

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd:

PILLANATFELVÉTEL A MENEDZSMENT
KÉPESSÉGEKRŐL ÉS DÖNTÉSHOZATALI
KÖZELÍTÉSMÓDOKRÓL
AZ EU CSATLAKOZÁSKOR

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

9. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT
http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html
versenykepesseg@uni-corvinus.hu

www.competitiveness.hu
T: 482 5903 Fax: 482 5859

Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd: Pillanatfelvétel a menedzsment képességekről és döntéshozatali közelítésmódokról az EU csatlakozáskor című tanulmány

a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

9. sz. kötete

2005. augusztus

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható

TARTALOM

1. BEVEZETÉS	5
2. A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK LONGITUDINÁLIS ELEMZÉSE.....	6
3. A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK VÁLLALATI KATEGÓRIÁK SZERINTI ELEMZÉSE.....	9
3.1. A VÁLLALATMÉRET HATÁSA	10
3.2. TULAJDONOSOK TÍPUSA	11
3.3. A FŐ TEVÉKENYSÉG BEFOLYÁSOLÓ HATÁSA	11
3.4. A TEVÉKENYSÉG DIVERZIFIKÁLTSÁGA	12
3.5. AZ EXPORTORIENTÁCIÓ FRISKÁJA	12
3.6. AZ EU CSATLAKOZÁS KIHÍVÁSAI	13
3.7. A VÁLTOZÁSOKHOZ VALÓ VISZONYULÁS ÉS A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK ÖSSZEFÜGGÉSE.....	14
3.8. A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÉS A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK EGYÜTTMOZGÁSA	15
3.9. A PIACI CÉLOK ÉS AZ ÜZLETI ÉRZÉK	16
3.10. PIACI KONCENTRÁCIÓ	17
4. A DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK LONGITUDINÁLIS ELEMZÉSE	17
5. A DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK VÁLLALATI KATEGÓRIÁK SZERINTI ELEMZÉSE.....	20
5.1. A VÁLLALATMÉRET HATÁSA	20
5.2. TULAJDONOSOK TÍPUSA	21
5.3. A FŐ TEVÉKENYSÉG BEFOLYÁSOLÓ HATÁSA	21
5.4. A TEVÉKENYSÉG DIVERZIFIKÁLTSÁGA	21
5.5. AZ EXPORTORIENTÁCIÓ ÉS A TEKINTÉLYELVŰ DÖNTÉSHOZATAL.....	22
5.6. AZ EU CSATLAKOZÁS KIHÍVÁSAI A DÖNTÉSHOZATALLAL SZEMBEN	22
5.7. A VÁLTOZÁSOKHOZ VALÓ VISZONYULÁS ÉS A DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK ÖSSZEFÜGGÉSE	23
5.8. A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÉS A RACIONALITÁS ÖSSZEFÜGGÉSE.....	24
5.9. A PIACI CÉLOK SEMLEGESSÉGE	25
5.10. PIACI KONCENTRÁCIÓ	25
6. TOVÁBBI VIZSGÁLATOK A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK KÖRÉBEN	25
7. ÖSSZEGZÉS	27

ÖSSZEFOGLALÓ

Ebben a tanulmányban a menedzserek felkészültsége, döntéshozatali közelítésmódja és a vállalatuk versenyképessége közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Az eredmények egy gyorsfényképet adnak arról, hogy a megkérdezett menedzserek milyen képességekkel, készségekkel vágtak neki az EU-ban való megmérettetésnek 2004 tavaszán. A kutatás harmadik alkalommal történt megismétlése (1996, 1999, 2004), s az eredmények meggyőző stabilitása nagy biztonsággal igazolja, hogy a 2004-ben megkérdezett menedzserekre – akárcsak a korábbi válaszadókra – a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek birtoklása, a fejlett problémamegoldó képesség jellemző. Ezen erősségek mellett továbbra is gyengeségként jelenik meg a kockázatvállalási hajlandóság és a számítástechnikai ismeretek alacsony szintje.

A 2004-es minta az 1996-os és 1999-es mintához hasonlóan és a nemzetközi trendekkel szemben a racionalitásra törekvést mutatja. Ez egy gyorsan változó, kihívásokkal terhelt környezetben nem mindig a legcélravezetőbb döntéshozatali felfogásmód. Különösen problematikus, hogy – amint azt a menedzsment képességek elemzésénél több metszetben is láthatjuk – a racionalitásra törekvés nem párosul fejlett elemző készséggel és az elemzések elkészítéséhez és felhasználásához szükséges számítástechnikai ismeretekkel.

Ugyanakkor bizonyítást nyert, hogy a felkészültebb vezetők által irányított cégek proaktívan képesek reagálni a változásokra és teljesítményük is jobb az átlagosnál, vagyis azt mondhatjuk, hogy a menedzsment felkészültségének, képességeinek közvetlen befolyásoló hatása van a vállalat versenyképességére.

ABSTRACT

In this study we investigate the relationship between the managers' capabilities, skills, decision making approaches and the competitiveness of their firms. We give a snap-shot of the managers' preparedness in our sample facing the EU's challenges in the moment of the accession.

The results on the capabilities and skills in 2004 have completely confirmed the research results of 1996 and 1999. There is a remarkable similarity between the three dates and the results of the respondents groups, which is an important condition for the authenticity of the data. The same capabilities are at the top as before: practice minded behaviour, high level of professional expertise, problem-solving skills and business sense. These strengths outline an apt, pragmatic management adapted to the conditions of market economy. On the other hand, they still lack the appropriate willingness to take risks necessary for the offensive management, and they are also poor in the representation of ideas.

The managers in our sample tend to be too rational. Rationality seems to be an important value in the Hungarian business arena. That contradicts to the international trends which give far more opportunity for intuition. The most prepared managers with the best capabilities and skills are more probably proactive and successful in their managing activities which can confirm the direct link between the preparedness of the management and the competitiveness of the firm.

1. Bevezetés

A menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok szerepét a versenyképesség alakításában immáron harmadik alkalommal elemezzük. Először 1996-ban vizsgáltuk meg a magyar menedzserek versenyképességét egy nemzetközi kutatás módszerét fölhasználva (Hickson, 1986), melynek során 1300 vállalati vezető kérdőíves és 50 további vezető mélyinterjú keretében történő megkérdezésére került sor. A kutatást a „Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” című kutatási program keretében végeztük. Ez a kutatási program, melyet a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ gondozott, 1999-ben folytatódott, s ekkor került sor az empirikus vizsgálatok első megismétlésére. Így lehetőségünk nyílt ellenőrizni, vajon történt-e változás a menedzserek felkészültsége, képességeik színvonala és az általuk alkalmazott döntéshozatali közelítésmódok terén a két vizsgálat közötti időszakban.

Az összevetésnek külön érdekességet adott, hogy míg az első felvétel mintájában a nagyobb méretű, exportorientált vállalatok domináltak, addig az 1999-es minta eltolódott a közepes méretű, hazai tulajdonú vállalatok felé. Ily módon nem csak az időbeni változást, de a gazdálkodási méret szerinti esetleges eltéréseket is elemezni lehetett. Mindkét mintában 300-nál több vállalat szerepelt, melyek mindegyikétől négy-négy választ kaptunk, lévén, hogy az első számú vezető mellett a kereskedelmi és marketing, a termelési és a pénzügyi vezető is válaszolt kérdéseinkre. Gyakorlatilag tehát második alkalommal is egy 1200-asnál nagyobb minta állt rendelkezésünkre (Chikán-Czakó-Zoltayné, 2002a).

2004-ben az 1300 vállalatból álló célminta összeállításánál a létszám szerinti méret és a területi reprezentativitás volt a két legfontosabb szempont és lényegében az adott vállalati körön belül rétegzett minta kialakítására történt kísérlet. A felmérés végére kialakult minta reprezentativitása természetesen némileg torzult, hiszen – mint minden önkéntes vállalati felmérés esetén – a válaszadási hajlandóság függvényében módosult az adatbázisba bekerülő vállalatok köre. Végül 301 vállalattól sikerült információt gyűjteni, és így egy közel 3600 változót tartalmazó adatbázis állt össze. A mintára vonatkozó legfőbb jellemzőket Lesi Mária elemzése nyomán foglaljuk össze (Lesi, 2005)

A 2003-ban Magyarországon működő jogi személyiségű gazdasági társaságok döntő többsége (85,1 %) mikrovállalat volt. A mi adatbázisunkban azonban szándékosan nem szerepeltek mikrovállalatok, mivel csak olyan vállalatokat kerestünk meg, amelyekről feltételezhető volt, hogy az általunk vizsgált vállalati funkciók (termelés, pénzügy, kereskedelem) esetükben szervezetileg elkülönülten működnek. Kisvállalatok így csupán „véletlenül” kerülhettek a felmért cégek közé, következésképpen a 10 fő feletti sokasági megoszláshoz képest a minta erősen torzultnak tekinthető: a

kisvállalatok alul, a közepes- és nagyvállalatok pedig jelentősen felülreprezentáltak benne. A méret szerinti megoszláshoz képest a pénzügyi ismérvek alkalmazásával azonban a vállalatok egy része áthelyeződik az alacsonyabb méretkategóriákba. Az eszközérték alapján a kisvállalati körbe sorolható a felmért cégek 31,5 százaléka, az árbevétel alapján pedig szintén közel 30 százaléka, miközben lecsökken a középvállalatok aránya.

