

ZÁRÓTANULMÁNYOK

ZOLTAYNÉ PAPRIKA ZITA

A STRATÉGIAI DÖNTÉSHOZATAL MÓDSZEREI ÉS A VERSENYKÉPESSÉG

*- Döntésmódszertan -
alprojekt zárótanulmánya*

A tanulmánysorozat

Z6.

kötete

Ez a zárótanulmány a

„Versenyben a világgal”

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői -
kutatási program

igazgató: **Chikán Attila**

Menedzsment és versenyképesség

c. projekt

vezetője: **Dobák Miklós**

Döntésmódszertan

c. alprojekt

vezetője: **Zoltayné Paprika Zita**

keretében készült.

„Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c.
kutatási program **MŰHELYTANULMÁNY** sorozata.

Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató

Technikai szerkesztő: Koblász Mária

Készült 100 példányban. Budapest, 1997. április 20.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés: Az alprojekt kutatási célkitűzései	6
1.1. <i>Döntéseméleti alapok, közelítésmódok</i>	7
1.2. <i>Döntési folyamatok, minták, vezetői stílus</i>	8
1.3. <i>A döntéshozatal során alkalmazott módszerek, eszközök</i>	9
2. A kutatás módszertana	10
2.1. <i>Kutatásunk legfontosabb előzményei</i>	11
2.2. <i>Módszerünk gyengeségei és erősségei</i>	12
3. A kutatás eredményei	15
3.1. <i>A stratégiai döntéshozatal racionalitása</i>	15
3.1.1. <i>A procedurális racionalitás mértéke</i>	15
3.1.2. <i>A döntéshozatal racionalitását befolyásoló tényezők</i>	17
3.1.3. <i>A procedurális racionalitás regressziós modellje</i>	21
3.1.4. <i>A stratégiai döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolat</i>	22
3.2. <i>A különböző döntéshozatali közelítésmódok megjelenése a magyar mikroszférában</i>	24
3.2.1. <i>A modellek szerepének vizsgálata</i>	26
3.2.2. <i>Döntéshozatali közelítésmódok és vállalati jellemzők</i>	27
3.3. <i>150 stratégiai döntési helyzet részletes elemzése</i>	30
3.3.1. <i>A problémák fölmerülése</i>	30
3.3.2. <i>A leggyakrabban előforduló döntéstípusok</i>	31
3.3.3. <i>Döntéshozatali szerepek és aktivitás</i>	33
3.3.4. <i>Döntéshozatali közelítésmódok</i>	37
3.3.5. <i>A döntéshozatal időigénye és időhorizontja</i>	42
3.3.6. <i>A döntéshozatal különböző módjai</i>	44
3.4. <i>A döntéshozatal személyi feltételei</i>	51
3.4.1. <i>Menedzsment képességek</i>	52
3.4.2. <i>Vezetési minták a döntéshozatal szemszögéből</i>	58
3.5. <i>A döntéshozatal során alkalmazott módszerek, eszközök</i>	69
3.5.1. <i>Az információtechnológia szerepe a döntések megalapozásában</i>	69
3.5.2. <i>A tanácsadás, mint döntést támogató eszköz</i>	71
4. Az alprojekt legfontosabb megállapításai	83
5. Az alprojekt kutatási eredményeinek javasolt hasznosítása	85
6. A kutatásban közreműködők	89
7. Az alprojekt keretében elkészült tanulmányok jegyzéke	89
8. Irodalom	106

Táblázatok jegyzéke

1. sz. táblázat: A procedurális racionalitás mértéke a stratégiai döntéseknél	16
2. sz. táblázat : A bizonytalanság megjelenése a stratégiai döntéseknél	18
3. sz. táblázat: Az információhiány okai (említések száma)	18
4.sz. táblázat: A célok eltérőségének hatása a stratégiai döntéseknél	19
5. sz. táblázat: A stratégiai döntésekre gyakorolt külső befolyás (%-ban)	20
6. sz. táblázat : A legmegfelelőbb megoldás kiválasztását gátló tényezők	21
7. sz. táblázat: A stratégiai döntéshozatal jellemzői közötti összefüggések	23
8. sz. táblázat: A döntéshozatali közelítésmódok szerepe	26
9. sz. táblázat : Eltérő döntéshozatali közelítésmódokkal rendelkező vállalatcsoportok (N=308)	28
10. sz. táblázat: A Bradford studies és a Versenyben a világgal kutatás által vizsgált döntések	32
11. sz. táblázat: A válaszadók döntéshozatali aktivitása az egyes döntéstípusoknál (%)	34
12. sz. táblázat: Döntéstípusok a döntéshozatali aktivitás csökkenő sorrendjében	36
13. sz. táblázat: Összehasonlítás a szereperő szerint az egyes döntéstípusoknál	37
14. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok az egyes döntéstípusoknál (1-analitikus, 3-intuitív)	38
15. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok összehasonlítása a magyar és spanyol vállalatoknál	38
16. sz. táblázat: A konkrét és általában használt közelítésmódok összefüggése a magyar vállalatoknál	40
17. sz. táblázat: A konkrét és általában használt közelítésmódok összefüggése a spanyol vállalatoknál	40
18. sz. táblázat: A menedzsmenttel szembeni kihívások Magyarországon és Spanyolországban	53
19. sz. táblázat: A menedzsment képességek ideális rangsora a magyar és a spanyol mintában	53
20. sz. táblázat: A vállalati menedzsment erősségei/gyengeségei a magyar és a spanyol mintában	54
21. sz. táblázat: A menedzsment képességek tényleges rangsora a magyar mintában	56
22. sz. táblázat: A menedzsment képességek rangsora a 325 fős magyar vezetői mintában és a mélyinterjúk alapján	56
23. sz. táblázat: A menedzsment képességek tényleges rangsora a spanyol mintában	57
24. sz. táblázat: Döntésközpontú vezetői stílusok a magyar vállalatoknál*	62
25. sz. táblázat: A döntési szintek számának megoszlása a mintában	63
26. sz. táblázat: Kapcsolattartás az egyes döntési szintekkel	63
27. sz. táblázat: A döntések átengedésének motívumai és gyakorisága a magyar vállalatoknál	64
28. sz. táblázat: A döntések átengedésének motívumai és gyakorisága a spanyol vállalatoknál	65
29. sz. táblázat: Az átlagos csoportlétszám a döntéshozatal során	66
30. sz. táblázat: A stratégiai döntések kommunikálása	67
31. sz. táblázat: A döntések sikerkritériumai	68
32. sz. táblázat: Az információszerzés lehetőségei	69
33. sz. táblázat: Az információtechnológia alkalmazása	70
34.sz. táblázat: A magyar tanácsadó cégek tevékenységi besorolása	74
35. sz. táblázat: A tanácsadói szolgáltatások tematikus és időbeni megoszlása	75
36. sz. táblázat: Az igénybe vett tanácsadói szolgáltatások témái és gyakorisága a Versenyképesség kutatásban	75
37. sz. táblázat: A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások megoszlása tanácsadói területenként	77
38. sz. táblázat: A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások megoszlása a tulajdonosi struktúra függvényében	78
39. sz. táblázat: A kiválasztás szempontjainak erőssége a sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatásoknál	79
40. sz. táblázat: A legerősebb kiválasztási kritériumok a tanácsadók alkalmazásánál	80
41. sz. táblázat: A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások értékelése a tanácsadók teljesítménye alapján	81

Ábrajegyzék

<i>1. sz. ábra: A döntéshozatali közelítésmódok aránya a magyar vállalatoknál (N=308)</i>	29
<i>2.sz.ábra: A problémák felmerülése</i>	31
<i>3. sz. ábra: A különböző döntési közelítésmódok elterjedtsége 1-5 skálán kifejezve</i>	39
<i>3. sz. ábra: Döntési közelítésmódok a konkrétan vizsgált esetekben (N=115)</i>	39
<i>4. sz. ábra: Döntéstípusok megoszlása a klasztereken belül a magyar vállalatoknál</i>	44
<i>5. sz. ábra: Döntéstípusok megoszlása a klasztereken belül a spanyol vállalatoknál</i>	45
<i>6.sz.ábra: Menedzsment képességek rangsora</i>	52
<i>7. sz. ábra: Participáció a döntéshozatalban</i>	62

Mellékletek

<i>1. sz. melléklet: Interjúvázlat</i>	90
<i>2 sz. melléklet: A kutatásban vizsgált döntések</i>	102

1. Bevezetés: Az alprojekt kutatási célkitűzései

Amikor kutatócsoportunk 1995 végén bekapcsolódott a **BKE Vállalatgazdaságtan Tanszékén** induló „Versenyben 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 e döntések megszületnek.

A Döntésmódszertani alprojekt által is elfogadott munkadefiníció a vállalati versenyképességet a működőképesség és a változóképesség egyidejű meglétével azonosítja a gazdálkodási tevékenység során. Ebből az következik, hogy egy versenyképes vállalat a stabilitás és a flexibilitás sajátos kettősségében próbálja meg a számára reálisan elérhető források transzformálásával a lehető legnagyobb hosszú távú nyereséget realizálni, miközben alkalmazkodnia kell a társadalmilag elfogadott normákhoz, valamint a környezet gyors változásaihoz.

Az alkalmazkodás legdirektebb megnyilvánulási formája - és egyben kezdő lépése - a menedzsment döntéshozatali feladatának gyakorlása. Az alprojekt ezért tűzte ki célul azt, hogy elméletileg megalapozott, széleskörű empirikus felmérésen alapuló képet adjon a magyar mikroszféra döntéshozatali állapotáról és ajánlásokat fogalmazzon meg a döntéshozatali színvonal emelésének szándékával.

A kutatás egésze szempontjából megkerülhetetlen volt, hogy feltárjuk azokat a közelítésmódokat, amelyeket a menedzserek döntéshozatali tevékenységük során alkalmaznak, illetve azokat a mintákat, rutinokat, amelyeket követnek. A döntéshozatal színvonalának vizsgálatát a vezetői stílusok és az alkalmazott módszerek áttekintésével egészítettük ki.

Kutatásaink során a felső vezetőkre koncentráltunk, bár érintettük az alsóbb döntési szintek kérdéseit is, de ezt mindig a felső vezetés szemszögéből tettük. Az általunk vizsgálni kívánt kérdések tehát főként a stratégiai döntéshozatalt érintették, s lényegében három tematikus területet fedtek le:

- **Döntésméleti alapok, közelítésmódok**

A leggyakrabban alkalmazott döntésméleti közelítésmódok

A stratégiai döntéshozatalt befolyásoló tényezők

A racionalitás megjelenése a vállalati döntéshozatalban

- **Döntési folyamatok, minták, vezetői stílus**

A klasszikus döntési sémák érvényessége a magyar vállalati gyakorlatban

Vezetői stílusok, képességek

Az egyéni és csoportos döntéshozatal sajátosságai

- **A döntéshozatal során alkalmazott módszerek, eszközök**

Döntéstámogatás

Információtechnológia

Tanácsadás

Alprojekt-zárótanulmányunk a fenti témakörök szerinti gondolatmenetet követi, s ebben a struktúrában foglalja össze főbb kutatási kérdéseinket, hipotéziseinket és eredményeinket.

1.1. Döntésméleti alapok, közelítésmódok

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 - ez idáig Magyarországon még nem történt meg. Mivel a menedzseri munka kiteljesedését a döntéshozatal, s elsősorban a stratégiai döntések meghozatala jelenti, természetes, hogy figyelmünk e terület felé fordult. Véleményünk szerint ez a téma ma különösen aktuális, mivel az ismert történelmi és gazdasági változások miatt a vállalatoknak az átlagosnál több stratégiai döntést kell meghozniuk, s mindezt egy gyorsan változó, nagy bizonytalansággal és komplexitással jellemezhető környezetben.

A vezetői munkát a "Menedzsment és versenyképesség" projekt "Vezetés" alprojektje keretében az Angyal Ádám - Kovács Sándor szerzőpáros négy megközelítésben tárgyalja. 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 fölfogásban foglalkoztunk a

vezetők döntéshozatali tevékenységével, azonosulva azzal a definícióval, hogy **a vezetés mindennek előtt problémamegoldás és döntés.**

Első hipotézisünk azt fogalmazta meg, hogy **a stratégiai döntéshozatal színvonala és egy vállalat versenyképessége között szoros korrelációnak kell lennie**. A stratégiai döntések vizsgálatával az volt a célunk, hogy feltérképezzük, miként zajlanak ezek a döntések a valóságban, azonosítsuk azokat a tényezőket, melyek megnehezítik a döntéshozatalt. Meg szeretnénk volna mutatni, hogy milyen hibákat követnek el a döntéshozók, bizonyítván, hogy azok a szervezetek, amelyek ezeket a hibákat képesek elkerülni, olyan versenyelőnyre tehetnek szert, amely életben maradásuk és sikerük állandó és meghatározó tényezője lehet.

Azt feltételeztük, hogy **a magyar menedzserek stratégiai döntésekhez való viszonyulását erős racionalizálási törekvések** jellemzik, mely magatartás egy turbulens gazdaságban nem feltétlenül a legeredményesebb stratégia. Kerestük azt a racionalitás fogalmát, melyet értelmezni lehet a magyar sajátosságok mellett is. A különböző nemzetközi publikációkban használt taxonómiák átvételével fel kívántuk térképezni, hogy hogyan alakul a különböző döntések témák szerinti előfordulási aránya a magyar gyakorlatban és vannak-e olyan tipikus közelítésmódok, amelyek általánosan érvényesülnek egy-egy problémátípus kezelése kapcsán.

Kutatásunk szempontjából az is lényeges kérdés volt, hogy a vállalati vezetők mit tekintenek stratégiai döntési helyzetnek. Vizsgáltuk a probléma-felismerés különböző módjait, körülményeit. Arra kerestünk választ, hogy a magyar vállalatoknál milyen módon jelennek meg a problémák és hol húzható meg az a határ, amelynél egy-egy konkrét helyzettel foglalkozni kezdenek. Azt gondoltuk, hogy a gyorsan változó magyar gazdaságban csak kevés vállalat tud időt és figyelmet szentelni arra, hogy elébe menjen bizonyos később jelentkező, de már a jelenben anticipálható döntési problémáknak, helyzeteknek.

1.2. Döntési folyamatok, minták, vezetői stílus

Konkrét stratégiai döntések elemzésével azt kutattuk, hogy a magyar vállalatoknál milyen az egyes döntési szintek szerepe, mennyire centralizáltak, illetve decentralizáltak a döntések, s hogyan alakul a döntés-előkészítők és a döntéshozók viszonya. Pontosan szeretnénk volna látni, hogy milyen döntési funkciók, szerepek léteznek a cégeken belül, s ezek a gyakorlatban hogyan működnek.

Az volt a hipotézisünk, hogy **a magyar vállalatok döntési hierarchiája túlcentralizált**, melynek a volt állami vállalatok esetében főként történelmi gyökerei vannak, a részben, vagy egészben külföldi tulajdonban lévő cégeknél viszont inkább a kezdeti bizalmatlanság, a tanulási folyamat lassúsága konzerválja a helyzetet.

A döntéshozatali szerepek közül kiemelten kezeltük a döntéshozó, a probléma fölvetője, a döntés-előkészítő, az elemző, a szakértő résztvevő és a döntés végrehajtójának szerepkörét. Külön figyelmet szenteltünk a döntéshozatal időigényességének és annak, hogy a stratégiai döntések általában milyen időtávra szólnak. Azt feltételeztük, hogy a stratégiai döntések meghozatalára viszonylag kevés időt fordítanak a magyar vállalatok, s a döntések időhorizontja pedig meglehetősen rövid a nagyfokú bizonytalanság miatt.

Egy vállalatnál a vezetési stílus a döntés-előkészítésben és a döntéshozatalban egyaránt megmutatkozik. Fontosnak tartottuk tehát a különböző fellelhető vezetői stílusok azonosítását, melyeket elsősorban a döntéshozatali szokások szempontjából kívántunk elemezni. Azt vártuk, hogy a jelenlévő külföldi érdekeltségek, multinacionális cégek és a képzés hatására mostanra az angolszász és a német menedzsment minták egyaránt mértékadóvá váltak hazánkban. Kutattuk e két stílus konkrét megnyilvánulási formáit, súlyát és befolyásoló erejét.

A döntéshozatalra nem csak a vezetői stílus nyomja rá a bélyegét, hanem meghatározó szerepe van annak is, hogy milyen a menedzserek szakmai felkészültsége, képzettsége, nyelvismerete, tapasztalata, illetve, hogy milyen elvárásokat támasztanak magukkal szemben. Mindezekkel a kérdésekkel más projektek is részletesen foglalkoznak (pl. a Menedzsment és versenyképesség projekt többi alprojektje), így az ő eredményeik átvétele mellett mi, ezeket kiegészítendő, azokkal a személyiségjegyekkel és képességekkel foglalkoztunk inkább, amelyek meghatározó jelentőségűek a **menedzsment teljesítmények** szempontjából.

1.3. A döntéshozatal során alkalmazott módszerek, eszközök

A konkrétan vizsgált döntéshozatali módszerek közül kiemeljük a döntéstámogatást, az információrendszerek célzott felhasználását és a tanácsadási szolgáltatások igénybe vételének sajátosságait.

A magyar vállalatoknál alkalmazott **döntéshozatali módszerek, technikák csak többkevesebb késéssel követik a világtrendeket**. A külföldi tőke intenzívebb megjelenésével megnőtt az "importált" számítógépes rendszerek, köztük a döntéstámogató rendszerek hazai alkalmazásának lehetősége. Kérdés, hogy ezt a lehetőséget kihasználják-e a magyar vállalatok?

E kérdés megválaszolásához számos módszertani adatot kellett összegyűjtenünk, melyek közül az egyik legfontosabb az volt, hogy a döntéshozók honnan szerzik be a döntéseik megalapozásához szükséges információkat. Arra is választ kerestünk, hogy mennyire jellemző a kvantitatív elemzési módszerek alkalmazása a magyar cégeknél, s főként, hogy hol, a gazdálkodás mely területén alkalmaznak leginkább ilyen módszereket.

A döntéstámogatás kapcsán fel szeretnénk volna térképezni azokat a számítógépes programokat - a táblázatkezelőktől a vezetői információrendszereken át a szakértői rendszerekig terjedően -, amelyek a hazai vállalati gyakorlatban fellelhetőek. Megkíséreltük ezek értékelését, alkalmazási szokásainak elemzését. A kereskedelmi forgalomban kapható standard csomagok mellett külön figyelmet szenteltünk az egyedi fejlesztéseknek és az alkalmazási körülményeknek. Arra kerestük a választ, hogy ezek a módszerek javítják-e a döntéshozatal színvonalát, s hosszú távon stabilan beépülnek-e a döntéshozatali gyakorlatba.

A döntéshozatal támogatásához egyre több vállalat veszi igénybe tanácsadó cégek szolgáltatásait. Tisztázni szeretnénk volna, hogy ez egyfajta divat, vagy már szerves része a menedzsment működésének. Izgalmas kérdés volt, hogy melyek a legtipikusabb problémahelyzetek, amelyekben tanácsadóhoz fordulnak a magyar cégek, illetve, hogy szakértői, vagy folyamat konzultációt igényelnek-e inkább. A külföldi és hazai tanácsadó cégek mennyire felelnek meg a megrendelők elvárásainak, s ez hogyan mutatkozik meg a tanácsadásból származó javaslatok hasznosításában? A tanácsadók teljesítményével való elégedettséget, vagy éppen elégedetlenséget úgy mértük, hogy egy-egy konkrét sikeresnek, illetve sikertelennek tartott megbízás körülményeit részletesen megvizsgáltuk.

2. A kutatás módszertana

A vizsgált téma jellegéből adódóan leíró elemzést végeztünk, melyhez a forrásokat a szakirodalomból, a Versenyben a világgal kutatási program központi kérdőívéből és mélyinterjúk során gyűjtöttük össze. Alapvetően a "puha" módszerek domináltak az alprojektben, noha az eredmények többsége sokváltozós statisztikai elemzések kapcsán született. Ahol lehetett, igyekeztünk kutatási eredményeinket más hasonló nemzetközi felmérésekkel összevetni.

Nagy súlyt helyeztünk a **vállalati top menedzserekkel folytatott mélyinterjúkra**. Igyekeztünk a legjelentősebb magyar vállalatokat megkeresni, ezért választottunk a Figyelő 200-as listájából, s lehetőség szerint a legfelsőbb vezetőket próbáltuk elérni. Az interjúkhoz strukturált interjúvázlatot készítettünk, melyhez az eredmények összevethetősége érdekében szigorúan ragaszkodtunk. Ez az interjúvázlat jelen tanulmányunk 1. sz. mellékletében megtalálható.

Ezúton is szeretném megköszönni interjúalanyaink közreműködését, akiknek többsége anonimitása megőrzését kérte. Ezért vállalatuk nevét sem használtuk fel a leírásban, helyette "kódnevet" adtunk minden közreműködő cégnek. Megnevezhetem viszont azokat a kollégákat, akik

az interjúk készítésében közreműködtek: Bartók István, Dénes Ferenc, Nagy Péter, Tamás Tibor a Döntésmódszertani alprojekt tagjai, valamint Becser Norbert és Gergely Szabolcs egyetemi hallgatók.

