

MŰHELYTANULMÁNYOK

ZOLTAYNÉ PAPRIKA ZITA

**A STRATÉGIAI DÖNTÉSHOZATAL JELLEMZŐI A
MAGYAR MIKROSZFÉRÁBAN**

- műhelytanulmány -

A tanulmánysorozat

18.

kötete

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

Vállalatgazdaságtan tanszék

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., Tel./Fax: 118-303

Ez a műhelytanulmány a

„Versenyben a világgal”

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezói -
kutatási program

igazgató: **Chikán Attila**

Menedzsment és versenyképesség

c. projekt

vezetője: **Dobák Miklós**

Döntésmódszertan

c. alprojekt

vezetője: **Zoltayné Paprika Zita**

keretében készült.

A „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezói c.
kutatási program MUHELYTANULMÁNY sorozata.
Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató
Technikai szerkesztő: Koblász Mária
Készült 100 példányban. Budapest, 1997. március 17.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	5
1. A kutatás módszerei	7
<i>1.1. Kutatásunk legfontosabb előzményei</i>	<i>7</i>
<i>1.2. Módszerünk gyengeségei és erősségei</i>	<i>14</i>
2. Stratégiai döntések elemzése a magyar mikroszférában.....	17
<i>2.1. A problémák fölmerülése.....</i>	<i>17</i>
<i>2.2. Döntéstípusok.....</i>	<i>18</i>
<i>2.3. Döntéshozatali szerepek és aktivitás</i>	<i>21</i>
<i>2.4. Döntéshozatali közelítésmódok I.....</i>	<i>26</i>
<i>2.5. Döntéshozatali közelítésmódok II.....</i>	<i>28</i>
<i>2.6. A döntéshozatal időigénye és időhorizontja.....</i>	<i>32</i>
<i>2.7. A döntéshozatal különböző módjai.....</i>	<i>34</i>
2.7.1. A problémák fölmerülése.....	38
2.7.2. Döntéshozatali szerepek gyakorlása	39
2.7.3. Döntéshozatali közelítésmódok I.....	39
2.7.4. Döntéshozatali közelítésmódok II.....	40
2.7.5. A döntések idődimenziója.....	40
2.7.6. A döntésekhez tartozó vállalatok főbb gazdasági mutatói	43
3. A döntéshozatal személyi és módszertani feltételei	46
<i>3.1. Menedzsment képességek</i>	<i>46</i>
<i>3.2. Participáció a döntéshozatalban.....</i>	<i>58</i>
<i>3.3. Döntési szintek.....</i>	<i>63</i>
<i>3.4. A döntés-előkészítés szervezeti megjelenése.....</i>	<i>66</i>
<i>3.5. A csoportos döntéshozatal elterjedtsége</i>	<i>66</i>
<i>3.6. Az információtechnológia szerepe a döntések megalapozásában.....</i>	<i>69</i>
4. Irodalom	72

Az 1. fejezetet Tamás Tibor (BKE Vállalatgazdaságtan tanszék) készítette.

Táblázatok jegyzéke

1. sz. táblázat: Az egyes probléma-felismerési módok előfordulása	18
2. sz. táblázat: A Bradford studies és a Versenysben a világgal kutatás által vizsgált döntések.....	19
3. sz. táblázat: Példák az egyes döntéstípusokra.....	21
4. sz. táblázat: A válaszadók döntéshozatali aktivitása az egyes döntéstípusoknál (%).....	23
5. sz. táblázat: Döntéstípusok a döntéshozatali aktivitás csökkenő sorrendjében.....	25
6. sz. táblázat: Összehasonlítás a döntéshozatali aktivitás szerint.....	26
7. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok az egyes döntéstípusoknál (1-analitikus, 3-intuitív).....	27
8. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok összehasonlítása (1 - analitikus, 3 - intuitív)	28
9. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok azonosíthatósága a válaszadóknál (%).....	30
10. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok érvényessége a konkrétan vizsgált esetekben (%).....	30
11. sz. táblázat: A konkrét és általában használt közelítésmódok összefüggése a magyar vállalatoknál.....	32
12. sz. táblázat: A konkrét és általában használt közelítésmódok összefüggése a spanyol vállalatoknál	32
13. sz. táblázat: Döntéstípusok megoszlása a klasztereken belül a magyar vállalatoknál.....	35
14. sz. táblázat: Döntéstípusok megoszlása a klasztereken belül a spanyol vállalatoknál.....	35
15. sz. táblázat: A menedzsmenttel szembeni kihívások Magyarországon és Spanyolországban.....	48
16. sz. táblázat: A menedzsment képességek ideális rangsora a magyar és a spanyol mintában	48
17. sz. táblázat: A vállalati menedzsment erősségei/gyengeségei a magyar és a spanyol mintában	49
18. sz. táblázat: A válaszadók erősségei és gyengeségei a magyar és a spanyol mintában.....	51
19. sz. táblázat: A menedzsment képességek tényleges rangsora a magyar mintában.....	52
20. sz. táblázat: A menedzsment képességek rangsora egy 325 fős magyar vezetői mintában és a mélyinterjúk alapján	52
21. sz. táblázat: A menedzsment képességek tényleges rangsora a spanyol mintában.....	53
22. sz. táblázat: A vezetési stílusok megjelenése a döntés-előkészítésben	60
23. sz. táblázat: Döntésközpontú vezetői stílusok a magyar vállalatoknál*.....	63
24. sz. táblázat: A döntési szintek számának megoszlása a mintában.....	63
25. sz. táblázat: Kapcsolattartás az egyes döntési szintekkel.....	64
26. sz. táblázat: A döntések átengedésének motívumai és gyakorisága a magyar vállalatoknál	64
27. sz. táblázat: A döntések átengedésének motívumai és gyakorisága a spanyol vállalatoknál.....	65
28. sz. táblázat: Az átlagos csoportlétszám a döntéshozatal során.....	67
29. sz. táblázat: A stratégiai döntések kommunikálása	68
30. sz. táblázat: A döntések sikerkritériumai.....	68
31. sz. táblázat: Az információszerzés lehetőségei	69
32. sz. táblázat: Az információtechnológia alkalmazása.....	70

Ábrajegyzék

1.sz.ábra: A problémák felmerülése	18
2. sz. ábra: A különböző döntési közelítésmódok elterjedtsége 1-5 skálán kifejezve.....	30
3. sz. ábra: Döntési közelítésmódok a konkrétan vizsgált esetekben (N=115).....	31
4.sz.ábra: Menedzsment képességek rangsora	47
5.sz.ábra: Partecipáció a döntéshozatalban.....	61

Bevezetés

A Döntésmódszertan alprojekt ezen műhelytanulmánya annak a mélyinterjú sorozatnak egyes eredményeit foglalja össze, amely 1996 tavasza és ősze között zajlott vezető magyar vállalatok top menedzserei körében és azt kutatta, hogy a döntéshozatali gyakorlatnak milyen szerepe van a vállalatok versenyképességének alakulásában. A kutatás módszertanának kialakításában meghatározó szerepet játszott az a törekvésünk, hogy a vizsgálatot a stratégiai döntések elemzésében mindeztidáig legátfogóbb "Bradford studies" módszereivel legalább részben kompatibilissé tegyük. A kutatás módszereit taglaló 1. fejezetben erről részletesen szólunk, kiemelve módszerünk erős és gyenge pontjait.

A 2. fejezetben 150 stratégiai döntés elemzésének eredményeit ismertetjük. Foglalkozunk a problémák fölmerülésével, a döntéshozatali szerepek halmozásának kérdésével. Több közelítésben is tárgyaljuk a különböző döntéseméleti fölfogások jelenlétét a magyar vállalati gyakorlatban. Vizsgálódásunk kiterjed a döntések idődimenziójára, melyet két aspektusból kezelünk. Egyrészt foglalkozunk a stratégiai döntéshozatalra fordított idővel, másrészt vizsgáljuk a döntések időhorizontját is. Végül természetesen kapcsolatot keresünk az előzőekben felsorolt jellemzők és a vizsgált vállalatok gazdasági jellemzői között, azzal a szándékkal, hogy földerítsük a tipikus döntéshozatali mintákat a magyar mikroszférában.

A 3. fejezet a stratégiai döntéshozatal személyi és módszertani feltételeit tárgyalja. Ennek során elemezzük a menedzsment fölkészültségét, erősségeit, gyengeségeit, vezetői stílusát. A módszertani megalapozottság elemzése a csoportos döntéshozatal elterjedtségét és az informatikai támogatottságot állítja a vizsgálatok középpontjába.

Az eredmények értelmezéséhez nyújt segítséget, hogy ahol azok összehasonlíthatóak a Bradford studies eredményeivel, ott erre utalunk. A mélyinterjúkban közreműködő magyar vállalatok kontroll csoportjaként két másik mintát használtunk. Ezek közül a menedzsment képességek és a döntéshozatali közelítésmódokat vizsgáló kérdéseinknél egy olyan 325 elemű mintára támaszkodhattunk, amely a "Versenyben a világgal" projekt központi kérdőívét kitöltő felsővezetőkől állt. A másik mintát egy kisebb spanyol vállalati csoport jelentette, melyek felsővezetői a magyar felsővezetőkkel teljesen azonos struktúrájú mélyinterjúk alanyai voltak.

Ezúton szeretném megköszönni interjúalanyaink közreműködését, akiknek többsége anonimitása megőrzését kérte. Ezért vállalatuk nevét sem használtuk fel, helyette "kódnevet" adtunk minden közreműködő cégnek. Megnevezhetem viszont azokat a kollégákat, akik az interjúk készítésében közreműködtek: Dénes Ferenc, Nagy Péter, Tamás Tibor a Döntésmódszertan alprojekt tagjai, valamint Becser Norbert és Gergely Szabolcs egyetemi hallgatók.

A kutatásnak az ebben a tanulmányban követett gondolatmenetét és főbb megállapításait az alábbi táblázat foglalja össze:

	Döntéshozatali közelítésmódok	Személyi háttér	Módszertani háttér
Ahogy gondolkodnak (az értékrend)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalizáló: nagy mértékben jellemző: 30 % • Politikai: kis mértékben jellemző: 28 % • Kielégítő: átlagosan jellemző: 24.5 % • Intuitív: nagy mértékben jellemző: 31.9 % szerint 	<ul style="list-style-type: none"> • Legfontosabbnak tartott menedzsmenet képességek: problémamegoldó k., kockázatvállalási h., vezetési ismeretek, fejlett kommunikáció, üzleti érzék • A konzultatív és a partícipatív vezetési stílus óhajítása 	<ul style="list-style-type: none"> • A kvantitatív módszerek szerepének fölértékelődése • A VIR, mint fő információ forrás
Ahogy viselkednek (a praxis)	<p>Konkrét esetek vizsgálata alapján:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimalizáló jellemző: 46.1 % • Politikai jellemző: 11.3 % • Kielégítő jellemző: 19.1 % • Intuitív jellemző: 23.5 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Erős döntéshozatali aktivitás, szerephalmozás • Lassú elmozdulás az autokratikus-patriarchális vezetői stílusról a konzultatív-partícipatív stílusra • Tényleges erősségek: gyakorlatorientáltság, szakmai ismeretek, problémamegoldó k., üzleti érzék, elemzőképesség 	<ul style="list-style-type: none"> • Funkcionális döntés-előkészítés, • Csoportos döntés-előkészítés + egyéni döntés • A megkérdezettek fele használja a VIR-t • A saját fejlesztésű rendszerekben bíznak
A tárgyi környezet (a feltételek)	<ul style="list-style-type: none"> • Gyorsan és hosszú távra hozott stratégiai döntések • A proaktív probléma-felismerés dominál 	<ul style="list-style-type: none"> • Szerephalmozó döntéshozók • Az új gazdasági elit a régi 	<ul style="list-style-type: none"> • Átlagosan négy döntési szint • 6-7 fős döntési csoportok • A controlling rendszerek terjedése • Információs rendszerekkel való jó ellátottság

“*VERSENYBEN A VILÁGGAL*”

A Döntésmódszertan alprojekt eredményei

1. A kutatás módszerei

Amikor kutatócsoportunk 1995 végén bekapcsolódott a BKE Vállalatgazdaságtan Tanszékén induló „Versenyyben a világgal” című kutatási folyamatba, a Döntésmódszertani alprojekt megalakításával intézményes formában fejeztük ki valamennyiünk régóta vallott szakmai felfogását. Úgy véljük, hogy bármely piacgazdasági rendszer versenyképességének stratégiai tényezője a mikroszférában születő üzleti döntések meghozatalának módja. Ahhoz, hogy egy létező gazdaság valóságos működését kielégítően leírjuk, hatékonyságát értékeljük, versenytársaival összehasonlítsuk, pontosan meg kell határoznunk, hogy milyen módon jutnak el a gazdaság szereplői az eléjük táruló alternatívák közötti választásig. Melyek a **tipikus döntési helyzetek jellemzői**, milyen problémák és érdekek árnyalják azokat, illetve melyek **azon szervezetek jellemzői**, amelyekben a döntések megszületnek.

1.1. Kutatásunk legfontosabb előzményei

Az ehhez hasonló kérdésfeltevéseken alapuló kutatások nem tekinthetnek vissza nagy múltra. A probléma természetéből következően nagy minták szisztematikus összehasonlítására lett volna szükség, ami az általunk ismert vizsgálatok nagy részében elmaradt.

Cyert, Simon és Trow („Observation of a Business Decision”, *Journal of Business*, (29), 1956. pp. 237-248.), **Allison** („Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis”, *American Political Science Review*, (LXIII), 1969.3., pp. 689-718., ill. „*Essence of Decision*”, Boston, Little Brown, 1971.), valamint **Pettigrew** (“*The Politics of Organizational Decision-making*”, London, Tavistock, 1973.) címmel publikált kutatásai figyelemre méltó megállapításokat eredményeztek egyes elszigetelt esetek jellemzőiről, de meg sem kísérelték a komparatív megközelítés alkalmazását. **Mintzberg** és kanadai hallgatói („The structure of unstructured decision processes”, *Administrative Science Quarterly*, (21), 1976., pp. 246-275.), továbbá **March, Olsen** és kollégáik („*Ambiguity and Choice in Organizations*”, Bergen-Oslo-Tromsø, Universitetsforlaget, 1976.) címmel közzétett vizsgálataik során úttörő munkát

végeztek olyan esetek összegyűjtésével és elemzésével, melyeket különböző kutatók egymástól függetlenül írtak le. **Axelsson és Rosenberg** („Decision-making and organizational turbulence”, *Acta Sociologica*, (22), 1979. 1. pp. 45-62.) 20 svéd szervezet döntéshozatali módszereiről kapott képet kérdőíves kikérdezés útján. Hasonlóképpen kérdőívvel dolgozott **Stein** („Contextual factors in the selection of strategic decision methods”, *Human Relations*, (34), 1981.10., pp. 815-834., ill. „Strategic decision methods”, *Human Relations*, (34), 1981. 11., pp. 917-933) 64 - közelebbről meg nem határozott - amerikai menedzser küldte vissza kitöltve a **Jorge Stein** által postázott kérdőívet, alkalmat adva néhány kiválasztott szempont elemzésére.

Mindezeknek a vizsgálatoknak azonban közös jellemzői maradtak az összehasonlítás nehézségei, a minták kis méretéből adódó problémák, és egyéb módszertani korlátok, mint például a postán kiküldött kérdőívek útján végzett vizsgálatok reprezentativitásához fűzött jogos kétségek.

A fent hivatkozott próbálkozásokhoz képest jelentős lépést tett az összehasonlító módszer szisztematikus alkalmazása felé **Quinn** („*Strategies for change: logical incrementalism*”, Irwin, Homewood/Illinois, 1980.), aki kilenc üzleti vállalkozás menedzsereivel készített mélyinterjú segítségével figyelemre méltó mélységben tárta fel a gyakorlati szakemberek egyes döntésmódszertani problémáit. Végül drámai változást jelentett a vizsgált minta nagysága szempontjából a **Drenth** és munkatársai („Participative decision making: A comparative study”, *Industrial Relations*, (18), 1979. 3., pp. 295-309) által feltárt 103 eset összevetése, illetve **Nutt** („Types of organizational decision processes”, *Administrative Science Quarterly*, (29), 1984. 3., pp. 414-450.) 73 egészségügyi szolgáltató szervezetre kiterjedő elemzése. Ebben a környezetben mérhetjük fel igazán kutatásunk legfontosabb előzményének, a „*Bradford studies*” címen ismert nagyszabású brit kutatásnak a jelentőségét. (A kutatás folyamatának, módszereinek és eredményeinek leírását lásd: **Hickson-Butler-Cray-Mallory-Wilson**: „*Top Decisions*”, Basil Blackwell, 1986.) A „*Bradford studies*” az 1970-es évek elején indult azzal a nem titkolt szándékkal, hogy a vezetői döntések minden megelőző, illetve párhuzamosan folyó vizsgálatnál szélesebb körét, minden addiginál mélyebben vizsgálja meg. A nyolcvanas évek közepéig nyúló kutatási folyamat során a kutatók valóban jelentős méretű adatbázist és esetgyűjteményt hoztak létre és elemeztek. Erőfeszítéseik eredményként 30 angliai szervezet 150 döntéshozatali esetére vonatkozó adatbázis állt elő.

Tudományosan értékelhető módon írtak le

2 köztulajdonban álló feldolgozóipari cégnél	összesen 10 döntéshozatali esetet
9 magántulajdonú feldolgozóipari cégnél	összesen 45 esetet
3 profitérdekeltség alapján működő, de köztulajdonban álló szolgáltató vállalatnál	összesen 15 esetet
8 költségvetési intézményként működtetett köztulajdonú szolgáltató cégnél	összesen 40 esetet
8 magántulajdonú szolgáltató vállalatnál	összesen 40 esetet

Az információk minden addiginál nagyobb bősége a döntések osztályozására, az összefüggések magyarázatainak megformulálására is lehetőséget nyújtott. A kutatók a rendelkezésükre álló pénzügyi és emberi erőforrásokhoz képest a szervezetek és a döntési típusok lehető legszélesebb körét tárták fel.

„Versenyben a világgal” 1996. - Döntésmódszertani alprojekt

A nagyszabású „*Versenyben a világgal*” című kutatássorozat 1995-ös megindulása kiváló alkalmat teremtett számunkra, hogy az adott körülményekhez alkalmazkodva magyar viszonyok között is a brit kutatókéhoz hasonló vizsgálatot végezzünk. A monstre kutatási folyamatba való beilleszkedésünk ténye meghatározó volt abból a szempontból, hogy milyen erőforrásokat milyen ütemezésben használhattunk fel céljaink elérése érdekében. 1996 májusa és októbere között összesen 6 hónap állt rendelkezésünkre a terepmunka elvégzésére. Ezen időszak alatt összesen 42 magyarországi és 8 spanyolországi vállalat 50 vezető beosztású szakemberével készítettünk mélyinterjút. Az információk pontos rögzítése céljából az esetek többségében párosával kerestük fel a beszélgetésre vállalkozó vállalati vezetőket, és a munkacsoportunk által előzetesen elkészített interjúvázlat alapján másfél-két órás időtartamú kötött interjút készítettünk velük. Az interjúkat eleve úgy terveztük, hogy lehetőleg minél kisebb legyen a csak kvalitatív elemzéssel értékelhető információk aránya. Interjúalanyainkat rangsorolásra, a legkülönbözőbb jellemzők „erősségének” 1-5-ös skálán való becsülésére stb. kértük fel.

Minden egyes interjúban jelentős súlya volt - a lekérdezés időtartamát tekintve mintegy 45 percet vett igénybe - egy, a cégnél a közelmúltban meghozott, a vállalati vezető által választott stratégiai döntés részletes vizsgálatának. A munka befejeztével összesen 50 ilyen, standard formában feltárt esettanulmány áll rendelkezésünkre. Ezen kívül kevés kivételtől eltekintve - egy-két esetben interjúalanyunk e rész elhagyását kérte - az előzőnél jóval kevésbé részletesen ugyan, de megvizsgáltuk további 3 stratégiai döntés körülményeit is. Ezen újabb döntések bevonása a kérdések jellegénél fogva a részletes esettanulmányok kontrollálására is alkalmas volt. Mindezt az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

	A VÁLLALAT KÓDNEVE	INTERJÚ-ALANYUNK BEOSZTÁSA	A RÉSZLETESEN MEGVIZSGÁLT STRATÉGIAI DÖNTÉS TERMÉSZETE*	A KIEGÉSZÍTŐ ESETTANUL-MÁNYOKBAN MEGVIZSGÁLT DÖNTÉSEK TERMÉSZETE **
1.	Kereskedelmi Rt. (1)	elnök-vezérigazgató	Kiskereskedelmi hálózat kiépítése	1. Áruházak összevonása 2. Új típusú szolgáltatás bevezetése 3. Nagyszabású marketing akció kivitelezése
2.	Információszolgáltató Rt. (1)	stratégiai igazgató	Leányvállalatok alapítása	1. Leányvállalatok alapítása 2. Szolgáltatásbővítés 3. Forrásszerzési akció megtervezése, kivitelezése
3.	Gépjárműipari Rt.	Vezérigazgató	Középtávú hatékonyságnövelési program megtervezése, kivitelezése	1-2. Piaci orientációra vonatkozó döntések 3. Technológiai szakosodás végrehajtása
4.	Élelmiszeripari Rt. (1)	gazdasági igazgató	Privatizációs döntés	1. Privatizációs döntés 2. Hálózatépítés 3. Új termék bevezetése
5.	Olajforgalmazási Kft.	ügyvezető igazgató	Új üzletág beindítása	1. Kúttelepítési döntés 2. Árstratégiai döntés 3. Termékminőség beállítására vonatkozó döntés
6.	Kereskedelmi Rt. (2)	vezérigazgató	Vevőkör bővítését célzó akcióorozat megtervezése, kivitelezése	1. Vevőkörbővítő akcióorozat 2. Pénzforrás-teremtő akció 3. Vállalati szemléletváltást célzó átalakulási program kivitelezése (szellemi tőkeérték-emelés)
7.	Gyógyszeripari Rt. (1)	vezérigazgató	Gyártásfejlesztési beruházásorozat	Gyártásfejlesztési beruházásorozat
8.	Fémfeldolgozó Rt. (1)	üzemgazdasági osztályvezető	Vezetési rendszer átalakítása	Vezetési rendszer átalakítása
9.	Vendéglátóipari Rt.	gazdasági vezérigazgató-helyettes	Privatizációs döntéssorozat	1. Privatizációs döntéssorozat 2. Vállalatfelvásárlás 3. Saját munkavállalói nyugdíjpénztár alakítása
10.	Fémfeldolgozó Kft.	műszaki igazgató	ISO rendszer bevezetése	1. Gyártásfejlesztési beruházás 2. Belső átszervezés 3. Részvényeladási akció
11.	Energiaipari Rt. (1)	gazdasági vezérigazgató-helyettes	Környezetvédelmi beruházás	1. Finanszírozási stratégia kialakítása 2. Árstratégiai döntés 3. Technológiai fejlesztési beruházás
12.	Csomagolóanyagipari Rt.	gazdasági vezérigazgató-helyettes	Középtávú stratégiai terv kidolgozása	1. Középtávú stratégiai terv kidolgozása 2. Forrásbevonási döntés, a költség szerkezet átalakítása 3. Nemzetközi kereskedelmi és termelői terjeszkedés
13.	Áramszolgáltató Rt. (1)	értékesítési osztályvezető	Szolgáltatásfejlesztési beruházás	1. Szervezetfejlesztés 2. Szolgáltatásfejlesztési beruházás 3. Szolgáltatás technikai korszerűsítése
14.	Áramszolgáltató Rt. (1)	üzletág igazgató	Szolgáltatásfejlesztési beruházás	1. Szolgáltatásfejlesztési beruházás

				2. Belső átszervezés 3. Technikai korszerűsítő beruházás
15.	Műszeripari Rt.	műszaki igazgató	Privatizációs döntés (a külföldi befektető szemszögéből)	1. Privatizációs döntés (a külföldi befektető szemszögéből) 2. Project management bevezetése a vezetésben 3. Informatikai rendszer fejlesztése
16.	Gépjárműipari Kft. (1)	HRM osztályvezető-helyettes	Piaci stratégia megtervezése és kivitelezése	1. Választéknövelési beruházás 2. Növekedésorientált szervezetfejlesztés 3. TQM bevezetése
17.	Vegyipari Kft.	ügyvezető igazgató	Vállalat és termékfelvásárlási döntés	1. Új termék gyártásának beindítása 2. Régi termék arculatának fejlesztése 3. Aktívanyag-tartalom csökkentése egy terméknel a versenyképes szintig
18.	Gyógyszeripari Rt. (2)	marketing és kereskedelmi igazgató	Piaci orientációváltásra vonatkozó döntés	1. Hosszú távú stratégiai terv kidolgozása 2. Piaci régiók közötti választás 3. 3 éves terv kidolgozása, évente „sulirozva”
19.	Fémfeldolgozó Rt. (2)	vezérigazgató	Optimális termelisméret meghatározása	1. Gyártásfejlesztési beruházás 2. Hitelfelvételi döntés 3. Műszaki korszerűsítő beruházás
20.	Kereskedelmi Rt. (4)	marketing és kereskedelmi igazgató-vezérigazgató-helyettes	Kiskereskedelmi kiszolgálásra való áttérés a kizárólagos nagykereskedelmi kiszolgálásról	1. Kiskereskedelmi kiszolgálásra való áttérés 2. Raktártelepítési beruházás 3. Árstratégiai döntés, fizetési kondíciók meghatározása
21.	Agrár Rt. (2)	főkönyvelő	Hosszú távú, reorganizációs döntés	1. Középtávú stratégiai terv kidolgozása 2. Leányvállalat megszüntetése 3. átszervezési döntés
22.	Olajipari Rt. (1)	vezérigazgató	Technikai korszerűsítő beruházás	1. Felsőszintű személyzeti döntéssorozat 2. Külföldi piaci stratégia kidolgozása 3. A megrendelőkkel fenntartott viszony stratégiai menedzsmentjének kialakítása
23.	Szállítási Rt.	stratégiai igazgató	stratégiai döntéssorozat a cég átszervezéséről, piacorientálttá tételéről	-
24.	Bank Rt. (1)	vezérigazgató	Expanzió a lakossági piacon	1. privatizáció előkészítése 2. biztosítási tevékenység beindítása 3. Belső átszervezés
25.	Olajipari Rt. (2)	kutatás-termelési ágazatvezető-vezérigazgató-helyettes	Nemzetközi piaci expanzió	1. Tárolókapacitás bővítése 2. Külföldi vállalatalapítás 3. Belső tervezési-elszámolási rendszer átalakítása
26.	Gépjárműipari Kft. (2)	műszaki igazgató	Új termék gyártása	1. Új alkatrészgyártó üzem építése