A 2004-es adatbázis nagyobb arányban tartalmaz vállalatokat a feldolgozóiparból, az energiaszolgáltatás és a közösségi szolgáltatások területéről, míg a kereskedelem, építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektorok kissé alulreprezentáltak tekinthetők. Az adatbázisban jelentősen nagyobb arányban szerepelnek közösségi tulajdonú vállalatok, mint a teljes magyar vállalati populációban, és a külföldi cégek is felülreprezentáltak, míg a belföldi magáncégek aránya jóval alacsonyabb sokaságbeli részesedésüknél. A területi reprezentativitást tekintve a minta jóval kisebb arányban tartalmaz budapesti és Pest megyei vállalatokat (Közép-Magyarország) mint a teljes vállalati sokaság, a többi régió viszont kivétel nélkül felülreprezentált, főként az alföldi cégek részesedése tekinthető viszonylag magasnak.

A 23 százalékos válaszadási arányt elérte, közvetlenül az EU csatlakozás előtt lefolytatott kérdőíves felmérés egyedülálló lehetőséget kínált számunkra a korábbi menedzsment képességekkel és döntéshozatali közelítésmódokkal kapcsolatos kérdések újbóli lekérdezésére 1-2 hónappal az EU csatlakozás előtt. Az eredmények egy gyorsfényképet adnak arról, hogy a megkérdezett menedzserek milyen képességekkel, készségekkel vágtak neki az EU-ban való megmérettetésnek. Természetesen a válaszok többsége ez alkalommal is önértékelés volt, ami nyilvánvalóan torzító hatású. Ugyanakkor annak megismerése, hogy a menedzserek *hogyan vélekednek saját képességeikről és döntéshozatali fölfogásukról* legalább olyan értékes információ, mint az, ha pontosan meg tudnánk mérni ezeket a képességeket, illetve a közelítésmódok alkalmazásának intenzitását, valamint ki tudnánk mutatni a kapcsolatot köztük és a vállalat versenyképessége között.

2. A menedzsment képességek longitudinális elemzése

A szakirodalomban komoly viták folynak arról, hogy miként lehet értékelni a menedzserek teljesítményét, felkészültségét. Kézenfekvő megoldásnak tűnik az általuk vezetett cég gazdasági teljesítményének, értékének alakulását megvizsgálni. A privatizációs és felvásárlási döntések elemzéséből kiderült, hogy a menedzsment fölkészültsége, tudása, kapcsolatrendszere jelentősen befolyásolhatja a cég értékét. A tudásalapú gazdaság korában az emberi tényező még inkább fölértékelődik.

Vajon milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy önmaga is versenyképes legyen? Melyek a mintában szereplő menedzserek erősségei,

illetve gyenge pontjai? A különböző vezetői posztokon található menedzserek vajon egyformán ítélik-e meg a képességeiket? Van-e összefüggés a követett stratégia, a változásokra való reagálás képessége, az üzleti teljesítmény és a menedzserek képességei között? E kérdések megválaszolásához – a korábbi kutatás hagyományait követve – ugyanazon nemzetközi kutatás módszertanára támaszkodva azt vizsgáltuk, hogy a mintában szereplő menedzserek mennyiben felelnek meg az ott felsorolt elvárásoknak. Az alábbi készségek, képességek meglétét és erősségét elemeztük:

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

Ebben a listában egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint egy új fejlődési pályára álló gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők. A vállalati menedzsment képességeivel, fölkészültségével kapcsolatos 2004-es eredmények teljes mértékben megerősítették korábbi kutatási eredményeinket. A válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett értékelnie mindhárom felmérésben (1996, 1999, 2004) ugyanazon menedzsment képességek és készségek meglétét, illetve erősségét. Az eredmények hasonlósága azért is érdekes, mert a minták összetétele – mint arra korábban hivatkoztunk – jelentősen eltért egymástól. A vállalatoknak kevesebb, mint egyharmada szerepelt csupán mindegyik mintában. A '96-os felvételt inkább a nagyobb export-orientált vállalatok választai dominálták, míg a '99-es mintában a kis és közepes méretű, elsősorban hazai piacra termelő vállalkozások voltak túlsúlyban. A minden egyes képességnél megmutatkozó javulás valószínűsíthetően a természetes fejlődésnek (is) tulajdonítható. Ezzel együtt elgondolkodtató az eredmények ilyen nagyfokú egybeesése. Ebből arra lehet következtetni, hogy a vállalat mérete nem befolyásolja jelentősen a képességek, készségek kibontakoztatásának esélyét. Ezt a hipotézisünket későbbi részletesebb vizsgálataink is alátámasztották.

1.sz. táblázat: A menedzsment képességek rangsora 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben

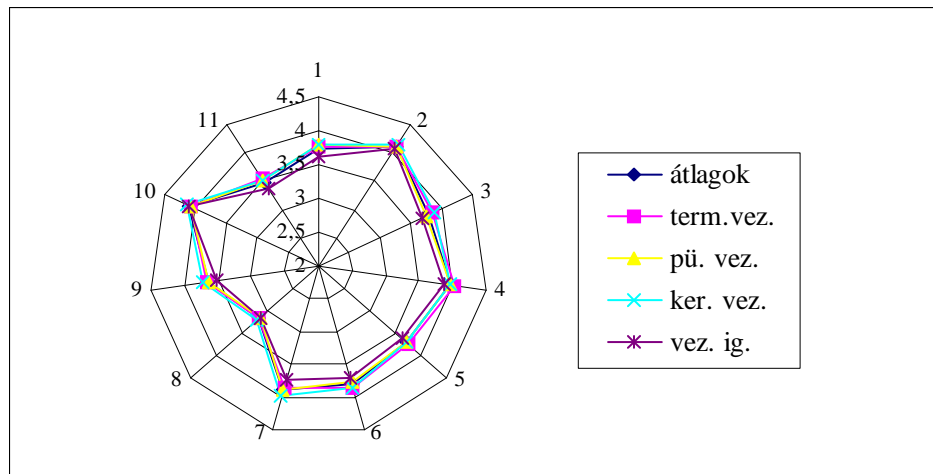
Menedzsment képességek (1996) N= 325	Menedzsment képességek (1999) N = 321	Menedzsment képességek (2004) N = 301
gyakorlatorientáltság (4.15)	gyakorlatorientáltság (4.16)	gyakorlatorientáltság (4.10)
szakmai ismeretek (3.99)	szakmai ismeretek (4.06)	szakmai ismeretek (4.09)
problémamegoldás (3.78)	problémamegoldás (3.91)	problémamegoldás (3.97)
üzleti érzék (3.71)	üzleti érzék (3.83)	üzleti érzék (3.87)
kommunikációs kép. (3.61)	szervezési készség (3.76)	szervezési készség (3.78)
szervezési készség (3.61)	vezetési ismeretek (3.74)	vezetési ismeretek (3.78)
ötletek képviselője (3.60)	kommunikációs kép. (3.73)	kommunikációs kép. (3.74)
vezetési ismeretek (3.54)	ötletek képviselője (3.69)	ötletek képviselője (3.69)
kockázatvállalás (3.47)	elemző készség (3.57)	elemző készség (3.64)
elemző készség (3.46)	kockázatvállalás (3.53)	kockázatvállalás (3.46)
számítástech. ism. (2.93)	számtech. ism. (3.04)	számtech. ism. (3.17)

Feltűnő hasonlatosság mutatkozik tehát a három rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény, ráadásul az 1999-es és a 2004-es rangsor megegyezik. Mind a három 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 piacgazdaság viszonyaihoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, akiből azonban továbbra is hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselőjének képessége. A számítástechnikai ismeretek, noha szintén fejlődést mutatnak, még mindig a sor végén kullognak, s egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségeként jelennek meg. Sem az 1999-es, sem a 2004-es képesség rangsorban nem szerepel 3 alatti eredmény, amit úgy kell értelmeznünk, hogy a menedzserek önértékelésük alapján az ötfokú skálán az átlagnál jobb teljesítményt tulajdonítanak maguknak mindegyik képesség terén.

Az 1. ábrán az átlageredmények finomítása érdekében feltüntettük, hogy a négy válaszadói csoport (vezérigazgató, termelési vezető, pénzügyi vezető, kereskedelmi vezető) értékelései milyen képet mutatnak egymáshoz és a teljes átlaghoz képest. Jól látható, hogy mindegyik válaszadói csoportban ugyanazok a trendek figyelhetők meg, ami azt sejteti, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő válaszadók erősségei és gyengeségei posztjuktól függetlenül megegyeznek. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a kereskedelmi vezetők képességei általában egy hajszálnyival jobbak, ami

különösen a szakmai ismeretek, az üzleti érzék, az elemző készség és a gyakorlatorientáltság területén mutatkozik meg, de az is lehet, hogy ők csak elfogultabbak magukkal szemben.

