

**Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem**  
**Gazdálkodástani Ph.D.**

**Zoltayné Paprika Zita:**

**A stratégiai döntéshozatal módszertani kérdései**

**1999. április**



## Tartalomjegyzék

<b>I. A VIZSGÁLANDÓ TÉMAKÖR</b>	<b>5</b>
1. A témaválasztás indoklása	5
2. A kutatás módszerei	15
3. A kutatás hipotézisei	23
<b>II. A STRATÉGIAI DÖNTÉSEKRŐL ÁLTALÁBAN</b>	<b>25</b>
1. A stratégiai döntések jellemzői	25
2. A stratégiai döntéshozatal folyamata	29
3. A döntéshozatali folyamat buktatói	44
...a célok megfogalmazásakor	45
...a korlátok figyelembe vételekor	45
...a hiedelmek és a tények összevetésekor	46
...a kockázat megítélésekor	46
...a problémák megfogalmazásakor	47
...új alternatívák generálásakor	48
...az alternatívák mérlegelésekor	48
...az érzelmek, a személyiség és a kulturális meghatározottság okán	50
...a döntések összefüggései miatt	50
...az etikai megfontolások miatt	50
4. A vállalati döntések típusai	51
<b>III. A KUTATÁS EREDMÉNYEI</b>	<b>54</b>
1. A problémák fölismerése	54
2. A leggyakrabban előforduló döntéstípusok	58
3. A vállalati döntéshozatal szerepei, szereplői	60
4. A stratégiai döntéshozatal folyamata	73
4.1 A procedurális racionalitás foka	74
4.2 A döntési szintek száma	83
4.3 A döntés-előkészítés szervezeti megjelenése	86
4.4 A döntéshozatal időigénye és időhorizontja	87
5. Döntéshozatali közelítésmódok	88
6. A döntéshozatal tipikus mintái	99
7. A döntéshozatal személyi feltételei	109
7.1 Menedzsment képességek	109

7.2 Vezetési minták a döntéshozatal szemszögéből	120
7.3 Participáció a döntéshozatalban	125
7.4 A csoportos döntéshozatal elterjedtsége	126
7.5 A döntéshozatal sikerkritériumai	129
<b>8. A döntéshozatalt segítő módszerek, technikák</b>	<b>131</b>
8.1 Az információtechnológia szerepe a döntések megalapozásában	131
8.2 A tanácsadás, mint döntést támogató eszköz	138
<b>IV. KÖVETKEZTETÉSEK - A KUTATÁS LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI</b>	<b>159</b>
<b>MELLÉKLETEK</b>	<b>164</b>
1. sz. melléklet: Interjúvázlat	164
2. sz. melléklet: A kutatásban vizsgált döntések	187
<b>IRODALMI HIVATKOZÁSOK</b>	<b>193</b>

## I. A VIZSGÁLANDÓ TÉMAKÖR

### *1. A témaválasztás indoklása*

Egy sikeres vállalatot a működőképesség és a változásoképesség egyidejűleg jellemez. Ebből az következik, hogy egy eredményes vállalat a stabilitás és a flexibilitás sajátos kettősségében próbálja meg a számára reálisan elérhető erőforrások 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. A disszertáció ezért tűzi 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. *Tudomásom szerint Magyarországon még nem volt a disszertációban ismertetett kutatáshoz hasonló mélységű vizsgálat a megcélzott területen.*

A kutatás egésze szempontjából megkerülhetetlen azoknak a közelítésmódoknak a feltárása, amelyeket a menedzserek a döntéshozatali tevékenységük során alkalmaznak, illetve azoknak a sémáknak, rutinoknak az azonosítása, amelyeket követnek. A döntéshozatal színvonalának vizsgálatát a vezetői stílusok és az alkalmazott módszerek áttekintésével egészítem ki, annak reményében, hogy így teljesebb képet adhatok a magyar vállalati gyakorlatról.

A kutatás során a felső vezetőkre koncentrálok, bár időnként érintem az alsóbb döntési szintek kérdéseit is, de ezt mindig a felső vezetés szemszögéből teszem. Az általam vizsgálni kívánt kérdések tehát főként a **stratégiai döntéshozatalt** érintik. Véleményem szerint ez a téma ma különösen aktuális, mivel az ismert történelmi és gazdasági körülmények miatt a magyar vállalatoknak az átlagosnál több stratégiai döntést kell hozniuk, s mindezt egy gyorsan

változó, nagy bizonytalansággal és komplexitással jellemezhető környezetben kell megtenniük.

A vizsgálatok három tematikus területet fednek le:

1. Döntéelméleti alapok, közelítésmódok

Leggyakrabban előforduló problémátípusok

Általánosan alkalmazott döntéelméleti közelítésmódok

Tipikus döntéshozatali hibák, csapdák

2. Döntési folyamatok, minták, vezetői stílus

A klasszikus döntési sémák érvényessége a magyar vállalati gyakorlatban

Vezetői stílusok, menedzsment képességek

Az egyéni és csoportos döntéshozatal sajátosságai

3. A döntéshozatal során alkalmazott módszerek, eszközök vizsgálata

Információtechnológia

Tanácsadás

A disszertáció azokat az ismereteket foglalja össze, amelyek a disszertáció megtervezése és a kutatás lebonyolítása kapcsán jöttek létre. Ennek megfelelően tárgyalja a vizsgálandó témákat, azok szakirodalmi háttérét, a kutatás hipotéziseit, valamint azokat a módszertani előfeltevéseket és elképzeléseket, amelyek a kutatás megvalósítását befolyásolták. A kutatási eredményeket, ahol ez lehetséges volt, nemzetközi összehasonlításban prezentálja, illetve kijelöli a további lehetséges kutatások irányait.

Az üzleti vállalkozások legáltalánosabb formája a vállalat. Egy adott gazdaság vállalatait, s az egyes konkrét vállalatokat is nagyon sokféle aspektusból lehet vizsgálni. A számos lehetőség közül én azt választottam, amely holisztikus jellegénél fogva elősegíti, hogy a vállalati működés gyakorlati oldalát is tanulmányozhassam

A disszertáció fő vizsgálati terepét a *menedzseri döntések* jelentik. Azt kutatom, hogy a menedzsmentnek milyen problémákkal, helyzetekkel, korlátokkal, lehetőségekkel kell

foglalkoznia egy vállalat vezetése közben és ezt hogyan teszi meg. Noha a vállalati tevékenységeket a felső vezetés szemszögéből, stratégiai szempontból tárgyalom, de kihasználom azt a körülményt, hogy a menedzseri döntések hatósugaruknál fogva szinte hálóként szövik át és integrálják a vállalat egészének működését.

**Miért érdemes a menedzseri döntésekkel foglalkozni?** Azért, mert minden szervezetnek fejlesztenie kell a döntéshozatali tevékenységét, amennyiben teljesítményét fokozni kívánja. Jennings és Wattam így vélekedik erről (Jennings, Wattam, 1994):

- Általánosan igaz, hogy a szervezetek többnyire korlátozott forrásokkal rendelkeznek, a rendelkezésükre álló forrásokat viszont a lehető leghatékonyabban kell felhasználniuk.
- A magán és az állami szektor vállalatai egyre erősebb versennyel szembesülnek, részint a verseny élesedése miatt, vagy pusztán azért, mert a kormányok intézkedései is egyre inkább a piaci elveket tükrözik.
- Olyan kérdések, mint a fogyasztói biztonság, a környezetszennyezés, vagy az alkalmazottak foglalkoztatása gyakran öltenek olyan formát, amely a társadalmi felelősség megjelenését igényli a vállalati döntéshozatalban. A magán és állami cégek egyaránt megmérettetnek a társadalom által, s ilyenkor nem csak az számít, hogy milyen döntéseket hoztak, hanem az is, hogy *miként* jutottak el ezekhez a döntésekhez.

Elég valószínűtlen, hogy egy vállalkozásban minden döntés jó döntés lesz, abban az értelemben, hogy a lehető legjobb megoldást nyújtja a szervezet számára. A vállalkozások túlságosan bonyolultak ehhez, s ez a bonyolultság a problémáikban is megjelenik. A vállalati gyakorlatban sokszor egy olyan megoldás, amely továbblöki a helyzetet, már önmagában nagy eredménynek számít. Kérdés, hogy ez elegendő-e a vállalat sikeréhez?

A disszertáció főként a stratégiai döntésekről szól. Természetesen nem arról, hogy egy menedzsernek *mit* kell döntenie, sokkal inkább arról, hogy *hogyan* hozza meg a döntését. Ez nem a tartalom lebecsülését jelenti, hanem abból a kényszerből fakad, hogy stratégiai szinten minden döntés egyedi, ezért a döntések nem uniformizálhatók, így az egyedi döntések tartalmára vonatkozóan nagyon nehéz általános javaslatokat tenni. Nem reménytelen viszont a döntéshozók figyelmét felhívni azokra a buktatókra, csapdákra, tipikus hibákra, melyeket a stratégiai döntéshozatal közben gyakran elkövetnek. Ezzel arra lehet felkészíteni őket, hogy

magának a döntéshozatali folyamatnak a kialakításában körültekintőbben járjanak el. A disszertációban ezért a konkrét egyedi megoldások helyett inkább a döntéshozatal módjának elemzésére koncentrálok.

A döntéshozatal kifejezés sajátos konnotációval bír. Azt sugallja, hogy a döntéshozók döntés képesek, határozottak. A valóság azonban azt mutatja, hogy a döntéshozatal sokszor rengeteg időt vesz igénybe, sok megszakítással és újrakezdéssel tarkított folyamat. További érdekesség, hogy a gyakorló menedzserek többnyire azt hiszik, hogy racionálisak döntéseik meghozatalakor. Figyelembe véve a valóság bonyolultságát, a felmerülő problémákat, az információszerzés nehézségeit, eléggé nyilvánvaló, hogy a legtöbb döntés valószínűleg nem esik egybe a legjobb választással, vagyis szubsztantíve nem racionális. Ráadásul, egy külső elemző számára rejtve maradnak a döntéshozatal körülményei, kulisszatitkai, azok a képességek, praktikák, amelyekre a menedzserek a gyakorlat során tesznek szert, s később már rutinszerűen alkalmazzák őket. Mindez nagyon megnehezíti a döntéshozatali folyamat kívülről történő vizsgálatát és értékelését. Mégis nagyon sokan vállalkoznak erre, hiszen nyilvánvaló, hogy **a menedzsment döntéshozatali tevékenysége meghatározó jelentőséggel bír az egész vállalat teljesítménye, sikeressége, versenyképessége szempontjából.**

A kutatás eredményeinek magyarázatakor különböző forrásokhoz fogok visszanyúlni. Erőteljesen támaszkodom majd a pszichológia kutatási eredményeire, elsősorban akkor, amikor a döntéshozói racionalitás és az attól való eltérés kérdéskörét vizsgálom. Az eredmények prezentálásakor biztosan befolyásoltak azok a személyes interjúk, melyeket vezető magyar és külföldi vállalatok menedzsereivel készítettem. Mivel a kutatásban konkrét döntési helyzetek felelevenítésén keresztül vizsgáltam a döntéshozatali folyamatokat, lényegében mini-esettanulmányok összehasonlító elemzését kellett elvégeznem. Az is befolyásolt, hogy némely döntés utóéletét közvetlenül nyomon tudtam követni, s ezek valószínűleg nagyobb súlyt kaptak az elemzésekben.

A témaválasztáskor abból indultam ki, hogy a döntéshozatal a vezetői munka csúcspontja. A vezetői munkát az Angyal Ádám - Kovács Sándor szerzőpáros négy megközelítésben tárgyalja. Egyrészt mint *speciális szakismereteket igénylő tevékenységet*, másrészt mint *problémamegoldó tevékenységi folyamatok együttesét*, továbbá mint *külső szerepelvárásokra adott választ*, s végül mint a *politikai-hatalmi rendszer elemét*. Nyilvánvaló, hogy a



disszertáció a másodikként említett fölfogásban foglalkozik a vezetők döntéshozatali tevékenységével, azonosulva azzal a definícióval, hogy **a vezetés mindenk előtt problémamegoldás és döntés.**

Egy kis kitérőt azonban megér, hogy a *szerepelvárásokkal* kapcsolatban felidézsem Mintzberg közismert elméletét, amely szintén alátámasztja a témaválasztás - a döntési szerep középpontba állításának - időszerűségét. Az újabb kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy Mintzberg vezetői szerepekre vonatkozó klasszikus felosztásában (*személyközi szerepek*: figurehead, leader, liason; *információs szerepek*: monitor, disseminator, spokesperson; *döntési szerepek*: entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator) **a hangsúly egyre inkább a döntési szerepek felé tolódik el.** Mintzberg a vezetői szerepeket csoportosítva a döntési szerepek négy esetét különböztette meg (Bakacsi, 1996):

- Vállalkozói szerep (entrepreneur)
- Zavarelhárító szerep (disturbance handler)
- Erőforrás-elosztó szerep (resource allocator)
- Tárgyaló-megegyező szerep (negotiator).

A gyakorlatban a legritkább esetben fordul elő, hogy a döntést hozó menedzser csak egyetlen szerepben jelenik meg a fentiek közül. Általában egyszerre több szerepet kell eljátszania, sőt nem nehéz olyan példát találni, amikor egyidejűleg mind a négy szerepbe be kell ugrania. Bond ismertetett Larry Phillips tanácsadói praxisából kölcsönözve egy ilyen példát, melynek kelet-európai vonatkozása is van (Bond, 1995).

Egy, a női hajsamponok piacán vezető cég ügyvezető igazgatója komoly kritikát kapott a vállalat központjából, hogy a vezértermékre fordított reklámkiadások az ügyvezető igazgató által menedzselt piacon jóval magasabbak, mint az összes többi országban, ahol ugyanezt a terméket értékesítik. Az igazgató meg volt győződve arról, hogy az ő piacukon speciális körülmények vannak, amelyek indokoltá teszik a vitatott magas költségeket (pl. nagyon drága a televíziós reklám), és ráadásul ideje sem volt, hogy megvizsgálja, vajon a reklám csökkentése hogyan hatna az eladásokra.

Végül a központ nyomására mégis tanácsadóhoz fordult a kérdés alaposabb átgondolása érdekében. A tanácsadó döntési konferenciát szervezett a marketing vezető, a területi képviselő, a termelésvezető és más, a folyamatban érintett vezetők részvételével. Az első napot a helyzet értelmezésének, megértésének szentelték. Kiderült, hogy a fő problémát az erőforrások elosztása jelentette a reklám, az eladásösztönzés és a terjesztés között. A második napon egy számítógépes döntéstámogató programot használtak, melynek segítségével pontosan meg tudták határozni az egyes marketing akciók javasolt finanszírozási szintjeit, hatékonyságát, a végső eladáshoz való hozzájárulásának mértékét.

A döntési konferenciával az ügyvezető igazgató megoldotta az *erőforrás elosztás* kérdését, méghozzá úgy, hogy ezzel megszüntette a központ és a vezetése alatt álló szervezet közötti *zavart, konfliktust*, amelyet a nem kielégítő eredmények okoztak. Egyúttal keretet teremtett az egyes részterületekért felelős vezetők közötti eszmecseréhez, lehetővé téve, hogy *tárgyalásos*, megegyező szellemben *közösen vállalkozzanak* a továbbiakban a megfelelő marketing megoldások alkalmazására. Lényegében tehát mind a négy szerepkörben megnyilvánult, s ez egyúttal a marketing akciók újrapozicionálását, a zavarok megszüntetését, az erőforrások hatékonyabb elosztását és a marketinghez kötődő munkatársak megegyezését eredményezte.

A vezetéstudomány nem csupán egy-egy helyzetre vonatkozóan, hanem kronológikusan is más-más igényeket fogalmazott meg a vállalati vezetőkkel szemben. Az egyes priódusokban ezek az elvárások megmutatkoztak a döntéshozatali tevékenység sajátosságaiban is, jelezvén, hogy a megfogalmazott igények mennyiben határozták meg a döntéshozatal gyakorlatát.

a) A *tudományos irányítás* a hatékony munkavégzést állította középpontba, amely az analitikus módszerek széleskörű alkalmazásával volt elérhető az akkori felfogás szerint. A vezetői döntéshozatalt a gazdasági mérnök tevékenysége testesítette meg, aki elsősorban a termelés racionalizálását célozta meg és ezt a részkérdések megoldásán keresztül érte el.

b) Az *emberi kapcsolatok modell* döntéseméleti szempontból az emberi kapcsolatok jobb megértésére koncentrált. Megjelent a motivációk vizsgálatának igénye, valamint a participáció gondolata, ami az első kísérletnek tekinthető a döntés érintettjeinek a döntéshozatalba való bevonására.

c) Az *operációkutatás* a katonai célú alkalmazások után a II. világháborút követően a vállalati szférában is megjelent, elsősorban a nagyvállalatok gyakorlatában. A modellek alkalmazásának előfeltétele a kvantifikálhatóság volt, amit csak úgy lehetett biztosítani, hogy a bonyolult vállalati problémákat dekomponálták, kisebb, jól definiált részproblémákra szedték szét, s ezeket próbálták meg a kvantitatív modellek segítségével kezelni. Ez a közelítésmód jól strukturált feladatokat eredményezett, amelyek megoldása nem annyira a vezetők, sokkal inkább a szakértők feladata lett.

d) A *rendszerelemzés* a kibernetika térhódításával járt együtt és a visszacsatolások elven működő szervezeti irányítást favorizálta. A vezető egy láncszem volt az irányító és az irányított alrendszerek közötti dinamikus kölcsönhatásban, s legfontosabb feladata a beavatkozás volt. A vezetői döntéshozatal lényegében egyfajta diszpécser funkciót jelentett, melynek legfontosabb feladata a rendszer egészének megfelelő működtetése volt.

e) A stratégiai tervezés és később a stratégiai menedzsment arra a gondolatra épül, hogy a vállalat strukturális átalakítással, működési algoritmusainak javításával igyekszik alkalmazkodni a környezeti változásokhoz. Ez a kontingenciaelméleti megközelítés a vezető egyik legfontosabb feladatának a monitoring tevékenységet tekinti, hiszen annak segítségével követhető a környezet változása legmegbízhatóbban. A stratégiai döntések megoldásában az intuíció a domináns problémamegoldási módszer, amit az is indokol, hogy a döntések sokszor a szervezet átalakítását, a vállalati kultúra formálását és az emberi tényező kezelését is lefedik.

f) Az előző irányzattal történetileg párhuzamosan hódítottak a *japán vezetési módszerek*, melyek középpontjában a minőség biztosítása áll. A minden területre kiterjedő minőségbiztosítási törekvések csak a közreműködők bevonásával valósíthatók meg, így ez az irányzat kedvezett a csoportos problémamegoldásnak és döntéshozatalnak, ugyanakkor a tekintélyelvű vezetési fölfogás is megmaradt benne.

g) A *kognitív megközelítés* a 90-es években jelent meg és a kognitív tudományok - elsősorban a pszichológia - tudományos eredményeinek felhasználását jelenti a vezetői döntéshozatal elemzésében. Leghangsúlyosabb vizsgálati terei az emberi gondolkodás folyamatainak megértése, az ember információ feldolgozó képességének kutatása, a gondolkodás és ítéletalkotás hibáinak feltárása a komplex döntéshozatali folyamatok jobbításának

szándékával. A kutatások azt próbálják elősegíteni, hogy a vezetői döntéshozatal színvonalának emelésével a vállalatok működése sikeresebb legyen, a vezetők és vállalataik versenyképesebbé váljanak. Módszertanilag ehhez az irányzathoz tartoznak a döntéstámogató és szakértő rendszerek illetve a mesterséges intelligencia alkalmazása a vállalati döntések megalapozásában.

A disszertáció az utóbbi három menedzsment fölfogásmód talaján áll, elemzési módszereinek, közelítésmódjának megfogalmazásakor főként ezekből merítettem.

A kutatás során abból indultam ki, hogy *a stratégiai döntéshozatal színvonala és egy vállalat versenyképessége között szoros korrelációnak kell lennie*. A stratégiai döntések vizsgálatával az volt a célom, hogy feltérképezzem, miként zajlanak ezek a döntések a valóságban, azonosítsam azokat a tényezőket, melyek megnehezítik a döntéshozatalt. Meg szeretném mutatni, hogy milyen hibákat követnek el a döntéshozók általában, 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 feltételeztem, hogy a magyar menedzserek stratégiai döntésekhez való viszonyulását erős racionalizálási törekvések jellemzik, mely magatartás egy turbulens gazdaságban nem feltétlenül a legeredményesebb stratégia. Kerestem azt a racionalitás fogalmát, melyet értelmezni lehet a magyar sajátosságok mellett is. A különböző nemzetközi publikációkban használt taxonómiák átvételével fel kívánom 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.

Kutatásom szempontjából az is lényeges kérdés volt, hogy a vállalati vezetők mit tekintenek stratégiai döntési helyzetnek. Vizsgáltam a probléma-felismerés különböző módjait, körülményeit. Arra kerestem 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 gondolom, 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.

A konkrét stratégiai döntések elemzésével azt kutattam, 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 szerettem volna látni, hogy milyen döntési funkciók, szerepek léteznek a cégeken belül, s ezek a gyakorlatban hogyan működnek.

Az volt a hipotézisem, 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 kezeltem a döntéshozó, a probléma fölvetője, a döntés-előkészítő, az elemző, a szakértő résztvevő és a döntés végrehajtójának szerepkörét. Külön figyelmet szenteltem a döntéshozatal időigényességének és annak, hogy a stratégiai döntések általában milyen időtávra szólnak. Azt feltételeztem, 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 tartottam tehát a különböző fellelhető vezetői stílusok azonosítását, melyeket elsősorban a döntéshozatali szokások szempontjából kívántam elemezni. Azt vártam, hogy a jelenlévő külföldi érdekeltségek, multinacionális cégek és a képzés hatására mostanra az angolszász és a német menedzsment minták egyaránt mértékadóvá váltak hazánkban. Kutattam 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. Azokkal a személyiségjegyekkel és képességekkel is foglalkoztam, amelyek meghatározó jelentőségűek a menedzsment teljesítmények szempontjából.

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

A magyar vállalatoknál alkalmazott döntéshozatali módszerek, technikák csak több-kevesebb 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 összegyűjteni, melyek közül az egyik legfontosabb az volt, hogy a döntéshozók honnan szerzik be a döntéseik megalapozásához szükséges információkat. Arra is választ kerestem, 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 szerettem volna térképezni azokat a számítógépes programokat - a táblázatkezelőktől a vezetői információrendszereken át a szakértői rendszerekig terjedően -, amelyek a hazai vállalati gyakorlatban fellelhetőek. A kereskedelmi forgalomban kapható standard csomagok mellett külön figyelmet szenteltem az egyedi fejlesztéseknek és az alkalmazási körülményeknek. Arra kerestem 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 szerettem 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 mértem, hogy egy-egy konkrét sikeresnek, illetve sikertelennek tartott megbízás körülményeit részletesen megvizsgáltam.

## **2. A kutatás módszerei**

A disszertáció alapját képező kutatás a BKE Vállalatgazdaságtan Tanszékén folyó „**Versenyben a világgal**” című kutatáshoz kapcsolódik. **Ebben a projektben a Döntésmódszertani alprojektet vezettem**, melynek létrehozásával szerettem volna kifejezni régóta vallott szakmai felfogásomat, mely szerint *bármely piacgazdasági rendszer versenyképességének stratégiai tényezője a mikroszférában születő üzleti döntések meghozatalának módja*. Ahhoz, hogy egy létező gazdaság valóságos működését kielégítően leírjuk, hatékonyságát értékeljük, versenytársaival összehasonlítsuk, pontosan meg kell határoznunk, hogy milyen módon jutnak el a gazdaság szereplői az eléjük táruló alternatívák közötti választásig. Melyek a tipikus döntési helyzetek jellemzői, milyen problémák és érdekek árnyalják azokat, illetve melyek azon szervezetek jellemzői, amelyekben a döntések megszületnek.

A vizsgált téma jellegéből adódóan elsősorban leíró elemzést végeztem, melyhez a forrásokat a szakirodalomból, a Versenyben a világgal kutatási program központi kérdőívéből és mélyinterjúk során gyűjtöttem össze. Alapvetően a "puha" módszerek domináltak a kutatásban, noha az eredmények többsége sokváltozós matematikai statisztikai elemzések kapcsán született. Ahol lehetett, igyekeztem a kutatási eredményeket más hasonló nemzetközi felmérésekkel összevetni.

A stratégiai döntések empirikus kutatása nem tekint vissza nagyon hosszú múltra. A probléma természetéből következően nagy minták szisztematikus összehasonlítására lenne szükség, ami az általam ismert vizsgálatok nagy részében elmaradt.

**Cyert, Simon és Trow** („Observation of a Business Decision”, *Journal of Business*, (29), 1956. pp. 237-248.), **Allison** („Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis”, *American Political Science Review*, (LXIII), 1969.3., pp. 689-718., ill. „*Essence of Decision*”, Boston, Little Brown, 1971.), valamint **Pettigrew** (“*The Politics of Organizational Decision-making*”, London, Tavistock, 1973.) címmel publikált kutatásai figyelemre méltó megállapításokat eredményeztek egyes elszigetelt esetek jellemzőiről, de meg sem kísérelték a komparatív megközelítés alkalmazását. **Mintzberg** és kanadai hallgatói („The structure of unstructured decision processes”, *Administrative Science Quarterly*, (21), 1976., pp. 246-275.), továbbá **March, Olsen** és kollégáik („*Ambiguity and Choice in Organizations*”, Bergen-Oslo-Tromso, Universitetsforlaget, 1976.) címmel közzétett vizsgálataik során úttörő munkát végeztek olyan esetek összegyűjtésével és elemzésével, melyeket különböző kutatók egymástól függetlenül írtak le. **Axelsson és Rosenberg** („Decision-making and organizational turbulence”, *Acta Sociologica*, (22), 1979. 1. pp. 45-62.) 20 svéd szervezet döntéshozatali módszereiről kapott képet kérdőíves kikérdezés útján. Hasonlóképpen kérdőívvel dolgozott **Stein** („Contextual factors in the selection of strategic decision methods”, *Human Relations*, (34), 1981.10., pp. 815-834., ill. „Strategic decision methods”, *Human Relations*, (34), 1981. 11., pp. 917-933) 64 - közelebbről meg nem határozott - amerikai menedzser küldte vissza kitöltve a **Jorge Stein** által postázott kérdőívet, alkalmat adva néhány kiválasztott szempont elemzésére.

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

A fent hivatkozott próbálkozásokhoz képest jelentős lépést tett az összehasonlító módszer szisztematikus alkalmazása felé **Quinn** („*Strategies for change: logical incrementalism*”, Irwin, Homewood/Illinois, 1980), aki kilenc üzleti vállalkozás menedzsereivel készített mélyinterjúi segítségével figyelemre méltó mélységben tárta fel a gyakorlati szakemberek egyes döntésmódszertani problémáit. Végül drámai változást jelentett a vizsgált minta nagysága szempontjából a **Drenth** és munkatársai („Participative decision making: A



comparative study”, *Industrial Relations*, (18), 1979. 3., pp. 295-309) által feltárt 103 eset összevetése, illetve Nutt („Types of organizational decision processes”, *Administrative Science Quarterly*, (29), 1984. 3., pp. 414-450.) 73 egészségügyi szolgáltató szervezetre kiterjedő elemzése.

Ebben a környezetben mérhető fel igazán a jelen kutatás legfontosabb előzményének, a „*Bradford studies*” címen ismert nagyszabású brit kutatásnak a jelentősége. (A kutatás folyamatának, módszereinek és eredményeinek leírását lásd: **Hickson-Butler-Cray-Mallory-Wilson**: „*Top Decisions*”, Basil Blackwell, 1986.) A „*Bradford studies*” az 1970-es évek elején indult azzal a nem titkolt szándékkal, hogy a vezetői döntések minden megelőző, illetve párhuzamosan folyó vizsgálatnál szélesebb körét, minden addiginál mélyebben vizsgálja meg. A nyolcvanas évek közepéig nyúló kutatási folyamat során a kutatók valóban jelentős méretű adatbázist és esetgyűjteményt hoztak létre és elemeztek. Erőfeszítéseik eredményeként 30 angliai szervezet 150 döntéshozatali esetére vonatkozó adatbázis állt elő.

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

A nagyszabású „*Versenyben a világgal*” című kutatássorozat 1995-ös megindulása kiváló alkalmat teremtett ahhoz, hogy az adott körülményekhez alkalmazkodva magyar viszonyok között a brit kutatókéhoz hasonló vizsgálatot végezzek a Döntésmódszertani alprojekt keretében. A monstre kutatási folyamatba való beilleszkedés ténye meghatározó volt abból a szempontból, hogy milyen erőforrásokat, milyen ütemezésben használhattam fel. 1996 májusa és októbere között összesen 6 hónap állt rendelkezésre a terepmunka elvégzésére. Ezen időszak alatt összesen 42 magyarországi és 8 spanyolországi vállalat 50 vezető beosztású szakemberével készítettem interjút az alprojekt többi tagjának közreműködésével. A spanyolországi vállalatok felkeresésére az adott lehetőséget, hogy egy ACE projekt keretében egy hónapot tölthettem Valenciában, ahol az Universidad de Valencia Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales, Departamento de Analisis Economico vendégként minden segítséget megkaptam a mintába bekerült nyolc vállalat felkereséséhez.

Az információk pontos rögzítése céljából párosával kerestük fel a beszélgetésre vállalkozó vállalati vezetőket (ez Spanyolországban is így volt, ahol a fogadó tanszék munkatársai voltak segítségemre) és az általam készített interjúvázlat alapján másfél-két órás időtartamú kötött interjút készítettünk velük. Az interjút eleve úgy terveztem, hogy lehetőleg minél kisebb legyen a csak kvalitatív elemzéssel értékelhető információk aránya. Interjúalanyainkat főként rangsorolásra, a legkülönbébb jellemzők „erősségének” 1-5-ös skálán való becslésére stb. kértük fel.

Minden egyes interjúban jelentős súlyt kapott az a törekvés, hogy megvizsgáljuk három konkrét stratégiai döntés körülményeit. Így a Bradford studies vizsgálatához hasonlóan nekem is 150 döntés állt rendelkezésemre további elemzés céljára. A döntések témáit a 2. sz. mellékletben foglaltam össze. Ebben nem tüntethettem fel a megkérdezett vállalatok neveit, mivel ennek mellőzését kérték. Ezért úgy döntöttem, hogy válaszadóimat sem nevezem meg, különösen, mivel közöttük számos jól ismert menedzser található. Jelzem viszont a beosztásukat, ami megerősítheti, hogy a vizsgálat valóban a legfelsőbb szinten hozott döntésekkel foglalkozik. Az 1-42 sorszám alatt szereplő vállalatok a legjobb magyar vállalatokat képviselik, kiválasztásukra a Figyelő 200-as toplistája alapján került sor. Elmondható, hogy a mintába bekerült spanyol vállalatok is a térség vezető vállalatai közé tartoznak. Érdekességként megemlítem, hogy egyikőjük az Opel Hungary beszállítója.

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

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

A „Versenyben a világgal” *Döntésmódszertani alprojektjének* lehetőségeit ebből a szempontból súlyosan korlátozta az időhiány. A realitásokat felmérve mi csak azt a célt

tűzhattük magunk elé, hogy a rendelkezésünkre álló néhány hónap alatt minél nagyobb mintán végezzük el a döntéshozatal módszereinek vizsgálatát. A megkeresett vállalati vezetőknek mindössze szűk harmada mutatkozott egyáltalán hajlandónak az információszolgáltatásra, s az interjúk tapasztalatai 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 az általunk felvetett problémákról, illetve hogyan érzékelték a cégüknél zajló döntéshozatali tevékenység jellemzőit.* Arról, hogy ezek a vélekedések miként tükrözik a valóságot, csak sejtéseink lehetnek. Többrészes interjúvázlatunk ugyan tartalmazott olyan kontrollkérdéseket, amelyek révén kimutathatóak az egy-egy interjúalany válaszaiban meglapuló esetleges inkonzisztenciák, ez azonban nyilván nem 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 volt.

Választott módszerünkben még egy gyengeség következik, amivel számolnunk kell: mintánk viszonylagosan szűk mivolta. Terepmunkánk eredményeként összesen 50 vállalatot értünk el, s így 150 stratégiai döntéshozatali esetből álló gyűjteményt tudtunk előállítani. Ez a mintanagyság megfelel ugyan a „Bradford studies” szintén 150 eseten alapuló vizsgálatának, de a várakozásainktól elmaradt. Az összkép azonban mégsem ennyire kedvezőtlen: 50 cégnél feltártunk 150 döntési esetet. A disszertáció elsősorban ezen esetek feldolgozását tartalmazza.

Az interjúkészítés fázisának befejeztével - a terepmunkában összegyűjtött adatok kódolt feldolgozása révén - összeállt egy számítógépes adatbázis, melyet többváltozós statisztikai elemzésnek lehetett alávetni. **A disszertáció ezen kvantitatív elemzés eredményeit ismerteti, kiegészítve** a vállalati vezetőkkel folytatott beszélgetésekből nyert statisztikailag nem elemezhető, **kvalitatív információkkal**, esetismertetésekkel, jellemzőnek tűnő részletekkel, az összképet árnyaló „sztorikkal”.

Két kérdésünk, az „Interjúvázlat” (1. sz. melléklet) 5.1-es és 6.1-es kérdései szerepeltek a „*Versenyben a világgal*” kutatás alapkérdőíveiben is. Ezekre a kérdésekre 325, a kipostázott kérdőíveket kitöltő és visszajuttató cégvezető, valamint minden cégtől további három felsővezető válaszolt, jelentősen bővítve mintánk nagyságát legalább is ezeken a pontokon. A legtipikusabb döntéshozatali közelítésmódokról és a menedzsment erősségeiről és gyengeségeiről így módon 1300 válasz állt rendelkezésemre.