				2. Technológiai fejlesztés 3. Gyártástelepítés
27.	Energiaipari Rt. (2)	vezérigazgató	Kapacitásbővítő beruházás	1. Üzemegység bezárása 2. Munkabér banki átutalásának pályáztatása, kivitelezése 3. Gyártás gépesítése
28.	Húsipari Rt. (1)	közgazdasági osztályvezető	Informatikai rendszer fejlesztése	1. Belföldi értékesítési rendszer fejlesztése 2. Informatikai rendszer fejlesztése 3. Létszámgazdálkodási döntéssorozat
29.	Bank Rt. (2)	nemzetközi főosztályvezető-helyettes	Új üzletágba való belépés	1-3. Új üzletágra való áttéréshez kapcsolódó stratégiai döntések
30.	Építőipari Kft.	vezető tervezési tanácsadó	Házépítési és profilbővítési akciósorozat	1. Hálózatépítés és profitbővítés 2. Társasági forma átalakítása 3. Vállalatfelvásárlás
31.	Élelmiszeripari Rt. (2)	vezérigazgató	Új termék gyártásának beindítása	1. Termékfejlesztő beruházás 2. Gyártáskorszerűsítő választékbővítő beruházás 3. Szállítópark korszerűsítése
32.	Vegyipari Rt. (1)	gazdasági vezérigazgató	Piaci terjeszkedési döntés	1. Hosszútávú fejlesztési terv kidolgozása 2. Termelési folyamat racionalizálása 3. Technológia várás
33.	Vegyipari Rt. (2)	stratégiai igazgató	Belső átszervezési akciósorozat	1. Privatizáció előkészítése 2. Üzemegység átszervezése 3. Akvizíciós döntés
34.	Élelmiszeripari Rt. (3)	vezérigazgató	Privatizációs döntés	1. Privatizációs döntés 2. Marketing szervezet megerősítése 3. Fejlesztendő termékkör meghatározása
35.	Építőipari Rt. (1)	Vezérigazgató	Szervezeti átalakítás	1. Átszervezés 2. Privatizációs döntés 3. Szolgáltatásfejlesztés, működési kör bővítése
36.	Húsipari Rt. (2)	vezérigazgató	Gyártásfejlesztő beruházási döntés	1. Gyártásfejlesztés 2. Más társasággal történő egyesülés 3. Külföldi piaci expanzió
37.	Húsipari Rt. (3)	vezérigazgató	Termékfejlesztési stratégia kialakítása	-
38.	Építőanyagipari Rt. (1)	vezérigazgató	Vállalatfelvásárlás	1. Vállalatfelvásárlás 2. Eladási csatornák kiépítése 3. Átszervezési döntés
39.	Kereskedelmi Rt. (3)	vezető marketing tanácsadó	Lakossági szolgáltatásfejlesztés	1. Lakossági szolgáltatásfejlesztés 2. Vállalkozói szolgáltatásfejlesztés 3. Árukatalógus beindítása
40.	Agrár Rt. (1)	üzletág igazgató	Termeltetési szerződés megkötése	1. Termeltetési szerződés megkötése 2. Reklámtevékenység fokozása 3. Belső átszervezés
41.	Áramszolgáltató Rt. (2)	gazdasági igazgató	Informatikai rendszerfejlesztés	1. Informatikai rendszerfejlesztés 2. Szolgáltatásfejlesztési beruházás-gépjárműpark

				korszerűsítése 3. Szolgáltatásfejlesztési akciósorozat- munkamagatartásértékelő rendszer bevezetése
42.	Információszoigáltató Rt (2)	gazdasági főigazgató	Szolgáltatásbővítési beruházás	1-3. Különböző szolgáltatásfejlesztő beruházások
43.	Építőanyagipari Rt. (2)	minőségfejlesztési menedzser	marketing célú beruházás	1. Választékbővítési beruházás 2. Kapacitásbővítő beruházás 3. továbbképzési rendszer fejlesztése
44.	Építőipari Rt. (2)	elnök	kapacitásbővítő beruházás	1. Vállalatfelvásárlás 2. Termelési folyamatfejlesztés 3. HRM beruházás, továbbképzés, tréning
45.	Kereskedelmi Rt. (5)	elnök	Munkaerőköltség-csökkentő akciósorozat	1. Új piac megnyitása 2. Forrásszerző akciósorozat 3. Vállalati kultúra alkalmazotti elkötelezettség fejlesztése
46.	Fémfeldolgozó Rt. (3)	vezérigazgató	Kapacitásbővítés	1. kapacitásbővítés 2. Belső átszervezés 3. marketingfejlesztési akció
47.	Építőanyagipari Rt. (3)	igazgató	Exportnövelő akció	1. Exportnövelő akció 2. Computer Aided production bevezetése 3. Adminisztráció gépesítése
48.	Textilipari Rt. (1)	vezérigazgató	Külföldi vegyes vállalat alapítása	1. Egy vevő kizárása 2. Vevőknek történő hitelnyújtás 3. Külföldi piaci árstratégiai döntés
49.	Textilipari Rt. (2)	vezérigazgató	Külföldi piaci expanzió	1. Gépbeszerzés 2. Piaci expanzió külföldön 3. Termékfejlesztés
50.	Húsipari Rt. (4)	vezérigazgató	Kilépés egy külföldi piacra	1. Új üzem létesítése 2. Új termék bevezetése 3. Kutatási tevékenység kiterjesztése

* Ezen döntések elemzése Nagy Péter: A stratégiai döntések elemzése című tanulmányában található

* * Ezen döntések feldolgozása a jelen tanulmány 2. fejezetében található

Az interjúkészítés fázisának befejeztével - 1996 októbere és decembere között - a terepmunkában összegyűjtött adatok kódolt feldolgozása révén számítógépes adatbázist hoztunk létre, majd adatbázisunkat többváltozós statisztikai elemzésnek vetettük alá. Tanulmányunkban ezen kvantitatív elemzés eredményeit ismertetjük, kiegészítve a vállalati vezetőkkel folytatott beszélgetésekből nyert statisztikailag nem elemezhető kvalitatív információkkal, esetismertetésekkel, jellemzőnek tűnő részletekkel, az összképet árnyaló „sztorikkal”.

1.2. Módszerünk gyengeségei és erősségei

Az a tény, hogy a „Bradford studies” másfél évtizeden át elhúzódó kutatássorozatát a „Versenyben a világgal” *Döntésmódszertani alprojektje* néhány hónapos időtartamú vizsgálattal ismételte meg, messze ható következményekkel járó módszertani különbség. A módszerek eltéréséből előnyök és hátrányok is származtak.

Módszerünk legfontosabb hátránya, hogy nem biztosította adataink alapos ellenőrzésének lehetőségét. A „Bradford studies” kutatói másfél évtized alatt alaposan körüljárták, több oldalról is kontrollálták az általuk megkeresett 30 cég vezetőitől kapott információkat. A kutatás résztvevői egy teljes munkanapot együtt töltöttek informátoraikkal a vállalatnál, s eközben más vezetőkkel is érintkezésbe léptek, elbeszélgettek az interjúban terítékre került témákról. Az interjúk feldolgozása után pedig még egyszer visszatértek az adott céghez, és ez alkalommal a kutatók prezentálták korábbi interjúalanyuk és a vállalat más meghívott vezetői előtt mindazt, amit a vizsgálat eredményeiből leszűrtek maguknak. A cégek vezetői ezeken a megismételt megbeszéléseken nagyon fontos pontokon korrigálták az interjúkészítés és feldolgozás folyamatában óhatatlanul előforduló torzulásokat.

Nos, a „Versenyben a világgal” *Döntésmódszertani alprojektjének* lehetőségeit ebből a szempontból súlyosan korlátozta az időhiány. A realitásokat felmérve mi csak azt a célt tűzhattük magunk elé, hogy a rendelkezésünkre álló néhány hónap alatt minél nagyobb mintán végezzük el a döntéshozatal módszereinek vizsgálatát. A megkeresett vállalati vezetőknek mindössze szűk harmada mutatkozott egyáltalán hajlandónak az információszolgáltatásra, s az interjúk tapasztalatai azt mutatták, hogy még készséges partnereink egy részének is gondot okozott a beszélgetés másfél-két órás időtartama. Nem is gondolhattunk az adatgyűjtés intenzitásának fokozására, illetve többszöri kontrolltalálkozók megszervezésére. Mindezek miatt adataink semmiképpen sem tekinthetők objektív információknak. Interjúink arra a kérdésre kínálnak választ, hogy a megkeresett vállalati vezetők **hogyan vélekedtek** 1996 nyarán-őszén az általunk felvetett problémákról, illetve **hogyan érzékelték** a cégüknél zajló döntéshozatali tevékenység jellemzőit. Arról, hogy ezek a vélekedések miként tükrözik a valóságot, csak sejtéseink lehetnek. Többrészes interjúvázlatunk ugyan tartalmazott olyan kontrollkérdéseket, amelyek révén kimutathatóak az egy-egy interjúalany válaszaiban meglapuló esetleges inkonzisztenciák, ez azonban nyilván nem oldja meg a problémát. Aminthogy a kutatócsoportunk tagjai által elkövetett esetleges hibákat sem tudjuk kiszűrni. Ez utóbbi torzító tényező hatását legfeljebb az enyhíti, hogy az ötven interjút tízen készítettük különféle párosításokban, így az esetleges személyes elfogultságainkból származó szisztematikus hiba jelenléte gyakorlatilag kizárható.

Választott módszerünkben még egy gyengeség következik, amivel számolnunk kell: mintánk viszonylagosan szűk mivolta. Terepmunkánk eredményeként összesen 50 részletesen megvizsgált stratégiai döntéshozatali esetből álló gyűjteményt tudunk előállítani. Ez a mintanagyság nemcsak a „Bradford studies” 150 eseten alapuló vizsgálatának, de **Stein** (64 eset), **Drenth** (103 eset), és **Nutt** (73

eset) kutatásainak mintanagyságától is elmarad. Az összkép azonban mégsem ennyire kedvezőtlen. Ha az előbbinél jóval kevésbé részletesen is, de néhány fontos jellemző leírásával a 50 cégnél feltártunk további 150 döntési esetet. Két kérdésünk, az „Interjú vázlat” 5.1-es és 6.1-es kérdései pedig szerepeltek a „*Versenyben a világgal*” kutatás alapkérdőívében is. Ezekre a kérdésekre 325, a kipoztázott kérdőíveket kitöltő és visszajuttató cégvezető válaszolt, jelentősen bővítve mintánk nagyságát legalább ezeken a pontokon.

Az itt sorra vett gyengeségek mellett azonban kétségtelen előnyei is voltak kutatásunk gyors lefutásának: így mindenekelőtt terepmunkánk módszertani egységessége. A „*Bradford studies*” másfél évtizede alatt többször változott az információgyűjtés módszere. Az indulás első 1-2 évében rendkívül intenzív, „együttélő” módszerrel vizsgálták a kiválasztott cégek döntéshozatali módszereit. Amikor nyilvánvalóvá vált, hogy az emberi és pénzügyi források hiánya miatt ezen a módon nem lesznek képesek elérni a kívánt mintanagyságot, csökkentették a vizsgálat intenzitását, és menet közben többször módosították a kutatás módszereit. Ez az adatok összehasonlításánál nyilvánvalóan információvesztéssel járt.

A „*Versenyben a világgal*” *Döntésmódszertani alprojektje* ezzel szemben mindvégig a terepmunka megkezdése előtt közösen kialakított módszertani elvek szerint végezte a munkát. Az interjúvázlatot 1996 áprilisában két interjú elkészítésével „teszteltük”, és ezek kedvező tapasztalatai miatt változtatás nélkül folytattuk az interjúzást. A vállalati vezetők által szolgáltatott információk ezért azonos struktúrában, azonos sorrendben, azonos szöveggörnyezetben feltett kérdésekre adott válaszok, illetve azonos instrukciókkal ellátott kérdezőbiztosok által megszerzett adatok, ami kétségtelenné teszi összehasonlíthatóságukat.

Bizonyos információvesztéget természetesen mi sem kerülhettünk el, de ez nálunk nem a módszertani bizonytalanságból származott. Menet közben merült fel a gyanú, hogy egy-két kérdésünkkel kapcsolatban az interjúalanyaink válaszaiból kirajzolódó kép nem eléggé jellegzetes, s hogy ezek az adatok minden valószínűség szerint alkalmatlanok lesznek markáns következtetések levonására. Emögött kérdéseink célnak nem megfelelő megfogalmazása is meghúzódhatott, de az sem lehetetlen, hogy a pontokon az elméleti és gyakorlati szakemberek megközelítéseinek szisztematikus eltérése okozta a problémát. Ez utóbbi feltevés igazolódása választ adna arra is, hogy miért nem észleltük ezeket a hibalehetőségeket próbainterjúink készítése során. A két próbainterjút ugyanis olyan vállalati szakemberekkel készítettük, akik éppen posztgraduális képzésben vesznek részt Egyetemünkön, és élő szakmai kapcsolatban állnak csoportunk senior oktatóival. Megközelítésünk, szakmai felfogásunk tehát ismerős volt számukra, ezért szándékunknak megfelelően, pontosan megértették az interjúban feltett kérdéseinket. Ebből a szempontból azonban - mint utólag kiderült - egyáltalán nem hasonlítanak a gyakorlati szakemberek átlagához.

Mindenesetre akkor, amikor nyilvánvalóvá vált számunkra ez a probléma, már túlságosan előrehaladtunk a terepmunkában, ezért úgy döntöttünk, hogy inkább vállaljuk a hibákból származó

viszonylag csekély információvesztéséget, mint hogy menet közben hajtsunk végre módszertani módosításokat kérdőívünkön.

Egyértelműen erőssége kutatásunknak, hogy a megkeresett 50 vállalatnál egyetlen kivételtől eltekintve minden esetben csúcvezetői szinten fogadták munkatársainkat. Nem kell külön ecsetelni, hogy milyen jelentősége van ennek egy olyan kutatás esetében, amelynek legfőbb célja a stratégiai döntések vizsgálata.

Bevezetőnk végén érdemes kiemelni kutatásunk egyik legfontosabb erősségét: mintánk összetételét. Adatközlőink jellemzően **nagyvállalatok** - 61 százalékuk foglalkoztat 1000-nél több dolgozót. A fennmaradó 40 százalék *egyenletesen oszlik meg* az 50-100, a 100-300, a 300-500 és az 500-1000 fős sávokban. A megkeresett cégek 36 százalékának **nem volt állami jogelődje** (a fennmaradó 64 százalék közvetlen államigazgatás alatt állt vagy a vállalati tanácson keresztül érvényesült az állami tulajdonlás elve), 53,5 százalékának **jelenlegi tulajdonosai között sem** szerepel egyáltalán az **állam**, és csak mintegy 5 százalékuk maradt mindmáig **100 százalékos állami tulajdonban**. A mintánkban szereplő vállalatok durván 30 százalékát birtokolja 50 százalékosnál nagyobb mértékben **valamely külföldi vállalat** (15 százalékukat teljes mértékben). A *külföldi pénzintézetek és külföldi magánszemélyek* szerepe ebből a szempontból elenyésző. Az általunk vizsgált vállalatok mintegy 20 százalékát birtokolják **belföldi magánszemélyek** 50 százalékosnál nagyobb mértékben (12 százalékukat teljes egészében), és 10 százalékuk áll teljesen a **menedzsment tulajdonában**. Mintánk szereplőinek tevékenységét “félig nyitottnak” minősíthetjük, amennyiben mindössze 9,6 százalékuk **exportálja outputjának több mint felét**, de az input oldalán 29 százalékuk **importaránya nagyobb 50 százaléknál** (és 6,5 százalékuk importaránya a 90 százalékot is meghaladja). A mintánkban szereplő vállalatok több mint 60 százaléka **növelni tudta belföldi forgalmát** a legutóbbi három évben, de 11 százalékuk 10 százalékosnál nagyobb **forgalomcsökkenést** szenvedett el. Ugyanebben az időszakban a vizsgált cégek 34 százaléka saját bevallása szerint **jelentősen növelte adózott nyereségét**, és mintegy 20 százalékuk **árbevételarányos nyereségét is**. Az **adózott nyereség csökkenéséről** ellenben 27 százalék, az **árbevételarányos nyereség csökkenéséről** pedig 28 százalékuk számolt be.

A kiválasztott 42 hazai vállalatról természetesen nem állíthatjuk, hogy tudományos értelemben reprezentatív mintáját jelentik a magyar vállalatok teljes „népességének”. Arra azonban tudatosan és érzésünk szerint sikerrel - törekedtünk, hogy ez a minta elég színes, elég átfogó, elég sokatmondó legyen. Mindenekelőtt azért, hogy a magyar gazdaság átmeneti jellegét, gyenge és erős pontjait mind iparági szempontból, mind a tulajdonosi összetétel szempontjából jól tükrözze. Mintánkban a 100%-os külföldi tulajdonban álló autógyártól a 100%-os állami tulajdonban lévő kereskedelmi bankon keresztül a frissen privatizált áramszolgáltatóig sokféle iparág nagyon eltérő helyzetben lévő képviselői szerepelnek. Tudatosan törekedtünk arra is, hogy ha valamely iparágból sikerült egy céget mintánkba felvenni, ugyanabból az iparágból más, lehetőleg attól lényegesen eltérő jellemzőkkel bíró céget is felkeressünk. Ez a mintavételi módszer szolgálhatta legjobban azon törekvésünket, hogy kutatásunk ne

pusztán a stratégiai döntéshozatal iparági jellemzőit tárja fel, hanem ha lehet, általában mondjon valamit az átmeneti állapotban levő magyar gazdaság döntésmódszertani jellemzőiről.

2. Stratégiai döntések elemzése a magyar mikroszférában

2.1. A problémák fölmerülése

A döntéshozatal a problémamegoldás része, s ezért egy, a mikroszféra döntéshozatali gyakorlatát vizsgáló kutatás nem indulhat másként, mint annak fölterképezésével, hogy miként merülnek föl a problémák a vállalatoknál, pontosabban milyen mechanizmusok vezetnek el a problémák felismeréséhez. A döntésemélet irodalma négy alapesetet különböztet meg. Ezek: a kényszerítő nyilvánvalóság, a figyelmeztető rendszerek használata, a külső hatás és a kutatás (Kindler, 1991).

A kényszerítő nyilvánvalóság az a probléma-felismerési mód, amikor a valóság ellenállhatatlan nyilvánvalósággal kényszerít a probléma létezésének érzékelésre. Lényegében tehát, valamilyen *vészhelyzet* bekövetkezéséről van szó.

A probléma-felismerés másik módját valóság szemléletünk adhatja. Előrelátással mindig észlelhetünk bizonyos jeleket, s ha észleléseinket megosztjuk a vállalaton belül a munkatársainkkal, akkor *belső figyelmeztetést* jelenthetnek a problémákkal kapcsolatban.

A probléma-felismerés harmadik módja a külső forrásból származó felismertető hatás, vagyis, ha valaki olyan ismerteti föl velünk a problémát, aki az érintett rendszeren kívül áll. Fellépése *külső figyelmeztetést* jelent.

A negyedik probléma-felismerési mód a kutatás. A kiinduló alapelv ebben az esetben az, hogy a dolgok nem lehetnek tökéletesek. Sok vállalatnál találunk *"problémakereső"* csoportokat vagy osztályokat, akiknek az a feladatuk, hogy preventív céllal elébe menjenek a problémáknak.

Természetesen egy vállalat versenyképességének megítélése szempontjából nem közömbös, hogy a fenti probléma-felismerési módok milyen arányban vannak jelen a menedzsment munkájában. A legpozitívabbnak azt tekinthetjük, ha van idő és energia a problémák megelőzésére, proaktív kezelésére. A kevésbé veszélyes helyzetek közé sorolható a belső figyelmeztetés esete is, hiszen ennél a vállalat házon belül tarthatja a problémát. A vészhelyzetek és a külső figyelmeztetések viszont nehezen leplezhetők, mindenképp rontják a vállalat imázsát, következésképpen a versenyképességre negatív hatással vannak.

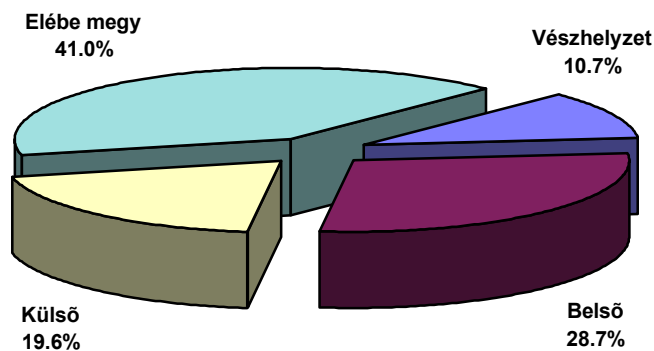
Vállalati interjúink egyik "belépő" kérdése az volt, hogy az egyes probléma-felismerési módok milyen arányban jellemzik a megkérdezett céget.

1. sz. táblázat: Az egyes probléma-felismerési módok előfordulása

	Probléma-felismerés (%)
Vészhelyzet	10.7
Belső figyelmeztetés	28.7
Külső figyelmeztetés	19.6
Problémakeresés	41.0

A válaszok igen kedvező képet rajzoltak ki és fölülmúlták minden várakozásunkat. Mivel igazi fenyegetettséget a vészhelyzetek és a külső figyelmeztetések jelentenek, elmondható, hogy a vizsgált vállalatok viszonylag nyugodt légkörben működnek. Válaszadóink vészhelyzetként többnyire valamilyen komoly műszaki problémát, balesetet említettek. A külső figyelmeztetések jellemzően az APEH-től, a TB-től, a vevőktől vagy a szállítóktól érkeztek.

1.sz.ábra: A problémák felmerülése



A belső figyelmeztetések fő csatornájának többnyire a vállalati információs rendszer bizonyult, s itt külön ki kell emelnünk a kontrolling rendszerek szerepét. A legnagyobb meglepetést természetesen a problémakeresés elterjedtsége okozta. Meg kell említenünk azonban, hogy interjúalanyaink a problémakeresés fogalmát nagyon tágan értelmezték, s az egyéni előretéktől a vállalati tervezésig számos esetet ebbe a kategóriába soroltak.

2.2. Döntéstípusok

A kutatásban közreműködő felsővezetőket arra kértük a velük készített interjúk során, hogy idézzenek fel három olyan meghatározó jelentőségű döntést a praxisukból az elmúlt három évre visszatekintve, amelyben részt vettek és így pontos információikkal rendelkeznek a döntéshozatal körülményeiről. Kutatásunk a Hickson és munkatársai által publikált **Bradford studies**-t tekintette a stratégiai döntéshozatal kutatásában etalonnak, s akárcsak a Cirian Murphy vezetésével végzett ír vállalati kutatás, az ott használt kategóriákat, mintanagyságot, vizsgálódási irányokat tekintette kiindulópontnak. Összesen - a Bradford studies mintájához hasonlóan - mi is 150 esetet vizsgáltunk meg. Ebből 126 tartozott magyar vállalatokhoz, 24 pedig a kontroll csoportként funkcionáló nyolc spanyol vállalatához. A Bradford studies jelentősége abban áll, hogy - leszámítva Mintzberg kutatásait - a legátfogóbb képet nyújtotta a vállalati stratégiai döntéshozatalról.

2. sz. táblázat: A Bradford studies és a Versenyben a világgal kutatás által vizsgált döntések

Bradford studies*		Versenyben a világgal	
Döntéstípusok	Esetszám	Döntéstípusok	Esetszám
(1) Technologies	23	(1) Beruházási	25
(2) Reorganizations	22	(2) Átszervezési	20
(3) Controls	19	(3) Privatizációs	8
(4) Domains	18	(4) Forrásszerzési	7
(5) Services	16	(5) Marketing	17
(6) Products	12	(6) Szolg./Term. fejl.	30
(7) Personnels	12	(7) Termelési	10
(8) Boundaries	11	(8) Telepítési	4
(9) Inputs	9	(9) Emberi erőforrás	8
(10) Locations	8	(10) Egyéb	5

* Forrás: Hickson - Butler - Cray - Mallory - Wilson, 1986., pp. 30.