1. ábra: Menedzsment képességek a négy válaszadói csoportban (N=301)



Megtartva a kérdőívben szereplő sorszámokat, azok jelentése a következő:

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1 fejlett kommunikációs képesség | 7 üzleti érzék |
| 2 magas szintű szakmai ismeretek | 8 számítástechnikai ismeretek |
| 3 vezetési ismeretek birtoklása | 9 elemző készség |
| 4 problémamegoldó képesség | 10 gyakorlatorientáltság |
| 5 az ötletek képviselésének képessége | 11 kockázatvállalási hajlandóság |
| 6 szervezési készség | |

3. A menedzsment képességek vállalati kategóriák szerinti elemzése

A versenyképesség kutatás keretében készülő elemzések összevethetősége érdekében un. közös vállalati kategóriák kialakítására került sor (Wimmer - Csesznák, 2005) A vállalati kategóriák kialakításának, s a mintában szereplő vállalatok besorolásának az volt az elsődleges célja, hogy bizonyos kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett, egyformán használható taxonómiát alakítsunk ki. Így az elemzések során egységes fogalomrendszerrel dolgozhattunk. Jobban összehasonlítható, egymással kompatibilis elemzéseket készíthettünk. A fő cél az volt, hogy a kutatásban egységesen értelmezzük és használjuk a központi jellemzőket, melyek alkalmasak a vállalatok legfontosabb tulajdonságainak leírására, s az ezek alapján kialakított

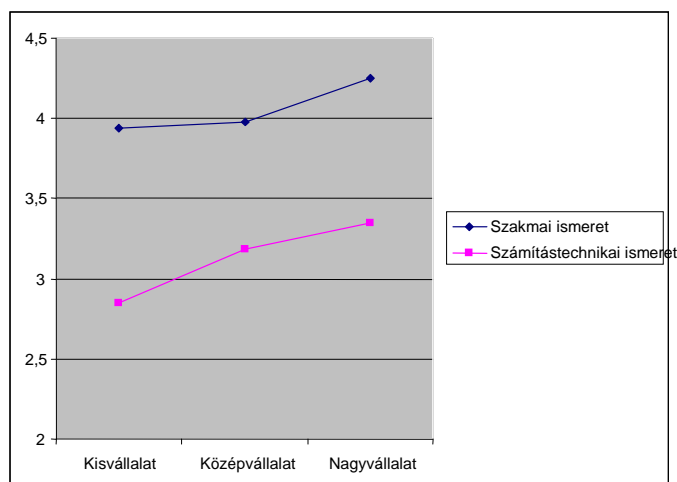
vállalatcsoportokat lehetőség szerint minél több egyéb szempontból is jellemezzük. A kutatás közös elemeként ebben a tanulmányban mi a menedzsment képességek és a döntéshozatali közelítésmódok alakulását vizsgáljuk meg a központi besorolásokat adó változók alapján kialakított vállalatcsoportok sajátosságait, s a csoportok közötti eltéréseket figyelembe véve. Elsősorban azokra a változókra koncentrálunk, melyek esetében szignifikáns kapcsolatot fedeztünk fel az egyes kategóriák és a menedzsment képességek szintje között.

3.1. A vállalatméret hatása

A vállalatok méret szerinti besorolása a felsővezetők által megadott létszám, eszközérték és árbevétel adatok alapján történt, az általánosan elfogadott (KSH, EU) kategóriahatárok figyelembe vételével. Mindezek alapján három kategóriát határoztunk meg: a kisvállalatok, a középvállalatok és a nagyvállalatok körét. Jellemzően a kisvállalati körbe kerültek az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató, 500 millió Ft alatti eszközértéket, és 700 millió Ft alatti árbevételt felmutató vállalkozások. Középvállalatnak minősültek az 50-től 250 főig foglalkoztatók, amennyiben eszközértékük és árbevételük meghaladta a kisvállalati értéket, de alacsonyabb volt, mint 2,7 Mrd, illetve 4 Mrd Ft. 250 főnél több alkalmazott, 2,7 Mrd Ft-nál nagyobb eszközérték és 4 Mrd Ft árbevétel fölött nagyvállalati minősítést lehetett szerezni. A kisvállalati kategóriába 71, a középvállalatiba 125, a nagyvállalatiba 100 vállalat került.

Szignifikáns kapcsolatot a vállalatméret és a menedzsment képességek között két esetben találtunk, a magas szintű szakmai ismereteknél és a számítástechnikai ismeretek terén. A nagyvállalatok átlagértéke érzékelhetően felülmúlta a kis és középvállalatok átlagát. A longitudinális elemzések azt mutatták, hogy a számítástechnikai ismeret a menedzserek gyenge pontja, úgy tűnik azonban, hogy a nagyvállalatoknál ma már nem lehet megélni ezen ismeretek nélkül. A szakmai ismeretek terén is magasabb a mérce ebben a vállalati körben.

2. ábra: A szakmai és számítástechnikai ismeret alakulása a vállalatméret szerint (N= 296)



3.2. Tulajdonosok típusa

A tulajdonosokra vonatkozó változó azt jelzi, hogy többségében (több mint 50%-ban) milyen típusú tulajdonban van a vállalat: állami, belföldi nem állami vagy külföldi tulajdonban. 86 vállalat többségi állami tulajdonban van a mintában, 141 többségi belföldi (nem állami) tulajdonossal rendelkezik és 58 cégnél többségi külföldi tulajdonost találtunk. 16 vállalatot a megadott adatok alapján nem sikerült besorolni. Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a tulajdonlás jellege és a menedzsment képességek között, ami mindenképpen érdekes eredmény és azt jelzi, hogy a tulajdonosnak való különböző típusú megfelelés nem befolyásolja a menedzserek önértékelését.

3.3. A fő tevékenység befolyásoló hatása

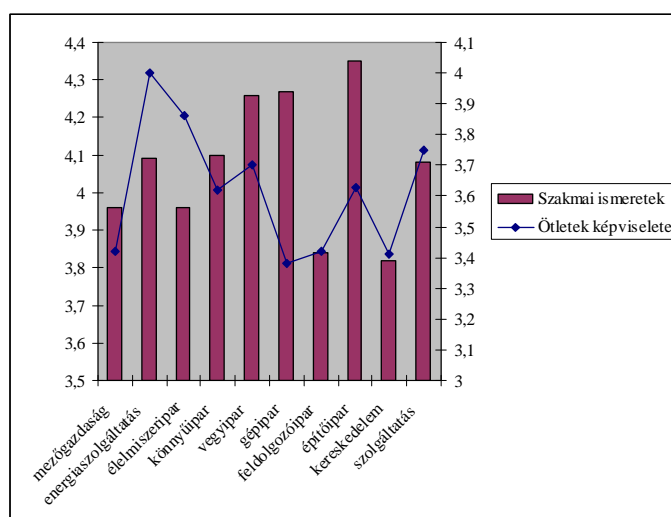
A fő tevékenység szerinti besorolás a fő tevékenységi kör TEÁOR számának első két számjegye és a három legnagyobb üzletág megnevezése alapján történt. Az alábbiakban az egyes tevékenységi körbe eső vállalatok számát adjuk meg a mintából:

- Mezőgazdaság: 26
- Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás: 23
- Élelmiszeripar: 28
- Könnyűipar: 39
- Vegyipar: 27
- Gépipar: 26
- Egyéb feldolgozóipar: 31
- Építőipar: 17
- Kereskedelem: 28

- Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás: 52

Két ponton találtunk szignifikáns kapcsolatot a fő tevékenységi terület és a menedzsment képességek között: a szakmai ismeretek és az ötletek képviselése terén.

3. ábra: A szakmai ismeretek és az ötletek képviselése a fő tevékenység jellege szerint (N=295)



A szakmai ismeretek tekintetében legkiválóbbak elemzéseink szerint az építőiparban, a gépiparban és a vegyiparban találhatók. Ötleteik képviselésében azonban nem ők a legjobbak, hanem a kitermelő iparban és az energiaszektorban tevékenykedők. Az biztos, hogy ez utóbbi szektor a piacnyitásnak köszönhetően fokozottan ki lett téve a kihívásoknak és nagyon sok ötletre, kreatív megoldásra volt szüksége a talpon maradáshoz.

3.4. A tevékenység diverzifikáltsága

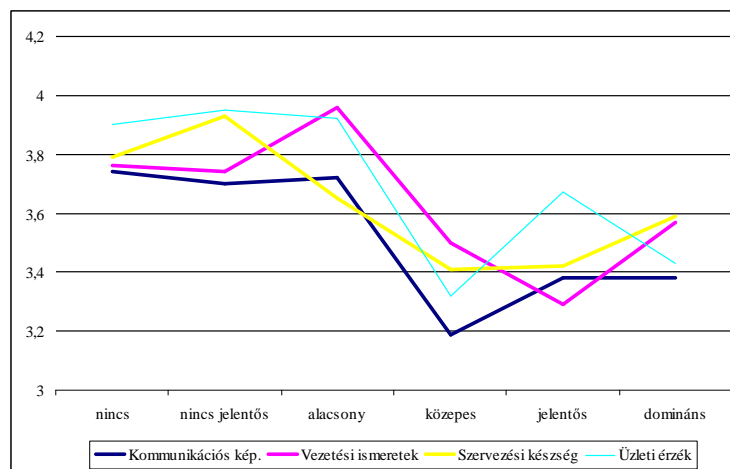
A tevékenység diverzifikáltságát aszerint határoztuk meg, hogy hány önálló, egymástól elkülöníthető üzletágat különböztethettünk meg a vállalat működési körén belül. Eszerint lettek egy üzletágban tevékenykedő vállalatok, a mintában 86-an, diverzifikált vállalatok, szám szerint 150-en, és erősen diverzifikált vállalatok, 56-an. Az volt a feltételezésünk, hogy az összetettebb, diverzifikált vállalatok nagyobb igényeket támasztanak a menedzsereik képességeivel szemben. Meglepetésünkre azonban nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a diverzifikáltság foka és a menedzsment képességek között.