A "Versenyben a világgal" kutatási program lényegében egy empirikus felmérés köré szerveződött, melynek minta vállalatait a Pénzügyminisztérium számítógépes adatbázisából választották ki. Az alapsokaságot azok a vállalatok képezték, amelyek

- 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztatnak,
- önálló jogi személyiséggel rendelkeznek,
- könyveiket a kettős könyvvitel szabályai szerint vezetik,
- 1992 előtt is működtek.

Az így kiválasztódott vállalati kör 10%-nak leválogatása úgy történt, hogy a megmaradó vállalatok a következő négy szempont alapján reprezentálják a magyar vállalatokat:

- ágazati hovatartozás
- területi elhelyezkedés
- létszám-kategória
- a jegyzett tőke tulajdonosi megoszlása szerinti tulajdonosi összetétel.

E négy szempont alapján 593 vállalat került be az alapmintába. Ezt a kört egészítették ki azokkal a vállalatokkal, melyek bekerültek a Figyelő 1995-ös vállalati 200-as toplistájába. Így alakult ki az a 665 vállalatot tartalmazó lista, akiket megkértük a kérdőíves megkérdezésben való közreműködésre. 325 vállalat tett eleget a felkérésnek, így alakult ki a 325-ös minta.

A központi kérdőívből nyert információk feldolgozása képezte a Sokváltozós statisztika c. tárgyból a Ph.D. vizsgadolgozatomat, melyet "Gyorsfénykép a magyar menedzserekről"

címmel írtam, s amely a menedzsment képességek alakulását elemezte a 325 elemű mintában sokváltozós matematikai statisztikai módszerekkel.

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

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

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

Érdeemes kiemelni kutatásunk egyik legfontosabb erősségét: mintánk összetételét. Adatközlőink jellemzően *nagyvállalatok* voltak - 61 százalékuk foglalkoztatott 1000-nél több dolgozót. A fennmaradó 40 százalék *egyenletesen oszlott 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 *tulajdonosai*

*között a vizsgálat idején sem szerepelt egyáltalán az állam, és csak mintegy 5 százalékuk maradt mindmáig 100 százalékos állami tulajdonban. A mintánkban szereplő vállalatok durván 30 százalékát birtokolta 50 százalékosnál nagyobb mértékben valamely külföldi vállalat (15 százalékukat teljes mértékben). A külföldi pénzüzetek és külföldi magánszemélyek szerepe ebből a szempontból elenyésző volt. Az általunk vizsgált vállalatok mintegy 20 százalékát birtokolták belföldi magánszemélyek 50 százalékosnál nagyobb mértékben (12 százalékukat teljes egészében), és 10 százalékuk állt teljesen a menedzsment tulajdonában. Mintánk szereplőinek tevékenységét “félíg nyitottnak” minősíthetjük, amennyiben mindössze 9,6 százalékuk exportálta outputjának több mint felét, de az input oldalán 29 százalékuk importaránya nagyobb volt 50 százaléknál (és 6,5 százalékuk importaránya a 90 százalékot is meghaladta). A mintánkban szereplő vállalatok több mint 60 százaléka növelni tudta belföldi forgalmát a vizsgálatot megelőző három évben, 11 százalékuk viszont 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 állíthatom, hogy tudományos értelemben reprezentatív mintáját jelentik a magyar vállalatok teljes „népességének”. Arra azonban tudatosan és érzésem 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 szerepeltek. Ez a mintavételi elv szolgálta legjobban azon törekvésünket, hogy kutatásunk ne pusztán a stratégiai döntéshozatal iparági jellemzőit tárja fel, hanem ha lehet, általában mondjon valamit az átmeneti állapotban levő magyar gazdaság döntésmódszertani jellemzőiről.

### ***3. A kutatás hipotézisei***

A kutatás különböző mintáin végzett elemzések segítségével az alábbi hipotézisek megerősítésére, illetve megcáfolására törekszem a disszertációban:

**H1.:** A problémák fölmerüléséhez kapcsolódó hipotézis szerint a turbulens 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, vagyis a problémakeresés kevésbé jellemző.

**H2.:** 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 túlcentralizáltság a döntéshozatali szerepek halmozásában is megmutatkozik, melynek ugyanakkor pozitív következménye a döntés-előkészítés és a döntéshozal közötti szakadás kisebb kockázata, negatív hatása viszont a vezetők túlzott leterheltsége.

**H3.:** A magyar menedzserek stratégiai döntésekhez való viszonyulását főként az erős racionalizálási törekvések jellemzik, amely magatartás egy turbulens gazdaságban sokszor nem a legeredményesebb stratégia. A racionális közelítésmód túlsúlyának a kvantitatív elemzési módszerek elterjedtségében is meg kell mutatkoznia.

**H4.:** A stratégiai döntések meghozatalára viszonylag kevés időt fordítanak a magyar vállalatok, s a döntések időhorizontja meglehetősen rövid a nagyfokú bizonytalanság miatt. Jellemző a döntési kényszer, amely elsősorban a gyorsan változó környezet hatása.

**H5.:** A magyar vállalati vezetők vezetési stílusát a döntések kezelésének szempontjából nem lehet az autokratikus, patriarchális, konzultatív, participatív kategóriákkal egyértelműen jellemezni, nem ismerhetők fel tiszta formában a felsorolt vezetési minták.

**H6.:** A jelenlévő külföldi érdekeltségek, multinacionális cégek és a képzés hatására mostanra az angolszász és a német menedzsment minta egyaránt mértékadóvá vált hazánkban.

**H7.:** A magyar vállalatok felső vezetői "túlélték" a gazdasági rendszerváltást. Képességeik, készségeik alapján alkalmasak a vállalatok vezetésére, sokukból hiányzik azonban a megváltozott körülmények között rendkívül fontos kockázatvállalási hajlandóság, valamint az ötletek képviselői képessége.

**H8.:** A magyar vállalatoknál alkalmazott döntéshozatali módszerek, technikák csak többkevesebb késéssel követik a világtrendeket. Módszertanilag a hagyományos tekintélyelvű és intuitív alapú eljárások a meghatározóak. Ez nem kedvez a tanácsadási szolgáltatások igénybe vételének.

**H9.:** A csoportos döntéshozatal legtöbbször csak formális a magyar vállalatoknál és főként a döntés-előkészítésre korlátozódik.



## II. A STRATÉGIAI DÖNTÉSEKRŐL ÁLTALÁBAN

### *1. A stratégiai döntések jellemzői*

Ennek a fejezetnek az a célja, hogy feldolgozza a stratégiai döntéshozatalhoz kapcsolódó fontosabb szakirodalmakat, értelmezze a vállalati teljesítmény és versenyképesség valamint a stratégiai döntéshozatal kapcsolatát, rámutasson arra, hogy az utóbbi mennyiben játszik szerepet az előbbieket alakulásában. Lényegében elméleti háttérrel kíván nyújtani a disszertáció empirikus kutatásaihoz. Egyúttal rámutat a kutatásban alkalmazott kérdőív és a strukturált interjúk által tartalmazott fontosabb vizsgálati területek jelentőségére, valamint kiindulópontokat ad az empirikus adatok értelmezéséhez.

A stratégiai döntéshozatal irodalma meglepően szűkös, ha összevetjük a (vállalati) stratégiáról szóló könyvtárakat megtöltő könyvek és folyóiratok sokaságával. A stratégia *tartalmát* deskriptív normatív vagy preskriptív szempontból vizsgáló irodalom zavarba ejtő bőségével találkozunk az érdeklődő. Ugyanakkor a stratégiai döntések meghozatalának *folyamatáról*, lépéseiről, procedúrájáról meglehetősen keveset tudunk. Csak korlátozott ismereteink vannak arról, hogy hogyan születnek valójában a stratégiai döntések az egyes szervezetekben.

Mi az oka ennek a feltűnő aszimmetriának a két terület szakirodalma között? Miért olyan kevés a stratégiai döntéshozatalról leíró modell és miért hiányoznak azok az elméletek, melyek segítséget nyújthatnának a stratégiai döntések meghozatalakor? Az okok a stratégiai döntések tulajdonságaiban, természetében keresendők:

- Ezek a döntések nem rutin jellegűek, azaz ritkán fordulnak elő, nem ismétlődőek.
- A döntések mögött rejlő probléma általában rosszul strukturált, azaz nincsenek világosan megfogalmazott alternatívák, sőt gyakran még a probléma sem teljesen világos.
- A probléma általában komplex, a döntés a szervezet, vállalat további életére alapvető befolyással van.

- A döntéshez általában nagyfokú bizonytalanság kapcsolódik.
- A döntéshozatal folyamatára hatással van a szervezet illetve annak struktúrája.
- A szervezetnek a döntéshozatalban résztvevő szereplői gyakran eltérő érdekekkel és érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek, amelyek meg is jelennek a döntéshozatal folyamatában.

A fenti listát árnyalni lehet Barakonyi Károly stratégiai döntésekről adott jellemzésével (Barakonyi, 1998), amely kifejezetten pragmatikusan, módszertani szempontból közelíti a vizsgált témát. A stratégiai döntések szerinte:

- rendszerint visszafordíthatatlanok vagy nagyon nehezen és költségesen visszafordítható folyamatokat indítanak el,
- előkészítésük időigényes, hónapokban vagy években mérhető, megvalósításuk költségigényes,
- meghozataluk helyessége sokszor csak évek, évtizedek múlva értékelhető,
- módszertani megalapozásuk általában nagyon gyenge, melynek az az oka, hogy mögöttük mindig rosszul strukturált problémák húzódnak meg,
- kevés és főként csak megbízhatatlan információt lehet a megoldásuk során figyelembe venni,
- megoldásukkor egyidejűleg több célnak kell megfelelni,
- nem lehet figyelmen kívül hagyni a nem gazdasági célokat sem,
- a stratégiai döntéshozatalt gyakran konfliktusok kísérik a döntésben résztvevők nagy száma és eltérő érdeke miatt
- általában több forgatókönyvet kell készíteni a megoldásukkor.

A stratégiai döntések előzőekben felsorolt jellemzői különböző tudományágak vizsgálati körébe tartoznak. A döntéstudományon kívül a bizonytalanság melletti komplex problémák megoldásának vizsgálatánál jelentős szerepe van/lehet a pszichológiának, amely leíró oldalról

közelíti meg azt, hogy a valós döntések esetében az egyén hogyan viselkedik, mennyiben tér el a tökéletesen racionális ideálképtől. Értelemszerűen felmerül a szervezetelmélet szerepe is, hiszen a döntéshozatal vizsgálatakor nem hagyható figyelmen kívül, hogy ez a folyamat milyen szervezeti közegben zajlik. Ugyanakkor az eltérő érdekekkel értékekkel és érdekérvényesítő képességgel rendelkező szereplők jelenléte miatt indokolt lehet a politikaelméleti, politológiai szemszögű megközelítés is.

A stratégiai döntéshozatal tehát egy olyan határterület, melynek megalapozott átfogó vizsgálata interdiszciplináris megközelítést (közgazdasági, döntéseméleti, pszichológiai, szervezetelméleti és politológiai) igényel. Specializálódó világunkban pedig ilyen mértékű interdiszciplinaritás ritkaságszámba megy. Átfogó, a stratégiai döntéshozatal minden jellemzőjét figyelembe vevő modell helyett inkább a különböző tudományágakhoz tartozó, a döntéshozókra illetve a döntéshozatal folyamatára vonatkozóan eltérő előfeltevéseken alapuló modellekkel találkozhatunk.

A disszertáció témája szempontjából kulcskérdés, hogy tisztázzuk a kapcsolatot a stratégiai döntéshozatal és a vállalati siker között. Vállalatvezetők és a vállalati sikert vizsgáló kutatók sokat foglalkoztak azzal, hogy melyek a versenyelőnyt vagy sikert biztosító kulcs-tényezők (Key Success Factors). Empirikus kutatások számos ilyen tényezőt azonosítottak ex post, azonban igen komoly problémák merülnek fel akkor, mikor ex ante kellene megmondani, hogy egy adott vállalatnak mely tényezőre kellene összpontosítania, ha sikeres szeretne lenni.

A sikertényezők vizsgálatánál az irodalomban két eltérő elméleti megközelítést figyelhetünk meg. Az első az erőforrásokra, a vállalat által kontrollált vagy birtokolt rendelkezésre álló termelési tényezőkre, a tényezőpiacok tökéletlenségére helyezi a hangsúlyt, míg a második az iparági jellemzők vizsgálatát, a vállalatnak az iparágon belül elfoglalt pozícióját, az iparági versenytényezőket vizsgálja.

Ha ezeket a megközelítéseket a közgazdaságtan főáramának paradigmájának a keretén belül vizsgáljuk és a szereplők tökéletes racionalitását feltételezzük, nem kapunk meggyőző magyarázatot a valóságban megfigyelhető vállalati sikerek vagy kudarcok okaira. Ekkor

ugyanis a vállalatok optimálisan használják fel az erőforrásokat, és mivel mindenkire igaz a racionális várakozások elmélete, a vállalatok egyformán gondolkodnak az iparági versenyről és a jövőben meghatározó kulcsfontosságú tényezőkről. Ennek következtében a vállalatok teljesítményében nem lesznek különbségek, hacsak nem rendelkeznek már induláskor az erőforrás piacon valamilyen kezdeti előnnyel. A versenyelőny, a versenytársakról jobb eredmény elérése vagy közgazdasági nyelven fogalmazva a gazdasági járadék (economic rent) tehát ebben a gondolati keretben egyedül a tényezőpiacok tökéletlenségének, az erőforrások szűkösségének köszönhető.

Az iparági versenytényezők és az erőforrások mellett ugyanakkor van egy harmadik tényezőcsoport is, amely igen nagy szerepet játszik a vállalati sikerben, a vállalatok közötti különbségek kialakulásában. Nevezhetjük ezeket a tényezőket **vállalati “képessegeknek”**. Olyan vállalatspecifikus, információalapú szervezeti folyamatokról van szó, melyek alapvetően meghatározzák a rendelkezésre álló erőforrások felhasználását, hatással vannak a vállalat működésére, befolyásolják a vállalatnak a környezettel való interakcióit, így döntő hatást gyakorolnak a vállalat stratégiai vagyónára - azokra a tényezőkre, melyek versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalat számára.

Ezek a képességek a vállalat humán erőforrásához kapcsolódnak, és ezen belül is kiemelten a vállalati menedzsmenthez. Könnyen belátható, hogy vizsgált témánk szinte mindegyike ebbe a tényezőcsoportba tartozik, sőt döntő részt képviselnek a vállalati “képessegek” minőségének kialakulásában. Ide sorolható:

- a stratégiai döntéshozatal folyamatának milyensége,
- a menedzseri képeségek színvonala
- a döntéstámogató rendszerek használata
- a döntéshozatali módszerek alkalmazása
- a döntési szintek elhelyezkedése és a köztük lévő kapcsolatok
- tanácsadói szolgáltatások felhasználása.

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

Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy egy vállalat bizonyos képességek birtokában korlátlan ideig versenyelőnyt élvez, hiszen előbb utóbb törvényszerű, hogy elterjedjenek az olyan témákat érintő képességek, mint

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

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

## ***2. A stratégiai döntéshozatal folyamata***

Egy stratégiai döntéshozatalt vizsgáló disszertációból nem hiányozhat a döntéshozatali folyamat különböző modelljeinek rövid áttekintése. Mindenki szeretné tudni, hogyan lehet a

legjobb döntéseket hozni. Erre az igényre reflektál a döntéshozatal **normatív modellje**, amely szinte minden menedzsment (tan)könyvben megtalálható. Én is ennek közreadásával kezdem, de rögtön mellékelem hozzá az alkalmazásával kapcsolatos fenntartásaimat is.

A normatív modell alkalmazása a gyakorlatban bizonyos tevékenységek sorozatának követését jelenti, melyek együttes végrehajtásával *elvi eszköz* kerül a döntéshozó birtokába a problémák megoldásához. Elsősorban jól strukturált problémák esetén ajánlható módszerről van szó, amely cél-eszköz felfogásánál fogva képes megmutatni, hogy bizonyos célok elérése érdekében racionálisan melyik megoldás kiválasztása mellett kell dönteni.

A modell lényegében megmutatja, hogy ideális esetben hogyan kellene a vállalati döntéseket meghozni. Előfeltétele, hogy a szervezetnek világosan megfogalmazott céljai legyenek, amelyek kijelölik, hogy a cég mit akar elérni. A célokból teljesítmény kritériumok származtathatóak, amelyek pontosan definiálják és mérik, hogy a kitűzött célok mennyire teljesülnek. Egyes célokat több kritérium is reprezentálhat, fontos viszont, hogy olyan kritériumrendszer jöjjön létre, amely visszatükrözi a vállalat céljainak lényegét. A célok és a kritériumok kapcsolatának bonyolultságát jól példázza, hogy a profitabilitás célt egy olyan vállalat esetében, amely a részvényesek kielégítését, bizalmuk megőrzését tartja legfontosabb feladatának, nem lehet sehogy másként a kritériumok nyelvére lefordítani, csak a részvények hozamaként.

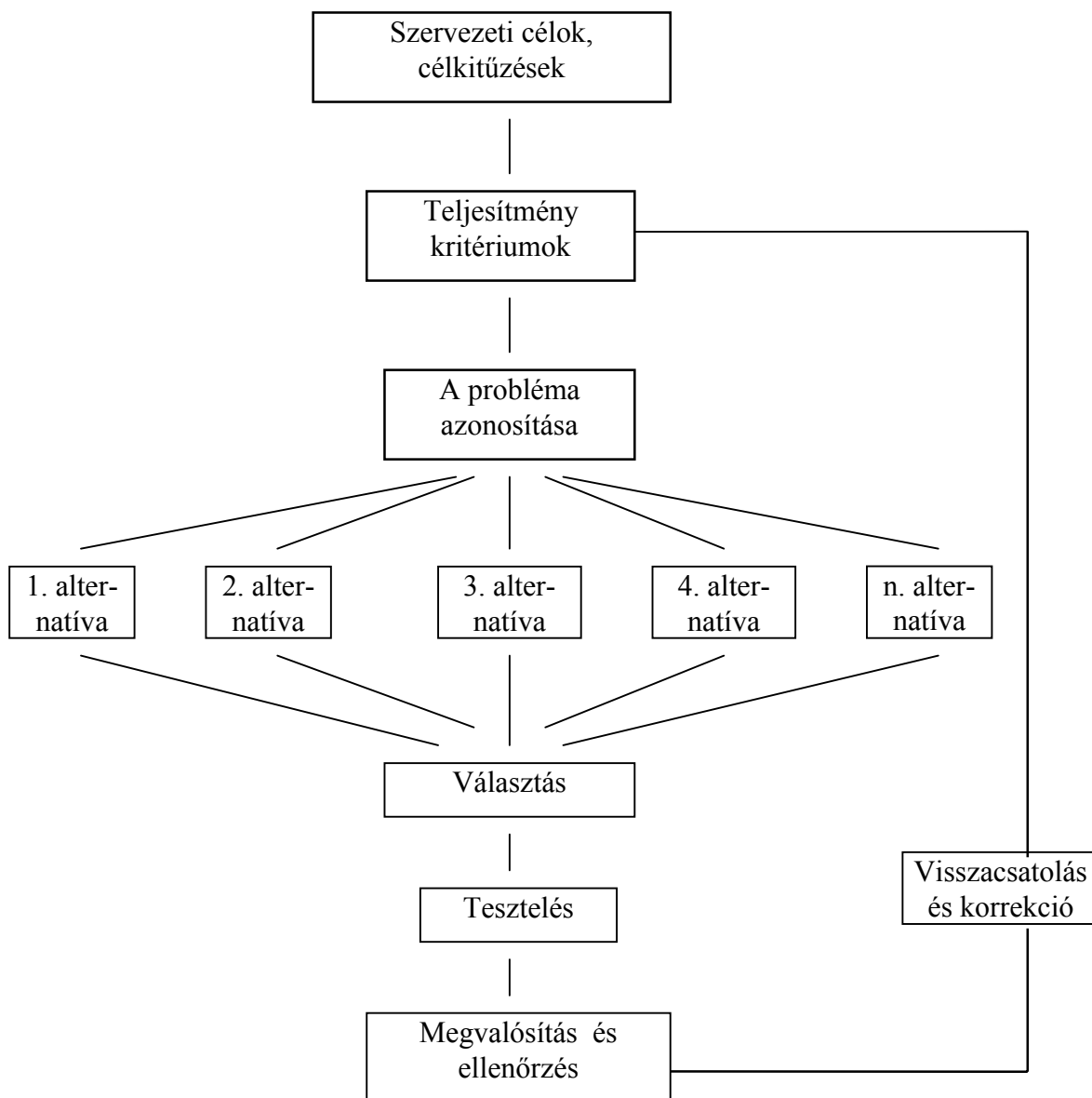
A kritériumok indikátor szerepet töltenek be, azt jelzik, hogy a célokkal kijelölt ideális helyzet és az aktuális teljesítmény között van-e eltérés. A probléma azonosítása ennek az eltérésnek a felismerését jelenti. A normatív modellben a probléma azonosítása az orvosi diagnosztizáláshoz hasonlóan zajlik, amennyiben a tünetek mögött meghúzódó okokat kell keresni. Súlyos hiányossága a modellnek, hogy többnyire közvetlen lineáris kapcsolatot tételez fel az okok és a tünetek között.

A probléma azonosítását az alternatívák keresése követi. Alternatívák számos módon nyerhetők. Vissza lehet nyúlni a korábbi tapasztalatokhoz, ki lehet kérni mások véleményét, vagy különböző kreatív technikákkal meg lehet kísérelni eredeti, új ötletek kidolgozását. Ennek a fázisnak az a célja, hogy megfelelő számú alternatíva létrehozásával előkészítse a legjobb megoldás kiválasztását. Ez ugyanis a következő lépés az alternatívák azonosítása és

kimunkálása után, hiszen a lehetséges megoldások közül ki kell emelni azt az egyet, amelyik a leginkább biztosítja a korábban megfogalmazott célok teljesítését. A céloknak a választás aktusánál is meghatározó szerepük van.

A kiválasztott "legjobb" megoldást tesztelni kell, amely elsősorban annak vizsgálatát jelenti, hogy a jövőben várható körülmények esetén meddig lesz az aktuális választás a legmegfelelőbb. Ha a tesztelés eredménye pozitív, akkor már csak a kiválasztott megoldás megvalósítása, az implementáció és az ellenőrzés van hátra. Ez a lépés élesen elválna a korábbiaktól, amelyek elvi, logikai síkon zajlottak, az implementáció viszont már átvezet a vállalati működés reálfolyamataiba, vagyis egy másik közegben valósul meg. Ebből számos bonyodalom adódhat, egészen addig a szélsőséges esetig terjedően, hogy az egész döntéshozatali folyamatot újra kell kezdeni.

1. sz. ábra: A döntéshozatali folyamat: a normatív modell

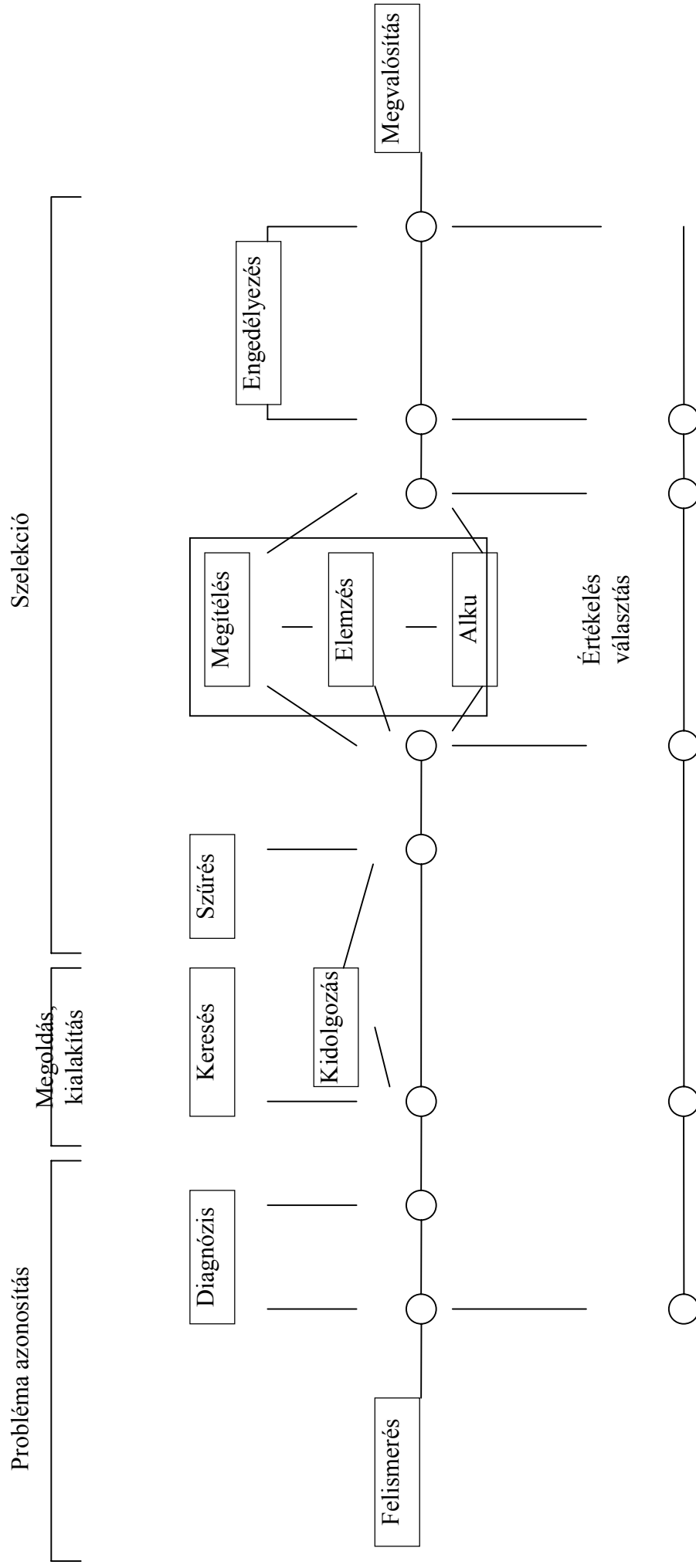




Milyen problémák merülhetnek fel ezzel a látszólag logikusnak tűnő modellel kapcsolatban? Először is, a gazdálkodás során a menedzserek számára többnyire nem az a kérdés, hogy hogyan válasszák ki a világosan megfogalmazott céljaikkal leginkább összecsengő legjobb megoldást, hanem pl. az, hogy meddig mehetnek el a kockázatvállalásban, mi történik bizonyos lépéseik következtében, pl. ha emelik az árakat vagy szűkítik a termékskálát, vagy hogy érdemes-e egy jónak tűnő vételi ajánlatot elfogadniuk.

A normatív modellnek alapfeltétele a vállalati célok pontos meghatározása, ráadásul oly módon, hogy azok használhatóak legyenek a problémák diagnosztizálásához. A célok ugyanakkor nem mindig nyújtanak világos útmutatást a kereséshez és a választáshoz, mely legalább olyan nehéz feladat, mint a modell működtetéséhez szükséges információk összegyűjtése, feldolgozása és kiértékelése. A döntéshozatal sokkal komplexebb folyamat, mint ahogyan azt a normatív modell kezeli, viszont van struktúrája és ahogyan azt a normatív modell is rögzíti, magában foglalja a probléma azonosítását, a megoldások kialakításának és a választásnak a lépéseit. E körülmények adnak magyarázatot arra, hogy a normatív modell miért tekinthető inkább csak elvi, mint gyakorlati eszköznek a vállalati döntési problémák kezeléséhez.

Hajózni pedig kell: a menedzserek nem kerülhetik el a döntéshozatalt. Emiatt olyan rutinokat, technikákat kell keresniük, amelyek kiküszöbölik a normatív modell hibáit és a rosszul strukturált problémákat is kezelhetővé, megoldhatóvá teszik. Mintzberg - Herbert Simonhoz hasonlóan - a stratégiai döntéshozatal empirikus vizsgálatakor arra a következtetésre jutott, hogy a menedzserek közel azonos struktúrákat, logikát, feltételezéseket használnak a nem-programozott döntési helyzetekben (2. ábra).



Forrás: Mintzberg, H., Raisinghani, D és Théorét A., The Structure of "Unstructured" Decision Processes. Administrative Science Quarterly 1976 June.

A stratégiai döntéshozatal lépéseit az egyik legalaposabb empirikus elemző munka eredményei alapján tekintem át. Mintzberg és társai 25 stratégiai döntés empirikus vizsgálata alapján azonosították a döntési folyamat alapelemeit és határozták meg e folyamat általános modelljét. Nagymértékben támaszkodom Nagy Péter leírására, aki egy tanulmányt szentelt Mintzberg kutatásainak ismertetésére (Nagy, 1996). Munkájuk úttörő jelentőségű, hiszen a menedzsment tudományok normatív modelljei nem igen foglalkoznak a szervezetek legfelső szintjén történő döntésekkel, így a stratégiai döntésekkel sem. Mintzberg és társai célja tehát az volt, hogy olyan általános modellt alkossanak, mellyel leírható minden stratégiai - vagyis a szervezet életében alapvető szerepet játszó, nem rutin - azaz a szervezet számára újszerű döntési folyamat.

A döntési folyamat, amely mindig a cselekvést kiváltó ok felismerésével kezdődik és egyetlen cselekvési változat kiválasztásával és végrehajtásával vagyis egyetlen akció melletti elköteleződéssel végződik, eltérő jellemzőket mutathat eltérő módon mehet végbe. Azt, hogy a döntési folyamat különböző lépései közül melyek lesznek a hangsúlyosak és melyek kevésbé fontosak vagy nélkülözhetőek, nagymértékben befolyásolja, hogy az adott probléma, felmerülése és megoldásának jellege szerint milyen csoportba sorolható.

Probléma akkor merül fel, amikor a döntéshozó felfedezi, hogy az észlelt jelenlegi állapot eltér a kívánatostól. A probléma felmerülése tehát függ a döntéshozótól. Gyakran persze nem lehet nem észrevenni a problémát, például helyzetünk a kényszerítő nyilvánvalóság erejével döbrent rá bennünket, hogy válságban vagyunk. A problémákat tehát "súlyosságuk fokát" tekintve elhelyezhetjük egy egyenesen, melynek egyik végpontján a *válsághelyzetek*, míg a másikon a *lehetőségek* helyezkednek el.

A problémamegoldás folyamata szempontjából a lényeg az, hogy ha a szervezet elkötelezi magát egy megoldási mód mellett, akkor ezzel a folyamat bizonyos lépései felértékelődnek, míg mások jelentősége lecsökken vagy megszűnik.

A folyamat három fázisból illetve a fázisokhoz tartozó két lépésből állhat. Természetesen - mint korábban már említettem - nem feltétlenül játszik szerepet minden lépés egy adott

döntés esetében. Csupán két olyan lépés van - a felismerés és az értékelés-választás - amely minden döntési folyamatnak része.

Az első fázisban a **probléma azonosítása** történik meg, ami két lépést foglalhat magában. A szervezet döntéshozói felismerik, hogy a jelenlegi állapot eltér a kívánatostól és döntenek arról, hogy ezt az eltérést megszüntetik, ezáltal elindítják a döntési folyamatot.

A probléma felismerését (amely ne feledjük a döntési folyamat elindítását is magában foglalja) nagymértékben befolyásolhatja a döntéshozó (döntéshozók) és az adott szervezet tulajdonságai:

- A döntéshozó pszichológiai jellemzői, kognitív képességei:
  - észleli-e és ha igen hogyan a problémára utaló jelzéseket
  - mennyi információt (jelzést) képes feldolgozni (egy “válság”-problémákkal leterhelt menedzser nem valószínű, hogy felismer egy “lehetőség”-problémát)
  - a jelzéseknek milyen küszöböt kell elérniük, hogy a döntéshozó felismerje a problémát (empirikus felmérések szerint ez a küszöb a munkaterheléssel együtt nő)
- A szervezet jellemzői:
  - Milyen eszközöket, módszereket használ a problémákra utaló jelzések észlelésére? (Pl. bizonyos mutatók figyelése, a környezet, versenytársak tanulmányozása stb.)
  - Milyen automatizmusok léteznek a döntési folyamat elindítására
  - Milyen módszereket, ösztönzőket alakít ki a lehetőség-problémák felismeréseinek elősegítésére illetve a szervezet belső környezetének mely elemei, tulajdonságai gátolják meg ezt.
- A probléma által érintett szervezeti döntéshozók tulajdonságai:
  - Érdekkonfliktus esetén egyes döntéshozók akadályozhatják a problémára utaló jelzések észlelését (például ha a status quo-ban érdekeltek), vagy blokkolhatják a döntési folyamat elindítását.

A második lépés az azonosítás fázisában a *diagnózis*. Ennek a tevékenységnek a keretében történik a probléma pontosítása és megfogalmazása. Sok stratégiai döntés esetében ugyanis rosszul strukturált problémával állunk szemben. Ekkor nem világosak a célok, hiányoznak az alternatívák, nincs kész megoldási javaslat, sőt gyakran maga a probléma sem teljesen világos. Válsághelyzetekben viszont gyakran az időhiány és a kognitív korlátok következtében mellőzik a döntéshozók ezt a lépést. A probléma diagnózisával tehát már ténylegesen elindult a döntési folyamat, megindult az erőforrások mozgósítása a probléma megoldása érdekében.

A döntési folyamat második fázisa **a megoldás kialakítása**. Erre akkor kerül sor, amikor a probléma felismerésekor nem áll rendelkezésre azonnal kész megoldás. A megoldás kialakítása háromféle módon mehet végbe: vagy megpróbálunk olyan alternatívát (alternatívákat) találni, melyek kész megoldást jelentenek a problémánkra vagy teljesen új megoldást kell kidolgoznunk (például a problémánk teljesen egyedi, újszerű volta miatt) vagy pedig egy készen talált alternatíva átalakításával jutunk a probléma megoldásához. A megoldás-kialakítás jelenti a döntési folyamatnak azt a fázisát, amely a legtöbb ráfordítást igényli, a legtöbb erőforrást leköti. Ezt a feladatot a szervezet két tevékenység egyikén keresztül vagy a kettő összekapcsolásával teljesítheti.

