

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Sztintay István
Takács János
Török Ádám
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél,
az ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **HÁMORI Balázs – SZABÓ Katalin – HURTA Hilda – TÓTH László**
A vállalaton belüli verseny –
A munkahelyi rivalizálás empirikus vizsgálata 2
- **Hans-Christian PFOHL – GAÁL Zoltán – SZABÓ Lajos – Moritz GOMM – Alexander BODE**
Vezetési kihívások a magyarországi magyar–német vállalatoknál
Az IMAGINE-projekt (Investigation of MANaGement performance in International Enterprises) legfontosabb eredményei 17
- **KESZEY Tamara**
Az informatika helyzete és lehetőségei a magyar nagyvállalatok marketing- és értékesítési tevékenységének támogatásában 27
- **SZÉKELY Ákos**
Teljesítménymérés és -értékelés a magyarországi vízműszektorban 46
- **Zita Zoltay PAPRIKA**
Analysis and intuition in strategic decision making
The case of California 60

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

HÁMORI Balázs – SZABÓ Katalin – HURTA Hilda – TÓTH László

A VÁLLALATON BELÜLI VERSENY – A MUNKAHELYI RIVALIZÁLÁS EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

A vállalaton belüli verseny pozitív és negatív hatásainak a vizsgálata különösen érdekes lehet olyan közegben, amelyben a versenykultúra most formálódik, és nyilvánvalóan számos sajátosságot mutat a fejlett országokban tapasztalhatóhoz képest. A szerzők kutatási célja az volt, hogy képet kapjanak arról, hogy milyen erős a verseny a hazai közegben vállalatokon belül, milyen versenystratégiákat alkalmaznak a vállalatban dolgozók (elsősorban a vezetők) a jövedelemért, pozícióért és presztízszért folyó versenyben, és milyen hatással van mindez a vállalatok működésére és hatékonyságára. A tanulmány háttérét képező empirikus kutatás gerincét 67 vállalatnál készült 72 mélyinterjú adta.

Kulcsszavak: verseny, munkahelyi rivalizálás, Magyarország

A verseny tipikusan azok közé a közgazdasági jelenségek közé tartozik, amelyről nagyon sokat beszélnek, de csak ritkán definiálják pontosan, hogy miről is van szó.¹ Mintha a fogalom magától értetődő lenne, amelyet csak egyféleképpen lehet értelmezni! *George Stiegler a legáltalánosabban úgy definiálja a versenyt, mint „két vagy több egyén (csoporthoz, nemzethez) közötti rivalizálást, olyasvalamiért, amelyet nem szerezhetnek meg mindannyian”.* (Stiegler, 1998: p. 531.) A verseny tartalma tehát általában és a gazdaságban is a rivalizálás, amely egyszerre magatartásforma és cselekvéssor.

A verseny nemcsak a piacon, hanem a vállalatokon belül is folyik. A vállalaton belüli verseny két fő fajtája különböztethető meg: 1. a több egységből, leányvállalatból, osztályból stb. álló összetett vállalatnál az egységek között folyó belső verseny, és 2. a munkatársak, azaz a vállalatban foglalkoztatott dolgozók, illetve vezetők közötti vetélkedés. Jelen cikkünkben a vállalaton belüli verseny ez utóbbi típusára, azaz az egyének (elsősorban a vezetők) között folyó versenyre koncentráltunk. Furcsa, hogy miközben a versennyel foglalkozó kutatásokkal Dunát lehet rekeszteni, a hazai szakirodalomban nagyon kevés tanulmány² tárgyalja átfogóan a vállalaton belüli verseny különféle formáit és az ezekhez fűződő attitűdöket.

Jó tesztje ennek, hogy a Google keresőbe magyarul³ beírva a „verseny” szót pontosan 4.460.000 találá-

tot kaptunk, miközben a „vállalaton belüli verseny” kifejezés – magunk sem akartuk hinni – mindössze egyetlen, azaz 1 találatot ért el.⁴ Még ha tekintetbe vesszük, hogy – körülírva a jelenséget – más megfogalmazásokat is bevetve, esetleg több olyan tanulmányra, cikkre akadhattunk volna, amely valamelyest fedi ezt a témakört, akkor is biztosan állíthatjuk, hogy kevés ennyire fontos témát tudnánk megjelölni, amelyről ennyire minimális számú átfogó tanulmányt publikáltak volna a magyar nyelvű szaklapokban.

Ez ösztönzött bennünket arra, hogy a versenyszellemről folyó kutatásunk keretében első kézből, azaz empirikus felméréssel nyerjünk ismereteket a vállalaton belül az egyének között folyó verseny néhány – általunk lényegesnek tartott – aspektusáról. Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy más szerzők talán a vállalaton belüli verseny más vetületeit tartanák fontosnak, és – másként közelítve a kérdéshez – más eredményekre juthatnának.⁶ Mindazonáltal azt gondoljuk, hogy az általunk kiemelt problémák nem légből kapottak, és kérdéseink a vállalaton belüli verseny releváns mozzanataira irányultak.

A vállalaton belül a munkatársak között általában a magasabb jövedelemért és/vagy a jobb státuszért, illetve a velük járó presztízsz megszerzése miatt folyik a verseny.

Legegyszerűbb esete a belső versenynek az, amikor a vállalati menedzsment az elérhető nagyobb jövedelemmel motiválja az alkalmazottakat. Tipikus példája ennek az értékesítés területe. A jövedelemért folyó verseny valamelyest leegyszerűsíti a versenyszituációkat, hiszen mérhetővé teszi egy adott teljesítmény jutalmazásának mértékét, és ez megkönnyíti az alkalmazottak számára annak felmérését, hogy a teljesítménynövekedés mennyi haszonnal járhat. *A státusokért folyó harc* során viszont *sokkal kevésbé átlátható helyzetek* állhatnak elő. A státusverseny-nél sokkal nagyobb az esélye annak, hogy a versen-gő felek nulla végösszegű vagy „A győztes mindent visz” játékként fogják fel az adott szituációt, ahol az egyik fél győzelme csak a másik fél kárára vál-sulhat meg. Az olyan helyzetekben, ahol a jövede-lemért folyó harc nem jár együtt státusbeli ugrással a ranglétrán, a verseny olyan motivációként jelenik meg, amely inkább az egyéni teljesítménynövelés vágyával kapcsolódik össze. Ezzel szemben a státusért folyó harcban a verseny a győzelem vágyával jár együtt. E kétféle motivációnak meghatározó je-lentősége van a vállalatban belüli versenyben.

A munkavállalók közötti versenynek mind az egyén, mind pedig a vállalat szempontjából több *előnye* is van.

Gordon (1999) a következőket emeli ki: 1. Egy-résről a verseny egyfajta szűrőként működik, és elmozdítja azokat a tehetségtelen, lelkiismeretlen és társadalmi felelősség tudat nélküli embereket, akik valamilyen privilegizált és tekintélyt követelő po-zícióban vannak. 2. Másrészről a verseny elűteti az elégedetlenség csíráit az önmagukkal megelé-gedettekben és azokban, akik többnyire csak saját magukkal foglalkoznak. 3. A verseny továbbá meg-tanítja az embereket arra, hogy miként kezeljék a sikert és a kudarcot, illetve arra, hogy realisabb cé-lokat tűzzenek ki maguk elé, vágyaik és törekvéseik arányban legyenek a lehetőségeikkel és a képessé-geikkel.

A vállalatban belüli versenynek természetesen lehetnek *negatív következményei* is. Talán legjelentősebb nega-tív hatás az, hogy a munkavállalók az egymás közötti versengésben *szem elől tévesztik a közös vállalati cé-lokat*.

Kiváltképpen negatív hatása van ennek, ha a vál-lalati célok konfliktusban vannak saját pillanatnyi önös érdekeikkel. Emellett a munkatársak egymás-sal való versengése sok energiát emészt fel, ame-lyeket a vállalat érdekében lehetne mozgósítani. A verseny egy bizonyos pontig növeli a hatékonyságot, de azon túl már nem, mert az ember az éle-ződő verseny által a ránehezülő túlélési követel-

ménnyel sem mentálisan, sem fizikailag nem képes megbirkózni. Az ilyen egyensúlyvesztés tényezői: a szenvedélyek felhalmozódása (különböző érzelmi-leg motivált megnyilvánulások és kitörések, illetve érzelmealapú cselekedetek gyakoribb előfordulása), az antiszociális viselkedés: a tisztességtelen ver-senymódszerek (opportünizmus és csalás), az erő-szakos bűncselekmények (Kaufman, 1999).

A vállalatban belüli verseny pozitív és negatív hatásai-nak a vizsgálata különösen érdekes lehet olyan közeg-ben, amelyben a versenykultúra most formálódik, és nyilvánvalóan számos sajátosságot mutat a fejlett or-szágokban tapasztalhatóhoz képest. Kutatási célunk az volt, hogy képet kapjunk arról, hogy 1. milyen erős a verseny a hazai közegben vállalatokon belül, 2. milyen versenysztratégiákat alkalmaznak a vállalatban dolgo-zók (elsősorban a vezetők) a jövedelemért, pozícióért és presztízsért folyó versenyben és 3. milyen hatással van mindez a vállalatok működésére és hatékonyságára.

A felmérés módszere

A tanulmányunk hátterét képező empirikus kutatás ge-rincét 67 vállalatnál készült 72 mélyinterjú adta.⁷ Az interjúalanyok egy-két kivétellel vállalati felső vezetők, illetve a kisebb – főként a családi vagy egyszemélyes – vállalatok esetében gyakran maguk a cégtulajdono-sok voltak. Az interjúalanyoknak 21 kérdést küldtünk meg írásban. Jelen cikkben, a felmérésben szereplő 21 kérdés közül, azokat dolgoztuk fel, amelyek *összefüg-gnek a vállalati belső versennyel*. Ezek a következők:

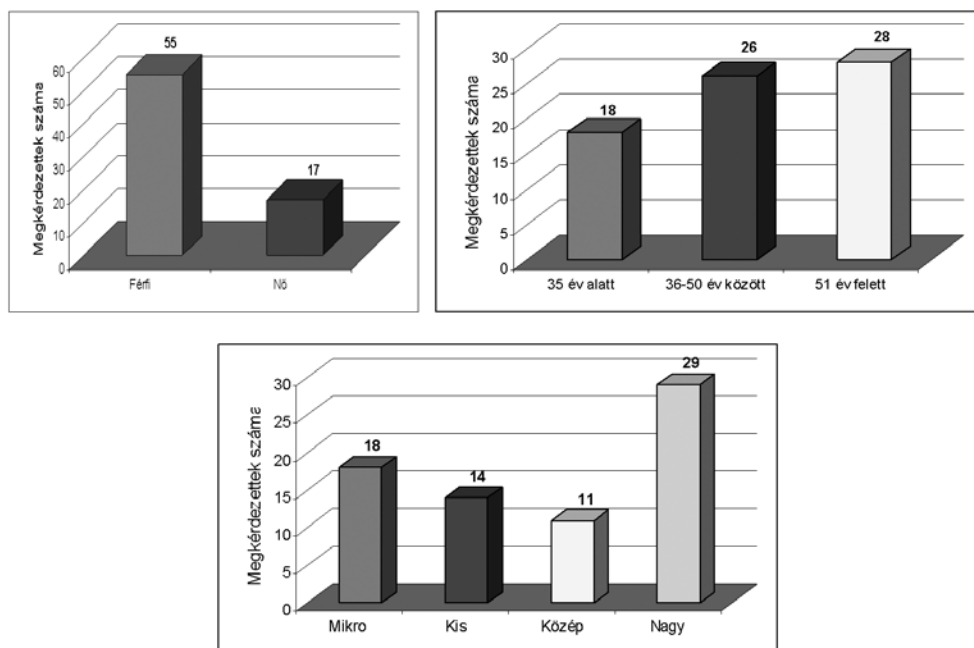
- Van-e verseny az Ön tapasztalatai szerint a vállalato-kon belül, és mi a tétje?
 - Milyen szempontok szerint választja ki Ön azokat a személyeket, akikhez önmagát méri?
 - Véleménye szerint jellemzően milyen eszközöket használnak, és meddig hajlandóak elmenni a mun-kavállalók, hogy megtartsák/elérjék az adott pozíci-ójukat?
 - Ön szerint akadályozza-e a vállalatban belüli informá-cióáramlást, tudásátadást a vállalatban belüli verseny?
- Minden kérdés esetében megfogalmaztunk néhány le-hetséges választ, amelyek közül a megkérdezettek a velük való – egy-másfél órá – személyes beszélgetés során választották ki azt, amelyik a véleményüket a leginkább tükrözi.

A felmérést végzőkkel beszélgetve, nem csupán be-karikázták az adekvát választ, hanem *megpróbálták vá-lasztásukat indokolni*. Ez a kombinált módszer (a mély-interjú és a kérdőív keresztezése) lehetőséget nyújtott a válaszok megoszlásának a vizsgálatára, *általánosabb következtetések* megfogalmazására, a válaszok részle-

tesebb kifejtése, alátámasztása ugyanakkor *mélyebb betekintést* tett lehetővé, mintha csak a kérdőíveket dolgoztuk volna fel. A válaszadás során a megkérdezetteknek arra is lehetőségük volt, hogy az általunk megfogalmazott lehetséges válaszoktól eltérő vélekedést fogalmazzanak meg. Lehetőségük volt továbbá a többes választásra⁸, valamint a válasz mellőzésére is.

Mintánk megoszlását az 1. ábra mutatja:

Az interjúalanyok megoszlása nem, kor és vállalatuk mérete szerint⁹



1. táblázat

Az interjúalanyok megoszlása vállalatuk mérete szerint a KSH adatainak tükrében

Besorolás	Foglalkoztatottak létszáma	A KSH adatai szerint	Az általunk felvett adatok megoszlása	
	(fő)	Éves nettó árbevétel aránya 2004-ben (%)	Darab	%
Mikrovállalatok	1 ≤ ... ≤ 10	22,01	18	25,00
Kisvállalatok	≤ 50	20,37	14	19,40
Középvállalatok	≤ 250	17,68	11	15,30
Nagyvállalatok	250 ≤	39,94	29	40,30

A KSH-adatok forrása: KSH, 2006: Regisztrált vállalkozások létszám és kategóriák szerint. <http://portal.ksh.hu>

A 72 fős minta statisztikailag nem szigorúan reprezentatív. A mintaösszetételt jelző számok azonban remélhetőleg meggyőzik az Olvasót arról, hogy a válaszadók, akik a gazdaság igen széles körét képviselik, arányaikban is többé-kevésbé tükrözik a magyar gaz-

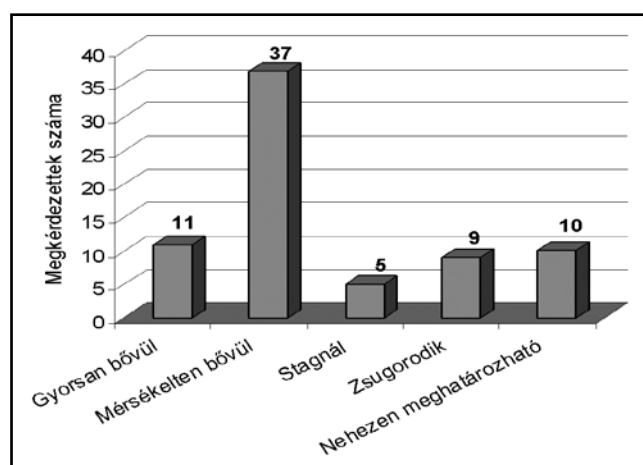
daságra jellemző viszonyokat. A nagyvállalatok, illetve a külföldi vállalatok vezetői értelemszerűen nagyobb súllyal szerepelnek a mintánkban, mint amekkorát a vállalati populációban képviselnek. Ezek a cégek ugyanis a számarányuknál jóval nagyobb mértékben járulnak hozzá a gazdasági teljesítményhez, mint a nagyszámú kisvállalat. Ha nem a cégek száma, hanem árbevételük alapján nézzük a nagyvállalatok arányát mintánkban,

akkor az – amint az 1. táblázatból kiolvasható – már majdnem teljesen pontosan megfelel az országosan jellemző arányoknak.¹⁰ (1. táblázat)

A mintánkra vonatkozó fenti objektív adatokon túl, a helyzet pontosabb megértéséhez három további, a vizsgált cégek pozíciójára vonatkozó körülményt is bevontunk a vizsgálatba. Ezek közül a legfontosabb az volt, hogy miként látják a meginterjúvoltak termékeik, illetve szolgáltatásaik piacának a helyzetét. (2. ábra) Ebben az írásban a három közül csak ez utóbbira térünk ki, ezzel keresünk összefüggéseket.

2. ábra

A megkérdezettek véleménye termékeik, szolgáltatásaik piacának helyzetéről



A válaszadók közül 37-en (51,4 százalék) jelezték, hogy termékeik, szolgáltatásaik piaca mérsékelten bővül. 11-en (15,3 százalék) állították, hogy gyorsan bő-

vül, 10 fő (13,9 százalék) vélte nehezen meghatározhatónak, 5-en gondolták úgy, hogy stagnál, és 9-en, hogy zsugorodik a piacuk. A leggyakoribb válasz, a *mérsékelt bővülés*, megfelel a hazai piacok utolsó néhány évben tapasztalt trendjének.

Hipotézisek

Tanulmányunkban *négy paraméter hatását elemezzük* a válaszok alakulására. Ezek fontossági sorrendben:

- *a válaszadók cégeinek piaci helyzete*, vagyis az, hogy expanzióban lévő piacokra dolgoznak, vagy éppen hanyatló, zsugorodó területeken küzdenek a túlélésért,
- *a válaszadók kora*,
- *a vállalat nagysága és*
- *az interjúalanyok neme*

Kutatásunk kezdetén az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg a felsorolt paraméterek hatásáról:

H1. Az egyének közötti versengés intenzitása a vállalaton belül pozitív kapcsolatban van a cég piaci helyzetével, vagyis *a kedvező piaci pozícióban lévő cégeknél erős belső verseny* van. Az ehhez a csoporthoz sorolható vezetőkre továbbá inkább jellemző, hogy a nemzetközi vagy a hazai legjobbakhoz mérik magukat, és nincs averziójuk teljesítményük másokkal való összehasonlításával szemben. A rossz piaci helyzetben lévőknél feltehetően éppen ennek a fordítottja tipikus.

H2. Azt feltételeztük továbbá, hogy a *fiatalabbak pozitívabban állnak hozzá a versenyhez*, mint az idősebbek, és versenystratégiájuk is „harciasabb”, kevésbé aggályosak az eszközök használatában. Róluk az volt a hipotézisünk, hogy nem bújnak ki az összehasonlítás alól, és teljesítményüket illetően a nemzetközi standardot tartják szem előtt.

A fiatalabb és az idősebb korosztály versengési attitűdjei közötti különbségek nemcsak a korkülönbségből fakadó élethelyzetekben, hanem Magyarországon nem kis részben a történelmi változásokban is gyökereznek. A fiatalabb nemzedékek erősebb versenyszelleme abból az alapvető helyzetből eredeztethető, mely szerint az idősebbek töltik be a magasabb pozíciókat és a fiataloknak velük kell megküzdeniük a státusokért folyó harcokban. Az idősebbek előnyös helyzetből *inkább védekeznek, semmint versenyeznek*, védik a már megszerzett kiváltságait. Értelemszerűen a fiatalok részéről sokkal nagyobb energiákat igényel egyrészt annak bebizonyítása, hogy alkalmasak az adott feladat elvégzésére, és másrészt, hogy olyan helyzetbe hozzák magukat, amely által az idősebb, pozíciójához ragaszkodó kollégát versenyre készíthetik. Ez utóbbi „párbajra”

való kihívás eredményezi a fiatalok viselkedésében megfigyelhető nagyobb harciasagot. A versenyben felhasznált eszközök szélesebb és jóval drasztikusabbnak tűnő tárháza viszont inkább arra vezethető vissza, hogy a fiataloknak nincs semmi vesztenivalójuk, szemben az idősebb kollégákkal, akik történelmi okokból egyrészt nem a (minden eszközt megengedő) versenyre szocializálódtak, másrészt pedig már elérték azt a pozíciót, amelyikért folyik a verseny. Ha pedig a versenyben a fiatalabb és az idősebb olyan státusért harcol, amely mindkettőnek előbbre jutást jelenthet, akkor az idősebb kollégáknál fennállhat a versenytől való vonakodás, mert ha veszítenek, akkor az önbecsülésük súlyosan sérülhet azáltal, hogy egy fiatalabbtól szenvedtek vereséget. A nyílt versenyhelyzet elkerülése ezért hasznos önvédő stratégiaként szolgálhat.

H3. További előzetes feltevésünk az volt, hogy a nagyobb, több hierarchikus lépcsőfokkal rendelkező *cégeknél kompetitívebb a belső klíma*, mint a kicsiknél, és a munkatársak, illetve vezetők *keményebb eszközöket vetnek be a versenyben*, s jobban állják a sarat az összehasonlításokban, mint a kisvállalati vezetők.

A kisebb cégeknél nemigen lehet státusokért folyó versenyről beszélni, mert a pozíciók előre leosztottak. Ha mégis verseny alakul ki egy adott posztért, akkor nagy esélye van a személyeskedésbe torkolló rivalizálásnak, hiszen oly nagy a tét, hogy a versengő felek sokkal messzebb hajlandóak elmenni, csak hogy elérjék a megcélzott státust. Ezért nem célravezető a státusokért folyó harc elindítása ilyen méretű közösségekben. Itt a jövedelemalapú versenyzetésnek lehet inkább fogantatja, amely esetében mindenki lehet győztes, ha kielégítő fejlődést képes felmutatni. Itt tulajdonképpen a célravezető technika nem az, hogy egymással versenyezzenek a munkavállalók, hanem önmagukkal, önmaguk korábbi teljesítményével. Ezzel szemben a nagyobb cégeknél leginkább a státusokért folyó harc határozza meg a verseny légkörét, hiszen a hierarchikus vállalatoknál az elérhető jövedelmek nagysága általában egyenes arányosságban van az adott pozíció ranglétrán való elhelyezkedésével. Még ha valakit egy nagyvállalatnál egyedül csak a jövedelemnövekedés motivál is, ezt általában csak a státusért folyó harc megnyerése eredményeként érheti el. A státusokért folyó harc viszont gyakran fajulhat „A győztes mindent visz” szituációkká, amelyek, mint olyan, nagy nyomást gyakorolhatnak a versenyző felekre, hogy az adott versenyhelyzet maguk javára való fordítása érdekében egyre messzebb leszenek

hajlandóak elmenni. Ha a siker véges „erőforrás”, vagyis az egyén nyeresége mások vesztesége árán érhető el, akkor a versenyzők célja az, hogy a győzelemhez szükséges erőforrásokat magukhoz gyűjtsek, és ha ez nem lehetséges, akkor legalább megpróbálják megakadályozni a többiek abban, hogy ezekhez hozzáférjenek.

H4. *A férfiak pozitívabban tekintenek a versenyre és erőteljesebben is versenyeznek¹¹*, mint a több kutatás által is igazoltan kevésbé kompetitívnek minősített nők.¹² A kompetitív attitűdöt Spence és Helmreich úgy definiálja, mint „a versengés élvezetét, a győzelem vágyát, és azt a törekvést, hogy jobbak legyünk, mint a másik.”¹³ (Spence – Helmreich, 1983: p. 41.)

A kanadai McGill Egyetem pszichológusai a versenyhez való viszonyulás nemek közötti különbségeit vizsgálták gyerekek körében. Azt találták, hogy a lányok nem fecséreltek energiát a versenyre, kivéve akkor, ha az megtérül. Ezzel ellentétben a fiúk versenyeznek csak azért, hogy versenyezzenek, még akkor is, amikor nem volt semmilyen elvárható haszon a láthatáron. Egyszerűen csak túlságosan élvezik, hogy elvehetnek a másiktól (Motluk, 2002). Úgy tűnik, hogy a nők sokkal inkább *feltételekhez kötötte* versenyzők, mint a férfiak. A férfiak ezzel szemben a versengésben mások legyőzését értékeli inkább, és a nyereség csak másodlagos szempont náluk. Ez azt jelenti, hogy a férfiak sokkal inkább hajlamosak egy adott versenyszituációt nulla végösszegű vagy „A győztes mindent visz” játékként érzékelni, és ezért számukra a tét pszichológiai értelemben sokkal nagyobb. Ha ugyanis veszítenek, akkor nemcsak a többletjövedelemtől és státustól esnek el, de egyben személyiségük, önbecsülésük is sérül.

H5. A belső információáramlás akadályozásáról azt feltételeztük, hogy ez inkább a több hierarchikus lépcsőfokkal rendelkező vállalatoknál tapasztalható. Azt is feltételeztük továbbá, hogy a kompetitívebb demográfiai csoportok (azaz a férfiak és a fiatalok) inkább hajlamosak versenytársaik sikerét ily módon is akadályozni.

A kérdőívek feldolgozása alapján készített ábrák, táblázatok, vagyis elemzésünk kvantitatív része *csak a durva arányok, súlyok jelzésére alkalmas*. A mélyinterjúk szövege ugyanakkor lehetőséget ad a *tartomelemzésre, a probléma mélyebb megismerésére*. A beszélgetésekből igyekeztünk a legjellemzőbb részleteket kiválasztani, amelyek megvilágítják a vállalaton belüli versennyel összefüggő problémákat. Reményeink szerint a közölt szöveg-

részletekből feltárul a sokféle szempont, egyéni megközelítés, kiviláglanak azok a mögöttes okok, motivációk, amelyeket egy kérdőíves felmérés semmiképpen sem tárhatott volna fel.

Versengenek-e a munkatársak a vállalaton belül?

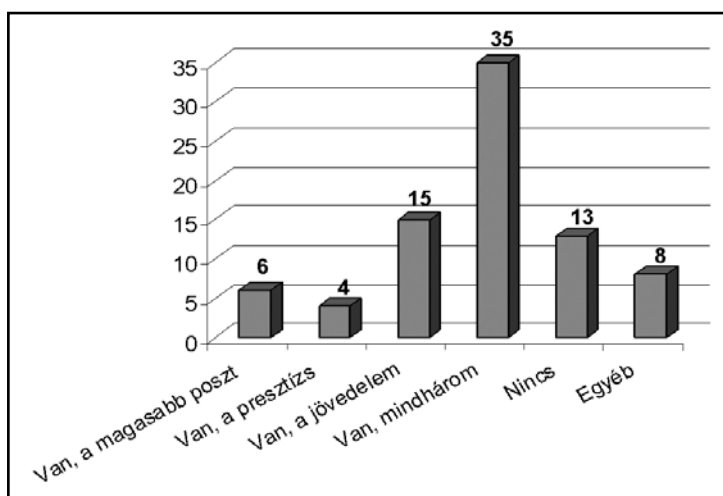
Első kérdésünk arra irányult, hogy a felmérésben részt vevők egyáltalán érzékelik-e a verseny jelenlétét a vállalaton belül. A nemzetközi folyóiratokban megjelenő tanulmányok többsége az utóbbi évtizedben a vállalaton belüli verseny erősödését jelzi. A belső vetélkedés többek szerint az éleződő globális verseny folyamánya, a kompetitív piaci környezet vállalaton belüli „meghosszabbítása”, lecsapódása (Fletcher, 2001). Ennek a véleménynek adott egyik interjúalanyunk is hangot, aki a hazai üzleti élet egyik „nagy neve”.

