

ZOLTAYNÉ Paprika Zita – WIMMER Ágnes – SZÁNTÓ Richárd

## VEZETŐI DÖNTÉSHOZATAL ÉS VERSENYKÉPESSÉG

A tanulmány a vezetői döntéshozatal három lényeges aspektusát tárja fel. A Versenyben a világgal c. kutatási program eredményei alapján arra lehet következtetni, hogy a menedzserek döntéshozatali képességei és megközelítései, a vállalati teljesítménymérés és menedzsment döntéseket támogató szerepe, valamint a vállalatok érintettekhez fűződő viszonya meghatározó lehet a hatékony vezetői döntéshozatal során. A vállalati döntéshozatal jellemzőinek bemutatása után megvizsgáljuk azt is, hogy a különböző teljesítményű cégek döntéseit mennyire támogatja a menedzserek felkészültsége, a teljesítménymérési gyakorlat és az érintettek elvárásai. A szerzők úgy találták, hogy a fenti tényezők mindegyike hozzájárul a hazai cégek versenyképességéhez, általánosságban ugyanis elmondható, hogy a döntéseket támogató vállalati környezet jobb üzleti teljesítményhez és gyorsabb reagálóképességhez vezethet. Az eredmények összegzése mellett ajánlásokkal is éltek a vállalatok számára, amelyek alkalmazásával hatékonyabb döntéseket hozhatnak.

**Kulcsszavak:** döntéstámogatás, menedzsmentképességek, döntéshozatali közelítésmódok, információs rendszerek, teljesítménymérés, érintettszemlélet

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja által lebonyolított „Versenyben a világgal” kutatási programok mindegyikének részét képezte a hazai vállalati döntéshozatali gyakorlat vizsgálata. Tanulmányunk ezt a kutatási irányt folytatja, és a vezetői döntéshozatal lényeges aspektusait tárja fel. Elemzéseinkben a kutatási program 2004-es felvételére támaszkodunk. Ez a felmérés az 1996-ban és 1999-ben lefolytatott kérdőíves lekérdés tapasztalatainak figyelembevételével folyt le, és a korábbi évekhez hasonlóan strukturált kérdőív lehetővé tette a longitudinális elemzések elvégzését is, ezek legfontosabb eredményeit ebben a tanulmányban is közöljük. A lekérdés során 301 vállalat felsővezetői válaszoltak kérdéseinkre. A vezérigazgatók, kereskedelmi, pénzügyi és termelési vezetők által kitöltött kérdőívek száma így elérte az 1200-at, amely egyedülálló méretű mintának számít a magyarországi üzleti kutatások területén. (A minta jellemzőiről és reprezentativitásáról lásd részletesebben Lesi, 2005.) Tekintettel azonban arra, hogy a döntéshozatal területe különlegesen érzékeny a menedzsmentgyakorlat egészén belül, sohasem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a kérdőívek kérdéseire adott válaszok a felsővezetők véleményét tükrözik, és nem valamiféle objektív valóságot (Chikan et al., 2002).

### A kutatási modell: a döntéstámogatás új értelmezése

A hagyományos megközelítések döntéstámogatás alatt általában olyan eszközöket, modelleket értenek, amelyek elsősorban technikai értelemben segítik a döntéshozatalt. A döntéstámogató rendszerek funkciója rendkívül sokrétű lehet: segíthetik a lehetséges kimenetek várható értékeinek becslését, a különböző alternatívák megadott kritériumok szerinti értékelését, összehasonlítását, illetve magát az opciók közötti választást. A gyakorlatban elterjedtek a számítógépes döntéstámogatás alkalmazásai, amelyek az informatika fejlődésével egyre több területre kiterjedően és egyre pontosabb becslésekkel töltik be a támogató szerepet. Keen és Scott Morton szerint (1978) a döntéstámogató rendszerek a számítógépek nyújtotta lehetőségeket házasítják össze a döntéshozók intellektuális erőforrásaival a döntések minőségének fejlesztése érdekében. Sprague és Carlson (1982) is hangsúlyozza ezeknek a rendszereknek az interaktív jellegét, amelyek a döntéshozókat abban segítik, hogy a rendelkezésükre álló adatokkal és modellekkel rosszul strukturált problémákat oldjanak meg.

Kutatásunkkal szakítunk a döntéstámogató rendszerek e hagyományos megközelítéseivel, és elsősorban a

döntéshozatal emberi oldalára fókuszálunk. Elismerjük, hogy a számítógépes döntéstámogatás eszközei elengedhetetlennek tűnnek a vállalati döntések támogatásakor, de úgy véljük, az emberi tényezők legalább ilyen mértékben segíthetik vagy hátráltathatják a döntéshozatalt, és végső soron befolyásolják a döntések minőségét. Tapasztalataink szerint a döntések támogatottsága a vállalati versenyképességre is hatással van, a támogatottabb vállalati környezet általában jobb teljesítményhez vezet, és gyorsabb reagálást tesz lehetővé. Modellünkben három terület üzleti döntésekre gyakorolt hatását vizsgáljuk:

- (1) a menedzserek döntéshozatali képességeit és megközelítéseit,
- (2) a döntések információs hátterét, a vállalati teljesítménymérés és teljesítménymenedzsment döntéstámogató szerepét, illetve
- (3) a felsővezetők érintettekkel kapcsolatos hozzáállását, az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások becsatornázását.

A döntéstámogató tényezők közül először a menedzserek döntéshozatali képességeit és megközelítéseit elemezzük, ezek ugyanis olyan tényezők, amelyek egyértelműen a döntéshozó személyekhez köthetők, és így centrális helyet foglalnak el a modellünkben. Ezt követően az alkalmazott teljesítménymérési és teljesítmény-menedzsment-eszközök döntéstámogató szerepét vizsgáljuk, elsősorban a rendszerek nyújtotta információk relevanciáját, hasznosságát, adekvát felhasználását hangsúlyozva. A harmadik szinten elemzésünkben a vállalati érintettekhez fűződő viszony áll. Amíg az információs rendszerek és a vállalati teljesítménymérés a cégen belüli információkra fókuszálnak, az érintettek felé irányuló attitűdöket elemző rész kifelé tekint, és azt vizsgálja, hogy a cégek milyen módon képesek integrálni az érintettek hozzájárulásait a vállalati döntéshozatalba. A külső érintettek véleményeinek bevonása általában újabb lehetséges problémaértelmezéseket, alternatívákat vagy értékelési szempontokat nyújthat a döntések meghozatalakor, és legitimációs bázist is adhat a meghozott döntéseknek.

## A menedzsment-képességek

A döntéshozatali tevékenység minőségét és a vállalat sikerességét nagyban befolyásolja az a körülmény, hogy kik a vállalatban belüli döntéshozók, milyen képességekkel, készségekkel rendelkeznek, milyen a vezetési stílusuk és milyen módszereket, eljárásokat alkalmaznak a döntéshozatal során. Következésképpen nemcsak az alkalmazott döntéshozatali közelítésmód és vezetési stílus nyomja rá a bélyegét a döntéshozatalra, hanem

legalább ilyen fontos a menedzserek szakmai képességeinek színvonala, a képzettségük és a tapasztalatuk.

