



# ZÁRÓTANULMÁNYOK

---

## MENEDZSMENT ÉS VERSENYKÉPESSÉG

A „Versenyben a világgal” kutatási program  
„Menedzsment és versenyképesség” projektjének zárótanulmánya

A tanulmánysorozat

# PZ6.

kötete

Ez a műhelytanulmány a

**„Versenyben a világgal”**

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői –

**c. kutatási program**

igazgató: **Chikán Attila**

**„Menedzsment és Versenyképesség”**

**c. projekt**

vezetője: **Dobák Miklós**

keretében készült.

**Szerzők:**

**Angyal Ádám, Antal-Mokos Zoltán, Bakacsi Gyula, Balaton Károly,  
Bodnár Viktória, Branyiczki Imre, Buzády Zoltán, Dobák Miklós,  
Drótos György, Kovács Péter, Kovács Sándor, Lázár László,  
Takács Sándor, Tari Ernő, Zoltayné Paprika Zita**

A szerzők elérhetősége:  
**Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem**  
**Vezetési és Szervezési Tanszék**  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon/Telefax: 218 8040

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

Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató  
Budapest, 1997. július 1.

## Tartalom

<b>1. A projekt kutatási célkitűzése és felépítése.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Az alprojektek kutatási célkitűzései, módszertana és eredményei.....</b>	<b>10</b>
2.1. <i>Stratégiai magatartás és menedzsment.....</i>	<i>10</i>
2.1.1. Célkitűzések.....	10
2.1.2. Módszertan.....	13
2.1.3. Eredmények.....	14
2.2. <i>Szervezettervezés és menedzsment kontroll.....</i>	<i>23</i>
2.2.1. Célkitűzések.....	23
2.2.2. Módszertan.....	30
2.2.3. Eredmények.....	31
2.3. <i>Szervezeti kultúra, emberi erőforrás menedzsment és szervezeti tanulás.....</i>	<i>35</i>
2.3.1. Célkitűzések.....	35
2.3.2. Módszertan.....	40
2.3.3. Eredmények.....	42
2.4. <i>Döntési módszerek és technikák.....</i>	<i>48</i>
2.4.1. Célkitűzések.....	48
2.4.2. Módszertan.....	52
2.4.3. Eredmények.....	55
2.5. <i>Vezetés.....</i>	<i>57</i>
2.5.1. Célkitűzések.....	57
2.5.2. Módszertan.....	58
2.5.3. Eredmények.....	61
<b>3. Főbb következtetések, hasznosítási javaslatok.....</b>	<b>65</b>
<b>4. További kutatási irányok.....</b>	<b>70</b>
<b>Irodalom.....</b>	<b>70</b>
<b>A projekt keretében elkészült tanulmányok.....</b>	<b>77</b>
<b>A projektben közreműködött kutatók és munkahelyeik.....</b>	<b>81</b>
<b>A projekt tanácsadó testületének tagjai.....</b>	<b>83</b>

## Előszó

E tanulmány számos kutató együttműködésének terméke. Benne az elmúlt másfél évben, a „Versenyben a világgal” kutatási program „Menedzsment és versenyképesség” projektje keretében folytatott szerteágazó vizsgálatok céljairól és az elért eredményekről adunk számot. Kettős célt kívánunk elérni: egyfelől a projekten belüli különböző kutatási témákban folytatott munkánk keresztmetszetét adjuk, másfelől néhány általánosabb összefüggés megragadására és megfogalmazására törekszünk. A projekt zárótanulmány műfaji és terjedelmi korlátai mellett természetesen mindkét célunk csak részlegesen valósulhat meg. Teljesebb képet a jelen tanulmányhoz elvezető kutatási pálya egyes állomásain készített részanyagaink, valamint időközi és majdani publikációink adnak. Reméljük azonban, hogy e tanulmányt az Olvasó önmagában is olyan teljes egészésként forgatja, amelyben az empirikus kutatás révén megalapozott, a gyakorlat számára is releváns gondolatokat talál.

Az 1. fejezet a projekt kutatási célkitűzését és szervezetét vázolja. A terjedelmesebb 2. fejezet a különböző – alprojektenként szervezett – vizsgálati irányokról számol be. Eredményeinket a magyar mikroszféra versenyképessége szempontjából tekintjük át a 3. fejezetben. Elsősorban a kutatói közösség (magunkat is beleértve) a címzettje a további kutatások irányait, vizsgálandó kérdéseket összefoglaló 4. fejezetnek. A tanulmányt irodalomjegyzék, az időközi tanulmányok listája, a közreműködők és a projekt tanácsadói névjegyzéke egészíti ki.

Vizsgálódásainkat a kutatási program szponzorainak támogatása mellett a kérdőív-kitöltőként, interjúalanyokként idejüket és tapasztalataikat velünk megosztó vállalatvezetők segítőkészsége tette lehetővé. Köszönet érte.

Dobák Miklós  
tanszékvezető egyetemi tanár  
projektvezető

## 1. A projekt kutatási célkitűzése és felépítése

A versenyképesség felfogásunkban *totalis kategória*. Vállalati szinten a stratégiák, a struktúrák, illetve a döntési mechanizmusok és vezetési megoldások versenyképessége is megméretődik. Relatív fontosságuk felértékelődik – szemben a szűken vett termék-, minőség-, költség- stb. alapú értelmezéssel. Más szóval: ma a vállalatok egyre inkább a stratégiáikkal, a struktúráikkal, kulturális jellemzőikkel, döntéshozatali képességeikkel és vezetőikkel versenyeznek. A versenyképességet tárgyaló irodalom nagy része minimalizálja ezen tényezők szerepét a versenyképesség elérésében. A versenyképesség-viták gyakran a különböző modernizációs politikákra koncentrálnak, nem pedig a szervezeti-vezetési képességekre és a folyamatra. Részletesen elemzik, hogy milyen vállalati szintű programokat kell kidolgozni, elfogadni, de kevés szót szentelnek annak, hogyan lehet eljutni a “jó” programokhoz, hogyan lehet “jól” megvalósítani azokat, vagy milyen módon kell vezetni a megvalósításhoz szükséges változtatásokat (változtatni a stratégiát, a modelleket, a vezetőket, a kidolgozás és a megvalósítás módszereit).

A versenyképességet alkotó tartalom (jót! - jól!) szervezeti teljesítmény, annak belső és külső kontextusa és megvalósulási folyamata, nem szeparált epizódokat, hanem összefüggő folyamatot alkot, amelyben a történeti, szervezeti és gazdasági körülmények szorosan összekapcsolódnak. A folyamat ugyanakkor nem egyenes vonalú, hanem iteratív és bizonytalanságokkal teli. E jellemzők abból következnek, hogy a versenyképesség nem egyszerűen valamely output-típusú teljesítmény, hanem (1) vezetési-szervezeti képesség, (2) a cselekvés módja és annak minősége.

### Képesség

- a versenyző erők és időbeli változások azonosítására és megértésére,
- a szükséges erőforrások mobilizálásával a versenyválasz megadására,
- mindehhez a versenyképesség szervezeti-vezetési, magatartási, ismeret- és készség-bázisainak felhasználása.

### Cselekvés módja és annak minősége

- az emberi és anyagi erőforrások szervezésének módja, koordináló és irányító rendszerei,
- a változtatás-vezetés módja és annak eredményessége.

**A projekt alapvető kutatási célja** elméleti megalapozottságú, széles körű empirikus alapokra támaszkodó, kutatás-módszertanilag is igényesen alátámasztott vizsgálatok lefolytatása volt, amelyek a mai magyar átalakuló gazdaságban és társadalomban a stratégiák, a struktúrák, a szervezeti kultúrák, a döntési mechanizmusok és a vezetői tevékenység versenyképességgel való kapcsolatának

kimutatására irányultak. Célul tűztük az elemzésekre alapozott, a kormányzat, a vállalati menedzsment és a kutatók felé tett javaslatok megfogalmazását is.

Ahhoz, hogy az elméletileg megalapozott empirikus kutatást el lehessen kezdeni, szükség volt a versenyképesség fogalmának operacionalizálható teljesítményváltozókkal megragadható felbontására. A *versenyképességet* értelmezve megkülönböztetjük a szervezet célmegvalósítási képességét (“jót!”) kifejező *eredményességet (effectiveness)* és az erőforrások felhasználásának gazdasági racionalitását (“jó!!) kifejező *hatékonyságot (efficiency)*. A versenyképesség értelmezésének másik dimenziójaként elfogadható az a megközelítés, amely a *működőképesség és a változóképesség egyidejű meglétét* helyezi a középpontba. Esetünkben ez a szervezeti stabilitás és rugalmasság egyensúlyának fenntartását, mint minden változásvezetés alapkérdését jelenti. Ez a közelítés érzékeny a kontextus sajátosságaira, arra, hogy a versenyképességben a kontextuális eltérések tovább fokozzák annak többtényezős jellegét és időbeli változásait, ami által a különbségek értelmezése és magyarázata igen nehéz feladattá válik. A versenyképesség elérése (közelítése, javítása) a stratégiai változtatás vezetésének hosszú távú folyamatát jelenti, amelynek akcióit szimultán módon ill. szekvenciálisan számos területen és szinten sok közreműködő cselekvő végzi.

Egyszerű “check-list”, recept-ízű feladatjegyzék nem képes tükrözni a mozgásba hozott tevékenységek, mechanizmusok és vezetési technikák sokaságát, megjelölni irányításuk és mozgásuk módját. Nem alkalmazhatjuk a folyamat szoros és mechanikus megtervezését sem, mert az a folyamatban magában keletkező kombinációja a stratégiai és operatív elemzési, politikai, hatalmi és HRM tevékenységeknek. Kutatásunk (és alprojektjeink) arra koncentráltak ezért, ami a versenyképesség alproblémája: a versenyképesség és a szervezet, a versenyképesség elérésére magát rászervező vezetés **összetett folyamatának** elemzésére.

A neoklasszikus mikroökonómiai és ipargazdasági tradícióból hiányzik az e témában feltétlenül szükséges dinamikus és intézményi perspektíva, az átalakulás folyamat-jellegének és társadalmi beágyazottságának érvényesítése.

Kutatásaink (és alprojektjeink) a KÖRNYEZET – STRATÉGIA – VEZETÉSI STRUKTÚRA – MAGATARTÁS – TELJESÍTMÉNY (VERSENYKÉPESSÉG) alapösszefüggésből indultak ki, de számos ponton gazdagították, vagy korrigálták ezt a kontingencia-elméleti tételt. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a tulajdonformák változása és annak sajátosságai (kereszttulajdonlás, vegyes tulajdonformák), a kapcsolatok hálója, az önszabályozási formák jelentős befolyással vannak a **szervezettípusok** kialakulására, azok pedig a stratégia-, magatartás- és vezetési rendszertípusok formálódására, változásaira és változataira. Ugyanakkor az alprojektek vizsgálataiban feltáruló “örökség” elsősorban **evolucionista** elven, az átalakulás folyamatjellegének kimutatásával magyarázható.

A versenyképesség teleológikus, neo-liberális felfogása sok hasonlóságot mutat a természetes kiválasztódás biológiai felfogásával: “survival of the fittest”. A kelet-európai átalakulásra vetítve ez

annyit jelent, hogy olyan “átmenetről” van szó, amely (e felfogás szerint) a teljesítmény egyirányú optimalizálási folyamatában eljuttatja a szervezetet annak alsó (versenyképtelen, szocialista) szintjéről a felső (versenyképes, kapitalista) szintre.

Ténylegesen ugyanakkor az átalakulás szervezeteinek “fitt”-ségét (versenyképességét)

- ahhoz a változó környezethez viszonyítva ítélik meg, amelyben a szervezet elhelyezkedik és amelyben maga is változtatási képességgel rendelkezik,
- a versenyképességet nem az egyedi szervezet statikus (rövid távú allokációs) hatékonysága, hanem a komplex szervezet-együttesek (kapcsolati hálók) dinamikus hatékonysága (hosszú távú alkalmazkodóképessége) befolyásolja,
- a hálózati kapcsolatok által a politikai-hatalmi relációk eredményeznek gazdasági teljesítményeket,
- így jelennek meg az outputban a kapcsolódás szervezeti-vezetési képességei a versenyképesség erőforrásaként, így lesz a “menedzsment” a verseny**képesség** fő tényezője.

Az evolucionista és a hálózat-elméleti felfogás utat nyit ugyan a társadalmi-intézményi kapcsolatokban meglévő hatalmi viszonyoknak, de nem szentel azoknak elegendő figyelmet, holott az átalakulás lényege éppen ez a vagyoni-hatalmi átrendeződés. Ez mozgatja, dinamizálja a sokféle vezetési formát, ez a forrása nehéz áttekinthetőségüknek, a szervezeti határok mozgásának. E jelenségek megértéséhez a társadalmi kapcsolatok megvilágításán, a szervezeteknek a társadalomban játszott szerepük megértésén keresztül vezet az út.

A szervezetnek a társadalommal való összekapcsolása ezért az átalakulásnak a kapitalista piacgazdaság tulajdonviszonyai létrehozására irányuló lényege következtében, a szervezetek hatalmi elmélete segítségével történhet, számításba véve a szervezeteknek a vagyon és a hatalom újrafelosztásában betöltött szerepét, a különféle érdekcsoportokat és hálózataikat, amelyek az elmondottak folytán természetes módon jelennek meg alprojektjeinkben.

Mindezek eredményeképpen a versenyképesség kihívása előtt álló szervezetet “vegyes” típusú, több tulajdonos, többféle tulajdontípus, vegyes erőtér, többes legitimáció, különféle szervezeti képességek és azok folyamatos konfliktusai jellemzik. A kérdésre, hogy valamilyen “optimálisan versenyképes” modellhez viszonyítva ki kell-e tisztítanunk a vegyességet, vagy a vezetés tartalma az átalakuló gazdaságban éppen ennek a vegyességnek a működtetése, az a válaszuk, hogy a hasonló rendszerek az idők folyamán inkább megszilárdulnak (“konszolidálódnak”), mintsem felrobbannak; a vegyességük alapjellemezőjük – nem csak korlátjuk, hanem erőforrásuk. Ami pedig azt a kérdést illeti, hogy a projektünkben kirajzolódó eredményekből levonhatunk-e bármiféle általános tanulságot, azt



mondhatjuk, hogy a kelet-európai átalakulásra nézve tapasztalataink számos ponton megegyeznek más országokéival.

A projekt öt átfogó – önmagukban is összetett – téma köré szervezett alprojektben végezte és végzi munkáját. Ennek megfelelő szervezeti felépítését a következő ábra szemlélteti.

## 2. Az alprojektek kutatási célkitűzései, módszertana és eredményei

Az előzőekben bemutatott öt alprojekt mindegyike önmagában is számos kutatási témát foglal magában. Ezekről az alábbiakban csak vázlatos áttekintést adhatunk, előbb az alprojektek kutatási célkitűzéseit, majd az elméleti kutatás és az empirikus elemzések módszereit, végül a vizsgálatok eredményeit számba véve.

### 2.1. Stratégiai magatartás és menedzsment

#### 2.1.1. Célkitűzések

A „Stratégiai magatartás és menedzsment” alprojektben folyó kutatás célja az volt, hogy **feltárjuk a magyar gazdaságban jellemző vállalati stratégiákat, azok kialakulási folyamatát, ezek összefüggését egyfelől az átalakuló gazdaság (mint a stratégia környezete) jellemzőivel, másfelől a vállalatok eredményességével, és mindezek alapján a versenyképesség növelését célzó megállapításokat, illetve ajánlásokat fogalmazzunk meg.**

Az alprojekt két összefüggő kutatási feladatának tekintettük a következőket:

- a vállalati **stratégiaalkotás folyamatának elemzése**, különös tekintettel annak olyan jellemzőire, mint például a folyamatban résztvevők szerepe és a folyamat irányultsága;
- a magyar gazdaságban követett vállalati **stratégiák tipizálása** és a különböző stratégiatípusok eredményességük szerinti vizsgálata.

Az alprojekt egyik átfogó kutatási blokkjában tehát arra a kérdésre keresünk választ: milyen **stratégiaalkotási folyamatokban** alakulnak ki a vállalatok magatartásmintái? E témakör, más szóval, a *stratégiai menedzsment* különféle megvalósítási módozatainak feltárását jelenti. A stratégiaalkotási folyamatokat egyebek mellett a következő szempontok szerint tekinthetjük: a stratégiaalkotási folyamatban résztvevők (ideértve olyan külső résztvevőket is, mint a tanácsadók) szerepe; a folyamat irányultsága (felülről lefelé, alulról felfelé); a folyamat inkrementalista jellege; a hatalmi tényezők szerepe, stb.

Az alprojekt másik kutatási iránya a stratégiák tartalmával foglalkozik. Megkülönböztethető a stratégiák vállalati és üzletági szintje, az előbbit szervezeti magatartásmintáként értelmezve, amelynek versenyképességét a célmegvalósítási képesség (eredményesség, effectiveness) szempontjából ítélni lehet meg, míg az utóbbit versenyzési módként meghatározva, ahol a versenyképesség értékelése

inkább a hatékonyság (efficiency) dimenziójában történik. E különbségtételt még akkor is célszerű szem előtt tartani, ha a konkrét empirikus kutatásban – elsősorban módszertani okok miatt – e két szint közé éles határvonalat nem húzhattunk.

A versenyképesség eredményességként, célmegvalósítási képességként való értelmezése a magyar környezetben nyitva hagyja a nem (vagy nem csak) piaci értelemben eredményes vállalati versenyképesség kérdését. Hipotézisként megfogalmazható ugyanis, hogy a hazai vállalatok teljesítményében a piaci értelemben vett eredményességre irányuló erőfeszítések mellett számottevő szerep jut az adminisztratív értelemben vett eredményességre irányuló erőfeszítéseknek. Másként fogalmazva Magyarországon feltehetően továbbra sem elhanyagolható „alapvető képesség” (core competence) a redisztribúció különböző formái befolyásolásának képessége, amelyet a versenyképesség (speciális) megjelenésének tekinthetünk mind szervezetszociológiai, mind pénzügyi-jövedelmezőségi értelemben.

Fontos kutatási kérdés tehát, hogy a versenyképesség javítását célzó stratégiák közül melyek bizonyulnak sikeresnek. Másként fogalmazva, azonosíthatóak-e különböző vállalati klaszterek, amelyek eltérő stratégiát követnek (pl. dominánsan redisztribúció orientált stratégia, dominánsan piac orientált stratégia, az előző kettőt közel hasonló súllyal kombináló vegyes stratégia) és eredményességük szempontjából vajon a vállalatok ugyanazokba a klaszterekbe kerülnek-e, mint stratégiájuk szerint?

**A vállalati szintű stratégiák (szervezeti magatartásminták)** tipizálásában az volt az *alapfeltevésünk*, hogy a vállalatok versenyeznek környezetükben és a versenyzésükben meghatározott magatartásmintákat, stratégiákat követnek, amelyek azonban a magyar átalakuló, „transzformációs” gazdaság, mint a stratégia környezete, jellemzőinek függvényében nem szükségképpen értelmezhetők a fejlett piacgazdaságok szereplői stratégiájának jellemzésére kifejlesztett fogalmi koordinátarendszerben. A rendszerváltás előtti gazdaságirányítási rendszer alapvető jellemzői, a bürokratikus koordináció és az erőforrások állami újraelosztása olyan intézményi struktúrát képeztek, amelyben a piaci erőforrásallokációban megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiákra ernyőként rávetültek az állami redisztribúcióban közvetlenül megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiák. Egyfelől mert az intézmények lassan, történetileg meghatározott evolúciós folyamatban változnak, másfelől a vállalati magatartásminták radikális változásával szembeni szervezeti ellenállás (rezisztencia) következtében arra számítottunk, hogy a transzformációs gazdaságban továbbra is megfigyelhetők lesznek a piaci versenyben nyújtott teljesítmény ellenében megszerezhető erőforrásokra irányuló stratégiák mellett (esetleg felett) az állami redisztribúció révén közvetlenül, a piaci teljesítménytől többé vagy kevésbé elváló módon megszerezhető erőforrásokra irányuló stratégiák.

A stratégiák tipizálásához kapcsolódóan számos további *összehasonlító vizsgálatra* adódik lehetőség. Példaképpen kiemeljük a tulajdonosi összetétel és struktúra vetületét, mint olyant, amelyben az összehasonlító elemzésnek különös aktualitása van. Kutatási kérdésünk itt az, vajon különböznek-e egymástól szignifikánsan a vállalati magatartásminták a tulajdonosi összetétel (állami, külföldi magánszemély, belföldi magánszemély, bank, vezetők, dolgozók, stb., és ezek aránya), illetve a tulajdonosi struktúra (koncentrált versus szórt) függvényében? Módosítja-e a stratégiatípusok és az eredményesség összefüggését a tulajdonosi struktúra?

A vállalati szintű stratégiák vizsgálatához kapcsolódó önálló témakörként kezeljük az alprojekt kutatási programjában a *stratégiai szövetségek* kérdését azon felismerés alapján, hogy ma már számos iparágban nem annyira különálló vállalatok, mint inkább stratégiai szempontok szerint kialakított szövetséges hálózatok versenyeznek. A kutatási program kérdőíves felmérésében szereplő, a stratégiai szövetségek jellegzetességeire vonatkozó kérdések az alábbi hipotéziseken alapultak:

- a hazai vállalatok részvételével kialakuló, formálódó stratégiai szövetségek – noha e magyarországi partnerszervezetek nemzetközi összehasonlításban többnyire kis méretűnek számítanak – egyre inkább magukra öltik azokat a vonásokat, amelyek a fejlett ipari országokban kifejlődött vállalati stratégiai együttműködések jellemzői,
- az újonnan kialakuló, aktuális politikai elvárásoktól mentes, tisztán gazdasági megfontolásokon nyugvó stratégiai együttműködések céljai, motívumai lényegében azonosak a nyugati vállalatok között kialakult stratégiai szövetségek indítékaival: törekvés a költségek megtakarítására, a kockázat csökkentésére és az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kihasználására, hozzájutás az új technológiákhoz, piacokhoz, valamint menedzsment ismeretekhez, és szándék egyéb stratégiai előnyök szerzésére a piaci versenyben,
- a nyugati vállalatok között létrejött stratégiai szövetségekhez, szövetségi rendszerekhez történő kapcsolódás elsődlegesen a hazai cégek külföldi tulajdonosain keresztül, valamint komplementer módon illeszkedve valósul meg.

Szintén önálló témakörnek tekintjük a *modern információtechnológiák* szerepét a vállalati (és üzletági) szintű stratégiák kialakításában és megvalósításában. Ezzel kapcsolatban előfeltevésünk, hogy a fejlett számítógépes és kommunikációs rendszerek már Magyarországon is a versenyelőnyök kialakulásához vezetnek, de ezek az előnyök pusztán a technológiára alapozva nem, csak a szervezet fejlett innovációs és tanulási képessége esetén érvényesíthetők tartósan. A kutatási program céljaival összhangban érdeklődésünk mindenekelőtt a következő két kérdés megválaszolására irányult:

- Hazai körülmények között milyen külső környezeti tényezők illetve belső szervezeti jellemzők kedveznek a stratégiai (tehát versenyelőnyt eredményező, versenyképesség növelő) információrendszerek létrejöttének?
- A stratégiai rendszerek nyújtotta versenyelőnyöknek milyen sajátosságai vannak hazai vállalatainknál?

A jelen tanulmányban foglalt eredmények alapvetően annak a munkaszakasznak a termékei, amelyek a helyzetfelmérést célozták egy-egy viszonylag jól körülírható, homogén kutatási témán belül. Az ezirányú kezdeti törekvések követően inkább a jövő feladataként fogalmazható meg, hogy e témák határait átjárhatóvá tegyük és a **kapcsolatokra, összefüggésekre** helyezzük a hangsúlyt, pl. a stratégiaalkotás folyamata és a stratégiák tartalma közötti kapcsolatokra, ezek összefüggésére a tulajdonosi helyzettel és a teljesítménnyel stb. (amint arra visszatérünk a további kutatási feladatokkal foglalkozó fejezetben).

### **2.1.2. Módszertan**

A „Stratégiai magatartás és menedzsment” alprojekt kutatási programja során alkalmazott módszerek körét jelentős részben egyértelműen meghatározták a kutatási kérdések. Tipizálásra törekvő vállalkozásunk nagy elemszámú mintát tételez fel; az adatgyűjtésben kérdőív, az adatfeldolgozásban pedig a többtényezős matematikai-statisztikai módszerek igénybevételével. Lehetőség híján államigazgatási intézmények meglévő adatbázisainak hasznosítására vonatkozó terveink nem teljesültek, ami elsősorban a teljesítményadatok terén okozott módszertanilag nehezen áthidalható hiányokat. A kutatás első szakaszában mind a hipotézisek kidolgozása, mind az alkalmazott módszertani apparátus tesztelése érdekében kis elemszámú mintán előtanulmányokat folytattunk, elsősorban dokumentumelemzésre és interjúkra alapozott esettanulmányok keretében. Itt említendő módszertani probléma, hogy különböző résztémák elemzése különböző méretű és összetételű vállalati mintára épült, ami egyes kérdéseknél a közvetlen összehasonlítást nem tette lehetővé.

A továbbiakban matematikai-statisztikai módszerek alkalmazására került sor. Ezek között a jól ismert leíró statisztika (átlagok, szórások) eszközei mellett faktor- és klaszteranalízist alkalmaztunk a stratégiák tipizálása céljából. A nagy elemszámú mintán végrehajtott matematikai-statisztikai elemzésekben a „Versenyben a világgal” kutatási program keretében összegyűjtött vállalati kérdőívek statisztikai elemzésére támaszkodtunk.

A stratégiaalkotás és a stratégiai szövetségek elemzésénél elsősorban leíró statisztikai táblázatokat és kapcsolati keresztábrákat alkalmaztunk. Vizsgáltuk a stratégiaalkotási folyamatok összefüggését a vállalati mérettel, a tevékenységi körrel, tulajdonosi struktúrával. A stratégiatipizálás során a kiindulópont egy  $n \times m$ -es adatmátrix volt, melynek oszlopai a stratégiai változók, sorai pedig a

megfigyelt vállalatok, illetve üzletágak, a mátrix elemei pedig az adott megfigyelési egységek esetében az adott változóra kapott értékek. Miután kialakítottuk azt az adatbázist, amely alkalmas az elemzésre, a következő lépésben faktoranalízis segítségével csökkentettük a változók körét, feltártuk, hogy a vizsgált változók milyen főbb csoportokba sorolhatók. Végül klaszter-analízis felhasználásával csoportosítottuk a megfigyelési egységeinket. A stratégiai csoportok kialakítása után jellemeztük a létrejött típusokat és megpróbáltuk leírni az azokat meghatározó tényezőket. Eredményeinket diszkriminancia-elemzés alkalmazásával is teszteltük.