A kiválasztásra kerülő döntések témakörét egyáltalán nem korlátoztuk. Minden interjúalany a saját szavaival, tetszése szerinti területről hozhatott példákat. A felidézett esetek pontosabb megértését, azonosítását azonban nagyban elősegítette, hogy a következő lépésben a válaszadók - amennyiben erre szükség volt - az interjú készítőinek segítségével besorolták válaszaikat azokba a döntéstípusokba, melyek szintén szoros kapcsolatot mutattak a Bradford studies taxonómiájával. Természetesen a magyar kutatásban a vizsgált időszakban vitathatatlan aktualitásuk miatt a privatizációs döntéseknek külön kategóriát szenteltünk.

A két vizsgálat között eltelt 10-15 év, az eltérő terep (Anglia, Magyarország, illetve Spanyolország) és a kategóriák közötti kisebb elcsúszások ellenére meglepő a két megoszlás nagyfokú hasonlósága. Az első két kategória mindkét mintában azonos tartalmat takar. A (3) Privatizációs döntésekhez a Bradford studies (8) Boundaries kategóriája társítható legjobban, hiszen annak tartalma lefedi a felvásárlási, egyesülési döntéseket, az összeolvadásokat. A (4) Forrásszerzési döntésekkel a (9) Inputs döntések mutatják a legszorosabb kapcsolatot, mivel azok is a pénzügyi és egyéb források megszerzését takarják. Ugyanez a helyzet a (4) Domains és az (5) Marketing döntések esetében. A (5) Services és a (6) Products kategóriák a mi kutatásunkban a (6) Szolgáltatás/Termék fejlesztési

döntéseknek feleltethetők meg. A (8) Telepítési és (9) Emberi erőforrás döntések megfelelői a Bradford studies-ban a (10) Locations és (7) Personnels döntések.

A Bradford esetek közül 46 un. **output témát** érintett, mint amilyenek pl. a termékekkel, szolgáltatásokkal, marketinggel kapcsolatos döntések. Ugyanez a szám a mi kutatásunkban 47 volt, sőt ha a termeléssel kapcsolatos 10 döntést is figyelembe vesszük, akkor 57. 54 döntés kapcsolódott a **szervezet működéséhez**, a technológiához, a személyzeti ügyekhez, a kontrollhoz. A magyar vizsgálatban 33 ilyen döntés szerepelt, mert mi nem kezeltük külön az irányítási, ellenőrzési döntéseket. A **szervezet formájáról**, újjászervezéséről, átalakításáról, a telepítésekről 41 döntést idéztek az angol kutatók, mi 32 ilyen esetet regisztráltunk. Az **inputtal** kapcsolatos döntések száma a Bradford studies-ban mindössze 9 volt, nálunk még ennél is kevesebb, összesen 7.

Anélkül, hogy messzemenő következtetéseket vonnánk le a fenti arányokból, két megjegyzést feltétlenül tennünk kell. Az első arra vonatkozik, hogy várakozásainkkal ellentétben *nagyon kevés privatizációs döntés került említésre*. Erre némiképp magyarázatot adnak azok a szóbeli közlések, amelyek szerint a magyar vállalatok vezetői a privatizációs folyamatot az ismert privatizációs technikák, elsősorban a tanácsadói közreműködés miatt, többnyire passzív szereplőként élték meg.

Az említések gyakoriságából egyébként túlzás lenne arra következtetni, hogy a menedzsment milyen arányban foglalkozik általában a felsorolt döntéstípusokkal a vizsgált vállalatoknál. Inkább arra helyeznénk a hangsúlyt, hogy ezek a típusok miért a fenti megoszlás szerint kerültek említésre. A magyarázatunk az, hogy a megkérdezettek számára a preferált témák olyan súlyúak voltak, amelyekkel mindenképp stratégiai szinten kellett foglalkozni. **Szembevetően az outputtal kapcsolatos döntések magas aránya, amely a piacgazdaságra való áttérés időszakában biztató** jelnek tekinthető. A beruházási döntések stratégiai kezelését főként a pénzügyi vonzattal indokolták, hiszen pl. az említett esetek között 4 milliárd forintos beruházás is szerepelt. Az átszervezési döntések magas említési aránya azt jelzi, hogy a válaszadók az átszervezést fontos stratégiai eszköznek tartják, s - ahogy ezt a későbbi eredmények megmutatták - az ilyen döntéseket nem engedik ki a kezükből.

Az említési gyakoriságok csökkenő sorrendjében néhány példával szeretnénk megvilágítani az egyes döntéstípusok tartalmát.

3. sz. táblázat: Példák az egyes döntéstípusokra

Döntéstípus	Gyak.	Példa
(6) Szolg./Term. fejl.	30	Lakossági szolgáltatásfejlesztés, Biztosítási tevékenység elind.
(1) Beruházási	25	Informatikai rendszer fejlesztés, Technológia vásárlás
(2) Átszervezési	20	Hálózatépítés, Leányvállalat megszüntetése
(5) Marketing	17	Piaci régiók közötti választás, Árukatalógus beindítása
(7) Termelési	10	TQM bevezetése, Szállítópark korszerűsítése
(3) Privatizációs	8	Privatizációs döntés, Vállalat felvásárlás
(9) Emberi erőforrás	8	Felsőszintű személyzeti döntéssorozat, Vezetési re. átalakítás
(4) Forrásszerzési	7	Hitelfelvételi döntés, Akvizíciós döntés
(10) Egyéb	5	Stratégiai terv kidolgozása, Saját nyugdíjpénztár kialakítása
(8) Telepítési	4	(Benzin)kúttelepítési döntés, Raktártelepítési döntés

A döntések besorolása a téma, a választás tárgya, nem pedig a döntéshozatal körülményei, vagy következményei szerint történt és ez számos többértelmű helyzetet teremtett. Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy a vitás esetekben mindenkor a válaszadó álláspontját vettük figyelembe és azt nem bíráltuk felül.

Figyelemre méltó, hogy *az említett esetek túlnyomó többsége* Hickson terminológiáját átvéve *pozitív volt*, abban az értelemben, hogy a döntés azt reprezentálta, hogy valamilyen előre mutató akciót *tudatosan elhatároztak* és azt keresztül is vitték. March és Olsen, valamint Mintzberg hívta föl a figyelmet arra, hogy a stratégiai döntések többnyire pozitívak és ezt a tényt a mi vizsgálatunk is igazolni látszik. Természetesen vannak ún. negatív stratégiai döntések is, amelyek vagy a status quo konzerválását eredményezik, vagy valamilyen negatív akcióval járnak. Mi hét ilyen példával találkoztunk, amelyek között szerepelt nyugdíjazás miatti belső átszervezés egy fémfeldolgozó vállalatnál, részvényeladási akció ugyanott, leányvállalat megszüntetése, felsőszintű személyzeti döntéssorozat, amelyre a túlkvalifikáltság miatt került sor egy olajipari cégnél a privatizáció küszöbén, üzemegység bezárása egy már privatizált vállalatnál, létszám-gazdálkodási döntéssorozat, egy vevő kizárása. Ezekről több hónap, esetleg év távlatában is indulatosan beszéltek az interjúalanyok, s megerősítették, hogy *azok a legkeményebb, legkellemetlenebb döntések, amelyek a cég alkalmazottait közvetlenül érintik.*

2.3. Döntéshozatali szerepek és aktivitás

Humphreys és munkatársai a szervezeten belüli döntéshozatali folyamat elemzésekor a szervezeti szintek pontos megragadására helyezték a hangsúlyt és külön tipológiát dolgoztak ki a különböző szinteken várható feladattípusokra és megjelenő vezetői érdeklődésre és igényekre vonatkozóan (Humphreys - Berkeley, 1986).

Vári és Vecsenyi hazai tanácsadási tapasztalataik alapján továbbfejlesztették Humphreys elméletét és a következő döntéshozatali szerepeket azonosították. (Vári - Vecsenyi, 1989)

1. A **döntéshozók** hatáskörébe tartozik a cselekvési változatok közötti végleges választás, és ők rendelkeznek a megvalósításhoz szükséges erőforrásokkal is.
2. A **javaslattevők** (döntés-előkészítők) feladata, hogy a döntéshozók számára megoldást, esetenként több változatot dolgozzanak ki. Hatáskörük nem terjed ki a választásra, a jóváhagyásra és a szükséges intézkedés megtételére.
3. A **szakértők** feladata bizonyos rész kérdések megválaszolása, speciális szakmai információk szolgáltatása.
4. A **megvalósítók** aktív szerepet játszanak az elfogadott megoldás megvalósításában.
5. A **problémagazdák** elégedetlenek az általuk érzékelt helyzettel, szeretnék, ha a dolgok jobban mennének és ezért változtatást igényelnek.
6. A **problémamegoldók** részt vesznek a helyzet javítására irányuló megoldások kialakításában.

Speciális esetekben, amikor külső tanácsadó közreműködésével döntéstámogató módszereket alkalmaznak, a problémamegoldás folyamatában két további szerep is megfigyelhető: a *megbízó* és a *döntéselemzési tanácsadó*.

Mi a Vári-Vecsenyi-féle felosztás kissé módosított változatát használtuk a válaszadók döntéshozatali aktivitásának, szerephalmozásának mérésére. Alapvető kérdésünk az volt, hogy az egyes döntéstípusokban mennyire aktívan közreműködtek válaszadóink, egyszerre hány szerepben jelentek meg ugyanabban a döntési folyamatban. Vári és Vecsenyi a leggyakoribb szerepkombinációként a döntéshozó-problémagazda-megbízó, javaslattevő-szakértő, tanácsadó-javaslattevő eseteket jelölte meg.

A *döntéshozó* elnevezést megtartottuk, a problémamegazdák elnevezését azonban megváltoztattuk a *probléma fölvetőjére*. Visszanyúlva Humphreys munkáihoz, a döntéshozatali hierarchiában következő szintként a *döntés-előkészítőket*, az *elemzőket* és a *szakértőket* határoztuk meg. Vári és Vecsenyi is azonosította a döntés-előkészítőket és a szakértőket, de nem emelte ki külön az elemzőket. Mi ezt azért tettük, mert korábbi tapasztalataink azt mutatták, hogy az elemzői státusz valóságos szervezeti szerepként van jelen a magyar vállalati gyakorlatban. A megvalósítókat mi *végrehajtóknak* neveztük el.

Az általunk meghatározott szerepek (döntéshozó - a probléma fölvetője - döntés-előkészítő - elemző - szakértő résztvevő - végrehajtó) egy olyan döntéshozatali hierarchiát képeztek, amelyben - lévén, hogy stratégiai döntéseket vizsgálunk - a döntéshozói és a probléma fölvetője szerep a *stratégiai szintnek*, a döntés-előkészítői, elemzői és szakértői szerepek a *szakértői szintnek*, a végrehajtói szerep az

operatív szintnek feleltethetők meg. A válaszadók beosztásának ismeretében az első két szereptípus, a felsővezetői szint felülreprezentáltságára számítottunk.

A 4. sz. táblázat tanulmányozása mind oszloponként, mind soronként haladva számos érdekességet mutat. Az egyes cellákban szereplő százalékok azt jelzik, hogy a különböző döntéstípusoknál a válaszadók milyen arányban jelölték meg magukat az egyes szerepek alakítójaként.

4. sz. táblázat: A válaszadók döntéshozatali aktivitása az egyes döntéstípusoknál (%)

Szerep Döntéstípus	döntéshozó	a probléma fölvetője	döntés- előkészítő	elemző	szakértő résztevő	végrehajtó
Beruházási	44	40	60	36	44	36
Átszervezési	70	60	45	30	30	35
Privatizációs	25	12	50	62	62	37
Forrásszerzési	100	29	57	0	29	43
Marketing	76	30	35	23	18	29
Szolg/Term f.	57	33	53	17	37	47
Termelési	60	40	60	10	40	40
Telepítési	50	75	50	0	50	25
Emberi erőf.	75	25	37	12	25	25
Egyéb	40	40	80	0	0	0
Átlag	60	38	51	23	34	36

A szerepek sorrendjében első helyre a döntéshozói szerep került, ami természetesnek mondható a sokaság ismeretében. Különösen aktív döntéshozóként jelentek meg az átszervezési, forrásszerzési, marketing és emberi erőforrással kapcsolatos döntéseket említők. Az átszervezési és humánpolitikai döntések közvetlenül érintik az alkalmazottakat, így ezek a legkényesebb ügyek, melyeket nem ruházhatnak át másokra a vezetők. Hasonlóképpen tipikus döntéshozói szerepet jelentenek a forrásszerzési akciók, melyeket egyáltalán nem engednek ki a kezükből. Meglepő ugyanakkor, hogy az említett marketing döntések is többnyire a legmagasabb szinten születtek meg.

A válaszadók nem mutatkoztak túlzottan aktívnak a *problémák fölvetőiként*, pedig a problémaérzékenység az egyik legfontosabb vezetői erény. *Kivételt csak az átszervezési és a telepítési döntések jelentettek*, s a konkrét esetek ismeretében elmondható, hogy ezeknél a megkérdezettek határozott elképzelésekkel rendelkeztek a helyzettel kapcsolatban, ezért léptek fel kezdeményezőként.

A döntéshozatal és a *döntés-előkészítés* között általában szakadás szokott lenni, abból adódóan, hogy a kétféle feladatot különböző személyek végzik, akik nem mindig beszélnek ugyanazon a nyelven. Az 51 %-os átlagos részvételi arány azt sejteti, hogy az általunk megkérdezettek, többnyire nem készen kapott anyagok alapján döntenek, hanem maguk is **aktív szerepet játszanak a döntések megalapozásában**. Ez különösen a *forrásszerzési*, valamint a *beruházási és termelési döntésekre igaz*. Nyilvánvaló, hogy az utóbbi két területen a döntések műszaki-technikai előkészítése külön hangsúlyt kellett, hogy kapjon.

Az elemzői és szakértői szerepkörben való megjelenés elég alacsony szintet mutat (23 és 34 %), ami tulajdonképpen pozitívan is értelmezhető és implicite azt jelzi, hogy a vezetők inkább az elemzők és a szakértők eredményeire támaszkodni. A beruházási és telepítési döntéseknél továbbra is jelentős a megjelenési arány, ami a megkérdezettek bizonyos hányadának műszaki szakmai háttérével magyarázható. E két döntéstípust kivéve a többi esetre az jellemző, hogy a döntés-előkészítésben nem a szakmai kérdésekben aktivizálják magukat a vezetők.

A végrehajtói szerepre a megkérdezetteknek több mint harmada vállalkozott, ami elég sok a minta ismeretében. A forrásszerzési döntésnél ez nem jelent meglepetést, a *szolgáltatás* és *termékfejlesztésnél* viszont annál inkább.

Összességében tehát az állapítható meg, hogy a megkérdezettek tipikusan felsővezetői feladatokat látnak el a vállalati döntéshozatal során, ugyanakkor meglepő aktivitással vesznek részt a döntések előkészítésében, ezzel is csökkentve a döntéshozatal és a döntés-előkészítés közötti szakadásból eredő kockázatot.

Ha soronként tekintjük át a táblázatot a legérdekesebb eredményre a privatizációs döntések sorában bukkanhatunk. Az itt szereplő adatok megerősítik azt a korábbi megállapításunkat, hogy **a megkérdezett felsővezetők a privatizációs döntéseket inkább csak végigasszisztálták** és nem tudták azokat aktívan befolyásolni. Nagyon sok döntés-előkészítői, elemzői, szakértői feladatot róttak rájuk ezek a döntések, miközben kiszorultak a döntéshozói, probléma fölvető stratégiai szerepkörökből.

A forrásszerzési döntések sora sajátos szerepkombinációt mutat. A döntéshozói - döntés-előkészítő - végrehajtó szerepek halmozása **a forrásszerzési döntések erős centralizáltságát jelzi**. Viszonylag magas involváltságot tükröznek szinte mindegyik szerepkörben az átszervezési és a humán erőforrással kapcsolatos döntések, melyek okát már korábban kifejtettük. Ehhez most hozzátehetjük azt is, hogy ezen problémák alapos körüljárása szintén jellemző a megkérdezettekre. Az egyéb kategóriába sorolt döntések általában egyediségük miatt igényeltek felsővezetői döntés-előkészítést.

5. sz. táblázat: *Döntéstípusok a döntéshozatali aktivitás csökkenő sorrendjében*

Átszervezési	11.9412
Forrásszerzési	11.8333
Telepítési	11.0000
Marketing	10.8182
Termelési	10.4444
Emberi erőforrás	9.8000
Szolg./Term. fejl.	9.6800
Beruházási	9.0000
Egyéb	7.2000
Privatizációs	6.5000

A vezetők átlagos döntéshozatali aktivitásának mérésére egy globális mutatószámot konstruáltunk. Ehhez a korábban ismerttetett besorolást tekintettük kiindulópontnak, amely szerint a döntéshozói és probléma fölvetője szerepköröket felsővezetői, a döntés-előkészítő, elemző és szakértő szerepeket szakértői, a végrehajtó szerepkört pedig operatív szintnek neveztük el. A kérdést úgy tettük fel, hogy az egyes döntéstípusoknál hányféle szerepkörben, milyen szinten és ebből adódóan mekkora súllyal vettek részt a megkérdezettek. Az egyes szerepekhez tartozó súlyszámokat, **a szereperőt** a következőképpen határoztuk meg:

döntéshozó	7
a probléma fölvetője	7
döntés-előkészítő	2
elemző	2
szakértő	2
végrehajtó	1

Ezek az eredmények a korábbi megállapításainkat erősítik meg és világosan rámutatnak a megkérdezettek átszervezési és forrásszerzési döntéseknél játszott kulcsszerepére, valamint arra, hogy a privatizációs döntéseknél csak marginális szerep jutott nekik.

Érdeemes a fenti eredményeket összevetni a spanyol vállalatok hasonló adataival. A legszembetűnőbb az, hogy a spanyol vállalatoknál minden döntéstípusnál kisebb értékek szerepelnek, ami nem a válaszadók alacsonyabb beosztásával, hanem azzal magyarázható, hogy *nem halmozzák a szerepeket olyan mértékben, mint magyar kollégáik*. Az is figyelemre méltó, hogy *az output döntésekben*

(marketing, szolgáltatás/termék fejlesztési és termelési) az *involváltságuk lényegesen alacsonyabb* a magyar menedzserekénél.

6. sz. táblázat: Összehasonlítás a döntéshoztali aktivitás szerint

Döntéstípus	Magyar vállalati értékek	Spanyol vállalati értékek
Beruházási	9.0000	9.2000
Átszervezési	11.9412	9.3333
Privatizációs	6.5000	-
Forrásszerzési	11.8333	7.0000
Marketing	10.8182	6.3333
Szolg/Term f.	9.6800	5.0000
Termelési	10.4444	2.0000
Telepítési	11.0000	-
Emberi erőf.	9.8000	7.0000
Egyéb	7.2000	-

2.4. Döntéshoztali közelítésmódok I.

Azt, hogy egy döntéshozó hogyan viszonyul egy problémához, miként kezd foglalkozni vele, milyen megoldásokat keres, azokat hogyan értékeli, milyen elvek szerint választ, számos tényező együttesen határozza meg. Ezek közül mi a megkérdezettek döntéshoztali közelítésmódjára voltunk elsősorban kíváncsiak. Az egyes döntéstípusoknál azt vizsgáltuk, hogy inkább *analitikus vagy intuitív* alapon járnak-e el. Az analitikus közelítés azt feltételezte, hogy a válaszadó alapos számítások, elemzések után hozta meg az adott típusba tartozó döntését, az intuitív közelítés pedig azt jelentette, hogy inkább a megérzéseire hagyatkozott. Természetesen előfordultak olyan esetek is, melyeknél mindkét fölfogás tetten érhető volt.

A döntéshoztali közelítésmódok vizsgálatához is egy mutatószámot képeztünk, melynek értékeit az alábbiak szerint állapítottuk meg:

analitikus	1
mindkettő	2
intuitív	3

A mutatószám az adott döntéstípusba sorolt összes esetek átlagértékét mérte. Az egyes döntéstípusokat jellemző átlagos értékeket ezúttal növekvő sorrendben ábrázoltuk, ami az analitikus közelítésmódtól az intuitív irányába való eltolódást mutatja. A legvilágosabb helyzetet a *telepítési* és az *egyéb döntéseknél* lehetett tapasztalni, ezeknél kizárólag analitikus módon jártak el a válaszadók.

A **beruházási döntések** analitikus kezelése nem meglepő, hiszen az ezen a területen alkalmazható eljárások, számítások rendelkezésre állnak. A **privatizációs döntések** analitikus közelítése viszont már nem triviális és alátámasztja azt a korábbi megállapítást, hogy a cégek vezetői elsősorban döntés-előkészítőként közreműködtek a privatizációs folyamatban. A **forrásszerzési akciókat** valóban célszerű analitikusan kezelni, számításokkal, elemzésekkel alaposan előkészíteni.

Az, hogy az **output**, szolgáltatás és termék fejlesztési döntésekbe, valamint a termelési és marketing döntésekbe főként intuitív alapon vesznek részt a felsővezetők más megvilágításba helyezi kifejezetten aktív szerepvállalásukat ezeknél a döntéstípusoknál. Az **átszervezési** és **emberi erőforrással** kapcsolatos döntések az érintettek miatt valóban nagyfokú intuíción igényelnek. Emlékeztetünk arra, hogy ezeket a döntéseket tartották a megkérdezettek a legrázósabbaknak. A marketing döntések intuitív kezelése azt erősíti meg, hogy a válaszadók a marketinget kreatív kihívásnak tekintették és többségük meg volt győződve arról, hogy a puha kezelés a legmegfelelőbb.

7. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok az egyes döntéstípusoknál (1-analitikus, 3-intuitív)

Analitikus	Mindkettő	Intuitív
Telepítési 1.0000		
Egyéb 1.0000		
Beruházási 1.2105		
Privatizációs 1.5714		
Forrásszerzési 1.6667		
Szolg./Term. fejl. 1.6800		
Termelési 1.8571		
Átszervezési 1.8824		
Marketing 2.0000		
Emberi erőf. 2.5000		

8. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok összehasonlítása (1 - analitikus, 3 - intuitív)

Döntéstípus	Magyar vállalati értékek	Spanyol vállalati értékek
Beruházási	1.2105	1.0000
Átszervezési	1.8824	1.6667
Privatizációs	1.5714	-
Forrásszerzési	1.6667	1.0000
Marketing	2.0000	1.6667
Szolg/Term f.	1.6800	1.6000
Termelési	1.8571	1.0000
Telepítési	1.0000	-
Emberi erőf.	2.5000	1.6667
Egyéb	1.0000	-

A magyar és spanyol adatok összevetése a döntéshozatali közelítésmódokkal kapcsolatban is szolgált néhány érdekességgel. *A megkérdezett spanyol vállalatvezetők minden döntéstípusnál kisebb teret hagytak az intuíciónak, mint magyar kollégáik.* Különösen nagy és szignifikáns eltéréseket tapasztaltunk a termelési és a beruházási döntéseknél, valamint a forrásszerzési döntéseknél, melyeket a spanyolok teljes mértékben analitikusan kezeltek.

2.5. Döntéshozatali közelítésmódok II.

A döntéshozatali közelítésmódok feltérképezése a kutatás egyik központi témája volt. Ezért ezt a területet a Döntéshozatali közelítésmódok I. fejezetben tárgyaltaknál alaposabban szeretnénk volna körüljárni. Ehhez két módszert használtunk: egyrészt finomítottuk az "analitikus-mindkettő-intuitív" fölosztást, melyet bevezető kérdésnek szántunk, másrészt a tárgyalt eseteken túlmutatóan arra is rákérdeztünk, hogy általában a döntéshozatalkor - a válaszadók számára röviden ismertett és - a leírásunkban alábbiakban vázolt elveket milyen intenzitással alkalmazzák. Az egyes közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg interjúalanyainknak, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek 1-5 skálán adták meg a válaszukat, ahol 1 azt jelentette, hogy egyáltalán nem alkalmazzák a felsorolt elveket, 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el.

- A) *Optimalizáló:* Minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel tudunk tájni, következményeik pontosan bemérhetőek. A megfelelő kvantitatív módszerek felhasználásával általában optimális, a profitunkat maximalizáló döntést tudunk hozni.
- B) *Politikai:* A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek. A stratégiai döntéshozatal során ezt a szempontot igyekeznek érvényesíteni. A döntés eredményére a szervezeten belül folyó érdekérvényesítési küzdelmek igen nagy hatást gyakorolnak.

- C) *Kielégítő* (korlátozottan racionális): A döntések előkészítése során általában nem lehet minden szükséges információt összegyűjteni. Az optimális döntés meghozatalához szükséges (matematikai, statisztikai módszerek alkalmazásától el kell tekinteni [pl. azért, mert túl nagy lenne a számítási igény, vagy költség]). A probléma túlságosan komplex, általában magas a bizonytalanság szintje. Általában nem törekszünk “optimális” megoldásra, mert a szervezet céljainak és lehetőségeinek a “kielégítő” megoldások is megfelelnek. Ezzel a módszerrel általában ésszerű ráfordítás mellett jó eredményt érünk el.
- D) *Intuitív*: A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és erőforrásuk a problémák átfogó elemzésére. A megoldások általában a korábban felhalmozott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran sikerül áthidalni intuitív jellegű megoldási módok alkalmazásával.

Nem tagadhatjuk, hogy számos értelmezésbeli nehézséggel találkoztunk, ami nyilvánvalóan az akadémikus megfogalmazásokból eredt, de a személyes kontaktus lehetővé tette ezeknek a problémáknak az áthidalását. A válaszok átgondolhatóságát azzal is próbáltuk segíteni, hogy külön kártyákon a válaszadók elé tettük az a), b), c), d) leírásokat, amelyek sorrendben a klasszikus közgazdasági iskolát, a szervezetelméleti fölfogást, Simon korlátozottan racionális döntéshozó elméletét és az átevickélés vagy fokozatos hozadék modell néven ismert irányzatot képviselik.