Milyen jellemzőkkel kell egy menedzszernek rendelkeznie ahhoz, hogy sikeres legyen? Melyek a magyar menedzserek erősségei és gyengeségei? E kérdések megválaszolásához egy nemzetközi kutatás módszertanát hívtuk segítségül, amikor megvizsgáltuk, hogy a mintánkban szereplő menedzserek mennyiben felelnek meg a kihívásoknak.

Kutatásunk magába foglalta a legáltalánosabb menedzsmentképeségeket. Ezeket felhasználva arra kértük a válaszadókat, hogy végezzenek önértékelést. Ötpontos Likert-skálákon kellett meghatározniuk erősségeiket és gyengeségeiket az alábbi jellemzők szerint:

- kommunikációs képesség,
- szakmai ismeretek,
- vezetési ismeretek,
- problémamegoldó képesség,
- ötletek képviselésének képessége,
- szervezési készség,
- üzleti érzék,
- számítástechnikai ismeretek,
- elemzőkészség,
- gyakorlatorientáltság,
- kockázatvállalási hajlandóság.

Ha figyelembe vesszük az összes válaszadó értékeléseit, akkor egy ideális menedzser képe rajzolódik ki előttünk. A következő felsorolás elején szereplő jellemzők a mintában szereplő menedzserek erősségeit mutatják, miközben a lista vége a gyengeségekre utal: gyakorlatorientáltság (4,1), szakmai ismeretek (4,09), problémamegoldó képesség (3,97), üzleti érzék (3,87), szervezési készség (3,78), vezetési ismeretek (3,78), kommunikációs képesség (3,74), ötletek képviselésének képessége (3,69), elemzőkészség (3,64), kockázatvállalási hajlandóság (3,46), számítástechnikai ismeretek (3,17).

Néhány érdekes dologra figyelhetünk fel ebben a rangsorban. Természetesen a lista elejét és végét érdemes behatóbban tanulmányozni, mivel ezekben ragadhatók meg legjobban azok a jellemzők, amelyeket a menedzszerimázs részeként válaszadóink hangsúlyoztak. A menedzserek legfontosabb feladata, hogy vállalatban belüli és kívüli problémákat oldjanak meg, míg a számítógépes ismeretek nem annyira fontosak, hiszen a legfelső vezetési szinteken bármilyen számítástechnikai háttértámogatás könnyen megszerezhető. A listában szereplő képességek lényegében két alcsoportra bonthatók. Azok a képességek a legfontosabbak, és történetesen a lista elején, az erősségek között szerepelnek, amelyek nem „beszerezhetőek”, vagyis amelyekkel a menedzsereknek mindenképp rendelkezniük kell, míg mindazon képességek, amelyek más csatornákon, pl.

tanácsadáson keresztül megvásárolhatóak, mint pl. a szervezési készség, elemzőkészség, számítástechnikai ismeretek a lista második felében szerepelnek a gyengeségek között.

Mint közismert, a mai menedzsereknek számos olyan tevékenységet kell elvégezniük, melyekhez fejlett képességekre van szükségük: vezetőtársaikkal kell tartaniuk a kapcsolatot a vállalaton belül, ápolniuk kell a vevői kapcsolatokat, befektetőkkel tárgyalni, állják a média rohamát, és találkoznak a beosztottaikkal a vállalat minden szintjéről. Lényegében minden, amit a vezetők tesznek, interakciót jelent az emberekkel. Ezen interakciók során ötleteket kommunikálnak, értékeket közvetítenek és problémákat oldanak meg. Mindezen tevékenységük a gyakorlatiasság és az intuíció egyensúlyának folyamatos biztosítását igényli. A menedzsmentképeségek nagyban segíthetik e feladatok kivitelezését, különösen, ha kiegészülnek az üzleti ismeretekkel, tapasztalatokkal.

Komoly viták folynak arról, hogy vajon az analitikus vagy az intuitív gondolkodásmód az eredményesebb-e az üzleti világban. Thomas Davenport azzal érvelt, hogy jó néhány vállalat tevékenysége magára az adatok összegyűjtésére, elemzésére és felhasználására épül fel. Szerinte minden vállalatnak lenne mit tanulnia ezektől a cégektől (Davenport, 2006). A népszerű „fej vagy formula” szembeállítás, amely elsősorban múltbeli laboratóriumi kísérletekre épült, megalapozta a racionális-analitikus felfogás magasabb rendűségét a lazább ítéletek és az intuitív közelítésmódok felett.

Ugyanakkor ennek a szemléletmódnak a stratégiai döntések területére való kiterjesztése eléggé problematikus. A probléma elsősorban azért merül fel, mert a stratégiai döntéseket általában hiányos tudás jellemzi. Következésképpen egyszerűen lehetetlen számszerűsíthető egyenleteket alkotni a változókra vagy számszerűsíteni a paramétereket, illetve a kiinduló állapotot. Talán ezért van az, hogy az emberek még mindig a fejüket használják inkább a formulák helyett stratégiai döntési helyzetekben (Khatri – Alvin, 2000). A nagyon intenzív vita összegzéseként leszögezhetjük, hogy mostanra kialakult valamiféle egyetértés abban, hogy az intuíció nem egy irracionális folyamat. Sokkal inkább a helyzet mély megértésén alapul. Egy nagyon összetett jelenségről van szó, amely a tudásbázisunkra épül a tudatalattinkban, és múltbeli tapasztalatainkban gyökerezik. Az intuíció gyors, nem feltétlenül előítéletes, amint ezt a racionális döntéshozatal korábbi kutatásai bizonygatták.

Véleményünk szerint a felső szintű vezetőknek nagy szükségük van intuícióra. Úgy sejtjük, hogy bizonyos képességek jobban támogatják az intuitív, mint az analitikus gondolkodást. Kutatásunk során felkértünk egy

tucat magyar és amerikai professzort, akik menedzsmenttudományokat oktatnak, hogy kapcsolják össze a kutatásba bevont képességeket, készségeket a problémamegoldás analitikus vagy intuitív módjával. Egy gyors megkérdezést végeztünk, amelyben csak egy választ lehetett megjelölni, vagyis egyértelművé kellett tenni az álláspontjukat mindegyik képesség vonatkozásában. A válaszadók komoly menedzsment-főlkészültséggel bírtak, lévén, hogy kutatásunkhoz szervezeti magatartás illetve döntésmélet-oktatókat sikerült megnyernünk.

A szavazatok megoszlása alapján két jól elkülönülő csoportba tudtuk sorolni a vizsgált képességeket aszerint, hogy a professorok véleménye alapján inkább az intuitív vagy az analitikus problémamegoldást támogatják. A válaszok alapján az intuitív gondolkodást leginkább támogató képességek a következők voltak: kockázatvállalási hajlandóság, üzleti érzék, az ötletek képviselőtének képessége, gyakorlatorientáltság és kiváló kommunikációs képességek.