### **2.1.3. Eredmények**

#### **2.1.3.1. A stratégiaalkotás folyamata**

A hazai vállalatok a korábbi társadalmi-gazdasági rendszer sajátosságából adódóan szélesebb körben csak a rendszerváltás után kezdtek hozzá stratégiáik kidolgozásához.

Az átalakulás első éveiben (kb. 1993-ig) a privatizáció, illetve az arra való felkészülés állt a vállalatok figyelmének előterében. Ebből adódóan stratégiáik alapvetően rövid távra szóltak, s alapvető jellemzőjük volt a vállalat fennmaradásának biztosítása, a rövid távú pénzügyi problémákra való koncentráció.

Hosszabb távú célokkal, víziókkal és missziókkal megfogalmazásával a privatizációt követően kezdtek el foglalkozni a vállalatok.

A vállalatok gyakorlatából nagyrészt hiányoznak az innovatív jövőképek és stratégiák, ami negatív hatással van a vállalatok hosszabb távú versenyképességére.

A víziókat és stratégiákat szervezeten belüli kommunikációja szegényes, az alsóbb szintekhez gyakran nem jut el a vállalat alapvető törekvéseire vonatkozó információ. Ez hátrányosan befolyásolja a stratégiák végrehajtását és ezáltal a vállalatok versenyképességét.

Empirikus vizsgálati mintánkban a vállalatok alig fele folytat formális stratégiai tervezést. A probléma nem a formalizálás hiányával van, hanem azzal kapcsolatos, hogy vállalatainknál még nem vált a vezetés általánosan alkalmazott eszközévé a stratégiák kidolgozása és megvalósítása. Ugyanakkor a stratégiák kidolgozásában élenjáró vállalatok vezetőinek véleménye szerint a jelenlegi körülmények között a versenyképes működéshez szükség van stratégiai vezetésre. A stratégiák hiánya tehát a versenyképesség korlátozása irányában hat.

Vállalatainknál a stratégiaalkotási folyamatok alapvetően centralizáltak. Kevésbé jellemző az alsóbb szintű vezetők és beosztott munkatársak részvétele a stratégiák kidolgozásában. Gyakori jelenség, hogy nem csupán nem vesznek részt a stratégiaalkotásban az alsóbb szintek, de nem is jutnak el hozzájuk az alapvető vállalati célokkal kapcsolatos információk.

A vállalati stratégiaalkotást alapvetően a rövid távú szemlélet jellemzi. A legtöbb vállalat 2-5 éves időtávra dolgozza ki stratégiáját. A stratégiák inkább a fennmaradásra, mintsem az innovációra orientáltak. A versenyképesség szempontjából ez negatív következményekkel jár.

### 2.1.3.2. A stratégiák típusai

A magyar ipari, kereskedelmi és szolgáltató szektorokat képviselő, 260 vállalatot tartalmazó minta elemzése alapján a vállalatok (diverzifikált cégek esetében azok legnagyobb üzletága) üzleti versenystratégiái kilenc összetett tényező (faktor) mentén jellemezhetők. Ezek:

1. a szervezeti erőforrások hatékonyságának kiaknázása,
2. a termelési és szállítási rugalmasság hangsúlyozása,
3. a felhasznált alapanyagok magas színvonalának kihasználása,
4. a fogyasztókhöz való közelségben és igénykielégítésben megnyilvánuló erőteljes marketing-orientáció,
5. a technológia kiemelt versenyfegyverként való alkalmazása,
6. az állammal való üzleti és lobbikapcsolatokat is magukban foglaló szervezetközi hálózatok ápolása,
7. a pénzügyi orientáció,
8. a termékválaszték menedzselése, valamint
9. a költséghatékonyság.

Ezek a tényezők visszatükrözik nem csupán a nemzetközi stratégiavizsgálatokban kimutatott dimenziókat, hanem a magyar gazdaság átmeneti jellegét is, amennyiben rámutatnak az állammal való kapcsolatok üzleti stratégiában játszott szerepére.

Az állami kapcsolatok és a stratégiai szövetségek egyetlen faktorban való „sűrűsödése” a Stark által rekombinánsnak nevezett tulajdoni forma jelentőségét engedi sejtetni – más szóval: a „stratégiai szövetségekben” esetenként a magán és az állami szféra szereplői összetalálkoznak.

A kérdőíves felmérés alapján azonosítható a vállalati stratégiák néhány alapvető típusa, amelyek részben a fejlett piacgazdasági környezetben végzett stratégia-vizsgálatokban kimutatott típusokkal rokoníthatók, részben a magyar átmeneti gazdaság sajátos „termékei”. Ezek a stratégiatípusok a következők:

- A) *Minőség- és vevőorientált stratégia*: klasszikus versenystratégia, az értéklánc szinte minden elemében erős pozíciókat képes elérni, az állammal való kapcsolatok nem játszanak jelentős szerepet.
- B) *Diverzifikáló stratégia*: a növekedési stratégiáknak elsősorban az 1960-as évektől jellemző változata, amelyben a vállalatok tevékenységi körüket mind a termékek, mind a kiszolgált piacok vonatkozásában új irányokban bővítik.
- C) *Termelés- és technológia-orientált stratégia*: a versenytársakkal szembeni kedvező pozíciók forrása itt elsősorban a műszaki képességekben keresendő.
- D) *Struktúra-orientált stratégia*: az e stratégiát követő cégek abból törekednek előnyt kovácsolni, hogy versenytársaiknál hatékonyabban menedzselik szervezeti erőforrásaikat (mintegy közvetett bizonyosságul a szervezeti struktúra és vezetési rendszerek értékteremtő mivoltának).
- E) *Állami kapcsolatokra orientált stratégia*: itt – mintegy egyéb versenyelőnyök híján – a vállalat a nem-piaci szférából remélhet üzleti pozíciót erősítő előnyöket biztosítani.
- F) *Követő stratégia*: a nemzetközi vizsgálatokból különböző neveken (pl. reagálóként közepén megrekedőként) ismert „kudarc-stratégia” típusa. Valójában az e csoportba sorolható vállalatokra semmilyen határozott stratégia nem jellemző – működésükben nincsenek olyan markáns, a versenytársaktól őket megkülönböztető prioritások, amelyek versenyképes pozíciókat biztosíthatnának számukra.

Az egyes stratégiatípusok előfordulása nem független az **iparági hovatartozástól**.

- Az iparvállalatokról elmondható, hogy mind a hat féle azonosított stratégia megfigyelhető. Különösen szembetűnő, hogy a „Termelés” stratégia csak itt jelenik meg. Ez nagyrészt indokolható azzal a természetesen adódó magyarázattal, hogy szoros értelemben vett „termelés” a kereskedelemben és a szolgáltatásban nincs (azért csak nagyrészt, mert lásd pl. a „Minőség és vevő” stratégiát, ahol szintén jelentős szerepet játszanak „termelési” típusú változók). Ugyancsak észrevehetően nagyobb számban vannak az ipari vállalatok közt „Követők”. Érdekes jelenség, hogy a „Struktúra” típus viszont érzékelhetően kisebb súlyú az iparban. Ennek valószínű magyarázata, hogy az iparban kevésbé természetes a szervezeti struktúra hatékonyságának fontossága, mivel más fontos tényezők (lásd termelés) is jelenthetnek versenyelőnyt. Ez persze nem jelenti azt, hogy ezen tényező ne lenne nagy fontosságú.
- A kereskedelemben a „Diverzifikáló” stratégia viszonylag erőteljesebb jelenléte figyelhető meg. Ennek oka lehet, hogy a diverzifikálás (a széles termékválaszték formájában) a kereskedelemben valósítható meg a legkönnyebben.



- A szolgáltatásban - az iparban elmondottakkal összhangban - legnagyobb súlya a „Struktúra” stratégiának van. Ez nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a szolgáltatásban egyértelműen a szervezetben rejlő erőforrások jelenthetik a versenyelőnyt elsősorban, hiszen a „technológia” a legtöbb esetben hasonló, és viszonylag könnyebben elsajátítható.

Az „Állami kapcsolatok” stratégia egyforma mértékben jelenik meg mindhárom ágazatban. Ez talán meglepő lehet a szolgáltatás és a kereskedelem esetében, de figyelembe kell venni, hogy itt magyar viszonylatban nagy méretű szervezetekről van szó.

A stratégiatípusok **méretkategóriák** szerinti előfordulására irányuló célzott elemzés megerősíti ezt a magyarázatot. Megfigyelhető, hogy a legnagyobb létszámú (1000 fő felett) vállalatok aránya legnagyobb az „Állami kapcsolatok” stratégiatípusban, és ez magyarázható is azzal, hogy a nagyobb méretű vállalatok könnyebben képesek ilyen típusú kapcsolatok kiépítésére.

Ha akár csak az 500, akár a 300 főnél nagyobb létszámú vállalatokat nézzük, ezek aránya a „Termelés” típusban a legnagyobb. Ebben a kategóriában csak iparvállalatok találhatók, ezért a technológia magyarázhatja a nagyobb létszámszükségletet.

Ha a 300 vagy a 100 főnél kisebb létszámú vállalatok arányát vizsgáljuk, megállapítható, hogy ezek súlya a „Követő, alkalmazkodó” típusban a legnagyobb. Természetesen adódik az a következtetés, hogy a kisebb vállalatok egy-egy üzletágat tekintve kevésbé lehetnek meghatározóak, és ezért nehezebb lehet a versenyelőnyük azonosítása (ha van ilyen egyáltalán).

Ha a vállalatok méretét nem a létszám, hanem az eszközérték mércéje szerint közelítjük, a fentieknek nem ellentmondó, ám statisztikailag kevésbé szignifikáns eredményekre jutunk. Ezzel szemben az árbevétellel mért vállalatnagyság és a követett stratégia típusa közötti kapcsolatot vizsgálva azt találjuk, hogy a 100 millió forint árbevétel alatti vállalatok teljesen hiányoznak a „Minőség és vevőorientáció”, illetve a „Termelés” típusban, az 1000 millió forint feletti árbevétel aránya pedig a legnagyobb az „Állami kapcsolat” stratégia esetén.

A faktoranalízissel létrehozott „méret” faktor alapján végezve a vizsgálatokat hasonló eredményekre jutunk. A méret faktor átlagos értéke a legnagyobb az „Állami kapcsolat” típusban és legkisebb a „Követők” típusban. Korábban megfogalmazott hipotézisünkre visszautalva megállapíthatjuk, hogy jelentős számban vannak „állami kapcsolat”-ra orientált stratégiát követő vállalatok, mégpedig – természetesen – többségben a nagyvállalati körben.

A stratégiatípusok előfordulását a **tulajdonosi helyzet** szerint vizsgálva a teljes mintáról elmondható, hogy túlnyomó többségben vannak azok a vállalatok, ahol 50% feletti tulajdoni hányaddal rendelkező tulajdonos van. A részletesebb vizsgálat azt mutatja, hogy a „szétaprózott”

tulajdonosi részesedés aránya a „Követő, alkalmazkodó” típusban a legnagyobb, és ezzel párhuzamosan ugyanebben a stratégia típusban a legkisebb a „domináns” tulajdonosok aránya. Ez összhangban van azzal a tapasztalattal, hogy szétaprózott szerkezet esetén nehezebb lehet a cégek egységes irányítása, és így a stratégiai versenyelőnyt jelentő tényezők meghatározása is.

A fő tulajdonos jellege szerint végzett vizsgálat (azon vállalati körre, ahol volt meghatározó részesedés tulajdonos) is összefüggést mutat a követett stratégia típusával. A teljes mintában többségben voltak a magyar tulajdonú vállalatok. A vizsgálatban *állami, belföldi magyar* és *külföldi* többségi tulajdonú vállalatokat különítettünk el. A stratégiatípusok szerinti eltéréseket vizsgálva megállapítható, hogy – nem meglepő módon – az „Állami kapcsolatok” kategóriában a legmagasabb az állami vállalatok aránya. Az azonban már némiképpen váratlan eredmény, hogy kb. 50%-ban ebben a stratégiatípusban is megtalálhatóak külföldi és a magán belföldi tulajdonú vállalatok.

Érdeemes megemlíteni még, hogy az állami tulajdonú vállalatok aránya – a teljes mintához viszonyítva – a legkisebb a „Minőség és vevőorientáció”, valamint a „Követő, alkalmazkodó” típusban. A belföldi magán tulajdonú vállalatok aránya a „Követő, alkalmazkodó” és a „Diverzifikáló” típusban a legnagyobb, míg az „Állami kapcsolatok” és a „Struktúra” típusban a legkisebb. A külföldi érdekeltségű vállalatok aránya a „Minőség és vevőorientáció” csoportban a legjelentősebb.

Az üzletági stratégiák és a **teljesítmény** kapcsolatának vizsgálatában az árbevételarányos nyereség, a tőkejövedelmezőség és a jövedelmezőség relatív (a válaszadó által a versenytársakhoz viszonyított) színvonalát, valamint az ezekből képzett „Üzletági teljesítmény faktor”-t vettük figyelembe. A teljesítmény értékelésekor kitüntetett szerepet tulajdonítunk a tőkejövedelmezőségi változónak, mivel különböző feltételek közt működő vállalatok teljesítményének összehasonlításához leginkább ez használható.

A tőkejövedelmezőség alakulásáról a különböző stratégia típusokban több megállapítás is tehető. Az élenjáró tőkejövedelmezőségű vállalatok aránya a „Minőség és vevőorientáció”, illetve a „Termelés” típusban a legnagyobb, míg a „Struktúra”, illetve az „Állami kapcsolatok” típusban a legkisebb. Ha nem csak az élenjáró kategóriát nézzük, hanem az átlagot némileg meghaladót is, akkor a legkedvezőtlenebb képet a „Követők” csoportja mutatja.

Az átlagtól elmaradó kategóriákat vizsgálva az látható, hogy a mélyen az átlag alatt teljesítő vállalatok aránya a „Követők” esetében a legnagyobb, a „Termelés”, a „Minőség és vevő”, valamint a „Struktúra” stratégia típus esetében a legkisebb. Ha együtt vizsgáljuk az átlagtól elmaradó kategóriákat, akkor a „Diverzifikálók” és a „Követők” esetében a legrosszabb a teljesítmény.

Az árbevétel arányos nyereség esetében az elemzés hasonló képet mutat, mint a tőkejövedelmezőség esetében, de van némi eltérés az ott tapasztaltakhoz képest. A „Minőség és

vevőorientáció” típus minden szempontból a legjobb helyzetben lévő. Itt a legnagyobb a jól és a legkisebb a rosszul teljesítő vállalatok aránya.

A teljes minta megoszlásához nagyon hasonlóan alakul az „Állami kapcsolat” típuson belül a különböző teljesítményű vállalatok aránya. Ez a csoport szinte teljesen az „átlagot” képviseli.

A legkedvezőtlenebb megoszlást a „Követők” és a „Diverzifikálók” mutatják. Érdekes jelenség, hogy a „Követők” típusban amellet, hogy a legnagyobb arányban itt vannak mélyen az átlag alatt teljesítő vállalatok, előfordulnak élenjáró vállalatok is.

A jövedelmezőség mutatója abból a szempontból eltér az előzőektől, hogy nagyon szubjektív lehet. Míg a tőke- és árbevétel arányos nyereség a vállalati pénzügyben, számvitelben gyakran használt fogalom és jól meghatározott, addig a "jövedelmezőség" alatt sok mindent lehet érteni. Éppen ezért ennek értelmezése nagyban függ a vizsgálatban használt kérdőív kitöltőjétől.

A mutató alakulása a „Minőség és vevő”, valamint a „Termelés” típusban a legkedvezőbb. Ezekből csak némileg marad el a „Struktúra” csoport (itt több a gyengébb vállalat). Az „Állami kapcsolatok” csoportban nagyon nagy az „azonos” (legfőbb versenytárhoz képest) teljesítményű vállalat aránya. A fentebb felsorolt típusoknál egyértelműen rosszabb a helyzet a „Diverzifikálók” esetében. Az összes típust figyelembe véve is messze a leggyengébb teljesítményt a „Követők” csoportja produkálja, ahol a legfőbb versenytárhoz képest a vállalatok 70%-a gyengébben teljesít, és teljesen hiányoznak a „sokkal jobb” vállalatok.

Az üzletági teljesítmény négy mutatójának (a fentiekben tárgyaltak mellett az azokból képzett faktor) összehasonlítása után az a kép rajzolódik ki, hogy a hat típus három részre osztható.

A legkedvezőbb a helyzet a „Minőség és vevőorientáció” és a „Termelés” típus esetében. Ez pontosan azt jelenti, hogy ezekben a csoportokban található meg a legtöbb olyan vállalat, amely jobban teljesít, és a legkevesebb amely rosszabbul, mint a legfőbb versenytársa.

Gyakorlatilag a teljes minta „átlagának” felel meg az „Állami kapcsolatok” típus teljesítménye, és ennél némileg jobb a „Struktúra” csoporté.

Az „átlagos” csoportnál gyengébb helyzetben vannak a „Diverzifikálók” és a „Követők” (amely egyébként egyértelműen a leggyengébb összetételű).

A típusok teljesítményének összehasonlítása és értékelése után fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a csoportok esetében érzékelhetők különbségek abban, hogy mennyi a jól vagy rosszul teljesítő vállalatok aránya, de ez nem jelenti azt, hogy valamely típusban ne lehetne jó teljesítményű vállalatokat találni (ez még a leggyengébb "Követők"-re is igaz). A stratégia típusok és a teljesítmény között a kapcsolat tehát kimutatható, azonban nem determinisztikus. Önmagában az üzleti versenystratégia típusa nem határozza meg a vállalat teljesítményét.

A **vállalati szintű növekedési stratégiák** kapcsán elmondható, hogy a teljes mintára igaz, hogy 1992-től fokozatosan és egyenletesen nőtt azoknak a vállalatoknak az aránya, melyek saját bevallásuk szerint növekedési stratégiát folytattak.

A **vállalati szintű adaptációs stratégiák** a környezethez való alkalmazkodás módját jelentik. Ezt az alkalmazkodást két változóval vizsgáltuk. Egyrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy a vállalatok mikor ismerték fel a változások szükségszerűségét, és erre hogyan reagáltak, másrészt pedig arra, hogy az alkalmazkodás mennyire volt védekező, illetve támadó jellegű.

A teljes mintában csak elvétve szerepelt olyan vállalat, amely saját bevallása szerint mindig késve reagált a környezeti változásokra. Legnagyobb gyakorisággal az utólagos reagálás, illetve az idejében való felkészülés volt jellemző a vállalatokra. Érdekes eredményre vezet, ha megfigyeljük, hogy az adaptáció módja hogyan függ össze a fentiekben tárgyalt üzleti versenystratégia-típusokkal. A legjobb reagálóképességű csoport a „Minőség és vevőorientáció”, míg a leggyengébb a „Követők”. Az „Állami kapcsolat” kategóriában az utólagosan reagálók szerepelnek a legnagyobb számban.

A **vállalati stratégiák** kapcsán azt is vizsgáltuk, hogy mennyire **védekező**, illetve **támadó** volt az egyes vállalatok stratégiája. Összességében elmondható a mintáról, hogy 1992-től fokozatosan egyre aktívabbakká, kezdeményezőbbekké váltak a stratégiák. Ez azt jelenti, hogy a növekedési és támadó jellegű stratégiák száma egyre nő. Ezzel párhuzamosan megfigyelhető az is, hogy a vállalatok elmozdulnak a kezdeti állapothoz képest. Sok kezdetben védekező vagy visszahúzódó vállalat áttér a stabilitási stratégiára, illetve sok stabilitási stratégiát követő kezd növekedési, vagy akár támadó jellegű stratégiát követni. (A támadó jellegű stratégia annyival agresszívabb, hogy a versenytársak meggyengítésére is törekszik.) Saját bevallásuk szerint a vállalatok közt csak elhanyagolható számosságú volt olyan, amelyik semmilyen stratégiát sem követett az adott időszakban.

A védekező–támadó típusok és az üzleti stratégiatípusok közti kapcsolatban megfigyelhető, hogy a legkevésbé kezdeményezők (várakozás szerint) a „Követők”, akiket az „Állami kapcsolatokra” orientáltak és a „Diverzifikálók” követnek. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy 1995-re ezekben a viszonylag kevésbé aktív csoportokban is előtérbe kerülnek a stabilitási és még inkább a növekedési stratégiák. A leginkább növekedő és támadó csoportok a „Minőség és vevő”, a „Struktúra”, illetve a „Termelés” típusok.

A következőkben a vállalati szintű teljesítmény alakulását vizsgáljuk a feltárt stratégia típusokban, amit az Üzemi (üzleti) eredmény, Adózatlan nyereség, Adózott nyereség, Vagyonarányos nyereség és Árbevételarányos nyereség változási tendenciájával (és az ezekből képzett faktorról) mértünk.

A teljes mintáról összességében elmondható, hogy az elemzett időszakban saját megítélésük szerint inkább javuló teljesítményűek voltak a vállalatok. Ez szinte minden teljesítmény változó

tekintetében igaz (kivételt jelent az árbevétel arányos nyereség). Az üzleti versenystratégia típusok és a vállalati szintű teljesítmény kapcsolatát illetően kiemeljük, hogy a teljesítmény leginkább a „Termelés” csoportban nőtt. Érzékelhető visszaesés két típus vállalatainál figyelhető meg, a „Követők” és a „Diverzifikálók” között.

### 2.1.3.3. Stratégiai szövetségek

A korábbi vállalati kapcsolati rendszerek, „szocialista együttműködési formák” szétesése után, a magyar gazdaságban kezdenek újraszerveződni a hosszabb távú partneri kapcsolatok, stratégiai célzatú együttműködések. E szövetségek – számarányukat és jelentőségüket tekintve – nem hasonlíthatók a nyugati vállalatok körében létrejött stratégiai együttműködésekhez, de feltétlenül új eszközt jelentenek a hazai cégek formálódó stratégiáinak megvalósításában.

A versenyképesség növelését szolgáló stratégiai szövetségek kialakulása a legutóbbi években (különösen 1994-től) gyorsult fel Magyarországon.

A stratégiai távlatú hazai együttműködésekben – a nemzetközi tendenciákkal ellentétben – döntő többségükben nem az ugyanazon ágazatban, iparágban működő versenytárs cégek, hanem az egymással főleg vevői-szállítói kapcsolatban álló, nem versenytárs vállalatok vesznek részt. Ezért a hosszabb távú együttműködések elsősorban a beszerzési-értékesítési, valamint a termelési funkcióra irányulnak.

A stratégiai szövetségek túlnyomó hányadát – ugyancsak ellentétben a külföldi gyakorlattal – meghatározatlan időre kötötték a vizsgált vállalatok, ami jelentheti egyrészt a partnerek együttműködési koncepciójának kiforratlanságát, másrészt a szövetségből – tetszés szerinti időpontban – történő „kiugrás” lehetőségének biztosítását.

A versenytársak közötti (horizontális) szövetségekben az adatszolgáltató vállalatok partnerei kisebb arányban kerülnek ki a külföldi tulajdonú cégek közül, mint a nem versenytársak közötti (vertikális) szövetségekben. Ez arra utalhat, hogy nehezebb a külföldi tulajdonú versenytársat megnyerni a stratégiai együttműködéshez, mint a közvetlen versenyt nem támasztó külföldi érdekeltségű szervezetet.

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek körében inkább az erőforrásokat egyesítő, több partnert összefogó horizontális együttműködések a jellemzőek, mint az erőforrások (eszközök) kiegészítő jellegén nyugvó versenytársi kooperációk.

A kérdőíves felméréssel érintett stratégiai szövetségek nagy többsége még „folyamatban van”, és csekély a terv szerint befejezett, a meghosszabbított vagy az idő előtt felbomlott együttműködések száma. A szövetségesi kapcsolatok – a válaszadók értékelése szerint – elsősorban a vertikális irányultságú együttműködésnél gyakoroltak kedvező hatást az eddigiekben a vállalatok stratégiai helyzetére.

#### 2.1.3.4. Stratégiai információrendszerek

Vállalati vezetőink az információmenedzsment funkciót a fejlett országok gyakorlatától eltérően jelenleg nem tekintik a versenyképesség kritikus feltételének, különösen relatív értelemben, más vállalati szakterületekkel összehasonlítva.

Az információmenedzsmentben lévő potenciál érzékelésére utal ugyanakkor, hogy az információmenedzsment egy másik, ugyanazon vállalati szakterületeket összehasonlító listán a leginkább változtatandó funkciók közé tartozik vezetőink megítélése szerint.

Vállalatainkban nem valósul meg az információ, illetve az azt biztosító számítógépes információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése. Informatikai stratégiát a mintába bevont vállalatok alig több, mint negyede készít (szemben például a brit 84 százalékkal). Az informatikai célú ráfordításoknak a vállalati árbevételekhez viszonyított átlagos aránya csak éppen, hogy megüti az általánosan ajánlott 1-5%-os sáv alsó szintjét.

A vállalati (üzletági) és az informatikai stratégiák összhangja, úgy is mint a stratégiai - tehát versenyelőnyt nyújtó, versenyképesség növelő - információrendszerek építésének feltétele alacsony fokon teljesül. A cégek közel felénél formalizált vállalati stratégia sem készül, ahol pedig igen, ott az informatikai fejezet szerepeltetése esetleges. Az informatikai stratégiák (illetve a vállalati stratégiák informatikai fejezetei) csak elvétve érintik az adott üzletág informatikai követelményeit (versenytársak alkalmazásai, vevői igények stb.). Az informatikai terület felelős vezetője általában nem tagja a vállalati felsővezetői körnek.

Számos vállalat esetében még a jól algoritmizálható adminisztratív feladatok teljes körű automatizálása sem megoldott (bérelszámolás, készletnyilvántartás). Ezek kiépítése alapfeltétel, ugyanakkor a versenyképességet nem növeli, különösen nemzetközi összehasonlításban. A versenyképességre valóban ható, kritikus üzleti folyamatokat támogató (stratégiai) információrendszerek megjelenése csak az alapinfrastruktúra és -alkalmazásportfolió megvalósítását követően várható.

Az informatikai funkciót vállalataink a jelenlegi állapothoz hasonlóan középtávon is saját – többé-kevésbé centralizált – szervezettel kívánják ellátni. Az informatikai outsourcing, amely legalábbis a nem különösebben információintenzív üzletágakban lehetővé tenné a valóban kritikus tevékenységekre való koncentrációt és így a versenyképesség növelését, az ismerethiány, a szerződéses kapcsolatok bizonytalansága, illetve vezetői presztízsérdekek miatt ma még nem jelent alternatívát.

## 2.2. Szervezettervezés és menedzsment kontroll

### 2.2.1. Célkitűzések

Noha az alprojekt elnevezése két egyenrangú és egyenlő részletezettséggel kidolgozott kutatási irányra utal, előrebocsátjuk, hogy kutatásaink eddigi szakaszában elsősorban a menedzsment kontroll kérdéseire koncentráltunk. A szervezeti struktúrákat mint a controlling számára kontextuális tényezőt (belső szervezeti feltételrendszert) vettük figyelembe. A szervezetek fejlődésének, illetve a szervezettervezésnek a kérdései további vizsgálataink folyamán kerülnek előtérbe és képezik közvetlen kutatói érdeklődés tárgyát.