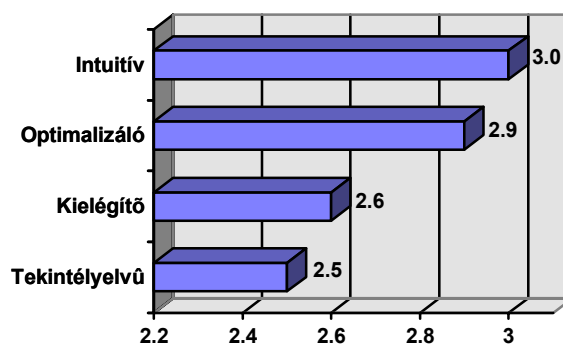
Az *optimalizáló*, vagy racionális egységes cselekvő megközelítés egyszemélyes döntéshozatal feltételez, ahol a döntéshozó a klasszikus közgazdasági megközelítés szerint jár el, az optimális megoldás elérésére törekszik. Ez tehát egy normatív modell, amely az elemzést állítja a középpontba. A *politikai* modell nem ismeri el egy szuperordinált cél létezését a szervezetben, hanem feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A hatalmi szó ilyen körülmények között meghatározó, ez a konfliktuskezelés leghatékonyabb módszere. A *kielégítő* vagy más néven szervezeti modellben több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös szuperordinált célért tevékenykednek, de azért vannak saját céljaik is és főként olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt korlátozottan racionális döntéshozóként nyilvánulnak meg. Az *intuitív* modell a viselkedéstudományi döntésemélet modellje, amely olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átevickélnek az egyik helyzetből egy másikba. Ez a közelítésmód komoly fölkészültséget igényel a probléma azonosítás fázisában. A 9. sz. táblázat az értékelhető válaszok megoszlását mutatja százalékos formában, aszerint, hogy az egyes megállapítások mennyire voltak jellemzőek a megkérdezettek vállalatánál.

9. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok azonosíthatósága a válaszadóknál (%)

Közelítésmód	Egyáltalán nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Átlagosan jellemző	Nagy mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző
Optimalizáló	20	20	20	30	10
Politikai	24	28	26	16	6
Kielégítő	24.5	22.4	24.5	24.5	4.1
Intuitív	14.9	23.4	18	31.9	10.6

A táblázat a *különböző közelítésmódok nagyfokú keveredését reprezentálja*, valamint azt, hogy egyik közelítésmód sem tekinthető dominánsnak a vizsgált mintában. Az egyetlen szembetűnő jelenség az, hogy az optimalizáló és az intuitív közelítésmódokat kissé többen tartották "nagyon jellemzőnek", amint ezt az alábbi ábra jelzi.

2. sz. ábra: A különböző döntési közelítésmódok elterjedtsége 1-5 skálán kifejezve



A nem különösebben karakterisztikus összkép után kifejezetten izgalmas volt azt megvizsgálnunk, hogy a részletesen tárgyalt döntési szituációkban vajon mely elvek voltak meghatározóak a válaszadók visszaemlékezései alapján. Itt nem vehettünk figyelembe "kevert" közelítésmódokat, azt kértük, hogy gondolják át még egyszer a vizsgált döntéseket és utána válasszanak a felkínált négy lehetőség közül. A 10. táblázat a százalékos megoszlásokat mutatja.

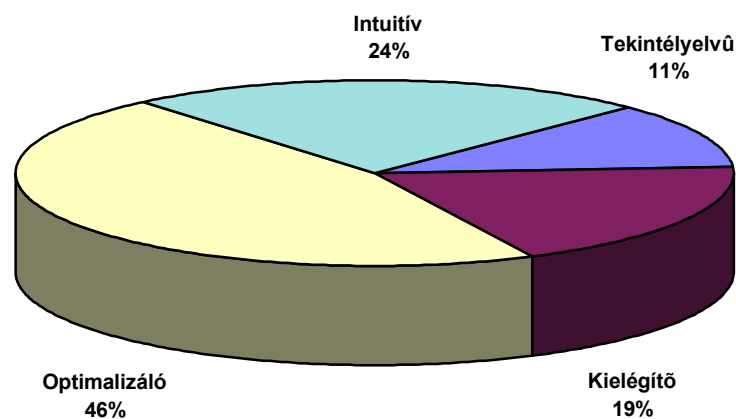
10. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok érvényessége a konkrétan vizsgált esetekben (%)

Közelítésmód	Döntések százaléka
Optimalizáló	46.1
Politikai	11.3
Kielégítő	19.1
Intuitív	23.5

Az optimalizáló közelítésmód elsöprően magas választását benyomásainkkal is alá tudjuk támasztani. Interjúalanyaink többnyire hosszasan bizonygatták, hogy mennyire alaposan, mindenre

kiterjedően elemeznek egy-egy helyzetet és mindig a leoptimalisabb alternatívát igyekeznek választani. Úgy tűnik tehát, hogy a minta által reprezentált magyar vállalati döntéshozatali gyakorlatra továbbra is a klasszikus mikroökonómiai szemlélet nyomja rá a bélyegét és a üzleti képzésben intenzíven közvetített szervezetszociológiai és viselkedéstudományi elméletek még nem hulltak termékeny talajra.

3. sz. ábra: Döntési közelítésmódok a konkrétan vizsgált esetekben (N=115)



Arra is kíváncsiak voltunk, hogy vajon a válaszadók mennyire voltak konzekvensek a közelítésmódok kezelésében, s jellemző-e, hogy a konkrétan vizsgált esetek visszatükrözik a cégről a közelítésmódok érvényességével kapcsolatban kiállított bizonyítványt. Szerencsére szignifikáns kapcsolatot találtunk a konkrét és az általános választások között, de természetesen, mint mindig, itt is a devianciák, a legnagyobb eltérések voltak a legérdekesebbek.

A 11. sz. táblázatban azt mutatjuk meg, hogy a konkrét döntéseknél az egyes közelítésmódokra szavazók milyen intenzitásúnak ítélték meg a korábban használt 1-5 skálán ugyanazon közelítésmódok általános érvényességét a vállalatuknál. Először a magyar mintával foglalkozunk, majd összehasonlításképpen közöljük a spanyol vállalati adatokat is.

11. sz. táblázat: A konkrét és általában használt közelítésmódok összefüggése a magyar vállalatoknál

Általános közelítésmód Konkrét	Optimalizáló	Politikai	Kielégítő	Intuitív
Optimalizáló	3.67	2.12	2.05	2.47
Politikai	3.25	3.17	2.45	2.89
Kielégítő	1.94	2.31	3.73	3.00
Intuitív	2.22	2.82	2.59	3.90

A diagonális értékek alátámasztják a szignifikáns kapcsolat fennállását. Az optimalizáló közelítésmód nagyfokú elterjedtségéhez szolgál további adalékkal az a tény, hogy a konkrét döntéseket politikai alapon megoldók is az átlagosnál jellemzőbbnek ítélték meg az optimalizáló közelítésmód érvényességét a vállalatuknál. A konkrét esetekben korlátozottan racionálisan választók nagyon jellemzőnek tartották az intuitív közelítésmód gyakorlását a cégüknél. Mind a két kapcsolódás hihető összefüggésre utal és egybeesik a döntésmélet idevágó megfigyeléseivel.

A spanyol minta döntéseinél a következő szignifikáns összefüggéseket lehetett azonosítani.

12. sz. táblázat: A konkrét és általában használt közelítésmódok összefüggése a spanyol vállalatoknál

Általános közelítésmód Konkrét	Optimalizáló	Politikai	Kielégítő	Intuitív
Optimalizáló	3.30	2.60	2.70	3.50
Politikai	4.00	2.00	2.00	3.00
Kielégítő	2.33	1.33	3.66	4.33
Intuitív	2.75	1.25	2.75	3.50

A legszembetűnőbb a *politikai közelítésmód alacsony elterjedtsége* a vizsgálatba bevont spanyol vállalatoknál, amit a szóbeli közlések is megerősítettek. A vállalati top menedzsment között nincsenek konfliktusok, az egyéni és csoport érdekeknek a vállalati érdek alá rendelése jellemző. Ugyancsak figyelemre méltó az intuitív közelítésmód magas említése, amely messze meghaladja a konkrét eseteknél megnevezett arányokat. A kielégítő megoldás megtalálását preferáló válaszadók az átlagosnál tipikusabbnak tartották a korlátozott racionalitás gyakorlatát a saját cégüknél, de még jellemzőbbnek tartották az intuitív alapon történő döntéshozatalt.

2.6. A döntéshozatal időigénye és időhorizontja

Evidens kérdésként merült fel a döntések vizsgálatakor, hogy vajon egy-egy döntés megszületéséhez mennyi időre volt szükség. Nem egyszerű persze meghatározni, hogy mikortól meddig tekintjük azt az időt, melyet ténylegesen egy adott döntés meghozatalára fordítottak. A Bradford studies a folyamat kezdetét és végét a következőképpen definiálta: az a periódus amely az első, a döntés irányába mutató cselekvéstől (mint pl., hogy a témát megbeszélték egy értekezleten, vagy jelentést

kértek az ügyről) az elfogadott választásig terjed, vagyis addig, amikor a döntés megvalósítását jóváhagyták. Lényegében tehát az első stimulustól a kiválasztott akció melletti elköteleződésig tart.

A Bradford studies által vizsgált 150 esetről az átlagos időtartam 12 hónap, az átlagos eltérés 10.6 hónap volt. Az egyes eseteknél egy hónaptól negyvennyolc hónapig terjedő időtartamokat adtak meg az angol mintában megkérdezettek. Ez valamivel rövidebb, mint egy német vizsgálat eredményeként kapott átlagos 70 hetes átlag (DIO International Research Team, 1983). A Bradford studies felméréséből kiderült, hogy a legtipikusabb értékek 6 hónap, 12 hónap, 18 hónap, 24 hónap és 36 hónap környékén voltak találhatóak.

A magyar minta átlaga 9 hónap volt, az átlagos eltérés pedig 12 és fél hónap. A válaszok itt is az egy hónaptól negyvennyolc hónapig terjedő intervallumot fogták át. A **kiugró sűrűsödések** viszont az angol mintához képest eltérő helyeken jelentkeztek: **2, 3, 6 és 12 hónapoknál**. A medián egyébként 6 hónapnál volt, ami magyarázatot ad az alacsonyabb mintaátlagra is. Szembeötlő a magyar felmérésben az, hogy a döntések viszonylag rapid módon, felpörgettebb tempóban születtek. Ez nyilván összefügg a gyorsan változó, átalakuló társadalmi-gazdasági környezettel együtt járó sürgetettséggel.

Különösen jellemző, hogy az átszervezési döntések nagyon gyorsan 2-3 hónap alatt lezajlottak. A privatizációs döntések 18-24 hónapig tartottak. Némely beruházási döntés (nem a beruházás megvalósulása!) szintén 18-24 hónapot vett igénybe. Ez utóbbi két adat után talán furcsán hangzik az a visszaköszönő panasz, melyet többen megfogalmaztak, nevezetesen, hogy többnyire nagyon kevés idő állt rendelkezésre nagyon fontos döntések meghozatalára.

A stratégiai döntéseknél az idővel kapcsolatosan további fontos kérdés az, hogy egy adott döntésnek mi az időhorizontja, vagyis a kiválasztott megoldást milyen időtávra szánják. Itt nem tudunk összehasonlító adatokat közölni, mert a Bradford studies ilyen formában nem tárgyalta ezt a témát. Természetesen az időt években mértük és *azt tapasztaltuk, hogy a megkérdezettek nagyon messzire tekintenek, hiszen a döntések átlagos időhorizontja majdnem kilenc év volt, hét és fél éves szórással*. Nagyon sokan véglegesnek tekintettek egy-egy döntést, pl. egy tarifarendszer bevezetését vagy egy privatizációs döntést. *A termék és szolgáltatás fejlesztési döntéseknél is meglepőde regisztráltuk a 8-10 éves horizontot*. Ezek az adatok nem túl biztatóak egy piacgazdaságban a termékváltás szemszögéből.

Érdekességképpen megemlíjtük, hogy *a legtipikusabb értékeknek az 1 év, az 5 év, a 10 év és a 20 év bizonyultak*. 33 döntés, a vizsgált eseteknek több mint egyötöde esett a 20 éves kategóriába, ami azzal magyarázható, hogy a véglegesnek tekintett eseteket is ide soroltuk. Nem alaptalan e számok láttán a korábbi tervezési gyakorlatra asszociálni, meglepő viszont, hogy a multinacionális vállalatoknál is a fenti időszávokat használják.

Az idővel kapcsolatos emlékek, becslések általában pontatlanok szoktak lenni, ezért kontroll kérdésként megkérdeztük, hogy amennyiben a válaszadók által megnevezett és az eddigiekben tárgyalt

három döntést meg lehetne ismételni, akkor vajon mennyi időt fordítának a döntés meghozatalára és milyen időtávra szánnák a kiválasztott megoldást a megismételt helyzetben.

Az új időigény átlagosan már majdnem elérte a 10 hónapot, szemben a ténylegesen a döntésekre fordított 9 hónappal. A szórás is megnőtt, ami szintén azt mutatja, hogy *a válaszadók valóban kifejezésre juttatták, hogy kevésnek tartják a stratégiai döntésekre fordított időt*. A tervezett időtáv nem változott jelentősen, árnyalatnyit csökkent ugyan, de még mindig meghaladta a nyolc és fél évet. Az 1, 5, 10 és 20 éves csúcok viszont változatlanok maradtak.

2.7. A döntéshozatal különböző módjai

Az eddigiekben számos aspektusból megvizsgáltuk már a mélyinterjúk során felidézett stratégiai döntéseket. Ahhoz, hogy a döntéshozatal gyakorlatáról is levonhassunk következtetéseket, az előzőekben boncolgatott mozaikokat valamilyen módon össze kellett raknunk. Ehhez először a korábban használt változóinkra faktorelemzést végeztünk, majd ezt követően a faktortérben helyeztük el a vizsgált stratégiai döntési eseteket, azt kutatván egy hierarchikus klaszterelemzési eljárás segítségével, hogy mutatnak-e bármiféle hasonlóságot a döntéshozatali folyamat jellegzetességei szerint.

A faktorelemzés kiinduló változói között a döntéshozatal szereplőit jellemző változókat szerepeltettük, mint pl. a szerepszám és szereperő változókat, melyek az interjúalanyok döntéshozatalkor tanúsított aktivitását és erejét, valamint a különböző szerepkategoriákban (felsővezetői, szakértői, végrehajtó) megfigyelhető aktivitását reprezentálták. Ugyancsak figyelembe vettük a konkrét esetek megoldásakor használt közelítésmódokat (analitikus, mindkettő, intuitív), illetve azt, hogy a döntési helyzet esetleges ismételt megoldásakor melyik közelítésmódot preferálnák a válaszadók.

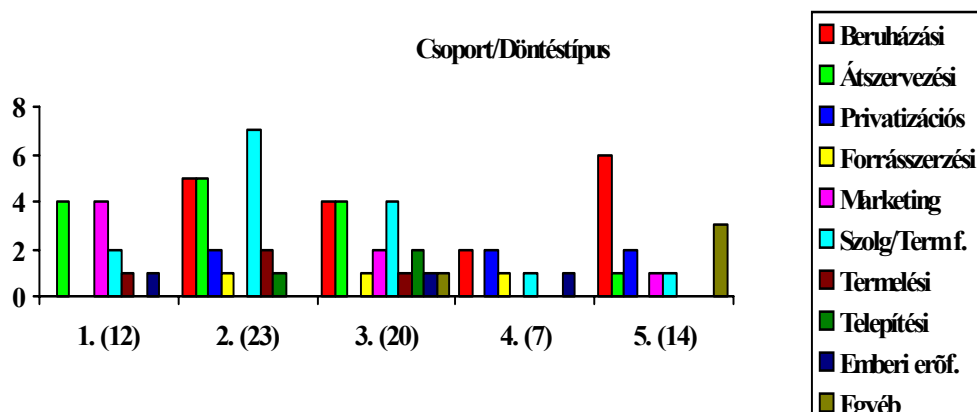
Öt faktor rajzolódott ki, melyek jól értelmezhető dimenziókat jelöltek ki a további vizsgálatokhoz. Mivel a változók lényegében a döntéshozatalban közreműködőket jellemezték, az első faktor az aktív szakértő-végrehajtókat reprezentálta, akiknek azonban csak korlátozott hatása van a döntéshozatalra. A második faktor a nagy befolyással rendelkező felsővezetőket vonta össze egy csoportba. A harmadik faktor azokat jellemezte, akik a kevert közelítésmód (analitikus - intuitív) elkötelezett hívei voltak és azok maradnának a jövőben is. A negyedik faktor a konzekvensen analitikus szemléletűeket, míg az ötödik az intuíciók szerepét favorizáló faktor lett.

A Ward módszerrel végzett hierarchikus klaszterelemzés az ötdimenziós faktortérben úgy helyezte el a vizsgált döntési eseteket, hogy az egy csoportba soroltak nagyobb hasonlóságot mutattak egymással, mint a más csoportokba tartozókkal. A csoportszám meghatározásakor azt vettük figyelembe, hogy értelmes csoportokat jelöljünk ki, amelyek valóban rávilágítanak bizonyos sajátosságokra a mikroszféra döntéshozatali gyakorlatával kapcsolatban.

A vizsgálathoz szükséges komplettéssel 93 eset rendelkezett, melyből 76 tartozott magyar, 17 pedig spanyol vállalatokhoz. Az egyes döntéstípusok megjelenését az öt csoportban a 13. és 14. sz. táblázatokban foglaltuk össze a magyar és a spanyol vállalatokra vonatkozóan.

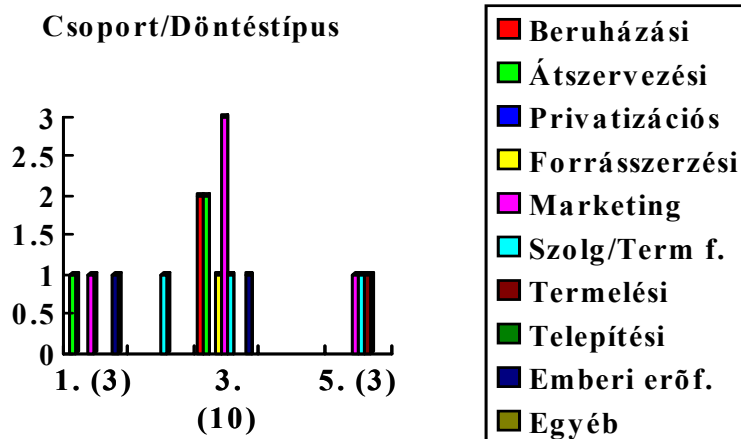
13. sz. táblázat: Döntéstípusok megoszlása a klasztereken belül a magyar vállalatoknál

Csoport/ Döntéstípus	1. (12)	2. (23)	3. (20)	4. (7)	5. (14)
Beruházási		5	4	2	6
Átszervezési	4	5	4		1
Privatizációs		2		2	2
Forrásszerzési		1	1	1	
Marketing	4		2		1
Szolg/Term f.	2	7	4	1	1
Termelési	1	2	1		
Telepítési		1	2		
Emberi erőf.	1		1	1	
Egyéb			1		3



14. sz. táblázat: Döntéstípusok megoszlása a klasztereken belül a spanyol vállalatoknál

Csoport/ Döntéstípus	1. (3)	2. (1)	3. (10)	4. (0)	5. (3)
Beruházási			2		
Átszervezési	1		2		
Privatizációs					
Forrásszerzési			1		
Marketing	1		3		1
Szolg/Term f.		1	1		1
Termelési					1
Telepítési					
Emberi erőf.	1		1		
Egyéb					



A csoportok elnevezésének azt az útját választottuk, hogy az átlagpróba módszerével megvizsgáltuk az egyes csoportokat alkotó eseteket, olyan jellegzetességek után kutatva, amelyek karakterisztikusan megkülönböztetik a csoportok tagjait a többiektől. Lényegében azt ellenőriztük, hogy az egyes csoportok várható értékei különböznek-e a teljes minta várható értékétől. A vizsgálódás szempontjait a korábban tárgyaltak szerint, valamint újabb magyarázó változók bevezetésével hat dimenzióba csoportosítottuk és a döntési folyamat változóinak neveztük el:

I. A problémák fölmerülése

- * Vészhelyzet figyelmeztet
- * Belső figyelmeztetés
- * Külső figyelmeztetés
- * Problémakeresés

II. Döntéshozatali szerepek gyakorlása

- * Felsővezetői
- * Szakértői
- * Végrehajtó
- * Szerepszám
- * Szereperő

III. Döntéshozatali közelítésmódok I.

- * Analitikus/Intuitív
- * Jövőben analitikus/intuitív
- * Vélemény változás

IV. Döntéshozatali közelítésmódok II.

- * Optimalizáló
- * Politikai
- * Kielégítő
- * Intuitív

V. A döntések idődimenziója

- * Időtáv
- * Időigény
- * Új időtáv
- * Új időigény
- * Időtáv változás
- * Időigény változás

VI. A döntésekhez tartozó vállalatok főbb gazdasági mutatói

- * Létszám
- * Árbevétel
- * Exportarány
- * Importarány
- * Állami jogelődje volt-e
- * Tulajdonosi összetétel (11 kategóriával)
- * Belföldi forgalmi változás
- * Üzleti eredmény '93-'95 között
- * Adózatlan nyereség '93-'95 között
- * Adózott nyereség '93-'95 között

* Árbevételarányos nyereség '93-'95 között

Az átlagpróba eredményeit változócsopontonként (dimenzióként) ismertetjük, az ábrázoláshoz a döntéseméletben közismert POLANO módszer analógiájára kategóriákba soroljuk az átlagtól való eltéréseket. A POLANO módszernél használt különböző színek helyett a 0, -, --, +, ++ jelöléseket használjuk annak kifejezésére, ha egy érték egybe esik, kicsit elmarad, jelentősen elmarad, valamivel jobb, sokkal jobb a minta átlagánál. A kiugróan szélsőséges eseteknél a ---, +++ jelöléseket is megkockáztatjuk. Külön jelezzük, hogy a csoportok közötti eltérések szignifikánsnak tekinthetők-e, vagy sem.

2.7.1. A problémák fölmerülése

Mint azt az elemzés legelején már kifejtettük Kindler csoportosítására hivatkozva, a problémák fölmerülésének négy ismert esetét szokás megkülönböztetni. A legkritikusabb, amikor valamilyen vészhelyzet figyelmeztet arra, hogy egy adott kérdéssel foglalkozni kell. Előfordul, hogy a vállalaton belülről jön a figyelmeztetés, akár a menedzsmenten belülről, akár az alkalmazottaktól. Ennél kellemetlenebb, ha valamilyen külső figyelmeztetés, pl. az APEH vagy a TB felszólítása nyomán kell megoldást keresni egy problémára. A proaktív stratégiai fölfogáshoz hozzá tartozik, hogy egy vállalat elébe megy a problémáknak, nem várja meg, amíg azok valóban bekövetkeznek, hanem preventív akciókkal igyekszik megelőzni a kialakulásukat. Először azt nézzük meg, hogy a vizsgált vállalatok döntései hogyan sorolódtak be az öt csoportba a rájuk jellemző problémaérzékelés szerint.

Probléma- érzékelés	1. csoport	2. csoport	3. csoport	4. csoport	5. csoport	Szign.
Vészhelyzet	+++	0	0	++	--	nem
Belső figyelmeztetés	-	---	+++	++	0	igen
Külső figyelmeztetés	++	0	0	--	-	nem
Probléma keresés	---	+++	--	0	++	igen
	zaklatott	proaktív	támogatott	befelé ford.	nyugodt	

Figyelembe véve a szignifikancia vizsgálatokat, csak óvatosan lehet fogalmazni, annyi azonban látszik, hogy elég nagy különbségek mutatkoztak az egyes csoportok között. Az 1. csoportot az erős fenyegetettség jellemzi, valószínű, hogy a *kényszer* nyomására hozott döntések kerültek ide. A 2. csoportba sorolt döntések átlagosan nyugodt körülmények között születhettek, előretekintő, *proaktív* vállalatoknál. A 3. csoportba sorolt döntésekre szintén a rendezett vállalati légkör a jellemző, valamint a *jól működő belső információáramlás*, ami hatékonyan képes támogatni a problémák felismerését. A

legkisebb elemszámú 4. csoport erőteljes *befelé fordulást* jelez, míg az 5. csoportra a *nyugodt* döntéshozatali körülmények és jelentős mértékű proaktivitás jellemző.

2.7.2. Döntéshozatali szerepek gyakorklása

Ebben a változó csoportban az átlagpróba minden változó szerint szignifikáns eltéréseket mutatott az egyes csoportok között, ami komoly segítséget nyújtott a csoportok azonosításához. A felsővezetői, szakértői és végrehajtó szerepcsoportok mellett az átlagos szerepszámot, valamint a korábbiakban már értelmezett szereperőt használtuk a válaszadók döntéshozatalban való részvételének jellemzésére.