3.5. Az exportorientáció fricskája

Az export részaránya az árbevételből egy olyan hatkategóriás besorolást eredményezett, amely az exporttevékenység hiányától a domináns exporttevékenységig terjed. Itt is azzal a hipotézissel

éltünk, hogy az export magasabb aránya nagyobb kihívást jelent a menedzsmenttel szemben, ami a képességek magasabb szintjében kell, hogy megmutatkozzon. Szignifikáns kapcsolatot találtunk az exportorientáltság valamint a következő menedzsment képességek között: fejlett kommunikációs képesség, vezetési ismeretek, szervezési készség, üzleti érzék. Ezek közül három képesség kapcsán direkt összefüggést feltételezhetünk az exportorientációval. A kommunikációs képesség, a szervezési készség és az üzleti érzék igencsak szükséges az exporttevékenységhez. Ehhez képest azt az eredményt kaptuk, hogy a domináns exporttevékenységet folytató cégek menedzseri vannak e képességeknek leginkább híján. Hogyan lehetséges ez? Ők nyilván már kipróbálták magukat, míg azok a válaszadók, akiknek nincs exporttevékenységük, még nem méretődtek meg a nemzetközi porondon, így ők akár még azt is hihetik, hogy nagyon jók az előzőekben tárgyalt képességeik. A tanulási folyamat elején járók, vagyis akiknek nincs, vagy még nem jelentős az exporttevékenységük, igencsak magabiztosak voltak, azok viszont, akik már kipróbálhatták magukat, sokkal visszafogottabban ítélték meg a felkészültségüket. Megjegyezzük, hogy a minta egyharmadának, 99 vállalatnak egyáltalán nem volt exporttevékenysége, és a nem jelentős valamint alacsony exporttevékenységet felmutató cégek száma is viszonylag magas volt: 68 vállalat.

4. ábra: Az exporttevékenység összefüggése a menedzsment képességekkel (N=256)

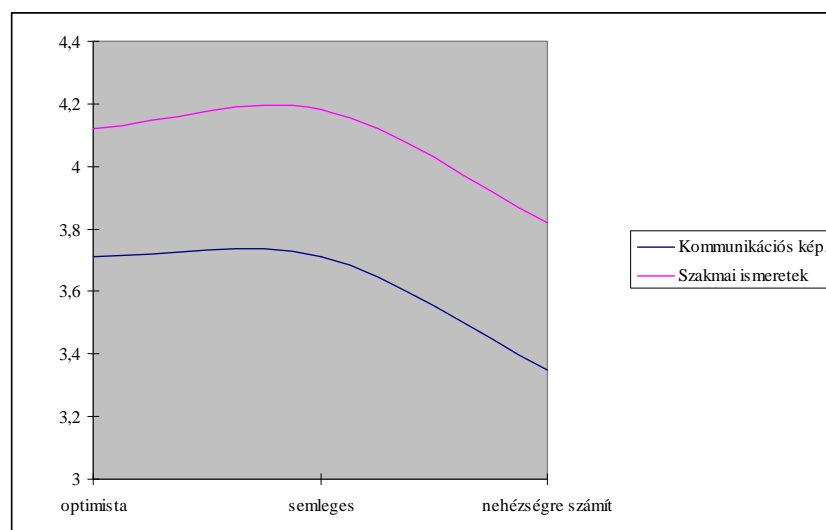


3.6. Az EU csatlakozás kihívásai

A várakozások alapján három kategóriát különböztettünk meg, az optimistákét, a semlegesekét és a nehézségekre számítókat. A minta vállalatainak majdnem fele optimista volt az EU csatlakozást illetően, ők lehetőségeket láttak az EU csatlakozásban, alapvetően optimisták, piacbővülést, több lehetőséget remélnek, ugyanakkor erősebb versenytársakra is számítanak. Az átlaghoz képest inkább számítanak változásra az EU csatlakozás miatt.

Egyaránt kb. egynegyedre tehető a semlegesek és a nehézségre számítók aránya. A semlegesek nem számítanak piaci változásokra az EU csatlakozás miatt, nem túl optimisták, de nem is aggódnak. A nehézségekre berendezkedők erősebb versenyre számítanak, kockázatokat észlelnek, bizonytalanságot éreznek az EU csatlakozás miatt. (Wimmer - Csesznák, 2005) Szignifikáns kapcsolat volt megfigyelhető a kommunikációs képesség és a magas szintű szakmai ismeretek valamint az EU csatlakozás megítélése között. A szakmai és kommunikációs felkészültség egyenes arányban áll az EU csatlakozás pozitív lehetőségeinek megítélésével. Minél felkészültebbnek érzi magát egy menedzser e két képesség tekintetében, annál optimistább az EU csatlakozás lehetőségeit illetően.

5. ábra: Az EU csatlakozás lehetőségeinek megítélése a kommunikációs és szakmai fölkészültség szerint (N=261)

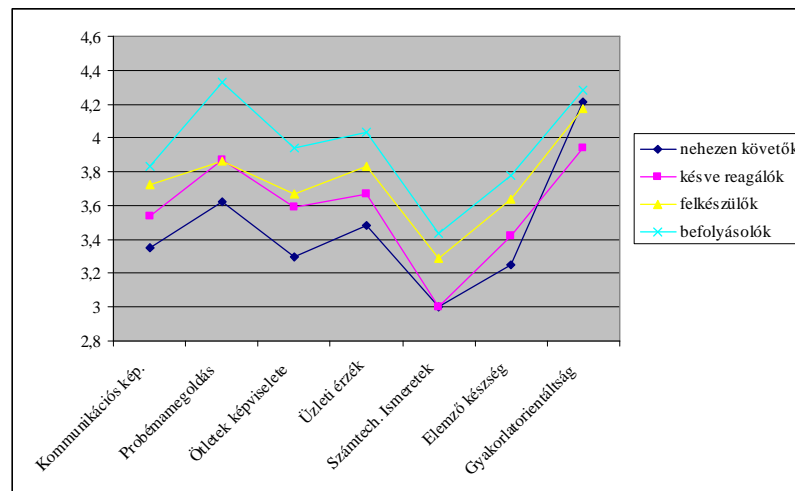


3.7. A változásokhoz való viszonyulás és a menedzsment képességek összefüggése

A változásokhoz való viszonyulás kapcsán azt firtattuk, hogy a vállalat hogyan reagált a környezeti változásokra 2000 és 2003 között. Ez azt jelenti, hogy egy korábbi magatartást jellemzünk ezzel a változóval és nem a jövőbeni szándékokat. A változásokat nehezen követő vállalatok száma 40 volt, a késve reagálóké 109. Az offenzív vállalatok közül 107 felkészült a változásokra és 36 egyenesen befolyásolta is azokat. Itt is azzal a hipotézissel éltünk, hogy minél offenzívabb magatartást tanúsít egy vállalat, valószínűleg annál felkészültebbek a menedzserei. Szignifikáns kapcsolatot találtunk jó néhány képesség változó és a változásokra való reagálás között. Ezek közül kiemeljük a kommunikációs képességet, a problémamegoldó képességet, az ötletek képviselésének képességét, az üzleti érzéket, a számítástechnikai ismereteket, az elemző készséget, a gyakorlatorientáltságot. Ez az az eset, amikor inkább az érdekes, hogy mi maradt ki a listából. Valójában a klasszikus vezetői ismeretek, mint pl. a vezetési és szervezési ismeretek, valamint a magas szintű szakmai ismeretek és a

kockázatvállalási hajlandóság. Ez azt sejteti, hogy a vizsgált időszak környezeti változásaira nem a klasszikus vezetői felkészültség eszköztárával lehetett a legsikeresebben reagálni. A változásokhoz való sikeres viszonyulásban leginkább a problémamegoldó képesség és a gyakorlatorientáltság játszott szerepet. Ugyancsak figyelemre méltó, hogy – vélhetően a változások érzékelésében és monitoringjában – fontos szerep jutott az elemző készségnek és a számítástechnikai ismereteknek.

6. ábra: A változásokra való reagáláshoz szükséges menedzsment képességek (N=294)



3.8. A vállalati teljesítmény és a menedzsment képességek együttmozgása

A mintában a vállalatok az iparági átlaghoz viszonyított teljesítményük saját értékelése alapján három csoportba sorolódtak (Wimmer - Csesznák, 2005).

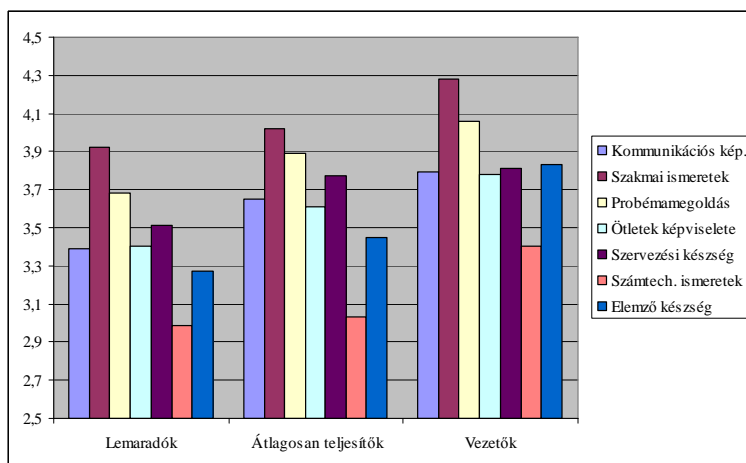
Lemaradók: Az átlagosnál valamivel jobbnak tartott termékminőség, átlag körüli menedzsment, átlagosnál rosszabb technológia színvonal és kisebb piaci részesedés, gyenge pénzügyi teljesítmény jellemezte ezt a 84 elemű csoportot.

Átlagosan teljesítők: Az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal fémjelezte ezt a 97 elemű klasztert. Ezeket az erősségeket azonban a válaszadók szerint nem értékeli kellőképpen a piac: az átlagtól némileg elmaradó piaci részesedés, valamivel az átlag feletti jövedelmezőség volt jellemző ebben a csoportban.

