

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita (szerkesztők):

A VEZETÉS ÉS A DÖNTÉSHOZATAL  
SZEREPÉNEK ELEMZÉSE  
AZ ÜZLETI SZFÉRA VISZONYLATÁBAN

PROJEKTZÁRÓ-TANULMÁNY

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

45. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

[www.vallgazd.hu](http://www.vallgazd.hu)

[www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)

[versenykepessseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepessseg@uni-corvinus.hu)

T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita (szerk.): A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra szempontjából című projektzáró-tanulmánya**

**A VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**45. sz. kötete**

**2006. május**

A projektzáró-tanulmány szerzői és a kutatási projektben közreműködő kutatók:

Antal Zsuzsanna

Bodorkós Barbara

Csesznák Anita

Dankó Dávid

Kiss Norbert

Matolay Réka

Pataki György

Szántó Richárd

Szótsné Kováts Klaudia

Takács Sándor

Toárniczky Andrea

Wimmer Ágnes

Zoltayné Paprika Zita

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

# Tartalom

|  |           |
|--|-----------|
| <b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ÁBRÁK JEGYZÉKE .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>LEADERSHIP AND DECISION MAKING IN RELATION WITH THE BUSINESS SPHERE.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>BEVEZETÉS.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1. A KUTATÁS HÁTTERE.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2. A VEZETÉS ÉS A DÖNTÉSHOZATAL JELLEMZŐI.....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1. A SZERVEZETI STRUKTÚRA, MINT A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁT TÁMOGATÓ ESZKÖZ .....   | 9         |
| 2.2. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT, LEADERSHIP ÉS VERSENYKÉPESSÉG .....   | 12        |
| 2.3. MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK ÉS DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK.....  | 16        |
| 2.4. VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYMÉRÉS, DÖNTÉSTÁMOGATÓ INFORMÁCIÓK HASZNÁLATA .....  | 20        |
| 2.5. AZ ÉRINTETTEKKEL VALÓ KAPCSOLATOK KEZELÉSE.....   | 24        |
| 2.6. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS .....   | 27        |
| <b>3. A VEZETÉS ÉS A DÖNTÉSHOZATAL GYAKORLATÁNAK, SZEMLÉLETMÓDJÁNAK<br/>SAJÁTOSÁGAI AZ EGYES VÁLLALATCSOPORTOK ESETÉBEN.....</b> | <b>31</b> |
| 3.1. A VÁLLALATMÉRET HATÁSA.....   | 32        |
| 3.2. A FŐ TEVÉKENYSÉG (ÁGAZATI HOVATARTOZÁS) HATÁSA.....   | 35        |
| 3.3. A DOMINÁNS TULAJDONOS HATÁSA .....  | 38        |
| 3.4. A VÁLTOZÁSOKHOZ VALÓ VISZONY ÉS A DÖNTÉSHOZATAL JELLEMZŐINEK KAPCSOLATA .....   | 40        |
| 3.5. A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÉS A DÖNTÉSHOZATAL JELLEMZŐINEK KAPCSOLATA .....   | 44        |
| <b>ÖSSZEGZÉS.....</b>  | <b>50</b> |
| <b>AJÁNLÁSOK.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>FELHASZNÁLT FORRÁSOK .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>MELLÉKLETEK .....</b>   | <b>57</b> |

## Táblázatok jegyzéke

|  |    |
|--|----|
| 1. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI FORMÁK JOGI STRUKTÚRÁK SZERINTI MEGOSZLÁSA .....   | 11 |
| 2. TÁBLÁZAT: A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK RANGSORA 1996-BAN, 1999-BEN ÉS 2004-BEN .....  | 18 |
| 3. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI INFORMÁCIÓS RENDSZER TÁMOGATÁSA A PÉNZÜGYI VEZETŐK VÉLEMÉNYE SZERINT,<br>2004.....                    | 21 |
| 4. TÁBLÁZAT: ÉSZLELT FONTOSSÁGUKHOZ VISZONYÍTVÁ ALULMÉRÉSSEL VAGY TÚLMÉRÉSSEL JELLEMEZHETŐ<br>MUTATÓK/MÓDSZEREK, 2004.....     | 22 |
| 5. TÁBLÁZAT: ÉSZLELT FONTOSSÁGUKHOZ VISZONYÍTVÁ ALULMÉRÉSSEL VAGY TÚLMÉRÉSSEL JELLEMEZHETŐ<br>MUTATÓK/MÓDSZEREK, 1999.....     | 22 |
| 6. TÁBLÁZAT: AZ ÉRINTETTEK ELVÁRÁSAIRA VONATKOZÓ VÉLEMÉNYEK, 2004.....   | 26 |
| 7. TÁBLÁZAT: AZ ÉRINTETTEKKEL SZEMBENI VÁLLALATI ELVÁRÁSOK ÉRTÉKELÉSE, 2004.....   | 26 |
| 8. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI FORMÁK ADAPTÁCIÓS KÉPESSÉGE.....   | 40 |
| 9. TÁBLÁZAT: ALKALMAZKODÓ KÉPESSÉG JOGI FORMÁK SZERINTI MEGOSZLÁSA, 2004.....  | 41 |
| 10. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATOK VÁLTOZÁSOKHOZ VALÓ VISZONYA ÉS AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER TÁMOGATÓ<br>SZEREPÉNEK KAPCSOLATA, 2004..... | 43 |
| 11. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYKLASZTEREK JELLEMZŐI, 2004.....  | 44 |
| 12. TÁBLÁZAT: AZ ÜZLETI TELJESÍTMÉNY ÉS AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPÉNEK KAPCSOLATA,<br>2004.....                   | 48 |

## Ábrák jegyzéke

|  |    |
|--|----|
| 1. ÁBRA: AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS CÉLJA .....   | 14 |
| 2. ÁBRA: A HERSEY-BLANCHARD MODELL VÁLTOZÓINAK ELFOGADOTTSÁGA A KÖZÉP-, ÉS FELSŐVEZETŐK<br>KÖZÖTT .....  | 16 |
| 3. ÁBRA: A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK ALAKULÁSA A NÉGY FELSŐVEZETŐI CSOPORTBAN (N=301) .....                 | 19 |
| 4. ÁBRA: A DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK ALAKULÁSA 1996, 1999 ÉS 2004 KÖZÖTT (N=301).....                | 20 |
| 5. ÁBRA: AZ ÉRINTETTEKKEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK ÉSZLELÉSE A KÜLÖNBÖZŐ IPARÁGAKBAN, 2004.....             | 37 |
| 6. ÁBRA: A VÁLTOZÁSOKRA VALÓ REAGÁLÁSHOZ SZÜKSÉGES MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK (N=294).....                   | 42 |
| 7. ÁBRA: KÖZVETLEN KAPCSOLAT A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK ÉS A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY KÖZÖTT<br>(N=274)..... | 46 |
| 8. ÁBRA: A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÉS A RACIONALITÁS VISZONYA (N=269).....                                | 47 |

# Összefoglalás

Tanulmányunk a „Versenyben a világgal” kutatási program Vezetés és döntéshozatal az üzleti szféra viszonylatában című projektjének főbb eredményeit foglalja össze.

Kutatásunkban elemeztük a szervezeti struktúra, mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz változásait, az emberi erőforrás menedzsment, a leadership és a versenyképesség kapcsolatát, a menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok jellemzőit, a vállalati teljesítménymérés döntéstámogató szerepét, s ezzel összefüggésben a teljesítménymenedzsment szemléletmódját és alkalmazott eszköztárát. Vizsgáltuk a vállalatvezetők különböző érintett-csoportokkal kapcsolatos hozzáállását, s a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kérdéseit. Tanulmányunkban az átfogó helyzetképet követően a vezetés és a döntéshozatal gyakorlatának, szemléletmódjának eltéréseit jellemezzük különböző vállalatcsoportok esetében, majd a főbb tapasztalatok összegzését követően ajánlásokat fogalmazunk meg az eredményes vállalati gyakorlat kapcsán az üzleti szféra számára.

## **Leadership and Decision Making in Relation with the Business Sphere**

### **Abstract**

This paper is going to summarize the main findings of the project titled „Leadership and Decision Making in Relation with the Business Sphere” of the „In Global Competition” Research Program.

In our research we analyzed the changes of organizational structures as a mean for supporting the implementation of the company’s strategy, the relationship of the human resource management, leadership and competitiveness, main characteristics of the management skills and decision making approaches, the decision supporting role of the performance measurement and the attitudes followed in performance management and its tools. We also investigated the top managers’ attitudes towards their stakeholders and the questions of social responsibility. After giving a broad view of the management practice of the sample we analyzed different groups of companies according to the routines and attitudes of leadership and decision making. Beyond summarizing the main experiences we drew up some recommendations for the business community reflecting on the successful companies’ practice.

## **Bevezetés**

Tanulmányunk a „Versenyben a világgal” kutatási programon belül a vezetés és a döntéshozatal sajátosságait elemző kutatási projekt főbb eredményeit foglalja össze.

A kutatás során a szervezeti formát, a vezetést, s annak egyik legfontosabb funkcióját, a döntéshozatalt, mint a versenyképesség forrását vizsgáltuk, abból a hipotézisből kiindulva, hogy a vezetés és a döntéshozatal színvonala a leginkább differenciáló tényező a versenyképesség szempontjából. A menedzsment képességek és a nemzetközi gyakorlatban ismert és alkalmazott vezetési és döntési módszerek átvétele, fejlesztése jelentősen javítja a versenyképességet.

Tanulmányunkban először a vezetés és a döntéshozatal jellemzőit foglaljuk össze, kitérve a szervezeti struktúra, mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz változásaira, az emberi erőforrás menedzsment, a leadership és a versenyképesség kapcsolatára, a menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok jellemzőire, a vállalati teljesítménymérés döntéstámogató szerepére, s ezzel összefüggésben a teljesítménymenedzsment szemléletmódjára s alkalmazott eszköztárára. A belső tényezők mellett a szervezeti és vezetési megoldásokhoz, döntési közelítésmódokhoz kapcsolódóan kiemelt figyelmet fordítottunk a vállalatok környezetükkel való kapcsolatára, ezen belül a vállalatvezetők különböző érintett-csoportokkal kapcsolatos hozzáállására, s a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kérdéseire.

Az átfogó helyzetképet követően a vezetés és a döntéshozatal gyakorlatának, szemléletmódjának eltéréseit jellemezzük különböző vállalatcsoportok esetében. Kitérünk a vállalatméret, a fő tevékenység (ágazati hovatartozás) és a domináns tulajdonos hatására, valamint a vállalatok változásokhoz való viszonya, reagáló készsége, illetve teljesítménye kapcsolatára. Ezeknél az elemzéseknél a vezetési és döntéshozatali sajátosságokra koncentrálnak.

A főbb tapasztalatok összegzését követően ajánlásokat fogalmazunk meg az eredményes vállalati gyakorlat kapcsán az üzleti szféra számára.

## **1. A kutatás háttere**

Az elemzések a „Versenyben a világgal” kutatási program 2004. évi felmérésének adataira – illetve ahol ez a lehetőség adott volt, a kutatás két korábbi (1996. és 1999. évi) felmérésének eredményeire – épülnek. 2004 tavaszán, Magyarország EU-csatlakozása idején harmadik alkalommal került sor a Budapesti Corvinus Egyetem (korábban BKÁE) Vállalatgazdaságtan Intézete (korábban tanszéke) Versenyképességi Kutató Központja által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program nagyszabású kérdőíves felmérésére, melyben 301 vállalat 4-4 felsővezetője vett részt. Hasonlóan a Versenyképesség-kutatás előző két felméréséhez, a válaszadó vállalatok egy-egy felsővezetője,

pénzügyi, kereskedelmi és termelési területen dolgozó vezetője töltötte ki a terjedelmes (összességében közel száz oldalas) kérdőívet, amely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogja.

A minta egy 1300-as vállalati lista alapján állt össze, amely a Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, 50 fő feletti vállalkozásokat célozta meg a létszám szerinti és a területi reprezentativitás figyelembe vételével. A 23 százalékos válaszadási ráta mellett 301 esetet tartalmazó adatbázis reprezentativitási jellemzői Lesi (2005) elemzése alapján a következőkben foglalhatók össze:

Létszám szerint a mintában szereplő vállalatok 5,1 százaléka tartozik a kisvállalati, 57,2 százaléka a közép-, és 37,7 százaléka a nagyvállalati kategóriába. Az 50 fő alatti szervezeteket eredetileg nem célozta a kutatás, így a kisvállalati csoport a populációhoz viszonyítva jelentősen alulreprezentáltak tekinthető. Ha az 50 fő feletti szervezeteket tekintjük az összehasonlítás alapjául, akkor a nagyvállalatok aránya magasabb sokaságbeli részesedésüknél (a sokaságban 17,9 %), a középvállalatoké pedig alacsonyabb (a sokaságban 82,1%). Árbevétel és eszközérték szerint a vállalatok mintabeli részaránya kiegyenlítettebbnek tekinthető, a kis- közép- és nagyvállalati érték kategóriák szerinti csoportokban közel egyenlő arányban találhatók elemek.

A minta gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi 50 fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektoraiba tartozó szervezetek valamelyest alulreprezentáltak. A felmért vállalati kör több mint fele a feldolgozóiparban működik. A feldolgozóiparon belüli arányokat tekintve nincs kiugró torzulás a minta összetételében: az élelmiszeripari vállalatok, a könnyűipar és a vegyipar valamelyest felülreprezentáltak a mintában, míg a gépipari cégek aránya a sokaságban nagyobb (az 50 fő feletti cégek esetében).

A vállalatok tulajdonosi szerkezetét tekintve a közösségi tulajdonú cégek nagyobb arányban szerepelnek a mintában, mint a sokaságban, a hazai magántulajdonban lévők pedig alulreprezentáltak tekinthetők 53%-os mintabeli arányuk ellenére, mind elemszámukat mind tőkeértéküket tekintve. Területi elhelyezkedés alapján kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba, a többi régió cégei magasabb arányban szerepelnek a mintában, főként az alföldi vállalatok mutattak nagyobb válaszadási hajlandóságot. (A mintáról bővebben lásd Lesi, 2005.)

A 2004. évi kutatás során – építve az előző felmérések tapasztalataira is – felmerült az igény, hogy fogalmazzunk meg olyan vállalati jellemzőket, amelyek alapján tovább vizsgálhatók a különböző vállalatcsoportok sajátosságai, s melyeket minden kutató egységes, a közösen elfogadott értelmezés szerint használ. A csoportok kialakítását, a minta jellemzőit és a kiválasztott jellemzők kapcsolatát külön tanulmány elemzi részletesebben (Wimmer–Csesznák, 2005). A csoportosítás alapját jelentő tíz jellemző egy része objektív, mérhető vagy egyértelműen besorolható szempontokra épül (pl.

vállalati méret, domináns tulajdonos, ágazati hovatartozás, tevékenység diverzifikáltsága), míg mások a vállalatvezetők céljaihoz kapcsolódnak (piaci célok) illetve véleményükön alapulnak (pl. a változásokhoz való viszony, a vállalati teljesítmény megítélése a versenytársakhoz képest, az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások). E kiválasztott jellemzők alapján a minta fő jellemzői a következőkben foglalhatók össze:<sup>1</sup>

A vizsgált vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembe vételével<sup>2</sup> – a középvállalatok közé sorolható (42%), mintegy egyharmada a nagyvállalatok, egynegyede a kisvállalatok közé tartozik. A domináns tulajdonlasi forma a cégek felében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók 20%-a nagyjából külföldi, 30%-a döntően magyar állami tulajdonban van. A válaszadók valamivel több, mint felének volt állami vállalat jogelődje. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a legnagyobb súlyt (36%) a döntően hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok képviselik a mintában.

A fő tevékenységi kört tekintve a cégek fele a feldolgozóiparban működik. A teljes mintában 17%-ot képvisel a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás, 13%-ot a könnyűipar, 10%-ot megközelítő arányt az egyéb feldolgozóipar, az élelmiszeripar, a vegyipar, a kereskedelem, a gépipar illetve a mezőgazdaság. A válaszadók kb. 30 százalékának egyetlen meghatározó üzletága van, a minta vállalatainak fele diverzifikált, 20 százaléka erősen diverzifikált tevékenységet folytat. Az exporttal kapcsolatban választ adók harmadának egyáltalán nincs exporttevékenysége, míg közel 20% esetében jelentős vagy domináns az export. A választ adók harmada koncentrált piacon tevékenykedik, s csak minden hatodik vállalat megítélése szerint sokszereplős, megosztott a piac.

Az EU-csatlakozással kapcsolatban a felvételkor a többség optimista volt, míg a válaszadók kevesebb, mint negyede inkább nehézségekre számított, illetve semleges volt a csatlakozás hatásainak megítélésében. A vállalatok fele a környezeti változásokkal kapcsolatban úgy nyilatkozott, hogy azokat előre jelezte, s felkészült, illetve tudatosan befolyásolta, míg a többiek késve reagáltak. A piaci célokat tekintve a kutatásban szereplő vállalatok legnagyobb része (csaknem kétharmada) a mérsékelt növekedést célozza meg, 30% a pozíciók megtartását, s csak viszonylag kevesen (7%) az agresszív növekedést. Az üzleti teljesítmény többszemponú (működési, piaci és pénzügyi szempontok szerinti) önértékelése alapján a válaszadók kb. hasonló arányban sorolhatók a vezető, az átlagosan teljesítő, illetve a lemaradó kategóriákba. (A kategóriákat és a minta megoszlását az 1. melléklet foglalja össze. Bővebben lásd Wimmer–Csesznák, 2005). Kutatási projektünkben e tíz vállalati jellemzőt vizsgálva leginkább a vállalati méret, a domináns tulajdonos típusa, a fő tevékenységi kör, a vállalatok reagáló

---

<sup>1</sup> A minta megoszlását az 1. melléklet foglalja össze.

<sup>2</sup> A vállalatok méret szerinti besorolása a felsővezetők által megadott létszám, eszközérték és árbevétel adatok alapján történt, az általánosan elfogadott (KSH, EU) kategóriahatárok figyelembe vételével. (szerint kisvállalat: 0-49 fős létszám, < 500 millió Ft eszközérték, < 700 millió Ft év éves árbevétel; középvállalat: 50 – 249 fő, 500 millió és 2,7 milliárd Ft közötti eszközérték, 700 millió és 4 milliárd Ft közötti éves árbevétel, nagyvállalat: 250 fő feletti létszám, 2,7 milliárd Ft feletti eszközérték, 4 milliárd Ft feletti éves árbevétel.) A minta jellemzőit megvizsgálva, tekintettel az árbevétel és az eszközérték magas korrelációjára, a létszám és az árbevétel alapján alakítottuk ki a közös központi méretkategóriákat.



képessége illetve teljesítménye alapján észleltünk eltérő vezetési és döntéshozatali sajátosságokat, így részletesebben e csoportok jellemzésére térünk ki a 3. fejezetben.

A kutatás során kvalitatív módszereket is felhasználtunk. A Versenyképesség kutatás központi projektjében, s több alprojekt keretében is sor került vállalatvezetőkkel folytatott interjúkra. Ezek háttérét az érintett alprojektek eredményeinek összegzésénél ismertetjük.

## **2. A vezetés és a döntéshozatal jellemzői**

A következőkben a vezetés és döntéshozatal sajátosságait vizsgáló kutatás egyes részterületekre irányuló alprojektjeinek fő tapasztalatait foglaljuk össze.

### **2.1. A szervezeti struktúra, mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz**

A szervezeti struktúra szerepével kapcsolatban arra a feltevésre építettünk, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája – nem kizárólagosan és csak közvetett módon, de – hat versenyképességükre. A szervezeti struktúra kialakításakor és működtetése során a vállalatvezetők kettős értelemben – a külső és belső illeszkedési kényszerre való tekintettel – vizsgálhatják, alakíthatják a struktúra célszerűségét. A külső illeszkedés azt jelenti, hogy a struktúra megfelel-e a vállalat adottságainak, a stratégiai célkitűzésekkel összhangban áll-e (adekvát szervezeti struktúra). A belső illeszkedés azt feltételezi, hogy a szervezet működése a modell belső logikájának megfelelően történik (konzisztens szervezeti struktúra). A célszerű (illeszkedő, megfelelő) szervezeti struktúra a vezetést támogató és ezzel a versenyképességre pozitívan ható, míg a célszerűtlen struktúra a hatékonyságot korlátozó, a versenyképességet rontó hatással bír (Antal, 2006).

A célszerű szervezet megragadásához a kontingencia-elmélet összefüggés rendszerét, fogalmi meghatározásait és kutatási eredményeit használtuk fel. A kérdőíves válaszok valamint a minta 30 vállalatának elsőszámú vezetőjével folytatott interjúk alapján azt vizsgáltuk, hogy a környezet növekvő bizonytalansága és dinamizálódása ellenére a vállalatok strukturális alkalmazkodása miért marad el, illetve vannak-e az alkalmazkodásnak alternatív eszközei.

Kutatásunk tehát arra a kérdésre kereste a választ, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája mennyiben igazodik a külső környezet kihívásaihoz, valamint milyen mértékben veszi figyelembe azok belső adottságait. A kérdés mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája illeszkedésének minősége befolyásolja teljesítményüket. Vagyis azt, hogy mennyire hatékonyan és mennyire eredményesen képesek tevékenykedni, abban a formális működési kereteknek is – meghatározó – szerepe van.

A mintában szereplő vállalatok túlnyomó többsége továbbra is (hasonlóan az előző két felméréshez) úgy véli, hogy céljai megvalósulását jól támogató szervezeti struktúrát működtet. Ez közel 73 százalékuknál a funkcionális szervezeti formát jelenti, ami jól reprezentálja, hogy a magyar vállalatok jelentős része funkcionális szervezeti formában működik.

Ez a szervezeti megoldás azonban nem áll teljes összhangban azzal a vállalati törekvéssel, amely a növekvő bizonytalanság kezelésére támadó és növekedési stratégiát fogalmaz meg. Azt tapasztaltuk, hogy a vállalatok e stratégiák megvalósítása érdekében ugyan struktúrájukat még nem alakították át jelentősen, azonban tevékenységük diverzifikálását már megkezdték.

A struktúra jelentős átalakításától való tartózkodás a környezet bizonytalanságával, valamint a szervezeti változásokkal járó bizonytalansággal egyaránt magyarázható. Azt feltételezzük, hogy a funkcionális szervezet azért is szolgálhat – átmenetileg – megfelelő szervezeti keretül a vállalatok számára, mert az egyre fejlettebb irányítási eszközök (controlling, információtechnológia stb.), a funkcionális részterületek belső (körülményekhez igazodó) szervezeti megoldásai, duális struktúrák (teamek, projektek) létrehozása, valamint hálózatok (stratégiai szövetségek) működtetése olyan alkalmazkodási lehetőségeket jelentenek, amelyek a már kipróbált struktúra keretein belül is hatékonyan képesek kezelni a stratégiai kihívásokat.