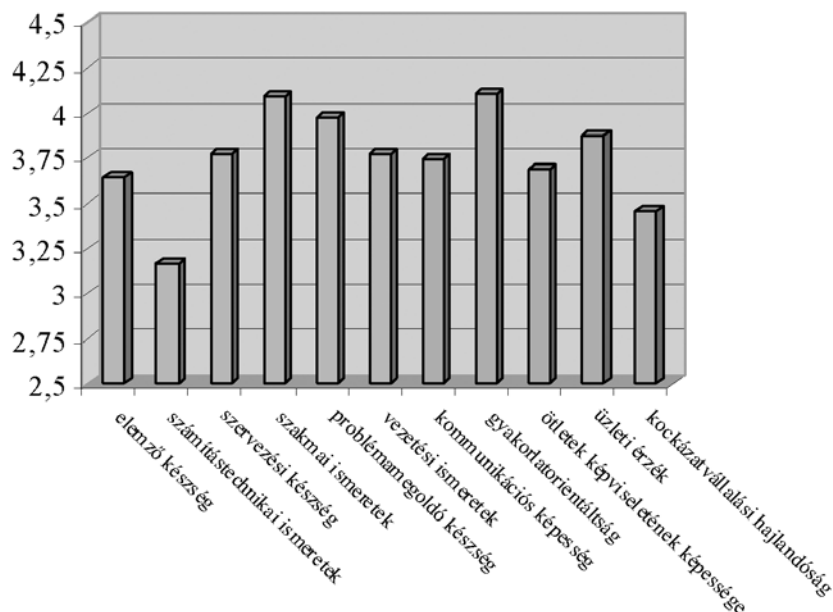
Ugyanakkor más képességek kerülnek előtérbe, amikor a problémák analitikus megoldást igényelnek. Ezeket a képességeket a válaszadó professorok az alábbiakban határozták meg: elemző-készség, számítástechnikai ismeretek, szervezési készség, szakmai ismeretek, problémamegoldó képesség. Egyáltalán nem meglepő, hogy a vezetői ismeretek valahol a két pólus között foglaltak helyet, hiszen a hatékony vezetéshez az analitikus és az intuitív közelítésmódok kombinálására van szükség.

Végül két ponton finomítottuk a felosztást. A legtöbb szerző (Sinclair – Ashkanasy, 2005; Csikszentmihalyi, 1996; Klein, 2004) egyetért abban, hogy az intuíció nem más, mint a tapasztalat gyakorlatba ültetése. Az intuíciónak ez a demisztifikált definíciója rámutat arra, hogy miként válhat valaki egy adott terület szakértőjévé a felhalmozott tapasztalatok és tudás alapján. Klein az intuíciót egy fejlett érzéknek tekinti, amely elősegíti, hogy a tapasztalatot felismerhető mintákba rendezzük későbbi felhasználás céljából. Pontosan ez történik, amikor egy adott területen tapasztalatokat halmozunk fel. Ez a mintafelismerőképesség különbözteti meg az igazi szakértőt a kezdőtől. Klein ezt a képességet „a láthatatlant látó erőként” aposztrofálta (Klein, 1998). Kutatásai során felfedezte, hogy a szakértők nemcsak, hogy többet tudnak, de többet is figyelnek meg. Például egy ékszerésznek csak egy pillantást kell vetnie, és meg tudja állapítani, hogy egy gyémánt valódi vagy hamis-e. Ez a képesség is a tudáson alapul, de szükség van hozzá pontos, azonnali észlelésre is. Az ékszerész tudása együtt jár az észlelés pontosságával, amikor a valódi követ megkülönbözteti a hamistól. (Restak, 2001).

Ezen érvelés alapján a szakmai ismereteket a képességek végső szétválasztásánál az intuitív képességek közé soroltuk. Mint közismert, a jó kommunikációs képesség általában együtt jár az erős analitikus képességekkel, mivel mindkettő a bal hemiszféra funkciója

tatásunk (1996, 1999, 2004) eredményeit összevetve megállapíthatjuk, hogy a képességrangsorokat mindhárom esetben ugyanazok a képességek vezetnek: gyakorlatorientáltság, magas szintű szakmai ismeretek, problémamegoldó képesség és az üzleti érzék (1. ábra).

Vállalatvezetők önértékelése a menedzsmentképekről



1. ábra

A felsorolt erősségek egy pragmatikus, az új kihívásokhoz alkalmazkodni képes menedzsment körvonalait rajzolják meg, akik azonban nem vállalnak kockázatokat, és az ötletek képviselésének képessége terén is hiányosságai vannak, miközben mindkét képesség nagyon fontos a kreatív döntéshozatal szempontjából.

Az önértékeléseket az analitikus és intuitív szétválasztás szerint vizsgálva azt találtuk, hogy a négy vizsgálati csoportban (felsővezetők, pénzügyi vezetők, kereskedelmi vezetők, termelési vezetők) statisztikailag több erősséget mutatnak fel az intuitív képességek terén. Ez különösen igaz a kereskedelmi vezetőkre. Meglepetésre a vezérigazgatók értékelték a legalacsonyabbra a kreatív képességeiket, ami teljesen elmentmond a szakirodalomban általános vélekedéssel. Ott a legfelső vezetőket

(Browning, 2005). Ezt figyelembe véve a képességek besorolásakor a kommunikációs képességet az analitikus gondolkodást segítő csoportba soroltuk, amint ezt az 1. ábra jelzi. (Az ábra bal oldalán helyezkednek el az analitikus gondolkodást segítő képességek, jobb oldalon az intuitív gondolkodáshoz köthető képességeket találjuk.) A legkedvezőbb kép a szakmai ismeretek és a gyakorlatorientáltság terén bontakozott ki. Az analitikus képességek rangsorát a szakmai ismeretek vezették, miközben a gyakorlatorientáltság a legfontosabb erősségét jelentette a megkérdezett menedzsereknek. Ez a kép azt jelzi, hogy a menedzserpozíciók esetében a hangsúly a gyakorlati ismereteken, képességeken van, míg a hagyományos vezetői erények háttérbe szorulnak. Az üzleti érzék megjelenése az erősségek között rendkívül biztató, figyelembe véve, hogy Magyarországon lassan lezárul a piacgazdaságba való átmenet.

A gyengeségek között megjelenő kockázatvállalási hajlandóság gondot okozhat, különösen azért, mert az ötletek képviselésének szerényebb képességével párosul, ami egy kihívást jelentő gazdasági közegben mindenképpen hátrányos. Sokszor emlegetett hiányosként jelent meg a számítástechnikai ismeretek elégtelensége. Ezt megerősítették a korábbi kutatások eredményei is. Az eddigi három versenyképesség-ku-

tartják a legkreatívabbnak a vállalatban belül. Ugyanakkor a mi mintánkban nem voltak különbségek az önértékelésekben, és a tendenciák is nagyon hasonlóan alakultak a négy megfigyelt csoportban.