A menedzsment kontroll kapcsán érdemes először fogalmi kérdéseket tisztázni. Bár a történetírók szerint a *control* kifejezés ilyen értelemben való használata már több évtizedes múltra tekinthet vissza, a gazdálkodó szervezetek teljesítményének szisztematikus megtervezését és nyomon követését, ezáltal a szervezetek eredményorientált működését biztosító *controlling* csak néhány éve jelent meg a hazai közgazdászok, a vállalati gazdasági szakemberek szóhasználatában. Természetesen a tervezés, illetve a működés eredményeinek valamilyen rendben történő rögzítése, az ez alapján történő ellenőrzés azelőtt sem hiányzott a vállalatirányítás feladatai közül. Lényegét tekintve azonban ez egészen mást jelentett, mint amit a fejlett gazdaságok vállalati gyakorlatában az angolszász nyelvterületeken a *management control*, a német nyelvterületen és a kontinentális Európa néhány más országában a *controlling* kifejezés alatt értenek.

*A menedzsment kontroll vagy controlling olyan tevékenységet takar, amelynek tárgya a szervezet aktuális működése, célja pedig az erőforrások eredményes és hatékony felhasználásának biztosítása. Az eredményesség és a hatékonyság a szervezet céljainak a teljesülésével mérhető, a mérés elsődleges eszköze pedig a célok és a tényleges működés alakulásának pénzértékben való kifejezése. A menedzsment kontroll időbeli orientáltságát és a kontroll tárgyát tekintve a stratégiai tervezés és a tevékenység ellenőrzés között helyezkedik el.*

Hazánkban – bár az effajta tervezési és ellenőrzési tevékenységek egyes elemei a szocialista gazdasági feltételek közepette is megfigyelhetők voltak a vállalatvezetés gyakorlatában – a tudatosan felépített és működtetett menedzsment kontroll rendszerek fokozatos kiépítése a nyolcvanas évek végére, a kilencvenes évek elejére tehető. A piacgazdaság feltételeinek megteremtésével, a nemzetközi versenybe való bekapcsolódással ma már a magyarországi vállalatoknak is a fejlett gazdaságok vállalataihoz hasonló kihívásokkal kell szembenéznük. Ebből adódóan az eredményes működés, mint alapvető cél is hasonló elvárásokat támaszt vállalatainkkal, azok döntéshozóival és a döntések végrehajtóival szemben egyaránt. E megváltozott körülmények között a hosszú távú fennmaradás kiinduló feltétele a vállalat irányításában az eredménycentrikusság érvényesítése. Ebben az alapvető felépítési és működési struktúra átalakítása mellett kulcsfontosságú szerepet játszik a

szervezet különböző szintű vezetőinek mindennapi döntéseit, irányítási munkáját támogató controlling rendszer kiépítése.

**Az alprojekt keretében megvalósuló kutatás céljaként** azt határoztuk meg, hogy feltárjuk, hol tart ma ez a folyamat. *A vizsgálat középpontjában a magyarországi vállalatok controlling gyakorlata áll.* A terület kutatásának nemzetközi gyakorlatához igazodva a controlling gyakorlat feltérképezése a vállalatok aktuális működési környezete és az alkalmazott controlling technikák közötti illeszkedés vizsgálatán, valamint az eltérések lehetséges okainak azonosításán keresztül történik. A területnek nem lévén hazai, illetve specifikusan e régió sajátos fejlődési utat bejárt vállalataira vonatkozó elmélete, a kutatás másodlagos célja a fejlett piacgazdasági környezetben kifejlesztett controlling modellek magyarországi alkalmazhatóságának tesztelése. Mivel a controllingnak, mint irányítási rendszernek a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása nem mérhető közvetlenül, a magyarországi vállalatok versenyképességét e téren nem valamiféle teljesítménymutatóknak megfelelően versenyképességhez való hozzájárulás szerint ítéljük meg. *Kutatásunk során azt vizsgáljuk, hogy a hazai vállalatok controlling gyakorlatában alkalmazott eszközök, a controlling rendszerek alakulásának tendenciái mennyiben követik a fejlett gazdaságok élenjáró vállalatainak controlling gyakorlatát.*

A jelen kutatás során alkalmazott elméleti keret a terület kutatásának fő irányvonalaihoz illeszkedik. *Szándékunk az volt, hogy a menedzsment kontroll tevékenységet az azt szolgáló rendszerek tartalmi és működési jellemzőin keresztül vizsgáljuk.* A felállított kutatási modell a **kontingencialista** hagyományokat követi: eszerint a menedzsment kontroll rendszer működésének kontextusa, a rendszer jellemzői, valamint a controlling eszközök és a szervezet teljesítménye közötti összefüggés jelentik a vizsgálat tárgyát. A kontextuális tényezők a szervezet külső környezetének jellemzői és belső adottságai, amelyek a menedzsment kontrollra jellemző időhorizonton változatlanok tekinthetők, a szervezeten belüli döntéshozók által lényegében nem megváltoztathatók. A vállalat mérete, az alkalmazott technológia sajátosságai, a piaci és technológiai környezet jellemzői, a szervezet alapvető felépítési és működési jegyei, valamint az össz-szervezeti célok és stratégiák tartoznak ebbe a körbe.

A modell következő eleme a menedzsment kontroll rendszer. Részei azok a formális rendszerek, amelyek a kontroll alapvető céljának – az erőforrások hatékony és eredményes elosztásának és felhasználásának – elérését szolgálják azáltal, hogy információt nyújtanak a vállalat mindennapi működése során felmerülő döntési szituációkban, valamint összekapcsolják a szervezeti és egyéni célokat. **A költség- és teljesítményszámítás rendje, az operatív tervezés rendszere és a beszámolási rendszer alkotja a vállalat teljes menedzsment kontroll rendszerét.** Mivel jelen kutatás során a controlling rendszer jellemzőinek, az egyes elemek konkrét alakulásának vizsgálata volt a cél, érdekesnek tűnt bevonni a vizsgálatba azokat a vállalati információkat, illetve irányítási



rendszereket, amelyek lényegesen befolyásolják a controlling rendszerrel szemben támasztott elvárásokat. A döntési szituációkban felmerülő információs igény ugyanis a controllingon kívül kielégíthető még a vállalat (pénzügyi) számviteli rendszeréből, valamint az egyéb vezetői információs rendszerekből származó információval. A döntéshozók céljainak az össz-szervezeti célokkal való összhangját pedig az érdekeltségi rendszer határozza meg. Ezeket a rendszereket alapvetően nem abból a célból hozták létre, hogy a menedzsment kontroll tevékenységet szolgálják, tehát nem részei a menedzsment kontroll rendszernek. Azért tűnt célszerűnek mégis részletesebb vizsgálat alá vonnunk őket, mivel működésük jelentős hatással van arra, hogy a szervezeten belüli döntéshozók a menedzsment kontroll hatókörébe tartozó döntési szituációkban milyen döntéseket hoznak.

A pénzügyi számviteli rendszer, az egyéb vállalati információs rendszerek, valamint az érdekeltségi rendszer a controlling szempontjából lényegében egyfajta szűken értelmezett kontextust jelentenek. A szűken értelmezett kontextus elemeinek is meghatározó szerepük van a menedzsment kontroll rendszerrel szemben támasztott elvárásokra. Annyiban különböznek azonban a kontextuális tényezőktől, hogy míg azok a menedzsment kontroll rendszerrel szemben támasztott elvárásokat közvetlenül meghatározzák, addig az utóbbiak a vezetők számára rendelkezésre álló eszközök körét, az egyes megoldási alternatívák közötti választást befolyásolják. A modellben – munkamegnevezésként – ezeket a rendszereket „közvetlen kiváltó rendszerek”-nek nevezzük. A másik indok arra nézve, hogy ezeket a rendszereket bevonjuk a controlling rendszer jellemzőivel kapcsolatos vizsgálódásba, az a feltételezés, hogy a döntéshozók magatartását, s ezáltal a szervezet teljesítményét ezek – mármint a controlling és a közvetlen kiváltó rendszerek – nem egymástól függetlenül, hanem együttesen, egymásra kölcsönösen hatva határozzák meg.

A modell záró eleme a szervezet teljesítménye. A szervezet teljesítményének értelmezésében követjük a menedzsment kontroll nyugati szakirodalmában lefektetett alapelveket, megkülönböztetve a hatékonyságot és az eredményességet. A hatékonyság azt mutatja, hogy a szervezet mekkora input felhasználásával állít elő adott outputot. Az eredményesség a szervezet célmegvalósítási képességére utal. Látható, hogy mindkét fogalom esetében további pontosítás szükséges, ha valamilyen módon mérhető szervezeti teljesítményhez akarunk jutni. Hiszen a szervezetek inputjai és outputjai is igen sokféleképpen megragadhatók, és az sem egyértelmű, hogy amikor szervezeti célokról beszélünk, pontosan mely célokat értjük azalatt. A hatékonyság és eredményesség szétválasztása kapcsán a nem egyértelmű tartalom mellett a másik rendszeresen felmerülő kritika, hogy ha az eredményesség megítélésének alapjául szolgáló szervezeti célrendszert megfelelően választjuk ki, akkor a hatékonyság a célrendszer része. Ebben az esetben a két fogalom egy, mivel az eredményesség lefedi mindkettő tartalmát. A magyarországi gazdálkodó szervezeteket vizsgálva azért tűnik mégis célszerűnek a hatékonyság és az eredményesség külön kezelése, mert a tapasztalatok szerint a vállalatok által kitűzött célok sokszor nem tartalmaznak olyan hatékonysági elvárásokat, amelyek azonban a vállalatok piaci sikerét és hosszú távú fennmaradási esélyeit jelentősen befolyásolhatják.

*A kutatásban nem volt célunk a controlling rendszer jellemzői, illetve a kontextus és a rendszer jellemzői közötti illeszkedés szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának empirikus vizsgálata. A szervezeti teljesítménnyel kapcsolatban mindössze arra vonatkozóan szándékoltunk megállapításokat tenni, hogy a vállalatok által alkalmazott controlling technikák mennyiben konzisztensek a szervezeti célokkal és irányelvekkel.*

A kutatás során elsősorban az alábbi kérdésekre igyekeztünk választ kapni.

**1. Lehet-e „versenyképes” menedzsment kontrollról (controllingról) beszélni?** Mérhető-e a controlling hatékonysága és hatásossága önmagában? Eltérő választ kapunk-e akkor, ha a menedzsment kontrollt „institúció”-nak tekintjük, illetve akkor, ha vezetői eszközként („instrumentum”) értelmezzük?

A menedzsment kontroll hatékonysága (akár institucionális, akár instrumentális megközelítésben) végső soron a vállalati teljesítményben mutatkozik meg. Alapvetően azonban pesszimisták vagyunk tekintetben, hogy egzakt módon kimutatható-e a menedzsment kontroll hozzájárulása a szervezetek teljesítményéhez. A probléma hasonló a kontingencialista modellek azon általános gondjához, hogy az esetek többségében nehezen beazonosítható, hogy az egyes változók önmagukban mennyire befolyásolják a teljesítményt (pl. magatartási aspektusok, struktúra). Éppen ezért a versenyképesség megítélésénél kvázi analitikus módon a menedzsment kontroll elemeit (költség- és teljesítményszámítás, tervezés, beszámolórendszer... stb.) célszerű összehasonlítani a fejlett ipari országok vállalati menedzsment controlling rendszerének hasonló elemeivel.

**2. Melyek a controlling magyarországi elterjedésének legfontosabb jellemzői,** milyen általános tendenciák érzékelhetők a kontextuális tényezők, valamint a vállalati controlling rendszerek jellemzői kapcsán?

A controlling kialakítása és a vállalati rendszerekbe történő beillesztése Magyarországon a nyolcvanas évek végétől figyelhető meg. Ezen időszaknak – korábbi felmérések alapján részben már verifikált, részben még bizonyítandó – jellemzői a következők.

A nyolcvanas évekre a „push típusú” innováció volt a jellemző, azaz a controlling bevezetése döntően a vállalati munkatársak belső képzésének az eredménye. A kilencvenes évek elejétől növekvő internacionalizálódást tapasztalunk, markánsabb piaci hatások érik a vállalatokat, illetve megjelennek a külföldi befektetők. Mindezek együttesen egy fokozottabb „pull” hatást váltottak ki a magyarországi controlling rendszerek megteremtésével kapcsolatban. Mindazonáltal éppen a vegyes vállalatokra jellemző, hogy a külföldiek által diktált controlling megoldások, illetve a külföldi és a magyar elképzelések „vegyítéséből” létrejött hibrid rendszerek mellett számos esetben lehetőség nyílt saját – magyar – rendszerek kialakítására is.

A menedzsment kontrollal kapcsolatos igények (az úgynevezett controlling filozófia) elsősorban nem a felsővezetők által kerültek megfogalmazásra, vagy azok csak túl általánosan definiálták az elvárásaikat, hanem a magyarországi tanácsadó cégek, illetve a vállalaton belüli, controllinggal „megfertőzött” munkatársak voltak a hajtóerők. Ez utóbbiak vagy szakmai meggyőződésből, vagy egy feltételezett „liftbe való beszállás” lehetősége miatt álltak az ilyen jellegű fejlesztések élére. Úgy tűnik azonban, hogy a kialakított menedzsment kontroll rendszerek nem minden esetben feleltek meg a vállalati adottságoknak, működési feltételeknek. Nagyon gyakran a tanácsadók által diktált, illetve a különböző tanfolyamokon ellesett megoldások kerültek uniformizált módon átvételre a vállalati controlling rendszerekben.

Ugyancsak illeszkedési problémákat tapasztalhattunk az elmúlt években a stratégia, a szervezeti struktúra és controlling kapcsán. Egyrésztől nagyon ritkán valósult meg a stratégia alkotás és a controlling közötti szisztematikus kapcsolat: elvértve találkoztunk olyan megoldásokkal, ahol a controlling egyben a stratégiák megvalósulásával kapcsolatos visszacsatolás eszköze is. A szervezeti struktúra és controlling kapcsán ugyancsak tapasztalható a nem-megfelelőség, elsősorban a felelősségi és elszámolási egységek (responsibility and accounting entity) kialakításával kapcsolatban.

Egy egészen sajátos periódusban zajlott Magyarországon a vállalati controlling rendszerek kialakítása. Ennek a folyamatnak legfőbb jellemzője, hogy a controlling bevezetése egybeesett a privatizációs és válságkezelési problémákkal, aminek hatására egészen eltérő bevezetési stratégiák fogalmazódtak meg (kivárási taktika, siettető bevezetés, részrendszerben való gondolkodás, tűzoltó megoldások).

Egészen eltérő tendenciákkal találkozhatunk a meglévő rendszerek kezelése kapcsán. Az egyik szélsőség a meglévő rendszerek teljes elutasítása, tagadása („Break the china!”), ugyanakkor – másik szélsőségként – több esetben megfigyelhető volt a változást nem hozó („címátfestő”) akciók sorozata.

A számvitel és a controlling, mint vállalati funkciók kapcsolata egészen ambivalensen alakult. Egyrészt a számviteli törvény fáziskésésben volt a controllinggal kapcsolatos próbálkozásokhoz képest, másrészt a békés egymás mellett élés helyett számos esetben találkozhattunk – és még ma is találkozhatunk, bár egyre csendesedő formában – hatalmi villongásokkal az érintettek között.

A információs technológiában, informatikában tapasztalható hiányosságok is nehezítették a controlling rendszerek megteremtését. Az elsősorban a tőkehiányból adódó saját informatikai fejlesztések („önerős bütykölések”) megnehezítették az integrált információs rendszerek kialakítását, amelyek hajtóerőként hathattak volna a controlling bevezetésére.

A felkészült szakemberek hiánya ugyancsak hátráltatta a hatékony controlling rendszerek elterjedését.

A fentiekkel együtt is összességében az mondható a mostanáig eltelt időszakra, hogy Magyarországon megteremtődtek a vállalati controlling rendszerek alapelemei, s minden hibájukkal együtt hozzájárultak:

- a vállalati versenyképesség javulásához, s minden bizonnyal a vállalati teljesítmények növekedéséhez;
- az információáramlás felgyorsulásához;
- a joint venture-ökkel kapcsolatos illeszkedési problémák megoldásához;
- a transzparencia erősödéséhez (ami különösen a privatizálók és befektetők számára volt igen fontos);
- a vezetői gondolkodás megváltozásához;
- és összességében a vállalatok cégértékének növekedéséhez.

**3. Várhatóan hogyan alakul a továbbiakban a vállalatok, illetve a controlling rendszerek működésének kontextusa?** Mit jelent ez a controlling vállalati gyakorlatának alakulásával kapcsolatban?

A jelen időszakot egy konszolidációs és evolúciós időszak kezdetének tekinthetjük, elsősorban a következők miatt:

- Új vezető generáció alakult ki.
- A makroszféra intézményi struktúrája alapvetően kiépült.
- Létrejötték a vállalaton belüli legfontosabb controlling elemek.
- Az információ-technológia korszerűsítése a vállalatok jelentős részénél egyben a controlling rendszerek korszerűsítését is jelentette.
- Az elkövetkezendő időszakban néhány controllingot is befolyásoló tényezőnek nincs reális alternatívája.
- A kontextuális tényezők jelentős része az elkövetkezendő 5-10 évben közelíteni fog az európai standardokhoz.
- A hosszú távú és rövidtávú szemlélet közötti kapcsolat megteremtésének igénye, a stratégiai gondolkodásmód elterjedése megfigyelhető vállalatainknál.
- Tisztuló szervezeti formákkal számolhatunk az elkövetkezendő időszakban, amelyek alapvetően a fejlett ipari országok létező modelljeihez hasonlítanak.
- A controlling elfogadása teljes körű mind a vállalati felsővezetők körében, mind a beosztottak esetében, s valószínűleg jelentősebb szervezeti ellenállással nem kell számolni a továbbiakban e téren.

**4. Mennyiben egyeznek a magyarországi vállalatok controlling gyakorlatában megfigyelhető tendenciák a fejlett ipari országok vállalatainál tapasztalhatókkal?** Mik lehetnek az eltérések legfontosabb okai? Versenyképes-e, illetve versenyképessé tehető-e hazai vállalataink controlling gyakorlata?

A menedzsment kontroll (controlling) vállalati gyakorlatának helyzete napjainkban számos vonatkozásban hasonlít az Egyesült Államok vállalatainál 10-15 évvel ezelőtt, illetve a fejlett európai országok vállalatainál 5-10 évvel ezelőtt tapasztalható helyzetéhez. A különbség valószínűleg jóval kisebb e téren, mint a gazdaság más szféráiban. Ez jórészt azzal is magyarázható, hogy a nyolcvanas években szinte nulláról indult a controlling hazai fejlődése, s a nulláról indulásnak az innovációk esetében jótékony – gyorsító – hatása is van. Nagy kérdés azonban, hogy ez a fajta „felgyorsulás” meddig tart, illetve hogy milyen körülmények között zajlik a következő időszakban.

Amennyiben a lezajlott radikális változások után egy konszolidációs-evolúciós időszak következik, akkor milyen esélyeink vannak a különbség „ledolgozására”? Ennek kapcsán különösen fontos kérdés, hogy vajon az információ-technológia, az új információ-technikai rendszerek bevezetése – mint a változások hajtóereje – képes-e a létező szakadékot áthidalni (lásd például az SAP rohamos elterjedését Magyarországon, amelynek controlling modulja megfelel a nemzetközi standardoknak)?

Kutatásunk központi problémája, hogy a magyarországi fejlődési tendenciák miképpen viszonyulnak a fejlett ipari országokban a kilencvenes évek elejétől kitapintható, a vállalati menedzsment kontroll gyakorlathoz kapcsolódó változási tendenciákhoz és problémákhoz. Vállalataink versenyképessége ugyanis nagymértékben függ attól, hogy olyan irányba haladunk-e a hazai vállalati controlling rendszerek kialakítása, illetve továbbfejlesztése során, amely irány a fejlett ipari országok élenjáró vállalatainál megfigyelhető. Megítélésünk szerint e tekintetben ugyanis nem létezik harmadik, vagy sajátosan magyar út. Hosszabb távon és nemzetközi versenyipiaci megmérettetésben az a vállalat versenyképes, amely működési folyamataiban olyan jellemzőket tud felmutatni, mint a világ élenjáró vállalatai. Nyilvánvalóan e tekintetben rendkívül lényeges az a kérdés is, hogy a vállalatirányítás többi alrendszere hogyan alakul. Mi azonban ebben a kutatásban csak a controlling rendszer jellemzőinek részletes vizsgálatával foglalkoztunk és foglalkozunk.

Összességében tehát a versenyképességgel kapcsolatos vizsgálódásaink a vállalati controlling gyakorlat *jelenlegi helyzetének, illetve a jelenlegi helyzetből kitapintható tendenciáknak a fejlett ipari országok élenjáró vállalatainak gyakorlatával való összevetését* jelentik. Még hozzá rendkívül analitikus módon: a költség- és teljesítményszámítás rendje, a tervezési rendszer egyes elemei, a beszámolási rendszerben alkalmazott megoldások, illetve ezek jellemzői jelentik az összehasonlítás tárgyát. Véleményünk szerint ez a fajta „gap-elemzés” az, ami lehetőséget ad a controlling rendszer

hatékonyságának és hatásosságának megítélésére, illetve arra, hogy következtetéseket vonhassunk le hazai vállalataink controlling gyakorlatának versenyképességével kapcsolatban.

### **2.2.2. Módszertan**

A kutatás során alapvetően kétféle módon közelítettünk. A magyarországi gazdálkodó szervezetek működési környezetére, belső adottságaira, valamint az alkalmazott információs és irányítási rendszerek jellemzőire vonatkozó információk gyűjtése kérdőíves felmérések, másodlagos dokumentum elemzés, valamint vállalati mélyinterjúk segítségével történik, a következő főbb elemekre építve:

- az elmúlt évben végrehajtott feltáró elemzés eredményeinek kiértékelése;
- a Magyar Controlling Egyesület kereteiben folytatott kérdőíves megkérdezések eredményei;
- a „Versenynben a világgal” kutatás során felvett kérdőív erre vonatkozó részeinek feldolgozása;
- a magyarországi vállalatoknál készített, a controlling rendszer kiépítésének folyamatát dokumentáló tanulmányok másodlagos feldolgozása;
- további célzott megkérdezések a kutatás által érintett kérdésekre vonatkozóan;
- egy szisztematikusan kiválasztott vállalati körben vállalati mélyinterjúk készítése.

A fejlett ipari országok élenjáró vállalataira vonatkozóan ugyanezeket az információkat nem tudjuk közvetlenül – kérdőívek, interjúk, vállalati dokumentumok elemzése segítségével – megszerezni. Ebből adódóan a követendő módszer a vonatkozó szakirodalom szisztematikusan kiértékelése, elemzése.

Az alprojekt keretében tervezett kutatómunka – bár a „Versenynben a világgal” kutatási program a lezárásához közeledik – még koránt sincs befejezve. Az eredetileg tervezett feladatok közül két nagy szakasz került lezárásra:

- a téma nemzetközi elméletének és gyakorlatának megismerését célzó irodalomelemzés, valamint
- a „Versenynben a világgal” kérdőív vonatkozó részeinek feldolgozása – alapvetően leíró-értelmező igényekkel.

Ez nem jelenti az eredeti kutatási terv megváltoztatását, mindössze annyit, hogy az alprojekt tervben megfogalmazott kérdéseknek csak egy része kerül megválaszolásra e tanulmányban: azok, amelyek operacionalizálásából eredő részletező kérdések a „Versenynben a világgal” kérdőív keretében lekérdeztünk.

Mivel a kérdőíves felmérés választott módszere – pláne ilyen kiterjedt témakör esetében – jelentősen korlátozza az ily módon becsatornázható információkat, a kutatás ezen szakaszában döntően a vállalatoknál megfigyelhető formális rendszerek vizsgálatára helyeztük a hangsúlyt. Ebből adódóan az eredetileg kijelölt vizsgálati területek közül azokat, amelyek vizsgálatát e módszertan, illetve a rendelkezésre álló keretek nem tették lehetővé, a kutatás későbbi fázisaiba utaltuk. Ezekre a kérdésekre a kérdőíves felméréstől eltérő egyéb tervezett módszerek alkalmazásával:

- vállalati dokumentumelemzéssel,
- már elkészült tanulmányok másodlagos elemzésével,
- további célzott vállalati megkérdezéssel, valamint
- mélyinterjúk segítségével igyekszünk megtalálni a választ.

Természetesen mindez nem jelenti azt, hogy az alapozó tanulmányban felállított kutatási modell további elemeinek vizsgálatát levennénk a napirendről. A továbblépés két értelemben is indokolt:

- Egyrészt a kérdőívben felvett adatok eddigi leíró irányultságú elemzésének továbbvitelével az esetleges ok-okozati összefüggések feltárása koncentráltó magyarázó igényű elemzések elvégzése.
- Másrészt az eddig nem, vagy csak a formálisan és viszonylag egyszerűen megfigyelhető menedzsment kontroll rendszerhez kapcsolódóan vizsgált területek további vizsgálata más módszerek alkalmazásával, különös tekintettel:
  - ◆ a vállalatok felépítési és működési struktúrájának jellemzőire,
  - ◆ a szervezetalakítás legfontosabb tendenciáinak feltérképezésére, valamint
  - ◆ a vállalati szervezet és piaci sikeresség kapcsolatának elemzésére.

Ezen irányokban már a kutatás eddigi szakaszában is történtek lépések. Elkészült egy-egy háttér tanulmány a szervezeti kontextus és a teljesítmény kategóriák kérdőívbeli vett információknak való megfeleltetéséről, valamint – egy már korábban elkezdett kutatás folytatásaként – a szervezetalakítás hazai tendenciáiról. E területeken azonban a munka nagyobb része még hátravan.

### **2.2.3. *Eredmények***

#### **2.2.3.1. Felelősségi és elszámolási egységek**

A magyarországi vállalati gyakorlatban a decentralizált irányítás, és az ennek megfelelő nagyobb felelősséggel rendelkező szervezeti egységek kialakítása egyelőre nem jellemző. Vállalataink legtöbbje az alaptervékenységek ellátását végző szervezeti egységeket költség központ (cost center) formájában működteti. A nyugati gyakorlathoz hasonlóan egyre gyakoribb a költség központokon belüli további differenciálódás. Általánosnak mondható az eredmény realizálásához

közvetlenül hozzájáruló; az alaptevékenységet kiszolgáló; valamint adminisztratív, irányítási tevékenységet ellátó költség központok egymástól eltérő kezelése. A legtöbb vállalat másképpen határozza meg a különböző típusú költség központok felelősségét. A három klasszikus felelősségi és elszámolási egység típus így kiegészül más típusokkal is:

- az alapvetően tervezhető költségekkel jellemezhető jól standardizálható, általában a vállalat alaptevékenységéhez kapcsolódó, úgynevezett „standard-költség központ”-tal (az angolszász szakirodalomban *standard cost center*, vagy *engineered cost center*);
- az alapvetően vezetői döntésektől függő, viszonylag szabadon meghatározható költségekkel jellemezhető, úgynevezett „döntésfüggő költség központ”-tal (*discretionary cost center*); valamint
- a kiszolgáló tevékenységet ellátó, úgynevezett „szolgáltató költség központ”-tal (*service center*).

