

## B E K Ö S Z Ö N T Ő

Immár hagyománynak tekinthető, hogy a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetben működő Versenyképesség Kutató Központ egy-egy hosszabb ideig tartó kutatási programjának eredményeit a Vezetéstudományban tematikus szám formájában is bemutathatja. Ezeket a cikkeket tartalmazza a jelenlegi szám.

A Versenyképesség Kutató Központ 2004–2006 között „Versenyben a világgal – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” címmel folytatott a vállalatok versenyképességére irányuló kutatásokat. A kutatások elsődleges célja az volt, hogy az EU-csatlakozás időszakában felmutassanak egy pillanatképet vállalataink versenyképességéről: honnan indulva, hová jutottunk, és nemzetközi összehasonlításban hol állunk. E kérdéseket megválaszolando, kutatási munkánk középpontjában az immár harmadik (2004) vállalati kérdőíves felmérés és a korábbi adatfelvételek (1996, 1999) adatbázisainak elemzése állt.

A tematikus szám cikkeinek kiválasztásánál az vezetett bennünket, hogy olyan területeket mutassunk be, amelyekről a Vezetéstudomány hasábjain még nem adtunk hírt. A cikkek kiválasztásában és lektorálásában jelenleg is, és a hároméves kutatási munka során is egy kettős opponensi rendszert alkalmaztunk. Első körben a kutatási projektek vezetői, a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar oktatói, látták el az opponensi feladatokat: *Balaton Károly* egyetemi tanár, Vezetéstudományi Intézet, *Demeter Krisztina* egyetemi docens, Vállalatgazdaságtan Intézet, *Kolos Krisztina* egyetemi docens, BCE Marketing és Média Intézet, valamint *Wimmer Ágnes* egyetemi docens és *Zoltayné Paprika Zita* egyetemi docens, Vállalatgazdaságtan Intézet. Ezt követően, a második körben pedig a program vezetője, *Chikán Attila* adott visszajelzést a szerzőknek. Az egyes projektek zárótanulmányait 2006 őszén az MTA Ipar- és Vállalatgazdasági és Logisztikai Bizottságokkal közös szervezésben és tagjaiknak részvételével vitattuk meg.

Elsőként *Chikán Attila* és *Czakó Erzsébet* írása a kutatási program szakmai és módszertani háttérét vázolja, és összefoglalja a kutatás főbb eredményeit. Az eredmények ismertetésekor azokat emelték ki, amelyek egyrészt további kutatásra érdemes problémákat jeleznek, másrészt a vállalati és kormányzati döntéshozók számára is érdekesek lehetnek.

A vállalatok stratégiáját vizsgáló kutatások munkái közül e számba *Bartók István* vállalkormányzásról szóló cikkét választottuk. A szerző az adatfelvételekben szerepelt részvénytársaságok igazgatóságainak strukturális jegyeit, az irányítási munkájuk szervezését, az igazgatóságok feladatait és a társaságirányítási szabályok területeit elemezte.

A vezetési és döntési kérdésekkel foglalkozó projektet egy döntéshozatalra összpontosító cikk, *Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes – Szántó Richárd* munkája képviseli. A döntéshozatal öt aspektusára vonatkozó kutatások eredményeit foglalják össze a szerzők. A hazai vállalatoknál jellemző menedzsmentképességeket, döntéshozatali közelítésmódokat, vezetői döntések információs háttérét, a teljesítménymérés gyakorlatát és az érintettek döntéshozatalba való bevonását értékelik cikkükben.

A vállalati belső működés kérdéseivel foglalkozó projekt eredményei közül két cikket tartalmaz a tematikus szám. *Demeter Krisztina* arra vállalkozott, hogy a vállalatvezetői véleményekre támaszkodva feltárja a különböző funkcionális területek hozzájárulását a vállalati sikerhez. Ennek eredményeit mutatja be cikkében. *András Krisztina* és *Juhász Péter* a pénzügyi menedzsment értékelésére és az adatbázis részét képező vállalati pénzügyi adatokra támaszkodva ad képet arról, hogy mi jellemezte az adatbázisainkban szereplő vállalatok pénzügyi menedzsmentjét, és hogyan alakult jövedelmezőségük az 1995–2004 közötti időszakban.

Végül, de nem utolsósorban a vállalközi kapcsolatok típusait, okait és működésüket vizsgáló projekt eredményeiből *Kenesei Zsófia* cikke ad ízelítőt. Az írás a magyarországi bankok és vállalati ügyfelek közötti kapcsolatok elemzésével arra ad választ, hogy a vállalatok hogyan értékelik a kereskedelmi bankokkal fennálló kapcsolataik rugalmasságát, az információcserét és a segítőkészséget.

Budapest, 2007. március

**Czakó Erzsébet**

egyetemi docens, igazgató  
Vállalatgazdaságtan Intézet

**Chikán Attila**

egyetemi tanár, igazgató  
Versenyképesség Kutató Központ

CZAKÓ Erzsébet – CHIKÁN Attila

## GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL – 2004–2006

A BCE Versenyképesség Kutató Központ 2006-ban egy hároméves kutatási programot zárt le, amelynek részeredményeiről a Vezetéstudományban rendszeresen megjelentek tanulmányok. A mostani tematikus szám írásai olyan területeket elemeznek, amelyekről korábban nem jelentek meg beszámolók. A tematikus szám bevezetőjeként szolgáló munkájukban a szerzők egy rövid szakmai és módszertani áttekintés után a kutatási program során levont legfőbb következtetéseket és tanulságokat foglalják össze.

*Kulcsszavak:* versenyképesség, versenyképesség-kutatás, kutatómódszertan

A Versenyképesség Kutató Központ immár harmadik alkalommal vállalkozott egy vállalatvezetői kérdőíves felmérésre építő többéves kutatási programra.<sup>1</sup> A 2004-ben elindított kutatási program számára egy fő és két kiegészítő kutatási célt fogalmaztunk meg. Fő célunk az volt, hogy a vállalati versenyképességi kérdőíves felméréseink folytatásával<sup>2</sup> és az ezt kiegészítő elemzésekkel választ adjunk arra, hogy milyen fejlődési tendenciák jellemzik a hazai vállalati kört, és e fejlődés hogyan értékelhető az EU-csatlakozás időszakában. Kiegészítő célokként eredményeinket szeretnénk volna nemzetközileg élenjáró vállalatokra vonatkozó eredményekkel és tapasztalatokkal összevetni, s végül a nemzetközileg élenjáró piaccgazdasági elméletekkel és magyarázatokkal szembevetni. A kutatási feladatok meghatározásához a vállalati versenyképesség definíciónk tartalmának megfelelően egy kétdimenziós kutatási teret hoztunk létre, és e térben jelöltünk meg öt kutatási projektet, amelyeknek saját vezetője és egyeztetett kutatási terve volt. A program módszertani magját egy 301 vállalat 1204 vezetőjére kiterjedő kérdőíves felmérés jelentette, amelyhez vállalatvezetői interjúk és kiegészítő elemzések csatlakoztak. A kutatásban közel kétszázán, főként a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar munkatársai működtek közre, 42 műhelytanulmány, 8 egyéb tanulmány és 4 projekt-zárótanulmány<sup>3</sup> született – jelen tanulmányunk ezekre épül.

Cikkünkben elsőként az alkalmazott versenyképességi definíciónkat ismertetjük, majd a kutatási program felépítését, a kutatási területeket és az alkalmazott módszertant mutatjuk be. Az elkészült tanulmányok alapján sorra kerülő eredmények ismertetésével egyrészt a leg-

jellemzőbb állapotokat, illetve tendenciánkat emeljük ki, másrészt azokat, amelyek további kutatásra érdemesek. Kutatásunk vállalati szemléletéből adódóan csak kitekintésszerűen foglalkoztunk a makrogazdasági, illetve a vállalaton kívüli tényezőkkel, miközben természetesen tisztában vagyunk ezek jelentőségével. Úgy véljük, hogy jelen írásunk, illetve a részleteket tartalmazó tanulmányok áttekintése a vállalati, illetve kormányzati szakemberek körében hozzájárulhat azoknak a gondolatoknak a megfogalmazásához, amelyek segítik a kutatás eredményeinek a saját szervezetre, illetve szakterületre vonatkozó alkalmazását. A tanulmány végén mindenesetre megfogalmaztunk három olyan következtetést, amelyek nem a vállalati szférára vonatkoznak, de megfogalmazásuk közvetlenül ebből a kutatásból származtathatók.

### A versenyképesség értelmezése

A vállalati versenyképességi kutatási program középpontjában a következő *versenyképesség-konceptió* áll: a versenyképesség legáltalánosabban nemzetközi összehasonlításban értékelt nemzetgazdasági, illetve vállalati teljesítőképességet jelent. A nemzetgazdasági teljesítményeket és a teljesítőképességet a vállalatok versenyképessége döntően befolyásolja: egyébként változatlan feltételek mellett „jó” vállalati teljesítmények és teljesítőképesség „jó” nemzetgazdasági versenyképességet, „rossz” vállalati teljesítmények és teljesítőképesség „rossz” nemzetgazdasági versenyképességet eredményeznek. A kormányzat, valamint intézményei a vállalatok működési környezetének alakításával, inf-

rastruktúra- fejlesztéssel támogathatják vagy akadályozhatják e mikro-makro összefüggés érvényesülését. Alá kell húzni, hogy a vállalatok és a nemzetgazdaság versenyképessége közötti kapcsolat sokdimenziós, és nem, vagy csak nehezen modellezhető és számszerűsíthető. Egy nemzetgazdaságnak és az ott működő vállalatoknak a versenyképességét befolyásoló tényezők társadalmi kontextustól is függenek. A versenyképesség gazdasági jelenség és kategória, aminek a fenntartása, fejlesztése nem öncél, hanem a társadalmi jólétet meghatározó egyik összetevő. A kutatási témakörök kimunkálásához és az eredmények szintetizálásához a szakirodalom áttekintése és saját kutatási eredményeink alapján a tudományosság igényével megfogalmaztunk egy definíciót a nemzetgazdaság, egyet pedig a vállalatok versenyképességére, amelyek a következők:

A nemzetgazdaság versenyképessége a nemzetgazdaságnak az a képessége, hogy úgy tud létrehozni, felhasználni, a globális verseny keretei között értékesíteni termékeket és szolgáltatásokat, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka, és ezzel párhuzamosan állampolgárainak jóléte fenntartható módon növekszik. Ezen versenyképesség feltétele az erőforrások termelékenységi növekedésének elősegítése, a vállalatok és más intézmények hatékonyságának javítását biztosító feltételek folyamatos fenntartása útján.

Ez a nemzetgazdasági versenyképesség definíció olyan közgazdaságtani definíció, amely figyelembe veszi, hogy a gazdaság a társadalom egyik alrendszere, amely működésének megvannak a maga törvény- és szabályszerűségei. Magába foglalja továbbá azt a sajátosságot, hogy globális gazdaság keretei között újra kell gondolni a nemzetgazdaságok szerepét, valamint hogy a termelési tényezők megújíthatók és megújítandók. A definícióban szereplő versenyképességi feltétel megfogalmazása igyekszik összekapcsolni a makrogazdasági termelékenységet a mezzo- és mikroszféra (iparágak és vállalatok) teljesítményével.

A definíció rámutat a versenyképesség eszközjellegetársadalmi kontextusban: a versenyképességnek hozzá kell járulnia az állampolgárok jólétének fenntartható növekedéséhez. A definíció folytatásaként a megvalósulás feltétele szerepel. Ez a kitétel integrálja a versenyképességi definícióban erőteljesen hangsúlyozott termelékenység-növekedést, amelyről azt állítjuk, hogy az a gazdaság meghatározó szereplőinek (s ezalatt nem csak a vállalatokat értjük!) hatékonyságnövekedése nyomán érhető el. Implicite e feltétel azt is magába foglalja, hogy a gazdaság szereplőinek ez a magatartása meghatározott feltételek megteremtésével, alakításával és fenntartásával ösztönözhető, ami a kormányzati politikák és eszközök terepuma.

A Versenyképesség Kutató Központ kutatási programjai középpontjában 1995 óta a hazai vállalatok versenyképességének vizsgálata áll. Ezen a téren igen kevés fogódzót találtunk arra vonatkozóan, hogy mit is értsünk ezalatt a fogalom alatt. A *vállalati versenyképesség* felfogásunkban a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. E versenyképesség *feltétele*, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársainál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.

A vállalati versenyképesség megfogalmazásánál hangsúlyozzuk, hogy a vállalatokat olyan társadalmi képződményeknek is tekintjük, amelyeknek a fennálló társadalmi normákhoz alkalmazkodniuk kell. Ezt követően a definícióban a vállalatok kettős értékteremtésének követelménye fogalmazódik meg (Chikán, 2003): a vállalatnak egyszerre, egyazon folyamatban kell a fogyasztók és a tulajdonosok számára értéket teremtenie. Ez a piaci verseny kontextusában valósul meg, hiszen a vállalati versenyképesség a piaci verseny feltételei közepe dől el, ahol a vállalat termékei versenyeznek.

A vállalati versenyképesség definícióban megfogalmazott feltétel arra mutat rá, hogy a versenyképesség fenntartása folyamatos alkalmazkodást követel meg a vállalatoktól, és a legfőbb alkalmazkodási (viszonyítási) pontot a termékpiacokon keresztül meghatározandó versenytársak jelentik. A definíció lehetőséget teremt arra, hogy a gazdálkodástudomány területein (pl. marketing, termelésmenedzsment, pénzügyi menedzsment, szervezetalakítás) e definíciót szem előtt tartva elemezhessek és értékelhessek a vállalati versenyképességhez való hozzájárulásukat. Lehetővé teszi továbbá azt, hogy a vállalati versenyképességet dekomponálhassuk további elemzések és értékelések számára: termék, vállalat és iparág/szektor. A vállalati versenyképesség fő megvalósítója, első számú aktora a vállalat felsővezetése.

## A kutatási területek, módszertan és a minta

Kutatásai középpontjában a vállalati versenyképesség megvalósítása áll, amelynek fő aktorai a vállalat felsővezetői, akiknek úgy kell irányítaniuk és működtetniük vállalataikat, hogy azok képesek legyenek belső és külső alkalmazkodásra. Négy belső alkalmazkodási területet emeltünk ki – a stratégia, a vezetés és döntés, az értékteremtés és a vállalatközi kapcsolatok –, és e területek ad-

ták a kutatás szerkezeti elemeit jelentő projektek kutatási terepét. A külső alkalmazkodás fókuszpontjait a kutatási program készítésének időszakában legfontosabbnak érzékelt tényezők alapján szintén négy területben határoztuk meg: az EU-csatlakozás; az üzleti szféra (üzleti környezet) helyzete; a technikai fejlődés és a tudástársadalom kialakulása; és a tulajdonosi szerkezet. Ezek voltak azok az elemzési dimenziók, amelyeket a projekteknek figyelembe kellett venniük saját kutatási területeik vizsgálatánál. Egy ún. központi projekt keretében koordináltuk a vállalati versenyképesség általános, és a makroszférához kapcsolódó problémákkal foglalkozó kutatásokat. A fentiek összefoglalásáról, a program felépítéséről lásd az 1. ábrát.

### A kutatási program felépítése



Forrás: Chikán – Czákó (szerk., 2005). Megjegyzés: az ábrán szereplő „X”-ek jelölik, hogy az egyes projektek a kutatási tervtanulmány irányelvei szerint mely működési környezeti szegmensekkel foglalkoztak részletesebben.

A kutatási program központi eleme a vállalati versenyképességi adatbázisunk. Vállalati versenyképességi felméréseink hagyományait folytatva, 2004 tavaszán egy újabb *kérdőíves felmérést* végeztünk. Fontos volt az időzítés: a felmérés adatfelvételére hazánk EU-csatlakozását közvetlenül megelőző és követő hetekben került sor, így pillanatfelvételnként mutatja a belépésünkkor tapasztalható fő jellemzőket, tendenciákat. A vállalati minta kialakítása során alapelveként az ötven főnél többet foglalkoztató, önálló jogi személyiséggel rendelkező cégeket céloztuk meg, szem előtt tartva a minta megfelelő reprezentativitását (létszám, méret és területi elhelyezkedés szerint), illetve bevontuk a korábbi felmérésekben már részt vett vállalatokat. Összesen 1300 vállalatot kerestünk meg. A felmérés során – az előző két felméréshez hasonlóan – valamennyi vállalatnál az első számú vezetőt és három szakterület (pénzügy, termelés, kereskedelem) fő vezetőjét kérdeztük meg.<sup>4</sup>

Elemzésünk *adatbázisához* végül 301 vállalatnál sikerült összegyűjteni 1204 értékelhető kérdőívet, a válaszadási ráta tehát 23% volt. A 2004-ben felmért cégek főbb dimenziók szerinti megoszlása hasonló az előző, 1999-es kutatás során *kialakult minta* összetételéhez.<sup>5</sup> A mintát a következők jellemzik:

Létszám alapján a vállalatok többsége (57,2%) a közép-vállalati kategóriába tartozik, míg a nagyvállalatok (250 fő fölötti) aránya 37,7%. Érdemes megemlíteni, hogy az ezer főnél többet foglalkoztató vállalatok aránya 11%. Árbevétel és eszközérték alapján vizsgálva a vállalati mintát a kis-, közép- és nagyvállalati érték-kategóriák szerinti megoszlás sokkal kiegyenlítettebb (árbevétel alapján: 29,2%, 40,8%, 29,3%, eszközérték alapján: 31,1%, 34,2%, 34,4%).

1. ábra

A minta gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi ötven fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektorába tartozó szervezetek valamelyest alulreprezentáltak. A felmért vállalati kör több mint fele a feldolgozóiparban működik. A feldolgozóiparon belüli arányokat tekintve nincs kiugró torzulás a minta összetételében a teljes vállalkozási populációhoz viszonyítva: az élelmiszer-ipari vállalatok, a könnyűipar és a vegyipar valamelyest felülreprezentáltak a mintában, míg a

gépipari cégek aránya a sokaságban nagyobb (az ötven fő feletti cégek esetében). A vállalatok tulajdonosi szerkezetét tekintve a közösségi tulajdonú cégek nagyobb arányban szerepelnek a mintában, mint a sokaságban, a hazai magántulajdonban lévők pedig alulreprezentáltak tekinthetők 53%-os mintabeli arányuk ellenére, mind elemszámukat, mind tőkeértéküket tekintve. Területi elhelyezkedés alapján relatíve kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba, a többi régió cégei magasabb arányban szerepelnek a mintában, főként az alföldi vállalatok mutattak nagyobb válaszadási hajlandóságot.

Az adatbázisokhoz igazodóan a matematikai-statisztikai elemzések jelentették kutatásaink meghatározó *módszertanát*. Az elemzések elsősorban *vállalatcsoportokra* (lásd 1. táblázat), és a három (1996-os, 1999-es és a 2004-es) adatbázis összehasonlítására terjedtek ki. Az adatbázisok elemzése során az egyes

projektek, illetve szerzők sokféle szempont szerint osztályozták a vállalatokat, de a következő tíz szempont szerint kialakított vállalatcsoportok elemzése kötelező feladat volt. A vállalatcsoportok elemzésének a legátfogóbb kérdése az volt, hogy milyen szempontok alapján különböznek egymástól az eltérő változókkal mért teljesítmények és a magatartás.

1. táblázat

**A kialakított és elemzett vállalatcsoportok**

1. <b>Vállalati méret</b> – kisvállalat, középvállalat, nagyvállalat	6. <b>EU-várakozások</b> – optimisták, semlegesek, nehézségekre számítók
2. <b>Tulajdonosok</b> – többségi állami, többségi belföldi, többségi külföldi	7. <b>Változásokra való reagálás</b> – nehezen követők, késve reagálók, felkészültek, befolyásolók
3. <b>Profil</b> (fő tevékenység) – mezőgazdaság, kitermelő ipar és energiaszolgáltatás, élelmiszeripar, könnyűipar, vegyipar, gépipar, egyéb feldolgozóipar, építőipar, kereskedelem, szolgáltatás	8. <b>Teljesítmény</b> – lemaradók, átlagosan teljesítők, vezetők
4. <b>Diverzifikáltság</b> – egy üzletág, több üzletág, jelentősen diverzifikált	9. <b>Piaci célok</b> – pozíció megtartása, mérsékelt növekedés, agresszív növekedés
5. <b>Exportorientáció</b> – export nincs, nem jelentős, alacsony, közepes, jelentős, meghatározó	10. <b>Piaci környezet</b> – koncentrált piac, mérsékelt koncentrált piac, megosztott piac

Forrás: Wimmer – Csesznák (2005 7. oldal alapján)

A kvantitatív kutatási módszertanhoz igyekeztünk *kvantitatív kutatási módszereket* is társítani. Ezek közé tartozott az interjúkra alapozott kutatás, esettanulmányok készítése és irodalom feldolgozás.

**A kutatás főbb megállapításai**

A kutatási program legfontosabb megállapításainak ismertetésénél a zárótanulmány szerkezetét (Chikán – Czako – Kazainé Ónodi, szerk., 2006), és az 1. ábrán szereplő kutatási projektek sorrendjét követjük.

**A központi projekt**

A központi projekt három fő kutatási vonalat jelentett. Egyrészt kialakítottuk és teszteltük azt a vállalati versenyképességi indexet, amely tudomásunk szerint nemzetközi újdonság, segítségével mérhetővé és értékelhetővé tettük az egyes vállalatok versenyképességét, s viszonyítani tudjuk sokféle módon (pl. ágazati, területi, tulajdonosi bontásban) kialakított referenciacsoportokéhoz.<sup>6</sup>

A projekt másik ágaként áttekintettük és elemeztük a külföldi, kormányzati szintű versenyképességi programokat, amelyek számos tanulsággal szolgálnak az EU-tagságunkkal előtérbe került gazdaságfejlesztési tervek megfogalmazásához, a versenyképesség nemzetgazdasági szintű alakítására hivatott intézmények, megközelítések, eszközök formálásához.

A projekt harmadik ága egy 30 vállalat – többnyire első számú – vezetőjével folytatott interjúsorozat volt. Az interjúalanyok között a hazai gazdaság sztármenedzsereinek jelentős része is szerepelt. Az interjúk többnyire megerősítették a kérdőíves felmérés eredményeit, de még nyilvánvalóbbá vált a vállalati szféra sokszínűsége. Az interjúk során festett kép fő motívumai a gazdaságpolitika negatív szerepe, a munkaerővel kapcsolatos gondok (romló szakképzettség, nehezen motíválhatóság), a nemzetközi trendeknek való megfelelés (lemaradás termelékenységben, munkaszervezésben) és a kilátások alapvetően optimista megítélése voltak.

**A működési környezet**

A vállalati versenyképesség egyes dimenzióira vonatkozó négy projekten átívelt néhány olyan kutatási kérdés vizsgálata, amelyek valamennyi projektet érintették, mivel a vállalatok környezeti feltételeinek alakulásával foglalkoztak.

Hazánk EU-csatlakozására vonatkozólag megosztott a vállalatok véleménye. A többség optimista, de csekély felkészültséggel lépett át az új helyzetbe (a megkérdezettek mindössze harmada mondta azt, hogy hosszabb ideje készült a csatlakozásra). A környezeti bizonytalanságot növekvőnek tartják, a belföldi piac, a jogi szabályozás és az EU-csatlakozás jelentik ennek fő tényezőit. A környezeti elemek közül a gazdaságpolitika és maga a gazdasági helyzet a leginkább hátráltató, a külföldi piacok politikai és szabályozási viszonyai (lásd EU-csatlakozás) a leginkább segítő tényező. Erősödik az ellátási láncok belső kapcsolatainak jelentősége – a külföldi tulajdonú vállalatokat kivéve –, továbbra is alacsony a K+F ráfordítások aránya.

**Stratégia projekt<sup>7</sup>**

A Balaton Károly vezetésével folytatott kutatások eredményei szerint a vállalatok stratégiájában lényeges változások történtek az 1999-es felméréshez képest. (Az nem változott, hogy a vállalati méret növekedésével nő a stratégia formalizáltsága, tudatossága, módszertani megalapozottsága.) Jelentősen emelkedett a növekedési és támadó stratégiát folytató vállalatok aránya a visszahúzódó és védekező stratégiához képest (ez az arány különösen a kereskedelmi vállalatoknál kiemelkedő), a többségük egy mérsékelt növekedést tűz

ki célul. Lényegesen fejlődött a stratégiaalkotás módszertana, s lényeges fejlemény, hogy a stratégia szervezeti megalapozása (a középvezetők nagyobb bevonásával) javítja a megvalósítás esélyeit.

A mintában szereplő vállalatoknak (ezek nagy része hazai tulajdonú közepes vállalat) többsége még nemzetköziesedésének elején jár. Alig több mint felének van exportból származó jövedelme, s csekély a külföldi tőkebefektetések súlya is.

Növekvő a hajlandóság az együttműködésre, stratégiai szövetségek alkotására és egyre erősebb a felvásárlások szerepe is.

### **Vezetés és döntés projekt<sup>8</sup>**

A sikert eredményező vezetői magatartás modellje nem változott az első felmérés (1996) óta – ez az átfogó kép rajzolódott ki a *Zoltayné Paprika Zita* és *Wimmer Ágnes* vezette kutatási projekt eredményei alapján. A gyakorlatorientáltság, a szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék dominál – s továbbra is hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselőtének képessége.

Az információs és kontrollingrendszerek továbbra is főként a pénzügyi szemléletű vezetést támogatják, a reálszféra mutatóinak szerepnövekedése csekély mértékű. Jellemző a funkcionális szervezeti struktúra – ami elvben – nem felel meg a dominánsnak mondott stratégiai irányoknak, ennek ellenére a vezetők elégedettek vele. Világosan kirajzolódik az erős kapcsolat a vállalati teljesítmény színvonala, valamint az emberierőforrás-menedzsment minősége, illetve a vállalati működés érintettjeivel való törődés mértéke között.

A társadalmi felelősségérzet és a környezetvédelem ügye melletti elkötelezettség nagyon lassan erősödik, az utóbbira való készítés ma is sokkal inkább a hatósági szabályozás és a hivatalos elvárások eredménye, mint a piaci és/vagy társadalmi nyomásé.

### **Működés, funkciók projekt<sup>9</sup>**

Az értékteremtéssel foglalkozó projektben *Demeter Krisztina* vezetésével lezajlott kutatási eredmények azt mutatják, hogy az egyes vizsgált funkciók (marketing, innováció, emberierőforrás-menedzsment, információ-menedzsment, termelés, logisztika, pénzügy) fontosságának megítélése nagy szórást mutat, nem egyértelmű, de az igen, hogy az emberi erőforrás és az információ-menedzsmentjének kiemelt szerepe van.

A marketing terén nőtt a vevőorientáció mértéke és egyre nagyobb a minőség szerepe. Probléma, hogy a működő információs rendszerek csak nagyon ritkán támogatják a piacorientált tevékenységeket.

Az innováció terén való lemaradás közhelyeszerű, a helyzet nem változik. Jellemző, hogy a mintában szereplő vállalatok teljes K+F ráfordításának 86%-át tíz külföldi tulajdonú vállalat adja (a minta 3%-a). A vállalatok mégis úgy ítélik meg, hogy a termékfejlesztésben nem állnak rosszul, ami az általunk eddig elért információknak ellentmond.

A termelésben nagyon nagy a lemaradás a fejlett országok mögött – főleg az figyelemre méltó, hogy a munka termelékenysége továbbra is hallatlanul alacsony, mintegy harmada a fejlett országokénak. A minőség fejlesztésében viszont úgy tűnik, átléptük a versenyképességhez szükséges küszöböt. Alig van előrelépés a termelés-menedzsment módszertanában, pedig nagy szükség lenne rá. A szolgáltatási szektor teljesítménye nagy elmaradásból indult a termelő szektor mögött, de az utóbbi években gyors a fejlődés.

A logisztika jelentőségének felismerése és a versenyképességben való szerepe ugrásszerűen nőtt a korábbi felmérések eredményeihez viszonyítva, amit mind a funkció értékelése, mind szervezeti súlyának növekedése alátámaszt. Egyre inkább teret hódít a vállalaton belüli és kívüli kapcsolatokat átfogóan tekintő ellátásilánc-szemlélet, a hatékonyságjavulás azonban meglehetősen lassú.

Az informatika menedzsmentje még ma sem tükröz átfogó vállalatiirányítási szemléletet, a stratégia a legtöbb esetben túlságosan hardverorientált. Kevés a magasabb szintű alkalmazás, annak ellenére, hogy ezek szoros pozitív kapcsolata a vállalati teljesítménnyel egyértelműen kimutatható.

A pénzügyi funkcióval szembeni elsődleges elvárás a zavarmentes működés operatív biztosítása. Csekély emelkedés tapasztalható az idegen források arányában, némileg javultak a hitelhez jutás feltételei, csökkent a köztartozások aránya. A tulajdonosi szemlélet ritkán jelenik meg a gyakorlatban, annak ellenére, hogy világosan kimutatható, hogy az eredményességgel való kapcsolata szoros. A tulajdonosi szemléletet tudatosan felvállaló cégek megtérülés- és növekedésorientáltak, szemben a likviditási, költségcsökkentési orientációval, amely a tulajdonosi elvárásokkal szemben a vezetők, illetve a vevők elvárásait helyezi előtérbe.

### **Vállalközi kapcsolatok projekt<sup>10</sup>**

A vállalközi kapcsolatok intenzívebbé és szilárdabbá váltak az elmúlt években, ami a piacgazdaság megerősödésének és a reálgazdaság stabilizálódásának következménye – így összegezhető a *Kolos Krisztina* vezetésével végzett kutatások eredményei.

Elsősorban a szállító/vevői kapcsolatokat tartják fontosnak és kezelik a vállalatok, s ez az ellátási-lánc-

szemlélet már említett erősödésére utal. A belső működés még nem támogatja eléggé a megerősödő külső kapcsolatrendszer, az információs rendszerek nem eléggé hatékonyak sem az üzleti partnerek értékelésében, sem a velük való kommunikációban. A külső kapcsolatok tudatos kezelése az elemzések eredményei szerint elsősorban a tulajdonosok elvárásain múlik.