Vezetők: Valamennyi teljesítményjellemezőben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény 93 vállalatot jellemezett a mintában.

Az átlag feletti teljesítményt nyújtó vállalatok menedzsmentjétől átlag feletti képességeket, készségeket vártunk. Ezen várákozásunk hét képességváltozó esetében visszaigazolódott. Szignifikáns kapcsolatot találtunk ugyanis ezen képességek és a teljesítmény színvonala között.

7. ábra: Közvetlen kapcsolat a menedzsment képességek és a vállalati teljesítmény között (N=274)

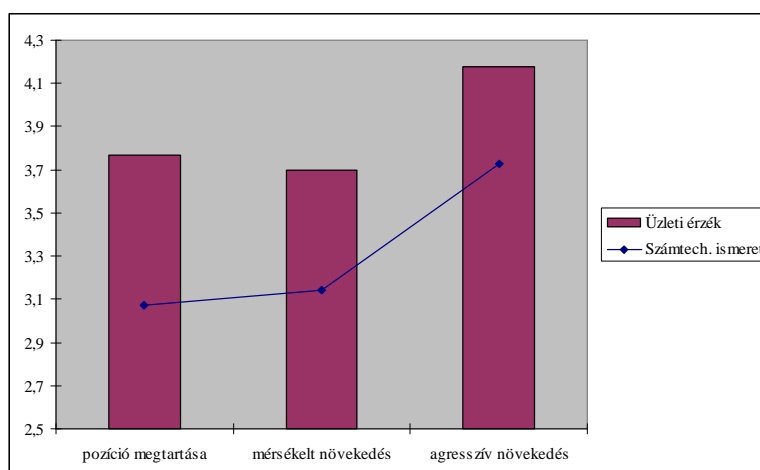


Nagyon jól látszik, hogy a vezető vállalatok mekkora előnyben vannak a lemaradókkal és az átlagosan teljesítőkkal szemben a kommunikációs képesség, a szakmai ismeretek, a problémamegoldás, az ötletek képviselése, a szervezési készség, a számítástechnikai ismeretek és az elemző készség terén. A menedzsment képességek tehát közvetlenül befolyásolják a vállalat teljesítményét. Mint látható, különösen kiemelkedő a szakmai ismeretek és a problémamegoldó képesség szerepe.

3.9. A piaci célok és az üzleti érzék

A piaci pozíció szempontjából szintén három csoportba soroltuk a vállalatokat, aszerint hogy mennyire agresszív piaci magatartást képviselnek. 84 vállalat a piaci pozícióinak megtartására törekedett, 182-en mérsékelt növekedést terveztek és mindössze 22 vállalat terveiben szerepelt agresszív növekedés. Ez úgy kommentálható, hogy a biztonságosabb, lassúbb ütemű növekedést választja a vállalatok többsége. Jól magyarázza ezt a gondolkodást a kockázatvállalási hajlandóság alacsony szintje. Az agresszívebb piaci stratégia és a menedzsment képességek összefüggését vizsgálva szignifikáns kapcsolatot véltünk felfedezni az agresszivitás foka és az üzleti érzék között. Ugyancsak szignifikáns kapcsolódást találtunk a számítástechnikai ismeretekkel, ami azt jelzi, hogy ma már nem lehet a piacon boldogulni számítástechnikai felkészültség nélkül.

8. ábra: A piaci pozíció és támogató képességei (N=288)



3.10. Piaci koncentráció

Az utolsó kérdéskör ebben az elemzésben azt vizsgálta, hogy vajon a vállalat koncentrált piacon, mérsékelt koncentrált piacon, vagy éppen egy megosztott piacon tevékenykedik. 98 vállalat mondta azt, hogy koncentrált piacon van jelen, 84 esetben válaszolták azt, hogy mérsékelt koncentrált piacon működnek és 48 vállalatra volt jellemző a megosztott piaci jelenlét. Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a piac koncentrátsága és a menedzsment képességek között, amit úgy értelmezünk, hogy a piaci koncentráció nem támaszt külön igényeket a menedzserek képességeivel szemben.

4. A döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése

A menedzsment irodalomban a szervezeti döntéshozatalnak több modellje különböztethető meg. Ezek abban térnek el egymástól, hogy más-más előfeltevésekkel élnek a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti kapcsolatokra vonatkozóan. A Versenyképesség kutatás vizsgálatainál négy különböző modellt, illetve döntéshozatali mechanizmust vizsgáltunk meg, melyek lényegében különböző döntéshozatali közelítésmódokat képviseltek.

A döntéshozatali közelítésmódok leírására Allison közismert tipológiáját használtuk (Allison, 1971). Eszerint az alábbi modellek különböztetők meg:

A *racióális egységes cselekvő megközelítés* egyszemélyes döntéshozatali 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 tární, 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 szuperordinált 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 szuperordinált 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.

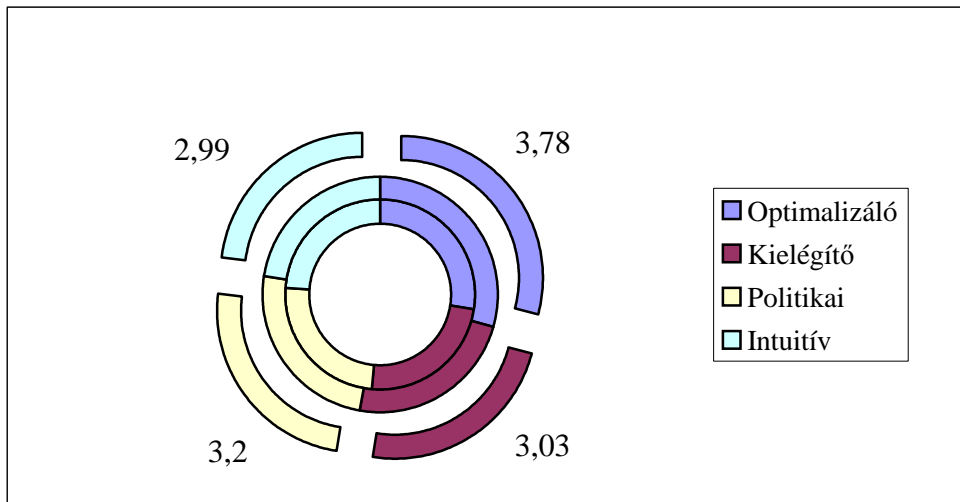
A *viselkedéstudományi döntésemélet modellje* olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átevíckélhetnek egyik helyzetből a másikba. Ez a közelítésmód komoly felkészültséget igényel a probléma azonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változókony, 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.

Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseinknél a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg a válaszadóknak, azért, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek itt is 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.

A 9. ábrában a külső héjon ábrázoltam a 2004-es adatokat. A belső kör az 1996-os, a középső az 1999-es adatokat mutatja. Ez utóbbi kettő, egymással érintkező felületek tehát a korábbi állapotot mérték. Ha összehasonlítjuk a kutatás három különböző időpontjában kapott eredményeket,

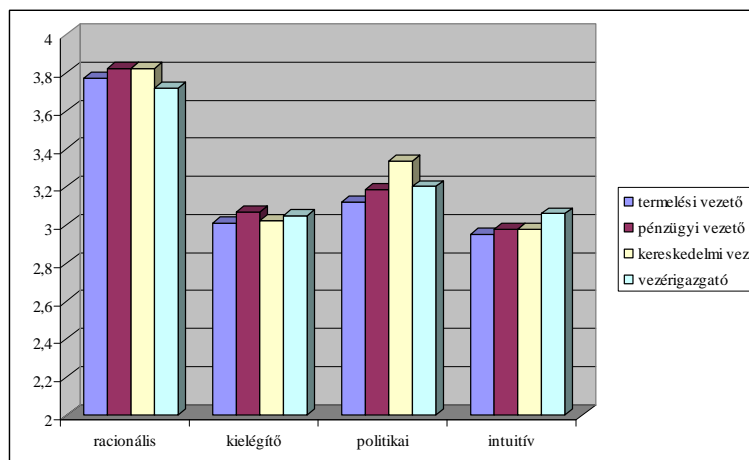
egyértelmű az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás dominanciája. Ez ráadásul együtt jár a másik három közelítésmód – igaz, hogy nagyon kismértékű, de azért észlelhető – háttérbe szorulásával. Ebből arra következtethetünk, hogy a döntéshozatalt a mintában szereplő vállalatoknál az átgondolt, racionalitást követő fölfogás határozza meg, s igyekeznek az esetleges, csupán az intuíción alapuló választásoktól tartózkodni.

9. ábra: A döntéshozatali közelítésmódok alakulása 1996, 1999 és 2004 között (N=301)



Megvizsgáltuk azt is, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő menedzserek miként vélekednek az egyes döntéshozatali közelítésmódok érvényességéről a saját vállalatuknál.