A gondolatmenet lényeges eleme ugyanakkor, hogy ezen alkalmazkodási eszközök közepes, vagy nagyvállalati méretek és (erősen) diverzifikált tevékenység mellett tartósan nem képesek hatékonyan támogatni a vállalatok növekedési stratégiáját.

A stratégiai törekvések fényében egyrészt meglepő, az általánosan alkalmazott funkcionális szervezetek tükrében másrészt meg érthető, hogy a minta vállalatai – arányaiban és a korábbiakhoz képest – nem használják ki jobban a jogi alkalmazkodásban rejlő lehetőségeket. A vállalatok közel 70 %-a továbbra is egységes vállalként működik, egyes tevékenységeinek, üzletágainak jogi leválasztásának lehetőségével nem él.

1. táblázat: A szervezeti formák jogi struktúrák szerinti megoszlása

| Szervezeti formák | Jogi struktúra    |            |                  |            |            |            |
|-------------------|-------------------|------------|------------------|------------|------------|------------|
|                   | Egységes vállalat |            | Vállalat-csoport |            | Összesen   |            |
|                   | N                 | %          | N                | %          | N          | %          |
| Funkcionális      | 156               | 77,23      | 62               | 63,27      | 218        | 72,67      |
| Divizionális      | 35                | 17,33      | 24               | 24,49      | 59         | 19,67      |
| Mátrix            | 11                | 5,45       | 12               | 12,24      | 23         | 7,67       |
| <b>Összesen</b>   | <b>202</b>        | <b>100</b> | <b>98</b>        | <b>100</b> | <b>300</b> | <b>100</b> |

A vizsgált vállalatok közül struktúrájuk átalakításához nem, illetve kevesen fogtak hozzá. A szervezeti struktúra mozdulatlanságát többségüknél a diverzifikáció ellenpontozza. A vállalatok diverzifikáltságának vizsgálata azt mutatja, hogy valamivel több vállalat vallja magát diverzifikált tevékenységűnek, vagyis csökkent a homogén tevékenységű cégek aránya (29 %-ról 19 %-ra 1999-hez képest). A diverzifikáció háttérében sokszor a vevők teljeskörű kiszolgálásának törekvése áll, ez egyébként a vállalatok céljai között is az első helyen szerepel. Ha a teljeskörűség nem oldható meg a vállalaton belül, akkor a diverzifikáció stratégiai szövetségesekkel is megvalósulhat. A vállalatcsoportok jórészt diverzifikáltak (73 %), csak 27 %-uk tekinthető homogén tevékenységűnek. A nemzetközi tendenciákkal összhangban azonban a diverzifikálódás a core business-re való koncentráció jegyében történik, a vállalatok 27 %-a azonos, 30 %-a adott iparágban belüli különböző, és 29 %-uk vertikálisan egymásra épülő tevékenységet folytat. A vállalatoknak csupán 14 %-a tevékenykedik különböző iparágakban.

A diverzifikáltság vizsgálata azt is megmutatta, hogy a funkcionális szervezetek között igen nagy arányban találhatóak diverzifikált (2-4 üzletág) és erősen diverzifikált (több mint 4 üzletág) vállalatok. E szervezetek működése a forma keretein belül több eszközzel is biztosítható, ennek hatékonysága azonban megkérdőjelezhető.

A szervezeti struktúra és a stratégia összefüggését vizsgálva (2. melléklet) azt tapasztaltuk, hogy a funkcionális szervezetek alapvetően stabilitási stratégiát követnek, jóllehet növekedési stratégiák is találhatóak e szervezettípuson belül. A stabilitási stratégiát – más vállalati adottságokat is feltételezve – jól támogathatja a funkcionális szervezeti modell. Mivel a növekedési stratégia számtalan módon kivitelezhető (új piacok, új üzletágak stb.) önmagában a létező struktúra megfelelősége nem értékelhető. A funkcionális forma is alkalmas külföldi értékesítőhelyek „befogadására”, a kereskedelmi szervezet új piacok, vevők, vagy termékek szerinti átalakítására. Ráadásul az is joggal feltételezhető, hogy a vállalatok csak sikeres növekedés esetén alakítják át

szervezeti struktúrájukat. A funkcionális szervezet működhet tehát hatékonyan akkor is, ha nemzetközi piacokon tevékenykedő, regionálisan sikeresen terjeszkedő vállalatról van szó. Ilyenkor a nemzetközi termelőhelyeket a termelési funkcióhoz, a külföldi értékesítő leányvállalatokat (kirendeltségeket) pedig az értékesítési funkcióhoz rendelhetik. Sikeresnek e szervezeti modell általában csak akkor bizonyul, ha a vállalat viszonylag homogén tevékenységet végez.

A divizionális szervezetek esetében igen sokan jellemezték stratégiájukat stabilitási stratégiának, ugyanakkor 2003-ra már többen jelezték növekedési stratégia megfogalmazását. Ez magyarázható azzal is, hogy a meglévő pozíciók őrzése, erősítése a divizionális szervezeteknek ugyanúgy sajátja lehet, mint más szervezeteknek, azonban a pozíciók tartását idővel új pozíciók feltárása és kiépítése kell, hogy kövesse.

A mátrixszervezetek mintán belüli számossága igen csekély volt, ezért a stratégiák szerinti differenciálás alapján megalapozott állítások nem tehetők. Hasonlóan a többi formához, itt is inkább a stabilitási és növekedési stratégiák kerültek azonosításra.

Önmagában sokatmondó, hogy a vállalatok 57,3 %-a nem folytat formalizált stratégiai tervezést. (Nem változott a trend a 99-es eredményekhez képest, ekkor az arány 60,9 % volt.) Leginkább igaz ez az állítás a kisvállalatokra (93,3 %), de jelentős az arány a középvállalatok (66,3 %) és a nagyvállalatok (41,1 %) esetében is. Formalizált stratégia hiányában kevésbé várható el, hogy a stratégia és struktúra összhangja felülvizsgálat és a struktúra változtatás tárgya legyen.

A funkcionális szervezetekre inkább igaz, hogy nincs formalizált stratégiai tervezés a szervezetben. A divizionális és mátrix szervezetek ugyan nem jelentős arányú eltéréssel, de inkább rendelkeznek formalizált stratégiával. Ez azt a funkcionális szervezetekre vonatkozó feltevést igazolja, hogy a centralizált működés a felsővezetők operatív túlterheltségéhez vezet, ami pedig a stratégiai kérdések iránti fogékonyságukat rontja. A formalizált stratégia hiánya a strukturális alkalmazkodás felismerését is gátolhatja.

## **2.2. Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség**

A cégek hosszú távú versenyképességének kulcsa nem azonosítható pusztán a környezeti alkalmazkodással. A környezeti feltételek gyors változása következtében az alkalmazkodás szerepét háttérbe szoríthatja a belső erőforrások és képességek tudatos megőrzése és fejlesztése. A versenyképesség fontos forrása a belső erőforrások egyedi, értéket teremtő kombinációja, és az egyes erőforrások együttes felhasználásának hatékony módja. Mivel az ember maga is kiemelt erőforrás, és egyúttal az egyéb erőforrások kombinálásának feltétele, számos kutató úgy gondolja, hogy a tudás, a képességek, a magatartás és a hatékony emberi erőforrás menedzselés a versenyképesség új lehetőségeit rejtik. A „Versenyben a világgal” kutatás során ezért az emberi erőforrás menedzsment és a vezetési stílus jelentőségét, szerepét is megvizsgáltuk a magyar vállalatok teljesítménye

szempontjából a mintában szereplő vállalatvezetők véleményére alapozva (Szótsné Kovács – Toárniczky – Takács, 2006).

Azt tapasztaltuk, hogy az emberi erőforrás menedzsment (EEM) a vizsgált vállalatok körében nem tartozik a kulcsfontosságú vállalati funkciók közé: az összvállalati működés szempontjából a vállalatvezetők megítélése szerint a közepesnél valamivel erősebb az EEM tényleges súlya. Vizsgálataink eredményei azt jelzik, hogy a felsővezetők elsősorban attitűdökre alapozott, homályos elképzelésekkel rendelkeznek a HR (human resource, emberi erőforrás) területről és annak szervezeti szerepéről. A HR tevékenységekre vonatkozó felsővezetői szerepelvárások (Stratégiai Partner, Változási Ügynök, Érdekegyeztető, Adminisztratív Szakértő) 5 fokozatú erősségi skáláján a legalacsonyabb értékeket szervezeti mérettől függetlenül a „Stratégiai Partner” szerep esetében találtuk, amely azt jelzi, hogy a HR saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására lenne igény, de a gyakorlat még nem alakult ki. Az „Érdekegyeztető” szerep kapcsán – amely azt feltételezi, hogy a HR a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik – viszont a legmagasabb értékeket regisztráltuk, ami úgy értelmezhető, hogy a felsővezetők fontosnak tartják a HR érdekegyeztető szerepét a szervezeti siker szempontjából, valamint, hogy pozitívan értékelik a HR szervezeti kommunikációban betöltött funkcióját. Megfigyeltük azt is, hogy a legelégedettebbek a multinacionális szervezetek felsővezetői voltak a HR-el, mely vállalatok általában külföldön kialakított, kész HR rendszereket adaptáltak, feltételezhetően több erőforrással is rendelkeznek, és jellemzően kevesebb alkalmazottra jut egy HR-es.

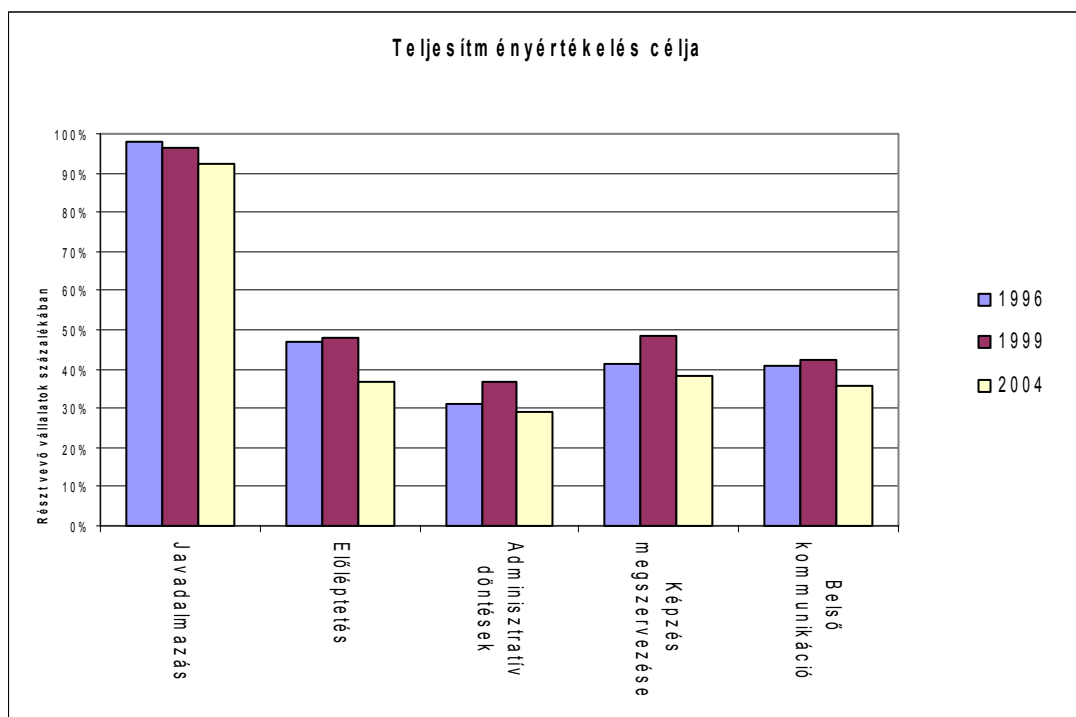
A szakirodalom és a vállalati tapasztalatok is azt mutatják, hogy minél magasabb pozíciót tölt be a HR vezető a vállalati hierarchiában, annál erőteljesebb szerepet játszik a HR a vállalat életében. A 2004-es adatok szerint a vállalatok 44%-ában ügyvezető igazgatói vagy magasabb pozícióban van az emberi erőforrás menedzsment tevékenységért felelős vezető, ami magas szintű képviselőt jelez. Ugyanakkor ez nem jelent egyértelmű garanciát a magas szintű képviselőre, mert a fenti adatból nem tudunk biztosan következtetni arra, hogy ez egy önálló szakterületet jelent, vagy a vezető egy további feladatként jelenik meg a vállalati működésben. Ez a szám azt is mutatja, hogy a vállalatok 56%-ában főosztályvezetői vagy alacsonyabb beosztású az emberi erőforrás menedzsmentért felelős vezető, ami arra enged következtetni, hogy a vállalati stratégia megalkotása, kulcsfontosságú kérdések eldöntése során a HR vezető nem tudja markánsan az emberi erőforrás menedzsment szempontjait érvényre juttatni.

Az emberi erőforrás menedzsment pozícióit erősítheti a vállalaton belül, ha léteznek formalizált HR rendszerek (formalizált teljesítményértékelés, teljesítményalapú javadalmazás, formalizált EEM tervezési rendszer, formalizált program az új dolgozóknak, formalizált vezetőképző rendszer). A vizsgálat eredményei alapján azt mondhatjuk, hogy minél nagyobb a vállalat, annál valószínűbb, hogy rendelkezik formalizált EEM rendszerrel, azaz a formalizált EEM rendszerek megléte szignifikáns kapcsolatban van a vállalati mérettel. A tulajdonos típusával is szignifikáns a

kapcsolat: a többségi belföldi tulajdonú és állami tulajdonú vállalatok inkább nem, a többségi külföldi tulajdonú vállalatok fele-fele arányban rendelkeznek formalizált EEM rendszerrel. A vállalati teljesítménnyel is szignifikáns kapcsolatban van az EEM rendszerek létezése: a lemaradók és az átlagosan teljesítők nagy része nem rendelkezik EEM rendszerekkel, a vezetők kétharmada rendelkezik formalizált EEM rendszerekkel.

Az EEM rendszerek közül a *teljesítmény-értékelési rendszereket* a vállalatok közel fele (46%) használja, jellemzően a múltbeli teljesítményről való visszacsatolásra. A vállalatok elsősorban javadalmazásra használják e rendszereket (92%), a képzés megszervezésére (38%), kommunikációs célokra (35%), előléptetéshez nyernek információt segítségükkel (30%) illetve egyéb adminisztratív döntéseket támogatnak. Továbbra is jellemzően a múltbeli teljesítményről való visszacsatolás áll a teljesítmény-értékelési rendszerek fókuszában, kevésbé a jövőbeli teljesítményre való felkészítés a fejlesztés segítségével. Longitudinálisan vizsgálva az adatokat az 1996-2004-es időszakban egy árnyalatnyival csökkent az alkalmazó vállalatok aránya mindegyik cél esetében.

**1. ábra: Az egyéni teljesítményértékelés célja**



Nemzetközi adatokkal összevetve elsősorban a kompenzációs döntések megalapozására szokták a vállalatok nemzetközi szinten is használni e rendszereket, továbbá teljesítmény visszacsatolásra és az egyéni erősségek és gyengeségek azonosítására; a tréning és fejlesztési igények azonosítása a nemzetközi rangsorban is a célok rangsorának alsó harmadában szerepel általában.

A kutatási eredmények alapján a vállalatok 88 százaléka alkalmaz *teljesítményalapú javadalmazást*. A javadalmazási formák összetételét tekintve a juttatások arányának növekedése a Magyarországon az elmúlt időszakban tért hódító cafeteria rendszerek bevezetésével magyarázható, amely az „eHR” (elektronikus alapú önkiszolgáló HR megoldások) egyik első felhasználási területe. A cafeteria rendszerek lényege, hogy a vállalatok adómentesen, vagy nagyon kedvező adózási feltételekkel nyújtanak egyéni választás alapján összeállított juttatási csomagot a munkavállalóiknak. A cafeteria rendszerek térhódítását nagyban meggyorsította a béren kívüli juttatásokat nyilvántartó és kezelő informatikai rendszerek kifejlesztése és elterjedése. Az ösztönzési formákat tekintve ugyanakkor megmaradt a pénz kiugró szerepe mind a vezetői mind az alkalmazotti körnél. Az alkalmazottaknál a pénzen kívül a munkahelyi légkörre, illetve a munkahely biztonságára próbálnak építeni az ösztönzés során. Az összképet tekintve a vezetőknél nagyobb szerepet kapnak a magasabb rendű motivációs eszközök: elsősorban az önállóság biztosítása, felelősség vállalása illetve az előrelépés lehetősége. Mindazonáltal az ő esetükben is komoly szerep jut az alkalmazottaknál is említett alacsonyabb szintű motivációs eszközöknek.

A kutatásban résztvevő vállalatoknak csak 24%-a alkalmazott *formalizált EEM tervezési rendszert* 2004-ben és 23%-uknál volt *formalizált vezetőképzési rendszert*. *Új belépőknek szóló programot* már a vállalatok 36%-a működtetett, és mint láttuk a vállalatok közel fele alkalmazott teljesítmény-értékelést (46%). A résztvevő vállalatok kiemelkedő arányban alkalmaznak teljesítményalapú javadalmazást (88%). Szintén kiugró, 84% azon vállalatok aránya, amelyek a dolgozók képzését támogatják.

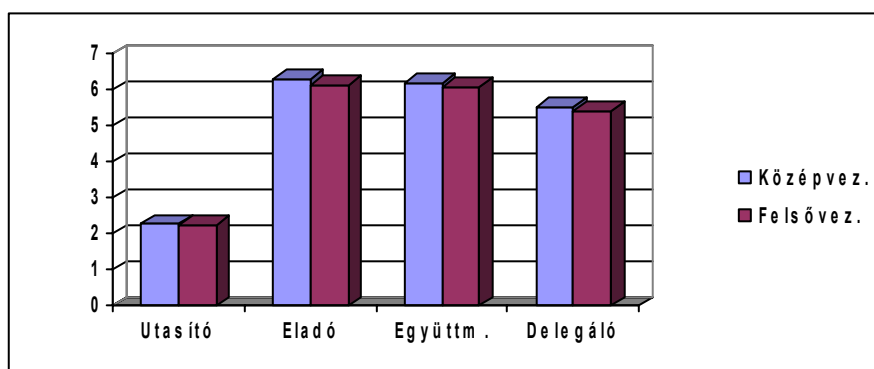
Felmérések szerint a nyugat-európai országok vállalatainál a tréningköltések általában a bérek és a fizetések 1%-át teszik ki. Kutatásunk alapján a vizsgált vállalatoknál a tréningköltések a vállalatok személyi költségének átlagosan 2,94 százalékát teszik ki, ami igen magas aránynak tűnik az előző adathoz viszonyítva. A résztvevő vállalatok elsősorban a következő okok miatt támogatják a munkavállalók képzését: készségfejlesztés, ismeretbővítés, valamilyen új technika megjelenése támasztotta igény. A képzés típusait tekintve: nőtt a nyelvoktatás, műszaki képzés, gazdasági képzés, és csökkent a készségfejlesztő képzések részaránya.

Korábbi kutatásaink megerősítették, hogy a vállalatok a felső vezetés szerepét meghatározónak tartják a vállalati versenyképesség szempontjából. A vezetési stílus jellemzéséhez visszanyúltunk a GLOBE (Global Leadership and Organisational Effectiveness) nemzetközi kutatási programhoz (House, Wright és Aditya, 1997) amely 62 ország középvezetőinek véleménye alapján vizsgálta a kultúra és vezetési stílus közötti összefüggést. A GLOBE által használt implicit leadership elmélet 112 vezetői jellemzővel írja le a preferált vezetők magatartásmintáit. A Kelet-Európai klaszter jellemzőit Bakacsi Gy., Takács S., Karácsonyi A., Imrek V. (2002) tanulmányából ismerhetik meg az érdeklődők.

A mostani kutatásban a GLOBE leadership változók közül csak néhányat válogattunk be annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, vajon eltér-e a felsővezetők ideális vezetőről vallott felfogása a középvezetőkétől, illetve milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg a mintában szereplő vállalatok háttérváltozói szerint.

A vizsgált jellemzők Paul Hersey és Kenneth Blanchard (1969, 1988) szituációs (helyzetfüggő) vezetés koncepciójához is illeszkedtek. Önmagában is érdekes kérdés volt, hogy a modell egyes változói közül melyik mennyire elfogadott a magyar vezetők szerint. A vizsgált típusok az Utasító (Telling), az Eladó (Selling), az Együttműködő (Participating) és a Delegáló (Delegating) voltak. Emellett a versenyképesség szempontjából releváns változónak tűnt még a Teljesítmény-, és minőségorientált illetve a Kockázatkerülő vezetői magatartásminta vizsgálata. Terjedelmi okokból további leadership jellemzőket a jelenlegi kutatás nem vizsgált.

**2. ábra: A Hersey-Blanchard modell változóinak elfogadottsága a közép-, és felsővezetők között**



Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a két független kutatás nagyon hasonló eredményeket hozott. A középvezetőkhöz hasonlóan a felsővezetők is elutasították az autokratikus vonásokat mutató Utasító stílust (szinte tizedes jegyre megegyezik a két érték: 2,28 ill. 2,26). A másik három Hersey-Blanchard modell változó egyértelműen elfogadott stílusnak bizonyult mindkét vezetői szint számára.

### **2.3. Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok**

A szakirodalomban komoly viták folynak arról, hogy miként lehet a menedzserek teljesítményét, felkészültségét pontosan értékelni. Kézenfekvő megoldásnak tűnik az általuk vezetett cég gazdasági teljesítményének, értékének alakulását megvizsgálni. A tudásalapú gazdaság korában azt látjuk, hogy az emberi tényező szerepe a versenyképesség szempontjából még inkább fölértékelődik (Zoltayné Paprika – Szántó, 2005).

Vajon milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy önmaga is versenyképes legyen? Melyek a mintában szereplő menedzserek erősségei,



illetve gyenge pontjai? A különböző vezetői posztokon található menedzserek vajon egyformán ítélik-e meg a képességeiket? Van-e összefüggés a vállalatméret, a tulajdonosi szerkezet, a változásokra való reagálás képessége, az üzleti teljesítmény és a menedzserek képességei között? E kérdések megválaszolásához – a korábbi kutatás hagyományait követve – egy nemzetközi kutatás módszertanára támaszkodva azt vizsgáltuk, hogy a mintában szereplő menedzserek mennyiben felelnek meg az ott említett elvárásoknak.

A vizsgált képességlistában egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint egy új fejlődési pályára álló gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők. Azt tapasztaltuk, hogy a vállalati menedzsment képességeivel, főkészségével kapcsolatos 2004-es eredmények teljes mértékben megerősítették korábbi kutatási eredményeinket. A válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett értékelnie mindhárom felmérésben (1996, 1999, 2004) ugyanazon menedzsment képességek és készségek meglétét, illetve erősségét. Az eredmények hasonlósága azért is érdekes, mert a minták összetétele – mint arra korábban hivatkoztunk – jelentősen eltért egymástól. A vállalatoknak kevesebb, mint egyharmada szerepelt csupán mindegyik mintában. A '96-os felvételt inkább a nagyobb export-orientált vállalatok választai dominálták, míg a '99-es mintában a kis és közepes méretű, elsősorban hazai piacra termelő vállalkozások voltak túlsúlyban. A minden egyes képességnél megmutatózó javulás valószínűsíthetően a természetes fejlődésnek (is) tulajdonítható. Ezzel együtt elgondolkodtató az eredmények ilyen nagyfokú egybeesése. Ebből arra lehet következtetni, hogy a vállalatméret nem befolyásolja jelentősen a képességek, készségek kibontakoztatásának esélyét. Ezt a hipotézisünket későbbi részletesebb vizsgálataink is alátámasztották.