### A vállalati szférán túlmutató üzenetek

A kutatási eredmények alapján három olyan általános érvényű, nem csak a vállalatvezetőknek szóló üzenet fogalmazható meg, amelyek elősegíthetik a vállalatok és az egész gazdaság versenyképességének javítását. Ezek a következők:

- Szükség lenne nemzetgazdasági szinten a versenyképesség szisztematikus, szakszerű és horizontális elemzéseire, értékelésére, annak érdekében, hogy a versenyképességet retorikájukban hangoztató, különböző területekre vonatkozó tervek és intézkedéscsomagok eredményesebbek lehessenek. Ennek eszközei a fejlettebb országokban a kormányzat mellett a napi politikától és az operatív gazdaságirányítástól függetlenül működő intézmények (pl. versenyképességi tanácsok).
- A vállalati szakmai szervezetek szerepét fejleszteni szükséges a vállalati szféra érdekeinek szisztematikus és szakszerű képviselésére, a legjobb szakmai megoldások ismertetésére és elterjesztésére, a gazdálkodás-módszertan színvonalának emelésére.
- A piaci és tulajdonosi értékszemlélet további erősítésére és fejlesztésére van szükség, különösen a magyar tulajdonban lévő közepméretű (50-250 fő alkalmazottal létszámú) vállalati körben. Ehhez a szemléletváltáshoz szükség lenne az ehhez a feladathoz illeszkedő vezetői képzési formák kínálatának kialakítására, ami a felsőoktatási intézményektől szisztematikus, hosszú távra szóló fejlesztési munkát követelne meg.

### Összegzés helyett

A kutatási programot 2006-ban lezártuk. A cikk kéziratának befejezésével egy időben azonban már folyamatban van a 2007–2009 időszakra szóló kutatási koncepciónk vitája és véglegesítése. E koncepcióban a kutatásaink vállalati fókusz mellett erőteljesebben jelenik meg a vállalatok nemzetközi terjeszkedését és működését befolyásoló tényezők feltárása és elemzése, valamint a vállalatok működési környezetét befolyásoló hazai makrogazdasági és társadalmi tényezők vizsgálata. Az immár több mint egy évtizedes kutatói érdeklődés és tapasztalat mellett kutatásaink folytatá-

sára külön ösztönzést jelent, hogy a magyar gazdaság eddig nem tapasztalt versenyképességi problémákkal küzd, amelyeknek feltárása, leírása és kapcsolódásaiak megértése a kutatók számára igazi kihívás.

### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Ezúton is szeretnénk köszönetünket kifejezni a kutatásokat lehetővé tevő anyagi támogatásért a következő vállalatoknak, illetve szervezeteknek: OTP Bank Rt., MOL Rt., Magyar Külkereskedelmi Bank Rt., Nemzeti Fejlesztési Hivatal, Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület, Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány.
- <sup>2</sup> 1996-ban és 1999-ben került sor az adatfelvételekre, melyek eredményeiről lásd Chikán – Czakó – Zoltayné Paprika (2002).
- <sup>3</sup> A tanulmányok elérhetők a [www.vallgazd.hu/kutatas](http://www.vallgazd.hu/kutatas) címen.
- <sup>4</sup> Ez volt a fő oka annak, hogy a kisvállalatokat szándékosan kihagytuk a felmérésből. Mivel kutatási koncepciónk szerves részét képezi a vállalatok belüli folyamatok elemzése is, szükségünk van arra, hogy a mintában szereplő cégeknél megfelelően tagolt belső munkamegosztás legyen – ez pedig csak bizonyos méret felett valószínűsíthető.
- <sup>5</sup> A kérdőíves felmérés 2004-es mintájának jellemzéséről lásd Lesi, (2005) és Wimmer – Csesznák (2005).
- <sup>6</sup> Az index összetevőit, a modell kifejtését és tesztelésének eredményeit lásd Chikán (2006).
- <sup>7</sup> A kutatási projekt eredményeit Balaton (szerk., 2006) összegzi.
- <sup>8</sup> Lásd Wimmer – Zoltayné Paprika (szerk., 2006).
- <sup>9</sup> Az eredmények összefoglalását a Demeter – Matyusz (szerk., 2006) tanulmány tartalmazza.
- <sup>10</sup> A kifejtést lásd Kolos (szerk., 2006).

### Felhasznált irodalom

- Balaton Károly* (szerk. 2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában – kutatási projekt zárótanulmány. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 42. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Kazainé Ónodi Annamária* (szerk., 2006): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004–2006. Kutatási program zárótanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ, december
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet* (szerk. 2005): Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból. Kutatási tervtanulmány. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 1. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán Attila* (2006): A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása. Pénzügyi Szemle, 1. szám
- Chikán Attila* (2003): A vállalatok kettős értékteremtése. Vezetéstudomány. Május.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita* (szerk. 2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest

*Demeter Krisztina – Matyusz Zsolt* (szerk. 2006): Értéktéremtés funkcionális alapokon – az értékteremtés projekt zárótanulmánya. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 43. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

*Kolos Krisztina* (szerk. 2006): Vállalkozói kapcsolatok és a versenyképesség összefüggése – kutatási zárótanulmány. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 44. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

*Lesi Mária* (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellezői és reprezentativitása. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 2.

kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

*Wimmer Ágnes – Csesznák Anita* (2005): A vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején. A „Versenyben a világgal 2004–2005” kutatási programban részt vevő vállalatok jellemzése. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 3. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

*Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita* (szerk. 2006): A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában. Kutatási zárótanulmány. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 45. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

*BARTÓK István*

## A MAGYAR RÉSZVÉNYTÁRSASÁGI IRÁNYÍTÁS AZ UNIÓS CSATLAKOZÁSKOR

A szerző vizsgálata egy meglehetősen nagy mintán, 129 részvénytársaság esetén, sok szempont figyelembevételével kísérelte meg feltárni a Magyarországon működő részvénytársaságok irányítási tevékenységének főbb jellemzőit. A részvénytársaságok vállalatkormányzási gyakorlata szempontjából legfontosabb intézmény: az igazgatóság működésének és jellemzőinek vizsgálata alapján összességében pozitív kép alakult ki a magyar vállalatkormányzás minőségéről. A testületek összetétele mind létszámuk, mind pedig az igazgatók szakmai háttere tekintetében általában megfelel a nemzetközi normáknak. Az ülések száma alapján arra következtethetünk, hogy a végzett munka mennyiségileg megfelel az elvárásoknak. Az igazgatóságok törekszenek arra, hogy döntéseikhez rendelkezésre álljanak a szükséges információk, és a vállalatok menedzserei támogatják ebbéli törekvésüket. Az igazgatóságok tevékenysége szerteágazó. Betöltik szerepüket a stratégiai menedzsment területén csakúgy, mint személyzeti funkciójukban. Rendszeresen értékelik tevékenységük eredményeit és foglalkoznak a vállalatkormányzás szabályozásával.

*Kulcsszavak:* vállalatkormányzás, felelős vállalatirányítás, részvénytársaság, igazgatóság

A részvénytársasági forma különlegessége, hogy nem kívánja a tulajdonosok személyes közreműködését, így alkalmas a tulajdonlás és a vállalat menedzselésének szétválasztására. A vállalatkormányzás fő kérdése az, hogy miként lehet biztosítani a tulajdonosok befektetésekhez fűződő érdekeinek megfelelő érvényesítését a részvénytársasági formában működő vállalatoknál (Schleifer – Vishny R. 1997). A részvénytársasági tulajdonosok érdekeit is jelentősen érintő döntések meghozatala, a tulajdonosi érdekek képviselete az igazgatóságok feladata a közgyűlések közötti időszakokban. Ezek alapján érthető, hogy vállalatkormányzási kérdőívünk az igazgatóságok működési sajátosságainak, a döntéseik meghozatala hátterének és minőségi jellemzőinek feltárását célozta meg. A tulajdonosok és a menedzsment közötti munkamegosztás elvi alapját az szolgáltatja, hogy a tulajdonos lemond a társaság napi ügyeinek intézésébe való beleszólásának jogáról, amíg a menedzsment nem hoz olyan döntéseket, melyek alapján sértenék a tulajdonos befektetéseinek megtérülését; azaz a fontos stratégiai kérdésekben megkérdi a tulajdonosokat vagy képviselőiket, melyek közül fontosságban kiemelkedik az igazgatóság.

A magyar társasági jogban jelenlévő másik tulajdonosi képviseleti szervezet, a felügyelőbizottság szerepe

inkább az ellenőrzés, illetve az FB bizonyos mértékben az érintettek közötti érdekegyeztetés fóruma is. Mivel a felügyelőbizottságok nem vesznek aktív módon részt a vállalat jövőjét meghatározó menedzseri és tulajdonosi döntések meghozatalában, ezért szerepüket a jelen vizsgálat keretei között csak érintőlegesen vizsgáljuk. A magyar társasági jog megengedi a német minta követését, melyben a felügyelőbizottságok választhatják az igazgatóságot. Ezt a modellt a vizsgált részvénytársaságok hét százaléka alkalmazza, tehát elterjedtsége meglehetősen szűk körű. A vizsgálat óta eltelt időben közben bekerült a magyar jogba az angolszász típusú igazgatósági forma is, melyet a részvénytársaságok szintén alkalmazhatnak (Sárközy 2001; Angyal 2001; Roe 1993).

A vállalatkormányzási problematika jellemzője, hogy a részvénytársaságok működéséhez kapcsolódik, vagyis a versenyképesség-kutatásban részt vevő vállalatok részvénytársasági formában működő szegmensét érinti. Ez a 2004. évi felmérésben 129 részvénytársaságot jelentett. A vizsgálatot nem először folytattuk le; 1999-ben egy jelentős mértékben azonos kérdéseket tartalmazó kérdőív alapján már felmértük a magyar részvénytársaságok irányítási gyakorlatát (Bartók 2001).

A jelenlegi felmérésben szereplő társaságok 62%-a tekinthető nagyvállalatnak, 38%-uk pedig a kis- és középvállalati kategóriába tartozik. A társaságok átlagos állományi létszáma 1300 fő, átlagos eszközértéke 28,95 milliárd forint, árbevétele pedig átlagosan negyvenmilliárd forint volt 2003-ban. A társaságok megkérdezése 2004 márciusa és júniusa között zajlott, kérdezőbiztosok bevonásával. A kérdések a folytatott vállalat-kormányzási gyakorlatra vonatkoznak, és megválaszolásukra az Európai Unióhoz való csatlakozás hónapjaiban került sor, ezért jogosan gondoljuk, hogy megállapításaink a csatlakozáskor készült pillanatképként foghatók fel.

### Az igazgatóságok strukturális jegyei

#### A létszám

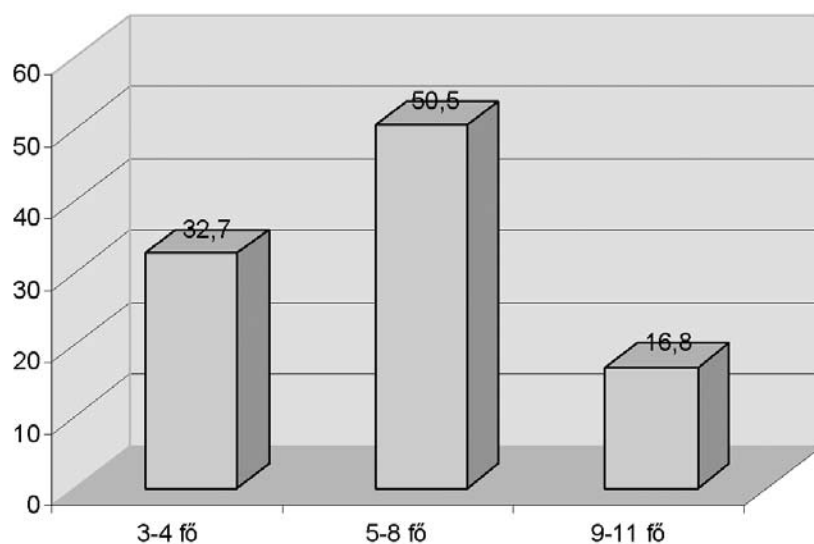
Az igazgatósági létszám és küldetésének teljesítése között kapcsolat áll fenn. Túl alacsony létszám mellett az igazgatóságok aligha képesek érdemben áttekinteni a menedzsment döntéseit és véleményt kialakítani róluk, hacsak nem a menedzserek maguk ülnek az igazgatóságokban. Általában tehát azt mondhatjuk, hogy az igazgatóságok létszámának tükröznie kell azt az igényt, hogy a vállalati működés megítéléséhez szükséges szakismeretek megfelelő választékban jelen legyenek a testületekben; valamint figyelembe véve, hogy a tagok között szokásos a munkamegosztás kialakítása, és megbízásukat nem főállásban töltik be, arányos és még teljesíthető teher jusson az egyes tagokra. Ugyanakkor szintén fontos szervezetszociológiai megfigyelés, hogy a túlzottan magas létszámú testületek nem alkalmasak operatív döntéshozatalra; azaz a kívánatos testületi, jelen esetben igazgatósági létszám valahol a 6–11 fő közötti mezsgyében helyezkedik el.

A megkérdezett részvénytársaságok körében az igazgatóság átlagos létszáma hat fő, amely elvileg már lehetővé teszi az eredményes működéshez elengedhetetlenül szükséges szakismeretek megjelenítését, valamint az igények szerinti belső munkamegosztás kialakítását. A magyar átlag mintegy a fele az európai tizenkét fős átlagnak<sup>1</sup>, és természetesen jelentősen elmarad az európaihoz nagyon közel eső amerikaiétól is. Árnyalja a képet, ha figyelembe vesszük, hogy az egy szintű igazgatóságok természetesen tartalmazzák már a felügyelő-bizottság tagjait is, míg a magyarhoz hasonlóan kétszintű igazgatóságok esetén a létszámokat

a felügyelő-bizottsági létszámokkal korrigálva lehetne összehasonlítani. A létszámkorrekció problémáját az jelenti, hogy a kétszintű rendszer felügyelő-bizottságainak a létszáma átlagosan nem feltétlen azonos a hasonló funkciójú, az egy szintűben működő albizottságokéval (1. ábra).

1. ábra

Az igazgatóság létszáma az alapszabály szerint, %



A kutatás eredményei szerint az igazgatóságok mintegy harmada viszonylag kicsiny létszámú: tagjainak száma 3–4 fő. Ez a létszám azt sugallja, hogy a társaság irányítása szoros, valószínűleg egy kézben van, ami nem teszi szükségessé a tulajdonosok érdekeit képviselő szakértők széles körű bevonását. Az igazgatóságok többsége az 5–8 fős létszám kategóriába tartozik. Ez a méret már lehetővé teszi érdemi munkamegosztást és a releváns szakmai képességek megjelenítését. Mindeközben a kis létszámú testületek akkor tölthetik be szerepüket, ha a tagjaik részt vesznek a társaság napi életében, és napi szinten tisztában vannak a fontosabb ügyekkel és folyamatokkal. Ez a kritérium a menedzserek esetében könnyen teljesül, tehát az ilyen igazgatóságokat vélhetőleg a menedzserek dominálják.

#### Az igazgatóságok függetlensége

Az igazgatóságok nyilvánvalóan akkor tudják a tulajdonosok érdekeit megfelelően képviselni, ha világosan elkülönülnek egymástól a menedzserei és tulajdonosi szerepkörök. Ezen elkülönítésnek személyi garanciáit jelenti, ha az igazgatók anyagi érdekeikben, valamint személyes kapcsolatrendszereik tekintetében is függetlenek a menedzserektől. A függetlenség követelménye kizárja például a közvetlen családtagok részvételét.

A függetlenségi kritérium fontossága világossá válik, ha figyelembe vesszük, hogy az igazgatóságok ellenőrzik a menedzsment tevékenységét, döntéseket hozhatnak a menedzserek díjazásáról, illetve alkalmazásáról. A függetlenség bonyolult összefüggéseinek kérdőíves vizsgálata komoly nehézségekbe ütközik. Ugyanakkor viszonylag egyszerűen vizsgálhatjuk a függetlenséget abból a szempontból, hogy milyen a vállalattal alkalmazotti viszonyba nem álló, külső igazgatók aránya. Vizsgálatunk során azt találtuk, hogy az átlagosan hatfős igazgatóságokból két fő vállalati alkalmazott. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az igazgatóságokban átlagosan kétharmad a független igazgatók aránya, feltéve, hogy a függetlenségi kritérium más jellemzők mentén nem sérül. Ez az arány viszonylag magasnak tekinthető és – hangsúlyozva azt, hogy más kritériumok alkalmazása is lehetséges – azon következtetés levonását teszi lehetővé, hogy az igazgatóságok függetlennek tekinthetők.

### Az igazgatóság szakmai képzettség szerinti összetétele

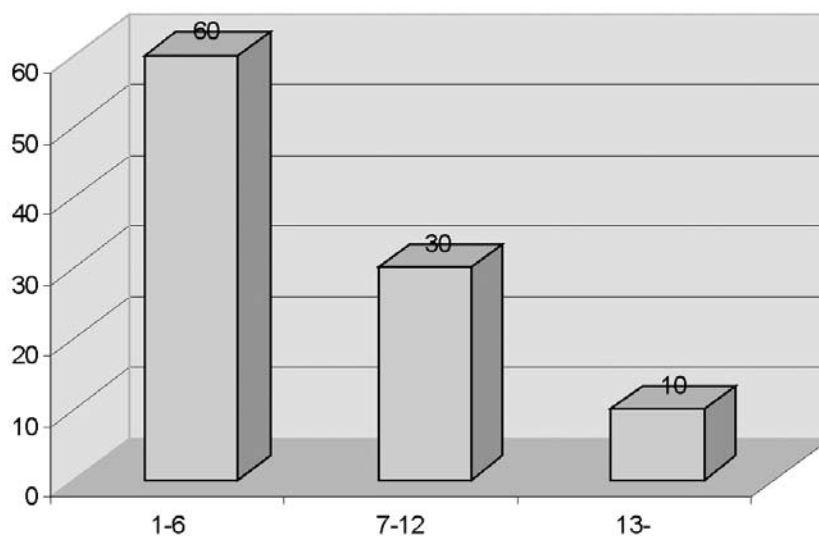
A felelős működés fontos szempontja az igazgatóságok esetében, hogy a tagok összetétele leképezze valahogy azt a komplexitást, mellyel a vállalat működése során találkozik. A képességek és ismeretek igazgatóságon belüli jelenlétének becslésére szolgál a tagok szakmai képzettségének feltárása. Feltételezhető, hogy a vállalati vezetői tevékenységhez nagyvállalatok esetében felsőfokú végzettségre van szükség. A vállalati működés legtöbb és legfontosabb problémája közgazdasági, jogi és műszaki ismeretek valamelyikének segítségével kezelhető. Természetesen a vezetői képességek nem azonosíthatók a szakmai képzettséggel és az igazgatók szakmai tudása és képességei sem szűkíthetők le egy formális szempontra. Ám mivel a válaszadók így is egy rendkívül terjedelmes kérdőív részeként válaszoltak a vállalatkormányzásra vonatkozó kérdésekre, ezért a komplex problémák közel teljes körű vizsgálatának igényét lejjebb kellett adni és kényyszerűségből korlátozni kellett a megfigyelt összefüggéseket. A válaszadó vállalatoknál gyakorlatilag nem fordul elő, hogy ne volna az igazgatóságban közgazdasági és műszaki képzettséggel rendelkező igazgató. A jogászok viszont hiányoznak a vállalatok egyötödénél. Az átlagosan hatfős igazgatóságok tipikus összetétele a végzettségek szerint két-két fő közgazdász, mérnök és jogász.

### Az irányítási munka szervezése: az igazgatóság üléseinek száma, formája és a belső munkamegosztás

Az igazgatóság által elvégzett munka mennyisége és a munkával eltöltött idő, illetve a munkavégzés gyakorisága között összefüggés áll fenn. Ez igaz akkor is, ha figyelembe vesszük, hogy a szervezés és az ülések előkészítése sok időt és munkát takaríthat meg a résztvevők számára. Átlagosan mégis érvényesülnie kell annak a tendenciának, hogy a többször összeülő testületek több munkát végeznek. Különösen igaz ez, ha nem feltételezzük, hogy az ülések időtartama között óriási eltérések volnának. Ezen eltéréseket jelen vizsgálat keretei között nem tudjuk mérni, ám a szerző egyéb saját vizsgálatai alapján feltételezi, hogy az ülések hosszát tekintve nem jellemzőek a szélsőséges eltérések (2. ábra).

2. ábra

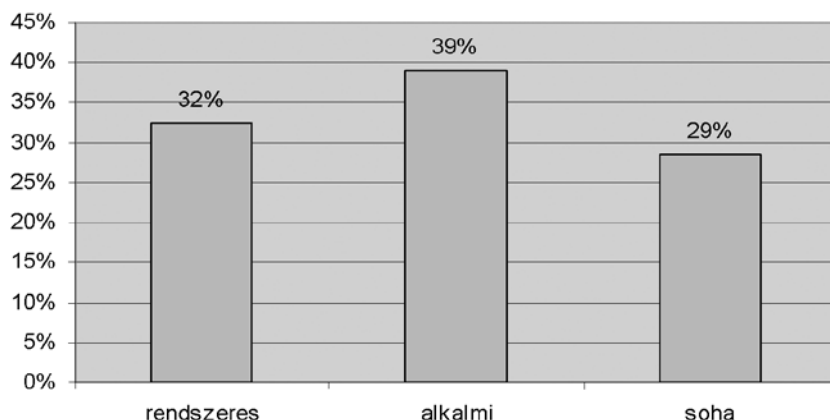
Az igazgatóság éves üléseinek száma, %



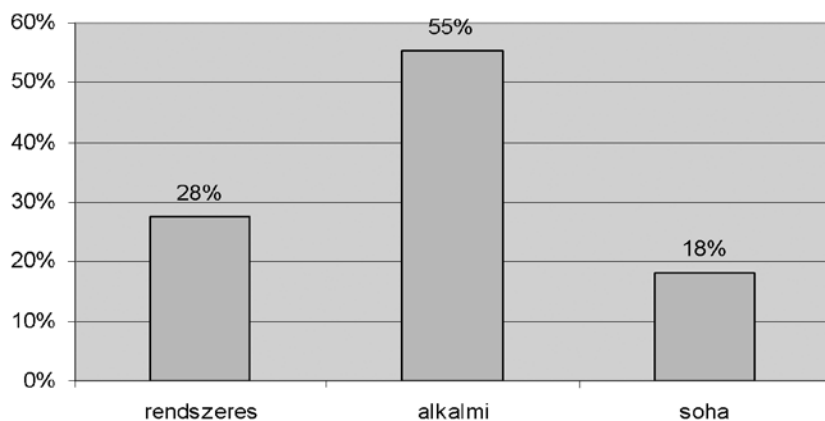
Mint azt a 2. ábrán is láthatjuk, az igazgatósági ülések száma a vállalatok többségénél nem haladja meg az évi hatot. Ez a szám, hasonlóan a testületi létszámok átlagához, elmarad az európai, vagy az azzal hozzávetőlegesen megegyező amerikaiaktól, melyek átlagosan évi nyolc ülést mutatnak. A viszonylag ritka ülésezés valószínűleg összefügg a domináns tulajdonos közvetlen jelenlétével: hiszen a vállalat ügyeiben való döntések előkészítésének fórumai lehetnek a menedzsment értekezletei is. A jó hír az, hogy a vállalatok negyven százalékánál viszont tényleg rendszeres munkát végeznek az igazgatóságok, amely alapján következtetést vonhatunk le szerepük tartalmára vonatkozólag is.

Az igazgatóságok működésének minőségét befolyásoló tényező, hogy milyen módon juthatnak hozzá a vállalat működésével kapcsolatos információkhoz. Az informálódás egyik útja a közvetlen kérdés a menedzsment tagjaitól. Ennek egy lehetséges szervezett

**Az igazgatóság és a vezetői értekezlet közös ülései**



**Az igazgatóság és a felügyelőbizottság közös ülései**



formáját jelenti, ha az igazgatóságok időnként a vezetői értekezlet tagjaival, azaz a felső szintű menedzsment bevonásával tartanak üléseket (3. ábra).

A részvénytársaságok túlnyomó többségénél, azaz hetvenegy százalékuk esetében a felső szintű menedzserek és az igazgatóság tagjai találkoznak egymással szervezett formában is. A társaságok kisebb része esetében, huszonkilenc százalékuknál nincsenek ilyen formális találkozók; azonban ez nem zárja ki az informálódás más, szintén bevett formáinak alkalmazását. Az igazgatóságok közvetlen tájékoztatásának lehetséges módja lehet az érintett területek vezetőinek meghívása az őket érintő napirendi pontokra.

Ugyan eltér egymástól az igazgatóság és a felügyelő bizottság szerepköre, de ez nem jelenti azt, hogy nincsenek olyan feladataik, melyeket csak közös erőfeszítéssel oldhatnak meg. Ilyen, bizonyos mértékig közösnek tekinthető feladat a közgyűlések napirendi pontjainak előkészítése. Ha vannak közös feladatok, akkor logikusan adódik, hogy a két testület között valamilyen kommunikációt ki kell alakítani. Az információcserre egy formáját jelentheti, ha időnként közös üléseket szerveznek a testületek. Az igazgatóság és a felügyelő bizottság tagjai a választ adó részvénytársaságok túlnyomó többségénél, hatvanhárom százalék esetében időnként formálisan is találkoznak egymással. Alig néhány társaságnál fordul elő, hogy ilyen találkozókra nem kerül sor (4. ábra).

3. ábra

4. ábra

Az igazgatóság munkája során sokféle kérdéskört sok szempontból vizsgál. Ugyanakkor vannak évről évre rendszeresen és néhány évente, alkalmilag visszatérő témák. A rendszeresen vagy alkalmilag megjelenő, egymástól jól elhatárolható feladatok kezelésének egy lehetséges módja a témához értő tagokból bizottságok felállítása. Felmérésünkben megkérdeztük a részvénytársaságokat, hogy működtetnek-e bizottságokat az igazgatóságaik. A válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a bizottságok létrehozatalával formálisan is kialakított belső munkamegosztás nem jellemző a magyar részvénytársaságokra. A mintában szereplő 129 részvénytársaságból mindössze 7 jelezte, hogy működnek bizottságok az igazgatóságon belül. Ez igen alacsony, nagyjából öt százalékos arány (1. táblázat).

1. táblázat

**Az igazgatósági bizottságok**

Bizottság	Esetek száma	Százalékos arány (N=129)
Jelölő	3	2,3
Számvizsgáló	3	2,3
Vállalatkormányzási	2	1,6
Javadalmazási	4	3,1
Etikai	-	-
Egyéb	2	1,6

A kérdőívben szereplő bizottságtípusok közül egyedül az etikai bizottság felállítására nem volt példa a mintában szereplő társaságoknál. A hét igazgatóság, mely alkalmazza a működés bizottsági megszervezését, összesen tizennégy bizottságot állított fel; azaz átlagosan két bizottság működik az igazgatóságokban. A viszonylag legnépszerűbbnek számító bizottság a javadalmazási, ami valószínűleg azt mutatja, hogy van törekvés a felső szintű vezetők javadalmazásának megállapításánál az ügyben kompetens, feltehetőleg független igazgatókból álló bizottságok kezébe adni a javaslatok kidolgozását; és vélhetőleg a bizottságok sort kerítenek a feladatok teljesítésének értékelésére is.

### Az igazgatóság feladatai

Az igazgatóságok alapvető feladata a társaság működésének nyomon követése, figyelembe véve a tulajdonosok és a társaság érdekeit, valamint a stratégiai fontosságú kérdések áttekintése és a stratégiai irányvonalak meghatározása. Ezen feladatok meglehetősen széles körűek: az éves tervek értékelésétől, a stratégiai kockázatok mérlegelésén át a pénzügyi jelentések korrektségének biztosításáig terjednek. A feladat természetesen nem a tevékenységeket ténylegesen ellátó egyes vállalati alrendszerek működtetése, hanem annak biztosítása, hogy e részlegek létezzenek, működjenek és tartsák be a belső és külső szabályokat, a szabályok feleljenek meg a tulajdonosok és a vállalat érdekeinek és az etikai követelményeknek. A széles körű tevékenység egy rövid kérdőív keretein belül történő részletes elemzése természetesen nem lehetséges, ezért az igazgatóságok néhány kiemelt jelentőségű feladatát vizsgáltuk. Arra kértük a részvénytársaságokat, hogy értékeljék az igazgatóságok szerepkörét az egyes feladatkörök tekintetében.

### Az igazgatóság szerepe a stratégiai menedzsment területén

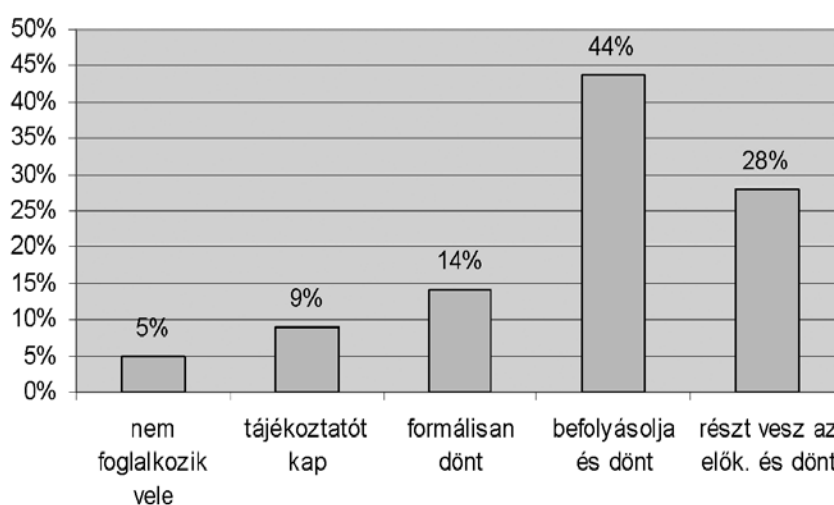
Ha az igazgatóságtól elvárjuk, hogy iránymutatásával járuljon hozzá a megfelelő vállalati stratégia kialakításához, akkor ebből logikusan következik, hogy valamilyen formában kinyilvánítja véleményét a fontos stratégiai kérdésekben. A társaságok többsége kettő-öt évenként alakít ki új stratégiát. Tekintettel arra, hogy

meghatározó környezeti trend az utóbbi évtizedekben a változások felgyorsulása, ezért érthető, hogy a társaságok háromnegyede stratégiai elképzelései éves felülvizsgálatára kényszerül. Az igazgatóság munkájára vonatkozóan ez azzal a következménnyel jár, hogy véleményének megjelenítése mellett kettő-öt évente jóvá kell hagynia a stratégiai irányelveket és a kidolgozott stratégiát. Viszont minden évben az igazgatóságnak is foglalkoznia kell a stratégia megvalósításának értékelésével és az esetleg felmerülő változtatásokkal. A stratégia megvalósítása és változtatása során időnként fontos egyedi döntéseket is kell hozni, melyek a vállalat stratégiájába valamilyen módon beépülnek. A stratégia és a fontosabb üzleti döntések az éves jelentésekben is megjelennek, melyeket az igazgatóság terjeszt a tulajdonosok elé a közgyűléseken. Összességében tehát elmondhatjuk, hogy egy átlagos társaság esetében az igazgatóság napirendjén évente több alkalommal is szerepelnek a stratégiával kapcsolatos kérdések.