Az első tevékenység a *keresés*, melynek célja olyan alternatívák megtalálása, melyek kész megoldást jelentenek a problémára vonatkozóan. Mivel az alternatívák nem állnak rendelkezésünkre (Simon, 1982) és általában arra sincs esélyünk, hogy az összes szóba jöhető megoldást nyújtó alternatívát megtaláljuk, fontos kérdés annak eldöntése, hogy a keresési tevékenységet milyen területen, mennyi ideig és mekkora erőforrások bevonásával végezzük.

A megoldás kialakítása történhet úgy is, hogy nem kész alternatívát találunk, hanem *újat dolgozunk* ki. Erre a tevékenységre jellemzően akkor kerül sor, ha problémánk annyira újszerű vagy egyedi, hogy fel sem merülhet, hogy olyan alternatívát találunk készen, amely megoldást jelenthet számunkra (pl. egy új termék bevezetése a piacra). De akkor is erre fanyalodunk, ha az alternatívák keresése kudarcra jut, illetve olyan alternatívát találtunk, amely csak

átalakítás, átdolgozás után jelenthet megoldást a problémánkra. (Pl. egy megvásárolt információrendszer üzembe helyezése.)

A stratégiai döntéshozatal folyamatának utolsó szakasza a **szelekció** fázisa. A stratégiai döntésekkel foglalkozó irodalom leginkább erre a szakaszra összpontosít, vagyis abból a helyzetből indul ki, amikor az alternatívák már adóttak, csak választani kell közülük. Mint láttuk ezt a helyzetet számos lépésnek kell megelőznie, melyek a döntéshozatal folyamatára fordított időnek és erőforrásoknak gyakran jóval nagyobb hányadát kötik le, mint a szelekció. Ezek a lépések ugyanakkor sokszor nagyobb jelentőséggel bírnak a stratégiai döntés sikere szempontjából, mint a szelekció. Hiába rendelkezik ugyanis egy szervezet az alternatívák elemzése, értékelése és a választás tekintetében megfelelő módszerekkel, könnyen kudarcot vallhat, ha probléma felismerése, diagnosztizálása során hibákat követ el (pl. nem ismeri fel, nem idejében ismeri fel vagy rosszul definiálja a problémát) vagy nem fordít kellő időt és erőforrást az alternatívák keresésére illetve az új megoldás kialakítására.

A normatív irodalom szerint a szelekció fázisa három fő lépésből áll. Először meg kell határozni a választás kritériumait és ezek súlyait, majd értékelni kell az összes alternatíva következményeit a meghatározott kritériumok szerint, végül választunk a kiértékelt alternatívák között. A valóságban a szelekció ritkán zajlik le így, ehelyett ebben a fázisban három tevékenység figyelhető meg.

Az alternatívák *szűrésére* akkor kerül sor, amikor túl sok alternatíva kerül a döntési folyamat utolsó fázisába. Ez általában a kész vagy a készen talált megoldások esetén fordul elő, amikor a keresés során olyan sok alternatívát találunk, hogy kognitív korlátaink miatt nem tudunk az összessel foglalkozni, nem tudjuk őket összehasonlítani, így ahhoz hogy választani tudjunk, szükség van az alternatívák számának redukálására. Az alternatívák szűrésére több módszer ismeretes például a konjunktív (csak azokat az alternatívákat vizsgálják tovább, amelyek következményei minden kritérium szerint elérnek egy bizonyos értéket, azaz megfelelnek egy bizonyos minimális elvárásnak) vagy diszjunktív (az az alternatíva megy tovább, amely az egyik kritérium szempontjából elér egy meghatározott értéket, például az alternatíva megvalósításához elegendőek a szervezet meglévő pénzügyi forrásai) szabályok.

Az alternatívák esetleges megszürése után következő lépés az *értékelés-választás*, amely minden döntési folyamat nélkülözhetetlen tevékenysége. Talán e lépés állandó volta miatt foglalkozik az irodalom a legtöbbet ezzel a területtel. Ugyanakkor korántsem biztos, hogy a döntési folyamatban ez lenne a legfontosabb lépés a döntés sikere szempontjából. Az értékelés-választás háromféle módon mehet végbe:

- Az első a megítélés, amely tulajdonképpen egy *intuitív választást* jelent, amikor a döntéshozó az alternatívák mélyebb elemzése nélkül választ, nem igazán magyarázható meg, hogy milyen mérlegelés vagy értékelés után jutott az adott eredményre. Kétségtelen, hogy a választásnak ez a módja igen gyors, kényelmes, nagyon sok stratégiai döntés esetében találkozhatunk ezzel a típussal.
- Az értékelés-választás második módja az *alku* lehet. Erre nyilvánvalóan akkor kerülhet sor, ha csoportos döntésről van szó, és az érintettek érdekei céljai konfliktusban vannak egymással. A konfliktus az értékelés-választás során jelentkezhet úgy, hogy az érintett döntéshozók nem értenek egyet az alternatívák következményeinek, a bekövetkezés valószínűségének megítélésében, esetleg a választás kritériumait illetően. Gyakran előforduló eset, hogy még ha a fentiekben egyetértés is van, a konfliktus tárgyát a kritériumok súlyozása jelenti.
- A harmadik mód a normatív irodalom által hangsúlyozott *elemzés*, amely az értékelést és választást a fent említett lépéseken keresztül hajtja végre, azaz a racionális döntéshozó a céljainak megfelelően meghatározza és súlyozza a választás kritériumait, értékeli az alternatívák következményeit a kritériumok szerint és az alternatívák összehasonlítása után dönt. Valós döntési szituációkban ritkán fordul elő, hogy a választást ilyen gondos elemzés és mérlegelés előzi meg. Gyakran hiányzik a választás kritériumainak a lefektetése, arra pedig, hogy a kritériumok súlyait előre meghatározták volna, csak kivételes esetekben találunk példát. A súlyozás általában implicit módon történik, azaz csak a tényleges döntés után lehet kideríteni, hogy mik is voltak a súlyok. Az elemzés, az alternatívák gondos mérlegelése többnyire a lehetőség típusú problémáknál fordul elő gyakrabban, ez érthető is,

hiszen ezekben az esetekben az időkorlát és a külső körülmények nyomása nem olyan szoros (ellentétben a válság-problémákkal), hogy az megghiúsítaná a gondos mérlegelést.

Az elemzés gyakran játszik szerepet egy másik esetben is, amikor a döntéshozó egy intuitív döntését próbálja meg racionalizálni, saját maga, a szervezet tagjai, vagy külső szereplők számára megmutatni annak racionalitását.

Gyakran fordul elő, hogy a döntéshozatal folyamata nem zárul le megoldást jelentő alternatíva kiválasztásával, nem kezdődhet el a döntés megvalósítása, hanem még egy lépésre a döntés *engedélyeztetésére* van szükség. Tipikus példa erre, hogy a vállalat menedzsmentje által kidolgozott, vagy kiválasztott stratégiai döntést a vállalat tulajdonosai engedélyezik, hagyják jóvá. Ezekben a szituációkban mindig információs aszimmetria áll fenn, és a helyzetet a közgazdasági irodalomból jól ismert megbízó-ügynök problémával lehet leírni. Az eltérő célokkal eltérő információkkal rendelkező szereplők között gyakran alku révén születik megegyezés. Amennyiben az engedélyeztetés sikerrel jár, hozzá lehet kezdeni a döntés *megvalósításához*, ellenkező esetben vissza kell menni a megoldási javaslat átdolgozásához, vagy új alternatívák keresésének vagy kidolgozásának lépéséhez.

A stratégiai döntéshozatalt természetesen nem úgy kell elképzelnünk, mint egy zavartalan folyamatot, ahol a probléma felismerését követően a fentebb említett lépéseket egymás után egyenletes ütemben hajtják végre. A stratégiai döntések egyik legfontosabb jellemzője, hogy számos olyan tényező jelentkezik, ami a folyamat megszakítását, késleltetését esetleg felgyorsítását okozhatja, visszacsatolásokat, ciklusokat idézhet elő a folyamat egyes lépései között. A következőkben néhány fontosabb dinamikus tényezőt emelek ki.

- *Megszakítás.* A döntéshozatal folyamatának megszakadását több tényező is okozhatja. Mint fentebb láthattuk, a probléma azonosítás fázisában a szervezet bizonyos ellenérdekelt szereplői meggátolhatják, hogy a felismerés után az erőforrások mozgósításával a döntéshozatal folyamata ténylegesen elinduljon. Mindaddig nincs továbblépés, amíg ezt a belső ellenállást nem sikerül kiküszöbölni. Külső szereplők is okozhatnak megszakítást a szelekció fázisában. Például nem engedélyezik a döntés végrehajtását.



A megszakítás tehát azokban az esetekben a leggyakoribb, ahol erős a külső kontroll, jelentős a szervezeten belüli szereplők közti cél és érdekkonfliktus, illetve ahol a szervezet gyorsan változó környezetben működik.

- *Késleltetés és felgyorsítás.* Ez a döntéshozó tudatos tevékenysége, amely azt célozza, hogy a stratégiai döntés végrehajtására akkor kerüljön sor, amikor a feltételek a legkedvezőbbek. Például a döntéshozó késleltetheti a döntési folyamat elindítását addig, amíg úgy érzi az ellenérdekelt érintettek ellenállása a legkisebb lesz. A folyamat felgyorsítását eredményezheti a külső fenyegetés erősödése is.
- *Ciklusok.* Alapvetően két ok miatt ismételhet meg a döntéshozó egy lépést vagy mehet vissza egy korábbi lépésre. Először is azért, mert mélyebben, megalapozottabban akarja elvégezni a döntési folyamat adott szakaszát. Több cikluson mehet végig például az azonosítás fázisában, azért, hogy a problémát jobban megértse, jobban meg tudja fogalmazni. Az értékelés lépése szintén tartalmazhat ciklusokat, melynek során a döntéshozó egyre mélyebb ismeretekre tesz szert az alternatívákról, azok következményeiről. Az új megoldás kidolgozásának lépéséről pedig már említettük annak ciklikus jellemzőit. A ciklusok másik típusánál azért kell egy vagy több lépést megismételni, mert a döntéshozatal folyamat valamilyen korlátba ütközött, elakadt vagy kudarcot vallott.

Mint ahogy az eddigiekben láthattuk a stratégiai döntéshozatal egy igen komplex több tevékenységet magában foglaló dinamikus elemeket, késleltetést, megszakítást, visszacsatolásokat, ciklusokat tartalmazó folyamat. Noha a fent bemutatott modell van olyan általános, hogy szinte minden stratégiai döntési folyamat beleilleszthető, a különböző tartalmú és a különböző szervezeti és környezeti feltételek mellett meghozott döntések leírása az általános modellből származtatott eltérő képet mutató modellekkel lehetséges. Másként fog kinézni a döntéshozatal folyamata egy marketing stratégia kialakításakor és egy vállalat felvásárlás esetében, másként alakul a helyzet egy erős felsővezetővel rendelkező centralizált szervezetben és megint másként, ha a szervezetben a “gyenge” felsővezető mellett “erős” funkcionális menedzserek vannak. Más képet kapunk, ha a gyorsan változó környezetben,

időhiány mellett hozott döntéseket nézzük, mintha egy stabil környezetben működő szervezet döntéseit figyelnénk.

Herbert Simon felosztásában a *tájékozódás, tervezés és döntés* lépések különültek el a döntéshozatali folyamat vizsgálatakor (Simon, 1982). Nem erőltetett a tájékozódást a probléma azonosítással, a tervezést a megoldások kialakításával, a döntést a szelekcióval (választással) párhuzamba állítani, annál is inkább, mert az utolsó páros egyben megadja a döntéshozatal közismert definícióját, mely szerint a döntés alternatívák közötti választást jelent.

A döntéshozatalt természetesen nem csak egymást követő lépések sorozataként lehet elemezni, hanem egy olyan *tanulási folyamatként* is, amely hosszú idő alatt, elnyújtva szolgáltatja azokat az ismereteket, impulzusokat, amelyek elvezethetnek egy-egy megoldás elfogadásához (Lindblom, 1959). Az ezt a fölfogást valló fokozatos hozadék (*inkrementalizmus*) modellnek két közelítésmódja ismeretes: a racionális összehasonlító (gyökér) módszer és a kis lépésekben történő összehasonlítás (ág) módszere.

A *gyökér módszer* nagyon sokban hasonlít a normatív döntéshozatal modelljéhez, hiszen ez a módszer is azt feltételezi a döntéshozóról, hogy képes világosan azonosítani azon céljait, amelyek relevánsak a döntése szempontjából, valamint azokat a "trade-off"-okat, amelyek jelzik, hogy milyen viszony áll fenn az egyes célok között. Azt vizsgálja, hogy az egyik célnál elért eredmény hogyan kompenzálja egy másik cél nem teljesítésének, vagy mellőzésének hatását. Például meddig lehet a rövid távú profitot a piacszerzés érdekében feláldozni. A modell felfogásában a "cserearányok" már jóval a probléma fölmerülése előtt rögzítésre kerülnek, a döntéshozó számos alternatív megoldást ismer és tisztában van lehetséges választásai következményeivel is. Mindezek alapján nagyszámú alternatívát hasonlít össze és azt választja ki, amelyik a legnagyobb mértékben járul hozzá céljai eléréséhez.

A gyökér módszer további sajátossága, hogy a döntések szinte manifesztálódnak a szervezet aktuális működéséből. Egy problémával szembesülve a döntéshozó ugyanis főként olyan alternatívákat keres, amelyek kisebb-nagyobb mértékben kötődnek a jelenlegi politikákhoz.

A döntéshozó sohasem rendelkezik olyan alapos tudással, hogy az optimális megoldást ki tudná választani, így azt az alternatívát választja, amely a vállalati célok elérését optimalizálja.

Az *ág módszert* követő döntéshozó néhány olyan alternatívát fogalmaz meg, amelyek nem térnek el radikálisan a vállalat jelenlegi politikájától, irányvonalától. Főként a kézenfekvő, kész és kipróbált megoldások jöhetnek szóba. Előfordul, hogy ezek továbbfejlesztésére van szükség és ez a folyamat megismétléséhez vezet. Ismét csak korlátozott számú alternatíva vizsgálatára kerül sor, amelyek szintén összhangban vannak a jelenlegi gyakorlattal. Az összehasonlítások mindig korlátozott számú alternatíva között történnek meg és olyan utat jelölnek ki, amely a kis lépések politikája néven ismert az irodalomban.

Lindblom szerint az ág módszer jobban alkalmazható a gyökér módszernél a gyakorlatban, mivel figyelembe veszi a döntéshozó korlátozott képességét az alternatívák azonosítása és értékelése közben, különösen, ha néhány alternatíva jelentősen eltér a szokásos megoldásoktól. Nem követeli meg előre a célok és a közöttük lévő cserearányok világos, pontos megfogalmazását, hanem ezeket globálisan kezeli. Ez a fölfogás jobban követi az emberi gondolkodás sémáit.

Az ág módszert Quinn fejlesztette tovább, aki konkrét stratégiai választásokat, nem-programozott döntéseket vizsgálva mutatott rá a döntéshozatal proaktív jellegére (Quinn, 1980). Ő *logikai inkrementalizmusnak* nevezte a döntéshozatalt, melynek középpontjába a felső vezetőt állította, akinek átfogó képe (víziója) van a vállalatáról, s döntéseivel ezt a képet próbálja megvalósítani. A döntéseket összefüggéseikben vizsgálta, kiemelte, hogy olyan közegben valósulnak meg, amelyről pontos információk nem szerezhetők be. A helyzetek egyedisége kizárja, hogy teljes bizonyossággal előre lehessen látni a jövőbeni körülményeket.

A legtöbb döntés nem egy konkrét pillanatban születik, hanem hosszú idő alatt formálódik meg, a tapasztalatok építésén keresztül. Nem csak a bizonytalansággal, információhiánnyal kell megbirkózni ugyanis, hanem tekintettel kell lenni a döntés politikai összefüggéseire, támogatókat kell megnyerni a megvalósításhoz, számolni kell mindazon egyének és csoportok érdekével, erejével, akik hatással lehetnek a döntésre - és ez rendkívül időigényes feladat.

Az információhiány leküzdése, a megvalósíthatóság előkészítése, a politikai elfogadtatás egy konkrét stratégia megfogalmazását követeli meg a döntéshozótól. A döntések akciók sorozatán keresztül valósulnak meg egy szervezetben, amelyek kikristályosítják, továbbfejlesztik a kiválasztott megoldást, miközben formálják is azt a közeget, amelyben realizálódnak. A cél az érintettek minél nagyobb elköteleződésének elérése, ami garanciát jelenthet a szükséges források előteremtéséhez, és a fejlesztés támogatásához.

Az inkrementalista közelítésmódot nem kell feltétlenül a hosszú távú, stratégiai döntéshozatalra korlátozni. A mindennapok döntéseiben is sikerrel alkalmazható szemléletről van szó és alkalmazzuk is. Amikor egy probléma fölmerül, sokszor nem vagyunk tisztában azzal, hogy egyáltalán mennyit tudunk róla, bele kell-e folynunk, s rajtunk kívül még kiket érinthet. Általában az alábbiakat tesszük:

- Gyorsan beszerzünk némi információt néhány megbízható, közvetlen kollégától,
- azonnal cselekszünk azokban a kérdésekben, amelyek sürgős figyelmet igényelnek, felismerve, hogy van idő a probléma további részeinek kezeléséhez,
- a megoldásokat azokkal beszéljük meg, akik érintettek a helyzet kapcsán,
- ha azonnal választanunk kell, azt az alternatívát preferáljuk, amely manőverezési lehetőséget nyújt később, amikor már több információnk lesz.

Lényegében tehát legtöbb reakciónk a mindennapok inkrementalizmusának közvetlen megnyilvánulásának tekinthető.

### ***3. A döntéshozatali folyamat buktatói***

Ebben a részben - a döntéshozatali folyamatról elmondottakhoz kapcsolódóan - azokat a csapdákat és ezek kikerülésének lehetséges technikáit foglalom össze, amelyek meghatározóak a döntések minőségének alakulása szempontjából. Főként Kenneth MacCrimmon munkáira támaszkodom (MacCrimmon, 1995).

### *...a célok megfogalmazásakor*

A gyakorló döntéshozók kitűzött *célokbán, jövőképekben* gondolkodnak és velük összefüggésben cselekednek. Korábban a döntéelméletnek az volt az egyik alapvető tétele, hogy a döntéshozók az értékeik által meghatározott hasznossági függvényük szerint járnak el. Az empirikus kutatások nem tudták a hasznosságfüggvény alkalmazását meggyőzően bizonyítani. MacCrimmon és Wehrung 500 menedzser hasznosságfüggvényét kísérelte meg különböző technikákkal föltárni, sikertelenül. Az eredmények azt támasztották alá, hogy a döntéshozók a cél-eszköz kapcsolat azonosításával operálnak a problémák megoldása során. Először azt próbálják megválaszolni, hogy *miért* kell bizonyos lépéseket megtenniük, s ezzel jelölik ki magasabb rendű céljaikat. Ezt követően foglalkoznak a *hogyan* kérdésével, és így generálják az alacsonyabb rendű célokat. Egy szervezeti átalakításnál a “miért” kérdésre adott válasz mutatja meg, hogy mit akarnak elérni a változtatással, a “hogyan” pedig a folyamat lebonyolításának módját határozza meg.

Nyilvánvaló tehát, hogy a célok megfogalmazásának lépését nem lehet megkerülni. Figyelembe kell ráadásul venni, hogy lényeges, valós döntési helyzetekben mindig több cél létezik, ezek összefüggnek, összegabalyodnak, és a döntéshozónak kell kibogoznia a köztük lévő kapcsolódásokat, megállapítania a közöttük fennálló trade-off-okat. Megoldást jelenthet, ha egy, a több összefüggő cél által kifeszített hálón alkalmazzuk a cél-eszköz fölfogást. Azt tapasztaltuk, hogy az általunk megkérdezett menedzserek is a háló mintát követik a célok számba vételekor.

### *...a korlátok figyelembe vételekor*

A *korlátok* figyelembe vétele a valós döntési helyzetek kulcslépése. A korlátok fogalmát tágran értelmezzük, beleértve az erőforrás korlátokat, szabályokat, előírásokat, sőt az időkorlátot is. A döntéelmélet nem ad praktikus tanácsokat arra vonatkozóan, hogy hogyan kell ezeket a tényezőket kezelni, pedig meghatározó szerepük tagadhatatlan. Az első fontos distinkció az, hogy az általunk befolyásolható és befolyásolhatatlan korlátokat különítsük el egymástól és explicit módon számoljunk velük. Kezelésükhöz az érzékelés-megfogalmazás-manipulálás cselekvés sor ajánlható. Hitelfelvételkor pl. pontosan tudnunk kell, hogy a bank, amelyhez fordulunk milyen jellegű üzleti tervet vár tőlünk és lehetőleg olyant kell benyújtatunk.

Ha egy döntési szituációt döntési fával modellezünk, akkor a befolyásolható korlátokat alternatívákként, a nem befolyásolhatóakat külső eseményekként (event) tudjuk legjobban szemléltetni. Ez a struktúra alkalmas a változtatási lehetőségek föltérképezésére, s arra, hogy a korlátokkal kapcsolatos hiedelmeinket szembesítsük a tényekkel. Válaszadóink a legkeményebb korlátnak a pénzügyi korlátot tartották stratégiai döntéseik meghozatalakor, de többen panaszkodtak a szabályozás miatt fennálló értelmetlen korlátokra is.

#### **...a hiedelmek és a tények összevetésekor**

Az eset-alapú megközelítések azt célozzák, hogy *hiedelmeinket* összevessük a tényekkel. Ennek a módszernek az a lényege, hogy egy döntési helyzet lényeges jellemzőinek azonosításával felkészülünk arra, hogy más, hasonló helyzetben a vizsgált esetével megegyező megoldást válasszunk. Megvalósításához az elérhető információk szisztematikus gyűjtésére és elrendezésére van szükség. A hiedelmekhez közvetlenül kapcsolódik a valószínűség fogalma, a bizonytalan események kezelése. Az egymással összefüggő, bizonytalan történések vizsgálatának legelterjedtebb módszere a forgatókönyv-elemzés, melynek segítségével választ kaphatunk “Mi van akkor, ha...” típusú dilemmáinkra. A forgatókönyv-elemzés azonban nem könnyíti meg annak a néhány eseménynek a kiemelését, amelyek valóban hatással lehetnek egy adott szituációban. Ráadásul a scenáriók készülhetnek hiedelem-vezérelt (legvalószínűbb) és érték-vezérelt (legrosszabb eset) formában egyaránt. Mindezek miatt a forgatókönyv-elemzés egyre gyakorlatiasabb és informálisabb kezd lenni és lassan átvezet a szimuláció birodalmába. Interjúalanyainkra a kombinatív gondolkodás valóban jellemző volt, a lehetséges forgatókönyveket azonban nem dolgozták ki szisztematikusán, scenárióelemzésük többnyire megrekedt a gondolat-kísérletek szintjén.

#### **...a kockázat megítélésekor**

Kísérletekkel alátámasztott megfigyelések bizonyították, hogy amikor a *kockázat* a relatív gyakoriság alapján megbecsülhető, az emberek rendszerint hibát vétenek e becslés során: a kis valószínűségű események kockázatát felülbecsülik, a nagy valószínűségűeket pedig alulbecsülik. Ezzel magyarázható, hogy a repülést miért tartják sokan annyira kockázatos közlekedési módnak, illetve emelkedő részvényárak mellett miért vásárolnak még akkor is

egy adott papírból a tőzsdén, amikor már biztos lehet az áresésre számítani. Ráadásul a személyes kockázatvállalás eléggé különbözik az üzleti kockázat vállalásától. Egy pénzügyi kockázat felvállalása más elvek szerint zajlik, mint mondjuk egy olyan személyes döntés, amelynek kockázatába beletartozik akár az élet elvesztése is. Ezeket a finom különbségeket az elmélet egyelőre nem tudja kezelni, csupán a kockázat többdimenziósságára és időfüggésére hívja fel a figyelmet.

A kockázathoz való viszony alapján alapvetően két embertípust különböztetünk meg: a kockázat keresőt és a kockázat kerülőt. Mivel az üzlethez hozzá tartozik a kockázat, egy menedzser hosszú távon nem tanúsíthat mindig kockázat kerülő magatartást, vagyis nem tud minden kockázatot kikerülni. Az ismert kockázatkezelési technikák - elkerülés, megelőzés, kárenyhítés, kompenzáció - közül tehát az utóbbi hármat is alkalmaznia kell. A megkérdozett válaszadók kockázatvállalási hajlandósága meglehetősen alacsony volt. Ennek a jelenségnek az értékelésére a menedzsment képességek tárgyalásakor visszatérek.

#### *...a problémák megfogalmazásakor*

Közismert, hogy az a mód, ahogyan egy problémát *megfogalmazznak* lényegében meghatározza, hogy milyen megoldások keresésére kerül sor. Egy problémát többféleképpen is meg lehet ragadni, s ez lassan elfogadott fölismeréssé válik. Hiányoznak azonban azok a módszerek, amelyek az e gazdagságban rejlő lehetőségeket kiaknáznák. A megkérdozett menedzserek azt állították, hogy feladatuk 90 százalékban problémák megértéséből áll. Ez talán túlzó állítás, de az vitathatatlan, hogy a problémák megfogalmazása, értelmezése a probléma megoldó folyamat kulcslépése. A problémákat különböző szinteken másképp interpretálják, hiszen egy-egy helyzettel kapcsolatban a szervezet különböző pontján elhelyezkedőknek más-más érdekeltységük, tennivalójuk van. Egy új számítógépes rendszer bevezetése pl. más feladatot jelent a szoftver karbantartók számára, mint a rendszert használó menedzsereknek.

Egy vezetőnek korlátozott idejéből adódóan mérlegelnie kell, hogy mely problémákkal foglalkozzon azonnal, s melyeket halaszthat későbbre. Prioritásokat kell megállapítania és időbeni ütemezést kell készítenie. Egy adott helyzet átlátását, ütemezését megkönnyíthetik a

különböző diagramok vagy a rendszerdinamikai ábrák. A magyar menedzserek túlvállalják magukat, nem szívesen engednek ki a látószögükből problémákat.

#### *...új alternatívák generálásakor*

Az új alternatívák tipikusan a meglévő megoldások kombinációjaként jönnek létre. Létrehozásukhoz ugyanakkor nagyfokú kreativitásra van szükség. A megkérdozett menedzsereknek megvan az a tudásbázisuk, tapasztalatuk, melynek segítségével sikeresek lehetnek az új megoldások kialakításakor. A magyar menedzser sztereotipikus képéhez hozzá tartozik a találékonyág, a leleményesség. A döntéshozatali tevékenység szempontjából fontos képességek terén azonban vannak hiányosságok. Az információra való nyitottság, ami pl. azt feltételezi, hogy több forrásból is érdemes beszerezni a döntéshez szükséges információt, nem jellemző. A döntéshozók nehezen viselik el a bizonytalanságot és jellemzően nem szeretik a döntéseket késleltetni, ami pedig sokszor eredményes döntési taktika lehetne.

#### *...az alternatívák mérlegelésekor*

Az alternatíváknak nem csak a generálása, de a mérlegelése is problematikus. Rengeteg hibát vétünk, akár egyszerű dolgokban is, ráadásul sokat improvizálunk. Az alternatívákat szekvenciálisan kezeljük, először a kézenfekvő megoldásokkal foglalkozunk és ez sokszor a helyzet leegyszerűsítéséhez vezet, hiszen ha találunk egy megfelelő (kielégítő) megoldást, akkor abbahagyjuk a további keresést. Korlátozott információ feldolgozó képességünk miatt, képzettségbeli hiányosságok, vagy pusztán kényelmi okok alapján "csupán" aspirációink kielégítésére törekszünk.

A helyzetek átláthatósága, leegyszerűsítése, kezelhetősége érdekében heurisztikákat alkalmazunk (Bazerman, 1990). A heurisztikák olyan szabályok, amelyek megkönnyítik bonyolult helyzetek megoldását, néha azonban súlyos döntési hibákhoz vezetnek. A heurisztikák közül kiemeljük a

- rögzítést és kiigazítást,
- a hozzáférhetőségi heurisztikát,
- reprezentativitás heurisztikát,



- a racionalizálás heurisztikát,
- az intellektualizálás heurisztikát.

Ezek használata a menedzsereknél is megfigyelhető, sőt tudatos felhasználásukra is könnyű példákat hozni. A rögzítés és kiigazítás heurisztika szerint az elsőként kapott információhoz ragaszkodunk, akkor is, ha az információk sorrendje teljesen érdektelen a döntés szempontjából. Egy reklám üzenet megtervezésekor úgy használhatják ki a rögzítés és kiigazítás heurisztikát, hogy elsőként a kínált termékről valami nagyon vonzót mondanak el, s ekkor számíthatnak arra, hogy a termék nem annyira attraktív, későbbiekben felsorolt jellemzői (pl. az ár) már nem térítik el a fogyasztót a vásárlástól. A hozzáférhetőségi heurisztika lényege az, hogy a könnyebben elképzelhető, hihető, látható dolgokhoz nagyobb bekövetkezési valószínűséget társítunk. Egy ajándéksorsolás nyerteseit ezért célszerű a médiákban bemutatni, mert ezzel a következő sorsolással egybekötött akcióhoz toborzunk résztvevőket. A reprezentativitás heurisztika a sztereotípiákban való gondolkodásban nyilvánul meg leginkább. Főként a humán erőforrás menedzsment területén kell odafigyelni arra, hogy a minősítések, jutalmazások, előléptetések ne a nehezen kivédhető beskatulyázások alapján történjenek. A racionalizálás heurisztikája egy tudattalan, akaratlan mechanizmus, amely a kognitív diszonzancia föloldását célozza, és gyakran tetten érhető a döntések elodázásának indoklásakor. Az intellektualizálás heurisztika a vezetőket abban segíti, hogy vezetői szerepük mögé bújva olyan kényelmetlen feladatokat is lelki krízis nélkül végre tudjanak hajtani, mint pl. az elbocsátások.

Az alternatívák szekvenciális kezelését, a heurisztikák alkalmazását és a kielégítő döntésekre való törekvést Herbert Simon a döntéshozók *korlátozott racionalitásának* megnyilvánulásaként értelmezte (Simon, 1982). Ennek a fogalomnak a megalkotása azt sugallta, hogy az emberek a döntéshozatal során közel azonos folyamatokat követnek, szélsőségesen fogalmazva, megnyilvánulásaik teljes mértékben mechanikusak. Nem csupán a kutatás tapasztalatai, de oktatói élményeim alapján is állítom, hogy a magyar menedzserek nincsenek tisztában a heurisztikák alkalmazásának csapda jellegével.

### **...az érzelmek, a személyiség és a kulturális meghatározottság okán**

A döntéseket emberek hozzák, akiknek nem csak kognitív korlátaik, de *érzelmeik, személyiségük és kulturális meghatározottságuk* is meghatározó. Az átlagember általában bevallja a döntéseiről, hogy inkább az intuíciói alapján cselekedett, s azt tette, amit helyesnek gondolt. A menedzserek viszont szeretik hangsúlyozni, hogy alapos elemzések, mérlegelések előzték meg a döntéseiket. Az analitikus és intuitív kettősség valóban rányomja a bélyegét a menedzserei döntésekre. Az analitikus folyamatok, módszerek elég széles körben ismertek, kevesebbet tudunk viszont a kultúra, a személyiség, az érzelmek, a normák és tradíciók szerepéről.

### **...a döntések összefüggései miatt**

A menedzserek döntései a cég folyamatos változása közben születnek. Hatásukban előremutatnak, de utalhatnak jövőbeni, illetve korábbi helyzetekre. Mindeközben összhangba vagy konfliktusba kerülnek a korábbi döntésekkel, s így alakul ki a döntéseknek az az összekapcsolódó *hálója*, amely térben és időben valamint tematikusan is átszövi a vállalatot. A menedzserek többször panaszkodtak arra, hogy kényszerpályán mozogtak egy-egy döntési szituációban. ezekre jellemző volt, hogy a feltételek megváltoztatására még csak kísérletet sem tettek.

### **...az etikai megfontolások miatt**

A döntéshozatalban egyre nagyobb szerepet kapnak az etikai megfontolások. Ez a tendencia vezetett el a "felelős vállalat" koncepcióhoz, amely szerint a vállalat társadalmi felelősséggel bír, s ennek jegyében működése során mintegy szűrőt alkalmazva racionálisan dönt morálisan elfogadható alternatívák között (Zsolnai, 1989). E felfogás szerint a célok meghatározásánál valamennyi érintett érdekeit figyelembe kell venni, és a hagyományos felfogáshoz képest nagyobb súlyt kapnak a külső érintettek. Az ökológizáció és a humanizáció elve az emberek és a természeti környezet fokozott tiszteletben tartását tükrözi. Az etikai modellek közül a *deontologikus* megközelítés, amely a kötelesség tudományát jelenti, a kötelezettségek betartása mellett teszi le a voksot, melyet a rögzített etikai elvek biztosítanak. A deontologikus megközelítés szemléletes példájaként az üzletben gyakori "Gentlemen's agreement" intézményét említjük. A *teleologikus* megközelítés a tetteket a lehetséges következményeik

alapján ítéli meg. A haszonelvű (*utilitariánus*) fölfogás a döntésektől azt várja el, hogy a lehető legtöbb ember minél nagyobb meglegedésére szolgáljanak. E közelítésmódnak különféle válfajai léteznek. A negatív utilitáriánizmus célkitűzése a lehető legkisebb szenvedés okozása minél kevesebb embernek. A preferencia utilitáriánizmus az aktuális igényeknek, szükségleteknek való megfelelést állítja mércének. Az érdek utilitáriánizmus azt a célt tűzi ki, hogy a döntéssel a lehető legtöbb embert célozzanak meg, de úgy, hogy az valóban az érdeküket szolgálja. Ez a kikötés rávilágít arra a fölismerésre, hogy az emberek nem mindig arra törekednek, ami a legjobb lenne a számukra.