2. táblázat: A menedzsment képességek rangsora 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben

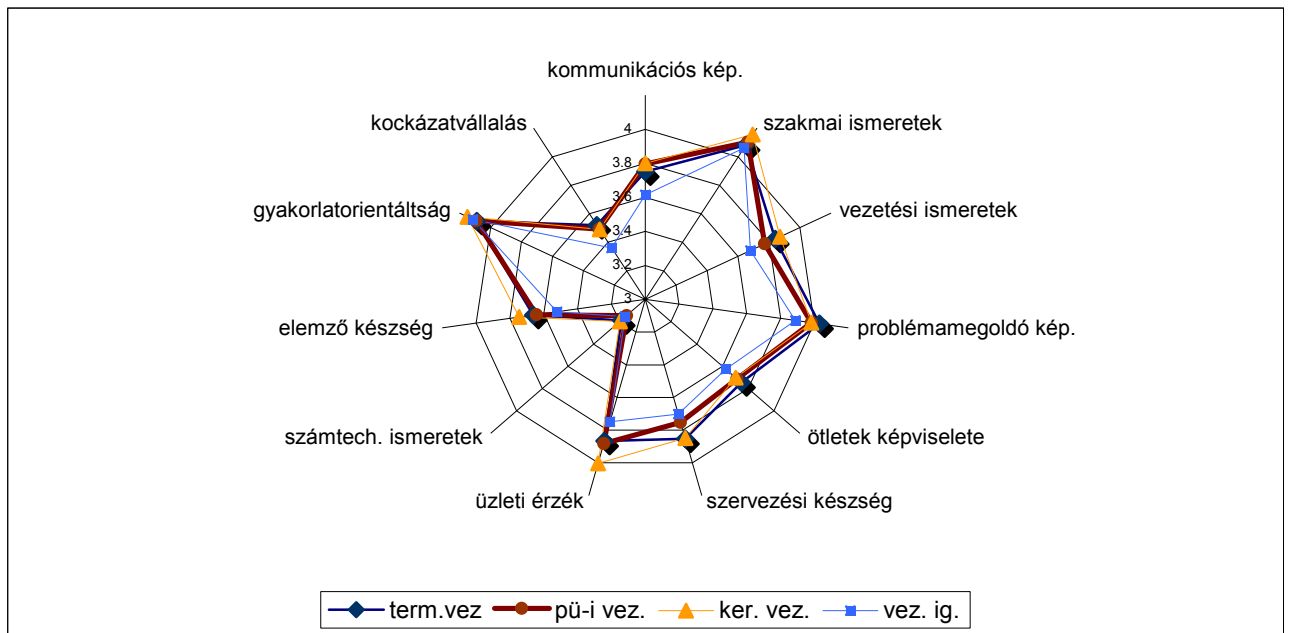
| <b>Menedzsment képességek<br/>(1996) N= 325</b> | <b>Menedzsment képességek<br/>(1999) N = 321</b> | <b>Menedzsment képességek<br/>(2004) N = 301</b> |
|---|--|--|
| gyakorlatorientáltság (4,15)                    | gyakorlatorientáltság (4,16)                     | gyakorlatorientáltság (4,10)                     |
| Szakmai ismeretek (3,99)                        | szakmai ismeretek (4,06)                         | szakmai ismeretek (4,09)                         |
| problémamegoldás (3,78)                         | problémamegoldás (3,91)                          | problémamegoldás (3,97)                          |
| üzleti érzék (3,71)                             | üzleti érzék (3,83)                              | üzleti érzék (3,87)                              |
| kommunikációs kép. (3,61)                       | szervezési készség (3,76)                        | szervezési készség (3,78)                        |
| szervezési készség (3,61)                       | vezetési ismeretek (3,74)                        | vezetési ismeretek (3,78)                        |
| ötletek képviselője (3,60)                      | kommunikációs kép. (3,73)                        | kommunikációs kép. (3,74)                        |
| Vezetési ismeretek (3,54)                       | ötletek képviselője (3,69)                       | ötletek képviselője (3,69)                       |
| kockázatvállalás (3,47)                         | elemző készség (3,57)                            | elemző készség (3,64)                            |
| elemző készség (3,46)                           | kockázatvállalás (3,53)                          | kockázatvállalás (3,46)                          |
| számítástech. ism. (2,93)                       | számítástech. ism. (3,04)                        | számítástech. ism. (3,17)                        |

Feltűnő hasonlatosság mutatkozott a három rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény, ráadásul az 1999-es és a 2004-es rangsor megegyezett. Mind a három listát ugyanazon képességek vezetik: *a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék*. Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a piacgazdaság viszonyaihoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, akiből azonban továbbra is hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselőtének képessége. A számítástechnikai ismeretek, noha szintén fejlődést mutatnak, még mindig a sor végén kullognak, s egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségeként jelennek meg. Sem az 1999-es, sem a 2004-es képesség rangsorban nem szerepel 3-as alatti eredmény, amit úgy kell értelmeznünk, hogy a menedzserek önértékelésük alapján az ötfokú skálán az átlagosnál jobb teljesítményt tulajdonítanak maguknak mindegyik képesség terén.

Az alábbiakban közölt ábrán az átlageredmények finomítása érdekében feltüntettük, hogy a négy válaszadói csoport (vezérigazgató, termelési vezető, pénzügyi vezető, kereskedelmi vezető) értékelései milyen képet mutatnak egymáshoz és a teljes átlaghoz képest. Jól látható, hogy mindegyik válaszadói csoportban ugyanazok a tendenciák figyelhetők meg, ami azt sejteti, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő válaszadók erősségei és gyengeségei posztjuktól függetlenül megegyeznek.

Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a kereskedelmi vezetők képességei általában egy hajszálnyival jobbak (legalább is saját megítélésük szerint), ami különösen a szakmai ismeretek, az üzleti érzék, az elemző készség és a gyakorlatorientáltság területén mutatkozik meg, de az is lehet, hogy ők csak elfogultabban nyilatkoztak önmagukról.

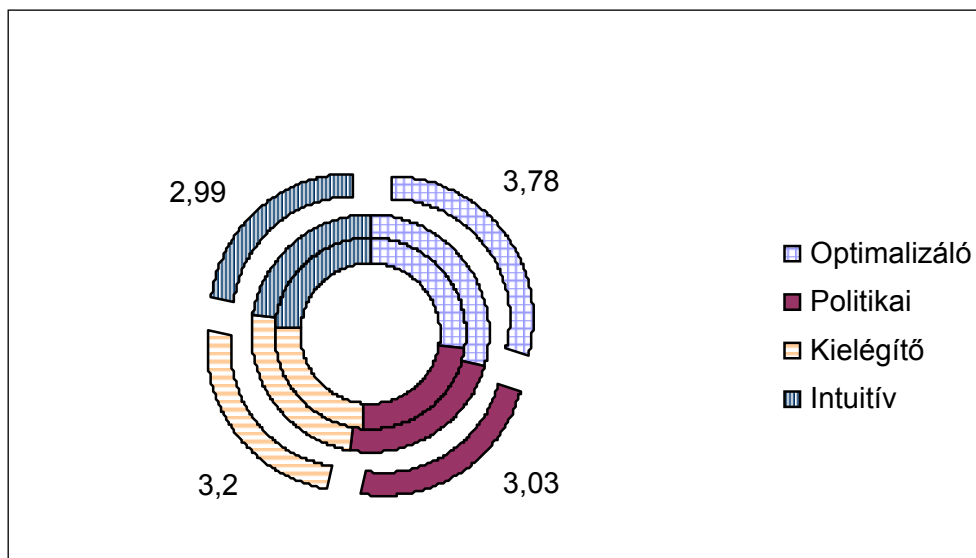
**3. ábra: A menedzsment képességek alakulása a négy felsővezetői csoportban (N=301)**



A menedzsment képességek mellett a jellemző döntéshozatali felfogásmódok elterjedtségét is megvizsgáltuk. Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseinknél a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg a válaszadóknak, azért, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív és pozitív beidegződések ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek itt is 1-5 skálán adták meg a válaszukat, ahol 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a vállalatukra, 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint hozzák meg döntéseiket.

A következő ábrában a külső héjon ábrázoltuk a 2004-es adatokat. A belső kör az 1996-os, a középső az 1999-es adatokat mutatja. Ez utóbbi kettő, egymással érintkező felületek tehát a korábbi állapotot mérték. Ha összehasonlítjuk a kutatás három különböző időpontjában kapott eredményeket, egyértelmű az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás dominanciája. Ez ráadásul együtt jár a másik három közelítésmód – igaz, hogy nagyon kismértékű, de azért észlelhető – háttérbe szorulásával. Ebből arra következtethetünk, hogy a döntéshozatal a mintában szereplő vállalatoknál az átgondolt, racionalitást követő fölfogás határozza meg, s igyekeznek az intuíciókra hagyatkozó választásoktól tartózkodni.

4. ábra: A döntéshozatali közelítésmódok alakulása 1996, 1999 és 2004 között (N=301)



## 2.4. Vállalati teljesítménymérés, döntéstámogató információk használata

A vállalatok számára a saját teljesítmény, s a teljesítményt befolyásoló tényezők nyomon követése, értékelése alapvető fontosságú, hiszen egy célszerűen kialakított teljesítménymérési gyakorlat nemcsak visszacsatolásokat nyújt a múltbeli eredményekről, hanem segítheti a vezetői döntéseket, a további célok megfogalmazását és kommunikálását, a teljesítmény javítását. Az elmúlt egy-két évtizedben az üzleti teljesítménymérés és -menedzsment eszköztárának fejlődése a vezetői döntéstámogatást jobban szolgáló megközelítéseket eredményezett. E változások jellemzője a teljesítmény többszemponútú értelmezésére épülő, nemcsak a pénzügyi eredményekre, hanem az azokra ható, a teljesítményt befolyásoló tényezőkre is nagyobb figyelmet fordító megközelítések terjedése csakúgy, mint az érintettek szélesebb körére való figyelem.

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlata mennyire felel meg a döntéstámogatás követelményeinek, milyen tendenciák figyelhetők meg e területen, s mennyiben tér el (eltér-e) az általunk vizsgált különböző vállalatcsoportok gyakorlata. A teljesítménymérési gyakorlatot a korábbi kutatásaink folyamán kialakított, a nemzetközi szakirodalmi tapasztalatokra is építő elemzési keret (Wimmer, 2004) felhasználásával értékeltük, mely a teljesítménymérés orientációját, kiegyensúlyozottságát és konzisztenciáját vizsgálja. E jellemzők figyelembevételével elvárásként fogalmazhatjuk meg, hogy az értékteremtő folyamatokat támogató teljesítménymérési gyakorlat döntéstámogatás-orientált legyen: mind a tartalom, mind a felhasznált információk tekintetében többszemponútú, kiegyensúlyozott, konzisztens, vagyis a vállalat számára fontos (s a döntéshozók számára hasznos), a stratégiai célokat támogató információkat tartalmazzon.

A vállalati teljesítménymérési gyakorlat döntéstámogató szerepét vizsgáló kutatásaink jelentős szemléletbeli és módszertani fejlődést jeleznek a hazai vállalati gyakorlatban a legfrissebb eredményeket összevetve a korábbi (az 1996 és a 1999. évi) kutatások tapasztalataival, de a vállalati információs rendszerek és kontrolling gyakorlat továbbra is a hagyományos ellenőrzési és beszámolási funkciókat támogatja elsődlegesen, s kevésbé döntéstámogatás-orientált. A vállalati információs rendszer által leginkább illetve legkevésbé támogatott tevékenységeket foglalja össze a 3. táblázat. (Wimmer, 2005)

3. táblázat: A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint, 2004.

| Leginkább támogatott területek           |      | Legkevésbé támogatott területek               |      |
|--|------|---|------|
| ellenőrzés, beszámolás                   | 3,79 | termékfejlesztési döntések                    | 2,62 |
| jövedelmezőség számítása                 | 3,66 | tevékenység-kihelyezési döntések              | 2,57 |
| tervezés                                 | 3,58 | kiszolgálási színvonal értékelése             | 2,54 |
| költségcsökkentési lehetőségek feltárása | 3,52 | venni vagy gyártani döntések támogatása       | 2,46 |
| árképzési döntések                       | 3,44 | elosztási csatornák jövedelmezőségi számítása | 2,44 |

A vállalatvezetőket a teljesítménymutatók és elemzési eszközök használatáról és hasznosságáról is megkérdeztük. A válaszokból nemcsak a legelterjedtebb, illetve leginkább (vagy legkevésbé) hasznosnak tartott eszközökről kaphatunk képet, de megvizsgálhatjuk a vállalati gyakorlat következetességét is. A korábbi két kutatás eredményeihez hasonlóan továbbra is a pénzügyi kimutatásokhoz kapcsolódó módszerek a leginkább elterjedtek: a 2004. évi adatok szerint a válaszadók 88%-a elemez pénzügyi mutatószámokat, s 86%-a készít cash-flow kimutatást. Emellett az élmezőnybe került a vevői reklamációk számának, a termelékenység és a termékek/szolgáltatások minőségének mérése is, melyeket a válaszadók háromnegyed része kísér figyelemmel. A leghasznosabbnak tartott teljesítménymutatók és módszerek élmezőnyében a vevőkiszolgáláshoz és a vállalati működéshez kapcsolódó jellemzőket találunk, az élen a termékek/szolgáltatások minőségével, a vásárlói elégedettséggel, a termelékenységgel és a rendelésteljesítés pontosságával.

A leginkább fontosnak, hasznosnak tartott eszközök nem feltétlenül a legelterjedtebbek, bár 2004-re jelentősen csökkent a korábban tapasztalható ellentmondás, miszerint a működéshez kapcsolódó mutatókat egyre fontosabbnak tartották, míg a pénzügyi elemzési eszközöket jóval szélesebb körben használták a vállalatok. A szakirodalom az észlelt hasznosságukhoz, fontosságukhoz képest viszonylag kevésbé használt módszerek esetében az „alulmérés”, a nagyobb arányban használtaknál a „túlmérés” fogalmát használja. (Ld. pl. Schmenner–Vollmann, 1994.) A 4. táblázat a 2004. évi, az 5. táblázat az 1999. évi felmérés alapján foglalja össze az észlelt fontosságukhoz képest túlzottan illetve kevésbé figyelemmel kísért módszereket.

4. táblázat: Észlelt fontosságukhoz viszonyítva alulméréssel vagy túlméréssel jellemezhető mutatók/módszerek, 2004.

| Alulmérés   | Túlmérés                                      |
|---|---|
| Információáramlás hatékonysága a partnerek felé (31,6%, 3,98)   | Cash-flow kimutatás (85,8%, 3,80)             |
| Információáramlás hatékonysága a munkatársak felé (32,2%, 4,02) | Készletforgási mutatók elemzése (66,8%, 3,67) |
| Rendelésteljesítés pontossága (61,2%, 4,32)                     | Pénzügyi mutatószámok elemzése (88,1%, 4,06)  |
| Vásárlói elégedettség (65,2%, 4,50)                             | Készletszintek (72,7%, 3,96)                  |
| Alkalmazottak lojalitása (28,5%, 3,74)                          |   |
| Vásárlói lojalitás (34,7%, 3,85)                                |   |
| Vevői reklamációk kezelésének gyorsasága (55,2%, 4,11)          |   |
| Beszállítók pontossága (61,9%, 4,18)                            |   |
| Rendelésteljesítés időtartama (55,8%, 4,07)                     |   |

5. táblázat: Észlelt fontosságukhoz viszonyítva alulméréssel vagy túlméréssel jellemezhető mutatók/módszerek, 1999.

| Alulmérés                                      | Túlmérés   |
|--|--|
| Vásárlói elégedettség (48,5%; 4,5)             | Cash-flow kimutatás (79,7%; 3,7)                 |
| Keresleti előrejelzés pontossága (33,0%; 3,73) | Alkalmazottak hiányzása (66,8%; 3,5)             |
| Nyersanyag minősége (66,3%; 4,37)              | Készletforgási mutatók elemzése (66,3%; 3,56)    |
| Befejezetlen termék minősége (51,9%; 3,94)     | Fix-változó költségek elkülönítése (74,0%; 3,85) |
| Rendelésteljesítés késése (67,7%; 4,5)         | Készletszintek (69,3%; 3,77)                     |

1996-ban a minőség mérése terén észleltük a legjelentősebb „alulmérést”, 1999-re e fontosnak tartott versenytényező figyelemmel kísérése terén csökkent az elmaradás, s az újabb „rés” az egyre fontosabbnak tekintett vevői elégedettséget jellemezte. Mára ez az elmaradás is csökkenni látszik, bár a vevőkiszolgálási színvonal értékelését és fejlesztését támogató eszköztár – noha használata terjed – az észlelt jelentőségéhez képest még nem elég széles körben elterjedt. A vevőkiszolgálással kapcsolatban a könnyebben mérhető vevői reklamációk száma a leggyakrabban használt teljesítménymutató, szemben a fontosabbnak értékelt, de nehezebben számszerűsíthető vevői elégedettséggel illetve vásárlói lojalitással. Mindez módszertani nehézségekre is utal (azt mérik a vállalatok, amit egyszerűbb). A vevőorientált szemléletmód terjedését (de legalábbis jelentőségének felismerését) jelzi, hogy a vásárlói elégedettség és termékek illetve szolgáltatások minőségének mérését az ehhez kapcsolódó mutatókat/módszereket nem használó vállalatok vezetői is viszonylag fontosnak tartják (tartánák).

A különböző mutatók és eszközök észlelt hasznossága és használata közötti inkonzisztencia több okkal is magyarázható: A túlmérés, a szélesebb körű elterjedtség következhet a hagyományokból, a megszokásból, illetve az információk viszonylag egyszerű elérhetőségéből, a mérés alacsony költségéből is a vállalati vezetők számára viszonylag kevésbé fontos módszerek esetében. A kevésbé értékelt fontosság/hasznosság azt is jelezheti, hogy a válaszadók nem tudják megfelelően hasznosítani

az adott eszközöket, nem használják ki az információs rendszerben lévő lehetőségeket. (Vélhetően ezzel magyarázható például a cash-flow kimutatás vagy készletmutatók elterjedtségükhöz képest kevésbé hasznos minősítése.)

A teljesítménymérés és -menedzsment információs forrásait tekintve a controlling gyakorlatban a hagyományos, belső forrásból származó, s főleg pénzügyi információk felhasználása a domináns. A szubjektív, véleményen alapuló, illetve a külső információforrások felhasználásának a lehetőségeit (például vevői vélemények) még viszonylag kevesen használják ki, illetve ha használják is, csak alkalmi jelleggel, s nem illesztk be a teljesítménymenedzsment eszköztárba, a vállalati döntéstámogató, információs rendszerbe.

Bár az összkép azt sugallja, hogy a vállalati információs rendszerek által nyújtott támogatás – az egyértelmű fejlődés ellenére – nem megfelelő, ezt kedvezően árnyalja, ha a különböző funkcionális területek vezetőinek véleményét összevetjük: az érintett területért felelős vezetők általában kedvezőbben nyilatkoztak a saját munkájához kapcsolódó információkról, mint ahogyan kollégáik észlelték a támogatást. (Részletesebben lásd a 3. mellékletben.)

A teljesítménymenedzsment-eszközök használatának változását vizsgáló tanulmányunkban a különböző részrendszerek (így a stratégiai tervezés, a vállalati tervezési gyakorlat, a controllingeszközök, a költségszámítási objektumok használata és a controllingbeszámolók során előállított adatok, valamint azok forrása) használatát is vizsgáltuk. A stratégiaalkotáshoz használt eszközök száma alig változott, jellemzően a módszertanok kis részét használják a vállalatok; egyedül a SWOT- és a portfólióelemzés számít elterjedt módszernek. A különféle vállalati tervek készítésében történt változás: 1999-ről 2004-re a korábban szinte semmiféle tervezési eszközt sem használó vállalatok – ha korlátozottan is, de – elkezdtek formális tervezési metodikákat alkalmazni. A controllingeszköztár kis mértékben ugyan, de bővült. Elterjedtebbnek tűnnek a pénzügyi jellegű és/vagy a Magyarországon régebb óta jelenlévő, hagyományos német belső eredményszámítási (költségszámítási) módszertanokhoz közel álló controllingeszközök, míg az utóbbi másfél-két évtizedben kialakult, angolszász ihletésű (a teljesítménymenedzsment-koncepcióhoz közelebb álló) megoldások használata jóval korlátozottabb. A vállalatok ugyanakkor jóval kritikusabbá váltak a használt eszközökkel kapcsolatban, különösen szembeűnő ez a hagyományos pénzügyi alapú eszközök esetében. (Dankó – Kiss, 2006)

Érdekes párhuzamba állítani ezt az eredményt a controllingbeszámolók tartalmával: ezek jellemzően pénzügyi és költségadatokat tartalmaznak, a nem pénzügyi adatok, mutatók használata kifejezetten csökkent. Véleményünk szerint ez a következőképpen magyarázható: a 90-es évek közepén-végén a magyar vállalatok egy része felismerte, hogy a teljesítménymenedzsment filozófiájának következetes alkalmazása a nem pénzügyi jellegű elemzési eszközök bevezetését igényli (mivel a pénzügyi alapú elemzések egyre kevésbé képesek önmagukban megalapozni a vállalati döntéseket és növelni a teljesítményt), azonban az implementáció során módszertani

nehézségekbe ütköztek, ami visszavetette e módszerek stratégiai menedzsment-célú alkalmazását. (A nem pénzügyi mutatók továbbra is fontos szerepet játszanak az operatív tevékenységek irányításában.)

A beszámolás terén megfigyelhető, hogy a vállalatok jellemzően a pénzügyi és a gazdálkodási információs rendszerre építenek, az egyéb adatforrások szerepe visszaesik. Ez a rendszerszemlélet erősödésével, az informatikailag is támogatott rendszereken kívül eső módszerek „kikopásával” függhet össze.

A használt teljesítménymenedzsment-eszközöket tekintve az „Elmaradók” klaszterébe sorolható a minta vállalatainak 43%-a: bár a stratégiaalkotásban igyekeznek használni a bevált módszertanokat, a megvalósításban rosszul teljesítenek. Különösen szembeötlő az, hogy a tervek készítésében (tehát a stratégiai megállapítások tennivalókká „konvertálásában”) és a megvalósításhoz elengedhetetlen controllingszöveg alkalmazásában messze lemaradnak a másik két klaszter (a „Tervezők” és a „Beszámolók”) vállalatai mögött – a teljesítménymenedzsment-rendszer éppen ezen a területen, a stratégia megvalósításában jutna a legnagyobb szerephez. Bár jellemzően kisméretű vállalatok tartoznak ebbe a klaszterbe, ami azzal jár, hogy a rendszerek növelésének gazdaságossági korlátai vannak, az ide tartozó néhány nagyvállalat esetében kiemelt súlyú lenne a rendszerszemléletű fejlesztés.