2.1. Kutatásunk legfontosabb előzményei

A kutatási módszer kiválasztásával kapcsolatos dilemmáinkat Tamás Tibor foglalta össze az általa jegyzett háttér tanulmányban, melyben részletes áttekintést adott a stratégiai döntéshozatal módszertanának eddigi kutatási eredményeiről. Ebben kiemelte, hogy kutatásunk legfontosabb előzményének, a „*Bradford studies*” címen ismert nagyszabású brit kutatást tekintettük. (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 eredményeként 30 angliai szervezet 150 döntéshozatali esetére vonatkozó adatbázis állt elő.

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. 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 kötött interjút készítettünk velük. Az interjúkat eleve úgy terveztük, hogy lehetőleg minél kisebb legyen a csak kvalitatív elemzéssel értékelhető információk aránya. Interjúalanyainkat többnyire rangsorolásra, a legkülönbözőbb jellemzők „erősségének” 1-5-ös skálán való becslésére kértük fel.

Minden egyes interjúban jelentős súlya volt 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 állt rendelkezésünkre. Ezen kívül megvizsgáltuk további 3 stratégiai döntés körülményeit is. Az elemzett döntések listája a tanulmány végén, a 2. sz. mellékletben található.

2.2. Módszerünk gyengeségei és erősségei

Az a tény, hogy a „Bradford studies” másfél évtizeden át elhúzódo kutatássorozatát a „Versenyben a világgal” kutatás *Döntésmódszertani alprojektje* néhány hónapos időtartamú vizsgálattal ismételte meg, messze ható következményekkel járó módszertani különbség. A módszerek eltéréseiből 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 „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 pedig 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 kontroll-találkozók 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 cégükönél 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 oldotta meg a problémát. Aminthogy a kutatócsoportunk tagjai által elkövetett esetleges hibákat sem tudtuk kiszűrni. Ez utóbbi torzító tényező hatását legfeljebb az enyhíti, hogy az ötven interjút heten készítettük különféle párosításokban, így az esetleges személyes elfogultságainkból származó szisztematikus hiba jelenléte gyakorlatilag kizárható.

Választott módszerünkéből még egy gyengeség következik, amivel számolnunk kell: mintánk viszonylagosan szűk mivolta. Terepmunkánk eredményeként összesen 50 részletesen megvizsgált stratégiai döntéshozatali esetből álló gyűjteményt tudtunk 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 az 50 cégnél feltártunk további 150 döntési esetet. Két kérdésünk, az „Interjúvázlat” 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. 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”.

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

Érdeemes kiemelniünk kutatásunk egyik legfontosabb erősségét: mintánk összetételét. Adatközlőink jellemzően **nagyvállalatok** voltak - 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 **valamilyen 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 “félíg 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. Ez a mintavételi elv szolgálta 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.

3. A kutatás eredményei

3.1. A stratégiai döntéshozatal racionalitása

Egy vállalat teljesítményét döntően befolyásolja, hogy mennyire „jók” a stratégiai döntései, ami nagymértékben függ attól, hogy mennyire tud közel kerülni a racionális döntéshozatali modell elvárásaihoz. A **stratégiai döntéshozatal folyamatának racionalitását** a kutatásunkban közreműködő 50 vállalatnál készített strukturált interjú alapján vizsgáltuk meg. Noha a mélyinterjú kutatási módszer sem biztosította azt a megbízhatóságot, amit résztvevő megfigyelőként lehetett volna elérni, a döntéshozókkal való személyes kontaktus lehetővé tette a **konkrét döntések körülményeinek** pontosabb felderítését.

A döntéshozatal racionalitásának vizsgálatakor a következő kérdésekre kerestük a választ:

- Melyek azok a tényezők, amelyek lényeges hatást gyakorolnak a döntéshozatal racionalitására?
- Milyen különbségek fedezhetők fel a stratégia döntéshozatal folyamatában és azok racionalitását illetően a magyar vállalatok között?
- Milyen eltérések jelennek meg a magyar és a spanyol vállalatok között?
- Hogyan viszonyulnak eredményeink a stratégiai döntéshozatalt vizsgáló más kutatások megállapításaihoz?
- Milyen közelítésmódok vannak jelen a magyar vállalatok döntéshozatali mechanizmusában?
- Igazolható-e a döntéshozatal folyamatának racionalitása és a vállalati teljesítmény közötti pozitív kapcsolat?

A nemzetközi összehasonlításhoz - a spanyol mintán kívül - viszonyítási pontként J. W. Dean és M. P. Sharfman munkáját használtuk (Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process, Journal of Management Studies, July 1993), akik 24 amerikai vállalat 57 stratégiai döntését vizsgálták.

3.1.1. A procedurális racionalitás mértéke

Nem arra voltunk kíváncsiak, hogy a vizsgált döntések Simon-i értelemben szubsztantíve racionálisak voltak-e, vagyis a szóba jöhető összes alternatíva közül sikerült-e a döntéshozóknak az optimálisat kiválasztaniuk (aminek tesztelése irreális vállalkozás lett volna). **Vizsgálatunk - Sharfmanéhoz hasonlóan - a döntés procedurális racionalitását állította a középpontba**, vagyis

arra a kérdésre kerestünk választ, hogy **a döntéshozók a döntéshozatal folyamata során mennyire körültekintően jártak el, mekkora „erőfeszítéseket” tettek azért, hogy megtalálják a lehető legjobb megoldást nyújtó alternatívát.**

A döntések *procedurális racionalitásának mértékét* négy mérőszámmal, illetve az ezekből készített összetett mutatóval mértük. Figyelembe vettük, hogy a döntéshozók a döntést megelőzően mennyire körültekintően gyűjtötték az információkat, mennyire volt alapos a releváns információk elemzése, a döntés meghozatalakor az alternatívák értékelése és a választás lépésében a részletes elemzés vagy az intuitív megoldások játszották-e a főszerepet, valamint mennyire volt jellemző a kvantitatív elemzési technikák alkalmazása.

1. sz. táblázat: A procedurális racionalitás mértéke a stratégiai döntéseknél

	Minta egésze 50 eset		Magyar vállalatok 42 eset		Spanyol vállalatok 8 eset		Dean-Sharfman amerikai vállalatok 60 eset	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
Kiterjedt információ gyűjtés	4,22	0,93	4,29	0,89	3,88	1,13		
Információk elemzésének alapossága	4,22	0,99	4,29	0,94	3,88	1,24		
Részletes (1) elemzés dominált Intuitív megoldások (5) domináltak	2,62	1,23	2,69	1,2	2,25	1,39		
Kvantitatív elemzési technikák szerepe	3,31	1,4	3,28	1,4	3,50	1,4		
Procedurális racionalitás	3,80	0,81	3,81	0,77	3,75	1,09	3,31*	0,81

* Az amerikai felmérés 1-7 skálát használt, szemben a mi kutatásunkban végig jellemző 1-5 skálával, ahol a mutató átlagértéke 4,64 volt, ami az általunk használt skálára transzformálva 3,31-es értéknek felelt meg. A procedurális racionalitás összetett mutatójának számításakor az “elemzés dominált - intuitív megoldás dominált” skálát megfordítottuk (elemzés: 5, intuitív megoldás 1).

Az eredmények kifejezetten pozitív képet mutattak a mintában szereplő vállalatok döntéseinek procedurális racionalitását illetően. A megkérdezett vállalatvezetők széleskörűnek ítélik meg az információk gyűjtését és alaposnak azok elemzését. Válaszaik alapján a közepesnél nagyobb a kvantitatív elemzési technikák szerepe és a döntéshozatal során, inkább a részletes elemzés felé billen a mérleg nyelve az intuitív megoldásokkal szemben.

3.1.2. *A döntéshozatal racionalitását befolyásoló tényezők*

A továbbiakban azt vizsgáltuk, hogy a döntések során mutatott procedurális racionalitás mértékét milyen tényezők befolyásolják. A döntéseméleti szakirodalom több ilyen tényezőt azonosított, melyek közül néhányat empirikusan is teszteltek. Kutatásunk során mi a következő tényezők hatását vizsgáltuk:

- bizonytalanság
- a problémák komplexitása
- időhiány
- külső szereplők hatása
- a döntéshozók közötti konfliktusok.

3.1.2.1. **A döntéshozatalhoz kapcsolódó bizonytalanság**

A racionalitásra ható tényezők mérőszámait részben a Dean-Sharfman-féle kutatásnál használtakhoz hasonlóan alakítottuk ki, részben új tényezőket vontunk be a vizsgálatba.

A *bizonytalanságot* az információhiány mértékével, a probléma újszerűségének fokával, az alternatívák következményeinek előrejelezhetőségével, illetve az ezekből képzett összetett mutatóval mértük.

Nem szignifikáns mértékben ugyan, de azért kitapinthatóan nagyobb bizonytalanság jellemezte a magyar vállalatok döntéseit, mint a spanyol vagy az amerikai vállalatokét (ez utóbbi esetben a Dean-Sharfman-féle felmérésnél a bizonytalanság összetett mutatója a miénken kívül még egy elemet tartalmazott: mennyire biztos a döntéshozó abban, hogy jó döntést hozott). Az árnyalatnyi különbség főként a döntéshez szükséges információk rendelkezésre állása tekintetében jelent meg.

A magyar vállalatvezetők úgy vélték, hogy noha körültekintően járnak el a döntést megelőzően az információk gyűjtése terén, a döntés meghozatalakor viszonylag nagyszámú releváns információ mégis hiányzik.

2. sz. táblázat : A bizonytalanság megjelenése a stratégiai döntéseknél

	Minta egésze (50)		Magyar váll. (42)		Spanyol váll. (8)	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
Releváns információk rendelkezésre állása (1: minden meg volt, 5 nagyon sok hiányzott)	2,73	1,39	2,85	1,2	2,13	1,39
A probléma mennyire volt hasonló más problémákhoz (1: hasonló volt 5: teljesen újszerű volt)	3,63	1,48	3,66	1,44	3,5	1,77
Alternatívák következményeit lehetett-e látni (1: biztosan tudta 5: lehetetlen volt előre jelezni)	2,44	1,18	2,48	1,15	2,25	1,39
Bizonytalanság (fenti tényezők átlaga)	3,03	0,78	3,11	0,72	2,59	0,97
					amerikai váll. (59)	
					2,64	0,88

Válaszadóinktól azt is megkérdeztük, mi volt az oka annak, hogy nem állt rendelkezésre minden releváns információ, milyen tényezők gátolták az információgyűjtést.

3. sz. táblázat: Az információhiány okai (említések száma)

Ok	Minta egésze (50)	Magyar vállalatok (42)	Spanyol vállalatok (8)
Nem volt elegendő anyagi erőforrás	2	1	1
Nem volt elegendő emberi erőforrás	6	1	5
Nem volt elegendő idő	7	6	1
Nem érte volna meg további információkat gyűjteni	6	4	2
Egyes fontos információkat nem lehetett megszerezni	19	16	3

Érdekes különbségek mutatkoztak a magyar és a spanyol vállalatok között az információhiányt okozó tényezők tekintetében. A magyar vállalatvezetők véleménye szerint a vállalaton belüli tényezők nem gátolják az információgyűjtést. Ezzel szemben a spanyol menedzserek a felsorolt tényezők közül leginkább az emberi erőforrásból fakadó korlátot jelölték meg az információhiány okának. Mindkét vállalatcsoportnál megjelent viszont, de csak csekély említettséggel, az információgyűjtés költségeit és a felhasználásából származó hasznokat összehasonlító szempont.

A magyar vállalatvezetők a döntéshez szükséges releváns információk hiányának okát főként a gyorsan változó, nagy bizonytalansággal jellemezhető vállalati környezetben (amit a

„lehetetlen volt megszerezni” kifejezés tükrözött), illetve kisebb mértékben az időhiányban látták.

3.1.2.2. Eltérő célok

A *döntéshozók eltérő céljainak* a döntéshozatalban való megjelenését két kérdéssel mértük. Először arra kértük a válaszadókat, hogy ítélik meg, hogy a konkrét döntés következményei milyen mértékben hozták másoknál kedvezőbb helyzetbe a szervezet egyes csoportjait, részlegeit, osztályait. Ezután azt kérdeztük, hogy a kedvezőbb, illetve kedvezőtlenebb várható pozíció milyen mértékű konfliktusokat okozott a döntéshozók között. A két kérdésre adott válaszok átlagából képeztük a „célok eltérősége” mutatót.

4.sz. táblázat: A célok eltérőségének hatása a stratégiai döntéseknél

	Minta egésze (50)		Magyar vállalatok (42)		Spanyol vállalatok (8)	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
A döntés kedvezőbb helyzetbe hozta-e a szerv. egyes csoportjait? *	3,3	1,67	3,24	1,71	3,63	1,51
Okozott-e ez konfliktusokat a döntéshozók között? *	2,22	1,39	2,3	1,45	1,86	0,9
Célok eltérősége Amerikai vállalatok 2,09/ 0,62	2,53	1,09	2,58	1,12	2,29	0,93

* 1=egyáltalán nem
5=nagy mértékben

A döntéshozók eltérő céljainak megjelenése a döntéshozatal során a magyar, a spanyol és az amerikai vállalatoknál nem mutatott szignifikáns különbséget és mindenütt alacsonynak mondható.

Válaszadóink elismerték, hogy a stratégiai döntések következményei jelentős mértékben kedvezhetnek a szervezet egyes egységeinek másokkal szemben, tapasztalatuk szerint azonban ez nem okoz komoly konfliktust a döntéshozók között. A döntések meghozatalakor tehát a megkérdezett menedzserek szerint többnyire a szervezet szuperordinált célja jut érvényre.

3.1.2.3. Külső kontroll a döntéshozatalban

A *külső szereplőknek* a döntésre gyakorolt hatását az amerikai felméréshez hasonlóan mi is úgy mértük, hogy arra kértük interjúalanyainkat, hogy osszanak el 100 pontot azok között a szereplők között, akik befolyással voltak a döntésre - a befolyás nagysága alapján. A külső kontroll mértékét a menedzsmenttől eltérő szereplőkre adott pontok összegeként kaptuk meg.

A külső kontroll mutatójánál a mintánkban szereplő két vállalatcsoport között statisztikailag is szignifikáns különbség mutatkozott. **A magyar menedzsment a vállalat stratégiai döntéseinek meghozatalakor a spanyolnál jóval nagyobb szabadsággal rendelkezik, aminek fő oka az igazgatótanács kisebb befolyásában rejlik.**

A táblázatban még egy tényező érdemel külön figyelmet. A kormányzat (állami intézmények) befolyása a magyar vállalatoknál nagyobb (igaz nem szignifikáns mértékben). A nagy szórás azonban arra utal, hogy egyes hazai vállalatok stratégiai döntéseinek meghozatalakor az állam jelentős befolyásoló szerepet játszik.

5. sz. táblázat: A stratégiai döntésekre gyakorolt külső befolyás (%-ban)

	A minta egésze (50)		Magyar vállalatok (42)		Spanyol vállalatok (8)	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
Részvényesek	6	12,5	5,2	12,2	10	14,1
Igazgatótanács	18,4	22,1	14,9	16,9	36,3	35,8
Menedzsment	49,9	25,9	54,5	22,8	26,3	29,2
Pénzügyi intézmények	3,7	9,8	3,2	7,6	6,2	17,7
Kormányzat	9,0	19,7	10,0	21,2	3,8	7,4
Anyavállalat	6,5	14,4	7,1	15,4	3,8	7,4
Más	6,5	16,0	5,1	9,0	13,8	35,0
Külső kontroll	50,1	25,9	45,5	22,8	73,8	29,2
Amerikai vállalatok átlag: 41,4, szórás: 15,3						

3.1.2.4. Komplexitás és időhiány

A magyar vállalati környezetre jellemző gyorsan változó feltételeket figyelembe véve mindenképpen indokoltnak tűnt e két tényező beépítése a modellünkbe. Válaszadóinkat arra kértük, ítélik meg, hogy az *időhiány*, illetve a *problémák komplexitása* (túl sok változó, paraméter, szempont) milyen mértékben nehezítette a legmegfelelőbb megoldás kiválasztását (1=egyáltalán nem, 5=nagy mértékben).

Ennél a kérdéscsoportnál válaszadóinkat a döntés során problémát okozó más tényezőkről is megkérdeztük. Így interjúalanyaink ebben az összefüggésben is értékelték a bizonytalanságnak, a külső szereplők befolyásának, valamint a döntéshozók közötti konfliktusoknak a legjobb megoldás kiválasztására gyakorolt hatását.

Eredményeink két tényező esetében statisztikailag is szignifikáns különbségeket mutattak a magyar, illetve a spanyol vállalatcsoport között. **A magyar vállalatoknál az időhiány, illetve a döntéshozók közötti konfliktusok szignifikánsan nagyobb problémát okoznak az optimális megoldás kiválasztásában, mint a spanyol minta vállalatainál.**

A mintánkban szereplő spanyol vállalatok számára a külső szereplők befolyása nehezíti leginkább az optimális döntés meghozatalát. Ez az eredményünk alátámasztja a külső kontrollra vonatkozó hipotézisünket. A döntéseméleti szakirodalomban széleskörben elfogadott nézettel szemben interjúalanyaink válaszaiból arra következtethetünk, hogy a **külső szereplők befolyásának növekedésével csökken a döntéshozatali folyamat racionális végigvitelének lehetősége és a szervezet szempontjából legjobb megoldás kiválasztásának esélye.**

6. sz. táblázat : A legmegfelelőbb megoldás kiválasztását gátló tényezők

	Minta egésze (50)		Magyar vállalatok (42)		Spanyol vállalatok (8)	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
Komplexitás	3,44	1,6	3,6	1,55	2,62	1,77
Időhiány *	2,88	1,73	3,17	1,74	1,37	0,5
Nagyfokú bizonytalanság	3,24	1,36	3,38	1,32	2,5	1,41
Külső szereplők hatása	2,98	1,48	2,86	1,49	3,63	1,3
Döntéshozók közötti konfliktusok *	2,11	1,22	2,28	1,24	1,14	0,38

* Statisztikailag szignifikáns különbség

A külső szereplők megjelenése a döntéshozatal során tehát nemhogy ösztönzően hatna a menedzsmentre, hanem valószínűleg azáltal, hogy új, a szervezetétől eltérő célokat emelnek be a döntéshozatalba és/vagy a folyamatba való beavatkozással késleltetést okoznak, megnehezítik a menedzsment számára a legjobb alternatíva kiválasztását. Ez a következtetés összhangban van a Dean-Sharfman-féle amerikai felmérés eredményeivel is, ahol a külső kontroll és a procedurális racionalitás között szignifikáns negatív összefüggést sikerült kimutatni.

A magyar menedzserek mind a négy tényező esetében a spanyol vállalatvezetőknel magasabbra értékelték az egyes tényezőknek az optimális megoldás kiválasztásában játszott szerepét. **A magyar felsővezetők megítélése szerint a stratégiai döntéshozatal során a legjobb megoldás kiválasztását a probléma komplexitása, valamint a külső környezet gyors változásából fakadó nagyfokú bizonytalanság és az időhiány nehezíti meg.**

3.1.3. A procedurális racionalitás regressziós modellje

Az előzőekben azt vizsgáltuk, hogy a döntéshozatali folyamat végeredményként kiválasztott alternatíva és az optimális megoldást jelentő alternatíva eltérését milyen okokkal magyarázzák a vállalatvezetők. Most a döntéshozatal folyamatának procedurális racionalitása felé fordulunk. Ezt a témát Nagy Péter “Stratégiai döntéshozatal - racionalitás - versenyképesség” c. háttér tanulmánya részletesen tárgyalja. Arra keressük tehát a választ, hogy milyen tényezőktől függ, hogy a döntéshozók megtesznek-e mindent, hogy a lehető legszéleskörűbb információs bázisra támaszkodva, az alternatívák alapos elemzése után a legjobbnak tűnő alternatívát válasszák. A korábban említett

Dean-Sharfman által végzett vizsgálatához hasonlóan mi is a többváltozós regressziós elemzés segítségével próbáltuk meg kimutatni a procedurális racionalitás, valamint a bizonytalanság, a külső kontroll, az eltérő döntéshozói célok, a komplexitás és az időhiány közötti kapcsolatot.

A regressziós egyenletben csupán egyetlen változó, az időhiány maradt, vagyis az általunk vizsgált mintában a döntéshozatal fenti módon értelmezett procedurális racionalitását egyedül az időhiány változója határozta meg szignifikáns módon ($T=-3,365$, $\text{Sig } T=0,0015$).

Minél inkább rányomja a bélyegét a döntéshozatal folyamatára az időhiány, a procedurális racionalitás annál kevésbé érvényesül. A racionalitásra negatív hatást kifejtő időhiányt több tényező is okozhatja. Ez lehet a valószínű oka annak, hogy a vizsgált tényezők önmagukban nem, de a döntéshozatal folyamatában zavarokat, késleltetést okoznak és az időhiány tényezőjén keresztül fejtenek ki negatív hatást a procedurális racionalitásra. (Erre utalt mintánkban az időhiánynak a bizonytalanság összetett mutatójával és a külső szereplők hatásával való szignifikáns pozitív korrelációja).