A vállalati stratégia kialakításának folyamatában az igazgatóságnak szerepet kell kapnia. Ez így is van a megkérdezett vállalatok túlnyomó többségénél. A társaságok huszonnyolc százalékánál az igazgatóságok maguk is részt vesznek a stratégia kialakításának folyamatában. A legtöbb társaság (44%), az igazgatóság szerepét a stratégia formálásában úgy jellemezte, hogy hatást gyakorol a stratégia tartalmára. A két szerepkör eltérése abban van, hogy míg a részvétel a részletek kidolgozását is jelenti, addig a befolyásolás inkább csak az irányvonalak kijelölését. Mindkét szerepkör az igazgatóság aktív közreműködését jelenti a stratégia ki-

5. ábra

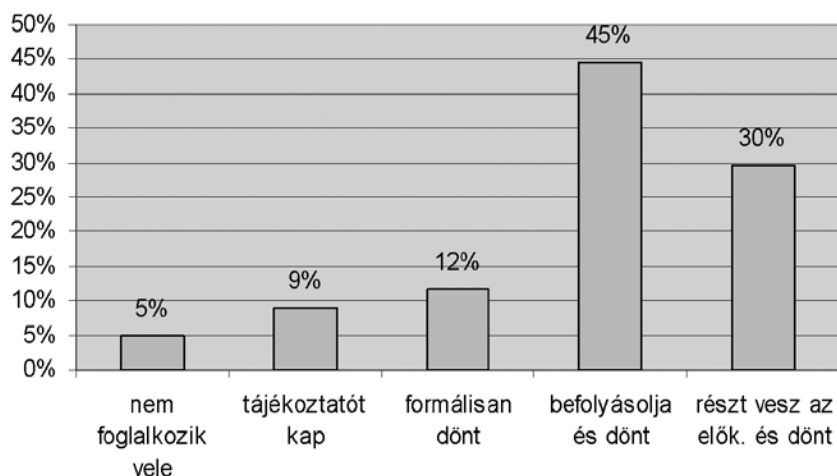
Az igazgatóság szerepe a vállalati stratégia kialakításában



alakítása folyamán. Mindkét szerepkörben megfelel az igazgatóság a vele szemben támasztott követelményeknek. Ezzel az aktív stratégiai magatartással a társaságok hetvenkét százaléka jellemezhető. A társaságok további huszonhárom százaléka esetében az igazgatóságok passzív szerepet töltenek be a stratégia formálása során, azaz formális döntést hoznak, vagy csak tájékoztatást kapnak. A társaságok öt százaléka pedig egyenesen azt állítja, hogy az igazgatóságok nem is foglalkoznak a stratégia kialakításával. Ez utóbbi már felveti a jogi szabályozásnak való megfelelés kérdését is: azaz ki foglalkozik a stratégiával, ha az igazgatóság nem? (5. ábra)

A stratégiai menedzsment visszacsatolós folyamatában az eredmények értékelését követi a szükséges változtatások megtétele. Ha az igazgatóságok egyik fő szerepköre általában a stratégiával kapcsolatos kérdések eldöntése, akkor nyilván a stratégia változásai kapcsán is vannak feladatai. Az igazgatóságok által végzett munka jellegére vonatkozó kép, a kapott számok tükrében, teljesen megfelel a stratégia kialakításánál tapasztaltaknak. Tehát itt elmondhatjuk, hogy a társaságok háromnegyedénél az igazgatóságok aktívan részt vesznek a stratégia változtatásával kapcsolatos döntések meghozatalában. Huszonegy százalékuk esetében az igazgatóság formális szerepet játszik. Míg öt százaléknál az igazgatóság tulajdonképpen nem működik (6. ábra).

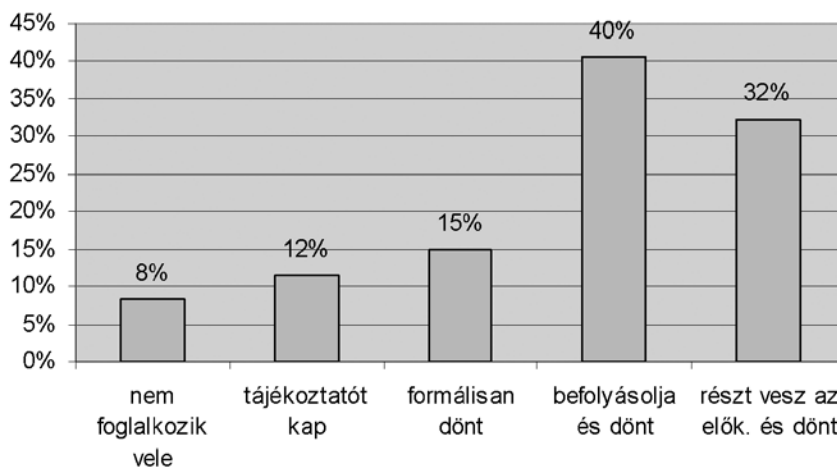
**Az igazgatóság szerepe a stratégia változtatásában**



Mivel a stratégia nem mindig a tervek szerint halad, másfelől pedig a nagyobb jelentőséggel bíró eseményekről egyenként is dönteni kell, mérlegelve hatásukat a vállalat működésére; ezért a stratégiai döntéshozatal harmadik kiemelt körét az egyedi stratégiai döntések kérdéseinek vizsgálata jelenti. Ezen ügyekben az igazgatóságok felelőssége ugyanaz, mint általában véve a stratégiával kapcsolatban (7. ábra).

7. ábra

**Az igazgatóság szerepe a stratégia változtatásában**



Az aktív igazgatóságok aránya kicsit csökken az előző két stratégiai kérdésnél kapott arányokhoz képest. Némileg változnak az aktív igazgatósági szerepkörök belső arányai is: nő a döntések előkészítésében részt vevő igazgatóságok aránya. Ugyanakkor ennél a kérdésnél határozottan nő a passzív szerepkört betöltő

igazgatóságok aránya: huszonhét százalékra. Szintén szélesedik a kérdéssel nem foglalkozók köre, arányuk eléri a nyolc százalékot. Tehát érzékelhetően két egymással ellentmondásban lévő tendencia egyszerre érvényesül. A társaságok egy része úgy gondolja, hogy a nagyobb jelentőségű egyedi gazdálkodási kérdésekben fontosabb, hogy az igazgatósági tagok a részletekbe menően ismerjék az ügyeket és mondják el a véleményüket, mint a stratégiai tervek esetében. A másik elképzelés szerint viszont ezen ügyek nem az igazgatóságokra tartoznak, hanem vélhetően vagy közvetlenül a tulajdonosok döntenek el, vagy esetleg a menedzserek maguk hozzák meg a döntéseket.

6. ábra

### Az igazgatóság szerepe a menedzserek kiválasztásában és értékelésében

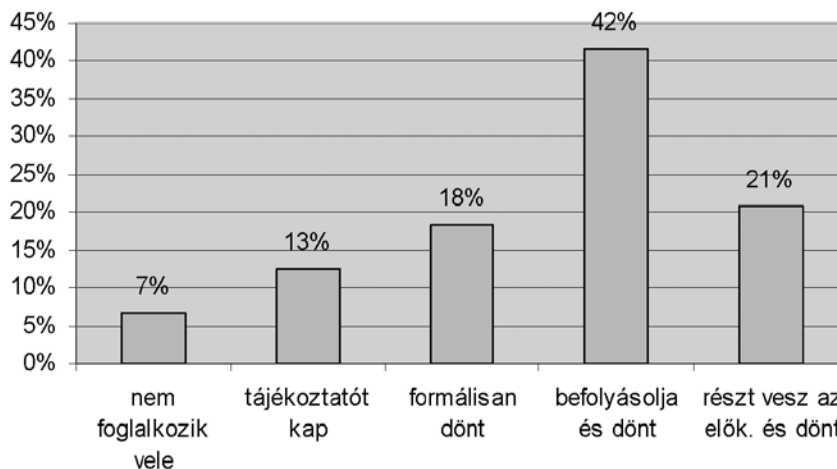
8. ábra

Az igazgatóság egyik legfontosabb feladata a társaság felső szintű vezetői kiválasztásának, munkájuk értékelésének és javadalmazásuknak az átgondolása. Az igazgatóság tehát a részvénytársaság első számú személyzeti felelőse. Munkája a személyzeti területen elég, ha a kulcspozíciót betöltő vezetők tevékenységének értékelésére és személyük kiválasztására korlátozódik. A vállalat emberi-erőforrás-gazdálkodásának feladatai a többi vezetőre és alkalmazottra vonatkozóan már a területért felelős felső szintű vezető vagy vezetők feladatát képezik.

A személyzeti tevékenység során az igazgatóság döntéseihez támpontot a részvényesek és a társaság érdekei szolgáltatnak. A feladat pedig elsősorban ezen érdekek és a vezetők motivációjának összehangolása. Azt, hogy az igazgatóságok milyen módon felelnek meg a személyzeti feladatkör nyújtotta kihívásoknak, négy kérdés segítségével próbáljuk felderíteni. A kérdések a felső szintű vezetők teljesítményének értékelésére, valamint a javadalmazásuk kialakítására, illetve kiemelten az első számú vezető érdekeltségi rendszerének a kialakítására és utánpótlásának tervezésére vonatkoztak.

A kapott válaszok szerint az igazgatóságok hatvanhárom százaléka aktívan közreműködik a felső szintű menedzserek munkájának értékelésében. További tizenhét százalék tárgyalja a kérdést és formálisan elfogadja az eléterjesztett javaslatokat. Összességében tehát a részvénytársaságok nyolcvanegy százalékánál az igazgatóságok valamilyen módon ellátják a legfelső szintű személyzeti feladatokat. Ugyanakkor a társaságok egyötöde e kérdésekkel lényegében megkerüli a legfelső döntési testületét. Az ő esetükben valószínűleg valamilyen közvetlen tulajdonosi kontroll érvényesülhet, esetleg az első számú vezető önállóan dönthet. Meg kell azonban jegyezni, hogy a közvetlen tulajdonosi döntések esetében is lehetne értelme az igazgatóság érdemi bevonásának tanácsadói szerepkörben. Természetesen ebben az esetben az igazgatóság összetételének biztosítani kellene az ilyen funkció ellátását, azaz

Az igazgatóság szerepe a felső szintű menedzsment teljesítményének értékelésében

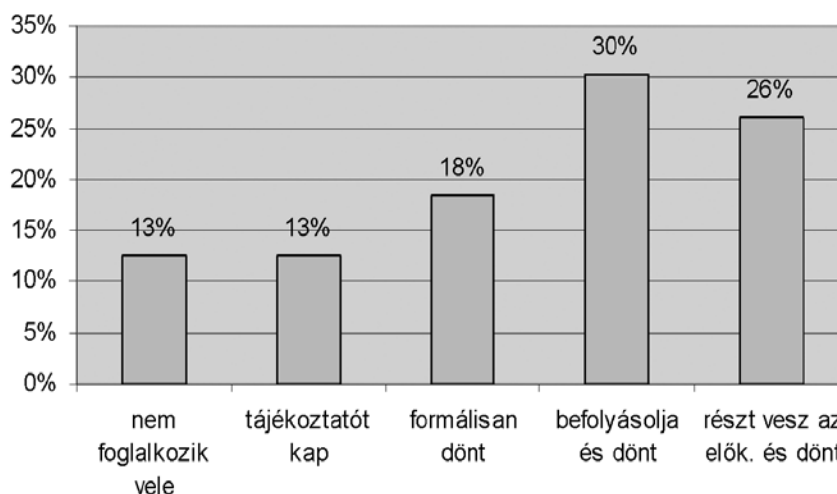


külső, független igazgatók jelenléte szükséges az érdemi döntéshozatali háttér megteremtéséhez. (8. ábra)

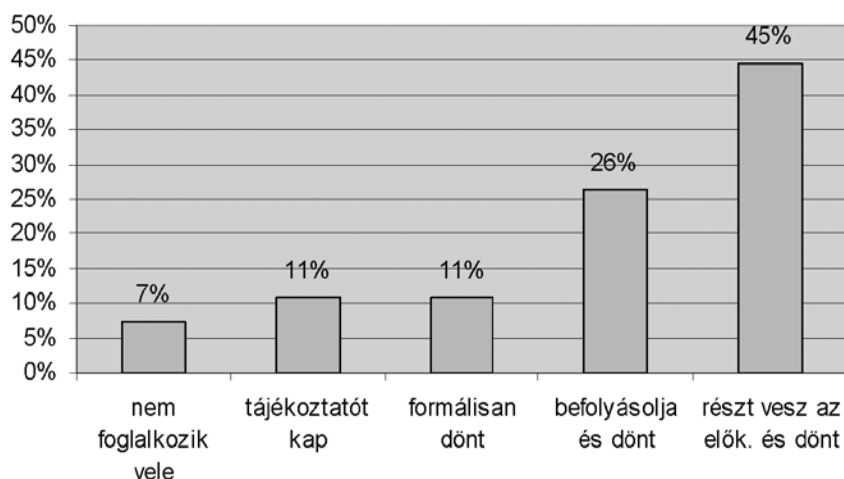
Érdekes módon a felső szintű menedzserek javadalmazásáról megszülető döntésekben az igazgatóságok kicsit kevésbé vesznek részt, mint teljesítményük értékelésében. Az igazgatósági részvétel a motiváció alapját jelentő döntések meghozatalában hetvennégy százalékos, szemben a teljesítmények vizsgálatánál tapasztalt nyolcvanegy százalékkal. Összességében azonban ez még mindig azt jelenti, hogy a társaságok háromnegyede az igazgatósági szinten hozza meg ezeket a döntéseket. A kérdést elhanyagoló igazgatóságok aránya is nőtt. Az igazgatóságok több mint negyede nem foglalkozik érdemben a vezetők motivációjának kérdésével (9. ábra).

9. ábra

Az igazgatóság szerepe a felső szintű menedzsment javadalmazásában



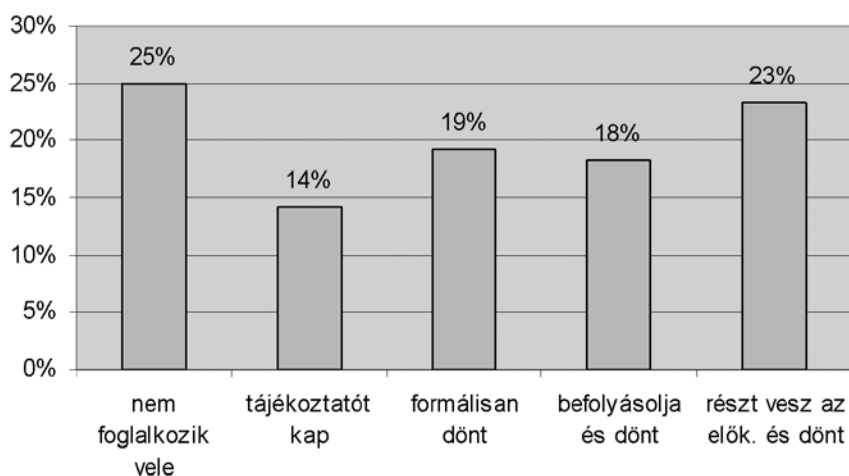
**Az igazgatóság szerepe a vezérigazgató javadalmazásában**



10. ábra az igazgatóságok tizennyolc százalékánál nem számít feladatnak (10. ábra).

A vezérigazgató utánpótlása az egyik legérzékenyebb hatalmi kérdés a részvénytársaságoknál, melyhez nemigen lehet pusztán technikai alapon viszonyulni. Normálisan működő vállalat esetében ráadásul ez a kérdés nem merül fel túlzottan gyakran; sok vezető évtizedes múltra tekinthet vissza az első számú vezető posztját betöltve (11. ábra).

**Az igazgatóság szerepe a vezérigazgató utánpótlásának tervezésében**



11. ábra

A társaságok egynegyedénél az igazgatóság nem foglalkozik a kérdéssel. Ennek lehet az oka, hogy a kérdés egyszerűen nincs napirenden, de ha nincs is konkrét ok, azért az általános feladatot valamilyen formában valószínűleg kezelni volna szükséges. A társaságok hatvan százalékka viszont valamilyen módon az igazgatóság feladatkörébe utalja a kérdést, bár a válaszok azt mutatják, hogy a gyakorlat egyáltalán nem egységes. A részvénytársaságok közel egyforma arányban választják azt a megoldást, hogy az igazgatóság a pecsétjét adja a döntésre; a másik lehetőség az, hogy tanácsot ad; míg a harmadik eshetőség szerint a kiválasztási folyamatnak is aktív részese.

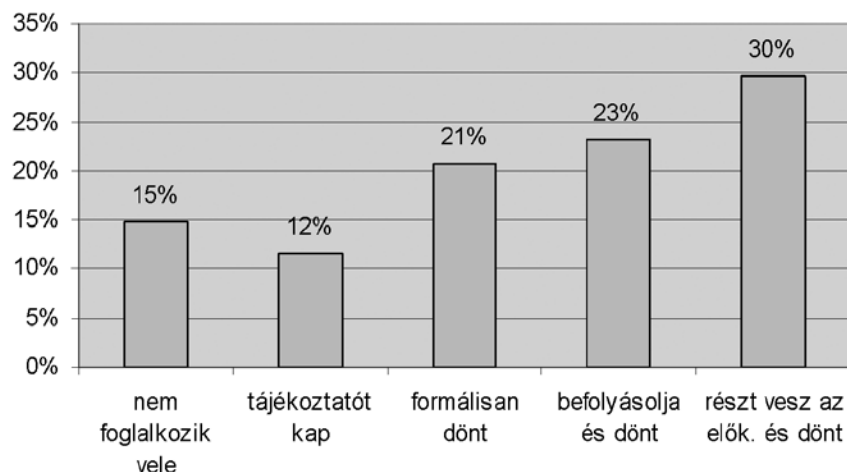
A motiváció kérdése persze nehezen kerülhető meg a vezérigazgató esetében, hiszen fölötté már nincs más menedzser, azt meg ugye mégis nehéz elképzelni, hogy maga állapítja meg saját fizetését és az egyéb juttatásokat minden, legalább formális, külső kontroll nélkül. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a részvénytársaságok nyolcvankettő százalékka az első számú vezető motivációjának kérdését megtárgyalja az igazgatósággal. A 10. ábrán jól látható, hogy az igazgatóság feladata a vállalatok közel felénél a kompenzációs csomag átgondolása és kialakítása. További huszonhat százalék érdemben tárgyalja az előkészített javaslatot, majd dönt a kérdésben. A pusztán formális döntést viszonylag kis arányban, mintegy a társaságok tizede választja. Míg az első számú vezető munkájának formális értékelése

Az utolsó kérdések a vállalatkormányzási kérdőív blokkjában arra vonatkoztak, hogy az igazgatóság milyen módon viszonyul magához a vállalatkormányzáshoz, illetve hogyan látja saját működését. A kérdések két vetületben vizsgálták az irányítás minőségét: az igazgatóság teljesítményértékelésére és ügyrendjének alakítására vonatkoztak.

Az igazgatóságok hetvennégy százalékka foglalkozik valamilyen formában saját munkájának értékelésével. A válaszadók tizenkét százalékka azt állítja, hogy valaki más – mondjuk a tulajdonos – foglalkozik a kérdéssel, és aztán az értékelés eredményéről az igazgatósági ülésen szó esik. Sajnálatosan elég magas az a tizenöt százalékos arány, ahol az igazgatósági munkának nem képezi részét a munka formális értékelése (12. ábra).

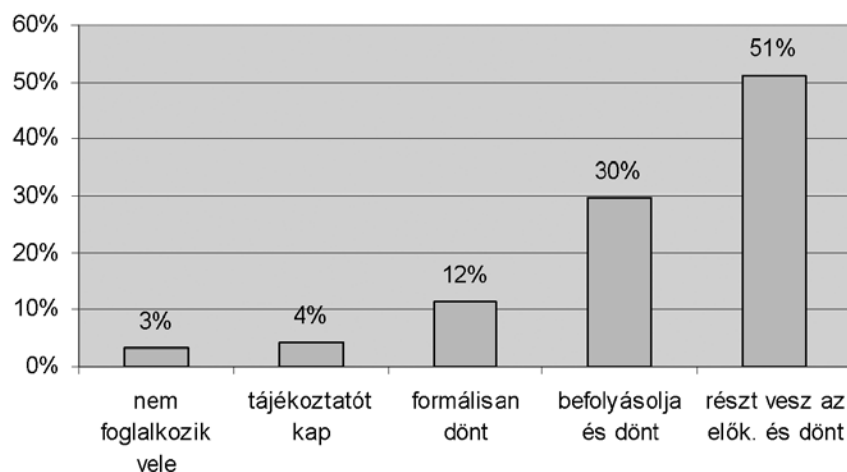
## A társaságirányítási szabályok

**Az igazgatóság szerepe saját teljesítményének értékelésében**



12. ábra

**Az igazgatóság szerepe ügyrendjének kialakításában**



13. ábra

A másik kérdés a vállalatkormányzás szabályainak kialakítására vonatkozott. A vállalatkormányzás szabályai sok vonatkozásban és viszonylag jelentős mértékben változtak az elmúlt másfél évtized során mind a hazai jogszabályok, mind pedig a területre vonatkozó nemzetközi ajánlások tekintetében. Ezen sajátos „pezsgés” alapján azt lehet gondolni, hogy a vállalatkormányzási szabályok ügyével mindenképpen foglalkozniuk kell az igazgatóságoknak. A kapott válaszok meg is erősítik ezt az elgondolást. Az igazgatóságok kilencvenhárom százaléka aktívan foglalkozik a konkrét társaságnál a vállalatkormányzás keretét alkotó szabályok kialakításával. Mindössze a társaságok hét százaléka nyilatkozott úgy, hogy ez a kérdéskör nem fontos számára (13. ábra).

A vállalatkormányzási kutatás elsődleges célja a magyar részvénytársasági irányítás vizsgálata volt. Arra kerestünk választ, hogy a részvénytársaságok irányításában legfontosabb szerepet betöltő igazgatóságok kikből állnak, milyen kérdésekben és hogyan hoznak döntéseket. A kutatás kiindulópontját nemzetközi ajánlások jelentették, melyek elég részletesen megfogalmazzák az igazgatóságok legfontosabb működési jellemzőit. A vizsgálat tanulságaként megállapíthatjuk, hogy a részvénytársasági irányítás területén nincs jelentős lemaradásunk uniós tagtársainkkal összehasonlítva. Az összehasonlítás a szabályozásban meglévő jelentős eltérések miatt nem egyszerű, de ha abból indulunk ki, hogy mi a célja az irányítási testületek felállításának, és a magatartási jellemzőket vizsgáljuk, akkor megállapításokat tehetünk arra, hogy a célok mennyiben teljesülnek. A magatartási jellemzők vizsgálata alapján pedig bátran állíthatjuk, hogy a magyar részvénytársasági igazgatóságok jól ellátják funkciójukat, bár néhány téren volna lehetőség a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott minták követésével jelentősebb fejlődésre.

### Felhasznált irodalom

- Angyal Ádám (2001): Vállalati kormányzás. Aula Kiadó, Budapest
- Bartók István (2001): Vállalatkormányzás magyar vállalati szemmel. Vezetéstudomány. XXXII. évf. 1. sz. 8–13. o.
- Chikán Attila (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- Heidrick – Struggles International, Inc. (2003): Is your board fit for the global challenge? Corporate governance in Europe.
- OECD (2004): Principles of corporate governance, Paris
- Roe, M. J. (1993): Some differences in corporate structure in Germany, Japan, and the United States. Yale Law Journal. 102. (8), June, 1927–2003. o.
- Sárközy Tamás (2001): A magyar társasági jog Európában. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest
- Schleifer, A. – Vishny, R. (1997): A survey of Corporate Governance. The Journal of Finance. Vol. LII. No. 2. June

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 valóság (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 képviselőnek képessége, gyakorlatorientáltság és kiváló kommunikációs képességek.

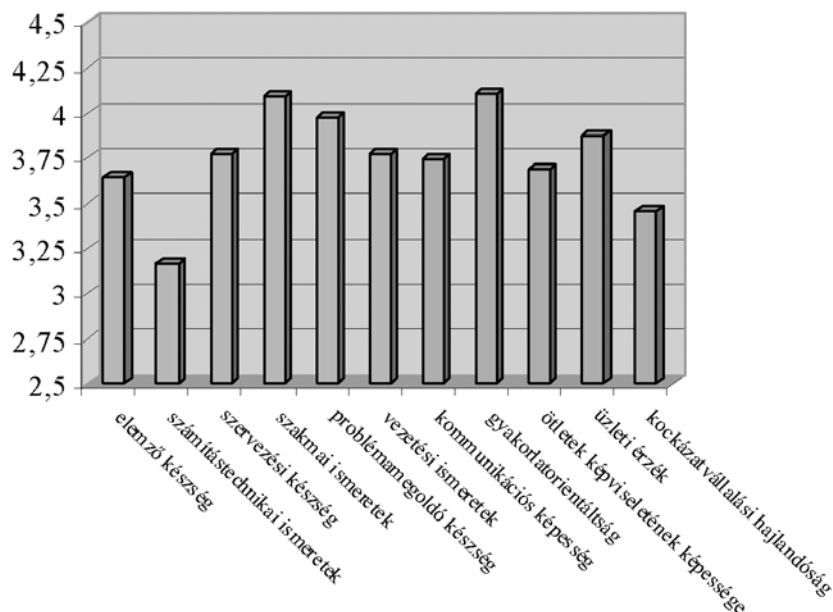
Ugyanakkor más képességek kerülnek előtérbe, amikor a problémák analitikus megoldást igényelnek. Ezeket a képességeket a válaszadó professorok az alábbiakban határozták meg: elemző-készség, számítástechnikai ismeretek, szervezési készség, szakmai ismeretek, problémamegoldó képesség. Egyáltalán nem meglepő, 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; Csikszentmihályi, 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 vezetik: 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 tárnai, 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 intuícióikra 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)	Készlet szintek (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 készlet szintek) 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 globalizálódó 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

DEMETER Krisztina

## A VÁLLALATI SIKER LETÉTEMÉNYESEI: A VÁLLALATI FUNKCIONÁLIS TERÜLETEK EGYÜTTES VIZSGÁLATA<sup>1</sup>

A specializáció fokának növekedésével ma már nem extrém eset, hogy egy-egy funkcionális terület kutatói saját funkciójukról sem rendelkeznek átfogó képpel. Pedig a vállalati gyakorlatban dolgozó vezetők nem engedhetik meg maguknak, hogy egymástól elszigetelten kezeljék a vállalati funkciókat. Ezt ma már az integráció és a folyamatszemplélet gyakran hangoztatott elvei is megnehezítik. Ritkán adódik lehetőség arra, hogy a kutatók több funkcionális területet párhuzamosan vizsgáljanak. A versenyképesség-kutatás 2004-ben zajlott kérdőíves felmérése ezt a ritka lehetőséget biztosítja. A kutatás adatainak felhasználásával a szerző cikkében azt elemzi, hogy a vezetők meglátása szerint mely funkciók járulnak hozzá leginkább az üzleti eredményességhez, és milyen tényezők befolyásolják ezt a hozzájárulást. Eredményeink alapján az összvállalati teljesítménnyel legszorosabb kapcsolatban a HR, valamint az információmenedzsment és a kontrolling áll, legkevésbé a pénzügy és a marketing befolyásolja azt. E kapcsolatokat a vállalatméret, a tulajdonos kiléte és a változásokhoz való viszony képes leginkább befolyásolni.<sup>2</sup>

*Kulcsszavak:* versenyképesség, vállalati funkciók, eredményesség

Nemcsak a vállalatok között, hanem a vállalatokon belül is harc folyik az erőforrások megszerzéséért. A funkcionális területek mindegyike arra törekszik, hogy saját pozícióját javítsa, fontosságát alátámassza. Ebben a harcban egyáltalán nem mellékes szempont, hogy a vállalat felső vezetői hogyan gondolkodnak az egyes funkcionális területek vállalati teljesítményhez való hozzájárulásáról. Ha úgy vélik, hogy egyik-másik funkció szerepe kardinálisabb, akkor értelemszerűen megnövelik a nekik juttatott erőforrások mennyiségét.

Természetesen a hozzájárulás hatékonyságát vállalaton belüli és kívüli tényezők egyaránt befolyásolják. A külső környezet bizonytalansága például növelheti a marketing és az innováció jelentőségét, bejártott piacok esetén viszont inkább a termelés és a logisztika pontos működése kerülhet előtérbe. A vállalati méret és a tulajdonos kiléte is újabb dimenziókat hozhat a képbe. Kisebb, különösen induló vállalatoknál nagyobb lehet a termelés dominanciája, és nagyobb szerep juthat a szűkös erőforrások miatt a pénzügyi funkciónak is. Nagyobb vállalatoknál viszont, ahol nagyobb, már nehezebben elérhető tömegek megnyerésére van szükség, megnőhet a marketing szerepe. Hazai tulajdonú

vállalatoknál a tőkehiány mindig neuralgikus pontot jelent, míg külföldi vállalatoknál ez nem okoz különösebb gondot. A kereskedelemben a termelés kérdése fel sem merül, viszont a logisztikának meghatározó szerepet kell játszania. Sorolhatnánk még a különbségeket a vállalatok között, de talán már ennyiből is látszik, hogy nem igazán lehet és nem is érdemes túlföntül sommás megállapításokat tenni a kérdésben.