A „Tervezők” (34,5%) a stratégiaalkotási eszközök és a különféle vállalati tervek kiterjedt használatával jellemezhetőek, miközben a beszámolási rendszer erőteljesen fókuszált. A minta nagyvállalatai jellemzően ide tartoznak. A teljesítménymenedzsment-gyakorlat szempontjából legfejlettebbnek tekinthető klaszterbe, a „Beszámolók” csoportjába tartozik a minta vállalatainak 22,5%-a. Ezek jellemzően közepes méretű vállalatok: úgy tűnik, hogy ők voltak képesek leküzdeni a kiterjedt, pénzügyi eszközökön és módszereken túl alkalmazandó nem pénzügyi eszközök módszertani kihívásait. A stratégiaalkotáshoz, a stratégia felülvizsgálatához szükséges információk a visszacsatolási mechanizmusba (a beszámolási rendszerbe) épülnek be, és a stratégia finomítását a controllingterület elemzési eszközeinek a nagyarányú használata is támogatja.

## **2.5. Az érintettekkel való kapcsolatok kezelése**

Az üzleti teljesítmény megítélése és fejlesztése tekintetében a szakirodalomban megfogalmazott javaslatokban és a vállalati gyakorlatban is egyre intenzívebben jelenik meg az érintettek szélesebb körére való tudatos figyelem igénye. Egy vállalat teljesítménye, eredményessége és hatékonysága nemcsak saját tevékenységeinek, belső erőforrásai és folyamatai kezelésének kérdése. A vállalatok sikere nagymértékben függ attól, hogy hogyan teljesítenek üzleti partnereik, illetve mennyire hatékonyan és eredményesen képesek kommunikálni és együttműködni velük, valamint – nem utolsósorban – attól, hogy miként képesek szűkebb és tágabb környezetükben működni, érintettjeikkel a kölcsönös előnyök elvén együttműködni.



Vizsgálatunk fókuszában az érintett menedzsment (stakeholder-management) kapcsán két kérdéskör állt. Elsőként a válaszadók különböző érintett-csoportokkal (tulajdonosok, vevők, szállítók, helyi környezet) kapcsolatos kölcsönös elvárásokra vonatkozó véleményét vizsgáltuk. Ezután a vállalati információs rendszerek értékelése következett: mennyire támogatják a különböző (ezen belül az érintett-kapcsolatok kezelését segítő) vállalati tevékenységeket, feladatokat e rendszerek a különböző szakterületeken dolgozó vezetők véleménye szerint. (Wimmer – Szántó, 2006)

Az érintett kapcsolatok megítéléséhez, figyelembe vételének elemzéséhez a kiindulópontot Neely és munkatársai (2004) teljesítményprizma megközelítése adta. E teljesítménymenedzsment rendszerben a szerzők a különböző érintett-csoportokkal való kölcsönös kapcsolatok (a vállalat elvárásai és az érintettek elvárásai, illetve a másik nézőpontból megfogalmazva a vállalat által az érintettek számára nyújtott hozzájárulás, s a tőlük kapott hozzájárulás) elemzését tekintik kiindulópontként. Ehhez kapcsolódhat a stratégia, s az annak megvalósítását támogató folyamatok és képességek megfogalmazása, s erre építve a mindezt leképező teljesítménymérési rendszer kialakítása. A Versenyképesség-kutatásban a válaszadó felsővezetőket arra kértük, hogy értékeljenek különböző állításokat a vállalat érintettjeinek elvárásaival kapcsolatban, illetve adják meg, hogy mennyire értenek ezekkel egyet. A feltett kérdések a potenciális érintettekkel lehetséges sokszínű kapcsolatrendszernek szükségszerűen csak néhány elemét ragadhatják meg, azonban így is fontos tanulságokkal szolgálnak: mely érintett-csoportokat mennyire tartanak fontosnak, illetve milyen szempontból tartanak a leginkább figyelemre méltónak a vállalatvezetők, s főként a kapcsolatok mindkét oldalát tekintve mennyire tekinthető következetesnek a hozzáállásuk, mennyire kiegyensúlyozott – vagy éppen kiegyensúlyozatlan – a megközelítésük.

A 6. táblázat az érintettek elvárásaival kapcsolatos véleményeket, a 7. táblázat az érintettekkel szembeni vállalati elvárások értékelését tartalmazza, sorba rendezve, a leginkább elfogadott állítással kezdve.

6. táblázat: Az érintettek elvárásaira vonatkozó vélemények, 2004.

| <b>Az érintettek elvárásai</b>  | <b>Átlagos értékelés</b> |
|---|--------------------------|
| Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.   | 4,32                     |
| Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.  | 4,28                     |
| Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.   | 4,11                     |
| Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.   | 3,99                     |
| Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.   | 3,95                     |
| Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.                     | 3,77                     |
| Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.  | 3,73                     |
| Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.   | 3,69                     |
| Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.   | 3,65                     |
| Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.  | 3,65                     |
| Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.  | 3,47                     |
| Vállalatunk érintettjei elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.                            | 3,38                     |
| Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.   | 3,16                     |
| Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyag és nem anyagi) támogatást vár. | 3,11                     |

7. táblázat: Az érintettekkel szembeni vállalati elvárások értékelése, 2004.

| <b>Az érintettek szembeni elvárások</b>  | <b>Átlagos értékelés</b> |
|--|--------------------------|
| Munkatársainktól megbízható, színvonalas munkavégzést várunk.  | 4,72                     |
| Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.                                     | 4,24                     |
| Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.   | 4,20                     |
| Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.   | 4,00                     |
| Érintettjeinktől őszinte véleményt, javaslatokat várunk.   | 3,96                     |
| Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.  | 3,91                     |
| Munkatársainktól elsősorban lojalitást várunk.   | 3,82                     |
| Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban kedvező légkört várunk.       | 3,61                     |
| Vállalatunk környezetétől (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban jó munkaerő-kínálatot várunk. | 3,42                     |
| Tulajdonosainktól elsősorban a működéshez szükséges források biztosítását várjuk.                                    | 3,31                     |
| Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.   | 3,28                     |
| Tulajdonosainktól elsősorban (informatív és piaci, nem pénzügyi) támogatást várunk.                                  | 3,16                     |

Az érintettek elvárásaival kapcsolatban látható, hogy a válaszadók leginkább a stabilitással, megbízhatósággal kapcsolatos elvárásokat tartják jellemzőnek. Az érintettek számára biztosított jövedelem, illetve a kapcsolódó költségek a kevésbé jellemzőnek tartott elvárások között szerepelnek – kivételt leginkább a dolgozók által elvárt magas fizetés jelent.

A munkatársaktól elvárt színvonalas munkavégzés tekintetében a legnagyobb az egyetértés a válaszadók között. Emellett a beszállítóktól elvárt színvonalas kiszolgálás, s – mind a vevők, mind a beszállítók esetében – a stabil kapcsolat is viszonylag általánosan elfogadott elvárás a felsővezetők véleménye szerint. Megfigyelhető, hogy a kommunikációhoz, s a véleménynyilvánításhoz kapcsolódó vállalati elvárások átlagosan erősebbek, mint ahogyan azt az érintettek részéről érzékelik a válaszadók (az érintettektől elvárt, illetve az érintettek által elvárt öszinte vélemény, javaslatok: 3,96 vs. 3,38).

Mint korábban a teljesítménymérési gyakorlat értékelése kapcsán láthattuk, a vállalatvezetők szerint a vállalati információs rendszerek leginkább a vállalat egészének teljesítménymérését, az ellenőrzést, beszámoltatást, a tervezést és egyre inkább az üzleti döntések meghozatalát támogatja. A különböző érintettekhez kapcsolódó információáramlás és a teljesítmények nyomon követése minden esetben átlag alatti értékelést kapott. Az érintettekhez kötődő információáramlásban csupán a kereskedelmi vezetők értékelése éri el a közepes átlagot az üzleti partnerekkel folytatott kommunikáció, információmegosztás támogatottsága esetében. (Ezt összességében jó hírnek is tekinthetjük, figyelembe véve, hogy leginkább a kereskedelmi vezetők kerülhetnek kapcsolatba az üzleti partnerekkel. Más megközelítésben azonban ez rosszabb képet fest a beszállítókkal tárgyaló beszerzési, termelési terület kollégáinak információellátottságáról, vagy éppen a kapcsolódó pénzáramlásokat rendezni hivatott pénzügyi terület támogatásáról.)

Miközben a munkatársak megbízhatóságát, színvonalas munkáját egyértelmű elvárásként fogalmazták meg a vállalatvezetők, az információs rendszer nem támogatja a teljesítményekre vonatkozó információk követését. A munkatársak elégedettségének figyelemmel kísérése esetében még kevésbé kedvező a helyzet.

Az érintettek véleményének becsatornázását (illetve annak hiányát) jelzik a teljesítménymérési gyakorlat elemzésének tapasztalatai, miszerint az objektív és a belső információk felhasználásnak dominanciája jellemzi a vállalatokat. Ezt részben azzal magyaráztuk, hogy ezek az információk könnyebben elérhetőek, az esetek egy részében egyébként is rendelkezésre állnak. A vélemények, szubjektív jellegű információk összegyűjtése, feldolgozása újabb erőforrásokat igényel, amire nem minden esetben tesznek erőfeszítést a vállalatok. Ezt példázza, hogy a vásárlói elégedettség már idézett esete, mely a legfontosabbnak értékelt mutató, de csak a válaszadók kétharmada használja. Az alkalmazottak elégedettségének nyomon követésére jóval kevesebben fordítanak gondot, a lojalitás mérése pedig mind a vevők, mind a munkatársak esetében érezhetően nehézségekbe ütközik, noha viszonylag fontosnak tartott jellemzőkről van szó a vezetők szerint.

## **2.6. Társadalmi felelősségvállalás**

Hogyan értelmezik a vállalatok társadalmi felelősségét (VTF) a vállalatvezetők ma Magyarországon? – ez volt empirikus kutatásunk kérdése. Ennek föltárása érdekében kvalitatív módszertant alkalmaztunk. A 2005. márciustól 2006. januárig terjedő időszakban öt elsőszámú

vállalati vezetővel, valamint négy olyan PR vezetővel készítettünk interjút, akik kifejezetten a VTF-ért felelősek cégüknél (Pataki et al., 2006). A vállalatok, illetve a vállalatvezetők kiválasztása előzetes ismereteinken alapult arra vonatkozóan, hogy maga a cégvezető vagy cége valamilyen formában exponálta magát vagy a társadalmi felelősség, vagy az üzleti etika témakörében a hazai médiában.

A strukturált interjúzás technikáját választottuk, s ezért minden esetben az előre elkészített, és az első interjú után finomított kérdéssor (interjúfonal) alapján zajlott az interjú. Az interjú készítői a kérdések sorrendjéhez minden interjú során ragaszkodtak. Az interjúzás célja elsősorban az volt, hogy tisztázzuk a hazai felsővezetők VTF-hez kapcsolódó fogalomhasználatát, illetve problémapercepciójának sajátosságait. Tudomásunk szerint hasonló kvalitatív empirikus kutatás ebben a témában Magyarországon még nem történt.

Az interjúfonal alapján zajló strukturált interjúzás során hét kérdéscsoportot érintettünk minden interjúalanyunkkal. Ezek a következők voltak:

- a vállalatok társadalmi felelősségének fogalmi értelmezése;
- a szóban forgó cégnél a felelős magatartás története, illetve az interjúalany személyes története;
- a felelős vállalati magatartás gyakorlata;
- a VTF fontosságának értékelése, különös tekintettel a versenyképesség és a VTF közötti összefüggésre;
- a VTF érintettjei (vagyis kire, mely érintett-csoportokra irányul a VTF);
- a VTF és a vállalati stratégia összefüggése; valamint
- a VTF iparági, illetve országos helyzetének értékelése.

A vállalati felsővezetőkkel készített interjúkban a VTF egyértelmű és kimondott kapcsolatban áll a versenyképességgel, az értékteremtéssel, valamint a cég sajátos szakértelmével, alapvető kompetenciájával. Úgy tűnik, a legfelső vezetők számára nagyon lényeges, hogy a VTF elválaszthatatlan része a szervezet hosszú távú megmaradásának és prosperálásának. Az értékteremtés eme temporális (időbeli) dimenziója mellett egyértelmű a szociális vagy közösségi dimenziója is: a széles társadalomra, sőt a társadalmi szükségletek kielégítésére vonatkozik. A VTF tehát olyan gazdasági értéket létrehozó tevékenység, amely hosszú távú időhorizonton és társadalmilag széles perspektívában gondolkodik és cselekszik – állítják felsővezető interjúalanyaink.

Ugyanakkor a költséghatékonyság elve a VTF értelmezéseknek mindenképpen részét képezi. A vállalatoknak a legtöbb társadalmi jót kell létrehozniuk a legalacsonyabb áron: „jól sáfárkodni a pénzzel, hatékonyan jót tenni”. Az interjúalanyok VTF értelmezéseinek egy másik érdekessége, hogy az egyes vállalatok, úgy tűnik, más iparágakra jóval könnyebben tudnak reflektálni, mint a sajátjukra. Előszeretettel bélyegzik meg a különféle szennyezőbb iparágakat, vagy a társadalmi hasznosságát tekintve vitatott szektorokat, így pl. a dohányipart. Ez különösen a szolgáltató cégeknél volt

megfigyelhető, ahol elsősorban talán még elfogadhatónak tűnik a kézfeltétel (hiszen ők maguk nem tartoznak a szennyező iparágba), másrészt viszont jelzi a kritikai reflexiók teljes hiányát (hiszen többek között a szennyező iparágak a pénzügyi, biztosítási szolgáltatásaik célcsoportjai).

A fejlődési pálya során a VTF tudatosságának, átgondoltságának szintje is változik: a vállalatok eleinte „ösztönösen, egyszerűen csak jót akarva”, az aktuális társadalmi kívánalmaknak megfelelően vágnak neki, majd a későbbiekben a VTF típusú tevékenységeiket a különféle vállalati stratégiák (HR, PR/kommunikáció, képzési rendszer stb.) rendszerébe tudatosan illesztik bele, illetve hozzáik összhangba azokkal. Bár a vállalatok talán egyre inkább stratégiai szinten kezelik a VTF-t, a VTF sehol nem jelent meg kiemelt, a többi stratégiát meghatározó szerepben. Sőt, éppen ellenkezőleg, a vállalati alapkompenciák meghatározóvá válnak abból a szempontból, hogy végül milyen irányba halad a VTF tevékenységeik fókusza.

Az általunk vizsgált empirikus példák alapján, úgy tűnik, a vállalat alaptevékenysége szempontjából fontosnak tekintett érintettek (stakeholderek), szükségletek, értékek, elvárások vannak a középpontban, vagyis az „ügynök” határozza meg a napirendet, a főbb témákat, míg a társadalom hagyja magát befolyásolni. A társadalom részéről egyelőre csak kisebb nyomások érzékelhetők a vállalatok felé.

Egyfajta „lineáris” fejlődési pályát rajzoltak föl a válaszadó cégek. A jogkövető magatartástól fokozatosan jut el a vállalat egy magasabb fokú VTF-tudatossági szintre. Ezen kívül az egyes szintek közötti váltást a vállalat úgy éli meg, hogy annak előfeltétele a piaci helyzet stabilizálása, a növekedés és a megfelelő pénzügyi mutatószámok teljesítése.

A vizsgált VTF történetek alapján azt tapasztaltuk, hogy a multinacionális cégeknél meghatározóak az anyavállalat által támasztott elvárások, illetve az általuk indított különféle VTF programok, pl. nemzetközi etikai kódex megalkotása.

A VTF alakulására természetesen kihatással vannak a kezdeti lépések jó (pl. versenyelőny szerzése, pozitív imázs) vagy rossz tapasztalatai (pl. alapítványi botrányok, versenyben való lemaradás, negatív sajtóvisszhang stb.). A jó, és rossz tapasztalatok egyaránt a VTF ügye melletti erőteljesebb elkötelezettséget idéztek elő a vizsgált cégeknél.

A „lineáris” fejlődési pályához az is hozzátartozik, hogy a VTF-szemlélet jórészt a nyugati nagyvállalatok leányvállalatain keresztül terjedt el. A VTF-szemlélet erősödését részben visszavetette, hogy a VTF iránt elkötelezettebbnek tűnő külföldi top menedzsmentet a 90-es évek közepére, végére, illetve a 2000-es évek elejére hazai top menedzsment váltotta fel egyre inkább, amely a magyar fogyasztók alacsonyabb szintű fogyasztói tudatosságát, valamint a befektetői elvárások egyoldalúságát érzékelve kevésbé tűnik elkötelezettnek a VTF ügye iránt.

Egy másik közös pontnak tekinthető a vállalatvezetők személyes elkötelezettségének hatása a társadalmi felelősségvállalása ügyére. Ez egybevág a külföldi empirikus tapasztalatokkal, valamint a

szakirodalom által mondottakkal is, mely szerint a VTF ügyét nagymértékben segíti az, ha a felső vezetés a VTF ügye mellé áll.

A vállalatvezetők személyes VTF történetében sokkal nagyobb hangsúlyt kapnak a filantróp, jótékonykodó vonások: eszerint az átlagot meghaladó anyagi körülmények között élőknek nemes célt támogatni személyes kötelesség is. Véleményük szerint ugyanez vonatkozik a vállalati erőforrásokra is: legyenek azok anyagi, emberi, tudásbéli vagy egyéb természetűek, a közvetlen üzleti mellett a tágabb társadalom céljaira is áldozni kell belőlük. Egy másik, hasonlóan meghatározó elemnek tűnik az, hogy a személyes felelősség és kötelességek mértéke nem csupán az anyagi lehetőségek, de a történésekre való ráhatás mértékével arányosan nő. A PR vezetők személyes történetei általában egy konkrét szakmai projekthez, (pl. etikai kódex megalkotása, nemzetközi VTF konferencián részvétel, vállalati kormányzási elvek kidolgozása stb.) és a cég kifelé történő kommunikációjához kötődnek.

A vállalati gyakorlatban a VTF alapvetően adományozás formájában jelenik meg. Hasonlóan kézzelfogható példák még az etikai kódexek kidolgozása, illetve a környezeti, társadalmi vagy fenntarthatósági jelentések publikálása, vagy akár környezetbarát iroda intézkedések bevezetése.

A társadalmilag felelős magatartás az interjúk tanúsága szerint az alábbi területeken jelentett hozadékot a vállalatok számára: versenyképesség erősödése, minőségi befektetők és üzleti partnerek megtartása, a helyi közösségekkel való együttműködés, kormányzati támogatás elnyerése, a negatív sajtó elkerülése, valamint a katasztrófák és krízisek elkerülése. A VTF programok ezen kívül pozitív befolyással bírnak a munkavállalók viselkedésére is. Ezeket az előnyöket kifejezetten hangsúlyozzák a cégeknél, mintha mindenképpen meg kellene magyarázni, hogy ők mindezen tevékenységeik ellenére mégiscsak az üzleti életben, a szokásos gazdasági logika mentén működnek.

A VTF sajátos kockázatcsökkentő stratégiaként is megjelent. A vállalatok akár a VTF-n keresztül is próbálják védeni magukat a kockázatokkal szemben elsősorban a nem pénzügyi természetű kockázatok terén: pl. vevők elvesztése, versenytársaktól való lemaradás, hírnevük sérülése, illetve az emberi erőforrásaik megtartása (hogy alkalmazottaik ne másutt dolgozzanak).

Azt a gyakori fölvetést, hogy a felelős magatartás versenyhátrányt eredményezhet, valamennyi válaszadó cáfolta. Járhat ugyan áldozattal, mint pl. amilyen a korrupciótól távol maradván megrendelést veszíteni, vagy a cég romákat segítő programja következtében a rasszista fogyasztóknak búcsút inteni, a nyeresége azonban ennél nagyobb lehet. A VTF tevékenységeknek kevésbé az anyagi vonzatait, sokkal inkább idő- és gondolkodás-igényességét emelték ki.

A felelősség a felsővezetői interjúk tanúságai szerint egyrészt a felső vezetés szintjén, másrészt pedig a vállalatok minden egyes tevékenységét átítatva, a vállalati kultúrába átörökítve kell hogy megjelenjen.

A topfőekkel készített interjúkból kirajzolódik, hogy ez a csoport általában a belső érintetteket teszi az első helyre, ha az érintetteket rangsorolnia kell. Ehhez a körhöz csatlakoznak egyes vezetőknél

a piaci érintettek (ügyfelek és beszállítók). S bár az egyik interjúalanyunk a jövő generáció felé irányuló felelősségvállalást is megemlítette a VTF mozgatórugói közt, a többi vállalatvezér expliciten nem említett meg más, külső, nem piaci érintetteket erre a kérdésre válaszolva.

A PR-vezetőkkel folytatott interjúk során azt tapasztalhattuk, hogy az érintettek felsorolásakor sokkal inkább a stakeholder-management üzleti szakkönyvekből ismert alapkonceptióját vázolják fel. A beszélgetések során legtöbbször vállalati prezentációkat, céges kiadványokat keresett elő, és annak segítségével mutatta be, hogy melyek azok az érintett csoportok, amelyekkel a vállalat szorosabb kapcsolatban áll. Ők nem igen állítanak fel rangsort az egyes érintett-csoportok között, számukra egyaránt fontosak a tulajdonosok, a munkavállalók, az ügyfelek vagy éppen a helyi közösségek csoportjai.

### **3. A vezetés és a döntéshozatal gyakorlatának, szemléletmódjának sajátosságai az egyes vállalatcsoportok esetében**

A 2004. évi kutatásban megfogalmaztunk bizonyos vállalati jellemzőket, melyek alapján tovább vizsgálhatók a különböző vállalatcsoportok sajátosságai, s melyeket minden kutató egységes, a közösen elfogadott értelmezés szerint használt.<sup>3</sup> Tanulmányunk e fejezetében a különböző vállalatcsoportok gyakorlatának eltéréseit vizsgáljuk. A különböző területekre irányuló elemzéseink szerint öt jellemző, így a vállalatméret, a domináns tulajdonos, a fő tevékenység (az ágazati hovatartozás), a vállalatok változásokhoz való hozzáállása és a versenytársakhoz viszonyított teljesítménye alapján kialakított vállalatcsoportok esetében a vezetés és döntéshozatal vizsgált területein több tényező esetében is szignifikáns különbségeket figyeltünk meg. A központi kutatásban használt további csoportképző ismérveink (a piac koncentráltasága, a tevékenység diverzifikáltsága, az exportorientáció, az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások és a vállalati növekedési célok szerinti csoportok) esetében jellemzően nem tudtunk közvetlen kapcsolatot kimutatni a vezetési és döntéshozatali, döntéstámogatási gyakorlattal.