A vállalati versenyképességet befolyásoló racionális stratégiai döntéshozatal kialakítása, illetve megőrzése szempontjából tehát a menedzsment számára központi kérdés, hogy a szervezetben belüli tényezők által okozott időhiányos döntési helyzetek kialakulását megakadályozza, illetve, hogy a külső környezetből fakadóan szükségszerűen megjelenő időhiány melletti döntések esetében is törekedjen a döntéshozatal folyamatának racionális végigvitelére.

3.1.4. A stratégiai döntéshozatal jellemzői közötti kapcsolat

Az eddigiekben jórészt több tényező szintetizálásával képzett összetett mutatókat használtunk, ami elfedhette az egyedi tényezők között meglévő összefüggéseket. Ezért a racionalitás, a bizonytalanság és a célok eltérősége mutatókat elemeire bontottuk és megvizsgáltuk az egyes változók közötti kapcsolatokat.

A korrelációs mátrix szignifikáns összefüggést mutató elemei (7. sz. táblázat) árnyalják a stratégiai döntéshozatalról eddig elmondottakat, részben annak új, érdekes jellemzőire világítanak rá. A probléma komplexitásának növekedése, illetve a kvantitatív elemzési technikák kiterjedtebb használata az információgyűjtés alaposságának növekedésével jár együtt. Interjúalanyaink válaszai szerint tehát **a probléma komplexitásának növekedése vállalataiknál széleskörűbb információgyűjtést indukál.**

7. sz. táblázat: A stratégiai döntéshozatal jellemzői közötti összefüggések

Változók	Korrelációs együttható
Információgyűjtés alapossága	
- külső kontroll	- 0,2765
- kvantitatív elemzési technikák	0,2874
- probléma komplexitása	0,2885
- információelemzés alapossága	0,2766
Információelemzés alapossága	
- intuitív megoldások szerepe	-0,3144
- kvantitatív elemzési technikák szerepe	0,3206
Információhiány a döntéskor	
- intuitív megoldások szerepe	0,4291
Intuitív megoldások szerepe	
- időhiány	0,4866
Következmények előrejelezhetősége	
- döntéshozók közötti konfliktusok	0,3455
Probléma újszerűsége - egyes szervezeti egységek kedvezőbb helyzete	0,2795
Egyes szervezeti egységek kedvezőbb helyzete -	
- külső kontroll	0,2864
- döntéshozók közötti konfliktusok	0,4802
Külső kontroll - külső szereplők, mint az optimális döntés akadályozói	0,3138

Az intuitív megoldások akkor kerülnek előtérbe (és ezzel párhuzamosan az elemzés akkor kerül háttérbe), amikor jelentős mértékű információhiány és időhiány jellemzi a döntési szituációt. A mintánkban szereplő vállalatok az időhiányra és az információhiányra az intuitív döntéshozatal előtérbe helyezésével reagálnak.

A fenti táblázatban bemutatott szignifikáns összefüggések is alátámasztják azt a korábbi megállapításunkat, hogy a külső szereplőknek a döntéshozatalra gyakorolt befolyásának növekedése negatív hatással van mind az információgyűjtés alaposságára, mind az optimális megoldás kiválasztására. A döntéshozók közötti konfliktusok kialakulásának esélye annál nagyobb, minél inkább nyilvánvaló, hogy egyes szervezeti csoportok másoknál jobb helyzetbe kerülnek majd a döntés után, illetve minél inkább előrejelezhető, hogy a döntéshozatal során felmerülő alternatívák milyen következményekkel fognak járni.

Természetesen kíváncsiak voltunk arra, hogy a stratégiai döntéshozatal során azonos jegyeket mutató vállalatok milyen más vállalati jellemzők tekintetében hasonlítanak egymásra. E kérdés vizsgálatához a procedurális racionalitás elemzésekor használt modell változóira faktoranalízist végeztünk, majd az így kialakult faktortérben elhelyezkedő vállalatokat klaszterelemzés segítségével csoportosítottuk.

Klaszterelemzésünk, melytől markánsan különböző vállalati jellemzőkkel bíró vállalatcsoportok azonosítását reméltük, gyakorlatilag nem járt eredménnyel (számításainkat ezért nem részletezzük). Megvizsgáltuk a döntéshozatal egyes jellemzőinek bizonyos vállalati jellemzőkkel

való összefüggését is. Csak néhány szignifikáns kapcsolatot találtunk, de ezeknél is a korrelációs együttható rendkívül alacsony értéket vett fel. E meglehetősen szerény eredményeket tekintve arra a következtetésre jutottunk, hogy **mintánk vállalatainál a stratégiai döntéshozatal folyamatának tulajdonságai nincsenek érdemi kapcsolatban a vállalatok elsődleges (vizsgált) jellemzőivel (méret, tulajdonosi struktúra, eredményesség változása). A stratégiai döntéshozatal jellemzőit minden bizonnyal (általunk nem vizsgált) „mélyebb” szervezeti tulajdonságok befolyásolják.**

3.2. A különböző döntéshozatali közelítésmódok megjelenése a magyar mikroszférában

A döntéseméleti irodalomban a szervezeti döntéshozatalnak több modellje különböztethető meg. Ezek abban térnek el egymástól, hogy más előfeltevésekkel élnek a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti kapcsolatokra vonatkozóan. A fenti dimenziók alapján négy különböző modellt, illetve döntéshozatali mechanizmust azonosítottunk (melyek különböző döntéseméleti közelítésmódokat tükröztek).

A döntéshozatali közelítésmódok feltérképezése a kutatás egyik központi témája volt. Ezért ezt a területet a lehető legalaposabban szeretnénk volna körüljárni. Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseinket eljuttattuk a "Versenyben a világgal" kutatás mintájában szereplő 325 vállalat felső vezetőihez is (vezérigazgató, a pénzügyi, a termelési és a marketing területet irányító felső vezető), így kérdéseinkre válaszolva összesen mintegy 1200 menedzser értékelte szervezetének döntéshozatali mechanizmusát. Az egyes közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg a kérdésben, azért, 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 a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a vállalatukra, 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el. Ebben a pontban a 325-ös minta eredményeit ismertetjük, az interjúk során tapasztaltakat a 3.3.4. pont alatt foglaljuk majd össze. Először azonban röviden ismertetjük a fölkinált döntéshozatali közelítésmódokat:

- A) **Optimalizáló:** Minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel tudunk tárni, következményeik pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek felhasználásával általában optimális, a profitunkat maximalizáló döntést tudunk hozni.
- B) **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.

- C) **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.
- 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.

Az **optimalizáló**, vagy racionális egységes cselekvő megközelítés egyszemélyes döntéshozatalt 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 **kielégítő döntések modellje**, vagy más néven szervezeti modellben több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös szuperordinált célért tevékenykednek, de vannak saját céljaik is és főként olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt korlátozottan racionális döntéshozóként nyilvánulnak meg. A **politikai vagy tekintélyelvű** 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. 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 ezáltal valahogy átevíckélnek az egyik helyzetből egy másikba.

A modellek fő jellemzőinek rövid bemutatásából látszik, hogy az a szervezet amely döntéshozatali mechanizmusát a normatív döntéseméleti irányzat optimalizáló modelljének megfelelően tudja kialakítani, más szervezetekhez képest versenyelőnyre tehet szert. A leíró döntéseméleti irányzatok azonban arra mutatnak rá, hogy valós döntési szituációkban, különösen nagy bizonytalanság melletti komplex vállalati döntések esetében, a normatív modell tiszta formában való érvényesülését több tényező is akadályozhatja. A racionális modell ideálképe és a valós döntések közötti különbségek fontos okaira világít rá a másik három modell. Az optimalizáló modell mellett pozitívan értékeltük a kielégítő döntésekre törekvő döntéshozatali mechanizmust is, amely noha lemond az optimális megoldás megtalálásának reményéről, a döntéshozatalt nagyfokú procedurális

racionalitással végrehajtva egy megfelelő megoldás elérésére törekszik. A politikai, illetve az intuitív modellel jellemezhető döntéshozatal során olyan hibák, zavarok jelentkezhetnek a döntéshozatal folyamatában, melyek negatívan hatnak a döntések végeredményére és a vállalat teljesítményére.

3.2.1. A modellek szerepének vizsgálata

A különböző modellekkel jellemezhető szervezeti döntéshozatali mechanizmusok esetében a következő kérdéseket vizsgáltuk:

- Mely modellek, közelítésmódok jellemzik a magyar vállalatok döntéshozatali mechanizmusát?
- A különböző modellekkel jellemezhető vállalatcsoportok milyen vállalati jellemzőkben térnek el egymástól?
- Igazolható-e, hogy a racionálisabb döntéshozatali mechanizmust megvalósító vállalatok jobb teljesítményeket tudnak felmutatni?

A négy vállalatvezetői csoportnak a döntéshozatali modellek szerepére vonatkozó értékelését foglalja össze a 8. sz. táblázat.

8. sz. táblázat: A döntéshozatali közelítésmódok szerepe

Modell/válaszadó	átlag	szórás	elemszám (N)
<i>Vezérigazgató</i>			
optimalizáló	3,623	0,913	302
kielégítő	3,200	1,005	300
politikai	3,173	1,099	300
intuitív	3,157	1,209	299
<i>Pénzügyi vezető</i>			
optimalizáló	3,714	0,984	297
kielégítő	3,137	1,001	291
politikai	3,258	1,107	291
intuitív	3,216	1,130	292
<i>Termelési vezető</i>			
optimalizáló	3,593	0,903	280
kielégítő	3,303	0,945	277
politikai	3,339	1,039	277
intuitív	3,231	1,102	277
<i>Kereskedelmi vezető</i>			
optimalizáló	3,713	0,868	275
kielégítő	3,249	0,937	273
politikai	3,372	1,089	274
intuitív	3,226	1,079	274

A táblázat adataiból kiderül, hogy a különböző pozíciókban lévő menedzserek átlagosan nem ítélik meg szignifikánsan eltérően a vállalat döntéshozatali mechanizmusának jellemzőit. **A magyar vállalatvezetők a szervezetük döntéshozatali folyamatát az optimalizáló döntési modellhez érzik a leginkább hasonlónak. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy mintánk vállalatainál az optimalizáló modell mellett a másik három, a kielégítő (korlátozottan racionális), a politikai és az intuitív modell is a szerepet kap a stratégiai döntéshozatalban.**

3.2.2. *Döntéshozatali közelítésmódok és vállalati jellemzők*

A továbbiakban azt vizsgáltuk, hogy milyen jellemzőkkel rendelkeznek azok a vállalatcsoportok, melyek az egyik, vagy másik döntési modell tulajdonságait érzik hasonlónak a vállalatuknál hozott döntések körülményeihez. Először a modellekben tükröződő döntéshozatali közelítésmódok közötti kapcsolatokat kerestük. Kíváncsiak voltunk arra, hogy melyek azok a közelítésmódok, amelyek keverve, egymás mellett jelennek meg bizonyos vállalatoknál, illetve melyek azok, amelyek a válaszadók véleménye alapján egymást kizárják.

Azok a magyar vállalatok, melyek vezetői szerint döntéseik kevésbé hasonlítanak az optimalizáló modellhez, a kielégítő (korlátozottan racionális), illetve az intuitív modellek által jellemezhető döntéshozatalt valósítanak meg nagyobb mértékben.

Az intuitív modell preferálásában hangsúlyos szerepet kapott a döntésekhez kapcsolódó nagyfokú bizonytalanság. Ugyanakkor az intuitív modell szerepének értékelése pozitív korrelációs kapcsolatot mutatott mind a politikai, mind pedig a kielégítő (korlátozott racionális) modellel. Mindezekből az összefüggésekből sejthető, hogy van alapja annak a megállapításnak, hogy annak **egyik legfőbb oka, hogy egyes magyar vállalatok döntéshozatali mechanizmusát kevésbé jellemzi a racionális optimalizáló modell, elsősorban a bizonytalanságban rejlik, amely fakadhat a gyorsan változó külső környezetből, vagy belső szervezeti jellemzőkből, a döntéshozók eltérő céljainak felszínre kerüléséből és azok ütközéséből. Az ilyen döntéshozatali környezettel jellemezhető vállalatok az optimalizáló modelltől a túlzottan komplex problémák kezelhetősége érdekében a kielégítő (korlátozottan racionális), illetve az intuitív modellek felé fordulnak.**

Megvizsgáltuk, hogy a döntéshozatali közelítésmódok változói által kifizített négydimenziós térben, milyen egymástól markánsan elkülönülő vállalatcsoportok azonosíthatóak. A klaszterelemzési technika (K-középpontú klasszifikációs eljárás) segítségével (a vezérigazgatói mintában) négy vállalatcsoportot sikerült megkülönböztetnünk. Az eltérő döntéshozatali közelítésmódokkal jellemezhető klaszterek tulajdonságait a 9. sz. táblázat mutatja be. A mintaátlagtól való pozitív, illetve negatív eltérések mértékét a jobb áttekinthetőség kedvéért „+” illetve „-” jelekkel érzékeltettük.

A táblázat adatait elemezve szembevetendő, hogy a minta egésze által mutatott kép (amely mindegyik közelítésmód jelenlétét jelzi) mögött **markánsan különböző döntéshozatali**

mechanizmusokkal rendelkező vállalatcsoportok állnak. Sőt, a döntéseméletből ismert modellek némelyike egyes vállalatoknál a válaszadók szerint tiszta formában jelenik meg.

Ez a helyzet a minta mintegy hatodát (55 eset) képviselő negyedik klaszter esetében, ahol a vezérigazgatók, vállalatuk döntéshozatalát egyértelműen az optimalizáló modellel azonosították. Ennél a vállalatcsoportnál, melyet *racionális optimalizáló* vállalatoknak neveztünk el, nagyon ritkán fordulnak elő olyan döntések, melyek esetében a másik három modell jellemzői megjelenének. Szintén viszonylag tiszta képet mutatott a 3. klaszter (a minta több mint ötöde), ahol a vállalatvezetők szerint döntéshozataluk jellemzőit leginkább a H. Simon féle kielégítő megoldásra való törekvéssel lehet azonosítani. Így ezt a vállalatcsoportot *korlátozottan racionalis* vállalatoknak neveztük.

9. sz. táblázat : *Eltérő döntéshozatali közlítés módokkal rendelkező vállalatcsoportok (N=308)*

Vállalatcsoportok (elemszám)	Közlítés módok			
	Optimalizáló	Kielégítő (korlátozottan rac.)	Politikai	Intuitív
1. Konfliktus mellett optimalizáló (69)	4,00 +	2,60 --	3,955 ++	2,682 -
2. Intuitív (118)	3,193 -	3,609 +	3,696 +	4,319 +++
3. Korlátozottan (66) racionalis	3,313 -	3,864 ++	2,365 --	2,746 -
4. Racionális (55) optimalizáló	4,400 ++	2,240 ---	2,055 ---	1,722 ----
Minta egésze (308)	3,623	3,2	3,173	3,157

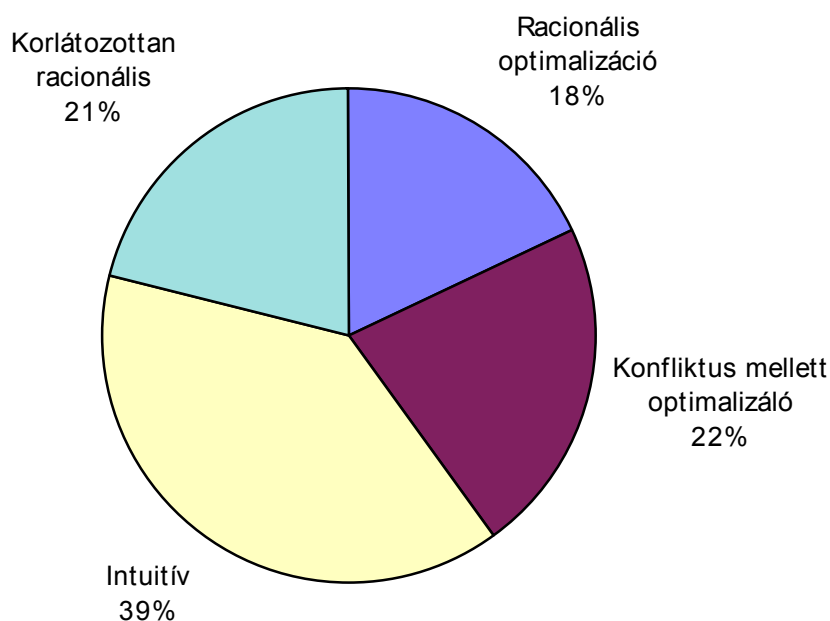
A legnagyobb elemszámú klaszterbe (2.) a minta közel 40 százaléka került. E vállalatcsoport vezetői a többiekénél sokkal jellemzőbbnek értékelték az *intuitív* modell szerepét a szervezeti döntéshozatal során. Ennél a vállalatcsoportnál a mintaátlagnál magasabbak a kielégítő, illetve a politikai modell szerepére adott értékek is. Valószínűsíthető, hogy e két modell leírásában megjelenő jellemzők, a problémák komplexitása, illetve a döntéshozók eltérő céljainak a felszínre kerülése okozza, hogy e vállalatok döntéshozatali mechanizmusa a részletes elemzéstől az intuitív megoldások keresése felé tolódik el.

A negyedik klaszterbe került vállalatok vezetői (a minta több mint ötöde) értékelték a legmagasabbra a politikai modell szerepét a döntéseiknél. Ugyanakkor e vállalatcsoportnál szintén az átlagnál magasabb az optimalizáló modell szerepének értéke. Úgy tűnik tehát, hogy ezeknél a vállalatoknál, annak ellenére, hogy megjelennek a döntéshozók eltérő céljai és érdekei, sikerül ezt áthidalva az optimalizáló modellhez közeli döntéshozatali mechanizmust megvalósítani. E vállalatcsoportot ezért *konfliktus mellett optimalizáló*nak neveztük el.

A klaszterelemzés eredményeként kapott négy vállalatcsoportra megvizsgáltuk, hogy gazdasági mutatóik tekintetében felfedezhetőek-e szignifikáns különbségek közöttük. **A vállalatok döntéshozatalának jellemzői és a vállalatméret (létszám, árbevétel), a tulajdonosi szerkezet, az export (és importarány) és a forgalom változásának mutatója között nem találtunk szignifikáns kapcsolatot.**

A négy különböző döntéshozatali jellemzővel rendelkező vállalatcsoport arányát mutatjuk be az 1. sz. ábrán.

1. sz. ábra: A döntéshozatali közelítésmódok aránya a magyar vállalatoknál (N=308)



Egyetlen, vizsgálatunk szempontjából azonban nagyon fontos vállalati mutató, az „üzleti tevékenység eredményének alakulása” esetében azonban mintánkban szignifikáns összefüggés mutatkozott a döntéshozatal jellemzőivel. A szignifikáns különbség megjelenését az üzemi tevékenység alakulása mutató esetében tulajdonképpen egyetlen vállalatcsoportnak a másik három teljesítményétől való lényeges eltérése okozta. A racionális optimalizáló, az intuitív, és a konfliktus mellett optimalizáló klaszterek közel azonos értékeket mutattak (noha várakozásainknak megfelelően a racionális-optimalizáló vállalatok egy árnyalattal jobb teljesítményt mutattak).

Várakozásainkkal ellentétben - mely szerint az intuitív megoldásokat alkalmazó, illetve a nagyobb belső konfliktusokkal jellemezhető vállalatok döntései során olyan problémák merülhetnek fel, melyek negatívan befolyásolják a vállalat teljesítményét - nem e két vállalatcsoportnál, hanem a

korlátozottan racionális döntéshozatali jellemzőkkel bíró klaszter esetében találtunk a többiekétől szignifikánsan gyengébb teljesítményt.

Ennek a meglepőnek látszó eredménynek az okait keresve több tényező hatására gyanakodhatunk. Először is, a döntéshozatal racionalitásán kívül sok más tényező is hatással van a vállalati teljesítményre, vagy sikerre. Hogy csak a döntéshozatal területén maradjunk, pl. a probléma-felismerés jellemzői, vagy a kiválasztott alternatíva megvalósításának sikeressége nyilvánvalóan befolyást gyakorol a vállalati teljesítményre.