Azt találtuk, hogy a vezető, jobb teljesítményt nyújtó vállalatok menedzsereinek általában jobbak a képességeik, az összes vizsgált menedzsmentképesség szerint magasabb értéket értek el. Emellett jelentős előnyük volt a szakmai ismeretek és a problémamegoldó képesség terén, melyek a döntéshozatalhoz közvetlenül kapcsolódó készségek.

### Döntéshozatali közelítésmódok

A szakirodalomban a szervezeti döntéshozatal számos modelljét azonosíthatjuk. Ezek abban különböznek egymástól, hogy eltérő feltételezésekkel élnek a döntéshozókra és a közöttük lévő szervezeti kapcsolatokra vonatkozóan. (A döntéshozatali közelítésmódokról részletesebben lásd Zoltayné, 2005.) Kutatásunk alapkérdése az volt, hogy a mintában szereplő menedzserek inkább a racionális vagy az intuitív döntéshozók közé sorolhatók-e jellemzőik alapján. Ennek kiderítése érdekében a hangsúlyt az analitikus, illetve az intuitív problémamegoldással kapcsolatos preferenciák kiderítésére

helyeztük. Figyelembe vettük a magyar sajátosságokat is. Jól ismert döntéshozatali közelítésmódok bemutatásával próbáltuk feltérképezni a különböző döntésméleti felfogásmódok előfordulásának gyakoriságát és kiderítettük, hogy melyek a vállalatok által legtipikusan alkalmazottak.

A menedzsereket arra kértük, hogy jellemezzék döntéshozatali stílusukat oly módon, hogy kérdőívünk állításaira reflektálnak. A leírásokat, állításokat különös gondal fogalmaztuk meg azért, hogy az esetleges negatív értelmezéseket elkerüljük. A válaszokat egy öt-fokozatú Likert-skálán kellett megadni, úgy, hogy az ötös érték azt fejezte ki, hogy a leírás teljes mértékben jellemző a vállalatra, míg az egyes érték azt mutatta, hogy egyáltalán nem tipikus.

A *racionális/analitikus* közelítésmód egyszemélyes döntéshozatali feltételez, amelynek során a döntéshozó a klasszikus közgazdasági felfogást alkalmazza az optimális megoldás elérése érdekében. Ez egy normatív modell, amely az elemzésre helyezi a hangsúlyt. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ rendelkezésre áll, vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel tudunk tární, következményeik pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek felhasználásával általában optimális, profitmaximalizáló döntést tudunk hozni.

A *viselkedéstudományi* (intuitív) döntésmélet azokat a döntéshozókat kutatja, akik nem törekednek racionalitásra, s döntéseik során inkább „átevickéléssel” próbálnak időt nyerni maguknak (Lindblom, 1959). Ez a felfogásmód nagyfokú felkészültséget igényel a probléma meghatározásának fázisában. 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 intuitív jellegű megoldási módok alkalmazásával hidalják át.

A racionális (analitikus) közelítésmód az analitikus gondolkodókat jellemzi inkább, míg a viselkedéstudományi modell az intuitív gondolkodók sajátja. A mintában szereplő menedzserek e két felfogás alkalmazásának gyakoriságát jelölték meg kérdésünknek megfelelően.

A két közelítésmód rövid leírásából is kiderülhetett, hogy azok a vállalkozások, amelyek döntéseiket az optimalizáló felfogás logikája szerint hozzák meg, jelentős előnyre tehetnek szert a többi vállalattal szemben. Ugyanakkor a leíró döntésmélet arra is rámutat, hogy valós döntési helyzetekben, különösen olyanokban, ahol a bonyolult vállalati döntést nagyfokú bizonytalanság

kíséri, több tényező is gátolhatja a normatív modell érvényesülését annak tiszta formájában. Az ideális és a valós közötti különbségek fontos okait küszöbölik ki az egyéb modellek. A vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a magyar menedzserek vonakodnak intuícioikra támaszkodni a döntéshozatal során. Ez a hiányosság végső soron negatívan hathat a vállalat teljesítményére.

Nehéz megmagyarázni, hogy miért tartanak az intuitív modelltől, és bíznak jobban az analitikus közelítésmódban. Miután kiderült, hogy birtokában vannak a szükséges intuitív képességeknek, ez egy meglepő kutatási eredmény, különösen, hogy az eredmények megmutatták az analitikus képességek terén mutatkozó hiányosságokat is. Mindezt figyelembe véve, vajon miért tartanak a megérzéseiktől annyira a mintában szereplő menedzserek? Valószínű, hogy a magyarázat a kultúrában keresendő. Magyarországon, ha valakit racionálisnak tartanak, az azt jelenti, hogy az illető gondos, megbízható, felelősségteljes, miközben az intuíció még mindig negatív jellemvonásnak számít, ami igazolhatatlan, bizonytalan és megbízhatatlan. (Az eredményekről lásd részletesebben Zoltayné – Szántó, 2005.)

### **A döntések információs háttére – a teljesítménymérés döntéstámogató szerepe**

A döntéshozatali képességek és közelítésmódok vizsgálatát követően a vezetői döntések információs támogatottságával foglalkoztunk. Azt vizsgáltuk, hogy a hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlata mennyire felel meg a döntéstámogatás követelményeinek, milyen tendenciák figyelhetők meg e területen, s mennyiben tér el (eltér-e egyáltalán) a különböző vállalatcsoportok gyakorlata. Az elemzéshez egyrészt felhasználtuk a versenyképesség-kutatásban részt vevő vállalatok vezetőinek e kérdéskörhöz kapcsolódó közvetlen értékelését (például mennyire tartják hasznosnak a rendelkezésükre álló információkat), másrészt a vállalatvezetők által megadott információk alapján jellemeztük a teljesítménymérési gyakorlatot, s vizsgáltuk a szakirodalomban megfogalmazott elvárások teljesülését (részletesebben lásd Wimmer, 2005).

A teljesítménymérésben továbbra is az ellenőrzés és a beszámoltatás a vállalatvezetők véleménye szerint a vállalati információs rendszerek által leginkább támogatott terület. A „hagyományos” tervezési és ellenőrzési funkciók mellett az üzleti döntések támogatása s a különböző tevékenységek értékelése némileg háttérbe szorul. E területeken a vállalati szakemberek többsége nem tartja hatékonynak vállalata információs rendszerét. Nem is történt lényeges előrelépés a versenyképesség-kutatás korábbi felmérései óta, ráadásul a támoga-

tobb tevkenysgek eseteben sem beszélhetünk erős, hatékony támogatásról az átlagos értékelést tekintve. Differenciáltabb s némileg kedvezőbb képet kapunk, ha összevetjük a különböző funkcionális területekért felelős vezetők véleményét (lásd az 1. táblázatot). Az információs rendszer támogató szerepéről – a 2004. évi felmérésben először – a válaszadó cégek mind a négy vezetőjét megkérdeztük, alkalmat teremtve ezzel a vé-

a költségcsökkentési lehetőségek feltárása, a felsővezetők és a pénzügyi vezetők a tervezés és a döntéshozatal esetében értékelik jobbnak a támogatást, mint a többiek. A termelési területért felelős vezetők a legkevésbé elégedettek, gyakorlatilag minden vizsgált területen az átlagosnál rosszabbnak tartják az információs támogatást (kivételt csak a vevői elégedettség követése jelent, de e területen sem túl kedvező a kép).