Ha az emberek a vállalaton kívüli versennyel élnek együtt, és ezt a szellemet megszokják, akkor óhatatlan a verseny-versengés (belül) is. A verseny rávetítődik (a cégen belüli viszonyokra). Minden területen.... A versenyszellem mindenkire áterjedt, tehát végül nem én, nem a gyárvezetés, hanem az egyes emberek szintjére helyeződik át. Ők tudják, hogy mi a feladatuk ebben, mit kell nekik azért tenniük, hogy győztesként kerüljenek ki. Ez egy kicsit visszaélés azzal, hogy mindenki szeretne a győztes oldalán lenni, mert lelkiileg nehezen viseli el, hogy tartósan vesztes legyen. Tartósan győztes szeretne lenni, tehát nagyon jól mozgó sem tud lenni egyébként. (*Munkaerő-kölcsönző cég ügyvezetője*)

Kérdőívünkön a belső verseny léteire vonatkozó válaszváltozatokba belefoglaltuk azt is, hogy, amennyiben van verseny a munkatársak között, az mire irányul. Az eredmények a 3. ábrán láthatók.

3. ábra

Van-e vállalaton belül verseny, és mi a tétje?



A megkérdezettek közül 60 fő (74 százalék) szerint *a vállalaton belül van verseny*. Közülük a legtöbben, 35-en (43 százalék) állítják, hogy nem lehet különbséget tenni a poszt, a presztízs és a jövedelem között, mert ezek összefüggnek. Tipikusan mindháromért folyik a vállalaton belüli vetélkedés. Ez a vélemény majd kétszer akkora súlyú a nagyvállalatoknál (58,06 %), mint a mikrovállalkozásoknál (31,58%), illetve a közép vállalatoknál (30,77%). A vállalaton belüli verseny három lehetséges céljának az elválaszthatatlansága kap hangot az alábbi véleményben:

Van (verseny). (És a cél:) a poszt, presztízs, jövedelem. Az emberek a jövedelemért és a presztízisért hajtanak, csak(hogy) nálunk ezek ma elég erősen össze vannak kötve a poszttal. Ezért nehéz megváltoztatni a belső struktúrát, mert akkor esetleg kevesebb poszt lenne valamiből. Hogy néz ki az, hogy valakinek le kell vennie a névjegykártyájáról az addigi magasabb beosztásának a megjelölését. Tehát van egy erőteljes presztízis(motívum). És ez gyakran úgy függ össze a jövedelemmel, hogy egyáltalán nem biztos, hogy az a beosztás, ami egyébként nagyobb presztízist ad, egyben jelentősebb jövedelemmel is jár. Lehet, hogy más úton magasabb jövedelemhez lehet jutni, de a társadalmi presztízis mégiscsak egy bizonyos poszt-nál érzékelhetően nagyobb. *(Oktatás- és kutatás-szervező cég elnöke)*

Lényegében hasonló álláspontot képvisel a következő interjúalanyunk is, bár *nagyobb hangsúlyt ad a jövedelemnek, mint az előbbi válaszadó:*

A nagyobb jövedelem (az), ami motiválja az embereket. A csúcsvezetőknek nem azért van nagyon nagy fizetésük, mert megérdemlik, és annnyival többet tesznek a cégért (mint mások), hanem ezáltal motiválják az alacsonyabb beosztásúakat arra, hogy ha most nagyon sokat dolgoznak, akkor majd csak észreveszi őket valaki, és bele fogják tenni őket abba a székbe, amelyikben már nem kell annyit dolgozni, de tízszer annyit (lehet) keresni. Lehet, hogy a dolgozó kifelé úgy nyilvánul meg, hogy elkésredettnek mutatja magát amiatt, hogy ő dolgozik, a felettes meg felveszi a nagy pénzeket, de belülről mégis ez előbbi dominál. Hajtja magát, hogy elérje, hogy beleültesse abba a székbe, felvegye ő is a nagy pénzeket, és internetezzen munkaidőben, néha aláírjon egy-két szerződést, és jól érezze magát. Nyugati közgazdászok tanácskoztak már erről, és azt állapították meg, hogy ez egy olyan motíváló erő, amit egyszerűen nem lehet megszüntetni. És az a szörnyű, hogy működik. *(Hipermarket kontrollingigazgatója)*

A „belső verseny” különösen kockázatos terepe az a versenyfajta, amikor a tét a hierarchiában elérhető magasabb polc. A hierarchiában való előrelépés négyfajta reakciót szokott kiváltani a sikertelen jelöltekből: 1. *még keményebb munka, utolérési effektus*, 2. *a sikeres ember kerülése, elszigetelése*, 3. *a sikeres leszólása, hírnevének megtépázása*, 4. *aktív „betartás”, a sikeresek (munkájuk) akadályozása*. Az egyetlen pozitív attitűddel szemben három negatív áll. A sikeres ember elszigetelése látszólag veszélytelen, közvetlenül nem okoz kárt. Valójában azonban *jelentősen ronthatja a vállalat vagy csoport hatékonyságát*. Az elszigetelési stratégia esetén ugyanis fennáll a *tudásvisszatartás* lehetősége.¹⁴ Az elszigetelt egyén kívül reked a cégen belüli tudásáramlásokon, s ez jelentősen rontja a cég vagy csoport egészének a teljesítményét. A hírnév megtépázása sem mindig csak „belügy”, hiszen a vezető mások által mesterségesen keltett rossz híre eljut a *stakeholderekhez*, és csökkentheti a cég elfogadottságát, rontja tárgyalási pozícióit. Olyan körülmények között, amikor a cégek nagy összegeket költenek jó híruk fenntartására, nagyon sokba kerülhet egy féltékeny munkatárs látszólag ártatlan pletykálkodása.

Nemcsak a belső verseny veszteségeinek a természetes reakciói lehetnek hatékonyságrontók, de *a győzteseké* is. Az általában ellenséges környezetben, a hierarchiában felkapaszkodó, elszigetelt vezetők „kegyenceket” gyűjtenek maguk köré. A kegyencek szűrik meg (és gyakran szándékosan torzítják) az információkat, s így a vészhelyzetek későn tudatosulnak a vezetésben. A vezetők közötti vetélkedés e következménye természetesen nem csak magyar sajátosság. Egy interjúalanyuk így beszélt erről:

Pestiesen szólva nagyon pofára estem, amikor Németországba kimenve ezeket tapasztaltam. Tele voltam idealizmussal és olyan várakozással, hogy *a piacgazdaságban csak a teljesítmény számít*. Hát nem így volt. Ott is voltak lakájok. Amikor a tulajdonos visszavonult az irányításból, a veje vette át a céget, akinek csak az volt az egyetlen érdeme, hogy elvette a tulajdonos lányát. Semmihez sem értett, lakájokkal vette körül magát. A munkavállalók ezt persze rögtön megéreztek és sorban álltak nála azok, akik így akartak előrejutni. *(Irodaszergyártó vállalat ügyvezető igazgatója)*

Hasonlóan veszélyes az a törekvés, hogy a győztes kicsinyíteni igyekszik a közte és a vesztesek közötti státuskülönbséget. Ez például megnyilvánulhat a beosztottak iránti *elnéző magatartásban*, vagy a velük való „bratyizásban”. Mindkettő erősen hatékonyságrontó. A fenti negatív tényezők kiiktatása (vagy hatásuk mérséklése) alapfeltétele a hatékonyság és a versenyképesség növelésének.

Érdekes véleményt képviselt a vizsgált kérdéssel kapcsolatban az az interjúalany, aki a vállalatban belüli versenyt a szocializmusban tapasztalható sajátos versenyhez hasonlította, egybevágóan a hayeki elmélettel, amely a vállalatot *hierarchiaként állítja szembe a piaccal*. A vállalati mikrorendszer valóban emlékeztet a hierarchiákra épülő szocialista makrorendszerre:

A vállalatban belül ugyanolyan verseny van, mint a szocializmusban volt. Például a forrásokért meg az informális hatalomért. Meg azért, hogy melyik területet vezeti igazgató, melyiket főigazgató, melyik tartozik közvetlenül vezérigazgató-helyetteshez, melyik tartozik két lépcsőben. Presztízs- és forrásharc folyik vállalatban belül. *(Logisztikai cég igazgatója)*

A megkérdezettek csekély kisebbsége, 13 vezető (16 százalék) vélte úgy, hogy *nincs a vállalatban belül verseny*, a szerepek előre kiosztottak, és a feltételek határozzák meg, hogy ki, mit hozhat ki magából. Korosztályok szerint vizsgálva a kérdést, nem meglepő, hogy a „nincs verseny” válasz a leggyakoribb a legidősebbek körében (25%). Az viszont már kissé meglepett bennünket, hogy a legfiatalabbak (14,29%) kétszer annyian adták a „nincs verseny” választ, mint a középkorúak (7,14%). A vállalatnagyság szerint vizsgálva a válaszokat a „nincs verseny” válasz *középvállalatok vezetőinél* volt jellemző (46,15%), lényegesen nagyobb arányú, mint a mikro-, kis-, illetve nagyvállalatok vezetői esetében. E három utóbbinál a „nincs verseny” válasz rendre 10,53; 11,11; és 9,68%. Nem könnyű erre magyarázatot találni, ha csak nem arról van szó, hogy a mikro-, illetve kisvállalatoknál erősebb a jövedelemért folytatott harc, mint a középvállalatoknál, és ez tükröződik vissza az idézett véleményekben. A középvállalatok talán valamelyest stabilabbak, és a feladatok is inkább kiosztottak. Az triviális, hogy a legnagyobb cégekhez viszonyítva a kisebbeknél kevesebb az előre lépési lehetőség.

Egy kisebb cégnél nincs különösebben verseny, mert rendszerint megvannak a feladatok. Én dolgoztam régebben nagyobb cégnél, nem vezetőként, hanem beosztottként, s ami versenyre ösztönzött bennünket, az a hierarchiában elérhető magasabb poszt és a nagyobb jövedelem. A magyarnak kell a presztízs. De nem okvetlenül a többiek megbecsülésére vágnak, hanem hogy legyen a nevük mellett vagy a névjegykártyájukon, hogy ügyvezető igazgató. A kisebb vállalatoknál, amiből jelenleg több van, pedig nincs igazán (belső verseny), és nehéz is versenyhelyzetet teremteni. Mindenkinek megvan a feladata, amivel foglalkozik. *(Mezőgazdasági-kereskedelmi cég ügyvezető igazgatója)*

Volt olyan interjúalany, aki szerint a vállalatban belüli verseny *helyzetfüggő*: nyugodt, kooperatív időszakok váltják egymást kiélezett versenykorszakokkal.

Az, hogy van-e verseny a vállalatokban belül, attól függ, hogy van-e értelme a versenynek. *Konszolidált körülmények között nincs verseny*, de mihelyt „helyzet van”, például valaki nyugdíjba megy, vagy váratlanul távozik a cégtől, *azonnal kitör a verseny a posztjért*. Versenyeznek a területek is. A kereskedelem és a termelés között például örök a verseny, be van építve a rendszerbe. A kereskedők a termelőkre mondják, hogy képtelenség eladni azt, amit produkálnak, a termelők meg a kereskedőket kárhoztatják, hogy milyen ügyetlenek. Nekem az az elvem, hogyha két terület között valami villongás van a cégen belül, azt beszéljék meg közvetlenül az érintettek. Tehát, ha valami probléma van a termékkel, akkor ne a termelés vezetője beszélje meg a kereskedelmi vezetővel, hanem menjenek le a műhelybe, és ott oldják meg a problémát. *(Irodaszereket gyártó cég ügyvezető igazgatója)*

A nemek közötti különbségeket tekintve hipotézisünknek megfelelően szignifikáns eltérés adódott a válasszokban. A nők *csekélyebb ambícióit* jelzi, hogy miközben a férfiak 20%-a jelölte meg a magasabb posztot mint a verseny lehetséges célját, a nőknél ugyanez az arány csak 3,68% (!).

Ha mármost azt vizsgáljuk, hogy hogyan függnek össze a vállalatban belüli versenyre vonatkozó válasszok a vállalatok piaci helyzetével, arra a nem meglepő eredményre jutunk, hogy *a sikeres vállalatoknál szignifikánsan nagyobb arányban számolnak be belső versenyről*, mint azoknál, amelyeknek kedvezőtlen a piaci helyzetük (2. táblázat).

2. táblázat

A vállalatban belüli verseny megítélése a cég piaci helyzetének függvényében

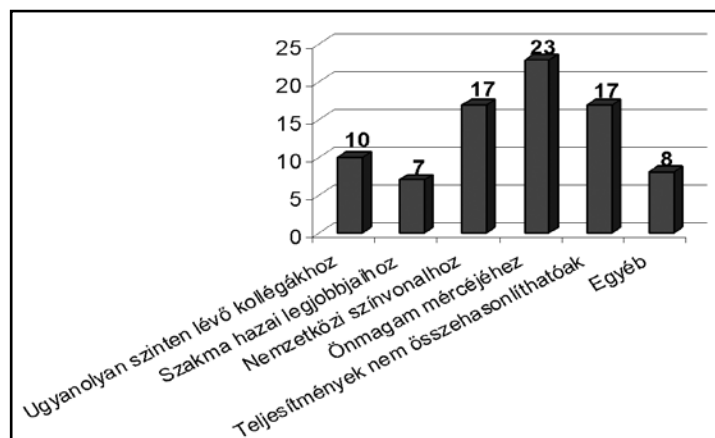
Vállalatban belüli verseny	Mérsékeltlen, illetve gyorsan növekvő cégektől jövő válaszok		Zsugorodó, illetve stagnáló cégektől jövő válaszok	
	db	%	db	%
Van vállalatban belüli verseny	40	88,9	9	64,29
Nincs verseny	5	11,1	5	35,71

Ha nem is állíthatjuk egyértelműen, hogy a piaci nehézségek (vagy sikerek) ok-okozati összefüggésben vannak a lanyha vagy erősebb belső versennyel, a belső verseny minden bizonnyal az *egyik magyarázó tényezője* a piaci sikernek vagy sikertelenségnek.

Igazodási pontok a vállalati versenyben

A belső verseny inherens mozzanata az összemérés, a teljesítmények vagy a képességek rangsorában való elhelyezkedés. Ezért természetes módon vetődik fel a kérdés, amit interjúalanyainknak is feltettünk: Kihez méri önmagát? A válasz egyáltalán nem triviális, hiszen az ember nem feltétlenül a munkatársaival versenyez, hanem gyakran külső igazodási pontjai vannak, máskor meg az önmaga elé állított mércével kell „versenyeznie”, annak kell megfelelni. A 4. ábra jelzi a kapott válaszokat.

Kihez méri önmagát?



Kissé meglepett bennünket, hogy a megkérdezett vállalatvezetők legnagyobb arányban (23 fő, 28 százalék) saját teljesítményük megítélésakor az *önmaguk által, önmaguknak felállított mércének szeretnének megfelelni*, azzal hasonlítják össze ténylegesen elért eredményüket. Ezt a nagyvállalatok (39,39%) vezetői, valamint a fiatal vezetők (35%) jelölték meg az átlagosnál nagyobb arányban. Különösen a nagyvállalatok és a nemzetközi cégek esetében gondolhatnánk azt, hogy külső teljesítménykövetelményeket állítanak eléjük a tulajdonosok, illetve a főnökeik. Logikus feltételezés, hogy a több egységből álló vállalatnál versenyeznek más egységek vezetőinek teljesítményeivel, netán a menedzserek piacán is versenyezniük kell, hiszen a pozíciójuk legtöbbször nem örök időkre szól. Úgy véltük, hogy a menedzsereknek (különösen a nagyvállalatoknál) állandóan felkészülniük kell lenniük a váltásra, azaz versenyképesnek kell lenniük a potenciális versenytársakkal, és ezt valami módon el kell ismertetniük az üzleti élet más szereplőivel is.

4. ábra

Igaz, azért nem kevesen voltak olyan válaszadók is, akik az általunk feltételezett választ adták, tízen a velük egy szinten lévő kollégákhoz hasonlítják magukat. 17 vezető (21 százalék) méri magát nemzetközi mércével, heten a hazai szintet célozzák meg. Különösen az előbbi erősíti feltételezésünket, hogy a vállalatvezetőknek permanens versenyben kell bizonyítaniuk kvalitásaikat, az egyre kompetitívabb külső környezetben valamilyen mértékig össze kell mérniük magukat a potenciális versenytársakkal.

Kelet-Közép-Európában nem számít meglepetésnek, hogy hangot kapott az *összehasonlítást elutasító vélemény is*, mégpedig elég jelentős arányban. 17 vezető szerint a teljesítmények nem összehasonlíthatóak, illetve nem szeret méricskélgni. Ez – várakozásainkkal megegyezően – jellemző válasz volt az 51 éven felüli vezetők körében (27,27%), szemben a fiatalok 15, és a középkorúak 17,24%-ával. Ugyancsak lényegesen nagyobb értéket kaptunk a mikrovállalatok élén állóktól (26,32%), szemben a nagyvállalatoknál tapasztalható 18,18%-os értékkel. A nők és a férfiak között ebben a tekintetben nem voltak nagyon nagyok a különbségek.

Ha azt az összefüggést vizsgáljuk, ami a cégek piaci helyzete és a válaszok megoszlása között van, akkor a 3. táblázatban található kép tárul elénk.

3. táblázat

Kihez méri önmagát?

Kihez méri magát?	Mérsékelten, illetve gyorsan növekvő cégektől jövő válaszok		Zsugorodó, illetve stagnáló cégektől jövő válaszok	
	db	%	db	%
Ugyanolyan szinten lévő kollégákkal	9	20,00	1	5,55
Szakma hazai legjobbjaihoz	3	6,67	2	11,11
Nemzetközi színvonalhoz	10	22,22	5	27,78
Önmagam mércéjéhez	14	31,11	5	27,78
Nem szeretek méricskélgni	9	20,00	5	27,78

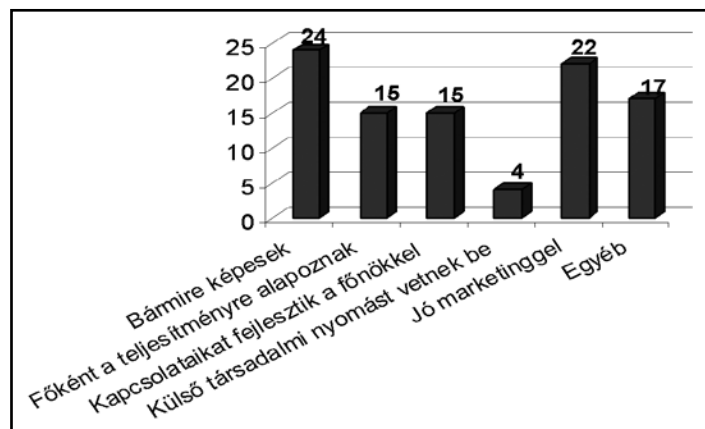
Várakozásainkkal ellentétben, hogy a rossz piaci helyzetben lévő cégeknél dolgozó válaszadók közül alig valamivel nagyobb arányú az a csoport, amely „mérésellenes”, nem tartja fontosnak, hogy a saját vezetői teljesítményét időről-időre mérlegre tegye, összehasonlítsa valamilyen igazodási pontként szolgáló vezetői teljesítménnyel. Egyetlen rovatban találtunk a jó és a rossz piaci helyzetben lévő csoport között szignifikáns különbséget: a jó helyzetben lévő vállalatok vezetői sokkal gyakrabban hasonlították magukat saját

kollégáikhoz. (20 %, szemben a rossz piaci pozíciójú vállalatoknál kapott 5%-kal). Ez arra utal, hogy a szóban forgó vállalatoknál erősebb a belső verseny, mint a rossz helyzetben lévőkénél. Az adatpár megerősíti azt az előző pontban bemutatott különbséget, miszerint *a sikeres vállalatoknál szignifikánsan nagyobb arányban számolnak be belső versenyről*, mint azoknál, amelyeknek kedvezőtlen a piaci helyzetük.

Milyen eszközöket használnak a cégen belüli versenyben?

A kérdőívekből és az interjúkból választ szerettünk volna kapni arra a kérdésre is, hogy milyen eszközöket használnak a munkatársak a vállalaton belül pozícióik javítása érdekében (5. ábra).

Milyen eszközöket használnak a munkavállalók, hogy elérjenek egy adott pozíciót?



Kevésbé meglepő, annál szomorúbb azonban, hogy többségben voltak (60%) azok a meginterjúvoltak, akik szerint kevésbé a teljesítmény, sokkal inkább a *megkérdőjelezhető (olykor egyenesen nemtelen) eszközök jellemzők a vállalaton belüli versenyben*. A válaszadók közül 24-en (25%) vélik úgy, hogy az alkalmazottak bármire képesek a megalázkodástól a fúrásig, tehát a kenyéririgység erősen működik.

Egyes munkavállalók mindenre képesek a megalázkodástól a fúrásig. Ugyanakkor az is igaz, hogy (ha valaki) jó marketinggel (lép fel) a főnök előtt, amit jól tud előadni, akkor megy a szekér. Egy multinál nagyon megy. Ott nincs a munkavállaló mindennap kapcsolatban a főnökkel, hanem a vezető csak azt látja, hogy az adott feladatot hogyan készítette el, és azt *hogyan prezentálja*. Aki sokat sündörög a főnök körül, az előbbre fog jutni. Aki csak elvégzi szürkén a munkáját, az nem. A teljesítmény itt sokszor nem jelent sokat. Tapasztalatom szerint sokszor megalázó, amit az em-

berek csinálnak. Például karácsonykor minden egyes kézre szükség van, hogy kiszolgálják azt az irtatlan mennyiségű embertömeget a hipermarketben. Volt olyan ember, aki áruház-igazgató, és azt mondta neki a főnök, hogy álljon be a halaspultba, és osztogassa a halakat. Mivel ő azt mondta, hogy ez nem nagy munka, beállt öltönyben, és osztogatta a halakat. Én azt mondtam volna, hogy áruház-igazgatóként, nem ez a dolgom, nem fogok halat osztogatni. Utána (a szóban forgó áruház-igazgató) régióigazgatóvá lépett elő. (*Hipermarket kontrollingigazgatója*)

Hasonló véleményen van egy ipari vezető is:

A kérdésben felsorolt eszközöket tulajdonképpen mind használják a munkavállalók. Főökként a fúrással, főnöknel való bevágódással és más, nem éppen erkölcsös praktikákkal kevésbé találkozom, de *amikor beosztott voltam, mindegyikbe beleütköztem*. (*Irodaszereket gyártó cég ügyvezető igazgatója*)

Ez a válasz jellemző volt a mikro- és a nagyvállalatok vezetői körében (33,33 és 28, 30%), valamint a középkorúaknál (21,95% szemben a másik két korosztály 10% körüli arányával), és a férfiak válaszai esetében. (Itt kiugró a különbség a nőkkel szemben: míg a férfiak 45,45%-a, addig a nőknek csak 18,67%-a látja ilyen sötétén a helyzetet.) Feltűnő, hogy a szélsőséges és amorális versenysztratégiákat a kisvállalatoknál elenyésző arányban említették (6,67%). Ebből levonhatjuk azt a következtetést, hogy a kisvállalatoknál a legnyugodtabb, legkevésbé fenyegető, illetve amorális a klíma a munkavállalók szemszögéből, míg a széleken, vagyis a mikro- és nagyvállalatoknál jóval nagyobb stressz nehezedik az emberekre, illetve – nyilván saját tapasztalataik alapján – jóval gátoltságosabbnak látják a belső versenysztratégiákat.

Ami az önmenedzselés szerepéről alkotott véleményeket illeti, 22 fő szerint minden a jó marketing, a munkavállalók megpróbálják felnagyítani saját teljesítményüket, és jól adminisztrálni magukat.

Próbálják a saját teljesítményüket felnagyítani. Mindenki azt hiszi, hogy ő a legjobb dolgozó. Nagy részüknek abszolút nincs önkritikája. Nincs összehasonlítási alapja, mert praktikusán *még mindig ott tartunk, hogy egyetlenegy helyen dolgozza le valaki az életét*. Nem volt kitéve igazán versenynek, nem volt kitéve igazán követelményrendszernek, ez nem életre-halálra ment eddig. Ezért mindig meg volt róla győződve, hogy ő jó dolgozó, és ha próbálja is az ember megértetni, hogy nem, akkor sem érti meg. (*Külső minőség-ellenőrzési szervezet ügyvezető igazgatója*)

Az ön-marketing jelentőségét legnagyobb arányban (33,33%) a 25 és 35 év közötti vezetők húzták alá, szem-

ben a középkorúak 17,7%-os, illetve az idős korosztály (22,86 %-os arányával). Az összes megkérdezett közül 15-en úgy vélekedtek, hogy a beosztottak minden erőfeszítésükkel *a kapcsolatukat fejlesztik a főnökkel*, hiszen a pozíció elsősorban ettől függ. Mindenképpen figyelemre méltó, hogy ezt a választ legnagyobb arányban a fiatalok adták (23,81%), majd kétszer akkora arányban, mint a középkorúak (12,2%), illetve lényegesen nagyobb arányban, mint a legidősebbek (14,29%). A marketing és az önmenedzselés más formáinál nem volt nagy különbség a nők és a férfiak között.

Voltak olyan vélemények, amelyek szerint a kis, családi cégeknél inkább számít a teljesítmény, míg a nagyvállalatoknál, a multiknál a „csomagolás” a lényeges.

A régi munkahelyemen, bár személyes tapasztalatom nincs, hallottam mindenféléről, legkevésbé a teljesítményre alapozásról. De a pici cégeknél, mint a miénk, a teljesítménnyel lehet kitűnni. A konkurenciánál is azt látom, hogy a munkavállalóknál a teljesítményt értékelik. Ez szabja meg, hogy maradhat-e, vagy mekkora a jövedelme, és ez így van szerintem a legtöbb kereskedelmi cégnél.