Másodszor, ne feledjük, hogy a vállalatok döntéshozatali jellemzőit a 325 szervezet esetében nem oly módon azonosítottuk, hogy megfigyeltük volna azokat, vagy akár személyes interjúk során ellenőriztük volna a döntéshozatal jellemzőire adott válaszok pontosságát, megbízhatóságát. Ebben a mintában csupán a vállalatok első emberének a döntéshozatalról alkotott képe jelent meg. Az eredmények alapján nem fogalmazható meg egyértelmű ok-okozati összefüggés a döntéshozatal jellemzői és a vállalati teljesítmény között. Nem tudhatjuk, hogy a jobb teljesítmény elérésében valóban szerepet játszott-e a döntéshozatal racionalitása, vagy pedig a jó teljesítményt felmutató szervezetek vezetői vélik úgy utólag, hogy mivel vállalatuk sikeres volt, ezért a döntéseiknek optimálisaknak kellett lenniük. Az is elképzelhető, hogy a *korlátozottan racionális* klaszter esetében csupán a kognitív disszonancia redukciójáról van szó, amikor a gyengébb teljesítményt elérő vállalatok vezetői rajtuk kívül álló tényezőkkel magyarázzák sikertelenségük okát.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a **325 magyar vállalat döntéshozatalának főbb jellemzőit vizsgálva nem sikerült szignifikáns összefüggéseket azonosítani a döntéshozatal racionalitása és a vállalati teljesítmény között.**

3.3. 150 stratégiai döntési helyzet részletes elemzése

3.3.1. A problémák fölmerülése

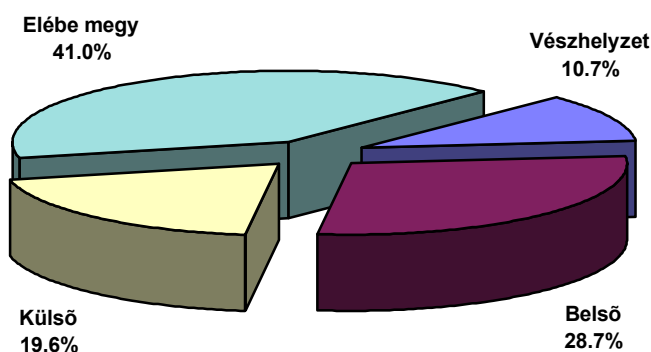
A döntéshozatal a problémamegoldás része, s ezért egy, a mikroszféra döntéshozatali gyakorlatát vizsgáló kutatásból nem hiányozhat annak föltérképezése, hogy **miként merülnek föl a problémák a vállalatoknál**, pontosabban milyen mechanizmusok vezetnek el a problémák felismeréséhez. A döntésemélet irodalma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

Természetesen egy vállalat versenyképességének megítélése szempontjából nem közömbös, hogy a fenti probléma-felismerési módok milyen arányban vannak jelen. A legpozitívabbnak azt tekinthetjük, ha van idő és energia a problémák megelőzésére, proaktív kezelésére. A kevésbé

veszélyes helyzetek közé sorolható a belső figyelmeztetés esete, 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.

*A mélyinterjúkban kapott válaszok igen kedvező képet rajzoltak ki és fölülmúlták minden várakozásunkat a probléma-felismerésre vonatkozóan. 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.*

2.sz.ábra: A problémák felmerülése



A **belső** figyelmeztetések fő csatornájának többnyire a vállalati információrendszer 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 előrettekintéstől a vállalati tervezésig számos esetet ebbe a kategóriába soroltak.

3.3.2. A leggyakrabban előforduló döntéstípusok

A kutatásban közreműködő felsővezetőket arra kértük, hogy a 3.1 pont alatt elemzett stratégiai döntés mellett idézzenek fel még három olyan meghatározó jelentőségű döntést a praxisukból, amelyben részt vettek és így pontos információikkal rendelkeznek a döntéshozatal körülményeiről. Összesen - a Bradford studies mintájához hasonlóan - mi is 150 esetet vizsgáltunk meg, a korábbi 50 eset mellett. Ebből 126 tartozott magyar vállalatokhoz, 24 pedig a kontroll csoportként használt nyolc spanyol vállalathoz. A kiválasztásra kerülő döntések témakörét egyáltalán

nem korlátoztuk. Minden interjúalany a saját szavaival, tetszés szerinti területről hozhatott példákat, melyek a 2. sz. mellékletben kerültek felsorolásra.

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**. 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.

10. 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.

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. 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. **Szembetűnő az outputtal kapcsolatos döntések magas aránya, amely a piacgazdaságra való áttérés időszakában biztató** jelnek tekinthető.

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, leányvállalat megszüntetése, üzemegység bezárása egy már privatizált vállalatnál, 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.**

3.3.3. 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 megjelenő vezetői szerepekre (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.

Mi a Vári-Vecsenyi-féle fölosztás kissé módosított változatát használtuk a válaszadók döntéshozatali aktivitásának, szerephalmazának mérésére. Alapvető kérdésünk az volt, hogy az egyes döntéstípusokban mennyire aktívan közreműködtek válaszadóink, egyszerre hány szerepben jelentek meg ugyanabban a döntési folyamatban.

A *döntéshozó* elnevezést megtartottuk, a problémagazdák 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 vizsgáltunk - 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.

Az alábbi 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.

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

Szerep Döntéstípus	döntéshozó	a probléma fölvetője	döntés- előkészítő	elemző	szakértő résztvevő	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 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 ráadásul 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*.

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.

A végrehajtói szerepre a megkérdezetteknek több mint harmada vállalkozott, ami elég sok a minta összetételének ismeretében. A forrásszerzési döntésnél ez nem jelentett 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 fölvetője stratégiai szerepkörökből. A forrásszerzési döntések sora sajátos szerepkombinációt mutatott. A döntéshozói - döntés-előkészítő - végrehajtó szerepek halmozása **a forrásszerzési döntések erős centralizáltságát jelzi**.

12. 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. 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

Az eredmények a korábbi megállapításainkat erősítették meg és világosan rámutattak a megkérdezettek átszervezési és forrásszerzési döntéseknél játszott kulcsszerepére, valamint arra, hogy a privatizációs döntéseknél csak marginális szerep jutott nekik.

Érdeemes a magyar 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 *involvátságuk lényegesen alacsonyabb* a magyar menedzserekénél.

13. sz. táblázat: Összehasonlítás a szereperő szerint az egyes döntéstípusoknál

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	-

3.3.4. Döntéshozatali közelítésmódok

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 döntéshozatali közelítésmódjára voltunk elsősorban kíváncsiak. Az egyes döntéstípusoknál először 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 döntéshozatali 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, 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.

14. 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		

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 intuíciót igényelnek.

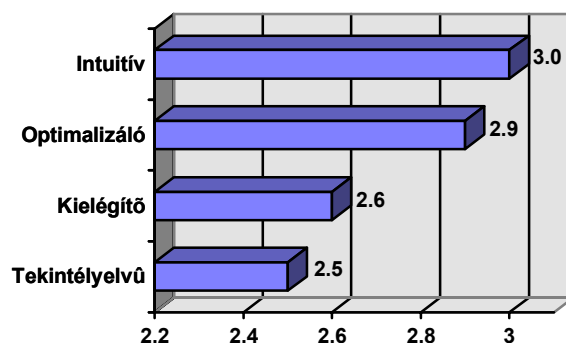
15. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok összehasonlítása a magyar és spanyol vállalatoknál

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 intuícióknak, 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.

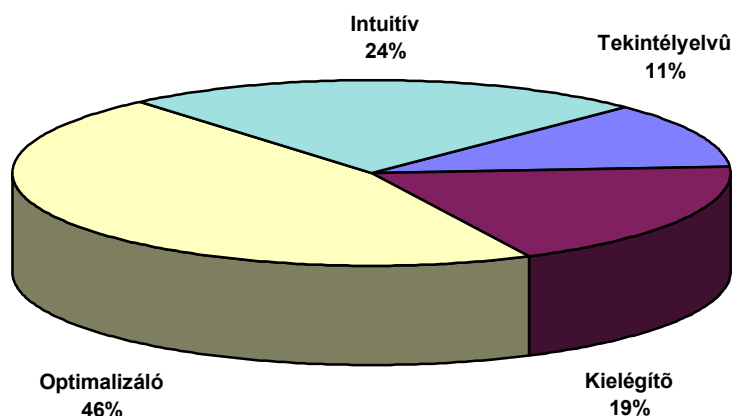
A döntéshozatali közelítésmódokra vonatkozó kérdéseinket, melyeket a 3.2. pont alatt tárgyaltunk meg részletesen, a mélyinterjúk során is fölítettük. Íme az eredmény:

3. 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 konkrét döntési szituációkban vajon mely elvek voltak meghatározóak a válaszadók visszaemlékezései alapján.

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



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 legoptimálisabb alternatívát igyekeznek választani. Úgy tűnik tehát, hogy a kisebb minta által reprezentált magyar vállalati döntéshozatali gyakorlatra is a klasszikus mikroökonómiai szemlélet nyomja rá a bélyegét.

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.

Először 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. A magyar mintával kezdjük, majd összehasonlítóképpen közöljük a spanyol vállalati adatokat is.

16. 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 további adalékul szolgál 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 egybecseng a döntésemélet idevágó megfigyeléseivel.

A spanyol minta döntéseinél a következő szignifikáns összefüggéseket lehetett azonosítani.

17. 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 legszembevetőbb a *politikai közelítésmód alacsony elterjedtsége* a vizsgálatba bevont spanyol vállalatoknál, amit a szóbeli közlések is megerősítettek. A vállalati top menedzsment tagjai között általában 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.

3.3.5. *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 megbeszéltek 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. A stratégiai döntéseknél az idővel kapcsolatosan további fontos kérdés, hogy egy adott döntésnek mi az időhorizontja, vagyis a kiválasztott megoldást milyen időtávra szánják. 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 meglepődve 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 a 20 éves kategóriába esett.

Nem alaptalan e számok láttán a korábbi tervezési gyakorlatra asszociálni, meglepő viszont, hogy a multinacionális vállalatoknál is a fenti időszavakat használják.

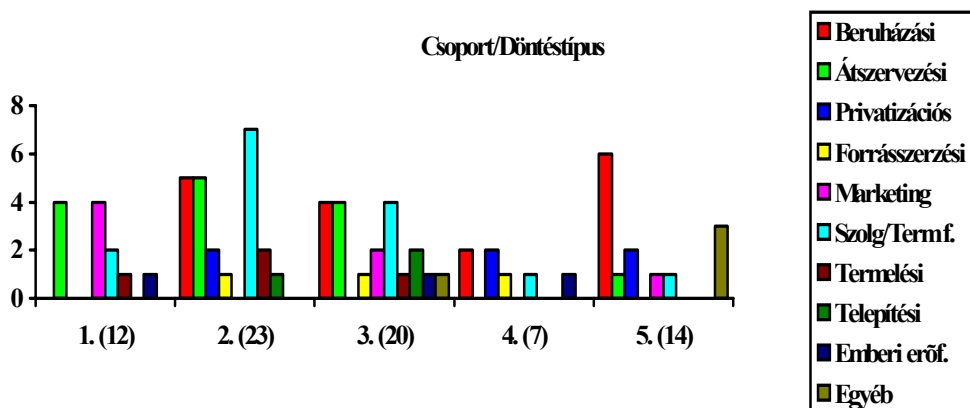
3.3.6. A döntéshozatal különböző módjai

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.

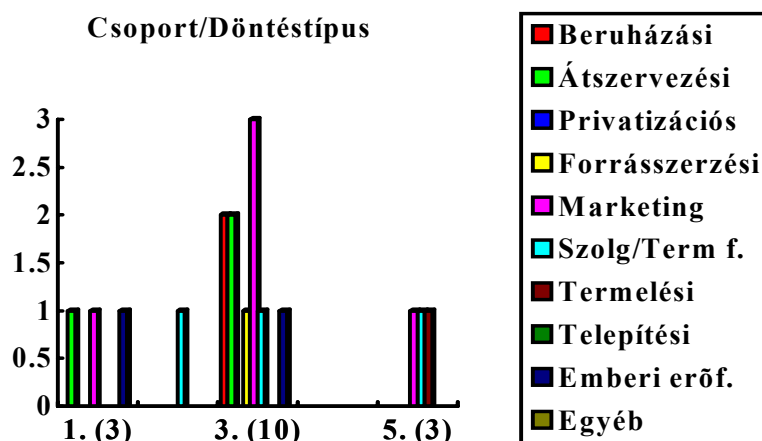
A faktorelemzés kiinduló változói között **a döntéshozatal szereplőit jellemző változókat** (szerepszám, szereperő, döntési közelítésmód) szerepeltettünk. Öt faktor rajzolódott ki, melyek jól értelmezhető dimenziókat jelöltek ki a további vizsgálatokhoz. Mivel a változók lényegében a döntéshozatalban 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.

4. sz. ábra: Döntéstípusok megoszlása a klasztereken belül a magyar vállalatoknál



5. sz. ábra: Döntéstípusok megoszlása a klasztereken belül a spanyol vállalatoknál



A vizsgálathoz szükséges komplettséggel 93 eset rendelkezett, melyből 76 tartozott magyar, 17 pedig spanyol vállalatokhoz. Az egyes döntéstípusok megjelenését az öt csoportban grafikus formában foglaltuk össze a 4. és 5. sz. ábrákban a magyar és a spanyol vállalatokra vonatkozóan.

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:

Az átlagpróba eredményeit változócsopontonként (dimenzióként) ismertetjük, az ábrázoláshoz, az átlagtól való eltérések jelzésére a “-” és “+” jeleket használjuk.

3.3.6.1. A problémák fölmerülése

Mint azt már korábban kifejtettük Kindler csoportosítására hivatkozva, a problémák fölmerülésének négy ismert esetét szokás megkülönböztetni. Először azt néztük meg, hogy a vizsgált vállalatok döntései hogyan sorolódtak be az öt csoportba a rájuk jellemző problémaérzékelés szerint.

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.

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	

3.3.6.2. A döntéshozatali szerepek gyakorlása

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 főökként* 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.

3.3.6.3. Döntéshozatali közelítésmódok

A döntéshozatalkor alkalmazott inkább analitikus, vagy inkább intuitív, illetve kevert közelítésmódok rögzítésére a már bemutatott mutatószámot konstruáltunk. 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.

A döntéshozatali közelítésmódok finomabb differenciálásakor (az optimalizáló, a politikai, a kielégítő és az intuitív) nem mutatkoztak szignifikáns különbségek a vizsgált csoportok között. Ez a változócsoport 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
	raciónalis	politikai	raciónalis	politikai	korl. rac.	

3.3.6.4. 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

tartának kívánatosnak a válaszadók. A véleményváltozásokat külön változóknak 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 sorolódtak. 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*. A 2. csoport döntéseit ideális, *kiegyensúlyozott döntéseknek* neveztük el amiatt, mert szinte minden szempontból ideális jellemzőkkel rendelkeztek. A döntések mögötti cégeket nagyfokú problémakeresés, aktív vezetői közreműködés, a vállalatban belüli jó kommunikáció, az analitikus és az intuitív közelítésmódok kombinálása jellemezte a problémamegoldásban.

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" (Kieser, 1996). Ehhez a modellhez természetesen az kell, hogy a munkatársaktól a szükséges ismeretek, információk eljussanak a vezetőhöz. Világos ugyanakkor, hogy a végső döntés a felsővezető kezében van. Pontosan emiatt neveztük el ezt a csoportot a *"biztos kéz"* által hozott döntéseknek.

A 4. csoportot a *körbejáratott döntések*, "oldjátok meg, ahogy tudjátok..." csoportjának neveztük el. A problémamegoldásra a beosztotként való aktív szerepvállalás jellemző, ami azonban azzal az eredménnyel jár, hogy sokan vesznek részt a folyamatban, de nem képviselnek jelentős

döntéshozatali erőt. A közreműködők kétségbeesett próbálkozásait jól jelzi az intuitív közelítésmód dominanciája, a politikai modell kizárólagossága. Az 5. csoport döntéseit **technokrata döntéseknek** neveztük el, amelyek előrettekintő módon, nyugodt légkörben, főként szakértői szinten, analitikus felfogásban, gyorsan, de nem túl hosszú távot megcélözva születtek meg.

Megállapítható, hogy **a vizsgált esetek alapján világosan kirajzolódtak bizonyos döntéshozatali módok, technikák a mintában**, melyeket, ha a felsővezetés 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.

3.3.6.5. A döntésekhez tartozó vállalatok főbb gazdasági mutatói

Az egyes csoportokba eső döntések áttekintése után természetes módon merült fel a kérdés, hogy vajon mely vállalatok húzódnak meg az azonos csoportokba került döntések mögött.

Következtetéseink levonásához itt is az átlagpróba módszerét használtuk. A vállalatok nagyságát a létszámmal és az árbevétellel mértük. A létszám hagyományos méretet reprezentáló kategória, az árbevétel viszont 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.

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 *pénzügyi tulajdonhányad*, ami egyaránt igaz a külföldi és a belföldi pénzügyi intézetekre. Az átlagosnál magasabb *önkormányzati tulajdonhányaddal* rendelkező cégek döntései is ide kerültek, ami azt jelzi, hogy a pénzügyi 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.**

	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
Adóztatlan ny.	--	++	0	---	+++	nem
Adózott ny.	--	++	+	---	+++	igen
Árbev. ar. ny.	-	+	-	--	+++	igen

A *kiegyensúlyozottnak* nevezett döntéshozatal a még ma is *jelentős állami tulajdonhánnyal* 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 árbevételearányos 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 tulajdonhánnyada 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, körbejárása 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 döntéshozatalt főként a multinacionális vállalatok képviselték 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 hazai magánszemélyek által privatizált, vagy alapított vállalatokat az autoriter stílus, a mamut állami, önkormányzati, MRP, vagy hazai bank tulajdonában lévő cégeket a döntések lepasszolása, körbejárása, a multikat pedig a technokrata döntéshozatal jellemzi.

3.4. A döntéshozatal személyi feltételei

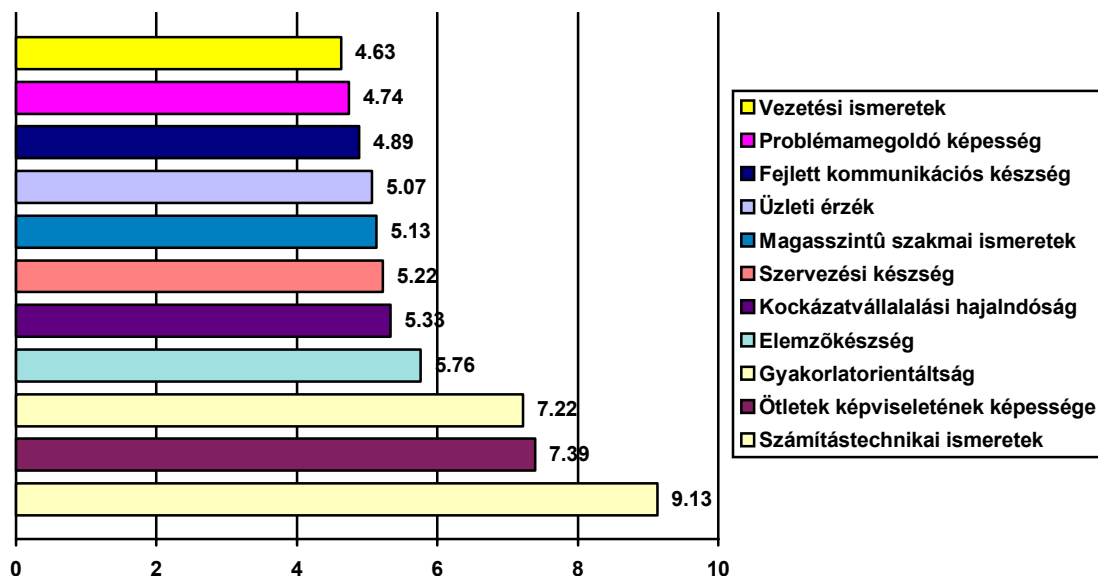
A döntéshozatali tevékenység színvonalát és ezzel egy vállalat versenyképességét jelentős mértékben befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, milyen képességekkel, készségekkel rendelkeznek, milyen a vezetői stílusuk, milyen technikákat, módszereket alkalmaznak a döntéshozatal során. Ezeket a tényezőket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

3.4.1. 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, melyben egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint az átmeneti gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők a menedzserekkel szembeni kihívások azonosítását és a menedzserek fölkészültségének megítélését célozta.

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

6.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 előnyösebb helyezést jelent a rangsorban, s azt fejezi ki, hogy az adott képességre fokozottabban szükség van a jelen gazdasági körülmények között.

Már első pillantásra szembeötlik **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.

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

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

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 támogatná, hogy ellent tudjanak állni a **közép és alsó szintű vezetők nyomásának, amely a döntések fölfelé tolásában jelenik meg.**

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

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

Érdemes ezt a képet az Egon Zehner International Corporate Governance (Vállalati kormányzás) című konferenciájának és kérdőíves felmérésének eredményeivel összevetni. Ők úgy

tették föl a kérdést, hogy 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 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 jelenített meg.

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.

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

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

A legpozitívabb kép a szakmai ismeretek és a gyakorlatorientáltság terén rajzolódott ki. 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 hiányosságaival. 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 spanyol minta válaszadói 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. A kockázatvállalási hajlandóság alacsony szintje és az ötletek képviselőitől nehézsége azzal magyarázható, hogy stabil, régóta működő vállalatokat kérdeztünk meg, melyek biztos piaci pozíciót szereztek már maguknak.