Az etikai elem megjelenése tetten érhető a vállalati döntésekben. Csalódást okozott viszont a Versenyben a világgal kutatás azon eredménye, hogy a Magyarországon működő multinacionális vállalatok etikalitásának mértéke semmivel sem magasabb a magyar vállalatokénál.

#### ***4. A vállalati döntések típusai***

A menedzsereknek rengeteg döntést kell hozniuk. Ezekre a vállalat működése, adaptálódása, fejlődése, a lehetőségek kihasználása, a krízisek leküzdése érdekében egyaránt szükség lehet. A megoldandó problémák sokszínűek és nagyon eltérőek. Vannak olyan döntések, amelyek naponta akár többször megismétlődnek, de előfordulnak olyanok is, amelyek csak egy hosszabb időszak elmúltával térnek vissza, sőt esetleg csak egyszer fordulnak elő egy cég történetében.

A lehetséges döntések listája rendkívül heterogén, éppen ezért érdemes azokra a jegyekre koncentrálni, amelyekben az egyes döntések hasonlíthatnak egymásra. Bizonyos problémák megoldására általában vannak megismételhető, rutin jellegű algoritmusok a vállalatoknál, tehát csak azt kell kitalálni, hogy egy adott kérdést *hogyan* kezeljenek. Eközben lehetnek olyan problémák, melyek újdonságuk, strukturálatlanságuk, hosszú távú hatásaik miatt egyedi kezelést igényelnek, hiszen esetleg még az sem világos, hogy *mit* kell tenni. Herbert Simon különböztette meg először a döntéseknek ezt a két szélső típusát, melyek közül az ismétlődő, rutin vagy kész megoldásokkal kezelhetőket ***programozott döntéseknek***, míg az egyedi,

strukturálatlan és hosszú távú hatásokkal járókat *nem-programozott döntéseknek* nevezte el. (Simon, 1982)

Természetesen a programozott és nem-programozott döntések egy kontínuum két szélső pólusát jelölik ki, s a köztes esetek előfordulása sokkal inkább jellemző. A vállalati működés közben csak nagyon ritkán fordul elő, hogy egy-egy döntési helyzet tisztán megfelel a programozott vagy a nem-programozott terminológiának. A legtöbb menedzser viszont kialakít valamiféle gyakorlatot a nem-programozott döntési helyzetek kezeléséhez is, melyet különösen akkor tud sikeresen alkalmazni, ha az aktuális helyzethez kész megoldás illeszthető.

A vállalati gyakorlatban egyes nem-programozott döntések idővel programozottakká válhatnak. Sokat elárul az a tény, hogy a programozott és nem-programozott döntéseket szokás még jól strukturált és rosszul strukturált döntésekként is emlegetni.

A disszertációban elsősorban a hosszú távú, nagy horderejű döntésekkel szeretnék foglalkozni, szem előtt tartva, hogy a hosszú távú, stratégiai következményekkel járó döntéshozatal a felső vezetéshez kapcsolható. Nem lenne azonban teljes az elemzés, ha a stratégiai döntéseket nem helyezném el a többi döntési helyzet viszonylatában. A vezetési szintek és a döntéshozatal kapcsolatát az határozza meg, hogy a hangsúly a vezetési funkciók közül a stratégiaalkotáson, vagy az ellenőrzésen van-e. Három vezetési szint különböztethető meg az irodalom alapján. Ezekhez kapcsolódóan összefoglalom az egyes szintek döntéseinek jellemzőit.

**1. sz. táblázat : A vállalati döntések típusai**

<b>Vezetési szintek</b>	<b>Időhorizont</b>	<b>Kockázat</b>	<b>Struktúra</b>	<b>Módszer</b>
Stratégiai	hosszú táv	magas	rosszul strukturált	heurisztikák
Taktikai	közép táv	elfogadható	változó	kvalitatív
Operatív	rövid táv	alacsony	jól strukturált	kvantitatív

Forrás: (Jennings-Wattam, 1994)

A disszertációnak központi részét képezi 150 konkrét stratégiai döntés vizsgálata. Az összehasonlíthatóság érdekében ezeket a döntési eseteket kategóriákba sorolom, melyeket a *Bradford studies*-ből és egy ír vállalati kutatásból vettem át. Módszertanilag tehát a témában legismertebb kutatásra, a Bradford jelentésre építek, amely több mint tíz év kutatásait foglalta össze a vállalati döntéshozatallal kapcsolatban, s a legismertebbnek számít a stratégiai döntéshozatal módszereinek vizsgálatában a szakirodalomban. Ennek megfelelően különböztetem meg téma szerint a

- beruházási
- átszervezési
- privatizációs
- forrásszerzési
- szolgáltatás és termelés fejlesztési
- termelési
- telepítési
- emberi erőforrás menedzsment és
- egyéb döntéseket.

A döntéstípusok tipológiájának átvétele lehetővé teszi a disszertációban tárgyalt kutatás eredményeinek a Bradford studies eredményeivel történő folyamatos összehasonlítását.

### III. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

#### 1. A problémák fölismerése

Egy vállalat működésének megértéséhez, s még inkább vezetéséhez rendelkezni kell a megoldandó problémák, a fölmerülő kérdések iránti fogékonysággal, amelyet a menedzsment szakirodalom *probléma-érzékenységnek* nevez. A menedzserek ugyanis a legritkább esetben találkoznak készre fogalmazott problémákkal, éppen ezért sikerességük nem kis részben attól függ, hogy mennyire "jó az orruk" egy-egy jelzés, figyelmeztetés értelmezésekor, tovább gondolásakor. A vállalatok versenyében egyre meghatározóbb szerepe van a "vezetési versenynek", amely jelenség a sztármenedzserek és válságmenedzserek iránti óriási keresletben is megmutatkozik. A *vezetési verseny* lényegét az az "5x5-ös vezetési mátrix" érzékelteti talán a legjobban, melynek soraiban a vezető személyiségének, ismeretstruktúrájának, tapasztalatának, vezetési készségének és koncepciójának ("filozófiájának"), oszlopaiban pedig tájékozódó, tervező, szervező, irányító (motiváló) és ellenőrző tevékenységének értékelése szerepel (Hoványi, 1996). Nem nehéz belátni, hogy mindezen képességek, készségek alapvetően meghatározzák a problémák iránti fogékonyságra való hajlamot is.

A menedzserei munka lényegében nem más, mint folyamatos problémamegoldás, amely különböző súlyosságú, fontosságú helyzetek kezeléséből, vagy megelőzéséből áll. A problémák megoldását, megelőzését szolgáló beavatkozások, intézkedések végrehajtását döntések előzik meg. Mint ismeretes a döntéshozatal a problémamegoldás része, ezért szeretnék először azzal foglalkozni, hogy miként szembesülnek a menedzserek a problémákkal egy vállalat működése közben.

Kindler József megfogalmazásában a problémák négy legáltalánosabb felismerési módja a következő (Kindler, 1991):

- kényszerítő nyilvánvalóság
- figyelmeztető rendszer működik

- külső figyelmeztetés
- kutatás.

A *kényszerítő nyilvánvalóság* esete olyan helyzeteket jelent, amelyek mellett nem lehet szó nélkül elmenni, mert nyilvánvalóan valamilyen komoly hibára, mulasztásra, vagy esetleg a későbbiekben várható még súlyosabb következményekre hívják fel a figyelmet. Egy spanyol vállalat - amely beletartozik a kutatás mintájába a kontroll csoport tagjaként - profilját úgy bővítette, hogy szolgáltatásai közé felvette az építőipari tevékenységet is, elemi megrázkódtatásként élte meg, amikor egyik alkalmazottja az első építkezés befejezése előtt halálos balesetet szenvedett. A baleset az alkalmazott hibájából következett be, a céget nem terhelte közvetlen felelősség, ennek ellenére a menedzsment egyéb feladatai elé sorolva intézkedéseket hozott a biztonság fokozása érdekében. Egyúttal át kellett gondolnia, hogy a többi, nem veszélyes profilú termelésénél alkalmazott biztonsági előírásokhoz képest milyen szigorításokra van szükség az építőipari tevékenységnél.

A *figyelmeztető rendszerek használata* arra a felismerésre épül, hogy egy vállalat gazdálkodásában a problémák soha nem előzmények nélkül merülnek fel, s ezért érdemes és szükséges a gazdálkodást jellemző tendenciákat, trendeket fokozott figyelemmel kísérni. A legáltalánosabban használt belső figyelmeztető rendszert a cégen belüli jelentések képviselik, melyeknek pl. egy multinacionális vállalat esetében komoly vezetést támogató szerepük van. Egy szintén a kutatás mintájában szereplő de magyar nagykereskedelmi vállalat vezetője minden reggel összefoglaló kimutatást kap a területi raktáráruházak előző napi forgalmáról, mely adatok környezetét a dekádonkénti adatok alakulása és egybevetése jelenti az előző hónap hasonló eredményeivel. A jelentések más vállalatoknál már egyre inkább a számítógépek monitorján jelennek meg, mivel részét képezik a vezetői információrendszereknek. A problémaérzékelést segíti a vezetői számvitel is, amely szintén többnyire már számítógépes formában tárja a vezetés elé a vállalat működését legjobban tükröző pénzügyi és számviteli mutatók aktuális értékeit és változásait.

A menedzsment szempontjából kifejezetten kellemetlen, ha azért kell egy problémával foglalkozni, mert erre *kívülről figyelmeztetnek*. Általában ezek a figyelmeztetések sürgős beavatkozást igényelnek, mint pl. az eset, amikor egy tőzsdére bevezetett magyar vállalat (szintén a mintából) nem tett eleget tájékoztatási kötelezettségének, nem készítette el

gyorsjelentését, s erre a Tőzsde Titkársága figyelmeztetette. A külső figyelmeztetések egyik speciális esete, amikor egy vállalat azt a szolgáltatást veszi meg, hogy valaki kívülről vizsgálja meg a teljesítményét és világítson rá annak hiányosságaira. Ezt a szolgáltatást tanácsadásnak nevezzük. A tanácsadás sokféle formát ölthet, konkrét ismeretek, információk átadásától kezdve az elemzéseken, átvilágításokon át fölölhelheti a gazdálkodás szinte minden területét. A megbízások mögött többnyire az a feltételezés húzódik meg, hogy egy külső szemlélő másként érzékeli mindazon problémákat, amelyek a vállalaton belül találhatóak, mint azok, akik nap mint nap foglalkoznak velük, vagy éppen a közelség miatt nem is érzékelik őket.

S végül negyedikként említem meg a *problémák kutatásának* módszerét, amely a legkiválóbb vállalatok gyakorlatának ma már szerves része. A problémák kezelésének ez a preventív módja azt az álláspontot tükrözi, hogy szerencsésebb bizonyos helyzeteknek elébe menni, megelőzni őket, mint később plusz ráfordításokkal a korrekciójukat végezni. Természetesen ezt a gondolkodásmódot csak azok a cégek engedhetik meg maguknak, amelyeknek nem kell a kényszerítő nyilvánvalóság esetét kimerítő helyzetekkel foglalkozniuk, belső figyelmeztető rendszerük tökéletesen működik, s a külső figyelmeztetés inkább csak tanácsadók alkalmazását jelenti náluk. Az ilyen vállalatok ún. problémakereső csoportokat szerveznek, amelyek többnyire a legkiválóbb szakemberekből állnak, s az a feladatuk, hogy a jövőről, a várható kihívásokról és a lehetséges válaszokról gondolkodjanak.

Természetesen egyáltalán nem közömbös, hogy egy adott probléma a fenti esetek közül melyik formában jelentkezik. Ugyanakkor bármelyik helyzetet elemezzük, egyben mind a négy közös: valamilyen diszkrepanciát tükröznek, amely a vállalat észlelt jelenlegi állapota és egy kívánatosnak tartott jelen vagy jövőbeni állapot között tapasztalható. Az a körülmény, hogy ennek az eltérésnek az érzékelésekor egy vezető milyen képet alakít ki magában a helyzetről, alapvetően meghatározza, hogy milyen megoldások irányába fog elindulni. Akár helyes, vagy hibás a probléma felismerése, ez rányomja bélyegét a problémamegoldás egész folyamatára.

A problémák felismeréséhez és főként előrejelzéséhez nincsenek olyan jól kidolgozott módszerek, mint amilyenek a problémamegoldás későbbi szakaszaiban használható eljárások. Ennél a fázisnál az 5x5-ös vezetési mátrixban is megjelenő egyéni adottságok és egyéb képességek, mint amilyen pl. a lényeglátás, az intuitív képesség, az absztrakciós képesség, a

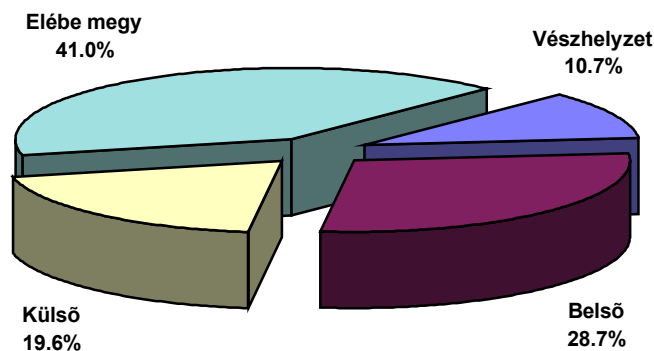


dekomponálás és integrálás képessége, a kombinációs készség stb. a meghatározóak. Megnyugtató, hogy ezek a képességek a gyakorlat során bizonyítottan fejleszthetőek. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy sokszor egy-egy probléma fölismerése és megértése sokkal nagyobb jelentőséggel bír és esetleg nagyobb eredményt is hoz, mint a megoldását célzó döntés.

A döntéshozatal a problémamegoldás része, s ezért egy, a mikroszféra döntéshozatali gyakorlatát vizsgáló kutatásból nem hiányozhat annak föltérképezése, hogy miként merülnek föl a problémák a vállalatoknál, pontosabban milyen mechanizmusok vezetnek el a problémák felismeréséhez. Természetesen egy vállalat versenyképességének megítélése szempontjából nem közömbös, hogy a fentiekben leírt probléma-felismerési módok milyen arányban vannak jelen. A legpozitívabbnak azt tekinthetjük, ha van idő és energia a problémák megelőzésére, proaktív kezelésére. A kevésbé veszélyes helyzetek közé sorolható a belső figyelmeztetés esete, hiszen ennél a vállalat házon belül tarthatja a problémát. A vészhelyzetek és a külső figyelmeztetések viszont nehezen leplezhetőek, mindenképp rontják a vállalat imázsát, következésképpen a versenyképességre negatív hatással vannak.

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

### 3. sz. ábra: A problémák felmerülése



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

#### 2. A leggyakrabban előforduló döntéstípusok

A kutatásban közreműködő felsővezetőket arra kértük, hogy idézzenek fel három olyan meghatározó jelentőségű döntést a praxisukból, melynek meghozatalában részt vettek és így pontos információikkal rendelkeztek a döntéshozatal körülményeiről. Összesen - a Bradford studies mintájához hasonlóan - mi is 150 esetet vizsgáltunk meg. Ebből 126 tartozott magyar vállalatokhoz, 24 pedig a kontroll csoportként használt nyolc spanyol vállalathoz. A kiválasztásra kerülő döntések témakörét egyáltalán nem korlátoztuk. Minden interjúalany a saját szavaival, tetszése szerinti területről hozhatott példákat, melyeket a 2. sz. mellékletben sorolok fel.

A két vizsgálat között eltelt 10-15 év, az eltérő terep (Anglia, Magyarország, illetve Spanyolország) és a kategóriák közötti kisebb elcsúszások ellenére meglepő az említett döntések megoszlásának nagyfokú hasonlósága. A Bradford esetek közül 46 un. *output témát*

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

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

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

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

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

Az említések gyakoriságából egyébként túlzás lenne arra következtetni, hogy a menedzsment milyen arányban foglalkozik általában a felsorolt döntéstípusokkal. Inkább arra helyeznénk a

hangsúlyt, hogy ezek a típusok miért a fenti megoszlás szerint kerültek említésre. A magyarázatunk az, hogy a megkérdezettek számára a preferált témák olyan súlyúak voltak, amelyekkel mindenképp stratégiai szinten kellett foglalkozni. Szembetűnő az outputtal kapcsolatos döntések magas aránya, *amely a piacgazdaságra való áttérés időszakában biztató jelnek tekinthető.*

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

### **3. A vállalati döntéshozatal szerepei, szereplői**

A vállalati döntéseket emberek hozzák, még hozzá olyan emberek, akik az üzleti vállalkozással tartós és kölcsönös kapcsolatban állnak. Mindezen szereplők elemzését az ún. érintett elmélet foglalja össze, amely különbséget tesz a vállalat külső és belső érintettjei között. A külső érintettek közé sorolom a fogyasztókat, a szállítókat, a versenytársakat, az állami intézményeket, a helyi és önkéntes civil közösségeket és a természeti környezetet (Chikán, 1997). A külső érintettek lényeges hatással, befolyással rendelkezhetnek bizonyos döntési szituációkban, ennek ellenére figyelmemet a belső érintettekre összpontosítottam a kutatásban. Ezzel is hangsúlyozni szerettem volna a **felső vezetők** általam kívánatosnak tartott **offenzív szerepét a stratégiai döntéshozatal során.**

A stakeholder elmélet a vállalat belső érintettjeit három csoportba sorolja (Freeman, 1984):

- tulajdonosok,
- menedzserek,
- alkalmazottak.

Az egyes szereplők viszonyát a vállalati döntésekhez alapvetően az határozza meg, hogy milyen célokat követve csatlakoztak a szervezethez. A tulajdonos azért fekteti tőkéjét egy vállalkozásba, mert azt reméli, hogy ily módon növelheti annak értékét. Az értéknövelésnek feltétele a vállalkozás nyereséges működése. A vállalati működés eredményessége viszont a vezetés, a menedzsment döntéseitől és az alkalmazottak munkavégzésétől függ. Amikor a három funkció ( a tulajdonos, a menedzser és az alkalmazott) szétválik, a tulajdonos már csak közvetve képes befolyásolni céljai teljesülését. A döntéshozatalban való közreműködés és kiváltképp az ellenőrzés viszont eszközt jelent a kezében érdekei érvényesítésekor.

A **menedzserek** a tulajdonosok képviselői, meghatalmazottai, ennél fogva kötelesek a tulajdonosok érdekében eljárni. Ugyanakkor vannak speciális, a szerepükből adódó egyéni céljaik is. Mivel leginkább ők kötődnek személyesen a vállalathoz, s ők tudják döntéseikkel a legközvetlenebbül befolyásolni a vállalat életét, működését, sőt jövőjét, így mindenképp a növekedés érdekli őket. Ez fémjelzi ugyanis egy szervezet életképességét, s ráadásul egy nagyobb, tekintélyesebb vállalat vezetése nagyobb hatalommal, presztízzsel jár. Természetesen fontos számukra a vállalat nyereségessége is, de nem kevésbé elhanyagolható pl. a személyes jövedelemben való érdekelttségük sem.

Az alapkérdés az, hogy a menedzserek mennyire jól képviselik a **tulajdonosok** érdekeit, s nem élnek-e vissza azzal a lehetőséggel, hogy gyakran sokkal többet tudnak a vállalatról, mint a tulajdonosok. Ez az információs asszimetria komoly fegyver a menedzsment kezében, s ha kihasználják, elvezethet az úgynevezett *képviselési problémához*, amely abban csúcsosodhat ki, hogy a menedzsment a saját érdekeit a tulajdonosok érdekei fölé helyezi.

Az **alkalmazottak** főként személyes célokban gondolkodnak, a jövedelemszerzésben érdekeltek. Lehetőségeiknél fogva egyébként is távolabb helyezkednek el a vállalati döntési folyamatoktól. A közvetlen jövedelemszerzés mellett azonban vannak más törekvéseik is,

mint pl. az, hogy kellemes munkahelyen értelmes munkát szeretnének végezni, s ennek biztosítása érdekében esetenként aktív kezdeményező szerepre is vállalkoznak.

Egyáltalán hogyan lehet egy vállalatnál a döntések közelébe kerülni? Az irodalomban számos **döntéshozatali szerepet** különböztetnek meg (Humphreys-Berkeley, 1986, Vári-Vecsenyi, 1989), különféle felosztások, csoportosítások ismeretesek. Ezek összefoglalásaként ismertetem a kutatásban is felhasznált szerep-listát.

- döntéshozói szerep
- a probléma fölvetője
- döntés-előkészítő
- elemző
- szakértő
- végrehajtó.

Ha az egyes szerepek funkcióját, tartalmát vizsgáljuk, s azt, hogy betöltésük milyen jogosítványokkal jár, kétségtelen, hogy *a legmeghatározóbb a döntéshozói szerep*. A *döntéshozók* teszik föl az i-re a pontot, az ő feladatuk az alternatívák közötti választás. Természetesen a döntéshozó lehet egyetlen személy, de egy csoport is rendelkezhet döntéshozói fölhatalmazással, mely esetet külön vizsgálni fogok.

*A probléma fölvetője* elvileg bárki lehet, aki kellő érzékenységgel rendelkezik a megoldandó kérdések, helyzetek iránt. Minél magasabb beosztású, kompetensebb a szerepet betöltő személy, annál nagyobb az esély arra, hogy az általa felvetett problémával gyorsan és komolyan foglalkozni kezdenek.

*A döntés-előkészítés* általában a funkcionális területek feladata, és a vállalati gyakorlatban ez interdiszciplinaritást jelent, hiszen egy-egy megoldandó problémának mindig többféle vetülete van. Egy új beruházás pl. nem csak műszaki kérdés, hanem pénzügyi, jogi, környezeti és még számos más konzekvenciája is van. Mindezen területek elemzése, követelményeik, korlátaik figyelembe vétele része a döntés-előkészítésnek.

A döntés-előkészítés egyes fázisaiban gyakran alkalmaznak *elemzőket, szakértőket*, akik olyan speciális módszertani felkészültséggel és/vagy szaktudással rendelkeznek, amelyekre a döntésre való felkészülés során, az elemzésekhez, értékelésekhez elengedhetetlenül szükség van. Az elemzők, szakértők lehetnek belső munkatársak, de dolgozhatnak külső tanácsadóként is.

A meghozott döntések nem érnek semmit, nem fogják befolyásolni a vállalat működését, ha nem valósulnak meg a gyakorlatban, vagyis ha elmarad az implementációjuk. A döntések megvalósítását a *végrehajtók* végzik, akik képviselhetik a vállalatnak egy bizonyos részét, funkcióját, de az is előfordulhat, hogy egy döntés megvalósulása csak az összes belső érintett közreműködésével érhető el.

Humphreys és munkatársai a szervezeten belüli döntéshozatali folyamat elemzésekor a szervezeti szintek pontos megragadására helyezték a hangsúlyt és külön tipológiát dolgoztak ki a különböző szinteken megjelenő vezetői szerepekre (Humphreys - Berkeley, 1986). Vári és Vecsenyi hazai tanácsadási tapasztalataik alapján fejlesztették tovább Humphreys elméletét és a következő döntéshozatali szerepeket azonosították. (Vári - Vecsenyi, 1989)

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

6. A *problémamegoldók* részt vesznek a helyzet javítására irányuló megoldások kialakításában.

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

Lényegében a *döntéshozó* elnevezést megtartottam, a problémagazdák elnevezését azonban megváltoztattam a *probléma fölvetőjére*. Visszanyúlva Humphreys munkáihoz, a döntéshozatali hierarchiában következő szintként a *döntés-előkészítőket*, az *elemzőket* és a *szakértőket* határoztam meg. Vári és Vecsenyi is azonosította a döntés-előkészítőket és a szakértőket, de nem emelte ki külön az elemzőket. Én ezt azért tettem, mert korábbi tapasztalataim azt mutatták, hogy az elemzői státusz valóságos szervezeti szerepként van jelen a magyar vállalati gyakorlatban. A megvalósítókat én *végrehajtóknak* neveztem el.

Az így meghatározott szerepek ( döntéshozó - a probléma fölvetője - döntés-előkészítő - elemző - szakértő résztvevő - végrehajtó) egy olyan döntéshozatali hierarchiát alkottak, amelyben - lévén, hogy stratégiai döntéseket vizsgáltunk - a döntéshozói és a probléma fölvetője szerep a *stratégiai szintnek*, a döntés-előkészítői, elemzői és szakértői szerepek a *szakértői szintnek*, a végrehajtói szerep az *operatív szintnek* feleltethetőek meg. A válaszadók beosztásának ismeretében az első két szereptípus, a felsővezetői szint felülreprezentáltságára számítottunk.

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



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

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

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

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

A döntéshozatal és a *döntés-előkészítés* között általában szakadás szokott lenni, abból adódóan, hogy a kétféle feladatot különböző személyek végzik, akik ráadásul nem mindig beszélnek ugyanazon a nyelven. Az 51 %-os átlagos részvételi arány azt sejteti, hogy az általunk megkérdezettek, többnyire nem készen kapott anyagok alapján döntenek, hanem

maguk is *aktív szerepet játszanak a döntések megalapozásában*. Ez különösen a *forrásszerzési, valamint a beruházási és termelési döntésekre igaz*.

Az *elemzői és szakértői szerepkörben* való megjelenés elég alacsony szintet mutat (23 és 34 %), ami tulajdonképpen pozitívan is értelmezhető és implicite azt jelzi, hogy a vezetők inkább az elemzők és a szakértők eredményeire támaszkodni. A beruházási és telepítési döntéseknél továbbra is jelentős a megjelenési arány, ami a megkérdezettek bizonyos hányadának műszaki szakmai hátterével magyarázható.

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

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

Ha soronként tekintjük át a táblázatot a legérdekesebb eredményre a privatizációs döntések sorában bukkanhatunk. Az itt szereplő adatok megerősítik azt a korábbi megállapításunkat, hogy *a megkérdezett felsővezetők a privatizációs döntéseket inkább csak végigasszisztálták* és nem tudták azokat aktívan befolyásolni. Nagyon sok döntés-előkészítői, elemzői, szakértői feladatot róttak rájuk ezek a döntések, miközben kiszorultak a döntéshozói, probléma fölvetője stratégiai szerepkörökből. A forrásszerzési döntések sora sajátos szerepkombinációt mutatott. A döntéshozói - döntés-előkészítő - végrehajtó szerepek halmozása a *forrásszerzési döntések erős centralizáltságát jelzi*.

A vezetők átlagos döntéshozatali aktivitásának mérésére egy globális mutatószámot konstruáltam. A kérdést úgy merül fel, hogy az egyes döntéstípusoknál hányféle szerepkörben,

milyen szinten és ebből adódóan mekkora súllyal vettek részt a megkérdezettek. Az egyes szerepekhez tartozó súlyszámokat, **a szereperőt** a következőképpen határoztam meg:

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

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

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

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

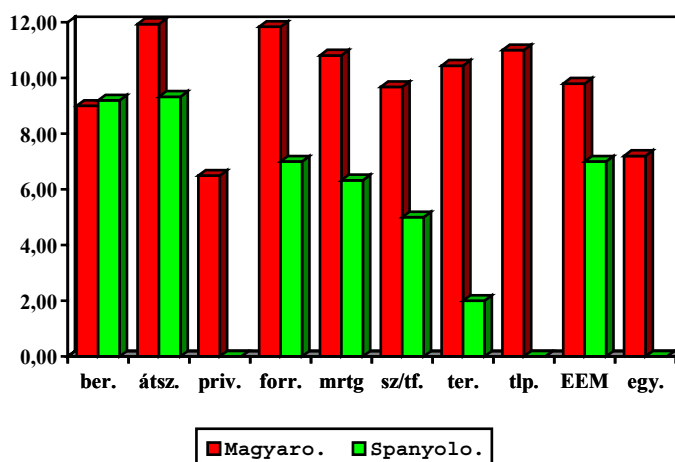
Érdeemes a magyar eredményeket összevetni a spanyol vállalatok hasonló adataival. A legszembetűnőbb az, hogy **a spanyol vállalatoknál** minden döntéstípusnál kisebb értékek szerepelnek, ami nem a válaszadók alacsonyabb beosztásával, hanem azzal magyarázható, hogy **nem halmozzák a szerepeket olyan mértékben,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

5. sz. táblázat: Összehasonlítás a szereperő szerint az egyes döntéstípusoknál (N=50)

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

Az is figyelemre méltó, hogy *az output döntésekben* (marketing, szolgáltatás/termék fejlesztési és termelési) *az involváltságuk lényegesen alacsonyabb* a magyar menedzserekénél.

4. sz. ábra: A magyar és spanyol menedzserek szerepereje



A felsorolt szerepek működése nagyon különböző lehet az egyes vállalatoknál. Bizonyára nem meglepő, hogy az egyén szempontjából a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely meghatározó az egyes szerepek nyitottságának, gyakorolhatóságának szempontjából. A hierarchia mellett azonban számos más körülmény, pl. a vállalati kultúra is befolyásolhatja a döntéshozatalba való bekapcsolódás esélyeit, s biztosíthatja, hogy olyan szerepek (pl. az elemzői, szakértői) megnyíljanak az alkalmazottak előtt, amelyek a hierarchiában elfoglalt helyük alapján egyébként megközelíthetetlenek lennének.

Nem tagadható, hogy a belső érintett státusz különböző formái (tulajdonos, menedzser, alkalmazott) eltérő mértékben predesztinálnak az egyes döntéshozatali szerepekre. A tulajdonosok éppen a képviselési probléma, az információs asszimetria miatt gyakran lépnek föl probléma fölvetőként, és természetesen döntéshozói szerepben is meghatározó szavuk van, de ezzel - a korábbiakban elemzett körülmények miatt - nem mindig élnek, a döntések jogát és felelősségét többnyire átruházzák a menedzsmentre.

A disszertáció elkészítésekor - konkrét döntések kapcsán elemeztem a magyar vállalatok döntési gyakorlatát, többek között aszerint, hogy milyen az egyes döntési szintek szerepe, mennyire centralizáltak, illetve decentralizáltak a döntések, s hogyan alakul a döntés-előkészítők és a döntéshozók viszonya. Feltérképeztem, hogy milyen döntési funkciók, szerepek léteznek a cégeken belül, s ezek a gyakorlatban hogyan működnek.

A döntéshozatali szerepek közül kiemelten kezeltem a döntéshozó, a probléma fölvetője, a döntés-előkészítő, az elemző, a szakértő-résztevő és a döntés végrehajtójának szerepkörét, s próbáltam rámutatni a magyar vállalatoknál tapasztalható tipikus átfedésekre, illetve szerephalmozásra.

A menedzsment tagjaira általában az jellemző, hogy egyszerre több szerepet is betöltenek, néha az összes szerepet magukhoz ragadják, ez azonban súlyos vezetési problémára utalhat. A helyzet veszélyessége abban áll, hogy ilyenkor sokkal könnyebb a szakmai vakság csapdájába kerülni, mivel nem nyílik lehetőség mások véleményének mérlegelésére.

A kérdéssel szorosan összefügg a döntések delegálásának problémája, az hogy egy vezető mikor és milyen megfontolásból engedi át a döntés jogát és felelősségét másoknak. Bayer

József összekapcsolta a vezetési stílus és a döntéshozatal különböző eseteit (Bayer, 1995). A döntéshozatal két dimenzióban tárgyalta: a) Milyen szinten történik a döntés, b) Milyen mértékben dönthetnek a munkatársak a saját munkaterületük ügyeiben. Eredményeit az alábbi táblázatban foglalom össze.

**6. sz. táblázat: A döntéshozatal és a vezetési stílus összefüggései**

	Vezetési stílus			
Döntéshozatal	Autokratikus	Patriarchális	Konzultatív	Participatív
a) Milyen szinten történnek a döntések?	főleg felső szinten	csékély döntésátruházás	elég széleskörű döntésátruházás	csaknem minden szinten
b) Milyen mértékben dönthetnek a munkatársak a saját munkaterületük ügyében?	egyáltalán nem dönthetnek	ritkán	gyakran	csaknem minden esetben

Forrás: (Bayer,1995)

Látható, hogy ebben az értelmezésben a vezetési stílus lényegében azt fejezi ki, hogy milyen mértékben vonja be, engedi közel a munkatársait a döntéshozatalhoz a vezető. Az egymástól független vezetési módszerekkel szemben a **vezetési stílusok** egy olyan skálán értelmezhetőek, melynek egyik végpontján az alárendeltjeit a döntésből teljesen kizáró, a másikon viszont az őket teljes mértékben bevonó vezetési stílus helyezkedik el. Bayer József a vezetés formák közül négyet különböztetett meg, melyek mindegyike tipikus jegyekkel bír a vezetői döntéshozatal esetében is.

- **Autokratikus** vezetés mellett a döntések főleg felső szinten születnek, a munkatársak egyáltalán nem dönthetnek még saját munkaterületük ügyeiben sem.
- **Patriarchális** vezetés esetén már tapasztalható csékély döntésátruházás, s a munkatársak ritkán ugyan, de dönthetnek saját dolgaikban.
- **Konzultatív** vezetői stílus gyakorlásakor elég széles körű a döntésátruházás, s az alkalmazottak gyakran határozhatnak saját ügyeikben.

- **Participatív** vezetői stílus mellett csaknem minden szinten születnek döntések a szervezetben, s a munkatársak szinte minden esetben maguk dönthetnek az őket érintő kérdésekben.

A fenti meghatározások két dimenzióban vizsgálják a döntéshozatalt: egyrészt a döntések delegálását, átruházását, másrészt a döntések megfelelő szintre helyezését hangsúlyozzák. A disszertációban arra kerestem választ, hogy a korábbi gazdasági gyakorlatban általános *autokratikus-patriarchális* vezetési stílusról tapasztalható-e bármiféle elmozdulás a *konzultatív-participatív* stílus irányába, és ha igen, ez milyen formában jelenik meg. A vezetési stílusnak ez a feltételezett módosulása a döntési hierarchiák centralizáltságának lazulását kell, hogy eredményezze, amely többek között a döntések átengedésében mutatkozhat meg.