Szerepek	1. csoport	2. csoport	3. csoport	4. csoport	5. csoport	Szign.
Felsővezetői	+++	+	+++	-	---	igen
Szakértői	---	+++	---	++	++	igen
Végrehajtó	--	+++	---	++	0	igen
Szerepszám	-	+++	--	++	-	igen
Szereperő	+	++	+	0	---	igen
	főnök	jolly joker	főnök	beosztott	szakértő	

Az 1. csoportba sorolt döntéseket az erős felsővezetői befolyás és az *individuális problémamegoldás*, a szakértői és végrehajtói szerepektől való elzárkózás jellemzi. A 2. csoportban ennek pont az ellenkezője látható. Az ide került döntéseknél felülreprezentáltak az alsóbb döntési szintek, de megvan az *átjárás* a felsővezetői szinttel, ami részben az átlag feletti szerepszámban, részben az átlagot szintén meghaladó szereperőben mutatkozik meg. A 3. csoport nagyfokú hasonlóságot mutat az 1. csoporttal, vagyis szintén a *magányosan és főnökként* hozott döntéseket reprezentálja. A 4. csoportot a 2. csoporttól az különbözteti meg, hogy nincs átjárás a felsővezetői szinttel, ami a szereperő átlagos értékében is megjelenik. Ez azzal magyarázható, hogy főként a *döntés-előkészítésként* megélt döntések kerültek ebbe a csoportba. Az 5. csoportot olyan döntések alkotják, amelyek kifejezetten *szakértői* szinten dőltek el.

2.7.3. Döntéshozatali közelítésmódok I.

A döntéshozatalkor alkalmazott inkább analitikus, vagy inkább intuitív, illetve kevert közelítésmódok rögzítésére egy mutatószámot konstruáltunk, ahogy azt korábban már ismertettük. Ennek magasabb értéke az intuitív fölfogás irányába való eltolódást jelezte. Ugyanez jellemző az átlagpróba aktuális értékeire is.

Közelítésmód	1. csoport	2. csoport	3. csoport	4. csoport	5. csoport	Szign.
Analitikus-intuitív	+++	0	-	++	--	igen
Jövőben anal. - intuitív	+++	0	-	++	--	igen
Vélemény változás	-	++	--	+++	--	nem
	intuitív	kevert	analitikus	intuitív	analitikus	

Ha a döntéshozatali szerepekkel kapcsolatos átlagpróba eredményeire tekintünk, akkor az 1. csoportba tartozó döntéseknél felbukkanó inkább *intuitív* közelítésmód nem lesz meglepő, hiszen a felsővezetői szerepkörben, individuális módon eljárókra ez a legjellemzőbb. A 2. csoportban a szerephalmazok miatt, a *szakértői, sőt végrehajtói szerepek* megjelenésével *egyensúlyba* kerül a két közelítésmód. Az 5. csoportba sorolt "szakértői" döntésekre sem meglepő, hogy inkább az *analitikus* közelítésmód érvényes. Ugyanez mondható el a 3. csoport döntéseiről, de egy kissé enyhébb mértékben.

2.7.4. Döntéshozatali közelítésmódok II.

A döntéshozatali közelítésmódok finomabb differenciálásakor nem mutatkoztak szignifikáns különbségek a vizsgált csoportok között. Ez a változócsoporthoz azt mérte, hogy az egyes közelítésmódok általában mennyire jellemzőek a döntések mögött lévő vállalatok gyakorlatában. Ellentétben tehát az előző pont változóival, nem a konkrétan tárgyalt esetekkel hozhatók összefüggésbe, hanem a vállalatnál általánosan uralkodó fölfogással.

Közelítésmód	1. csoport	2. csoport	3. csoport	4. csoport	5. csoport	Szign.
Optimalizáló	+	-	+	-	-	nem
Politikai	0	+	-	+	-	nem
Kielégítő	+	--	-	-	+	nem
Intuitív	-	0	0	-	-	nem
	racióális	politikai	racióális	politikai	korl. rac.	

2.7.5. A döntések idődimenziója

A döntések idődimenziójában továbbra is két meghatározó változó szerepelt. Az egyik a döntéshozatalra fordított időt mérte, a másik pedig azt a időtartamot, amelyre a döntés eredményét szánták. Tulajdonképpen az időfaktor kezelésével kapcsolatos véleményt próbálta meg felderíteni az a kérdés is, hogy a jövőben, hasonló helyzetben mekkora időráfordítást, illetve milyen időhorizontot tartanának kívánatosnak a válaszadók. A véleményváltozásokat külön változóban vettük figyelembe.

Az időváltozók szerint - egy kivétellel - szignifikáns különbségek mutatkoztak az egyes csoportok között az alábbiak szerint:

Idő	1. csoport	2. csoport	3. csoport	4. csoport	5. csoport	Szign.
Időtáv	---	+++	-	0	--	igen
Időigény	---	0	--	+++	-	igen
Új időtáv	---	+++	-	++	--	igen
Új időigény	---	0	--	+++	--	igen
Időtáv vált.	--	+	+	---	+++	igen
Időigény vált.	--	-	--	+++	-	nem
	villám	hosszú távú	közép távú	körülményes	elavuló	

Az 1. csoportba a *gyorsan és rövid távra* hozott döntések kerültek. A 2. csoportot a *hosszú távra szóló és átlagos tempóban* született döntések jellemzik. A 3. csoportban talán a *közép távú, viszonylag gyorsan hozott* döntések vannak. A 4. csoport döntéseit a meglehetősen hosszú döntéshozatali idő jellemzi, holott csak átlagos időtávra szánják ezeket a döntéseket, ami némi *körülményességet* sejtet. Az 5. csoport döntéseire az a legjellemzőbb, hogy a horizontjuk nem túl távoli, viszont a válaszadók szerint azt jó lenne tágítani.

A döntéshozatal szereplőire és magukra a döntésekre vonatkozó változók szerint a vizsgált döntési esetek öt csoportba kerültek. A csoportok közötti szignifikáns különbségek alapján próbáltuk meg elnevezni az egyes csoportokat úgy, hogy nevükkel kifejezzék a velük kapcsolatban *valószínűsíthető* döntéshozatali eljárásokat. Az 1. csoportot a *tűzoltó döntések* csoportjának kereszteltük el, azért, mert *a gyakran erős fenyegetettség állapotában lévő vállalatok intuitív módon, rendkívül gyorsan és individuálisan hozott döntései kerültek ide*. Lévén, hogy nagy horderejű, stratégiai ügyekről volt szó, természetes, hogy a felsővezetői dominancia meghatározó volt ebben a csoportban. A vezetőknek nagyon határozottan kellett cselekedniük, s ez nyilván nem tette lehetővé az alapos mérlegelést, ami egyébként jellemző általában rájuk.

A 2. csoport döntéseit ideális, *kiegyensúlyozott döntéseknek* neveztük el amiatt, mert szinte minden szempontból ideális jellemzőkkel rendelkeztek. A döntések mögötti cégeket az igen nagyfokú problémakeresés jellemezte, ami a proaktív magatartás legbiztosabb jele. A döntéshozatal és a döntéselőkészítés nem szakad el egymástól, ami az aktív vezetői közreműködés mellett a vállalaton belüli jó kommunikációnak köszönhető. Az analitikus és az intuitív közelítésmód egyaránt jelen van a problémamegoldásban. Az alaposan előkészített döntések nem igényelnek az átlagosnál hosszabb időt, viszont időtállóak, vagy legalább is azt remélik tőlük.

A 3. csoportba került döntéseket a szervezetelméletből ismert *autoriter* döntéseknek feleltettük meg. Ennek egyik közismert válfaja a harzburgi modell, amely nem más, mint "vezetés a munkatársi kapcsolatokban", ami a következőt jelenti: a felettes egyesíti magában a munkatársai tudását, miközben a tárgyalat témákat behatárolja és az eltérő problémaértelmezéseket leblokkolja, hogy aztán autoriter módon döntést hozzon. (Kieser, 1996) Ehhez a modellhez természetesen az kell, hogy a munkatársaktól a

szükséges ismeretek, információk eljussanak a vezetőhöz, pl. belső figyelmeztetések formájában. Világos ugyanakkor, hogy a végső döntés a felsővezető kezében van. Pontosán emiatt neveztük el ezt a csoportot a **"biztos kéz"** által hozott döntéseknek. A jól leszabályozott szerepek miatt a döntéshozatal időigénye az átlagosnál rövidebb.

A 4. csoportot a **körbejáratott döntések**, "oldjátok meg, ahogy tudjátok...." csoportjának neveztük el. A problémamegoldásra a beosztottként való aktív szerepvállalás jellemző, ami azonban azzal az eredménnyel jár, hogy sokan vesznek részt a folyamatban, de ettől még nem képviselnek jelentős döntéshozatali erőt. A közreműködők kétségbeesett próbálkozásait jól jelzi az intuitív közelítésmód dominanciája, a politikai modell kizárólagossága, illetve az, hogy a döntéshozatal esetleges megisméltelésekor a válaszadók véleménye szerint még intuitívabbnak kellene lenniük. Ezek a döntések nagyon lassan születtek meg, viszont időállóknak remélik őket.

Az 5. csoport döntéseit **technokrata döntéseknek** neveztük el, amelyek előretékintő módon, nyugodt légkörben, főként szakértői szinten, analitikus felfogásban, gyorsan, de nem túl hosszú távot megcélozva születtek meg.

Megállapítható, hogy a vizsgált esetek alapján világosan kirajzolódnak bizonyos döntéshozatali módok, technikák a mikroszféra gyakorlatában, melyeket, ha a felső vezetés szemszögéből vizsgálunk, leginkább aszerint különböztethetünk meg, hogy a felsőszintű döntéshozók milyen mértékben és pontosan kikre támaszkodnak, illetve milyen alacsonyabb szintű szerepeket vállalnak fel a döntési folyamatban. Ez a választásuk egyúttal kijelöli a probléma kezelésének módját is. Kényes, sürgetett helyzetekben magukra vállalják a döntés kizárólagos felelősségét. Ha nagyon hosszú távra szóló döntésről van szó, akkor az ideálisnak tartott kooperatív, alaposan előkészített, kiegyensúlyozott döntések hívei. Előfordulnak olyan esetek, amikor az autoriter vezetői magatartás nyomja rá a bélyegét a döntéshozatalra. Vannak olyan helyzetek, amikor igyekeznek kiszállni a döntési folyamatból, szinte szabadulni szeretnének a döntéstől, azt lefelé passzolják, s ezáltal a döntéshozatal egy körbejáró folyamattá válik. Végül az is előfordul, hogy a szakértőkre bízzák a döntéshozatalt.

Érdeemes visszaidézni, hogy az egyes csoportokba milyen típusú döntések kerültek. A 13. sz. táblázat azt mutatta, hogy egyazon döntéstípus különböző esetei eléggé szétszóródtak az öt csoport között. Ugyanakkor azonban az is kiolvasható, hogy az egyes típusoknál melyek voltak a legjellemzőbb döntéshozatali módok. A **beruházási döntésekkel** kapcsolatban megnyugtató, hogy nem jellemző rájuk a tűzoltó stílus. A kiegyensúlyozott és a technokrata problémakezelés a vállalat versenyképessége szempontjából garanciát jelent a megalapozottságra, de az autoriter eljárásra is lehet sikeres, melyre példaként azt említjük meg, amikor egy kereskedelmi részvénytársaság elnök-vezérigazgatója az igazgatótanács meghallgatása, de döntésük felülbírálása után mégis keresztül vitte egy cash and carry áruház megépítését.

Az **átszervezési döntések** erős felsővezetői irányítással zajlanak, többnyire kiegyensúlyozott stílusban, de azért jellemző a túzoltás és az autoriter modell szerinti eljárás is. A kis számú **privatizációs döntés** folyamata egyenletes eloszlás szerint bizonyult kiegyensúlyozottnak, delegálnak, illetve technokratának. Ez a megoszlás ismét a felső vezetés háttérbe szorítottságát, illetve annak érzését tükrözi vissza ennél a döntéstípusnál. A **forrásszerzési döntések** alapos előkészítettségét sejteti, hogy a kiegyensúlyozott, az autoriter és a döntés-előkészítés alaposságát hangsúlyozó delegált kategóriákban találhatók az esetei. A **marketing döntéseket** a felső vezetés nagy szabadságfokkal vonja a hatáskörébe, úgy tűnik, mintha a marketing a felső vezetés vesszőparipája lenne. A **szolgáltatás és termék fejlesztési döntésekre** leginkább a kiegyensúlyozott döntéshozatal jellemző. A **telepítési döntéseket** az autoriter modell szerint oldják meg, ami szintén azt húzza alá, hogy a felsővezetőknek többnyire határozott elképzelésük van a telepítésekkel kapcsolatban. Az **emberi erőforrással kapcsolatban** a túzoltásra és az autoriter döntéshozatalra találtunk példákat, ami nem meglepő, hiszen ezek a döntések többnyire létszámleépítéseket jelentettek.

A spanyol minta döntéseinek elemzéséből azt emeljük ki, hogy a legtöbb eset az autoriter modell szerinti döntéshozatal csoportjába esett. Ez egybecseng az interjúk során többek által részletesen kifejtett fölfogással, amely a legnagyobb fokú demokratizmus híve a döntés-előkészítésben, de nem riad vissza a diktatórikus eljárásoktól sem a döntéskor. A magyar válaszadók is utaltak erre a vezetői gyakorlatra, de nem olyan arányban, mint spanyol kollégáik. Ugyancsak érdekes, hogy a spanyol esetek között nem találtunk olyanokat, amelyek a körbejárattott kategóriába kerültek volna, ami szintén a vezetők erőteljes döntési készségét és autoriter beállítottságát támasztja alá.

2.7.6. *A döntésekhez tartozó vállalatok főbb gazdasági mutatói*

Az egyes csoportokba eső döntések áttekintése után természetes módon merül fel a kérdés, hogy vajon mely vállalatok húzódnak meg az azonos csoportokba került döntések mögött. Mivel az interjúalanyok többsége azt kérte, hogy anonimitását őrizzük meg (a vizsgált terület stratégiai jelentősége miatt), le kellett mondanunk arról, hogy az egyes eseteket néven nevezve tárgyaljuk. Az elől azonban nem zárkoztak el, hogy a gazdálkodásukat leíró, néhány kulcsfontosságú információt rendelkezésünkre bocsássonak. Így lehetőségünk nyílt arra, hogy összefüggéseket keressünk a vállalati jellemzők és a döntéshozatal módja között, nem a konkrét esetek, hanem a jellemző minták alapján.

Következtetéseink alapjául most is az átlagpróba módszerét használtuk. A vállalatok nagyságát a létszámmal és az árbevétellel mértük. A létszám hagyományos méretet reprezentáló kategória, időnként azonban problematikus, hogy némely vállalatozás csak a központban lévő törzskar létszámát közli. Az árbevétel pontosabb képet nyújt a vállalat gazdálkodási erejéről. A külpiaccal való kapcsolat intenzitását az export és az import arányával mértük. A nyitott, dinamikus vállalatok esetében mindkét arány magas

értéket mutatott. Egy átalakuló gazdaságban lényeges sajátosságnak tartottuk, hogy a vállalatnak volt-e állami jogelődje. A tulajdonosi szerkezetet 11 tulajdonosi kategória szerint elemeztük. A vállalat eredményességét a belföldi forgalom változásának irányával, az üzleti eredménnyel, az adózatlan és adózott nyereséggel és az árbevételarányos nyereséggel mértük. Számunkra is meglepő módon az utóbbi három nyereség kategória között csak igen laza korrelációs kapcsolat volt fölfedezhető.

	1. csoport tűzoltó	2. csoport kiegyensúlyozott	3. csoport autoriter	4. csoport körbejártott	5. csoport technokrata	Szign.
Létszám	-	++	-	+++	-	igen
Árbevétel	0	+	-	++	-	igen
Exportarány	0	+	---	++	+++	nem
Importarány	+++	--	++	---	++	nem
Állami jogelőd	--	+++	0	--	-	nem
Állami tul.	--	+++	-	++	---	igen
Külf. váll. tul.	0	---	0	+++	++	nem
Külf. pénzi. tul.	+++	---	-	--	0	nem
Külf. magánsz.	---	++	---	--	+++	nem
Belf. magánsz.	+	---	+++	---	++	nem
MRP	+	-	--	+++	---	igen
Menedzsment	++	--	+++	---	+	nem
Belf. áll. váll.	--	---	+++	---	+	nem
Belf. pénzint.	++	--	--	+++	0	igen
Önkormányz.	++	--	--	+++	---	igen
Egyéb tulajd.	---	+++	--	-	---	igen
Belf. forg. v.	0	++	-	++	+	nem
Üzleti eredm.	-	0	0	-	++	nem
Adózatlan ny.	--	++	0	---	+++	nem
Adózott ny.	--	++	+	---	+++	igen
Árbev. ar. ny.	-	+	-	--	+++	igen

Ismét a szignifikáns különbségek igazítottak el bennünket a csoportok jellemzésekor. A *tűzoltó* döntéshozók az átlagosnál kisebb cégeknél dolgoznak, ami nem meglepő, hiszen egy nagyobb vállalatot elég nehéz lenne ebben a stílusban vezetni. További sajátossága a vállalatuknak, hogy jelentős benne a *pénzintézeti tulajdonhányad*, ami egyaránt igaz a külföldi és a belföldi pénzintézetekre. Az átlagosnál magasabb *önkormányzati tulajdonhányaddal* rendelkező cégek döntéshozóinak döntései is ide kerültek, ami azt jelzi, hogy a pénzintézeti és az önkormányzati tulajdonosok elvárásai kapkodásra hajlamosítanak. A vizsgálatban szereplő olajipari cégek közül a két kisebb, három kereskedelmi vállalat, egy-egy vegyipari, agrár és építőipari vállalkozás döntései kerültek ebbe a csoportba. Érdeemes megjegyezni, hogy *az ide sorolt vállalatoknak az eredményessége elmaradt az átlagostól.*

A *kiegyensúlyozottnak* nevezett döntéshozatal a még ma is *jelentős állami tulajdonhányaddal* rendelkező, korábban teljesen állami, manapság *részben külföldi magánszemélyek tulajdonában* lévő vállalatok jellemzője. Nagyvállalatokról van szó, melyek az átlagosnál magasabb létszámmal rendelkeznek és az árbevételük is átlag feletti. Ez eredményességükben is megmutatkozik, hiszen adózott

és árbevételarányos nyereségük is meghaladja a mintaátlagot. Külön érdekesség ebben a csoportban, hogy az ide sorolt vállalatoknak mind a három vizsgált döntése ebbe a csoportba került, ami **egy kialakult, stabilizálódott döntéshozatali kultúrát mutat**. Jellemző a szolgáltató vállalatok dominanciája, ami az információszolgáltatásban és az áramszolgáltatásban való közreműködést jelenti. Szerepelnek továbbá még olyan döntések, amelyek az iparágukban vezető fémfeldolgozó és élelmiszeripari vállalkozásokhoz kapcsolhatók.

A **"biztos kéz" döntéshozatal** azokra a kisebb cégekre jellemző, amelyekben a belföldi magánszemélyek és a menedzsment tulajdonhányada egyaránt meghatározó az állami tulajdonlás mellett, vagyis az **egyéni tulajdonosok és a menedzsment szerepe jelentős**. Lényegében a magánszemélyek által privatizált és egyéb magán cégek tartoznak ide. A saját, vagy részben saját céget vezetőknél érthető, hogy kézben szeretnék tartani a döntéseket, s úgy tűnik, hogy ehhez az autoriter modellben találták meg a megfelelő formát. Biztató, hogy átlagos eredményességgel képesek működni. Ágazat szempontjából az élelmiszeripar fölülreprezentált ebben a csoportban, további érdekesség, hogy két multinacionális cég (az egyik a vegyipar, a másik az elektronikai ipar területéről) döntései is ide kerültek, melynek indokaként ezen cégek igen kis létszámú, viszont nagyon operatív menedzsmentjét említhetjük.

A döntések **delegálása, körbejárata** a legnagyobb "mamutokra" jellemző, melyekre a jelentős állami tulajdon, az MRP, a belföldi pénzügyi tulajdon és/vagy önkormányzati tulajdon, de leginkább az előzőek valamilyen kombinációja jellemző. A nehézkes, körülményes döntéshozatal ugyan egyelőre jelentős árbevétel mellett gyakorolható, de ez csak a belföldi forgalom növekedésének köszönhető és az eredményességi mutatók már komoly veszélyeket jeleznek. Élelmiszeripari vállalat mellett, vegyipari céget, információszolgáltatót egyaránt találunk ebben a csoportban.

A **technokrata döntéshozatal** főként a multinacionális vállalatok képviselik a mintában. Ezek nem dolgoznak nagy létszámmal, az árbevételük sem kiugró, eredményességi mutatóik viszont messze a legjobbak a vizsgált vállalatok között. Vezetésükre a nagyon lapos piramis jellemző, a vezetők egyben szakértők, akik egy-egy területért teljes mértékben felelősek, maguk készítik elő és maguk is hozzák meg a döntéseiket. A gépjárműipari vállalkozás mellett az építőipari vállalkozáson túl a nemrég privatizált vegyipari vállalatig és a dinamikus vezetéssel jellemezhető csomagolóanyagipari vállalatig a legkülönbözőbb profilú cégek kerültek ebbe a csoportba.

Elmondhatjuk, hogy a tulajdonosi háttér és a döntéshozatali stílusok, a döntéshozatal módja között nagyon érdekes összefüggésre bukkantunk. A jelentős pénzügyi, önkormányzati tulajdonrészrel rendelkező cégeket a túzoltó döntéshozatali stílus, a külföldi magánszemélyek által részben privatizált vállalatokat a kiegyensúlyozott döntéshozatal, a magánszemélyek által privatizált, vagy alapított vállalatokat az autoriter stílus, a mamut állami, önkormányzati, MRP, vagy hazai bank tulajdonában lévő cégeket a döntések lepasszolása, körbejárata, a multikat pedig a technokrata döntéshozatal jellemzi.

3. A döntéshozatal személyi és módszertani feltételei

A vállalatok sikerének, versenyképességének, versenyelőnyének van egy olyan komponense, melyet a menedzsment döntéshozatali tevékenységének színvonalaként definiálhatunk, s melynek átfogó kutatása - az egész versenyképesség téma kutatásához hasonlóan - eddig Magyarországon még nem történt meg. Közismertek azok a főként külföldiek által hangoztatott udvarias méltatások, melyek a magyar menedzserek munkabírását, felkészültségét, kreativitását dicsérik, de nem tudjuk, hogy a menedzser teljesítményekben pontosan mekkora rész tulajdonítható valóban a felkészültségüknek, a rutinnak, vagy éppen az általuk alkalmazott módszereknek.

A vezetői munkát a "Menedzsment és versenyképesség" projekt "Vezetés" alprojektje keretében Angyal Ádám és Kovács Sándor négy megközelítésben tárgyalja (Angyal - Kovács, 1996). Egyrészt mint speciális szakismereteket igénylő tevékenységet, másrészt mint problémamegoldó tevékenységi folyamatok együttesét, továbbá mint külső szerepvárásokra adott választ, s végül mint a politikai-hatalmi rendszer elemét. Nyilvánvaló, hogy mi a másodikként említett fölfogásra helyezük a hangsúlyt, azonosulva azzal a definícióval, hogy a vezetés mindenekelőtt problémamegoldás és döntés.

A döntéshozatali tevékenység színvonalát és ezzel egy vállalat versenyképességét jelentős mértékben befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, milyen képességekkel, készségekkel rendelkeznek, milyen a vezetői stílusuk, milyen technikákat, módszereket alkalmaznak. Ezeket a tényezőket vizsgáltuk kutatásunk során, s a stratégiai döntéshozatal elemző korábbi részek mintájára a magyar vállalati körben tapasztaltakat összehasonlítottuk egy kisebb spanyol vállalati minta adataival.

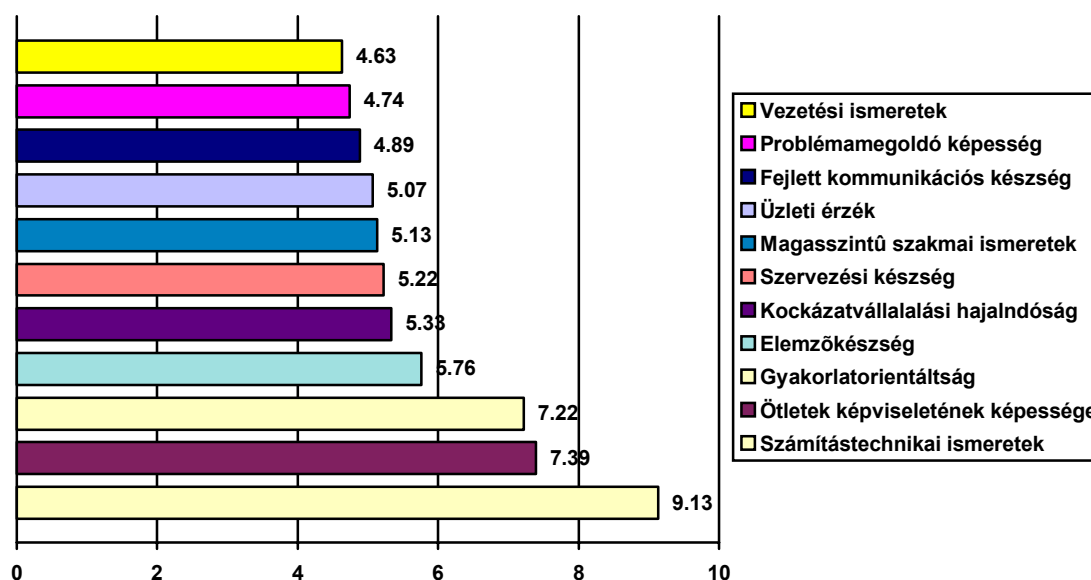
3.1. Menedzsment képességek

A magyar vállalati menedzsment erős és gyenge pontjainak föltérképezésekor korábbi, főként nemzetközi projektekhez nyúltunk vissza, s az ottani eredmények alapján összeállítottunk egy olyan listát, amely véleményünk szerint kellő részletességgel tartalmazta azokat a képességeket, készségeket, melyekre a döntéshozatal során szükség van. A lista egyes elemeit - melyek között egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint az átmeneti gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők felírtuk egy-egy kártyalapra, s a vállalati vezetőkkel folytatott interjúink során először arra kértük válaszadóinkat, hogy rendezzék őket rangsorba aszerint, hogy a jelenlegi gazdasági körülmények között melyekre van véleményük szerint leginkább szükség. Így egy általános képet kaptunk a menedzserekkel szembeni

kihívásokról, elvárásokról. Ezt követően a kártyákból két halmazt kellett képezniük a válaszadóknak, elkülönítve azokat a képességeket, készségeket, amelyek a saját vállalati menedzsmentjük erősségeit, illetve gyengeségeit reprezentálták. A két csoportra való szétosztás sok esetben problémát okozott, ezért egy harmadik csoportot is képeztünk, amelybe az ambivalens tételek kerültek. Az erősségek, gyengeségek megjelölését nem csak a vállalati menedzsmenttel kapcsolatban kértük, hanem interjúalanyainkat arra is biztattuk, hogy önmagukról is mondjanak véleményt.