Meg kell jegyeznünk, hogy a vizsgált vállalati jellemzők nem függetlenek egymástól. Például a nagyvállalatok körében nagyobb a dominánsan külföldi tulajdonban lévő vállalatok aránya, mint a kis és középvállalatok között, vagy például a belföldi magánvállalatok között a közepes méret a legjellemzőbb. A fő tevékenység leginkább a tulajdonos típusával és az exportorientációval mutat erős kapcsolatot. Közepesen erős a kapcsolat a vállalatok reagáló készsége és teljesítménye között (nem meglepő módon) a változásoknak elébe menő vállalkozások nagyobb része jobb teljesítményt nyújt. (Részletesebben lásd Wimmer–Csesznák 2005, Csesznák. 2006).

---

<sup>3</sup> E tanulmány 1. fejezete valamint 1. melléklete tartalmazza a minta jellemzését e tényezők alapján. A csoportok kialakítását, a minta jellemzőit és a kiválasztott jellemzők kapcsolatát külön tanulmány elemzi részletesebben (Wimmer–Csesznák, 2005), a vállalatcsoportok további jellemzését tartalmazza Csesznák (2006) tanulmánya.

A következőkben tehát a vállalatméret, a fő tevékenységi kör, a domináns tulajdonos típusa, a vállalatok változásokhoz való viszonya, illetve a vállalati teljesítmény jellemzői alapján kialakított vállalatcsoportok vezetési és döntéshozatali jellemzőinek fő különbségeit foglaljuk össze kutatásaink alapján. Összegezzük ezzel kapcsolatban a korábban tárgyalt vizsgálati területek tapasztalatait, így kitérünk a szervezeti struktúrával (Antal, 2006), az emberi erőforrás menedzsmenttel (Szótsné Kovács et al., 2006), a menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok (Zoltayné Paprika – Szántó, 2005), a vállalati teljesítménymérés és -menedzsment (Wimmer, 2005, Dankó – Kiss, 2006), az érintettekkel való kapcsolatok kezelése (Wimmer – Szántó, 2006) és a társadalmi felelősségvállalással (Pataki et al. 2006) kapcsolatos kérdésekre.

### **3.1. A vállalatméret hatása**

Joggal feltételezhetjük, hogy a különböző méretű vállalatok különböző menedzsment megoldásokat alkalmaznak, például azért, mert vagy nem érnek el egy bizonyos kritikus méretet vagy éppen már túl nagyok ahhoz, hogy egy korábban sikeresen alkalmazott megoldást a továbbiakban is alkalmazhassanak. A következőkben a méretből fakadó sokszínűséget szeretnénk bemutatni a minta vállalatainak példáján keresztül.

- A szervezeti modellek méret alapján történő differenciálása azt mutatta, hogy leginkább a mátrixszervezetek esetében van jelentősége a szervezeti méretnek, míg a funkcionális és a divizionális szervezetek tekintetében a méret nem befolyásolja igazán a modellválasztást. A mátrix forma inkább a nagyvállalatok, a divizionális forma a közép- és nagyvállalatok, míg a funkcionális forma elsősorban a közép-, másodsorban a nagyvállalatok modellje.
- A jogi struktúrák méret szerinti megoszlása azt mutatta, hogy a vállalatcsoportok inkább a nagyvállalatok szervezeteként jelennek meg. A kisvállalatok esetében a vállalatcsoportként való működés feltételezhetően azt jelenti, hogy adóoptimalizálás, a jogszabályi környezethez való jobb alkalmazkodás érdekében jogilag leválasztanak bizonyos tevékenységet, azonban a működés az egységes vállalatok szabályai szerint történik.
- A vállalatok éves tervekészítési folyamatában átlagosan közepesen meghatározó szerepet játszik az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó funkcionális szervezeti egység, azonban nagyvállalatok esetén általában nagyobb a szerepe, mint közepes vagy kis vállalati méret esetén. Az EEM szerepe gyenge szignifikáns kapcsolatban van a vállalati mérettel. A tervezés során a HR a vállalatok összesen 17,2 százalékában játszik meghatározó szerepet, ami arra enged következtetni, hogy a vállalatok 17,2 százalékában végeznek valamilyen szintű kompetencia alapú tervezést, amelyben a munkaerő kompetenciája a meghatározó tényező.
- Megállapítottuk, hogy a nagyvállalatok esetében a HR elfogadottsága magasabb a vizsgált négy HR szerep (Stratégiai Partner, Változási Ügynök, Érdekegyeztető, Adminisztratív



Szakértő) mentén, mint a másik két mére csoportban, s a legnagyobb különbséget a Változásvezető szerep esetében találtuk. Ebből arra következtethetünk, hogy nagyvállalatok esetében a HR sokkal aktívabb szerepet vállal a változások megvalósításában, a felsővezetők melegegedettségére, mint a kisebb szervezetekben.

- A vezetési stílusok elfogadottságát vizsgálva is eltérés figyelhető meg vállalatméret szerint. Meglepő módon minél kisebb vállalatról van szó, annál inkább célravezetőnek tartják a felsővezetők az Utasító stílust. Az is érdekes, hogy a Kockázatkerülő vezetői magatartásmintát a kisvállalatok inkább preferálják, mint a nagyok.
- Szignifikáns kapcsolatot találtunk a vállalatméret és a vizsgált menedzsment képességek között két esetben is, a magas szintű szakmai ismeretknél és a számítástechnikai ismeretek terén. A nagyvállalatok átlagértéke érzékelhetően felülmúlta a kis és középvállalatok átlagát. A longitudinális elemzések azt mutatták, hogy a számítástechnikai ismeret a menedzserek gyenge pontja, úgy tűnik azonban, hogy a nagyvállalatoknál ma már nem lehet megélni ezen ismeretek nélkül. A szakmai ismeretek terén is magasabb a mérce ebben a vállalati körben.
- A három méret szerinti vállalati kategóriában (kisvállalat, középvállalat, nagyvállalat) szignifikáns kapcsolatot találtunk a vállalatméret és a korlátozottan racionális (kielégítő) valamint az intuitív döntéshozatal favorizálása között. Ez a két közelítésmód – melyek kétségtelenül a legtávolabb esnek a racionális felfogástól – legkevésbé a nagyvállalati kategóriákra jellemző. Érdekes módon a középvállalatok körében viszont ezek a közelítésmódok sokkal népszerűbbek.
- A vállalatvezetők értékelése szerint a nagyvállalatok esetében az információrendszer szignifikánsan jobban támogatja a vállalat egésze teljesítményének értékelését és az egységek közötti kommunikációt, mint a közepes illetve a kisvállalatok esetében. Ez az eredmény megfelel az előzetes várakozásoknak, hiszen a nagyobb szervezetek eredményes működése erőteljesebben igényli a formális eszközök alkalmazását. A közepes és a nagyvállalatok információs rendszere valamivel jobb támogatást nyújt a vállalati teljesítmény egészének, illetve az egyes területek értékelése valamint az ellenőrzés terén is, bár statisztikailag nem szignifikáns az eltérés.
- A kisvállalatok előnye láthatóan a nagyobb rugalmasságban van, s az érintettekkel való kapcsolatok terén is érvényesül: a munkatársak véleményének értékelése, elégedettségének követése, s az üzleti partnerekkel való együttműködés terén jobb támogatást észlelnek a vállalatvezetők, mint a nagyobb vállalatok esetében.
- Néhány területen érdekes módon mind a kis, mind a nagyvállalatok vezetői eredményesebbnek tartják az információs rendszer támogatását, mint a középvállalatok – bár a különbség itt nem szignifikáns – így a vevői elégedettség nyomán követésében, a

vállalati folyamatok fejlesztésében és partnerekkel való kommunikáció támogatásában. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a kisvállalatok esetében a személyes figyelem, közvetlen kapcsolatok könnyebben kezelhetővé teszik e tényezőket, míg a nagyvállalatoknál több a lehetőség a formális eszközök, szervezeti megoldások alkalmazására, mint a közepes méretű cégeknél. E kérdéskör elemzés további vizsgálatokat igényel.

- A vállalatméret jelentősen befolyásolja a teljesítménymenedzsment-eszköztár összetételét a stratégiai tervezési eszközök, a controllingszükségletek, a tervekészítés és a költségvetési eszközök dimenziókban. Az átlagos eszközhasználatot tekintve nem mutatható ki lényeges eltérés a vállalati méretek szerint a controllingbeszámolók tartalma és adatforrásai tekintetében. Általánosságban elmondható, hogy a vállalati méret növekedésével a teljesítménymenedzsment-eszköztár is bővül: a legnagyobb a különbség a tervekészítés és a stratégiai tervezési eszközök használata terén, ezzel szemben a költségvetési eszköztár csak kisebb mértékben bővül a vállalatméret növekedésével.
- Bár a vállalatok nagyobb része (57,3 %-a) nem folytat formalizált stratégiai tervezést, leginkább a kisvállalatokra igaz ez az állítás (93,3 %), s nagyobb ez az arány a középvállalatok (66,3 %) mint a nagyvállalatok (41,1 %) esetében.
- A vállalati méret (s emellett a külföldi tulajdonos jelenléte és a vállalati magatartás proaktivitása) jellemzően a stratégiaalkotást, a tervezési rendszer formalitását (kiterjedését) és a controllingszükségletek használatát pozitív irányban befolyásolja.
- Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelését vizsgálva a nagyobb vállalatok vezetői inkább érzékelik a tulajdonosi hozamelvárást, mint a kisebbek.
- Megfigyelhető a kisvállalatok erősebb kötődése a helyi környezethez. A kisvállalatok vezetői érzik úgy leginkább, hogy környezetük stabil foglalkoztatást vár el a vállalattól. Emellett ugyanakkor a jó munkaerő kínálatot is ők várják el leginkább a környezetüktől. (A nagyobbak vélhetően rugalmasabbak a telephelyválasztásban, mivel kevésbé kötődnek a közvetlen környezethez.)

### 3.2. A fő tevékenység (ágazati hovatartozás) hatása

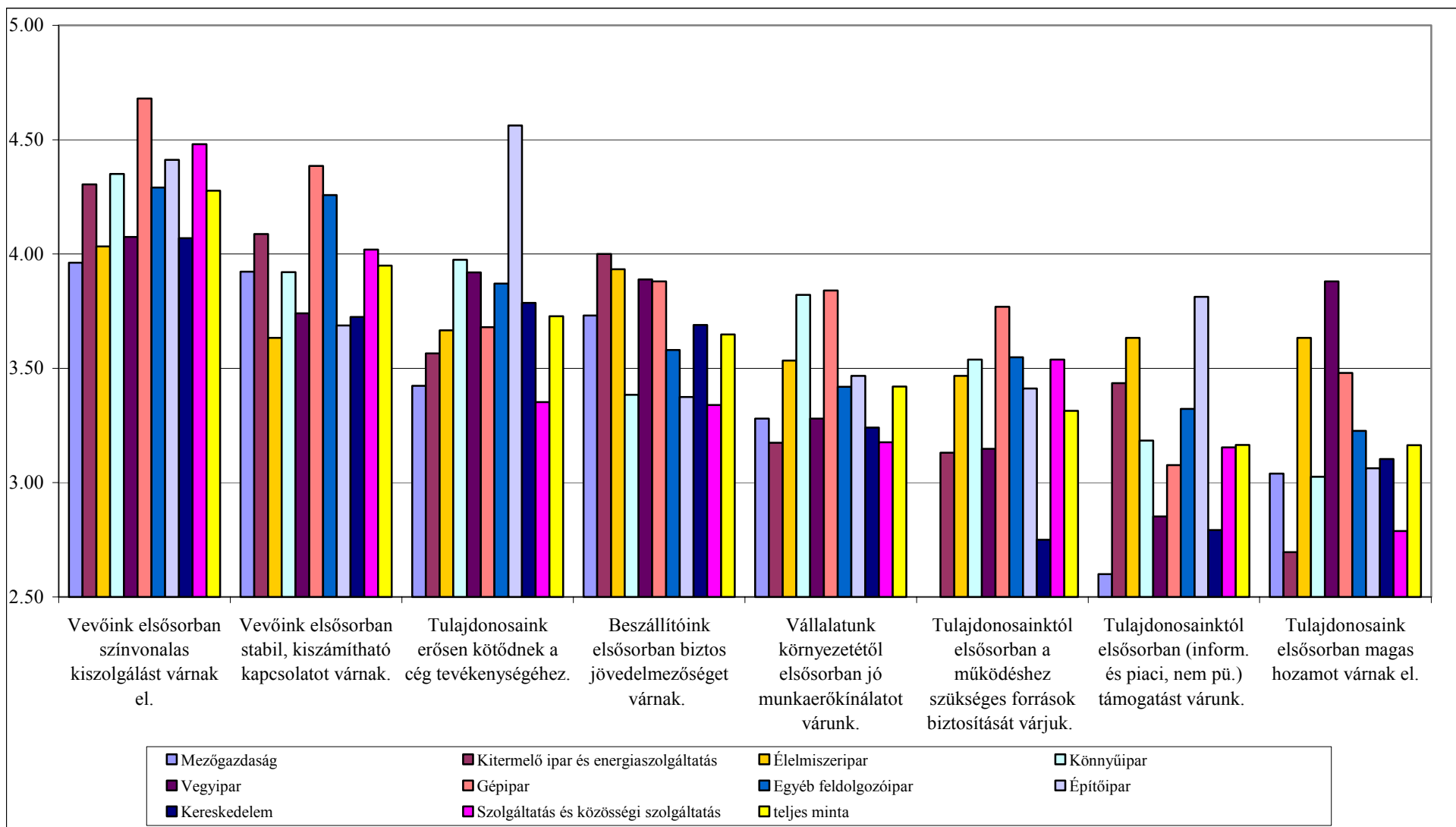
A fő tevékenység szerinti besorolás a fő tevékenységi kör TEÁOR számának első két számjegye és a három legnagyobb üzletág megnevezése alapján történt. Az alábbiakban az egyes tevékenységi körbe eső vállalatok számát adjuk meg a mintából:

- Mezőgazdaság: 26
  - Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás: 23
  - Élelmiszeripar: 28
  - Könnyűipar: 39
  - Vegyipar: 27
  - Gépipar: 26
  - Egyéb feldolgozóipar: 31
  - Építőipar: 17
  - Kereskedelem: 28
  - Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás: 52
- A főbb tevékenységi körök szerint nem sikerült szignifikáns összefüggést kimutatni az egyes kívánatosnak tartott HR szerepekkel (Stratégiai Partner, Változási Ügynök, Érdekegyeztető, Adminisztratív Szakértő). A szerepátlagok tevékenységi kör szerinti alakulását vizsgálva megállapíthatjuk, hogy az iparágak között megfigyelhető különbségek csekélyek (a legmagasabb értékeket a kitermelő ipar és energiaszolgáltatás, valamint a vegyipar esetében tapasztaltuk, míg a legalacsonyabb értékeket a gépipar mutatja). Az egyes iparágakon belül a szerepek átlagai egységes képet mutattak, azt sugallva, hogy a felsővezető HR iránti pozitív vagy negatív attitűdje meghatározza az egyes szerepek átlagértékeit, vagyis vezetői megítélését.
- Két ponton találtunk szignifikáns kapcsolatot a fő tevékenységi terület és a menedzsment képességek között: a szakmai ismeretek és az ötletek képviselése terén. A szakmai ismeretek tekintetében legkiválóbbak elemzéseink szerint az építőiparban, a gépiparban és a vegyiparban találhatóak. Ötleteik képviselésében azonban nem ők a legjobbak, hanem a kitermelő iparban és az energiaszektorban tevékenykedők. Az biztos, hogy ez utóbbi szektor a piacnyitásnak köszönhetően fokozottan szembesült kihívásokkal és nagyon sok ötletre, kreatív megoldásra volt szüksége a talpon maradáshoz.
- A fő tevékenység befolyásoló hatása elsősorban az intuitív döntéshozatali közelítésmód alkalmazásában mutatkozott meg. Szignifikáns kapcsolatot fedeztünk fel a tevékenység jellege és az intuitív közelítésmód felvállalása között. Az volt a hipotézisünk, hogy a tevékenység jellege valóban meghatározza, hogy milyen határok között lehetséges a döntéseket a megérzésekre építeni. Eredményeink azt igazolják, hogy a piaci konjunktúra

által erősen érintett építőiparban, valamint az időjárási változások által sújtott mezőgazdaságban ennek a felfogásnak meghatározóbb szerep jut, mivel kevesebb esély van a racionális mérlegeléshez szükséges összes információ beszerzésére. Szembeötlő az is, hogy mennyire nem jellemző ez a felfogásmód az energiaszektorban és a kitermelőiparban, ahol a költséges beruházások nyilvánvalóan nem egyeztethetők össze, pl. a próbaszerencse alapú gondolkodással.

- Az érintettekkel való kapcsolat, az elvárások eltérései a különböző ágazatok között is megmutatkoznak. A vevői elvárások megítélésében (mind a kiszolgálási színvonal, mind a biztonság terén) például szignifikáns különbség figyelhető meg: a gépipari cégek érzékelik leginkább, míg a mezőgazdaság területén működő válaszadók a legkevésbé ezeket. A válaszadók megítélése szerint a tulajdonosok főként a gépiparban, legkevésbé a mezőgazdaságban és a szolgáltató tevékenységek esetében kötődnek a cég tevékenységéhez. A vegyipari cégek vezetői érzik legjobban, hogy a tulajdonos magas hozamot vár el elsődlegesen, míg a kitermelőiparban és a szolgáltatásokban a legkisebb az észlelt „nyomás”. (5. ábra)

5. ábra: Az érintettekkel kapcsolatos elvárások észlelése a különböző iparágakban, 2004.



- A különböző iparágakban eltérőnek érzékelik az egyes érintett-csoportok „nyomását” a vállalatvezetők. Döntéseiknél például a szállítók érdekeinek figyelembe vételét leginkább a gépiparban, az élelmiszeriparban és a kereskedelemben, legkevésbé az építőiparban és a szolgáltatások esetében tartják fontosnak. A helyi lakosság részéről, csakúgy, mint a média részéről és a természeti környezettel kapcsolatban – nem meglepő módon – főként a kitermelőipar és energiaszolgáltatás területén működő cégek éreznek nyomást.
- Bár közvetlenül nem az iparágak közötti eltérésekhez kapcsolódik, de talán mégis itt érdemes felidézni, hogy a vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatos interjúk során úgy tűnt, hogy az interjúalanyok más iparágakkal kapcsolatban könnyebben nyilvánítanak véleményt, s ítélik el a különféle szennyezőbb iparágakat, vagy a társadalmi hasznosságát tekintve vitatott szektorokat. Ez különösen a szolgáltató cégeknél volt megfigyelhető, ahol elsősorban talán még elfogadhatónak tűnik ez a hozzáállás, mivel ők maguk nem tartoznak a szennyező iparágba, viszont jelzi a kritikai reflexiók teljes hiányát, hiszen a szennyező iparágak is a pénzügyi, biztosítási szolgáltatások célcsoportjai.

### **3.3. A domináns tulajdonos hatása**

A tulajdonosokra vonatkozó változó azt jelezte, hogy többségében (több mint 50%-ban) milyen típusú tulajdonban van a vállalat: állami, belföldi nem állami vagy külföldi tulajdonban. 86 vállalat többségi állami tulajdonban van a mintában, 141 többségi belföldi (nem állami) tulajdonossal rendelkezik és 58 cégnél többségi külföldi tulajdonost találtunk. 16 vállalatot a megadott adatok alapján nem sikerült besorolni.

A meghatározó tulajdonos típusa kapcsán többféle különbséget is feltételezhettünk a vállalatok között: szemléletmódbeli eltéréseket, az eltérő gazdálkodási kultúrából következő különbségeket csakúgy, mint az eltérő (kiterjedtebb nemzetközi vagy éppen helyi) kapcsolatrendszerből következő eltéréseket. A vizsgálatok arra is rávilágítottak, hogy például egy adott szemléletmód képviselőjében nem csak önmagában a tulajdonos, hanem – nem meglepő módon – a vállalatvezető kiléte, háttere is erős befolyással bír.

- A szakirodalomban található eredményeket véve kiindulásként megvizsgáltuk a különböző humán erőforrás szerepek (Stratégiai Partner, Változási Ügynök, Érdekegyeztető, Adminisztratív Szakértő) valamint a tulajdonosi struktúra közötti összefüggéseket, de ezek jelen felmérés esetében nem mutattak szignifikáns összefüggéseket.
- A vezetési stílusok elfogadottságát a tulajdonos típusa szerint vizsgálva azt láttuk, hogy a többségi külföldi tulajdonú cégeknél kevésbé elfogadott az Utasító stílus, és valamivel kevésbé Kockázatkerülők a vezetők.

- Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a tulajdonlás jellege és a menedzsment képességek között, ami mindenképpen érdekes eredmény és azt jelzi, hogy a különböző típusú tulajdonosnak való megfelelés nem befolyásolja a menedzserek önértékelését.
- Vizsgálódásaink szerint a preferált döntéshozatali közelítésmód sincs szignifikáns kapcsolatban a tulajdonlás jellegével. Ez úgy interpretálható, hogy a mintában megkérdezett válaszadók véleménye szerint a tulajdonos jellege (többségi állami tulajdon, többségi belföldi (nem állami) tulajdon, többségi külföldi tulajdonú) nincs közvetlen befolyással a választott döntéshozatali közelítésmódra.
- Szignifikáns viszont a különbség a tervezés és az egységek közötti kommunikáció támogatásában: e területeken a többségében külföldi tulajdonban lévő vállalatok a legerősebbek, de a többségében állami vállalatok is nagyobb támogatást érzékelnek, mint a hazai magántulajdonban lévő cégek. A többségében állami tulajdonú vállalatok kisebb figyelmet fordítanak az üzleti partnerek teljesítményének értékelésére – legalábbis az információs rendszerük kevésbé támogatja e tevékenységet, mint a külföldi, illetve belföldi magántulajdonban lévő vállalkozásoké.
- Eltérés mutatkozik az egyes vállalati kategóriák között a stratégiai tervezési eszközök, a controllingszervezők használatát, illetve a tervkészítést illetően is. A stratégiai tervezés eszközeit a hazai belföldi magántulajdonú társaságok használják legkevésbé, a külföldi tulajdonú vállalatok leginkább, mely utóbbiakhoz igen közel helyezkednek el a többségi állami tulajdonú vállalatok. Valószínűsíthetjük azonban, hogy a két vállalatcsoport által alkalmazott eszköztár tartalmi elemeiben eltér egymástól. A külföldi (erős) tulajdonos jelenléte, mint már utaltunk rá, a vállalatméret és a vállalati proaktivitása erősíti a stratégiaalkotást, a tervezési rendszer formalitását (kiterjedését) és a controllingszervezők használatát.
- A többségében külföldi tulajdonban lévő cégek esetében érzékelik leginkább a vállalatvezetők a tulajdonos magas hozamelvárását, míg a többségében állami tulajdonban lévők a legkevésbé. A hazai magántulajdonban lévő válaszadók szerint a legmagasabb a tulajdonos kötődése a cég tevékenységéhez. A többségi állami tulajdonban lévő válaszadók vélik úgy leginkább, hogy a vevők elsősorban olcsó termékeket várnak.
- A vállalatok társadalmi felelősségét vizsgáló interjúk során elhangzott történetek alapján azt tapasztaltuk, hogy a multinacionális cégeknél meghatározóak az anyavállalat által támasztott elvárások, illetve az általuk indított különféle VTF programok pl. nemzetközi etikai kódex megalkotása. A szemléletmód fejlődésével kapcsolatban az interjúk során azt tapasztaltuk, hogy a VTF-szemlélet erősödését részben visszavetette, amikor az iránta elkötelezettebbnek tűnő külföldi vezetést a 2000-es évek elejére hazai top menedzsment váltotta fel, mely kevésbé tűnik elkötelezettnek a VTF ügye iránt.