A nagyobb önállóságot jelentő felelősségi egység típusok jellemző alkalmazási területe a jogi önállósággal rendelkező leányvállalatok köre. A hazai konszernek leányvállalatait, valamint a multinacionális vállalatok hazai egységeit is a legtöbb vállalat esetében nyereség központként definiálják. A létrehozott eredménnyel, illetve a rendelkezésekre álló forrásokkal való önálló gazdálkodás viszonylag kevés leányvállalat esetében tartozik az egység vezetőjének hatáskörébe, vagyis, ritkán találkozhatunk önálló tőkeallokációs központként (investment center-ként) működő felelősségi és elszámolási egységekkel. Annak ellenére azonban, hogy a legtöbb leányvállalat, illetve – nagyobb vállalatok esetében – a vállalaton belül nyereség központként működő egységek nem kapják meg a forrásokkal való önálló gazdálkodás jogát, ezen egységek teljesítményének értékelésekor számos esetben alkalmaznak olyan megtérülési, és egyéb pénzügyi mutatókat, amelyek a működésbe vont tőke alakulását, illetve minél eredményesebb felhasználását is figyelembe veszik. Ez kissé ellentmond a felelősségi elv megfelelő érvényesítésének, mivel a nyereség központok vezetői nincsenek befolyással forrásszerkezetük alakulására, pénzügyi eredményességükre, így ezért nem is tehetők felelőssé. Ez a fajta teljesítményértékelés, valamint a nyereség központokkal szemben megtérülési elvárások támasztása azonban gyakori jelenség a nyugati gyakorlatban is. A vállalati vezetők ezzel általában arra próbálják ösztönözni a nyereség központok vezetőit, hogy egységüket mint önálló gazdasági egységet (is) értelmezzék.

### 2.2.3.2. Költség- és teljesítményszámítás

A magyarországi vállalatok jó része kalkulációs rendszerében a költségeket nem választja szét aszerint, hogy azok változó, vagy fix költségek. A legtöbb hazai vállalat sem a költségnemeken belül nem különböztet meg változó és fix kategóriákat, sem a költségviselőkhöz rendelt költségek között, sem a költséghelyeken gyűjtött költségek esetében nem teszik meg ezt a szétválasztást.



Az alkalmazott költség-elszámolási technikák között a leggyakrabban az átterhelést, valamint a pótlékolást alkalmazzák. Az átterhelés esetében valamilyen egyszerű mennyiségi mérce alapján osztják szét a felmerült költségeket a költséghelyekre, illetve költségviselőkre, a pótlékolás esetében pedig valamilyen elsődleges költségnem felmerülésének arányában teszik ezt meg. E megoldások széleskörű elterjedésének oka – a nyugati gyakorlathoz hasonlóan – az egyszerűség. Ezekkel az elszámolási technikákkal jelentősen lecsökken a költségszámítási rendszerek kialakításának és működtetésének bonyolultsága, idő, és ráfordítás igénye.

A magyarországi vállalatok általában ugyanazt a kalkulációs rendszert alkalmazzák controlling célokra, mint amelyet a külső információ-felhasználók számára készített számviteli beszámolóknak, s ez az alapja a vállalati árképzésnek is. A tulajdonosok és a vállalati vezetők egyaránt elfogadják azt az elvet, hogy a piaci árak minden esetben biztosítani az összes vállalati költség fedezetét, plusz valamennyi nyereség realizálását. Ezt a célt pedig egyszerűen és jól szolgálja az egyszerűen kezelhető elszámolási szabályokat alkalmazó teljesköltség-kalkuláció.

A Magyarországon alkalmazott költségszámítási rendszerek jellemzően a termékköltség-számításra koncentrálnak, nem igazán elterjedtek a speciális döntési szituációkban alkalmazott költségelemzési módszerek. Az előzetes gazdaságossági elemzéseket jellemzően a beruházási alternatívák közötti választás előkészítéséhez használják, de a költségalapú elemzések ezeknél a döntéseknél sem kapnak igazán jelentős szerepet. Ennek egyik jellemző oka, hogy azokat a döntéseket, ahol a költség-, illetve eredmény alapú mérlegelések alkalmazhatók lennének – a termékösszetétel megváltoztatása, make-or-buy, egyedi rendelések kalkulációja, beruházások – a felsővezetés szintjén hozzák, ahol a költség- és eredménymegfontolások sok esetben nem kapnak kiemelt jelentőséget, illetve háttérbe szorulnak az egyéb – például marketing, K+F – célok mellett.

### 2.2.3.3. Tervezés

Magyarországon nem terjedtek el széleskörűen a formális hosszú távú tervezési eszközök. Ez köszönhető egyrészt annak, hogy számos vállalat esetében a stratégia-alkotás nem a vállalat szintjén megjelenő feladat, illetve annak, hogy a nyugaton alkalmazott technikák csak néhány éve váltak igazán hozzáférhetővé a hazai vállalati szakemberek számára. A magyarországi tervezési gyakorlatban a vállalati működés keretét az éves időhorizontú, alapvetően funkcionális területenként tagolt tervek jelentik. A nyugati gyakorlathoz, de méginkább az elméleti ajánlásokhoz képest a szakemberek jóval kisebb hangsúlyt fektetnek a vállalat működésének analitikus, termékekre és felelősségi egységekre lebontott megtervezésére. Az operatív tervek általában összvállalati szintűek és funkcionális területenként tagoltak, ami a nyugati gyakorlatban inkább a középtávú, üzleti tervek jellemzője volt. A hazai gyakorlatban az üzleti tervezés és az éves tervezés a legtöbb esetben nem válik el élesen egymástól: az üzleti tervek közvetkező évre vonatkozó része az aktualizálás után

változatlan tartalommal – esetenként valamivel részletezettebb formában – tölti be az operatív terv szerepét.

A tervezésnek a vállalat irányításában betöltött szerepe ebből adódóan némileg más, mint a nyugati gyakorlatban. Magyarországon a tervek sok esetben inkább az időszak végi teljesítményértékelés alapjául szolgálnak, nem pedig az operatív működés konkrét kereteként. Az operatív tervek még ma is sok vállalatnál azért vannak, hogy túlszárnyalják őket, és nem azért, hogy előzetesen összehangolják az egyes vállalati területek működését. A tervezés a legtöbb vállalatnál egyáltalán nem tölti be a koordinációs eszköz szerepét.

#### **2.2.3.4. Teljesítmény-elemzés és beszámolás**

A hazai vállalatok egy részénél – a „Versenyben a világgal” felmérésbe bevont 325 vállalat egynegyedénél – nem készülnek controlling jelentések, speciálisan erre a célra kialakított beszámolók. Azoknál a vállalatoknál, ahol a belső-jelentés-készítésnek kiépült rendszere van, a különböző szintű vállalati vezetők jellemzően havi jelentéseket kapnak, de nem elhanyagolható azoknak a vállalatoknak az aránya sem, amelyeknél a rendszeres beszámolók negyedévente készülnek.

A magyarországi vállalatokra jellemző beszámolási gyakorlat szerint a controlling feladatai közé tartozik nemcsak a vezetők számára való jelentéskészítés, hanem a tulajdonosok gazdálkodási információkkal való rendszeres ellátása is. A rendszeres jelentések fogadóit tekintve szintén a centralizáltság jeleit fedezhetjük fel: a legtöbb vállalatnál a controlling jelentések döntően a vállalati felsővezetést – illetve a tulajdonosokat – szolgálják, viszonylag kevés a hierarchia alsóbb szintjein elhelyezkedő vezetők számára készülő rendszeres beszámoló.

A szakmai ajánlások általában nagy hangsúlyt fektetnek a controller elemző-értelmező szerepére, amelynek jellemző megjelenési formája a beszámolóban megfogalmazott magyarázatok és javasolt intézkedések. A felmérések tanúsága szerint a magyarországi vállalatok csak kisebb részénél használják ezt a lehetőséget. Ez a tendencia hasonló a nyugati vállalatoknál tapasztaltnak: a publikált kutatási eredmények azt mutatják, hogy a controllerek szerep ott is inkább az információ gyűjtésre és közlésre összpontosul, a közvetkeztetések levonása és javaslatok megfogalmazása már a vállalati vezetők, illetve az egységek vezetőinek kompetenciája.

Az alkalmazott elemzési eszközöket tekintve elmondható, hogy a magyarországi vállalatok viszonylag széles eszköztárral rendelkeznek. Vállalataink nagy részénél a beszámolók meghatározó eleme a fedezet-, illetve eredménykimutatás, valamint a cash-flow kimutatás, de ezeken túl viszonylag elterjedtek a termékekre vonatkozó fedezet-elemzések, valamint a dolgozói teljesítményre, a készletekre és a vállalat likviditási helyzetére vonatkozó elemzések. Az alkalmazott és a vezetők által valóban hasznosnak tartott elemzési eszközöket tekintve jellemző, hogy vállalataink inkább a

pénzügyi helyzetüket közvetlenül meghatározó területekre összpontosítanak: a készletekre, vevőkre, szállítókra vonatkozó forgási sebességek számítása; a vevők és szállítók fizetési idő, illetve lejárat szerinti értékelése; valamint a cash-flow kimutatás rendszeres készítése mind erre utalnak.

Az eltérés-elemzés elméleti ajánlásoknak megfelelő alkalmazása még nem igazán elterjedt Magyarországon. A legtöbb vállalatnál ugyan a controlling jelentések tartalmazzak összehasonlító számokat az előző év azonos időszakának teljesítményéhez, valamint a tervezett teljesítményhez képest, de az eltérések tényezőkre bontása és további elemzése nem igazán jellemző a hazai gyakorlatra. A leggyakrabban alkalmazott eltérés elemzési módszer az árbevétel tervezettől való eltéréseinek elemekre bontása: a vállalataink jó részét – nyugati társaikhoz hasonlóan – érdekli, hogy mi az oka a tervezett árbevételtől való eltérésnek.

#### **2.2.3.5. A controlling szervezete**

A felmérések eredményei azt mutatják, hogy a hazai vállalatok csak egy részénél – a „Versenyben a világgal” felmérésbe bevont vállalatok egyharmadánál – létezik önálló controlling szervezet. A controllingért felelős vezető közvetlen felettese a vállalatok jó részénél a gazdasági terület legfelső vezetője, kisebb részükénél pedig a vállalat legfelső vezetője. Ez azt mutatja, hogy a controlling – a nyugati gyakorlatnak megfelelően – a szervezeti hierarchiában viszonylag magasán helyezkedik el, és többen tekintik a gazdasági adminisztráció részének, mint a vállalat legfelső vezetőjéhez kapcsolódó független elemző-döntéshozzájáruló feladatkörnek. Ezt az is alátámasztani látszik, hogy jóval több vállalatnál működik a controlling funkcionális egységként, és kevesebb azon vállalatok száma, ahol a controlling törzskari egység.

A controlling funkciót ellátó szervezet jellemzően centralizált: a központi controlling egység végzi az operatív feladatok jó részét. Ez egyrészt annak köszönhető, hogy a controlling vállalati munkamegosztásban betöltött szerepe és eszköztára még a legtöbb vállalatnál nem alakult ki véglegesen, így a területért felelős vezető maga határozza meg az ellátandó feladatokat, és maga ellenőrzi is azt. Ráadásul egyelőre viszonylag kevés a munkaerőpiacon hozzáférhető, tapasztalt controlling szakember, ezért a legtöbb esetben a vállalati controlling vezetők maguk gondoskodnak a munkatársaik képzéséről, betanításáról is.

### **2.3. Szervezeti kultúra, emberi erőforrás menedzsment és szervezeti tanulás**

#### **2.3.1. Célkitűzések**

Napjaink vezetői gyakorlata számos kérdést vet fel a kutatás fókuszában álló jelenségekkel kapcsolatban:

1. A szakirodalom által bemutatott, javasolt vezetési stílusok mennyiben találják meg csatornáikat a gyakorlati alkalmazás felé?
2. Az elmúlt történelmi/gazdasági korszak vezetési stílusbeli öröksége és kulturális jellemzői mennyiben meghatározói a jelen kor vezetési stílusának és kulturális értékeinek?
3. A kinyíló piaci feltételekkel és a privatizációval megjelenő nemzetközi menedzsment gyakorlat hogyan képes kezelni a külföldi és a hazai vezetők stílusának, vezetői gyakorlatának kulturális különbözőségéből adódó eltéréseit?
4. A leadership felfogás, a követett értékrend és gyakorlat mennyiben függvénye a konkrét környezeti feltételrendszernek (komplexitás, változékonyság, bizonytalanság), a feladatkörnyezet különbözőségének (ágazati hovatartozás)?
5. A magyar vezetői gyakorlat, stílus, a szervezeti és vezetési kultúra értékeinek változásai mennyire tudnak lépést tartani a társadalomban és gazdaságban végbemenő példátlan mértékű (mélységű és kiterjedtségű) valamint gyorsaságú változásokkal?
6. Mennyiben alkalmazhatók hazai feltételrendszerben az angol-szász feltételrendszerből származó vezetési és leadership modellek? Az importálni szándékozott elméletek, modellek implicit kulturális előfeltevései (individuális, racionális, inkább egyéni ösztönzésre alapoz, a felelősséget hangsúlyozza, az egyéni jólétet hedonisztikusan a motiváció középpontjába állítja, magát a munkát és a demokratikus értékeket centrálisnak tekinti) ugyanis számos ponton eltérnek a hazai kultúra megfelelő jellemzőitől.

Mindezek alapján a kutatás céljait a következők szerint foglaltuk össze:

- A) Miként befolyásolják a kultúra jellemzői az elfogadott és a hatékony vezetői viselkedést és szervezeti gyakorlatot?
- B) Az elfogadott és hatékony vezetői magatartás mennyire különbözik a nemzetközi szakirodalomban leírt leadership elméletektől? A különbözőségek mennyiben magyarázhatók a kultúra különbségével?
- C) Az elfogadott és hatékony, a maga kulturális feltételrendszeréhez illeszthető vezetői magatartás mennyiben segít hozzá a versenyképességhez? Kirajzolódnak-e különböző versenyképesség felfogások (pl. piaci verseny), és azokhoz kapcsolódó eltérő vezetői magatartás minták?

Kiindulópontunk az volt, hogy a jelenlegi magyar szituációban a versenyképesség szempontjából számosabb a kedvezőtlen, mint a kedvező momentum. Egyfelől magatartási örökségnek tekinthetők mind az interorganizációs, mind az intraorganizációs közegekben a *hierarchikus*

és egyben *paternalisztikus viszonyok* és az azokhoz kötődő magatartásminták, a masszív *hatalmi kultúra*, valamint az előző kettőt egyre inkább átszövő *alkumechanizmusok* gyakorlata. Másfelől a piaci és versenycentrikus magatartásformák kialakítása irányába mutató környezeti és szervezeti erők mellett viszonyainkban erőteljesen jelen vannak olyan tényezők, amelyek a fentebb leírt magatartási örökséget nemhogy lebontanák, hanem éppenséggel megerősítik, s amelyet a szervezeti szereplők hosszú időn keresztül kialakult magatartási sémáikkal világosan értelmezni és kezelni tudnak. E magatartásformák továbbélése viszont visszaható módon *a viszonyokat is megerősíti*.

Tulajdonosi szempontból három kategóriát megkülönböztetünk meg:

1. magyar magántulajdonú,
2. magyar állami (vagyonkezelői) tulajdonú,
3. külföldi többségi tulajdonú.

Ezekkel kapcsolatos hipotéziseink a következők voltak:

- a három kategória eltérő kulturális jellemzőket mutat, a különbségek részint a nemzeti kultúrák különbözőségéből, részint tervezés időhorizontjának különbözőségeiből valamint az individuális és kollektív értékek eltéréséből adódnak,
- a többségi külföldi tulajdonú társaságokban a elvárt vezetői tulajdonságok jelentősen különböznek a magyar állami többségi, és némileg különböznek a magyar magántulajdonú társaságok megfelelő értékeitől,
- a vezető-beosztott viszonyt szinte valamennyi tulajdonosi formában a hierarchikus alá-fölé rendeltség, a bizalomhiány; a pozícióból fakadó hatalmi jogosítványok egyértelmű érvényesítése jellemzi, ennek oka a magyar tulajdonosok esetén az elmúlt időszak megörökölt vezetési stílusának tehetetlenségi nyomatéka, a külföldi tulajdonosok esetén a kulturális különbségek kezelésének problematikája és a bizalomhiány.
- a participatív magatartásformák elterjedése általában lassú, ezen belül azonban valamivel gyorsabb a külföldi és vegyes tulajdonú társaságokban.
- még lassúbb a felelősség-átruházás (delegálás, involvement, empowerment) gyakorlata;
- a külföldi és vegyes tulajdonú társaságokat inkább a dominánsan elismertségre, önmegvalósításra törekvő motivációs struktúra és az erre épített ösztönzési technikák, míg a magyar tulajdonú társaságokat inkább az olcsó munkaerőt versenyelőnyként felfogó törekvés jellemzi, ami jövedelmi oldalról ugyanakkor az alapvető szükségletek kielégítésével kapcsolatos motivációkat erősíti fel;

- a külföldi és vegyes tulajdonú társaságoknál a piaci (marketing) személet és az ez által vezérelt magatartás, míg a magyar tulajdonú szervezeteket elsősorban a pénzügyi, finanszírozási és a tulajdoni/privatizációs gondolkodásmód vezérli;
- a külföldi és vegyes tulajdonú társaságok dominánsan a jól képzett és magatartási örökség terhétől mentes fiatal generációt veszik fel és erre építik üzleti tevékenységük fejlesztését, a magyar magántulajdonú szervezeteket törekednek ugyanerre, a magyar állami tulajdonú társaságok pedig adott béreikkel a munkaerő piac reziduális részét, s főleg az idősebb generációt veszik fel vagy tartják meg amelyből a különböző értékek, attitűdök, kulturális és képzettségbeli adottságok miatt eltérő emberi erőforrás menedzsment eszközök alkalmazása válik lehetségessé; az különböző generációs jellemzőkre alapozott emberi erőforrás stratégiák jelentősen különböző szervezeti kultúra felfogást és leadership felfogást eredményeznek,
- az eltérő feladatkörnyezet, a változékonyság, komplexitás szempontjából különböző vállalatok (ágazatok) eltérő kulturális és leadership jellemzőket fognak felmutatni.
- a tulajdonosi illetve ágazati hovatarozási jellemzők mentén differenciált képet fogunk kapni az implicit és explicit motivációs szerkezetek tekintetében.

Végül, de nem utolsósorban vizsgálni kívántuk a hazai gazdasági szervezetek tanulási képességeit. A szervezeti tanulás olyan összetett koncepció, amely a szervezetek változási képességeit azok kulturális jellegzetességeivel, vezetési gyakorlatával és emberi erőforrás menedzsment filozófiájával hozza kapcsolatba. Meggyőződésünk, hogy a vezetők változtatási igényei sok esetben azért nem válnak valóra, mert nincsenek tisztában a vezetett szervezet tanulási és változási képességeivel, illetve azokkal az akadályokkal és ellenállási jellemzőkkel, amelyek a szervezeteik kulturális jellemzőiből és emberi erőforrás menedzsment gyakorlatából fakadnak. Külföldi, főként amerikai kutatási eredményekre támaszkodva feltételezzük, hogy a szervezetek tanulási potenciálja szorosan összefügg azok kulturális jellemzőivel és emberi erőforrás menedzsment gyakorlatukkal, és végső soron nagyon erőteljesen befolyásolja a szervezetek hosszú távú stratégiai versenyképességét.

A szervezeti kultúrák vizsgálatakor az alábbi kérdéseket tartottuk szem előtt:

- Milyen alapvető értékek, attitűdök határozzák meg a magyar szervezetek vezetőinek és munkavállalóinak gondolkodását és cselekvéseit?
- Milyen szervezeti kultúra-típusok érvényesülnek ma Magyarországon?
- Az egyes kultúra típusok mely vállalati körökre jellemzők leginkább?
- Ezek a kultúra típusok mennyiben segítik elő a szervezeti változást, különös tekintettel a piacorientált vállalati struktúrák és menedzsment kialakítására?

- Melyek azok a szervezeti szinten megjelenő értékek és kulturális normák, amelyek a vállalati versenyképesség szempontjából kitüntetett jelentőségűek?
- Nemzetközi összevetésben vizsgálva melyek nemzeti kultúránk azon jellemzői, amelyekre építeni lehet a vállalati szféra versenyképességének javítását?
- Melyek azok a nemzeti kultúra elemek, amelyek a szervezeti változások, a nemzetközi versenyfeltételekhez való alkalmazkodás szempontjából a legerősebb rezisztencia források?

A szervezeti tanulásra vonatkozóan az alábbi kérdéseket vizsgáltuk:

- Miként írható le a magyarországi szervezetek adaptációs- és tanulóképessége?
- Melyek azok a szervezeti és vezetési tényezők, amelyek a szervezeti tanulást és így az alkalmazkodást jelentő változásokat felgyorsítják, illetve akadályozzák vagy meggátolják?
- Melyek a „tanuló szervezet” magyarországi megvalósításának szervezeti, vezetési és magatartásbeli feltételei?

Kutatási munkánkat célszerűen a szervezeti kultúra típusok felmérésével kezdtük, s a kialakított tipológiát követve tekintettük a szervezeti kultúrák hatásait az alkalmazott emberi erőforrás menedzsment elvekre és eljárásokra. Természetesen a kultúratípusokat követve arra is választ kerestünk, hogy azok mennyiben teremtenek jobb vagy kedvezőtlenebb alapot a szervezetek tanulási képességeinek kialakulásához, és ezen keresztül miként hatnak a versenyképességet támogató alkalmazkodási folyamatokra.

Már hipotéziseink megfogalmazásakor hangsúlyoztuk, hogy vizsgálatunk alapvetően exploratív jellegű, és ehhez alkalmazkodott a kutatásunkban alkalmazott módszertan is. Következésképpen nem volt szándékunk a hipotézisekhez való merev ragaszkodás. Másként fogalmazva: kutatási célunkhoz elsősorban a kapott eredmények interpretálásán és nem előzetesen kigondolt összefüggések bizonyításán keresztül jutunk el. Ennek ellenére természetesen bizonyos előfeltevésekkel és a várható vizsgálati eredményekkel kapcsolatos várakozásokkal kezdtük munkánkat. Ezeket a „hipotéziseket” fogalmazzuk meg az alábbiakban.

*1. Hipotézis:* A politikai és gazdasági rendszer váltás szervezeti kultúrákat szétziláló hatásai ellenére a magyar vállalatok kulturális sajátosságaik mentén tipizálhatók, azaz nagyobb, egymással rokonítható csoportokban sorolhatók.

*2. Hipotézis:* A szervezeti kultúra típusok és a szervezetek pénzügyi eredményessége között szignifikáns kapcsolat található, azaz bizonyos kulturális jegyekkel bíró szervezetek sikeresebbek

és/vagy hatékonyabbak más olyan szervezeteknél, amelyek nem rendelkeznek azokkal a bizonyos kulturális jellegzetességekkel.

### 2.3.2. Módszertan

A kultúra-kutatás kvantitatív és kvalitatív módszertanra egyaránt épített. Kvantitatív módszerként kérdőíves vizsgálatot végeztünk. Az alprojekt alapvető empirikus bázisát a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatási programhoz kapcsolódó önálló kutatás képezi. Ezt egyrészt a Versenyképesség-kutatás alapkérdőívétől eltérő mintavételi technikák magyarázzák, másrészt a kapcsolódás lehetővé teszi, hogy a kutatási eredményeket hamarosan egy közel 60 országra kiterjedő nemzetközi mintával összevetve, komparatív vizsgálat formájában is elemezzük. Ezen túlmenően az eredmények összevetése a Versenyképesség-kutatás eredményeivel biztosítja az ilyenkor kívánatos módszertani triangulációt.

Mivel a nemzetközi adatok egyelőre nem álltak rendelkezésünkre, elemzésünk a kutatás jelenlegi fázisában a magyar minta részletes bemutatására, leírására szorítkozott, de a lehetőségekhez mérten igyekeztünk kitérni a hatékonyság és versenyképesség szempontjainak figyelembevételére is.

A GLOBE kérdőív alapvetően két kérdőív-változattól áll. A két változatban közösek a kívánatos vezetési stílust leíró változók (2. és 4. kérdőív-blokkok). Eltérés viszont, hogy az ALFA kérdőív-változat a szervezeti kultúra, a BÉTA kérdőív-változat a nemzeti kultúra jelenlegi (1. kérdőív-blokkok) illetve kívánatos (3. kérdőív-blokkok) jellemzőit méri. Az elemzés megkezdéséig összesen 184 középvezető került a teljes mintába. A leadership-re vonatkozó kérdéseket valamennyi válaszadó, a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat 87 fő (ALFA kérdőív), a nemzeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat 97 fő (BÉTA kérdőív) töltötte ki. A két részminta eléri a statisztikai elemzésre alkalmas minta-elemszámot, a kitöltők 6 élelmiszeripari, illetve 10 pénzügyi szolgáltatásokkal foglalkozó szervezet középvezetői közül kerültek ki.

A **szervezeti kultúra és nemzeti kultúra** vizsgálata során külön mértük a vállalatra/nemzetre jellemző értékeket (a jelenlegi helyzet leírása, az észlelt helyzet), illetve a kitöltők által kívánatosnak tekintett értékeket is. A kérdőív változói az alábbiak (rövid definíciójukkal):

*Bizonytalanság kerülés:* annak a mértéke, hogy a kultúrához tartozók mennyire éreznek fenyegetettséget bizonytalan vagy ismeretlen helyzetekben. Ez az érzés az átélt stressz szintje és az előrejelezhetőség (írott és íratlan szabályok) iránti igény formájában jelenik meg.

*Hatalmi távolság:* annak a mértéke, hogy az adott kultúra legkisebb hatalommal bíró tagjai mennyire várják el és fogadják el, hogy a hatalom egyenlőtlenül oszlik el szervezetekben (ahol az emberek dolgoznak) és intézményekben (családban, iskolában, közösségekben). A magas értékkel jellemezhető kultúrák jellemzői az egyenlőtlenségek nagyobb elfogadottsága, az autokratikusabb vezetésfelfogás, a hatáskörök nagyobb centralizáltsága.