Különbséget kell tenni az átlátható pici cég és a nagy között. A tulajdonos és az ügyvezető a pici cégnél látja, hogy milyen egy kolléga teljesítménye, abból, hogy milyen tételeket számláz ki nap, mint nap. Pontosan tudom, hogy adott számla kihez tartozik. A konkurenciánkat végiggondolva, ott is csak az maradhat meg, aki teljesít, a marketingelés nem jöhet szóba. Viszont a multiknál, ahogy hallottam egy ismerősömtől, működik mások lejáratása, a marketingelés. Ott van már egy rettenetesen nagy struktúra, vannak a csoportvezetők, akiknek vannak kedvencei, vagy nincsenek. Ott egy egyszerű kéthetes betegállomány is elvághat valakit. Külső nyomásra is tudok példát. Én dolgoztam állami cégnél, ott ez működött. Meg volt előre, hogy ki lesz a következő igazgató, a vezérigazgató-helyettes, tőlük meg függött az összes többi, a főkönyvelő mindenképpen, aki mindenről tudott. Állami cégnél a vezetőség megválasztásánál semmiféle versengést nem láttam. A vezetés kiválasztása „urambátyám” elv alapján működik, a politika alapján. (*Mezőgazdasági kereskedelmi cég ügyvezető igazgatója*)

Az egész mintában mindösszesen 15 vezető (azaz kevesebb, mint a válaszolók 20%-a) értékelte úgy, hogy a munkavállalók főként a teljesítményre alapoznak, más eszközökhöz ritkán folyamodnak. A teljesítmények szerepét jóval nagyobb (majd kétszer akkora) arányban ítélték fontosnak a középkorosztályban (21,95%), mint a fiataloknál (9, 52%) vagy az idősebbeknél (11,43%).

Mindenképpen rossz jel, hogy a fiatalok, akik már a piacgazdaságban szocializálódtak, még kevésbé (mégpedig jóval kevésbé) látják fontosnak a teljesítményt, mint versenyeszközt, a derékhatat jelentő középkorosztálynál. Talán merész következtetés, de megítélésünk szerint ez *a piacgazdaság rossz irányú fejlődésének szimptomája*. Más paraméterek mentén nem érzékeltünk szignifikáns különbségeket a teljesítmény szerepének megítélésében.

Voltak olyan beszélgetőtársaink is, akik csalódást éreztek amiatt, hogy Magyarországon a piacgazdaság nem tolta igazán előtérbe a teljesítményt mint vállalaton belüli versenyeszközt. Az egyikük így ad hangot e véleményének:

Én a doktorimat a statisztika tanszéken csináltam, és megszerettették velem a statisztikai módszereket, például a regresszióanalízist. (Már korábban is foglalkoztam ezekkel a műszaki tanulmányaim során.) Most is látnak ilyen elemzést itt a falon. Annak idején meg csak úgy, a magam szórakozására csináltam egy regressziót a párttagkönyv és a munkahelyi előmenetel között. Hát nagyon erős volt a kapcsolat, amit a számításom kihozott. De (a nem egészen korrekt eszközök alkalmazása) nem meglepő... Az már annál inkább, hogy Németországban is ez van. ... Ez tehát rendszertől független. Azért *van különbség a németek és a magyarok között, mert a németek hisznek a teljesítményben*, a teljesítménnyel be van építve a gondolkodásukba. És ha valaki teljesít, akkor azt elismerik, ha fekete, ha roma, ha zsidó, akkor is. Bár van fűrés, számítanak a kapcsolatok és az önmenedzselés is, a teljesítmény azért (valahogy) mindig érvényesül. (*Irodaszereket gyártó cég ügyvezető igazgatója*)

Fel kell figyelni arra is, hogy a vállalaton belüli „áru”, vagyis a munkatársak teljesítménye esetében is nagyon sokat számít a „csomagolás” és a „reklám”. Kimondhatjuk, hogy nem elég teljesíteni, a teljesítményt a vállalaton belül is el kell adni, el kell ismertetni. Jó hír ellenben, hogy a külső társadalmi és politikai nyomás interjúalanyaink szerint nem nagyon játszik szerepet a cégen belüli előmenetelben.

Ami a külső társadalmi nyomást illeti, azt mostanában már nálunk nem nagyon vetik be a cégeknél, nem úgy, mint amikor a párt akárkit a nyakába küldhetett egy vállalatnak. (*Irodaszereket gyártó cég ügyvezető igazgatója*)

Két csoport is (a mikro- és kisvállalatoktól jövők) egyenesen 0 százalékban tulajdonított ennek a faktornak jelentőséget, de a nagyvállalatoknál sem érte el ez az arány szinte az érzékelési küszöböt (5,66%). Egyik interjúalanyunk így fogalmaz:

A külső nyomást itt ki lehet kapcsolni. Ez egy olyan nagy cég, hogy a külső hatásnak nem igazán van szerepe. Azonkívül azonban minden megtalálható. Nem hiszem, hogy tipikusan különbséget lehetne tenni, hogy ki, mire alapoz. Vannak tisztességesen, kemény munkával előretörő emberek. Vannak intrikusok. Vannak megalázkodók. Ez alkati kérdés, én az olyat nagyon utálok. És valahol mindenki marketingeli magát. Ezt természetesnek tartom. (*Oktatás- és kutatásszervező cég elnöke*)

A politika meg egyéb protektor, ilyen nem nagyon van, nagyon elenyésző.... Nekem ugyan voltak ilyen eseteim, de csak egy-egy, és az is inkább olyan, hogy nem a politikáról volt szó, inkább azt feltételezem, hogy nem politikai szereplőként mondja, hanem azért, mert ismer. És akkor szól, hogy van itt egy ember, tudunk-e vele valamit kezdeni? De ha tudunk, tudunk, ha nem, nem. Nem, a politikai nyomást így nem érzékelem... Az összes többi az attól függ, hogy milyen kalap van rajta. Van, aki nyúl, van, aki nyal, tudod. Szerintem nincs rá egyetlen (érvényes) válasz... (Az ugyanakkor) jellemző, hogy minden a jó marketing. Tehát, hogy (mindenki) igyekszik a saját teljesítményét fölnagyítani, ez a tipikus, tudod, jön oda, hogy ezt megcsináltuk, főnök. És akkor ezzel nagyjából kimerül (az eszköztár). Nagyon ritka a fúrás. Van rá példa természetesen. De a fúrás is, azt gondolom, az sem beosztásfüggő. Inkább olyan tapasztalatom van, hogy emberileg nem szereti (a kollégát), és akkor mindenáron betart neki, és mindenáron azt szeretné, hogy menjen el a cégtől, mert ő annyira nem kedveli. (*Nyomdaipari cég elnök-vezérigazgatója*)

Ez utóbbi vélemény már átvezet bennünket a vállalat belüli verseny durva és kártékony stratégiáihoz. A pozícióharcnak vannak különösen gátlástalan eszközei is. Ezekre a felmérés során külön nem kérdeztünk rá, a szakirodalomban azonban számos cikk foglalkozik a vállalat belüli verseny destruktív „elágazásaival”. Az angolban egy nehezen lefordítható kifejezés: a „bullying” szolgál a munkatársakkal (főként a beosztottakkal) szembeni megengedhetetlen agresszió jelölésére. Csoportos változata az ún. *mobbing*, azaz a célba vett kolléga kiutálása a csoport által. A bullying célja a beosztottak vagy a kollégák lehetetlenné tétele és életének megkeserítése minden eszközzel a megaláztatástól a fenyegetésen keresztül a nevetségességé tételig. Gary és Ruth Namie a munkahelyi terrort a munkavállalóval (esetleg a vezető potenciális versenytársával) szembeni *ismétlődő negatív bánásmódként definiálja, amely a megszegényítés, a megfélemlítés és a teljesítményben való akadályoztatás rosszindulatú elegye* (Namie – Namie, 2003).

Salin a jelenséget egyértelműen *az erősen kompetitív munkahelyi környezettel* hozza összefüggésbe (Salin, 2004). Érthető, hogy a hektikus és gyors alkalmazkodást követelő külső környezet, amely nem hagy időt a problémák, konfliktusok kihordására, stresszt és agressziót szül a munkahelyeken belül. Hasonló irányban hatnak a versenyző globális környezetben szükségképpen újra meg újra elkerülhetetlenné váló átszervezések, az elbocsátások és leépítések, amelyek egyenes következménye a gyűlölködés, a kollégákkal szembeni obstrukció és az agresszív magatartásformák terjedése (Hoel – Cooper, 2001).

A belső verseny fent jelzett destruktív elfajulásának, a nemtelen eszközök alkalmazásának veszélyét interjúalanyaink szerint sem könnyű kivédenie a vállalati vezetőknek. Mindazonáltal vannak olyan vélemények is, hogy a gátlástalanul alkalmazott nemtelen eszközök csak ideig-óráig hatásosak, már középtávon kirostálódnak azok, akiknek a pozíciója mögött nincs teljesítményfedezet.

Mi most keresünk egy embert. Őrületesen mennyiségben jelentkeznek. Gátlástalanul. Totálisan hozzá nem értők. Látszik az önéletrajzon, hogy az egész egyszerűen nem befolyásolja a pályázókat, hogy a hozzáértésük nulla. Számomra egészen elképesztő, hogy ilyen emberek jelentkeznek ilyen beosztásba. Minden eszközt mindenki alkalmaz. Ez törvényszerű, és ez nem rendszerspecifikus. A rendszerváltás előtt a vállalat belső működése és a jelenlegi vállalat belső működése között elhanyagolhatóak a különbségek. Igazából nincsenek (is). Abban az időben egy dologra szoktak visszagondolni, hogy valaki párttag volt, vagy nem volt párttag. Valójában ez nem befolyásolta (a karrierjét). Ezt a média, és az újságok nagyon eltúlozzák. Egyáltalán nem igaz. Úgy tapasztaltam az életem során, hogy aki hozzáértő volt, az haladt előre. Aki meg nem volt hozzáértő, az nem haladt előre. Ma ugyanez a helyzet. Tudás, munka ezek azok a dolgok, amelyek hosszú távon biztosítanak előrehaladási lehetőséget. Az összes többi tévhit. Lehet, hogy valaki más úton vezető beosztásba jut, butaságokat csinál, károkat okoz, de csak ideig-óráig. (*Telekommunikációs cég beruházási igazgatója*).

Természetesen kíváncsiak voltunk arra is, hogy mennyire befolyásolja a cég piaci helyzete a versenyben alkalmazott eszközökkel kapcsolatos véleményeket (4. táblázat).

Itt is a hipotézisünknek megfelelő választ kaptuk, vagyis azt, hogy a rossz piaci helyzetben lévő cégektől jövő válaszokban szignifikánsan kisebb súlyú 7,69% volt a pozitív stratégia (vagyis a teljesítménnyel való versenyzés) aránya, szemben a különféle hatékonysági és etikai szempontból sem üdvözölhető stratégiák

4. táblázat

A vállalaton belüli versenyben alkalmazott stratégiák megítélése a cég piaci helyzete függvényében

A vállalaton belüli versenyben alkalmazott stratégiák	Mérsékeltén, illetve gyorsan növekvő cégektől jövő válaszok		Zsugorodó, illetve stagnáló cégektől jövő válaszok	
	db	%	db	%
Bármire képesek	16	28,58	5	38,46
Főként a teljesítményre alapoznak	13	23,21	1	7,69
Kapcsolataikat fejlesztik a főnökkel	9	16,07	2	15,38
Külső társadalmi nyomást vetnek be	4	7,14	0	0
Marketing: próbálják saját teljesítményüket felnagyítani	14	25,0	5	38,46

92,31%-os súlyával. A jó piaci helyzetben lévőknél a negatív stratégiák szintén „túlsúlyosak, de valamivel alacsonyabb (87%-os) aránnyal. Még kifejezettebb különbség van a gátlástalan versenysztratégiák alkalmazásában. A „bármire képesek” választ közel 10%-kal nagyobb arányban említene a rossz, mint a jó piaci helyzetben lévő cégeknél.

A vállalaton belüli vetélkedés hatása az információáramlásra

A gyakorló vezetők és az elmélet szerint is a belső rivalizálás kiemelkedően káros következménye a *cégen belüli információáramlás akadályozása*. „Logikus, hogy ha a vállalaton belüli verseny akadályozza a legjobb gyakorlat elterjedését a cégen belül, a vezetőnek, aki a tudástranszfer erősítésén és a későbbi szervezeti teljesítmény növelésén fáradozik, meg kell próbálnia kiiktatnia a túlhajtott belső versenyt. (Pfeffer, 2001: p. 255.). A cégen belüli verseny az egyes munkatársak között tudáseltitkoláshoz és teljesítményromláshoz vezet. A tudás birtokosai egyfajta narcisztikus magatartást tanúsítva, megpróbálják megtartani maguknak az információikat, hogy ezzel kerekedjenek mások fölé a cégen belüli versenyben (6. ábra).

A 6. ábrán látható, hogy a megkérdezettek közül 36 vezető (48%) úgy találta, hogy a vállalaton belüli verseny nagymértékben akadályozza a vállalaton belüli információáramlást, és ez tudásvisszatartáshoz, titkolózáshoz vezet. Ez a válasz általánosan jellemző, majdnem függetlenül attól, nagyvállalati vagy kisvállalati vezetőről van-e szó. Ugyancsak nincsenek szignifikáns különbségek a válaszadás során nem és kor szerint sem.

Akadályozhatja az információáramlást a vállalaton belüli verseny. Ha valaki tudja magáról, hogy

azt az információt csak ő tudja, azt próbálja tőkévé kovácsolni. (*Telekommunikációs cég logisztikai igazgatója*)

Ha nagy a verseny és nincs közös cél, akkor nem adnak át információkat egymásnak a cégen belül. Egy cégnek hosszú távon ez a halála.

Előfordul, hogy ugyanabba az utcába mennek tárgyalni mindketten, de nem tudnak róla (*Elektromos szerelvényeket gyártó, érintésvédelemmel foglalkozó cég ügyvezető igazgatója*).

Vállalaton belüli információáramlásban (tudásátadásban) többek szerint kiemelt szerepe van a középvezetőknek.

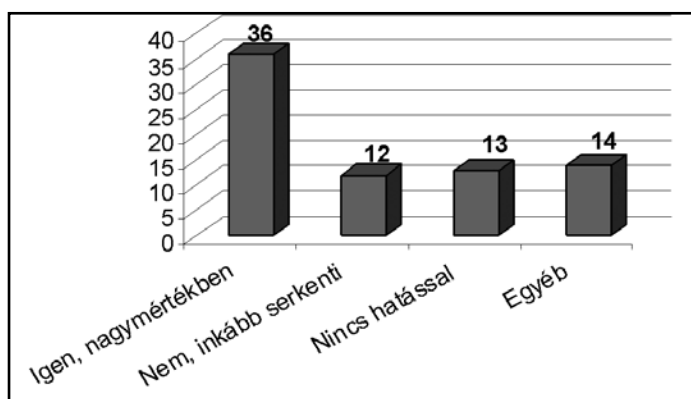
A tudás átadása a középvezetőnél csúcsosodik ki. Rajta áramlik keresztül minden, neki kell leadni mindent, és majd ő továbbítja a főnöknek, nehogy a főnök rájöjjön arra, hogy alatta dolgozik egy nála okosabb. Illetve lefele az információk morzsáit juttatja csak, nehogy sokat tudjanak, mert még okosabbak lesznek, mint ő. Szóval nehogy letaszítsák őt a mélybe. Titkolózás működik vállalaton belül. (*Hypermarket kontrolling igazgatója*)

Volt olyan interjúalanyunk, aki szintén fontos problémának látta a tudásmegosztás akadályozását, de mindjárt megoldásokat is javasolt a vállalaton belüli információáramlás akadályainak lebontására.

Igen, (akadályozza a verseny a tudásáramlást). Még akkor is, ha jó a viszony. Akkor jó a vezető, ha ki tudja lőni ezt a lehetőséget azzal, hogy mindenki mindent tud. Hogyha a legfontosabb dolgokról mindenki ugyanazt tudja, akkor ez csökkenthető. A szűk keresztmetszet mindig (azoknál) van, akik az alsókkal és a felsőkkel tartják a kapcsolatot, a középvezetőknél. Nehéz (kérdés), hogy hogyan lehet ezt az

6. ábra

A vállalaton belüli verseny akadályozza-e az információáramlást?



információáramlást biztosítani, hogy az alsók ugyanannyit tudjanak, mint a felsők. Ez a középvezetők múlik. Megakadályozni (az információ csatornák eltömődését) például úgy lehet, hogy a felső- vezető évente tart egy nyitott napot, amikor bármit lehet kérdezni. A másik, amin most dolgozunk, hogy megállapítsuk, hogy a vezetői szintek mennyire tudnak hatékonyan együttműködni. Már a kezdéskor megállapítható volt, hogy a középvezetők azok, akik próbálják ezt a struktúrát ilyenné tenni. Ami talán megoldás, ha mindenki ismeri a legfontosabb elemeit, a folyamatokat. Mi például ezt úgy oldjuk most meg, hogy a folyamat minden lépését átláthatóvá tesszük, hogy szinte mindennap beleütközzön. Vagy egy nagy táblán, vagy naponta 5 perc segítségével. A kommunikáció a megoldás, vagy vizuálisan, vagy verbálisan, esetleg mind a (két módon). Az emberek közelebb kerülnek ahhoz, hogy nem információt tartanak vissza, hanem átlátják a folyamatot. Biztos, hogy ez a legnehezebb feladat. Lehet küzdeni vele. Ebben szerintem a japánok a legjobbak. Mindent a legalsó szintig eljuttatnak, hogy az emberek tudjanak róla. Nekik ezzel nincs problémájuk. Tudják, hogy miért küzdenek. *(Kozmetikai kereskedelmi cég regionális disztribúciós igazgatója)*

Az interjúkból nyilvánvalóvá vált, hogy másképp jelentkezik az információáramlás akadályozása a nagy, másképp a kis cégeknél:

Itt is megosztanám kis és a nagy cégre a válaszom. Nálunk ezt nem tapasztalom a munkavállalóink között, hogy akár velem szemben, akár egymás között tartanának vissza információt. Sőt! Kereskedelemről van szó, és ha kiderült, hogy egyiküknek a másik területén volt ismerőse, akkor átadta azt a vevőt. Mi egy hajóban evezünk. Az a lényeg, hogy ez a hajó menjen. Húzzuk mindannyian, ahogy tudjuk. De úgy gondolom, hogy nagyobb cégeknél a fúrás, irigységgel összekapcsolódóan igenis van tudásvisszatartás. *(Mezőgazdasági kereskedelmi cég ügyvezető igazgatója)*

A megkérdezett vezetők közül 13 fő vélte úgy, hogy a verseny nincs jelentős hatással a tudásáramlásra. Ezt a kisvállalati vezetők jelölték meg majd háromszor nagyobb arányban (33%), mint a többiek, akiknek a válaszai között 10-15%-ra tehető ez a válasz. Szignifikáns eltérés tapasztalható még ebben a tekintetben a nők és férfiak között. Míg férfiaknak csak 5,56, a nőknek 21,05%-a vélte úgy, hogy a verseny nincs jelentős hatással az információáramlásra.

12 vezető véleménye szerint a vállalatban belüli verseny serkenti az információáramlást, tudásátadást, hiszen a jobb versenypozíció elérése a jobb információk

megszerzésén, a tudáshoz való hozzáféréseken alapul, ezért mindenki igyekszik a vállalatban belül elérhető tudást megszerezni. Ennél a kérdéstípusnál kor-, nem és vállalatméret szerint sem találtunk 5-6%-nál nagyobb különbségeket a válaszadók egyes csoportjai között.

A versenynek az információáramlásra, tudásmegosztásra gyakorolt hatása kiemelkedően fontos olyan körülmények között, amikor a verseny minden jel szerint erősödik, a tudás pedig a legfontosabb termelési tényezővé válik. Az 5. táblázatból kiviláglik interjúalanyaink véleménye a verseny és a tudásmegosztás kapcsolatáról, annak függvényében, hogy a válaszok a sikeres vagy nehézségekkel küzdő cégekből jönnek.

5. táblázat

Akadályozza-e a verseny a tudásmegosztást, illetve információáramlást?

Választípusok	Mérsékeltén, ill. gyorsan növekvő cégektől válaszok		Zsugorodó, ill. stagnáló cégektől válaszok	
	db	%	db	%
Igen, titkolózáshoz vezet	26	63,42	5	55,56
Nem, sőt serkenti	7	17,07	2	22,22
Nincs jelentős hatása	8	19,51	2	22,22

Amint azt a cikk elején megfogalmazott hipotéziseinkben feltételeztük, a feltehetően erősebb kompetitív klímájú, sikeres cégeknél valamivel nagyobb problémának látják a tudásvisszatartást. Ez megint csak arra utal, hogy a vállalati vezetésnek meg kell találnia a verseny optimális szintjét, nem a legkielezettebb belső verseny vezet a legjobb eredményekhez.

Következtetések

1. A vállalatban belüli verseny *ellentmondásos hatású* mind a vállalati teljesítményre és a vállalat fejlődésére, mind pedig a tágabb társadalmi implikációit tekintve. A vállalatban belüli verseny, mint láttuk fontos motiváló tényező, amely jelentősen hozzájárul a vállalati teljesítményhez. A lanyha verseny az újítkésztség gyengeségéhez, továbbá elkerülhetetlen kontraszelekcióhoz vezet a foglalkoztatásban. A verseny hiánya elkényelmesít, akadályozza a tanulást, ami lehetetlenné teszi az eredményes működést a tudásgazdaságban. A feldolgozott empiriából és a téma szakirodalmából egyaránt az a következtetés olvasható ki, hogy míg a vállalatban belüli verseny pozitív hajtóerő, a *túlhajtott verseny*¹⁵ hozadéka ugyanakkor vállalati szemszögből nézve is negatív. (Nem is szólva az ennél jóval nagyobb társadalmi veszteségekről!) A negatív hatások a munkahelyen

belüli kohézió rombolásában, a csapatépítés akadályozásában, a vállalat számára költséges „destruktív versenysztratégiák” (bullying, mobbing) terjedésében ragadhatók meg. A romboló stratégiák a vállalati fluktuáción, illetve a hiányzások stressznek betudható növelésén keresztül okoznak elsősorban károkat a cégnek, de nem jelentéktelen a vállalatban belüli harcok negatív hatása a munkaidő kihasználására sem. A tudástársadalmakban külön kiemelendő negatív hatás a vállalatban belüli információáramlás akadályozása, a legjobb gyakorlat elterjedésének fékezése és a tudásvisszatartással összefüggő számos más negatív következmény.

2. Az általunk feldolgozott empiriából az a következtetés olvasható ki, hogy a teljesítményverseny korántsem a legfőbb stratégia a cégen belüli rivalizálásban. A verseny – a cég gazdasági teljesítménye szempontjából – kevésbé hasznos formáinak (önmenedzselés, kapcsolatépítés) az interjúk tanúsága szerint *ma is túl nagy szerep jut*. Az egyének sok esetben nem valós teljesítményeikkel ugranak ki, hanem önmenedzseléssel, a főnökhöz fűződő jó viszony révén jutnak előbbre. Ugyanakkor öröndetes, hogy a gazdaság önállósodása a politikától legalább az üzleti életben elvezetett oda, hogy a külső politikai nyomásnak már nemigen van hatása a cégen belüli vetélkedés kimenetelére.
3. A vállalatban belüli versenyben nem mindig korrekt eszközökkel elért sikerhez gyakran tapadnak a versenyben alulmaradtak részéről *destruktív érzelmek*. A romboló irigységnek nagy történelmi tradíciói vannak térségünkben, ezért nem lehet csodálkoznunk, hogy az előmenetelhez, a *sikerhez* a vállalatban belül is sokszor negatív értékelések társulnak. A vállalatokban is tapasztalhatjuk, hogy az a munkatárs, aki hirtelen kiugrik, vagy kezd jobban menni neki, irigységet vált ki a többiből. Kimutatták, hogy a munkavállalók inkább hajlandók bért áldozni, vagyis alacsonyabb bérekkel beérni, semmint annak a kockázatát felvállalni, hogy a munkatársaik közül valaki túlszárnyalhatja őket. Az *irigység* ily módon szorosan összekapcsolható a *kockázatkerülő magatartással*. Még egyébként kockázatsemleges, vagy a kockázatot különben jól tűró dolgozók is kerülnek az „alulmaradás” személyiségüket, identitásukat mélyen érintő kockázatát. A féltékenységi és irigység kezelése vállalati szinten különösen fontos az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásban, ami a tudástársadalmakban a versenyképesség záloga. Normális munkahelyi klímában azonban az ember nem horgonyoz le a destruktív érzelmeknél. A nyitott, teljesítményelvű vállalatnál megnyugtató az a tudat,

hogyha most háttérbe szorult is valaki, később lesz egy *újabb esélye*. A túlzottan hierarchikus „beállt” szervezetekben az irigység azért romboló (és csapat olykor terméketlen gyűlöletbe), mert a szerepek hosszú időre kiosztottak.

4. A vállalatban belüli versenynek a tanulásra és tudásmegosztásra gyakorolt hatása is ellentmondásos, mert miközben a versenyben való helytállás követelménye tanulásra ösztönzi a szereplőket, egyben korlátozza azt, hogy tudásukat megosszák másokkal. (Hiszen ezzel versenyelőnyt vesztenének!) Úgy is mondhatnánk, hogy *a versenyszellem érvényesülése keresleti oldalról növeli a tudás iránti igényt, korlátozza ellenben a tudáskínálatot*.
5. A verseny, amelyet a társadalmi hatékonysággal legitimálunk, nemritkán tetemes társadalmi, egészségügyi költségeket okozó személyes frusztrációt, költségnövelő konfliktusokat, és paradox módon, gazdasági hatékonyságromlást „eredményez”. Teljesen kiküszöbölni a negatív hatásokat természetesen nem, vagy csak magának a versenynek a kiküszöbölésével együtt lehet. Minden vállalatban belüli vetélkedésnek vannak negatív következményei is, a kérdés azonban az egyenleg: vagyis, hogy a pozitív vagy a negatív hatások vannak-e túlsúlyban. A vállalatok kormányzásában ezért egyfajta *optimalizálásra* van szükség: meg kell találni azt a pontot, ameddig a verseny erősítése a vállalatban belül még hatékonyságjavító, és meg kell állni annál a pontnál, amitől kezdve a verseny romboló hatásai kezdenek túlsúlyba jutni.