Az összes megkérdezett véleményének figyelembe vételével a menedzsmenttel szemben támasztott igények a 4. sz. ábra szerint alakultak. Az ábrában szereplő számok rangszámok, tehát a kisebb érték azt jelzi, hogy a tulajdonságra, képességre feltétlenül szükség van.

4.sz. ábra: Menedzsment képességek rangsora



Az általános elvárásokat tükröző rangsorokhoz fölhasznált átlagok eltérő képet rajzoltak ki a magyar és a spanyol minta esetében. Természetesen az alacsonyabb átlagérték itt is a rangsorban előnyösebb helyezést jelent, s azt fejezi ki, hogy az adott képességre fokozottabban szükség van a jelen gazdasági körülmények között.

15. sz. táblázat: A menedzsmenttel szembeni kihívások Magyarországon és Spanyolországban

<i>Menedzsment képességek</i>	<i>Magyar vállalatok</i>	<i>Spanyol vállalatok</i>
<i>1. fejlett kommunikációs képesség</i>	4.87	5.00
<i>2. magas szintű szakmai ismeretek</i>	5.39	3.87
<i>3. vezetési ismeretek</i>	4.79	3.87
<i>4. problémamegoldó képesség</i>	4.47	6.00
<i>5. az ötletek képviselésének képessége</i>	7.44	7.12
<i>6. szervezési készség</i>	5.31	4.75
<i>7. üzleti érzék</i>	5.16	4.62
<i>8. számítástechnikai ismeretek</i>	9.15	9.00
<i>9. elemzőkészség</i>	5.76	5.75
<i>10. gyakorlatorientáltság</i>	7.31	6.75
<i>11. kockázatvállalási hajlandóság</i>	4.50	9.25

Már első pillantásra szembevető a **kockázatvállalási hajlandóság fontosságának teljesen eltérő megítélése** a két mintában. A magyar rangsorban a második legszükségesebbnek tartott képesség a spanyol listában az utolsó helyre került, ami azt tükrözi, hogy a magyar menedzserek a gazdasági átmenet lezárása felé haladva még mindig kihívásnak, bizonytalannak, kiszámíthatatlannak élik meg azt a közeget, amelyben dolgoznak. A könnyebb áttekinthetőség érdekében egymás mellé állítottuk a két rangsort, a fontosság csökkenő sorrendjében.

16. sz. táblázat: A menedzsment képességek ideális rangsora a magyar és a spanyol mintában

<i>Magyar vállalatok</i>	<i>Spanyol vállalatok</i>
<i>problémamegoldó képesség</i>	<i>vezetési ismeretek</i>
<i>kockázatvállalási hajlandóság</i>	<i>magas szintű szakmai ismeretek</i>
<i>vezetési ismeretek</i>	<i>üzleti érzék</i>
<i>fejlett kommunikációs képesség</i>	<i>szervezési készség</i>
<i>üzleti érzék</i>	<i>fejlett kommunikációs képesség</i>
<i>szervezési készség</i>	<i>elemzőkészség</i>
<i>magas szintű szakmai ismeretek</i>	<i>problémamegoldó képesség</i>
<i>elemzőkészség</i>	<i>gyakorlatorientáltság</i>
<i>gyakorlatorientáltság</i>	<i>az ötletek képviselésének képessége</i>
<i>az ötletek képviselésének képessége</i>	<i>számítástechnikai ismeretek</i>
<i>számítástechnikai ismeretek</i>	<i>kockázatvállalási hajlandóság</i>

További érdekességek is kiolvashatók ezekből a rangsorokból. Természetesen a lista elejét érdemes figyelni, amely a magyar mintánál a válaszokban gyakran említett vezetői képet rajzol ki. A vezető fő feladata a problémamegoldás, melyet a magyar menedzserek folyamatos - és gyakran terhes - tevékenységként élnek meg. Mindig szelektálniuk kell, el kell dönteniük vajon melyik problémával foglalkozzanak személyesen a rájuk zúduló problémák közül. Ehhez lényeglátásra, szelekciós készségre van szükségük. A vezetési ismeretek, a fejlett kommunikációs képesség tulajdonképpen támogathatják, hogy ellent tudjanak állni a **közép és alsó szintű vezetők nyomásának, amely a döntések fölfelé tolásában jelenik meg.**

Érdekes ezt a képet az Egon Zehner International Corporate Governance (Vállalati kormányzás) című konferenciájának és kérdőíves felmérésének eredményeivel összevetni. Ők úgy tették föl a kérdést,

hogyan milyen szempontok alapján kerüljenek a vezetők kiválasztásra, s jelenleg mely szempontok a meghatározók. Arra az eredményre jutottak, hogy az elvárások és a tényleges gyakorlat között - ha nem is kiáltó, de mindenesetre - szignifikáns különbségek mutatkoznak. A vezetők kiválasztásában a kívánatosnak tartottnál jelentősebb súllyal esnek latba a funkcionális és iparági ismeretek, továbbá a személyes vezetői képességek. Ugyanakkor a gyakorlatban az indokoltnak véltnél kisebb jelentősége van a jelöltek nemzetközi tapasztalatainak és olyan személyes adottságoknak, mint a nagyívű stratégiai gondolkodásra való készség és képesség. (Egon Zehner International, 1995)

A mi vizsgálatunkban a spanyol rangsor a magyarhoz képest egy másfajta szemléletet tükrözött. Szilárd szakmai bázison, vezetési ismeretekkel felvértezve kell megszervezni a vállalatot, s a megfelelő üzleti érzék segítségével sikerre lehet vinni. Nem kétséges, hogy a spanyol rangsor egy magabiztosabb vezetési modellt jelenít meg.

Mint már említettük a válaszadókat arra kértük, hogy a képesség listából különítsék el a vállalatuk menedzsmentjére jellemző erős és gyenge pontokat, illetve a semlegeseket. Ismét összehasonlítható formátumban közöljük a magyar és a spanyol eredményeket. A számok abszolút értelemben értendők, a válaszadók szavazatait jelölik.

17. sz. táblázat: A vállalati menedzsment erősségei/gyengeségei a magyar és a spanyol mintában

<i>A menedzsment képességei</i>	<i>Magyarország</i>			<i>Spanyolország</i>		
	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>GY</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>GY</i>
<i>1. fejlett kommunikációs képesség</i>	18	14	10	5	1	1
<i>2. magas szintű szakmai ismeretek</i>	27	12	3	6	1	1
<i>3. vezetési ismeretek</i>	12	16	14	5	2	1
<i>4. problémamegoldó képesség</i>	23	13	6	5	1	2
<i>5. az ötletek képviselésének képessége</i>	11	18	13	3	1	4
<i>6. szervezési készség</i>	13	18	11	6	1	1
<i>7. üzleti érzék</i>	22	13	7	7	0	1
<i>8. számítástechnikai ismeretek</i>	7	18	17	2	1	5
<i>9. elemzőkészség</i>	18	14	10	4	1	3
<i>10. gyakorlatorientáltság</i>	26	14	2	4	1	3
<i>11. kockázatvállalási hajlandóság</i>	16	8	18	3	1	4

E = erősség, S = semleges, GY = gyengeség

Mielőtt az egyes sorokat értelmeznénk, érdemes megjegyezni, hogy a magyar válaszadók több mint harmada a felsorolt képességeket, készségeket nem sorolta be sem az erősségek, sem a gyengeségek közé, amit többféleképpen is lehet értelmezni. Egyrészt úgy - és ez a jó szándékú interpretáció -, hogy a vállalati menedzsment átlagos mértékben rendelkezik a vizsgált adottságokkal, s így azok nem jelentenek számukra sem versenyelőnyt, sem pedig hátrányt. Előfordulhat azonban az is, amit az egyik kereskedelmi cég elnök-vezérigazgatója részletesen kifejtett, nevezetesen, hogy a menedzsment "nem egyen szilárdságú", vagyis komoly képességbeli különbségek vannak a vezetők között, ami vezetési problémákat is indukál. A legpesszimistább álláspont szerint a vezetők nem ismerik egymás képességeit

olyan mélységig, ahogy az a felosztásban szerepelt. Ezek előrebocsátása után nézzük meg, hogy melyik irányba tolódott el a mérleg nyelve az egyes képességek kapcsán.

A legpozitívabb kép a szakmai ismeretek és a gyakorlatorientáltság terén rajzolódott ki. Ezek valóban fontos vezetői erények, ugyanakkor a 16. sz. táblázatban szereplő rangsorban csak a hetedik és a kilencedik helyen szerepeltek, ami azt sugallja, hogy a megkérdezettek jelenleg nem ezeket tartják a legszükségesebb képességeknek. Biztató viszont a problémamegoldó képesség pozitív értékelése, lévén, hogy ez bizonyult a legfontosabb készségnek korábban. **Ugyancsak biztató az üzleti érzék erősségként való megjelölése** a piacgazdaságra történő áttérés lezárásakor. **A gyengeségek közül a kockázatvállalási hajlandóság hiánya jelenthet problémát** egy kihívásokkal teli gazdasági környezetben, ami szerencsétlen módon társul az ötletek képviselőitől hiányosságával. Gyakran emlegetett hiányosság a számítástechnikai ismeretek alacsony színvonala, melyet sajnos a mi kutatásunk is visszaigazolt.

A lehetséges válaszok között nem szerepelt, de gyakori említése miatt nekünk is meg kell említenünk **a nyelvismeret hiányából fakadó problémákat**, melyek a multinacionális vállalatoktól kezdve a még többségi állami tulajdonban lévő vállalatokig egyaránt megtalálhatók. Több válaszadó is megemlítette a megbízhatóság és a becsületesség fontosságát, amelyek ugyan nem képességek, de kétség kívül közülük van a döntéshozatalhoz és a gazdasági életben tapasztalható kriminalizálódás idején fontos értékeket testesítenek meg. A mintában szereplő egyik banknál a vezető-kiválasztásnál ezek annyira fontos szempontokká léptek elő, hogy a vezetőkkel szembeni elvárásokat a következőképpen fogalmazzák meg: a becsületesség, megbízhatóság 40%-kal, a szakmai ismeretek 40%-kal, az általános vezetői ismeretek 20%-kal számítanak az értékelésnél.

A spanyol minta válaszadói jóval kevesebben voltak, viszont sokkal határozottabban nyilatkoztak a menedzsmentjükéről, hiszen a semleges válaszok aránya húsz százalék alatt maradt. Az üzleti érzék biztos versenyelőnyt jelent a spanyol gazdaságban, különösen, ha magas szintű szakmai ismeretekkel és szervezési készséggel párosul, mint ahogy ez a vizsgált mintára jellemző. A kockázatvállalási hajlandóság alacsony szintje és az ötletek képviselőitől nehézkessége azzal magyarázható, hogy stabil, régóta működő vállalatokat kérdeztünk meg, melyek biztos piaci pozíciót szereztek már maguknak.

A válaszadók önértékelése tovább árnyalta a menedzsmentről kialakított képet, s egyúttal további összehasonlításra adott lehetőséget.

18. sz. táblázat: A válaszadók erősségei és gyengeségei a magyar és a spanyol mintában

<i>A válaszadók képességei</i>	<i>Magyarország</i>			<i>Spanyolország</i>		
	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>GY</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>GY</i>
<i>1. fejlett kommunikációs képesség</i>	12	16	8	3	2	2
<i>2. magas szintű szakmai ismeretek</i>	13	13	10	1	1	5
<i>3. vezetési ismeretek</i>	11	14	11	2	0	5
<i>4. problémamegoldó képesség</i>	16	16	4	2	2	3
<i>5. az ötletek képviselésének képessége</i>	9	17	10	2	2	2
<i>6. szervezési készség</i>	20	13	3	6	1	0
<i>7. üzleti érzék</i>	15	14	7	4	1	2
<i>8. számítástechnikai ismeretek</i>	4	17	15	4	2	1
<i>9. elemzőkészség</i>	17	13	6	6	0	1
<i>10. gyakorlatorientáltság</i>	16	15	5	3	2	2
<i>11. kockázatvállalási hajlandóság</i>	18	12	6	2	1	4

E = erősség, S = semleges, GY = gyengeség

A saját képességek megítélésével kapcsolatban is megmaradt az a sajátosság, hogy a semleges válaszok aránya meghaladta az egyharmadot, pedig ebben az esetben az értékeléshez szükséges információk hiányáról nem beszélhetünk. Inkább a biztonságos, középutas gondolkodás visszatükröződésére lehetne hivatkozni, melyet szóban is megerősítettek, s ami azt közvetítette, hogy **a válaszadók úgy érzik átlagos szinten megfelelnek a kihívásoknak**. Természetesen az az igazán érdekes, hogy miben tartják magukat kiugróan jónak, illetve hol látják fő gyengeségeiket. Nos, **legfőbb erősségük a szervezési készségük és a kockázatvállalási hajlandóságuk**, mely sokkal erőteljesebb, mint a menedzsmenté általában. Ez a válasz azért érdekes, mert ezekkel az önértékelésekkel az ideális képesség rangsor és menedzsmentről kiállított bizonyítvány közötti eltéréseket gyakorlatilag eltüntették. Meglepő viszont a magas szintű szakmai ismeretek hiányának "beismerése", illetve a számítástechnikai ismeretek hiányának magas aránya.

A spanyol válaszadók magukat sokkal kritikusabban ítélték meg mint saját menedzsmentjüket. Különösen jellemző volt a magas szintű szakmai és vezetési ismeretek hiányának beismerése, valamint az alacsony kockázatvállalási hajlandóság fölállalása. A fő erénynek itt is a szervezési készség bizonyult, de nincs mit szégyenkezni a számítástechnikai ismeretek miatt sem, amely szerint egyébként a két minta szignifikáns különbséget mutatott, természetesen a spanyol menedzsmentek javára.

A fentiek összefoglalásaként egymás mellé tesszük a vállalati menedzsmentre és a válaszadókra vonatkozó képesség rangsorokat. Ezeket úgy állítottuk elő, hogy az egyes kategóriákhoz rendelt értékeket súlyoztuk a szavazatok számával és átlagot képeztünk.

A legegységesebb a számítástechnikai ismeretek súlyos hiányossága mindkét szinten. A helyezési számokban nagy eltérés mutatkozik a kockázatvállalási hajlandóság és a szakmai ismeretek tekintetében. A válaszadók magukat sokkal kockázatkeresőbbnek ítélték meg, mint saját menedzsmentjüket. **A saját képességek rangsorára a gyakorlati ismeretek hangsúlyozása jellemző**, amelyek közül azonban a szakmai ismeretek hátrébb kerültek.

19. sz. táblázat: A menedzsment képességek tényleges rangsora a magyar mintában

A vállalati menedzsment értékelése	A válaszadó önértékelése
gyakorlatorientáltság	szervezési készség
magas szintű szakmai ismeretek	problémamegoldó képesség
problémamegoldó képesség	kockázatvállalási hajlandóság
üzleti érzék	elemzőkészség
elemzőkészség	gyakorlatorientáltság
fejlett kommunikációs képesség	üzleti érzék
szervezési készség	fejlett kommunikációs képesség
vezetési ismeretek	magas szintű szakmai ismeretek
kockázatvállalási hajlandóság	az ötletek képviselőtének képessége
az ötletek képviselőtének képessége	vezetési ismeretek
számítástechnikai ismeretek	számítástechnikai ismeretek

Ezen a ponton jegyezzük meg, hogy a vállalati menedzsmentek fölkészültségével kapcsolatos eredményeink teljes mértékben megerősítették korábbi kutatási eredményeinket, melyek szintén a "Versenyyben a világgal" kutatás keretében 325 vállalatvezető megkérdezése alapján álltak elő. A válaszadóknak a kutatás központi kérdőívében egy ötfokozatú skálán kellett értékelnie ugyanazon menedzsment képességeket és készségeket, melyeket a mélyinterjúkban is használtunk. Az 1 és 2 általában a rosszabb vagy nem jellemző értékelést jelentette, a 3 az átlagost testesítette meg, a 4 és 5 pozitív értékelést fejezett ki.

20. sz. táblázat: A menedzsment képességek rangsora egy 325 fős magyar vezetői mintában és a mélyinterjúk alapján

A vállalati menedzsment értékelése N= 325	A vállalati menedzsment értékelése N = 42
gyakorlatorientáltság (4.15)	gyakorlatorientáltság
magas szintű szakmai ismeretek (3.99)	magas szintű szakmai ismeretek
problémamegoldó képesség (3.78)	problémamegoldó képesség
üzleti érzék (3.71)	üzleti érzék
fejlett kommunikációs képesség (3.61)	elemzőkészség
szervezési készség (3.61)	fejlett kommunikációs képesség
az ötletek képviselőtének képessége (3.60)	szervezési készség
vezetési ismeretek (3.54)	vezetési ismeretek
kockázatvállalási hajlandóság (3.47)	kockázatvállalási hajlandóság
elemzőkészség (3.46)	az ötletek képviselőtének képessége
számítástechnikai ismeretek (2.93)	számítástechnikai ismeretek

Feltűnő hasonlatosság mutatkozik a két rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. **Mind a két listát ugyanazon képességek vezetik: a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék.** Ezek az erösségek egy fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, melyből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselőtének képessége.

Az önértékelő rangsort a spanyol mintában is a szervezési képesség vezeti, s az is hasonló a két mintát tekintve, hogy az egyéni szakmai ismeretek színvonalának megítélése sokkal rosszabb a spanyol válaszok szerint is, mint a menedzsment szakmai felkészültsége általában. A saját számítástechnikai ismeretek viszont jóval meghaladják a menedzsment általános számítástechnikai felkészültségét.

21. sz. táblázat: A menedzsment képességek tényleges rangsora a spanyol mintában

A vállalati menedzsment értékelése	A válaszadó önértékelése
üzleti érzék	szervezési készség
magas szintű szakmai ismeretek	vezetési ismeretek
szervezési készség	elemzőkészség
vezetési ismeretek	számítástechnikai ismeretek
problémamegoldó képesség	az ötletek képviselőjének képessége
elemzőkészség	gyakorlatorientáltság
gyakorlatorientáltság	üzleti érzék
fejlett kommunikációs képesség	problémamegoldó képesség
az ötletek képviselőjének képessége	kockázatvállalási hajlandóság
kockázatvállalási hajlandóság	magas szintű szakmai ismeretek
számítástechnikai ismeretek	fejlett kommunikációs képesség

A továbbiakban a döntéshozók felkészültségének vizsgálatakor a magyar mintára koncentráltunk, s egy olyan ideáltipikus elemzési keretet definiáltunk, melynek dimenzióit a vizsgálatban elemzett menedzsment képességek ideális rangsorával, illetve a különböző döntéshozatali közelítésmódok figyelembe vételével határoztunk meg. Emlékeztetőül, négy közelítésmódot különböztettünk meg:

- A) Optimalizáló: Minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel tudunk tární, következményeik pontosan bemérhetőek. A megfelelő kvantitatív módszerek felhasználásával általában optimális, a profitunkat maximalizáló döntést tudunk hozni.
- B) Politikai: A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek. A stratégiai döntéshozatal során ezt a szempontot igyekeznek érvényesíteni. A döntés eredményére a szervezeten belül folyó érdekérvényesítési küzdelmek igen nagy hatást gyakorolnak.
- C) Kielégítő (korlátozottan racionális): A döntések előkészítése során általában nem lehet minden szükséges információt összegyűjteni. Az optimális döntés meghozatalához szükséges (matematikai, statisztikai módszerek alkalmazásától el kell tekinteni [pl. azért, mert túl nagy lenne a számítási igény, vagy költség]). A probléma túlságosan komplex, általában magas a bizonytalanság szintje. Általában nem törekszünk “optimális” megoldásra, mert a szervezet céljainak és lehetőségeinek a

“kielégítő” megoldások is megfelelnek. Ezzel a módszerrel általában ésszerű ráfordítás mellett jó eredményt érünk el.

D) Intuitív: A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és erőforrásuk a problémák átfogó elemzésére. A megoldások általában a korábban felhalmozott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran sikerül áthidalni intuitív jellegű *megoldási módok alkalmazásával*.

Ismét hivatkozunk a 325 elemű felsővezetői mintára, amely az egyes közelítésmódok érvényességével kapcsolatban a magyar vállalatokra vonatkozóan szintén megerősítette a mélyinterjúk tapasztalatait. **Legjellemzőbbnek a kérdőíves felmérésben részt vevők az optimalizáló közelítésmódot tartották, erősségét az ötfokozatú skálán 3.62-re értékelték.** A másik három fölfogás lényegében azonos súllyal jelent meg a válaszokban: a politikai közelítésmód erőssége 3.2, a kielégítő döntéshozatalé 3.17 és az intuitív fölfogásé 3.15 volt.

A két változócsoportha együttesen elvégzett faktorelemzés rávilágított az egyes döntéshozatali közelítésmódokhoz legstabilabban kapcsolódó menedzsment képességekre. Anélkül, hogy a kirajzolódott hat faktort elneveznénk, röviden ismertetjük az egyes faktorokban azonosítható ideáltipikus vezetői mintákat.

1. Az optimalizáló és kielégítő közelítésmód között lavírozó döntéshozót magas szintű számítástechnikai felkészültség jellemzi.
2. A politikai és intuitív közelítésmódot keverő döntéshozó komoly vezetési ismeretekkel van felvértezve.
3. A kiváló üzleti érzékkel rendelkező, nyitott döntéshozó egyben gyakorlatorientált is.
4. Az innovátor típusú döntéshozót magas szakmai fölkészültség, jó problémamegoldó képesség és az ötletek képviselőnek képessége jellemzi.
5. A kimagasló szervezési készséggel rendelkező döntéshozó kockázatkeresőbb.

Vannak olyan döntéshozók, akiknek az elemzőkészség a legfőbb erősségük.

A kérdés az volt, hogy ezekhez az ideáltipikus vezetői mintákhoz mennyire állnak közel a vizsgálatunkban szereplő vállalatok menedzserei. Ennek eldöntésére klaszterelemzést végeztünk, amelyben három csoportot különítettünk el. A csoportok jellemzésére az átlagpróba módszerét használtuk. Az átlagpróba eredményeit csoportonként ismertetjük. Az ábrázoláshoz a döntéseméletből

ismert POLANO módszer analógiájára kategóriákba soroljuk az átlagtól való eltéréseket. A POLANO módszernél használt különböző színek helyett a 0, -, --, +, ++ jelöléseket használjuk annak kifejezésére, ha egy érték egybe esik, kicsit elmarad, jelentősen elmarad, valamivel jobb, sokkal jobb a teljes minta átlagánál. A kiugróan szélsőséges eseteknél a ---, +++ jelöléseket alkalmazzuk.

Három dimenziót vizsgáltunk a továbbiakban is: elsőként azt, hogy a válaszadó hogyan ítélte meg az egyes menedzsment képességek szükségességét a jelenlegi gazdasági körülmények között. Másodikként azt néztük meg, hogy vállalatának menedzsmentje milyen mértékben rendelkezik az egyes képességekkel, végül ugyanezt elemeztük a válaszadó esetében is. Az egyes csoportba tartozók megjelölésére - mindenféle sértő szándék nélkül - az állatvilágból kölcsönöztünk elnevezéseket, azt remélvén, hogy az asszociációkkal egyértelműbbé tesszük a csoportok közötti különbségeket. Nézzük egymás után a kirajzolódott csoportokat.

A csoport (20 fő) : az öszvérek

Menedzsment képességek	Ideális	Menedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	-	0	-
2. magas szintű szakmai ismeretek	--	+	0
3. vezetési ismeretek	-	0(+)	0
4. problémamegoldó képesség	--	0	+
5. az ötletek képviselői képessége	--	-(0)	--
6. szervezési készség	0	-	-
7. üzleti érzék	--	-	0
8. számítástechnikai ismeretek	-	0	-(0)
9. elemzőkészség	++	+	-
10. gyakorlatorientáltság	+	++	0
11. kockázatvállalási hajlandóság	0	-	+

Ebben a csoportban a menedzsmentet **átlagos fölkészültség** jellemzi, ami nagy **rutinnal** és ösztönös vezetéssel párosul. Sajnálatos viszont, hogy **nincsenek fölkészülve az újszerű kihívásokra**, mivel az üzleti érzék és a kockázatvállalási hajlandóság szerint elmaradnak az átlagtól, sőt perspektivikusan is komoly gondok várhatók, mivel az ötletek képviselője sem tartozik az erősségeik közé. Ugyanakkor az első oszlop nagyfokú elkedvetlenedést, **befelé fordulást** jelez, ami a hagyományos vezetői erényekből való kiábrándulás mellett - ami legjobban a magas szintű szakmai ismeretek megítélésénél látszik - a modern piaci követelmények negligálását is takarja.