A fentiek összefoglalásaként egymás mellé tettük 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 legegértelműbb a számítástechnikai ismeretek súlyos hiányossága mindkét szinten. A helyezési számokban nagy eltérés mutatkozott 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.

21. 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 képviselőjének képessége
az ötletek képviselőjének képessége	vezetési ismeretek
számítástechnikai ismeretek	számítástechnikai ismeretek

Ezen a ponton jegyezzük meg, hogy a vállalati menedzsment fölkészültségével kapcsolatos eredményeink teljes mértékben megerősítették korábbi kutatási eredményeinket, melyek a "Versenyben a világgal" kutatás keretében 325 vállalatvezető megkérdezése alapján álltak elő. A válaszadóknak a kutatás központi kérdőívében ötfokozatú skálán kellett értékelnie ugyanazon menedzsment képességek és készségek erősségét, melyeket a mélyinterjúkban is használtunk.

22. sz. táblázat: A menedzsment képességek rangsora a 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 képviselőjének képessége (3.60)	szervezési készség
vezetési ismeretek (3.54)	vezetési ismeretek
kockázatvállalási hajlandóság (3.47)	kockázatvállalási hajlandóság
elemzőkészség (3.46)	az ötletek képviselőjének 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 erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolták meg, melyből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselőjének képessége.

Az önértékelő rangsort a spanyol mintában is a szervezési képesség vezette, 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.

23. 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 képviselésének képessége
elemzőkészség	gyakorlatorientáltság
gyakorlatorientáltság	üzleti érzék
fejlett kommunikációs képesség	problémamegoldó képesség
az ötletek képviselésének képessége	kockázatvállalási hajlandóság
kockázatvállalási hajlandóság	magas szintű szakmai ismeretek
számítástechnikai ismeretek	fejlett kommunikációs képesség

3.4.2. *Vezetési minták a döntéshozatal szemszögéből*

A továbbiakban a döntéshozók fölkeszültségének 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. Emlékeztetül: négy közelítésmódot különböztettünk meg: az optimalizálót, a politikait, a kielégítőt és az intuitívát.

Visszaautalunk a 325 elemű felsővezetői mintára, amely az egyes közelítésmódok érvényességével kapcsolatban a magyar vállalatokra vonatkozóan 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 (lásd a 8. sz. táblázatot).

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. Az **optimalizáló és kielégítő** közelítésmód között lavírozó döntéshozót *magas szintű számítástechnikai felkeszültség* jellemzi. A **politikai és intuitív** közelítésmódot keverő döntéshozó *komoly vezetési ismeretekkel* van felvértezve. A kiváló *üzleti érzékkel* rendelkező, nyitott döntéshozó egyben *gyakorlatorientált* is. Az innovátor típusú döntéshozót *magas szakmai fölkeszültség, jó problémamegoldó képesség és az ötletek képviselésének képessége* jellemzi. A kimagasló *szervezési készséggel* rendelkező döntéshozó *kockázatkeresőbb.* Végül 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 szintén az átlagpróba módszerét használtuk, melynek eredményeit csoportonként ismertetjük.

Három dimenziót vizsgáltunk a továbbiakban: 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, s 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.

Az első csoportban a menedzsereket **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 képvisellete 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.

A csoport (20 fő) : **az ösvérek**

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 képviselétének képessége	--	-(0)	--
6. szervezési készség	0	-	-
7. üzleti érzék	--	-	0
8. számítástechnikai ismeretek	-	0	-(0)
9. elemzőkészség	++	+	-
10. gyakorlatorientáltság	+	++	0
11. kockázatvállalási hajlandóság	0	-	+

Olyan vállalatok vezetői kerültek ebbe a csoportba, akik közül jónéhányan több évtizede már a pályán vannak, túléltek a gazdasági rendszerváltást is, illetve olyanok, akik egy generációval ugyan fiatalabbak, de nem régen kerültek vezető pozícióba. Az általuk reprezentált vállalatok 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 megemlíjtjük, hogy a csoportba sorolt válaszadókat a Herbert Simon nevéhez fűződő korlátozott racionalitás közelítésmód alkalmazása jellemzi, s az, hogy az átlagnál több belső problémával kell foglalkozniuk, de mindezek mellett **szívósságukat** bizonyítja, hogy a problémák preventív fölkutatására is marad energiájuk.

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 képviselőitében, 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.**

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 képviselőitének képessége	++	-(0)	++
6. szervezési készség	--	-	--
7. üzleti érzék	++	+	++
8. számítástechnikai ismeretek	++	0	++
9. elemzőkészség	---	--	++
10. gyakorlatorientáltság	--	-	++
11. kockázatvállalási hajlandóság	+++	++	++

Ebbe a - sajnálatos módon legkisebb - csoportba a kiterjedt külpiazi kapcsolatokkal rendelkező cégek vezetői kerültek, akiket nagyfokú **proaktivitás** jellemez. Privatizált vállalatok, illetve multinacionális cégek találhatóak itt, tehát az állami tulajdonlás nem jellemző. A nyereségmutatók az átlagnál 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	Menedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	+	-	-
2. magas szintű szakmai ismeretek	++	-	+
3. vezetési ismeretek	+++	-(0)	+
4. problémamegoldó képesség	+	0	-
5. az ötletek képviselőitének képessége	+	+	-
6. szervezési készség	+	+	+
7. üzleti érzék	+	++	+
8. számítástechnikai ismeretek	0	-	-
9. elemzőkészség	0	+	+
10. gyakorlatorientáltság	-	--	-
11. kockázatvállalási hajlandóság	-	+	-

A harmadik csoport vállalatait **tradicionális menedzsment** jellemzi, melynek fölkeltségében 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**.

Nem a legnagyobb vállalatok vezetői szerepelnek ebben a csoportban, ugyanakkor igen exportorientáltak az érintett cégek. Még mindig jelentős az állami tulajdonhányad, amit "súlyosbít" az igen vegyes privatizáció, amely sokféle tulajdonost eredményezett (külföldi magánszemély, külföldi pénzintézet, 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 kiegészítésképpen 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 vállalatainak menedzsmentjei is.

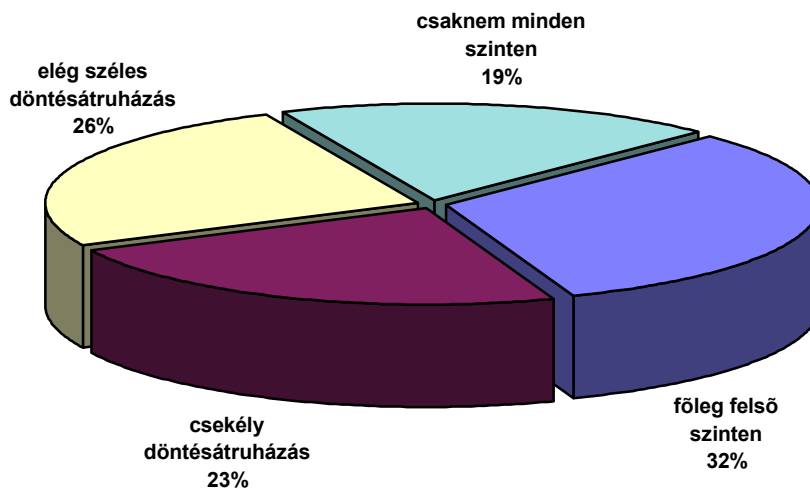
3.4.2.1. Participáció a döntéshozatalban

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 beszéltek. Megint mások egyszerűen átengedik a döntéseket a beosztottaiknak.

Vizsgálatainkkal **azonosítani tudtuk a tekintélyi vezetésről a csoportos vezetés irányába történő elmozdulást a vizsgált mintában, legalább is a döntés-előkészítés területén.** Reményt keltő az a körülmény, hogy különösen a saját ügyekben történő döntéseknél már a konzultatív és participatív döntés-előkészítés a domináns. A legdinamikusabban fejlődő vállalatokra ez utóbbi két stílus jellemző. Érdekességként kiemeljük, hogy a multinacionális vállalatok mellett jellemzően az élelemiszeripari cégek és a bankok kerültek ebbe a 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.

7. sz. ábra: Participáció a döntéshozatalban



Összehasonlításként közöljük Bakacsi kutatási eredményeit, aki más kérdéssel, 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.

24. 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

3.4.2.2. A döntési szintek száma

A döntéshozatal elemzésekor érdemes megvizsgálni, hogy hány döntési szint azonosítható egy vállalatnál. Ha a döntési hierarchia túlságosan tagolt, akkor ez általában a döntési folyamatok

lelassulásával, 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. Érdekes áttekinteni a különböző tagoltságot reprezentáló értékekhez tartozó gyakoriságokat.

25. 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 jellemezte.

Még az erősen centralizált döntéshozatallal 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 alábbiakkal jellemezzük.

26. 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.

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 felső szintű 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.

27. 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. 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 tejipari vállalatnál a döntésátruházás a területi vezetők fölkesztésének eszköze. 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. Egy kereskedelmi vállalatnál a döntések átengedését **bizonyítási lehetőségként értelmezik**, ezért a számonkérhetőségre helyezik a hangsúlyt.

A kis elemszám ellenére markánsan megjelent 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.

28. 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

3.4.2.3. 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 fejtegették, 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.

3.4.2.4. 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, egyre kisebb az elszigetelt egyének által hozott döntések lehetősége. A modern szervezeteknél az igazgatótanács, a vezetői értekezlet, a projekt team, vagy egy brainstorming

összejövétel 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 úgy értelmezték mindkét mintában, 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. Érdekes 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:

29. 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 kicsi csoport**, maximum 6-7 taggal. A legjellemzőbbek a 3-4-5 fős csoportok, ami garanciát jelent a hatékony munkára, a közvetlen kommunikációra.

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.

A legáltalánosabb a "szolgálati úton" keresztül történő tájékoztatás volt. 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 újságját vagy más rendszeresített belső írásbeli tájékoztatási fórumát értette.

30. 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

3.4.2.5. A döntések sikerkritériumai

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 megítélésükor. A nyílt kérdésre adott válaszokat megpróbáltuk a tipikus válaszok szerint besorolni.

31. 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, a magyar menedzserek válaszaiban **a gyakorlat megerősítő szerepe dominált.**

3.5. A döntéshozatal során alkalmazott módszerek, eszközök

3.5.1. 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 kontrollring 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.

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 az egyik tejipari vállalatnál.

32. sz. táblázat: Az információszerezés lehetőségei

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

A mindenholnan 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 magyar és a spanyol vállalati minta az információszerzés lehetséges csatornáit 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.

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.

33. 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.** Szembeötlő, 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 rendszereket a válaszadók sorolták be az egyes kategóriákba, így nem állt módunkban megkérdőjelezni a besorolás 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 találhatók, 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 legismertebbek a Microsoft Excel bizonyult (melyet szinte mindenütt használnak), néhányan azonban még a LOTUS 1-2-3-ra, illetve a Quattro-ra esküsznek.

3.5.2. *A tanácsadás, mint döntést támogató eszköz*

Ebben a részben azt vizsgáljuk, hogy a stratégiai döntéshozatal során alkalmazott tanácsadás, mint módszer mennyiben járul hozzá a vállalati szféra versenyképességéhez. Tárgyalásunk során a **hangsúlyt a tanácsadás outsourcing megközelítésére helyezük**. Emellett szól az, hogy a nyugati szakirodalomban és szóhasználatban a tanácsadási munkát nagyon sokszor magával az outsourcing-gal azonosítják. Ezzel szemben a hazai szakirodalomban erre még meglehetősen kevés helyen található utalás, ami valószínűleg nem csak fordítási problémát takar.

Úgy gondoljuk, hogy a tanácsadói szolgáltatások igénybe vételére napjainkban leginkább a külső körülmények megváltozása ad magyarázatot. **A vezetői munka egyre inkább eltolódik a döntési szerepek gyakorlásának irányába** (Mintzberg vezetői szerepeit tekintve).

A kilencvenes években egyre több vállalat számára stratégiai kérdéssé vált, hogy mely tevékenységeket érdemes saját alkalmazottai segítségével elvégeznie, és melyeket rendszeresen vagy alkalmanként külső szakértőktől célszerűbb inkább megrendelnie. A tanácsadással, mint outsourcing-gal kapcsolatosan **pro és kontra érvek** egyaránt fölhozhatók, melyek néhány jól definiálható szempont köré csoportosíthatók.

- **A pénzügyi szempont**

Az outsourcing-gal kapcsolatban általában fontos érv, hogy **olcsóbb a szolgáltatást külsősöktől megrendelni**, mint saját alkalmazottakkal végeztetni. A tanácsadás kapcsán erről nagymértékben megoszlanak a vélemények, hiszen egyesek szerint elsősorban nem pénzügyi szempontok vezérlik ezeket a megbízásokat, hanem a szakértelem és az erőforrások hiánya. A

pénzügyi szempont sok esetben csak másodlagos a döntésnél, mert a drágább, de jobb szakértő egyértelműen jobb a szervezetnek.

- **A technológiai szempont**

Az outsourcing támogatói felhívják a figyelmet arra, hogy főként az informatika világában **nem minden technológia bizonyul életképesnek**, az új technológiába való beruházás viszont meglehetősen **kockázatos**. Ezzel szemben az outsourcing-ot támogatók azt mondják, hogy ezt a kockázatot a szolgáltatást nyújtó cég viseli és nem a megbízó pl. egy informatikai tanácsadásnál.

- **A szakértelem szempontja**

Talán ez a **legfontosabb érve az outsourcing mellett voksolóknak**. Ők általában méretgazdaságossági szempontokról beszélnek, amely az informatikai tanácsadás területén elsősorban a speciális szakértelemről fakad, másrészt abból, hogy az új rendszer a korábbi technológiához képest kevesebb felügyeletet és beavatkozást igényel.

- **Az elszámoltathatóság szempontja**

Az outsourcing hívei egy nagyon kézenfekvő eszközzel magyarázzák az elszámoltathatóságot, nevezetesen a **szereződéses kapcsolati viszonyal**. Ez szerintük **garanciát jelent** arra, hogy a vevő pontosan azt kapja a pénzéért, amit megrendelt. Ezzel szemben elmondható az is, hogy főként hosszú futamidő esetén egy tanácsadási szerződésben nem lehet minden részletre kitérni, sőt sokszor nem is tanácsos, mert az alapvetően veszélyeztetné a kölcsönös bizalmon alapuló viszonyt a megrendelő és a megbízott között.

- **A rugalmassági szempont**

Ez a szempont **az outsourcing hívők egyik legkomolyabb érve**. Ahogy azt már említettük, a hosszú távú szerződések bizonytalanságot és rugalmatlanságot visznek a kapcsolatokba, viszont bármiféle elégedetlenség esetén **még mindig könnyebb egy szerződést idő előtt felbontani**, mint egy belső szervezeti egységet minden erőforrásával együtt teljesen kicserélni. Jó példa erre az informatikai szolgáltatók, tanácsadók alkalmazásakor fellépő dilemma.

- **Az információk bizalmas kezelésének szempontja**

Ez egy rendkívül kényes kérdés. Az outsourcing ellen érvelők szerint nem kerülhető el teljes mértékben **az információk kiszivárogtatásának veszélye**, hiszen a megbízottak nem tudják - illetve sokszor nem is akarják - kivédeni, hogy egymásnak konkurenciát jelentő cégekkel párhuzamosan szerződjenek. Az outsourcing-ot pártolók szerint viszont **a szolgáltatást nyújtó tanácsadók még a megrendelőknél is elővigyázatosabbak** az információkezelés során, melynek esetleges hiányossága súlyosan rontaná cégük reputációját.

A tanácsadás igénybe vétele melletti egyik leggyakoribb érv a fenti pro és kontra érvek sorában a **szükséges szakértelem megszerzésének szándéka**. Angyal Ádám és Antal Zsuzsanna közös munkájukban (Angyal - Antal, 1994) szintén **első helyen említik a szakértést**, mint a hivatásos tanácsadói munka egyik legfontosabb jellemzőjét. Ez alatt azt értik, hogy a tanácsadó mestere szakmájának, ismeri annak nemcsak elméletét, de fogásait és szerszámainak is, sőt alkalmazni is tudja azokat. **Háromféle értelmezésben interpretálják a tanácsadó munkáját.**

- A **tanácsadó, mint tanácsot adó személy** (*advisor*), mely elnevezés elsősorban a tanítani, tanulni szóhoz nyúlik vissza.
- A **tanácsadó, mint konzultáns** (*consultant*), ami a tanácsadónak azt a szerepét fejezi ki, hogy “megbeszéli” a megbízóval a problémát.
- A **tanácsadó, mint szakértő** (*specialist*), aki a professzionális tevékenységet végző személyt és a szakmai tökéletességet testesíti meg egyszemélyben.

A magyar gyakorlatban elsősorban a tanácsadó titlust használják. Valószínűsíthető, hogy a hazánkban évszázadok alatt meggyökeresedett porosz stílusú oktatási rendszer eredményeképpen **inkább tanító, oktató szerepben fogadjuk el a tanácsadót**, nem szakembernek, vagy segítőtársnak. Az **angolszász, germán vagy francia nyelvterületeken** viszont kizárólag a **konzultáns** fogalmat használják, ritkábban a **specialistát**. (Cottrill, K., 1996)

3.5.2.1. A tanácsadási tevékenység Magyarországon

Gyakorlati tapasztalataink azt mutatták, hogy **egyre több magyar vállalat veszi igénybe tanácsadó cégek szolgáltatásait**. Egyik alapfeltevésünk az volt, hogy a vállalatok **tanácsadókat főként azzal a szándékkal alkalmaznak, hogy a bel- és külpiazi versenyképességük megerősödjön**. Feltételeztük azt is, hogy ennek a piacnak mind a keresleti (a vállalatok), mind pedig

a kínálati oldala (tanácsadók) már felmérte egymás képességeit, lehetőségeit, tudja azt is, hogy mi az, amit elvárhat a másik féltől.

Izgalmas kérdésként merült fel, hogy vajon folytatódnak-e azok a tendenciák, trendek a tanácsadói piacon, melyek a korábbi kutatásokból már kiolvashatóak voltak, nevezetesen **a pénzügyi és az információtechnológiai tanácsadás területén tapasztalható igénynövekedés**, valamint a korábban "favorizált" területek, mint például a marketing és privatizációs tanácsadás visszaszorulása.

A hazai tanácsadó cégeket tevékenységi körük szerint az alábbi osztályokba lehet besorolni a Figyelő Rt. gondozásában megjelent Vezetői Tanácsadói Almanach 1996-97 című kiadvány alapján:

34.sz. táblázat: A magyar tanácsadó cégek tevékenységi besorolása

1.	Beruházási és vagyonértékelési tanácsadók
2.	Biztosítási tanácsadók, biztosítási brókerek
3.	Brókerek és befektetési tanácsadók
4.	Információtechnológiai, informatikai tanácsadók
5.	Könyvvizsgálók
6.	Logisztikai tanácsadók
7.	Marketingtanácsadók és piackutatók
8.	Menedzsmenttanácsadók és válságkezelők
9.	Mérnöki és műszaki tanácsadók
10.	Minőségügyi tanácsadók
11.	Pénzügyi, számviteli és adózási tanácsadók
12.	Privatizációs tanácsadók
13.	Reklámtanácsadók és ügynökségek
14.	Stratégiai tanácsadók
15.	Személyiség és képességfejlesztési tanácsadók, oktatók és továbbképzők
16.	Személyzeti és emberi erőforrás-gazdálkodók
17.	Szervezetfejlesztési tanácsadók
18.	Üzleti tanácsadók
19.	Környezetvédelmi tanácsadók

Feltételeztük, hogy **a tanácsadó cégek kiválasztása elsősorban a legfelső vezető döntési jogosítványa a magyar vállalatoknál**, a hierarchia többi szintje csupán javaslati joggal élhet. A kiválasztással kapcsolatos másik alapfeltevésünk az volt, hogy a tanácsadó cégek által adott referenciák, a fizetési feltételek, a szolgáltatás komplexitása és a környezeti kényszer várhatóan prioritást élvez más kiválasztási szempontokhoz képest. Végül feltételezhető volt az is, hogy a tanácsadó cégek díjazásában elsősorban a részteljesítéshez kötött kifizetés dominál, sikerdíjas és előleges szerződések pedig csak ritkán kerülnek megkötésre. (Mellesleg a felmérés időpontjában még nem volt Tocsik-ügy.)

A tanácsadói piacot, - pontosabban a tanácsadói munka megítélését - az alprojekt által készített **vállalati mélyinterjúk** eredményei alapján tekintjük át, melyek bővebb kifejtése Gergely Szabolcs háttér tanulmányában megtalálható.