1. táblázat

**A vállalati információs rendszer támogató szerepe a különböző vezetők véleménye szerint (átlagos értékelés)<sup>1</sup>.**

	Felső- vezetők	Pénzügyi vezetők	Kereske- delmi és marketing vezetők	Termelési vezetők	Átlagos értékelés
Vállalat egésze teljesítményének értékelése	3,79	3,86	3,64	3,69	<b>3,75</b>
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,59	3,69	3,35	3,39	<b>3,51</b>
Tervezés	3,56	3,55	3,34	3,41	<b>3,47</b>
Üzleti döntések meghozatala	3,52	3,53	3,45	3,34	<b>3,46</b>
A költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,43	3,51	3,22	3,25	<b>3,35</b>
Kommunikáció, információmegosztás a szervezeti egységek között	3,39	3,31	3,48	3,35	<b>3,38</b>
Az egyes funkcionális területek teljesítményének értékelése	3,33	3,40	3,29	3,34	<b>3,34</b>
Kommunikáció, információmegosztás az üzleti partnerekkel	2,96	2,89	3,28	2,91	<b>3,01</b>
A belső vállalati folyamatok fejlesztése	2,93	2,88	2,87	2,83	<b>2,88</b>
A munkatársak teljesítményének értékelése	2,79	2,69	2,81	2,71	<b>2,75</b>
A vevői elégedettség nyomon követése	2,67	2,60	2,76	2,70	<b>2,68</b>
Az üzleti partnerek teljesítményének értékelése	2,67	2,70	2,81	2,68	<b>2,71</b>
Az egyes stratégiai partnerekkel való együttműködés fejlesztése	2,57	2,62	2,72	2,50	<b>2,60</b>
A munkatársak elégedettségének nyomon követése	2,25	2,25	2,29	2,23	<b>2,26</b>
<b>Átlag</b>	<b>3,10</b>	<b>3,11</b>	<b>3,09</b>	<b>3,02</b>	<b>3,08</b>

lemények összevetésére. Az élmezőny ennél a kérdés-sornál sem mutat más képet: a hagyományos kontroll-tevékenységek esetében éreznek viszonylag nagyobb támogatást a vezetők, míg az érintettek véleményének megjelenítése (beleértve az egyre fontosabbnak elismert vevői elégedettséget is), a velük való kommunikáció vagy a folyamatok fejlesztéséhez való hozzájárulása terén már kevésbé elégedettek. Megfigyelhető ugyanakkor, s pozitívan értékelhetjük, hogy egy-egy terület felelős vezetői esetenként hatékonyabbnak, jobban használhatónak tartják a vállalati információs rendszert az általuk menedzselt területeken, mint kollégáik. Leginkább a kereskedelmi vezetők esetében észlelhető ez a különbség, akik az üzleti partnerek értékelése, a velük való kommunikáció s az együttműködés fejlesztése terén is jóval elégedettebbek a vállalati információs rendszer támogatásával, mint a más területekért felelős kollégáik. A pénzügyi vezetők például az ellenőrzés és

Az információk felhasználását, megjelenítési módját jellemzi, hogy a kontrolljelentések változatlanul a számviteli kimutatások adataira összpontosítanak, s főként belső forrásból származó információkat tartalmaznak. Az értékesítésre vonatkozó mennyiségi adatok mellett költség- és termékjövedelmezőségi elemzések szerepelnek a cégek nagy részénél e jelentésekben. Az integrált szemlélet hiányát jelzi, hogy például az erőforrások kihasználtságára, az értékesítési csatornákra vonatkozó elemzések, a minőségre és a nyújtott kiszolgálási színvonalra vonatkozó adatok vagy vélemények csak ritkán jelennek meg. Természetesen ez nem zárja ki, hogy az érintett funkcionális területek használjanak kapcsolódó elemzéseket, de a vállalati szintű kontroll-ing és teljesítménymérés pénzügyi, számviteli dominanciája az átfogó, stratégiai szemléletű teljesítménymérés és -menedzsment hiányára utal a vizsgált cégek nagyobb része esetében.

Az objektív, belső információk egyértelmű dominanciáját mutatták korábbi kutatási eredményeink is a felhasznált információforrásokkal kapcsolatban (Wimmer, 2004). Ezt részben azzal magyaráztuk, hogy ezek az információk könnyebben elérhetőek, az esetek többségében egyébként is rendelkezésre állnak. A vélemények, szubjektív jellegű információk összegyűjtése, feldol-

E különbségek részben az elvárások (tulajdonosi célok, szervezeti igények), részben a lehetőségek sajátosságaival magyarázhatók. A vállalatvezetők önértékelése alapján kialakított csoportokat vizsgálva mind a reagálókészség, mind a nyújtott teljesítmény alapján az aktívabb vállalatok esetében észlelhető az információs rendszer hatékonyabb támogatása több területen is.

2. táblázat

**Az információs rendszer támogatása a különböző teljesítményt nyújtó vállalatok esetében**

	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Teljes minta
A vállalati teljesítmény értékelése	3,47	3,90	4,09	3,83
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,33	3,62	3,85	3,60
Tervezés	3,27	3,45	3,86	3,53
Üzleti döntések meghozatala	3,29	3,51	3,73	3,51
Kommunikáció az egységek között	3,06	3,48	3,65	3,41
Az egyes területek teljesítményének értékelése	3,12	3,41	3,54	3,36
Vevői elégedettség változásának követése	2,53	2,53	2,98	2,68
Partnerek teljesítményének értékelése	2,41	2,78	2,77	2,66
Átlagos támogatás	2,90	3,13	3,30	<b>3,11</b>

gozása újabb erőforrásokat igényel, amire nem minden esetben tesznek erőfeszítést a vállalatok. A vevői véleményekhez kapcsolódó külső információkat – hasonlóan a nem pénzügyi mutatókhoz, elemzési eszközökhöz – a vállalati szakemberek általában fontosnak tartották, ugyanakkor viszonylag kevesen használták ezeket.

Elemzéseinkben a különböző vállalatcsoportok gyakorlatának eltéréseire is kitértünk. Különösen érdekes az eltérő teljesítményt nyújtó vállalatok döntéshozatali gyakorlatának összevetése.<sup>2</sup> A 2. táblázatban látható, hogy a vezetők csoportjába sorolt (pénzügyi, piaci és működési szinten is jobb teljesítményt nyújtó) vállalatok esetében az információs rendszer számos területen szignifikánsan jobb támogatást nyújt a vezetők döntéseihez, mint az átlagosan teljesítő vagy a lemaradó cégek esetében. Így például jobb a támogatás a tervezés, az egységek közötti kommunikáció és a vállalati teljesítmény (mind a vállalat egészére, mind az egyes üzleti területekre vonatkozó) értékelése terén. A lemaradó vállalatok esetében szinte minden területen gyengébb a támogatás – kivételt csak a munkatársak teljesítményének értékelése és a vevői elégedettség változásának vizsgálata jelent, ahol a támogatás átlagosnak tekinthető a minta egészéhez viszonyítva. Noha a vezetők csoportjában a vevői elégedettség követése esetében érezhetően jobbnak ítélik a támogatást a vállalatvezetők – ez csak relatív előny, hiszen az átlagos értékelés így is csak közepes támogatottságra utal.