Olyan vállalatok vezetői kerültek ebbe a csoportba, akik közül jó néhányan több évtizede már a pályán vannak, túléltek a gazdasági rendszerváltást is, illetve olyanok, akik egy generációval ugyan fiatalabbak, de nem régen kerültek vezető pozícióba. A vállalatok, akiket reprezentálnak korábban jelentős állami vállalatok voltak, mostanra viszont már privatizálták őket, s tipikusan jellemző rájuk a külföldi vállalati és az erős belföldi pénzügyi és önkormányzati tulajdonhányad. A belföldi forgalmuk igen jelentős, főként hazai piacra termelnek, illetve szolgáltatnak és eközben kiegyensúlyozott üzleti eredményt produkálnak. Érdekességként megemlíjtük, hogy a csoportba sorolt válaszadókat a Herbert

Simon nevéhez fűződő korlátozott racionalitás közelítésmód alkalmazása jellemzi, s az, hogy az átlagosnál több belső problémával kell foglalkozniuk, de mindezek mellett **szívósságukat** bizonyítja, hogy a problémák preventív föl kutatására is marad azért energiájuk.

B csoport (7 fő) : a tigrisek

Menedzsment képességek	Ideális	Menedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	++	++	++
2. magas szintű szakmai ismeretek	0	0	-
3. vezetési ismeretek	-	+	-
4. problémamegoldó képesség	++	++	0
5. az ötletek képviselőtének képessége	++	-(0)	++
6. szervezési készség	--	-	--
7. üzleti érzék	++	+	++
8. számítástechnikai ismeretek	++	0	++
9. elemzőkészség	---	--	++
10. gyakorlatorientáltság	--	-	++
11. kockázatvállalási hajlandóság	+++	++	++

A második csoportba a **legdinamikusabb, legnyitottabb** válaszadók kerültek, akik szinte mindegyik felsorolt képességet fontosnak tartották, vagyis magasra állították a mércét, kivéve a hagyományos vezetői erényekét, mint amilyen például a vezetési ismeret vagy a szervezési készség. Erősségük a **megalapozott elméleti fölkészültség**, melyet a külső fókusz szem előtt tartását erősítő kommunikációs képesség, jó üzleti érzék és magas kockázatvállalási hajlandóság egészít ki. A válaszadók **magabiztosságát** mutatja, hogy önértékelésük szerint kimagaslanak saját menedzsmentjükből is, sokkal jobbak az ötletek képviselőtében, az üzleti érzék, a számítástechnikai ismeretek, az elemzőkészség és a gyakorlatorientáltság tekintetében. Nem félnek a kihívásoktól és tisztában vannak azzal, hogy **a legnagyobb versenyelőnyt a kockázatvállalási hajlandóság magas szintjével érhetik el**. Nagyfokú önbizalmukra saját cégükön belül is szükségük lehet, mivel vezetőtársaik még nem mindenben tudnak fölőni hozzájuk (lásd a gyakorlatorientáltság, számítástechnikai ismeretek sorokat).

Ebbe a - sajnálatos módon legkisebb - csoportba a kiterjedt külpiaci kapcsolatokkal rendelkező cégek vezetői kerültek, akiket nagyfokú **proaktivitás** jellemez. Privatizált vállalatok, illetve multinacionális cégek találhatók itt, tehát az állami tulajdonlás nem jellemző. A nyereségmutatók az átlagosnál kicsit jobbak, de nem kiugróak. A fémfeldolgozó vállalat mellett alkatrészgyártó és kereskedelmi bank egyaránt szerepel ebben a csoportban. A válaszadók a negyvenesek generációját képviselték, akiket a maximalitás, a logikus gondolkodás, a racionalitás jellemez leginkább.

C csoport (15 fő): az elefántok

Menedzsment képességek	Ideális	IMenedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	+	-	-
2. magas szintű szakmai ismeretek	++	-	+
3. vezetési ismeretek	+++	-(0)	+
4. problémamegoldó képesség	+	0	-
5. az ötletek képviselőjének képessége	+	+	-
6. szervezési készség	+	+	+
7. üzleti érzék	+	++	+
8. számítástechnikai ismeretek	0	-	-
9. elemzőkészség	0	+	+
10. gyakorlatorientáltság	-	--	-
11. kockázatvállalási hajlandóság	-	+	-

A harmadik csoport vállalatait meglehetősen **tradicionális menedzsment** jellemzi, melynek fölkeszültségében kisebb-nagyobb **hiányosságok** vannak pl. a szakmai ismeretek, a vezetési ismeretek és a számítástechnikai ismeretek terén, de már elindultak a fejlődés irányába az ötletek képviselője, a szervezési készség és főként az üzleti érzék területén. Aggodalomra ad okot viszont a gyakorlatorientáltság hiánya és a kockázatvállalási hajlandóság szerepének lebecsülése. **A válaszadók a vezetési ismereteket tartották a legfontosabb menedzsment képességnek**, amely a magas szintű szakmai ismeretekkel és a fejlett kommunikációs készséggel párosítva egy **hagyományos vezetői ideált testesít meg**. Interjúalanyaink ugyanakkor csak részben feleltek meg ennek az ideáltípusnak, ráadásul önértékelésük meglehetősen kritikusra sikerült.

Nem a legnagyobb vállalatok vezetői szerepelnek ebben a csoportban, ugyanakkor igen exportorientáltak az érintett cégek. Még mindig jelentős az állami tulajdonhányad a tulajdonosi szerkezetükben, amit "súlyosbít" az igen vegyes privatizáció, amely sokféle tulajdonost eredményezett (külföldi magánszemély, külföldi pénzüzet, belföldi magánszemély, MRP). Az üzleti eredményük jó, ezt azonban állandó külső figyelmeztetések és vészhelyzetek közepette produkálják. Problémamegoldásukat az erős intuitivitás jellemzi.

A kirajzolódott három vezető típusból a versenyképesség szempontjából a "tigris" a legígéretesebb. Rendelkezik ugyanis mindazokkal a képességekkel és fölkészültséggel, amelyre egy kihívásokkal terhes időszakban szükség van. Az "öszvérek" szívóssága és főként tapasztalata, s nem utolsó sorban átlagos képességei szintén garantálhatnak kiegyensúlyozott eredményeket. Az "elefántok"-nak nagyobb utat kell megtenniük az átalakulásban, de fejlődésük iránya biztató.

A magyar minta elemzése után kiegészítésként megemlítjük, hogy a vizsgált nyolc spanyol vállalat menedzsmentjéből négy az első csoportba, kettő-kettő pedig a második és a harmadik csoportokba sorolódott. Ez azt jelzi, hogy nem csak a magyar vállalatok menedzsmentje van átalakulóban, hanem a vizsgálatunkban szereplő kontrollcsoport vállalati menedzsmentje is.

3.2. Partecipáció a döntéshozatalban

Bármilyen legyen a szervezet fölépítése, a döntéshozatali stílus emberről emberre változni fog. Vannak autokratikus vezetők, akik jobban szeretik a döntés lehetőségét maguknak megtartani, mások a részvételi irányzat hívei, és nem hoznak döntést addig, amíg azt másokkal meg nem beszélték. Megint mások egyszerűen átengedik a döntéseket a beosztottaiknak. Ezek a különbségek indították el azt a vitát, hogy vajon lehet-e jó vagy rossz stílust alkalmazni a döntéshozatalkor. Azonosítható-e egy olyan stílus, amely vitathatatlanul jobb döntésekhez vezet? Egyáltalán számít-e a döntéshozatali stílus egy vállalat eredményessége szempontjából és vannak-e olyan kulcs változók, amelyek hatással lehetnek a döntések minőségére?

Jennings három fölfogást ismertet ezen kérdések megvitatásakor (Jennings, 1994). Az elsőt **személyiségjegy elméletnek** nevezhetnénk, hiszen azokat a személyiségjegyeket vizsgálja, melyekkel egy jó vezetőnek rendelkeznie kell. Az irányzat szerint a vezető ezekkel a jegyekkel vagy rendelkezik vagy sem, vagyis a vezetőnek születni kell, mivel a szükséges jegyek csak kevésbé fejleszthetők. Kirkpatrick és Locke az alábbi személyiségjegyek fontosságát emelte ki:

- vezetés, eredményközpontúság, energia, szívósság, kezdeményezőkézség
- vezetői ambíció
- becsületesség és sértetlenség
- önbizalom (beleértve a lelki stabilitást)
- gondolkodási képesség
- üzleti érzék
- kevésbé fontos jegyek, mint pl. karizma, kreativitás, eredetiség, rugalmasság

Stogdill áthelyezte a hangsúlyokat az általa kívánatosnak tartott személyiség jellemzők listájában:

- alkalmazkodó képesség
- igazodás
- agresszivitás és önzés
- dominancia
- érzelmi egyensúly és kontroll
- függetlenség (non-konformitás)
- eredetiség és kreativitás
- személyes függetlenség
- önbizalom

A példaként hozott két lista más-más vezetői ideált rajzol ki. Az első egy határozott, ambiciózus vezetőt, a második egy agresszív, eltökélt uralkodó típust testesít meg. A példák egyúttal rávilágítanak a személyiség elmélet fő problémájára, nevezetesen, hogy nincs olyan lista, amit maradéktalanul el lehetne fogadni.

A döntésközpontú vezetői stílusok tárgyalásakor a **kontingencia elméleten nyugvó irányzat** azt javasolja, hogy a döntéshozatali stílust a konkrét helyzet igényeihez kell szabni. Más szavakkal ez azt jelenti, hogy nincsenek ideális döntéshozók vagy ideális döntési stílusok, mindig a helyzet dönti el, hogy hogyan kell eljárni.

A **viselkedéstudományi közelítés** egy más perspektívát javasol. Álláspontja szerint bizonyos viselkedésformák jó döntésekhez vezetnek. Lewin hagyományosan három stílust különböztetett meg:

- az autokratikus stílust
- a demokratikus stílust
- és a laissez-faire stílust.

Likert ugyancsak a viselkedéstudományi közelítésen belül alkotta meg egytényezős modelljét, melyben a beosztottak részvételének mértékét helyezte a döntéshozatal vizsgálatának középpontjába és négy típust különböztetett meg :

- A keménykezű parancsoló az autokratikus stílust testesíti meg. Beosztottaiban nem bízik meg, a döntés jogát fenntartja magának, azt soha nem delegálja. Fenyegetőzéssel "motivál", csak lefelé kommunikál a beosztottjaival, a csoportmunkát nem támogatja.
- A jóakarató parancsoló már valamelyest megbízik a beosztottakban, de azért megtartja magának a döntési jogosítványokat, soha sem delegál, jutalmakkal motivál, és néha paternalista módon bevonja a beosztottait a problémamegoldásba.
- A konzultatív vezető nincs teljes bizalommal a beosztottai iránt, meghallgatja őket, de ellenőrzi a döntéshozatalt. Jutalmakkal és a részvétel lehetőségével motivál és konstruktív módon felhasználja a beosztottak ötleteit.
- A demokratikus vezető tökéletesen megbízik a beosztottaiban, hozzájárul, hogy saját ügyekben maguk járjanak el, jutalmakkal motivál annak érdekében, hogy a közösen kitűzött célokat elérjék, megosztja az ötleteit és a véleményét.

Likert azt hangsúlyozta, hogy egy hatékony menedzser a konzultatív és a demokratikus stílust kell, hogy keverje. Fontos felismerése ennek az irányzatnak, hogy a vezetők tudatosan választhatnak vezetési stílust, nincsenek kiszolgáltatva pl. a személyiségjegyek eleve elrendeltségének.

Bayer József a tekintélyi és a csoportos vezetés formáinak döntésközpontú tárgyalásakor szintén négy vezetési stílust különböztetett meg, átvéve azt az elhatárolást, melyet először a Fortune Magazine 1972/5. számában publikáltak (Bayer, 1995). A Vezetési modellek - vezetési stílusok című könyvének 20. oldalán szereplő 1. táblázatból mi csak a döntés-előkészítésre vonatkozó sorokat emeltük át, s egyúttal ismertetjük azokat az eredményeket, melyeket a vizsgált témakörrel kapcsolatban interjúinkból gyűjtöttünk össze.

22. sz. táblázat: A vezetési stílusok megjelenése a döntés-előkészítésben

	Autokratikus stílus	Patriarchális stílus	Konzultatív stílus	Participatív stílus
1. Milyen szinten történik a döntés?	főleg felső szinten 15	csekély döntésátruházás 11	elég széleskörű döntésátruházás 12	csaknem minden szinten 9
2. Milyen mértékben dönthetnek a munkatársak saját munkaterületük ügyeiben?	egyáltalán nem dönthetnek 3	ritkán 9	gyakran 19	csaknem minden esetben 18

A tekintélyi vezetés két alapformájának az autokratikus (önkényuralmi) és a patriarchális (hagyományörző) vezetési stílusokat tekintjük. A patriarchális stílust a döntés-előkészítés szigorúan egyéni jellege, a feladatmegosztás központosított volta, az információk bilaterális áramoltatása, az

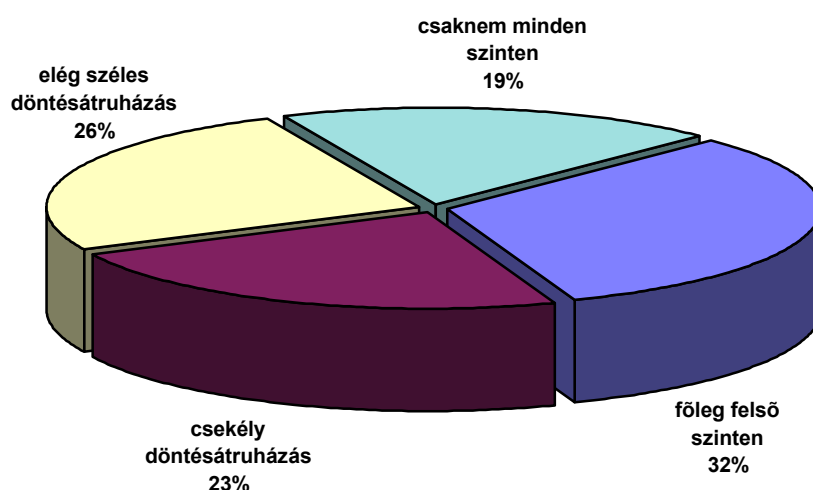
ellenőrzés központi kialakítása jellemzi. A formalizáltság foka alacsony, gyakoriak viszont az eseti intézkedések, a tűzoltások. A vállalat igen alapos ismerete szükséges ennek a vezetési stílusnak a gyakorlásához. Ez a típus nagy hasonlóságot mutat Likert jóakarató parancsoló döntéshozójával.

Az autokratikus vezetési stílus főleg abban tér el a patriarchálistól, hogy a szervezet formalizáltsági foka lényegesen magasabb, ami lehetővé teszi, hogy a vezető ne közvetlenül, hanem a nagyon szigorú hierarchiával kiépített apparátuson keresztül lássa el az ellenőrzést. Az autokratikus vezetési formában határozottan elkülönül egymástól a döntés és a kivitelezés. A döntések a legfelső vezetés szintjén születnek és a végrehajtás a vonalas szervezet megfelelő alsóbb szintjein történik meg. Likert keménykezű parancsolóknak nevezte el azokat az autokratikus vezetőket, akik a fenti elvek szerint járnak el.

A menedzsment képességek elemzése alapján számítani lehetett arra, hogy ezek a hagyományos vezetési stílusok elég erőteljesen jelen lesznek a vizsgált vállalatoknál. A táblázatban szereplő kérdésekre adott válaszok alapján csak két olyan vállalattal találkoztunk, amelyek a tisztán autokratikus vezetési stílust testesítették meg abban az értelemben, hogy főleg felső szinteken születnek a döntések, s hogy a munkatársak egyáltalán nem dönthetnek a saját területüket érintő ügyekben sem. Az egyik egy olyan információszolgáltató cég volt, amely korábban szinte félkatonai szervezatként működött, a másik egy kereskedelmi részvénytársaság, amely gyógyszereket forgalmaz. **Az autokratikus és a patriarchális stílus keveredése néhány nagyon régi múltra visszatekintő nagyvállalat jellemzője** a vegyipar és az agrár szféra területéről. Ugyanakkor egy külföldi tulajdonban lévő építőipari vállalat, valamint a közelmúlt egyik bankbotrányának főszereplője is e két vezetési stílus határmezsgyéjére került.

Bayer főosztásában a konzultatív és a participatív vezetési stílusok képviselik a csoportos vezetés formáit. Likert ezeket az irányzatokat szintén konzultatívnak és demokratikusnak nevezte el. A konzultatív vezetési stílust a csoportos döntés-előkészítés, a decentralizált feladat meghatározás, a multilaterális információs kapcsolat, valamint a vezető és a munkatársak csaknem egyenrangú tárgyalási helyzete jellemzi. A participatív vezetési stílus teljesen egyenrangúvá teszi a problémamegoldó csoportok tagjait, azáltal, hogy a hierarchikus felépítést a csoportok egymásba kapcsolódó rendszerével váltja fel. A modern szervezetelmélet a csoportos vezetés irányába történő eltolódást hangsúlyozza, ami implicit módon azt támasztja alá, hogy **egy cég sikeressége szempontjából rendkívül fontos, hogy milyen mértékben képes a hagyományos tekintélyi vezetésről áttérni a csoportos vezetésre.**

5.sz.ábra: Participáció a döntéshozatalban



Vizsgálatainkkal azonosítani tudtuk a tekintélyi vezetésről a csoportos vezetés irányába történő elmozdulást a magyar mikroszférában, legalább is a döntés-előkészítés területén. Reményt keltő az a körülmény is, hogy különösen a saját ügyekben történő döntéseknél már a konzultatív és participatív döntés-előkészítés a domináns. A legdinamikusabban fejlődő vállalatokra ez utóbbi két stílus a jellemző. Érdekességként kiemeljük, hogy a multinacionális vállalatok mellett jellemzően az élelemiszeripari cégek és az egyik bank került egy csoportba. Szintén alátámasztást nyert az a hipotézisünk, hogy a vizsgált vezetési stílusok nem tiszta formában, hanem keverten vannak jelen a magyar vállalatoknál, ami főként az autokratikus és a paternalista, valamint a konzultatív és participatív stílusok keveredésében mutatkozott meg.

Összehasonlításként közöljük Bakacsi kutatási eredményeit, aki más kérdésfeltevéssel, de a mi eredményeinkhez hasonló következtetésre jutott (Bakacsi, 1996) ugyancsak a "Versenyben a világgal" kutatás keretében. A vezetési stílus mérésénél két kérdésre koncentrált. Egyrészt arra volt kíváncsi, hogy a megkérdezettek milyen vezetőt szeretnének maguk fölött látni, ezt nevezte el kívánatos vezetői stílusnak, valamint arra, hogy valójában milyen a vezetőjük és ez kapta a tényleges vezetői stílus elnevezést.

23. sz. táblázat: *Döntésközpontú vezetői stílusok a magyar vállalatoknál**

A vezetési stílus	Kívánatos vezetői stílus (%)	Tényleges vezetői stílus (%)
Autokratikus	3.2	19.9
Paternalista	14.3	17.1
Konzultatív	58.4	35.9
Demokratikus	27.7	14.6
Egyikkel sem azonosítható		12.5

* Forrás: Bakacsi: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, 1996. 217. oldal

A magyar vállalatok mellett érdemes néhány szót ejteni a vizsgálatban szereplő spanyol vállalatokról is. Arányaiban hasonló képet mutattak, mint a magyar minta vállalatai. Három céget egyértelműen a tekintélyi vezetés jellemzett, míg a többit a csoportos döntés-előkészítés különböző fejlettségi foka, a konzultatív és a participatív stílusok keverésével.

3.3. Döntési szintek

A döntéshozatal elemzésekor érdemes megvizsgálni, hogy hány döntési szint azonosítható egy vállalatnál. Ha a döntési hierarchia túlságosan tagolt, akkor ez általában a döntési folyamatok lassúságával, körülményességével párosul. Ráadásul több lehetőség nyílik a döntések fölfelé nyomására, a felelősség áthárítására. A legversenyképesebb vállalatokat egyre inkább a lapos piramis néven emlegetett hierarchia jellemzi, amely kikényszeríti az önálló döntési jogosítványokat. A döntési hierarchia megfelelő, illetve diszfunkcionális működéséről nyújt tájékoztatást az az információ, hogy a felső vezetés hány döntési szinttel tart közvetlen kapcsolatot. Ha pl. mindegyikkel, akkor maga a hierarchia válik értelmetlenné, hiszen nem egyszerűsíti, hanem kifejezetten hátráltatja a döntéshozatalt.

A magyar vállalati mintában **a döntési szintek átlagos száma 3.9 volt**, amely magasabb a spanyol vállalatok 3.2-es átlagánál. Érdemes áttekinteni a különböző tagoltságot reprezentáló értékekhez tartozó gyakoriságokat.

24. sz. táblázat: *A döntési szintek számának megoszlása a mintában*

Döntési szintek száma	Gyakoriság
2	6
3	14
4	11
5	12
6	2
15	1

Az egyik gyógyszergyárban három döntési szintet azonosított az interjúalanyunk, de megemlítette, hogy hat éve a döntési szintek száma még 11 volt. A meglehetősen 15 döntési szint az egyik szállítási részvénytársaságot jellemzi.

Még az erősen centralizált döntéshozattal rendelkező cégeknél is igaz, hogy a felsővezetők **meghallgatják az alsóbb döntési szintek véleményét**, sőt az sem ritkaság, hogy egy szintet átugorva a középvezetőkkel konzultálnak. Igen tipikus, hogy a vezetőknek az egyes döntési szinteken **bizalmi emberük** van, akivel rendszeres kapcsolatban állnak. A vezetők kapcsolattartását az egyes döntési szintekkel az alábbiakban jellemezzük.

25. sz. táblázat: *Kapcsolattartás az egyes döntési szintekkel*

Kapcsolattartás (szintek) száma	Gyakoriság
1	6
2	11
3	21
4	6
5	3
több	3

Az átlagos kapcsolatszám a magyar vállalatok esetében 2.75 volt, ugyanez az érték a spanyol vállalatoknál 2.85. A hajszálnyi különbség az alsóbb döntési szintek felé irányuló nyitottságban tehát nem jelez lényeges eltérést. Megjegyezzük, hogy talákoztunk olyan esettel is, ahol a tényleges döntési szintek számát háromban állapították meg, de kiderült, hogy formálisan nyolc döntési szint létezik, bár ennek a gyakorlatban nincs jelentősége.

Az alsóbb döntési szintek megfelelő működése elősegítheti, hogy ne csak a döntések fölfelé nyomásának tendenciája érvényesüljön, hanem az ellenkező irányba is elmozdulás történjen. A döntések delegálásának eseteit kutatva interjúalanyainknak számos olyan körülményt soroltunk fel, amelyek arra készíthetnek egy felsőszintű döntéshozót, hogy a döntéshozatal jogát és felelősségét a beosztottjainak engedje át. Ezen tényezők közül akár többet is megjelölhettek válaszadóink, amennyiben azok tipikusak voltak a vállalatuknál.

26. sz. táblázat: *A döntések átengedésének motívumai és gyakorisága a magyar vállalatoknál*

A döntés átengedésének motívumai	Gyakoriság
a döntés rutin jellege	16
a költségvonzata	16
az érintettek köre	10
a megkívánt szakértelem	26
számonkérhetősége	9
ösztönző ereje	20
egyéb	14

Általában szintenként szabályozott a döntési jogkör a legtöbb vállalatnál és a döntés költségvonzata határozza meg az önállóság mércéjét. Az egyik kereskedelmi cégnél formális leírás is létezik a döntések delegálásának lehetőségeiről. Erre azért volt szükség, mert a főosztályvezetők aláírási jogot kaptak. Egy agrár vállalkozás vezetője ezzel szemben azt fogalmazta meg, hogy egyáltalán nem

jellemző a delegálás, minden eldől a legfelső szinten, a középvezetői szint már csak operatív feladatokat hajt végre.

Az egyik multinacionális vállalatnál a döntések delegálását a szervezetfejlesztés részeként értelmezik. Egy tejpiai vállalatnál a döntésátruházás a területi vezetők fölkészítésének eszköze. Egy másik, 100 %-ban külföldi tulajdonban lévő vállalatnál azt a választ kaptuk, hogy náluk a felsorolt motívumok mindegyike szerepet játszik a döntések delegálásában. Gyakori válaszként szerepelt az egyéb okok között az időhiány, nevezetesen az, hogy a vezetőknek nincs elég ideje a döntéshez szükséges információk összegyűjtésére és ezért rábízta azt valamelyik beosztottjára. Az egyik válaszadó azt is hozzátette ehhez, hogy természetesen olyan valakire bízta a döntést, akiről tudja, hogy úgy fog dönteni, ahogy az neki is tetszik. Egy kereskedelmi vállalatnál a döntések átengedését **bizonyítási lehetőségként értelmezik**, ezért a számonkérhetőségre helyezik a hangsúlyt.