10. ábra: A különböző vezetői posztokat betöltők véleménye a döntéshozatali közelítésmódokról (N=301)



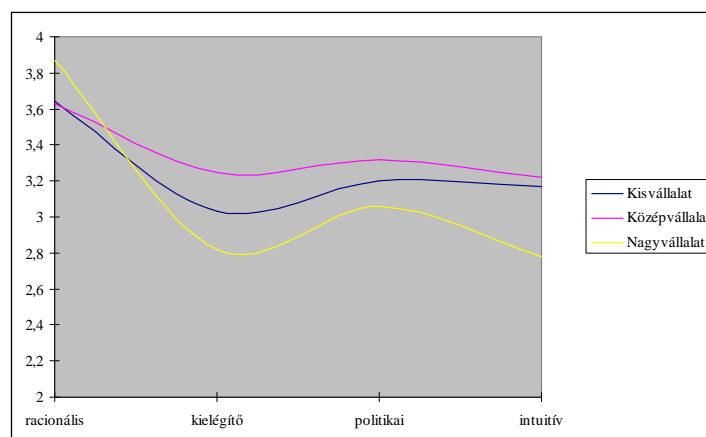
A 10. ábrából az derül ki, hogy a különböző vezetői pozícióban lévő menedzserek átlagosan nem ítélik meg szignifikánsan eltérően vállalatuk döntéshozatali mechanizmusának jellemzőit. A válaszadó csoportok mindegyike legjobban az *optimalizáló (racionális) döntési modell*hez érzi hasonlóknak szervezete döntéshozatali gyakorlatát. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a minta vállalatainál az optimalizáló modell mellett a másik három, a kielégítő (korlátozottan racionális), a politikai és az intuitív modell is a szerepet kap. A korlátozott racionalitást az anyagi folyamatokhoz közelebb álló vezetők, a kereskedelmet és a termelést irányítók tartják kevésbé jellemzőnek a saját környezetükben. A politikai közelítésmód, amely a hatékony konfliktuskezelésnek is eszköze lehet, érdekes módon a kereskedelmi vezetők szerint tipikusabb. Az intuitív közelítésmódot a vezérigazgatók érzékelik a saját környezetükben jellemzőbbnek, ami természetesnek mondható, hiszen ezt a közelítésmódot leginkább nekik áll módjukban alkalmazni. Azt mondhatjuk tehát, hogy a különböző posztot betöltő vezetők a saját szakterületükkel leginkább konform döntéshozatali közelítésmódot az átlagosnál jellemzőbbnek érzékelik.

5. A döntéshozatali közelítésmódok vállalati kategóriák szerinti elemzése

5.1. A vállalatméret hatása

A korábban jellemzett három vállalati kategóriában (kisvállalat, középvállalat, nagyvállalat) szignifikáns kapcsolatot találtunk a vállalatméret és a korlátozottan racionális (kielégítő) valamint az intuitív döntéshozatal favorizálása között. Ez a két közelítésmód – melyek kétségtelenül a legtávolabb esnek a racionális felfogástól – legkevésbé a nagyvállalati kategóriákra jellemző. Érdekes módon a középvállalatok körében viszont ezek a közelítésmódok sokkal népszerűbbek.

11. ábra: A vállalatméret és korlátozottan racionális és intuitív közelítésmódok összefüggése (N=292)



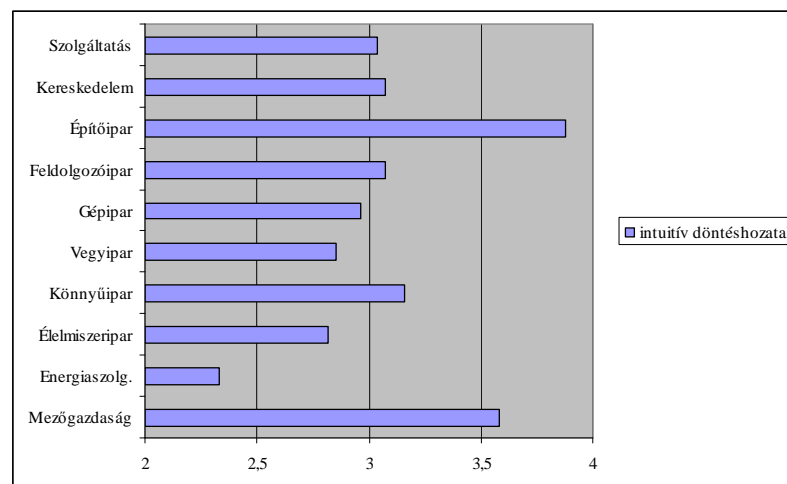
5.2. Tulajdonosok típusa

A preferált döntéshozatali közelítésmód vizsgálódásaink szerint nincs szignifikáns kapcsolatban a tulajdonlás jellegével. Ez úgy interpretálható, hogy a mintában megkérdezett válaszadók véleménye szerint a tulajdonos jellege (többségi állami tulajdon, többségi belföldi (nem állami) tulajdon, többségi külföldi tulajdonú) nincs közvetlen befolyással a választott döntéshozatali közelítésmódra.

5.3. A fő tevékenység befolyásoló hatása

A fő tevékenység befolyásoló hatása elsősorban az intuitív döntéshozatali közelítésmód alkalmazásában mutatkozott meg. Szignifikáns kapcsolatot fedeztünk fel a tevékenység jellege és az intuitív közelítésmód felvállalása között. Az a hipotézisünk, hogy a tevékenység jellege valóban meghatározza, hogy milyen határok között lehetséges a döntéseket a megérzésekre építeni. Eredményeink azt igazolják, hogy a piaci konjunktúra által erősen érintett építőiparban, valamint az időjárás változások által sújtott mezőgazdaságban ennek a felfogásnak meghatározóbb szerep jut, mivel kevesebb esély van a racionális mérlegeléshez szükséges összes információ beszerzésére. Szembeötlő az is, hogy mennyire nem jellemző ez a felfogásmód az energiaszektorban és a kitermelőiparban, ahol a költséges beruházások nyilvánvalóan nem egyeztethetőek össze pl. a próbaszerencse alapú gondolkodással.

12. ábra: Az intuitív közelítésmód megjelenése a különböző tevékenységű ágazatokban (N=289)



5.4. A tevékenység diverzifikáltsága

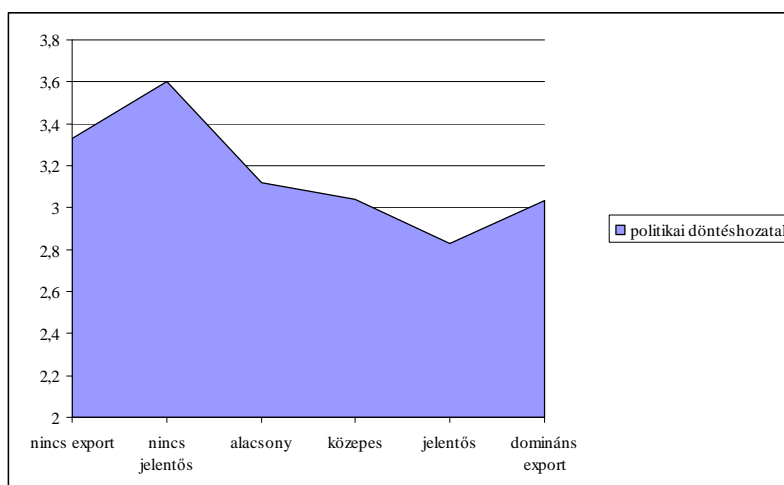
A tevékenység diverzifikáltsága változó azt mérte, hogy hány üzletágban tevékenykedik a vállalat. Eszerint megkülönböztettünk egy üzletágban tevékenykedő vállalatokat, diverzifikált és

erősen diverzifikált vállalatokat. A tevékenység összetettsége és a döntéshozatali közelítésmódok elterjedtsége között nem találtunk szignifikáns kapcsolatot, amit értelmezhetünk úgy is, hogy a diverzifikáció nem támaszt külön igényt semelyik döntéshozatali közelítés intenzívebb alkalmazására.

5.5. Az exportorientáció és a tekintélyelvű döntéshozatal

Szignifikáns kapcsolat adódott az exportorientáció és a politikai, másképp fogalmazva tekintélyelvű közelítésmód között. Ennél a felfogásnál az egyes funkcionális területek vezetőinek legfontosabb feladata saját egységük pozíciójának javítása. Egyfajta negatív összefüggést találtunk az exporttevékenység növekedése és a tekintélyelvű közelítésmód között, ami arra utalhat, hogy az exportpiacoknak való megfelelés kihívása nem viseli el a konfliktusos döntéshozatali modell alkalmazását a szervezetben.

13. ábra: Az export intenzitás és a tekintélyelvű döntéshozatal összefüggése (N=252)

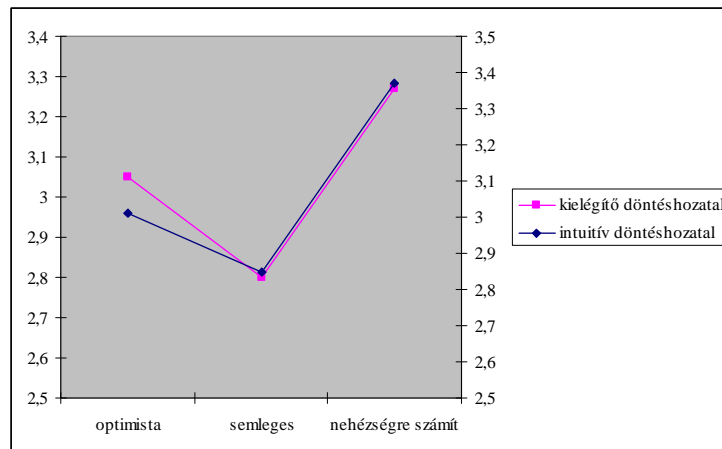


5.6. Az EU csatlakozás kihívásai a döntéshozatallal szemben

Az EU csatlakozás következményeinek megítélése alapján – mint az korábban is látható volt – három vállalati kategóriát különböztettünk meg: az optimistákét, akik lehetőséget látnak a csatlakozásban, a semlegeseket, akik nem várnak változást, s végül azokat, akik inkább nehézségekre számítanak. Mivel várakozásokról van szó, kézenfekvőnek tűnik a várakozások és a döntéshozatali felfogásmódok közötti kapcsolat vizsgálata. Szignifikáns kapcsolat mutatkozott az EU csatlakozással megnyíló, vagy éppen elmaradó lehetőségek megítélése és a korlátozottan racionális valamint az intuitív döntéshozatali felfogás felvállalása között. A kapcsolat iránya is érdekes. Azok között, akik ezt a két közelítésmódot tipikusabbnak tartották cégük döntéshozatali gyakorlatában, magasabb volt a nehézségekre számító aránya. Fogalmazhatnánk fordítva is: akik több nehézségre, kihívásra

számítanak az EU csatlakozás folyamányaként, jellemzőbben tartoznak a korlátozottan racionális illetve intuitív döntéshozók csoportjába.