### 3.4. A változásokhoz való viszony és a döntéshozatal jellemzőinek kapcsolata

A változásokhoz való viszonyulást, a reagáló képességet a felsővezetői kérdőív egyik kérdésére adott válaszok alapján létrehozott kategóriák szerint értékeltük.<sup>4</sup> A teljes mintában 14%-ot képviseltek azok a vállalatok, melyek saját bevallásuk szerint a változásokat késve ismerték fel (3%), vagy nem találtak azokra választ (őket soroltuk a változásokat nehezen követők csoportjába). A válaszadók közel azonos arányban (37-37%) sorolhatók a változásokra késve reagálók, illetve az azokat előrejelzők, felkészülők csoportjába. A minta 12%-át a saját értékelésük szerint a változásoknak elébe menő, azokat befolyásoló vállalatok alkották. Az alkalmazkodóképességet meghatározó tényezők közül elsőként a szervezeti formát vizsgáltuk.

- A szervezeti forma hatását célzó vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a funkcionális szervezetek adaptációs képessége gyenge: nehezen ismerik fel a változásokat, és még ha időben történik is a változások felismerése, akkor sem képesek megfelelő választ találni a kihívásokra. A divizionális és mátrix szervezetek között is találni rossz adaptációs képességgel rendelkező vállalatokat, azonban a változásokat időben felismerő, azokra jó válaszokat adó, sőt a változások irányát befolyásolni képes vállalatok aránya jóval nagyobb e szervezettípusokon belül.

8. táblázat: A szervezeti formák adaptációs képessége

|                 | Alkalmazkodó képesség          |            |                               |            |                            |            |                             |            |
|-----------------|--------------------------------|------------|-------------------------------|------------|----------------------------|------------|-----------------------------|------------|
|                 | A változásokat nehezen követők |            | A változásokra késve reagálók |            | A változásokra felkészülők |            | A változásokat befolyásolók |            |
|                 | N                              | %          | N                             | %          | N                          | %          | N                           | %          |
| Funkcionális    | 34                             | 82,93      | 83                            | 75,45      | 84                         | 73,68      | 17                          | 50         |
| Divizionális    | 4                              | 9,76       | 20                            | 18,18      | 22                         | 19,3       | 12                          | 35,29      |
| Mátrix          | 3                              | 7,32       | 7                             | 6,36       | 8                          | 7,02       | 5                           | 14,71      |
| <b>Összesen</b> | <b>41</b>                      | <b>100</b> | <b>110</b>                    | <b>100</b> | <b>114</b>                 | <b>100</b> | <b>34</b>                   | <b>100</b> |

<sup>4</sup> A felsővezetők értékelték saját vállalatukat a következők szerint: *Jellemezze átfogóan, hogy vállalata milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2000-2003 közötti időszakban. Melyik jellemzés írja le legjobban a vállalat magatartását? Vállalatom a 2000-2003 közötti időszakban: a.) mindig késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat, b.) felismerte a fontosabb környezeti változásokat, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásokra, c.) felismerte a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett, d.) rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett e.) rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására. A vállalatok csoportokba sorolásakor az a) és b.) kategóriákat összevontuk.*



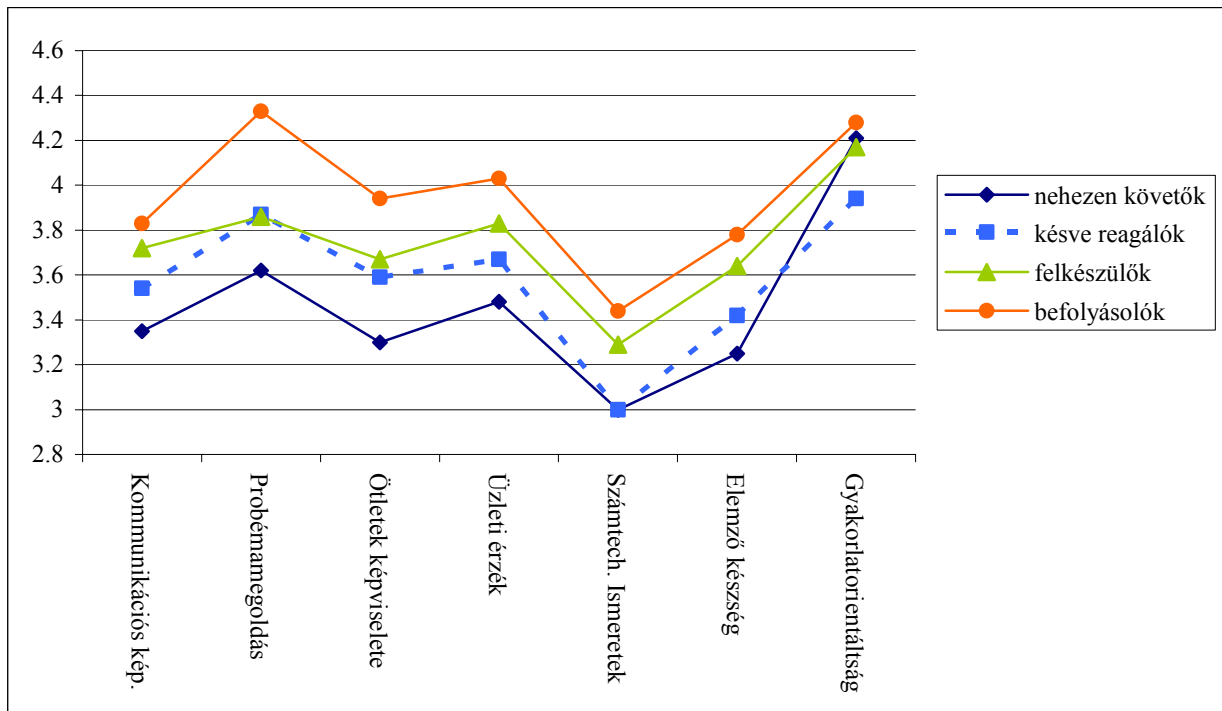
- A vállalatcsoportok adaptációs képessége egyértelműen jobb az egységes vállalatokhoz képest, így az a feltételezés, mely szerint a vállalatcsoportok számtalan dimenzióban rugalmasabbak, a kutatás eredményei egyértelműen bizonyítják. A vállalatcsoportként való működés ugyanis növeli a vállalatok stratégiai, üzleti, pénzügyi rugalmasságát.

9. táblázat: Alkalmazkodó képesség jogi formák szerinti megoszlása, 2004.

|                        | Alkalmazkodó képesség          |              |                               |            |                            |              |                             |             |
|------------------------|--------------------------------|--------------|-------------------------------|------------|----------------------------|--------------|-----------------------------|-------------|
|                        | A változásokat nehezen követők |              | A változásokra késve reagálók |            | A változásokra felkészülők |              | A változásokat befolyásolók |             |
| Jogi struktúra         | N                              | %            | N                             | %          | N                          | %            | N                           | %           |
| Egységes vállalat      | 28                             | 68,29        | 88                            | 80         | 69                         | 62,73        | 18                          | 51,43       |
| Vállalatcsoport        | 13                             | 31,71        | 22                            | 20         | 41                         | 37,27        | 17                          | 48,57       |
| <b>Eltérés (%-ban)</b> |                                | <b>36,59</b> |                               | <b>60</b>  |                            | <b>25,45</b> |                             | <b>2,86</b> |
| <b>Összesen</b>        | <b>41</b>                      | <b>100</b>   | <b>110</b>                    | <b>100</b> | <b>110</b>                 | <b>100</b>   | <b>35</b>                   | <b>100</b>  |

- Valószínűsíthető volt, hogy a változásokhoz való viszonyulást alapvetően meghatározza a felsővezetés vezetési stílusa. Azt találtuk, hogy a változásokra késve reagáló vállalatok vezetői inkább Utasító stílust követnek és kevésbé Kockázatvállalók, mint a változásokra felkészülők vagy az azokat befolyásolók.
- A változásokra való reagálás és a menedzsment képességek összefüggésével kapcsolatban azzal a hipotézissel éltünk, hogy minél offenzívabb magatartást tanúsít egy vállalat, valószínűleg annál felkészültebbek a menedzserei. Szignifikáns kapcsolatot találtunk jó néhány képesség változó és a változásokra való reagálás között. Ezek közül kiemeljük a kommunikációs képességet, a problémamegoldó képességet, az ötletek képviselésének képességét, az üzleti érzéket, a számítástechnikai ismereteket, az elemző készséget, a gyakorlatorientáltságot. Ez az az eset, amikor inkább az érdekes, hogy mi maradt ki a listából. Valójában a klasszikus vezetői ismeretek, mint pl. a vezetési és szervezési ismeretek, valamint a magas szintű szakmai ismeretek és a kockázatvállalási hajlandóság. Ez azt sejteti, hogy a vizsgált időszak környezeti változásaira nem a klasszikus vezetői felkészültség eszköztárával lehetett a legsikeresebben reagálni. A változásokhoz való sikeres viszonyulásban leginkább a problémamegoldó képesség és a gyakorlatorientáltság játszott szerepet. Ugyancsak figyelemre méltó, hogy – vélhetően a változások érzékelésében és követésében – fontos szerep jutott az elemző készségnek és a számítástechnikai ismereteknek.

6. ábra: A változásokra való reagáláshoz szükséges menedzsment képességek (N=294)



- Szignifikáns kapcsolatot találtunk a racionális, a kielégítő és az intuitív döntéshozatali közelítésmódok valamint a változásokhoz való viszonyulás tekintetében. A változásokat leginkább befolyásolók vallják magukat a legracionálisabbnak, miközben a változásokat nehezen követők a legkevésbé racionálisak. A kielégítő döntéshozatal a változásokat nehezen követőkre a legjellemzőbb, s ugyanez mondható el az intuitív döntéshozatalról is. Milyen következtetés vonható le ezekből a válaszokból? A racionalitás biztos háttérével a döntéshozók felkészültnek érzik magukat a változások befolyásolására is, míg a korlátozottan racionális és inkább a megérzéseikre hagyatkozó döntéshozók tartanak a változásoktól, azokat nehezen képesek követni.
- A változásokra felkészülő, illetve azokat befolyásoló vállalatok esetében az információs rendszer jobb támogatást ad a vizsgált feladatok többsége esetében a vállalatvezetők véleménye szerint, mint a késve reagáló, lemaradó cégek esetében. E különbségeket a 10. táblázat foglalja össze: az eltérés a vizsgált kérdések többsége (a kiemelt kérdések) esetében szignifikáns.

10. táblázat: A vállalatok változásokhoz való viszonya és az információs rendszer támogató szerepének kapcsolata, 2004.

|   | A változásokat nehezen követők | A változásokra késve reagálók | A változásokra felkészülők | A változásokat befolyásolók | Teljes minta |
|---|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>A vállalati teljesítmény értékelése</b>            | <b>3,30</b>                    | <b>3,81</b>                   | <b>3,97</b>                | <b>3,78</b>                 | <b>3,80</b>  |
| <b>Ellenőrzés, beszámoltatás</b>                      | <b>3,10</b>                    | <b>3,52</b>                   | <b>3,85</b>                | <b>3,64</b>                 | <b>3,60</b>  |
| <b>Tervezés</b>                                       | <b>3,18</b>                    | <b>3,51</b>                   | <b>3,77</b>                | <b>3,58</b>                 | <b>3,57</b>  |
| <b>Üzleti döntések meghozatala</b>                    | <b>3,03</b>                    | <b>3,46</b>                   | <b>3,76</b>                | <b>3,58</b>                 | <b>3,53</b>  |
| <b>Költségesökkentési lehetőségek feltárása</b>       | <b>3,05</b>                    | <b>3,30</b>                   | <b>3,61</b>                | <b>3,78</b>                 | <b>3,44</b>  |
| <b>Kommunikáció az egységek között</b>                | <b>2,88</b>                    | <b>3,35</b>                   | <b>3,53</b>                | <b>3,72</b>                 | <b>3,39</b>  |
| <b>Az egyes területek teljesítményének értékelése</b> | <b>2,98</b>                    | <b>3,25</b>                   | <b>3,47</b>                | <b>3,56</b>                 | <b>3,33</b>  |
| Kommunikáció az üzleti partnerekkel                   | 2,63                           | 3,03                          | 3,00                       | 3,03                        | 2,96         |
| <b>A vállalati folyamatok fejlesztése</b>             | <b>2,80</b>                    | <b>2,69</b>                   | <b>3,18</b>                | <b>3,06</b>                 | <b>2,94</b>  |
| A munkatársak teljesítményének értékelése             | 2,58                           | 2,69                          | 2,95                       | 2,88                        | 2,79         |
| <b>A vevői elégedettség változásának követése</b>     | <b>2,30</b>                    | <b>2,52</b>                   | <b>2,92</b>                | <b>2,81</b>                 | <b>2,67</b>  |
| A partnerek teljesítményének értékelése               | 2,33                           | 2,65                          | 2,79                       | 2,75                        | 2,67         |
| <b>A partnerekkel való együttműködés fejlesztése</b>  | <b>2,33</b>                    | <b>2,39</b>                   | <b>2,78</b>                | <b>2,74</b>                 | <b>2,57</b>  |
| <b>A munkatársak elégedettségének követése</b>        | <b>1,95</b>                    | <b>2,05</b>                   | <b>2,51</b>                | <b>2,39</b>                 | <b>2,25</b>  |
| <i>Támogatás átlagos értékelése</i>                   | <i>2,74</i>                    | <i>3,02</i>                   | <i>3,29</i>                | <i>3,24</i>                 | <i>3,11</i>  |

- A változásokra felkészülő, illetve az azok elébe menő, a változásokat befolyásoló vállalatok információs rendszere gyakorlatilag minden vizsgált kérdésben jobb támogatást nyújt, mint a változásokra nehezen vagy csak késve reagáló vállalkozások esetében. Bár mind a reagáló képesség, mind az információs rendszer támogatásának megítélése a vállalatvezetők véleményén, önértékelésén alapul, e tekintetben tehát szubjektív, mindemellett a kapcsolat az aktívabb vállalatok szemléletmódjának sikerét valószínűsíti.
- A változásokkal kapcsolatos attitűd a felmérés adatai alapján érdemben befolyásolja a teljesítménymenedzsment-eszköztár használatát. Az eszköztár folyamatos bővülése figyelhető meg a változásokat nehezen követő cégektől a változásokat befolyásolók irányába. Ez a bővülés különösen szembeötlő a stratégiai tervezési eszközökkel, a controllingeszközökkel és a tervekészítéssel kapcsolatban. A változásokhoz való viszonyulás adataink szerint nem hat ki a controllingbeszámolók adatforrásainak körére.
- Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárásokat tekintve a jobb reagáló készséggel rendelkező vállalatok, illetve a változásokat aktívan befolyásolók a „hagyományostól” eltérő, aktívabb, az elvárásokat szélesebb körben értelmező attitűddel jelennek meg. A tulajdonosi elvárásokat tekintve például a hozamelvárás észlelése tekintetében nincs jelentős eltérés a csoportok között, ugyanakkor az „aktívabb” cégek inkább egyetértenek azzal, hogy

a tulajdonosok biztonságot, stabil értéket várnak. Munkavállalóik elvárásaiban nemcsak a magas fizetéseket tartják fontosnak, hanem ahhoz hasonló jelentőséget tulajdonítanak a munkahelyi légkörnek, s a fejlődési lehetőségeknek – jóval nagyobbat, mint a nehezen reagáló cégek. A vevői elvárások (színvonalas, gyors munkavégzés) észlelésében nincs jelentős különbség a vállalatcsoportok között, ugyanakkor a beszállítók részéről inkább érzékelik a stabil kapcsolatok és jó kommunikáció igényét a változásokat befolyásoló vagy gyorsan követő cégek.

### 3.5. A vállalati teljesítmény és a döntéshozatal jellemzőinek kapcsolata

A vállalati teljesítmény szerinti csoportképzés a felsővezetők által adott értékelés alapján történt.<sup>5</sup> A klaszterelemzés során három jól elkülöníthető, különböző teljesítménnyel jellemezhető csoport jött létre. A válaszadók az iparági átlaghoz viszonyított teljesítményük saját értékelése alapján három csoportba sorolhatók. A *lemaradók* csoportját az átlagosnál valamivel jobbnak tartott termékminőség, átlag körüli menedzsment, átlagosnál rosszabb technológia színvonal és kisebb piaci részesedés, gyenge pénzügyi teljesítmény jellemzi. Az *átlagosan teljesítők* esetében átlag feletti a termékminőség, a menedzsment és technológiai színvonal, de ezt a válaszadók szerint nem értékeli eléggé a piac, s az iparági átlagtól némileg elmarad a piaci részesedés, míg valamivel az átlag feletti a jövedelmezőség. A *vezetők* csoportjában az iparági átlagot meghaladja a teljesítmény valamennyi értékelt teljesítményjellemező terén. A 11. táblázat a minta megoszlását és a teljesítményklaszterek jellemzőit foglalja össze.

11. táblázat: A teljesítményklaszterek jellemzői, 2004.

| Klaszter                             | Lemaradók                 | Átlagosan teljesítők | Vezetők     | Összes besorolt vállalat átlaga |
|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|-------------|---------------------------------|
| Vállalatok száma                     | 85                        | 98                   | 94          | 277                             |
| Megoszlás (besorolt %)               | 30,7%                     | 35,4%                | 33,9%       | 100,0%                          |
| Teljes mintában                      | 28,2%                     | 32,6%                | 31,2%       | 92,0%                           |
|                                      | <b>Átlagos értékelés:</b> |                      |             |                                 |
| <b>Termékminőség</b>                 | 3,44                      | 3,56                 | 4,34        | 3,79                            |
| <b>Menedzsment</b>                   | 3,12                      | 3,44                 | 3,95        | 3,51                            |
| <b>Technológiai színvonal</b>        | 2,87                      | 3,22                 | 4,21        | 3,45                            |
| <b>Piaci részesedés</b>              | 2,71                      | 2,71                 | 4,02        | 3,16                            |
| <b>Árbevételarányos nyereség</b>     | 1,85                      | 3,13                 | 3,79        | 2,96                            |
| <b>Tőkejövedelmezőség</b>            | 1,76                      | 3,20                 | 3,64        | 2,91                            |
| <b>Teljesítményjellemezők átlaga</b> | <b>2,62</b>               | <b>3,21</b>          | <b>3,99</b> | <b>3,30</b>                     |

<sup>5</sup> A vizsgált kérdés a következő volt: *Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint: 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő.*

A különböző teljesítményt nyújtó (különböző önértékelést adó) csoportok vizsgálata különösen érdekes, hiszen joggal merül fel a kérdés, hogy vajon a korszerűbb szemlélettel jellemezhető, a fejlettebb eszközöket használó, a kiterjedtebb kapcsolatokkal rendelkező, a környezetükre jobban figyelő (a felsorolást hosszan folytathatnánk) vállalatok jobb teljesítményt nyújtanak-e? Mindemellett a teljesítménnyel való kapcsolat kimutatása még nem mutatja az ok-okozati kapcsolatok irányát: a fejlettebb szemlélet és működés következménye lehet a jobb teljesítmény, de a jó (elfogadható) teljesítmény biztosíthatja a háttérrel a fejlesztésekhez, a kapcsolatépítéshez, a korszerű szemlélet megismeréséhez is. Bár kutatásunkban a kapcsolatok irányát nem vizsgáltuk – ez további elemzések tárgya lehet –, a tapasztalatok általában a kölcsönös egymásra hatást valószínűsítik.

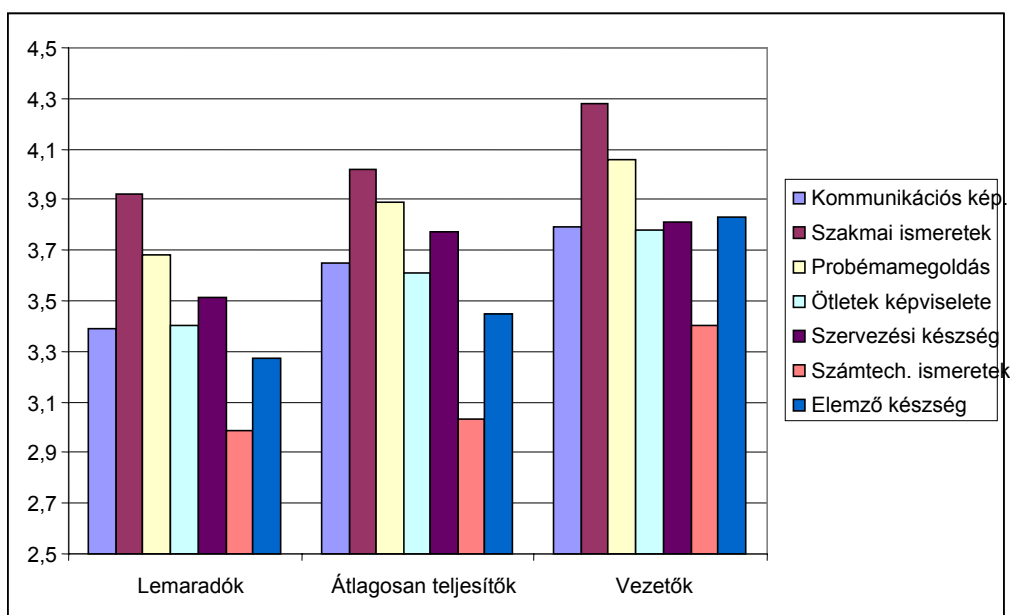
Ezek után tekintsük át a különböző teljesítményt nyújtó vállalatcsoportok között észlelhető eltéréseket:

- Fontos eredménynek tartjuk, hogy az emberi erőforrás menedzsment rendszerek és a vállalati teljesítmény között a mintában szereplő vállalatok példája alapján egyértelműen sikerült kimutatni a kapcsolatot: a lemaradók és az átlagosan teljesítők nagy része nem rendelkezik, a vezetőknek ellenben kétharmada rendelkezik formalizált EEM rendszerekkel.
- A vizsgálati eredmények alapján a piacvezetők a kutatásban részt vett vállalatok átlagához képest nagyobb arányban alkalmaznak formalizált teljesítményértékelést, teljesítmény alapú javadalmazást, formális EEM tervezési rendszert, nyújtanak programot az újonnan belépők számára, és működtetnek vezetőképző rendszert, mint az átlagosan teljesítők és a lemaradók.
- Ugyanezt a tendenciát az ideális vezetési stílus vizsgálata is alátámasztja. A Teljesítmény orientáció és a Kockázatvállalás elfogadottságának mértéke összefügg a vizsgált vállalatok vezető illetve lemaradó státusával. A vezetők és a lemaradók között fél skálafokozatnyi eltérés látszik mindkét leadership változóra. Érdekes kérdés, hogy vajon a „lét határozza meg a tudatot” vagy fordítva.
- A vállalati teljesítmény és a tulajdonosok típusát párhuzamosan figyelembe véve a fenti megállapítást némileg árnyalhatjuk. A lemaradók között a többségi állami vállalatoknál az Utasító stílus inkább elfogadott, mint a nem állami cégeknél (de még az átlagosan, vagy annál jobban teljesítő állami cégeknél is). Hiába figyelhetünk meg tehát átlag feletti teljesítmény-, és minőségorientációt, az Utasító stílussal valószínűleg nem érhető el jobb teljesítmény.
- Az átlagosan illetve annál jobban teljesítő cégek között azonban szisztematikus eltérést figyelhetünk meg a nem állami hazai és a többségi külföldi tulajdonossal bíró cégek között. Mindkét teljesítményszint mellett azt láthatjuk, hogy a hazai cégek esetében magasabb (2,4 vs. 1,9) az Utasító stílus, és alacsonyabb a Delegáló stílus (5,26 vs. 5,7) elfogadottsága a

külföldi tulajdonú cégek felsővezetőihez viszonyítva. Úgy tűnik tehát, hogy a sikeres vállalatok esetében megfigyelhető némi eltolódás a vezetési stílusok mentén a külföldi cégek felső menedzsmentjében a hazai nem állami cégekhez viszonyítva. A hazai cégek inkább egy hagyományosabb Eladó és Együttműködő stílust valósítanak meg a külföldiekhez képest, és relatíve nagyobb súlya van az Utasító, illetve arányosan kisebb súlya a Delegáló stílusnak, míg ugyanezt az eltérést nem figyelhetjük meg a lemaradók viszonylag népes táborában. Úgy tűnik tehát, hogy a siker részbeni magyarázatát sikerült ezzel tetten érniük, még ha valószínűleg nem is nevezhető ez az egyetlen magyarázó tényezőnek.