A döntések átruházását számos körülmény motiválhatja. Ezek közül kiemelem a döntés rutin jellegét, alacsony költségvonzatát, a szükséges szakértelem specifikusságát, a számonkérhetőséget, vagy azt a törekvést, hogy az alkalmazottak maguk dönthessenek a saját ügyeikben, s ezzel is ösztönözni lehessen őket.

Az alkalmazottak természetes szerepköre a végrehajtás, aminek nem kell feltétlenül mechanikusan történnie, hiszen éppen a végrehajtás világíthat rá egy-egy döntés hibáira, hiányosságaira, s ezeket jelezve az alkalmazottak már új problémák fölvetőjeként léphetnek fel.

A szerepek keveredése, összefonódása abban mutatkozik meg legjobban, hogy a modern szervezetek általában csoportokat hoznak létre a döntéshozatalhoz. Az igazgatótanács, a felső vezetői kör, a projekt csoport, az ötletbörze vagy a vállalati klubok mind azt a felismerést tükrözik, hogy "több szem többet lát", vagyis jobb döntések várhatók egy csoporttól, mint egy elkülönült egyéntől. Lye öt olyan tényezőt sorol fel, amelyek megerősítik a *csoportos döntéshozatal* létjogosultságát (Lye, 1994):

- Elsőként említi a *legitimitás* kérdését. Ha egy egyén hozott meg egy döntést, fölmerülhet az autokratikus vezetői stílus önkényességének lehetősége. Ha azonban egy döntés mögött egy

csoport megegyezése áll, akkor nagyobb az esély a döntés elfogadására és következetes végrehajtására.

- A második tényező a *minőség*. Csoportok is hozhatnak rossz döntéseket, mégis joggal várhatjuk el, hogy a csoportos döntések minősége jobb lesz. A kutatások és a tapasztalatok azt mutatják, hogy a csoportok általában több alternatívát vizsgálnak meg, nagyobb tapasztalattal rendelkeznek és többféle aspektusból is megközelítik ugyanazt a problémát, ami garantálhatja a jobb minőséget.
- A harmadik tényező az eredetiség, a kreativitás, a *kiválóság*. Amikor új ötletre, eredeti megoldásokra van szükség egy csoport előnyben van az egyénnel szemben. Különösen akkor, ha olyan technikákat alkalmaz, amelyek elősegítik az elképzelések, javaslatok generálását. Ezek közül Lye kiemeli a brainstorming módszert, melyet ma már rendkívül széles körben használnak az ötletek feltérképezéséhez.
- A negyedik tényező az *informáltság*. Könnyen belátható, hogy egy csoport valószínűleg több információval rendelkezik egy adott kérdés kapcsán, mint bármely jól informált egyén. Ennél talán még fontosabb, hogy a csoportos döntéshozatal lehetőséget teremt az információk megosztására és azonos értelmezésére. Ezzel nagyon nagy mértékben hozzájárul a döntések jobb megalapozásához, a félreértések kiküszöböléséhez.

Végül, de nem utolsó sorban a csoportos döntéshozatal *morális* jelentőségét kell hangsúlyozni. A kutatások azt jelzik, hogy a csoportos döntéshozatalban való közreműködésnek pozitív morális hatása van, fokozza a munkával kapcsolatos elégedettséget, csökkenti a stresszt és az előmenetellel való elégedetlenséget. A másokkal létrejött interakciók megelégedettséget váltanak ki, növelik az önbecsülést, lehetőséget adnak az önkifejezéshez és az önfejlesztéshez. Mindezen előnyök elfogadása mellett is vannak olyan helyzetek, körülmények, amikor mégis az egyéni döntéshozatalt célszerű előnyben részesíteni. Szintén Lye-től idézem az alábbi eseteket:

- *Sürgetettség*: Az időkénszer, amely az üzleti életben elég gyakori nyomás, lehetetlenné teheti, hogy az időigényesebb csoportos döntéshozatali formát válasszák.



- *Egyedi tudás:* Amikor olyan speciális tudásra van szükség a döntéshez, amely csak egy bizonyos személy birtokában van meg, a csoportos döntéshozatal irreleváns lenne.
- *Titkosság.* Az üzleti életben sok bizalmas és titkos információ kering. Ezek alkalmazása, fölhasználása automatikusan negligálja a csoportos döntéshozatalt, mivel a döntést arra kell bízni, aki hozzáfér a titkos információkhoz.
- *Felelősség.* Sokszor előfordul, hogy egy vezető olyan helyzetben érzi magát, hogy hosszas mérlegelés, különböző megfontolások alapján sem tud határozni, s mivel mégis döntenie kell, mint végső mértékre a saját lelkiismeretére hallgat.

Az individuális döntéshozatal elterjedtségét jól magyarázzák a szerephalmozás vizsgálat eredményei. A Lye-féle lista, amely azokat az indokokat sorolja föl, amelyek teljesülése esetén mindenképp indokolt az egyéni döntéshozatal preferálása, lépten nyomon visszaköszönt az interjúk során. A megkérdezett vezetők kihívásnak élték meg az általuk ismertetett döntési helyzeteket, amelyeket személyesen kívántak megoldani, s még a látszatát is kerülték annak, hogy ne lettek volna döntésképesek.

#### ***4. A stratégiai döntéshozatal folyamata***

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

A döntéshozatal racionalitásának vizsgálatakor a következő kérdésekre keresem a választ:

- Melyek azok a tényezők, amelyek lényeges hatást gyakorolnak a döntéshozatal racionalitására?

- Milyen különbségek fedezhetők fel a stratégia döntéshozatal folyamatában és azok racionalitását illetően a magyar vállalatok között?
- Hogyan viszonyulnak eredményeink a stratégiai döntéshozatalt vizsgáló más kutatások megállapításaihoz?
- Igazolható-e a döntéshozatal folyamatának racionalitása és a vállalati teljesítmény közötti pozitív kapcsolat?

#### ***4.1 A procedurális racionalitás foka***

A nemzetközi összehasonlításhoz - a spanyol mintán kívül - viszonyítási pontként J. W. Dean és M. P. Sharfman munkáját használom (Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process, Journal of Management Studies, July 1993).

Nem arra voltam kíváncsi, hogy a vizsgált döntések Simon-i értelemben szubsztantíve racionálisak voltak-e, vagyis a szóbajöhető összes alternatíva közül sikerült-e a döntéshozóknak az optimálisat kiválasztaniuk (aminek tesztelése irreális vállalkozás lett volna). Ez amiatt sem lett volna lehetséges, mert vizsgálatunk - Sharfmanéhoz hasonlóan - a döntés procedurális racionalitását állította a középpontba, vagyis arra a kérdésre kerestünk választ, hogy a döntéshozók a döntéshozatal folyamata során mennyire körültekintően jártak el, mekkora „erőfeszítéseket” tettek azért, hogy megtalálják a lehető legjobb megoldást nyújtó alternatívát.

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

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

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

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

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

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

- komplexitás
- időhiány
- bizonytalanság
- külső szereplők hatása
- döntéshozók közötti konfliktusok.

A *bizonytalanságot* az információhiány mértékével, a probléma újszerűségének fokával, az alternatívák következményeinek előrejelezhetőségével, illetve az ezekből képzett összetett mutatóval mértük. Nem szignifikáns mértékben ugyan, de azért kitapinthatóan nagyobb bizonytalanság jellemezte a magyar vállalatok döntéseit, mint a spanyol vagy az amerikai vállalatokét (ez utóbbi esetben a Dean-Sharfman-féle felmérésnél a bizonytalanság összetett mutatója a miénken kívül még egy elemet tartalmazott: mennyire biztos a döntéshozó abban, hogy jó döntést hozott). Az árnyalatnyi különbség főként a döntéshez szükséges információk rendelkezésre állása tekintetében jelent meg.

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

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

A magyar vállalatvezetők a döntéshez szükséges releváns információk hiányának okát főként a gyorsan változó, nagy bizonytalansággal jellemezhető vállalati környezetben (amit a "lehetetlen volt megszerezni" kifejezés tükrözött), illetve kisebb mértékben az időhiányban látták.

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

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

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

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

A külső kontroll mutatójánál a mintánkban szereplő két vállalatcsoport között statisztikailag is szignifikáns különbség mutatkozott. A magyar menedzsment a vállalat stratégiai döntéseinek

meghozatalakor a spanyolnál jóval nagyobb szabadsággal rendelkezik, aminek fő oka az igazgatótanács kisebb befolyásában rejlik.

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

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

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

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

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

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

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

**9. sz. táblázat : A stratégiai döntéshozatalt gátló tényezők**

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

\* Statisztikailag szignifikáns különbség

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

kontroll és a procedurális racionalitás között szignifikáns negatív összefüggést sikerült kimutatni.

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

Az előzőekben azt vizsgáltuk, hogy a döntéshozatali folyamat végeredményeként kiválasztott alternatíva és az optimális megoldást jelentő alternatíva eltérését milyen okokkal magyarázzák a vállalatvezetők. Most a döntéshozatal folyamatának procedurális racionalitása felé fordulunk. Arra keressük tehát a választ, hogy milyen tényezőktől függ, hogy a döntéshozók megtesznek-e mindent, hogy a lehető legszéleskörűbb információs bázisra támaszkodva, az alternatívák alapos elemzése után a legjobbnak tűnő alternatívát válasszák. A korábban említett Dean-Sharfman által végzett vizsgálathoz hasonlóan mi is a többváltozós regressziós elemzés segítségével próbáltuk meg kimutatni a procedurális racionalitás, valamint a bizonytalanság, a külső kontroll, az eltérő döntéshozói célok, a komplexitás és az időhiány közötti kapcsolatot.

A regressziós egyenletben csupán egyetlen változó, az időhiány maradt, vagyis az általunk vizsgált mintában a döntéshozatal fenti módon értelmezett procedurális racionalitását egyedül az időhiány változója határozta meg szignifikáns módon ( $T=-3,365$ ,  $\text{Sig } T=0,0015$ ). *Minél inkább rányomja a bélyegét a döntéshozatal folyamatára az időhiány, a procedurális racionalitás annál kevésbé érvényesül.* A racionalításra negatív hatást kifejtő időhiányt több tényező is okozhatja. Ez lehet a valószínű oka annak, hogy a vizsgált tényezők önmagukban nem, de a döntéshozatal folyamatában zavarokat, késleltetést okoznak és az időhiány tényezőjén keresztül fejtenek ki negatív hatást a procedurális racionalításra. (Erre utalt mintánkban az időhiánynak a bizonytalanság összetett mutatójával és a külső szereplők hatásával való szignifikáns pozitív korrelációja).



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

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

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

**10. sz. táblázat: A stratégiai döntéshozatal jellemzői közötti összefüggések**

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

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

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

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

Klaszterelemzésünk, melytől markánsan különböző vállalati jellemzőkkel bíró vállalatcsoportok azonosítását reméltük, gyakorlatilag nem járt eredménnyel (a számításokat ezért nem is részletezem). Megvizsgáltuk a döntéshozatal egyes jellemzőinek bizonyos vállalati jellemzőkkel való összefüggését is. Csak néhány szignifikáns kapcsolatot találtunk, de ezeknél is a korrelációs együttható rendkívül alacsony értéket vett fel. E meglehetősen szerény eredményeket tekintve arra a következtetésre jutottunk, hogy mintánk vállalatainál a stratégiai döntéshozatal folyamatának tulajdonságai nincsenek érdemi kapcsolatban a vállalatok elsődleges (vizsgált) jellemzőivel (méret, tulajdonosi struktúra, eredményesség változása). A stratégiai döntéshozatal jellemzőit minden bizonnyal (általunk nem vizsgált) „mélyebb” szervezeti tulajdonságok befolyásolják.

#### *4.2 A döntési szintek száma*

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

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

**11. sz. táblázat: A döntési szintek számának megoszlása a mintában (N=50)**

<b>Döntési szintek száma</b>	<b>Gyakoriság</b>
2	6
3	14
4	11
5	12
6	2
15	1

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

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

**12. sz. táblázat: Kapcsolattartás az egyes döntési szintekkel (N=50)**

<b>Kapcsolattartás (szintek) száma</b>	<b>Gyakoriság</b>
1	6
2	11
3	21
4	6
5	3
több	3

Az átlagos kapcsolatszám a magyar vállalatok esetében 2.75 volt, ugyanez az érték a spanyol vállalatoknál 2.85. A hajszálnyi különbség az alsóbb döntési szintek felé irányuló nyitottságban tehát nem jelez lényeges eltérést.

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

**13. sz. táblázat: A döntések átengedésének motívumai és gyakorisága a magyar vállalatoknál (N=42)**

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

Általában szintenként szabályozott a döntési jogkör a legtöbb vállalatnál és a döntés költségvonzata határozza meg az önállóság mércéjét. Az egyik kereskedelmi cégnél formális leírás is létezik a döntések delegálásának lehetőségeiről. Egy agrár vállalkozás vezetője ezzel szemben azt fogalmazta meg, hogy egyáltalán nem jellemző a delegálás, minden eldől a legfelső szinten, a középvezetői szint már csak operatív feladatokat hajt végre.

Az egyik multinacionális vállalatnál a döntések delegálását a szervezetfejlesztés részeként értelmezik. Egy tejipari vállalatnál a döntésátruházás a területi vezetők fölkészítésének

eszköze. Gyakori válaszként szerepelt az egyéb okok között az időhiány, nevezetesen az, hogy a vezetőknek nincs elég ideje a döntéshez szükséges információk összegyűjtésére és ezért rábízta azt valamelyik beosztottjára. Egy kereskedelmi vállalatnál a döntések átengedését **bizonyítási lehetőségként értelmezik**, ezért a számonkérhetőségre helyezik a hangsúlyt.

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

**14. sz. táblázat: A döntések átengedésének motívumai és gyakorisága a spanyol vállalatoknál (N=8)**

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

#### **4.3 A döntés-előkészítés szervezeti megjelenése**

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

*Több cégnél azt fejtették, hogy döntés-előkészítésre csak a projekt nagyságrendű döntési helyzetekben van szükség.* Az egyik építőipari vállalat a vállalkozásai előkészítésére hozott

létre ilyen csoportot. A korábban már többször emlegetett szállítási vállalatnál a stratégiai igazgatóság látja el ezt a feladatot.

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

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

#### ***4.4 A döntéshozatal időigénye és időhorizontja***

Evidens kérdésként merült fel a döntések vizsgálatakor, hogy vajon egy-egy döntés megszületéséhez mennyi időre volt szükség. Nem egyszerű persze meghatározni, hogy mikortól meddig tekintsük azt az időt, melyet ténylegesen egy adott döntés meghozatalára fordítottak. A Bradford studies a folyamat kezdetét és végét a következőképpen definiálta: az a periódus amely az első, a döntés irányába mutató cselekvéstől (mint pl., hogy a témát megbeszélték egy értekezleten, vagy jelentést kértek az ügyről) az elfogadott választásig terjed, vagyis addig, amikor a döntés megvalósítását jóváhagyták. Lényegében tehát az első stimulustól a kiválasztott akció melletti elköteleződésig tart.

A Bradford studies által vizsgált 150 esetről az átlagos időtartam 12 hónap, az átlagos eltérés 10.6 hónap volt. Az egyes eseteknél egy hónaptól negyvennyolc hónapig terjedő időtartamokat adtak meg az angol mintában megkérdezettek. Ez valamivel rövidebb, mint egy német vizsgálat eredményeként kapott átlagos 70 hetes átlag (DIO International Research

Team, 1983). A Bradford studies felméréséből kiderült, hogy a legtipikusabb értékek 6 hónap, 12 hónap, 18 hónap, 24 hónap és 36 hónap környékén voltak találhatóak.

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

*Különösen jellemző volt, hogy az átszervezési döntések nagyon gyorsan 2-3 hónap alatt lezajlottak. A privatizációs döntések 18-24 hónapig tartottak. A stratégiai döntéseknél az idővel kapcsolatosan további fontos kérdés, hogy egy adott döntésnek mi az időhorizontja, vagyis a kiválasztott megoldást milyen időtávra szánják. Természetesen az időt években mértük és azt tapasztaltuk, hogy a megkérdezettek nagyon messzire tekintenek, hiszen a döntések átlagos időhorizontja majdnem kilenc év volt, hét és fél éves szórással. Nagyon sokan véglegesnek tekintettek egy-egy döntést, pl. egy tarifarendszer bevezetését vagy egy privatizációs döntést. A termék és szolgáltatás fejlesztési döntéseknél is meglepődeve regisztráltuk a 8-10 éves horizontot. Ezek az adatok nem túl biztatóak egy piacgazdaságban a termékváltás szemszögéből.*

Érdekességképpen megemlítjük, hogy a legtipikusabb értékeknek az 1 év, az 5 év, a 10 év és a 20 év bizonyultak. 33 döntés, a vizsgált eseteknek több mint egyötöde a 20 éves kategóriába esett. Nem alaptalan e számok láttán a korábbi tervezési gyakorlatra asszociálni, meglepő volt viszont, hogy a multinacionális vállalatoknál is a fenti idősávokat használják.

## **5. Döntéshozatali közelítésmódok**



A stratégiai döntésekkel kapcsolatban fontos kérdés, hogy azok milyen döntéseméleti alapokra épülnek. A viselkedéstudományi döntésemélet szerint a stratégiai döntések meghozatala során a menedzsment nem képes a komplexitással, a nagyfokú bizonytalansággal oly módon megbirkózni, hogy optimális döntésekhez jusson. Kognitív korlátaik és az időhiány miatt a döntéshozók egyszerűsítő heurisztikákat használnak és olyan döntési "hibákat" követnek el, amelyek szuboptimális döntésekhez vezetnek. Az előző pontban pontosan ezeket a hibákat, döntéshozatali csapdákat vettem számba.

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

Kutatásom központi kérdése volt, hogy *a magyar menedzserek döntései mennyire tekinthetőek racionálisnak, korlátozottan racionálisnak, vagy éppen intuitív jellegűnek*. Tisztázni szerettem volna azt a racionalitás fogalmát, melyet általánosan használni lehet a magyar sajátosságok mellett is. Az ismert döntési taxonómiák alkalmazásával fel kívántam térképezni, hogy milyen a különböző döntéshozatali közelítésmódok előfordulási aránya a vizsgált vállalatoknál és vannak-e olyan közelítésmódok, amelyek jellemzően érvényesülnek egy-egy problémátípus kezelése kapcsán.

A **döntéshozatali közelítésmódok** leírására Allison közismert tipológiáját használom. Eszerint az alábbi modelleket különböztetjük meg:

- A *racionális egységes cselekvő megközelítés* egyszemélyes döntéshozatalt feltételez, ahol a döntéshozó a klasszikus közgazdasági megközelítés szerint jár el, az optimális megoldás elérésére törekszik. Ez egy normatív modell, az elemzést állítja a középpontba. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel lehet tárni, ezek következményei pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek alkalmazásával általában

optimális, a vállalkozás profitját maximalizáló döntést lehet hozni, ezért ezt a fölfogást szokták *optimalizáló* közelítésmódnak is nevezni.

- A *szervezeti modellben* több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös superordinált célért tevékenykednek, de azért vannak saját céljaik is és főként olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt *korlátozottan racionális döntéshozóként* nyilvánulnak meg. E modell azt feltételezi, hogy a döntések előkészítése során nem lehet minden szükséges információt beszerezni, éppen ezért az optimális döntések meghozatalához szükséges kvantitatív módszerek alkalmazásától el kell tekinteni. A problémák általában túl komplexek, magas a bizonytalansági szintjük. A döntéshozók nem is törekednek optimális megoldásra, mert a szervezet céljainak a *kielégítő* megoldások is megfelelnek. A *kielégítő* közelítésmóddal ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.
- A *politikai modell* abban tér el a szervezeti modelltől, hogy nem ismeri el egy superordinált cél létezését a szervezetben, hanem feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A hatalmi szó ilyen körülmények között meghatározó, a konfliktuskezelés leghatékonyabb módszere. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek. (Ezért ezt a modellt szokás *tekintélyelvű* modellnek is nevezni.) A stratégiai döntéshozatalra a menedzsment tagjainak érdekérvényesítési küzdelme nyomja rá a bélyegét.
- A *viselkedéstudományi döntéselmélet modellje* olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átevickélhetnek egyik helyzetből a másikba. Ez a közelítésmód komoly felkészültséget igényel a probléma azonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és az erőforrásuk a problémák átfogó elemzéséhez. A megoldások többnyire a korábban felhalmozódott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran *intuitív* megoldásokkal hidalják át.

A döntéshozatali közelítésmódok feltérképezése a kutatás egyik központi témája volt. Ezért ezt a területet a lehető legalaposabban szerettem volna körüljárni. Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseket eljuttattuk a “Versenyben a világgal” kutatás mintájában szereplő 325 vállalat felső vezetőihez is (vezérigazgató, a pénzügyi, a termelési és a marketing területet irányító felső vezető), így összesen mintegy 1200 menedzser értékelté szervezetének döntéshozatali mechanizmusát. Az egyes közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg a kérdésben, azért, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek 1-5 skálán adták meg a válaszukat, ahol 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a vállalatukra, 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el. Ebben a pontban a 325-ös minta eredményeit ismertetem, valamint az interjúk során tapasztaltakat foglalom össze.

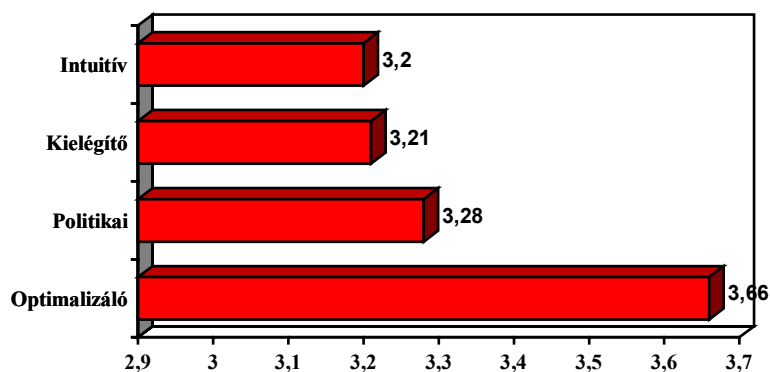
A modellek fő jellemzőinek rövid bemutatásából látszik, hogy az a szervezet amely döntéshozatali mechanizmusát a normatív döntéseméleti irányzat optimalizáló modelljének megfelelően tudja kialakítani, más szervezetekhez képest versenyelőnyre tehet szert. A leíró döntéseméleti irányzatok azonban arra mutatnak rá, hogy valós döntési szituációkban, különösen nagy bizonytalanság melletti komplex vállalati döntések esetében, a normatív modell tiszta formában való érvényesülését több tényező is akadályozhatja. A racionális modell ideálképe és a valós döntések közötti különbségek fontos okaira világít rá a másik három modell. Az optimalizáló modell mellett pozitívan értékeltük a kielégítő döntésekre törekvő döntéshozatali mechanizmust is, amely noha lemond az optimális megoldás megtalálásának reményéről, a döntéshozatalt nagyfokú procedurális racionalitással végrehajtva egy megfelelő megoldás elérésére törekszik. A politikai, illetve az intuitív modellel jellemezhető döntéshozatal során olyan hibák, zavarok jelentkezhetnek a döntéshozatal folyamatában, melyek negatívan hatnak a döntések végeredményére és a vállalat teljesítményére.

15. sz. táblázat: A döntéshozatali közelítésmódok szerepe

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

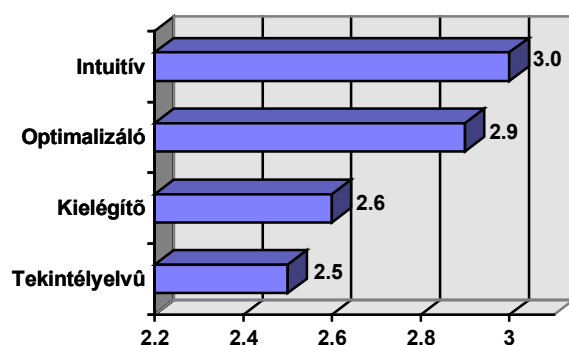
A táblázat adataiból kiderül, hogy a különböző pozíciókban lévő menedzserek átlagosan nem ítélik meg szignifikánsan eltérően a vállalat döntéshozatali mechanizmusának jellemzőit. A magyar vállalatvezetők a szervezetük döntéshozatali folyamatát az **optimalizáló döntési modellhez** érzik a leginkább hasonlónak.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

5. sz. ábra: A döntéshozatali közelítésmódok elterjedtsége (N=325)



A döntéshozatali közelítésmódokra vonatkozó kérdéseinket a mélyinterjúk során is fölítettük. Íme az eredmények:

**6. sz. ábra: A döntési közelítésmódok elterjedtsége (N=50)**



Az eredmények összevetésekor érdemes megjegyezni, hogy a 325-ös minta esetében a válaszokat önkitöltős módszerrel kaptuk meg, ami azt jelentette, hogy a válaszadóknak leírás alapján kellett véleményt mondaniuk az egyes közelítésmódok relevanciájáról. Ezzel szemben a második minta válaszait interjúkészítéssel rögzítettük, melynek során a válaszadóknak lehetőségük volt az egyes közelítésmódok sajátosságaira rákérdezni a kérdezőbiztostól. Ezek a tisztázó kérdések hozzásegítették az interjúalanyokat válaszaik pontosabb megadásához.

A válaszokból látható, hogy a közelítésmódok úgy polarizálódtak, hogy az egyik végpont a racionális, *analitikus*, optimalizáló fölfogást reprezentálta, míg a másik az *intuíció* hangsúlyosabb szerepét tükrözte. Az egyes döntéstípusoknál konkrétan is megvizsgáltuk,

hogy inkább *analitikus vagy intuitív* alapon jártak-e el. Az analitikus közelítés azt feltételezte, hogy a válaszadó alapos számítások, elemzések után hozta meg az adott típusba tartozó döntését, az intuitív közelítés pedig azt jelentette, hogy inkább a megérzéseire hagyatkozott. Természetesen előfordultak olyan esetek is, melyeknél mindkét fölfogás tetten érhető volt.

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

analitikus	1
mindkettő	2
intuitív	3

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

A *beruházási döntések* analitikus kezelése nem meglepő, a *privatizációs döntések* analitikus közelítése viszont már nem triviális és alátámasztja azt a korábbi megállapításomat, hogy a cégek vezetői elsősorban döntés-előkészítőként közreműködtek a privatizációs folyamatban. A *forrásszerzési akciókat* valóban célszerű analitikusan kezelni, számításokkal, elemzésekkel alaposan előkészíteni.

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

	Analitikus	Mindkettő	Intuitív
Telepítési	1.0000		
Egyéb	1.0000		

Beruházási	
1.2105	
Privatizációs	
1.5714	
Forrásszerzési	
1.6667	
Szolg./Term. fejl.	
1.6800	
Termelési	
1.8571	
Átszervezési	
1.8824	
Marketing	
2.0000	
Emberi erőf.	
2.5000	

Az, hogy az *output*, szolgáltatás és termék fejlesztési döntésekbe, valamint a termelési és marketing döntésekbe főként intuitív alapon vesznek részt a felsővezetők más megvilágításba helyezi kifejezetten aktív szerepvállalásukat ezeknél a döntéstípusoknál. Az *átszervezési* és *emberi erőforrással* kapcsolatos döntések az érintettek miatt valóban nagyfokú intuíciót igényelnek.

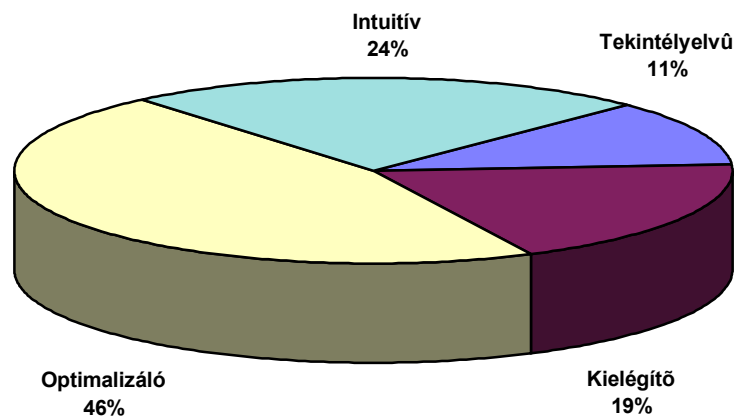
**17. sz. táblázat: Döntéshozatali közelítésmódok összehasonlítása a magyar és spanyol vállalatoknál**

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

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

Mint láhattuk, amennyiben általánosságban kérdezzük rá a különböző döntéshozatali közelítésmódok érvényességére, komoly torzító hatásokkal kell számolnunk. Ezért kifejezetten izgalmas volt azt megvizsgálni, hogy a részletesen tárgyalt konkrét döntési szituációkban vajon mely közelítésmódok voltak a meghatározóak a válaszadók visszaemlékezései alapján.

**7. sz. ábra: Döntési közelítésmódok a konkrétan vizsgált esetekben (N=50)**



*Az optimalizáló közelítésmód elsöprően magas választását személyes benyomásaimmal is alá tudom támasztani.* Interjúalanyaink többnyire hosszasan bizonygatták, hogy mennyire alaposan, mindenre kiterjedően elemeznek egy-egy helyzetet és mindig a legoptimálisabb alternatívát igyekeznek kiválasztani. Úgy tűnik tehát, hogy a kisebb minta által reprezentált magyar vállalati kör döntéshozatali gyakorlatára a klasszikus mikroökonómiai szemléletmód nyomja rá a bélyegét.



Arra is kíváncsiak voltam, hogy vajon a válaszadók mennyire voltak konzekvensek a közelítésmódok kezelésében, s jellemző-e, hogy a konkrétan vizsgált esetek visszatükrözik a cégről a közelítésmódok érvényességével kapcsolatban kiállított bizonyítványt. Szerencsére szignifikáns kapcsolatot találtam a konkrét és az általános választások között.,

Először azt mutatom be, hogy a konkrét döntéseknél az egyes közelítésmódokra szavazók milyen intenzitásúnak ítélték meg a korábban használt 1-5 skálán ugyanazon közelítésmódok általános érvényességét a vállalatuknál. A magyar mintával kezdjük, majd összehasonlításképpen közlöm a spanyol vállalati adatokat is.

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

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

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

A spanyol minta döntéseinél a következő szignifikáns összefüggéseket lehetett azonosítani.

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

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

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

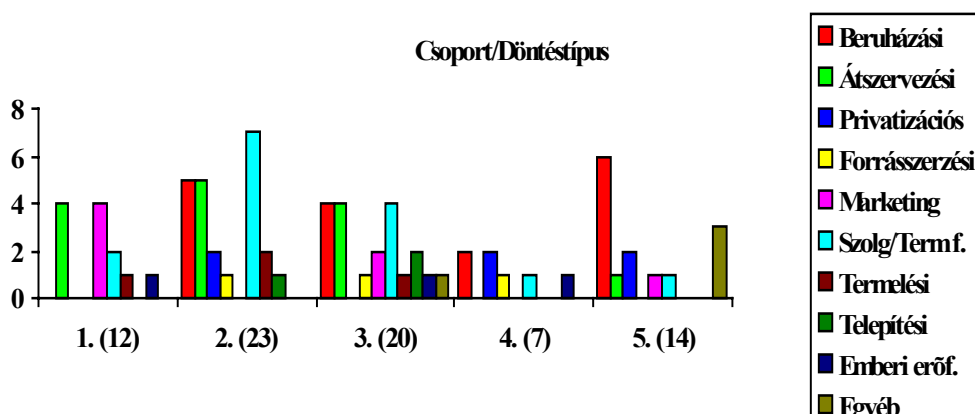
## **6. A döntéshozatal tipikus mintái**

Az eddigiekben számos aspektusból megvizsgáltam már a mélyinterjúk során feltérképezett stratégiai döntéseket. Ahhoz, hogy a döntéshozatal gyakorlatáról következtetéseket vonhassak le, az előzőekben boncolgatott mozaikokat valamilyen módon össze kellett raknom. Először a korábban használt változókra faktorelemzést végeztem, majd ezt követően a faktortérben elhelyeztem a vizsgált stratégiai döntési eseteket, azt kutatván egy hierarchikus klaszterelemzési eljárás segítségével, hogy mutatnak-e bármiféle hasonlóságot a döntéshozatali folyamat jellegzetességei szerint.

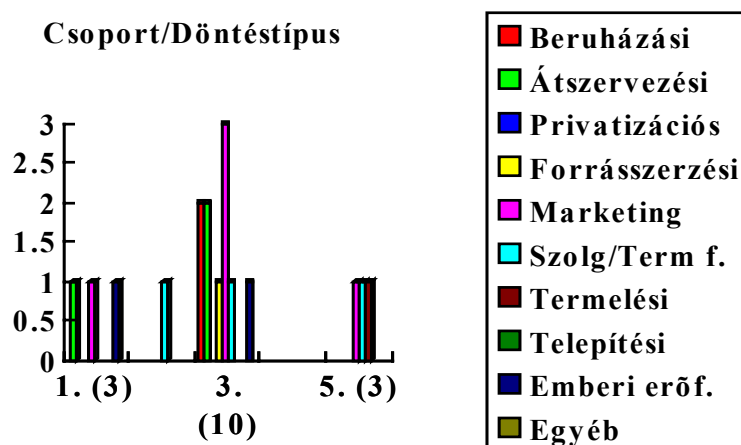
A faktorelemzés kiinduló változói között **a döntéshozatal szereplőit jellemző változókat** (szerepszám, szereperő, döntési közelítésmód) szerepeltettem. Öt faktor rajzolódott ki, melyek jól értelmezhető dimenziókat jelöltek ki a további vizsgálatokhoz. Mivel a változók lényegében a döntéshozatalban közreműködőket jellemezték, az első faktor az aktív szakértő-végrehajtókat reprezentálta, akiknek azonban csak korlátozott hatása van a döntéshozatalra. A második faktor a nagy befolyással rendelkező felsővezetőket vonta össze egy csoportba. A harmadik faktor azokat jellemezte, akik a kevert közelítésmód (analitikus - intuitív) elkötelezett hívei voltak. A negyedik faktor a konzekvensen analitikus szemléletűeket gyűjtötte össze, míg az ötödik az intuíciók szerepét favorizáló faktor lett.