*Individualizmus/kollektívizmus:* annak a mértéke, hogy a társadalom és annak szervezetei mennyire bátorítják és jutalmazzák az egyéni cselekvést és hozzájárulást a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Arra mutat rá, milyen a viszony egyén és a társadalom/szervezet más tagjai között, mennyire integrált az egyén szűkebb vagy tágabb közösségébe. Az individualista kultúrák az egyének között laza, míg a kollektív kultúrák az egyének közötti szoros kötelékekkel jellemezhetők.

*Férfias/nőies értékek:* annak a mértéke, mennyire maximalizálja vagy éppen minimalizálja egy kultúra a nemekhez kapcsolódó szerepek közötti különbséget, munkamegosztást. A férfias (maszkulin) kultúrákban preferált a teljesítmény, a hősiesség, a rámenősség, az anyagi siker, férfiasságra jellemző jelzők a gyors, erős, kemény, hatékony, elszánt, erőteljes, akaratos, rámenős, edzett vagy szigorú.

*Teljesítmény orientáció:* Annak a mértékét tükrözi, hogy a kultúra legalább néhány tagja mennyire keres olyan helyzeteket, amelyek a külsődleges motivációkkal szemben a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegteti. A teljesítmény orientáció lényegében a kiválóságra, kemény munkára, kiszámított kockázatra, előre tervezésre, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra alapozott domináns motiváció.

*Jövőorientáció:* annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza a tervezést, jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló investíciót, illetve késlelteti a felhalmozott javak felélését a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében. A jövőorientáció hangsúlyozza a tervezést, szemben a jelenben élők által értékelt spontaneitással illetve a múlt felé forduló megőrző, konzerváló gondolkodásmódjával.

*Humán orientáció:* annak a mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait arra, hogy méltányosak, önzetlenség, előzékenyek, nagylelkűek és kedvesek legyenek másokhoz. Társadalmi szinten a humán orientáció azt tükrözi, hogy mennyire támogatják társadalmi normák, törvények a szerencsétleneket, az emberek mennyire pozitív beállítódásúak és mennyire viselkednek pozitív módon egymás iránt, valamint mennyire hiányzik a kisebbségek iránti megkülönböztetés. Szervezeti szinten a humán orientáció a korrektségben, az egészséges munkafeltételekben, a munkatársak tiszteletben és a jólétükre fordított figyelemben érhető tetten.

A **leadership-változók** a következők:

- Teljesítmény orientáció
- Autokratikus
- Egykedvűség
- Karizmatikus – önfeláldozó
- Kollektív
- Döntésképeség
- Adminisztratív tulajdonságok
- Elszigeteltség
- Individualisztikus
- Státusz tudatosság
- Karizmatikus/Inspiráló
- Büntető

- Diplomatikusság
- Tisztaság
- Önigazoló
- Narcisztikus
- Jövőképpel bíró
- Mikro menedzser
- Személy orientáltság
- Team orientáció
- Erkölcsi integritás
- Humán orientáció
- Kockázat kerülő
- Individualisztikus

A kérdőívet középvezetők körében, a feladatkörnyezet szempontjából differenciált iparági struktúrában (élelmiszer ipar, kereskedelmi bankok) vettük fel. A mintában szereplő vállalatokat úgy választjuk meg, hogy azok többféle kultúrát reprezentáljanak a tisztán hazai (azon belül állami ill. magán tulajdonú), valamint a vegyes (külföldi tulajdonú, multinacionális) kultúrákat.

A kérdőíves vizsgálatot összességében mintegy 200 fős mintán vettük fel.

A kvantitatív vizsgálat kiterjesztését jelenti olyan statisztikailag megragadható tényezők vizsgálata és mérése, amelyek indikátorai a szervezeti kultúrának és a leadershipnek (ún. unobtrusive measures).

### **2.3.3. Eredmények**

A szervezeti kultúrára vonatkozó korábbi vizsgálati eredmények érdekes longitudinális összehasonlítási lehetőségre adnak módot két változó, nevezetesen a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülés tekintetében. Három – Hofstede eredeti mérési módszertanára alapozott – publikáció (Varga, 1986, Branyiczki, 1989, Hofmeister-Bauer, 1995) átlagos bizonytalanságkerülést és alacsony hatalmi távolságot talált, amely Hofstede kulturális világtérképén Magyarországot a német (jól olajozott gép) kultúrához közel pozicionálta. A mi vizsgálatunk, amely ugyanazon a koncepcionális alapon nyugszik - jóllehet más kérdésekkel mér - leíró szinten relatíve alacsonyabb bizonytalanság kerülést és egyértelműen nagyobb hatalmi távolságot mutatott.

Mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra szintjén erőteljes változási igények fogalmazódnak meg, a jelenlegi értékrend és magatartási minták megváltoztatására irányuló elvárásoknak lehetünk tanúi. A jelenlegi értékrend észlelésében és a változások kívánatos iránya tekintetében nagyfokú konzisztencia mutatkozik a nemzeti (társadalmi) és a szervezeti kultúra között, de néhány markáns különbség is megfogalmazható:

Nagyobbak a különbségek a kultúra jelenleg észlelt jellemzői között, mint a kívánatos irányok tekintetében. A szervezeti kultúra szintjén valamivel pozitívabb, az elvárthoz közelebb álló értékrend körvonalazódott. A társadalmi kultúra szintjén jóval nagyobb hatalmi távolságot, individualizáltabb értékrendet, rövidebb távú időorientációt, gyengébb teljesítmény- és humánorientációt érzékelünk, mint amit ugyanezek a válaszadók kívánatosnak tartanak. A

bizonytalanság észlelt szintje is meghaladja az elfogadható mértéket. A legnagyobb prioritást nemzeti szinten a hatalmi távolság csökkentése, szervezeti szinten a teljesítményorientáció növelése és a hatalmi távolság csökkentése kapta.

A nemzeti és szervezeti kultúra jellemzőinek részletezését az alábbiakban adjuk meg.

### 2.3.3.1. A társadalmi kultúra jelenlegi és kívánatos irányai

1. A bizonytalanság kerülés indexe bizonytalanság tűrő magatartást sejtet, amelynek magyarázatául alighanem az elmúlt idők változásainak azon jellemzője áll, amely a korábban megszokott rendszerességet, következetességet, strukturáltságot, az emberekkel szemben megfogalmazott elvárásokat elsöpörte, és talán máig hatóan sem helyettesítette be ezt olyan tényezőkkel, amelyek az emberek elveszett bizonyosságai helyébe újakat állított volna. További kutatást igénylő hipotézisünk, hogy a változó értelmezése hazai viszonyaink között inkább bizonytalanság *érzet*, semmint bizonytalanság *tűrés*, (bár az is egy lehetséges magyarázat, hogy megtanultunk együtt élni a bizonytalansággal). A bizonytalanság érzetet látszik alátámasztani az a tény, hogy ez az észlelés nagyobb bizonytalanság kerülés (vagy *biztonság*) igényével párosul. Ennek oka nem a beosztotti szabadságfok korlátozásának az igényében, még csak nem is feltétlenül a strukturáltságra való törekvésben keresendő. A rendszeresség és következetesség, a részletekbe menő elvárások, a kidolgozott szabályok és törvények igénye azonban világosan valamiféle *rendpárti* várakozást tükröznek a jelenlegi rendszertelenség és következetlenség, bizonytalan elvárások, szabályok és törvények helyébe.
2. A férfiasság-nőiesség index inkább férfias értékrendet sejtet, bár igen közel áll a semleges álláspontot tükröző középső skálaértékhez. Ez az index a nőiesség irányába való viszonylag jelentős elmozdulást tükröz. Egyértelműen elutasítják a keménységet, az agresszivitást, ugyanakkor a rámenősséget még a jelenleginél is kívánatosabbnak tartják. Kívánatosnak találják a vezetői pozíciók elérésének nagyobb esélyegyenlőségét is.
3. A jövőorientáció indexe nem azt igazolja, hogy társadalmunkban a jövőbe tekintés erőteljes érték lenne: a kérdőív kitöltőinek véleménye szerint alapvetően a jelennek és nem a jövőnek élünk, és elsősorban jelenlegi problémáink megoldása köt le bennünket. Ez a perspektívatlanság komoly versenyhátrány lehet a továbbiakban. Az egyik legnagyobb kontraszt a jelen perspektívatlan szemléletmódja és egy világos jövőorientált gondolkodásmód és értékrend iránti igény között rajzolódik ki. A tervezésnek a kérdőív kitöltői jelentősen nagyobb szerepet szánnak.
4. A hatalmi távolság indexe egyértelműen (és statisztikailag is megbízhatóan) nagy hatalmi távolságot mutat (pozíció mint a befolyás alapja, pozícióhoz kötődő privilégiumok, fent koncentrálódó hatalom). A jelenlegivel szemben elvárás a nagy hatalmi távolság számottevő

csökkentése. A kitöltők egyértelműen a képességet, a társadalomhoz való hozzájárulást óhajtják a befolyás kívánatos meghatározójának.

5. Az individualizmus-kollektívizmus index inkább individualista értékrendre utal az individuális értékek különösen az egyéni érdekek érvényesülését alátámasztó gazdasági viszonyokra ütköznek ki leginkább. Ennek helyébe viszont inkább kollektív értékrendet látnának szívesebben: a csoport összetartást, a közös érdek egyéni elé sorolását, a csoport iránti lojalitást.
6. A humán orientáció indexe elgondolkodtató képet mutat: ez az egyik legalacsonyabb érték a mért változók közül. Erőteljes igény fogalmazódik meg a jelenleg negatívan megítélt emberi kapcsolataink javítására is. Érdekes viszont a hibákkal szembeni tolerancia relatíve változatlan megítélése.
7. A kérdőív tanúsága szerint alacsonynak bizonyult a teljesítmény orientáltságunk is: a jutalmak elsősorban nem teljesítményhez kötődnek és - ami a versenyképesség szempontjából sokkal lényegesebb - az innovatív, teljesítmény javító magatartás sem nagyon számíthat elismerésre. Ugyanakkor itt találjuk a harmadik legnagyobb különbséget észlelt és kívánatos értékek között. Az emberek lényegesnek találják a kihívó célok kitűzését, és a folyamatos teljesítményjavítást. A teljesítményt és az innovativitást elismerő jutalmazás iránti igény azonban még ehhez képest is elemi erővel feltörő óhaj. Ez a versenyképesség egyik igen komoly potenciális tartaléka. A közeljövő egyik legfontosabb vezetői feladata, hogy ezt az igényt kielégítve sikerül-e felszabadítani a mögötte meghúzódó motivációs töltetet, vagy a teljesítmény motiváció és a teljesen mást elismerő jutalmazási gyakorlat ellentmondása egyfelől gyengébb teljesítményhez, másfelől számottevő frusztrációhoz vezet.

### **2.3.3.2. A szervezeti kultúra jelenlegi és kívánatos irányai**

A szervezeti kultúra vizsgálatok az alábbi kérdéseket tartottuk szem előtt:

Melyek azok a szervezeti szinten megjelenő értékek és kulturális normák, amelyek a vállalati versenyképesség szempontjából kitüntetett jelentőségűek? Milyen szervezeti kultúra-típusok érvényesülnek ma Magyarországon és az egyes típusok mely vállalati körökre jellemzők leginkább? Milyen változtatási igények fogalmazódnak meg középvezetőkben?

A versenyképesség szempontjai az elkötelezettségi-index formájában jutottak kifejezésre, amely a szervezettel való azonosulást, elköteleződést és lojalitást méri egyéni szinten. Vizsgálatok azzal a hipotézissel élünk, hogy amennyiben a szervezeti kultúra megfelel az egyén által támasztott elvárásoknak, úgy az érzelmi elköteleződés is megtörténik, ami csökkenti az egyén és szervezet közötti célkonfliktust. A célkonfliktus (vagy opportunizmus) hiánya vagy kedvezőbb szintje (rövid vagy hosszú távon) elvezet a jobb szervezeti teljesítményhez. Szintén ebbe az irányba hat, hogy az

erős érzelmi elköteleződés csökkenti a fluktuációt, nő a szervezet megtartóereje, nyugodtan fektethet tehát be az alkalmazottak képzésébe, ami tovább fokozhatja az alkalmazkodóképességet és ezáltal a teljesítményt.

A hipotézis tesztelésére szolgáló regressziós elemzés végeredménye az elkötelezettség-index szórását 75%-ban magyarázó egyenlet lett. A hatalmi távolság index együttthatója negatív, ami azt jelenti, hogy az elkötelezettség mértéke az érzékelt hatalmi távolság minden egyes skálaérték növekedése után 0.21-gyel csökkent. Lényeges eredmény, hogy csak nagyon kevés háttérváltozó maradt az egyenletben: a formális képzésben töltött évek száma alapján képzett csoportok (minél magasabb végzettség szerinti kategória) és vezetőként eltöltött idő egyaránt hozzájárultak a nagyobb elkötelezettség kialakulásához.

Az összes többi magyarázó változó a szervezeti kultúra dimenziói közül került ki. Ez a tény tovább erősíti azon korábbi hipotézis érvényességét, hogy a szervezet céljaihoz történő elköteleződés alapvetően a szervezeti kultúra milyenségétől függ. Az eredmények alapján az emberközpontú viselkedés, majd a teljesítményorientáció és a kollektív értékrend, továbbá a kisebb hatalmi távolság és mérsékeltebben a nagyobb bizonytalanság kerülés, a stabilabb, szabályozottabb szervezeti struktúra játszanak szerepet az elkötelezettség kialakulásában. Ezek után az előzetes vizsgálódások után érdemesnek látszik rátérni annak a kérdésnek a vizsgálatára, hogy milyen szervezeti kultúra típusok különíthetők el mintánkban.

A klaszteranalízis során négy eltérő kulturális sajátosságokkal leírható csoportot különítettünk el. Az 1. klasztert (30) nagyon rövid távú szemlélet, az előretervezés hiánya, az átlagosnál alacsonyabb teljesítménymotiváció, és viszonylag nagy hatalmi távolság jellemzi. A többi dimenzió mentén átlagosnak mondható értékeket vesz fel. Ez a fajta viselkedés egy tipikus hagyományos állami vállalati kultúrára utal.

A 2. számú klaszter, melynek 12 tagja van, nagyon magas bizonytalanság kerüléssel jellemezhető, a hatalmi távolság is nagyobb az átlagnál, de az alapvető diszkrimináló változót a jövőorientáció (előretervezés) jelenti. Az átlagosnál alacsonyabb emberközpontúságában, továbbá kicsivel magasabb hatalmi távolságában mutatkozott még a minta átlagától eltérőnek. Ez a klaszter adta vissza az átlagos elkötelezettség értékét. A magas bizonytalanság kerülés és tervezés a mintában szereplő pénzügyi szektor szervezeteire vezethető vissza, hiszen alapvetően ezek alkotják ezt a csoportot.

A 3. klaszter számossága a legkisebb (10 fő), viszont annál karakterisztikusabb szervezeti kultúrát testesít meg, szinte minden érték a legtávolabb helyezkedik el a minta átlagától: Alacsony bizonytalanságkerülés és kiugróan férfias (macho) értékek és viselkedés jellemzi, nagyon magas a hatalmi távolság, alacsony a humánorientáció. Erőteljesen individuális értékek dominálnak, rövidtávú szemlélet és igen alacsony teljesítménymotiváció a meghatározó. Az elkötelezettség mértéke itt a

legalacsonyabb. Ez a csoport a hagyományos volt szocialista szervezeti kultúra árnyoldalát testesíti meg.

A 4. klaszter szinte mindenben az előző ellentéte. Itt is kiemelkedő értékekkel találkozhatunk, és az eredmények stabilitását a legmagasabb elemszám (35 fő) is biztosítja. Igen erőteljes a nőies és kollektív értékrend hatása, magas értéket kap az emberközpontúság, továbbá alacsony hatalmi távolság a jellemző. A kultúra jövőre orientált és igen magas a teljesítményorientáció is. Az elkötelezettség és lojalitás ezekben az esetekben a legkiemelkedőbb. Ide elsősorban a hazai multinacionális vagy külföldi tulajdonban lévő szervezetek tartoztak.

A fenti kultúra típusok az esetek többségében jól megfeleltethetőek voltak egy vagy több konkrét szervezet középvezetőinek, illetve néhány szervezet esetében két, viszonylag markánsan elkülönülő vezetői csoport kulturális különbségeit sejtették. A 4-es típusnál egyébként az észlelt és a kívánatos helyzet közötti különbség szinte elhanyagolható volt, ami szintén megerősíti az elégedettség érzését. Szintén öröndetes, hogy a minta egészére olyan változtatási törekvések jelentek meg, amelyek a fenti, magasabb elkötelezettséget eredményező szervezeti kultúra irányába mozdítanák a szervezeten belüli viszonyokat.

Az elemzési eredmények bemutatása után foglaljuk össze a kívánatos szervezeti kultúra fő jellemzőit. A változás kívánatos mintái a következők:

1. A leíró szinten legerőteljesebb értéket mutató hatalmi távolságot lényegesen csökkenteni kell - az egyetlen kultúra változó, amelyet csökkenteni szeretnének -, amely egyben laposabb szervezeti struktúrákhoz is kell vezessen a jövőben. Ez egyben világos értékorientációt is kölcsönöz a középvezetőknek.
2. A teljesítmény orientáció növelésére igen erőteljes preferenciát tapasztaltunk, ami a jelenlegi közepes szinthez hasonlítva teljesen érthető.
3. Hasonló a helyzet a jövő orientációval: a meglehetősen bizonytalan átmenet időszaka után a vállalatoknak piaci előrejelzéseken - s remélhetőleg nem termelési terveken - alapuló hosszabb távú terveket kell újra készíteniük.
4. A bizonytalanság kerülés igen alacsony értéket mutat (jóllehet megbízhatósági együttthatója is a legalacsonyabbak egyike). Ezzel szemben magasabb bizonytalanságkerülést, azaz stabilabb, szabályozottabb belső vállalati működést tartanak kívánatosnak. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a válaszadók a meglehetősen komplex környezetben zajló gyors változásokat úgy érzélik, mint a korábbi belső szabályozás és rend eltűnését. Preferenciáik arra utalnak, hogy szívesen látnának nagyobb stabilitást, ami gyakran egyben munkahelyük stabilitásának (biztonságának) igénye is.

5. A kollektívizmust ugyancsak igen magasra értékelik, jóllehet a politikai rendszer változását követően volt egy időszak, amikor a korábban lefojtott individualizmus felszínre tört. Adataink tanúsága szerint ezen a perióduson mára túljutottunk.
6. Az erősebb humánorientációt a válaszadók az elvárt szervezeti kultúra ugyancsak fontos részének tekintik.
7. A férfiasság-nőiesség tekintetében a szervezeti kultúránkat enyhén férfiasnak mondhatjuk, de a nőies értékek erősítésére vonatkozó várakozásokkal.

### 2.3.3.3. A szervezeti tanulás esélyei

Szervezeteinket technikai (kognitív) értelemben igen erőteljes tanulás jellemzi (új szervezeti rendszerek, szabályok, eljárások elsajátítása), magatartási értelemben azonban kevésbé beszélhetünk kéthurkos tanulásról (alapvető értékeink, meggyőződéseink felülvizsgálatáról).

Ebben a kérdésben egyelőre csak további hipotéziseket fogalmazhatunk meg, amelyek tesztelése a menetközben elvégzett adatfelvételek alapján a kutatás következő fázisában elvégezhető lesz, másrészt kvalitatív kutatási módszerekkel (interjúk, megfigyelés, tréningek tapasztalatai) is szerezhetünk tapasztalatokat.

Az értékrendek eltérésére adható magyarázatokra két hipotézist lehet megfogalmazni:

1. A magyar társadalomban és a gazdálkodó szervezeteknél igen erőteljes értékrend váltás van folyamatban, amely irányát tekintve pozitív, és amely egyben számottevő kihívást támaszt a vezetőkkel szemben és intenzív szervezeti tanulási folyamatok beindítását teszi szükségessé.
2. Az elvárt és a tényleges értékrend közötti erőteljes eltérés magyarázata az, hogy a vágyott értékek erős korlátokba ütköznek. A megelőző évtizedekből ismert és leírt vallott és követett értékek különbözősége, együttélése, amelynek motivációs és frusztrációs hatása ugyancsak ismert. Ez az értelmezés számottevő veszélyeket rejt magában: kialakulhat, újra felerősödhet egy passzívan alkalmazkodó, a körülményeket tudomásul vevő, a változásokkal szemben „hitetlen” attitűd.

Versenyképességünk szempontjából az első értelmezés pozitív energiák felszabadítását jelentheti, míg a második erőteljes fékeket épít be a versenyképesebb mikro- és makro-gazdaság kiépítésére irányuló folyamatba.

Lényegesnek tartjuk ugyanakkor kiemelni, hogy a tanulási minták tekintetében korosztályi különbségeket valószínűsítünk: a 35 év alattiak és felettiak szervezeti tanulási mintáit markáns különbségekkel kell tervezni.

#### 2.3.3.4. Az emberi erőforrás menedzsment számára levonható következtetések

Az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából kiemelendő egyik legfontosabb érték a biztonságra, stabilitásra való törekvés, ennek tudomásul vétele a munkaszervezet, a kollektív szerződés és az érdekeltségi rendszer kialakításánál nem hagyható figyelmen kívül. A piacos gondolkodást megalapozó bizonytalanság tűrés és a létbiztonságot megalapozó bizonytalanság kerülés trade-offja a közeljövő egyik legfontosabb HRM stratégiai kérdése.

Az ösztönzési rendszer szempontjából ugyanakkor lényeges kiemelni, hogy az erőteljes teljesítményorientáció, mint érték megerősíti azt a számos magyar vállalatnál a teljesítmény értékelési és teljesítmény alapú fizetési rendszerek bevezetésére irányuló folyamatokat.

A kollektívizmus erősítésére irányuló igény rövid távon a munkaügyi kapcsolatok jelentőségére, hosszabb távon esetleg a csoportos ösztönzési formák bevezetésére hívhatja fel a figyelmet.

A hatalmi távolság jelenlegi szintje részben következménye a válság-menedzseléssel, tulajdonosváltással és bizalmatlansággal jellemezhető átmeneti időszaknak, az annak csökkentésére irányuló elemi igény azonban hosszabb távon felvetheti a laposabb, rugalmasabb, empowermentet jobban előtérbe helyező szervezeti-vezetési megoldásokat és az ennek megfelelő vezetési stílusváltást. Ebből a szempontból azonban kritikus a szervezeteinket átható bizalmatlanság felszámolása, e tekintetben a humánorientáció erősítésére irányuló elvárás némi derűlátásra adhat alapot!

## 2.4. Döntési módszerek és technikák

### 2.4.1. Célkitűzések

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 **típusos döntési helyzetek jellemzői**, milyen problémák és érdekek árnyalják azokat, illetve melyek **azon szervezetek jellemzői**, amelyekben e döntések megszületnek.

A „Döntési módszerek és technikák” alprojekt által is elfogadott munkadefiníció a vállalati versenyképességet a működőképesség és a változásoképesség 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 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 ideig 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 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 mindenképp 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 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.

### **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 szerettük 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.

### **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.

#### 2.4.2. *Módszertan*

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.

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

Módszerünk legfontosabb hátránya, hogy nem biztosította adataink alapos ellenőrzésének lehetőségét. A „Bradford studies” kutatói másfél évtized alatt alaposan körüljárták, több oldalról is kontrollálták az általuk megkeresett 30 cég vezetőitől kapott információkat.

A „Versenyben a világgal” „Döntési módszerek és technikák” 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 módszerünkben még egy gyengeség következik, amivel számolnunk kell: mintánk viszonylagosan szűk mivolta. Terepmunkánk eredményeként összesen 50 részletesen megvizsgált stratégiai döntéshozatali esetről álló gyűjteményt tudunk előállítani. Ez a mintanagyság nemcsak a „Bradford studies” 150 eseten alapuló vizsgálatának, de Stein (64 eset), Drenth (103 eset), és Nutt (73 eset) kutatásainak mintanagyságától is elmarad. Az összkép azonban mégsem ennyire

kedvezőtlen. Ha az előbbinél jóval kevésbé részletesen is, de néhány fontos jellemző leírásával az 50 cégnél feltártunk további 150 döntési esetet.

A 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.

Érdemes 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.

### 2.4.3. *Eredmények*

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 közepesenél 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 **szuperordinált 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 **intuitívnek** 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 tulajdonhányaddal 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 rajzolódottak ki a magyar



mikroszférában. A felsővezetők közül hiányzik azonban az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek **képviselőinek** 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 fölfelé nyomásának tendenciája jellemzi, ami tovább konzerválja az erős döntési hierarchiát.

A döntések megalapozásához a legerőteljesebb 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 vegyes tulajdonú tanácsadó cégeknek is.

## 2.5. Vezetés

### 2.5.1. Célkitűzések

A „Vezetés” alprojekt keretében folyó munka célja az volt, hogy a társadalmi-gazdasági átalakulás során felmerülő vezetési helyzetek megoldásának tanulmányozásából kibontsa, azonosítsa a vezetési tevékenység jellemzőit és hatásukat a versenyképességre. Igazolja a funkcionális/technokratikus és a leadership típusú vezetés felfogás mellett mindinkább érvényesülő,

jellemzővé váló vezetés értelmezést, amely a vezetés társadalmi beágyazottságát, társadalmi konstrukcióként való működését emeli ki.

Felfogásunk szerint tehát a vezetés “lefagyott” társadalmi választások kifejeződése és e társadalmi választások oldódásával együtt alakul, s változik a versenyképessége. Útfüggő tevékenység, ezért érvényes megállapításokat csak történeti és helyi konkrétsággal lehet tenni róla.

Tanulmányozni kívántuk a ténylegesen kialakuló szervezettípusokat, a szervezeti feltételek hatását a vezetési gyakorlatra, governance és management differenciálódására, a vezetői munka társadalmi-politikai beágyazódásának mozgásformáira, a kapcsolati hálók működésére és mindezek megjelenésére a vezetői munka tartalmában, cselekvési irányjaiban és arányaiban, a vezetési rendszerek felépítésében és a szervezeti teljesítményekben.

A Versenyképesség-kutatás egészének versenyképesség-definíciójából (működőképesség és változóképesség egyidejű érvényesítése a gazdálkodási tevékenység során) kiindulva a versenyképességre ható öt összekapcsolódó vezetési tényezőt jelölhetünk meg: a környezet-értékelés és annak stratégiai megfogalmazása, a változtatás vezetése, a stratégiai és az operatív változtatás összekapcsolása, az emberi erőforrások felhasználása, a rendszer (a tényezők) koherenciája. Alprojektünkben azt a Menedzsment és Versenyképesség Projekt egészére jellemző versenyképesség-felfogást követtük, amely a versenyképességet nem egyszerűen valamely output típusú teljesítménynek, hanem az azt létrehozó (1) vezetési-szervezeti képességnek, (2) a cselekvés módjának és annak minőségének tekinti. Ezért elsősorban a fent említett vezetési tényezők – mint vezetési-szervezeti képességek – kialakulását befolyásoló körülmények feltárását vettük célba, a tényleges, napi vezetői munkában, a szervezetjellemzőkben való megjelenésüket vizsgáltuk.