### Konzisztencia a teljesítménymérésben

A teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciáját az alapján értékelhetjük, ha megvizsgáljuk, hogy mennyire felel meg a vállalatok által képviselt értékeknek (különböző tényezők fontosságának, hasznosságának megítélése) és megfogalmazott céloknak. A szakirodalom az észlelt hasznosságukhoz, fontosságukhoz képest viszonylag kevésbé használt módszerek esetében az „alulmérés”, vagy „rés”, a nagyobb arányban használtaknál a „túlmérés” fogalmát használja. (Schmenner – Vollmann, 1994; Schmenner, 1997) Eredményeink szerint összességében az elterjedtebb módszereket általában hasznosabbnak tartják a vállalatvezetők, mint a kevésbé elterjedteket (másként fogalmazva: a hasznosabbnak ítélteteket többen használják), viszonylagos konzisztencia uralkodik tehát. De e megnyugtató általánosításon túlmenően érdemes figyelemmel kísérnünk az ebből a tendenciából némi- leg „kilógó” módszereket, melyek észlelt hasznosságuk alapján szélesebb körű használatot érdemelnének (alulmérés) vagy az értékelésüket figyelembe véve éppen kisebb elterjedtségüket tartanánk racionálisnak (túlmérés). Ezeket foglalja össze a 3. táblázat (zárójelben az adott módszert, megközelítést használó válaszadók aránya, valamint a módszer hasznosságának átlagos értékelése szerepel az ötfokozatú skálán) (3. táblázat).

**Észlelt fontosságukhoz viszonyítva alulméréssel  
vagy túlméréssel jellemezhető teljesítménymérési mutatók/módszerek**

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

A korábbi kutatásaink alapján az 1999. évi felmérésben az alulmérés főként a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó mutatókat jellemezte. A legnagyobb rés a vásárlói elégedettség esetében volt tapasztalható, melyet a válaszadók kevesebb mint fele mért, de a mutatót nem használók is igen fontosnak tartják (átlagos értékelés a teljes mintára 4,5). Az 1996. évi első felmérés idején a legnagyobb ellentmondás a használat és az értékelés között a vásárlói elégedettség, a késztermékminőség és a termelékenység esetében volt megfigyelhető: bár a vállalatok közel fele (a vásárlói elégedettség esetében kétharmada) nem alkalmazta ezeket a teljesítménymutatókat, a nem használók is igen fontosnak tartották ezeket, s 85–90 százalékuk 4 vagy 5 pontra értékelte fontosságukat. A minőség esetében már 1999-re megszűnt ez a rés, s jelentősen nőtt a késztermék minőségét rendszeresen figyelő vállalatok aránya. Továbbra is kritikus pontnak számított azonban a vevői elégedettség mérése. (A korábbi eredményekről részletesebben lásd Wimmer, 2004.) Láthatjuk, hogy a legutóbbi felmérésben a válaszadók jóval nagyobb része (közel kétharmada) nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen figyeli a vevői elégedettséget. Ez jelentős előrelépést jelent, bár az észlelt fontossághoz képest (4,5) továbbra sem tekinthető túlzottan magas aránynak. Mindenesetre 1996 óta nőtt a konzisztencia a már akkor is fontosnak tartott minőséghez kapcsolódó jellemzők követése, s 1999 óta a vásárlói elégedettség követése tekintetében is. Az újabb „rések” a teljesítménymérési gyakorlatban egy eddig kevéssé figyelemmel kísért versenytényezőhöz, az időhöz kapcsolódnak. A rendeléseljesítés pontosságát, illetve időtartamát fontosnak tartják a válaszadók, de mérésük még nem terjedt el. További viszonylag elhanyagolt, de fontosnak értékelt tényezőcsoport a különböző érintettek (vevők, alkalmazottak, beszállítók) elégedettségének, illetve teljesítményének követése.

A különböző mutatók és eszközök észlelt hasznossága és használata közötti inkonzisztencia több okkal is magyarázható: a túlmérés, a szélesebb körű elterjedtség következhet a hagyományokból, a megszokásból, illetve az információk viszonylag egyszerű elérhetőségéből, a mérés alacsony költségéből azon módszerek esetében, melyeket a vállalati vezetők viszonylag kevésbé értékelték fontosnak. (Ezt láthattuk a vevői elégedettség mérése és a reklamációk számának a rögzítése esetében, ahol az utóbbit bár kevéssé tartják fontosnak, többen mérik.) A kevéssé értékelt fontosság/hasznosság azt is jelezheti, hogy a válaszadók nem tudják megfelelően hasznosítani az adott eszközöket, nem használják ki az információs rendszerben lévő lehetőségeket, nem értik és értékelik az egyes módszerek hasznosságát. Például mind az előző, mind a legfrissebb felmérés szerint viszonylagos túlmérés jellemzi a cash-flow kimutatás, illetve a készletforgási mutatók (korábban a készletszintek) vizsgálatát, melyek viszonylag széles körben elterjedtek, ugyanakkor a vezetők egy része viszonylag kevésbé tartja hasznosnak ezeket. Mindez vélhetően nem ezen eszközök alkalmatlanságát jelzi, hanem sokkal inkább a felhasználás, a döntéstámogató hasznosítás nehézségeit, mely tartalmi és formai problémákra, értelmezési és kommunikációs nehézségekre egyaránt utalhat.

Nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy az értékrementés, a hatékony döntéshozatal támogatásához tartalmi szempontból kiegyensúlyozott információkra van szükség, melyek figyelembe veszik a különböző versenytényezőket, figyelemmel kísérik a folyamatokat, s többoldalú, többféle forrásból származó, egymást kiegészítő ismereteket képesek nyújtani. Ebben láthatóan fejlődött a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig is fontos pénzügyi információk mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a minőség, s a működéshez, a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó teljesítményelemek. A támogatottság, a ki-



egyensúlyozottság ugyanakkor nem teljes: a legnagyobb elmaradás a partnerekkel, az érintettekkel való kommunikáció támogatásában figyelhető meg, mind az érintettek véleményének becsatornázását, mind a feléjük való kommunikációt viszonylag fontosabbnak tartják a vállalatvezetők, ugyanakkor információs rendszereik kevésbé képesek ezt támogatni. Ez a felismerés is igazolja a döntéstámogatás háttérét vizsgáló kutatásunk harmadik tényezőjének a létjogosultságát, nevezetesen a vállalatvezetők érintettekkel kapcsolatos attitűdjének vizsgálatát.