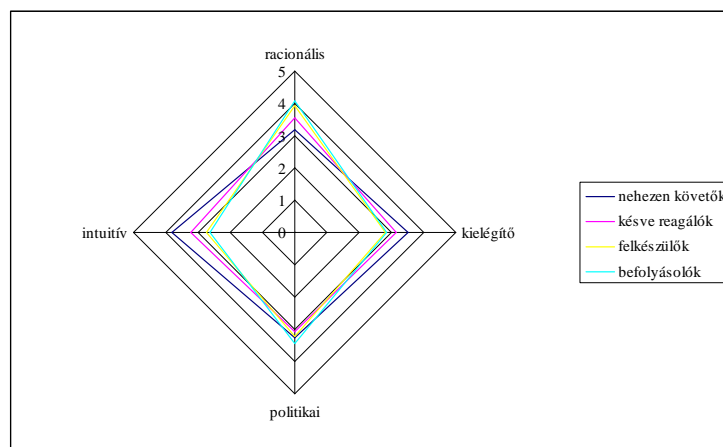
14. ábra: A korlátozottan racionális és intuitív döntéshozók EU várakozásai (N=256)



5.7. A változásokhoz való viszonyulás és a döntéshozatali közelítésmódok összefüggése

Stratégiai szempontból rendkívül fontos, hogy egy vállalkozás hogyan viszonyul a változásokhoz. Mint láhattuk a változásokhoz való viszonyt a 2000 és 2003 közötti magatartás azonosításával jellemeztük. Eszerint megkülönböztettük a változásokat nehezen követőket, a késve reagálókat, a változásokra felkészülőket és a változásokat befolyásolókat.

15. ábra: A változások kezelése és a döntéshozatali közelítésmódok viszonya (N=290)



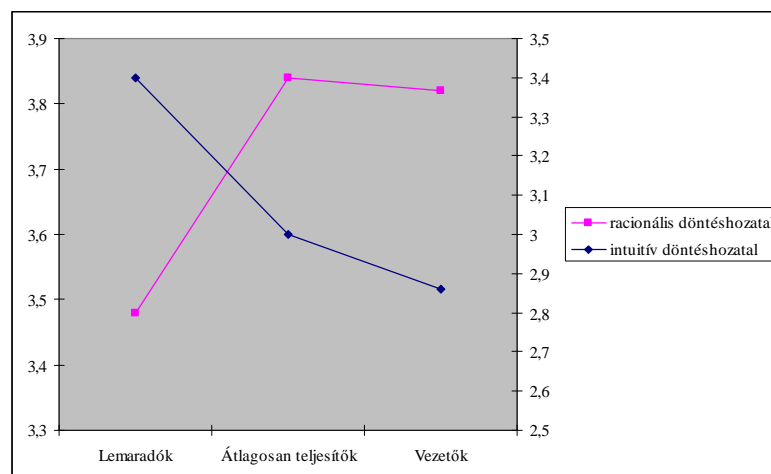
Szignifikáns kapcsolatot találtunk a racionális, a kielégítő és az intuitív közelítésmódok valamint a változásokhoz való viszonyulás tekintetében. A változásokat leginkább befolyásolók vallják magukat a legracionálisabbnak, miközben a változásokat nehezen követők a legkevésbé racionálisak. A kielégítő döntéshozatal a változásokat nehezen követőkre a legjellemzőbb, s ugyanez mondható el az intuitív döntéshozatalról is. Milyen következtetés vonható le ezekből a válaszokból? A

racionalitás biztos hátterével a döntéshozók felkészülten érzik magukat a változások befolyásolására is, míg a korlátozottan racionális és inkább a megérzéseikre hagyatkozó döntéshozók tartanak a változásoktól, azokat nehezen képesek követni.

5.8. A vállalati teljesítmény és a racionalitás összefüggése

A korábbi felmérések, felsővezetőkkel készített interjúink mind azt igazolták vissza, hogy a magyar menedzserek számára a racionalitás komoly értéket képvisel. A racionális gondolkodás képességét a többség azonosítja a kiválóság fogalmával. Az általános vélekedés, hogy a sikernek is elengedhetetlen feltétele, amit vizsgálati eredményeink is visszaigazolni látszanak. Szignifikáns kapcsolatot találtunk ugyanis a vállalati teljesítményváltozó és a racionális illetve intuitív gondolkodás között.

16. ábra: A vállalati teljesítmény és a racionalitás viszonya (N=269)



A 16. ábra meggyőzően bizonyítja, hogy a sikeres vállalatok vezetői nem vállalják fel az intuitív döntéshozatalt olyan mértékben, mint a racionális gondolkodást. A döntéshozatal irodalmában sokféle nézettel találkozhatunk e jelenség indoklásaként. A legvalószínűbb a felelősség hátrítása. Egy racionális döntéshozó ugyanis mindig hivatkozhat arra, hogy ő mindent alaposan mérlegelt, ellenőrzött, elemzett, vagyis esetleges sikertelen döntéséért nem vonható felelősségre, hiszen gondosan járt el.

Mintánkban az optimalizáló közelítésmód favorizálása azért is érdekes, mert gyökeresen ellentmond Ronald Schultz megfigyeléseinek, aki amerikai topmenedzserek döntéshozatali magatartását vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az első számú vezetőket az intuitív döntéshozatali közelítésmód gyakorlása jellemzi tipikusan, miközben helyetteseik a racionális

közelítésmódot gyakorolják (Schultz, 1996). A mi mintánkban azonban a vezérigazgatók is a racionális közelítésmódot favorizálták.

5.9. A piaci célok semlegessége

Joggal feltételeztük, hogy a piaci célok, vagyis az, hogy a vállalat pozíciói megtartására, vagy éppen mérsékelt piaci növekedésre vagy agresszív piaci növekedésre készül, összefüggésben áll a vállalatra jellemző döntéshozatali fölfogással. Például, elképzelhető lenne, hogy az agresszív piaci magatartás mögött racionális mérlegelések vagy éppen intuitív megérzések húzódnak meg. Erre azonban nem sikerült bizonyítékot szereznünk, mert nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a piaci stratégia és a döntéshozatali fölfogásmódok között.

5.10. Piaci koncentráció

A piaci koncentráció foka és a követett döntéshozatali fölfogásmód között sem azonosítottunk szignifikáns kapcsolatot, amit úgy értelmezhetünk, hogy a közelítésmód kiválasztására a piac jellege nincs hatással. Pedig nem túlzás azt feltételezni, hogy egy koncentrált piacon inkább racionálisan kell viselkedni, míg egy többszereplős piacon nagyobb lehet a jelentősége a megérzéseknek, az intuíciónak.

6. További vizsgálatok a menedzsment képességek körében

A menedzsment képességek közötti kapcsolódások tisztázása érdekében további elemzéseket végeztünk a teljes mintán. Először faktorelemzést hajtottunk végre, amely igen érdekes, s korábbi eredményeinket megerősítő eredményt hozott. Két faktor rajzolódott ki a menedzsment képesség változókból, még hozzá eléggé sajátos szerkezetben. Az első faktorba került az összes képesség változó, kivéve a számítástechnikai ismereteket. A második faktorban viszont ez a változó lett domináns. Ez úgy interpretálható, hogy az összes képesség változó közül „kilóg” a számítástechnikai ismeret, amely – ezek szerint – egyfajta vízvázaló a menedzsment felkészültségében.

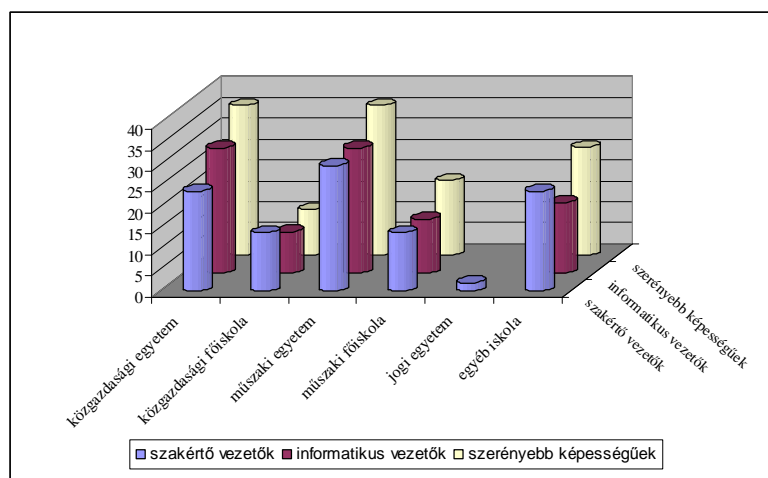
E két meglehetősen sajátos faktor segítségével klaszterelemzést végeztünk annak érdekében, hogy a menedzsment képességek, a menedzsment felkészültsége alapján jellemezzük a mintában szereplő vállalatok csoportjait. Három csoportot azonosítottunk. Az elsőt a szakértő vezetőkkel rendelkező vállalatok csoportjának neveztük el. A második csoport – tagjainak kimagasló számítástechnikai ismeretének köszönhetően – az informatikus vezetőkkel bíró vállalatok elnevezést kapta. Természetesen ez nem foglalkozási besorolást jelent, hanem azt, hogy ezen cégek vezetői az átlagosnál képzetesebbek számítástechnikailag. A harmadik csoport vállalatait szerényebb képességekkel rendelkező vezetők irányítják. E három csoport szignifikánsan elkülönült egymástól,

vagyis a különbségek stabilnak tekinthetők. Az első csoportba 99, a másodikba 82 és a harmadikba 107 vállalat sorolódott.