### **2.5.2. Módszertan**

Munkánk során nagymértékben a vezetők közvetlen (résztevő) megfigyelésére (3-5 teljes munkanapon) és az interjúkban megfogalmazott véleményére támaszkodtunk, de nem vizsgálhattuk kijelentéseik, véleményük valóságát. Ennek megfelelően a vezetett vállalatokról alkotott értékítéleteket sem tekintjük teljesen objektívnek, a vállalati teljesítmények adatszerű vagy dokumentatív elemzését sem végeztük el. Szakértői vélekedés szerint a vizsgálatokban inkább a sikeres vállalatok vettek részt, a kevésbé jók többnyire elzárkóztak a kutatók elől. A nehéz helyzetben lévő vállalatokról a szakajtóból és a publicisztikából lehetett ismereteket szerezni.

Az interjúk, a szakértői elemzések és a szakajtó figyelése eredményei statisztikai értelemben nem nevezhetők reprezentatívnak, mert nem tükrözik a magyar vezetői társadalmat vagy a vállalkozói világot szerkezeti arányainak megfelelően. A Versenyképesség-kutatás adatbázisa ugyan jóval szélesebb háttérre támaszkodik, de reprezentációja ugyancsak nem teljes körű és nem tartalmaz minőségi (“puha”, “kvalitatív”) információkat. Ugyanakkor ha nem is reprezentatívnak, de

**jellegzetesnek** tekinthetők az eredmények. Ennek oka az a sokszínűség, amely az alapul vett vállalatok és vezetők körét jellemzi.

A vizsgált vezetők a termelő, kereskedelmi és szolgáltató szektorokban tevékenykedő vállalatoknál dolgoztak. A termelő vállalatok közt voltak híradás-technikai, élelmiszer-ipari, gépgyártó, papíripari, számítástechnikai, vegyipari, háztartási gépipari, söripari, energiatermelő, konzervipari, műanyag-ipari és gumiipari cégek. A kereskedelmi szektorból volt filmforgalmazó, kiskereskedelmi, raktározó-nagykereskedelmi, gázforgalmazó és termelő eszköz kereskedelmi vállalat. A szolgáltató szektorból volt vasúti és közúti szállítmányozó, tanácsadó, távközlő, minősítő, kábeltelevíziós szolgáltató, bank, biztosító, áramszolgáltató, üzleti kommunikációs, légi forgalmi és szerencsejáték vállalkozás. Az intézményi-államigazgatási területről beszélgethettünk a kincstári vagyonkezelő, egy önkormányzati gazdálkodó, az ÁPV Rt, valamint egy költségvetési gazdálkodási rend szerint működő vállalat egy-egy vezetőjével is.

Jellegzetesen egy féle tevékenységi körből csak egy vállalat vezetőjével készült interjú.

A vállalatok közül 100 főnél kevesebbet foglalkoztatott 7, 100 és 1000 fő között volt a foglalkoztatottak száma 15 vállalatnál, további 12 vállalat dolgozói létszáma haladta meg az ezer főt. Több vállalatnál nem adtak pontos választ az összes alkalmazott számára, így ezeket nem vettük figyelembe. A vállalatok éves bevétele 6 esetben maradt el az évi 1 milliárdtól, ezek közül 5 létszáma 100 fő alatt volt. A legkisebb vállalat éves bevétele 15 millió forintot tett ki. 10 milliárd fölött volt 11 vállalat éves bevétele, de ezeknek csak mint a fele foglalkoztatott ezer főnél többet. A kereskedelmi és a szolgáltató vállalatoknál a bevétel létszámhoz arányos viszonya durva becsléssel közel kétszerese a termelő vállalatokénak

A vállalatok tőkehelyzetére vonatkozó adatok elég hiányosak, a vonalbeli és operatív vezetők sokszor nem voltak tisztában a cég jegyzett és tartalékolt tőkepozícióival – kivéve a gazdasági területek vezetőit, akik pontos ismeretekkel rendelkeztek. Ez a viszonylagos tájékozatlanság egyébként más adatokra vonatkozóan is figyelemre méltó, a leginkább a bevétel, összes létszám és nyereség adatokat ismerték. Jellegzetesen a műszaki és termelési/szolgáltatási területeken dolgozó vezetők azok, akik a vállalat egészének adatait kevésbé ismerik. Összesen a vizsgált vállalatok alig több, mint a felénél kaptunk a tőkére vonatkozó információkat, de ezek is elég pontatlanok. Azt mindenesetre meg lehet állapítani, hogy a kiértékelhető vállalatok több, mint 80%-ánál az éves bevétel meghaladta a válaszó által tőkének nevezett adatot.

A nyereségre vonatkozó adatok az interjúk tükrében jószerint nem is értékelhetők. A legtöbb vállalat a nyereséget nem akarja kimutatni, stratégiai jelleggel törekszik a nyereség eltüntetésére, csökkentésére. A nyereség kimutatása az első számú vezetők és a gazdasági parancsnokok szerint nem kívánatos. Több multinacionális cég tulajdonában álló vállalat vezetői engedték sejtetni, hogy a cégcsoport üzletpolitikája szerint az egyes országokban esetleg keletkező nyereséget oda allokálják,

ahol a legkedvezőbbek az adózási és osztalékfizetési viszonyok. Hasonló nyereségtranszferálási törekvések tapasztalhatók azokban a vállalatokban is, ahol holding vagy konszern konstrukciók keretén belül lehetőség van pl. más vállalatok veszteségmérésére. Mások úgy nyilatkoztak, hogy a nyereséget még adózás előtt a költségekbe forgatva visszapumpálják a cég működésébe. Ehhez igen szellemes konstrukciók állnak rendelkezésre.

A közvélemény előtt jól ismert cégek, mint pl. az ÁPV Rt vagy a Szerencsejáték Rt. nyeresége – horribile dictu: vesztesége – közismerten a vállalati üzletpolitikán messze túlnyúló összefüggések mentén alakul. Hasonló a helyzet a vasúti szállítás vagy az energia termelés nyereségképzési lehetőségeit illetően is. A nyereségpolitika általában ennek megfelelően a minimális pozitív kimutatott eredmény elvén áll. Az adatszerűen fellelhető nyereség ebből következően az esetek többségében nem a valós gazdasági teljesítményt tükrözi.

A vizsgált vállalatok közül a tőzsdére egyik sem volt bevezetve, de három esetben a tulajdonos anyavállalat valamely nemzetközi tőzsdén jegyzett cég. A sajtóinformációk alapján azonban vélelmezhető, hogy a tőzsdei cégek más nyereségpolitikát folytatnak, náluk a kimutatott eredmény valószínűsíthetően közelebb áll a ténylegeshez, mint a tőzsdén kívüli cégeknél. Magyarországon azonban a tőzsdén működő vállalatok szerepe a gazdaságban bár növekvő, de nem számottevő, így az a tény, hogy tőzsdei vállalat nem került a vizsgálódásba, sajnálatosan nem teszi hiteltelenné az értékeléseket.

Az interjúk során nyert adatszerű vizsgálódásból értékelhető következtetéseket nem lehet levonni, mert az adatok nem ellenőrzöttek, többnyire emlékezetből és nem azonosított tartalommal nyilatkoztak a vezetők. Ugyanakkor a vizsgálódások lehetőséget adtak arra, hogy a vállalatok állapotát nagymértékben adatok és trendek alapján azonosító rendszerhez viszonyítva értékeljük.

A vizsgált vállalatok és intézmények mérete a négyszemélyes családi betéti társaságtól a TOP 100 lista helyezettjéig, több tízezer fős vállalatig terjed. Nagyjából egyforma arányban voltak a mintánkban multinacionális cégek magyar vállalatai, hazai nagyvállalatok és kisvállalatok. A tulajdonformákat illetően tiszta állami, magán, vegyes, teljesen külföldi, multinacionális, banki, önkormányzati, sőt államigazgatási, költségvetési tulajdon és gazdálkodási formák jelentek meg. Szigorúan véve tehát nem csak vállalatok kerültek be a körbe, de minden vizsgált szervezet jól meghatározható gazdálkodási tevékenységet folytat, így ha nem is mindegyik vállalat vagy vállalkozás, de mind része az üzleti életnek. Szigorú vállalkozási értelemben pl. az ÁPV Rt csak vitathatóan vállalat, legalábbis jelentős érvek szólnak a mellett, hogy államigazgatási intézménynek minősüljön. Hasonló a helyzet a Kincstári Vagyonkezelővel is. Miután azonban a vizsgálat a vezetésre irányult, így ezeket a szervezeteket sem vontuk ki az elemzés köréből, mert a vezetési problémákat és helyzeteket tekintve a kép igen hasonlatos a gazdálkodó vállalatoknál tapasztaltakhoz.

A vizsgálatokból jellegzetesen kimaradtak a mezőgazdasági üzemek, egyetlen mezőgazdasági vállalkozásra vonatkozó elemzés sem került elő. A szakértők is más körből kerültek ki és a szakajtó figyelésben ezek után már eltekintettünk az agráriumtól. Ebben az értelemben megállapításaink csak azzal a megszorítással értelmezhetők, hogy azok alapját az ipar, a kereskedelem, a szolgáltatások képezik. A reprezentativitás és a vizsgált vállalatok száma kapcsán elmondott korlátok miatt természetesen még azt sem lehet állítani, hogy minden iparág vagy szolgáltatási ágazat képviselése bekerült az elemzésbe és ez a hiányosság is megerősíti, hogy csak jellegzetességekről és nem tipikus helyzetekről beszélünk.

### **2.5.3. Eredmények**

#### **2.5.3.1. Alkalmazott új felismerések és kutatási megoldások**

**A vezetői munka felfogása és a vállalat állapota közti kapcsolat** bemutatását a kutatás fontos módszertani és tartalmi felismerésének tekintjük. Ennek első lépése a vállalat állapotának meghatározása, osztályozása volt.

A vállalati állapotot a szakirodalomból ismert, számszerűsíthető, döntően monetáris jellemzők mellett a vezetők egyéb módon is leírták. Ennek megfelelően a vállalati állapot leírás alapja két információ halmaz lehet. Kemény információk a számszerűsíthető jellemzők, mutatók, puha információk pedig az imponderábilák, a nem adatszerűséggel leírhatóak. Mindezek alapján a vállalati állapotokat négy jellegzetes csoportba soroltuk, úgymint dinamikus, stabil, labilis és válságos. További kutatási cél lehet ezen állapotok azonosíthatóságának, mérhetőségének meghatározhatósága, bár erre is tettünk utalásokat.

Módszertanilag és tartalmilag még fontosabb a vállalati állapot és a vállalat mozgásteré, motivációi közti viszony felismerése és nevesítése. A vezetőkkel folytatott beszélgetések és vezetői sajtónyilatkozatok alapján úgy tapasztaltuk, hogy a vállalatok is rendelkeznek szükségleti és motivációs hierarchiával. Ezek a hierarchiák az egyéni szükségleti motivációkhoz hasonlóan működnek, hatnak. Ezeket a vállalat állapotaival is rokonítani lehet.

A fentieknek megfelelően négy vállalati szükségleti hierarchikus állapotot fogalmaztunk meg: az első túlélő/fennmaradó, amely elsősorban a válságban lévő vállalatok szükséglete. A második a konszolidálódó/stabilizálódó, amit úgy is jellemezni lehet, hogy ez nem más, mint a vállalat működtetése alapszinten. A harmadik a fejlődő/növekedő, azaz az olyan szükséglet, ami a normális piaci viszonyok közt vezérli a vállalatot. A negyedik motiváció, ha úgy tetszik a szükségleti hierarchia csúcsa az önmegvalósító/küldetés teljesítő szint. Ezek sorrendben követik a vállalati állapotokat a legrosszabbtól a legjobbig. A vállalati szükségleti és motivációs állapotok és ezek hierarchiája segít magyarázatot adni a vállalati stratégiákra, vezetői gyakorlatra.

A vezetői és vezetési problémák megítélésében a vezetés - szervezet - környezet egységét vettük alapul. A vezetés állapotát leíró részek mellett ezért fordítottunk nagy figyelmet a szervezet állapotára és az ebből következő vezetési kérdésekre. A környezet állapotából az átalakulás körülményeit emeltük ki, amelyeket stratégiai helyzetként értékelünk. Ez alatt azt értjük, hogy az átalakulás mindenképp stratégiai váltásra kényszerít jószerint minden magyar vállalatot, függetlenül üzleti helyzetétől. Ilyen új stratégiai feltétel a privatizáció, a nemzetközi tőke és árutermelés/szolgáltatás intenzív térnyerése, a modern vezetéstudományi technológiák térhódítása, mint pl. a HRM, az informatika, a minőségbiztosítás, a kontrolling, stb., miközben jellegzetes eltérések találhatók a külföldi és a magyar (állami és magántulajdonú) cégek vezetése között.

Maga a szorosan vett vezetői tevékenység az átalakulás körülményei között az alábbi sajátosságokat mutatja:

- a magyar menedzser elit figyelme ezideig (az átalakulás eddig terjedő szakaszában) mindenekelőtt vagyoni és hatalmi pozícióinak megőrzésére, kiépítésére és megszilárdítására irányult,
- a szervezeti és vezetési feltételek folyamatos változása és instabilitása körülményei között az „állandóságot” a kereszttulajdonlás, az új tulajdonosok és a vezetők közötti korábbi személyes kapcsolatok és az azokra épülő hálózatok jelentik,
- a recesszió, a privatizáció, a gazdasági szabályok nehezen kiszámítható változása megnöveli az operatív tevékenység arányát a vezetői munkában, leszűkíti az időhorizontot (de az előző két jelenségcsoport is ugyanebben az irányban hat), a versenyképesség javításának hosszú távú feladatait ma még háttérbe szorítják a fennmaradás és túlélés teendői,
- a vegyes tulajdonlás governance-típusú vezetési rendszerek kiépítését igényelné, miközben a vezetés széles körben próbálkozik a hagyományos centralizáló, paternalista stílus fenntartásával, ill. a működési feltételek azt objektíve újratermelik,
- az új, differenciáltabb szervezeti formák (divíziók, projekt-szervezetek) kialakításával a piaci mechanizmusok megjelentek a szervezeteken belül, miközben a vezetés a szervezet- és személyközi kapcsolatrendszer révén gyakran nem piaci, hanem bürokratikus, ill. hatalmi megegyezésekkel tartja fenn a céget. A szervezeti és vezetési rendszerek tehát tipikusan **vegyes** jellegűek,
- a hagyományos (a szakirodalom által tárgyalt) vezetői feladatok, funkciók, szerepek helyett azoktól eltérő tevékenységeket, súlypontokat látunk a vezetői munkában, miközben kiemelkedően fontos vezetői döntések gyakran a rejtett kapcsolatrendszerekben – a külső kutató számára többnyire csak következményeiben megragadhatóan – születnek,

- mindezek következtében az átalakulás vezetői tevékenységeit nem lehet a nyugati módszerek vezetői megtanulása, a tudás-transzfer kereteiben értelmezni.

### 2.5.3.2. A vezetők jellemzése a versenyképesség tükrében

Pozitívumok, a versenyképesség szempontjából értékes tapasztalatok:

- a társadalmi, gazdasági átalakulás a külföld szemében pozitív értékelésű, a hazai viszonyok közt pedig pezsdítő, vállalkozásélénkítő hatású;
- elég nagy a vezetők mobilitása, részben ennek következtében jelentős szakmai és vezetési tapasztalatokkal rendelkeznek;
- a vezetők rendelkeznek felsőfokú iskolai végzettséggel, szakmailag alapvetően felkészültek;
- a vezetők számára a hatalmi pozíciók, azaz a hatáskörök, jogosítványok fontos szervezeti adottságok;
- hasznos személyi képességek alakultak ki, mint pl. a figyelem megosztás, a külvilági változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás és a hatalmi játszmákban való eligazodás;
- a tulajdonosok jelentős része közvetlen vezetői szerepet vállal, ezzel a vállalkozások irányítási és felelősségi rendszere tiszta.

Negatívumok, a versenyképességet kedvezőtlenül befolyásoló tapasztalatok

- turbulens, instabil, hektikus környezet, a makrogazdaság problémáinak jelentős része a vállalatokra (és az állampolgárookra) hárul;
- a vezetők teljesítmény iránti elkötelezettsége nem elég kiforrott, a vállalati körön kívüli teljesítmény tényezőket - így elsősorban az állami szerepvállalást – felértékelik;
- a nemzetközi értelemben vett felkészültség, mint vezetési mesterségbeli tanultság, nyelvtudás, idegen kultúrák ismerete csak néhány szakmára és vállalat típusra jellemző;
- a döntési tevékenységek mellett más vezetői szerepek alulértékelték, mint pl. a HRM, a szabályozás, a kommunikáció vagy a vállalati IQ (innováció + minőség) növelése;
- az üzleti szokások, kultúra, etika sok olyan nemzeti sajátossággal rendelkezik, amelyek a konkrét üzleti életben leküzdendő akadályként jelennek meg.

Mindezek alapján összefoglalóan megállapítható, hogy a vezetés, a vezetői tevékenység beilleszkedett a társadalmi és gazdasági változások általános vonulataiba, nagyon hamar alkalmazkodott az új viszonyokhoz. Részben a tulajdonviszonyok megváltozása, részben az általánossá vált vállalkozási lehetőségek mentén képes a piacgazdaság, a versengő vállalkozások körülményei közepette is uralni az üzleti életet. Nemzetközi megmérettetésre is alkalmas, bár a vezetési és vállalati teljesítmények elmaradnak a potenciális versenytársakétól. A vezetés minőségét

tekintve a társadalmon belül húzó, élenjáró tevékenység, példaadó szerep. Az üzleti vezetés versenyképessége, teljesítmény-potenciálja további jelentős erőforrástartaléka a gazdaság valós versenyképességének.



### 3. Főbb következtetések, hasznosítási javaslatok

Az alábbiakban az egyes alprojektekben folytatott kutatások eredményeire alapozott főbb következtetéseket foglaljuk össze. A vizsgálódásaink témakörei közötti összefüggésekre tekintettel megállapításainkat a „Stratégia—Struktúra—Kontroll” és a „Szervezeti kultúra—Vezetés stílus—Vezetők” tematikus csoportokba rendeztük. A fejezetet néhány, a kutatási eredmények hasznosítására vonatkozó gondolattal zárjuk.

A **„Stratégia—Struktúra—Kontroll”** kérdéskörét illetően a következőket emeljük ki:

- A korábban állami tulajdonban volt vállalatok – túljutva a privatizáción, s az azzal együttjáró alapvető szervezeti és kulcsfontosságú vezetői pozíciókat érintő változásokon – határozott érdeklődést mutatnak jövőbeni stratégiájuk alapvető kérdéseinek tisztázása, követendő stratégiai irányuk eldöntése iránt. Egyre több vállalkozás érzi szükségesnek víziójának, missziójának megfogalmazását.
- A stratégiák megléte és a vállalat sikeressége, versenyképessége közötti kapcsolat ösztönösen jelen van a hazai vállalati vezetők gondolkodásmódjában. A jelentős külföldi befolyással rendelkező vállalatoktól eltekintve a stratégiai prioritások egyértelmű rögzítése és a versenyképesség közötti összefüggés a vizsgált eseteink többségében nem mutat egyértelműen felismert ok-okozati kapcsolatot, inkább más, sikeres vállalati példák követéséről beszélhetünk.
- A vállalati stratégiák tartalmában az állami gazdaságirányításra orientált stratégiák markánsan jelen vannak, ami nem csak a magyar tulajdonú, de a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalkozásokra is jellemző. Kapkodó és ellentmondásos kormányzati lépéseket tapasztalva e törekvések felerősödnek, és a partikuláris érdekek jó érvényesítési lehetőségeivel kecsegtetnek – nagyon is tudatos vállalati stratégiai magatartás részeként.
- A versenyképesség szempontjából meghatározó jelentőségű a vállalatok innovációval kapcsolatos magatartása. E szempontból sajnos többnyire negatív megállapításokat tehetünk. Nem mondhatjuk el, hogy a – főleg magyar tulajdonban lévő – vállalatoknál elterjedt az a nézet, hogy innováció nélkül nem lehet tartósan versenyképesnek lenni. Sok esetben a vállalkozások a kedvező gazdasági eredményt egyéb, rövid távon kisebb befektetést igénylő módokon kísérik meg realizálni. A követett megoldások rendkívül változatosak: a relatív bérköltség-előnytől a szürke, vagy eléggé fekete gazdaságig, a korrupcióig, az adózási morál tömeges hiányosságainak tudatos kiaknázásáig terjednek a rövid távon sikeresen alkalmazott „stratégiák”.

- Ahogy a stratégiák, úgy a szervezeti struktúrák is változatos képet mutatnak a hazai gazdálkodó szervezetek körében. A legkülönbébb strukturális formák figyelhetők meg; átfogó megállapításként leginkább e formák „prolifációja”, a struktúrák differenciálódásának trendje emelhető ki. A korábbi hagyományos funkcionális-centralizált modell mellett – ám azt korántsem mindenütt végérvényesen kiszorítva – divizionális és mátrixszervezetek „burjánzásának” vagyunk tanúi.
- Figyelemreméltó, hogy egyrészt hasonló környezeti feltételrendszerben (kontextusban) különféle szervezeti struktúrák egyaránt léteznek, másfelől hasonló stratégiákat követő vállalatok erősen különböző szervezeti formákat alakítanak ki stratégiájuk megvalósítására. Nincs egységesen követett modell a vállalatok többsége számára, és nincs egyedül választandó modell adott feltételrendszerben működő konkrét vállalat számára.
- A struktúrák sokszor nem annyira tudatos szervezettervezés eredményei, mint inkább szubjektív elemek, kellően át nem gondolt modelleknek való megfelelési törekvés, az állammal vagy befektetőkkel szembeni védekező reflexek eredményeként alakulnak.
- A szervezetek megítélésének egyik központi kérdése a centralizáció-decentralizáció aránya, amely viszont alapvetően befolyásolja a szervezetben megfigyelhető magatartásokat, a vezetési stílust, a vezetők által gyakorolt kontroll módját és mozgásterületet, a szervezetben zajló döntéshozatali folyamatok milyenségét. A magyarországi vállalati gyakorlatban a decentralizált irányítás, és az ennek megfelelő nagyobb felelősséggel rendelkező szervezeti egységek kialakítása terén (amely egyik előfeltétele a menedzsment kontrollnak) teljesen egységes képről, a decentralizáció nagyobb aránya felé mutató valamiféle egyértelmű „fordulatról” nem beszélhetünk, sőt meghatározott vállalatcsoportokban inkább az „újracentralizálást” és a formális ellenőrző mechanizmusok erősítését tapasztalhatjuk.
- A kutatásunkban kiemelten kezelt menedzsment kontroll kapcsán elmondható, hogy a meglévő szakembergárda szaktudására, a területen megjelenő tanácsadó vállalatokkal és a külföldi tulajdonosokkal érkező nyugati know-how-ra, valamint a hazai képzés nyújtotta ismeretekre támaszkodva a magyarországi vállalatok legnagyobb részénél kiépítésre kerültek az operatív controlling alapvető rendszerei: a vezetésorientált költség- és teljesítményszámítás, az operatív eredménytervezés, valamint a belső jelentések rendszere. A controlling konkrét szerepének és szervezeti helyének, valamint az alkalmazandó eszközöknek a kérdése azonban a legtöbb vállalatnál még nincs véglegesen lezárva.
  - ◆ A Magyarországon alkalmazott költség-számítási rendszerek jellemzően még mindig a hagyományos termékköltség-számításra koncentrálnak, s

kevésbé alkalmaznak piacorientált eljárásokat (pl. process costing, target costing).

- ◆ A magyarországi tervezési gyakorlatban az operatív működés keretét az éves időhorizontú, alapvetően funkcionális területenként tagolt vállalati tervek jelentik; az üzleti tervezés és az éves tervezés a legtöbb esetben nem válik el élesen egymástól.
- ◆ A beszámolók tartalmát tekintve vállalataink még mindig csak a pénzügyi helyzetüket közvetlenül meghatározó területekre összpontosítanak (a készletekre, a vevő- és a szállító-állományra), s kevésbé a működési, stratégiai, illetve innovációs kérdésekre.
- Mindazonáltal az már a fejlődés e szakaszában is elmondható, hogy a magyarországi vállalatok controlling rendszerei számos nemzetközileg is standardnak tekinthető elemet foglalnak magukban. Azt is állíthatjuk, hogy az alkalmazásba vett controlling rendszerek jóval kevésbé különböznek a nyolcvanas évek végi, kilencvenes évek eleji felmérések által mutatott nyugati vállalati gyakorlattól, mint a nyugati elméleti ajánlásoktól. A részleteket vizsgálva úgy tűnik, hogy a mégis meglévő eltérések inkább a magyar vállalatok működési környezetének sajátosságaival, mint a controlling terület „fejletlenségével” magyarázhatók.

A **„Szervezeti kultúra—Vezetés stílus—Vezetők”** kérdéskörét különböző vetületekben vizsgálva eredményeink a következő megállapításokra vezetnek:

- Mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra szintjén erőteljes a változási igény; a jelenlegi értékrend átalakítására irányuló elvárások rajzolódnak ki. Az *elvárások* tekintetében nagyfokú konzisztencia mutatkozik a kultúra nemzeti és szervezeti szintjei között. Nagyobbak azonban a különbségek a kultúra jelenleg *észlelt* jellemzői esetében: a szervezeti kultúra szintjén valamivel pozitívabb, az elvárthoz közelebb álló értékrend körvonalazódik. Mutatja ezt az is például, hogy a konzultatív és a participatív elemek fokozatosan előtérbe kerülnek a döntéselőkészítés során, azaz a kisebb hatalmi távolság iránti vágy nem csak üres szlogen. A nemzeti kultúra szintjén jóval nagyobb hatalmi távolságot, individualizáltabb értékeket, rövidebb távú időorientációt, gyengébb teljesítmény- és humánorientációt érzékelünk.
- Vizsgálataink azt mutatják, hogy mind szervezeti, mind társadalmi szinten nagy a bizonytalanságérzet és a bizonytalanságkerülés. A bizonytalanságkerülés kapcsán kitapintható a vezetőknek az a fajta döntési beállítottsága, hogy a lehetséges összes információt szeretnék megszerezni és figyelembe venni a döntés előtt. Ennek lehetetlensége jelentős frusztrációk forrása. Továbbra is jellemző a halogató

döntéshozatal. Ez is bizonytalanságkerülő attitűdökre utal. Kutatásaink azonban azt mutatják, hogy nem a vezetőknek a bizonytalansághoz fűződő beállítottsága változott meg, hanem az észlelt bizonytalanság szintje lett magasabb.