### Az érintettkapcsolatok hatása

Az elmúlt évtizedekben az érintettszemlélet a kutatásokban és a vállalati gyakorlatban is egyre nagyobb figyelmet kap. Egy a közelmúltban megjelent összefoglaló munka (Clement, 2005) napjaink tendenciái között kiemeli, hogy manapság a vállalatoknak az érintettek növekvő nyomásával kell szembesülniük, mindemellett jogi alapjuk is megvan arra, hogy az érintettek széles körére figyelemmel legyenek. Különböző kutatások tapasztalatai alapján a szerző kiemeli azt is, hogy az érintettek elvárásainak való megfelelés a pénzügyi eredmény javítását is szolgálhatja.

Kutatásunkban azt is vizsgáltuk, mennyire érzik úgy a vállalatvezetők, hogy döntéseik során figyelemmel kell lenniük a különböző érintettcsoportok elvárásaira. A felsővezetőket arról kérdeztük, hogy véleményük szerint a vállalattal kapcsolatban álló különböző érintettcsoportok (így a tulajdonosok, a vezetők, a nem vezető alkalmazottak, a fogyasztók, a szállítók, az állami szervek, a szakszervezetek, a helyi lakosság, a természeti környezet, illetve a média) érdekeit, jogait, elvárásait milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során (1 – egyáltalán nem, 5 – meghatározó mértékben). A válaszok alapján három érintettcsoportot tartanak leginkább számon a vállalatvezetők: a tulajdonosok, a fogyasztók és maguk a vezetők jogait és elvárásait tekintik hangsúlyosnak. Figyelemre méltó, hogy e sorban negyedikként, s a közepesnél erősebbnek tekintik a természeti környezettel kapcsolatos elvárásokat a cégek felsővezetői. Közepesen fontosnak, s átlagosan nagyjából hasonló jelentőségűnek értékelik a döntések kapcsán a nem vezető alkalmazottak, az állami szervek és a szállítók érdekeit, míg legkevésbé a helyi lakosság, a szakszervezetek és a média elvárásaival számolnak saját bevallásuk szerint.

Az érintettek részéről észlelt nyomás mellett nem kevésbé fontos, hogy mit feltételeznek a vezetők az érintetteik elvárásairól, s ők maguk mit várnak tőlük. Kutatási modellünkben az érintettekkel való kapcsolatok és elvárások kölcsönös észlelését állítottuk a középpontba,

összhangban a cranfieldi (korábban cambridge-i) Üzleti Teljesítmény Központ kutatói, Andy Neely és munkatársai által javasolt teljesítményprizma megközelítéssel. Eszerint a különböző érintettcsoportok elvárásait, illetve a vállalat feléjük támasztott elvárásait tekintik a stratégiaalkotás, s a megvalósításához szükséges folyamatok és képességek fejlesztése kiindulópontjaként, s e tényezők alapján javasolják a teljesítménymérési és -menedzsment-rendszer kialakítását és működtetését (Neely et al., 2004). A szemléletmódban újdonságot jelent az érintettek széles körére való figyelem, s még inkább a kapcsolatok kétoldalú, kölcsönös jellegének kiemelése. E szemlélet jegyében kutatásunkban vizsgáltuk a vállalatvezetők észlelését az érintettekkel szemben megfogalmazott elvárásokkal (az érintettek által a vállalat számára nyújtott értékkel) s az érintettek részéről feltételezett elvárásokkal (a vállalat által az érintettek számára nyújtott értékkel) kapcsolatban egyaránt.

Az eredmények szerint a felsővezetők között az érintettek elvárásaira vonatkozóan a következőkben a legnagyobb az egyetértés: a dolgozók stabilitást (4,32), a vevők színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást (4,28), a tulajdonosok (befektetők) biztonságot, stabil értéket (4,11), a dolgozók magas fizetést (3,99) várnak el. A vállalat érintettek felé megjelenő elvárásait (másként fogalmazva: az érintettek által a vállalat számára nyújtott hozzájárulást) tekintve a leginkább a következő területeken volt egyetértés a véleményekben: a munkatársaktól elsősorban megbízható, színvonalas munkavégzést (4,72), a beszállítóktól színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást (4,24), illetve stabil, kiszámítható kapcsolatot (4,20), a vevőktől megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt (4,00) várnak el a vezetők. A stabilitáshoz, megbízhatósághoz kapcsolódó elvárásokat általában jellemzőbbnek értékelték a vezetők, mint a pénzben mérhető elvárásokat (hozam, jövedelem). Sok tekintetben egyensúlytalanság jellemző, a vállalati elvárások jellemzően magasabbak (e tekintetben nagyobb az egyetértés), mint a különböző érintettek elvárásaira vonatkozó feltételezés. Ennek szemléletes példája, hogy a kommunikációhoz, s a véleménynyilvánításhoz kapcsolódó vállalati elvárások átlagosan erősebbek, mint ahogyan azt az érintettek részéről érzékelik a válaszadók (az érintettektől elvárt, illetve az érintettek által elvárt őszi vélemény, javaslatok: 3,96 vs. 3,38).

Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások értékelésében a különböző teljesítményt nyújtó vállalatcsoportok között figyelhető meg leginkább szignifikáns különbség, több vizsgált jellemző esetében is. A vezetők csoportjába tartozó vállalatok felsővezetői értenek leginkább egyet azzal, hogy a tulajdonosok el-

sősorban magas hozamot várnak el, hasonlóképpen a tulajdonosok által elvárt biztonság és megbízható érték feltételezése esetében is a vezető vállalatok általi elfogadottság a legmagasabb. A tulajdonosi kapcsolatok intenzitása láthatóan nagyobb, mint az átlagosan teljesítő és a lemaradó cégek esetében, hiszen a tulajdonosoktól elvárt nem pénzügyi, piaci, informatív támogatásra is a vezető, a legjobb működési, piaci és pénzügyi teljesítményt nyújtó cégek tartanak igényt. A vezető vállalatok várják el leginkább beszállítóiktól a színvonalas kiszolgálást, s többet várnak munkatársaiktól is, mint a lemaradók, vagy az átlagos teljesítményt nyújtók. Szembeötlő, hogy a beszállítókkal kapcsolatban jobban érvényesül a kapcsolat kölcsönös jellege a jó teljesítményt nyújtó cégek esetében: ők feltételezik leginkább, hogy a beszállítók stabil, megbízható kapcsolatot várnak el tőlük. (Az érintett kapcsolatok értékteremtésben betöltött szerepéről részletesebben lásd Wimmer – Szántó, 2006.)

Az érintettekkel való kapcsolatos hozzáállás, a kölcsönös elvárások megértése a nemzetközi tapasztalatok szerint fontos háttértámogatást jelent a vezetői döntéshozatalhoz, a vállalati teljesítmény sikeres menedzseléséhez, fejlesztéséhez. Ezt a felismerést kutatási eredményeink is alátámasztják, miszerint a jobb teljesítményt nyújtó cégek láthatóan intenzívebben kezelik e kapcsolatokat, s nagyobb figyelemmel vannak mind az érintettek elvárásainak követésére, mind saját elvárásaik közvetítésére.