- Az átlag feletti teljesítményt nyújtó vállalatok menedzsmentjétől átlag feletti képességeket, készségeket vártunk. Ezen várakozásunk hét képességváltozó esetében visszaigazolódott. Szignifikáns kapcsolatot találtunk ugyanis számos képesség és a teljesítmény színvonala között, mint ez a 7. ábráról is leolvasható.

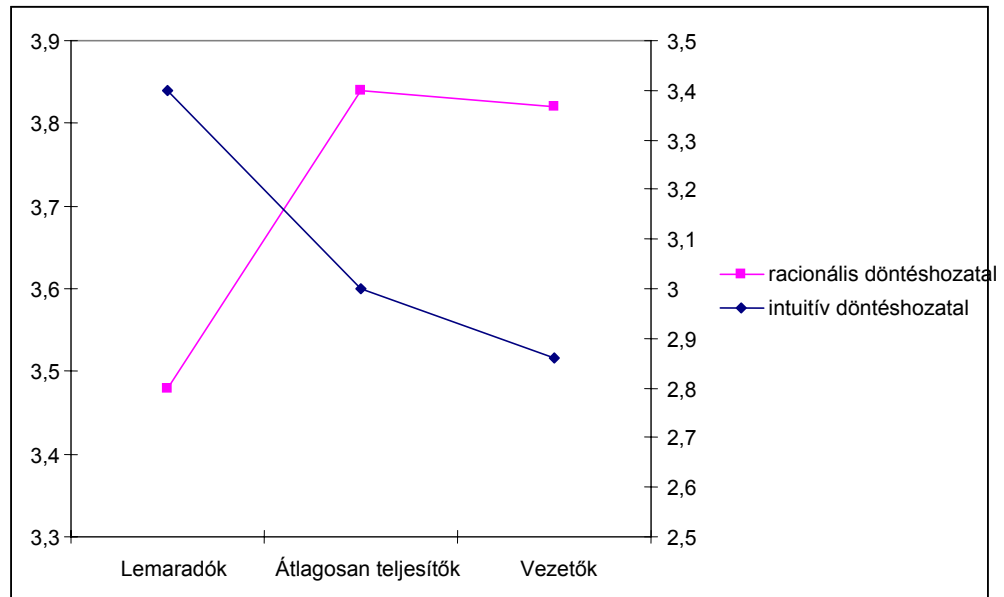
**7. ábra: Közvetlen kapcsolat a menedzsment képességek és a vállalati teljesítmény között (N=274)**



- Nagyon jól látszik, hogy a vezető vállalatok mekkora előnyben vannak a lemaradókkal és az átlagosan teljesítőkkal szemben a kommunikációs képesség, a szakmai ismeretek, a problémamegoldás, az ötletek képviselete, a szervezési készség, a számítástechnikai ismeretek és az elemző készség terén. A menedzsment képességek tehát közvetlenül befolyásolják a vállalat teljesítményét. Mint látható, különösen kiemelkedő a szakmai ismeretek és a problémamegoldó képesség szerepe.
- A korábbi felmérések, felsővezetőkkel készített interjúink mind azt igazolták, hogy a magyar menedzserek számára a racionalitás komoly értéket képvisel. A racionális

gondolkodás képességét a többség azonosítja a kiválóság fogalmával. Az az általános vélekedés, hogy a sikernek is elengedhetetlen feltétele, amit aktuális vizsgálati eredményeink is megerősítenek. Szignifikáns kapcsolatot találtunk ugyanis a vállalati teljesítményváltozó és a racionális illetve intuitív gondolkodás között.

**8. ábra: A vállalati teljesítmény és a racionalitás viszonya (N=269)**



- A 8. ábra meggyőzően bizonyítja, hogy a sikeres vállalatok vezetői nem vállalják fel az intuitív döntéshozatalt olyan mértékben, mint a racionális gondolkodást. A döntéshozatal irodalmában sokféle nézettel találkozhatunk e jelenség indoklásaként. A legvalószínűbb a felelősség hátrítása. Egy racionális döntéshozó ugyanis mindig hivatkozhat arra, hogy ő mindent alaposan mérlegelt, ellenőrzött, elemzett, vagyis esetleges sikertelen döntéséért nem vonható felelősségre, hiszen gondosan járt el, főként a procedurális racionalitás szempontjai szerint.
- Mintánkban az optimalizáló közelítésmód favorizálása különösen érdekes, mert gyökeresen ellentmond Ronald Schultz megfigyeléseinek, aki amerikai topmenedzserek döntéshozatali magatartását vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az első számú vezetőket az intuitív döntéshozatali közelítésmód gyakorlása jellemzi tipikusan, miközben helyetteseik a racionális közelítésmódot gyakorolják (Schultz, 1996). A mi mintánkban azonban a vezérigazgatók is a racionális közelítésmódot favorizálták.
- A jobb teljesítményt nyújtó vállalatok vezetői a vállalati információs rendszer támogatását erősebbnek érezték szinte minden vizsgált tevékenység (tervezés, különböző döntések támogatása, kommunikáció stb.) esetében. Hasonló összefüggést tapasztaltunk a vállalatok reagáló képessége esetében is, mint az előző alpontban láthattuk. A 12. táblázat az

információs rendszer támogatásának eltéréseit mutatja a teljesítményklasszterekben, kiemelve a szignifikáns eltéréseket.

12. táblázat: Az üzleti teljesítmény és az információs rendszer támogató szerepének kapcsolata, 2004.

|   | Lemaradók   | Átlagosan teljesítők | Vezetők     | Teljes minta |
|---|-------------|----------------------|-------------|--------------|
| <b>A vállalati teljesítmény értékelése</b>            | <b>3,47</b> | <b>3,90</b>          | <b>4,09</b> | <b>3,83</b>  |
| <b>Ellenőrzés, beszámoltatás</b>                      | <b>3,33</b> | <b>3,62</b>          | <b>3,85</b> | <b>3,60</b>  |
| <b>Tervezés</b>                                       | <b>3,27</b> | <b>3,45</b>          | <b>3,86</b> | <b>3,53</b>  |
| <b>Üzleti döntések meghozatala</b>                    | <b>3,29</b> | <b>3,51</b>          | <b>3,73</b> | <b>3,51</b>  |
| <b>Kommunikáció az egységek között</b>                | <b>3,06</b> | <b>3,48</b>          | <b>3,65</b> | <b>3,41</b>  |
| <b>Az egyes területek teljesítményének értékelése</b> | <b>3,12</b> | <b>3,41</b>          | <b>3,54</b> | <b>3,36</b>  |
| Kommunikáció az üzleti partnerekkel                   | 2,82        | 2,93                 | 3,06        | <b>2,94</b>  |
| A vállalati folyamatok fejlesztése                    | 2,71        | 3,03                 | 3,00        | <b>2,92</b>  |
| A munkatársak teljesítményének értékelése             | 2,67        | 2,75                 | 3,00        | <b>2,81</b>  |
| <b>A vevői elégedettség változásának követése</b>     | <b>2,53</b> | <b>2,53</b>          | <b>2,98</b> | <b>2,68</b>  |
| <b>A partnerek teljesítményének értékelése</b>        | <b>2,41</b> | <b>2,78</b>          | <b>2,77</b> | <b>2,66</b>  |
| A partnerekkel való együttműködés fejlesztése         | 2,40        | 2,67                 | 2,57        | <b>2,55</b>  |
| A munkatársak elégedettségének követése               | 2,12        | 2,22                 | 2,49        | <b>2,28</b>  |
| <i>Támogatás átlagos értékelése</i>                   | <i>2,90</i> | <i>3,13</i>          | <i>3,30</i> | <i>3,11</i>  |

- A teljesítményük alapján a vezetők csoportjába sorolt cégeknél az információs rendszer szignifikánsan jobban támogatja a tervezést, az egységek közötti kommunikációt és a vállalati teljesítmény értékelését, mind a vállalat egészét, mind az egyes üzleti területeket tekintve. A lemaradó vállalatok esetében mindezen területeken gyengébb a támogatás, s a többi vizsgált terület többségében sem jobb a helyzet – kivételt csak a munkatársak teljesítményének értékelése és a vevői elégedettség változásának vizsgálata jelent, ahol a támogatás átlagosnak tekinthető a minta egészéhez viszonyítva. A vezetők csoportjában a vevői elégedettség követése esetében érezhetően jobbnak ítélik a támogatást a vállalatvezetők – ez azonban csak relatív előny a másik két csoporthoz képest, hiszen az átlagos értékelés így is csak közepes támogatottságra utal.
- A vezetők a stratégiai tervezési eszközöknek arányaiban jóval szélesebb tárházát alkalmazzák, mint a lemaradók és az átlagosan teljesítők. A vezetők által működtetett eszköztár e tekintetben a lekérdezett eszközöknek 47,3%-át fedi le, a másik két kategóriába tartozó vállalatok ezzel szemben az eszközöknek legfeljebb 30-40%-át használják. A tervkészítéssel kapcsolatban a vezetők arányaiban szignifikánsan nagyobb eszköztárat alkalmaznak, mint a másik két kategória vállalatai. Ilyen értelemben a tervezési eszköztár használata és a stratégiai tervezési eszköztár használata azonos mintát követ, és azt sugallja, hogy a vezető piaci pozíciót betöltő vállalatok tudatosabban készülnek a jövőre, mint átlagos, illetve követő társaik.



- A controllingeszközök vonatkozásában és a költségszámítási eszköztár tekintetében nem figyelhető meg jelentős különbség a három kategória vállalatai között. A controllingbeszámolóik tartalma és adatforrásai vonatkozásában az látható, hogy mind az átlagtól elmaradó, mind az átlagot meghaladó vállalkozások kevesebb eszközt, illetve információforrást használnak, mint az „átlagos” vállalatok. Ez kapcsolatban állhat a vállalatok e szegmensének biztonságra való törekvésével.
- Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások értékelése tekintetében a különböző teljesítményt nyújtó vállalatcsoportok között figyelhető meg leginkább szignifikáns különbség. A vezetők csoportjába tartozó vállalatok vezetői inkább egyetértenek azzal, hogy a tulajdonosok elsősorban magas hozamot várnak el. Hasonlóképpen a tulajdonosok által elvárt biztonság és a beszállítók által elvárt megbízható kapcsolat esetében is a vezető vállalatok általi elfogadottság magasabb. A vezető cégek többet várnak munkatársaiktól, s fontosabbnak tartják a színvonalas kiszolgálást beszállítóik részéről, mint az olcsó termékeket, ellentétben a lemaradók közé sorolható cégek vezetőinek a véleményével.

## Összegzés

Kutatásunkban igyekeztünk a menedzsmenthez közvetlenül kapcsolódó, a versenyképességet direkt módon befolyásoló tényezőket áttekinteni. Az alábbiakban legfontosabb eredményeinket összegezzük.

Kutatási eredményeink szerint a vállalatok túlnyomó többsége továbbra is (hasonlóan az 1996-os és 1999-es felméréshez) úgy véli, hogy céljai megvalósulását jól támogató *szervezeti struktúrát* működtet. A magyar vállalatok jelentős részénél ez a célszerű szervezet a funkcionális szervezeti formát jelenti. Azt tapasztaltuk, hogy miközben a vállalatok a környezet növekvő bizonytalanságát támadó és növekedési stratégiákkal kívánják kezelni és ennek megfelelően tevékenységük egyre diverzifikáltabb lesz, addig struktúrájuk átalakításához nem, illetve csak kevesen fogtak hozzá. Ennek magyarázatát abban látjuk, hogy a vállalatok kisebb mérete miatt korlátozottak a lehetőségek a divizionális és a mátrix szervezetek kialakítására, valamint abban, hogy a vállalatok vezetői egyelőre számtalan eszközzel képesek szervezetük külső illeszkedését – formaváltás nélkül is – javítani.

Azt találtuk, hogy az *emberi erőforrás menedzsment* a vizsgált vállalatok körében nem tartozik a kulcsfontosságú vállalati funkciók közé: az összvállalati működés szempontjából a vállalatvezetők megítélése szerint a közepesnél alig erősebb az EEM tényleges súlya. Vizsgálataink eredményei azt bizonyítják, hogy a felsővezetők elsősorban attitűd jellegű, összerosó elképzelésekkel rendelkeznek a HR területről, és annak szervezeti szerepéről. Fontos eredménynek számít, hogy az EEM rendszerek és a vállalati teljesítmény között a mintában szereplő vállalatok példája alapján kapcsolatot sikerült kimutatni: azaz a *vezetőknek* kétharmada rendelkezik formalizált EEM rendszerekkel, viszont a *lemaradók* és az *átlagosan teljesítők* nagy része nem rendelkezik ilyen rendszerekkel. A vizsgálati eredmények alapján a vezető cégek a kutatásban részt vett vállalatok átlagához képest nagyobb arányban alkalmaznak formalizált teljesítmény-értékelést, teljesítmény alapú javadalmazást, formális EEM tervezési rendszert, nyújtanak programot az újonnan belépők számára, és működtetnek vezetőképző rendszert, mint az átlagosan teljesítők és a lemaradók.

Ugyanezt a tendenciát az ideális *vezetési stílus* vizsgálata is alátámasztja. A teljesítményorientáció és a kockázatvállalás elfogadottságának mértéke összefügg a vizsgált vállalatok piacvezető ill. lemaradó státusával. A preferált vezetési stílus is összefüggést mutat a piaci pozíciókkal, azonban a cégek tulajdonosi háttére moderátor változóként árnyalja a képet. A hazai cégek inkább egy hagyományosabb Eladó és Együttműködő stílust valósítanak meg a külföldiekhez képest, és relatíve nagyobb súlya van az Utasító, illetve arányosan kisebb súlya a Delegáló stílusnak, míg ugyanezt az eltérést nem figyelhetjük meg a lemaradók viszonylag népes táborában. Úgy tűnik tehát, hogy a siker részbeni magyarázatát sikerült ezzel tetten érniük, még ha valószínűleg nem is nevezhető ez az egyetlen magyarázó tényezőnek.

A Versenyképesség kutatás harmadik alkalommal történt megismétlése, s ebben a **menedzsment képességekre** vonatkozó eredmények meggyőző stabilitása nagy biztonsággal igazolja, hogy a megkérdezett menedzserekre felkészültségük alapján – hasonlóan a korábbi válaszadókhoz – elsősorban a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek birtoklása, a fejlett problémamegoldó képesség jellemző. Ezen erősségek mellett továbbra is gyengeségként jelent meg a kockázatvállalási hajlandóság és a számítástechnikai ismeretek alacsony szintje.

A 2004-es minta az 1996-os és 1999-es mintához hasonlóan és a nemzetközi trendekkel szemben a racionalitásra törekvést mutatja. Ez egy gyorsan változó, kihívásokkal terhelt környezetben nem mindig a legcélravezetőbb **döntéshozatali felfogásmód**. Különösen problematikus, amint azt a menedzsment képességek elemzésénél több metszetben is láthattuk, hogy a racionalitásra törekvés nem párosult fejlett elemző készséggel és az elemzések elkészítéséhez és felhasználásához szükséges számítástechnikai ismeretekkel.

Ugyanakkor bizonyítást nyert, hogy a felkészültebb vezetők által irányított cégek proaktívan képesek reagálni a változásokra és teljesítményük is jobb az átlagosnál, vagyis azt mondhatjuk, hogy a menedzsment felkészültségének, képességeinek közvetlen befolyásoló hatása van a versenyképességre.

A **teljesítménymérési és -menedzsment gyakorlat** változásait, döntéstámogató szerepét vizsgálva a Versenyképesség-kutatás kérdőíves felmérésének eredményei a „hagyományos” ellenőrzés-orientált szemlélet, s a szokásos pénzügyi számviteli eszköztár elterjedtségét mutatják, összhangban a korábbi kutatásokkal. Emellett azonban a működési folyamatok és a piaci kapcsolatok fejlesztését jobban támogató szemlélet és eszköztár jelentőségének felismerése és terjedése is megfigyelhető. Bár az információs rendszer, s a controlling eszközök továbbra is az utólagos ellenőrzést szolgálják elsődlegesen, s nem a döntések támogatását, ugyanakkor a különböző versenytényezők nyomon követése kiegyensúlyozottabbá vált. A pénzügyi, számviteli információk dominanciája csökkent a teljesítménymérésben. Fontosságának megfelelően előtérbe került a minőség mérése. Az időhöz, mint versenytényezőhöz kapcsolódó teljesítménymutatók használata nem túl gyakori, s általában az ígéretek betartására koncentrál, szemben a gyorsabb kiszolgálás céljával. Csökkent viszont az a korábban tapasztalt ellentmondás, miszerint a működéshez kapcsolódó mutatókat hasznosabbnak tartották, de kevésbé használták a vállalatok, ellentétben a pénzügyi elemzési eszközökkel. A legnagyobb „rés” továbbra is a vevőkiszolgálás mutatóit jellemzi, különösen a nehezebben mérhető vélemények esetében: a vállalatok fontosnak tartják, de nem követik nyomon ezeket. Több, a működéshez és a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó eszköz (leginkább a vásárlói elégedettség és a termékek illetve a szolgáltatások minőségének mérését és menedzsmentjét segítő eszközök és módszerek) esetében azon vállalatok vezetői is fontosnak értékelik ezeket, akik nem használják az adott eszközt.

A különböző vállalatcsoportokat tekintve leginkább a vállalatméret és a domináns tulajdonos típusa mutat összefüggést *az információs rendszerek és teljesítménymérési gyakorlat* támogató jellegével. A nagyobb, illetve a többségében hazai vagy külföldi magántulajdonban lévő vállalatok esetében a formális eszközök, s hagyományos ellenőrzési funkciók támogatása erősebb. Előremutató tapasztalat, hogy a reagáló készséget tekintve aktívabb, illetve a jobb teljesítményt nyújtó vállalatok esetében az információs rendszer döntéstámogató szerepe sok stratégiaileg fontos, a fejlesztést támogató területen erősebb a vállalatvezetők megítélése szerint, mint a nehezen reagáló, illetve lemaradó cégek körében.

A vállalatvezetők leginkább azt feltételezik, hogy *érintettjeik* elsősorban stabilitással, megbízhatósággal kapcsolatos elvárásokat támasztanak feljükk, míg az érintettek számára biztosított jövedelem, illetve a kapcsolódó költségek a kevésbé jellemzőnek tartott elvárások között szerepelnek – kivételt ez alól leginkább a dolgozók által elvárt magas fizetés jelent. Az érintettekkel szemben támasztott vállalati elvárások között a munkatársaktól elvárt színvonalas munkavégzés tekintetében a legnagyobb az egyetértés. Emellett a beszállítóktól megkövetelt színvonalas kiszolgálás, s – mind a vevők, mind a beszállítók esetében – a stabil kapcsolat elvárása is viszonylag általánosan elterjedt a felsővezetők körében, akik ugyanakkor partnereik részéről kevésbé feltételeznek hasonló elvárásokat. A többségében külföldi tulajdonban lévő cégek vezetői érzékelik leginkább a tulajdonos magas hozamelvárását, míg a többségében állami tulajdonban lévő cégeké a legkevésbé. A hazai magántulajdonban lévő cégek vezetői érzékelik leginkább a tulajdonos kötődését a cég tevékenységéhez. Kutatásunk fontos tanulsága, hogy a jobb reagáló készséggel rendelkező, a változásokat aktívan befolyásoló, illetve a jobb teljesítményt nyújtó vállalatok jellemzően az érintettek szélesebb körére vannak figyelemmel, s a szokásosnál nyitottabb, aktívabb szemléletmód jellemzi őket: nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az érintettjeik számára nyújtott értékeknek, s a kapcsolatok kölcsönösségének.

A vállalati felsővezetőkkel készített interjúkban *a vállalatok társadalmi felelőssége* egyértelmű és kimondott kapcsolatban áll a versenyképességgel, az értékteremtéssel, valamint a cég sajátos szakértelmével, alapvető kompetenciájával. A legfelső vezetők számára fontosnak tűnik: a VTF elválaszthatatlan része a szervezet hosszú távú megmaradásának és prosperálásának. Emellett egyértelmű a szociális vagy közösségi dimenziója is: a széles társadalomra, sőt a társadalmi szükségletek kielégítésére vonatkozik. A VTF tehát olyan gazdasági értéket létrehozó tevékenység, amely hosszú távú időhorizonton és társadalmilag széles perspektívában gondolkodik és cselekszik – a megkérdezett felsővezetők szerint. Ugyanakkor a költséghatékonyság elve a VTF értelmezéseknek mindenképpen részét képezi. A vállalatoknak a legtöbb társadalmi jót kell létrehozniuk a legalacsonyabb áron: „jól sáfárkodni a pénzzel, hatékonyan jót tenni”.