- Ez visszacsatolódik a stratégia kérdéseire is: az esetek többségében hiányzik az offenzív stratégiához szükséges kockázatvállalási hajlandóság.
- Nemzeti szinten a hatalmi távolság csökkentése, a szervezet szintjén a teljesítményorientáció növelése kap prioritást. De legalább ilyen erős a humán orientáció erősítésének és a bizonytalanság csökkentésének az igénye is. Elvárásként fogalmazódik meg a jelenleg érvényesülő individualizált értékrend feloldása.
- Az üzleti vezetők többsége gyorsan alkalmazkodott a rendszerváltás, az átmenet körülményeihez, sőt motorjai lettek a polgárosodásnak és a gazdasági szerkezetváltozásnak. Közszerrelést, politikai kiállást egy szűk elit kivételével nem vállalnak, az elit viszont tulajdonosi pozíciókra törekszik. Ők keresik a politikai és igazgatási kapcsolatokat, az üzleti lobbikban fontos szereplők, hálózatban működnek. Magatartásuk jól kifejezi azt a tényt, hogy az átalakulás vagyoni és hatalmi viszonyok átalakulását jelenti, amelyre a szervezeteket használják. Ezért megérteni a szervezetek jelenség-szinten végbemenő változásainak dinamikáját, felismerni valódi hajtóerőit csak a gyakran rejtett kapcsolatrendszer, mozgó szervezeti határok, a hálózatok **hatalmi** viszonyainak feltárásával lehet, amelyre a széles körben elfogadott evolúcióelméleti magyarázat nem szentel elegendő figyelmet.
- Néhány szektor, alágazat (pl. multinacionális cégek, pénzügyi és tanácsadó vállalkozások, nagy volumenben kereskedők, a szürke gazdaság nyertesei, a piaci résekre lecsapó vállalkozók stb.) vezetői kiugró jövedelmeket és/vagy tulajdont szerezhetnek. A privatizáció, a felszámolási ügyletek, a hanyagul kezelt közpénzek, nem jogtiszt vagy etikátlan ügyletek a vagyonosodás jellegzetes forrásai. A nyereség eltitkolás, elszámolási kiskapukkal és trükkökkel alátámasztott adóeltagadás, a megszerzhető köztámogatások érdekében folytatott adat és információ manipulálás, a nemzetközi áru és tőkeforgalom ködösítő esélyeinek kihasználása, a korrupció jellegzetes vállalkozási és vezetési kellékek. Mindez jellegzetesen rövidtávúvá teszi a vezetői időhorizontot, operatívává a vezetői munkát. A versenyképesség javításának hosszú távú feladatait ma még inkább háttérbe szorítják a fennmaradás és a túlélés teendői. (A vagyoni és a hatalmi pozíciók megszerzése és stabilizálása után a következő időszakban ez esetben is várható a vagyon hatékony működtetése, a versenyképesség problémáinak előtérbe kerülése, a vezetői figyelem orientációváltása.)
- A vezetési rendszerek „vegyes” jellege (több tulajdonformát képviselő több tulajdonos, többes erőter, új belső vállalkozási formák, centralizáció és decentralizáció konfliktusa,

piaci és politikai koordináció egyidejű jelenléte) várhatóan hosszabb távon fennmarad az átalakulás folyamatjellege következtében. A versenyképességre gyakorolható kedvező hatását (a piaci elemek, az eltérő érdekek ütköztetésének bevitelével a szervezetbe) a vezetés öntanuló-önfejlesztő folyamata realizálhatja, amelynek során kezelnie kell a vegyes vezetési rendszer konfliktusait, középutat keresve a strukturális determinizmus és a vállalkozás szélsőségesen individuális kulturális determinizmusa között, létrehozva a szociális piacgazdasággal konform új tulajdonlás kollektivista értékein és érdekein alapuló struktúrát, intézményeket, vezetést.

A **projekt kutatási eredményeinek jövőbeni hasznosítása** vonatkozásában abból célszerű kiindulni, hogy kihez, milyen közönséghez kívánunk szólni. Ebből a szempontból a következő „célpiaconkat” és elérési módokat azonosíthatjuk:

- **A kutatói közösség:** hasznosulás publikációk, konferencia-előadások formájában, illetve jövőbeni kutatási programokban való felhasználással (célszerű volna a fontosabb kérdéseket illetően a vizsgálatokat rendszeres időközönként megismételni az időbeni tendenciák feltérképezése céljából).
- **Oktatás:** a kutatási eredmények beépítése az egyetemi tananyagfejlesztés keretében a stratégiai menedzsment, a szervezet- és vezetéselmélet, a controlling, a vezetői döntéshozatal, a szervezeti magatartás és kultúra és további kapcsolódó témakörökkel foglalkozó tárgyak tananyagába, különös tekintettel a posztgraduális programokra és vezető-továbbképzésre.
- **Gyakorlat:** a további szakmai vitákban „átszűrt” kutatási eredményeket tartalmazó születendő publikációk közreadása, illetve közvetlen megküldése különböző szakmai szervezetek (kamarák, Magyar Menedzsment Intézet stb.) közreműködésével a vállalatok számára, illetőleg megfelelő fórumokon keresztül a kormányzati döntéshozók számára. Az üzleti és kormányzati szféra döntéshozóit megcélzó tájékoztatási folyamat első kiemelkedő állomása a tervbe vett konferencia 1997. októberében, amit rövid „executive summary” típusú, homogén témákat feldolgozó kiadványok, hírlevél-sorozat stb. követhetnek.

## 4. További kutatási irányok

Az alábbiakban a további vizsgálatok célszerűnek tartott irányait foglaljuk röviden össze az eddigi kutatás alprojektek szerinti szerkezetét követve. Éppen az alprojektek egyes témái közötti összefüggések következtében azonban várható, hogy további munkánkban sort kerítünk a kutatás tematikai és szervezeti kereteinek újrastrukturálására.

A **„Stratégiai magatartás és menedzsment”** alprojekt keretében folytatott vizsgálatok célszerű folytatását jelentené a **stratégiaalkotási folyamatok további vizsgálata** a következő főbb témakörökre kitérve:

- a vállalatok környezeti feltételeinek hatása a stratégiai folyamatokra,
- a stratégia tartalmi típusai és a stratégiaalkotási folyamatok közötti összefüggések,
- a formalizált tervezési rendszereket nem alkalmazó vállalatok stratégiaalkotási folyamatainak jellemzői.

A **stratégiák típusait illetően** a kutatás jelen szakaszában azt elemeztük, hogy milyen a magyar vállalatok, illetve legfőbb üzletáguk stratégiai pozíciója. Ezt követően csak részben vizsgáltuk, hogy a vállalatok milyen irányú változásokat hajtottak végre, milyen volt a követett stratégiájuk az elmúlt néhány évben, illetve a pozíció és változás szerint képzett stratégiai csoportok hogyan függenek össze egymással és a környezeti és a teljesítmény változókkal. Konkrétan ez egyebek mellett a következő vizsgálatokat jelenti:

- A stratégiai pozíciók meghatározása után a közvetlenül következő lépésünk a stratégiai változás vizsgálata. Az itt alkalmazott módszertan gyakorlatilag követi a stratégiai pozíciók meghatározásakor követett eljárásunkat. Ez a munka jelenleg a matematikai-statisztikai változók („eredeti”, azaz a kérdőívben lekérdezett, illetve azokból „képzett”) azonosításának és értelmezésének fázisában van.
- A környezet szituációt jellemző változók vizsgálata során egyaránt mérünk belső és külső változókat. Ezen vizsgálatokat részben más kutatási területekkel (elsősorban a „Menedzsment” projekt keretében) együtt kívánjuk elvégezni, mivel a környezettel való kapcsolat elemzése más kutatási irányok célkitűzésében is szerepel. Részben ezek az elemzések, az adatbázisok kialakításával, egyes környezeti változók létrehozásával már meg is kezdődtek.

A **stratégiai szövetségek** témakörében folytatandó jövőbeni kutatások célszerű irányát ugyancsak más kérdésekkel – köztük a stratégiaalkotási folyamatok milyenségével és a stratégiák

típusaival – való kapcsolatok jelenthetik. Ahogy a hazai vállalatok részvételével alakult szövetségek előrehaladnak „életgörbájükön”, úgy a gyakorlati tapasztalatok longitudinális elemzési módszerekkel való feldolgozása is lehetővé – és megítélésünk szerint szükségessé – válik.

A **stratégiai információrendszerek** területén esettanulmányok adhatnak részletesebb képet a valóban stratégiai hatású rendszerekről. Milyen feltételek kedveznek ezek kialakulásának, milyen versenyelőnyöket nyújtanak? Vezetőkkel folytatott interjúk révén az információtechnológia menedzselésének a kérdőíves felmérésben „tetten ért” módjáról is árnyaltabb, a „best practice”-t hívebben bemutató jellemzés adható.

A **„Szervezettervezés és menedzsment kontroll”** alprojekt kutatási témáiban ígéretes további vizsgálati irányokat jelentenek az alábbiak:

- A leíró elemzéseket követően összefüggés-vizsgálatok a meglévő adatbázis alapján. Ehhez kapcsolódóan elsősorban – a kontingenciaelmélet talaján – a környezeti feltételek controlling rendszerre történő hatását elemzzük különböző statisztikai eszközökkel, illetve klasszifikációkra és az együttmozgó tényezők elemzésére alkalmas metodikákkal. Külön elemzés tárgya a szervezeti struktúrák (mint belső független változók) és a költség- és teljesítményszámítás, valamint a tervezési és beszámolási rendszer (mint függő változók) közötti kapcsolatvizsgálatok többtényezős matematikai statisztikai eljárásokkal.
- Komplex vállalati esettanulmányok készítése, amely egyaránt foglalkozik a menedzsment projekt részeként vizsgált összes szervezeti és vezetési aspektussal.
- A tapasztalatok tételes – analitikus – összevetése a versenyképes nyugati vállalatokról szóló esetekkel.
- A leíró és a különböző tényezők közötti összefüggést elemző kutatásaink mellett súlyt helyeznénk annak a vizsgálatára, hogy milyen fejlődési tendenciák tapinthatóak ki a szervezeti formák és a különböző control mechanizmusok terén. Ennek kapcsán kiemelten kezeljük a hagyományos hierarchiákat felváltó, illetve a merev szervezeti határokat elutasító megoldásokat (hálózatok, virtuális szervezetek stb.). E vizsgálatok szerves része az informatika hatásának a kutatása, különös tekintettel azokra a megoldásokra és rendszerekre, amelyek – mint pl. az SAP bevezetése – egyre inkább biztosítják az operatív controlling működését, ezáltal nagyobb lehetőséget adva a vezetésnek a stratégiai control mechanizmusok kiépítésére és működtetésére.

A **„Szervezeti kultúra, emberi erőforrás menedzsment és szervezeti tanulás”** alprojekt témáiban az elsődleges továbblépési irány a korábban bemutatott – az értékrendek eltérését magyarázó – kiinduló hipotézisek célzott tesztelése triangulációs módszerekkel.

Az adatfelvétel természetesen tovább folytatódott, mostanra további közel 200 kérdőív áll rendelkezésünkre mind az alfa, mind pedig a béta változatban. Ezeknek az adatoknak az elemzésbe való becsatornázása egyrészt növeli majd az eredmények megbízhatóságát, másrészt újabb hipotézisek (pl. időbeli összehasonlítások, tendenciák megfogalmazása) vizsgálatára nyújt lehetőséget.

Külön is vizsgálni kívánjuk a fiatal (egyetemista) korosztály értékrendjét és annak az idősebb korosztályéhoz viszonyított különbségeit.

Tekintve, hogy a jelenlegi eredményeink csak tendenciákat fogalmaznak meg az emberi erőforrások stratégiai felhasználásával kapcsolatban, a jövőben kiemelt fontosságot kap majd az emberi erőforrás menedzsment vállalati gyakorlatának esettanulmányyszerű vizsgálata, a kutatás által is alkalmazott szervezeti és nemzeti kultúra dimenziókkal összefüggésben.

Sajnos a nemzetközi minta eredményeivel történő összehasonlítás nem lehetett témája összefoglalónknak, a GLOBE eredményei a közeljövőben válnak publikussá. A jövőben viszont lehetőség nyílik majd arra, hogy adatainkat most már nemzetközi összehasonlításban is elemezzük.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás és a térségi együttműködés erősítése szempontjából célszerűnek látjuk ugyanakkor, hogy szorosabb kutatási együttműködés alakuljon ki az európai kutatók között, különös tekintettel az átmeneti (kelet-közép-európai) gazdaságok összehasonlító elemzésére. A GLOBE augusztusi konferenciáján erre vonatkozó javaslat kerül megfogalmazásra.

Végül alapvető továbblépési lehetőségként kínálkozik a kívánatos vezetési stílusra vonatkozó adatok feldolgozása, ami a nemzetközi mintával történő összehasonlításban válik igazán jól interpretálhatóvá.

A **„Vezetés”** alprojekt profiljában, a vezetői tevékenység vizsgálatában is több potenciális kutatási irány jelölhető meg. Az eddigi elemzés nem tekinthető reprezentatívnak a szűk és vegyes adatbázis következtében. Az érvényes és általánosítható megállapításokig legegyszerűbben nem a minta kiterjesztésével, hanem meghatározott irányú szűkítésével lehet eljutni.

A felméréseinkből jól látható a külföldi tulajdonú cégek vezetési rendszereinek eltérése a magyar (állami és magán-) tulajdonú cégektől. Tekintettel arra, hogy a kutatás központi kérdőíve a nagyvállalatokra nézve tekinthető reprezentatívnak, a továbbiakban a vizsgáldást részben a külföldi, részben a magyar nagyvállalatokra célszerű koncentrálni, s elvégezni az összehasonlítást, immár megfelelő mintán. Ehhez segítenek hozzá ahhoz a vizsgálatok, amelyeket az alprojekt kutatói a Magyar Menedzserek Országos Szövetségével és a Munkaügyi Minisztériummal szövetségben folytatott “menedzserkutatás” keretében végeznek.



Tesztelni szükséges azt a megállapításunkat, hogy a tulajdonosváltási szakasz lezárulását valóban a versenyképességre irányuló figyelem követi-e. Szervezetelméleti szempontból fontos téma a vegyes rendszerek stabilizálódási, tisztulási folyamatának nyomonkísérése.

Valójában a vezetői tevékenység és a versenyképesség összefüggésének feltárásában eddig a vezetői tevékenységre koncentráltunk. Szükség van a kapcsolódás másik elemének részletesebb kibontására a résztanulmányokban vázolt módon, vagyis kimutatva a „vegyes” vezetői rendszer egyes összetevőinek befolyását a versenyképességre.

## Irodalom

Az alábbiakban megadjuk a kutatás során készült háttér tanulmányokhoz felhasznált szakirodalmi források jegyzékét.

- Ackerman, R.W. (1970): Influence of information and diversity on the investment process. *Administrative Science Quarterly*, Sep, 341-352
- Amit, R. - Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organisational Rent. *Strategic Management Journal*, 14.
- Angyal Á. - Antal Zs. (1994): Nyakkendő mesteriség. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest
- Angyal Á. - Kovács S. (1996): „Vezetés” alprojekt alaptanulmánya. A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, Kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék.
- Angyal Á.: A tanácsadói etika. A Vezetés-Szervezési tanácsadás tantárgy előadása. Elhangzott: BKE, Budapest 1997. Február 17.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy*; New York, McGraw-Hill
- Antal-Mokos Z. - Balaton K. - Tari E. - Drótos Gy. (1996): Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. Egyetemi jegyzet. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Posztgraduális Kar, Budapest
- Antal-Mokos, Z. (1995): A privatizáció hatása a vállalati stratégiákra átmeneti gazdaságban: egy folyamat-megközelítés. *Vezetéstudomány*, 12, 23-29
- Antal-Mokos Z. (1990): A stratégia tartalma, kialakulásának folyamata és a szervezeti struktúra. *Vezetéstudomány* 2. szám 5-14.o.
- Antal-Mokos Z. (1987): Stratégiatípusok a nyugati szakirodalomban. *Vezetéstudomány* 10. szám 16-27.o.
- Antal Zs. - Bodnár V. - Dobák M. (1996): Szervezeti alapformák, in *Szervezeti formák és vezetés*. KJK, Budapest
- Anthony, R. N. - Govindarajan, V. (1995): *Management Control Systems*, 8th ed., Irwin, Boston
- Archer, S. - Otley, D. T. (1991): Strategy, structure, planning and control systems and performance evaluation: Rumenco Ltd. *Management Accounting Research*, 2, 263-303
- Axelsson - Rosenberg (1979): Decision-making and Organisational Turbulence. *Acta Sociologica*, 22.
- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK. Budapest
- Bakacsi, Gy. (1994): Organisation Transition - Management Legacy, In: Makó Cs. - Novoszáth P.: *Convergence versus Divergence: The case of the corporate culture*, Institute for Social Conflict Research, Hungarian Academy of Sciences, Budapest
- Bakacsi Gy. - Balaton K. - Dobák M. - Máriás A. (szerk.) (1991): *Vezetés-Szervezés I.-II.* Aula, Budapest
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994). *Vezetéstudomány*, 9. szám, 1-17. oldal
- Balaton K. - Dobák M. (1986): A mérnöki szemlélettől a társadalmi megközelítésig (A vezetés-szervezés és szervezetelmélet kialakulása és újabb irányzatai). *Közgazdasági Szemle*, 6. szám, 521-535
- Bamberger, I. (1986): Values and Strategic Behaviour. *Management International Review* május-június
- Barakonyi K. - Lorange, P. (1991): *Stratégiai management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Barton, C.R. (1996): High-Tech Help? It's your call. *Nation's Business*, February
- Bayer J. (1995): *Vezetési modellek - vezetési stílusok*. Vinton, Budapest
- Bazerman, M.H. (1990): *Judgements in Managerial Decision Making*. John Wiley&Sons
- Berry, A.J. - Laghton, E. - Otley, D.T. (1991): Control in a financial services company (RIF): a case study. *Management Accounting Research*, 2, 109-139
- Bodnár V. - Dobák M. (1996): Szervezettervezés és menedzsment kontroll: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia. A „Versenyben a világgal” kutatási program „Menedzsment és

versenyképesség” projekt „Szervezettervezés és menedzsment kontroll” alprojektjének kutatási alaptanulmánya, Budapest

- Bokor A. (1994): Posztmodern a menedzsmenttudományban. *Közgazdasági Szemle* 12.
- Bordáné Rabóczki M. (1991): A controlling és a cégek üzleti értékének növelése. *Számvitel és Könyvvizsgálat*, 4, 172-188
- Bordáné Rabóczki M. (1993): A vezetői teljesítmények értékelése - Controlling és a belső elszámolási rendszerek. *Számvitel és Könyvvizsgálat*, 7-8, 324-330
- Bourgeois, L.J. - Eisenhardt, K.M. (1988): Strategic Decision Processes in High Velocity Environments, *Management Science*, 34.
- Branyczki, I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, *Közgazdasági Szemle*, 1
- Bright, J. - Davies, R.E. - Downes, C.A. - Sweeting, R.C. (1992): The deployment of costing techniques and practices: a UK study. *Management Accounting*, 3, 201-212
- Bronder, C. - Pritzl, R. (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategische Allianzen. In: Bronder, C.-Pritzl, R. (Hrsg.): *Wegweiser für Strategische Allianzen*, Wiesbaden, Gabler.
- Brownlie - Spender (1995): Managerial judgement in strategic marketing, *Management Decision* 33/6.
- Bruns, W.J., Jr. - Kaplan, R.S. (1987): Introduction: field studies in management accounting. *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, W.J Burns and R.S. Kaplan, eds., Harvard Business School Press, Boston
- Cash, J. I., Jr. - McFarlan, F. W. - McKenney, J. L. (1992): *Corporate Information Systems Management. The Issues Facing Senior Executives*. Irwin.
- Cash, J. I., Jr. - McFarlan, F. W. - McKenney, J. L.- Applegate, L. M. (1992): *Instructor's Manual to Corporate Information Systems Management*. Irwin.
- Chandler, A. D., Jr. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Chandler, A. D., Jr. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap, Harvard
- Chikán A. (1992): *Vállalatgazdaságtan*. Aula, Budapest
- Choudhury, N. (1986): In search of relevance in management accounting research. *Accounting and Business Research*, Winter, 21-36
- Ciborra, C. - Jellasi, T. eds. (1994): *Strategic Information Systems: A European Perspective*. John Wiley & Sons Ltd.
- Clark, J. M. (1923): *Studies in the Economics of Overhead Cost*. University of Chicago Press, idézi: Kaplan, 1984
- Cohen, J. R. - Paquette, L. (1991): Management accounting practices: perceptions of controllers. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Winter, 73-83
- Cotrill, K. (1996): Consultants play a key role. *Chemical Week*, September 18.
- Cyert - Simon - Trow (1956): Observation of a Business Decision. *Journal of Business*, 29.
- Csath, M. (1990): *Stratégiai vezetés - vállalkozás*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Csikós Iné - Juhász T. - Kertész T. (1993): *Operatív controlling*. Novorg, Budapest
- Davis, G. B. (1974): *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development*. McGraw-Hill
- De Bono, E. (1981): *Edward's atlas of management thinking*. Temple Smith, London
- Dean, J. W. - Sharfman, M. P. (1994): Procedural Racionality in the Strategic Decision Making Process, *Journal of Management Studies*, 30.
- Dénes F. - Zoltayné Paprika Z. (1996. december): Gyorsfénykép a magyar menedzserekről. Ph.D. dolgozat
- Dess, G. G. - Davis, P. S. (1984): Porter's (1980) Generic Strategies as Moderators of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 3. szám
- Dobák, M. - Tari. E. (1992): Tapasztalatok és tendenciák a hazai szervezeti formák változásában. In: *Szervezeti formák és koordináció*, KJK, Budapest
- Dobák, M. (1992): A divizionális szervezet. In: *Szervezeti formák és koordináció*, KJK, Budapest
- Drenth (1979): Participative decision making: A comparative study. *Industrial Relations*, 18.

- Drótos Gy. (1995. december): Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány
- Drury, C. (1992): Introduction. In: Management Accounting Handbook, C. Drury, ed., CIMA, London, 1-13
- Drury, C. - Braund, S. - Osborne, P. - Tayles M. (1993): A Survey of Management Accounting Practices in UK Manufacturing Companies. Chartered Association of Certified Accountants, London
- Earl, M. J. (1989): Management Strategies for Information Technology. Prentice-Hall.
- Edwards, K. A. - Emmanuel, C. R. (1990): Diverging views on the boundaries of management accounting. Management Accounting Research, 1, 51-63.
- Egon Zehnder International (1995. június): Corporate Governanace. Kézirat
- Eisenhardt, K. M. - Zbaracki, M. J. (1992): Strategic Decision Making, Strategic Management Journal, 13.
- Emore, J. R. - Ness, J. A. (1991): The slow pace of meaningful changes in cost systems. Journal of Cost Management for the manufacturing Industry, Winter, 36-45
- Epstein, M. J. (1978): The Effects of Scientific Management on the Development of Standard Cost System. Arno Press, idézi: Kaplan, 1984.
- Fern, R.H. - Tipgos, M. (1988): Controllers as business strategists: a progress report. Management Accounting, March, 25–29.
- Fiegenhaum, A at al (1996): Strategic reference point theory, Strategic Management Journal vol. 17.
- Francovics, A. (1995): Controlling – Elmélet és módszertan. Ligatura, Budapest
- Galliers, R. D. (1988): IT Strategies Today: The UK Experience. In: Earl,, M. J. (ed.): Information Management: The Strategic Dimension. Oxford University Press.
- Galliers, R. D. (1993): IT Strategies: Beyond Competitive Advantage. Journal of Strategic Information Systems, December.
- Garrette, B. - Dussauge, P. (1995): Les stratégies d'alliances. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Gergely Sz. (1997. március): A tanácsadási szolgáltatás és a versenyképesség. Háttértanulmány
- Glickman, S. - West, J. - Seider, A. G. (1996): Outsourcing Investing Services. Healthcare Financial Management, November
- Glueck, W. F. (1972): Business Policy: Strategy Formation and Management Action; New York, McGraw- Hill
- Green, F. B. - Amenkhienan, F. E. (1992): Accounting innovation: a cross sectional survey of manufacturing firms. Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry, Spring, 23-32
- Gugler, Ph. (1992): Building transnational alliances to create compatitive advantage. Long Range Planning, 1. szám.
- Guillen, Mayro F. (1994): Models of Management. The University of Chicago Press,.
- Habakkuk, H. J. (1962): American and British Technology in the Nineteenth Century: The Search for Labor-Saving Inventions. Cambridge University Press, Cambridge, idézi: Kaplan, 1984.
- Hair, J. F. - Anderson, R. E. - Tatham, R. L. (1990): Multivariate Data Analysis. Macmillan Publishing, New York
- Hall, W. (1995): Managing cultures: Making strategic relationship work. John Wiley&Sons
- Hambrick, D. C. (1983): An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. Academy of Management Journal 2. szám
- Hambrick, D. C. (1983a): Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types; Academy of Management Journal, 1. szám
- Hambrick, D. C. - Schecter, S. M. (1983): Turnaround Strategies for Mature Industrial Product Business Units. Academy of Management Journal 2. szám
- Hamel, G. - Prahalad, C. (1989): Strategic Intent. Harvard Business Review, május-június
- Harrison, E. F. - Pelletier, M. A. (1995): A paradigm for strategic decision success, Management Decision Vol. 33 No 7.
- Harrison, E. F. (1996): A process perspective on strategic decision making, Management Decision 34/1.
- Hastie, K. L. (1974): One businessman's view of capital budgeting. Financial Management Winter, 36-44.
- Heller, F. (1992): Decision Making and Leadership. Cambridge University Press
- Hichson, D. - Butler, R. - Cray, D. - Mallory, G. - Wilson, D. (1986): Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Basil Blackwell