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

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



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



A vizsgálathoz szükséges completeésséggel 92 eset rendelkezett, melyből 76 tartozott magyar, 16 pedig spanyol vállalatokhoz. A csoportok elnevezésének azt az útját választottam, hogy az átlagpróba módszerével megvizsgáltam az egyes csoportokat alkotó eseteket, olyan jellegzetességek után kutatva, amelyek karakterisztikusan megkülönböztetik a csoportok tagjait a többiektől. Lényegében azt ellenőriztem, hogy az egyes csoportok várható értékei különböznek-e a teljes minta várható értékétől. A vizsgálódás szempontjait a korábban tárgyaltak szerint, valamint újabb magyarázó változók bevezetésével hat dimenzióba csoportosítottam és a **döntési folyamat változóinak** neveztem el.

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

#### A problémák fölmerülése

---

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

Figyelembe véve a szignifikancia vizsgálatokat, csak óvatosan lehet fogalmazni, annyi azonban látszik, hogy elég nagy különbségek mutatkoztak az egyes csoportok között. Az 1. csoportot az erős fenyegetettség jellemezte, valószínű, hogy a *kényszer* nyomására hozott döntések kerültek ide. A 2. csoportba sorolt döntések átlagosan nyugodt körülmények között születhettek, előretekintő, *proaktív* vállalatoknál. A 3. csoportba sorolt döntésekre szintén a rendezett vállalati légkör volt a jellemző, valamint a *jól működő belső információáramlás*, ami hatékonyan képes támogatni a problémák felismerését. A legkisebb elemszámú 4. csoport erőteljes *befelé fordulást* jelez, míg az 5. csoportra a *nyugodt* döntéshozatali körülmények és jelentős mértékű proaktivitás jellemző.

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

#### A döntéshozatali szerepek gyakorlása

---

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

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

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

### Döntéshozatali közelítésmódok

---

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

értéke az intuitív fölfogás irányába való eltolódást jelezte. Ugyanez jellemző az átlagpróba aktuális értékeire is.

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

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

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

Közelítésmód	1. csoport	2. csoport	3. csoport	4. csoport	5. csoport	Szign.
<b>Optimalizáló</b>	+	-	+	-	-	nem
<b>Politikai</b>	0	+	-	+	-	nem
<b>Kielégítő</b>	+	--	-	-	+	nem
<b>Intuitív</b>	-	0	0	-	-	nem
	racionális	politikai	racionális	politikai	korl. rac.	

## A döntések idődimenziója

A döntések idődimenziójában két meghatározó változó szerepelt. Az egyik a döntéshozatalra fordított időt mérte, a másik pedig azt a időtartamot, amelyre a döntés eredményét szánták. Tulajdonképpen az időfaktor kezelésével kapcsolatos véleményt próbálta meg felderíteni az a kérdés is, hogy a jövőben, hasonló helyzetben mekkora időráfordítást, illetve milyen időhorizontot tartanának kívánatosnak a válaszadók. A véleményváltozásokat külön változóban vettem figyelembe. Az időváltozók szerint - egy kivétellel - szignifikáns különbségek mutatkoztak az egyes csoportok között az alábbiak szerint:

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

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

A döntéshozatal szereplőire és magukra a döntésekre vonatkozó változók szerint a vizsgált döntési esetek öt csoportot rajzoltak ki. A csoportok közötti szignifikáns különbségek alapján próbáltam meg elnevezni az egyes csoportokat úgy, hogy nevükkel kifejezzék a velük kapcsolatban *valószínűsíthető* döntéshozatali mintákat.



Az 1. csoportot a **tűzoltó döntések** csoportjának kereszteltem el, azért, mert *a gyakran erős fenyegetettség állapotában lévő vállalatok intuitív módon, rendkívül gyorsan és individuálisan hozott döntései kerültek ide.* A 2. csoport döntéseit ideális, **kiegyensúlyozott döntéseknek** neveztem el amiatt, mert szinte minden szempontból ideális jellemzőkkel rendelkeztek. A döntések mögötti cégeket nagyfokú problémakeresés, aktív vezetői közreműködés, a vállalaton belüli jó kommunikáció, az analitikus és az intuitív közelítésmódok kombinálása jellemezte a problémamegoldásban.

A 3. csoportba került döntéseket a szervezetelméletből ismert *autoriter* döntéseknek feleltettem meg. Ennek egyik közismert válfaja a harzburgi modell, amely nem más, mint "vezetés a munkatársi kapcsolatokban" (Kieser, 1996). Ehhez a modellhez természetesen az kell, hogy a munkatársaktól a szükséges ismeretek, információk eljussanak a vezetőhöz. Világos ugyanakkor, hogy a végső döntés a felsővezető kezében van. Pontosan emiatt neveztem el ezt a csoportot a **"biztos kéz"** által hozott döntéseknek.

A 4. csoportot a **körbejáratott döntések**, "oldjátok meg, ahogy tudjátok...." csoportjának neveztem el. A problémamegoldásra a beosztottként való aktív szerepvállalás jellemző, ami azonban azzal az eredménnyel jár, hogy sokan vesznek részt a folyamatban, de nem képviselnek jelentős döntéshozatali erőt. A közreműködők kétségbeesett próbálkozásait jól jelzi az intuitív közelítésmód dominanciája, a politikai modell kizárólagossága.

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

Megállapítható, hogy **a vizsgált esetek alapján világosan kirajzolódtak bizonyos döntéshozatali minták**, melyeket, ha a felsővezetés szemszögéből vizsgálunk, leginkább aszerint különböztethetünk meg, hogy a felső szintű döntéshozók milyen mértékben és

pontosan kikre támaszkodnak, illetve milyen alacsonyabb szintű szerepeket vállalnak fel a döntési folyamatban. Ez a választásuk egyúttal kijelöli a probléma kezelésének módját is.

Az egyes csoportokba eső döntések áttekintése után természetes módon merült fel a kérdés, hogy vajon mely vállalatokra jellemzőek leginkább az egyes döntéshozatali minták.

Következtetéseim levonásához itt is az átlagpróba módszerét használtam. A vállalatok nagyságát a létszámmal és az árbevétellel mértem. A létszám hagyományos méretet reprezentáló kategória, az árbevétel viszont pontosabb képet nyújt a vállalat gazdálkodási potenciáljáról. A külpiaccal való kapcsolat intenzitását az export és az import arányával mértem. A nyitott, dinamikus vállalatok esetében mindkét arány magas értéket mutatott. Egy átalakuló gazdaságban lényeges sajátosságnak tartottam, hogy a vállalatnak volt-e állami jogelődje. A tulajdonosi szerkezetet 11 tulajdonosi kategória szerint elemeztem. A vállalat eredményességét a belföldi forgalom változásának irányával, az üzleti eredménnyel, az adózatlan és adózott nyereséggel és az árbevételarányos nyereséggel mértem. Számomra is meglepő módon az utóbbi három nyereség kategória között csak igen laza korrelációs kapcsolat volt fölfedezhető.

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

## **20. sz. táblázat: Az egyes döntési mintákat követő vállalatok jellemzői (N=42)**

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

A *kiegyensúlyozottnak* nevezett döntéshozatal a még ma is *jelentős állami tulajdonhányaddal* rendelkező, korábban teljesen állami, manapság *részben külföldi magánszemélyek tulajdonában* lévő vállalatok jellemzője. Nagyvállalatokról van szó, melyek az átlagosnál magasabb létszámmal rendelkeznek és az árbevételük is átlag feletti. Ez eredményességükben is megmutatkozik, hiszen adózott és árbevételarányos nyereségük is meghaladja a mintaátlagot. Külön érdekesség ebben a csoportban, hogy *az ide sorolt vállalatoknak mind a három vizsgált döntése ebbe a csoportba került, ami egy kialakult, stabilizálódott döntéshozatali kultúrát mutat.* Jellemző a szolgáltató vállalatok dominanciája, ami az információszolgáltatásban és az áramszolgáltatásban való közreműködést jelenti. Szerepelnek továbbá még olyan döntések, amelyek az iparágukban vezető fémfeldolgozó és élelmiszeripari vállalkozásokhoz kapcsolhatók.

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

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

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

A **tulajdonosi háttér és a döntéshozatali stílusok, a döntéshozatal módja között érdekes összefüggésre bukkantam**. A jelentős pénzügyi, önkormányzati tulajdonrészrel rendelkező cégeket a tűzoltó döntéshozatali stílus, a külföldi magánszemélyek által részben privatizált

vállalatokat a kiegyensúlyozott döntéshozatal, a hazai magánszemélyek által privatizált, vagy alapított vállalatokat az autoriter stílus, a mamut állami, önkormányzati, MRP, vagy hazai bank tulajdonában lévő cégeket a döntések lepasszolása, körbejártása, a multikat pedig a technokrata döntéshozatal jellemzi.

## *7. A döntéshozatal személyi feltételei*

### *7.1 Menedzsment képességek*

A döntéshozatalra nem csak az alkalmazott közelítésmód és a vezetői stílus nyomja rá a bélyegét, hanem meghatározó az is, hogy milyen a menedzserek szakmai felkészültsége, képzettsége, tapasztalata, illetve, hogy milyen elvárásokat támasztanak magukkal szemben illetve mely normákat nem hagyhatnak figyelmen kívül. A sikeresség szempontjából fontos annak ismerete, hogy döntéseik motívumai között mekkora súlyt képviselnek személyes sikerkritériumaik, referenciapontjaik, ambícióik.

Mindezekkel a kérdésekkel kapcsolatban azokkal **a személyiségjegyekkel és képességekkel** foglalkoztam, amelyek meghatározóak a menedzser teljesítmények szempontjából. Az általam vizsgált képességek a vállalat humán erőforrásához, és ezen belül is kiemelten a vállalati menedzsmenthez kapcsolódtak.

Vajon milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy eredményes legyen? Melyek **a magyar menedzserek erősségei, illetve gyenge pontjai**? E kérdés megválaszolásához ismét egy nemzetközi kutatás eredményeiből indultam ki, s azt kerestem, hogy a magyar menedzserek mennyire felelnek meg a kihívásoknak. Mivel ez a kutatási témakör bekerült a "Versenyben a világgal" kutatás központi kérdőívébe is, eléggé megalapozott véleményt tudok mondani a több mint háromszáz cég megkérdezése után a magyar menedzserek erősségeiről és gyengébb képességeiről.

A felmérés kiterjedt a menedzsment általános felkészültségére, sőt a mélyinterjúink során a megkérdezett személyeket önértékelésre is rávettük. Azt kértük, hogy az alábbi tulajdonságok, képességek között határolják el az erősségeiket és a gyenge pontjaikat:

- fejlett kommunikációs képesség
- magas szintű szakmai ismeretek birtoklása
- vezetési ismeretek birtoklása
- problémamegoldó képesség
- az ötletek képviselésének képessége
- szervezési készség
- üzleti érzék
- számítástechnikai ismeretek
- elemzőkészség
- gyakorlatorientáltság
- kockázatvállalási hajlandóság

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

Mielőtt a saját kutatási eredményeimet prezentálom két másik kutatás eredményeit ismertetem, az összehasonlíthatóság kedvéért. Az egyiket Andrew Gross, Robert Hartley, Berács József, Gáspár Péter publikálta (Berács - Chikán, 1998). A szerzők társadalmi-kulturális mintákat és értékeket kerestek és hasonlítottak össze és ennek alapján jellemeztek 300 magyar és 700 amerikai menedzsert a következőképpen:

**21. sz. táblázat: Társadalmi-kulturális minták és értékek (N=1000)**

Magyarország	Egyesült Államok
--------------	------------------

50% introvertált, 50% extrovertált	a többség extrovertált
kevésbé intuitív, inkább gondolkodó	inkább intuitív
túl formális	több érzés, emóció
gyors ítéletalkotás	az ítéletalkotás elodázása
megfontolás után beszél	azonnal reagál
a bizalom hiánya	feltétlen bizalom
a helyzethez ( főnökhöz) való alkalmazkodás	nyílt vita
a hi-tech eszközök mérsékelt alkalmazása	a hi-tech eszközök széleskörű alkalmazása

A leírásból felkészült, kicsit körülményes, analitikusan gondolkodó menedzserek képe rajzolódik ki magyar viszonylatban, akiknek komoly hátrányuk van a hi-tech eszközök alkalmazásában amerikai kollégáikkal szemben.

A magyar menedzserek fölkészültségével kapcsolatban a Menedzserek Országos Szövetségének felmérését idézem 1997-ből, melynek során tagvállalataik vezetőit kérdeztek meg. Kb. 100 válasz alapján azt láthattuk, hogy a megkérdezettek 90%-a egyetemi diplomával rendelkezik, 10%-nak főiskolai diplomája volt. A válaszadók 55%-a két diplomával rendelkezett, 26%-nak volt egy diplomája, 17%-nak három és 2%-uk 4 diplomát is szerzett. Az alulképzettség valószínűleg nem jellemző a magyar menedzserekre, talán inkább az ismeretek színvonala lehet kérdéses. A legjellemzőbb másoddiploma egyébként a közgazdasági volt.

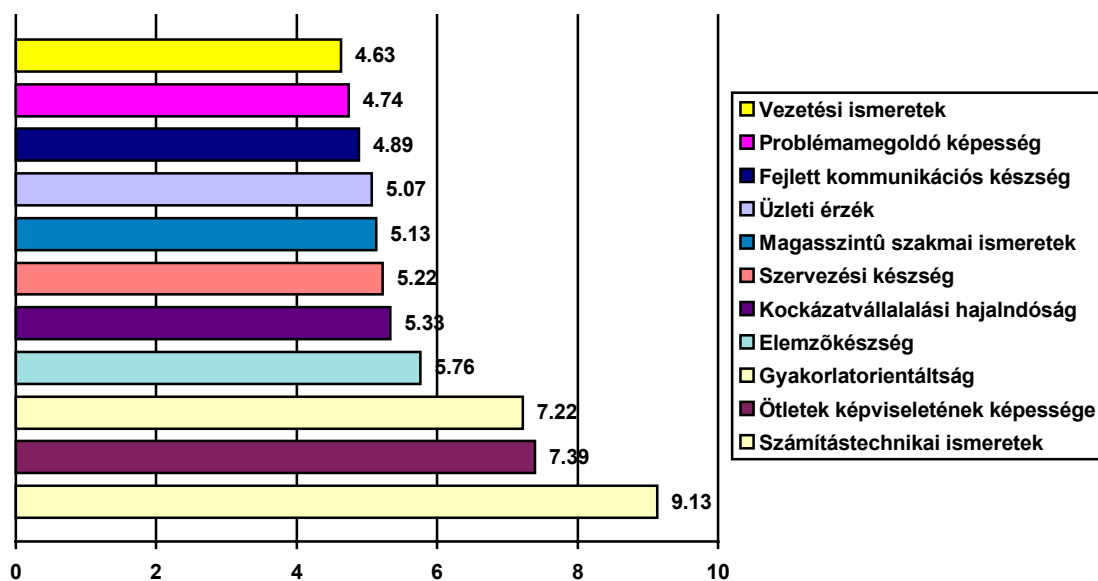
A mintában szereplők 18%-a nem beszélt idegen nyelvet, 40%-uk 1 idegen nyelven tudna kommunikálni. Két idegen nyelven is tudott 24%, sőt a három nyelvet beszélők aránya elérte a 15%-ot. 3% négy idegen nyelvet is elsajátított. A legtöbben angolul és németül tudnak. Az angolul beszélők aránya kb. 1/3-dal több volt. A kor szerinti megoszlás érdekes képet mutatott. A 40 év alatti menedzserek aránya 14% volt. 40 és 50 év közötti a menedzserek részaránya 45%. 41% már elérte az 50 éves életkort.

Visszatérve a saját kutatásomhoz, a magyar vállalati menedzsment erős és gyenge pontjainak föltérképezésekor korábbi, főként nemzetközi projektekhez nyúltam vissza, s az ottani

eredmények alapján állítottam össze egy olyan listát, amely véleményem szerint kellő részletességgel tartalmazta azokat a képességeket, készségeket, melyekre a döntéshozatal során szükség van. A lista, melyben egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint az átmeneti gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők a menedzserekkel szembeni kihívások azonosítását és a menedzserek fölkészültségének megítélését célozta.

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

**10. sz. ábra: Az ideálisnak tartott menedzsment képességek rangsora (N=50)**



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



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

**22. sz. táblázat: A menedzsmenttel szembeni kihívások Magyarországon és Spanyolországban (N=50)**

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

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

**23. sz. táblázat: A menedzsment képességek ideális rangsora a magyar és a spanyol mintában (N=50)**

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

Érdekes ezt a képet az Egon Zehner International Corporate Governance (Vállalati kormányzás) című konferenciájának és kérdőíves felmérésének eredményeivel összevetni. Ők úgy tették föl a kérdést, hogy milyen szempontok alapján kerüljenek a vezetők kiválasztásra, s jelenleg mely szempontok a meghatározók. Arra az eredményre jutottak, hogy az elvárások és a tényleges gyakorlat között - ha nem is kiáltó, de mindenesetre - szignifikáns különbségek mutatkoznak. **A vezetők kiválasztásában a kívánatosnak tartottnál jelentősebb súllyal esnek latba a funkcionális és iparági ismeretek, továbbá a személyes vezetői képességek.** Ugyanakkor a gyakorlatban az indokoltnak véltnél kisebb jelentősége van a jelöltek nemzetközi tapasztalatainak és olyan személyes adottságoknak, mint a nagyívű stratégiai gondolkodásra való készség és képesség. (Egon Zehner International, 1995)

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

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

**24. sz. táblázat: A vállalati menedzsment erősségei/gyengeségei a magyar és a spanyol mintában (N=50)**

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

E = erősség, S = semleges, GY = gyengeség

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

**A legpozitívabb kép a szakmai ismeretek és a gyakorlatorientáltság terén rajzolódott ki.** Ugyancsak biztató az üzleti érzék erősségként való megjelölése a piacgazdaságra történő

áttérés lezárásakor. **A gyengeségek közül a kockázatvállalási hajlandóság hiánya jelenthet problémát** egy kihívásokkal teli gazdasági környezetben, ami szerencsétlen módon társul az ötletek képviselőjének hiányosságaival. Gyakran emlegetett hiányosság a számítástechnikai ismeretek alacsony színvonala, melyet sajnos a mi kutatásunk is visszaigazolt az előzőekben ismertetett amerikai összehasonlító vizsgálathoz hasonlóan..

A lehetséges válaszok között nem szerepelt, de gyakori említése miatt meg kell említenem **a nyelvismeret hiányából fakadó problémákat**, melyek a multinacionális vállalatoktól kezdve a még többségi állami tulajdonban lévő vállalatokig egyaránt megtalálhatóak voltak. Ezek az eredmények némiképp ellent mondanak a Menedzserek Országos Szövetsége által készített felmérésnek. Az eltérés nyilván a minták különbözőségéből fakad. Több válaszadó is megemlítette a megbízhatóság és a becsületesség fontosságát, amelyek ugyan nem képességek, de kétség kívül közülük van a döntéshozatalhoz és a gazdasági életben tapasztalható kriminalizálódás idején fontos értékeket testesítenek meg.

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

A fentiek összefoglalásaként egymás mellé teszem a vállalati menedzsmentre és a válaszadókra vonatkozó képesség rangsorokat. Ezeket úgy állítottam elő, hogy az egyes kategóriákhoz rendelt értékeket súlyoztam a szavazatok számával és átlagot képeztem.

**A legegységesebb a számítástechnikai ismeretek súlyos hiányossága mindkét szinten.** A helyezési számokban nagy eltérés mutatkozott a kockázatvállalási hajlandóság és a szakmai ismeretek tekintetében. A válaszadók magukat sokkal kockázatkeresőbbnek ítélték meg, mint

saját menedzsmentjüket. A saját képességek rangsorára a gyakorlati ismeretek hangsúlyozása jellemző, amelyek közül azonban a szakmai ismeretek hátrébb kerültek.

**25. sz. táblázat: A menedzsment képességek tényleges rangsora a magyar mintában  
(N=42)**

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

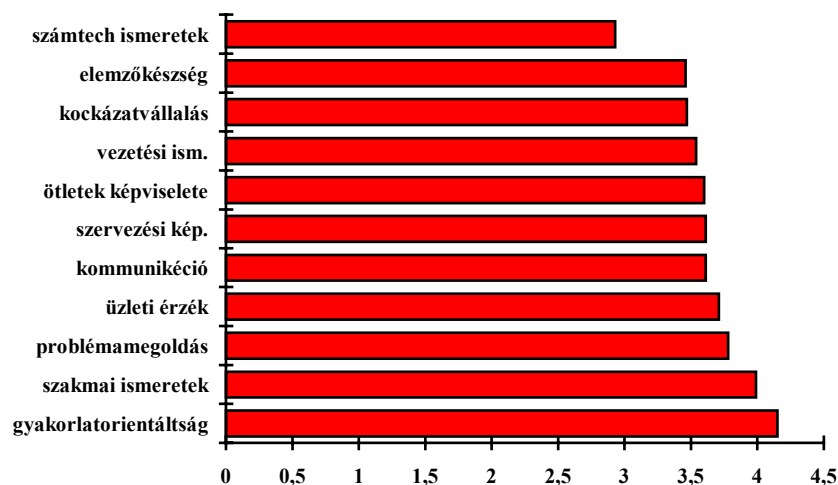
Ezen a ponton jegyzem meg, hogy a vállalati menedzsment főkészültségével kapcsolatos eredmények teljes mértékben megerősítették korábbi kutatási eredményeinket, melyek a "Versenyben a világgal" kutatás keretében 325 vállalat vezetőinek megkérdezése alapján álltak elő. A válaszadóknak a kutatás központi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

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

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

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

**11. sz. ábra: A menedzsment képességek rangsora (N=325)**



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

**27. sz. táblázat: A menedzsment képességek tényleges rangsora a spanyol mintában (N=8)**

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

## 7.2 Vezetési minták a döntéshozatal szemszögéből

A továbbiakban a döntéshozók fölkészültségének vizsgálatakor a magyar mintára koncentráltam, s egy olyan ideáltipikus elemzési keretet definiáltam, melynek dimenzióit a vizsgálatban elemzett menedzsment képességek ideális rangsorával, illetve a különböző döntéshozatali közelítésmódok figyelembe vételével határoztam meg. Emlékeztetőül: négy közelítésmódot különböztettünk meg: az optimalizálót, a politikait, a kielégítőt és az intuitívat.

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

A két változócsoportha együttesen elvégzett faktorelemzés rávilágított az egyes döntéshozatali közelítésmódokhoz legstabilabban kapcsolódó menedzsment képességekre. Anélkül, hogy a kirajzolódott hat faktort elnevezném, röviden ismertetem az egyes faktorokban azonosítható ideáltipikus vezetői mintákat. Az **optimalizáló és kielégítő** közelítésmód között lavírozó döntéshozót *magas szintű számítástechnikai felkészültség* jellemzi. A **politikai és intuitív** közelítésmódot keverő döntéshozó *komoly vezetési ismeretekkel* van felvértezve. A kiváló *üzleti érzéssel* rendelkező, nyitott döntéshozó egyben *gyakorlatorientált* is. Az innovátor típusú döntéshozót *magas szakmai fölkészültség, jó problémamegoldó képesség és az ötletek képviselésének képessége* jellemzi. A kimagasló *szervezési készséggel* rendelkező döntéshozó *kockázatkeresőbb*. Végül vannak olyan döntéshozók, akiknek az *elemzőkészség* a legfőbb erősségük.

A kérdés az volt, hogy ezekhez az ideáltipikus vezetői mintákhoz mennyire állnak közel a vizsgálatunkban szereplő vállalatok menedzserei. Ennek eldöntésére klaszterelemzést



végeztem, amelyben három csoportot különítettem el. A csoportok jellemzésére szintén az átlagpróba módszerét használtam, melynek eredményeit ismét csoportonként ismertetem.

Három dimenziót vizsgálok a továbbiakban: elsőként azt, hogy a válaszadó hogyan ítélte meg az egyes menedzsment képességek szükségességét a jelenlegi gazdasági körülmények között. Másodikként azt nézem meg, hogy vállalatának menedzsmentje milyen mértékben rendelkezik az egyes képességekkel, s végül ugyanezt elemzem a válaszadó esetében is. Az egyes csoportba tartozók megjelölésére - mindenféle sértő szándék nélkül - az állatvilágból kölcsönöztem elnevezéseket, azt remélvén, hogy az asszociációkkal egyértelműbbé tehetem a csoportok közötti különbségeket.

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

A csoport (20 fő) : **az ösvérek**

---

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

Olyan vállalatok vezetői kerültek ebbe a csoportba, akik közül jónéhányan több évtizede már a pályán vannak, túlélték a gazdasági rendszerváltást is, illetve olyanok, akik egy generációval ugyan fiatalabbak, de nem régen kerültek vezető pozícióba. Az általuk reprezentált vállalatok korábban jelentős állami vállalatok voltak, mostanra viszont már privatizálták őket, s tipikusan jellemző rájuk a külföldi vállalati és az erős belföldi pénzügyi és önkormányzati tulajdonhányad. A belföldi forgalmuk igen jelentős, főként hazai piacra termelnek, illetve szolgáltatnak és eközben kiegyensúlyozott üzleti eredményt produkálnak. Érdekességként megemlíthetjük, hogy a csoportba sorolt válaszadókat a Herbert Simon nevéhez fűződő korlátozott racionalitás közelítésmód alkalmazása jellemzi, s az, hogy az átlagnál több belső problémával kell foglalkozniuk, de mindezek mellett **szívósságukat** bizonyítja, hogy a problémák preventív föl kutatására is marad energiájuk.

A második csoportba a **legdinamikusabb, legnyitottabb** válaszadók kerültek, akik szinte mindegyik felsorolt képességet fontosnak tartották, vagyis magasra állították a mércét, kivéve a hagyományos vezetői erényekét, mint amilyen például a vezetési ismeret vagy a szervezési készség. Erősségük a **megalapozott elméleti föl készség**, melyet a külső fókusz szem előtt tartását erősítő kommunikációs képesség, jó üzleti érzék és magas kockázatvállalási hajlandóság egészít ki. A válaszadók **magabiztosságát** mutatja, hogy önértékelésük szerint kimagaslanak saját menedzsmentjükből is, sokkal jobbak az ötletek képviselőiben, az üzleti érzék, a számítástechnikai ismeretek, az elemzőkészség és a gyakorlatorientáltság

tekintetében. Nem félnek a kihívásoktól és tisztában vannak azzal, hogy **a legnagyobb versenylőnyt a kockázatvállalási hajlandóság magas szintjével érhetik el.**

B csoport (7 fő) : **a tigrisek**

---

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

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

C csoport (15 fő): **az elefántok**

---

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

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

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

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

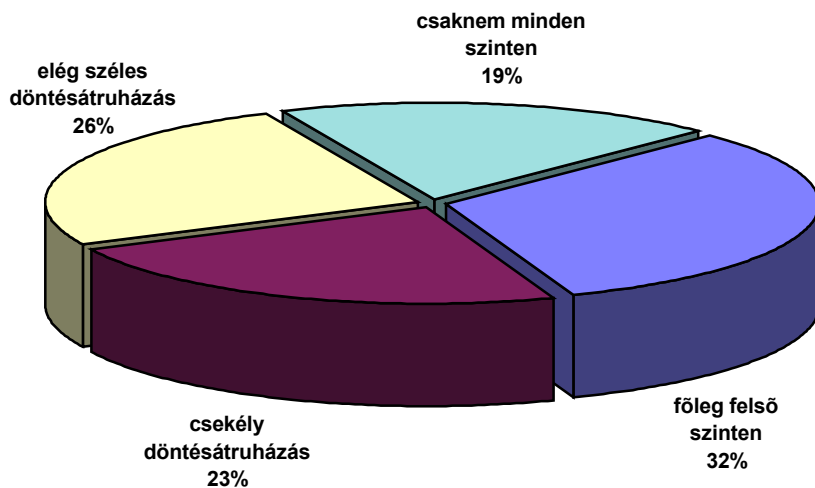
A magyar minta elemzése után kiegészítésképpen megemlíjtük, hogy a vizsgált nyolc spanyol vállalat menedzsmentjéből négy az első csoportba, kettő-kettő pedig a második és a harmadik csoportokba sorolódott. Ez azt jelzi, hogy nem csak a magyar vállalatok menedzsmentje van átalakulóban, hanem a vizsgálatunkban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

### *7.3 Participáció a döntéshozatalban*

Bármilyen legyen a szervezet fölépítése, a döntéshozatali stílus emberről emberre változni fog. Vannak autokratikus vezetők, akik jobban szeretik a döntés lehetőségét maguknak megtartani, mások a részvételi irányzat hívei, és nem hoznak döntést addig, amíg azt másokkal meg nem beszélték. Megint mások egyszerűen átengedik a döntéseket a beosztottaiknak.

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

### **12. sz. ábra: Participáció a döntéshozatalban (N=50)**



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

**28. sz. táblázat: Döntésközpontú vezetői stílusok a magyar vállalatoknál\***

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

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

#### 7.4 A csoportos döntéshozatal elterjedtsége

A döntéelmélet irodalmában gyakran találkozunk olyan publikációkkal, amelyek azt tárgyalják, hogy az üzleti döntéseket egyre inkább csoportosan hozzák. Ahogy a körülmények bonyolultabbá válnak, egyre kisebb az elszigetelt egyének által hozott döntések lehetősége. A modern szervezeteknél az igazgatótanács, a vezetői értekezlet, a projekt team, vagy egy brainstorming összejövetel mind olyan formák, melyek azt a tendenciát fejezik ki, hogy "több szem többet lát", tehát a csoportoktól jobb döntések várhatók, mint az elkülönült egyénektől.

Természetesen a kutatás során rá kellett kérdeznünk arra, hogy a csoportos döntéshozatal tekintetében vajon a megkérdezett cégek követik-e a modern menedzsmenttan fejlődésének ezt az irányát. Az 50 vállalatból **38-nál jellemző a csoportos döntéshozatal**, háromnál egyáltalán nem, háromnál ritkán jellemző, hatan kitértek a válaszáds elöl. A minta belső megoszlása a magyar és a spanyol vállalatoknál megegyezett. Abban is teljes hasonlóság mutatkozott, hogy a csoportos döntéshozatalt úgy értelmezték mindkét mintában, hogy *a döntés-előkészítés csoportosan történik, ekkor lehetőség van a vélemények ütköztetésére, de a döntést a vezetőknek egyedül kell meghoznia, mert csak így tudja a felelősséget vállalni*. Ennél a kérdésnél visszatért az a korábban már kifejtett álláspont, hogy az az ideális, ha a döntés-előkészítés demokratikus, a választás azonban centralizált.

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

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

**29. sz. táblázat: Az átlagos csoportlétszám a döntéshozatal során (N=50)**

<b>Átlagos csoportlétszám</b>	<b>Esetszám</b>
3	7
4	6
5	8
6	4
7	5
8	2
9	2
10	3
12	2
15	1

A táblázatban szereplő adatok azt jelzik, hogy *a felső vezetői döntéshozó csoport a döntéselmélet standardjai szerint többnyire kiscsoport*, maximum 6-7 taggal. A legjellemzőbbek a 3-4-5 fős csoportok, ami garanciát jelent a hatékony munkára, a közvetlen kommunikációra.

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

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



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

**30. sz. táblázat: A stratégiai döntések kommunikálása (N=50)**

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

#### *7.5 A döntéshozatal sikerkritériumai*

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

31. sz. táblázat: A döntések sikerkritériumai (N=50)

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

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

## 8. A döntéshozatalt segítő módszerek, technikák

Az eddigiekben főként arról esett szó, hogy a menedzsereknek milyen felkészültséggel, képességekkel kell rendelkezniük a sikeres döntéshozatalhoz, s hogyan kerülhetik el a folyamat közben rájuk leselkedő csapdákat. A személyes kvalitás hangsúlyozása mellett ugyanakkor érdemes összefoglalni azokat a **módszertani, technikai lehetőségeket** is, amelyek kiegészíthetik, erősíthetik az egyén adottságait, képességeit a döntéshozatal során. Ezek közül kiemelem:

- az információtechnológiát és
- a vezetői tanácsadást.

### 8.1 Az információtechnológia szerepe a döntések megalapozásában

A menedzserei döntések információs háttere igen differenciált, hiszen a stratégiai döntésektől a taktikai döntéseken át az operatív döntésekig haladva meglehetősen eltérő információkra van szükség.

32. sz. táblázat: A menedzserei döntések információ igényének jellemzői

Az információ jellege	Döntési szintek		
	Operatív	Taktikai	Stratégiai
Forrás	Belső	⇒	Külső
Terjedelem	Szűk	⇒	Tág
Aggregáció	Részletes	⇒	Aggregált
Időorientáció	Múlt és jelen	⇒	Jövő
Naprakészség	Naprakész	⇒	Áttekintő
Pontosság	Nagyon pontos	⇒	Nagyvonalú
Használat	Gyakori	⇒	Eseti

Forrás: (Davis, 1982) és (Wilkinson, 1989)

A döntéshozatalhoz szükséges információkat a legtöbb vállalatnál az információ menedzsmentjére szakosodott vállalati alrendszer, az **információrendszer** produkálja. Információrendszernek nevezzük azt a rendszert, amely a vállalat környezeti adatainak figyelésével és elérésével egyidejűleg kezeli a vállalaton belül zajló tevékenységek és a

környezettel folytatott tranzakciók adatait, ezeket rendszerezi és információként a döntéshozók rendelkezésére bocsátja (Murdoch, 1980). A formális információrendszer mellett mindenhol működik egy informális információrendszer is, amely az alkalmazottak humán kapcsolataira épít és általában a nem formális forrásból szerzett, és nem formális csatornákon áramló információkat közvetíti. A formális információrendszerek alábbi felsorolása egyúttal az információs technológia történeti fejlődését is példázza:

- adatfeldolgozó rendszerek,
- vezetői információrendszer,
- döntéstámogató rendszerek,
- felsővezetői és csoportos döntéshozatali támogató rendszerek,
- szakértő rendszerek.