Természetesen magyarázatot kerestünk a minta ily módon történő szétválására. Kézenfekvőnek tűnt az, hogy az idősebb menedzserek nem járatosak a számítástechnikában annyira mint a fiatalabbak. Nem sikerült azonban igazolnunk a munkában eltöltött idő és a számítástechnikai képességek közvetlen összefüggését.

Azt is megvizsgáltuk, hogy az első számú vezető képzettsége mennyiben determinálta, hogy melyik klaszterbe sorolódnak az egyes vállalatok. A vezérigazgatók válaszait figyelembe véve a következő megoszlást kaptuk.

17. ábra: A minta megoszlása a vezérigazgató iskolai végzettsége szerint (N= 275)

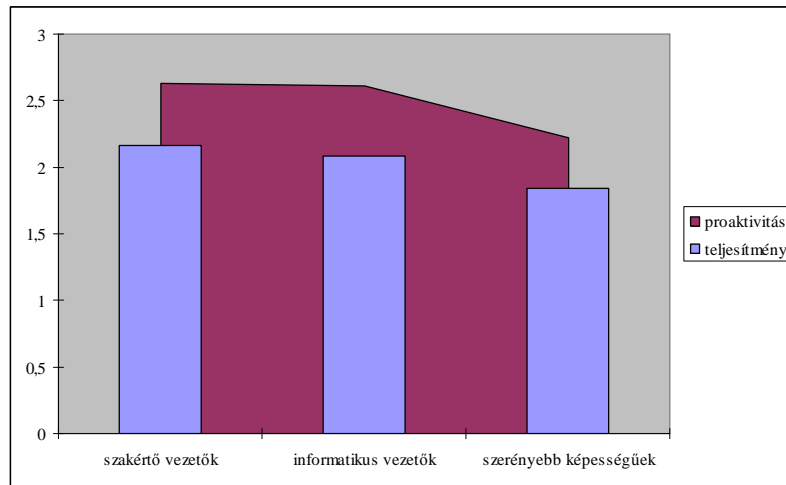


Jól látható, hogy a vezérigazgatók többsége közgazdasági egyetemi (90 fő) vagy műszaki egyetemi (96 fő) diplomával rendelkezik. Mindkét csoportból pontosan 30-an sorolódtak az „informatikus” vezetők klaszterébe, vagyis nem a diploma jellege dönti el, hogy ki mennyire mélyed el a számítástechnikában. Nem volt egyébként sem szignifikáns kapcsolat az iskolai végzettség és az egyes klaszterekbe kerülés között.

A közös elemzéshez kiválasztott változók közül a legközvetlenebb összefüggést a menedzsment fölkészültségével kapcsolatban a *változásokhoz való viszonyulásnál* és a *vállalati teljesítménynél* tapasztaltunk. Ez a tendencia folytatódott a menedzsment képességek alapján kialakított klaszterek esetében is.

A szakértő vezetőkkel rendelkező vállalatok klasztere aktívabban viszonyul a változásokhoz és teljesítményük is jobb az átlagosnál. Szorosan a nyomukban találhatóak az informatikus vezetők által irányított vállalatok. A 18. ábrán jól látható, hogy a szerényebb képességeket felmutató vállalatvezetők által menedzselt cégek kevésbé sikeresek a változásokra való reagálásban és a teljesítményük is elmarad az előző két csoporttól.

18. ábra: Proaktivitás és teljesítmény a menedzsment képességek szerinti klaszterekben (N=285)



7. Összegzés

A kutatás harmadik alkalommal történt megismérlése, s az eredmények meggyőző stabilitása nagy biztonsággal igazolja, hogy a megkérdezett menedzserekre – akár csak a korábbi válaszadókra – a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek birtoklása, a fejlett problémamegoldó képesség jellemző. Ezen erősségek mellett továbbra is gyengességként jelenik meg a kockázatvállalási hajlandóság és a számítástechnikai ismeretek alacsony szintje.

A 2004-es minta az 1996-os és 1999-es mintához hasonlóan és a nemzetközi trendekkel szemben a racionalitásra törekvést mutatja. Ez egy gyorsan változó, kihívásokkal terhelt környezetben nem mindig a legcélravezetőbb döntéshozatali felfogásmód. Különösen problematikus, hogy – amint azt a menedzsment képességek elemzésénél több metszetben is láthattuk – a racionalitásra törekvés a 2004-es mintában sem párosult fejlett elemző készséggel és az elemzések elkészítéséhez és felhasználásához szükséges számítástechnikai ismeretekkel.

Ugyanakkor bizonyítást nyert, hogy a felkészültebb vezetők által irányított cégek proaktívan képesek reagálni a változásokra és teljesítményük is jobb az átlagosnál, vagyis azt mondhatjuk, hogy a menedzsment felkészültségének, képességeinek közvetlen befolyásoló hatása van a versenyképességre.

Felhasznált irodalom

- Allison: *Essence of Decision*. Boston, Little Brown, 1971
- Attila Chikán – Erzsébet Czakó – Zita Zoltay-Paprika (eds.): *National competitiveness in global economy*, Akadémiai Kiadó, 2002b
- Ayestaran, S. – McCosh, A. – Mayon-White, W.: *Decision Support in Organizational Transformation*. Chapman & Hall - IFIP, 1997
- Berács József – Chikán Attila (eds.): *Managing Business in Hungary*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1999
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002a
- Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: *Az 1996. és 1999. évi versenyképességi kérdőíves felmérések és az adatbázis jellemzői*. In: Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002a
- Czakó Erzsébet – Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita: *Változóban a vállalati stratégiák*. Cégvezetés, 2000, 3. szám, 162 – 166 oldal
- Erzsébet Czakó – Zita Zoltay Paprika: *The 1996 and 1999 competitiveness surveys in Hungary and the characteristics of the database*, in: Attila Chikán – Erzsébet Czakó – Zita Zoltay-Paprika (eds.): *National competitiveness in global economy*, Akadémiai Kiadó, 2002
- Guillen, M. F.: *Models of Management*, The University of Chicago Press, 1994
- 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
- Lesi Mária: *A Versenyképesség Kutatás 2004-es vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása*, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, kézirat, 2005
- Lindblom, C. E.: *The Science of Muddling Through*. *Public Administration Review*, Vol. 19. 1959
- March, J. G.: *Decisions and Organisations*, Basil Blackwell, 1988
- Simon, H.: *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Edward Elgar Publishing Limited, 1992
- Schultz, R.: *Megérzés és döntés*. Network Twenty One, 1996
- Szántó, Richárd – Wimmer, Ágnes – Zoltay-Paprika, Zita: *Information and Human Factors in Decision Support – Explanation for Business Performance and Responsiveness*, Paper for the 4th A2ID International Conference, Decision: Measures and Evaluations, May 17th-18th 2005 Bordeaux, pp. 1–9.
- Wimmer Ágnes – Csesznák Anita: *Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU csatlakozás idején – A Versenyben a világgal kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése*, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok 65., 2005
- Wimmer Ágnes: *Teljesítménymenedzsment az érintettekkel való kapcsolatok tükrében*, In: *Tudásalapú társadalom, Tudásteremtés – Tudástranszfer, Értékváltás*, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, V. nemzetközi konferencia, Miskolc–Lillafüred, 2005. május 11–12. II. kötet pp. 95–101.

- 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
- Zoltayné Paprika Zita – Fehér Imre – Szántó Richárd: Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok a magyar vállalatoknál az ezredfordulón. Vezetéstudomány, 2000. 6. szám, pp. 17–25
- Zoltayné Paprika Zita: A magyar menedzserek versenyképessége, Cégvezetés, 2001. 1. szám
- Zoltayné Paprika Zita: A magyar menedzserek versenyképessége. In: Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002a
- Zita Zoltay Paprika: The competitiveness of the Hungarian managers, in: Attila Chikán Attila Chikán – Erzsébet Czakó – Zita Zoltay-Paprika (eds.): National competitiveness in global economy, Akadémiai Kiadó, 2002b
- Zoltayné Paprika Zita: Vezetői képességek és döntéshozatali megfontolások az EU csatlakozás idején. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Pécs, 2004. október 21–22. In: Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után – A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai, pp. 233–240.
- Zita Zoltay Paprika: Overview of a Competitiveness Study about Managerial Decision Making. 3rd Workshop of IFIP 8.3 DSS Case Study Task Force. Thursday 31st of March to Friday 1st of April 2005, Budapest, Budapest University of Technology and Economics, Corvinus University of Budapest
- Zoltayné Paprika Zita: Döntésmélet. Alinea Kiadó, Budapest, 2005

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)
ISSN 1787-6915 (online)