Lábjegyzet

¹ A tanulmány az OM 114/2004 számú A versenyképesség egyéni, társadalmi, intézményes feltételei című kutatási projektjének keretében készült, amely az MTA Pszichológiai Intézetének, az ELTE Pszichológiai Intézetének és a Budapesti Corvinus Egyetem Összehasonlító gazdaságtan tanszékének az együttműködésén alapul. Jelen cikkünk a Corvinus Egyetemen működő kutatócsoport által gondozott, Versenyszellem és piacgazdaság: makro- és mikrogazdasági hatások című altémába illeszkedik. Derecskei Anita, a kutatócsoport tagja aktívan részt vett mind az anyaggyűjtésben, mind a cikkel kapcsolatos egyéb háttérmunkákban. A szerzők köszönetet mondanak Bógel Györgynek, Laáb Ágnesnek és Marosán Györgynek a cikk jobbítását szolgáló értékes észrevételeikért.

² A személyek közötti belső verseny érintőlegesen sokféle összefüggésben és módon bukkan fel (a hazai szakirodalomban is) például a *hatalmi struktúrák*, a *hatalmi játszmák*, a *dominancia* tárgykörében. Hiszen ezekről szólva ki sem lehet kerülni a verseny említését. De felmerül a vállalatban belüli versengés mozzanata olyan praktikus feladatok vonatkozásában is, mint a személyes teljesítmények értékelése, a vezető kiválasztás, a stratégiai tervezés, vagy a belső vállalkozások működtetése. Az ezekkel a témákkal foglalkozó tanulmányok fókuszában azonban nem a verseny áll, a rivalizálás csupán egy mozzanata vagy vetülete a tárgyalt problémák-

nak. Átfogó tanulmányt vagy cikket a vállalaton belüli versenyről nem találtunk sem a Corvinus Egyetem könyvtári katalógusában, sem más általunk elérhető hazai adatbázisokban.

- ³ A nemzetközi szakirodalomban, illetve az angol nyelvű oldalon nem tapasztaltunk ilyen szélsőséges egyenlőtlenségeket. Ott is gyakoribbak azonban a vállalaton belüli versenyről szóló írásokban az egységek, leányvállalatok stb. versenyével foglalkozó közgazdasági tanulmányok, mint a vezetők, illetve munkatársak között a munkahelyeken folyó verseny tárgyalása. Az individuális versennyel kevésbé a közgazdászok, inkább a pszichológiai-szociológiai háttérű kutatók foglalkoznak.
- ⁴ A „vállalaton belüli verseny” kifejezésre kapott 1 találat időpontja 2007. 08. 22. 06:05 h.
- ⁵ A „munkahelyi hatalmi harc” 1 találatot, a „munkahelyi agresszió” 73-at, a „munkahelyi versengés” pedig 30 találatot kapott. Ezek együtt sem utalnak azonban túl nagy hazai érdeklődésre a téma iránt. A munkahelyi hatalmi harcot, amely azonban természetesen csak egy sajátos vetülete a vállalaton belül folyó versenynek, kiterjedten tárgyalják a nemzetközi szakirodalomban. Itt elsősorban Mintzberg alpművére kell utalni (Mintzberg, 1983.). Ugyancsak széles körű irodalma van a munkahelyen belüli agresszióknak: a mobbing (kiutálás) és a bullying (terrorizálás) egymást részben átfedő jelenségeit mind elméleti, mind gyakorlatiasabb cikkek ezrei tárgyalják. (Az alpművek közül lásd például Davenport–Elliott – Schwartz, 2002; Namie– Namie, 2000.)
- ⁶ Fontos lenne az általunk nyert eredmények összevetése mások más módon kialakított következtetéseivel. Erre azonban jelen cikk keretében terjedelmi okokból nincs lehetőségünk. Egyébként is alaposabb vizsgálatot igényelne egy ilyen összevetés, amire remélhetőleg a kutatás későbbi fázisában mód nyílik majd.
- ⁷ Gyakorlatilag valamennyi mélyinterjú a szerzők maguk készítettek.
- ⁸ Minden választ, amelyet az interjúalany a kérdőívben bekarikázott, egynek vettünk. Az összes válaszok száma a többes válaszok miatt bizonyos esetekben meghaladta a válaszadók számát. Egy-két esetben azonban interjúalanyaink nem választottak a kérdésre, ami az ellenkező irányba hatott. Az ábráinkon, táblázatainkban szereplő válaszok száma ezért nem mindig pontosan egyezik az interjúalanyok számával (72. Az összes válasz száma értelem-szerűen kérdésenként is eltérhet némileg. Az egyes választípusok súlyát azonban minden esetben az összes kapott válaszhoz, s nem a válaszadók számához viszonyítva állapítottuk meg.
- ⁹ A cégméret besorolásánál 2004. évi, A kis-, középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló XXXIV. sz. törvényt vettük alapul.
- ¹⁰ Ha nem is ennyire pontos az átfedés külföldi vállalatoknak mintánkbeli és országos súlya között a teljesítménymutatók alapján, de a súlyok többé-kevésbé ott is fedik egymást.
- ¹¹ A nők és férfiak eltérő attitűdjére alapozta Geert Hofstede (1991) a híres szervezeti kultúra dimenziói leírásában a maskulin és a feminin kultúrák megkülönböztetését.
- ¹² A nők – férfiakétól eltérő attitűdjét lásd Spence – Helmreich, 1983 és Gneezy – Niederle – Rustichini, 2003.
- ¹³ A témakörrel foglalkozó korábbi cikkünkben mi is hasonló definíciót adtunk a kompetitivitásra: *A versenyszellem/ kompetitivitás értelmezésünkben a rivalizáló egyének (csoporthoz) pozitív attitűdjé a versenyhez.* „Versenyszellemről akkor beszélhetünk, ha a szóban forgó egyének és csapatok kihívásként (nem pedig csapásként) élik meg a versenyhelyzeteket, a győzelem vágya hajtja őket, sikerorientáltak, és mindent megtesznek azért, hogy felülmúlják versenytársaikat (Hámori – Szabó – Derecskei – Hurta – Tóth, 2007).
- ¹⁴ Erről részletesen cikkünk végén szólnunk.
- ¹⁵ Németh Tibor (2004) túltelített versenynek nevezi a jelenséget.

Felhasznált irodalom

- Davenport, N. – Elliott, G.P. – Schwartz, R.D (2002): *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace.* Civil Society Publishing
- Fletcher, T.D. – Major, D.A. – Nusbaum, D.N. (2007): *Demographic Differences in Competition at Work: Implications on Person-Environment Fit.* Paper presented at the 19th Annual Convention of the Association for Psychological Science, Washington, D.C.
- Gneezy, U. – Niederle, M. – Rustichini, A. (2003): *Performance In Competitive Environments: Gender Differences.* The Quarterly Journal of Economics, Vol. 118. August pp. 1049–1074.
- Gordon, F.M. (1999): *The morality of competition.* Institute for Work Democracy. November 19.
- Hámori B. – Derecskei A. – Hurta H. – Szabó K. – Tóth L. (2007): *Versengő és kooperatív attitűdök az átalakuló gazdaságban.* Közgazdasági Szemle, Vol. 54. No. 6. pp. 579–601.
- Hoel, H. – Cooper, C.L (2001): *Origins of bullying. Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work.* Taylor and Francis, London
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* McGraw-Hill, New York, NY.
- Kaufman, B.E. (1999): *Emotional arousal as a source of bounded rationality.* Journal of Economic Behavior & Organization. Vol. 38. pp. 135–144.
- Mintzberg, H. (1983): *Power in and around organizations.* Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Motluk, A. (2002): *Girls get competitive, but only if it’s worth it.* New Scientist. August 24th. Vol. 175. Issue 2357.
- Namie, G. – Namie, R. (2000): *Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job.* Sourcebooks, Inc. Naperville, IL
- Németh T. (2004): *A verseny vége? Egy végiggondolandó gondolat.* Kézirat. MTA, Szociológiai Intézet, Budapest
- Pfeffer, J. (2001): *Fighting The War For Talent Is Hazardous to Your Organization’s Health.* Organizational Dynamics, Vol. 29. No. 4. pp. 248–259.
- Salin, D. (2001): *Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying.* European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 10, Number 4, 1 December 2001, pp. 425–441(17)
- Spence, J.T. – Helmreich, R.L. (1983). *Achievement-related motives and behaviors.* In J.T. Spence (Ed.): *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches.* W.H. Freeman and Company, San Francisco, pp. 7–74.
- Stiegler, G (1987): *Competititon* In: Eatwell, J. – Milgate, M. – Newman, P. (eds): *The New Palgrave. A Dictionary of Economics.* Vol.1 The Macmillan Press Ltd., London. pp. 531–536.

A cikk beérkezett: 2007. 6. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 9. hó

Hans-Christian PFOHL – GAÁL Zoltán – SZABÓ Lajos –
Moritz GOMM – Alexander BODE

VEZETÉSI KIHÍVÁSOK A MAGYARORSZÁGI MAGYAR–NÉMET VÁLLALATOKNÁL

Az IMAGINE-projekt (Investigation of Management performance in International Enterprises) legfontosabb eredményei

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke a Darmstadti Műszaki Egyetem Vállalatvezetési Tanszékével közösen több mint egy évtizede folytat a stratégiai menedzsment területén, ezen belül a vállalati és nemzeti kultúrákkal és a vállalati sikerrel kapcsolatos kutatásokat. A napjainkra befejezett IMAGINE-projekt (Investigation of Management performance in International Enterprises) a magyarországi tevékenységet folytató magyar–német transznacionális vállalatok vezetőire fókuszál. A projekt a vezetési stílust és a vezetés sikerét meghatározó tényezők elemzésével foglalkozik. Ezek az összefüggések a gyakorlat számára is hasznosítható eredményeket jelenthetnek. A szerzők összesen 86, Magyarországon működő magyar–német vállalat felsővezetője által kitöltött kérdőívet elemeztek.

Kulcsszavak: magyar–német vállalati kultúra, vezetésrendszer-kutatások, IMAGINE-projekt

A sikeres vállalati működés feltételeit számos elméleti és gyakorlati kutató vizsgálta már. A probléma összetett, bonyolult jellegét mutatja, hogy ezek a kutatási eredmények nem foglalhatók össze semmilyen egységes rendszerbe. A vállalati siker definiálása sem egyértelmű. A vállalat, vállalkozás működése számos endogén és exogén befolyásoló tényező eredménye. Ha tehát egy-egy konkrét vállalat esetében keressük a siker kulcsát, mélyreható és széles spektrumú elemzéseket kell végeznünk.

A vállalati siker és a vezetés sikere szorosan összekapcsolódik. A vállalat sikere nagymértékben a vezetőn múlik, ugyanakkor a vezető sikerességét a vállalat sikerességén keresztül ítélik meg. Hogy mitől válik valaki sikeres vezetővé, legalább olyan bonyolult kérdés, mint a vállalati siker vizsgálata.

Ezek a megállapítások még hangsúlyosabban jelentkeznek akkor, ha két vagy több vállalat együttműködése kapcsán vizsgáljuk a siker feltételeit. Az együttműködésnek számtalan formája lehet, a közösen

végrehajtott projekttől kezdve a stratégiai szövetségen keresztül egészen a fúzióig. A sikerre ható tényezők száma ezáltal a többszörösére emelkedik.

Napjainkban azonban nem állhatunk meg ezeknél a kutatásoknál, hiszen a vállalati együttműködések jelentős része már túlmutat a klasszikus értelemben vett országhatárokon. A vállalati együttműködések nemzetközivé válása a fent említett komplexitás mértékét tovább növeli. A siker vizsgálatánál újabb szempontok jelentkeznek: a vállalati és a nemzeti kultúra hatásai. A „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan” jelmondat mögé felsorakozott vállalatok tudják: nem elég jó stratégiát kialakítani, azt nemzetközi szinten kell megvalósítani. Igaz ugyan, hogy néhány vállalat a „culture free” elvnek megfelelően sikereket ért, illetve érhet el, a gyakorlat azonban a „culture bound” szemlélet létjogosultságát igazolja; azaz a nemzeti és vállalati kultúrához való alkalmazkodás a siker egyik előfeltétele.¹

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke a Darmstadti Műszaki Egyetem Vállalatvezetési Tan-

székével közösen – a fenti gondolatok jegyében – több mint egy évtizede folytat a stratégiai menedzsment területén, ezen belül a vállalati és nemzeti kultúrákkal és a vállalati sikerrel kapcsolatos kutatásokat.

Kutatási munkáink kezdetben a vállalati kultúrák összehasonlító vizsgálatát jelentették². Elsősorban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy melyek a két kultúrkörben működő vállalatok közötti hasonlóságok, és melyek azok a tényezők, amelyekben e két ország nemzeti, vállalati kultúrája jelentősen különbözik. A magyar–német összehasonlításokat a 90-es évek közepén számos tényező indokolta. A hazánkban lezajlott politikai változások hatására a gazdaság is alapvetően átalakult. Jelentős múlttal rendelkező, tőkeerős külföldi vállalatok jelentek meg Magyarországon is. E vállalatok közül a legjelentősebb szerepet a német tulajdonú vállalatok töltötték be. Mint azt a statisztikák is bizonyítják, Magyarország első számú kereskedelmi partnerének az utóbbi évtizedben Németországot tekinthetjük.

Az ezredfordulón lefolytatott SMILE-projekt (Successful Mapping of Intercultural Leadership Excellence) a magyarországi tevékenységet folytató magyar–német transznacionális vállalatokra koncentrált. Ez a kutatásunk már nem egyszerűen a két ország vállalati kultúráját vizsgálta. Arra a kérdésre kerestük elsősorban a választ, hogy a vállalati kultúra egyes elemei hogyan hatnak a vállalati menedzsmentrendszer kialakítására. Megállapításaink közül legfontosabb, hogy ezek a vállalatok elsősorban a Management by Objectives vezetési koncepció elveit követik. A két kultúra találkozásával létrejövő szervezeti kultúra bizonyos különbségeket csökkent (pl. az individualizmus, a bizonytalanságkerülés, a hatalmi távolság dimenziói mentén ez jól megfigyelhető), míg más elemek egymás mellett élnek tovább (férfiasság–nőiesség dimenziói)³.

A napjainkra befejezett IMAGINE-projekt (Investigation of ManaGement performance in International Enterprises) a magyarországi tevékenységet folytató magyar–német transznacionális vállalatok vezetőire fókuszál. A projekt a vezetési stílust és a vezetés sikerét meghatározó tényezők elemzésével foglalkozik. Ezek az összefüggések a gyakorlat számára is hasznosítható eredményeket jelenthetnek.

Az IMAGINE-projekt felépítése

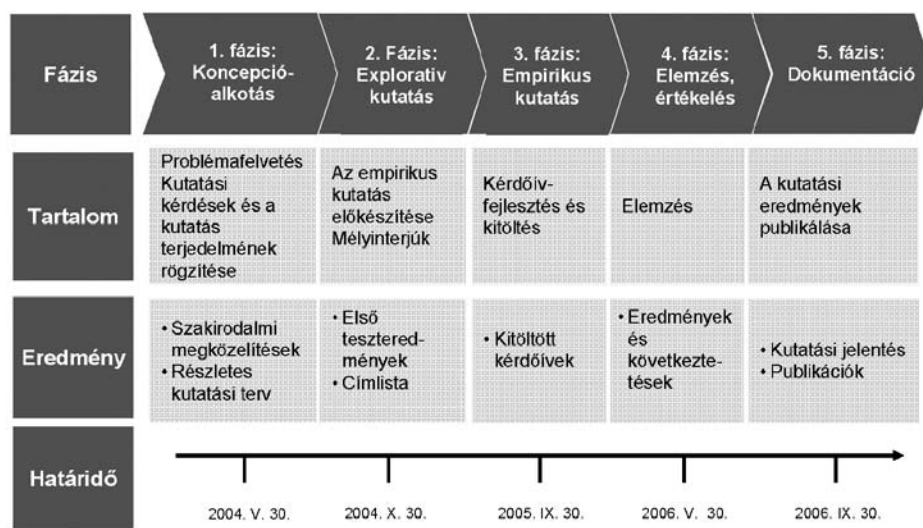
A kutatás legfontosabb kérdései a következők:

- Hogyan írható le a vezetés modellje a Magyarországon működő magyar–német vállalatok körében?
- Milyen személyes és szakmai jellemzőkkel rendelkeznek e vállalatok vezetői?
- Melyek a vezetési stílus megválasztását befolyásoló tényezők?
- Milyenek értékelik a vállalatok vezetői beosztottait?
- Létezik-e összefüggés az alkalmazott vezetési stílus és a vezetés sikere között?

A projekt öt fő fázisra bontható (1. ábra). A problémafelvetés, valamint az irodalomkutatás után vezetői mélyinterjúkat készítettünk. A Balluff Elektronika Kft., a Pepperl+Fuchs Kft., a BEURER Hungária Kft., az AUDI Hungária Motors Kft., valamint a Continental-Teves Kft. vezetőivel folytatott interjúk a vezetési problémák gyakorlati oldalát világították meg különböző vállalati stratégia és gondolkodásmód oldaláról. A kérdőíves megkérdezést a Német–Magyar Kereskedelmi és Iparkamara támogatásával készítettük el. A kérdőívek értékelésekor egyszerű statisztikai elemzéseket, a mélyebb összefüggések feltárására kauzális elemzéseket végeztünk.

1. ábra

A kutatás menete

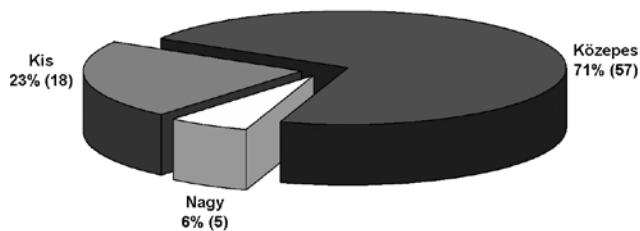


Összesen 86, Magyarországon működő magyar–német vállalat felső vezetője által kitöltött kérdőívet elemeztünk. A válaszadók között 42 magyar és 44 német származású vállalatvezető található, közülük 78 férfi és 8 nő.

A megkérdezett vezetők által képviselt vállalatok 23%-a kisvállalat (9 főnél kevesebbet foglalkoztat, és az éves forgalom nem éri el az egymillió eurót), 71%-a

2. ábra

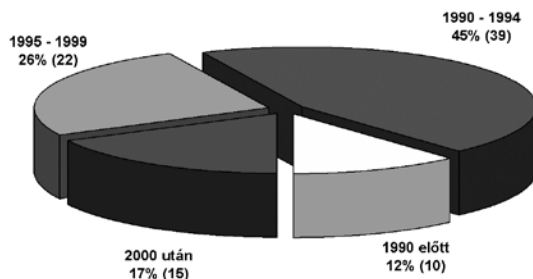
A vizsgált vállalatok méret szerinti megoszlása



közepes méretű (foglalkoztatottak száma 10-500 fő, éves forgalom 1–50 millió euró), míg 6%-uk nagyvállalat (foglalkoztatottak száma több mint 500 fő, éves forgalom több mint ötvenmillió euró) (2. ábra).

3. ábra

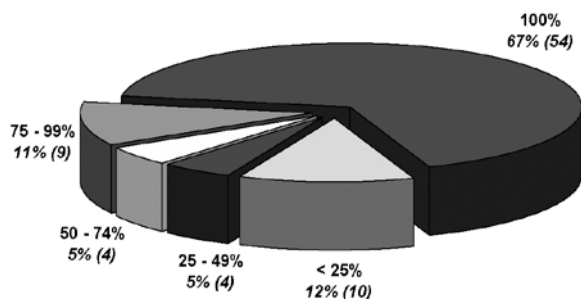
A vizsgált vállalatok csoportosítása az alapítás időszaka szerint



A vállalatok 12%-át alapították a rendszerváltozás előtt. 45%-uk a 90-es évek első felében, 26%-uk a 90-es évek második felében, míg 17%-uk az ezredforduló után került megalapításra (3. ábra).

4. ábra

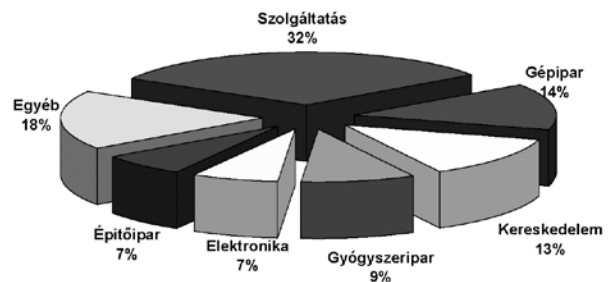
A német tőkerészesedés aránya a vizsgált vállalatoknál



A mintában szereplő vállalatok kétharmada 100%-os leányvállalatként működik hazánkban, és mindössze 17%-nál nem éri el a német tőkerészesedés aránya az 50%-ot (4. ábra).

5. ábra

A vizsgált vállalatok iparági besorolása



Iparági besorolás szerint a legtöbb vállalat a szolgáltatás (32%), a gépipar (14%), a kereskedelem (13%), a gyógyszeripar (9%), az elektronika (7%) és az építőipar (7%) szektoraiban érdekelt (5. ábra).

Eredmények

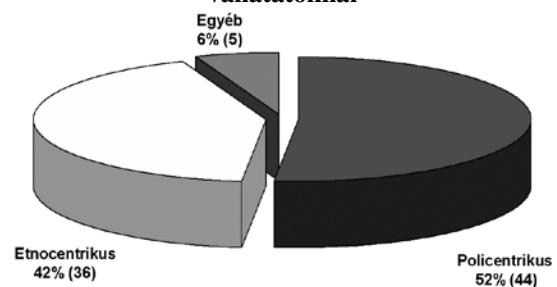
Jelen cikkünkben a kutatási eredmények közül csak a legfontosabbakat mutatjuk be. Részletesebben a Pannon Egyetemi Kiadó gondozásában megjelenő „Vezetői kihívások Magyarországon” című könyvünkben, illetve a Darmstadti Műszaki Egyetem, valamint a Pannon Egyetem könyvtárában található „IMAGINE-Forschungsbericht”⁷⁴ című tanulmányunkban mutatjuk be a teljes kutatást.

Nemzetközi vállalati stratégiák

Perlmutter⁵ EPRG-modelljében négy nemzetközi vállalati stratégiát azonosít. Az etnocentrikus vállalatok a saját szervezeti, szervezési, irányítási, ellenőrzési, termelési és szolgáltatási rendszerüket a legkisebb változtatás mellett viszik át a leányvállalatukhoz. A policentrikus stratégia lényege a lokális adottságokhoz való alkalmazkodás. Ezeknél a leányvállalatoknál a helyi vezetés mozgásteret jelentősen nagyobb szabadsági fokkal jellemezhető. A régiócentrikus stratégia az adott régióban található leányvállalatok kölcsönös függőségére épít. A geocentrikus megoldások a vállalati központ és a helyi kulturális potenciálok kiaknázására építő leányvállalatok szoros együttműködésén alapulnak (1. táblázat).

6. ábra

Nemzetközi vállalati stratégiák a vizsgált magyar-német vállalatoknál



Perlmutter EPRG-modellje
(Forrás: Welge – Holtbrügge, 2003: 43. o.)

	Etnocentrikus	Policentrikus	Régiócentrikus	Geocentrikus
Szervezeti komplexitás	Az anyavállalatnál magas, a leányvállalatnál csekély	Különböző és egymástól független	Jelentős kölcsönös függőség regionális szinten	Növekvő komplexitás és világviszonylatban jelentős kölcsönös függőség
Döntési helyek	Vállalati központban	Jelentősen decentralizált	Regionális központokba telepített; az azonos régióban működő leányvállalatok szoros együttműködése	A vállalati központ és a leányvállalatok szoros nemzetközi együttműködése
Irányítás és ellenőrzés alapja	Az anyaország által meghatározott standardok alapján	Lokális célmeghatározás	Regionális célmeghatározás	Univerzális és lokális standardok alapján
Motivációs rendszer	Az anyavállalat-orientált motivációs technikák	A leányvállalatokat különböző kritériumok alapján ítélik meg	A regionális szintű célelőírások teljesítését jutalmazza	A nemzetközi és lokális szintű célelőírások teljesítését jutalmazza
Kommunikációs és információs folyamatok irányultsága	Egyirányú kommunikáció: a vállalati központtól a leányvállalatok felé	Csekély mértékű kommunikáció a vállalati központtal és a többi leányvállalattal	Csekély mértékű kommunikáció a vállalati központtal, intenzív kapcsolat a a regionális partnerekkel és a többi leányvállalattal	Kétirányú intenzív kommunikáció a vállalati központtal és a többi leányvállalattal
Identifikáció	Az anyavállalat nemzeti jellege dominál	Az leányvállalat nemzeti jellege dominál	Regionális vállalati identitás	Nemzetközi vállalat a nemzeti érdekek figyelembe vételével
Vezető pozíciók betöltése	Az anyaország által delegált vezető	A leányvállalatok vezetése helyi vezetők irányításával	Irányítás az adott régióból származó vezetők által	Nemzetközi vezetőség

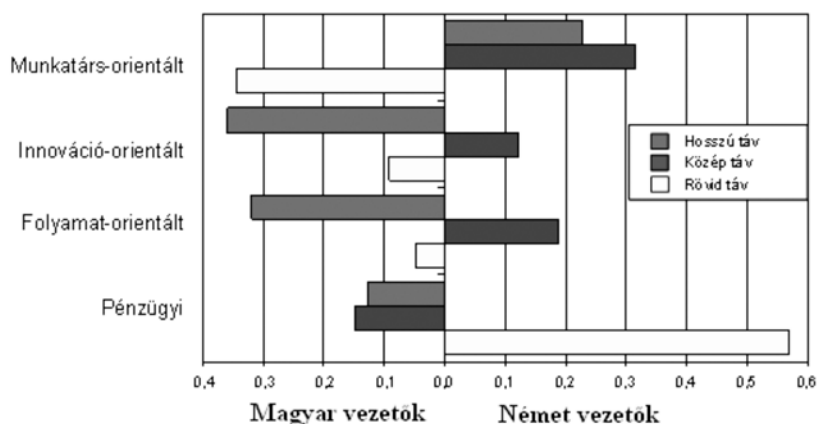
7. ábra

A 6. ábráról mutatja, hogy a vizsgált magyar–német vállalatoknál a policentrikus és az etnocentrikus vállalati stratégiák túlsúlya figyelhető meg. A policentrikus vállalatok viszonylag jelentős száma azt mutatja, hogy ezek a vállalatok kellő mozgástérrel rendelkeznek saját vezetési rendszerük kialakítása tekintetében.