Szignifikáns kapcsolatot találtunk a döntések delegálásának két motívuma, a döntés rutin jellege és költségvonzata, valamint a jelentős belföldi vállalati tulajdonhányad változók között. Ugyancsak szignifikáns összefüggést fedeztünk fel a belföldi magánszemély tulajdonhányad és a döntés átengedésének ösztönző erőként történő értelmezése között. A legpozitívabbnak azt tartjuk, hogy a leggyakrabban említett motívum az volt, hogy **a megfelelő szakértelem feljogosíthat a döntéshozatalra**, még alacsonyabb beosztásban is. Ahogyan ezt az egyik áramszolgáltató cég vezetője megfogalmazta: "szeretem magam specialistákkal körülvenni". Szintén őt idézzük a döntésátruházásnál elengedhetetlen bizalommal kapcsolatban: "amíg a rendszer zavartalanul működik, a bizalom maximális".

A kis elemszám ellenére markánsan megjelenik a spanyol válaszokban is, hogy arrafelé szintén az ösztönzés egyik eszközeként alkalmazzák a döntési jogosítvány átengedését, különösen olyan beosztottaknál, akik rendelkeznek a döntéshez szükséges szakértelemmel.

27. sz. táblázat: A döntések átengedésének motívumai és gyakorisága a spanyol vállalatoknál

A döntés átengedésének motívumai	Gyakoriság
a döntés rutin jellege	4
a költségvonzata	3
az érintettek köre	2
a megkívánt szakértelem	5
számonkérhetősége	3
ösztönző ereje	6
egyéb	0

3.4. A döntés-előkészítés szervezeti megjelenése

Arra a kérdésünkre, hogy a vállalaton belül létezik-e külön döntés-előkészítő csoport, vagy a döntés-előkészítés a funkcionális területek feladata, a magyar válaszadók fele az utóbbi választ adta. Tizenketten mondták azt, hogy létezik külön **döntés-előkészítő csoport** náluk, amelyet főként a **közgazdasági osztállyal** azonosítottak, pl. az egyik banknál és két élelmiszeripari vállalatnál is. Az egyik vendéglátóipari részvénytársaságnál "mindenes" előkészítő csoportnak hívják azt a két elemző közgazdászból álló stábot, amely a döntések előkészítését végzi.

Több cégnél azt fejtették, hogy döntés-előkészítésre csak a projekt nagyságrendű döntési helyzetekben van szükség. Az egyik építőipari vállalat a vállalkozásai előkészítésére hozott létre ilyen csoportot. A korábban már többször emlegetett szállítási vállalatnál a stratégiai igazgatóság látja el ezt a feladatot.

Nem túl tipikus, de azért hét vállalatnál visszaköszönő gyakorlat, hogy a **döntés-előkészítés kétfordulós**. Az első lépésben a funkcionális területek készítenek előkészítő anyagot, majd ezt követően vagy ezzel párhuzamosan a törzskar is leteszi a maga véleményét. A két anyag ütköztetése jelenti a döntés-előkészítést.

A vizsgálatban szereplő spanyol vállalatokra egyáltalán nem volt jellemző a külön döntés-előkészítő csoportok működtetése. A döntés-előkészítés ott egyértelműen a funkcionális területek feladata. Egyetlen vállalatnál említették, hogy ritkán ad hoc csoportokat hoznak létre egy-egy speciális helyzet vizsgálatára.

3.5. A csoportos döntéshozatal elterjedtsége

A döntésemélet irodalmában gyakran találkozunk olyan publikációkkal, amelyek azt tárgyalják, hogy az üzleti döntéseket egyre inkább csoportosan hozzák. Ahogy a körülmények bonyolultabbá válnak mind több vállalat foglalkoztat **specialistákat**, s ezáltal egyre kisebb az elszigetelt egyének által hozott döntések lehetősége. Ha a csoport a szó klasszikus értelmében nem mindig döntéshozó szerv, de az nyilvánvaló, hogy a döntés-előkészítésben meghatározó szerepet játszik. A modern szervezeteknél az igazgatótanács, a vezetői értekezlet, a projekt team, vagy egy brainstorming összejevetel mind olyan formák, melyek azt a tendenciát fejezik ki, hogy "több szem többet lát", tehát a csoportoktól jobb döntések várhatók, mint az elkülönült egyénektől.

Természetesen a vállalatok versenyképességének kutatásakor rá kellett kérdeznünk arra, hogy a csoportos döntéshozatal tekintetében vajon a megkérdezett cégek követik-e a modern menedzsmenttan fejlődésének ezt az irányát. Az 50 vállalatból **38-nál jellemző a csoportos döntéshozatal**, háromnál egyáltalán nem, háromnál ritkán jellemző, hatan kitértek a válaszadás elől. A minta belső megoszlása a magyar és a spanyol vállalatoknál megegyezett. Abban is teljes hasonlóság mutatkozott, hogy a

csoportos döntéshozatalt ugyanúgy értelmezték mindkét mintában. A csoportos döntéshozatal általában azt jelentette válaszadóink értelmezésében, hogy **a döntés-előkészítés csoportosan történik, ekkor lehetőség van a vélemények ütköztetésére, de a döntést a vezetőknek egyedül kell meghoznia, mert csak így tudja a felelősséget vállalni.** Ennél a kérdésnél visszatért az a korábban már kifejtett álláspont, hogy az az ideális, ha a döntés-előkészítés demokratikus, a választás azonban centralizált.

A mintában szereplő szállítási részvénytársaságnál viszont úgy nyilatkoztak, hogy náluk csak kollektív döntések vannak. Érdemes különválasztani a csoportos döntéshozatal két alapesetét - mivel az a mintákban is különvált -, a konszenzus alapján történő döntéshozatalt és a szavazásos eljárást. A szavazásos procedúra az igazgatótanácsok jellemző döntési módszere, de pl. az egyik olajipari cégnél és egy húsipari vállalatnál rendszeresen alkalmazzák más döntési helyzetekben is, a műszaki és gazdasági vezetők véleményének kiegyensúlyozása érdekében. Többen hivatkoztak egyébként a csoportos döntéshozatal szervezetfejlesztő hatására.

Az átlagos csoportlétszám, ami lényegében a felsővezetői csoport nagyságát mutatja a következőképpen alakult:

28. sz. táblázat: Az átlagos csoportlétszám a döntéshozatal során

Átlagos csoportlétszám	Esetszám
3	7
4	6
5	8
6	4
7	5
8	2
9	2
10	3
12	2
15	1

A táblázatban szereplő adatok azt jelzik, hogy **a felsővezetői döntéshozó csoport a döntésmélet standardjai szerint többnyire kicsoport**, maximum 6-7 taggal. A legjellemzőbbek a 3-4-5 fős csoportok, ami garanciát jelent a hatékony munkára, a közvetlen kommunikációra. A táblázatban megjelenő 15 fős testület egy élelmiszeripari vállalat igazgatótanácsát takarja, amely már megüti a nagycsoport mértéket.

A magyar és a spanyol minta szignifikáns különbséget mutatott az átlagos csoportlétszám tekintetében. **A magyar vállalatoknál az átlag 6.66 fő volt**, míg a spanyol vállalatoknál ugyanez az érték 3.85 fő volt. A spanyol felsővezetői csoportok tehát jóval szűkebbek, mint a vizsgálatban szereplő magyar vállalatokéi, s ez elsősorban a konszenzusos döntéshozatalt könnyíti meg. A spanyol cégeknél fel sem merült a szavazásos döntéshozatal alkalmazása.

A csoportos döntéshozatal számos előnye közül az egyik az, hogy a döntésben részt vállalók első kézből jutnak olyan információkhoz, amelyek a végrehajtást megkönnyíthetik. A stratégiai döntéseket - mint minden másokat is érintő döntést - valahogyan kommunikálni kell. Igyekeztünk feltérképezni azokat a csatornákat, melyeken keresztül a stratégiai döntésekhez kapcsolódó információk az alsóbb vállalati szintekhez eljutnak. Nyílt kérdéseinkre nagyon szerteágazó válaszokat kaptunk. Ezek közül néhány tipikus lehetőséget foglaltunk össze az alábbiakban:

29. sz. táblázat: A stratégiai döntések kommunikálása

Stratégiai döntések kommunikálása	Említések gyakorisága
Egységvezetőkön keresztül	15
Változó: közlik vagy sem	2
Vezetői értekezleten	14
Formalizáltan, írásban	10
Pletyka útján	1

A legáltalánosabb a "szolgálati úton" keresztül történő tájékoztatás. Különösen a több telephellyel rendelkező vállalatokra jellemző az egységvezetőkön keresztül zajló tájékoztatás. Igen alacsonynak tartjuk az írásbeliség említési arányát, ugyanakkor megjegyezzük, hogy az írásbeliség alatt válaszadóink többsége a cég saját újságát vagy más rendszeresített belső írásbeli tájékoztatási fórumát értette.

Anélkül, hogy annak boncolgatásába belementünk volna, hogy az interjúk során elemzett döntések sikeresek vagy sikertelenek voltak-e, azt megkérdeztük, hogy válaszadóink általában hogyan mérik döntéseik sikerességét. Elsősorban arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen visszajelzéseket kapnak, illetve kiknek a véleményére figyelnek oda teljesítményük megítélésekor. A nyílt kérdésre adott válaszokat ismét megpróbáltuk a tipikus válaszok szerint besorolni.

30. sz. táblázat: A döntések sikerkritériumai

A döntések sikerkritériumai	Említések gyakorisága
A gyakorlat visszaigazolja	11
Ellenőrizhető legyen a döntés	2
Jó érzés	4
A cél elérése	4
Érintettek bevonása	1
Piaci siker	13
Ha nem lesz belőle baj	1
A cég sikere	3
Elégedett ügyfél	1

A versenyképesség szempontjából biztatóbb lenne, ha többen használták volna a piaci sikert döntéseik sikerességének mércéjeként. Az igazság viszont az, hogy a 13 válaszból négy spanyol vezetőktől érkezett, így a magyar menedzserek válaszaiban a **gyakorlat megerősítő szerepe dominált**, mint fő sikerkritérium.

3.6. Az információtechnológia szerepe a döntések megalapozásában

A mai üzleti világban az információknak rendkívül fontos szerepe van a döntések megalapozásában. Az információtechnológia viharos fejlődése kitágította az információhoz jutás lehetőségeit, ugyanakkor nem tette fölöslegessé a személyes információcserét sem. Amikor a döntésekhez szükséges információk beszerzési lehetőségeiről kérdeztük interjúalanyainkat, elég változatos kép tárult elénk. Láttunk sűrűn teleírt kockás papírt, amely az előző nap forgalmi adatait mutatta egy kereskedelmi vállalatnál a boltok szerinti bontásban, de találkoztunk olyan színes grafikával illusztrált kontrolling jelentéssel is, melyet az egyik erőmű gazdasági vezérigazgató-helyettese éppen aznap kapott kézhez. Többen hivatkoztak arra, hogy a vállalaton belüli kapcsolattartás legfontosabb eszköze az E-mail, de olyan megjegyzés is volt, hogy az E-mail használatára fölkészítő tanfolyam csak formális volt, így nem lehet mindenkit elérni.

Azt tapasztaltuk, hogy a számítógépes fejlesztés mérföldkövet jelent a belső információáramlás átalakulásában. Néhány, a vizsgálatban szereplő cég hosszabb kísérletezgetés, fejlesztés után sem jutott el még arra a szintre, hogy saját rendszerét működtetni tudja. Másutt viszont már teljes a számítógépesítés, mint pl. az egyik vidéki vegyipari cégnél, illetve egy tejipari vállalatnál.

31. sz. táblázat: Az információszerzés lehetőségei

Az információszerzés lehetőségei	Említések gyakorisága
Mindenhonnan	9
Vezetői információrendszerből	15
Hivatalos előterjesztésekből	5
Különböző adatbázisokból	5
Beosztottak beszámolóiból	2
Formalizált csatornákon	1
Múltbeli tapasztalatokból	2

A mindenhonnan kategóriába a legváltozatosabb válaszokat soroltuk be, mint pl. a szakfolyóiratokból, konferenciákon történő tájékozódást, vagy az államtitkárokkal, vagy még magasabb beosztású állami tisztviselőkkel kezdeményezett rendszeres találkozókat, vagy a hazai és nemzetközi szakmai szervezetek munkájában való részvételt. Az egyik válaszadó a munkáját úgy definiálta, hogy ő a vállalat "külügyminisztere", s ebben a minőségében rengeteg hasznos információhoz hozzá tud jutni. Az Internet is több válaszban visszaköszönő információforrásnak bizonyult.

A legelterjedtebb információs forrás a vizsgált körben a vezetői információrendszerből nyert heti információs jelentés. Gyakorta tapasztaltuk, hogy azok a rendszerek, amelyeket valóban használnak a vezetők, saját fejlesztésben készültek. A jelentések erőssége abban áll, hogy standard formában készülnek és a legfelső vezetők általában printout formában kapják kézhez őket.

A táblázatban szereplő lehetőségeken kívül érdemes még megemlíteni, hogy pl. az egyik tejipari vállalat egy külső céggel rendszeresen figyelteti termékei forgalmának alakulását. Az egyik bank is nagy súlyt helyez a vevőinformációkra, de esetükben a bank alkalmazottai mennek a vevők után.

A magyar és a spanyol vállalati minta az információszerezés lehetséges csatornái szerint nem mutatott lényeges különbséget. Az egyetlen érzékelhető eltérés az adatbázisok használatában mutatkozott. A spanyol menedzserek intenzívebben támaszkodnak az adatbázisok információira, mint magyar kollégáik.

A magyar vállalatoknál a kvantitatív elemzések szerepének fölértékelődését figyelhettük meg, különösen azoknál a cégeknél, ahol már működik kontrolling rendszer. Legjellemzőbb a trendek, fedezetszámítások, beruházás-gazdaságossági számítások kvantitatív módszereinek alkalmazása. A vizsgálatban szereplő vendéglátó-ipari vállalatnál azt mondták, hogy még nincs kész a kontrolling rendszerük, de már most is a kontrolling elvei szerint működik a belső információrendszer. A tervezésben és a kockázatelemzésben is megtették a kezdő lépéseket a kvantitatív módszerek alkalmazása felé.

Néhány vállalatnál - pl. az egyik multinacionális vegyipari cégnél, egy sörgyárban, egy gyógyszergyártó vállalatnál, az egyik olajipari cégnél - azt a választ kaptuk, hogy kizárólag kvantitatív elemzések alapján születnek döntések. Ezzel szemben az egyik fémfeldolgozó vállalatnál, a mintánkban szereplő szállítási vállalatnál és egy külföldi tulajdonban lévő építőipari vállalatnál azt állították, hogy egyáltalán nem jellemző náluk a kvantitatív módszerek használata.

Az információtechnológia különböző formában támogathatja a döntéshozatalt. Az információrendszereknek mi egy közismert tagolását tártuk válaszadóink elé, s azt kérdeztük meg, hogy a felsorolt rendszerek közül melyek azok, amelyek vállalatuknál megtalálhatók. Mivel több válasz is lehetséges volt, az említési gyakoriságok összege meghaladja a minta elemszámát.

32. sz. táblázat: Az információtechnológia alkalmazása

Információtechnológia	Említések gyakorisága
Adatfeldolgozások	35
Vezetői információs rendszer	30
Döntéstámogató rendszer	14
Felsővezetői és csoportos DTR	9
Szakértő rendszer	11

A táblázatban szereplő adatok azt mutatják, hogy **a vizsgált vállalatok elég jól el vannak látva különféle információrendszerekkel.** Ha azonban a fenti táblázatot összevetjük a 15. sz. táblázattal, akkor furcsa ellentmondásra bukkanhatunk. Harmincan azt mondták, hogy a vállalatuknál van vezetői információs rendszer, de a korábbi közlés szerint csak minden második vezető használja ki e rendszerek nyújtotta lehetőségeket.

Az is elgondolkodtató, hogy **a számítástechnikai fejlesztések mostanra lendülnek át az adatfeldolgozások szintjéről a vezetői információrendszerek szintjére.** A folyamatot lassítja, hogy általában saját fejlesztésekről van szó, ami rengeteg problémával és erőfeszítéssel jár. A legkülönbözőbb profilú programokat a válaszadók sorolták be az egyes kategóriákba, így nem áll módunkban megkérdőjelezni azok jogosságát.

Szignifikáns kapcsolatot találtunk a vezetői információs rendszer működése és a vállalatok mérete között, amikor ez utóbbit a foglalkoztatottak létszámával mértük. Azt mondhatjuk, hogy a nagyobb vállalatoknál, a több alkalmazottat foglalkoztató cégeknél jellemzőbb a vezetői információs rendszerek használata. A döntéstámogató rendszerek viszont leginkább azoknál a vállalatoknál találhatóak, amelyeknél az átlagosnál nagyobb az MRP, a menedzsment és az egyéb tulajdonhányad. A szakértő rendszerek az átlagosnál magasabb külföldi tulajdonhányaddal rendelkező cégeknél kerültek kiépítésre, nem ritkán importált rendszerekről van szó, mint az egyik privatizált gyógyszergyár esetében is.

A válaszadók elé tártunk egy listát, amely kereskedelmi forgalomban kapható magyar és külföldi fejlesztésű programcsomagok neveit tartalmazta. A döntéstámogató rendszerek közül mindössze az Expert Choice-t és az ARAMIS-t ismerték az egyik áramszolgáltató vállalatnál, ahol használják is az elsőt. A táblázatkezelő programok közül a legismertebbnek a Microsoft Excel bizonyult, néhányan azonban még a LOTUS 1-2-3-at, illetve a Quattro-t használják.

4. Irodalom

Allison: Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis. American Political Science Review, LXIII, 1969.3

Angyal Ádám - Kovács Sándor: "Vezetés" alprojekt alaptanulmánya. A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, Kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, 1996

Axelsson - Rosenberg: Decision-making and Organisational Turbulence. Acta Sociologica, 22. 1979

Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Miklós - Máriás Antal (szerk.): Vezetés-Szervezés I.-II. Aula, Budapest, 1991

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest, 1996

Bayer József: Vezetési modellek - vezetési stílusok. Vinton, Budapest, 1995

Bazerman, M.H.: Judgements in Managerial Decision Making. John Wiley&Sons, 1990

Bond, S.A.: EQUITY for WINDOWS. Student User Guide. Enterprise LSE, London, 1995

Bond, S.A.: HIVIEW for WINDOWS. Student User Guide. Enterprise LSE, London, 1995

Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan. Aula, Budapest, 1992

Cyert - Simon - Trow: Observation of a Business Decision. Journal of Business, 29. 1956

Davis, G.B.: Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development. McGraw-Hill, 1974

De Bono, Edward's atlas of management thinking. Temple Smith London, 1981

Drenth: Participative decision making: A comparative study. Industrial Realties, 18. 1979

Egon Zehnder International: Corporate Governanace. Kézirat, 1995. június

Guillen, Mayro F.: Models of Management. The University of Chicago Press, 1994

Hall, Wendy: Managing cultures: Making strategic relationship work. John Wiley&Sons, 1995

Heller, F.: Decision Making and Leadership. Cambridge University Press, 1992

Hichson, D. - Butler, R. - Cray, D. - Mallory, G. - Wilson, D.: Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Basil Blackwell, 1986

Hoványi Gábor: Management Consulting - a stratégiai tanácsadás képlete és folyamata. Vezetéstudomány, 1994. 10. szám

Hoványi Gábor: Vállalatok versenyképessége: új feltételek és új koncepciók. Vezetéstudomány, 1996. 5. szám

Humphreys, P. C. - Berkeley, D.: Intelligence in decision support. I.: Brehmer, B. - Jungerman, H. - Lourens, P. - Sevón, G.: New directions in research on decision making. North Holland, Amsterdam, 1986

Jennings, D. - Wattam, S.: Decision Making: An Integrated Approach. Pitman Publishing, 1994

Kindler József (szerk.): Fejezetek a döntéelméletből. Aula, Budapest, 1991

Lindblom, C.E.: The Science of Muddling Through. Public Administration Review, Vol. 19., 1959

Lye, R.: Group and organisational decision making. In: Jennings, D. - Wattam, S.: Decision Making: An Integrated Approach. Pitman Publishing, 1994

MacCrimmon, K.R.: A Radical Proposal - Relating Decision Theory to Real Decisions: Current gaps as future research opportunities. Lecture notes for the workshop on "Decision Theory and Economic Laboratory" organized by the International School of Economic Research, University of Siena to be held in Siena, Italy in July 1995

March - Olsen: Ambiguity and Choice in Organisations. Bergen-Oslo-Tromso, Universitetsforlaget, 1976

Mintzberg, H. - Raisinghani, D. - Théoret, A.: The Structure of Unstructured Decision Process. Administrative Science Quarterly, June, 1976

Murdick, R. G.: MIS Concepts and Design. Prentice-Hall, 1980

Nutt: Types of organizational decision processes. Administrative Science Quarterly, 29. 1984

Paris, J.: Guidelines for Consultancy. BEAMS (TEMPUS JEP-2360) document, 1993

Pettigrew, A.: The Politics of Organisational Decision-making. London, Tavistock, 1973

Pettigrew, Andrew - Whipp, Richard: Managing Change for Competitive Success. Blackwell Publishers Ltd., 1991

Phillips, L.D.: Gaining Corporate Commitment to Change. In: Clive Holtman (ed.): Executive Information Systems and Decision Support. Chapman and Hall, 1992

- Quinn, J.B.: Strategies for Change: Logical Incrementalism. Irwin, Homewood/Illinois, 1980
- Schleicher Imre: Vezetés és menedzsment. Vezetéstudomány, 1995. 7. szám
- Silver, M.S.: Systems that Support Decision Makers. John Wiley and Sons, 1991
- Simon, H.: Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution. Edward Elgar Publishing Limited, 1992
- Simon, H.A.: Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. KJK Budapest, 1982
- Solomon, Robert C.: Ethics and Excellence: cooperation and integrity in business. Oxford University Press, 1992
- Stein, Jorge: Contextual factors in the selection of strategic decision methods. Human Relations, 34. 1981
- Stewart, Rosemary: Choice for the managers: A guide to managerial work and behaviour. McGraw Hill, 1982
- Vári Anna - Vecsenyi János: Döntéselemzés vezetőkkel. SZÁMALK, Budapest, 1989
- Wallace, John B.: Developing better managers: creating change through effective training. Kogan Page, London, 1991
- Wilkinson, J.W.: Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications. John Wiley and Sons, 1989
- Willis, R.J.: Computer Models for Business Decisions. John Wiley and Sons, 1991
- Zoltayné Paprika Zita: A Döntésmódszertan alprojekt kutatási alaptanulmánya. A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, Kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, 1996
- Zoltayné Paprika Zita: Döntéstámogatás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Posztgraduális Kar. Kézirat, 1994

Az eddig megjelent Műhelytanulmányok tanulmánysorozat kötetei

Kötet száma	Szerzo	Cím	Megjelenés dátuma	Példány-szám
1.	Andreas Grahl	Banking Strategies of Joint Venture Banks in Hungary	1996. szeptember	120
2.	Angelusz Róbert - Tardos Róbert	A piacgazdaság társadalmi megítélése	1996. október 18.	100
3.	Szabó Márton	A magyar tejipar versenyképességét befolyásoló tényezok	1996. október 21	110
4.	Mohácsi Kálmán	A húszágazat versenyképességét meghatározó tényezok	1996. október 21.	110
5.	Orbánné dr. Nagy Mária	A baromfiipar versenyképességét motiváló tényezok	1996. október 29.	130
6.	Mohácsi Kálmán	A gabonaágazat versenyképességét befolyásoló tényezok	1996. október 29.	120
7.	Dr. Dévai Katalin - Dr. Petruska Ildikó	Muanyagalapanyaggyártás és feldolgozás versenyképességét befolyásoló tényezok	1996. november 20.	110
8.	Török Ádám	A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdesei	1996. november 26.	90
9.	Némethné Pál Katalin - Németh Imre	A magyar alumíniumipar versenyképességét befolyásoló tényezok	1996. november 27.	130
10.	Hegedus Miklós	A vállalkozói várakozások és magatartások területi differenciálódása, 1997	1997. január 20.	550
11.	Dr. Legeza Eniko	A gépjármu- és gépjármualkatrész-gyártás versenyképességét befolyásoló tényezok	1997. január 30.	550
12.	Bessenyei István	A gazdaság versenyképessége és az oktatás	1997. február 18.	550
13.	Dr. Cseh József	A textil- és textilruházati ipar helyzete, versenyképességét meghatározó tényezok	1997. február 27.	550
14.	Lakner Zoltán - Sas Pál	A zöldség- gyümölcs szektor versenyképességét meghatározó tényezok	1997. március 3.	550
15.	Barta Györgyi - Poszmik Erzsébet	A vas- és acélipar versenyképességét befolyásoló tényezok	1997. március 10.	550
16.	Dr. Lengyel Márton	A turizmus versenyképességét befolyásoló tényezok	1997. március 12.	110
17.	Antalóczy Katalin	A magyar gyógyszeripar versenyképessége - adatok, hipotézisek, töprengések	1997. március 14.	110
18.	Zoltayné Paprika Zita	A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában	1997. március 17.	100

A program kiemelt támogatói:

Center for International Private Enterprise,
Washington, US
Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság
Országos Tudományos Kutatási Alap

További támogatók:

Magyar Menedzsment Intézet és tagvállalatai:
MOL Rt., Dunaferr Rt., Antenna Hungária Rt.
Ipari és Kereskedelmi Minisztérium
Földművelésügyi Minisztérium
Pénzügyminisztérium
Friedrich Naumann Alapítvány