Először azt térképeztük fel, hogy **mely témák** szerepelnek leggyakrabban a tanácsadási szerződésekben. Saját kutatási eredményeink értékeléséhez egy korábbi tanulmány hasznos adalékokkal szolgált. Az **Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. 1996 márciusában** kérdőíves felmérést végzett, amelyben áttekintette a hazai tanácsadói piac jellemzőit. (Figyelő, 1996)

Az 1996. márciusában készült felmérésből jól látható, hogy **rendszeresen leginkább az információtechnológiai és pénzügyi tanácsadást veszik igénybe a megkérdezett vállalatok**, a **marketinget** pedig legkevésbé. Érdekes ugyanakkor azt is megfigyelni, hogy a **legkisebb elutasítás (26%) az információtechnológia irányában nyilvánult meg**, ami vélhetően ennek a területnek a kiemelt fontosságát jelzi. Ezzel szemben **a marketing tanácsadásnál 59%-os az elutasítási arány**, ami azt jelzi, hogy marketing tanácsadásra a vállalatok több mint fele szerint egyáltalán nincs is szükség. Itt utalnánk arra a korábbi megállapításunkra, hogy a felső szintű döntéshozók igen aktívak a marketing döntések meghozatalakor, s így nem meglepő, hogy nem igénylik a külső segítséget.

35. sz. táblázat: A tanácsadói szolgáltatások tematikus és időbeni megoszlása

	Rendszeresen	Alkalmilag	Tervezi	Nem is kell	Összesen
Pénzügyi	16%	24%	4%	55%	100%
Marketing	3%	25%	13%	59%	100%
Vezetési-szervezési	10%	27%	12%	50%	100%
Információtechnológiai	21%	46%	7%	26%	100%

A **Versenyképesség kutatásban** az idézett **Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. eredményeihez** igen hasonló válaszarányok születtek:

36. sz. táblázat: Az igénybe vett tanácsadói szolgáltatások témái és gyakorisága a Versenyképesség kutatásban

	Rendszeresen	Folyamatosan	Alkalmilag	Nem	Összesen
Pénzügy	37%	16%	37%	11%	100%
Marketing	30%	14%	32%	24%	100%
Információtechnológia	41%	16%	41%	3%	100%
Erőforrás menedzsment)	30%	14%	51%	5%	100%
Átszervezés, átvilágítás	11%	8%	73%	8%	100%
Privatizáció	10%	7%	58%	26%	100%
Egyéb	6%	25%	6%	56%	100%

Jól látható, hogy a rendszeresen igénybe vett szolgáltatások közül az **információtechnológia abszolút prioritást élvez 41%-kal**, öt követi a pénzügy, illetve a marketing és az emberi erőforrás menedzsment. Ez megerősíti az előző felmérésben már jelzett tendenciát, aminek **oka valószínűleg továbbra is a környezeti kényszer hatásában keresendő**. A korszerű információtechnológia használata ma már alapvető feltétel a vállalatok működése során, a pénzügyi, finanszírozási

problémák pedig mindennapossá váltak a gazdálkodásban. Nyilvánvaló, hogy **a felmerülő problémák rendszerességében és súlyosságában kell keresni ennek a két területnek a kiemelt helyét** a megbízások témái sorában, amit egyébként mi sem magyaráz jobban, mint az, hogy a folyamat-tanácsadás aránya is ebben a két kategóriában a legmagasabb.

Az **alkalmi tanácsadások területén homlokegyenest más eredményeket találtunk**. A vállalati átszervezés és átvilágítás (73%), a **privatizáció** (58%) és az **EEM** (51%) azok a területek, ahol leginkább alkalmilag foglalkoztatnak tanácsadókat. Látható, hogy a **privatizáció mára már csak a második helyen szerepel az alkalmi tanácsadások listáján**. A magánosítási folyamat végéhez közeledve **vélhetően ez a részarány tovább csökken majd**, és egyre inkább a "Nem" kategóriát fogja növelni.

Érdekes összefüggést találtunk a megkérdezett **vállalatok létszámának nagysága, illetve a privatizációs tanácsadások száma között**. A két érték között megfigyelhető -0,4952-es korrelációs együttható azt jelzi, hogy az **eladásra váró vállalatok** - vélhetően a jobb eladás reményében - **fokozatos létszámleépítési politikát folytattak**.

A **marketing-tanácsadás** az a terület, amelyet a privatizációs tanácsadás után leginkább nem vesznek igénybe a megkérdezett vállalatok. A **24%-os részarány oka** abban keresendő, hogy az egyre erősödő versenyben a vállalatok nem tudnak, vagy nem akarnak pénzt áldozni piackutatásra, konkurenciaelemzésre vagy PR kommunikációra, inkább **információtechnológiájuk és pénzügyi helyzetük javításában keresik a kitörési pontokat**.

Úgy véljük, hogy az információtechnológiának a vállalaton belül és a vállalatok között betöltött meghatározó szerepe mindenképpen megmagyarázza ennek a szolgáltatásfajtának a magas részarányát. Az AMAR (American Management Association) 1995-ben készült felméréséből is az derül ki, hogy a **megkérdezett amerikai vezetők 69%-a tanácsadói szolgáltatást az információs rendszerek témakörében vett igénybe** (McCune, J.C., 1996). Ez a tendencia vélhetően **nálunk is egyre erősebb lesz**, ami a technológiai szükségességekből fakad. A **pénzügyi tanácsadók igénybe vétele** egyrészt a honi bankrendszer fejletlenségéből, másrészt a rövid távú túlélési taktikát kényszerűen vagy önként követő stratégiai szemléletmódból fakad.

A tanácsadási területekre vonatkozóan rákérdeztünk **a vállalatok jelenlegi és jövőbeni elképzeléseire is**. A **pénzügyi tanácsadások magas elutasítási aránya** vélhetően nem azt jelezte, hogy nincs szüksége a vállalatoknak a jövőben ilyen jellegű szolgáltatásokra, hanem azt, hogy **még nem látják előre**, hogy mikor és milyen mértékben lesznek kénytelenek konzultánsokat alkalmazni. Ez elsősorban a bizonytalan általános pénzügyi helyzettel magyarázható. Az **információtechnológia** volt tulajdonképpen az egyetlen terület, ahol a **jövőt illetően megalapozottak voltak a vállalatok elképzelései**.

Érdekes képet mutatott a **szervezeti átvilágítás területén igénybe vett és igénybe venni tervezett tanácsadások aránya**. A vállalatok elenyészően **kis arányban (6%) veszik igénybe ezt a szolgáltatást, viszont 35%-ban erős szükségét érzik**. Az elutasítások kiugróan magas (49%-os) szintje ezzel szemben azt mutatja, **hogy a nagyobb szervezeti átalakulásoktól inkább óvakodnak a megkérdezett vállalatok**. Különösen elgondolkodtató ez a számarány az **AMAR** felmérés eredményeinek tükrében, ahol az **átszervezési (reengineering) tanácsadás 31%-os részarányt képvisel** az igénybe vett területek közül.

Összefoglalásként elmondható, hogy az információtechnológiai tanácsadások helyét és részarányát tekintve a fejlett országokkal egy szinten vagyunk, viszont az átszervezési és szervezet átalakítási tanácsadások igénybe vételében rendkívül gyenge teljesítményt nyújtunk.

A pénzügyi és EEM tanácsadást általában nem tervezik előre, inkább csak a folyamatosan változó külső körülmények nyomására veszik igénybe a megkérdezett vállalatok. A marketing tanácsadás még mindig szerény részarányt képvisel a tanácsadások között és jövőbeni növekedésével kapcsolatban sem várható áttörés. A piaci igények alaposabb felmérése egyelőre nem jelent jelentős motivációt a megrendelők számára.

A tanácsadók teljesítményével való elégedettséget, vagy elégedetlenséget úgy mértük, hogy **egy-egy sikeresnek, illetve sikertelennek tartott megbízás** körülményeit részletesen is megvizsgáltuk.

37. sz. táblázat: A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások megoszlása tanácsadási területenként

	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
Pénzügy	6%	4%
Marketing	13%	4%
Információtechnológia	9%	27%
Erőforrás menedzsment (oktatás)	6%	8%
Átszervezés, szervezeti átvilágítás	13%	19%
Privatizáció	6%	12%
Egyéb	47%	27%
Összesen	100%	100%

A fenti táblázat szerint a **marketing-tanácsadás** egyértelmű **sikerforrásnak tűnik**, mivel ez az egyetlen, amelynek legnagyobb az aránya a sikeres tanácsadások között és a legalacsonyabb a sikerteleneknél. Ez azt sejteti, hogy bár mennyiségét tekintve kevésnek mondható a marketing-tanácsadói munkák száma, viszont a **minőséget illetően elismertnek számítanak**.

Az **információtechnológiai tanácsadás** viszont **kimondottan sikertelen tanácsadási területnek számít**. Többnyire arról van szó, hogy a vállalatoknál mindig nagyok a várakozások az új

információtechnológiával szemben, a megvalósítás pedig általában kívánnivalót hagy maga után. Az **átszervezés és a privatizáció** is inkább sikertelennek mondható megbízási területek.

38. sz. táblázat: A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások megoszlása a tulajdonosi struktúra függvényében

	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
Külföldi tulajdonú	50%	67%
Magyar tulajdonú	39%	29%
Vegyes tulajdonú	11%	4%
Összesen	100%	100%

A táblázat értékei azt mutatják, hogy a **tanácsadó cég nemzetisége erősen determinálja** egy adott tanácsadási munka megítélését. A siker szempontjából a **vegyes tulajdonú tanácsadó cégek a legjobbak**. A sikeres és sikertelen említési arányok közötti különbség ugyanis itt a legkisebb, csupán 7%. A külföldi cégeknél ez a különbség már 17%-ra nő. A **külföldi tanácsadó cégekkel** nagyobb a siker esélye, viszont még nagyobb a bukásé. Azért jobb a **vegyes tulajdonú tanácsadó cég, mert a fejlettebb tudást és technológiát sikeresen képes ötvözni a hazai tapasztalatokkal**.

A tanácsadói szolgáltatásokkal kapcsolatban érdekes kérdés, hogy **ki adta a megbízást a tanácsadó cégnek**. Elmondható, hogy a tanácsadási szolgáltatás sikere vagy sikertelensége csak csekély mértékben függ attól, hogy a szerződéskötési döntés milyen szinten született meg. A döntéseket általában mindkét esetben a legfelső vezető (vezérigazgató, ügyvezető igazgató, stb.) hozza meg. Ha a sikeres és sikertelen esetek egymáshoz viszonyított arányait vizsgáljuk, akkor azért az elmondható, hogy a **sikeres esetekben közel 50%-50% a felső vezető és a többiek aránya a tanácsadó kiválasztásában, míg ez a sikerteleneknél kb. 30%-70%-ra változik a alsóbb szintű döntéshozók "javára"**.

A tanácsadó cégek kiválasztásának lehetséges szempontjait 15 kategóriába soroltuk, melyeken belül **1-től 5-ig értékeltettük** az egyes tényezők szerepét fontosságuk szerint.

39. sz. táblázat: A kiválasztás szempontjainak erőssége a sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatásoknál

Az 5-ös értékek százalékos aránya az egyes kiválasztási szempontoknál	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
A tanácsadó cég hírneve	27.0%	36.0%
Korábbi munkakapcsolatok	48.1%	19%
A tanácsadó hirdetése	4.2%	5.3%
A tanácsadó referenciamunkái	26.7%	31.8%
Személyes kapcsolat a tanácsadó céggel	39.3%	31.8%
Vállalási határidő	8.0%	15.0%
A tanácsadó nemzetisége	26.9%	33.3%
A szolgáltatás árszintje	21.4%	9.1%
Fizetési kondíciók	4.3%	11.1%
A szolgáltatás komplexitása	55.2%	36.8%
A tanácsadó cég kapcsolatrendszere	17.4%	31.6%
A tanácsadó cég szervezeti nagysága	7.7%	31.6%
A külső környezet kényszere	16.0%	28.6%
Ismerős ajánlotta	4.2%	5.6%
Egyéb	15.4%	10.0%

Jól látható, hogy a **sikertelen tanácsadások esetében nagy volt a hírnév vonzereje**. Ez azt mutatja, hogy a nagyobb hírű, patinásabb tanácsadó cégek nem feltétlenül nyújtanak színvonalasabb és pláne sikeresebb szolgáltatást. A tanácsadó cégekkel szembeni vállalati lojalitás viszont többnyire sikert eredményez. **Sokkal nehezebb úgy sikeres projektet megvalósítani, hogy a vállalat korábban még soha nem dolgozott a megbízott tanácsadóval.**

Mivel a tanácsadói szakma alapvetően bizalmi viszonyt testesít meg, a hirdetések útján létrejövő kapcsolatok aránya minimálisnak tekinthető, hiszen a cégek **inkább személyes kapcsolataik vagy más szempontok alapján választanak maguknak tanácsadót**. Kapcsolatot találtunk viszont a sikeres tanácsadói munkák hirdetések útján történő indítása és a környezeti kényszer között. A közepesen erős korreláció (0,648) azt jelzi, hogy a külső környezet nyomására hirdetések alapján kiválasztott tanácsadók általában sikeres munkát végeznek. Magyarán, **nagy biztonsággal rábízhatjuk magunkat a megjelenő hirdetésekre**, mivel leginkább csak a tőkeerős és nagy gyakorlattal rendelkező tanácsadók hirdetnek (pl.: Big Six).

A táblázat egy igen érdekes összefüggésre hívja fel a figyelmet. **A sikertelen tanácsadások esetében valamivel erősebb volt a referenciák alapján történő tanácsadó választás.**

A személyes kapcsolatok igen erősen befolyásolják a tanácsadói munkák sikerességét. A már ismert tanácsadókkal jóval könnyebb eredményesen együttműködni, mint az ismeretlenekkel. Ez azt mutatja, hogy **a személyes kapcsolatok alapvetőek** a további tanácsadási megbízások sikerét illetően is. A gyorsaság és a kedvező ütemezés szintén a siker egyik fontos összetevője. Azonban a

sikeres tanácsadásoknál az 5-ös gyakorisági érték melletti 8%-os részarány azt jelzi, hogy a vállalási határidő nem kizárólagos sikertényező.

Korábban már ismertettük azt az összefüggést, **miszerint a tanácsadó cég külföldi vagy magyar volta befolyással van a megbízás sikerességére.** A sikeres tanácsadásnak ugyanakkor **nem feltétele, hogy a legolcsóbb ajánlatot kell elfogadni,** viszont az irreálisan olcsó vagy drága szolgáltatások általában nem sikeresek.

A sikeres tanácsadások létrejöttéhez nem feltétlenül szükséges a fizetési feltételek vizsgálata, a kiválasztás szempontjai között viszont **az ajánlat komplexitása előkelő helyet foglal el.** Ez azt jelzi, hogy **egyre inkább az összetettebb szolgáltatások kínálata jelenti mindkét fél számára a sikert.**

A sikeres tanácsadásnál fontos kiválasztási szempont a tanácsadó cég kapcsolatainak kiterjedtsége. A sikeres tanácsadók kapcsolatrendszere, illetve szervezeti nagysága egymással szoros kapcsolatban van. Tehát **minél inkább széles kapcsolatokkal bíró tanácsadót szeretnének a vállalatok, annál inkább a nagyobb tanácsadó cégeket keresik fel.**

A táblázat ugyanakkor megmutatja, hogy **pusztán csak a szervezeti nagyság alapján nem jutunk sikeres tanácsadóhoz.** A külső környezet kényszerítő hatása miatt választott tanácsadók általában **nem képesek sikereket elérni.** A sürgetés, illetve a szükségszerűség szempontjainak előtérbe kerülése az elvégzendő munka minőségére negatív hatással van.

A táblázat adatai alapján elmondható, hogy **a sikertelenül végződött tanácsadások esetében valamivel nagyobb volt az ismeretségi körre való támaszkodás.** Az információk begyűjtésének ez a formája vélhetően nem kellően hatékony.

A kutatási eredmények alapján megállapítható volt, hogy a tanácsadók kiválasztási folyamatát hat változó 87,3%-os arányban megmagyarázza. Ezek a következők:

40. sz. táblázat: A legerősebb kiválasztási kritériumok a tanácsadók alkalmazásánál

Kiválasztási kritérium	Magyarázó erő kritériumonként	Kumulált magyarázó erő
Hírnév	22,8%	22,8%
Szolgáltatás komplexitása	18,2%	40,9%
Kapcsolatrendszer	16,1%	57%
Szervezeti nagyság	13,1%	70,1%
Környezeti kényszer	9,9%	79,9%
Ismerős ajánlata	7,4%	87,3%

Furcsa módon a referenciák fontossága csupán 0,7%-os értéket kapott, míg az ismerős ajánlata 7,4%-kal, a hirdetés 2,3%-kal szerepelt.

A kiválasztási szempontok fontosságának megítélése alapján a megkérdezett vállalatokról igen érdekes kép bontakozott ki. Egyes vállalatokra jellemző volt, hogy **a vállalási határidő, illetve**

az ár mellett csekély jelentőséget tulajdonítottak a szolgáltatás komplexitásának. Egy másik csoport tagjai a korábbi munkakapcsolatok és személyes kapcsolataik révén választanak maguknak tanácsadó céget. Vannak akik elsősorban a tanácsadó cégek kapcsolatrendszerét, illetve szervezeti nagyságát mérlegelik. Felismerhető volt azon megbízók csoportja is, akik általában nem saját elhatározásukból alkalmaznak tanácsadókat, hanem azért, mert külső nyomás nehezedik rájuk. Ők nem személyes kapcsolatok útján keresnek tanácsadót, hanem a hirdetésekkel tanulmányozzák. Azonosítani lehetett azokat a megrendelőket is, akik azt hiszik el, amit az ismerősöktől hallanak a tanácsadókról. Végül vannak olyan cégek, akik valamilyen egyéb szempontot preferálnak a kiválasztás során. Ezek után veszik csak figyelembe a tanácsadó cégek által megjelölt referenciákat.

A mélyinterjúk során megkértük a válaszadókat, hogy értékeljék a sikeres és sikertelen tanácsadók munkáját. Kíváncsiak voltunk arra, hogy meg voltak-e elégedve a teljesítés színvonalával, illetve a tanácsadási szolgáltatás eredményeinek használhatóságával. Sokat elárul egy tanácsadó cégről az általa használt információtechnológia színvonala, ezért ezt is megvizsgáltuk. Megkérdeztük továbbá azt is, hogy a megbízók és a tanácsadók között felmerült problémákat a tanácsadó cégek hogyan tudták kezelni. S végül, de nem utolsó sorban, vajon a tanácsadás szerintük mennyire váltotta be a hozzá fűzött reményeket, magyarul megérte-e az árát.

41. sz. táblázat: A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadási szolgáltatások értékelése a tanácsadók teljesítménye alapján

Az 5-ös értékek százalékos aránya az egyes értékelési szempontoknál	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
A teljesítés színvonala	51.4%	31.0%
A tanácsadás eredményeinek használhatósága	54.1%	0%
A tanácsadó cég információtechnológia színvonala	38.2%	21.4%
Mennyire érte meg az árát?	51.4%	3.4%
A teljesítés pontossága	25.7%	14.3%
A megbízó és a tanácsadó között felmerült problémák kezelése	60.6%	7.1%

A táblázatban szereplő %-os értékek azt jelzik, hogy az egyes szempontok szerint hányan tartották kiválónak a teljesítést. Látható, hogy a sikeres tanácsadásoknál is csak az esetek kb. felénél voltak maximálisan elégedettek az ügyfelek. A teljesítés színvonala rendkívül erős korrelációban volt a tanácsadás eredményeinek használhatóságával, a teljesítés pontosságával, a tanácsadás árával, illetve a felmerült problémák kezelésével. Mindezen tényezők egymással külön-külön is pozitív korrelációs kapcsolatban voltak. Érdekes összefüggést találtunk a sikeres tanácsadások eredményeinek használhatósága és a kiválasztott tanácsadó szervezeti nagysága,

mint kiválasztási szempont **között**. A közepesen erős negatív korreláció (-0,527) azt jelzi, hogy **használhatóbb eredményt várhatunk, ha kisebb tanácsadó céget foglalkoztatunk**. Ez abból fakad, hogy a kisebb cégek alkalmasabbak a személyes ügyfélkezelésre, rugalmasabbak és gyorsabbak is. Ahogy a sikeres esetekben, úgy a sikertelenekben is szoros kapcsolatot figyeltünk meg a használható eredmények, a színvonalas munka, valamint a szolgáltatás ára között.

Elmondható, hogy a tanácsadás sikerességének megítélésében az alkalmazott **információtechnológia minősége nem mérvadó**. Ez vélhetően abból fakad, hogy a megbízó sokszor nincs is igazán tisztában azzal, hogy milyen színvonalú technológiát használ a tanácsadó, másrészt az nem is érdekli. **Kiugróan sokan mondták azt, hogy kidobott pénz volt a tanácsadó alkalmazása, különösen a sikertelen esetekben**. Amennyiben viszont a munka színvonala átlagon felüli, akkor a megbízó nem érzi úgy, hogy becsapták, hanem jó befektetésnek tartja a az igénybe vett szolgáltatást. A táblázatból az is látszik, hogy **a pontos teljesítés nem tekinthető a sikeres tanácsadói munka fokmérőjének**. A megbízók a minőségi munka érdekében hajlandóak szemet hunyni az esetleges késések felett.