## Összefoglalás

Kutatásunk során három tényező döntéstámogató szerepét vettük górcső alá. Arra kerestünk választ, hogy (1) a menedzserek képességei, döntéshozatali megközelítései, (2) a teljesítménymérés és a teljesítménymenedzsment, illetve (3) a felsővezetőknek az érintettek felé irányuló attitűdjei befolyásolják-e a vállalati teljesítményt és a cégek reagálóképességét, végső soron azok versenyképességét. Eredményeink arra engednek következtetni, hogy a magyar menedzserek racionális döntések kialakítására törekednek, a racionális megközelítés egyértelműen pozitív jelentéstartalommal bír a számukra. A racionális döntéshozatal ugyanakkor nem jelent egyértelműen jobb teljesítményt egy dinamikus változó üzleti környezetben, sokkal inkább a különböző döntéshozatali közelítésmódok adekvát alkalmazása lenne célravezető. A menedzserei képességek és a vállalati teljesítmény, valamint a cégek reagálóképessége között pozitív korrelációt találtunk, amely azt sugallja, hogy a vizsgált képességek jelenléte szignifikánsan befolyásolja a cégek versenyképességét.

A vizsgált vállalati mintában az információs rendszerek leginkább az ellenőrzést támogatják, és kevésbé a teljes döntéshozatali folyamatot, amely arra utal, hogy a magyarországi menedzserek általában nem aknázzák ki a vállalati információs rendszerek nyújtotta lehetőségeket a döntések támogatásához. Biztató eredmény ugyanakkor, hogy bár a pénzügyi mutatók még mindig dominálják a teljesítménymérési gyakorlatot, az operatív folyamatokhoz kapcsolódó mutatókat is egyre több vállalat használja. Az eredményeket tekintve problematikus viszont, hogy a cégek legtöbbször azt mérik, ami könnyebben mérhető, és nem a mutatók relatív fontossága dönt a teljesítménymérési fókuszpontok kialakításakor. Általánosságban elmondható, hogy a sikeresebb vállalatok általában kiegyensúlyozottabb teljesítménymérési gyakorlattal rendelkeznek, így javasolható a vállalatok számára, hogy egyénileg dolgozzák ki a számukra leginkább megfelelő teljesítménymérési rendszert, amely illeszkedik a vállalati sikertényezőkhöz.

Azt tapasztaltuk, hogy a jól teljesítő cégek általában aktívabban kommunikálnak érintetteikkel, és döntéshozatali folyamataikba igyekeznek becsatornázni a különböző érintett csoportok véleményeit, ajánlásait.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A vezetők ebben az esetben is ötfokozatú Likert-skálán értékelték, milyennek tartják a felsorolt tevékenységek támogatottságát: 1 – egyáltalán nem segíti az adott tevékenységet, 2 – éppen használható, 3 – elégséges, 4 – segíti a tevékenységet, 5 – igen hatékony.
- <sup>2</sup> A válaszadók hat szempont szerint az iparági átlaghoz viszonyítva értékelték saját cégük teljesítményét. Ez az önértékelés képezte a klaszterelemzésünk alapját, mely szerint a válaszadók három csoportba sorolhatók. A lemaradók csoportját az átlagosnál valamivel jobbnak tartott termékminőség, átlag körüli menedzsment, átlagosnál rosszabb technológia, színvonal és kisebb piaci részesedés, gyenge pénzügyi teljesítmény jellemzi. Az átlagosan teljesítők esetében az átlag feletti a termékminőség, a menedzsment és technológiai színvonal, de ezt a válaszadók szerint nem értékeli eléggé a piac, s az iparági átlagtól némileg elmarad a piaci részesedés, míg valamivel az átlag feletti a jövedelmezőség. A vezetők csoportjában az iparági átlagot meghaladja a teljesítmény valamennyi értékelt teljesítményjellemző terén. (A vállalatcsoportokról részletesebben lásd Wimmer – Csesznák, 2005).

## Felhasznált irodalom

- Browning, G.* (2005): *Emergenetics: Tap into the New Science of Success*. Harper Collins, New York
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita* (szerk., 2002): *A vállalati versenyképesség alakulása a globalizáló magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó, Budapest

- Clement, Ronald W.* (2005): The Lessons from Stakeholder Theory for U. S. Business Leaders. *Business Horizons*, (Indiana University Kelley School of Business), Vol. 48, 255–264. o.
- Csikszentmihályi, M.* (1996): *The Work and Lives of 91 Eminent People*. Harper Collins, New York
- Davenport, T. H.* (2006): Competing on analytics. *Harvard Business Review*, January, 99–107. o.
- Hickson, D. – Butler, R. – Cray, D. – Mallory, G. – Wilson, D.* (1986): *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco
- Keen, P. G. W. – Scott Morton, M. S.* (1978): *Decision support systems: an organizational perspective*. Addison-Wesley Pub. Co., Reading
- Khatri, N. – Alvin, H. N.* (2000): The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, Vol. 53, No. 1, 57–86. o.
- Klein, G.* (1998): *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT Press, Cambridge
- Klein, G.* (2004): *The Power of Intuition. How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*. Random House, New York
- Lesi, Mária* (2005): A 2004-es Versenyképesség-kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességi vállalati nézőpontból c. kutatás, 45. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005. június
- Lindblom, Charles* (1959): The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, 79–88. o.
- Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, C.* (2004): *Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest
- Restak, R.* (2001): *Mozart’s Brain and the Fighter Pilot. Unleashing your brain’s potential*. Harmony Books, New York
- Sinclair, M. – Ashkanasy, N. M.* (2005): *Intuition*. *Management Learning*, Vol. 36, No. 3, 353–370. o.
- Schmenner, R. W.* (1997): Some Measures of Concern, In Dickson, T. (ed.), *Mastering Management*, 302–306. o., London: Pitman Publishing, IMD International, London Business School, The Wharton School of the University of Pennsylvania
- Schmenner, R. W. – Vollmann, T. E.* (1994): Performance Measures: Gaps, False Alarms and “Usual Suspects”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, No. 12, 58–69. o.
- Sprague, R. H. – Carlson, E. D.* (1982): *Building effective decision support systems*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Wimmer Ágnes – Csesznák Anita* (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességi vállalati nézőpontból c. kutatás 3. sz. műhelytanulmánya, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005. április
- Wimmer Ágnes – Szántó Richárd* (2006): Teljesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességi vállalati nézőpontból c. kutatás 46. sz. műhelytanulmánya, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2006. június
- Wimmer Ágnes* (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, *Vezetéstudomány*, Vol. 35, No. 9, 2–11. o.
- Wimmer Ágnes* (2005): Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában, Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességi vállalati nézőpontból c. kutatás 10. sz. műhelytanulmánya, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005. szeptember
- Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd* (2005): Pillanatfelvétel a menedzsmentképeségekről és döntéshozatali közelítésmódokról az EU-csatlakozáskor. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességi vállalati nézőpontból c. kutatás 9. sz. műhelytanulmánya, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005. augusztus
- Zoltayné Paprika Zita* (2005): *Döntésmélet*. Alinea Kiadó, Budapest