## Ajánlások

A szervezeti struktúra és az alkalmazott stratégia összhangjának vizsgálata azt mutatta, hogy miközben a vállalatok a környezet növekvő bizonytalanságára támadó és növekedési stratégiákkal próbálnak reagálni és ennek megfelelően tevékenységük egyre diverzifikáltabb lesz, addig struktúrájuk átalakításához nem, illetve csak kevesen fogtak hozzá. Világosan látni kell azonban, hogy bár átmenetileg számtalan eszközzel képesek szervezetük külső illeszkedését – formaváltás nélkül is – javítani, ez azonban nem jelenthet végleges megoldást. Ahol ezt a vállalat mérete lehetővé teszi, érdemes felkészülni a szervezeti struktúra átalakítására. Ugyancsak javasolható, hogy nagyobb mértékben használják ki a jogi alkalmazkodásban rejlő lehetőségeket, például tevékenységeik, üzletágaik jogi leválasztását.

A hazai vállalatok számára az emberi erőforrás menedzsment és a vezetési stílus kapcsán végzett elemzésekből többféle tanulság is adódhat. Az egyik legfontosabb, hogy tudatosítsák saját menedzsmentjükben a vezetési stílusban megmutatkozó különbségeket. A munkaerőpiacon vállalják fel akár azt is, hogy valamivel alacsonyabb motivációs szintű vagy fejlődési szükségletekkel jellemezhető munkaerőt foglalkoztatnak, de cserébe például kiegyensúlyozottabb magánélet/munka egyensúlyt kínálnak alkalmazottaiknak. Kérdéses persze, hogy ezzel a politikával képesek lesznek-e kiállni a piaci versenyt a külföldi tulajdonú vállalatokkal.

A másik lehetőség, ha hazai vállalatként hasonló stratégiát kezdenek el követni szervezeti értelemben is, mint a külföldi vállalatok többsége. Melyek ennek a fő jellemzői? Oldalirányú karrierlehetőségek és munkaköri rotáció, folyamatos munkakör-gazdagítás és karriertervezés, illetve a külföldi terjeszkedéssel párhuzamosan nemzetközi karrierlehetőségek felkínálása. Ezek az irányok jelenthetik a hazai közép és nagyvállalataink jövőbeni vezetési filozófiáját. Szerencsére az eltérés egyelőre nem túlságosan jelentős, de érdemes figyelni a közép és hosszú távon érvényesülő tendenciákra.

A megkérdezett menedzserek számára fontos üzenet, hogy a racionalitás favorizálása a nemzetközi példák alapján gyorsan változó környezetben nem mindig biztosítja a sikert. Ha ennek ellenére a racionális gondolkodásmódot tartják ideálisnak, ezzel összhangba kellene hozni azokat a képességeiket, amelyek ezt a felfogásmódot támogatják, s amelyekben hiányosságok mutatkoztak. Ide sorolható az elemző készség és a számítástechnikai ismeretek fejlesztésének igénye.

Az értékteremtés, a hatékony döntéshozatal támogatásához tartalmi szempontból kiegyensúlyozott információkra van szükség, melyek figyelembe veszik a különböző versenytényezőket, figyelemmel kísérik a folyamatokat, s többféle forrásból származó, egymást kiegészítő információkat képesek nyújtani, összhangban a vállalati célokkal, s a döntéshozók

információigényével. E tekintetben láthatóan fejlődik a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig is fontos pénzügyi információk mellett egyre nagyobb súlyt kap a minőség, s a működéshez, a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó teljesítményelemek. A legnagyobb elmaradás a partnerekkel, az érintettekkel való kommunikáció támogatásában figyelhető meg, mind az érintettek véleményének becsatornázása, mind a feljükkel való kommunikáció erősítése tekintetében. Általános ajánlasként fogalmazható meg, hogy a hagyományos, megszokott információs és teljesítménymenedzsment eszköztár használata mellett „vállalatra szabott” gyakorlatot alakítsanak ki a cégek: a könnyen mérhető tényezők helyett a számukra fontos tényezőkre koncentrálva, az aktuális célkitűzéseknek és a vezetői igényeknek megfelelően.

Az érintett-kapcsolatok kérdésében a nemzetközi tendenciák az érintettek szélesebb körére való odafigyelést, s a kapcsolatok kölcsönösségét figyelembe vevő szemlélet terjedését jelzik. Ez első lépésként a kölcsönös elvárások megértését és kommunikálását jelenti, mely alapul szolgálhat a stratégiaalkotáshoz, s a szükséges fejlesztésekhez az üzleti folyamatok és a vállalati képességek terén. A sikeres vállalatok, a jobb teljesítményt nyújtó, s jobb reagáló/befolyásoló képességgel jellemezhető cégek szemléletmódja e tekintetben irányadó lehet: a hagyományos, gyakran csak sztereotípiákra vagy evidenciákra építő megközelítésen (a vevő által elvárt jó kiszolgálás vagy a munkavállaló által elvárt magas fizetés feltételezése stb.) túl aktívabb, gondolkodóbb, egyedi elvárásokat és értékeket figyelembe vevő, s a kölcsönös értékteremtést támogató kapcsolatokat eredményezhet, mely fontos versenytényezővé válhat.

A vállalatvezetői interjúk tapasztalatai szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás nemcsak egy a vállalati céloktól idegen divat: értékteremtő tevékenység, összhangban a versenyképességi törekvésekkel, mely sajátos kockázatsökkentő stratégiaként is megjelenik. A vállalatok akár a VTF-n keresztül is próbálják védeni magukat elsősorban a nem pénzügyi természetű kockázatokkal szemben (mint például a vevők elvesztése, a versenytársaktól való lemaradás, hírnevük sérülése, az emberi erőforrásaik megtartása). A vállalatvezetők cáfolták azt a gyakori felvetést, hogy a felelős magatartás versenyhátrányt eredményezhet: a VTF tevékenységeknek kevésbé az anyagi vonzatait, sokkal inkább idő- és gondolkodás-igényességét emelték ki. A korszerű VTF szemlélet tehát nem öncélú, s nem idegen a versenyképes, értékteremtő működéstől: a vállalatoknak a legtöbb társadalmi jót kell létrehozniuk a legalacsonyabb áron.

## Felhasznált források

Antal Zsuzsanna: A szervezeti struktúra, mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz, 40. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2006.

Bakacsi Gy. – Takács S. – Karácsonyi A. – Imrek V.: Eastern European cluster: tradition and transition, *Journal of World Business*, Vol. 37. No. 1. (2002) pp. 69-80.

Bácsi Katalin – Szótsné Kovács Klaudia — Takács Sándor – Toárniczky Andrea: Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség. 39. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2006.

Bodorkós Barbara: A vállalatok társadalmi felelőssége. Szakirodalmi áttekintés a BCE Versenyképesség Kutató Központ Versenyben a világgal 2004-2006 című kutatásának Vezetés és döntéshozatal az üzleti szféra viszonylatában című projektjéhez, Budapest, 2005.

Chikán Attila – Czákó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk.): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” – A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program 2004. évi kérdőíves felmérésének eredményeiről, BCE Versenyképesség Kutatóközpont, 2004. szeptember

Chikán Attila – Czákó Erzsébet (szerk.): Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, Kutatási tervtanulmány, 1. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2004. június

Csesznák Anita: Vállalati csoportok jellemzése a teljesítmény-mérési eszközök használatának szempontjaiból. 41. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2006.

Dankó Dávid – Kiss Norbert: A teljesítménymenedzsment-eszköztár változása Magyarországon 1996 és 2004 között. 32. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2006.

Hersey, P. – Blanchard, K. H.: Life cycle theory of leadership: is there a best style of leadership? *Training and Development Journal*, Vol. 33. No. 6. (1969) pp. 26-34.

Hersey, P. – Blanchard, K.H.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1988.

House R. J. – Wright N. S. – Aditya, R. N.: Cross-cultural research on organisational leadership, A critical analysis and a proposed theory. In: Early P.C. – Erez M., (eds.): *New*

perspectives on international industrial/organisational psychology. The new Lexington Press, San Francisco, 1997.

Lesi Mária: A Versenyképesség Kutatás 2004-es vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása, 2. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005. június

Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch.: Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, 2004.

Pataki György – Bodorkós Barbara – Matolay Réka – Szántó Richárd: A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának tendenciái Magyarországon. Háttér tanulmány a BCE Versenyképesség Kutató Központ Versenyben a világgal 2004-2006 című kutatásának Vezetés és döntéshozatal az üzleti szféra viszonylatában című projektjéhez, Budapest, 2006.

Schmenner, R. W. – Vollmann, T. E.: Performance Measures: Gaps, False Alarms and „Usual Suspects”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14. No. 12. (1994) pp. 58-69.

Schmenner, R. W.: Some Measures of Concern. In: Dickson, T. (ed.): Mastering Management, Pitman Publishing, IMD International – London Business School – The Wharton School of the University of Pennsylvania, 1997. pp. 302-306.

Schultz, R.: Megérzés és döntés. Network Twenty One, 1996.

Wimmer Ágnes: Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Vezetéstudomány, XXXV. évf. (2004) 9. szám, pp. 2–11.

Wimmer Ágnes: Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában. 10. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005.

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita: Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. 3. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005.

Wimmer Ágnes – Szántó Richárd: Teljesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében, 46. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2006.

Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd: Pillanatfelvétel a menedzsment képességekről és döntéshozatali közelítésmódokról az EU-csatlakozáskor. 9. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005.



## **Mellékletek**

1. melléklet – A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2004.
2. melléklet – Szervezeti modellek és stratégia típusok, 2004.
3. melléklet – A vállalati információs rendszer támogatása a különböző vállalati vezetők véleménye szerint, 2004.
4. melléklet – Az információs rendszer támogatásának értékelése a különböző teljesítménnyel jellemezhető vállalatcsoportokban, 2004.

**1. melléklet – A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2004.<sup>6</sup>**

| <b>Jellemző</b>                                 | <b>Kategóriák</b>  | <b>A minta megoszlása</b>  |
|---|--|--|
| 1. Vállalati méret                              | 1 – Kisvállalat,<br>2 – Középvállalat<br>3 – Nagyvállalat  | 24,3%<br>41,9%<br>33,9%  |
| 2. Tulajdonosok típusa                          | 1 – Többségi állami tulajdon<br>2 – Többségi belföldi (nem állami) tulajdon<br>3 – Többségi külföldi tulajdon  | 30,2%<br>49,5%<br>20,4%  |
| 3. Fő tevékenység                               | 1 – Mezőgazdaság<br>2 – Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás<br>3 – Élelmiszeripar<br>4 – Könnyűipar<br>5 – Vegyipar<br>6 – Gépipar<br>7 – Egyéb feldolgozóipar<br>8 – Építőipar<br>9 – Kereskedelem<br>10 – Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás | 8,6%<br>7,6%<br>10,0%<br>13,3%<br>9,0%<br>8,6%<br>10,3%<br>5,6%<br>9,6%<br>17,3% |
| 4. Tevékenység diverzifikáltsága                | 1 – Egy üzletágban tevékenykedő vállalat<br>2 – Diverzifikált vállalat<br>3 – Erősen diverzifikált vállalat  | 29,6%<br>50,9%<br>19,5%  |
| 5. Exportorientáció                             | 1 – Nincs exporttevékenység<br>2 – Nincs jelentős exporttevékenység<br>3 – Alacsony exporttevékenység<br>4 – Közepes exporttevékenység<br>5 – Jelentős exporttevékenység<br>6 – Domináns exporttevékenység   | 38,8%<br>16,5%<br>10,0%<br>10,8%<br>9,2%<br>14,6%                                |
| 6. Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások | 1 – Optimisták<br>2 – Semlegesek<br>3 – Nehézségekre számítók  | 51,9%<br>23,1%<br>25,0%  |
| 7. Változásokhoz való viszony                   | 1 – A változásokat nehezen követők   | 13,8%  |

<sup>6</sup> A kategóriák kialakításának célja az volt, hogy a kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett vállalatcsoportokat hozunk létre, melyek később különböző szempontok szerint jellemezhetők. E kategóriák kialakításával és bővebb értelmezésével, a minta részletesebb jellemzésével és a kategóriák közötti kapcsolatokkal külön tanulmány foglalkozik (Wimmer–Csesznák, 2005).

|                           |                                     |       |
|---------------------------|-------------------------------------|-------|
|                           | 2 – A változásokra késve reagálók   | 36,9% |
|                           | 3 – A változásokra felkészülők      | 37,2% |
|                           | 4 – A változásokat befolyásolók     | 12,1% |
| 8. Vállalati teljesítmény | 1 – Lemaradók                       | 30,7% |
|                           | 2 – Átlagosan teljesítők            | 35,4% |
|                           | 3 – Vezetők                         | 33,9% |
| 9. Piaci célok            | 1 – Cél a piaci pozíciók megtartása | 29,5% |
|                           | 2 – Cél a mérsékelt növekedés       | 63,0% |
|                           | 3 – Cél az agresszív növekedés      | 7,5%  |
| 10. Piaci koncentráció    | 1 – Koncentrált piac                | 42,5% |
|                           | 2 – Mérsékelt koncentrált piac      | 36,0% |
|                           | 3 – Megosztott piac                 | 21,5% |

Wimmer–Csesznák, 2005

## 2. melléklet – Szervezeti modellek és stratégia típusok

| <b>Funkcionális</b>     | nincs változás | 1995/1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------------------|----------------|-----------|------|------|------|------|------|
| Visszahúzó stratégia    | 2              | 1         | 12   | 3    | 7    | 13   |      |
| Védekező stratégiák     | 7              | 1         | 5    | 9    | 12   | 13   |      |
| Stabilitási stratégia   | 31             | 1         | 22   | 29   | 15   | 23   |      |
| Növekedési stratégia    | 18             |           | 19   | 15   | 24   | 31   | 3    |
| Támadó stratégia        | 4              |           | 2    | 1    | 2    | 11   | 2    |
| Összpontosító stratégia | 4              |           | 4    | 7    | 2    | 5    | 1    |

1. táblázat A funkcionális szervezetek stratégiái

| <b>Divizionális</b>     | nincs változás | 1995/1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------------------|----------------|-----------|------|------|------|------|------|
| Visszahúzó stratégia    | 2              |           | 1    | 1    | 1    |      |      |
| Védekező stratégiák     | 2              |           | 3    | 1    | 1    | 4    |      |
| Stabilitási stratégia   | 6              |           | 6    | 3    | 15   | 6    |      |
| Növekedési stratégia    | 6              | 1         |      | 1    | 8    | 16   |      |
| Támadó stratégia        |                |           | 2    | 1    |      | 3    |      |
| Összpontosító stratégia | 2              |           | 1    |      | 1    |      | 2    |

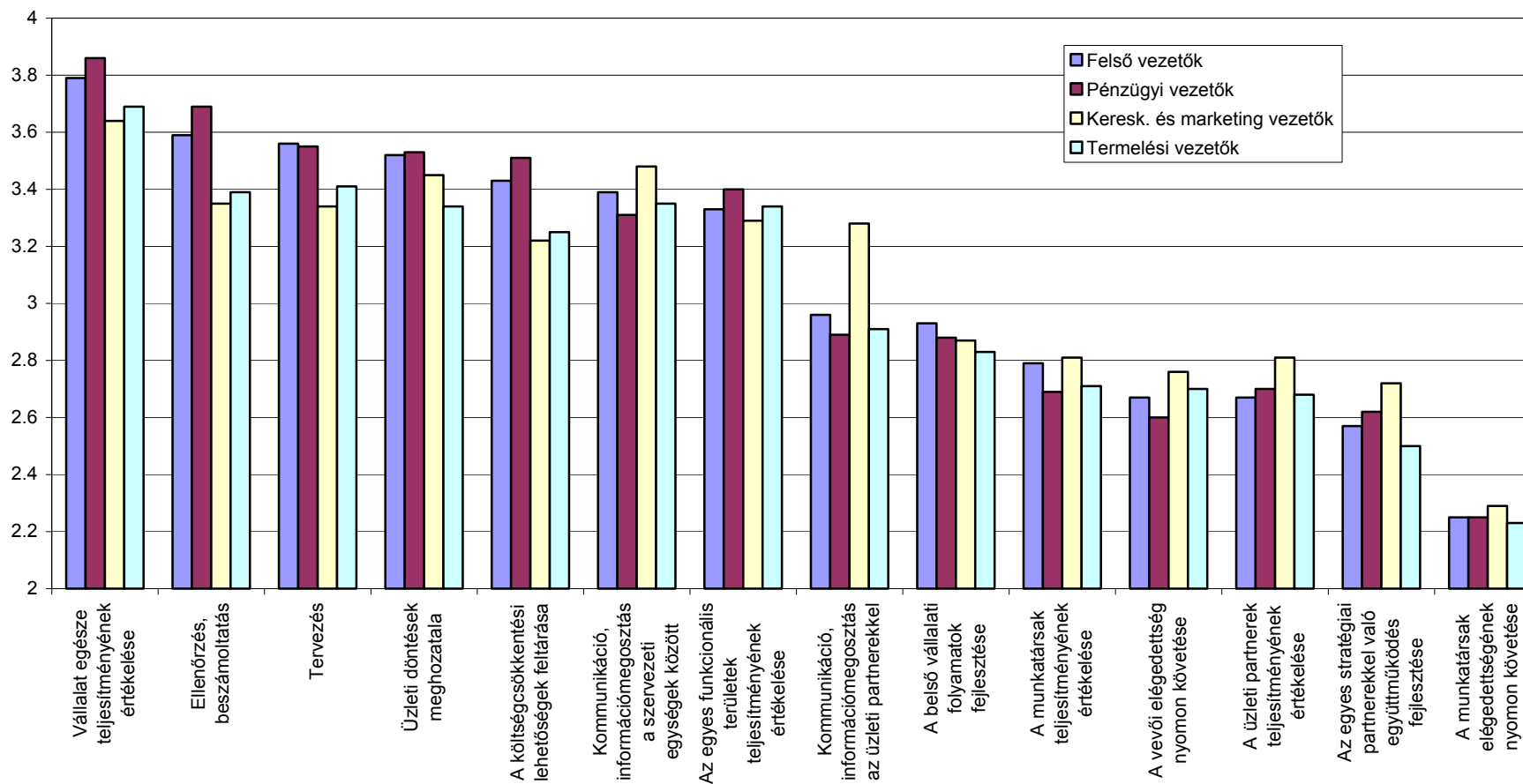
2. táblázat A divizionális szervezetek stratégiái

| <b>Mátrix</b>           | nincs változás | 1995/1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------------------|----------------|-----------|------|------|------|------|------|
| Visszahúzó stratégia    |                |           |      |      |      |      |      |
| Védekező stratégiák     | 1              |           |      |      | 1    | 1    |      |
| Stabilitási stratégia   | 3              | 1         |      | 1    | 5    | 1    |      |
| Növekedési stratégia    | 2              | 1         |      | 1    | 3    | 3    |      |
| Támadó stratégia        | 2              |           |      |      | 2    |      |      |
| Összpontosító stratégia | 1              |           | 1    | 1    | 2    |      |      |

3. táblázat A mátrixszervezetek stratégiái

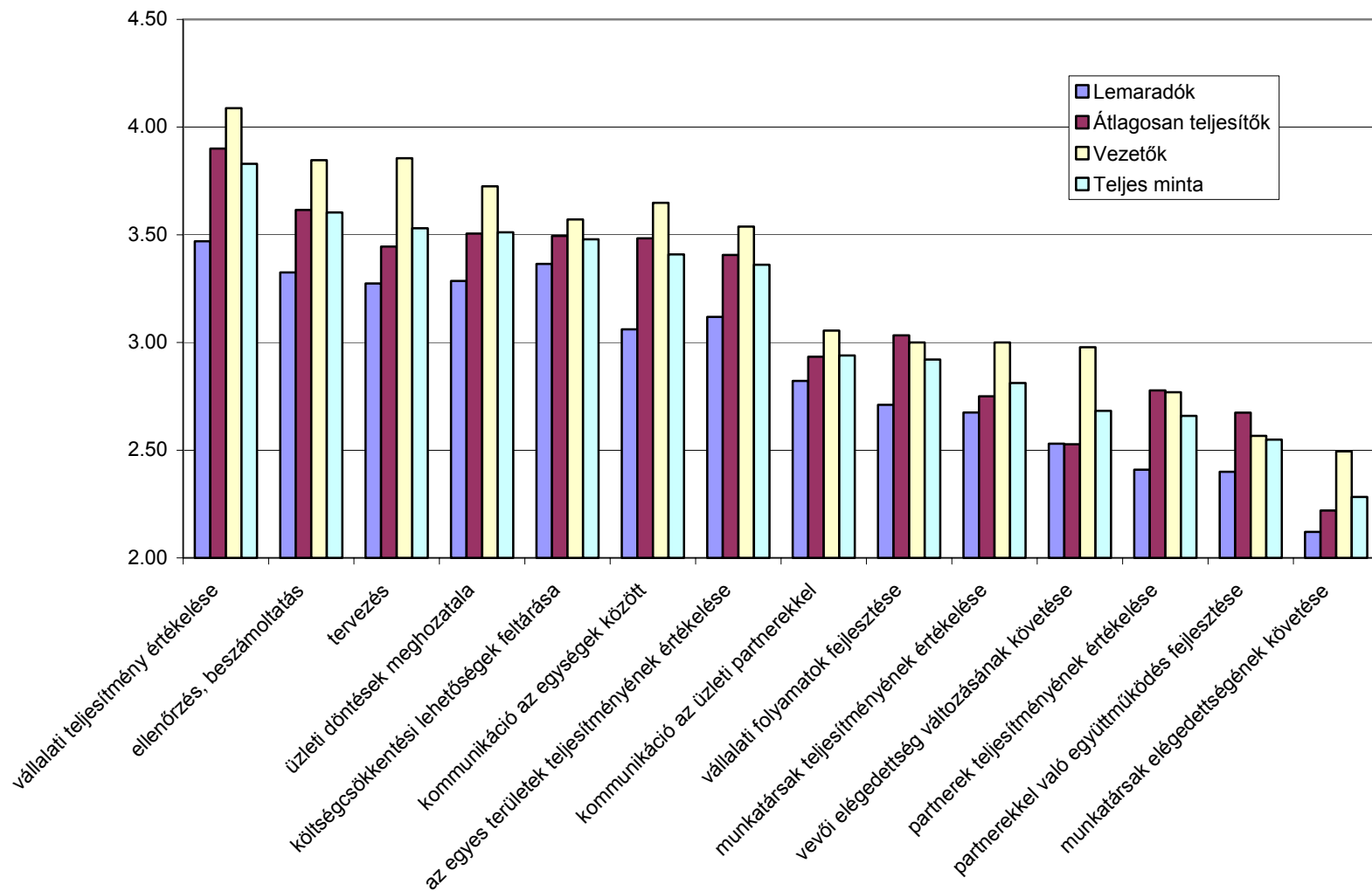
Antal, 2006

### 3. melléklet – A vállalati információs rendszer támogatása a különböző vállalati vezetők véleménye szerint, 2004.



Wimmer, 2005

4. melléklet – Az információs rendszer támogatásának értékelése a különböző teljesítménnyel jellemezhető vállalatcsoportokban, 2004.



## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban  
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)  
ISSN 1787-6915 (online)