Azok a tanácsadói munkák, melyeket a megkérdezett vállalatok **sikeresnek mondtak, vélhetően konfliktusmentesen zajlottak le**. Ennek a fordítottja is igaz, vagyis a **sikertelen esetekben sok olyan konfliktus halmozódott fel a megbízó és a tanácsadó között, melyeket nem sikerült feloldani**.

Ismételten ki kell emelnünk, hogy nagyon erős korrelációt találtunk a problémák kezelésének színvonala, valamint a **szolgáltatás színvonala, a használható eredmények, a méltányos árszint és - némileg gyengébben - a pontosság között**.

A díjazási kondíciók áttekintését a közismert **általános forráshiány** indokolja. Azt feltételeztük, hogy a tanácsadó cégeket - a biztonság, valamint a közös érdekek miatt - általában részteljesítéshez kötöttek fizetik. Valóban a **résztelejesítéshez kötött kifizetés a domináns**. Ennek oka az, hogy legtöbb esetben ez szolgálja a legjobban mindkét fél érdekét. Egyrészt **jó a megbízónak, mert részletekben könnyebb megoldania a megbízás finanszírozását, másrészt a nem megfelelő munkavégzés esetén viszonylag olcsón megválhat a tanácsadójától**. A tanácsadó számára is **kényelmes** megoldásnak mondható ez a kifizetési forma, mivel nem kell várnia a teljes munka befejeződéséig a tiszteletdíjára, hiszen a megbízás közben is pénzhez tud jutni. Az **óvatosság és a kényelem** tehát a két fő szempont a részteljesítéshez kötött kifizetés alkalmazásakor.

4. Az alprojekt legfontosabb megállapításai

Elemzéseinket két mintán végeztük. Az 50 vállalatnál készített interjúk eredményeit főként a stratégiai döntéshozatal mélyebb összefüggéseinek és módszertani hátterének feltárására használtuk. A 325 vállalat felsővezetői által kitöltött kérdőívek adatai segítségével a magyar mikroszférára jellemző döntéshozatali közelítésmódokat, valamint a menedzserek felkészültségét elemeztük, kiegészítve ezzel kisebb mintánk eredményeit. Következtetéseinket az alábbiakban foglaljuk össze:

- Az eredmények kifejezetten pozitív képet mutattak a vizsgált vállalatok stratégiai döntéseinek **procedurális racionalitását** illetően. A megkérdezett vállalatvezetők elegendően széleskörűnek ítélték meg az információk gyűjtését és alaposnak azok elemzését. Válaszaik alapján közepesen nagyobb a kvantitatív elemzési technikák szerepe, inkább a részletes elemzés felé billen a mérleg nyelve az intuitív megoldásokkal szemben.
- A válaszadók úgy vélték, hogy noha általában körültekintően járnak el a döntéseket megelőzően az információk gyűjtése terén, a döntések meghozatalakor mégis viszonylag nagyszámú releváns információ hiányzik. Az **információk hiányának** okát főként a gyorsan változó, nagy bizonytalansággal jellemezhető vállalati környezetben, illetve kisebb mértékben az időhiányban látták.
- A stratégiai döntések következményei jelentős mértékben kedvezhetnek a szervezet egyes egységeinek másokkal szemben, a tapasztalatok szerint azonban ez nem okoz komoly konfliktust a döntéshozók között. A döntések meghozatalakor tehát többnyire a szervezet **superordinált célja** jut érvényre.
- A **külső szereplők befolyásának** növekedésével csökken a döntéshozatali folyamat racionális végigvitelének lehetősége és a szervezet szempontjából legjobb megoldás kiválasztásának esélye. A külső szereplők megjelenése a döntéshozatal során tehát nemhogy ösztönzően hatna a menedzsmentre, hanem egyenesen megnehezíti a legjobb alternatíva kiválasztását.
- A megkérdezett felsővezetők megítélése szerint a stratégiai döntéshozatal során a legjobb megoldás kiválasztását főként a problémák komplexitása, valamint a külső környezet gyors változásából fakadó nagyfokú bizonytalanság és az időhiány nehezíti meg.
- A 325 vállalatnál készített kérdőíves felmérés szerint a magyar vállalatvezetők szervezetük döntéshozatali mechanizmusát az **optimalizáló döntési modellhez** érzik a leginkább hasonlónak.

Ugyanakkor az is megállapítható, hogy az optimalizáló modell mellett a másik három, a kielégítő (korlátozottan racionális), a politikai és az intuitív modell is szerepet kap a döntéshozatalban.

- Annak egyik legfőbb oka, hogy egyes magyar vállalatok döntéshozatali mechanizmusát kevésbé jellemzi a racionális optimalizáló modell, elsősorban a **bizonytalanságban** rejlik. A bizonytalan döntéshozatali környezettel jellemezhető vállalatok az optimalizáló modelltől a túlzottan komplex problémák kezelhetősége érdekében elsősorban a kielégítő (korlátozottan racionális), illetve az intuitív modellek felé fordulnak.
- Klaszterelemzésünk eredményei azt mutatták, hogy a domináns közelítésmódok mögött markánsan eltérő döntéshozatali mechanizmusokkal rendelkező vállalatcsoportok különböztethetők meg. A **racionális-optimalizáló** vállalatok (18%), a **korlátozottan racionálisnak** nevezhető vállalatcsoport (21%), az **intuitív** nevezett legnagyobb elemszámú klaszterbe (39%) tartozó vállalatok, és a **konfliktus mellett optimalizálók** (22%) pontosabban jelenítik meg a döntéshozatali közelítésmódok tipikus magyar megnyilvánulási formáit.
- Mintáink vállalatainál a **stratégiai döntéshozatal folyamatának jellegzetességei** és a **vállalatok elsődleges (vizsgált) jellemzői** (méret, tulajdonosi struktúra, eredményesség változása) között nem találtunk egyértelmű érdemi kapcsolatot. A stratégiai döntéshozatal jellemzőit minden bizonnyal (általunk nem vizsgált) „mélyebb” szervezeti tulajdonságok befolyásolják.
- A megkérdezett vállalatokra a **proaktív problémakeresés** - az, hogy preventív céllal elébe mennek a problémáknak - meglepően magas arányban volt jellemző.
- A vezetők halmozzák a **döntéshozatali szerepeket**, ezáltal a döntés-előkészítés és a döntés közötti információs szakadék szűkebbnek mondható, ami csökkenti a hibás döntések kockázatát, ugyanakkor növeli a döntéshozatal centralizáltságát és a vezetők nagyfokú leterheltségét eredményezi.
- A stratégiai döntések a nemzetközi standardokhoz képest viszonylag gyorsan születnek, viszont túlságosan hosszú időtávra tervezik őket. A gyorsaságban a körülmények nyomása, a **döntési kényszer** hatása tükröződik vissza.
- Összefüggés mutatható ki a **döntéshozatali stílus** és a **tulajdonosi háttér** között. A domináns pénzügyi, önkormányzati tulajdonhánnyal rendelkező vállalatokat a “tűzoltó” döntéshozatal, a külföldi magánszemélyek által részben birtokolt cégeket a kiegyensúlyozott döntéshozatal, a magyar magánszemélyek cégeit a “biztos kéz” autokratikus politikája, a mamut állami vállalatok döntéshozatalát a döntések több körben történő megszületése, végül a multinacionális vállalatokat a “technokrata” döntéshozatali stílus jellemzi.

- A **vállalatvezetők képességei** alapján egy fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz részben adaptálódott menedzser gárda körvonalai rajzolódtak ki a magyar mikroszférában. A felsővezetők közül hiányzik azonban az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselői képessége.
- Az **autokratikus-patriarchális** vezetésről a **konzultatív-participatív vezetés** irányába történő elmozdulást leginkább a döntés-előkészítés szakaszában lehetett tetten érni, abban a formában, hogy a csoportos döntéshozatal a magyar vállalati gyakorlatban azt jelenti, hogy a döntés-előkészítés csoportosan történik (és elsősorban a funkcionális területek feladata), de a döntéseket továbbra is a vezetők tartják kézben, mert csak így vállalják értük a felelősséget. A **döntési szintek** átlagos száma négy. Az egyes szintek érintkezését a döntések fölfelő nyomásának tendenciája jellemzi, ami tovább konzerválja az erős döntési hierarchiát.
- A döntések megalapozásához a legelterjedtebb információforrásnak a vezetői információrendszerből nyert heti információs jelentés számít. A számítástechnikai fejlesztések mára átlendültek az adatfeldolgozás szintjéről a **vezetői információrendszerek** szintjére.
- A **tanácsadói piac** híven tükrözi a gazdaság általános tendenciáit és helyzetét. A privatizációs hullám levonulása, a privatizációs tanácsadások lezárulta után az **informatikai és a pénzügyi tanácsadások** magasan vezetnek a megbízások között. A marketing tanácsadások aránya kicsi, viszont a marketing tanácsadók a legsikeresebbek. A szervezeti és vezetési tanácsadás szerepe pillanatnyilag leértékelődni látszik.
- Komoly problémát jelent a **tanácsadók kiválasztásának** megalapozatlansága, mivel a referenciák megbízhatósága sok esetben megkérdőjelezhető és a hírnévre alapozott kiválasztás sem jelent garanciát. Miután a gazdasági és társadalmi környezet ezt lehetővé tette, sőt igényelte, hirtelen rendkívüli mértékben megnőtt a piacon mozgó tanácsadók száma. Ez a mennyiségi változás azonban nem feltétlenül jelentett minőségi ugrást.

Elmondható, hogy a polarizálódó **tanácsadói kínálatban** gyakorlatilag kialakult erőviszonyok tapasztalhatóak. A “nagyok” előnyei és lehetőségei azonban nem minden esetben jelentenek egyértelmű versenyelőnyt, erősödő helye és szerepe van a frissebb alapítású vagy formálódó hazai tanácsadói körnek és főként a egyes tulajdonú tanácsadó cégeknek is.

5. Az alprojekt kutatási eredményeinek javasolt hasznosítása

Kutatásunk középpontjában a **stratégiai döntések és a stratégiai döntéshozatal** vizsgálata állt. Ezek a döntések nem rutin jellegűek, nem ismétlődőek, a mögöttük rejlő probléma általában

rosszul strukturált, azaz nincsenek világosan megfogalmazott alternatívák, sőt gyakran még a probléma sem teljesen világos. A döntési helyzet általában komplex, a döntés a szervezet további életére alapvető befolyással van, ugyanakkor a döntéshez nagyfokú bizonytalanság kapcsolódik. A döntéshozatal folyamatára hatással van az a szervezet, illetve annak struktúrája, ahol a döntés születik. A szervezetnek a döntéshozatalban résztvevő szereplői gyakran eltérő érdekekkel és érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek, amelyek megjelennek a döntéshozatal folyamatában.

Miért fontos a stratégiai döntések folyamatának vizsgálata? Hiába ismerik a menedzserek a stratégiaalkotás tartalmi kérdéseit kiválóan, a döntéshozatal folyamatának különböző lépéseinél számos olyan veszély leselkedik rájuk, amely megghiúsíthatja a sikeres döntést. Követhetnek el hibákat a probléma felismerésének és megfogalmazásának szakaszában, a döntési alternatívák kidolgozásakor vagy azok összehasonlításánál, esetleg a választás szakaszában. Igen gyakran előfordul, hogy a megvalósítás szakaszában vallanak kudarcot, például a szervezeti ellenállás miatt. Végül a szervezeten, illetve a döntéshozókon kívül álló okok is igen gyakran megnehezítik a stratégiai döntéshozatalt.

Egyes iparágak, sőt bizonyos időszakokban egész nemzetgazdaságok esetében előfordul, hogy a vállalatok környezetének változása gyors, a bizonytalanság nagy, az információk pontatlanok, a döntésekhez rendelkezésre álló idő kevés, és így a megalapozott stratégiaalkotás, illetve a racionális stratégiai döntéshozatal esélyei még tovább csökkennek.

Témánk szempontjából kulcskérdés volt, hogy feltárjuk a kapcsolatot a döntéshozatal és a versenyképesség, a vállalati siker között. Vállalatvezetők és a vállalati sikert vizsgáló kutatók egyaránt sokat foglalkoznak azzal a kérdéssel, hogy **melyek a versenyelőnyt vagy sikert biztosító kulcs-tényezők (Key Success Factors)**. A sikertényezők vizsgálatánál az irodalomban két eltérő elméleti megközelítést figyelhetünk meg. Az első az **erőforrásokra**, a vállalat által kontrollált vagy birtokolt termelési tényezőkre, a tényezőpiacok tökéletlenségére helyezi a hangsúlyt, míg a második az **iparági jellemzők** vizsgálatát, a vállalatnak az iparágon belül elfoglalt pozícióját, az iparági versenytényezőket vizsgálja.

Elismerve mindkét megközelítés fontosságát - hiszen **az iparágélemzés egy adott iparág kulcsfontosságú versenytényezőire világít rá**, míg **az erőforrás-alapú megközelítés a tartós versenyelőny lényeges forrásait mutatja ki - úgy véljük szükség van ezek kiegészítésére**. Az iparági versenytényezők és az erőforrások mellett ugyanis van egy harmadik tényezőcsoport is, amely igen nagy szerepet játszik a vállalati sikerben, a vállalatok közötti különbségek kialakulásában. Nevezhetjük ezeket a tényezőket **vállalati "képességeknek"**. Olyan vállalatspecifikus, információalapú szervezeti folyamatokról van szó, melyek alapvetően meghatározzák a rendelkezésre álló erőforrások felhasználását, hatással vannak a vállalat működésére, befolyásolják a vállalatnak a

környezettel való interakcióit, így döntő hatást gyakorolnak a vállalat stratégiai vagyonára - azokra a tényezőkre, melyek versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalat számára.

Ezek a képességek a vállalat humán erőforrásához és ezen belül is kiemelten a vállalati menedzsmenthez kapcsolódnak. Könnyen belátható, hogy vizsgált témáink szinte mindegyike ebbe a tényezőcsoportba tartozik, sőt döntő részt képviselnek a vállalati “képességek” minőségének kialakulásában. A “képességek” közül számosat az jellemez, hogy nehezen megfogható, megfigyelhető, ami megmagyarázza a közgazdaságtan fő áramának idegenkedését ezek vizsgálatától, de nem lehet oka annak, hogy a vállalati versenyképességet kutatva figyelmen kívül hagyjuk őket

Egyes erőforrások és képességek akkor válhatnak a **stratégiai vagyon** részévé - akkor képesek versenyelőnyt biztosítani és gazdasági járadékot nyújtani - ha szűkös javakról van szó, helyettesíthetőségük korlátozott, nehezen másolhatóak, utánozhatóak, korlátozottan bocsáthatók áruba. A stratégiai vagyon elemei annál értékesebbek a vállalat számára, minél tartósabban állnak rendelkezésre, minél inkább kiegészítik egymást, szinergikus hatást biztosítva, és minél jobban megfelelnek vagy illeszkednek az iparági versenytényezőkhöz.

Nyilvánvaló, hogy a a humán erőforráson múltó információalapú szervezeti folyamatok, vagyis a vállalati “képességek” rendelkeznek a stratégiai vagyonná válás szükséges feltételeivel, hiszen erősen vállalatspecifikusak, piacuk tökéletlen. Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy egy vállalat bizonyos képességek birtokában korlátlan ideig versenyelőnyt élvez, hiszen előbb vagy utóbb törvényszerű, hogy elterjedjenek az olyan témánkat érintő képességek, mint az

- újszerű döntéstámogató módszerek
- a komplex információrendszerek
- a participáció hatékony módjai a döntéshozatalban
- a probléma-felismerés megbízható módszerei
- külső tanácsadók hatékony alkalmazása
- jól működő döntéshozatali folyamat.

A “képességek” elterjedésével megszűnik az először lépők versenyelőnye, ugyanakkor mindazok a vállalatok, melyek nem tudják kifejleszteni azokat, szükségszerűen tekintetében hátrányt szenvednek a versenyképesség tekintetében.

Tanulmányunk központi kérdése a **döntéshozatali folyamat racionalitása** volt. Meggyőződésünk szerint ez a tényező **fontos meghatározója a vállalati teljesítménynek, így**

versenyelőny forrásául is szolgálhat. Egy vállalat teljesítményét döntően befolyásolhatja, hogy mennyire „jók” a stratégiai döntései, ami pedig nagymértékben függ attól, hogy mennyire tud közel kerülni a racionális döntéshozatali modell elvárásaihoz.

6. A kutatásban közreműködők

A kutatás vázát a felsővezetőkkel készített interjú sorozat jelentette. Az interjúkhoz interjúvázlatot készítettünk, melynek összeállításában a Döntésmódszertani alprojekt tagjai, valamint az interjúk későbbi lebonyolítói közreműködtek.

1. Bartók István, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék
2. Becser Norbert, BKE Pénzügy/Menedzseri döntések szakirányos hallgató
3. Dénes Ferenc, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék
4. Gergely Szabolcs, BKE Vezetés-Szervezés/Vállalatértékelés szakirányos hallgató
5. Nagy Péter, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék
6. Tamás Tibor, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék
7. Zoltayné Paprika Zita, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék.

Az interjúk szervezése, a minta gondozása **Tamás Tibor** feladata volt. A számítógépes elemzéseket **Dénes Ferenc** készítette. Az alprojektet **Zoltayné Paprika Zita** vezette.

7. Az alprojekt keretében elkészült tanulmányok jegyzéke

Zoltayné Paprika Zita: A Döntésmódszertani alprojekt kutatási alaptanulmánya. Háttér tanulmány, 1996. május

Nagy Péter: Stratégiai döntéshozatal és versenyképesség. Háttér tanulmány, 1996. május

Tamás Tibor: A Döntésmódszertani alprojekt kutatásának módszertani kérdései. Háttér tanulmány, 1996. december

Dénes Ferenc - Zoltayné Paprika Zita: Gyorsfénykép a magyar menedzserekről. Ph.D. dolgozat, 1996. december

Nagy Péter: Stratégiai döntéshozatal - racionalitás - versenyképesség. Háttér tanulmány, 1997. március

Zoltayné Paprika Zita: A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában. Műhelytanulmány, 1997. március

Gergely Szabolcs: A tanácsadási szolgáltatás és a versenyképesség. Háttér tanulmány, 1997. március

Mellékletek

1. sz. melléklet: Interjúvázlat

Interjúvázlat	Vállalat:	Megkérdezett:
		Kérdőbiztosok:
		1.
		2.

1. Bevezető kérdések:

1.1 Versenyképesnek tartja-e a cégét?

1.2 Hogyan definiálná a versenyképesség fogalmát?

2. Stratégiai döntéshozatal

Kérjük nevezzen meg *egy* közelmúltban meghozott stratégiai döntést a vállalatánál, amelyben részt vett vagy meghozatalának körülményeit jól ismeri! (Hogyan definiálná a stratégiai döntés fogalmát?)

A stratégiai döntés tárgya:

Kik vettek részt a döntés meghozatalában?

2.1-2.13 ⇒ **Kérdőbiztos!** Hívd fel a figyelmet, hogy a következő 13 kérdésnél egy-egy 1-5 közötti számot kérsz, miközben értelmezed a skálák végpontjait.

2.1 A döntést megelőzően mennyire körültekintően folyt az információk gyűjtése?

Nem volt széleskörű információgyűjtés	→	→	→	Igen kiterjedt információgyűjtés folyt
1	2	3	4	5

Megjegyzés:

2.2 A döntés előtt mennyire volt alapos a releváns információk elemzése?

Semennyire	→	→	→	Igen nagymértékben
1	2	3	4	5

Megjegyzés:

2.3 Minden releváns információ rendelkezésre állt-e a döntés meghozatalakor?

Igen	→	→	→	Nagyon sok további információra lett volna szükség
1	2	3	4	5

Megjegyzés:

2.4 Ha nem állt rendelkezésre minden releváns információ, annak mi volt az oka?
(Több válasz is megjelölhető)

2.4 ⇒ **Kérdezőbiztos!** Sorold fel az alábbi lehetőségeket, a válaszokat karikázd be.

- a) Az információgyűjtéshez nem volt elegendő anyagi erőforrásunk.
- b) Nem volt elegendő emberi erőforrás.
- c) Nem volt elegendő idő.
- d) Nem érte volna meg további információkat gyűjteni.
- e) Egyes fontos információkat lehetetlen volt megszerezni.
- f) Egyéb, éspedig

2.5 Hogyan jellemezné a vizsgált esetben a döntéshozatal folyamatát?

A részletes elemzés dominált	→	→	→	Az intuitív megoldások játszották a főszerepet
1	2	3	4	5

Megjegyzés:

2.6 Milyen szerepet játszottak a kvantitatív elemzési technikák?

Semmilyen	→	→	→	Nagyon nagy szerepet játszottak
1	2	3	4	5

Példa:

2.7 A probléma mennyire volt hasonló más már korábban megoldott problémához?

Nagyon hasonló volt	→	→	→	Teljesen újszerű probléma volt
1	2	3	4	5

Megjegyzés:

2.8 A számbavett alternatívák várható következményeit lehetett-e látni?

Biztosan lehetett tudni	→	→	→	Szinte lehetetlen volt előre jelezni
1	2	3	4	5

Megjegyzés:

2.9 A döntés következményei másoknál kedvezőbb helyzetbe hozták-e a szervezet egyes csoportjait, részlegeit, osztályait?

Egyáltalán nem → → → Igen nagymértékben

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Példa:

2.10 Ha igen, okozott-e ez konfliktust a döntéshozók között?

Egyáltalán nem → → → Igen komoly konfliktust okozott

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Példa:

2.11 Kérjük osszon el 100 pontot azok között a szereplők között, akik befolyással voltak a döntésre, a befolyás nagysága alapján

Részvényesek ...	Kormányzat (Állami intézmények) ...
Igazgatótanács ...	Anyavállalat ...
Menedzsment ...	Más ...
Pénzügyi intézmények ...	