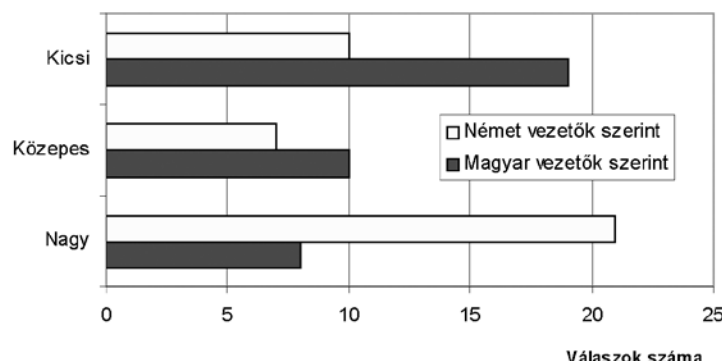
Vállalati célok

A vizsgált vállalatok vezetőit arra kértük, jellemezzék vállalatuk hosszú, közép- és rövid távú céljait⁶. A kapott válaszok rávilágítanak arra, hogy jelentős

A célok súlypontjai a vizsgált magyar–német vállalatoknál



Kulturális távolság a magyar és a német vezetők szerint



különbség mutatkozik a német és a magyar származású vezetők által irányított vállalatok céljai között (7. ábra).

A német vezetők kiküldetése többnyire pár évig tart, és csak igen kevés német vezető érkezik hazánkba hosszú évekig vagy évtizedig tartó vezetői munkára. Az ő sikerüket a pénzügyi eredményeken keresztül mérik. Nem véletlen tehát, hogy a német vezetők által képviselt vállalatok célkitűzései között rövid távon a pénzügyi mutatók dominálnak. A munkatársak fejlesztése, a tudásba való befektetés a hosszú távú céljaik között jelenik meg.

A magyar vezetők által irányított vállalatoknál a munkatársak fejlesztése már rövid távon érezteti hatását. A magyar vezetők szerint a munkatárs-orientáció, valamint a hosszú távon érvényesülő innováció járulnak hozzá elsősorban a vállalat eredményes működéséhez.

A magyar és a német vállalati kultúrában rejlő különbségek – ahogy a csúcsvezetők látják

Bevezetőnkben már említettük, hogy korábbi kutatásaink során elsősorban a magyar és a német vállalati kultúra elemzésére fókuszáltunk. A két kultúra között rejlő különbségeket feltérképeztük. Feltártuk továbbá, hogy milyen jegyeket hordoznak magukban a hazánkban működő magyar-német vállalatok⁷. Jelen kutatás keretében azt is megvizsgáltuk, hogy a két kultúra közötti különbséget hogyan látják a vizsgált vállalatok magyar származású, valamint Németországból delegált vezetői.

A 8. ábra mutatja, hogy a megkérdezett magyar vezetők a német és a magyar vállalati kultúra közötti különbséget jóval kisebbnek látják, mind a hazánkba delegált német vezetők. Ennek magyarázata valószínűleg abban rejlik, hogy a

8. ábra

magyar vezetők jobban ismerik a német kultúrát, mint a német vezetők a magyar kultúrát, így jobban is tudnak alkalmazkodni hozzá, kisebbnek érezve ezáltal a meglévő különbségeket. A Magyarországon működő magyar-német vállalatok magyar vezetői ugyanis akkor tudnak megfelelni a német központ elvárásainak, akkor tudnak eredményesen és hatékonyan részt venni a stratégiai döntések meghozatalában, ha ismerik a német központi vezetés gondolkodásmódját, mentalitását, értékeit és szokásait. A Magyarországra delegált német vezetők egy részét sokszor meglepi, hogy itt nem minden működik úgy, nem mindenki gondolkodik úgy, ahogy ezt ők az anyavállalatnál megszokták. Természetesen ez a kulturális sokk

nem akkora, mint mondjuk a német és az ázsiai kultúrák közötti különbségnél, több vezetőt azonban ez a viszonylag kis eltérés is sokszor váratlanul ér. Napjainkra egyre több német vállalatnál még a külföldi kiküldetés előtt felhívják a vezetők figyelmét a másik kultúra legfontosabb ismérveinek megértésére, valamint felkészítik őket a fennálló különbségek kezelésére.

Vezetői tulajdonságok

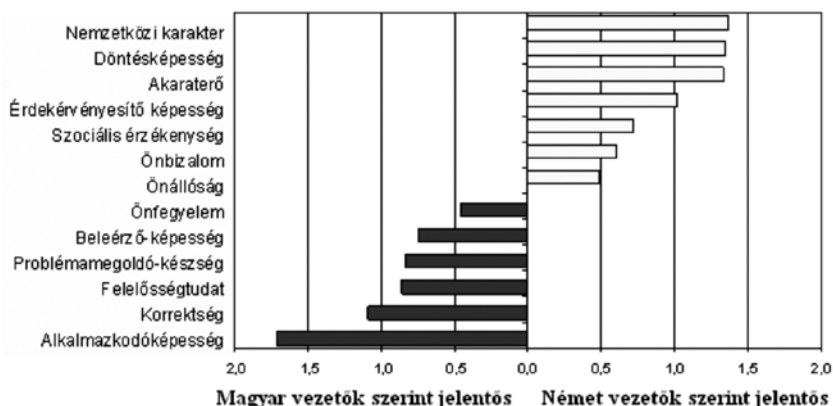
A megkérdezett felsővezetőket arra kértük, hogy egy megadott kataszter alapján értékeljék magukat azon vezetői tulajdonságok, képességek és készségek szerint, amelyek a vezetői munkájuk során leginkább jellemzőek rájuk⁸.

A vizsgált magyar-német vállalatok vezetőinél azonosított legfontosabb vezetői tulajdonságok fontossági sorrendben a következők: felelősségtudat, önállóság, korrektség, nyitottság, döntésképeség és akaraterő.

Ha megnézzük a magyar és a német származású vállalatvezetők önértékelését, néhány jelentős különbséget is észrevehetünk. A 9. ábra ezeket a különbségeket mutatja be.

9. ábra

Vállalatvezetők önértékelése



A magyar vállalatvezetőknél az alkalmazkodó- és beleérző képesség, a korrekt magatartás, a felelősségtudat és a problémamegoldó készség dominál. A német vállalatvezetőkre a nemzetközi karakter, a döntésképeség, az akaraterő és az érdekérvényesítő képesség jellemző leginkább.

Vezetési stílus a magyar–német vállalatoknál

A vizsgált vállalatok vezetői által alkalmazott vezetési stílus meghatározására Tannenbaum-Schmidt elméletét alkalmaztuk. E megközelítés szerint az egyes vezetési stílusokat aszerint azonosíthatjuk, hogy a vezető mekkora mozgásteret, beleszólást enged beosztottjainak a döntési folyamatokba⁹.

A vezetőket megkértük, jellemezzék az általuk kívánatosnak tartott, valamint a jelenleg alkalmazott

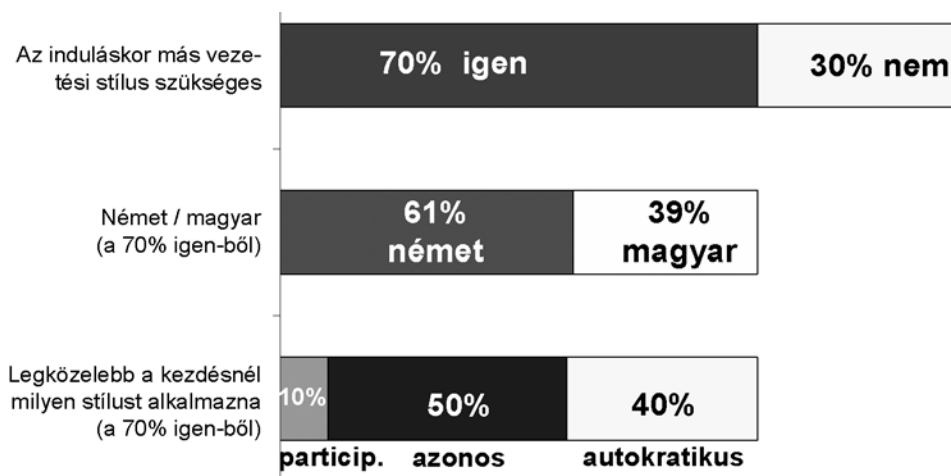
alapításakor, létrehozásakor más vezetési stílus szükséges, mint amit jelenleg alkalmaznak. E vezetők több mint 60%-a német, és kevesebb mint 40%-a magyar. Érdekes megfigyelni, hogy e vezetők fele saját bevallása szerint, ha ma újra kezdhethetné a vezetői pályafutását a leányvállalat élén, más vezetési stílust alkalmazna: a más stílust alkalmazók többsége inkább az autokratikus vezetést tartaná sikeresnek, és viszonylag csekély a részvételre alapozó stílus irányába való elmozdulás preferáltsága.

A vezetettek értékelése a vállalatvezetők szemszögéből

Arra kértük a megkérdezett vezetőket, értékeljék beosztottaikat ugyanazon szempontok szerint, amelyek alapján a saját önértékelésüket is elkészítették¹⁰. Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a vizsgált vállalatoknál a beosztottak döntő többsége magyar nemzetiségű.

A 11. ábrán látható, hogy a magyar és a német vállalatvezetők véleménye jelentősen eltér egymástól. A német vezetők közvetlen beosztottaik beleérző képességét, szociális érzékenységét, valamint alkalmazkodóképességét emelték ki. A magyar vezetők véleménye szerint beosztottaikat a nemzetközi karakter, a felelősségtudat, a szakmai hozzáértés és a problémamegoldó készség jellemzi leginkább.

Vezetésisztílus-megközelítések különböző vezetői szituációban

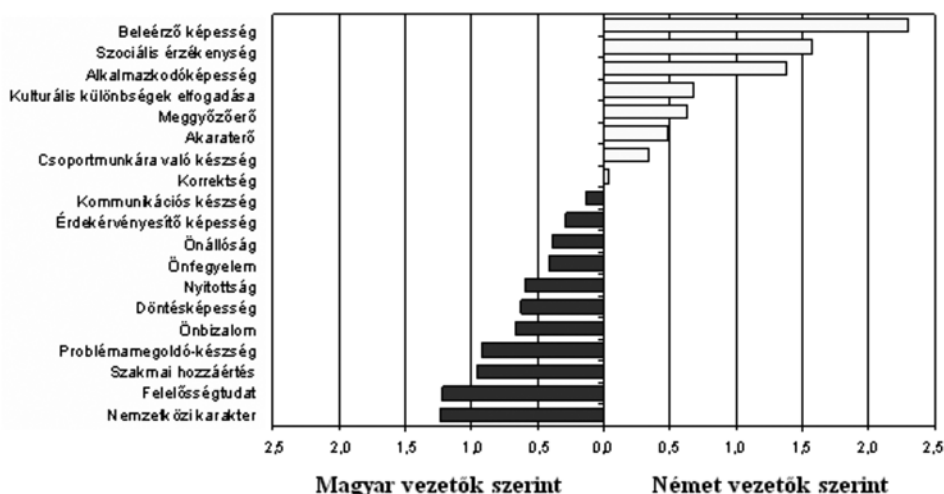


10. ábra

vezetési stílusukat. Az eredmények önmagukért beszélnek: a vezetők kevesebb mint 60%-a alkalmazza jelenleg azt a vezetési stílust, amit egyébként a leginkább preferálna. A magyar és a német vezetők között itt is megfigyelhető néhány különbség: a német vezetők alapvetően a beosztottak részvételére építő vezetési stílust preferálnának, azonban jelenlegi pozíciójukban autokratikusabb vezetést képviselnek, mint magyar vezetőtársaik (10. ábra).

A megkérdezett vezetők 70%-a szerint a leányvállalat

A beosztottak értékelése a megkérdezett vezetők véleménye alapján



11. ábra

Érdemes megemlíteni, hogy a vezetők önértékelése (9. ábra) és a vezetők beosztott-értékelése (11. ábra) között milyen nagy eltérés van. A két ábra szinte egymás tükörképének tekinthető. A lehetséges okok vizsgálatahoz fontos tudni, hogy a megkérdezett vezetők alatt dolgozó beosztottak döntő többsége magyar. Így a német és a magyar vezetők beosztottértékelése is a magyar beosztottakra vonatkozik. A német vállalatvezetők elsősorban azokat a tulajdonságokat emelték ki beosztottjaikról, amelyeket a magyar vállalatvezetők saját magukról nyilvánítottak ki. A magyar vezetők ugyanakkor átlagosan 20%-kal rosszabb eredményeket adtak a magyar beosztottjaiknak, mint német kollégáik. A vállalatvezetők önértékelésekor viszont a magyar vezetők átlaga 20%-kal volt magasabb, mint német kollégáik. Az eredmények jól mutatják, hogy mind a magyar, mind a német vállalatvezetők szerint a magyar partner részéről az alkalmazkodást, a beleérző képességet, az anyavállalati célok és akarat elfogadását várják el mind vezetői, mind beosztotti szinten.

A munkatársak jellemzésére szolgáló változókra vonatkozó faktoranalízis alapján 3 fő faktort kaptunk:

- kezdeményezőkézség,
- saját ötletek és megoldások érvényre juttatásának képessége,
- önkontroll.

A megkérdezett vezetők 71%-a szerint beosztottjaik igen jelentős kezdeményezőkézséggel rendelkeznek. Ugyanakkor csak 40%-uk gondolja úgy, hogy beosztottjaik képesek is ötleteiket, megoldásaikat érvényre juttatni. A vezetők 60%-a szerint a beosztottjaikat jelentős önkontroll jellemzi. Itt is feltűnő, hogy éles kontraszt van a vezetők értékítéletében: egyfelől jelentős kezdeményezőkézséget tulajdonítanak beosztottjaiknak (kezdeményezőkézség-faktor 71%), másfelől mégis autokratikusabb vezetési stílus felé mozdulnának el, ha változtatnának (10. ábra). A vezetői önértékelés, valamint a vezetők beosztott-értékelése közötti ellentét okainak bemutatása erre a kérdésre is magyarázatot ad.

Kutatásunkban McGregor¹¹ klasszikus X-Y elméletét Scholz¹² munkája alapján továbbfejlesztettük. Ennek megfelelően azok a beosztottak, akiknél mindhárom faktor értéke 50%-nál magasabb, az Y típusba sorolhatók. Ha 50%-nál kevésbé jellemzők a beosztottakra ezek a faktorok, akkor az X típusba tartozónak tekinthetjük őket. Az e felfogás szerint elvégzett értékelés eredményét a 12. ábra mutatja.

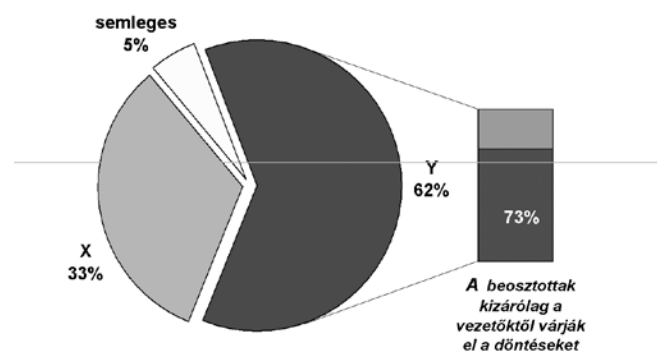
A vezetők értékelése alapján a beosztottak 62%-a az Y, 33%-a pedig az X embertípusba tartozik (az értékelések 5%-ánál nem lehetett egyértelmű besorolást végezni). Itt is jelentős különbség mutatkozik ugyanak-

12. ábra

A beosztottak típusai a megkérdezett vezetők véleménye alapján



A beosztottak típusaia vezetők szemszögéből



kor a magyar és a német vállalatvezetők értékelésében: a magyar vezetők 84%-a az Y típusba sorolja beosztottját, míg a német vezetőknek csak a 41%-a vallja ezt a beosztottairól. Ezek az eredmények magyarázatul szolgálnak korábban tett megállapításainkra: a német vezetők elvben a participatív vezetési stílust preferálnák, a valóságban azonban autokratikus elemeket is tartalmazó stílust képviselnek, elsősorban a beosztottakról alkotott kép – azaz inkább az X típusba való besorolás – alapján.

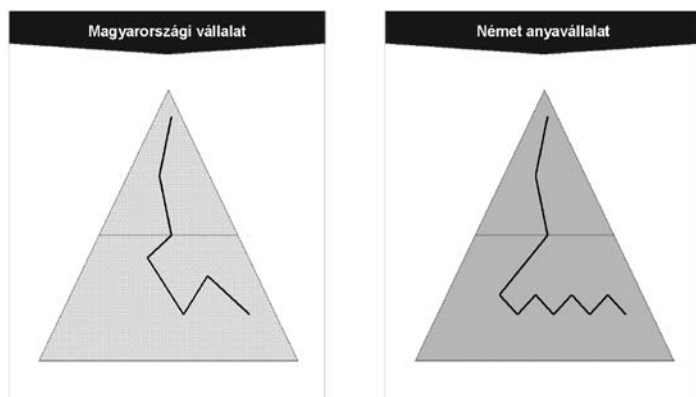
Anyavállalati és leányvállalati karriermodellek

A szakirodalmak a nemzetközi karriermodellek széles skáláját mutatják be az angolszász kultúráktól a németen át egészen a japán kultúráig. Kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, hogy a német anyavállalatoknál jellemző tipikus karrierutaktól a magyarországi magyar–német vállalatokra jellemző karrierutak milyen mértékben térnek el.

A 13. ábra a feltárt azonosságokat és különbségeket szemlélteti. Mindkét országra jellemző, hogy a pályakezdő diplomásokat általában 1-2 éves tréningprogram keretében képezik tovább. Ez a tréningprogram több funkcionális területet fog át. A program végére mindenki számára egy konkrét, viszonylag szűk szakterület kerül kiválasztásra. A további foglalkoztatás már

13. ábra Vezetőtípusok (F-Typ)

Tipikus karrierutak



ehhez a területhez kötődik. A karrier, az előrejutás az ezen a szakterületen nyújtott teljesítmény függvénye.

Az eltérések az alábbiakban foglalhatók össze:

- a vezetői karrier a magyarországi leányvállalatnál gyakrabban kezdődik egészen alulról,
- a köztes vezetői szinteken eltöltött idő a leányvállalatnál átlagosan 20%-kal rövidebb, mint az anyavállalatnál,
- az anyavállalati központban az „up-or-out” elv erőteljesebben érvényesül.

Kauzális elemzések

A vezetési stílus, valamint a vezetés sikerét befolyásoló tényezők azonosítására kauzális elemzéseket végeztünk. Az elemzés lényege a nem közvetlenül mérhető változók közötti függőségi struktúra leírása. A minta viszonylag kis elemszáma miatt a Hamburgi Egyetem által kifejlesztett SmartPLS programot használtuk, amely a kauzális modell paraméterbecslési eljárásánál a PLS (parciális legkisebb négyzetek) módszerét alkalmazza¹³.

A 14. ábra¹⁴ a kauzális elemzés modelljét és a kapott összefüggéseket mutatja. A modell az alábbi faktorokat tartalmazza:

A vezetési stílust (F-Stil) meghatározó tényezők

Vezetői tulajdonságok (Char)

A vezetői tulajdonságok leírására a következő indikátorok szolgálnak: önállóság (A10), csoportos munkavégzés preferálása (A12), problémamegoldó képesség (A15), alkalmazkodóképesség (A16), kulturális különbségek figyelembevétele (A17).

A vállalatvezetők feladatorientációját (A25), illetve munkatárs-orientációját (A26) írja le. Az első indikátor esetén a vezetést a világos célmeghatározás és ellenőrzés jellemzi. A munkatárs-orientáció esetünkben a beosztottak igényeinek figyelembevételét, az aktív kommunikációt, a nyitottságot és a rendelkezésre állást helyezi a középpontba. Mindkét dimenzió független egymástól: az Ohio-iskola felfogását követve a vezető képes az erőteljes feladatorientáltság mellett is jó kapcsolatokat fenntartani a beosztottakkal.

Nemzetközi stratégiai irányultság (UN)

Az 1. táblázatban bemutatott nemzetközi stratégiákat elsősorban a szervezeti komplexitás (A37), valamint a függőség (alapvetően az irányítás és ellenőrzés (A39), a döntési helyek (A43) és az információs és kommunikációs folyamatok irányultsága (A45) alapján mérhetjük.

Vállalati célok (U-Ziele)

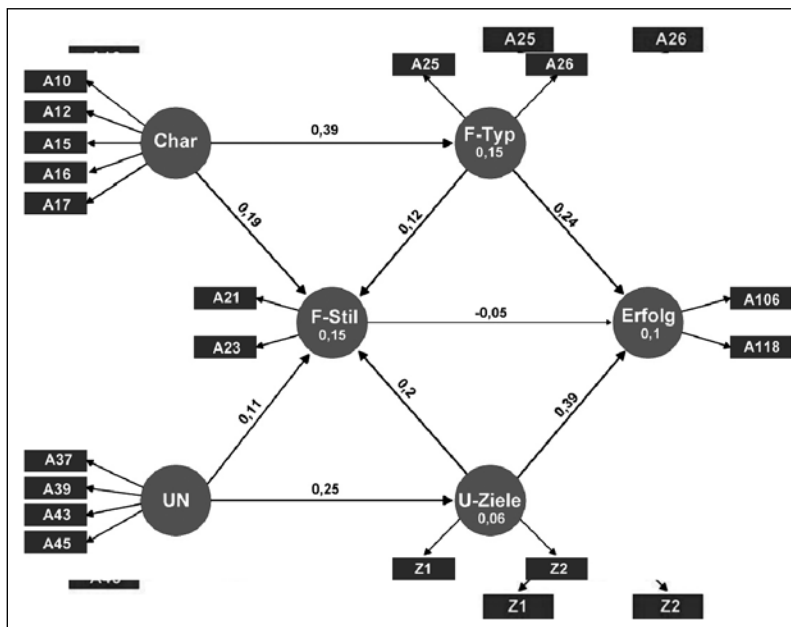
A vállalati célok tekintetében elsősorban azt vizsgáltuk, hogy ezek a célkitűzések alapvetően a pénzügyi elvárások teljesítésére (Z1) vagy a munkatársak fejlesztésére (Z2) koncentrálnak-e.

A kauzális elemzések értékelése

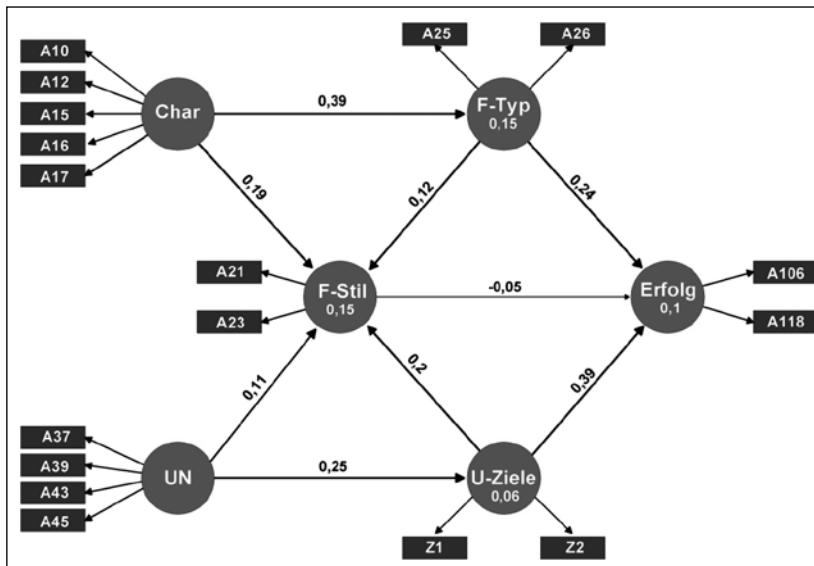
Az említett vezetői tulajdonságok jelentős mérték-

14. ábra

A vezetési stílust meghatározó tényezők



A vezetés sikerét meghatározó tényezők



ben meghatározzák a vezetői típust. Ezen tulajdonságok előtérbe kerülése a vezetők feladat-, valamint munkatárs-orientációját is növelik, a munkatárs-orientációt valamelyest nagyobb mértékben.

Ezek a tulajdonságok a vezetési stílus – mind a vezetők által kívánatosnak tartott (A21), mind a jelenleg alkalmazott (A23) vezetési stílus – megválasztását is befolyásolják. Némiképp meglepő, de méréseink szerint a magyar–német vállalatoknál e vezetői tulajdonságok minél erőteljesebb megjelenése az autokrata vezetési stílus irányába mozdítja el a vezetést. Mindez azt mutatja, hogy ezeknél a vállalatoknál a munkatárs-orientáció nem feltétlenül jelenti a részvételre alapozó vezetési elvek széles körű alkalmazását.

A magyar–német vállalatok nemzetközi stratégiai irányultsága a vállalati célok jellegét is befolyásolja. Minél inkább az etnocentrikus jellemzők uralkodnak, annál hangsúlyosabbak a vállalati célleírásokban a pénzügyi célkitűzések és azok teljesítése.

A stratégiai irányultság a vezetési stílusra is hatással van. Az etnocentrikus vállalati irányultság az autokrata vezetési stílust helyezi előtérbe.

A vezetés sikerét (Erfolg) meghatározó tényezők

A kutatás a vezetési stílusok és a vezetés sikere közötti esetleges összefüggések vizsgálatára is tett egy kísérletet. A vezetés sikerének meghatározása azért is nehéz feladat, mert a siker megítélésében a szubjektív tényezők jelentős hatást gyakorolnak. Szociokulturális kontextusba ültetve a vezetés sikerét a munkatársakra vonatkoztatva vizsgálhatjuk. A vezetés sikere ebben az

15. ábra összefüggésben a vezető-beosztott közötti kapcsolat eredménye¹⁵ (15. ábra).

Kutatásunkban a vezetés sikerét a vezető és a beosztottak kölcsönös szakmai és emberi elismerésének mértéke (A118), valamint a beosztottak ötletgeneráló tevékenysége és az ötletek hasznosításának foka (A106) alapján mértük.

Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar–német vállalatoknál a vezetés sikerét a vállalati célok jellege, valamint a vezetői típus határozza meg leginkább. Vizsgálataink szerint e vállalatoknál az erőteljes munkatárs-orientáltság és a pénzügyi célok előtérbe helyezése kimutatható hatással van a vezetés sikerére.

Az alkalmazott vezetési stílus és a vezetés sikere között nem mutatható ki semmiféle összefüggés.¹⁶ Nincs tehát egységes recept arra nézve, hogy általános értelemben mely vezetési stílus vezet jobb eredményre, ugyanakkor tanulmányunk kimutatta, hogy a vezetési stílust, valamint a vezetés sikerét meghatározó tényezőket nemcsak a személyiség, hanem a nemzetközi vállalati jellemzők is jelentős mértékben befolyásolják.