- Hitt, M. A. - Ireland, R. D. (1985): Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. *Strategic Management Journal* 3. szám
- Hofmeister, Á. - Bauer, A. (1995): A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen, *Vezetéstudomány*, 6
- Hofstede, G. (1995): *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Horngren, C. - Foster, G. (1987): *Cost Accounting: A managerial emphasis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Horváth L. - Csath M. (1982): *Stratégiai tervezés - elmélet és gyakorlat*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Horváth, P. (1990): *Controlling, a sikeres vezetés eszköze*, KJK, Budapest
- Horváth, P. (1997): *Controlling (út a hatékony controlling rendszer kiépítéséhez)*, KJK, Budapest
- Hoványi G. (1994): *Management Consulting - a stratégiai tanácsadás képlete és folyamata*. *Vezetéstudomány*, 10. szám
- Hoványi G. (1996): *Vállalatok versenyképessége: új feltételek és új koncepciók*. *Vezetéstudomány*, 5. szám
- Howell, R. A. - Brown, J. D. - Soucy, S. R. - Seed, A. H. III. (1987): *Management Accounting in the New Manufactural Environment*. National Association of Accountants, idézi: Bromwich, 1992.
- Humphreys, P. C. - Berkeley, D. (1986): *Intelligence in decision support*. I.: Brehmer, B. - Jungerman, H. - Lourens, P. - Sevón, G.: *New directions in research on decision making*. North Holland, Amsterdam
- Husztly A. (1995): *Jövőkép, misszió, stratégia*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetőképző Intézet, Budapest.
- Imre, T. (1996): *A részvénytulajdonosi értékképzés módszere, mint a stratégiai menedzsment fontos eszköze*. *Vezetéstudomány*, 3. szám
- Jennings, D. - Wattam, S. (1994): *Decision Making: An Integrated Approach*. Pitman Publishing
- Johnson, H. T. - Kaplan, R. S. (1987): *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston
- Johnson, H. T. (1972): *Early cost accounting for internal management control: Lyman Mills in the 1850s*. *Business History Review*, Winter, 466–474
- Johnson, H. T. (1975a): *Management accounting in early integrated industrial: E.I. duPont de Nemours Powder Company, 1903–1912*. *Business History Review*, Summer, 84–204
- Johnson, H. T. (1975b): *The role of accounting history in the study of modern business enterprise*. *The Accounting Review*, 50, 444–450
- Johnson, H. T. (1978): *Management accounting in an early multidivisional organization: General Motors in the 1920s*. *Business History Review*, Winter, 490–517
- Johnson, H. T. (1981): *Toward a new understanding of nineteenth-century cost accounting*. *The Accounting Review*, 56, 510-518
- Kapitány, A. (1991): *Controlling: a szervezet és a funkció kapcsolata*. *Ipar -Gazdaság*, 3, 26-30
- Kaplan, R. S. - Norton, D. P. (1992): *The balanced scorecard: Measures that drives performance*. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79
- Kaplan, R. S. (1983): *Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research*. *The Accounting Review*, 58, 20-26
- Kaplan, R. S. (1984): *The evolution of management accounting systems*. *The Accounting Review*, 59, 390-418
- Kaplan, R. S. (1986): *The role for empirical research in management accounting*. *Accounting, Organizations and Society*, 11, 429-452
- Kieser, A. (1993): *Organisationstheorien*. Kohlhammer, Berlin (magyarul megjelent: 1995. *Szervezetelméletek*. AULA, Budapest)
- Kindler J. (szerk.) (1991): *Fejezetek a döntéelméletből*. Aula, Budapest
- Kindler J. (1988): *Döntéelméleti előfeltevések kritikája*, Nagydoktori értekezés
- King, P. (1975): *Is the emphasis of capital budgeting theory misplaced?* *Journal of Business Finance and Accounting*, Spring, 69-82
- Kleindorfer, P. R. - Kunreuther, H. C. - Schoemaker, P. J. H. (1993): *Decision Sciences: An Integrative Perspective*, Cambridge University Press
- Kluckhohn & Strodtbeck (1961): *Culture - A Critical Review*, Harvard University Press

- Knight, D. - Willmott, H. (1993): „It's a very foreign discipline”: the genesis of expenses in a mutual life insurance company (Pensco). *British Journal of Management*, 4, 1-18
- Koltai, T. (1992): A standard költségszámítás távlatai. *Vezetéstudomány*, 9-10, 36-38
- Kotter, J. P. (1991): *Power in Management*. Amacom, New York. 1979. In: Bakacsi Gy. - Balaton K. - Dobák M. - Máriás A.: *Vezetés-Szervezés II. Egyetemi tankönyv*. Aula kiadó, Budapest
- Kovács S. (1996): A vezetői tevékenység tartalma (résztanulmány), kézirat, Budapest
- Körmendi L. - Tirnitz, T. (1994): Gondolatok a döntésorientált költségelszámolásról. *Ipar -Gazdaság*, 7, 28-32
- Körmendi L. - Tóth, A. (1996): *Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában*. Tudex, Budapest
- Kubr, M. (1986): *Vezetési tanácsadás*. Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Genf, 16. o.
- Ladó L. (1990): A controlling számviteli elemei az Európai Gazdasági Közösség idevonatkozó irányelveinek függvényében. *Ipar -Gazdaság*, 12, 12-21
- Ladó L. (1992): A vezetői döntéshozatal és a számvitel néhány jellegzetes kapcsolódó területéről. *Számvitel és könyvvizsgáló*, 3, 121-128
- Lindblom, C. E. (1959): *The Science of Muddling Through*. *Public Administration Review*, Vol. 19.
- Lorange, P. - Roos, J. (1992): *Strategic alliances*. Cambridge, Mass., Blackwell Publ.
- Lye, R. (1994): *Group and organisational decision making*. In: Jennings, D. - Wattam, S.: *Decision Making: An Integrated Approach*. Pitman Publishing
- MacCrimmon, K. R. (1995): *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
- Mann, R. - Mayer, E. (1993): *Controlling kezdők számára*. Saldo, Budapest
- March - Olsen (1976): *Ambiguity and Choice in Organisations*. Bergen-Oslo-Tromso, Universitetsforlaget
- March, J. G. (1991): *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*. Vol. 2. No. 1.
- Máriás A. - Kovács S. - Balaton K. - Tari E. - Dobák M. (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink szervezetelemzésére. *Közgazdasági Szemle*, 7-8
- Maruca, R. (1994): *The Right Way to Go Global*. *Harvard Business Review*, március-április
- Matthyssens, P. - Van Gils, A. - Tas, M. (1993): *Strategic alliances: development of an integrative framework and research agenda*. Diepenbeek, Faculteit TEW.
- McClelland, D.C. (1961): *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ.
- McCune, J. C. (1995): *The Consultant Quandary*. *American Management Association*, October
- Mészáros Á. (1995): A controlling sajátosságai a holding szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 3, 25-37
- Mészáros T. (1993): *Magyar vállalati stratégiák csödjé 1993*. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*, 10. szám.
- Miles, R. E. - Snow, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York
- Mintzberg, H. (1978): *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science* 9. szám
- Mintzberg, H. - Raisinghani, D. - Théoret, A. (1976): *The Structure of Unstructured Decision Process*. *Administrative Science Quarterly*, June
- Mintzberg, H. - Waters, J. A. (1985): *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. *Strategic Management Journal* 3. szám
- Mintzberg, H. (1991): *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
- Mohai Gy. (1989): *A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig*. *Közgazdasági és Jogi Kiadó*, Budapest.
- Murdick R. G. (1980): *MIS Concepts and Design*. Prentice-Hall
- Nagy P. (1997): *Stratégiai döntéshozatal - racionalitás - versenyképesség*. Háttér tanulmány, március
- Nagy P. (1996): *Stratégiai döntéshozatal és versenyképesség*. Háttér tanulmány, május
- Neale, C. W. - Pike, R. H. (1992): *Capital investment appraisal*. In: *Management Accounting Handbook*, C. Drury, ed., CIMA, London, 300-325
- Neo, B. S. (1988): *Factors Facilitating the Use of Information Technology for Competitive Advantage: An Exploratory Study*. *Information & Management* 15, pp. 191-201.

- Ness, B. D. (1989): Building an international practice. Sloan Management Review, No. 2. 1986. pp. 15-26. In: Poór József: Menedzsment tanácsadás. OMIKK, Budapest
- Novoszáth P. (1993) On the way to a new phase in intra-industry trade in the light of international and Hungarian experience. PhD Thesis, MTA Ipar és Vállalatgazdaságtani Kutató Intézet, Budapest
- Nutt (1984): Types of organizational decision processes. Administrative Science Quarterly, 29.
- Otley, D. T. (1985): Developments in management accounting research. The British Accounting Review, 17, 3-23
- Otley, D. T. (1990): Issues in accountability and control: some observations from a study of colliery accountability in the British Coal Corporation. Management Accounting Research, 1, 91-165
- Peredi Á. (1996): Művészet és diszkréció. Tanácsadás melléklet. Népszabadság, 11. 25.
- Pettigrew, A. (1973): The Politics of Organisational Decision-making. London, Tavistock
- Pettigrew, A. - Whipp, R. (1991): Managing Change for Competitive Success. Blackwell Publishers Ltd.
- Phillips, L. D. (1992): Gaining Corporate Commitment to Change. In: Clive Holtman (ed.): Executive Information Systems and Decision Support. Chapman and Hall
- Poór J. (1989): Menedzsment tanácsadás. OMIKK, Budapest
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. The Free Press, New York
- Porter, M. E. - Millar, (1985): How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, July-August.
- Prahalad, C. K. - Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, 79-91. oldal.
- Prahalad, C. K. - Hamel, G. (1995): The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review, May-June 1990. In: Drótos György: Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány, december
- Quinn, J. B. (1980): Managing Strategic Change. Sloan Management Review, No. 4. pp. 3-20.
- Quinn, J. B. (1980): Strategies for Change: Logical Incrementalism. Irwin, Homewood, Illinois
- Radó I. (1990): Controllers toolbox – A hatékony irányítás és a controlling segédeszköze. Vezetéstudomány, 11
- Raghunathan, B. - Raghunathan, T. S. (1993): Does the Reporting Level of the Information Systems Executive Make a Difference? Journal of Strategic Information Systems, March.
- Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value. Free Press, New York
- Reich, B. H. - Huff, S. L. (1991): Customer-oriented Strategic Systems. Journal of Strategic Information Systems, December.
- Reszegi L. (1992): A csődeljárás valós adatbázisának kialakítása , a controlling szerepe. Számvitel és könyvvizsgálat, 12, 538-549
- Sabherwal, R. - King, W. R. (1991): Towards a Theory of Strategic Use of Information Resources. Information & Management 20, pp. 191-212.
- Sabherwal, R. - Tsoumras, P. (1993): The Development of Strategic Information Systems: Some Case Studies and Research Proposals. European Journal of Information Systems, Vol 4. No. 2.
- Scapens, R. W. - Sale, J. T. - Tikkas, P. A. (1982): Financial control of divisional capital investment. CIMA, London
- Schleicher I. (1995): Vezetés és menedzsment. Vezetéstudomány, 7. szám
- Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Decision in Organisations: Rational and Behavioural Views, Journal of Management Studies, 30
- Shank, J. K. - Govindarajan, V. (1989): Strategic Cost Analysis. Irwin, Homewood, Illinois
- Shank, J. K. (1989): Strategic cost management: new wine or just new bottles? Management Accounting Research, 1, 47-65
- Silver, M. S. (1991): Systems that Support Decision Makers. John Wiley and Sons
- Simon, H. (1992): Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution. Edward Elgar Publishing Limited
- Simon, H. (1982): Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Solomon, Robert C. (1992): Ethics and Excellence: cooperation and integrity in business. Oxford University Press

- Somogyi, S. (1994): A controlling, mint a vezetés eszköze. *Ipar -Gazdaság*, 4, 17-20
- Spicer, B. H. (1992): The resurgence of cost and management accounting: a review of some recent developments in practice, theories and case research methods. *Management Accounting Research*, 3, 1-37
- Stein, J. (1981): Contextual factors in the selection of strategic decision methods. *Human Relations*, 34.
- Stewart, R. (1982): Choice for the managers: A guide to managerial work and behaviour. McGraw Hill
- Szabóné Laluk Cs. (1991): Controlling a vállalatvezetésben. *Ipar -Gazdaság*, 2, 5-8
- Tamás T. (1996): A Döntésmódszertani alprojekt kutatásának módszertani kérdései. Háttér tanulmány, december
- Tari E. (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. *Közgazdasági Szemle*, 4. szám.
- Tari E. (1996): Szervezeti formák és struktúrák fejlődése Magyarországon a legutóbbi másfél évtized társadalmi-gazdasági átalakulásának feltételei között. In: Szervezeti formák és vezetés, KJK, Budapest
- Teljes körű szolgáltatás - Tanácsadási piac. Figyelő, 1996. május 9.
- Tihanyi P. (1996): A divizionális szervezeti forma kialakulása, TDK dolgozat, BKE
- Torres, D. L. (1988): Professionalism, Variation, and Organizational Survival. *American Sociological Review*, Vol. 53. pp. 380-394.
- Tversky, A. - Kahneman, D. (1991): Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások: Döntélemélet szöveggyűjtemény. Szerk.: Pápai Z. - Nagy P., Aula
- Vangermeersch, R. (1983): The Wisdom of A. Hamilton Church. University of Rhode Island, idézi: Kaplan (1984)
- Varga, K. (1986): Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése, Budapest, Akadémiai Könyvkiadó
- Vári A. - Vecsenyi J. (1989): Döntélemzés vezetőkkel. SZÁMALK, Budapest
- Vissi F. (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. *Közgazdasági Szemle*, 11. szám.
- Voszka É. (1984): Érdek és kölcsönös függőség, KJK, Budapest
- Wallace, John B. (1991): Developing better managers: creating change through effective training. Kogan Page, London
- Weber, M. (1996): Gazdaság és társadalom. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest. 1990. In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- Wilkinson, J. W. (1989): Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications. John Wiley and Sons
- Willis, R. J. (1991): Computer Models for Business Decisions. John Wiley and Sons
- Wiseman, Ch. (1988): Strategic Information Systems. Irwin.
- Witt, F. - J, und Witt, K. (1993): Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe, München, (magyarul megjelent: 1994. Controlling kis- és középvállalkozások számára, ford.: Matos, Z. és Zsedényi, Zs., Springer Hungarica, Budapest)
- Witt, F - J. (1991): Deckungsbeitragsmanagement, München, idézi: Witt, F-J, and Witt, K., 1993.
- Yoshikawa, T. - Innes, J. - Mitchell, F. (1989): Japanese management accounting: a comparative survey. *Management Accounting*, Nov, 20-23
- Zajac, E. J. - Bazerman, M. H. (1991): Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis) perceptions for Strategic Decisions, *Academy of Management Review*, 16
- Zoltayné Paprika Z. (1996): A Döntésmódszertani alprojekt kutatásai aaptanulmánya. Háttér tanulmány, május
- Zoltayné Paprika Z. (1997): A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában. Műhelytanulmány, március
- Zoltayné Paprika Z. (1994): Döntéstámogatás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Posztgraduális Kar. Kézirat



## A projekt keretében elkészült tanulmányok

### *Háttértanulmányok, esettanulmányok*

- Angyal Ádám, Kovács Sándor: Vezetés: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia – az alprojekt kutatási alaptanulmánya. Háttértanulmány, 1996. május
- Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly, Drótos György, Kovács Péter, Tari Ernő: Stratégiai magatartás és menedzsment: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia – az alprojekt kutatási alaptanulmánya. Háttértanulmány, 1996. május
- Bakacsi Gyula, Branyiczki Imre: Szervezeti kultúra, emberi erőforrás menedzsment, szervezeti tanulás: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia – az alprojekt kutatási alaptanulmánya. Háttértanulmány, 1996. május
- Bodnár Viktória, Dobák Miklós: Szervezettervezés és menedzsment kontroll: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia – az alprojekt kutatási alaptanulmánya. Háttértanulmány, 1996. május
- Zoltayné Paprika Zita: A Döntésmódszertani alprojekt kutatási alaptanulmánya. Háttértanulmány, 1996. május
- Nagy Péter: Stratégiai döntéshozatal és versenyképesség. Háttértanulmány, 1996. május
- Angyal Ádám: Mit tud egy vezető?. Háttértanulmány, 1996. szeptember
- Angyal Ádám: A versenyképes vezetés. Háttértanulmány, 1996. október
- Drótos György: Stratégiai információrendszerek – beszámoló a „menedzsment és versenyképesség” projekt „stratégiai magatartás és menedzsment” alprojektjének technológiai jellegű vizsgálatairól. Résztanulmány, 1996. november
- Angyal Ádám, Kovács Sándor: Vállalati vezetők az ezredforduló küszöbén. Háttértanulmány, 1996. december
- Kovács Sándor: A vezetői tevékenység tartalma. Háttértanulmány, 1996. december
- Antal-Mokos Zoltán: Struggling through privatisation. Esettanulmány, 1996. december
- Balaton Károly, Regele Dóra: A stratégia-alkotás folyamata a hazai vállalatoknál. Háttértanulmány, 1996. december
- Bodnár Viktória, Takács Sándor: A szervezetek környezetének, belső adottságainak és teljesítményének képzett mutatói. Háttértanulmány, 1996. december
- Bögél György, Salamonné Huszty Anna: A víziók és missziók szerepe a magyarországi vállalatok vezetésének eszköztárában és stratégiaalkotási gyakorlatában. Háttértanulmány, 1996. december

- Dénes Ferenc, Zoltayné Paprika Zita: Gyorsfénykép a magyar menedzserekről. Ph.D. dolgozat, 1996. december
- Kovács Péter, Antal-Mokos Zoltán: Stratégiaváltozók és -típusok a magyar vállalati gyakorlatban. Háttér tanulmány, 1996. december
- Kovács Péter: A Magyar Cukor Rt. stratégiája, 1992-1996. Esettanulmány, 1996. december
- Tamás Tibor: A Döntésmódszertani alprojekt kutatásának módszertani kérdései. Háttér tanulmány, 1996. december
- Tari Ernő, Buzády Zoltán: Stratégiai szövetségek a vállalati kérdőíves felmérés tükrében. Háttér tanulmány, 1996. december
- Tari Ernő, Buzády Zoltán: Versenytársak közötti stratégiai szövetségek a világ autógyártásában. Háttér tanulmány, 1996. december
- Török László: A Ferroglóbus Kereskedőház Rt. stratégiája. Esettanulmány, 1996. december
- Kovács Sándor: A vezetői tevékenység tartalma. Háttér tanulmány, 1996. december
- Újhelyi Mária: Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának elemzése. Háttér tanulmány, 1996. december
- Bakacsi Gyula, Takács Sándor: Szervezeti kultúra és vezetési stílus az élelmiszeripar és a pénzügyi szektor példáján. Háttér tanulmány, 1996. december
- Branyiczki Imre: A HR alapú versenyelőny kulturális feltételrendszere. Háttér tanulmány, 1996. december
- Dombovári Ella: Szervezeti kultúra és vezetési stílus a cukoriparban. Háttér tanulmány, 1996. december
- Szepesi Zsuzsanna: Az emberi erőforrás-gazdálkodás funkció helyzete a hazai vállalatoknál. Háttér tanulmány, 1996. december
- Szepesi Zsuzsanna: A képzés helyzete a magyar vállalatoknál. Háttér tanulmány, 1996. december
- Erik B.W. Aal: Competitive strategy of Dutch companies in Hungary. Esettanulmány, 1997. március
- Bodnár Viktória: A vezetői számvitel nemzetközi elmélete és gyakorlata. Háttér tanulmány, 1997. március
- Gergely Szabolcs: A tanácsadási szolgáltatás és a versenyképesség. Háttér tanulmány, 1997. március
- Lázár László: Költségszámítási rendszerek, kalkulációs eljárások. Háttér tanulmány, 1997. március

- Nagy Péter: Stratégiai döntéshozatal - racionalitás – versenyképesség. Háttértanulmány, 1997. március
- Zoltayné Paprika Zita: A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában. Műhelytanulmány, 1997. március
- Angyal Ádám: Vállalati vezetők az ezredforduló küszöbén – az alprojekt zárótanulmánya. Műhelytanulmány, 1997. március
- Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly, Drótos György, Tari Ernő: Vállalati stratégiák és stratégiai menedzsment a magyar gazdaságban – az alprojekt zárótanulmánya. Műhelytanulmány, 1997. március
- Bodnár Viktória, Dobák Miklós, Lázár László: Controlling a magyar üzleti szférában – az alprojekt zárótanulmánya. Műhelytanulmány, 1997. március
- Zoltayné Paprika Zita: A stratégiai döntéshozatal módszerei és a versenyképesség – az alprojekt zárótanulmánya. Műhelytanulmány, 1997. március

### ***Előadások, publikációk***

<i>Előadó/Szerző</i>	<i>Esemény/Folyóirat</i>	<i>Időpont</i>
Erik Aal, Balaton Károly, Buzády Zoltán	Strategies and organisational changes in Dutch companies located in Hungary, 13. EGOS Konferencia, Budapest	1997. július
Angyal Ádám	Környezetbarát vállalkozás, Vezetéstudomány	1996. 2. szám
Angyal Ádám	Versenyképes vezetés, Gazdaság - Vállalkozás - Vezetés	1997. 2. szám
Angyal Ádám	Vállalati vezetők az ezredforduló küszöbén, Vezetéstudomány	1997. 4. szám
Angyal Ádám	Vállalatok kormányzása, Vezetéstudomány	1997. 7-8. szám
Angyal Ádám	Fiatal Közgazdászok Fóruma	1997. május
Angyal Ádám	Közgazdász Vándorgyűlés	1997. június
Antal-Mokos Zoltán	Business Opportunities in Eastern Europe, konferencia, Thessaloniki	1997. március
Antal-Mokos Zoltán	Politicking and privatization, Business Strategy Review	1997. Vol.8. No.1. pp.23-30.
Antal-Mokos Zoltán	Az „átbukdácsoló privatizáció” forgatókönyve, Gazdaság - Vállalkozás - Vezetés	1997. 3. szám
Antal-Mokos Zoltán	Prés alatt: a “célirányos privatizáció”	1997. 4. szám

	foratókönyve, Gazdaság - Vállalkozás - Vezetés	
Antal-Mokos Zoltán	Késleltetett fazonigazítás: a lépésváltó privatizáció foratókönyve, Gazdaság - Vállalkozás - Vezetés	1997. 5. szám
Antal-Mokos Zoltán	Privatisation as Organisational Change: Politicking and Strategy-Making in Transition, 13. EGOS Konferencia, Budapest	1997. július
Bakacsi Gyula	Kutatási eredmények hazai kultúra vizsgálatainkról – Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága workshop	1997. május
Bakacsi Gyula, Takács Sándor	Organisational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary – EGOS konferencia	1997. július
Balaton Károly	Konferencia, Potsdam Univ.	1996. november
Balaton Károly	III. Chemnitz East-West Forum	1997. március
Bodnár Viktória	II. CEMS Academic Conference, Milánó	1996. szeptember
Bodnár Viktória	Management control in Hungarian business organisations: ready-made or specific solutions, 13. EGOS Konferencia, Budapest	1997. július
Dobák Miklós	III. Chemnitz East-West Forum	1997. március
Dobák Miklós	59. Deutsche Hochschullehrer-Tagung, Halle Univ.	1997. május
Dobák Miklós	Neuburger Gäsprechskreis	1997. július
Dobák Miklós	Közgazdász Vándorgyűlés	1996. június
Dobák Miklós	Multinacionális vállalatok ... konferencia, Székesfehérvár	1997. május
Drótos György	Oppportunity never fulfilled? Transfer of technology and managerial know-how in the field of information systems in Hungary, 13. EGOS Konferencia, Budapest	1997. július
Kovács Sándor	Stratégiai változtatás – emberi erőforrás – versenyképesség; VI. Országos Humánpolitikai Konferencia, Siófok	1997. május
Kovács Sándor	The nature of managerial work in the 7 <sup>th</sup> year of the Hungarian transformation, 13. EGOS Konferencia, Budapest	1997. július
Makó Csaba	Multinacionális vállalatok ... konferencia, Székesfehérvár	1997. május
Makó Csaba, Marc Elllingstadt	A forgotten dimension of the ‘transformation economies’: the case of the managerial labour process, 13.	1997. július

---

	EGOS Konferencia, Budapest	
Takács Sándor	Nemzetközi összehasonlító kultúra workshop, Torino	1997. április
Tari Ernő – Dobák Miklós	Development of Hungarian Organisational Forms, Gazdaság és Társadalom	1996. 2. szám

## A projektben közreműködött kutatók és munkahelyeik

Aal, Erik	ügyvezető	Aal & Associates Ltd.
Angyal Ádám	egyetemi docens	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Antal-Mokos Zoltán	egyetemi docens	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Bakacsi Gyula	egyetemi docens	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Balaton Károly	egyetemi tanár	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Bartók István	egyetemi adjunktus	BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
Becser Norbert	egyetemi hallgató	BKE
Bodnár Viktória	egyetemi tanársegéd	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Bögel György	egyetemi docens	BKE Vezetőképző Intézet
Buzády Zoltán	Ph.D. hallgató	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Dénes Ferenc	egyetemi tanársegéd	BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
Dobák Miklós	egyetemi tanár	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Drótos György	egyetemi adjunktus	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Gergely Szabolcs	egyetemi hallgató	BKE
Kovács Péter	egyetemi tanársegéd	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Kovács Sándor	egyetemi tanár	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Lázár László	Ph.D. hallgató	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Nagy Péter	egyetemi adjunktus	BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
Regele Dóra	egyetemi hallgató	BKE
Salamonné Huszty Anna	egyetemi docens	BKE Vezetőképző Intézet
Takács Sándor	egyetemi tanársegéd	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Tamás Tibor	egyetemi adjunktus	BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
Tari Ernő	egyetemi tanár	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Török László	egyetemi hallgató	BKE
Újhelyi Mária	Ph.D. hallgató	Kossuth Lajos Tudományegyetem
Zoltayné Paprika Zita	egyetemi docens	BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

## A projekt tanácsadó testületének tagjai

Barabás János	Ganz-Ansaldo
Dr. Barakonyi Károly	Janus Pannonius Tudományegyetem
Dr. Bayer József	Axel Springer Kft.
Dr. Csath Magdolna	BKE
Dr. G. Tóth Károly	Antenna Hungária Rt.
Dr. Hoványi Gábor	MTA IVKI
Imre Tamás	MOL Rt.
Dr. Kindler József	BKE Környezetgazdaságtan Tanszék
Kovács Gáspár	IBUSZ Rt.
Dr. Kupó Gyula	MOL Rt.
Dr. Makó Csaba	MTA TKKI
Dr. Matos Zoltán	Pécsi Sörfözde Rt.
Dr. Mészáros Tamás	BKE Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék
Dr. Mohai György	Creditanstalt Értékpapír Rt.
Dr. Nemes Ferenc	Gödöllői Agrártudományi Egyetem
Radó István	IFUA Horváth és Partner Kft.
Rosta Árpád	SzVT Vezetési Szakosztály
Dr. Schmidt Tamás	Középületépítő Rt.
Dr. Susánszky János	Miskolci Egyetem
Dr. Szanyi Miklós	BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
Székely Péter	Transelektro Rt.
Dr. Széles Gábor	Videoton Rt.
Dr. Török Ádám	MTA IVKI
Dr. Zsíros Mária	Dunaferr Rt.
Dombóvári Ella	DATE MVK Kar, Szarvas
Voszka Éva	Pénzügykutató Rt.
Dr. Gulyás Tibor	MOL Rt.
Vecsenyi János	Nemzetközi Menedzser Központ
Szalai Erzsébet	MTA Politikatudományi Intézet
Salgó Károly	GATE VTI VSZT
Sinkó Ottó	Videoton Rt.

*A program 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