2.12 Megítélése szerint a következő tényezők milyen hatással voltak a legmegfelelőbb megoldás kiválasztására?

A döntéshez kapcsolódó nagyfokú bizonytalanság (pl. a környezet gyors változása)

Egyáltalán nem → → → Nagy mértékben

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Megjegyzés:

A probléma nagyfokú komplexitása (túl sok változó, paraméter, túl sok szempont)

Egyáltalán nem → → → Nagy mértékben

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Megjegyzés:

Időhiány a döntés meghozatalakor, sürgetettség

Egyáltalán nem → → → Nagy mértékben

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Megjegyzés:

Külső szereplők hatása

Egyáltalán nem → → → Nagy mértékben

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Példák:

Döntéshozók közötti konfliktusok, érdekellentétek

Egyáltalán nem	→	→	→	Nagy mértékben
1	2	3	4	5

Példák:

Egyéb, éspedig

Egyáltalán nem	→	→	→	Nagy mértékben
1	2	3	4	5

Példák:

2.13 Ennek a stratégia döntéshozatalnak a körülményei mennyire jellemzőek a vállalatnál hozott más stratégiai döntésekre?

Egyáltalán nem	→	→	→	Nagy mértékben
1	2	3	4	5

Megjegyzés:

3. A problémák fölmerülése

Általában hogyan merülnek föl az Önök vállalatánál a problémák? Az elmúlt három év tíz jelentősebb esete alapján becsülje meg az alábbi négy lehetőség arányát százalékosan. Mondjon egy-egy konkrét példát is.

Problémák fölmerülése	Jellemző arányok (%) $\Sigma = 100$	Jellemző példa
3.1 Vészhelyzet figyelmeztet: pl. leáll a termelés, nem tudnak eladni		
3.2 Belső figyelmeztetés: jelzés a vezetői információ rendszerből, beosztottaktól		
3.3 Külső figyelmeztetés: APEH, bank, vevők, szállítók, tanácsadók jelzése		
3.4 Elébe megyünk a problémáknak, keressük a lehetőségeket		

4. Döntéstípusok

A vállalatot érintő legjelentősebb három döntés melyik témakörhöz tartozott az elmúlt három évben és Ön milyen szerepkörben vett ezekben részt?

A. döntés:.....

B. döntés:.....

C. döntés:.....

⇒ **Kitöltési útmutató:** a mátrixba az A., B., C., jeleket kell a megfelelő helyre írni.

4.2	döntéshozó	a probléma fölvetője	döntés- előkészítő	elemző	szakértő, részvevő	végrehajtó
4.1						
Beruházási						
Átszervezési						
Privatizációs						
Forrásszerz.						
Marketing						
Szolg/terfejl.						
Termelési.						
Telepítési						
HRM						
Egyéb:						

Melyekre *volt* leginkább jellemző az analitikus ill. az intuitív problémamegoldás? Mi volt az időtávja az egyes döntéseknek? Mennyi időt vett igénybe a döntéshozatal?

4.3	Elemzések	Megérzések	Időtáv (év)	Időigény (hó)
Beruházási				
Átszervezési				
Privatizációs				
Forrásszerz.				
Marketing				
Szolg/termfejl				
Termelési				
Telepítési				
HRM				
Egyéb:				

Ha a fenti témakörök mindegyikében *ismét* döntenie kellene, melyik módszert választaná: alapos elemzéseket készítené (analitikus) vagy inkább a megérzéseire (intuitív) hagyatkozna? Milyen időtávra szólnának ezek a döntések? Mennyi idő alatt lehet egy-egy ilyen döntést meghozni?

⇒ **Kitöltési útmutató:** a mátrixba az A., B., C., jeleket kell a megfelelő helyre írni, illetve pl. az A=5, B=15 jelöléseket kell használni az utolsó két oszlopban.

4.4	Elemzések	Megérzések	Időtáv (év)	Időigény (hó)
Beruházási				
Átszervezési				
Privatizációs				
Forrásszerz.				
Marketing				
Szolg/terfejl.				
Termelési				
Telepítési				
HRM				
Egyéb:				

5. Döntéshozatali közelítésmódok:

5.1 Hogy jellemezné vállalata döntéshozatali mechanizmusát? Ön szerint a felsővezetés melyik elv szerint jár el általában stratégiai döntési helyzetekben?

⇒ **Kérdézbiztos!** Az a), b), c), d) leírásokat külön papírlapokon kézbe kell adni, hogy nyugodtan el lehessen olvasni. Mind a négy alkérdés esetén 1-től 5-ig terjedő skálán kell értékelteni azt, hogy az adott állítás mennyire igaz: 1 = egyáltalán nem, 5 = teljes mértékben.

- a) Minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel tudunk tární, következményeik pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek felhasználásával általában optimális, a profitunkat maximalizáló döntést tudunk hozni.

Egyáltalán nem → → → Teljes mértékben

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Megjegyzés:

- b) 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.

Egyáltalán nem → → → Teljes mértékben

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Megjegyzés:

- c) 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.

Egyáltalán nem → → → Teljes mértékben

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Megjegyzés:

- d) 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.

Egyáltalán nem → → → Teljes mértékben

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Megjegyzés:

5.2 A 4. pontban konkrétan vizsgált három esetre (A., B., C.,) melyik közelítésmód volt leginkább jellemző és mennyire?

⇒ **Kérdőbiztos!** A megfelelő sor és oszlop metszéspontjába kell beírni, hogy pl. A=3

5.2	a)	b)	c)	d)
Beruházási				
Átszervezési				
Privatizációs				
Forrásszerz.				
Marketing				
Szolg/terfejl.				
Termelési				
Telepítési				
HRM				
Egyéb:				

6. Menedzsment képességek

A döntéshozatal szempontjából mely készségeket, képességeket tartja fontosnak, melyekkel a menedzsereknek rendelkezniük kell.

⇒ **Kérdőbiztos!** Az 1-11 tulajdonságok, képességek külön kártyákon szerepelnek, először rangsort kérünk. Utána megkérjük a válaszadót, hogy válassza szét a kártyákat a saját menedzsmentje, majd a saját személyes erősségei és gyengeségei szerint.

1. fejlett kommunikációs képesség
2. magas szintű szakmai ismeretek
3. vezetési ismeretek
4. problémamegoldó képesség
5. az ötletek képviselőtének képessége
6. szervezési készség
7. üzleti érzék
8. számítástechnikai ismeretek
9. elemzőkészség
10. gyakorlatorientáltság
11. kockázatvállalási hajlandóság

6.1 Rangsor:

6.2	Erősségek	Gyengeségek
Menedzsment		
Válaszadó		

7. Partecipáció a döntéshozatalban

Egy vállalatnál a vezetési stílust két fontos tényezővel szokás jellemezni. A két, négy kategóriát tartalmazó skálán kérjük megjelölni a döntéshozatal szempontjából legjellemzőbb eseteket.

⇒ **Kitöltési útmutató:** Mindkét sorba egy-egy x-et kérünk.

7.2	I.	II.	III.	IV.
7.1				
i) Milyen szinten születnek a döntések?	főleg felső szinten	csekély a döntésátruházás	elég széles körű a döntés-átruházás	csaknem minden szinten
ii) Milyen mértékben dönthetnek a munkatársak a saját területük ügyeiben?	egyáltalán nem dönthetnek	ritkán	gyakran	csaknem minden esetben

7.3 Hány döntési szint létezik a vállalatban és Ön hányal tart közvetlen kapcsolatot? Szintek száma:, kapcsolattartás:,

7.4 Mi határozza meg, hogy átengedi-e a döntés jogát és felelősségét a beosztottjainak?

1. a döntés rutin jellege
2. a költségvonzata
3. az érintettek köre
4. a megkívánt szakértelem
5. számonkérhetősége
6. ösztönző ereje
7. egyéb:

⇒ **Kérdezőbiztos!** 7.5 - 8.2 Vigyázat, nyílt kérdések következnek!

7.5 Létezik-e külön döntéselőkészítő csoport, vagy ez a funkcionális területek feladata?

7.6 Mennyire jellemző a csoportos döntéshozatal a vállalatban? Mekkora a csoport?

7.7 Hogyan szereznek tudomást az alkalmazottak a stratégiai döntésekről?

7.8 Mit tart a döntései sikerkritériumának?

8. Alkalmazott módszerek: Döntéstámogatás

8.1 Honnan szerzi be a döntéseihez szükséges információkat?

8.2 Mennyire elterjedt a kvantitatív elemzési módszerek alkalmazása a vállalaton belül? Hol alkalmaznak ilyen módszereket? Mondjon példákat.

8.3 Az Ön döntéshozatali munkáját az információtechnológia mely formában támogatja?

⇒ **Kérdezőbiztos!** Karikázd be azokat a technikákat, melyeket használni szoktak. (Több válasz is lehetséges.)

1. adatfeldolgozások
2. vezetői információs rendszer
3. döntéstámogató rendszerek
4. felsővezetőket és döntéshozatali csoportokat támogató rendszerek
5. szakértő rendszerek

8.4 Az alábbi döntéstámogató rendszerek közül melyeket ismeri?

Döntéstámogató rendszer	Isméri	Nem ismeri
MAUD		
EXPERT CHOICE		
ARGUMATIKA		
VISA		
DINE		
ARBORIST		
PROPLAN (PM)		
EXPECT		
PROMETHE		
Táblázatkezelő.....		
Egyéb:		

9. Alkalmazott módszerek: Tanácsadás

9.1 Milyen gyakran fordulnak külső tanácsadó céghez és milyen témában?

	Rendsze- resen	Folyama- tosan	Alkal- milag	Nem
Pénzügy				
Marketing				
Információtechnológia				
Erőforrás menedzsment (oktatás)				
Átszervezés, szervezeti átvilágítás				
Privatizáció				
Egyéb:				

9.2 Esetleg folyamatban van-e jelenleg is tanácsadás a fenti területeken?

	Most is folyik	Már betervezett	Szükséges lenne
Pénzügy			
Marketing			
Információtechnológia			
Erőforrás menedzsment (oktatás)			
Átszervezés, szervezeti átvilágítás			
Privatizáció			
Egyéb:			

9.3 Kérjük gondolja végig az elmúlt két évben (ha nincs akkor korábról) a vállalatnál folyó tanácsadási munkákat! Válassza ki ezek közül azt a kettőt, amelyiket Ön a *legsikeresebbnek, illetve a legkevesbé sikeresnek* tart. A következőkben erre a két tanácsadói munkára koncentrálna teszünk fel kérdéseket.

A két tanácsadói munka

	Legjobb	Legrosszabb
Megnevezés		
Terület		
Tanácsadó cég tulajdonosa		
Szerződés nagyságrendje (Mft)		

Megjegyzés:

9.4 Kik hozták meg a tanácsadók alkalmazásával és elbírálásával kapcsolatos döntéseket? (Több is választható)

	Legjobb	Legrosszabb
legfelső vezető/igazgató		
gazdasági vezető		
igazgatóság/közgyűlés		
szakterületi vezető		
más:		

9.5 Milyen szempontok alapján választották ki a tanácsadókat? Kérjük értékelje a következő szempontokat (Rangsorolás 1-5-ig, 5=legerősebb)

Szempont	Legjobb	Legrosszabb
hírnév	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
már dolgoztak együtt	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
hirdetés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
a cég által megjelölt referenciák	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
személyes kapcsolat a céggel	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
vállalási határidő	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
magyar/külföldi tanácsadó	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
árszint	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
fizetési kondíció	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
szolgáltatás komplexitása	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
a tanácsadó kapcsolatrendszere	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
a tanácsadó szervezeti nagysága	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
környezeti kényszer	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ismerős ajánlotta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
egyéb szempont	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Megjegyzés:

9.6 Kérjük értékelje a tanácsadók munkáját a megadott szempontok alapján

Szempont	Legjobb	Legrosszabb
teljesítés színvonala	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
a tanácsadás eredményeinek használhatósága	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
a tanácsadó cég által használt információs technológia színvonala	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
mennyire érte meg az árat	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
a teljesítés pontossága	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
a megbízó és a tanácsadó között felmerült problémák kezelése	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

9.7 A kifizetés módja (mindkét esetben egy kifizetési mód választható!!)

Kifizetési mód	Legjobb	Legrosszabb
részteljesítéshez kötött kifizetés		
a szerződés teljesítése után egy összegben előleggel	(előleg %)	(előleg %)
a szerződés teljesítése után egy összegben előleg nélkül		
az eredménytől függő kockázati díj		

Kérdézbiztos instrukció! Csak vidéki cégeknél érdemes a továbbiakat is megkérdezni:

9.8 Véleménye szerint milyen a Budapesten kívüli területek tanácsadói ellátottsága?

2 sz. melléklet: A kutatásban vizsgált döntések

	A VÁLLALAT KÓDNEVE	INTERJÚ-ALANYUNK BEOSZTÁSA	A RÉSZLETESEN MEGVIZSGÁLT STRATÉGIAI DÖNTÉS TERMÉSZETE	A KIEGÉSZÍTŐ ESETTANULMÁNYOKBAN 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 akciósorozat megtervezése, kivitelezése	1. Vevőkörbővítő akciósorozat 2. Pénzforrás-teremtő akció 3. Vállalati szemléletváltást célzó átalakulási program kivitelezése (szellemi tőkeérték-emelés)
7.	Gyógyszeripari Rt. (1)	vezérigazgató	Gyártásfejlesztési beruházássorozat	Gyártásfejlesztési beruházássorozat
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.	Csomagolóanyag-ipari 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 terméknél 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.	Információszo­lá­ltató 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. Vállalatfelmérés 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

8. Irodalom

- Amit, R. - Schoemaker, P.J.H.: Strategic Assets and Organisational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 1993.
- Angyal Ádám - Antal Zsuzsanna: Nyakkendős mesterség. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest, 1994.
- Angyal Ádám - Kovács Sándor: "Vezetés" alprojekt alaptanulmánya. A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, Kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, 1996.
- Angyal Ádám: A tanácsadói etika. A Vezetés-Szervezési tanácsadás tantárgy előadása. Elhangzott: BKE, Budapest 1997. Február 17.
- Antal Mokok Zoltán - Balaton Károly - Tari Ferenc - Drótos György: Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. BKE Posztgraduális Kar, Budapest 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.
- Barton, C.R.: High-Tech Help? It's your call. *Nation's Business*, February 1996.
- Bayer József: Vezetési modellek - vezetési stílusok. Vinton, Budapest, 1995.
- Bazerman, M.H.: *Judgements in Managerial Decision Making*. John Wiley&Sons, 1990
- Bokor Attila: Posztmodern a menedzsmenttudományban. *Közgazdasági szemle*, 1994/12.
- Bourgeois, L.J. - Eisenhardt, K.M.: Strategic Decision Processes in High Velocity Environments, *Management Science*, 34, 1988.
- Brownlie - Spender: Managerial judgement in strategic marketing, *Management Decision* 33/6 1995.
- Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan. Aula, Budapest, 1992.
- Cottrill, K.: Consultants play a key role. *Chemical Week*, September 18, 1996.
- 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.

- Dean, J.W - Sharfman, M.P.: Procedural Racionality in the Strategic Decision Making Process, Journal of Management Studies, 30, 1994.
- Dénes Ferenc - Zoltayné Paprika Zita: Gyorsfénykép a magyar menedzserekről. Ph.D. dolgozat, 1996. december
- Drenth: Participative decision making: A comparative study. Industrial Relations, 18. 1979.
- Drótos György: Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány, 1995. december.
- Egon Zehnder International: Corporate Governanace. Kézirat, 1995. június
- Eisenhardt, K.M. -Zbaracki, M.J.: Strategic Decision Making, Strategic Management Journal, 13, 1992.
- Fiegenhaum, A at al: Strategic reference point theory, Strategic Management Journal vol. 17 1996.
- Gergely Szabolcs: A tanácsadási szolgáltatás és a versenyképesség. Háttér tanulmány, 1997. március
- Glickman, S.- West, J.- Seider, A.G.: Outsourcing Investing Services. Healthcare Financial Management, November 1996.
- Guillen, Mayro F.: Models of Management. The University of Chicago Press, 1994.
- Hall, Wendy: Managing cultures: Making strategic relationship work. John Wiley&Sons, 1995.
- Harrison, E.F.- Pelletier, M. A. : A paradigm for strategic decision success, Management Decision Vol. 33 No7; 1995.
- Harrison, E.F.: A process perspective on strategic decision making, Management Decision 34/1, 1996.
- 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.
- Kindler József: Döntéelméleti előfeltevések kritikája, Nagydoktori értekezés 1988.

- Kleindorfer, P.-R. - Kunreuther, H.C. - Schoemaker, P.J.H.: Decision Sciences: An Integrative Perspective Cambridge University Press 1993.
- Kotter, J.P.: Power in Management. Amacom, New York. 1979. In: Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Miklós - Máriás Antal: Vezetés-Szervezés II. Egyetemi tankönyv. Aula kiadó, Budapest 1991.
- Kubr, M.: Vezetési tanácsadás. Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Genf 1986. 16. o.
- 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.
- McCune, J.C.: The Consultant Quandary. American Management Association, October 1995.
- Mintzberg, H. - Raisinghani, D. - Théoret, A.: The Structure of Unstructured Decision Process. Administrative Science Quarterly, June, 1976.
- Mintzberg, H.: The Manager's Job, Folklore and Fact. Harvard Business Review, July-August 1975. In: Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Miklós - Máriás Antal: Vezetés-Szervezés II. Egyetemi tankönyv. Aula kiadó, Budapest 1991.
- Murdick, R. G.: MIS Concepts and Design. Prentice-Hall, 1980.
- Nagy Péter: Stratégiai döntéshozatal - racionalitás - versenyképesség. Háttér tanulmány, 1997. március
- Nagy Péter: Stratégiai döntéshozatal és versenyképesség. Háttér tanulmány, 1996. május
- Ness, B.D.: Building an international practice. Sloan Management Review, No. 2. 1986. pp. 15-26. In: Poór József: Menedzsment tanácsadás. OMIKK, Budapest 1989.
- Nutt: Types of organizational decision processes. Administrative Science Quarterly, 29. 1984.
- Peredi Ágnes: Művészet és diszkréció. Tanácsadás melléklet. Népszabadság, 1996. 11. 25.
- 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.
- Poór József: Menedzsment tanácsadás. OMIKK, Budapest 1989.

- Pralahad, C.K. - Hamel, G.: The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review, May-June 1990. In: Drótos György: Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány, 1995. december
- Quinn, J.B.: Strategies for Change: Logical Incrementalism. Irwin, Homewood/Illinois, 1980.
- Schleicher Imre: Vezetés és menedzsment. Vezetéstudomány, 1995. 7. szám
- Schoemaker, P.J.H.: Strategic Decision in Organisations: Rational and Behavioural Views, Journal of Management Studies, 30, 1993.
- 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.: Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 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.
- Tamás Tibor: A Döntésmódszertani alprojekt kutatásának módszertani kérdései. Háttér tanulmány, 1996. december
- Teljes körű szolgáltatás - Tanácsadási piac. Figyelő, 1996. május 9.
- Tversky, A. - Kahneman, D.: Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások: Döntélmélet szöveggyűjtemény. Szerk.: Pápai Z. - Nagy P., Aula 1991.
- Vári Anna - Vecsenyi János: Döntéselemzés vezetőkkel. SZÁMALK, Budapest, 1989.
- Wallace, John B.: Developing better managers: creating change through effective training. Kogan Page, London, 1991.
- Weber, M.: Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1990. In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1996.
- 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.
- Zajac, E.J. - Bazerman, M.H.: Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis) perceptions for Strategic Decisions, Academy of Management Review, 16, 1991.
- Zoltayné Paprika Zita: A Döntésmódszertani alprojekt kutatásai alaptanulmánya. Háttér tanulmány, 1996. május

Zoltayné Paprika Zita: A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában.
Műhelytanulmány, 1997. március

Zoltayné Paprika Zita: Döntéstámogatás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Posztgraduális
Kar. Kézirat, 1994

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.,
MATÁV Rt. MALÉV Rt.
Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi
Minisztérium
Földművelésügyi Minisztérium
Magyar Nemzeti Bank
Pénzügyminisztérium
Friedrich von Naumann Alapítvány