Jelen tanulmányban a funkcionális területeknek az összvállalati működés sikerében játszott, egymáshoz viszonyított szerepét vizsgáljuk a Magyarországon 1996 óta zajló versenyképesség-kutatás (ld. [www.vallgazd.hu](http://www.vallgazd.hu)) 2004-ben lekérdezett kérdőíves felmérése alapján.

A tanulmányban a felvetett kérdések részletesebb tisztázása, valamint a versenyképesség-kutatás és a minta rövid ismertetése után először bemutatjuk, hogyan alakítottuk ki a kérdőív kérdései alapján indexeinket. Ezután a versenytársakhoz viszonyított funkcionális teljesítmény (röviden: funkcionális versenyelőny<sup>3</sup>) és az egyes funkcióknak az összvállalati működés sikerében játszott szerepének megítélése (röviden: funkcionális siker<sup>4</sup>) közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Következő lépésként a vállalati teljesítmény szubjektív és objektív mutatóival

vetjük össze a funkcionális sikert. Majd azt vizsgáljuk, hogy néhány fő jellemző (pl. vállalatméret, tulajdonos, vállalati teljesítmény, iparág) mennyiben befolyásolja a funkciók vállalati sikerben játszott szerepét.

### A vizsgált téma részletesebb bemutatása

Az egyes funkcionális területek szakirodalmában számos olyan tanulmány található, amelyek célja az adott funkció létfontosságú szerepének bizonygatása (pl. Narver – Slater, 1990; Flynn et al., 1999; Li et al., 2006). A funkciók fontosságának igazolása mellett azonban napjainkban egyre gyakoribbak azok az írások, amelyek több funkcionális terület összehangolt, integrált működését szorgalmazzák a vállalati siker elérése érdekében (pl. Kahn, 2001; Gimenez – Ventura, 2003; Dröge et al., 2004). Hiszen a vállalatok életében az egyes funkciók összehangolt működésére van szükség egy zenekar hangszereirehöz hasonlóan. Mégis előfordulhat, hogy egyik-másik terület az átlagosnál fontosabb szerepet játszik, amit okozhatnak a vállalatokat érő külső hatások, de akár a szervezet belső felépítéséből fakadó sajátosságok is.

A versenyképesség-kutatás keretében két tanulmány is született, ami a funkciók közötti kapcsolatokkal foglalkozik. Matyusz (2005) tanulmánya azt elemzi, hogy a vállalat belső integrációja hogyan befolyásolja a teljesítményt. Az alapvetően irodalomfeldolgozásra épülő anyag olyan modellt alakít ki, melynek öt fő alkotórésze a bizonytalanság, a szervezeti tényezők, az integráció – ezen belül a funkciók közötti integráció – és a teljesítmény. Megállapítása szerint a bizonytalanság és a szervezeti tényezők közvetlen és közvetett hatást is gyakorolnak a teljesítményre, mely utóbbi hatás az integráción keresztül valósul meg. A funkciók közötti integráció hozza létre a vállalat belső integrációját, és így növeli a teljesítményt.

Demeter és Kolos (2006) tanulmánya, építve Matyusz szakirodalmi megalapozására, azt vizsgálta, hogy három funkcionális terület, a marketing, a termelés és a logisztika együtt és külön-külön milyen hatást gyakorolnak a vállalati teljesítményre. Az egyes funkcionális területeket azok felhasznált eszközei és eredményei segítségével ragadták meg, mindhárom funkcionális területre egy-egy százpontos értékelési skálát kialakítva. Az elemzések alapján a három terület vállalati sikerre gyakorolt hatása, bár szignifikáns, de nem átütő. A három terület eredményessége – diszkriminancia-elemzés alapján – mindösszesen 12%-ban képes előre jelezni a vállalati eredményességet.

A jelen tanulmányban szintén a funkcionális területek állnak a középpontban. Olyan vetületben közeli-

tünk a funkcionális területek és a vállalati teljesítmény kapcsolatának vizsgálatához, amelyre eddig nem találtunk példát a szakirodalomban a fenti Demeter – Kolos (2006) tanulmányon kívül. Itt most nem azt vizsgáljuk, hogy a funkciók közötti együttműködések milyen eredményekhez vezetnek. Az elemzés tárgya az, hogy egymáshoz képest a funkciók milyen mértékben képesek hozzájárulni a vállalati sikerhez, illetve teljesítményhez. Ilyen vizsgálat eddig csak egy-egy funkcióra történt, többre párhuzamosan még nem. A Demeter – Kolos (2006) tanulmányhoz képest most azonban más kérdések alapján és több funkcionális területre (marketing, innováció, termelés/szolgáltatás, logisztika, emberi-erőforrás-menedzsment, információmenedzsment, pénzügy) végezzük el az elemzéseket.

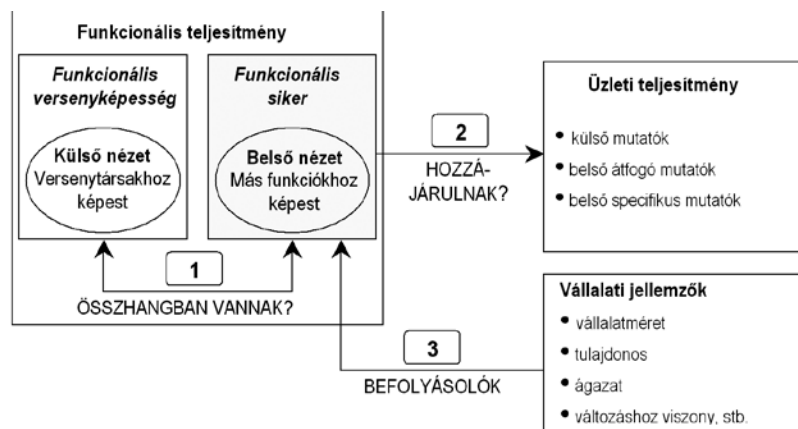
Elemzéseink középpontjában az áll, hogy az egyes funkcionális területek milyen mértékben járulnak hozzá az összvállalati működés sikeréhez. E mérték valószínűleg befolyásolja a funkcionális területek vállalaton belüli súlyát és az erőforrások elosztásának alapjául is szolgál. Ezért nem árt megvizsgálni, hogy a vállalaton belüli erőviszonyok hogyan tükröződnek vissza a piacon: vajon a vállalati pozícióharcban erősnek bizonyuló funkcionális területek a versenytársakkal összevetve is jó teljesítményt nyújtanak? Az üzleti teljesítményt valóban befolyásolják a nagy súlyú funkciók? Mindezt a következő három összetett kutatási kérdéssel vizsgáljuk:

1. *Vajon összhangban van-e az egyes funkcionális területek többi funkcióhoz viszonyított szerepének (funkcionális siker) és a funkció versenytársakhoz képest nyújtott teljesítményének (funkcionális versenyelőny) megítélése?*
2. *Milyen a kapcsolat a vállalati funkcionális területeknek az összvállalati működés sikeréhez való hozzájárulásának megítélésében (a funkcionális siker), és az üzleti teljesítmény egyes mutatói között?*
3. *Milyen tényezők befolyásolják azt, hogy a vezetők hogyan ítélik meg az egyes funkcionális területek összvállalati működés sikeréhez való hozzájárulásának (funkcionális siker) a mértékét?*

Az itt megfogalmazott kérdéseket az 1. ábra foglalja össze.

A *funkcionális siker* és a *funkcionális versenyképesség* intuitív szinten meg kellene, hogy feleljen egymásnak. Ha egy funkcionális terület – például a marketing – szerepe előkelő a vállalaton belüli funkcionális rangsorban<sup>5</sup>, az annak köszönhető, hogy erős a vállalati működés sikeréhez való hozzájárulása, intenzív a marketingterületen folyó munka. Ez várhatóan a versenytársakkal összevetve is pozitív eredményekhez vezet. A kapcsolat azonban természetesen nem ilyen egyértelmű. Hiszen elképzelhető, hogy egy nagyon jól teljesítő

Vizsgálati modell



vállalatról van szó, ahol minden funkcionális terület teljesítménye jobb a versenytársakénál (egy multinacionális vállalatnál ez könnyen előfordulhat). Ez esetben a versenytársakkal összevetve minden funkcionális terület jól teljesít, az egyes funkciók között mégis kialakul a vállalatban belül egy rangsor, és a jó teljesítmény ellenére is hátrább kerülhet egy-egy funkcionális terület. Ugyanez az érvelés fordítva is érvényes. E fordított esetben azonban a „vállalati működés sikere”, amihez a funkció hozzájárul, nyilván kisebb, mint egy jól teljesítő vállalatnál. Ettől függetlenül a vállalatban belül a funkcionális rangsor kialakul. Első kutatási kérdésünkkel ezt a kapcsolatot vizsgáljuk meg.

Ezután azt vesszük nagyító alá, hogy a funkcionális területek vállalati sikerben játszott szerepének megítélése és az üzleti teljesítmények hogyan viszonyulnak egymáshoz. Három mutatócsoporttal vetjük össze a funkcionális sikert:

1. A piaci részesedés, a tőkearányos megtérülés és az árbevétel-arányos nyereség szubjektív (véleményalapú, iparági teljesítményhez viszonyított) mutatóival. Ezek mindegyike output, eredményoldali mutató, attól függ, hogy a vállalat hogyan teljesít a piacon, hány fogyasztó kegyeit sikerül elnyernie.
2. Néhány más, vállalatban belüli mutató további szempontokat is adhat az üzleti relatív teljesítmény megítéléséhez. Például milyen technológiai színvonalon dolgozik a vállalat ágazati versenytársaihoz képest, milyen a menedzsment színvonala, milyen a termékek minősége. Ezek a mutatók inkább a vállalatban belüli működés folyamatát ragadják meg, de ugyanúgy átfogó módon jellemzik a vállalati teljesítményt.
3. Végül az objektivitás növelése érdekében néhány pénzben is mérhető, objektív mutatót is felhasználtunk a teljesítmények mérésére (marketingköltség, személyi költség, K+F költség, valamint az árbevétel-

1. ábra tel-arányos és a tőkearányos teljesítmény-mutatók tényleges értékei).

A harmadik vizsgált témakör a befolyásoló tényezők felkutatása. Vajon mitől függ, hogy az egyes funkcionális területek milyen mértékben képesek hozzájárulni a vállalati működés sikeréhez? Tanulmányunkban számos tényező hatását vizsgáljuk, amelyek alapján csoportokat képeztünk, és e csoportok funkcionális rangsorait hasonlítottuk össze. A csoportok, amelyek kialakítása részletesen megtalálható Wimmer – Csesznák (2005) tanulmányában, a következők: vállalati méret, tulajdonos, iparág, a vállalat diverzifikáltságának szintje, exportszintje, EU-

várakozás, változáshoz való viszony, vállalati teljesítmény, piaci növekedés, piaci koncentráció.

A kutatás módszertana, a minta jellemzői

A versenyképesség-kutatás 1996-ban azzal a céllal indult, hogy feltárja a mikrogazdasági, vállalati szintű versenyképesség és a makroszintű teljesítmény közötti összefüggéseket. A kutatás céljairól és a keretében született tanulmányokról a kutatás honlapján található információ (www.vallgazd.hu). Az előző, 2001-ben lezárult fordulóról jó áttekintést ad Chikán és tsai, (2002) könyve. Jelen tanulmány a kutatás harmadik fordulójának adatait használja fel, amelyek lekérdezésére közvetlenül az EU-csatlakozás előtt, 2004 április-május folyamán került sor.

A kérdőív teljes hossza mintegy száz oldal volt, amit azonban négy részre osztottunk. Minden részt más felsővezetőnek kellett kitöltenie. A legnagyobb szept a vállalat első számú vezetőjének jutott, rajta kívül a kereskedelmi, a termelési és a pénzügyi vezetőnek kellett kitöltenie egy-egy szeptet. A négy vezető által kitöltött kérdőívekben voltak közös részek, amelyeket mind a négy vezető kitöltött, így vannak olyan kérdések, amelyre nem 301, hanem 1204 választ kaptunk. Ezzel a megoldással ellenőrizhetővé vált, hogy milyen jelentősége van a válaszadó személyének, szervezeti hovatartozásának.

A vizsgált populációba azok a vállalatok tartoztak, amelyek létszáma meghaladja az ötven főt és legalább két éve folytatnak üzleti tevékenységet. A minta leválogatásánál a méret és a területi elhelyezkedés szerinti reprezentativitás volt a cél, az iparági hovatartozás nem volt korlát. A mintába végül 301 vállalat került be, ami sem méret, sem ágazat, sem terület szerint nem reprezentatív: túlsúlyban vannak a kisvállalatok, a feldolgo-

zóipar képviselői és a vidéki cégek. A minta nagy elemszáma ugyanakkor növeli a következtetések megbízhatóságát. A minta összetételének részleteiről Lesi (2005) ad tájékoztatást.

### A funkcionális siker (belső nézet) és a funkcionális versenyképesség (külső nézet) indexek kialakítása

Két szempontból közelítettünk a funkciókhoz. Kérdőívünk egyik kérdése azt firtatja, vajon egyes funkcionális területeknek milyen súlya van a vállalati működés sikerében (ld. a melléklet M1 kérdéscsoportját). Ez a kérdés kifejezetten a funkcionális hozzájárulás mértékét vizsgálja, alapvetően inputalapú. Az egyes funkcionális területek közötti kapcsolat természetesen vállalatról vállalatra változik. Van, ahol a minőség a termelés alá rendeltje, van, ahol a kereskedelem és az értékesítés egy funkcionális területet alkot, és például a logisztika is sok helyen integrálja a beszerzés lebonyolítását, a disztribúciót és/vagy a készletgazdálkodást. Feltáró faktorelemzés segítségével vizsgáltuk az egyes területek közötti kapcsolatokat, és a szorosan összetartozónak tűnő funkciókat egy kalap alá vontuk. A szóban forgó kérdéscsoportra egy vállalaton belül mind a négy vezető választ adott. Bár vannak különbségek a válaszokban, azért azok többnyire megerősítik egymást.

Első lépésben tehát a négy vezető ugyanarra a kérdéscsoportra vonatkozó válaszaiból készítettünk indexeket, és ezek képezték a további elemzések alapját. A vizsgálódás során igyekeztünk tartani magunkat az eredetileg meghatározott hét funkcionális területhez, ezért több részfunkciót ott vontunk össze, ahol az indexeinket alkotó változók önmagukban még nem magyarázták kellő mértékben a mögöttük lévő jelenséget (az indexek megbízhatóságának ellenőrzésére használtuk a Cronbach-alfa elemzést, és akkor tekintettük azt megbízhatónak, ha értéke

A funkciók vállalati sikerben játszott szerepének (funkcionális siker) és a versenytársakhoz viszonyított teljesítmény (funkcionális versenyképesség) indexeinek tartalma

Funkcionális siker indexek (M1)*	Funkcionális versenyképesség indexek (v16)
<p><b>Kereskedelem, értékesítés (0,74)**</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kereskedelem/marketing (4 válasz)***</li> </ul> <p><b>Fejlesztés (0,62)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• műszaki fejlesztés (4 válasz)</li> </ul> <p><b>Termelés (0,68)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Termelés (4 válasz)</li> <li>• Minőségbiztosítás (4 válasz)</li> </ul> <p><b>Logisztika (0,72)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beszerzés (4 válasz)</li> <li>• Logisztika (4 válasz)</li> </ul> <p><b>Pénzügy (0,79)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénzügy (4 válasz)</li> <li>• Számvitel (4 válasz)</li> <li>• Bérgazdálkodás (4)</li> </ul> <p><b>Információmenedzsment (0,68)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Információmenedzsment (4 válasz)</li> <li>• Kontrolling (4 válasz)</li> </ul> <p><b>HR és szervezet (0,70)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emberierőforrás-menedzsment (4 válasz)</li> <li>• Szervezetfejlesztés (4)</li> </ul>	<p><b>Kereskedelem, értékesítés (0,74)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• b piaci részesedés</li> <li>• p elosztási csatornák szervezetsége</li> <li>• u lobbizás államigazgatási szerveknél</li> <li>• v államnak, ill. költségvetési szervnek értékesítés</li> <li>• w piaci változások előrejelzésének képessége</li> <li>• ee innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása</li> </ul> <p><b>Innováció (0,68)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z környezeti (ökológiai) tudatosság</li> <li>• aa megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése</li> <li>• hh K+F ráfordítások szintje</li> <li>• ii új termékek piacra vitele</li> </ul> <p><b>Termelés (0,77)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a költséghatékonyság</li> <li>• c technológiai színvonal</li> <li>• d termékminőség</li> <li>• e termékválaszték szélessége</li> <li>• h vevői igény-kielégítés rugalmassága</li> <li>• i termelési rendszer rugalmassága</li> <li>• m gyártási tevékenység színvonala</li> <li>• cc kapacitáskihasználás</li> </ul> <p><b>Logisztika (0,76)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• g szállítási pontosság</li> <li>• j logisztikai rendszer hatékonysága</li> <li>• k szállítási határidő rövidege</li> <li>• l rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására</li> <li>• t fogyasztói szolgáltatások színvonala</li> <li>• bb megbízható alapanyag-ellátás</li> <li>• oo megfelelő szintű és választékú készletek</li> </ul> <p><b>Pénzügy (0,85)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• q hitelképesség</li> <li>• s fizetőképesség</li> </ul> <p><b>Információmenedzsment (0,84)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kk integrált vállalati információs rendszer</li> <li>• ll vezetői információs rendszerek színvonala</li> </ul> <p><b>HR és szervezet (0,69)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dd alkalmazottak képzettsége</li> <li>• ff színvonalas, jól felkészült vezetők</li> <li>• jj szervezeti struktúra hatékonysága</li> </ul>

\* A pontos kérdéseket ld. a mellékletben.

\*\* Az indexek mögött zárójelben a Cronbach-alfa értéke áll.

\*\*\* A funkcionális siker kérdésekre minden vállalatonál négy vezető válaszolt.

meghaladta a 0,6-e), azaz az adott funkcionális területet. Az indexek tartalmát és a Cronbach-alfa értékeit (zárójelben) az 1. táblázat első oszlopa mutatja (1. táblázat).

A másik felhasznált kérdéscsoport a piacról indul (ld. melléklet V16 kérdéscsoport). Itt rengeteg szempont alapján kellett a vállalatoknak összehasonlítaniuk saját teljesítményüket versenytársaikkal. Ez a kérdéscsoport tehát inkább outputalapú, a végeredményt, a teljesítményt vizsgálja. Egyértelmű, hogy a funkcionális területek között szoros összefüggés van, és sokszor több terület együttműködésére van szükség, hogy a teljesítmény létrejöhessen. Például az új termék gyors piacra vitelében, bár kétségtelenül az innováció a főszerep, a termelés gyors, problémamentes felfutása és a marketing piacfeltáró, illetve piacmegdolgozó munkája nélkül nem jöhetne létre a teljesítmény. Ugyancsak szoros

A kialakított indexek fő jellemzői a 2. táblázatban követhetőek nyomon. A funkcionális sikert tekintve egyértelműen a termelés és a marketing vezet a mézőnyt. Messze leszakadva követi őket a pénzügy, logisztika és az innováció hármasa. A legkevésbé a HR és az információmenedzsment látszik hozzájárulni a vállalati működés sikeréhez. A szórások viszonylag kicsik, a legnagyobb szórás érdekes módon a marketinget jellemzi, ami a marketing magas átlagértékével együtt arra utal, hogy vannak vállalatok, ahol a marketing egyáltalán nem játszik fontos szerepet a működés sikerében.

Ha az egyes funkciók versenytársakhoz viszonyított teljesítményét, a funkcionális versenyképességet nézzük, akkor egészen más eredményt kapunk. A termelés, logisztika, HR és pénzügy vezet, őket követi az innováció és az információmenedzsment, és a sort messze

2. táblázat

### A kialakított indexek statisztikai jellemzői

	Vállalati sikerhez hozzájárulás			Funkcionális versenyképesség		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
Marketing	245	4,10	0,77	234	2,84	0,61
Innováció	241	3,56	0,75	240	3,10	0,62
Termelés	213	4,14	0,53	237	3,32	0,56
Logisztika	223	3,60	0,60	237	3,29	0,50
HR és szervezet	225	3,35	0,55	260	3,25	0,63
Info és kontrolling	224	3,44	0,58	255	3,07	0,89
Pénzügy	253	3,66	0,52	261	3,20	0,97

együttműködést kíván például a szállítási megbízhatóság: bár az i-re a logisztika teszi fel a pontot, megfelelő termelési háttér nélkül nem tudná feladatát sikeresen ellátni. A logikailag összetartozó teljesítményekből itt is indexeket képeztünk. Az indexek megbízhatóságát jelző Cronbach-alfa értékeket zárójelben jelezzük. Az eredményeket az 1. táblázat második oszlopa tartalmazza.

A funkciók sikerben játszott szerepét megragadó indexek mindegyike között szoros, szignifikáns kapcsolat van, ami arra utal, hogy valóban egy mögöttes tényező különböző oldalait ragadják meg. Egyik kapcsolat szorossága sem olyan nagy, hogy ki kelljen hagyni bármely változót az elemzésből (a legmagasabb korreláció 0,723 a termelés és logisztika között, a legalacsonyabb 0,344 a kereskedelem és a pénzügy között).

A funkcionális versenyképesség indexei között már nem ilyen szoros az összefüggés, de így is mindössze két index, a kereskedelmi és a pénzügyi index között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat ( $r=0,029$ ). A legszorosabbnak a HR és az információmenedzsment közötti kapcsolat bizonyult ( $r=0,604$ ).

leszakadva a marketing zárja. A szórások nagyobbak, mint a funkcionális siker esetében. Leginkább az információmenedzsment és a pénzügy teljesítménye szóródik (2. táblázat).

### A funkcionális siker és a funkcionális versenyképesség közötti kapcsolat

A két indexcsoport kialakítását követően megvizsgáljuk, hogy a funkcionális siker és a funkcionális versenyképesség milyen mértékben függ össze. Ehhez a korrelációelemzés eszközét hívtuk segítségül, melynek eredményeit a 3. táblázat tartalmazza. (3. táblázat)

Először nézzük meg, hogy a funkcionális siker és a funkcionális versenyképesség között milyen összefüggések lelhetők fel. Természetesen az a várakozásunk, hogy a funkcionális versenyképesség mértékét a funkció „erőssége”, sikerhez való hozzájárulása befolyásolja (a szignifikánsra várt összefüggéseket bekereteztük). Az esetek egy részében találhatunk is ilyen összefüggést, helyenként erősebbet (pl. HR, ahol a korreláció

A funkcionális siker és a funkcionális versenyképesség kapcsolata

Versenytársakhoz viszonyított funkcionális telj.		Funkciók szerepe a vállalati működés sikerében						
		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
Kereskedelem versenyképessége	Korr.	0,111	0,013	0,018	0,157	0,200	0,227	-0,003
	Sig.	0,124	0,860	0,818	0,035	0,007	0,002	0,961
	N	195	193	171	182	180	176	200
Innováció versenyképessége	Korr.	-0,029	0,143	0,167	0,074	0,189	0,111	0,083
	Sig.	0,683	0,045	0,026	0,313	0,011	0,138	0,238
	N	200	196	177	187	183	180	203
Termelés versenyképessége	Korr.	0,017	-0,021	0,113	0,111	0,091	0,107	0,021
	Sig.	0,815	0,768	0,133	0,132	0,222	0,154	0,773
	N	198	196	178	187	182	179	201
Logisztika versenyképessége	Korr.	-0,013	0,056	0,108	0,116	0,091	0,105	0,105
	Sig.	0,853	0,438	0,159	0,116	0,223	0,165	0,142
	N	195	191	173	184	179	175	198
HR versenyképessége	Korr.	-0,066	0,064	0,146	0,054	0,180	0,120	0,026
	Sig.	0,337	0,354	0,047	0,448	0,011	0,096	0,706
	N	214	210	185	198	197	194	218
Infomen versenyképessége	Korr.	-0,059	0,086	0,111	0,123	0,145	0,129	-0,037
	Sig.	0,393	0,219	0,134	0,088	0,043	0,074	0,593
	N	211	207	182	195	194	191	215
Pénzügy versenyképessége	Korr.	-0,008	0,054	0,099	0,017	0,165	0,137	0,089
	Sig.	0,909	0,437	0,181	0,813	0,021	0,058	0,191
	N	214	210	185	198	196	193	219
Összes versenyképesség	Korr.	-0,007	0,082	0,157	0,137	0,194	0,167	0,084
	Sig.	0,927	0,299	0,056	0,088	0,017	0,045	0,280
	N	164	162	149	157	151	145	167

\* Sötétszürkével a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a világosszürkével a  $p < 0,05$  szintet, a vízszintes csíkozással a  $p < 0,1$  szintet.

0,180,  $p=0,011$ ), helyenként gyengébbet (pl. információmenedzsment, ahol a korreláció 0,129,  $p=0,074$ ). Vannak azonban olyan kapcsolatok, ahol a várakozásokkal ellentétben nem szignifikáns a kapcsolat, ilyen a marketing, a termelés, a logisztika és a pénzügy. Ezekben az esetekben az adott funkció versenyképességével más funkciók sikere szorosabb kapcsolatban van.

A 3. táblázat tanúsága szerint a kereskedelmi versenyképességet elsősorban nem a marketing sikeressége, sokkal inkább a logisztika, a HR és az információmenedzsment sikere befolyásolja. A termékek és információk áramoltatása, valamint a személyes kapcsolatok kialakítása, illetve a megfelelő hozzáállás megteremtése a jelek szerint a kereskedelmi versenyképesség elsődleges hordozói. Fontos megjegyezni, hogy ezek a hatások a legerősebbek az egész táblázatban.

Az innováció versenyképességét is több funkcionális terület sikeres működése eredményezi. Ezek egyike maga a műszaki fejlesztés, de a termelés és a HR is

segíti az innovációt. A termelés és az innováció közötti összefüggés érthetően szoros, különösen az új termékek gyors bevezetésében van a termelésnek lényeges szerepe. A sikeres HR valószínűleg a megfelelő szervezeti kapcsolatok kialakítása révén (pl. keresztfunkciós teamekkel), illetve a jól képzett munkaerő segítségével járul hozzá az innováció versenyképességéhez.

A funkcionális területek közül a 3. táblázat alapján a legösszetettebb, legátfogóbb hatást a vállalati versenyképességre a HR és az információmenedzsment gyakorolja. Jól alátámasztja ezt az eredményt, ha a porteri értéklánra gondolunk (Porter, 1985). Mindkét terület támogató tevékenység, ami minden elsődleges tevékenység működését befolyásolja.

A funkcionális szinten megragadott versenyképességet legkevésbé a marketing és a pénzügy sikeressége befolyásolja. Másik oldalról, a termelés és a logisztika versenyképességére egyik funkcionális terület sikeressége sem gyakorol hatást.

Ha az összes versenyképesség-változót egy indexbe gyűjtjük (az összevonás megbízható, Cronbach-alfa=0,875), és megnézzük, hogy a versenytársakhoz viszonyított átfogó versenyképesség milyen kapcsolatban van a funkcionális sikerrel, akkor nem meglepő módon a korábbiakhoz hasonló eredményre jutunk. A HR és az információmenedzsment sikeressége befolyásolja leginkább a vállalati versenyképességet. Rajtuk kívül a termelés és a logisztika jár elől a versenyképesség erősítésében. A marketing, innováció és pénzügy sikere nem befolyásolja a versenyképességet. Az eredmény véleményünk szerint egyáltalán nem arról tanúskodik, hogy a marketing vagy az innováció elhanyagolható területek lennének. Sokkal inkább utalhat arra, hogy *a rövid távú szemlélet jelenleg még domináns a vállalati működésben, a hosszú távú siker zálogát jelentő marketing és innováció – amelyek elsősorban felelősek a termékek és piacok változásáért, fejlesztéséért – jelentőségét vagy nem ismerték még fel a vállalatok, vagy nem rendelkeznek elegendő forrással, hogy a mindennapi feladatokon túli tevékenységeket is végezzenek.* Jól alátámasztja ezt a logikát az innovatív vállalatok magasabb versenyképessége (ld. Kiss, 2005): nekik van pénzük, és hajlandóak hosszú távra befektetni.

### A funkcionális siker és az üzleti teljesítmény kapcsolata

A funkcionális versenyképesség után vizsgáljuk meg, hogy az üzleti teljesítmény milyen kapcsolatban áll a funkcionális sikerrel (ld. 4. táblázat). Az üzleti teljesítmény egyes mutatóit a vállalatvezetők szubjektív véleményével ragadtuk meg 1–5 Likert-skálán a versenytársakkal való összevetésben.

Az információmenedzsment sikerének hatása ebben az összevetésben is rendkívül erős, az árbevétel-arányos nyereséggel és a tőkejövedelmezőséggel is szoros összefüggésben van. Rajta kívül a termelés és a logisztika sikeressége mutat kapcsolatot az üzleti siker e két mutatójával.

A várttal ellentétben a termelés sikeressége nincs összefüggésben a technológiai színvonallal és a termékminőséggel sem. Ennek oka az lehet, hogy a minta mintegy fele nem a termelő szektorból származik, ahol a termelés értelmezésében nagy valószínűséggel nagyok az eltérések. A nem termelő szektorokban a technológia elsősorban az információtechnológiát jelenti, és azal szignifikáns is a kapcsolat ( $r=0,152$ ). Valószínűleg a termékminőség értelmezése is szóródást mutatott.