Összegzés

Tanulmányunkban a magyarországi tevékenységet folytató vállalatok vezetési kérdéseit tekintettük át. Megállapítható, hogy az utóbbi évtizedben a német és a magyar vállalati kultúrák tovább közeledtek egymáshoz, a vezetési rendszerek tekintetében azonban még mindig jelentős különbségek mutatkoznak a magyar és a német vezetők értékítéleteiben. A vezetési stílus megválasztása további kihívások elé állítja a vezetőket. Az adott vezetési szituációnak megfelelő vezetési stílus kulcskérdéssé vált.

Lábjegyzet

- ¹ Welge-Holtbrügge (2003)
- ² Gaál – Pfohl – Szabó – Krings (1999)
- ³ Gaál – Pfohl – Szabó – Elbert (2004)
- ⁴ Gaál – Pfohl – Szabó – Bode – Gomm (2006)
- ⁵ Perlmutter-Heenan (1986), Heenan-Perlmutter (1979), Bleicher (1992)
- ⁶ Az egyes kérdésekre adott válaszokat 5 fokozatú skálán mértük. Az elemzés során külön kiszámítottuk a magyar és külön a német vállalatvezetőknek az összes felsorolt vállalati célkitűzésre adott válaszainak átlagát. Ezután megnéztük, hogy a magyar, illetve a német vállalatvezetők esetében az egyes kérdésekre adott válaszok átlagai mennyire térnek el a magyar és a német vezetők

válaszainak átlagától. A 7. ábra vízszintes tengelyén ezeket az eltéréseket mutatjuk be.

⁷ Gaál – Pfohl – Szabó – Krings (1999), Gaál – Pfohl – Szabó – Elbert (2004)

⁸ Az egyes kérdésekre vonatkozó önértékelést a megkérdezett vezetők ötfokozatú skálán végezték el. Az elemzés során külön kiszámítottuk a magyar és külön a német vállalatvezetőknek az összes felsorolt tulajdonságokra, képességekre és készségekre adott értékelésének átlagát. Ezután megnéztük, hogy a magyar, illetve a német vállalatvezetők esetében az egyes kérdésekre adott válaszok átlagai mennyire térnek el a magyar és a német vezetők válaszainak átlagától. A 9. ábra vízszintes tengelyén ezeket az eltéréseket mutatjuk be.

⁹ Tannenbaum (1973)

¹⁰ Az egyes kérdésekre vonatkozó értékelést a megkérdezett vezetők ötfokozatú skálán végezték el. Az elemzés során a 9. ábra kapcsán bemutatott eljárást követtük. A 11. ábra vízszintes tengelyén az így kapott eltéréseket mutatjuk be.

¹¹ McGregor (1960)

¹² Scholz (2000)

¹³ Hansmann (2004), Scholderer – Balderjahn (2005)

¹⁴ A 14. ábra az eredeti SmartPLS elemzés grafikonját mutatja. Az egyes faktorok nevének rövidítéseit, illetve az indikátorok sorszáma (amely a kitöltésre került kérdőívben az adott kérdés sorszáma) változatlanul hagytuk, és a szövegben a könnyebb áttekinthetőség miatt ezeket a rövidítéseket, illetve sorszámkat zárójelben tüntetjük fel.

¹⁵ Schreyögg – Werder (2004)

¹⁶ Hersey – Blanchard (1977)

Felhasznált irodalom

Bleicher, K. (1992): Entwicklung der Managementkapazität. Hrsg: Strutz, H. – Wiedemann, K.: Internationales Personalmarketing. Wiesbaden

Gaál Z. – Pfohl, H.C. – Szabó L. – Bode, A – Gomm, M. (2006): IMAGINE – Investigation of management performance in international enterprises. Analyse kausaler Faktoren des Führungserfolgs von Managern deutsch-ungarischer Unternehmenskooperationen. Forschungsbericht, Pannon Egyetem, Veszprém

Gaál Z. – Pfohl, H.C. – Szabó L. – Bode, A – Gomm, M. (2007): Vezetői kihívások Magyarországon, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém

Gaál Z. – Pfohl, H.C. – Szabó L. – Elbert, R. (2004): A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. Vezetéstudomány, 2004. 11. szám

Gaál Z. – Pfohl, H. C. – Szabó L. – Krings, M. (1999): Strategisches Management und Unternehmenserfolg. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Ungarn und Deutschland, Kézirat, Darmstadti Műszaki Egyetem, Darmstadt

Hansmann, H. (Hrsg.) (2004): Gütemaß für den Partial Least Squares-Ansatz für die Bestimmung von Kausalmodellen. Arbeitspapier Nr. 16. Hamburg

Heenan, D.A. – Perlmutter, H.V. (1979): Multinational Organization Development. Reading, Mass.

Hersey, P. – Blanchard, K. (1977): Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, New Jersey

McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York

Perlmutter, H.V. – Heenan, D.A. (1986): Cooperate to Compete Globally. Harvard Business Review, 64/2, 1986

Scholz, C. (2000): Personalmanagement. 5. Auflage. München

Scholderer, J. – Balderjahn, I. (2005): PLS versus LISREL: Ein Methodenvergleich. Bliemel, F. u.a. (Hrsg.), Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Stuttgart

Schreyögg, G. – Werder, A. (Hrsg.).(2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Auflage, Stuttgart

Tannenbaum, A. (1973): Social Psychology of the Work Organization. Trowbridge

Welge, M. – Holtbrügge, D. (2003): Internationales Management. 3. Auflage, Stuttgart

A cikk beérkezett: 2007. 4. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 7. hó

KEDVES OLVASÓ!
NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI ELŐFIZETÉSÉT
A JÖVŐ ÉVRE IS!

KESZEY Tamara

AZ INFORMATIKA HELYZETE ÉS LEHETŐSÉGEI A MAGYAR NAGYVÁLLALATOK MARKETING- ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI TEVÉKENYSÉGÉNEK TÁMOGATÁSÁBAN¹

A marketingtevékenység informatikai támogatottsága – Magyarországon és külföldön egyaránt – elmarad a többi vállalati szakterület átlagától. Az elmúlt években azonban megváltozni látszik ez a helyzet: a CRM-alkalmazások (Customer Relationship Management – ügyfélkapcsolat-kezelés), amelyek leginkább a marketingfunkcióhoz köthetők, ugyanis a vállalatirányítási szoftverek legdinamikusabban fejlődő részügyé váltak. A szerző kutatásában áttekinti, hogy az informatika milyen szerepet kap, és milyen lehetőségeket rejt a legnagyobb árbevétellel rendelkező magyar vállalatok marketingmenedzsment munkájában. Eredményei szerint a magyar nagyvállalatok 13 százaléka használ csupán korszerű CRM-alkalmazásokat, és a menedzserek 13 százaléka véli csak úgy, hogy a piaci tájékozódásban az informatikai alkalmazásoknak kiemelt szerepük van. Ennek az is az oka lehet, hogy a megvizsgált vállalatok rendszerei nem tartalmazzák teljes körűen a klasszikus marketingmunkához szükséges információkat. Érdekes eredmény, hogy a marketingmenedzserek mégsem az IT-rendszerek adattartalma alapján alkotnak véleményt az alkalmazások hasznosságáról: akkor támaszkodnak munkájuk során a számítógépekre, ha megfelelő felhasználói képzésben részesültek és „felhasználóbarátnak” ítélik az informatikai rendszert.

Kulcsszavak: marketing, informatika, CRM, Magyarország

A marketinginformatika legtöbb külföldi és magyar kutatója egyetért abban, hogy ez a terület sokáig meglehetősen „elhanyagolt” volt szoftveres támogatás szempontjából. Ezt látszik igazolni egy tanszéki kutatásunk is, amelyben valamennyi magyar piacon kapható vállalatirányítási szoftvert megvizsgáltuk. Amíg a legtöbb vállalati szakterület munkájának támogatására kész csomagot kínálnak az IT-alkalmazások, addig a *marketingmodul* hiányzik palettájukról (Keszey, 2003).

Úgy tűnik azonban, hogy az Economist 2001-es prognózisa helyes volt, hiszen valóban a marketinghez kapcsolódó alkalmazások területén volt a legjelentősebb az informatikai piac bővülése az elmúlt néhány évben (Economist, 2001). A Figyelő szerint a CRM (Customer Relationship Management – ügyfélkapcsolat-kezelés) – amely leginkább a marketingfunkcióhoz

köthető – a vállalatirányítási szoftverek egyik legnagyobb és leggyorsabban fejlődő szegmense (Figyelő, 2005. szeptember 12.). A CRM mint marketingkonceptió nem új. Az ügyfélkapcsolat-menedzsment célja az értékes fogyasztók megszerzése és megtartása, lojalitásuk növelése olyan marketingprogramok segítségével, amelyek valós igényeik megismerésén alapulnak (Swift, 2001). Az informatikai alkalmazások ezt a tevékenységet a marketingprogramok személyre szabásával; a „one-to-one” marketing lehetőségének megteremtésével képesek hathatósan támogatni. Az IT-alkalmazások ugyanis módot adnak minden egyes vevőről nagy mennyiségű és sokrétű adat² rögzítésére és elemzésére (pl. minden egyes ügyfél értékének meghatározása; a várható lemorzsolódás előrejelzése stb.), a vevői kapcsolattartás gördülékenyebbé tételére

(pl. a vállalattal történő interakciók – telefonhívások, weboldal számítógépes támogatása) és hatékonyabb, célzottabb, az egyedi igényekre reflektáló marketing-programok kidolgozására.

Az informatika marketingmenedzsment munkában betöltött szerepének felértékelődése mögött az a megállíthatatlan tendencia húzódik, hogy a vevői elégedettség átlagos mértéke az elmúlt évtizedben valamennyi szektorban csökkent. A University of Michigan 1994 óta méri rendszeresen különböző iparágakban az amerikai fogyasztók elégedettség-indexét (American Customer Satisfaction Index; <http://theacsi.org>). Méréseik szerint például a lap- és könyvkiadásban átlagosan 12,5 százalékkal, a repülővel történő személyszállításban 8,4 százalékkal, míg a személyi számítógépek piacán 9 százalékkal csökkent a vevői elégedettség indexe 1994 és 2004 között. Jóllehet a korábbi empirikus kutatások csak részben tudták igazolni, mégis úgy tűnik, hogy a vevői elégedettség fontos szerepet játszik a vevői lojalitás kialakításában (Anderson – Mittal, 2000) és végső soron a versenyképesség és a sikeres gazdasági teljesítmény megteremtésében (Hart, 2007). A marketingheurisztikák szerint ötször annyiba kerül egy új ügyfelet megszerezni, mint egy régi vevőt megtartani. A vevőmegtartás szerepe tehát fontosabb, mint valaha; és a CRM-rendszerek pedig épp ezen a ponton tudják hatékonyabbá tenni a marketingmunkát.

A marketinginformatika és a CRM témaköre iránti vállalati gyakorlat oldaláról érkező érdeklődés mellett szükség van a témakör akadémiai igényű feltárássára is. Ennek jegyében a rangos Journal of Marketing folyóirat 2005 októberében az egész számot ennek a témának szentelte. A magyar menedzsment-szakirodalomban is számos hiánypótló publikáció jelent meg az utóbbi években (Szabó – Hámori, 2006; Mester, 2006; Bokker, 2002; Búdy, 2001). Mégis, keveset tudunk arról, hogyan vélekednek a magyar nagyvállalatok marketingmenedzserei az informatika menedzsment-munkában betöltött szerepéről, és mennyire tartják a számítástechnikai eszközöket fontosnak a piaci tájékozódásban.

Kutatásunk az első olyan munka, amelyben megvizsgáljuk, hogy az informatika milyen szerepet kap a marketing-információrendszeren (MIR) belül, mennyire tartják fontos eszköznek a piaci tájékozódás során a vezetők. A korábbi tanulmányok önmagukban vizsgálták az informatikai alkalmazásokat, így nem adtak választ arra a nagyon fontos kérdésre, hogy az IT milyen hatással van a marketingmunkára. Eredményeink szerint az informatika egyelőre nem játszik fontos szerepet a magyar nagyvállalatok marketingmenedzsment

munkájában; a vezetők legszívesebben piaci pletykák, szórvány információk, esetleg piackutatások segítségével tájékozódnak a versenytársakról és a vevők igényeiről. A magyar menedzserek 13 százaléka tartja csupán a számítógépeket az informálódás legfontosabb eszközének. A magyar nagyvállalati vezetők 58 százaléka véli úgy, hogy az informatika nagy hatással van a marketingmunkára – ugyanez az érték 85 százalék volt az angol menedzserek körében egy évtizeddel a mi felmérésünk előtt.

A kutatásban megvizsgáljuk nagyvállalataink marketinginformatikai alkalmazásainak sajátosságait, áttekintjük, milyen adatokat, információkat tárolnak a rendszerekben, és megvizsgáljuk, hogy a számítástechnikai alkalmazások képesek-e teljes spektrumában lefedni a marketingmenedzserek információigényeit. A legtöbb nagyvállalat kereskedelmi jellegű adatokat tárol, a klasszikus marketingmenedzsmenthez szükséges információkat a megvizsgált vállalatok elenyésző hányada képes csupán előhívni informatikai alkalmazásaiból. Korszerű CRM-rendszereket a vizsgált nagyvállalatok 13 százaléka alkalmaz, tehát a tények nem tükrözik azt a „csodavarást”, ami körüllegi a témát. A Népszabadság szerint például a magyar vezetők a CRM-et tartják annak a legfontosabb eszköznek, amellyel jelentősen javítható a vállalat eredményessége (Népszabadság, 2006. október 19.), Winer (2001) pedig – kissé cinikusan – a marketing új „mantrájának” nevezi a CRM-et.

Kutatásunkban fontosnak tartottuk azt is megismerni, hogy melyek azok a tényezők, amelyek leginkább hozzájárulnak ahhoz, hogy egy nagyvállalati marketingvezető mindennapi munkája szempontjából hasznosnak tartsa az általa használt informatikai rendszereket. Az eredmény tanulságos: a számítástechnikai alkalmazások minőségének megítélésében a legfontosabb tényező az, hogy a marketingmenedzser képes-e használni a rendszert. Hiába fordít egy vállalat jelentős összegeket korszerű IT-rendszerek kiépítésére, az csak akkor jelent a munkához hozzáadott értéket, ha a vezető megfelelő számítógép-felhasználói ismeretekkel rendelkezik; kiterjedt végfelhasználói képzésben részesült, és az IT-alkalmazás „felhasználóbarát”.

Az informatika marketing-munkára gyakorolt hatása és szerepe a marketing-információrendszerben

Vizsgálatainkat a legnagyobb (négy milliárd forintot meghaladó) éves árbevétellel rendelkező vállalataink teljes körű megkérdezésén alapuló mintán végeztük. A kérdőíves megkérdezés során 254 vállalattól kaptunk választ, ez 26 százalékos válaszadási aránynak felel

meg. Az elemzésünkbe bevont vállalatok 10 százaléka állami, 37 százaléka magyar magán-, 53 százaléka külföldi tulajdonban van. A minta több mint 50 százalékat 300 főnél többet foglalkoztató vállalatok alkotják. A válaszadó marketingmenedzserek átlagosan 8 éve dolgoznak jelenlegi munkakörükben, jellemzően középvezető beosztásban. A minta profilját részletesen értékeljük a tanulmány módszertani fejezetében.

Hogyan vélekednek az informatikáról a magyar nagyvállalatok marketingvezetői?

Kutatásunkban először arra voltunk kíváncsiak, hogy nagyvállalataink marketingvezetői hogyan vélekednek az informatika marketingre gyakorolt hatásáról. A jelenség két metszetét, a *felhasználó* és az informatika viszonyát, valamint az IT *szervezetre* gyakorolt hatását vizsgáltuk.

ni szint), illetve mitől függ az informatika vállalati teljesítményre gyakorolt hatása (szervezeti szint).

A magyar menedzserek informatikával szembeni attitűdjé jöllehet összességében pozitívnak mondható, az eredményeket némileg árnyalja Leverick, Litter et al. (1997) felmérése. Az Egyesült Királyság területén végzett, 111 vállalatot érintő felmérésük szerint ugyanis az 1990-es évek közepén a válaszadók 85 százaléka érezte úgy, hogy az informatika jelentős hatással van a marketingtevékenységre (Leverick – Litter et al., 1997) szemben a magyar nagyvállalatok vezetőinek 58 százalékos pozitív válaszával – egy évtizeddel később.

Az informatika marketing-információrendszerben (MIR) betöltött szerepe

A marketing-információrendszer a különböző külső és belső információk koordinált és folyamatos gyűj-

1. táblázat

Véleménye szerint milyen szerepet játszik a marketingmenedzsmentben az információtechnológia?

	Átlag	Szórás	1	2	3	4	5	NT/ NV	Össze- sen	Hi- ányzó
Az informatikai rendszereket hasznosnak tartom munkám szempontjából	3,89	1,07	2,8 (7)	3,7 (9)	14,2 (35)	49,6 (122)	27,6 (68)	2,0 (5)	100 (246)	16
Vállalatunknál az informatika alkalmazása jelentős hatással van a marketingmunkára	3,50	1,09	3,9 (9)	14,2 (35)	23,9 (59)	40,9 (101)	16,6 (41)	,8 (2)	100 (247)	13

Megj.: 1 – egyáltalán nem ért egyet; 5 – teljes mértékben egyetért

Az 1. táblázatban található eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy az informatika a legtöbb marketingmenedzser munkájára hatással van. A válaszadók 77 százaléka hasznosnak tartja az IT-rendszereket – míg csupán 6,5 százaléka vélekedik úgy, hogy a számítógépek nem támogatják érdemben a munkájukat. Az informatika szervezeti hatását kevesebb menedzser – a válaszadók 58 százaléka – érzi jelentősnek. Elgondolkodtató, hogy majdnem minden ötödik nagyvállalati vezető véli úgy, hogy az informatika nincs, vagy egyáltalán nincs jelentős hatással a cég marketingmunkájára.

A menedzserek szerint tehát az informatika eltérő módon hatja át saját mindennapi munkájukat, és a vállalat marketingtevékenységének egészét – az előbbire nagyobb hatást gyakorolva. Van Bruggen és Wierenga (2005) szerint a kutatások többsége nem tesz különbséget az IT felhasználói és szervezeti hatásai között, pedig ez fontos lenne, mivel eltérő lehet a számítástechnika jelentősége az egyén és a vállalat szintjén. Van Bruggen és Wierenga (2005) szerint eltérő tényezők befolyásolják, hogy hasznosnak tartja-e a marketingvezető az informatikát döntései meghozatala során (egyé-

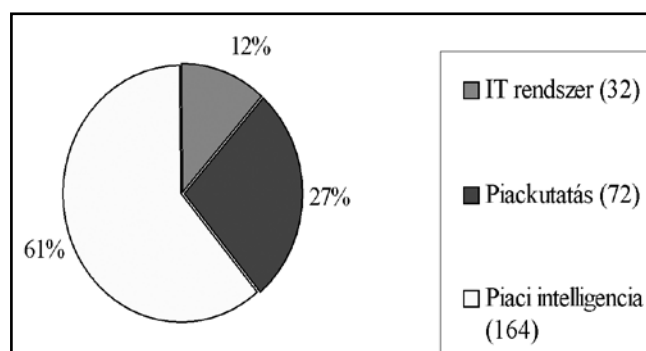
tését, feldolgozását, szelektálását, tárolását, áramoltatását, és azok megjelenítését megvalósító rendszer (Bauer – Berács, 2006). Kutatásunkban a marketing-információrendszer (MIR) három fontos komponensének: a piackutatásnak, a piaci értesüléseknek (market intelligence)³ és az informatikai rendszereknek a piaci tájékozódásban betöltött szerepét is vizsgáltuk.

A marketingkutatók egyetértenek abban, hogy ezek lényeges eszközök a marketingkörnyezet feltérképezésében, a versenytársakról, a fogyasztókról való tájékozódásban, mégis kevesebbet tudunk arról, hogy egy probléma megoldása vagy egy döntés meghozatala során hogyan tájékozódnak *legszívesebben* a magyar marketingszakemberek. A kutatásunkban górcső alá vett három komponens MIR-ben betöltött relatív súlyának akadémiai igényű feltárásával annak ellenére adós a marketingtudomány, hogy több olyan tanulmány is készült, amely különállóan vizsgálta az említett információforrások marketingmenedzsmentben betöltött szerepét.

Kérdőívünkben arra kértük a marketingvezetőket, hogy *észlelt fontosság* szerint rangsorolják a marketing-információrendszer vizsgálatba bevont három összetevőjét (1. ábra).

1. ábra

**Munkájához kötődően
az alábbi információforrások közül melyiket tartja
a legfontosabbnak?**



Megj.: a kérdőívben válaszadóinkat arra kértük, hogy rangsorolják, munkájukhoz kötődően mennyire tartják fontosnak a piackutatásokat; az információtechnológiai alkalmazásokat és a piaci megfigyeléseket, értesítéseket.

A marketingvezetők közel kétharmada a legfontosabbnak a piaci intelligenciát, a piaci megfigyeléseket tartja a piaci információk megszerzésében. A magyar nagyvállalatok egynegyedénél a piackutatásokat; míg információtechnológiai alkalmazásokat megközelítőleg egytizedénél gondolják a legfontosabbnak a menedzserek.

Az eredményeket részletesebb vizsgálatából (2. táblázat) látható, hogy a legtöbb válaszadó a piaci értesítéseket tartja a legfontosabbnak, a piackutatást közepesen fontosnak és az informatikát pedig a legkevésbé fontosnak a tájékozódásban.

2. táblázat

**Munkájához kötődően az alábbi információforrásokat
mennyire tartja fontosnak?**

	Piaci értesülések	Piackutatás	Informatikai alkalmazások
Legfontosabb	65,9 (164)	29,6 (72)	13,2 (32)
Közepesen fontos	22,1 (55)	43,6 (106)	33,3 (81)
Legkevésbé fontos	12,0 (30)	26,7 (65)	53,5 (130)
Hiányzó	– (11)	– (17)	– (17)
Összesen	100 (260)	100 (260)	100 (260)

A 2. táblázatból az is kitűnik, hogy a piackutatás szerepének megítélése a legkiegyenlítettebb; közel ugyanannyian tartják a legfontosabb, mint a legkevésbé fontos eszköznek. A piaci szórványinformációk értelmezése egyértelműen a domináns és a legfontosabbnak tartott tájékozódási mód (a válaszadók 88 százaléka szerint a két legfontosabb vizsgált eszköz között

van). Az IT szerepének megítélése ezzel épp ellentétes, hiszen a válaszadók 87 százaléka szerint kevésbé vagy közepesen fontosak a számítógépek.

Az informatika-intenzív nagyvállalati kör sajátosságai

Vizsgáltuk⁴, hogy miben különböznek társaiktól azok a vállalatok és menedzserek, akik az informatikai rendszereket a legfontosabb piaci hírforrásnak tartó 13 százalékba tartoznak. A vizsgálat során a működési piac, a szervezet sajátosságai, a vezető döntéshozatali stílusa és munkaköri tapasztalata szerinti eltéréseket vizsgáltuk.

Nem találtunk a működési környezet sajátosságai és az informatika piaci tájékozódásban betöltött szerepe között szignifikáns kapcsolatot. Vizsgáltuk, hogy az informatikát a legfontosabb hírforrásnak tekintő vállalatok másképp gondolkodnak-e a vevők igényeiről, vagy a technológia iparági jelentőségéről; azonban nem találtunk szignifikáns eltéréseket. Hasonlóan az iparági besorolás, az előállított termék típusa, vagy a B2B (ipari), illetve B2C (fogyasztói) piaci jelenlét dominanciája alapján sem körvonalazható a magyar nagyvállalatok tizenhárom százalékát magában foglaló informatika-intenzív csoport. Megvizsgáltuk a működési piac életgörbéje, a vállalat piaci pozíciója és stratégiai prioritásai szerinti eltéréseket; azonban szignifikáns különbségeket itt sem találtunk a piackutatásokat, IT-rendszereket és a piaci intelligenciát a legfontosabbnak tartó vállalatok között.

A szervezet sajátosságai közül vizsgáltuk, hogy körülírható-e az informatika-intenzív nagyvállalati csoport aszerint, hogy milyen mértékben múlik a vezető javadalmazása a piaci teljesítményen, vagy hány főt alkalmaz a vállalat, milyen a tulajdonosi struktúrája és mennyire szoros az anyavállalathoz fűződő viszonya. Áttekintettük a különbségeket a vállalat által alkalmazott informatikai rendszer fejlettsége, a vállalaton belüli változások üteme és a marketingfunkciónak a szervezeti felépítésben elfoglalt helye szerint, azonban szignifikáns eltéréseket itt sem tapasztaltunk.

A marketing-döntéshozót leíró változók között kérdéseket tettünk fel arra vonatkozóan, hogy mennyire kötődik érzelmileg munkahelyéhez, valamint döntéshozatali stílusával kapcsolatosan is foglalmaztunk meg állításokat; de ezek alapján sem találtunk eltéréseket, mint ahogyan a beosztás, illetve a vállalati hierarchiában elfoglalt pozíció sem volt informatív. Az egyetlen vizsgált tényező, amely szignifikánsan eltér az informatikát kiemelten fontosnak tartó vezetők és társaik között az években kifejezett munkaköri tapasztalat (3. táblázat).

3. táblázat

A munkaköri tapasztalat és a vezetői tájékozódás módjainak összefüggései

Melyik információforrást tartja a piaci tájékozódás legfontosabb eszközének?	Hány éve dolgozik az üzletágnál?
Piaci intelligencia	8,5
Piackutatás	9,1
Információtechnológiai alkalmazások	13,2
Átlag	9,5

Meg.: $F=3,68$, $\text{sig.}=,027^{**}$

Eredményeink szerint azok a marketing-döntéshozók, akik az információtechnológiai alkalmazásokat tartották a piaci tájékozódás legfontosabb eszközének átlagosan kicsivel több mint 13 éve dolgoznak jelenlegi üzletáguknál; 4 évvel hosszabb ideje, mint a piackutatást, és 4,5 évvel hosszabb ideje, mint a piaci intelligenciát a legfontosabbnak tartó menedzser társaik.