Az *adatfeldolgozó rendszerek* alapszerkezete rendkívül egyszerű. Fő funkciójuk az adatgyűjtés, a feldolgozás és tárolás, valamint az információszolgáltatás. Az adatfeldolgozáshoz szorosan kapcsolódik az adatbázis-koncepció, melynek az a lényege, hogy az adatok tárolását függetlenítik a felhasználói programoktól, lényegesen meggyorsítva ezáltal azok elérését és lehetővé téve, hogy egyszerre több felhasználó is használhassa ugyanazt az adatbázist. Egy vállalati információrendszerben minden adatot csak egyszer kell rögzíteni, méghozzá az erre kijelölt helyen, s ettől kezdve az minden jogosult számára elérhetővé válik. Az adatbázis-koncepció automatikusan biztosítja, hogy a szervezet minden szintjén ugyanazokat az információkat használják.

A *vezetői információrendszer* (Management Information System, MIS) olyan integrált ember-gép rendszer, amely a vezetői munkát adatok, beszámolók, összefoglalók prezentálásával és a rendszerbe beépített elemzési és döntési modellek felkínálásával segíti. Általában alkalmas arra, hogy a funkcionális területekért felelős vezetők rutin jellegű döntéseit megalapozza, közvetlenül azonban nem használható a nem rutin jellegű döntési helyzetek megoldásakor.

A *döntéstámogató rendszerek* (Decision Support Systems = DSS) viszont éppen a nem rutin jellegű, rosszul strukturált döntések segítségére, információs és döntéselemzési szempontból történő megalapozására jöttek létre. Keen és Scott-Morton szerint a döntéstámogató rendszerek a vezetők döntéshozatali tevékenységére koncentrálnak, ezt a képességüket

terjesztik ki. E filozófia szerint a számítógép az egész döntéshozatali folyamatot támogatja, beleértve a probléma strukturálását, az információk értékelését, továbbítását és az érzékenységvizsgálatokat is. A döntéstámogató rendszerek különböző modelleket használnak és ezek felhasználásával szolgáltatnak információt a vezetők számára. Egyszerű nyelven kommunikálnak, felhasználó-barát jellegüknel fogva nem igényelnek komolyabb számítástechnikai ismereteket az alkalmazótól.

A döntéstámogató rendszerek lényegében az adatfeldolgozó rendszerek és a vezetői információrendszerek továbbfejlesztésének tekinthetők, hiszen tartalmazzák az előbbieket minden előnyét. Három komponensből állnak. Tartalmazznak egy

- adatbázist, illetve egy erre épülő adatfeldolgozó rendszert,
- modellbázist, amelyben a döntéstámogatás célját szolgáló modellek helyezkednek el,
- és egy dialógus kezelő rendszert, amely a felhasználó és a rendszer interaktív kapcsolatát biztosítja.

Mindezen adottságok lehetővé teszik, hogy segítségükkel adatokhoz lehessen hozzáférni, elemzéseket, oksági vizsgálatokat lehessen végezni, javaslatokat lehessen készíteni és ki lehessen választani a legkedvezőbb megoldást egy alternatíva halmazból.

A döntéstámogató rendszerek sajátos csoportját képviselik a *felső vezetést és/vagy döntéshozatali csoportokat támogató rendszerek*. Ezekre általában jellemző, hogy fokozottabban alkalmaznak látványos, vizuális, grafikus eszközöket, illetve alkalmasak különböző vélemények ütköztetésére vagy éppen aggregálására. A döntéstámogató rendszerek speciális alkalmazását jelentik a döntési konferenciák, melyek során a részvételen alapuló döntéshozatal egy külső elemző (a facilitátor) és egy számítógépes program közreműködésével zajlik. Célja a döntéshozók közötti konszenzus megteremtése és a kiválasztott megoldás melletti elköteleződés biztosítása. "A csoportos döntéstámogatás az információtechnológia alkalmazását jelenti emberek egy csoportjának támogatására bizonytalanságaik mérlegeléséhez, preferenciáik megfogalmazásához, az ítéletalkotáshoz és a döntés elfogadásához az előírt korlátok között." (Phillips, 1992)

A *szakértő rendszerek* a döntéstámogató rendszerekkel megoldható problémák körét egy bonyolultsági szinttel kitágítják azáltal, hogy a logikai érvelés módszertanát alkalmazzák olyan feladatokra, melyek megoldása emberi tudást, tapasztalatokat igényel. Magyarázatokkal ellátott következtetésekre építve javaslatokat fogalmaznak meg a döntéshozók számára. A mesterséges intelligencia felhasználására épülő tudásbázisuk segítségével modellezik a szakértői érveléseket és igény szerint indokolják okfejtésüket. Lényegében tehát intelligens tanácsokat tudnak adni, intelligens döntéseket képesek hozni.

Az előzőekben ismertetett rendszerekkel kapcsolatban felmerült bennem az a kérdés, hogy mennyire ismertek ezek a fejlett országokban már széles körben alkalmazott technikák Magyarországon, s hogy kulturális vagy más okok akadályozzák-e az intenzívebb alkalmazásukat.

A külföldi tőke intenzívebb megjelenésével megnőtt az "importált" számítógépes rendszerek, köztük a döntéstámogató rendszerek hazai alkalmazásának lehetősége. Vajon ez a lehetőség pozitívan vagy negatívan hat-e a **döntések módszertani megalapozottságára**. Milyen a fogadókészség, felkészültség a korszerű eljárások esetében, s melyek azok a területek, ahol a leglátványosabb eredmények jelentkeznek? Milyen tovagyrúzó hatása van a külföldi menedzserekkel való kapcsolatnak ezen a téren?

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

Az információtechnológia számos formában képes a döntéshozatal támogatására. Ezek közül kiemelten kezelem a fentiekben leírt adatfeldolgozó rendszereket, vezetői információrendszereket, döntéstámogató rendszereket, felsővezetőket és döntéshozatali csoportokat támogató rendszereket és szakértő rendszereket.

A **döntéstámogatás** kapcsán pl. feltérképeztem azokat a számítógépes programokat - a táblázatkezelőktől a vezetői információrendszereken át, a szakértői rendszerekig terjedően -,

amelyek a hazai vállalati gyakorlatban fellelhetőek. Megkísértem ezek alkalmazási szokásainak elemzését elvégezni, s próbáltam azokat a tényezőket azonosítani, amelyek alkalmazásaik eredményességét befolyásolják. A kereskedelmi forgalomban kapható standard csomagok mellett külön figyelmet szenteltem az egyedi fejlesztéseknek és az alkalmazási körülmények vizsgálatának. Arra kerestem a választ, hogy ezen módszerek javítják-e a döntéshozatal színvonalát, s hosszú távon mennyire stabilan épülnek be a döntéshozatali szokásokba.

Csupán az érdekesség kedvéért rákérdeztem néhány, az irodalomban és az oktatásban is előforduló döntéstámogató program ismertségére, meghagyva annak lehetőségét, hogy az esetleges saját fejlesztésű döntéstámogató programokat is meg lehessen nevezni.

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

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

### 33. sz. táblázat: Az információszerzés lehetőségei (N=50)

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

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

**A legelterjedtebb információs forrás a vizsgált körben a vezetői információrendszerből nyert heti információs jelentés.** Gyakorta tapasztaltuk, hogy azok a rendszerek, amelyeket valóban használnak a vezetők, saját fejlesztésben készültek.

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

**A magyar vállalatoknál a kvantitatív elemzések szerepének fölértékelődését figyelhettük meg,** különösen azoknál a cégeknél, ahol már működik kontrolling rendszer. Legjellemzőbb a trendek, fedezetszámítások, beruházás-gazdaságossági számítások kvantitatív módszereinek alkalmazása. Néhány vállalatnál - pl. az egyik multinacionális vegyipari cégnél, egy



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

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

**34. sz. táblázat: Az információtechnológia alkalmazása (N=50)**

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

A táblázatban szereplő adatok azt mutatják, hogy a vizsgált vállalatok elég jól el vannak látva különféle információrendszerekkel. Szembeötlő, hogy **a számítástechnikai fejlesztések mostanra lendülnek át az adatfeldolgozások szintjéről a vezetői információrendszerek szintjére.** A folyamatot lassítja, hogy általában saját fejlesztésekről van szó, ami rengeteg problémával és erőfeszítéssel jár. A rendszereket a válaszadók sorolták be az egyes kategóriákba, így nem állt módunkban megkérdőjelezni a besorolás jogosságát.

Szignifikáns kapcsolatot találtunk a vezetői információs rendszer működése és a vállalatok mérete között, amikor ez utóbbit a foglalkoztatottak létszámával mértük. Azt mondhatjuk, hogy a nagyobb vállalatoknál, a több alkalmazottat foglalkoztató cégeknél jellemzőbb a vezetői információs rendszerek használata. A döntéstámogató rendszerek viszont leginkább

azoknál a vállalatoknál találhatók, amelyeknél az átlagosnál nagyobb az MRP, a menedzsment és az egyéb tulajdonhányad. A szakértő rendszerek az átlagosnál magasabb külföldi tulajdonhányaddal rendelkező cégeknél kerültek kiépítésre, nem ritkán importált rendszerekről van szó, mint az egyik privatizált gyógyszergyár esetében is.

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

### ***8.2 A tanácsadás, mint döntést támogató eszköz***

A menedzserek - akár az információtechnológia alkalmazásakor is - szívesen vesznek igénybe *tanácsadókat*. A szakirodalom alapvetően két közelítésmódot használ a tanácsadás meghatározásakor. Az első a tanácsadás funkcionális jellegére helyezi a hangsúlyt. Általában **módszertani tanácsadónak** nevezik magukat azok, akik ezt a közelítésmódot követik consulting tevékenységük során. A másik irányzatnál a szakmai tudás a legfontosabb, az, hogy a tanácsadó egy adott terület kiváló ismerője legyen. Az ilyen tanácsadókat **szakmai**, vagy szaktanácsadóknak tartják. Az első közelítésmód a problémamegoldásban a *follyamat* jellegre koncentrál, míg a másikonál a *tartalom* a lényeg. Ebben különböznek egymástól a generalisták és a specialisták.

A tanácsadási megbízások három tipikus esete általában a következő (Paris, 1993):

- A *korrektív problémáknál* a tanácsadónak az a feladata, hogy áttekintse a jelenlegi helyzetet és olyan megoldást javasoljon, amivel jobb eredményt tud elérni a megbízó, mint amire egyébként számíthatott volna.

- A *progresszív problémáknál* általában valamilyen feltételt kell tanulmányoznia és úgy megváltoztatnia, hogy a megrendelő teljesítménye javuljon.
- A *kreatív problémáknál* nem az a cél, hogy a tanácsadó megoldjon valamilyen súlyos, sürgős problémát, vagy megelőzzön valamilyen komoly veszélyt. Azt várják tőle, hogy kitaláljon valamit, pl. azt, hogy milyen új szolgáltatásokat kell kifejleszteni, melyik piacot érdemes megcélozni, hogyan kellene az alkalmazottakat jobban motiválni stb.

A megrendelő sokféle motivációval fordulhat tanácsadóhoz. Ezek közül csak néhányat emelnék ki:

- értékelné a saját szervezetét és kíváncsi egy külső, független szakember véleményére,
- meg akarja ismerni az új vezetési módszereket,
- nem rendelkezik a problémája megoldásához szükséges tudással,
- külső segítségre van szüksége ahhoz, hogy a kollégáit meggyőzze.

Amikor a megbízó tanácsadót választ számos körülményre kell figyelnie. Először is specialistát kell keresnie, aki bizonyítottan ért valamihez, műszaki kérdésekhez, szervezeti problémákhoz, emberi kapcsolatokhoz stb. Ha nem tudja emberileg elfogadni a kiválasztott személyt, akkor ez ellehetetleníti a hosszú távú együttműködést. A bizalomnak döntő szerepe van a tanácsadó és munkája elfogadásában. A bizalmat növeli, ha a tanácsadó az általa javasolt megoldások egyikében sincs anyagilag érdekelve, ha tényleg ért a problémához és jó emberi kapcsolatot tudott kiépíteni a megbízójával.

A tanácsadási folyamatnak a megrendelő szemszögéből számos fontos állomása van. Ezek rövid áttekintésével az a célom, hogy felhívjam a figyelmet azokra a feltételekre és körülményekre, amelyek hiánya veszélyeztetheti az igénybe vett szolgáltatás sikerességét. Ezt a kiegészítést azért teszem, mert vizsgálni fogom a sikeres és sikertelen tanácsadások jellegzetességeit a vizsgálatban szereplő vállalatok tapasztalatai alapján.

*1. A tanácsadás előkészítése:* A megrendelőnek először is tisztáznia kell, hogy mit akar megvizsgáltatni, miben akar fejlődést elérni és vannak-e elképzelései a lehetséges

megoldásokról. Milyen eredményekre számít, mit vár a helyzetértékeléstől és mekkora előrelépést remél a jelenlegi helyzethez képest. Számba kell vennie az igénybe vett szolgáltatás kockázatait is. Képes-e a szokásain változtatni, a szervezet felkészült-e egy nagyobb változásra, és vajon a tanácsadónak kifizetett tiszteletdíj valaha is megtérül-e majd. Ennek eldöntéséhez már ebben a fázisban meg kell határozni azokat a kritériumokat, amelyekkel mérni lehet, hogy a tanácsadás eléri-e a kitűzött célokat. Végül el kell döntenie, hogy tanácsadóhoz fordul.

2. *A tanácsadás kezdeményezése:* Az első lépésnél felsorolt kérdések megválaszolása többnyire hosszú belső vívódások során történik meg. Ezt követően azonban már színt kell vallani és kezdeményezőleg kell fellépni mind a tanácsadó, mind a tanácsadás tárgyát képező szervezet felé. Ilyenkor a megbízónak, a tanácsadóval történt első kapcsolatfelvételkor, elő kell adnia a céljait, definiálnia kell a sikerkritériumokat és meg kell egyeznie a tanácsadás időbeni ütemezésében és végeredményében, valamint a teljesítés feltételeiben. A szervezeten belül is "el kell adnia", hogy miért van szükség tanácsadó foglalkoztatására. A munkatársakat informálni kell a megbízás céljáról, menetrendjéről és a tőlük várt segítségről. Meg kell nevezni azokat a kollégákat, akik a tanácsadó munkáját közvetlenül segítik majd a cégen belül.
3. *A tanácsadás nyomon követése:* A megbízónak időről-időre ellenőriznie kell, hogy a tanácsadó leszállította-e azokat a köztes anyagokat, amelyeket megígért. Ezek alapján finomítani lehet a kitűzött célokat és a sikerkritériumokat. Az ellenőrzéshez jó támpontul szolgálhatnak a tanácsadóval közvetlen kapcsolatban álló belső kollégák információi.
4. *Az előzetes eredmények ellenőrzése:* A profi tanácsadók általában meg szokták szondázni azokat a megoldásokat, amelyekkel majd a tanácsadás végén elő fognak állni. Ez kiváló alkalom arra, hogy a megbízó meggyőződjön arról, hogy vajon a tanácsadó jól látja-e a jelenlegi helyzetet és elég részletes és teljes elemzést végzett-e. Egyúttal felmérheti, hogy a javasolni szándékolt megoldásoknak milyen hatása lesz majd a szervezeten belül és milyen a siker valószínűsége a megoldások implementálásakor. Mindezek mérlegelése hozzásegítheti a tanácsadás költségeinek és megtérülésének egybevetéséhez. A megoldások megismerése ösztönözheti a megbízót arra is, hogy az értékelési szempontjain finomítson és esetleg újfogalmazza a céljait.

5. *A kiválasztott megoldás értékelése:* A megbízónak mindig a saját kritériumait kell használnia a kiválasztott megoldás értékeléséhez, függetlenül attól, hogy a tanácsadó milyen kritériumokat használt. Mérlegelnie kell, hogy a javasolt megoldás mennyire nagy változásokat követel majd a szervezeten belül. El kell döntenie, hogy a kiválasztott megoldás alkalmazását kísérletnek tekinti-e, vagy átfogóan vezeti be. Például egy új belső elszámolási rendszert csak bizonyos tevékenységekre alkalmaz, vagy a szervezet egészére kiterjeszti. Ez már átvezet ahhoz a kérdéshez, hogy az akcióterv kidolgozásába közvetlenül is be kell kapcsolódnia.
6. *A tanácsadás befejezése:* A tanácsadás az eredmények "szállításával" fejeződik be, ha ezek kielégítik az előzetesen egyeztetett kritériumokat. A megbízónak ekkor kell megegyeznie a tanácsadóval a további munkában, amely elsősorban az akcióterv megvalósításában való közreműködést jelenti.
7. *Követés:* A tanácsadás lezárása után a legfontosabb feladat az akcióterv végrehajtása. A siker esélyét növeli, ha részcélokat fogalmazznak meg, a teljesítés kritériumaival együtt. Ez megkönnyíti az elért eredmények nyomon követését.

A megbízónak oda kell figyelnie azokra a munkatársaira, akik közreműködtek a tanácsadásban, hiszen ők mindenképpen változást várnak a tanácsadás után. Motiválnia kell őket, hogy érdekeltek legyenek a változtatásban.

A tanácsadás belső menedzselésében nagyon fontos szerepe van két dokumentumnak: a *tanácsadói szerződésnek* és a munkát lezáró *jelentésnek*. A megbízónak még a szerződéskötés előtt meg kell fogalmaznia az igényeit és a céljait. A szerződéskötéskor rögzítenie kell a tanácsadás célját, a teljesítendő feladatokat és értékelnie kell a végrehajtáshoz szükséges erőfeszítéseket. Félreérthetetlenül meg kell fogalmaznia a szerződés teljesítésének feltételeit, a fizetés módját. A kezdeményezés fázisában (2.) lehetőség van mindezek finomítására és megerősítésére.

A tanácsadást lezáró jelentésnek számos dolgot kell tartalmazni. Bármelyik pont hiánya megkérdőjelezi az elvégzett munka elfogadhatóságát. A jelentés főbb fejezetei a következők:

- A tanácsadás céljai
- A jelenlegi helyzet leírása
- A lehetséges megoldások
- Ajánlások
- Pénzügyi elszámolás, a megtérülés bizonyítása
- Akcióterv

Összegzésképpen megállapítható, hogy a megbízónak igen körültekintően kell eljárnia a tanácsadás teljes ideje alatt. Az előkészítésnél figyelnie kell a célokra, a költségekre és a megtérülésre. A tanácsadás során projekt menedzsernek kell lennie, aki figyelemmel kíséri a tanácsadás egész folyamatát. A teljesítéskor gondoskodnia kell az akcióterv megvalósításáról és menedzseléséről. Számára tehát a tanácsadás egy beruházás, amelyet akcióknak kell követnie.

A kutatás során azt tapasztaltam, hogy egyre több vállalat veszi igénybe **tanácsadó cégek** szolgáltatásait. Tisztázni szerettem volna, hogy ez egyfajta divat, vagy már szerves része a menedzsment működésének. Izgalmas kérdés volt, hogy melyek a legtipikusabb problémahelyzetek, amelyekben tanácsadókhöz 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?

Feltérképeztem, hogy mely témák szerepelnek leggyakrabban a tanácsadási szerződésekben:

- pénzügy
- marketing
- információtechnológia
- erőforrás-menedzsment (oktatás)
- átszervezés, szervezeti átvilágítás
- privatizáció
- egyéb.

Azt, hogy mennyire jellemző a tanácsadók foglalkoztatása egy-egy cégnél azzal próbáltam meg felmérni, hogy a fenti témákban

- rendszeresen
- folyamatosan
- alkalmilag
- vagy egyáltalán nem

veszik-e igénybe a tanácsadók szolgáltatásait. Ugyancsak rákérdeztem a tanácsadók jövőbeni felkérésével kapcsolatos elképzelésekre is.

A tanácsadók teljesítményével való elégedettséget, vagy éppen elégedetlenséget úgy mértem, hogy egy-egy konkrét sikeresnek, illetve sikertelennek tartott megbízás körülményeit részletesebben is megvizsgáltam.

Természetesen érdekelt mindkét esetben az a terület, amelyen a tanácsadás zajlott, illetve az, hogy magyar vagy külföldi tanácsadó céggel dolgoztak-e, s hogy mekkora volt a szerződés összege. Ugyancsak fontos kérdés volt, hogy ki adta a megbízást, s hogy milyen kritériumok szerint történt a megbízott tanácsadó cég kiválasztása. A lehetséges kritériumokból összeállítottam egy listát, melynek segítségével azt mértem, hogy a felsorolt tényezők mennyiben határozták meg a tanácsadó kiválasztását:

- a tanácsadó hírneve
- már dolgoztak együtt
- a tanácsadó hirdetése
- a tanácsadó által megjelölt referenciák
- személyes kapcsolat a céggel
- kedvező vállalási határidő
- magyar/külföldi tanácsadó
- árszint
- fizetési kondíciók

- a szolgáltatás komplexitása
- a tanácsadó kapcsolatrendszere
- a tanácsadó szervezeti nagysága
- környezeti kényszer (pl. privatizációnál)
- ismerős ajánlotta
- egyéb.

A megbízások értékelésekor a teljesítés színvonalára, a tanácsadás eredményeinek használhatóságára kérdeztem rá. Sokat elárul egy tanácsadó cégről az általa használt információs technológia színvonala, s hogy mennyire pontosan teljesítette a megbízást. A megbízók és a tanácsadók között természetesen felmerülhetnek problémák a tanácsadás közben. Vajon elégedettek voltak-e a megbízók azzal, ahogyan a tanácsadók az ilyen helyzeteket kezelték? S végül, de nem utolsó sorban, vajon a tanácsadás szerintük mennyire érte meg az árát.

Először azt vizsgálom meg, hogy a stratégiai döntéshozatal során alkalmazott tanácsadás, mint módszer mennyiben járulhat hozzá egy vállalat sikerességéhez. **A hangsúlyt a tanácsadás outsourcing megközelítésére helyezem.** Emellett szól az, hogy a nyugati szakirodalomban és szóhasználatban a tanácsadási munkát nagyon sokszor magával az outsourcing-gal azonosítják. Ezzel szemben a hazai szakirodalomban erre még meglehetősen kevés helyen található utalás, ami valószínűleg nem csak fordítási problémát takar.

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

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



- **A pénzügyi szempont**

Az outsourcing-gal kapcsolatban általában fontos érv, hogy *olcsóbb a szolgáltatást külsősöktől megrendelni*, mint saját alkalmazottakkal végeztetni. A tanácsadás kapcsán erről nagymértékben megoszlanak a vélemények, hiszen egyesek szerint elsősorban nem pénzügyi szempontok vezérlik ezeket a megbízásokat, hanem a szakértelem és az erőforrások hiánya. A **pénzügyi szempont sok esetben csak másodlagos** a döntésnél, mert a drágább, de jobb szakértő egyértelműen jobb a szervezetnek.

- **A technológiai szempont**

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

- **A szakértelem szempontja**

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

- **Az elszámoltathatóság szempontja**

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

- **A rugalmassági szempont**

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

- **Az információk bizalmas kezelésének szempontja**

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

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

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

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

Kutatási tapasztalataink azt mutatták, hogy **egyre több magyar vállalat veszi igénybe tanácsadó cégek szolgáltatásait**. Egyik alapfeltevésünk az volt, hogy a vállalatok **tanácsadókat főként azzal a szándékkal alkalmaznak, hogy a bel- és külpiazi versenyképességük megerősödjön**. Feltételeztük azt is, hogy ennek a piacnak mind a keresleti (a vállalatok), mind pedig a kínálati oldala (tanácsadók) már felmérte egymás képességeit, lehetőségeit, tudja azt is, hogy mi az, amit elvárhat a másik féltől.

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

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

### 35. sz. táblázat: A magyar tanácsadó cégek tevékenységi besorolása

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

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

A tanácsadói piacot, - pontosabban a tanácsadói munka megítélését a **vállalati mélyinterjúk** eredményei alapján tekintem át.

Először azt térképeztük fel, hogy **mely témák** szerepelnek leggyakrabban a tanácsadási szerződésekben. Saját kutatási eredményeim értékeléséhez egy korábbi tanulmány hasznos

adalékokkal szolgált. Az **Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. 1996 márciusában** kérdőíves felmérést végzett, amelyben áttekintette a hazai tanácsadói piac jellemzőit. (Figyelő, 1996)

**36. sz. táblázat: A tanácsadói szolgáltatások tematikus és időbeni megoszlása**

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

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

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

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

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

Jól látható, hogy a rendszeresen igénybe vett szolgáltatások közül az **információtechnológia abszolút prioritást élvez 41%-kal**, azt követi a pénzügy, illetve a marketing és az emberi erőforrás menedzsment. Ez megerősíti az előző felmérésben már jelzett tendenciát, aminek oka valószínűleg továbbra is a környezeti kényszer hatásában keresendő. A korszerű információtechnológia használata ma már alapvető feltétel a vállalatok működése során, a pénzügyi, finanszírozási problémák pedig mindennapossá váltak a gazdálkodásban. Nyilvánvaló, hogy **a felmerülő problémák rendszerességében és súlyosságában kell keresni ennek a két területnek a kiemelt helyét** a megbízások témái sorában, amit egyébként mi sem magyaráz jobban, mint az, hogy a folyamat-tanácsadás aránya is ebben a két kategóriában a legmagasabb.

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

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

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

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

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

Összefoglalásként elmondható, hogy az információtechnológiai tanácsadások helyét és részarányát tekintve a fejlett országokkal egy szinten állunk, viszont az átszervezési és szervezet átalakítási tanácsadások igénybe vétele messze elmarad a fejlett országok szintjétől. A pénzügyi és EEM tanácsadást általában nem tervezik előre, inkább csak a folyamatosan változó külső körülmények nyomására veszik igénybe a megkérdezett vállalatok. A marketing

tanácsadás még mindig szerény részarányt képvisel a tanácsadások között és jövőbeni növekedésével kapcsolatban sem várható áttörés. A piaci igények alaposabb felmérése egyelőre nem jelent jelentős motivációt a megrendelők számára.

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

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

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

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

Az **információtechnológiai tanácsadás** viszont **kimondottan sikertelen tanácsadási területnek számít**. Többnyire arról van szó, hogy a vállalatoknál mindig nagyok a várakozások az új információtechnológiával szemben, a megvalósítás pedig általában kívánnivalót hagy maga után. Az **átszervezés és a privatizáció** is inkább sikertelennek mondható megbízási területek.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

A táblázat egy igen érdekes összefüggésre hívja fel a figyelmet. A sikertelen tanácsadások esetében valamivel erősebb volt a referenciák alapján történő tanácsadó választás. A személyes kapcsolatok igen erősen befolyásolják a tanácsadói munkák sikerességét. A már ismert tanácsadókkal jóval könnyebb eredményesen együttműködni, mint az ismeretlenekkel. Ez azt mutatja, hogy **a személyes kapcsolatok alapvetőek** a további tanácsadási megbízások sikerét illetően is. A gyorsaság és a kedvező ütemezés szintén a siker egyik fontos összetevője. Azonban a sikeres tanácsadásoknál az 5-ös gyakorisági érték melletti 8%-os részarány azt jelzi, hogy a vállalási határidő nem kizárólagos sikertényező.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A kiválasztási szempontok fontosságának megítélése alapján a megkérdezett vállalatokról igen érdekes kép bontakozott ki. Egyes vállalatokra jellemző volt, hogy a vállalási határidő, illetve az ár mellett csekély jelentőséget tulajdonítottak a szolgáltatás komplexitásának. Egy másik csoport tagjai a korábbi munkakapcsolatok és személyes kapcsolataik révén választottak maguknak tanácsadó céget. Voltak olyan cégek, akik elsősorban a tanácsadó cégek kapcsolatrendszerét, illetve szervezeti nagyságát mérlegelték. Felismerhető volt azon megbízók csoportja is, akik általában nem saját elhatározásukból alkalmaznak tanácsadókat, hanem azért, mert külső nyomás nehezedik rájuk. Ők nem személyes kapcsolatok útján kerestek tanácsadót, hanem a hirdetések tanulmányozták. Azonosítani lehetett azokat a megrendelőket is, akik azt hiszik el, amit az ismerősöktől hallanak a tanácsadókról. Végül voltak olyan cégek, akik valamilyen egyéb szempontot preferálnak a kiválasztás során. Ezek után vették csak figyelembe a tanácsadó cégek által megjelölt referenciákat.

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

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

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

A táblázatban szereplő %-os értékek azt jelzik, hogy az egyes szempontok szerint hányan tartották kiválónak a teljesítést. Látható, hogy **a sikeres tanácsadásoknál is csak az esetek kb. felénél voltak maximálisan elégedettek az ügyfelek**. A teljesítés színvonala rendkívül erős korrelációban volt a tanácsadás eredményeinek használhatóságával, a teljesítés pontosságával, a tanácsadás árával, illetve a felmerült problémák kezelésével. Mindezen tényezők egymással külön-külön is pozitív korrelációs kapcsolatban voltak. Érdekes összefüggést találtunk a sikeres tanácsadások eredményeinek használhatósága és a kiválasztott tanácsadó szervezeti nagysága, mint kiválasztási szempont között. A közepesen erős negatív korreláció (-0,527) azt jelzi, hogy **használhatóbb eredményt várhatunk, ha kisebb**

**tanácsadó céget foglalkoztatunk.** Ez abból fakad, hogy a kisebb cégek alkalmasabbak a személyes ügyfélkezelésre, rugalmasabbak és gyorsabbak is. Ahogy a sikeres esetekben, úgy a sikertelenekbenben is szoros kapcsolatot figyeltünk meg a használható eredmények, a színvonalas munka, valamint a szolgáltatás ára között.

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

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

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

A díjazási kondíciók áttekintését a közismert általános forráshiány indokolja. Azt feltételeztük, hogy a tanácsadó cégeket - a biztonság, valamint a közös érdekek miatt - általában részteljesítéshez kötöttek fizetik. Valóban a **résztelejesítéshez kötött kifizetés a domináns.** Ennek oka az, hogy legtöbb esetben ez szolgálja a legjobban mindkét fél érdekét. Egyrészt jó a megbízónak, mert részletekben könnyebb megoldania a megbízás finanszírozását, másrészt a nem megfelelő munkavégzés esetén viszonylag olcsón megválhat

a tanácsadójától. A tanácsadó számára is kényelmes megoldásnak mondható ez a kifizetési forma, mivel nem kell várnia a teljes munka befejezéséig a tiszteletdíjára, hiszen a megbízás közben is pénzhez tud jutni. Az **óvatosság és a kényelem** tehát a két fő szempont a részteljesítéshez kötött kifizetés alkalmazásakor.

#### **IV. KÖVETKEZTETÉSEK - A KUTATÁS LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI**

Elemzéseimet két mintán végeztem. Az 50 vállalatnál készített interjúk eredményeit főként a stratégiai döntéshozatal mélyebb összefüggéseinek és módszertani hátterének feltárására használtam. A 325 vállalat felső vezetői által kitöltött kérdőívek adatai segítségével a magyar mikroszférára jellemző döntéshozatali közelítésmódokat, valamint a menedzserek felkészültségét elemeztem, kiegészítve ezzel a kisebb minta eredményeit. Következtetéseimet az alábbiakban foglalom össze:

- Az eredmények kifejezetten pozitív képet mutattak a vizsgált vállalatok stratégiai döntéseinek **procedurális racionalitását** illetően. A megkérdezett vállalatvezetők elegendően széleskörűnek ítélték meg az információk gyűjtését és alaposnak azok elemzését. Válaszaik inkább a részletes elemzés felé billen a mérleg nyelve az intuitív megoldásokkal szemben.
- A válaszadók úgy vélték, hogy noha általában körültekintően járnak el a döntéseket megelőzően az információk gyűjtése terén, a döntések meghozatalakor mégis viszonylag nagyszámú releváns információ hiányzik. Az **információk hiányának** okát főként a gyorsan változó, nagy bizonytalansággal jellemezhető vállalati környezetben, illetve kisebb mértékben az időhiányban látták.
- A stratégiai döntések következményei jelentős mértékben kedvezhetnek a szervezet egyes egységeinek másokkal szemben, a tapasztalatok szerint azonban ez nem okoz komoly konfliktust a döntéshozók között. A döntések meghozatalakor tehát többnyire a szervezet **superordinált célja** jut érvényre.

- A **külső szereplők befolyásának** növekedésével csökken a döntéshozatali folyamat racionális végigvitelének lehetősége és a szervezet szempontjából legjobb megoldás kiválasztásának esélye. A külső szereplők megjelenése a döntéshozatal során tehát nemhogy ösztönzően hatna a menedzsmentre, hanem egyenesen megnehezíti a legjobb alternatíva kiválasztását.
- A megkérdezett felsővezetők megítélése szerint a stratégiai döntéshozatal során a legjobb megoldás kiválasztását főként a problémák komplexitása, valamint a külső környezet gyors változásából fakadó nagyfokú bizonytalanság és az időhiány nehezíti meg.
- A 325 vállalatnál készített kérdőíves felmérés szerint a magyar vállalatvezetők szervezetük döntéshozatali mechanizmusát az **optimalizáló döntési modellhez** érzik a leginkább hasonlónak. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy az optimalizáló modell mellett a másik három, a kielégítő (korlátozottan racionális), a politikai és az intuitív modell is megjelenik 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.
- A minták vállalatainál a **stratégiai döntéshozatal folyamatának jellegzetességei** és a **vállalatok elsődleges (vizsgált) jellemzői** (méret, tulajdonosi struktúra, eredményesség változása) között nem találtunk egyértelmű érdemi kapcsolatot. A stratégiai döntéshozatal jellemzőit minden bizonnyal (általunk nem vizsgált) „mélyebb” szervezeti tulajdonságok befolyásolják.