4. táblázat

A funkcionális siker és az üzleti teljesítmény összefüggései (korreláció)\*

		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
Árbevétel-arányos nyereség	Korr.	0,026	0,079	0,169	0,115	0,062	0,239	0,099
	Sig.	0,686	0,230	0,015	0,091	0,360	0,000	0,124
	N	236	233	206	217	217	215	243
Tőkejövedelmezőség	Korr.	0,014	0,103	0,131	0,134	0,092	0,258	0,078
	Sig.	0,829	0,120	0,062	0,049	0,182	0,000	0,230
	N	233	230	204	215	214	212	240
Piaci részesedés	Korr.	0,015	-0,015	-0,017	0,113	0,020	0,093	-0,123
	Sig.	0,824	0,821	0,815	0,099	0,771	0,180	0,059
	N	231	227	201	213	212	210	238
Technológiai színvonal	Korr.	0,012	0,049	0,044	0,023	0,109	0,152	-0,010
	Sig.	0,857	0,457	0,529	0,735	0,109	0,026	0,872
	N	236	232	205	216	217	215	243
Menedzsment	Korr.	0,099	0,102	0,075	0,115	0,206	0,181	0,144
	Sig.	0,129	0,122	0,287	0,092	0,002	0,008	0,025
	N	235	231	204	215	218	215	242
Termékminőség	Korr.	-0,020	0,009	0,081	-0,034	0,069	0,069	0,067
	Sig.	0,759	0,896	0,247	0,615	0,309	0,311	0,297
	N	237	233	206	217	218	216	244
Váll. telj. együtt	Korr.	0,030	0,088	0,130	0,116	0,122	0,231	0,060
	Sig.	0,657	0,191	0,068	0,094	0,079	0,001	0,364
	N	227	224	198	210	210	207	234

\* Sötétszürkével a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a világosszürke a  $p < 0,05$  szintet, a vízszintes csíkozás a  $p < 0,1$  szintet jelöli.

A magyarázat ellenőrzésére leszűkítettük az elemzést a termelő szektorra. A termékminőséggel valóban szignifikáns is lett a kapcsolat ( $r=0,184$ ,  $p=0,038$ ), a technológiával viszont továbbra sem az ( $r=0,110$ ,  $p=0,218$ ), ráadásul az információtechnológia sem lett szignifikáns ( $r=0,127$ ,  $p=0,178$ ). A technológiai színvonal és a termelés sikere közötti kapcsolat hiányára tehát nem ad magyarázatot, hogy a teljes mintára végeztük el az elemzést. Demeter (2007) viszont szolgál egy másik magyarázattal. Tanulmányában a külföldi vállalatokkal való összevetés azt az eredményt hozta, hogy a magyarországi vállalatok lemaradásban vannak a modern termelési programok használata terén, ennek ellenére üzleti mutatóik jók. Elképzelhető, hogy a technológia használata is viszonylag alacsony fokú (erre utal Jenei és Nagy (2006) is tanulmányukban), így a termelés sikereit valószínűleg nem a magas technológiai színvonal támasztja alá, és ezért nincs a kettő között kapcsolat.

mény és az egyes funkcionális területek sikere közötti összefüggést. A legerősebb kapcsolat az IT-használattal fedezhető fel, de gyengén szignifikáns ( $p<0,1$ ) kapcsolatot mutat fel a termelés, a logisztika és a HR<sup>6</sup> is. Az információmenedzsment és a kontrolling sikerességének megítélése tehát párhuzamosan alakul a vállalat átfogó teljesítményével, a funkcionális területek közül itt a legerősebb a kölcsönhatás (4. táblázat).

A versenyképesség-kérdőívben szereplő számos kérdés lehetőséget adott arra, hogy a szubjektív változók mellett objektív mutatókkal is összevessük a funkcionális területek sikerét. Ilyen mutató a marketing-költségek alakulása az árbevétel arányában, ami a piaci eredményességet befolyásolhatja; a személyi költségek alakulása az árbevétel arányában, ami a termelékenységet szintjére utalhat; a K+F költségek alakulása az árbevétel arányában, ami az innovativitás szintjére utal, és végül a tényleges árbevétel-arányos nyereség és tő-

5. táblázat

**Az objektív eredményesség mutatói és a funkcionális siker összefüggései (korreláció)\***

		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
MKTG-COST	Korr. Sig. N	0,147 0,046 186	0,020 0,784 184	-0,053 0,507 160	-0,019 0,807 170	-0,025 0,749 172	0,047 0,547 169	-0,092 0,205 192
PERS-COST	Korr. Sig. N	0,007 0,920 223	-0,066 0,328 219	-0,041 0,566 194	-0,030 0,674 202	-0,065 0,354 204	0,082 0,244 203	-0,081 0,219 231
K+F COST	Korr. Sig. N	0,197 0,012 163	0,253 0,001 164	0,107 0,200 144	0,139 0,089 150	0,017 0,838 155	0,231 0,004 150	-0,056 0,467 168
ROS 2002	Korr. Sig. N	-0,011 0,872 218	0,109 0,110 216	0,029 0,694 191	-0,113 0,112 198	-0,020 0,782 200	0,005 0,945 200	0,026 0,694 225
ROI 2002	Korr. Sig. N	0,015 0,823 223	-0,048 0,478 220	0,061 0,396 195	-0,011 0,872 202	-0,061 0,389 204	0,087 0,217 203	-0,084 0,202 231

\* Sötétszürkével a  $p<0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a világosszürke a  $p<0,05$  szintet, a vízszintes csíkozás a  $p<0,1$  szintet jelöli.

A menedzsment szintje a funkcionális sikerek többségével szignifikáns összefüggésben áll, ami arra utal, hogy a vezetés jelentős szerepet játszik a funkcionális sikerben. Erre az eredményre jutott Roth és Miller (1992) is.

A marketing és az innováció egyik üzleti teljesítményváltozóval sincs szignifikáns kapcsolatban, amire nem igazán sikerült magyarázatot találni, hacsak azt nem, hogy a hosszú távú szemlélet nem feltétlenül hozza meg a gyümölcsét rövid távon.

A hat vizsgált teljesítményváltozót ezek után még összevontuk, hogy lássuk az együttes üzleti teljesít-

kejevödelmezőség. Az 5. táblázat foglalja össze az itt kapott eredményeket (5. táblázat).

Meglepő módon az objektív ROS és ROI mutatókkal egyik sikerváltozó sincs kapcsolatban, ami ellentmond a korábbi eredményeknek. Sőt, érdekes módon, pontosan az a funkcionális terület van legközelebb a szignifikáns szinthez (innováció), amely semmilyen kapcsolatot nem mutatott a szubjektív ROS és ROI változókkal. Tovább fokozza az ellentmondást, hogy a logisztika sikere is kis híján szignifikáns kapcsolatot mutat az árbevétel-arányos nyereséggel, csak hogy el-

lenkező előjellel, mint a szubjektív változókkal. Mind- ez azért érdekes, mert a szubjektív és az objektív ROS között erős szignifikáns kapcsolat létezik ( $r=0,208$ ,  $p=0,001$ ).

A magasabb K+F költségvetés befolyásolja legin- kább az egyes funkciók sikerét, az innováció mellett a marketing, a termelés és az IT sikerére is erős pozitív hatást gyakorol. Hasonló összefüggés jelent meg Kiss (2005) tanulmányában is, ő azonban más változók kap- csolatának elemzéseiből jutott nagyon hasonló eredmé- nyekre. A marketingköltségvetés egyedül a marketing eredményességét befolyásolja.

*Az 5. táblázat fő következtetése, hogy érdemes a K+F-re áldozni, mert az több funkció eredményességét is pozitívan befolyásolja.*

### A vállalatok fő jellemzőinek hatása a funkcionális sikerre

A következőkben megvizsgáljuk, hogy a verseny- képeség-kutatás központilag felállított (ld. Wimmer – Csesznák, 2005) fő csoportosító ismérvei (vállalat- méret, tulajdonos kiléte, diverzifikáltság szintje, export aránya, EU-várakozások, változásokhoz való viszony, ágazati hovatartozás, vállalati teljesítmény, piaci kon- centráció, növekedési stratégia) hogyan hatnak a funk- cionális területek vállalati sikerben játszott szerepére.

Logikusnak hangzik, hogy egy kisvállalat életé- ben a marketing talán kevésbé játszik szerepet, sokkal inkább a termék-előállítási és -áramlási folyamatra kell koncentrálnia. Várakozásaink szerint az ember- erőforrás-menedzsment és az információtechnológia is komolyabb szerepet játszik egy nagyobb, erősebb koordinációt igénylő szervezetben. Egy külföldi tulaj- donos nyilván nagyobb hangsúlyt helyez az exportra, az EU-csatlakozás talán nem érte őt olyan váratlanul, nagyobb erőforrásai gyorsabb reagálási és növekedési lehetőséget, nagyobb vállalati teljesítményt biztosíta- nak számára. Az ágazati hovatartozás is befolyásolja a funkcionális viszonyokat. Mint korábban már emlí- tettük, a termelés minden bizonnyal inkább a termelő- szektorban releváns terület, talán az emberierőforrás fontosabb lehet a szolgáltató szektorban, és a nem ke- reskedelmi szolgáltatásokban a logisztika nem játszik szerepet. Lehetne folytatni a sort a várakozások felsor-olásával, de nézzük inkább az eredményeket, és he- lyezzük a hangsúlyt inkább azok értelmezésére.

A vizsgálathoz szórásanalízist (One-way ANOVA) végeztünk. A központilag kialakított csoportok funk- cionális siker indexeinek átlagát hasonlítottuk össze egymással. A 6. táblázat szisztematikusan végigme- gy a vizsgált csoportokon (6. táblázat).

A várakozásoknak megfelelően a csoportosító is- mérvek közül a méret, a tulajdonos kiléte és az ága- zat, illetve iparág befolyásolja leginkább a funkcionális sikert. A vállalatméret növekedésével a logisztika, a HR és az információmenedzsment is sikertényező- vé válik, ugyanakkor a pénzügyek szerepe csökkenő. *A tulajdonos kiléte* már összetettebb hatásokat gyako- rol a funkcionális területekre. A marketing, a termelés, a logisztika és az információmenedzsment legkevésbé az állami vállalatoknál sikertényező, a pénzügy szerepe viszont itt a legnagyobb. A marketing kisebb szerepét okozhatja az állami vállalat monopolhelyzete, a többi funkció pedig talán alacsonyabb felszereltsége révén nem képes a siker vezérévé válni. A pénzügyi terület nagy szerepe pedig talán a működési hiányosságok- kal, illetve a kisebb versenyképességgel összefüggő pénzügyi zavarokkal magyarázható. A külföldi többsé- gi tulajdon hatása éppen ellentétes, mint az államié, a belföldi többségi tulajdon a külföldi és az állami tulaj- don között helyezkedik el a funkcionális sikertényezők tekintetében. Mindenképpen említésre méltó viszont, hogy a belföldi magánvállalatoknál a HR szerepe ki- sebb a sikerben, mint a többi vállalati csoportnál. A leg- kevésbé a diverzifikáció szintje, az EU-várakozások és a piaci növekedési stratégia hat a funkciókra.

A marketinget és a logisztikát leginkább a feldolgo- zóiparban és a kereskedelemben tartják sikertényező- nek. A termelést viszont csak a feldolgozóiparban tekin- tik a siker forrásának (ami tökéletesen érthető, hiszen klasszikus értelemben egyedül itt találunk termelést). A pénzügy sikere mintha összefüggne az ár jelentőségé- vel: a mezőgazdaságban a pénzügyhiány miatt kiemelkedő jelentősége van, míg az árszempontokat kevésbé követő gépiparban kisebb (az ár szerepéről ld. Neményi, 2005). A pénzügy nemcsak az árral, hanem általában véve a vállalat adottságaival is szoros kapcsolatot mutat: a ki- sebb, esetleg állami tulajdonban lévő vállalatnál általá- ban nagyobb a pénzügynek tulajdonított siker jelentősé- ge, ami talán az alultőkésítettséggel magyarázható.

A nem exportáló vagy domináns exporthányaddal rendelkező cégek (szélső értékek) a marketinget kevés- bé tekintik a siker zálogának, mint a közepes hányaddal bírók. Elképzelhető, hogy a nem exportálók meg vannak elégedve jelenlegi helyzetükkel, a domináns csoport pe- dig beszállító tevékenységet folytat, amihez nincs szük- ség különleges marketingeszközökre. Ugyanakkor a kis exporthányaddal rendelkező vállalatok intenzív marke- ting, és logisztikai tevékenységet folytatnak, valószínű- leg az új potenciális piac megdolgozása érdekében.

Érdekes eredmény, hogy a változáshoz való viszony elsősorban a két fő támogató folyamat, a HR és az infor- mációmenedzsment terén vezet megítélésbeli különb-

A csoportosító ismérvek kapcsolata a funkcionális sikerrel (szórásElemzés)\*

		Marke- ting	Innová- ció	Termelés	Logisz- tika	HR és szervezet	Info és kontroll- ing	Pénzügy
Vállalati méret	Kis	3,91	3,55	4,13	3,40	3,16	3,05	3,76
	Közép	4,17	3,57	4,19	3,58	3,33	3,45	3,70
	Nagy	4,14	3,56	4,10	3,72	3,46	3,64	3,55
Tulajdonos	Állami	3,78	3,58	3,99	3,38	3,39	3,36	3,82
	Belföldi	4,29	3,58	4,18	3,66	3,28	3,43	3,64
	Külföldi	4,13	3,52	4,23	3,85	3,42	3,62	3,43
Ágazat/ iparág	Mezőgazd.	3,84	3,42	4,02	3,39	3,20	3,23	3,88
	Kiterm.	3,37	3,73	4,01	3,41	3,58	3,55	3,80
	Feldolg. ip.	4,31	3,67	4,31	3,78	3,31	3,45	3,56
	Építőipar	3,72	3,30	4,33	3,39	3,34	3,36	3,58
	Keresked.	4,28	2,96	3,09	3,85	3,20	3,41	3,68
	Szolgált.	3,94	3,49	3,75	3,14	3,47	3,50	3,76
Diverzifikáció szintje	Egy üzletág	4,11	3,67	4,22	3,66	3,38	3,43	3,68
	Diverzifik.	4,10	3,52	4,16	3,61	3,37	3,46	3,65
	Erősen div.	4,08	3,49	4,00	3,49	3,28	3,44	3,64
Export szintje	Nincs	3,92	3,52	4,03	3,40	3,41	3,41	3,72
	Valami	4,19	3,62	4,14	3,64	3,20	3,52	3,54
	Alacsony	4,42	3,43	4,03	3,81	3,36	3,55	3,57
	Közepes	4,43	3,66	4,26	3,69	3,30	3,44	3,63
	Jelentős	4,33	3,65	4,15	3,66	3,32	3,39	3,44
	Domináns	4,01	3,46	4,41	3,80	3,35	3,44	3,57
EU-várakozás	Optimista	4,19	3,58	4,15	3,69	3,31	3,50	3,68
	Semleges	4,00	3,62	4,13	3,55	3,42	3,50	3,62
	Pesszim.	4,06	3,58	4,24	3,49	3,36	3,33	3,65
Viszony a változáshoz	Nehezen	4,05	3,45	4,02	3,44	3,24	3,13	3,58
	Reagáló	4,18	3,58	4,13	3,60	3,25	3,40	3,59
	Felkészülő	4,08	3,62	4,18	3,61	3,39	3,56	3,74
	Befolyásoló	4,06	3,55	4,26	3,83	3,70	3,65	3,74
Vállalati teljesítmény	Lemarad	4,10	3,50	4,00	3,51	3,37	3,35	3,60
	Átlagos	4,08	3,66	4,23	3,60	3,35	3,46	3,74
	Vezető	4,14	3,61	4,20	3,74	3,42	3,56	3,66
Piaci növekedés	Megtartás	3,99	3,52	4,11	3,54	3,37	3,33	3,71
	Mérsékelt	4,14	3,56	4,18	3,62	3,33	3,46	3,65
	Agresszív	4,38	3,74	3,98	3,67	3,44	3,76	3,60
Piaci koncentráció	Koncentrált	4,09	3,72	4,16	3,67	3,42	3,57	3,73
	Mérs. konc.	4,20	3,38	4,08	3,52	3,29	3,38	3,50
	Megosztott	4,10	3,71	4,19	3,68	3,34	3,49	3,72

\* Sötétszürkével a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a világosszürke a  $p < 0,05$  szintet, a vízszintes csíkozás a  $p < 0,1$  szintet jelöli

ségekhez, ami igazolja a tanuló szervezetekről, illetve a munkaerő felértékelődéséről újabb hangoztatott elképzeléseket, illetve mutatja az információrendszerek jelentőségét az információáramlás gyorsításában, illetve pontosabb célhoz juttatásában, terítésében. Bár ok-okozati kapcsolatokat nem tudunk megállapítani, mégis úgy tűnik, hogy a támogató funkciók (HR és in-

formációmenedzsment) sikerességének egyik fokmérője lehet, hogy milyen mértékben képesek válaszolni a felmerülő kihívásokra.

A funkcionális területek közül az ismérvek a termelésre és a logisztikára gyakorolják a legnagyobb hatást.

Az egyes funkciók vállalati működési sikerhez való hozzájárulását leginkább a vállalati méret, a tulajdonos

kiléte és a változásokhoz való viszony befolyásolja. A kisebb méret csökkenti a fejlesztés és a termelés szerepét, növeli a pénzügyét. Az állami tulajdonos a kereskedelem és a logisztika sikerhez való hozzájárulását mérsékli, és a pénzügyekét növeli. A termelés és a fejlesztés erőteljesebb hatása érvényesül a dinamikusabb vállalatoknál.

Funkcionális oldalról vizsgálódva leginkább a logisztikát befolyásolják a csoportosító ismérvek, legkevésbé a kereskedelem hozzájárulására vannak hatással.

## Összefoglalás

Cikkünkben a funkcionális területek szerepét vizsgáltuk a vállalati működésben. Ha az összes lényeges funkcionális terület üzleti teljesítményre gyakorolt hatását tekintjük, egyértelműen az információmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment játsszák a vezető szerepet, nem csak pillanatnyi helyzetük, hanem a változásban játszott dinamizáló szerepük miatt egyaránt. Őket a termelés és a logisztika funkciói követik. Nem bizonyult szignifikánsnak a marketing, az innováció és a pénzügy hatása az üzleti teljesítményre. Míg a marketing és az innováció gyenge szereplését ezek hosszú távú jellege, illetve elmaradott volta magyarázhatja, addig a pénzügnél annak adminisztratív, nyomon követő jellege eredményezheti. Bár az innováció önmagában nem, a K+F költségvetés viszont már jelentősen befolyásolja más vállalati funkciók sikerét, a marketing, a termelés és az információmenedzsment sikerére is erős pozitív hatást gyakorol.

Az egyes funkciók vállalati működési sikerhez való hozzájárulását leginkább a vállalatméret, a tulajdonos kiléte és a változásokhoz való viszony befolyásolja. A kisebb méret csökkenti a fejlesztés és a termelés szerepét, növeli a pénzügyét. Az állami tulajdonos a kereskedelem és a logisztika sikerhez való hozzájárulását mérsékli, és a pénzügyekét növeli. A termelés és a fejlesztés erőteljesebb hatása érvényesül a dinamikusabb vállalatoknál.

A kapott eredmények alapján – bár a vállalatok élethelyzetét számtalan tényező befolyásolja – mégis úgy tűnik, hogy a leginkább megtérülő beruházás, ha a vállalatok információrendszereik és kontrollingrendszerük fejlesztésére, valamint a humán erőforrások szervezésére és oktatására fordítják pénzüket.

Nemzetközi vizsgálatok alapján az információrendszerek ugyan már elveszítették „legjobb gyakorlat” szerepüket, a humán erőforrások menedzsmentjének modern módszerei (pl. csoportmunka, felhatalmazás) viszont reneszánszukat élik (Laugen, 2006). Úgy tűnik,

hogy hazai vállalataink ezen a téren (is) lépéshátrányban vannak, és még mindig képesek versenyelőnyre szert tenni azok a vállalatok, amelyek magas színvonalú információmenedzsment-rendszereket alkalmaznak.

Úgy véljük, hogy eredményeink jól hasznosíthatók, és mindenekelőtt elgondolkodtatóak lehetnek vállalati, és kutatói körökben egyaránt. Olyan kérdéseket vetettünk fel, amelyek további interdiszciplináris kutatások szükségességére világítanak rá.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a felhasznált adatbázis szubjektív vezetői válaszokat tartalmaz, és az eredményekhez fűzött magyarázatok is elsősorban a szerző korábbi tapasztalatain, illetve a témában szórva nyosan rendelkezésre álló irodalmon alapulnak. Ezért a kapott eredményekre az Olvasó természetesen más válaszokkal is szolgálhat.

## Lábjegyzet

- Demeter Krisztina a BCE Vállalatgazdaságtan Intézet docense. E-mail: Email:krisztina.demeter@uni-corvinus.hu
- Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004.évi felmérés eredményeiről
- Az elégedettséget 5-ös skálán mértük, ahol 1– egyáltalán nem elégedett 5 – nagyon elégedett
- A kérdőívben a kérdésekre 1–5-ig lehetett választ adni, ahol 1– egyáltalán nem jellemző; 5 – nagyon jellemző választ jelentette.

## Felhasznált irodalom

- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): *A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Demeter, K. (2007): A termelés versenyképessége Magyarországon európai összehasonlításban, *Vezetéstudomány*, február
- Dröge, Cornelia – Jayaram, Jayanth – Vickery, Shawnee K. (2004): The effects of internal versus external integration practises on time-based performance and overall firm performance, *Journal of Operations Management*, 557–573. o.
- Flynn, B. B. – Schroeder, R. G. – Flynn, E. J. (1999): World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, 249–269. o.
- Gimenez, Cristina – Ventura, Eva (2003): *Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance*, Economics Working Papers, 657. Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/657.pdf>
- Jenei, I. – Nagy J. (2006): A termelési gyakorlat fejlődése 1999–2004 között a magyarországi feldolgozóiparban, A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 35. sz. kötete

- Kahn, Kenneth B.* (2001): Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance, *Journal of Product Innovation Management*, 18. 314–323. o.
- Kiss János* (2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 14. sz. kötete
- Laugen, B. T. – Acur, N. – Boer, H. – Frick, J.* (2005): Best manufacturing practices – What do best performing companies do?, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25., No. 2.
- Lesi Mária* (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 2. sz. kötet
- Li, S. – Ragu-Nathan, B. – Ragu-Nathan, T. S. – Rao, S.* (2006): The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *OMEGA*, Vol. 34, 107–124. o.
- Matyusz Zsolt* (2005): Vállalati funkciók közötti integráció és a teljesítmény kapcsolata. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 17. sz. kötete
- Neményi Máté* (2005): A beszerzés megítélése a magyar vállalati gyakorlatban. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 5. sz. kötete
- Narver, J. – Slater S.* (1990): The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 20–35. o.
- Porter, M.* (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York
- Roth, A. – Miller, J. G.* (1992): Success factors in manufacturing, *Business Horizons*, Vol. 35 No. 4, 73–81. o.
- Wimmer, Á. – Csesznák A.* (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején, A „Versenyben a világgal 2004–2005” kutatási programban részt vevő vállalatok jellemzése, A versenyben a világgal 2004–2005 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 3. sz. műhelytanulmánya

*Melléklet:*

### A kérdőívből felhasznált kérdések

#### **M1. Jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából?**

(1- csekély a jelentősége, 5- meghatározó tényező)

a)	Felsővezetés	1	2	3	4	5	j)	Készletgazdálkodás	1	2	3	4	5
b)	Kereskedelem/Marketing	1	2	3	4	5	k)	Költségdálkodás	1	2	3	4	5
c)	Kontrolling	1	2	3	4	5	l)	Emberi-erőforrás-menedzsment	1	2	3	4	5
d)	Műszaki fejlesztés	1	2	3	4	5	m)	Számvitel	1	2	3	4	5
e)	Szervezetfejlesztés	1	2	3	4	5	n)	Pénzügy	1	2	3	4	5
f)	Termelés	1	2	3	4	5	o)	Bérgazdálkodás	1	2	3	4	5
g)	Értékesítés	1	2	3	4	5	p)	Minőségbiztosítás	1	2	3	4	5
h)	Beszerzési	1	2	3	4	5	q)	Információmenedzsment	1	2	3	4	5
i)	Logisztika	1	2	3	4	5	r)	Stratégiai tervezés		2	3	4	5

#### **V16. Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken az elmúlt 2-3 évben a legerősebb versenytárhoz viszonyítva?**

(a - sokkal gyengébb, b - lényegében azonos, c - sokkal jobb)

		a	b	c		a	b	c					
a)	Költséghatékonyság	1	2	3	4	5	j)	Logisztikai rendszer hatékonysága	1	2	3	4	5
b)	Piaci részesedés	1	2	3	4	5	k)	Szállítási határidő rövidege	1	2	3	4	5
c)	Technológiai színvonal	1	2	3	4	5	l)	Rugalmas reagálás fogy. igények változására	1	2	3	4	5
d)	Termékminőség	1	2	3	4	5	m)	Gyártási tevékenység színvonala	1	2	3	4	5
e)	Termékválaszték szélessége	1	2	3	4	5	n)	Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	1	2	3	4	5
f)	Versenyképes árak	1	2	3	4	5	o)	Vállalati image	1	2	3	4	5
g)	Szállítás pontossága	1	2	3	4	5	p)	Elosztási csatornák szervezettsége	1	2	3	4	5
h)	Vevői igénykielégítés rugalmassága	1	2	3	4	5	q)	Hitelképesség	1	2	3	4	5
i)	Termelési rendszer rugalmassága	1	2	3	4	5	r)	Kintlevőségek szintje	1	2	3	4	5

		a					b					c				
s)	Fizetőképesség	1	2	3	4	5	ee)	Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	1	2	3	4	5			
t)	Fogyasztói szolgáltatások színvonala	1	2	3	4	5	ff)	Színvonalas, jól felkészült vezetők	1	2	3	4	5			
u)	Lobbizás államigazgatási szerveknél	1	2	3	4	5	gg)	Döntési/működési módszerek korszerűsége	1	2	3	4	5			
v)	Államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	1	2	3	4	5	hh)	K+F ráfordítások szintje	1	2	3	4	5			
w)	Piaci változások előrejelzésének képessége	1	2	3	4	5	ii)	Új termékek piacra vitele	1	2	3	4	5			
x)	Exportpiacokon való megjelenés	1	2	3	4	5	jj)	Szervezeti struktúra hatékonysága	1	2	3	4	5			
y)	Etikus magatartás	1	2	3	4	5	kk)	Integrált vállalati információs rendszer	1	2	3	4	5			
z)	Környezeti (ökológiai) tudatosság	1	2	3	4	5	ll)	Vezetői információs rendszer színvonala	1	2	3	4	5			
aa)	Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	1	2	3	4	5	mm)	A gazdálkodási funkciók integrációja	1	2	3	4	5			
bb)	Megbízható alapanyag ellátás	1	2	3	4	5	nn)	Mínél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	1	2	3	4	5			
cc)	Kapacitáskihasználás	1	2	3	4	5	oo)	Megfelelő szintű és választékú készletek	1	2	3	4	5			
dd)	Alkalmazottak képzettsége	1	2	3	4	5	pp)	Jövedelmezőség színvonala	1	2	3	4	5			

**V17. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:**

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
- 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó
- 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
- 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
- 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

a)	Árbevétel-arányos nyereség	1	2	3	4	5	e)	Menedzsment	1	2	3	4	5
b)	Tőkejöveldmezőség	1	2	3	4	5	f)	Termék/szolgáltatás minőség	1	2	3	4	5
c)	Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	1	2	3	4	5	g)	Egyéb kiemelten kezelt „siker-kritérium”, nevezetesen:	1	2	3	4	5
d)	Technológiai színvonal	1	2	3	4	5	h)		1	2	3	4	5

**V17. Kérjük, adja meg a következő információkat vállalatára vonatkozóan!**

Képzett mutatók: ROS = üzemi eredmény/árbevétel, ROI = befektetett eszközök/árbevétel

	2000 / e Ft	2002 / e Ft
Nettó árbevétel .....		
Üzleti / üzemi eredmény .....		
Befektetett eszközök .....		
<b>Személyi jellegű kifizetések</b>		
Marketing kiadások		
Kutatás-fejlesztési kiadások		

ANDRÁS Krisztina – JUHÁSZ Péter

## PÉNZÜGYI KÖRKÉP A MAGYAR VÁLLALATOKRÓL 1994–2004

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete (illetve elődszervezetei) 1996., 1999. és 2004. évi vállalati versenyképességi felméréseinek adatbázisaira támaszkodva értékeljük a hazai cégek pénzügyi teljesítményének alakulását. A rendelkezésre álló pénzügyi adatok egyes területeken lehetővé teszik az 1994–2003 közötti időszak tendenciáinak leírását és elemzését. A szerzők cikkükben elemzik a jövedelmezőség alakulását, a tulajdonosi szerkezet és a pénzügyi teljesítmény egyes területeinek összefüggéseit, az adórendszer versenyképességre gyakorolt hatását, a fizetési morál, a finanszírozási megoldások és a pénzügyi mutatók alakulását. Legfőbb általános megállapításunk, hogy a pénzügyi gazdálkodás területén a fejlett piacgazdaságokban szokásos játékszabályok érvényesülnek. A tulajdonosi értéknövelés koncepciója még nem elterjedt. Eredményességben pedig azok a vállalatok emelkednek ki, ahol ez a koncepció áll a vezetés középpontjában.

**Kulcsszavak:** pénzügyi teljesítmény, magyar vállalatok, piacgazdaság, finanszírozás, jövedelmezőség, versenyképesség

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete (illetve elődszervezetei) az elmúlt évtizedben három nagyszabású vállalati kérdőíves kutatást végzett. A „Versenyben a világgal” kutatási program fő célja az volt, hogy képet adjon a hazai vállalati szféra versenyképességéről. Az először 1996-ban lebonyolított adatfelvétellel azonos logikájú felmérést végeztünk 1999-ben, majd 2004 tavaszán is<sup>1</sup>. Cikkünkben e három, tartalmában és méretében lényegében azonos adatbázisra támaszkodva értékeljük a hazai cégek pénzügyi teljesítményének egy évtizedes alakulását.