Megvizsgáltuk, hogy a témakör nemzetközi szakirodalmában a korábbi kutatások vizsgálták-e ezt az – első megközelítésben meglepő – összefüggést. Kiderült,

hogy több korábbi tanulmány (Taylor, 1975; Wierenga – Ophuis, 1997; Zinkhan – Joachimsthaler et al., 1987) is kimutatott összefüggést a menedzser életkora és az információkeresési minták között. A kutatók arra jutottak, hogy az idősebb vállalatvezetők döntéseiknél több információt mérlegelnek, az informatikai rendszerek pedig épp ezt segítik, hiszen nagy mennyiségű piaci adat tárolására és előhívására biztosítanak lehetőséget. Van Bruggen és Wierenga (2005) a CRM-rendszerek kedvező megítélése és a marketingmenedzserek életkora között mutatott ki pozitív kapcsolatot. Eredményeink párhuzamba állíthatók ezekkel a kutatásokkal, azonban a vezetők tapasztalata és az informatikai rendszerek hasznosságának megítélése további vizsgálatokat igényel.

Nagyvállalataink marketinginformatikai rendszereinek sajátosságai

Milyen marketingadatokat tárolnak nagyvállalataink informatikai rendszereikben?

Kutatásunkban feltártuk, hogy nagyvállalataink informatikai rendszerei milyen típusú marketingadatokat milyen részletesen tárolnak. A marketingadatok vizs-

4. táblázat

Milyen részletességgel tárolják az alábbi marketingadatokat vállalatuk informatikai rendszerei?

	Átlag	Szórás	1	2	3	4	5	NT/NV	Összesen	Hiányzó
VÁLLALAT „BELSŐ” MARKETINGADATAI										
A vállalat saját értékesítési adatai	4,10	1,67	14	4	14	75	115	7	229	25
A vállalat saját termékeinek piaci ára	3,60	2,45	32	20	16	65	91	8	232	22
A vállalat kereskedelmi partnereivel kapcsolatos információk	3,45	1,60	14	22	60	78	48	7	229	25
Saját fogyasztókkal/vevőkkel kapcsolatos adatok, információk	3,26	1,87	30	23	49	84	40	7	233	21
VÁLLALAT „KÜLSŐ” MARKETINGADATAI										
A VÁLLALAT PIACI SZEREPLÉSÉVEL KAPCSOLATOS ADATOK										
A vállalat piacrészesedésére vonatkozó információk	2,60	2,12	69	46	37	47	29	5	233	21
A vállalat reklámtevékenységével kapcsolatos információk	2,36	1,87	71	57	42	34	20	8	232	22
VERSENYTÁRSAKKAL KAPCSOLATOS ADATOK										
A versenytársak piacrészesedésével kapcsolatos adatok	2,18	1,96	94	55	26	29	22	7	232	21
A versenytársak termékeinek piaci árai	2,06	1,80	101	47	32	28	15	9	232	22
A versenytársak értékesítési információi	1,99	1,47	97	51	44	22	8	9	231	23
A versenytársak reklámtevékenységével kapcsolatos információk	1,72	1,19	119	59	27	10	8	9	232	22

Megj.: 1 – egyáltalán nem tartalmazza 5 – teljes mértékben tartalmazza

gálata során az adatok keletkezési helye alapján tettünk különbséget. A vállalat ügyviteli folyamatai (pl.: értékesítés, számlázás, vevői törzsadatok nyilvántartása stb.) során képződnek a „belső” adatok /internal data/. Ezzel szemben tudatos, rendszeres és folyamatos piaci adatgyűjtést igényelnek a vállalat piaci szereplésével, a versenytársakkal, a vevőkkel és a piac általános jellemzőivel kapcsolatos „külső” adatok /external data/ (Wierenga – van Bruggen, 2000) (4. táblázat).

Eredményeink szerint nagyvállalataink a marketingadatok közül legrészletesebben belső adatokat tárolnak; elsősorban a kereskedelemmel és az értékesítéssel kapcsolatos információk hívhatók elő számítógépek segítségével. Ezeket az információkat nem a

5. táblázat

**A vizsgált vállalatok
hány százaléka rögzít értékesítési
és marketingadatok informatikai
rendszerek segítségével?**

	Magyar- ország ⁶	Belgi- um
A VÁLLALAT „BELSŐ” MARKETINGADATAI		
A vállalat értékesítési adatai	94	74
A vállalat termékeinek piaci ára	85	86
A vállalat kereskedelmi partnereivel kapcsolatos információk	94	75
Fogyasztókkal/vevőkkel kapcsolatos adatok, információk	86	94
Átlag	90	82
A VÁLLALAT „KÜLSŐ” MARKETINGADATAI		
A VÁLLALAT PIACI SZEREPLÉSÉVEL KAPCSOLATOS ADATOK		
A vállalat piacrészesedésére vonatkozó információk	70	75
A vállalat reklámtevékenységével kapcsolatos információk	68	55
Átlag	69	65
VERSENYTÁRSAKKAL KAPCSOLATOS ADATOK		
A versenytársak piacrészesedésével kapcsolatos adatok	58	39
A versenytársak termékeinek piaci árai	54	25
A versenytársak értékesítési információi	56	7
A versenytársak reklámtevékenységével kapcsolatos információk	46	10
Átlag	53	20

Megj.: magyar adatok – saját felmérés
belga adatok – Langerak – Commandeur et al. (1998) felmérése, idézi: Wierenga – van Bruggen (2000), 93. old.

marketing, hanem más funkcionális részterületek (pl. pénzügy, számvitel⁵) munkatársai rögzítik, de az adatokhoz a marketing munkatársai is hozzáférhetnek.

A 4. táblázatból kitűnik, hogy az IT-rendszerek kevesebb külső, mint belső marketingadatot tartalmaznak. Ennek nyilvánvalóan az is az oka, hogy a külső adatok számítógépes rögzítése költséges, mivel szisztematikus piaci adatgyűjtést és az adatok vállalati informatikai rendszerekben történő rögzítését teszi szükségessé. A külső marketinginformációk ráadásul sokszor kvalitatív természetűek (pl. fogyasztói attitűdök stb.), ezért nehezen számszerűsíthetők és kódolhatók.

Eredményeink szerint a versenytársakkal kapcsolatos információk nem jelennek meg a nagyvállalatok marketinginformatikai rendszerében. A versenytársak termékeinek piaci árait a nagyvállalatok kevesebb, mint 20 százaléka; míg a konkurencia reklámtevékenységéről az adatokat 7-8 százaléka tárolja IT-alkalmazások segítségével.

Adatainkat összevetettük külföldi vizsgálatok eredményeivel is. Langerak, Commandeur et al. (1998) felmérése lehetőséget ad arra, hogy megvizsgáljuk, a magyar és a belga vállalatok milyen mértékben rögzítik IT-alkalmazások segítségével a marketing szempontjából fontos adatokat (5. táblázat).

Az 5. táblázatból látható, hogy a belga vállalatok a magyar cégekhez hasonlóan főleg belső marketingadatokat tárolnak IT-alkalmazások segítségével. A rangsor a három vizsgált információtypusnál megegyezik a belga vállalatok és magyarországi nagyvállalatok esetében. Jelentősebb eltérést tapasztalhatunk a versenytársakkal kapcsolatos adatok rögzítésének mértékében; ennek okát a két minta eltérő jellegében⁷ látjuk.

***Mennyiben fedik le a marketingmenedzsment
információs igényeit
a nagyvállalatok számítógépes rendszerei?***

Tanulmányunkban a marketingszakemberek által ellátott feladatokból kiindulva elemeztük, hogy az IT-rendszerekben rögzített adatok mennyire fedik le a menedzserek információigényeit. A Dunn&Humby marketing-tanácsadó cég az angol nagyvállalatok körében 1990-ben végzett vizsgálatából kiderül, hogy a marketingmenedzserek feladatai igen sokrétűek. A válasszó marketing-szakemberek legalább 80 százaléka megjelölte az alábbi tevékenységeket:

- a versenytársak marketingtevékenységének nyomon követése,
- a vállalat saját termékeinek piaci menedzselése, sikerességük mérése,
- a reklámtevékenység megszervezése,
- piackutatás,

- a reklám hatékonyságának nyomon követése,
- szegmentáció és célcsoportképzés,
- marketingterv elkészítése,
- részvétel a termékfejlesztésben.

(Idézi: Fletcher, 1995)

Ezek a feladatok jellemzően a vállalat mikrokörnyezetével (vevők, versenytársak, piac) kapcsolatos külső információkat igényelnek. Wierenga és van Bruggen (2000) szerint a marketingmenedzsmentben a „külső” adatoknak fontosabb szerepük van, mint a „belső” adatoknak. Kutatásunk eredményei szerint azonban nagyvállalataink informatikai rendszerei nem, vagy csak szórványosan tartalmaznak vevőkkel, versenytársakkal kapcsolatos információkat.

A marketingmenedzsment által ellátott feladatok köréből kiindulva tehát megállapíthatjuk, hogy a vállalat ügyviteli folyamatai során képződő belső értékesítési-marketinginformációk a legtöbb vállalatnál *nem fedik le* a vezetők információigényét. Wierenga és van Bruggen (2000) szerint a belső adatok dominanciájával jellemezhető marketinginformatikai rendszerek első sorban a vevők jelenlegi igényeinek áttekintése, a reklámköltségek vizsgálata és az értékesítési tevékenység elemzése során segíthetik információkkal a vezetőket.

A CRM-(Customer Relationship Management) rendszerek

A Magyarországon kereskedelmi forgalomban kapható integrált vállalatirányítási rendszerek teljes körű vizsgálata⁸ alapján megállapíthatjuk, hogy – kevés kivételtől eltekintve – egyáltalán nem tartalmaznak marketing „modult”, míg más funkcionális részterületek (pl. pénzügy, számvitel, kontrolling, emberi erőforrás, értékesítés, beszerzés) támogatására kész megoldásokat kínálnak (Keszey, 2003). Ennek okát elsősorban abban látjuk, hogy nagyon sok magyar vállalat nem végez klasszikus értelemben vett marketinget. Az ezredfordulón a magyar vállalatok mindössze 12 százaléka⁹ rendelkezett önálló marketingosztállyal (Berács – Keszey et al., 2001; Berács, 2003). Míg a marketing súlya ágazatonként, a tulajdonosi struktúra és piaci pozíció függvényében, vagy a vállalat méretétől függően eltérő lehet, addig a többi vállalati funkció kompetenciájába tartozó feladatok egységesebb képet mutatnak. Integrált informatikai rendszerek segítségével azonban azokat a folyamatokat lehet jól lefedni, amelyek a vállalati és környezeti sajátosságok ellenére is jórészt egységesek és jól programozhatók.

Bár a marketing „fehér folt” a hagyományos vállalatirányítási rendszerek számára, a nagy informatikai rendszerházak felismerték azt a piaci rést, amelyet a fejlett marketingrutinnal rendelkező, információ-in-

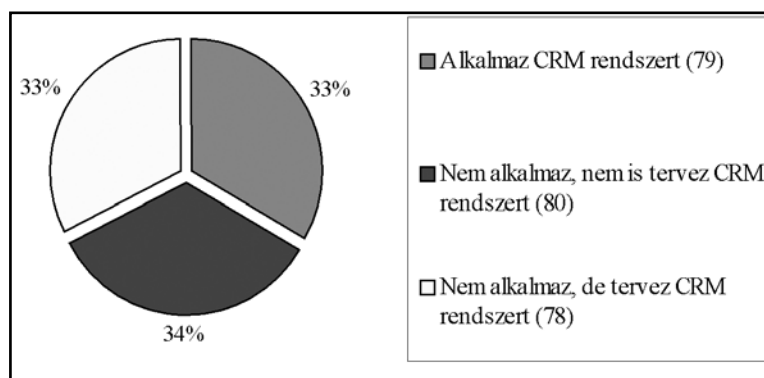
tenzív vállalatok marketingmunkájának IT-támogatása rejt magában. A CRM informatikai alkalmazások – amelyek ezt a piaci igényt hivatottak kielégíteni – piaca fiatalnak tekinthető, hiszen az első ilyen rendszerek egy évtizede jelentek meg a piacon.

Egy frissen megjelent felmérés szerint a magyar vezetők a stratégiai tervezés mögött a második helyen a CRM-et tartják olyan eszköznek, amellyel jelentősen javíthatják vállalatuk eredményességét (Népszabadság, 2006. október 19.). A CRM a vállalatirányítási szoftverek leggyorsabban fejlődő részpiaca, melynek éves forgalmát nyolcmilliárd dollárra becsülik (Figyelő, 2005. szeptember 12.). A CRM az utóbbi 8 év átlagában évente 8,9 százalékos piaci növekedést mutatott, 2008-ban a CRM-rendszerekhez kötődő szolgáltatások értéke várhatóan 11,4 milliárd dollár lesz (van Bruggen – Wierenga, 2005). Ahogy a vállalati gyakorlat oldaláról, úgy az elméleti kutatók részéről is egyre intenzívebb figyelem övezi a témát. A rangos Journal of Marketing folyóirat 2005 októberében az egész számot ennek a témának szentelte, és számos hiánypótló magyar publikáció is napvilágot látott a menedzsment-szakirodalomban az utóbbi években (Mester, 2006; Bokker, 2002; Búdy, 2001).

Winer (2001) szerint a CRM és a világháló használatának terjedése új távlatokat nyitott a vállalatok számára a fogyasztók megismerésében. A CRM-alkalmazások olyan adatbázisokra épülnek, amelyek részletes, a számlázási információkat meghaladó marketingsajátosságokat tárolnak a vevőkről (pl. demográfiai jellemzők, a vevő mérete, iparági besorolás ipari vásárlók esetében, hogyan reagált a korábbi ajánlatokra stb.) (Glazer, 1999). A CRM mind operatív, mind stratégiai szinten támogatja a marketingmenedzsmentet, hiszen lehetőséget adnak az adatok sokrétű elemzésére és a marketingakciók végrehajtása szempontjából lényeges beszámoló készítésére. Az operatív szintű alkalmazási körbe a napi szintű ügyfél-kapcsolattartás (pl. ügyfélkapcsolat, forrádrót, web-ügyfélközpont, reklamációkezelés) informatikai támogatása és az ügyfeladatok folyamatos frissítése tartozik (Kamakura – de Rosa et al., 2003). A stratégiai szintű alkalmazás a fogyasztói adatbázisok és az arra épülő elemzési módszerek segítségével eszközt ad az ügyfélérték alapú szegmentálásra, az új termékek keresztértékesítésére, a fogyasztók megszerzésére és megtartására vonatkozó stratégiák kialakítására és végrehajtására (Blattberg – Getz et al., 2001).

Kutatásunkban nagyvállalataink CRM-hez fűződő viszonyát vizsgáltuk: Válaszadóinkat először arra kértük, hogy értékeljék, használnak-e jelenleg valamilyen CRM-jellegű alkalmazást, illetve tervezik-e kiépítését a közeljövőben (2. ábra).

**Alkalmaz-e vállalata
az ügyfélkapcsolatok kezelésére kialakított információs
technológiai (CRM) rendszert?**



Nagyvállalataink CRM-hez fűződő viszonyuk alapján három egyforma méretű csoportba sorolhatók.

A cégek egyharmada már alkalmaz az ügyfélkapcsolatok kezelésére valamilyen informatikai rendszert. Itt további kérdésekkel pontosítottuk, hogy milyen rendszerről van szó. A kereskedelmi forgalomban kapható piacvezető CRM-rendszerek (SAP CRM, Oracle CRM, Siebel, Remedy) valamelyikét válaszadóink 13 százaléka használta a marketingmunkában (3. ábra), ezek közül méréseink szerint az SAP a piacvezető. Ez az eredmény párhuzamba állítható Bokker (2002) ténymegállapításaival. Bokker (2002) szintén nagyvállalatokat vizsgálva azt találta, hogy 14 százalékuk használ jelenleg CRM-rendszereket (ami az integrált vállalatirányítási rendszerek 55 százalékos elterjedtségéhez képest alacsonynak tekinthető ebben a vállalati körben). A legtöbb vállalat saját fejlesztésű rendszert alkalmaz az ügyfélkapcsolatok menedzselésénél, míg a vállalatok egyötöde kisebb, kereskedelmi forgalomban kapható alkalmazások segítségével tartja a kapcsolatot ügyfeleivel.

A második csoportba azok a vállalatok tartoznak, amelyek ugyan még nem vettek alkalmazásba ilyen informatikai rendszereket, de ezt a közeljövőben tervezik. Bokker (2002) hasonló vállalati körben végzett korábbi kutatási eredményei szerint is fontos prioritásnak tekintik a vállalatvezetők a CRM-rendszerek kialakítását Magyar-

országban. Rigby – Reichheld et al. (2002) amerikai nagyvállalatok körében végzett felmérése szerint a válaszadók 72 százaléka tervezte egy éven belül CRM-rendszerek kiépítését.

Legnagyobb vállalataink harmadik harmadába olyan cégek tartoznak, amelyek nem rendelkeznek, és nem is tervezik kiépíteni az ügyfélkapcsolatok számítógépes kezelését.

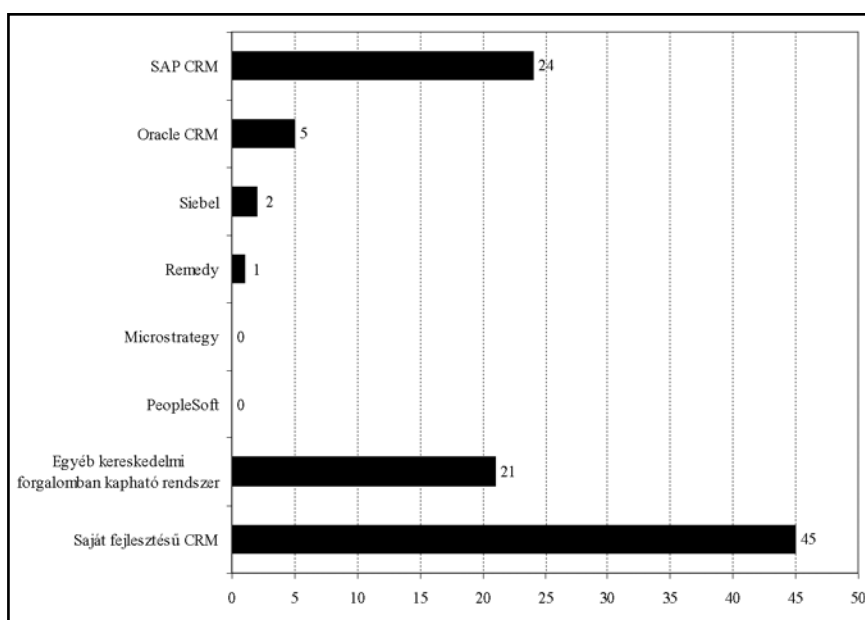
**A marketinginformatikai rendszerek
észlelt hasznosságát
meghatározó tényezők**

Kutatásunkban a legnagyobb árbevétellel rendelkező magyar vállalatok körében azt is vizsgáltuk, hogy milyen tényezők határozzák meg leginkább, mennyire érzik a marketingszakemberek saját mindennapi munkájuk során hasznos és fontos eszköznek az információtechnológiai alkalmazásokat.

Az IT-rendszer marketingben betöltött szerepét 6 állítás segítségével mértük. Ötfokozatú, Likert-típusú skála alkalmazásával számszerűsítettük, mennyire érzik úgy a vezetők, hogy az IT-rendszerekkel jobb döntéseket tudnak hozni, mennyire könnyíti meg, és mennyire gyorsítja fel a marketingmunkát a számítástechnika, milyen gyakran használja az IT-rendszert a vezető, mennyire ítéli hasznosnak saját munkája szempontjából, és összességében mekkora hatással van a marketingmunkára. A válaszadókat arra kértük, azokra a vállalaton

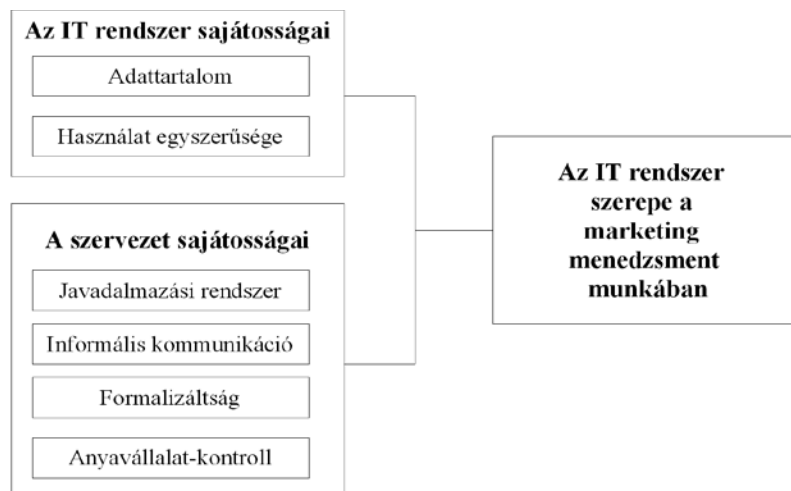
3. ábra

**Milyen típusú CRM-rendszert alkalmaz
az Ön vállalata?**



belül használt információtechnológiai alkalmazásokra gondoljanak, amelyek tartalmuk (marketingadatokat tartalmaznak), vagy funkciójuk (pl. a marketingterv vagy szegmentálás kialakításánál támaszkodnak rá) alapján kötődnek a marketingmunkához.

Az IT-rendszerek marketingmenedzsmentben betöltött szerepét meghatározó tényezők



A vizsgálat során (ld. modell a 4. ábrán) arra voltunk kíváncsiak, hogy a szervezet és az informatikai rendszer sajátosságai milyen mértékben határozzák meg az informatikai rendszer észlelt hasznosságát.

6. táblázat

A regresszióelemzés eredményei

	Stenderdizált Béta-koefficiens	t-érték
Konstans		-,55
Az IT-rendszer sajátosságai		
Adattartalom (Az IT-rendszerben tárolt adatok köre és mélysége)	,25	3,29**
Használat egyszerűsége (Mennyire „felhasználóbarát” a rendszer?)	,38	5,04***
A szervezet sajátosságai		
Javadalmazási rendszer (Milyen mértékben függ a teljesítménytől a javadalmazási rendszer?)	,27	3,64***
Informális kommunikáció (Milyen élénk a marketing- és értékesítési részek közötti információ megosztás?)	,23	3,04**
Formalizáltság	,17	2,35*
Anyavállalat-kontroll	,18	2,40*
Teljes R négyzet = ,36 F = 10,215***		

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

A 4. ábrán bemutatott modellünket lineáris regresszióelemzés segítségével teszteltük (ld. 6. táblázat). A determinációs együttható (R négyzet) értéke 0,36. A vizsgálatba bevont független változók tehát együttesen 36 százalékbán magyarázzák a nagyvállalatok marketingtevékenységében az IT-rendszerek fontosságának átlagtól való eltéréseit. A vizsgált független változók közül fontossági sorrendben a rendszer használatának egyszerűsége, a tárolt marketingadatok mélysége, a javadalmazási rendszer teljesítményfüggősége, a marketing- és értékesítési kollégák közötti kommunikáció mértéke, a külföldi anyavállalat magyar leányvállalatra gyakorolt hatása és a vállalat formalizáltságának mértéke határozza meg leginkább, hogy a marketingmenedzsment-munkában mennyire bizonyulnak hasznos és fontos eszköznek a számítógépes alkalmazások.

4. ábra

A következőkben részletesen áttekintjük valamennyi változót, és a témakör nemzetközi szakirodalmi alapján megvilágítjuk az összefüggéseket.

Adattartalom

Kutatásunkban hat állítás segítségével vizsgáltuk az IT-rendszerekben rögzített marketingadatok körét és részletességét. A marketingadatok alatt kereskedelmi, piaci teljesítményre és a versenytársakra vonatkozó információkat értettünk. Eredményeink minél több releváns marketingadatot tartalmaz az IT-rendszer, annál jobbnak és hasznosabbnak fogják tartani. Vizsgáltuk, hogy milyen információk tárolása járul leginkább ahhoz, hogy a vezetők hasznosnak tartsák a rendszert (7. táblázat).

7. táblázat

A marketing-informatikai rendszerekben tárolt adatok típusa és észlelt hasznossága közötti összefüggések

	IT- rendszer megítélése	Kereskedelmi adatok	Piaci teljesítmény-adatok	Versenytársak adatai
IT-rendszer megítélése	1,00			
Kereskedelmi adatok	,513***	1,00		
Piaci teljesítmény-adatok	,381**	,456**	1,00	
Versenytársak adatai	,299**	,356**	,740***	1,00

Megj.: *p<,05 **p<,01 ***p<,001

Eredményeink szerint az információs rendszer megítélését leginkább az IT-alkalmazásokban rögzített kereskedelmi adatok mennyisége magyarázza. Minél részletesebben tartalmazza a marketing-információs rendszer a vállalat saját termékeinek áradatait, az értékesítési vagy a kereskedelmi partnerekre vonatkozó adatokat, annál hasznosabbnak fogják tartani a vezetők az IT-alkalmazásokat.

Megpróbáltuk feltárni, hogy miért épp a szoftverben tárolt kereskedelmi adatok mennyisége határozza meg leginkább, hogy mennyire használja azt a vezető munkája során. Ehhez áttekintettük a marketing- és értékesítési funkciók egymáshoz viszonyított relatív súlyát a magyar vállalatoknál. Megnéztük, vállalatainknál melyik jellemzőbb inkább: a marketingfunkció alá sorolják-e be az értékesítést, vagy fordítva, az értékesítés részét képezi-e a marketing (8. táblázat).

8. táblázat

A marketing és értékesítési részlegek szervezeti elhelyezkedése a magyar vállalatoknál

Szervezeti megoldás	1992 (n=893)	1996 (n=589)	2000 (n=572)	2003 (n=289)
A marketing az értékesítési/kereskedelmi osztály része	27	35	35	42
Az értékesítés a marketing-osztály része	14	10	13	14

Megj.: 2003-ban kizárólag nagyvállalatok körében vizsgáldtunk, a korábbi felmérések a 20 főnél több alkalmazottat foglalkoztató magyar vállalatok körében készültek.

A 8. táblázatból kitűnik, hogy a magyar vállalatoknál gyakoribb, hogy a marketingfunkció az értékesítési osztály „alá” tartozik; ami az értékesítés marketing-funkcióval – és talán marketingorientációval¹⁰ – szembeni dominanciájára utal.