- A megkérdezett vállalatokra a **proaktív problémakeresés** - az, hogy preventív céllal elébe mennek a problémáknak - meglepően magas arányban volt jellemző.
- A vezetők halmozzák a **döntéshozatali szerepeket**, ezáltal a döntés-előkészítés és a döntés közötti információs szakadék szűkebbnek mondható, ami csökkenti a hibás döntések kockázatát, ugyanakkor növeli a döntéshozatal centralizáltságát és a vezetők nagyfokú leterheltségét eredményezi.
- A stratégiai döntések a nemzetközi standardokhoz képest viszonylag gyorsan születnek, viszont túlságosan hosszú időtávra tervezik őket. A gyorsaságban a körülmények nyomása, a **döntési kényszer** hatása tükröződik vissza.
- Összefüggés mutatható ki a **döntéshozatali stílus** és a **tulajdonosi háttér** között. A domináns pénzügyi, önkormányzati tulajdonhánnyal rendelkező vállalatokat a “tűzoltó” döntéshozatal, a külföldi magánszemélyek által részben birtokolt cégeket a kiegyensúlyozott döntéshozatal, a magyar magánszemélyek cégeit a “biztos kéz” autokratikus politikája, a mamut állami vállalatok döntéshozatalát a döntések több körben történő megszületése, végül a multinacionális vállalatokat a “technokrata” döntéshozatali stílus jellemzi.
- A **vállalatvezetők képességei** alapján egy fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz részben adaptálódott menedzser gárda körvonalai rajzolódtak ki a magyar mikroszférában. A felső vezetőkből hiányzik azonban az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselésének képessége.
- Az **autokratikus-patriarchális** vezetésről a **konzultatív-participatív vezetés** irányába történő elmozdulást leginkább a döntés-előkészítés szakaszában lehetett tetten érni, abban a formában, hogy a csoportos döntéshozatal a magyar vállalati gyakorlatban azt jelenti, hogy a döntés-előkészítés csoportosan történik (és elsősorban a funkcionális területek feladata), de a döntéseket továbbra is a vezetők tartják kézben, mert csak így vállalják értük a felelősséget. A

**döntési szintek** átlagos száma négy. Az egyes szintek érintkezését a döntések fölfelő nyomásának tendenciája jellemzi, ami tovább konzerválja az erős döntési hierarchiát.

- A döntések megalapozásához a legelterjedtebb információforrásnak a vezetői információrendszerből nyert heti információs jelentés számít. A számítástechnikai fejlesztések mára átlendültek az adatfeldolgozás szintjéről a **vezetői információrendszerek** szintjére.

- A **tanácsadói piac** híven tükrözi a gazdaság általános tendenciáit és helyzetét. A privatizációs hullám levonulása, a privatizációs tanácsadások lezárulta után az **informatikai és a pénzügyi tanácsadások** magasan vezetnek a megbízások között. A marketing tanácsadások aránya kicsi, viszont a marketing tanácsadók a legsikeresebbek. A szervezeti és vezetési tanácsadás szerepe pillanatnyilag leértékelődni látszik.

- Komoly problémát jelent a **tanácsadók kiválasztásának** megalapozatlansága, mivel a referenciák megbízhatósága sok esetben megkérdőjelezhető és a hírnévre alapozott kiválasztás sem jelent garanciát. Miután a gazdasági és társadalmi környezet ezt lehetővé tette, sőt igényelte, hirtelen rendkívüli mértékben megnőtt a piacon mozgó tanácsadók száma. Ez a mennyiségi változás azonban nem feltétlenül jelentett minőségi ugrást.

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

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

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

A kutatás központi kérdése a **döntéshozatali folyamat racionalitásának vizsgálata** volt. Meggyőződésem szerint ez a tényező **fontos meghatározója a vállalati teljesítménynek, így versenyelőny forrásául is szolgálhat**. Egy vállalat teljesítményét döntően befolyásolhatja, hogy mennyire „jók” a stratégiai döntései, s ezek javításához ez a dolgozat is szeretne hozzájárulni.

## MELLÉKLETEK

### *1. sz. melléklet: Interjúvázlat*

Interjúvázlat	Vállalat:
	Megkérdezett:
	Kérdezőbiztosok:
	1. 2.

#### **1. Bevezető kérdések:**

1.1 Versenyképesnek tartja-e a cégét?

1.2 Hogyan definiálná a versenyképesség fogalmát?

#### **2. Stratégiai döntéshozatal**

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

A stratégiai döntés tárgya:

Kik vettek részt a döntés meghozatalában?

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

2.1 A döntést megelőzően mennyire körültekintően folyt az információk gyűjtése?

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

Megjegyzés:

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

Semennyire	→	→	→	Igen nagymértékben
1	2	3	4	5

Megjegyzés:

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

Igen                      →              →              →              Nagyon sok további információra lett volna szükség

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

Megjegyzés:

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

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

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

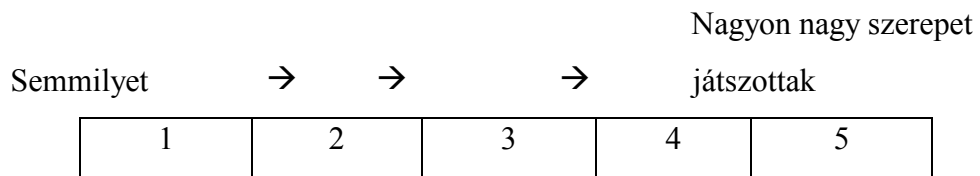
2.5 Hogyan jellemezné a vizsgált esetben a döntéshozatal folyamatát?

A részletes elemzés dominált              →              →              →              Az intuitív megoldások játszották a főszerepet

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

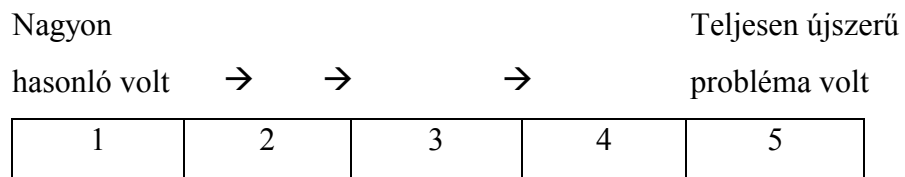
Megjegyzés:

2.6 Milyen szerepet játszottak a kvantitatív elemzési technikák?



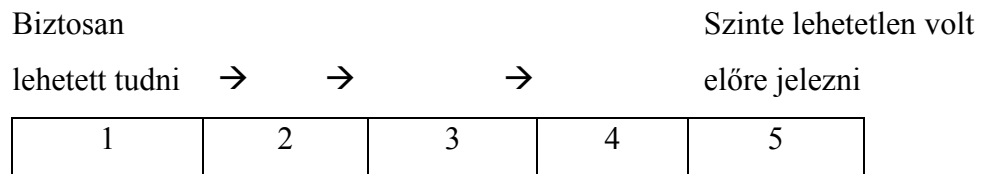
Példa:

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



Megjegyzés:

2.8 A számbavett alternatívák várható következményeit lehetett-e látni?



Megjegyzés:

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

Egyáltalán nem → → → Igen nagymértékben

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

Példa:

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

Egyáltalán nem → → → Igen komoly konfliktust okozott

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

Példa:

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

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

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

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

Egyáltalán nem → → Nagy mértékben



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

Megjegyzés:

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

Egyáltalán      →      →      →      Nagy mértékben  
nem

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

Megjegyzés:

Időhiány a döntés meghozatalakor, sürgetettség

Egyáltalán      →      →      →      Nagy mértékben  
nem

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

Megjegyzés:

Külső szereplők hatása

Egyáltalán nem      -      →      →      Nagy  
mértékben

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

Példák:

Döntéshozók közötti konfliktusok, érdekellentétek

Egyáltalán → → → Nagy mértékben  
nem

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

Példák:

Egyéb, éspedig

Egyáltalán → → → Nagy mértékben  
nem

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

Példák:

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

Egyáltalán → → → Nagy mértékben  
nem

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

Megjegyzés:

### 3. A problémák fölmerülése

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

Mondjon egy-egy konkrét példát is.

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

#### 4. Döntéstípusok

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

A. döntés:.....

B. döntés:.....

C. döntés.....

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

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

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

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

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

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

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

## 5. Döntéshozatali közelítésmódok:

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

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

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

Egyáltalán                      →                      →                      →                      Teljes mértékben  
nem

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

Megjegyzés:

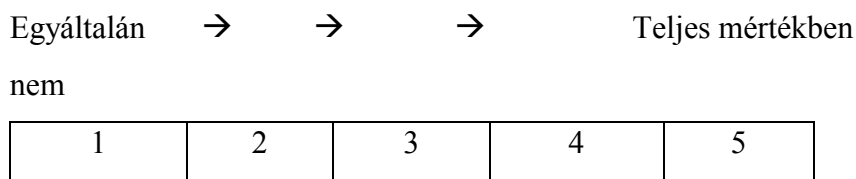
b) A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek. A stratégiai döntéshozatal során ezt a szempontot igyekeznek érvényesíteni. A döntés eredményére a szervezeten belül folyó érdekérvényesítési küzdelmek igen nagy hatást gyakorolnak.

Egyáltalán                      →                      →                      →                      Teljes mértékben  
nem

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

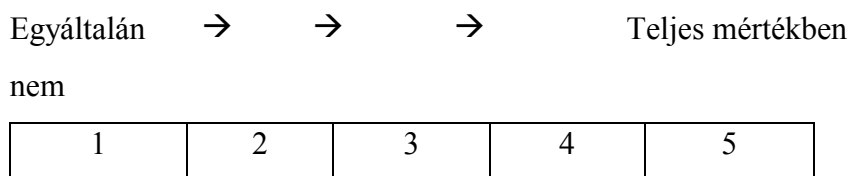
Megjegyzés:

- c) A döntések előkészítése során általában nem lehet minden szükséges információt összegyűjteni. Az optimális döntés meghozatalához szükséges (matematikai, statisztikai módszerek alkalmazásától el kell tekinteni [pl. azért, mert túl nagy lenne a számítási igény, vagy költség]). A probléma túlságosan komplex, általában magas a bizonytalanság szintje. Általában nem törekszünk “optimális” megoldásra, mert a szervezet céljainak és lehetőségeinek a “kielégítő” megoldások is megfelelnek. Ezzel a módszerrel általában ésszerű ráfordítás mellett jó eredményt érünk el.



Megjegyzés:

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



Megjegyzés:

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

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

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

## 6. Menedzsment képességek

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

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

1. fejlett kommunikációs képesség
2. magas szintű szakmai ismeretek
3. vezetési ismeretek



4. problémamegoldó képesség
5. az ötletek képviselésének képessége
6. szervezési készség
7. üzleti érzék
8. számítástechnikai ismeretek
9. elemzőképesség
10. gyakorlatorientáltság
11. kockázatvállalási hajlandóság

6.1 Rangsor:

6.2	Erősségek	Gyengeségek
Menedzsment		
Válaszadó		

## 7. Participáció a döntéshozatalban

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

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

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

7.3 Hány döntési szint létezik a vállalatban és Ön hányal tart közvetlen kapcsolatot?

Szintek száma: ....., kapcsolattartás: .....,

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

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

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

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

7.6 Mennyire jellemző a csoportos döntéshozatal a vállalaton belül? Mekkora a csoport?

7.7 Hogyan szereznek tudomást az alkalmazottak a stratégiai döntésekről?

7.8 Mit tart a döntései sikerkritériumának?

## 8. Alkalmazott módszerek: Döntéstámogatás

8.1 Honnan szerzi be a döntéseihez szükséges információkat?

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

8.3 Az Ön döntéshozatali munkáját az információtechnológia mely formában támogatja?

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

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

8.4 Az alábbi döntéstámogató rendszerek közül melyeket ismeri?

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

## 9. Alkalmazott módszerek: Tanácsadás

9.1 Milyen gyakran fordulnak külső tanácsadó céghez és milyen témában?

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

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

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

9.3 Kérjük gondolja végig az elmúlt két évben (ha nincs akkor korábról) a vállalatnál folyó tanácsadási munkákat! Válassza ki ezek közül azt a kettőt, amelyiket Ön a

*legsikeresebbnek, illetve a legkevesbé sikeresnek tart.* A következőkben erre a két tanácsadói munkára koncentrálna teszünk fel kérdéseket.

A két tanácsadói munka

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

Megjegyzés:

9.4 Kik hozták meg a tanácsadók alkalmazásával és elbírálásával kapcsolatos döntéseket?

(Több is választható)

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

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

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



egyéb szempont	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
----------------	-----------	-----------

Megjegyzés:

9.6 Kérjük értékelje a tanácsadók munkáját a megadott szempontok alapján

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

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

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

**Kérdézbiztosítási instrukció!** Csak vidéki cégeknél érdemes a továbbiakat is megkérdezni:

9.8 Véleménye szerint milyen a Budapesten kívüli területek tanácsadói ellátottsága?

**2. sz. melléklet: A kutatásban vizsgált döntések**

	<b><i>A VÁLLALAT KÓDNEVE</i></b>	<b><i>INTERJÚ- ALANYUNK BEOSZTÁSA</i></b>	<b><i>A MEGVIZSGÁLT DÖNTÉSEK TÉMÁJA</i></b>
1.	Kereskedelmi Rt. (1)	elnök- vezérigazgató	1. Áruházak összevonása 2. Új típusú szolgáltatás bevezetése 3. Nagyszabású marketing akció kivitelezése
2.	Információszo- lgtató Rt. (1)	stratégiai igazgató	1. Leányvállalatok alapítása 2. Szolgáltatásbővítés 3. Forrásszerzési akció megtervezése, kivitelezése
3.	Gépjárműipari Rt.	vezérigazgató	1-2. Piaci orientációra vonatkozó döntések 3. Technológiai szakosodás végrehajtása
4.	Élelmiszeripari Rt. (1)	gazdasági igazgató	1. Privatizációs döntés 2. Hálózatépítés 3. Új termék bevezetése
5.	Olajforgalmazás i Kft.	ügyvezető igazgató	1. Kúttelepítési döntés 2. Árstratégiai döntés 3. Termékminőség beállítására vonatkozó döntés
6.	Kereskedelmi Rt (2)	vezérigazgató	1. Vevőkörbővítő akciósorozat 2. Pénzforrás-teremtő akció 3. Vállalati szemléletváltást célzó átalakulási program kivitelezése (szellemi tőkeérték-emelés)
7.	Gyógyszeripari Rt. (1)	vezérigazgató	Gyártásfejlesztési beruházás-sorozat
8.	Fémfeldolgozó Rt. (1)	üzemgazdasági osztályvezető	Vezetési rendszer átalakítása
9.	Vendéglátóipari Rt.	gazdasági vezérigazgató-	1. Privatizációs döntéssorozat 2. Vállalatfelvásárlás

		helyettes	3. Saját munkavállalói nyugdíjpénztár alakítása
10.	Fémfeldolgozó Kft.	műszaki igazgató	1. Gyártásfejlesztési beruházás 2. Belső átszervezés 3. Részvényeladási akció
11.	Energiaipari Rt. (1)	gazdasági vezérigazgató-helyettes	1. Finanszírozási stratégia kialakítása 2. Árstratégiai döntés 3. Technológiai fejlesztési beruházás
12.	Csomagolóanyagipari Rt.	gazdasági vezérigazgató-helyettes	1. Középtávú stratégiai terv kidolgozása 2. Forrásbevonási döntés, a költségszerkezet átalakítása 3. Nemzetközi kereskedelmi és termelői terjeszkedés
13.	Áramszolgáltató Rt. (1)	értékesítési osztályvezető	1. Szervezetfejlesztés 2. Szolgáltatásfejlesztési beruházás 3. Szolgáltatás technikai korszerűsítése
14.	Áramszolgáltató Rt. (1)	üzletág igazgató	1. Szolgáltatásfejlesztési beruházás 2. Belső átszervezés 3. Technikai korszerűsítő beruházás
15.	Műszeripari Rt.	műszaki igazgató	1. Privatizációs döntés (a külföldi befektető szemszögéből) 2. Project management bevezetése a vezetésben 3. Informatikai rendszer fejlesztése
16.	Gépjárműipari Kft. (1)	HRM osztályvezető-helyettes	1. Választéknövelési beruházás 2. Növekedésorientált szervezetfejlesztés 3. TQM bevezetése
17.	Vegyipari Kft.	ügyvezető igazgató	1. Új termék gyártásának beindítása 2. Régi termék arculatának fejlesztése 3. Aktívanyag-tartalom csökkentése egy terméknél a versenyképes szintig
18.	Gyógyszeripari	marketing és	1. Hosszú távú stratégiai terv kidolgozása

	Rt. (2)	kereskedelmi igazgató	2. Piaci régiók közötti választás 3. 3 éves terv kidolgozása, évente „rulirozva”
19.	Fémfeldolgozó Rt. (2)	vezérigazgató	1. Gyártásfejlesztési beruházás 2. Hitelfelvételi döntés 3. Műszaki korszerűsítő beruházás
20.	Kereskedelmi Rt. (4)	marketing és kereskedelmi igazgató vezérigazgató-helyettes	1. Kiskereskedelmi kiszolgálásra való áttérés 2. Raktártelepítési beruházás 3. Árstratégiai döntés, fizetési kondíciók meghatározása
21.	Agrár Rt. (2)	főkönyvelő	1. Középtávú stratégiai terv kidolgozása 2. Leányvállalat megszüntetése 3. átszervezési döntés
22.	Olajipari Rt. (1)	vezérigazgató	1. Felsőszintű személyzeti döntéssorozat 2. Külföldi piaci stratégia kidolgozása 3. A megrendelőkkel fenntartott viszony stratégiai menedzsmentjének kialakítása
23.	Szállítási Rt.	stratégiai igazgató	-
24.	Bank Rt. (1)	vezérigazgató	1. privatizáció előkészítése 2. biztosítási tevékenység beindítása 3. Belső átszervezés
25.	Olajipari Rt. (2)	kutatás-termelési ágazatvezető vezérigazgató-helyettes	1. Tárolókapacitás bővítése 2. Külföldi vállalat alapítás 3. Belső tervezési-elszámolási rendszer átalakítása
26.	Gépjárműipari Kft. (82)	műszaki igazgató	1. Új alkatrészgyártó üzem építése 2. Technológiai fejlesztés 3. Gyártástelepítés
27.	Energiaipari Rt. (2)	vezérigazgató	1. Üzemegység bezárása 2. Munkabér banki átutalásának pályáztatása, kivitelezése

			3. Gyártás gépesítése
28.	Húsipari Rt. (1)	közgazdasági osztályvezető	1. Belföldi értékesítési rendszer fejlesztése 2. Informatikai rendszer fejlesztése 3. Létszámgazdálkodási döntéssorozat
29.	Bank Rt. (2)	nemzetközi főosztályvezető-helyettes	1-3. Új üzletágra való áttéréshez kapcsolódó stratégiai döntések
30.	Építőipari Kft.	vezető tervezési tanácsadó	1. Hálózatépítés és profitbővítés 2. Társasági forma átalakítása 3. Vállalatfelvásárlás
31.	Élelmiszeripari Rt. (2)	vezérigazgató	1. Termékfejlesztő beruházás 2. Gyártáskorszerűsítő választékbővítő beruházás 3. Szállítópark korszerűsítése
32.	Vegyipari Rt. (1)	gazdasági vezérigazgató	1. Hosszútávú fejlesztési terv kidolgozása 2. Termelési folyamat racionalizálása 3. Technológia váráslá
33.	Vegyipari Rt. (2)	stratégiai igazgató	1. Privatizáció előkészítése 2. Üzemegység átszervezése 3. Akvizíciós döntés
34.	Élelmiszeripari Rt. (3)	vezérigazgató	1. Privatizációs döntés 2. Marketing szervezet megerősítése 3. Fejlesztendő termékkör meghatározása
35.	Építőipari Rt. (1)	Vezérigazgató	1. Átszervezés 2. Privatizációs döntés 3. Szolgáltatásfejlesztés, működési kör bővítése
36.	Húsipari Rt. (2)	vezérigazgató	1. Gyártásfejlesztés 2. Más társasággal történő egyesülés 3. Külföldi piaci expanzió
37.	Húsipari Rt. (3)	vezérigazgató	-
38.	Építőanyagipari	vezérigazgató	1. Vállalatfelvásárlás

	Rt. (1)		2. Eladási csatornák kiépítése 3. Átszervezési döntés
39.	Kereskedelmi Rt. (3)	vezető marketing tanácsadó	1. Lakossági szolgáltatásfejlesztés 2. Vállalkozói szolgáltatásfejlesztés 3. Árukatalógus beindítása
40.	Agrár Rt. (1)	üzletág igazgató	1. Termeltetési szerződés megkötése 2. Reklámtevékenység fokozása 3. Belső átszervezés
41.	Áramszolgáltató Rt. (2)	gazdasági igazgató	1. Informatikai rendszerfejlesztés 2. Szolgáltatásfejlesztési beruházás-gépjárműpark korszerűsítése 3. Szolgáltatásfejlesztési akciósorozat munka/magatartásértékelő rendszer bevezetése
42.	Információsztálgáltató Rt (2)	gazdasági főigazgató	1-3. Különböző szolgáltatásfejlesztő beruházások
43.	Építőanyagipari Rt. (2)	minőségfejlesztési menedzser	1. Választékbővítési beruházás 2. Kapacitásbővítő beruházás 3. továbbképzési rendszer fejlesztése
44.	Építőipari Rt. (2)	elnök	1. Vállalatfelvásárlás 2. Termelési folyamatfejlesztés 3. HRM beruházás, továbbképzés, tréning
45.	Kereskedelmi Rt. (5)	elnök	1. Új piac megnyitása 2. Forrásszerző akciósorozat 3. Vállalati kultúra alkalmazotti elkötelezettség fejlesztése
46.	Fémfeldolgozó Rt. (3)	vezérigazgató	1. kapacitásbővítés 2. Belső átszervezés 3. marketingfejlesztési akció
47.	Építőanyagipari Rt. (3)	igazgató	1. Exportnövelő akció 2. Computer Aided production bevezetése 3. Adminisztráció gépesítése

48.	Textilipari Rt. (1)	vezérigazgató	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Egy vevő kizárása</li> <li>2. Vevőknek történő hitelnyújtás</li> <li>3. Külföldi piaci árstratégiai döntés</li> </ol>
49.	Textilipari Rt. (2)	vezérigazgató	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gépbeszerzés</li> <li>2. Piaci expanzió külföldön</li> <li>3. Termékfejlesztés</li> </ol>
50.	Húsipari Rt. (4)	vezérigazgató	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Új üzem létesítése</li> <li>2. Új termék bevezetése</li> <li>3. Kutatási tevékenység kiterjesztése</li> </ol>



## **Irodalmi hivatkozások**

**Allison:** Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis. *American Political Science Review*, (LXIII), 3., pp. 689-718., 1969

**Allison:** Essence of Decision. Boston, Little Brown, 1971

**Amit, R. - Schoemaker, P. J. H.:** Strategic Assets and Organisational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 1993

**Angyal Ádám - Antal Zsuzsanna:** Nyakkendős mesterség. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest. 1994

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

**Angyal Ádám:** A tanácsadói etika. A Vezetés-Szervezési tanácsadás tantárgy előadása. Elhangzott: BKE, Budapest 1997. Február 17.

**Ansoff, H.I.:** Corporate Strategy. McGraw Hill, 1965

**Antal Mokos Zoltán - Balaton Károly - Tari Ferenc - Drótos György:** Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. BKE Posztgraduális Kar, Budapest 1996

**Aronson, E.:** The Rationalizing Animal. *Psychology Today*, 1973

**Axelsson és Rosenberg:** Decision-making and organizational turbulence. *Acta Sociologica*, (22), 1. pp. 45-62., 1979

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

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

**Barakonyi Károly:** Stratégiai döntések: Csapdák - Buktatók - Megoldások. Janus Pannonius Tudományegyetem, 1998

**Barton, C.R.:** High-Tech Help? It's your call. Nation's Business, February 1996

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

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

**Berács József - Chikán Attila (eds.):** Managing Business in Hungary. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1999

**Berkeley, D. - Widmeyer, G. - Brezillon, P. - Rajkovic, V.:** Context Sensitive Decision Support Systems. Chapman & Hall - IFIP, 1998

**Bokor Attila:** Posztmodern a menedzsmenttudományban. Közgazdasági szemle, 1994/12.

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

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

**Bourgeois, L.J. - Eisenhardt, K.M.:** Strategic Decision Processes in High Velocity Environments, Management Science, 34, 1988

**Bourgine, Paul - Walliser, B.:** Economics and Cognitive Science, Pergamon Press, 1992

**Browlie, D. - Spender, J.C.:** Managerial judgement in strategic marketing, Management Decision, 33/6, 1995

**Chikán Attila:** Vállalatgazdaságtan. Aula, Budapest, 1997

**Cooke, S. - Slack, N.:** Making Management Decisions. Prentice Hall, 1991

**Cottrill, K.:** Consultants play a key role. Chemical Week, September 18, 1996

**Csontos László (szerk.):** A racionális döntések elmélete. Osiris-Láthatatlan Kollégium, 1998

**Cyert, R. - Simon, H. - Trow:** Observation of a Business Decision. *Journal of Business*, (29), pp. 237-248., 1956

**Cyert, R. - March, J.:** A behavioral theory of the firm. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963

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

**De Bono, E.:** Atlas of management thinking, Temple Smith London, 1981

**Dean, J.W - Sharfman, M.P.:** Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process, *Journal of Management Studies*, 30, 1994

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

**Donaldson, G. - Lorsch, J.W.:** Decision Making at the Top, Basic Books Inc., Publishers, 1983

**Drenth:** Participative decision making: A comparative study. *Industrial Relations*, (18), 3., pp. 295-309., 1979

**Drótos György:** Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. *Vezetéstudomány*, 1995. december

**Edwards, W. - Tversky, A.:** Decision Making. Penguin Books, 1967

**Egon Zehnder International:** Vállalati kormányzás, Gyorsfénykép a magyarországi állapotokról, konferencia anyag, Budapest, 1994. november 21.

**Eisenhardt, K.M. -Zbaracki, M.J.:** Strategic Decision Making, Strategic Management Journal, 13, 1992

**Engländer Tibor:** Viaskodás a bizonytalannal. Akadémiai Kiadó, 1999

**Fiengenbaum, A., et al.:** Strategic reference point theory, Strategic Management Journal, Vol. 17. 1996

**Fisher, R. - Ury, W.:** Getting to YES: Negotiating Agreement without Giving In. Houghton Mifflin, 1981

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

**Glickman, S.- West, J.- Seider, A.G.:** Outsourcing Investing Services. Healthcare Financial Management, November 1996

**Graves, D.:** Corporate Culture - Diagnosis and Change. St. Martin Press, New York, 1986

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

**Guzzo, R.A.:** Improving Group Decision Making in Organisations, Academic Press, 1982

**Hall, Wendy:** Managing cultures: Making Strategic Relationship Work , John Wiley and Sons, 1995

**Harrison E. F.:** The Managerial Decision-Making Process. Houghton Mifflin, 1981

**Harrison, E.F.- Pelletier, M. A. :** A paradigm for strategic decision success, Management Decision Vol. 33 No7; 1995

**Harrison, E.F.:** A process perspective on strategic decision making, Management Decision, 34/1, 1996

**Hartley, F.R.:** Management Mistakes. John Wiley and Sons, 1986

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

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

**Hogarth, R.:** Judgement and Choice. John Wiley and Sons, 1987

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

**Hoványi Gábor:** A vállalat és környezete az ezredfordulón - a menedzser szemével, Közgazdasági Szemle, XII. évf., 1995. 10. szám

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

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

**Humphreys, P. - Ayestaran, S. - McCosh, A. - Mayon-White, W. :** Decision Support in Organizational Transformation. Chapman & Hall - IFIP, 1997

**Humphreys, P. - Bannon, L. - McCosh, A. - Migliarese, P. - Pomerol, J.C.:** Implementing Systems for Supporting Management Decisions. Chapman & Hall - IFIP, 1996

**Hutton, Peter:** Survey Research for Managers, MacMillan press, 1988

**Janis, I.L.:** Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management, The Free Press, Macmillan, 1989

**Janis, I.L.:** Groupthink. Houghton Mifflin, 1982

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

**Kahneman, D. - Slovic, P. - Tversky, A.:** Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge Press, Cambridge, MA, 1982

**Keeney, R. - Raiffa, H.:** Decisions with Multiple Objectives. John Wiley, 1976

**Kindler József - Papp Ottó:** Komplex rendszerek vizsgálata. Műszaki Könyvkiadó, 1977

**Kindler József:** Döntésméleti előfeltevések kritikája, Nagydoktori értekezés 1988

**Kindler József:** Fejezetek a döntésméletből, Aula, 1991

**Kleindorfer, P.-R. - Kunreuther, H.C. - Schoemaker, P.J.H.:** Decision Sciences: An Integrative Perspective Cambridge University Press 1993

**Kotter, J.P.:** Power in Management. Amacom, New York. 1979. In: Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Miklós - Máriás Antal: Vezetés-Szervezés II. Egyetemi tankönyv. Aula kiadó, Budapest 1991

**Kubr, M.:** Vezetési tanácsadás. Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Genf 1986. 16. o.

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

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

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

**March, J.G. - Olsen:** Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen-Oslo-Tromso, Universitetsforlaget, 1976

**March, J.G.:** Decisions and Organisations, Basil Blackwell, 1988

**McCune, J.C.:** The Consultant Quandary. American Management Association, October 1995

**Menedzserek Országos Szövetsége:** Beszédesszámok egy szakmáról - tükörcsép önmagunkról. A MOSZ felmérése tagjai körében, 1997

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

**Mintzberg, H.:** Pattern in Strategy Formation. Management Science, 24, pp. 934-948, 1978

**Mintzberg, H.:** The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, (21), pp. 246-275., 1976

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

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

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

**Nemény Vilmos:** A döntéshozatal alapelemei. Tankönyvkiadó, Budapest, 1985

**Ness, B.D.:** Building an international practice. Sloan Management Review, No. 2. 1986. pp. 15-26. In: Poór József: Menedzsment tanácsadás. OMIKK, Budapest 1989

**Nutt, Paul C.:** Making Tough Decisions. Jossey-Bass Publishers, 1989

**Nutt, Paul C.:** Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, (29), 3., pp. 414-450. 1984

**Paprika, Z.Z.:** Decision support in marketing, in: Humphreys-Bannon-McCosh-Migliarese-Pomerol (eds.) Implementing Systems for Supporting Management Decisions, Chapman and Hall, 1996.

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

**Peredi Ágnes:** Művészet és diszkréció. Tanácsadás melléklet. Népszabadság, 1996. 11. 25

**Pettigrew, A. - Wipp, R.:** Managing Change for Competitive Success, Blackwell Publishers Ltd., 1991

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

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

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

**Poór József:** Menedzsment tanácsadás. OMIKK, Budapest 1989



**Pralahad, C.K. - Hamel, G.:** The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review, May-June 1990. In: Drótos György: Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány, 1995. december

**Quinn:** Strategies for Change: Logical Incrementalism. Irwin, Homewood/Illinois, 1980

**Rowe, A. - Mason, R.:** Managing with Style: A Guide to Understanding , Assessing and Improving Decision making. Jossey-Bass, 1987

**Saaty, T.:** Decision Making for Leaders - The Analitic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. University of Pittsburg, 1990

**Schleicher Imre:** Vezetés és menedzsment. Vezetéstudomány, 1995. 7. szám

**Schoemaker, P.J.H.:** Strategic Decision in Organisations: Rational and Behavioural Views, Journal of Management Studies, 30, 1993

**Silver, M.S.:** Systems that Support Decision Makers. John Wiley and Sons, 1991

**Simon, H.:** Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution. Edward Elgar Publishing Limited, 1992

**Simon, H.A.:** Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. KJK Budapest, 1982

**Solomon, Robert C.:** Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business, The Ruffin Series in Business Ethics, Oxford University Press, 1992

**Stein, J.:** Strategic decision methods", *Human Relations*, (34), 11., pp. 917-933, 1981

**Stein, J:** Contextual factors in the selection of strategic decision methods. *Human Relations*, (34), 10., pp. 815-834., 1981

**Stewart, R.:** Choice for the managers: A guide to managerial work and behaviour, McGraw Hill, 1982

**Szegedi Zoltán - Paul Marer - Philippina Waisvisz (szerk.):** Vállalati esettanulmányok. Aula Kiadó, 1999

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

**Teljes körű szolgáltatás - Tanácsadási piac.** Figyelő, 1996. május 9.

**Tversky, A. - Kahneman, D.:** Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások: Döntésméletek szöveggyűjtemény. Szerk.: Pápai Z. - Nagy P., Aula 1991

**Vári Anna - Vecsenyi János:** Döntéselemzés vezetőkkel. SZÁMALK, Budapest, 1989

**Wallace, John B.:** Developing better managers: creating change through effective training. Kogan Page, London, 1991

**Weber, M.:** Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1990. In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1996

**Wilkinson, J.W.:** Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications. John Wiley and Sons, 1989

**Willis, R.J.:** Computer Models for Business Decisions. John Wiley and Sons, 1991

**Winterfeldt, Detlof von - Ward Edwards:** Analysis and Behavioral Research. Cambridge University Press, 1986

**Witte, E. - Zimmerman, H. J.:** Empirical Research on Organisational Decision Making, North Holland, Amsterdam, 1986

**Zajac, E. J. - Bazerman, M. H.:** Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis) perceptions for Strategic Decisions, *Academy of Management Review*, 16, 1991

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

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

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

**Zoltay Paprika, Zita:** Decision Support in Marketing. in: Humphreys, P. - Bannon, L. - McCosh, A. - Migliarese, P. - Pomerol, J.C.: *Implementing Systems for Supporting Management Decisions*. Chapman & Hall - IFIP, 1996

**Zoltay Paprika, Zita:** The competitiveness of the Hungarian managers. in: Humphreys, P. - Ayestaran, S. - McCosh, A. - Mayon-White, W.: *Decision Support in Organizational Transformation*. Chapman & Hall - IFIP, 1997

**Zoltay Paprika, Zita:** Prospects for decision support in the context of strategic decisions: a study of the Hungarian microsphere. in: **Berkeley, D. - Widmeyer, G. - Brezillon, P. - Rajkovic, V.:** *Context Sensitive Decision Support Systems*. Chapman & Hall - IFIP, 1998

**Zsolnai László:** Másként gazdálkodás, KJK Budapest, 1989