Mindhárom felmérésben a vállalati mintába azok az önálló jogi személyiséggel rendelkező, Magyarországon bejegyzett cégek kerültek be, amelyek ötven főnél több alkalmazottat foglalkoztattak. Az 1999-es és 2004-es kérdőíves felméréseknél megkerestük azokat a társaságokat is, amelyek korábbi felméréseinkben már részt vettek. A megkeresett vállalati kört a KSH vállalati adatbázisából a létszám, a méret és a terület szerinti reprezentativitást szem előtt tartva alakítottuk ki. Valamennyi felmérésben több mint 300 vállalat adott választ négy részből álló kérdőívünkre. Mindhárom felmérés mintájáról elmondható, hogy megfelelő képet ad a magyar vállalati szektorról. Cikkünkben tehát három keresztmetszeti pillanatképeket teszünk egymás mellé, vagyis nemcsak a mindhárom

mintában egyaránt szereplő vállalatok adatait, hanem a magyar gazdaságot jól leíró három minta pénzügyi jellemzőit hasonlítjuk időbeli alakulásuk alapján össze, a vizsgált teljes, 1994 és 2004 közti tízéves időszakban<sup>2</sup>. Az eredmények ismertetése során a legújabb, 2000 és 2004 között azonosított trendek ismertetésének nagyobb hangsúlyt adunk.

### A vállalati teljesítmények alakulása

A 2004-es adatfelvétel a vállalatok 2000-es és 2002-es gazdálkodásának pénzügyi adatait tartalmazta. A jövedelmezőség vizsgálatához az üzemi eredmény alapján négy csoportot képeztünk aszerint, hogy a cégek 2002-ben üzemi (üzleti) szinten nyereségesek voltak-e, illetve, hogy az akkor elért befektetett tőkéhez viszonyított üzemi eredményük jobb volt-e, mint a 2000-es.

Az eredmények azt mutatják (1. táblázat), hogy a mintába került cégeknek háromnegyede tudott üzemi szinten nyereséges lenni (2000-ben ez még 80,5), s kevesebb mint 40 százalékuk tudott 2000-ről 2002-re javítani üzemi megtérülésén. Ezek alapján elmondható, hogy a vizsgált időszakban a cégek pénzügyi teljesítménye üzemi szinten romlott: a nyereséges cégek 46 százalékának, míg a veszteséges cégek 82 százalékának két esztendővel korábban jobban ment a sora.

1. táblázat

**A 2004-es minta megoszlása üzemi megtérülés szerint (százalék)**

N=233	Veszteséges	Nyeréséges	Összesen
Rontott	19,31	41,20	60,52
Javított	4,29	35,19	39,48
Összesen	23,61	76,39	100,00

Annak ellenőrzésére, hogy a hozamokban mutatott visszaesés kizárólag a csökkenő inflációnak volt-e köszönhető, összevetettük a ráták csoportonkénti alakulását (2. táblázat). A számokból kiderül, hogy korántsem azonos mértékű, homogén visszaesésről van szó, hiszen a nyereséges, de rontó cégek nem az infláció változásával indokolható néhány százalékpontnyi, hanem 14 százalékpontos esést voltak kénytelenek elkönyvelni.

2. táblázat

**Hozamok alakulása csoportonként (2004-es minta)**

Rontók		2000		2002	
		Haszonkulcs*	Hozam**	Haszonkulcs	Hozam
Veszteséges	Átlag	1,75%	18,24%	-7,14%	-37,21%
	N	45	45	45	45
	Szórás	6,70%	81,71%	8,76%	105,76%
Nyeréséges	Átlag	10,00%	26,56%	5,93%	12,21%
	N	96	96	95	96
	Szórás	12,45%	26,35%	6,78%	11,22%
<b>Javítottok</b>					
Veszteséges	Átlag	-8,18%	-254,27%	-3,60%	-5,03%
	N	10	10	10	10
	Szórás	7,73%	779,36%	4,01%	7,10%
Nyeréséges	Átlag	3,59%	7,20%	97,65%	30,86%
	N	81	82	80	82
	Szórás	14,27%	31,74%	794,71%	109,25%
Összesen	Átlag	5,38%	6,09%	34,86%	8,49%
	N	232	233	230	233
	Szórás	12,87%	169,09%	469,09%	83,29%

\* Haszonkulcs: üzemi eredmény/árbevétel,

\*\* Hozam: üzemi eredmény/befektetett tőke

**A tulajdonosi szerkezet hatása**

Vizsgálataink szerint a cégek teljesítményére még 2002-ben is hatással volt az, hogy egy korábbi állami vállalatból jöttek-e létre (3. táblázat). Ezeknél a cégeknél jóval magasabb a befektetett tőke és a szokásos eredmény átlagos nagysága (azaz nagyobb vállalati

méret), ugyanakkor ez utóbbit és a megfelelő pénzáramlást a saját tőkére vetítve a hozamráta sokkal rosszabb, mint a többi vállalkozásnál. Az állami jogelődű cégek többet költenek személyi jellegű kiadásokra és marketingre is.

3. táblázat

**Az egykori állami tulajdon hatása\***

	Volt állami tul. jogelődje?	N	Átlag	Szórás
Szokásos eredmény 2000 (eFt)	nem	121	167028,36	435842,44
	igen	139	890821,63	3746701,87
	össz.	260	553979,38	2774606,82
Befektetett tőke 2002 (eFt)	nem	116	2375486,48	11947848,92
	igen	134	11580272,74	47009899,37
	össz.	250	7309251,92	35601836,77
Szokásos eredmény/saját tőke 2000	nem	121	34,25%	94,29%
	igen	136	-10,55%	217,54%
	össz.	257	10,54%	172,12%
Személyi jellegű ktg./árbevétel 2000	nem	123	19,27%	15,26%
	igen	133	23,93%	16,45%
	össz.	256	21,69%	16,03%
Szokásos eredmény/saját tőke 2002	nem	124	22,66%	121,35%
	igen	143	0,19%	49,99%
	össz.	267	10,62%	90,93%
Személyi jellegű ktg./árbevétel 2002	nem	124	20,87%	17,03%
	igen	137	25,53%	18,00%
	össz.	261	23,32%	17,67%
Marketing ktg./árbev. 2002	nem	106	1,03%	3,24%
	igen	114	2,21%	5,23%
	össz.	220	1,64%	4,42%
FCFE**/ saját tőke 2002	nem	117	12,17%	99,64%
	igen	131	-9,18%	49,25%
	össz.	248	0,89%	77,80%

\* Fontosabb, legalább 5 százalékos szinten szignifikáns eltérések

\*\*A tulajdonosoknak jutó szabad pénzáramlás

Természetesen komoly szerepet játszik az aktuális tulajdonosi kör is. Az állami cégek, illetve a több mint 50 százalékban állami, önkormányzati kézben vagy ezek tulajdonában lévő társaságok birtokában levő vállalatok érdemben elválnak a többi cégtől. Az ilyen köztulajdonú vállalatok jellemzően kisebb üzemi eredményhányadot, egy főre jutó bevételt, nagyobb személyi költség-arányt, kisebb exportarányt, vállalati cash-flow-t és sajáttőke arányos cash-flow hozamot mutatnak fel.

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

A külföldi többségi tulajdonossal működő cégekre ugyanakkor az a jellemző, hogy igen magas befektetett tőkével (nagy vállalati mérettel), kiugró munkaerő-hatékonysággal (tőkeintenzív termelés) igen jó jövedelmezőséget érnek el. A személyi költségek aránya az árbevételen belül az átlagnál jóval kisebb, miközben az egy főre vetített költség sokkal magasabb, s a marketing és a kutatás-fejlesztési költségek a szokásosnál lényegesen nagyobbak. Ezen cégek exportrészaránya is sokkal magasabb, mint a többi vállalaté.

Külön ellenőriztük, hogy a tulajdonosi szerkezet alapján létrehozott négy csoporton belül (állami többség, külföldi többség, magyar többség, nincs domináns tulajdonos) mely változók válnak szét. Az eredményeink szerint a legrosszabb jövedelmezőséget az állami cégek mutatják, a legjobban a külföldiek teljesítenek, ám a magyar többségi tulajdonossal bíró cégek is jobbak voltak, mint a domináns részvényes nélküli társaságok. Jellemző, hogy az értékteremtést leginkább leíró cash-flow alapú megtérülés-mutatóknál a külföldi cégek átlagosan akár tízszer jobban teljesítenek, mint a második helyen álló magyar többségű vállalatok.

Az emberi erőforrás felhasználásának hatékonyságát vizsgálva a sorrend hasonló, ám a különbségek sokkal élesebben jelentkeznek. Üzemi szinten a külföldi cégek alkalmazotti hatékonyságban a magyar többségűeket ötszörösen, a domináns részvényes nélkülieket 11–15-szörösen, az állami vállalatokat pedig közel 14–20-szorosan múlták felül. A kutatás-fejlesztésnél hasonlóan éles a választóvonal: a külföldiek árbevételük mintegy 0,75–0,84 százalékát fordítják erre, míg a magyar többségűek 0,17–0,27, a többség nélküliek 0,07–0,15, az államiak pedig 0,08–0,09 százalékot áldoztak erre.

Eltér viszont az előbbiektől az exportorientáltság szerinti sorrend: bár a külföldiek vezetnek 36-44 százalék körüli teljesítménnyel, tőlük alig maradnak el a többségi tulajdonos nélküli cégek (33–51 százalék), s a magyar többségűek lemaradása sem jelentős (25–29 százalék), miközben az állami vállalatok csupán 5–7 százalékot értek el.

Nem egyezik az előbbiekkal a felhasznált befektetett tőke alapú sorrend sem: a legtöbb tőke felett (átlagosan 24 Mrd forint) a külföldiek rendelkeznek, majd az állami cégek (9 Mrd) következnek, miközben a magyar többségű vállalatok jellemzően alig 1,2, a többségi tulajdonos nélküli társaságok mindössze 401 millió forintot használnak.

Érdekes, hogy ehhez hasonló az egy főre jutó bér-költség is: a legtöbbet a külföldi többségű cégek után az állami vállalatok fizetnek. Nagyjából ugyanennyit keresnek a dolgozók a magyar többségű cégeknél is, míg a legrosszabbul a többségi tulajdonos nélküli vállalatok fizetnek.

A számok azt mutatják, hogy a külföldi és a magyar többségű cégek haszonkulcsa érdemben nem tér el egymástól, ám ez utóbbiak ugyanakkora üzemi hasznot sokkal több alkalmazottal és tőkével képesek megtermelni. Lényegesen eltér az osztalékpolitika is: a külföldiek az adózott eredmény 24–27 százalékát kiveszik a cégből, míg ez a magyar többségnél 19-21 százalék, a csak kisebbségi tulajdonosokkal működőknél 9–14 százalék, míg az állami cégek 5–8 százalékot fizetnek ki.

### Az adórendszer versenyképességre gyakorolt hatása

Az elmúlt tíz év magyar gazdaságpolitikájának mindenkor sarokpontja volt a vállalati versenyképesség javítása. Ennek jegyében különösen az adórendszer módosításai kerültek előtérbe, amelynek hatásai szépen nyomon követhetők. A 4. táblázat jól mutatja, hogy a különféle adónemek versenyképességre gyakorolt hatása eltérően változott. Az áfa, a társasági és a helyi adók jelentősége látványosan nőtt, a vámok szerepe azok leépítésével, csökkent. Ugyanakkor az alig módosuló fontosságú TB és szja változatlanul a legfontosabbnak tekinthető. Az adatok alapján az látszik, hogy a napi sajtóban és politikában a versenyképesség megítélésének megalapozásaként regionálisan rendszeresen összemért társasági adónál sokkalta helyesebb volna a vállalatok szerint a társadalombiztosítási terhekre és a helyi adók mértékére koncentrálni.

4. táblázat

Egyes adónemek hatása a versenyképességre\*

	1996			1999			2004		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Áfa	2,10	1,50	253	2,12	1,48	270	2,63	1,62	271
Fogyasztási adó	1,35	0,94	239	1,45	1,08	251	1,42	0,93	258
TB-járulék	3,32	1,62	254	3,48	1,56	277	3,49	1,48	272
Szja	2,83	1,59	254	2,72	1,58	267	3,00	1,52	272
Helyi adó	2,73	1,48	255	2,98	1,47	276	3,22	1,52	271
Társasági adó	2,50	1,47	255	2,68	1,43	272	2,89	1,48	270
Vám	2,88	1,65	253	2,60	1,61	267	2,30	1,43	267

\* 1 – egyáltalán nem hat, 5 – meghatározó mértékben hat

Hasonló ellentmondást fedezhetünk fel a különféle adókedvezmények elérhetőségét vizsgálva is. A három minta vizsgálata alapján azt láthatjuk (5. táblázat), hogy miközben 1995-ben a cégek 45 százaléka élhetett valamilyen adókedvezménnyel, 2004-ben az arány már alig 25 százalékra csökkent. Miközben tehát a kormányok a vállalkozásoknak nyújtott adókedvezményekről beszélnek, a vizsgálat alapján kiderül, hogy a támogatottak köre egyre szűkül, amit részben magyarázhat az EU-tagsággal járó előírások betartása is.

5. táblázat

**Semmilyen adókedvezményt igénybe nem vettek aránya**

1995		1998		2003	
Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N
56,92%	325	75,68%	296	74,59%	244

A különféle mentességet élvezők körének szűkülése ugyanakkor visszahat az adónemek versenyképességre gyakorolt hatására is. A mentességek és könnyítések leginkább a társasági és helyi adó fizetéséhez kapcsolódtak, így a kedvezmények eltűnésével ezen közterhek átlagos hatásának automatikusan nőnie kellett. Összességében tehát azt láttuk, hogy a magyar cégek versenyképessége az adórendszer átalakulása és a kedvezményezettek körének drasztikus szűkülése miatt inkább romlott.

**A fizetési morál alakulása**

Az adórendszer mellett a legtöbb céges panaszt ma-napság a fizetési morálra hallani. Az adóhatóság alig-ha panaszkodhat: hatékony működését tükrözi, hogy a köztartozások része látványosan esett (6. táblázat).

**A rövid lejáratú kötelezettségek szerkezete (százalék)**

	1995			1998			2002		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Rövid lejáratú bankhitel	28,15	25,65	228	24,24	26,62	251	27,87	26,88	261
Szállítóállomány	36,63	24,94	285	40,64	23,91	268	38,08	26,54	267
Köztartozások	17,69	18,31	248	16,75	19,83	241	10,63	13,83	259

Látható ugyanakkor, hogy a szállítók aránya stabilan a jónak mondható 37–40 százalék között alakult. A szórás növekedése viszont arra utal, hogy sok az olyan cég, amelynél ennek jelentősége növekedett, de sok az olyan is, ahol az arány csökkent. Ezek szerint a magyar üzleti szférában egyaránt vannak erejüket jól kihasználó és egyre kiszolgáltatottabb cégek. Azt tapasztalhatjuk, hogy a szállítók is egyre kevesebb engedményt és egyre ritkábban adnak az azonnal fizetőknek (7. táblázat). A mérték 5-ről 4 százalékra apadt, azaz a válaszadók az időszak elején még az átlagosnál több, a végén viszont már kevesebb kedvezményt adtak, mint kaptak. Egyre kevesebb cég él a szállítói által kínált kedvezményekkel, ami teljesen összecseng a vevői oldalról kapott képpel (8. táblázat).

7. táblázat

**A szállítói állomány alakulása**

	1995			1998			2002		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Kap engedményt, ha határidő előtt fizet?*	2,13	1,08	320	2,04	1,05	305	1,91	1,05	298
Szállítói árengedmény mértéke (%)	4,95	4,15	196	4,58	3,43	162	3,90	3,32	144
A határidő előtti fizetés gyakorisága**	2,95	1,13	204	2,27	1,21	255	2,13	1,26	248
Milyen gyakran fizet késve szállítónak**	2,40	1,18	321	2,22	1,11	291	2,24	1,18	297
<b>Szállítói szankcióként...</b>									
késedelmi kamatot alkalmaznak**	3,32	1,23	258	3,23	1,21	217	2,82	1,36	244
többé nem szállítanak**	1,30	0,72	172	1,44	0,89	133	1,34	0,81	219
csak fizetés után szállítanak újra**	2,36	1,31	201	2,24	1,17	153	1,81	1,11	222

\* 1 – egyáltalán nem, 5 – nagyon gyakran  
 \*\* 1 – egyáltalán nem, 5 – rendszeresen

Érdekeség, hogy a mintában szereplő cégek saját bevallásuk szerint gyakrabban fizették késedelmesen számláikat, mint azt vevőik tették, ami a mindinkább exportorientált magyar cégek gyengébb fizetési moráljára utalhat. Ennek ellenére a késedelmi kamat fizetése vagy a fizetésig nem szállítás egyre ritkább.

6. táblázat

Ugyanezen cégek vevőkkel szembeni magatartása némileg árnyalja a gazdaságról alkotott

képet (8. táblázat). Itt is az látszik, egyre ritkább, hogy azonnali fizetésért cserébe engedményt kapnak a vevők. Amely cég mégis ad vevői kedvezményt, az is egyre kevesebbet (5,4 helyett 3,5 százalékot) kínál, amit indokolhat a csökkenő reálkamat és infláció. Ez a trend azért érdekes, mert pénzügyi szempontból elvileg a kedvezmények fenntartása volna helyes, hiszen ilyenkor a vevőt nem kell több héten át kamatmentesen hitelezni. A másik oldalról viszont racionálisan működik a piac: egyre kevesebb vevő él az azonnali fizetés lehetőségével, kihasználva a kamatmentes finanszírozást.

## Finanszírozási környezet, tőkeerő

Az 1990-es évek közepén igen gyakori vállalati panasz volt, hogy nagyon nehéz hosszú lejáratú hitelhez jutni. Az adatok (10. táblázat) azt mutatják, hogy 2002-ben már sokkal több cég kapott ilyen hitelt, mint korábban.

Általában megállapítható, hogy mindenféle hitelhez jutás könnyebb lett. Rövid lejáratút szinte minden társaság kap, és a hosszú lejáratúhoz jutás esetében is javult a helyzet. Ez utóbbinál azonban az egyes vállalatok közt nagyobbak az eltérések: míg egyes cégek mindig

8. táblázat nagyon egyszerűen kapnak, mások még 2002-ben is csak nagy nehézségek árán jutnak ehhez a forráshoz.

Megfontolt finanszírozási politikára utal, hogy a rövid és középlejáratú hitel aránya az összes hitelen belül csökken, miközben a hosszú lejáratúaké 4,6-ról 21,8 százalékra kapaszkodott. A devizahitel szerepe is drasztikusan lecsökkent, ami jónak ítélnélhető, különösen kedvező ez a jegybanknak és az államnak. A hitel-

A vevőpolitika változása

	1995			1998			2002		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Jellemző-e árengedmény adása vevőknek?*	2,01	1,30	321	1,90	1,21	307	1,81	1,14	298
Vevői árengedmény mértéke (%)	5,40	5,03	138	5,35	9,30	129	3,48	3,27	123
Milyen gyakran fizetnek határidő előtt a vevők?***	2,34	1,13	153	2,47	1,28	131	1,72	1,15	210

\* 1 – egyáltalán nem, 5 – nagyon gyakori

\*\* 1 – egyáltalán nem, 5 – rendszeresen

A 9. táblázat adataiból az látszik, hogy a késedelmes fizetés továbbra is nagyjából ugyanolyan gyakori, mint korábban – noha manapság jóval gyakrabban hallunk erre panaszt. Az elégedetlenség növekedésével egyre gyakoribbá vált a felszámolási eljárás kezdeményezése, amelynek az aránya 37 százalékról 41 százalékra kapaszkodott a vizsgált időszakban. Azok, akik nem kezdeményeznek felszámolási eljárást, egyre inkább a vevő megtartásának igényével magyarázzák türelmüket, míg az eljárás hosszadalmassága vagy a túl sok hitelező egyre kevesebbet tántorít el, ami mindenképp a jogrend előnyös változtatásának tudható be (9. táblázat).

A késedelmes fizetés és a felszámolási eljárások

	1995			1998			2002		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Mennyire jellemző a késedelmes fizetés?*	3,31	0,91	320	3,20	2,22	1,11	3,14	0,83	296
Kérte a nem fizető adós felszámolását?***	0,37	0,48	325	0,33	0,47	285	0,41	0,49	296
<b>A felszámolást nem kérte, mert...***</b>									
nem akarja elveszíteni a vevőt	2,48	1,58	161	2,74	1,66	144	2,78	1,53	196
az eljárás hosszadalmas	3,66	1,51	166	3,50	1,49	142	3,30	1,55	198
az eljárás költséges	2,85	1,53	155	3,17	1,46	139	3,01	1,49	189
az eljárás kimenetele bizonytalan	3,46	1,54	162	3,51	1,41	144	3,26	1,51	195
túl sok a hitelező	2,99	1,56	156	3,15	1,54	135	2,87	1,56	190
a megtérülés túl alacsony	3,63	1,56	166	3,54	1,54	141	3,52	1,52	196
az adósságbehajtás megoldható	3,03	1,52	152	3,11	1,43	132	3,05	1,42	194

\* 1 – sohasem volt rá példa, 5 – teljesen általános

\*\* 1 – igen, 0 –nem

\*\*\* 1 – egyáltalán nem játszottak szerepet, 5 –meghatározó szerepet játszottak

9. táblázat

10. táblázat

**Banki hitelek alakulása**

	1995			1998			2002		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Vesz-e igénybe bankhitelt?*	3,08	1,60	316	2,92	1,53	304	3,61	1,54	296
Bankhitelhez jutás éven belül**	3,70	1,21	277	3,83	1,12	264	4,06	0,90	273
Bankhitelhez jutás éven túl**	3,07	1,42	214	3,27	1,26	230	3,68	1,11	254
<b>Egyes hitelfajták a hitelállomány százalékában:</b>									
rövid lejáratú hitel	63,57	35,63	185	59,12	39,64	186	52,27	37,65	206
középlejáratú hitel	31,82	29,85	97	28,92	35,21	127	25,92	33,13	193
devizahitel	50,96	34,87	94	29,91	37,44	127	18,23	33,41	191
tulajdonosi hitel	27,68	37,15	65	12,71	25,02	113	9,96	23,55	184

\* 1 – soha, 5 – igen gyakran

\*\* 1 – képtelen hitelt szerezni, 5 – nagyon könnyen kap

típusok között egyre kevésbé jellemző a tulajdonosi hitel is. Ezek a trendek együttesen arra utalnak, hogy a vállalatok finanszírozása közeledik a nyugati standardokhoz, azaz egyre meghatározóbb a hosszú lejáratú bankhitelek szerepe. Ezt mutatja a hosszú lejáratú hitelek saját tőkéhez viszonyított arányának, azaz a tőkeáttételnek a növekedése is (11. táblázat).

11. táblázat

**A tőkeáttétel változása**

	Saját tőke/források	Hosszú lej. hitelek/saját tőke
1992	0,69	0,16
1993	0,57	n.a.
1994	0,53	n.a.
1995	0,59	0,21
1996	0,59	0,21
1997	0,57	0,22
1998	0,62	0,21
2000	0,59	0,24
2002	0,55	0,26

Legalább ennyire lényeges annak vizsgálata is, mennyire képesek a vállalatok ezen hitelek visszafizetésére. A cégek – saját bevallásuk szerint – egyre kevesebbszer kérnek átütemezést vagy fizetnek késve (12. táblázat).

Elemzéseink kiterjedtek arra is, hogy a banki hitelt felvevő

cégek körében mi a jellemző hitelfelvételi cél. A 13. táblázat tanulsága szerint a banki hiteleket egyre gyakrabban veszik fel gépvásárlásra. Az ingatlancélú hitelfelvétel szinten maradt, s kevésbé tipikus. Az egykori legjelentősebb cél, az anyagvásárlás mára nem annyira jellemző, ami a gazdaság szempontjából nagyon kedvezőnek ítélnélhető, de arra is utal, hogy sok cég komoly tőkehiánnyal igyekszik működőképes maradni (13. táblázat).

Az, hogy még mindig közel azonos fontosságú hitelfelvételi cél a bérfizetés, mint az ingatlanvásárlás, meglepően komoly tőkehiányra utal. (Ezt látva valószínűleg az anyagvásárlási cél

visszaszorulását inkább a kereskedelmi hitelek bőkezűbb osztogatása magyarázhatja.) Az adótervezés kiigénylítése mint hitelfelvételi cél kevésbé jellemző. Ez vagy arra utal, hogy vagy van miből fizetni, vagy arra, hogy a cégek a köztartozások elkerülése miatt ennek kiegyenlítését veszik előbbre. A vevőtartozás kiegyenlítése ma is fontos, harmadik helyen áll. Növekvő jelentősége ismét csak arra utal, hogy a cégek egyre kevésbé képesek működésüket finanszírozni.

**Pénzügyi mutatók alakulása**

A különféle pénzügyi hatékonysági mutatók vizsgálata azt mutatja, hogy – szemben a kilencvenes évek elején tapasztalttal – a tulajdonosi értékteremtéshez kapcsolódó mutatók és a vállalati sikeresség között erős kapcsolat van. A cégek saját becslése szerint a vevőforgás 2004-ben szinte azonos volt az 1995-ös értékkel (14. táblázat), ám a többi kérdés elemzéséből úgy látszik, hogy míg 1995-ben a gyenge tőkeellátottság miatt fizettek több mint 30 nap után a vevők, mostanság megnőtt alkuerejükkel harcolják ki ezt a lehetősé-

12. táblázat

**Banki hitelek visszafizetése**

Az elmúlt egy évben...	1995			1998			2002		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
hányszor kért hitelátütemezést?	0,91	2,39	203	0,33	1,30	218	0,32	1,27	240
hányszor fizetett késedelmesen?	0,95	4,08	192	0,29	1,22	217	0,24	1,52	242

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

13. táblázat

Hitelfelvételi célok

	1995			1998			2002		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Gépvásárlás	2,44	1,39	202	2,96	1,37	187	3,12	1,50	225
Ingatlanvásárlás	1,46	1,00	180	1,63	1,15	147	1,59	1,11	217
Anyagvásárlás	2,96	1,55	201	2,90	1,53	173	2,63	1,61	227
Bérfizetés	1,81	1,22	172	1,77	1,26	151	1,55	1,10	218
Vevőtartozás kiegyenlítése	2,39	1,45	177	2,11	1,36	152	2,42	1,46	224
Banki tartozás kiegyenlítése	1,76	1,22	164	1,66	1,15	137	1,54	1,07	211
Adótartozás kiegyenlítése	1,81	1,28	173	1,72	1,18	143	1,51	1,03	211

\* Az adott hitelfelvételi cél: 1 – egyáltalán nem fordult elő, 5 – nagyon gyakori volt

get maguknak. Ezt mutatja, hogy 1999-ben, amikor a tőkehelyzet már javult, de a vevői alkuerő még gyenge volt, az átlagos fizetési idő csak 25 nap körül mozgott.

mának megítélésekor érthető, hiszen Magyarországon igen kevés tőzsdei vállalkozás működik.

Miközben a hat legfontosabb szempont közel azonos fontosságú a legjobban teljesítő cégeknek, a leggyengébbek sokkal élesebben rangsorolnak.

14. táblázat

A forgási mutatók alakulása

(nap)	1995			1998			2002		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Vevőforgás	32,99	23,71	300	24,38	15,17	308	32,77	20,85	281
Szállítóforgás	23,18	15,57	303	20,98	13,97	307	28,62	18,04	282

A szállítók érezhetően nagyobb fizetési haladékokat adnak mostanság a magyar cégeknek, mint 8-10 évvel korábban, így a vevő- és szállítói forgás közel hasonlóan alakult. A magyar cégek szállítóiknak még 2002-ben is gyorsabban fizettek, mint ahogy vevőiktől követeléseiket megkapják, ami jól mutatja a gazdaság kiszolgáltatott helyzetét, a szereplők gyenge alkupozióját.

Az 15. táblázat adatainak tanúsága szerint a vizsgált tíz évben javuló készletgazdálkodással sikerült hatékonyabbá tenni a vállalati működést. Ez alighanem az üzleti szemlélet vállalati vezetésben való elterjedésével, az értékesítési piaci kapcsolatok lecserélődésével és a jobb készletgazdálkodási, termelésstervezési rendszerek meghonosodásával magyarázható.

A vevők beszedése 40 nap körül stabilizálódott, ami hosszabb, mint a ténylegesen adott átlagos fizetési haladék (15. táblázat), ami ismét arra utal, hogy a nem teljesítés, illetve a késve fizetés általánosan elterjedt az országban. Eközben a szállítóforgás lényegesen csökkent, ami pedig azt mutatja, hogy a magyar cégek nem

csak vevőikkel, de szállítóikkal szemben is gyengülő alkupozióba kerültek az utóbbi években.

A 2004-es adatfelvétel részletesebb vizsgálatai szerint a legjobban teljesítő cégek a pénzügyi stratégia kialakításánál szinte minden megjelölt szempontot nagyobb fontosságúnak tekintenek az átlagnál (1. ábra). Elmaradást csak a költségek csökkentésénél, a jó fizetőképesség fenntartásánál és a likviditás biztosításánál találtunk. A vállalatok ugyanazon hét szempontot tekintik elsődlegesnek, miközben a másik hat szempont mindenütt csak másodlagos jelentőségű. Ez különösen a részvények hozamának és árfolya-

mentésének megítélésekor érthető, hiszen Magyarországon igen kevés tőzsdei vállalkozás működik. Miközben a hat legfontosabb szempont közel azonos fontosságú a legjobban teljesítő cégeknek, a leggyengébbek sokkal élesebben rangsorolnak. Amellett, hogy az adatokból egyértelműen kiviláglik, hogy a gyengébb cégeknek sokkal kritikusabb a likviditás biztosítása, a költségek csökkentése, az is látszik, hogy ezek a vállalatok nem

15. táblázat

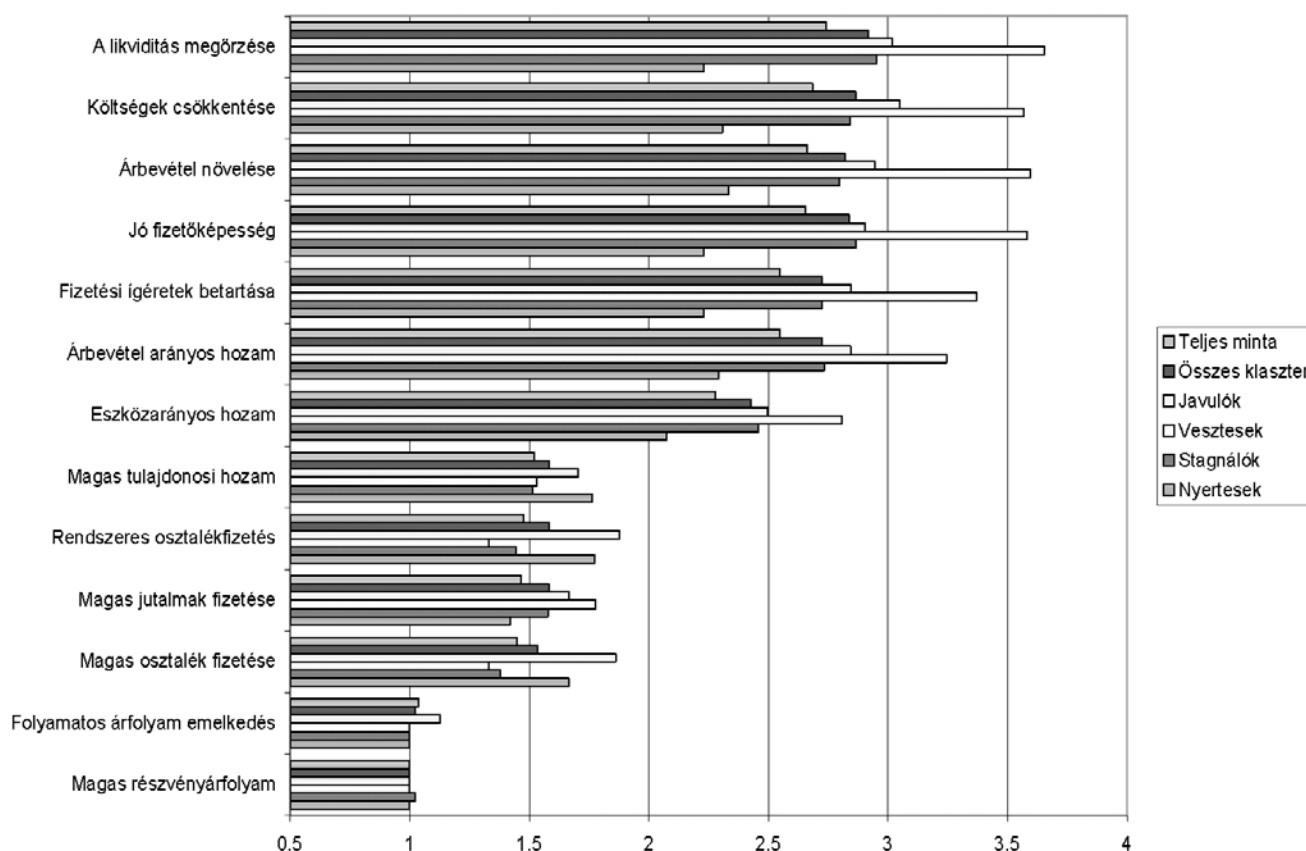
Forgási mutatók<sup>3</sup>

(nap)	Készletforgás*	Vevőforgás	Szállítóforgás
1992	97,09	50,47	84,73
1995	90,45	40,61	68,63
1996	90,45	40,61	68,63
1997	87,58	41,28	60,22
1998	82,50	40,69	61,63
2000	81,28	40,05	65,95
2002	75,14	40,86	56,46

\* A becslés felfelé torzított, mert a készletértékben megjelenő szemlélyi jellegű ráfordítások nagysága nem állt rendelkezésre.

a tulajdonosi értékteremtés szemléletét követik. Abban a megközelítésben ugyanis nem lehetne az árbevétel-vagy eszközarányos hozamnak akár kétszer akkora jelentőséget tulajdonítani, mint az alapvető célt jelentő tulajdonosi hozamnak.

Milyen szerepet játszik a pénzügyi stratégiában...\*



\* Relatív megítélés: a konkrét értéket a kategória minimumával osztottuk  
 1: Nincs kiemelt szerepe, 5: Kiemelkedő fontosságú

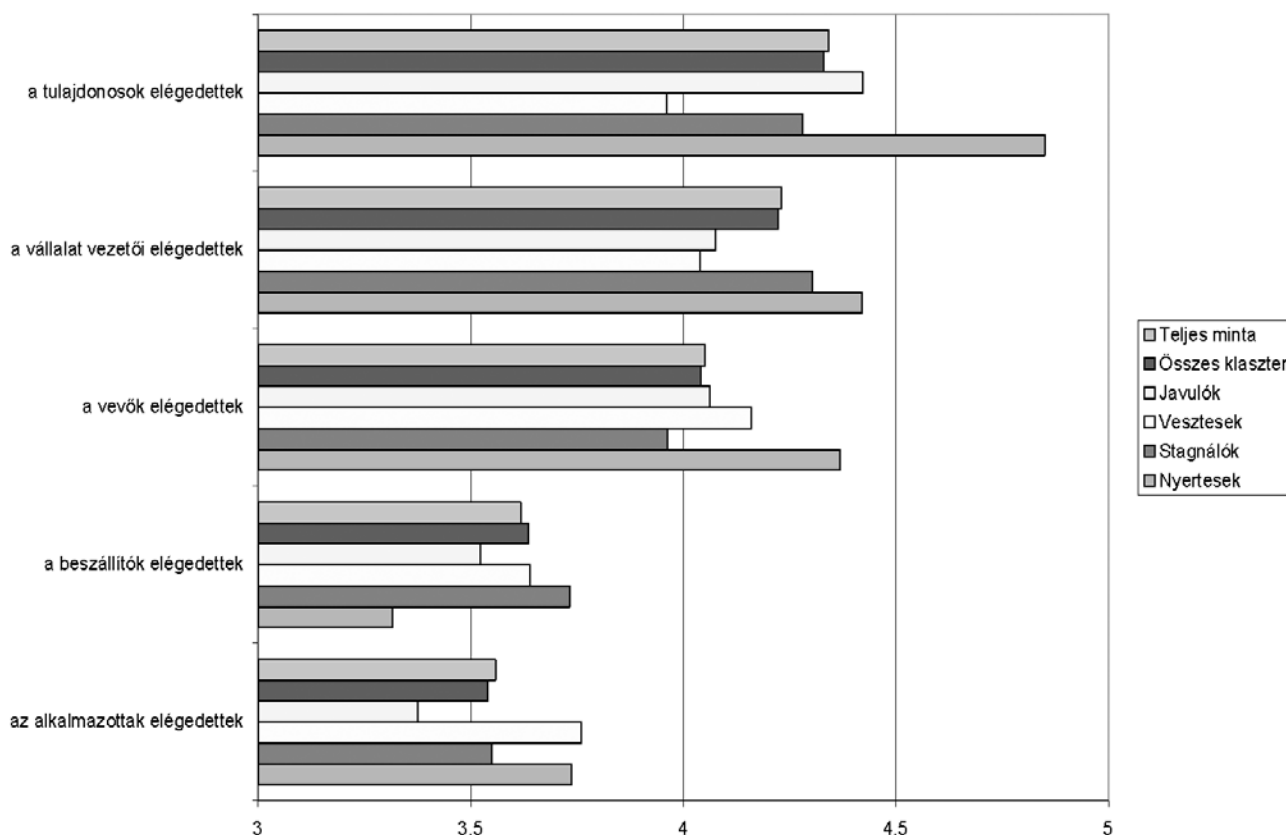
Igen tanulságos azonosítani a megbízó-ügynök probléma megjelenését és hatását. A magas jutalmak kifizetésére éppen a legjobban működő cégek koncentrálnak a legkevésbé, a legrosszabbak pedig a leginkább.

Az eredmények azt mutatják, hogy azon cégek teljesítenek pénzügyileg is jobban, amelyek pénzügyi stratégiájuk kialakításakor nagyobb súllyal veszik figyelembe a tulajdonosi hozamot, és azt, hogy annak egyik potenciális alkotóelemként osztalékot rendszeresen és minél nagyobb mennyiségben fizessenek. (Érdemes felfigyelni arra, hogy csupán e három szempontra igaz, hogy a relatív fontosság a Nyertesek szerint nagyobb, mint a Vesztesek megítélése alapján.)

Különösen tanulságos ebből a szempontból a Javulók és a Nyertesek közötti eltérés vizsgálata: egyértelműen az látszik, hogy a magasabb tulajdonosi értéket teremtők nem tévesztik szem elől az alapvető célt: a tulajdonosi hozamot tekintik elsődlegesnek, miközben a javítók főként az osztalékra koncentrálnak, ami a nyereség visszaforgatásáról szóló döntéseknél értékromboláshoz vezethet.

Egy másik kérdés (2. ábra) azt tudakolta, mikor tekintik pénzügyileg sikeresnek magukat a cégek. A kapott válaszok megerősítik eddigi eredményeinket: a Nyertesek és a Javulók messze a leginkább tulajdonosaik érdekeit figyelik, míg a Stagnálóknál a vállalat vezetői (!), a Veszteseknél – legalábbis saját bevallásuk szerint – a vevők érdeke az első. A vezetők tulajdonosokét megközelítő fontossága a Stagnálóknál és a Veszteseknél ismét a megbízó-ügynök probléma nem megfelelő kezelésére utal, a vesztesek túlzott vevőorientációja pedig azt a klasszikus hibát idézi, amikor az alapvető célt félreértve a vezetés a létrehozott vevői érték maximalizálását igyekszik elérni. A beszállítók elégedettsége mindenütt a lista vége felé szerepel, ám lényeges eltérés, hogy a Javulók és a Stagnálók alkalmazottaik érdekeit még ennél is kevesebbre becsülik, ami aligha segíti a jó munkahelyi légkör kiépítését és az emberi erőforrás (tudástőke) megfelelő alkalmazását. Lényeges, hogy a legjobb cégek az elégedettséget általában sokkal fontosabbnak tekintik, s jóval élesebb különbségeket képesek tenni az egyes érintettek jelentősége között.

Vállalatunk teljesítménye pénzügyi szempontból akkor megfelelő, ha...\*



\*1: Nincs kiemelt szerepe, 5: Kiemelkedő fontosságú

Mindezek alapján az látszik, hogy a gyengébben teljesítő cégek nem megfelelő területekre koncentrálnak, nem látják világosan a követendő irányt. Olyan mutatók elsődlegességét vallják, amelyek csak lazán kapcsolódnak a gazdaságossághoz. Döntéseikben az árbevétel növelése, a költségek csökkentése és a fizetőképesség megőrzése az elsődleges, teljesítményüket pedig árbevétel- és eszközarányos hozammal mérik, ahelyett, hogy a tulajdonosi hozamokra, vagyis a befektetett tőkével arányos nyereségre fókuszálnának, s elsősorban nem tulajdonosaiknak, hanem vezetőiknek vagy vevőiknek akarnak megfelelni. Így a valóban értékalapú vállalati működést megvalósítók mindössze a cégek 30–40 százalékát tehetik ki.

### Összegzés

Cikkünkben a „Versenyben a világgal” kutatási program vállalati felméréseinek adatait elemeztük, és longitudinális elemzése alapján a magyar vállalatok pénzügyi helyzetének alakulását tekintettük át. A három (1996-os, 1999-es és 2004-es) adatfelvétel nyomán

a válaszadók pénzügyi adatai 1994-től (1996-os adatfelvétel) a 2003-ig terjedő (2004-es adatfelvétel) időszakra álltak rendelkezésünkre, ami egyes esetekben egy évtizedes trendek felvázolását is lehetővé tette.

A tulajdonosi szerkezet alakulásával kapcsolatban megállapítottuk, hogy a magyar cégek átlagos pénzügyi teljesítménye 2000 és 2002 között látványosan romlott, miközben az egyes cégek, cégcsoportok közötti különbségek erősen megnövekedtek. Az állami jogelődű, illetve ma is közösségi tulajdonban lévő cégek teljesítménye lényegesen rosszabb, mint az egyéb típusú többségi tulajdonossal, különösen külföldi, általában tőkeintenzív termelést kiépítő részvényesekkel bíró cékéké. Az átlagosnál jobban teljesítő vállalatok sikerének elsődleges kulcsa a munkaerő nagyságrendekkel hatékonyabb kihasználása, de ezt segítették az időszak nagy beruházásai, és a többi cégnél arányaiban is nagyobb kutatás-fejlesztési kiadásai is. A magyar többségi tulajdonú cégek nagyobb tőke lekötésével érik el ugyanazt a tömegű nyereséget, mint a külföldi tulajdonúak.

Az adórendszer hatásaival kapcsolatos vizsgálatok megmutatták, hogy miközben az utóbbi években az adó-

rendszer versenyképesebbé tételét minden politikai erő célul tűzi ki, a vállalatok megítélése szerint nem a javaslatokban szereplő adónemek, pl. a társasági adó, befolyásolják leginkább versenyképességüket. A társasági adókulcs változtatása helyett helyesebb volna a TB, az szja és a helyi adók mértékét csökkenteni.

Az adatok tanulságai alapján elmondható, hogy az utóbbi 10-15 évben nagy változás történt a finanszírozási rendszerben, aminek köszönhetően 2004-ben sokkal könnyebben jutottak forráshoz a vállalatok, mint tíz esztendővel korábban. Bár így a hosszabb lejáratú és az idegen források aránya növekedett, aggasztó, hogy sok cég nem fejlesztésre, bővítésre, hanem bérek és szállítói tartozások kiegyenlítésére és készletvásárlásra (vagyis működtetőke-igénye fedezésére) vesz fel hitelt, ami komoly tőkehiányra utal.

Munkánk végső konklúziójaként megállapítható, hogy a magyar gazdaságban immár a fejlett piacgazdaság szabályai érvényesülnek a pénzügyi gazdálkodás területén. A valóban értékalapú vállalatvezetési szemléletet követő cégek aránya 30-40 százalék lehet. Úgy tűnik, hogy a játékszabályok örvendetes módon megváltoztak, ennek ellenére sok cég vezetése még ma sem ismeri vagy követi ezeket, ami az érintett vállalatoknak komoly versenyhátrányt jelent.

A kiemelkedő megtérülést biztosító cégek pénzügyi stratégiájának két döntő különbsége van. Egyrészt a növekedéshez, megtérüléshez kapcsolódó célok lényegesen magasabb prioritással szerepelnek, másrészt a stratégia végrehajtásakor a tulajdonosi megtérülésre fókuszálnak.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Az alábbi cikkben ettől eltérő időpontokra vonatkozóan is szerepelnek adatok, mivel a kérdőívekben a vállalatok gyakran több időpontra vonatkozóan adták meg pénzügyi adataikat.
- <sup>2</sup> A táblázatok fejlécében található évszámok nem a különböző felmérések éveire, hanem mindig arra az évre utalnak, amelyre a feltett kérdés vonatkozott.
- <sup>3</sup> A becslés mutatóként és évenként több különböző kérdésre adott válasz alapján készült.
- <sup>4</sup> Pénzügyi teljesítmény alapján négy csoportot különítettünk el. Korábbi kutatási tapasztalatok alapján az üzemi eredmény árbevételhez viszonyított 2000-es és 2002-es arányát vettük alapul: a Nyertesek mindkét évben 20 százalék körüli átlagos teljesítményt mutattak, a Javulók 7,9-ről 8,8 százalékra jutottak, míg a Stagnálók 2,1-ről 1,4 százalékra csúsztak vissza. Az üzemi szinten veszteséges Vesztesek átlagos mutatója eközben -2,1-ről -10,8 százalékra zuhant vissza.

## Felhasznált irodalom

- András Krisztina – Juhász Péter* (2006): A versenyképesség kihívása a pénzügyi menedzsmenttel szemben, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, 4. számú műhelytanulmány
- Arccal a piac felé – Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről (szerk.: *Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné Paprika, Z.*), Budapest, 1999, BKE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyképesség Kutató Központ
- Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről (szerk.: *Chikán, A. – Czakó, E. – Zoltayné Paprika, Z.*), Budapest, 2004, BCE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyképesség Kutató Központ
- Vállalataink erőltetett (át)menetben – Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről (szerk.: *Chikán, A. – Czakó, E. – Demeter, K.*), Budapest, 1996, BKE, Vállalatgazdaságtan Tanszék

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Chikán Attila**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Czakó Erzsébet**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Bartók István**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Zoltayné Paprika Zita**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Wimmer Ágnes**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Szántó Richárd**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Demeter Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. András Krisztina**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Juhász Péter**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Kenesei Zsófia**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

## VEZETÉSTUDOMÁNY

*KENESEI Zsófia<sup>1</sup>*

## KAPCSOLATI NORMÁK JELENLÉTE A MAGYARORSZÁGI BANKOK ÉS VÁLLALATOK KÖZÖTT

**A tranzakciós költségek elméletének Williamson által megfogalmazott piac vs. hierarchia dichotómiája mára a tudományos világban is elfogadott harmadik lehetőséggel bővült: a kapcsolati normákon keresztüli irányítás alternatívájával. A szerző cikkében – a versenyképesség-kutatás adatbázisára támaszkodva – megvizsgálja, hogy a magyarországi kereskedelmi bankok mennyiben alkalmazzák a kapcsolati normákat a vállalati ügyfelekkel fenntartott üzleti viszonyban, s hogy az elmúlt évek során van-e változás e kapcsolatok jellegében.**

*Kulcsszavak:* irányítási, kapcsolati normák, kapcsolatalapú, hierarchiaalapú irányítás, banki kapcsolatok

Noha a tranzakciós költségek elmélete (TCA) elsősorban a vállalati „vedd vagy csináld” dilemma leírására született, mégis az elmúlt 10-15 évben számos marketingprobléma megoldását a TCA eredményeinek alkalmazása tette lehetővé (Rindfleisch – Heide, 1997). A TCA elemzési keretét felhasználó empirikus kutatások metaelemzése (Geyskens – Steenkamp – Kumar, 2006) arra is rámutatott, hogy a tranzakció-specifikus beruházások védelmére az eredeti williamsoni megoldások – a piac és a hierarchia – mellett egy harmadik, egyre gyakrabban megjelenő irányítási lehetőség is adódik. Az irányítási formák ezen harmadik típusa a szociológiából és a kapcsolati csere elméletéből kiindulva a kétoldalú kapcsolaton alapul. Az elmúlt évtizedekben felhalmozódott tapasztalatok alapján elmondható, hogy a kapcsolatalapú irányítási forma nagyon is valóságos helyettesítője a hierarchiának, olyankor, amikor a piac nem ad elegendő biztosítékot (Dyer, 1997).

### A kapcsolatiság jellemzői

A kapcsolatalapú irányításra olyan esetben kerülhet sor, amikor a kapcsolat önmagában, külső kényszerítő erő nélkül szabályozott, arra alapozva, hogy a szabályok betartása mindkét félnek érdeke, s ezért nem szükséges explicit módon kinyilvánítani azokat. (Természetesen ebben az esetben a szabályok valószínűleg olyanok, amelyek mindkét fél számára kedvező lehetőségeket adnak.)

A kapcsolatoknak egy speciális területét, a formalizáltságot kiemelve ez olyan módon jelenhet meg, hogy míg a hierarchia által irányított viszonyokban explicit formában, írott, jól körülhatárolt szerződés rögzíti a kapcsolat minden pontját, addig a kapcsolatalapú irányítás esetében a kapcsolat bizonyos részeit nem szabályozzák, hanem normatív módon a felek jóérzésére hagyatkozva szabályozottak (Lusch – Brown, 1997).

Ez a két típusú irányítási forma (hierarchia és kapcsolatalapú), ahol létezik bármilyen nemű koordináció (szerződéses, bizalmon alapuló stb.), áll szemben a koordinációnélküliséggel, azaz a piac fennhatóságával (Heide, 1994). Mivel bizonyos esetekben – például bankok és vállalatok esetében – bizonyos koordináció mindenképpen szükséges, s a piac fennhatósága nem alternatíva, ezért ezekre a kapcsolatokra véleményünk szerint sokkal jellemzőbb a hierarchia vs. kapcsolati irányítás két végpontjával jellemezhető kontinuum, mint a piac-hierarchia kontinuum.

Kutatásunkban ennek megjelenését a kapcsolatiság-konstrukcióval kívánjuk mérni. A kapcsolatiság általunk használt fogalma a kapcsolatalapú irányítási formára vonatkozik, amely mérésére vonatkozó kísérleteket a következőkben foglalkozunk össze.

### ***Kapcsolatiság, avagy a kapcsolati normák jelenléte***

A kétoldalú kapcsolatokon keresztüli irányítás leírására először a szerződéses jog elméletéből kiindulva Macnail (1980) tett kísérletet, s a diszkrét-kapcsolat

latalapú kontinuumot a kapcsolati normák meglétével vagy hiányával írta le. A kapcsolatalapú irányítás empirikus kutatása nagyrészt erre a leírásra épül, bár megnevezésében sokszor eltér a kutatók szóhasználata. A kapcsolati normák kifejezést találhatjuk meg Heide és John (1992) vagy Jap – Ganesan (2000) munkáiban, a kapcsolatiság szót használja Noordevier – John és Nevin (1990) és Fink – Edelman – Hatten (2006), a kooperáció kifejezést alkalmazza Kalafatis – Sarpong – Sharif (2005), míg Geyskens – Steenkamp – Kumar (2006) a kapcsolati irányítás fogalmát használja.

Látható, hogy már a fogalom megnevezése is igen változatos a szakirodalomban, még inkább elmondható ez az empirikus kutatásokban alkalmazott mérési konstrukció kialakításáról. Az egyik első kísérlet Noordevier – John – Nevin (1990) nevéhez fűződik, akik öt tényezőt keresztül próbálták mérhetővé tenni a konstrukciót. Kapcsolatiság dimenziói kutatásuk alapján a következők:

- a szállító rugalmassága,
- a szállító segítőkészsége, támogatása,
- a szállítónak nyújtott információ mennyisége és minősége,
- a szállító ellenőrizhetősége, és
- a jövőbeni kapcsolat feltételezése.

Ezek a változók vizsgálják a szállítót és a vevőt is, kérdéses azonban, hogy ezek a tényezők mennyiben mérhetők jól, illetve, hogy nem maradtak-e ki fontos tényezők (mint például a kommunikáció módja). Másrészt érdekes kérdés, amelyet a kutatók nem magyaráznak meg, hogy miért nem mindkét félre vonatkozóan vizsgálják a rugalmasságot, információcserét stb. Felvetődhet az a probléma is, hogy vajon a szállító ellenőrizhetősége, illetve a jövőbeni kapcsolatra vonatkozó elvárások vajon valóban a kapcsolatiság-konstrukció meghatározói-e, vagy annak eredménye. Mindazonáltal, hogy a kapcsolatiság mérése rendkívül összetett feladat, az idézett kutatás annyiban úttörő, hogy elsőként kísérli meg mérhetővé tenni a konstrukciót.

A kapcsolati normák hatásának elemzésére Heide és John (1992) három változóval operacionalizálja a kapcsolati norma elméleti konstrukcióját: rugalmasság, információcsere és segítőkészség. Ezt a három változót az előzőekben bemutatott Noordevier et al. (1990) kapcsolatiság-konstrukciójából alkották, az ott bemutatott öt változóból hármát kiemelve. Habár ez a három változó az adott kutatásban a kapcsolati normák mérésére szolgál, tartalmát tekintve magát a kapcsolatiságot, a kapcsolatalapú irányítást fejezi ki.

Ugyanezt a három faktort használja Lusch – Brown (1996), megnevezésükben azonban kapcsolati viselkedés (relational behavior) a konstrukció elnevezése, s arra vonatkozik, hogy vajon viselkedésükben követik-e a kapcsolati normákat a vállalatok.

Valójában mind a három idézett kutatás magát a kapcsolatot, illetve a kapcsolati struktúrát (governance structure) igyekszik mérni, ezért eredményeik jól használhatóak saját kapcsolatiság-konstrukciónk kialakításában.

Értelmezésünkben a kapcsolatiság egy hosszú távú, kölcsönösségen alapuló kétoldalú viszony (Dwyer – Schurr – Oh, 1987; Heide, 1994), ahol a felek nem az egyik fél által kényszerített, és éppen ezért hierarchikusnak mondható kapcsolatban vesznek részt (legyen az akár a williamsoni hierarchia, akár Heide egyoldalú irányítású kapcsolata (Heide, 1994), hanem a kölcsönös érdekek alapján önkéntesen vállalt, és a bemutatott normák által szabályozott kapcsolatot alakítják ki egymással. A különbség a kettő között az, hogy az egyik kényszerített kapcsolat, míg a másik önkéntesen vállalt. Valószínűsíthető, hogy a kétféle kapcsolat eltér egymástól, más lesz az atmoszféra (Hakansson, 1982), mások lesznek az eredménytényezők, s hogyha Levitt már-már anekdotikussá vált házassághasonlatát használjuk (Levitt, 1983), akkor az egyik a „kényszerházasság”, a másik a „szerelemházasság” példájával írható le.

Bankok és vállalatok kapcsolatának specialitása, hogy az tagsági viszonyon alapuló, folyamatos kapcsolat (Lovelock, 1983). A tranzakciós kapcsolatnak tehát elvileg ebben a viszonyban nincs létjogosultsága. A gyakorlati tapasztalat mégis azt mutatja, hogy a bankok kétféleképpen viselkedhetnek (Keltner, 1995; Moriarty – Kimball – Gay, 1983). Bár ügyfelükkel fenn tartott kapcsolatuk elvileg folyamatos, mégis tranzakciós szemléletről beszélünk, amikor a bankon belül fő hangsúlyt a termékenkénti profitabilitás kapja, és nem az ügyfél-csoportonkénti, amikor az új vevők megszerzése nagyobb prioritást élvez, mint a már meglévők magasabb szintű kiszolgálása, illetve általánosságban elmondható a bank és a vállalat kapcsolatáról, hogy az esetenkénti, a kapcsolattartáshoz szükséges minimális kommunikációra korlátozódik.

A másik fontos tényező, hogy a bankok és vállalatok kapcsolatában a williamsoni hierarchia kialakítására igen ritka esetben kerülhet sor, ez főleg abban a helyzetben történhet meg, amikor a bank követeléseit más formában már nem tudja behajtani, csak úgy, hogy azért cserébe tulajdonrészt kap a vállalatból. Noha a magyarországi gyakorlatban ez a tranzakció nem ismeretlen, mégsem tekinthető jellemzőnek, s főként nem tekinthető a kapcsolatok céljának.

E megfontolások alapján a kutatásunkban vizsgált kapcsolatiságváltozó definíciónk szerint a bankok és vállalatok között kialakult kapcsolatok jellemzésére szolgál. Kutatásunkban a bank-vállalat között kialakított kétoldalú, hosszú távú kapcsolat – kapcsolatiság – latens változó, s három mérhető változóval írható le: a partnerek rugalmassága, az információcsere és a segítőkészség. Ezek sorrendben a következőt jelentik:

A *rugalmasság* azt a kétoldalú elvárást jelenti, hogy a felek a környezeti tényezők változásának megfelelően alkalmazkodnak a mindenkori helyzethez egymás érdekeinek megfelelően.

Az *információcsere* azt jelenti, hogy a felek kölcsönösen elvárják, hogy partnerük előzetesen informálja őket minden olyan eseményről, amely befolyásolhatja kapcsolatukat, illetve hasznos lehet a másik fél számára. Az információk cseréje kölcsönös, önkéntes és gyakran informális.

A *segítőkészség* azt jelenti, hogy mindkét fél nagy értéket tulajdonít az adott kapcsolatnak. Ez kifejezetten a kapcsolat fenntartására szolgáló akciókat jelenti.

A kapcsolatiság latens változót a bemutatott három faktor összetételeként írhatjuk le. A kapcsolatiság két végpontja is kirajzolódott előttünk:

- Erős a kapcsolatiság a bank és a vállalat között, ha a felek kölcsönösen informálják egymást a kapcsolatot érintő eseményekről, rugalmasan reagálnak egymás kéréseire, ha a felek kölcsönösen nagy jelentőséget tulajdonítanak a közöttük fennálló kapcsolatnak, és a kommunikációra az együttműködés (gyakori, informális, kétoldalú, önkéntes) jellemző;
- Gyenge a kapcsolatiság, ha a felek rugalmatlanok, ragaszkodnak az előzetesen kialakított feltételekhez, ha a kapcsolatnak nem tulajdonítanak különösebb jelentőséget, és a kommunikációra jellemző a formalitás, egyoldalúság, valamint a kényszerű információkra korlátozó kommunikáció.

Kutatásunkban a fent bemutatott kapcsolatiság-változót operacionalizáltuk, s mérésére egy 19 elemből álló skálát fejlesztettünk ki. A kérdésekre a vállalat pénzügyi vezetője válaszolt, s a konkrét bankra vonatkozó kérdéseket mindig a vállalat életében legfontosabb szerepet játszó bankra töltötte ki.

Az adatok elemzése során két fő célt tűztünk ki magunk elé: egyrészt vizsgálni kívántuk a magyarországi bankok vállalatokkal fenntartott kapcsolatának jellemzőit központi konstrukciónk, a kapcsolatiság segítségével. Cikkünkben nemcsak a jelenlegi állapotot mutatjuk be, hanem előző kutatási eredményeinket felhasználva a kapcsolatok alakulásának tendenciáit is

nyomon követhetjük a különböző időpontokban kapott eredmények egybevetésével.

A kutatás másik fontos célja magának a konstrukciónak az elemzése, hiszen annak mérése, amint azt az előzőekben bemutattuk, nem tekinthető széles körben elfogadottnak. Fontosnak tartjuk azt is megjegyezni, hogy a skálatejesztés lényeges eleme a tudományos marketingkutatásnak, s ahogy arra Kalafatis és tsai (2005) empirikus bizonyítékot is adtak, a skálák rutin-szerű másolása sokszor nem követhető, különösen eltérő kulturális közegben.

A következő részben tehát e kérdések elemzésével kívánjuk bemutatni, hogy hogyan írható le a mintában szereplő vállalatok kapcsolata bankjukkal, mennyire jellemezhetőek a magyarországi bankok hosszú, kétoldalú kapcsolatokra törekvő szolgáltatóként. Az eredmények bemutatásának második része magával a konstrukcióval foglalkozik: mennyiben alkalmazható az általunk használt skála a magyar bank-vállalat kapcsolatok leírására.

## Eredmények

Mivel a versenyképesség-kutatás 2004-ben immáron harmadszor zajlott le, ezért eredményeink ismertetésekor lehetőségünk van nemcsak keresztmetszeti, hanem longitudinális összehasonlításra is. Ennek különösen az 1999-es és 2004-es adatok esetében van jelentősége, mivel itt a megkérdezett vállalati kör nagyon hasonló paraméterekkel írható le<sup>2</sup>, ezért elsősorban e két időpont eredményeit fogjuk összevetni. Érdekes összehasonlításra ad lehetőséget egy 1998-as hasonló témában folyt kutatásunk, ahol a minta közép- és nagyvállalatokat tartalmazott, így lehetőséget ad arra is, hogy néhány esetben az eltérő vállalatméret befolyását is vizsgáljuk (Kenesei – Bauer, 1998).

Eredményeink közül elsőként a vállalatok elégedettségére<sup>3</sup> vonatkozó kérdést szeretnénk bemutatni, ami alapján elmondhatjuk, hogy a vállalatok alapvetően elégedettek fő bankjukkal, hiszen a 4,07-es átlag egy jó megítélést jelez. Ez azt is jelenti, hogy a piac viszonylag megnyugodott, s a vállalatoknak mostanra sikerült azt a bankot kiválasztaniuk, amely megfelel elvárásaiknak, s jó szolgáltatást nyújt, bár a tökéletestől elmaradnak. Ezek után nézzük a konkrét kapcsolatra vonatkozó kérdések eredményeit.

### Banki kapcsolatok száma

2004-ben a vállalatok átlagosan 3,2 bankkal tartottak fenn kapcsolatot, amelyből 2,2 tekinthető szám-lavezető banknak. Ez az adat összhangban van előző

kutatásainkkal is, ahol a középvállalatok hasonló számú banki kapcsolatokról adtak számot. Összehasonlítva viszont egy nagyvállalati mintával, jóval kevesebb mind a számlavezető, mind a nem számlavezető bankok száma (1. táblázat).

1. táblázat

**Banki kapcsolatok száma**

		Banki kapcsolatok száma	Ebből számlavezető
VK 1999		3,39	2,17
VK 2004		3,22	2,24
1998-as kutatás*	középvállalatok	3,17	1,85
	nagyvállalatok	8,55	4,12

\* Forrás: Kenesei – Bauer, (1998)

Nyilvánvaló, hogy a bankok számának van egy optimális értéke, amely fölött már nem érdemes új kapcsolatokat létesíteni a túlzott adminisztrációs teher miatt. Ha viszont csak egy bankkal vannak a vállalatok kapcsolatban, akkor nagyon is kiszolgáltatottnak érezhetik magukat. A minta legtöbb vállalata így gondolkozik, amit az mutat, hogy egy bankja csupán a vállalatok 18%-ának van, 2 és 5 között 72%, míg 6 vagy annál több banki kapcsolattal 10% rendelkezik. Még inkább igaz ez a számlavezető bankokra, hiszen a vállalatok 70%-a maximum 2 banknál vezetett számlát. Az, hogy a számlavezető bankok száma jóval kevesebb, mint az általános banki kapcsolatoké, arra utal, hogy a bankok között valóban van verseny, s a vállalatok nem minden szolgáltatást vesznek a számlavezetőjüktől igénybe, hanem körülnéznek a piacon, s a számukra az adott tranzakció (pl. hitelfelvétel) szempontjából legelőnyösebb ajánlatot választják. Ez némileg tranzakció-orientáltabb szemléletet tükröz.

**Kapcsolatok jellemzői**

A bank-vállalat kapcsolatokat az előbbieken bemutatott három dimenzióban vizsgáltuk, amelyek közül először az információk cseréjére vonatkozó változókat elemezzük.

**Az információcsere**

Az információk cseréje, illetve maga a kommunikáció is többféle dimenzióval írható le (Mohr – Nevin, 1990; Mohr – Fisher – Nevin, 1996), amelyek közül az információáramlás gyakoriságát, a kommunikáció módját (formális-informális), az információáramlás irányultságát (azaz mennyire egy- vagy kétoldalú) és tartalmát, s végül azt vizsgáltuk, hogy mennyire korlátozódik a kényszerítő jellegű információkra.

Az információáramlás gyakoriságát tekintve elmondhatjuk, hogy a pénzügyi vezetők elég élénknek tartják a bankkal való kapcsolatukat, ami valószínűleg annak is köszönhető, hogy a legtöbb bank ma már elektronikus formában tartja a vállalati ügyfeleivel a kapcsolatot. Míg a 2004-es mintában a vállalatok 4,02<sup>4</sup>-es átlagértéket adtak arra vonatkozóan, hogy milyen gyakori az információk cseréje, addig '99-ben ezt még csak 3,8-ra értékelték. Ez jelentheti egyrészt a bankok aktivitásának élénkülését, és jelentheti azt is, hogy egyre elterjedtebb az elektronikus kapcsolattartás.

**Az információcsere irányultsága és jellege**

A vállalat-bank kapcsolatokat jól leírja, hogy mennyire önkéntes, illetve kényszerítő jellegű a kapcsolat a felek közt. Az erre vonatkozó eredményeket a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat

**Bankok és vállalatok közötti információcsere jellege\***

Az információcsere jellege	Önként	Kérésre
Bank ad információt	3,36 (3,16)	4,47 (4,39)
Vállalat ad információt	3,26 (3,00)	4,61 (4,45)

\* Zárójelben az 1999-es adatok

A 2. táblázat azt mutatja be, hogy a vállalatok mennyire tartják magukra jellemzőnek, hogy kérésre (4,61), illetve önként (3,26) a bank számára szükséges információkat megadják, valamint azt, hogy mennyire tartják a bankra jellemzőnek, hogy a vállalat számára szükséges információkat kérésre (4,47) illetve önként (3,36) megadják. Ami rögtön szembeüt a táblázatból, hogy a kényszerítő jellegű információcsere sokkal jellemzőbb a bank-vállalat kapcsolatokra, mint az önkéntes. Ez azt is mutatja, hogy ma még nem tekinthetjük a két fél közötti kapcsolatot a saját szempontunkból igazán szorosnak. Érdekes azt is megfigyelni, hogy míg a kényszerítő jellegű információközlésben a vállalatok magukat tartják „jobbnak”, addig az önkéntes információáramoltatásban a bankokat. Ez megint csak arra utal, hogy a vállalatok nem bíznak meg teljesen banki partnerükben, éppen csak annyit mondanak magukról, amennyi szükséges.

Pozitív tendenciára utal a bank-vállalat kapcsolatokban, hogy a '99-es válaszokhoz mérten mind a négy esetben javulás történt, mind kérésre, mind önként jellemzőbbnek találták az információk cseréjét a vállalatok.

**Az információcsere formalizáltsága**

Az információcsere formalizáltsága, azaz annak a mértéke, hogy milyen mértékben adnak egymásnak a partnerek információkat szerződésen kívül is, szintén

méri a kapcsolat minőségét. Mintánkban a vállalatok közepesre értékelték ezt a jellemzőt (3,5), azaz bizonyos esetekben csak a szerződésben foglaltaknak megfelelően váltanak egymással információt, bizonyos esetekben pedig eltérnek ettől, s azon túl is (vagy az alatt) adnak információt.

### Az információcsere tartalma

Az információcsere tartalma természetesen szintén összefügg az önkéntes-kényszerítő jelleg változóval –, hiszen vannak olyan információk, amelyeket szerződés szerint közölni kell a partnereknek egymással, de vannak olyan információk is, amelyek közlése csupán a felek jóindulatán múlik –, s abban segíthet, hogy a kapcsolat mélyebb, és elkötelezettebb legyen. Erre vonatkozó kérdéseinkre a következő eredményeket kaptuk.

A bank egyik legfontosabb információja a vállalatok felé a számlaegyenleg. Ezt természetesen minden vállalat megkapja, bár a 4,82-es átlag arra utal, hogy néha még ezzel az alapvető információval is gond lehet. A banki kondíciók szintén fontos információnak számítanak, hiszen ez jelenti a szolgáltatások árát, ezért nyilvánvaló, hogy a vállalatok szeretnék információt kapni róla. Mégis a 4,1-es átlag arról tanúskodik, hogy vannak bankok, amelyek szeretik – ha nem is eltitkolni, de – elhallgatni, hogy változtattak a szolgáltatás árán. Gyakori eset, hogy csupán a számlalevélen jelenik meg egy közlés arra vonatkozóan, hogy változtak a feltételek, de a konkrét változásokról már nem tájékoztatnak. Ez a fajta nagyon is „bankos” kezelése az árinformációknak sokszor rossz hatással van a bank-vállalat kapcsolatra, és nem segíti elő a kölcsönösséget. Az információcsere egy következő szintje, amikor a bank nemcsak a „kötelező” információkkal látja el ügyfelét (számla állása, kondíciók), hanem olyan tényezőkre is felhívja a figyelmét, amely befolyással lehet az ügyfél üzletmenetére. Erre szolgálhat a banki hírlevél, de sokkal személyesebb módon is történhet az információcsere, hiszen az ügyfélreferens még „vállalatra szabottabb” információt is nyújthat, mint az egyen hírlevél. Kérdésünkben a pénzügyi piac vállalatot érintő változásaira vonatkozó információkra kérdeztünk rá, s a bankok nem bizonyultak túlzottan segítőkésznek ezen a téren, csupán 3,3-as átlagot kaptak.

Még kevésbé jellemző az információáramlás a vállalatoktól a bankok felé. Erre vonatkozóan is háromféle típusú információt vizsgáltunk: a vállalat piaci eredményeire, a vállalat pénzügyi helyzetére és a szolgáltatások iránti igényeire vonatkozóan. Míg az előző kettő nyilvánvalóan a bankot segítheti az eredményes kihelyezési politikában, addig az utóbbi segítheti a megfelelő szolgáltatáscsomag kialakításában. A kény-

szerítő jelleget tekintve is van különbség a három fajta információ között, míg a pénzügyi helyzetről általában a bank kér információt, addig a másik két információ nyújtása sokkal inkább a vállalatra bízott. Ennek megfelelően is alakultak az eredmények (összhangban a 2. táblázatban megjelent eredményekkel). A vállalatok saját pénzügyi helyzetükről szóló információcsere intenzitását 3,5-es átlagra értékelték, míg a piaci helyzetükre és a szolgáltatások iránti igényeikre vonatkozókat 3,3-es átlagértékkel jelölték meg. Látható, hogy ezek az értékek messze elmaradnak a bankok információnyújtási hajlandóságától, amit okoz egyrészt természetesen az információk eltérő természete, másrészt az információcsere egyoldalúsága (3. táblázat).

3. táblázat

Az információcsere tartalma

Az információ szolgáltatója	Az információ típusa	Átlag
Bank	Számla állása	4,8
	Szolgáltatások, kondíciók	4,1
	Pénzügyi környezet vállalatot is érintő változásai	3,3
Vállalat	Vállalat pénzügyi helyzete	3,5
	Vállalat piaci eredményei	3,3
	Szolgáltatások iránti új igényei	3,3

### Rugalmasság

A következő változócsoporthoz a kapcsolat rugalmasságára vonatkozik, s azt tartalmazza, hogy mennyiben képesek a partnerek rugalmasan reagálni a környezeti, illetve a partner helyzetében fennálló változásokra. A változásokra való reagálást többek között az teszi lehetővé, hogy a kapcsolatnak vannak informális elemei, s nemcsak a szerződésben előzetesen rögzített feltételek mellett hajlandók a kapcsolat résztvevői dolgozni. A banki szolgáltatások általában az erősen formalizált kapcsolatok közé tartoznak, mégis lehetnek olyan elemei, amelyek a felek rugalmasságán múlnak, s például a banki referenszen múlik, hogy a vállalat javára eltér az eredeti szerződéses feltételektől. Ilyen példa lehet a garancianyújtás a vállalati ügyfelek részére. Általában a bankok a szerződésben rögzítik, hogy csak bizonyos feltételek teljesítése mellett, egy bizonyos időn belül (pl. egy-két nap) adnak a vállalat számára garancialevelet. Amennyiben azonban a bank jó kapcsolatban van ügyfelével, eltérhet ettől, s egy-egy sürgős esetben (mivel ismeri a vállalatot) néhány órán belül kiadhatja a szükséges papírokat. Ez a fajta rugalmasság természetesen csak egy jól műkö-

dő kapcsolatban érhető tetten, ezért is mérjük ezzel a változóval (is) a bank-vállalat kapcsolat erősségét. A bank rugalmasságára vonatkozó átlagérték (3,55) nem tekinthető különösen magasnak, jelezve, hogy van javítanivaló a bankok rugalmasságán.

Kérdőívünkben két kérdés vonatkozott a kapcsolatot informális elemeire (ami lehetővé teszi a rugalmas megoldásokat), s a két kérdés teljes összhangban azt mutatja, hogy kevésbé jellemzőek az informális megállapodások és szóbeli egyezségek a bankok és vállalati ügyfelek kapcsolatára. Míg arra a kérdésre, hogy vannak-e szóbeli megállapodások, az átlagérték 2,5 volt, arra a kérdésre, hogy a kapcsolat minden eleme írásban rögzítette, 3,6 volt a válaszok átlagértéke. Ezek a válaszok arra utalnak, hogy bár nem jellemző, de mégis vannak területek, ahol lehetséges még a banki üzletmenetben is a kapcsolat rugalmatlanságának enyhítése.

### Segítőkézség

A segítőkézség dimenzió a bank-vállalat kapcsolatban azt jelenti, hogy mennyire érzékeli a vállalat azt, hogy a bank nemcsak a saját hasznát keresi az adott kapcsolatban, hanem szolgáltatásaival és a kapcsolattartón keresztül munkatársaival mindig figyelembe veszi a vállalat érdekeit is, hiszen ez lehet az alapja egy hosszú távú, kétoldalú kapcsolatnak. A kérdések is erre vonatkoztak: mennyire gondolják a vállalatok a bankjukról, hogy figyelembe veszik az ő érdeküket is, mennyiben segítenek pénzügyi problémáik megoldásában, illetve mennyire segítenek az üzletmenetben. A vállalatok véleménye ebben nem túl pozitív bankjukról, hiszen a kérdésekre 3,3–3,5-ös átlagértékeket jelöltek meg, ami azt jelzi, hogy a kapcsolat közös érdeken alapuló volta még nem nyert teret.

### A kapcsolatiság-konstrukció faktorelemzése

A bank-vállalat kapcsolatok elemzésére alkalmazott változók hipotézisünk szerint három faktorba sorolhatók, amelyek takarják a három fő elemzési csoportot. Míg a kapcsolatok gyakorlati értékelésére a fent bemutatott elemzés során alkalmazott változók alkalmasak, addig a tudományos elemzések és a további modellalkotás szempontjából fontosnak tartjuk magának a latens kapcsolatiság-konstrukciónak is az elemzését. Módszerünk a faktorelemzés, amely segítségével az összetartozó változó-elemeket (itemeket) kívánjuk meghatározni. A faktorelemzés eredményét a 4. táblázat mutatja be (4. táblázat).

A faktoranalízis eredménye bizonyos szempontból meglepő, más szempontból azonban előre várható eredményeket adott. Ami azonnal látszik, hogy a formalitásra (ezen keresztül a rugalmasságra) vonat-

4. táblázat

### A kapcsolatiság-konstrukció faktormegoldása

Változólista	1. faktor	2. faktor	3. faktor
Bankunk minden információt megad, kérni kell	<b>0,765</b>	-5,844E-02	8,724E-02
Bankunk önként megad minden információt	<b>0,623</b>	0,258	-2,113E-02
Vállalatom kérésre megad minden információt	<b>0,519</b>	2,155E-02	0,195
Bankunk figyelembe veszi a mi érdekeinket is	<b>0,595</b>	0,426	-1,893E-02
Bankunk általában rugalmasan reagál	<b>0,601</b>	0,302	-0,141
Bankunk segíti vállalatom üzletmenetét	<b>0,675</b>	0,295	-0,134
Bankunk informál a számlánk állásáról	<b>0,288</b>	6,802E-02	0,233
Bankunk informál a kondíciók változásáról	<b>0,412</b>	0,335	0,196
Bankunk informál a pénzügyi változásokról	<b>0,512</b>	0,342	-2,371E-02
Banki referens mindig naprakész információtt ad	<b>0,645</b>	0,291	-0,102
Banki referens olyan problémákat is jelez, ami nem kötelező	<b>0,584</b>	0,171	-0,338
Vállalatom és bankunk közti információcsere gyakori	<b>0,520</b>	<b>0,486</b>	-6,221E-03
Vállalatom önként megad minden információt a banknak	0,325	<b>0,546</b>	-2,000E-02
Vállalatom informálja pénzügyi helyzetéről a bankot	0,175	<b>0,832</b>	5,842E-02
Vállalatom informálja a piaci eredményeiről a bankot	0,103	<b>0,864</b>	-3,537E-02
Tájékoztatjuk a bankot szolgáltatások iránti igényekről	0,244	<b>0,737</b>	0,133
Az információk cseréje szerződés szerint	-0,117	0,205	<b>0,527</b>
Kapcsolatunk minden eleme írásban rögzített	0,199	9,045E-02	<b>0,815</b>
Bankunkkal kapcsolatban van szóbeli egyezség	0,162	0,299	<b>-0,695</b>

Varimax rotációval, 50% magyarázott kumulált szórással

kozó változók egy csoportba kerültek, tehát úgy tűnik, ez egy jól működő faktor. Az utolsó változó negatív értéke jelzi, hogy ez egy ellentétesen kódolt változó. A második faktor úgy tűnik, hogy az információcsere vállalati oldalát sűríti magába, hiszen ide került minden olyan kérdés, amely a vállalatok részéről a bank felé irányuló kommunikációra vonatkozik. S végül a

5. táblázat

**A bank által irányított kapcsolati változók faktoranalízise**

Változólista	1. faktor	2. faktor	3. faktor
Bankunk önként megad minden információt	<b>0,598</b>	0,211	0,231
Bankunk általában rugalmasan reagál	<b>0,736</b>	9,496E-02	0,127
Bankunk segíti vállalatom üzletmenetét	<b>0,805</b>	0,128	5,146E-02
Banki referens mindig naprakész információt ad	<b>0,631</b>	0,419	9,170E-03
Banki referens olyan problémákat is jelez, ami nem kötelező	<b>0,558</b>	0,466	-0,162
Bankunk figyelembe veszi a mi érdekeinket is	<b>0,757</b>	0,148	0,101
Bankunk informál a pénzügyi változásokról	<b>0,623</b>	-3,776E-03	0,390
Bankunk informál a kondíciók változásáról	0,420	-7,377E-03	<b>0,700</b>
Bankunk informál a számlánk állásáról	-3,985E-02	0,205	<b>0,778</b>
Bankunk minden információt megad, kérni kell	0,308	<b>0,739</b>	0,172
Vállalatom kérésre megad minden információt	3,280E-02	<b>0,837</b>	0,120

Varimax rotációval, 60% magyarázott kumulált szórással

legnagyobb faktor, az összes olyan változót magában foglalja, amely a kapcsolat banki részére vonatkozik. Itt vannak tehát a bank által irányított információk, a rugalmasságra és a segítőkészségre vonatkozó változók (illetve egy, a vállalat által adott információ, amely azonban a bank részéről kényszerítő jellegű, tehát a bank kezdeményezi).

Úgy tűnik ezek alapján, hogy a vállalatok nem a kapcsolati elemek alapján értékelik a bank-vállalat kapcsolatukat, hanem az alapján, hogy felőlük vagy a bank felől indulnak-e a kapcsolatra vonatkozó akciók. Ez azt is jelzi, hogy a kapcsolat ma még nem tekinthető kétoldalúnak, sokkal jellemzőbb az egyoldalú akci-

ók megléte. Mivel az első faktor ilyen jelentős számú változót foglal magában, érdemesnek tartottuk megvizsgálni ezt az egy faktort is egy újabb faktoranalízis segítségével, hiszen továbbra is választ szeretnénk kapni arra, hogy vajon elválnak-e az általunk fontosnak tartott dimenziók egymástól (5. táblázat).

Az eredmény ezúttal már jobban megfelel a várakozásainknak, hiszen egy faktorba kerültek a bank segítőkészségére és rugalmasságára vonatkozó változók, s a másik két faktorba kerültek az információcsere vonatkozóak. Ez utóbbi kettő közül az egyik a banki „kötelező” információkra vonatkozó változókat, míg a másik a kényszerítő jellegű információcsere vonatkozó változókat tömöríti. Ismét az első faktorban sűrűsödnek a változók, itt szerepel az összes olyan item, amely arra vonatkozik, hogy a bank milyen szolgáltatást nyújt, azaz mennyire veszi figyelembe a vállalat érdekeit, mennyire rugalmas a kapcsolatban, milyen önkéntes információkat ad (tehát a vállalatot segítő információt). Úgy tűnik tehát a magyar vállalati pénzügyi vezetők értékelése alapján, hogy egyfajta holisztikus képet alkotnak bankjukról, s nem részleteiben értékelik a kapcsolatot, hanem az egész kapcsolatról van vagy pozitív, vagy negatív értékelésük. Ez az eredmény egyébként megerősíti előző kutatási eredményeinket (Kenesei, 2004), ahol hasonlóképpen egy faktorba rendeződtek a segítőkészségre és rugalmasságra vonatkozó kérdések. Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy a magyarországi bank-vállalat kapcsolatok még nem teljesedtek ki olyan mértékben, hogy az amerikai, nyugat-európai eredményekhez hasonlóan alkalmazni tudjuk az ott működő kapcsolati skálát, mivel a kapcsolatokat a magyar pénzügyi vezetők nem részleteiben értékelik és elemzik, hanem egyfajta általános képet alkotnak róla.

Eredményeink alapján érdemesnek tartjuk a magyar sajátosságoknak megfelelően inkább az információcsere változójának alkalmazását, amely úgy tűnik, jobban differenciálja a vállalat-bank kapcsolatokat, s a rugalmasság/sejítőkészség változó tömörítését, amely észlelése egyelőre még nem válik szét a vállalatok válaszaiban.

**Lábjegyzet**

- <sup>1</sup> Kenesei Zsófia a BCE Marketing és Média Intézet, Marketing Tanszékének docense. E-mail: zsofia.kenesei@uni-corvinus.hu
- <sup>2</sup> Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004.évi felmérés eredményeiről
- <sup>3</sup> Az elégedettséget 5-ös skálán mértük, ahol 1 – egyáltalán nem elégedett 5 – nagyon elégedett
- <sup>4</sup> A kérdőívben a kérdésekre 1-5-ig lehetett választ adni, ahol 1 – egyáltalán nem jellemző; 5 – nagyon jellemző választ jelentette.

**Felhasznált irodalom**

- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S.* (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (April), 11–27. o.
- Fink, R. C. – Edelman, L. F. – Hatten, K. J.* (2006): Relational Exchange Strategies, Performance, Uncertainty, and Knowledge. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 14, No.2, Spring, 139–153. o.
- Geykens, I. – Steenkamp, J. E. M. – Kumar, N.* (2006): Make, Buy, or Ally: a Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, 519–543. o.
- Heide, J. B.* (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (January), 71–85. o.
- Jackson, B. B.* (1985): Build Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 120–128. o.
- Jap, S. D. – Ganesan, S.* (2000): Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, May, 227–245. o.
- Kalafatis, S. P. – Sarpong Jr, S. – Sharif, K. J.* (2005): An examination of the stability of operationalisations of multi-item marketing scales. *International Journal of Market Research*. Vol 47, Issue 3, 255–266. o.
- Keltner, B.* (1995): Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from the U.S. and Germany. *California Management Review*, 37 (Summer), 45–72. o.
- Kenesei, Zs. – Bauer, A.* (1998a): A magyar kereskedelmi bankok tevékenységének marketingszemponútú elemzése. I. Egy interjúorozat tanulságai. *Bankszemle*, 5. 1–13. o.
- Kenesei, Zs. – Bauer, A.* (1998b): A magyar kereskedelmi bankok tevékenységének marketingszemponútú elemzése. II. Egy kérdőíves felmérés tanulságai. *Bankszemle*, 6–7. 87–99. o.
- Kenesei Zsófia* (2004): A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben. Akadémia Kiadó, Budapest
- Moriarty, R.T. – Kimball, R. C. – Gay, J. H.* (1983): The Management of Corporate Banking Relations, *Sloan Management Review*, 24, 3–16. o.
- Noordewier, T.G. – John, G. – Nevin, J. R.* (1990): Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. 54 (October), 80–93. o.
- Rindfleisch, R. – Heide, J. B.* (1997): Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*. Vol 61, October, 30–54. o.
- Williamson, O.E.* (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press. New York
- Williamson, O. E.* (1996): *The Mechanisms of Governance*. New York: The Free Press. New York

**C O N T E N T S**

STUDIES AND ARTICLES

<b>Chikán, Attila – Czakó, Erzsébet</b> Hungarian Competitiveness from Enterprise Perspective, 2004–2006 .....	02	<b>Demeter, Krisztina</b> The trustees of the corporate success: joint examination of the corporate functional areas .....	29
<b>Bartók István</b> Hungarian corporate governance at the EU accession .....	09	<b>András, Krisztina – Juhász, Péter</b> Financial performance of Hungarian enterprises, 1994–2004 .....	42
<b>Zoltayné Paprika, Zita – Wimmer, Ágnes – Szántó, Richárd</b> The managerial decision making and the competitiveness.....	18	<b>Kenesei, Zsófia</b> Relational governance between Hungarian banks and their client companies .....	52

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

## CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

### **CHIKÁN, Attila – CZAKÓ, Erzsébet**

*Hungarian Competitiveness from Enterprise Perspective, 2004–2006*

The Competitiveness Research Center of the Corvinus University of Budapest completed a three year research program at the end of 2006. Its purpose was to give a description and depict trends on competitiveness of the Hungarian enterprise sphere in the event of the EU accession. Basic research methods were a survey, third in row since 1996, and interviews with managers in middle and large scale enterprises. The paper is a foreword of the special issue on selected findings of the research program. It provides a conceptual and methodological framework of the research program and summarizes the most eloquent findings and instructive conclusions for decision makers.

### **BARTÓK, István**

*Hungarian corporate governance at the EU accession*

The author has explored the main characteristics of the Hungarian joint stock companies in the field of corporate governance on a relatively large sample at 129 companies. He sees an overall positive picture considering the quality of the corporate governance practice of Hungarian joint stock companies based on the findings on the operation of the examined boards of directors. The composition of the boards meets the requirements of the internationally acknowledged norms concerning the size of the board and the skills of the directors. Based on the number of board meetings he may conclude that the effectiveness of the board work satisfies the expectations. The boards try to receive satisfactory information to their decisions and senior managers try to inform directors. The boards deal with a wide array of strategic issues. They play an important role in setting strategic directions, as well as, selecting key executives. The boards evaluate their performance and their corporate governance practice regularly.

### **ZOLTAYNÉ, PAPRIKA Zita – WIMMER, Ágnes – SZÁNTÓ, Richárd**

*The managerial decision making and the competitiveness*

This study presents three main aspects of the managerial decision making. Based on the results of the research program In competition with the World it points to the fact that decision making abilities and approaches of the managers, the corporate performance appraisal and the management decision support role, and the corporate relations to the stakeholders will be determinant in the process of the efficient managerial decision making. After presentation of characteristics of the corporate decision making the authors examine that how the decisions of enterprises with different performances are supported by the preparedness of the managers, the performance appraisal practice and the stakeholders expectations. The authors have thought that every factor contributes to the competitiveness of the domestic enterprises, and generally the decision supporting corporate environment can lead to better business performance and faster responsive abilities. Besides the results summary the authors give useful recommendations to the corporations with which they can make more efficient decisions.

### **DEMETER, Krisztina**

*The trustees of the corporate success: joint examination of the corporate functional areas*

With the increasing degree of the specialization it is no more an extreme case that the researchers of functional segments have not got a general idea on the relevant function. But the managers can not afford to handle the corporate functions separately. It is already rendered more difficult by the widespread ideas of the process approach and integration. Rarely offered possibility for the researchers to explore more functional segments parallelly. In 2004 the questionnaire survey of the competitiveness research assured this rare possibility. On the basis of the datas of the research the author analyzed in her study which functions have principally contributed to the business success and which facts have influenced this contribution according to the managers. Based on her results the HR, the information management and the controlling have been in the closest relation with the corporate performance and the finance, and marketing have influenced it at least. The company size, the ownership and the relation to the changes can considerably influence these relations.

### **ANDRÁS, Krisztina – JUHÁSZ, Péter**

*Financial performance of Hungarian enterprises, 1994–2004*

Based on the databases of the 1996, 1999 and 2004 enterprise surveys the authors' paper provides an overview on the financial performance of Hungarian enterprises. Since there are financial data available for 1994-2003 fiscal years they could depict a ten year long tendencies in some fields. They analyzed the profitability, the relationships between ownership structure and profitability, the impact of Hungarian taxes on competitiveness, the financial morals, the financing means and financial ratios. Their main conclusion is that financial techniques, methods and conduct of enterprises in developed market economies are usual in Hungarian financial management. Shareholder value creation approach is not common. Enterprises applying explicitly the shareholder value creation approach have outstanding performance measures in every analyzed field.

### **KENESEI, Zsófia**

*Relational governance between Hungarian banks and their client companies*

Originally, transaction cost theory focused on the dichotomy between market and hierarchical governance. However researchers and real life has shown that relational governance may be a viable alternative to hierarchy when market fails. The article presents – on the basis of the National Competitiveness Study – a research on how Hungarian banks apply the relational governance idea in the relationship with their client companies. The longitudinal data give the possibility of investigating the evolution of these relationships. The second part of the article studies the concept of relationalism and gives a measurement scale test. On the basis of the author's scale test the author provides direction for future research in the measurement of the concept.