Összességében azt gondoljuk, hogy az IT-rendszerekben tárolt kereskedelmi-értékesítési adatok mélysége azért járul hozzá nagyobb mértékben az alkalmazás hasznosságérzetéhez, mint a piaci-versenytárs adatoké, mert vállalatunk többsége az értékesítési funkciót fontosabbnak tartja a marketingfunkciónál – legalábbis ez derül ki vállalatunk szervezeti felépítéséből. Másrészt a kereskedelmi adatok könnyebben algoritmizálhatók, és így IT-rendszerek segítségével könnyebben tárolhatók, mint a „szoft” külső piaci adatok, így feltételezhetjük, hogy a marketingmenedzserek a számítógépes alkalmazásokon kívüli forrásoknak nagyobb súlyt adnak a versenytársakkal vagy épp a vállalat piaci teljesítményével kapcsolatos tájékozódás során.

A használat egyszerűsége

A használat egyszerűsége faktort három állítás segítségével mértük. Megkérdeztük, hogy mennyire tartja egyszerűnek a menedzser a szoftver használatát, mennyire képes önállóan, más kollégák segítségével nélkül lekérni az információkat, és milyen mélységű felhasználói képzésben részesült.

Eredményeink szerint a marketinginformatikai alkalmazások szerepéről kialakított véleményt leginkább ez a faktor határozza meg. A marketingvezetők kiterjedtebben használják azokat a rendszereket, amelyekből az információkat *saját maguk* más kollégák (pl. asszisztensek, adatbázisok kezelésére szakosodott kollégák, informatikusok stb.) segítségével nélkül tudják lekérdezni. Minél kiterjedtebb *képzésben* részesültek a marketingvezetők az informatikai alkalmazás használatba vétele előtt, annál fontosabb szerepet játszik a rendszer a menedzsmentmunkában.

A rendszer egyszerű használata nagyobb mértékben járul hozzá az alkalmazás hasznosságának megítéléséhez, mint a rendszerben tárolt adatok mennyisége és köre (ld. magasabb t - és standardizált béta koefficiens érték a könnyű rendszerhasználat, mint a rendszer adattartalma faktornál). Az informatikai rendszerek vezetői megítélése szempontjából tehát fontosabb a könnyű, felhasználóbarát alkalmazhatóság, mint az, hogy mennyi marketingadatot tárol a rendszer. Ahhoz, hogy egy informatikai alkalmazás támogassa a vezetők munkáját nem elegendő a szükséges adatok rögzítését biztosítani, ennél fontosabb, hogy a menedzserek elsajátítsák a munkájukhoz szükséges felhasználói ismereteket.

A témakör nemzetközi szakirodalmában is találunk kutatási eredményeinkkel párhuzamba állítható megállapításokat. Az új információs rendszerek vezetői elfogadásában és folyamatos használatában meghatározó szerepe van annak, hogy mennyire „felhasználóbarát” az alkalmazás (Venkatesh, 2000). Davis (1989) szerint az egyszerű rendszerhasználat pozitívan befolyásolja a vezető IT-alkalmazásokkal kapcsolatos attitűdjét. Fontos, hogy a marketingvezetők az IT-rendszer használatba vétele előtt megfelelő tréningben részesüljenek (Alavi – Joachimsthaler, 1992), ha ez elmarad, hiába fordít a vállalat jelentős erőforrásokat az informatikai rendszerek kialakítására, a vezetők nem fogják tudni használni azt. Leonard-Barton és Deschamps (1988) hasonló következtetésre jutott: annál kiterjedtebben használják a menedzserek az informatikai alkalmazásokat, minél alaposabb felhasználói képzésben részesültek. Adams – Berner et al. (2004) szerint az IT-rendszerek felhasználóinak képzése a kulcs az új informatikai rendszerek birtokba vételével kapcsolatos ellenérzések leküzdése során. A CRM rendszereket vizsgálva van Bruggen és

Wierenga (2005) azt találta, hogy annál hasznosabbnak vélik a marketingvezetők az IT alkalmazásokat, minél könnyebben tudják használni azt.

A felhasználói tréningek sikeressége nyilván nem függetleníthető attól, hogy milyen a szakemberek informatikai „előképzettsége”. Gross – Hartley et al. (1999) 300 magyar és 700 amerikai menedzser összevetése alapján azt állapította meg, hogy a magyarok tehetséges, analitikus gondolkodású, kissé körülményes vezetőknek tűnnek, akiknek amerikai kollégáikhoz képest az informatikai rendszerek használata területén komoly lemaradásaik vannak. Zoltay – Paprika (2002) szintén arra mutat rá, hogy a magyar menedzserek saját, vezetéshez kötődő képességeik közül az IT-tudást (PC-alkalmazást) értékelik a legalacsonyabban.

Mivel saját kutatásunk eredményei és a nemzetközi szakirodalom alapján is fontos szerepe van az IT-rendszerek vezetői megítélésben annak, hogy mennyire könnyű használni alaposabban is görcső alá vettük ezt a tényezőt. Megvizsgáltuk, hogy a magyar nagyvállalatoknál használt informatikai alkalmazások *funkciói és működése* mennyiben felel meg a marketingvezetők elvárásainak (9. táblázat).

hatékonyabbá tételével kapcsolatos lehetőségeket. Az eredmények tehát heterogén képet mutatnak; mindenestre öröndetes, hogy a leggyakoribb válasz (módusz) arra utal, hogy a marketingvezetők beleszólhatnak az informatikai alkalmazások kiépítésébe.

Kutatásunkban vizsgáltuk, hogy a marketingvezetők részesültek-e olyan képzésben, ahol elsajátíthatták az IT-rendszer alkalmazását. A megkérdezett marketingmenedzserek közel ötven százaléka adott egyértelműen pozitív választ a kérdésre. Elgondolkodtató azonban, hogy menedzsereink közel harminc százaléka számolt be arról, hogy nem vagy alig részesült megfelelő felhasználói képzésben.

Két állítást fogalmaztunk meg azzal kapcsolatosan, hogy mennyire „felhasználóbarát” az IT-rendszer. Az első kérdés arra vonatkozott, hogy a munkája szempontjából fontos beszámolók elkészítését segíti-e a számítógép, a második pedig arra, hogy a vezető által igényelt formátumban „adja-e ki” az alkalmazás a kért riportokat. Eredményeink szerint nagyvállalataink marketingvezetőinek többsége olyan IT-alkalmazásokkal dolgozik, amelyek tartalmazzák a számukra fontos adatokat. A vezetők 13 százaléka azonban úgy véli,

9. táblázat

A marketinginformatikai rendszerek működésének vezetői megítélése

	Átlag	Szórás	1	2	3	4	5	NT/NV	Összesen	Hiányzó
A rendszer kialakításában részt vettem	2,89	1,43	56	42	40	68	34	3	243	17
A program használata előtt teljes körű képzésben részesültem	3,10	1,28	18	54	45	93	24	9	243	17
Számomra fontos beszámolókat nem tudok a rendszerből lekérni	2,38	1,00	28	106	66	26	5	7	238	22
A rendszerből letöltött adatokat, beszámolókat a felhasználáshoz át kell alakítani	3,02	1,17	13	62	75	61	25	6	242	18

Megj.: 1 – egyáltalán nem jellemző 5 – teljes mértékben jellemző

Az eredmények alapján nehéz markáns véleményt megfogalmazni azzal kapcsolatosan, hogy a marketingszakemberek mennyire vesznek részt az informatikai alkalmazások kialakításában. A 9. táblázat első sorából látható, hogy megközelítőleg ugyanannyi vállalatnál voltak a „marketingesek” az IT-rendszer kialakításának aktív részesei, mint ahány vállalatnál nem kérték ki véleményüket. Egy informatikai rendszer kialakítására nyilvánvalóan nem lehet úgy tekinteni, mint szűk értelemben vett technikai kérdésre. Ha egy vállalatnál nem kéri ki az üzleti háttérrel rendelkező, a vállalati folyamatokat jól ismerő gazdasági szakemberek véleményét, akkor kérdéses, hogy a felső vezetők felismerik-e az IT-rendszerekben rejlő, az értékteremtő folyamatok

hogy nem vagy egyáltalán nem éri el az elvárt információkat a számítógépeken keresztül.

A 236 érvényes választ adó marketingvezető közül csupán 13 (5,5 százalék), kap „gombnyomásra” olyan beszámolókat, amelyeket a további munkához már nem kell átalakítani. A lehívott adatokat tehát a magyar marketingvezetők 95 százalékának át kell alakítania, mert felépítése vagy részletezettsége nem felel meg igényeinek.

Ez az eredmény fel kell, hogy keltse az informatikai fejlesztésekért felelős vezetők figyelmét. Az IT rendszerek hasznosságának érzetéhez jelentősen hozzájárul, hogy mennyire támogatja az alkalmazás közvetlenül is a munkát, ezért fontos azok használatát monitorozni, folyamatosan nyomon követni. Ez fényt deríthet olyan kisebb fejlesztési igényekre, amilyen például a beszámolók formátumának megváltoztatása. Egy ilyen ap-

rőbb változtatás – miközben egy IT-rendszer kiépítéséhez képest marginális ráfordításokkal megvalósítható – megkönnyítheti a menedzserek munkáját.

Javadalmazási rendszer

A javadalmazási rendszer vizsgálata során arra voltunk kíváncsiak, milyen mértékben függ a vezetők javadalmazása a vállalat teljesítményétől. A faktort 4 változó segítségével mértük. Vezetőink ötfokozatú, szemantikus differenciálskálán értékelték, hogy javadalmazásuk milyen mértékben múlik más részlegek teljesítményéhez való hozzájárulásukon, beosztottjaiknak, munkatársainak, munkacsoportjának, üzletágának, illetve vállalatának teljesítményén.

Eredményeink szerint, minél nagyobb szerepet kap a marketingvezetők javadalmazásában a teljesítmény szerepe, annál fontosabb és hasznosabb eszköznek fogják tartani az informatikai alkalmazásokat. Láthattuk a 4. táblázatban, hogy nagyvállalataink informatikai rendszerei leginkább kereskedelmi-értékesítési adatokat tartalmaznak. A marketingmenedzserek tehát az informatikai alkalmazások segítségével gyorsan nagy mennyiségű információhoz juthatnak arra vonatkozóan, hogy például mennyi volt az elmúlt időszakban a vállalat értékesítése, milyen területi eltérések tapasztalhatók; az értékesítési partnerek milyen értékben vásárolták a vállalat termékeit. Kérdés, hogy ezek az információk mennyiben fontosak és hasznosak az olyan vállalatvezetők részére, akik teljesítményarányosan kapják jövedelmüket, vagy úgy is feltehetjük a kérdést, hogy miért érzik hasznosabbnak az IT-rendszerben rögzített kereskedelmi adatokat azok a vezetők, akiknek a fizetésük a vállalat piaci szereplésétől is függ.

Ahhoz, hogy választ tudjunk adni a kérdésre, azt kell megértünk, hogy a vállalatvezetők szerint mit jelent a piaci teljesítmény fogalma, illetve a piaci teljesítmény mérésében milyen szerepet kapnak az értékesítésre vonatkozó visszajelzések.

Berács (2003) kutatásában vizsgálja a magyar marketingvezetők által az ezredfordulón legfontosabbnak tartott piaci teljesítménymutatókat. Berács (2003) szerint az öt legfontosabb teljesítmény-mutatószám 2000-ben fontossági sorrendben a következő volt:

1. realizált profit,
2. fogyasztói elégedettség,
3. tőkemegtérülés,
4. eladási volumen,
5. haszonkulcs.

Láthatjuk, hogy a marketinginformatikai alkalmazások ezek közül szinte „gombnyomásra” képesek visszajelzést adni az eladási volumenre vonatkozóan. Azért érzik tehát hasznosabbnak azok a menedzserek

az informatikai rendszereket, akiknek a javadalmazásuk a piaci teljesítményen is múlik, mert az IT-alkalmazások gyorsan, pontosan és nagy mennyiségben képesek kereskedelmi-értékesítési információkat szolgáltatni, miközben ezek az információk a vállalat piaci teljesítményének fontos mérőszámai.

Van Bruggen és Wierenga (2005) szerint a vállalatvezetők annál fontosabbnak tartják a CRM-rendszereket, minél nagyobb súlyt kap javadalmazásukban a fogyasztóközpontú hozzáállás. Van Bruggen és Wierenga (2005) szerint a CRM-rendszerek – mivel lehetőséget biztosítanak a fogyasztókkal való kapcsolattartásra és számos fogyasztói adatot tartalmaznak – fontos információkkal segíthetik a marketingmenedzsereket abban, hogy vevőiket jobban kiszolgálják – miközben a vezetők a motivációs rendszeren keresztül épp ebben érdekeltek. Day (2003) szintén rámutat a megfelelő érdekeltségi rendszer kulcsfontosságú szerepére a munkatársak vevőorientált magatartásának megteremtésében.

Az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a marketingmenedzsment-tevékenységet támogató IT-alkalmazásokat nagyobb mértékben használják, és fontosabbnak tartják a vezetők, ha azok olyan információkat képesek nyújtani, amelyek nyomon követésében és felhasználásában érdekeltek. Tehát nem elegendő a menedzsmentmunka szempontjából releváns adatokkal „feltölteni” az IT-rendszert, de a motivációs rendszert is úgy kell kialakítani, hogy fontosnak tartsák ezeknek az információknak a felhasználását a vezetők, csak így lehet az informatika a marketingmenedzsment támogatásának hatékony eszköze.

Az informális kommunikáció

Az informális kommunikáció faktor mérésénél három állítást vizsgáltunk, hogy mennyire közöl fontos és mennyire a munkához közvetlenül kapcsolódó piaci információkat az értékesítésen dolgozó kolléga, valamint hogy mindig időben értesítik az értékesítést végző munkatársak a piaci eseményekről a marketingmenedzsereket.

Eredményeink szerint minél szorosabb az értékesítésen dolgozó kollégák és a marketingmenedzserek között a munkakapcsolat – a sales területen dolgozó szakemberek folyamatosan és időben tájékoztatják a marketing-döntéshozókat a piaci fejleményekről –, annál hasznosabbnak fogják tartani a marketingvezetők az informatikai rendszereket. A marketing és értékesítés területén dolgozó szakemberek közötti információ megosztás tehát hozzájárul ahhoz, hogy az IT-rendszerekben rögzített adatok is nagyobb mértékben épüljenek be a marketingmunkába.

A kereskedelmi munkatársaktól kapott, sokszor informális csatornákon keresztül megosztott információk segíthetik a marketingvezetőket abban, hogy az IT-rendszerekben rögzített „száraz”, tényszerű, kvantitatív adatokat értelmezzék, kontextusba helyezzék. Mivel az értékesítési munkatársak közvetlen kapcsolatban vannak a vevőkkel, képesek naprakész információkkal és véleményekkel segíteni a marketingvezetőket, akik így nemcsak könnyebben tudják az IT-rendszerekből kinyerhető tényadatokat értelmezni, de hasznosabbnak is tartják ezeket a számítógépes alkalmazásokat.

Fontos következtetés, hogy az informális információ megosztás (folyosói beszélgetések, piaci pletykák stb.) segíti a sokkal nagyobb anyagi ráfordítások árán megszerezhető, formális csatornákon keresztül áramló információk értelmezését és felhasználását. A hagyományos menedzsment felfogásban az informális beszélgetéseket nem tekintették az érdemi munka részének, ezért sok helyen direktívák útján tiltották. Napjainkban ezzel szemben kezdik felismerni ennek jelentőségét, ezt példázza az is, hogy nagyvállalataink 30 százaléka szervez olyan rekreációs és sporteseményeket, amelyek „közelebb hozzák” egymáshoz a munkatársakat. Az újonc munkatársak „betanítása” során egyre több vállalat követi az ún. „job-rotation” megközelítést, amelynek célja, hogy a dolgozók a saját szűkebb szakterületükön kívül más részlegek munkájába is belelássanak. A személyes, szűk értelemben vett munkakapcsolaton túlmutató ismeretség, és az egymás szakterületére való „rálátás” segíti a munkatársakat a nyílt, informális kommunikációban is.

A marketing és más részlegek munkatársainak kapcsolatát több korábbi kutatás is vizsgálta, azonban ezek a kutatások leginkább az együttműködés szorosságát és nem formális vagy informális voltát vették górcső alá. Kivétel ez alól Maltz és Kohli (1996), aki marketing- és nem marketing (gyártási, K+F és pénzügyi) menedzserek között vizsgálta az információmegosztás módját (mennyire formális az). Eredményeik szerint annál érthetőbbnek tartják a marketingvezetők a más részlegektől kapott piaci információkat, minél kiegyensúlyozottabb a formális és informális csatornák használata – vagyis ideális esetben a formális kommunikációt (pl. beszámolók, riportok) kiegészítik az informális tájékoztatások (pl. ad-hoc telefonbeszélgetések).

Deshpandé és Zaltman (1982), valamint Moorman – Zaltman et al. (1992) a piackutatók és a marketingmenedzserek közötti együttműködést vizsgálva arra jutottak, hogy a piackutatások annál fontosabb szerepet játszanak a marketing-döntéshozatalban, minél többet találkoznak a projekt során a vezetők és a kutatók.

Formalizáltság

A *munkakör formalizáltsága* alatt azt értjük, hogy a marketingszakembereknek mennyire kell leírt szabályok alapján körülhatárolt feladatkörben dolgozniuk. Eredményeink szerint minél több direktíva írja körül a marketingvezető által ellátandó feladatokat, annál nagyobb mértékben fog munkája során az informatikai rendszerekre támaszkodni. Eredményeink tehát arra engednek következtetni, hogy a formalizáltság egyfajta rendet, rutint és szigort visz a marketingmenedzsment munkájába, amelynek hatására kisebb mértékben „sikadnak el” a rendelkezésre álló, számítógépekben tárolt információk.

Több korábbi kutatás is vizsgálta, hogyan hat a marketing-információrendszer működésére a munkakör formalizáltsága. Zaltman – Duncan et al. (1973) innovációval kapcsolatos kutatásai szerint a formális rutinok szerint működő vállalatok innovációs képessége elmarad az informálisabb alapon szerveződő vállalatokétól. Ez az eredmény nem mond feltétlenül ellent kutatási eredményeinknek. Az innováció minden esetben valamilyen újszerű, a korábbitól eltérő termék vagy folyamat megvalósítását célozza; amelynek az írásban rögzített szabályok, direktívák nem kedveznek. Ezzel szemben a formalizáltság épp a rögzült rutinokon keresztül pozitívan hat az IT-rendszerben rögzített – a marketingvezetők többsége által nem túl fontosnak tartott – adatok nyomon követésére. John and Martin (1984) a marketingtervek megvalósítását vizsgálva arra jutott, hogy a formalizáltabb vállalatok általában következetesebben „végigviszik” a tervben lefektetett programjukat. Low és Mohr (2001) szerint a formalizáltabb vállalatok több információt vesznek figyelembe marketingkommunikációs tevékenységük értékelése során, mint lazább, informálisabb versenytársaik. Keszei (2004) szerint nagyobb mértékben támaszkodnak a piackutatásokra azok a menedzserek, akiknek munkaköre írásban szabályozott, rögzített.

A szakirodalmi referenciák és kutatásunk eredményei alapján úgy tűnik, hogy a formalizáltság hatására a vezetők szélesebb körű információk alapján tájékozódnak, ugyanakkor elbátortalanítja a menedzsereket abban, hogy súlyozzanak az információforrások között, és eldöntsék, melyek a fontos és melyek a lényegtelen adatok.

Az anyavállalat-kontroll

Az anyavállalattal való kapcsolat szorosságát kutatásunkban négy változó segítségével mértük. Kérdéseket fogalmaztunk meg arra vonatkozóan, hogy a kulcspozícióban külföldi szakemberek dolgoznak-e, mekkora a leányvállalat szabadságfoka a marketingstratégia kialakításában, mennyire kell alátámasztani

a döntéseket, ha azok ellentétesek az anyavállalat javaslatával, illetve mennyire formálta „saját képére” az anyavállalatot a leányvállalatot.

Eredményeink szerint minél „rövidebb pórázon” tartja a külföldi anyavállalat a magyar leányvállalatot, annál fontosabb szerepet kapnak a számítógépes alkalmazások a marketingmenedzsmentben. A kérdés tehát az, hogy miért használják kiterjedtebben az IT-rendszereket azoknál a vállalatoknál, ahol a kulcspozíciókban külföldiek ülnek, a marketingkonceptiót a külföldi központban dolgozták ki, Magyarországon csak mechanikusan végre kell hajtani, az anyavállalat a saját képére formálta a vállalatot, vagy épp nagyon meg kell indokolni valamit, ha nem az anyavállalat javaslatait fogadják el. A kérdés megválaszolásához a marketingmenedzsment-tevékenységet támogató informatikai rendszerek szakirodalmi diskurzusa kevés fogódzót kínál, mivel a korábbi empirikus kutatások – jórészt mert az amerikai piacokon épp az „anyavállalatoknál” vizsgáldtak – ezt az összefüggést nem tárták föl.

Jelen tanulmány is csupán felszínes betekintést enged a marketing-információrendszer működése és a vállalati autonómia összefüggésébe, és nyilvánvalóan további vizsgálatok szükségesek a jelenség feltárásához, azonban érdekes lehet az okokon eltűnődni. Az informatikai rendszerek alkalmazása szükségszerűen növeli a működés átláthatóságát, transzparenciáját – ez

nyilvánvalóan fontos szempont egy olyan külföldi tulajdonos számára, amely a kulcspozíciókba külföldi szakemberek delegálásával is folyamatosan kontrollálni szeretné a leányvállalat munkáját, teljesítményét. A vállalat központi standardjainak mechanikus átvételével fontosabbá válik a menedzsmentmunkában az informatika, miközben a menedzserek többsége úgy gondolja, hogy a piaci tájékozódásban a számítógépek nem hatékonyak.

A kutatás módszertana

A mérőeszköz (kérdőív) kialakítása, tesztelése

A kutatásban alkalmazott mérőeszközt több etapban végzett tesztelések során véglegesítettük (Curchill, 1979). A kérdőív első változatának kialakításánál egyrészt támaszkodtunk a témakör szakirodalmában fellelhető, korábban alkalmazott – és a főleg amerikai üzleti környezetben megbízhatónak bizonyult – skálákra, illetve a felmérést megelőző mélyinterjúk során felmerült szempontok alapján a kutatásban használtunk saját fejlesztésű állításokat is. A mérőeszközt két lépésben teszteltük. Először két akadémiai szakembert kértünk a kérdőív első változatának tartalmi, illetve formai értékelésére. A tesztelés második fázisában marketing-szakirányos, MBA-hallgatókkal töltöttük ki pilot-jellegűen a kérdőívet (10. táblázat).

10. táblázat

A kutatásban alkalmazott skálák alapstatisztikái és összefüggései

Alkalmazott skála	Tételek száma	Terjedelem	Átlag	Szórás	Cronbach Alpha	1	2	3	4	5	7	8
Függő változó												
Az IT-rendszer észlelt hasznossága	6	1-5	3,63	1,16	,92	1						
Független változók												
Az IT-rendszer sajátosságai												
Az IT-rendszer adattartalma	6	1-5	2,12	1,71	,59	,21** (200)	1					
Könnyű rendszerhasználat	3	1-5	3,29	1,42	,71	,38** (200)	,00 (201)	1				
A szervezet sajátosságai												
Teljesítményalapú javadalmazási rendszer	4	1-5	3,21	1,58	,75	,17* (200)	,00 (201)	,00 (201)	1			
Részlegek közötti információ megosztás	3	1-5	3,43	,73	,77	,18** (200)	,00 (201)	,00 (201)	,00 (201)	1		
Formalizáltság	2	1-5	3,11	1,01	,72	,21** (200)	,00 (201)	,00 (201)	,00 (201)	,00 (201)	1	
Anyavállalat-kontroll	4	1-5	2,57	1,72	,80	,06 (136)	-,11 (116)	-,06 (116)	-,06 (116)	,00 (116)	-,08 (116)	1

Az adatfelvétel

A felmérés 2003 nyarán történt az OTKA támogatásával és a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Cégekódár 2003/I. negyedéves kiadványán, mint mintavételi kereten alapul. A 972 nagyvállalatot¹¹ tartalmazó potenciális mintából végül 254 választ kaptunk, mely 26 százalékos válaszadási aránynak felel meg. Adatainkat önkitöltős kérdőív segítségével gyűjtöttük, amelyet postai úton juttattunk el válaszadóinknak. A levelek postai kiküldését megelőzően a vállalatok egy részével e-mailen keresztül vettük fel a kapcsolatot a kutatásban való együttműködésüket kérve. A kutatásban megcélzott valamennyi olyan vállalatot, amely késlekedett a válaszadással telefon útján is megkerestük.

Adattisztítás és a nem-válaszolásból eredő hibák értékelése

Az elemzés megkezdése előtt értékeltük a nem válaszolásból eredő esetleges hibákat. Armstrong és Overton (1977) útmutatásai alapján jártunk el, akik szerint a lényeges leíró (pl. a vállalat előállított termékek/szolgáltatások típusa, üzletág, alkalmazottak száma, tulajdonosi szerkezet), illetve a modellbe bevont változók és a válaszadás „gyorsasága” közötti összefüggések, korrelációk utalhatnak arra, hogy bizonyos típusú vállalatok nem, vagy nehezen érhetőek el – és ez szisztematikus hibát eredményez. A vállalatok telefonos megkeresése során kiderült, hogy a válaszadás elutasításának leggyakoribb okai a túl hosszúnak tartott kérdőívvel (összesen 10 sűrűn gépelt A4-es oldal) és a válaszadó időhiányával voltak összefüggésben. A statisztikai elemzés (eredményeink nem mutattak ki korrelációt a válaszadási reakcióidő és a kulcs- és leíró változók között) és válaszadás elutasításának okai (amelyek szintén nem leíró-, illetve kulcsváltozó specifikusak) alapján azt gondoljuk, hogy a nem válaszolásból nem okoz mintánkban szisztematikus hibát. Az adatbevitel az SPSS statisztikai programcsomag segítségével történt, amely során elvégeztük az adattisztítást is, vagyis az adatok bármilyen eredetű hibaforrásainak kiszűrését. A visszaellenőrzés során minden tizedik kérdőívet újra egyeztetünk az adatbázisban szereplő adatokkal, amely nem tárt fel szisztematikus hibát.

A minta profilja

A minta profiljának vizsgálatánál a potenciális (972 vállalatot tartalmazó) és a visszaérkezett (254 vállalat) sajátosságait elemeztük és – ahol lehetőségünk volt – vetettük össze. Értékeljük munkaköri tapasztalat és beosztás szerint válaszadóinkat. Válaszadóink átlagosan 8 éve dolgoztak a vállalatnál, a legtöbb válaszadó az első számú vezető alatt helyezkedett el a ranglétrán, feltételezhetően döntési hatáskörrel rendelkezik.

Összevetettük a potenciális és a visszaérkezett minta ágazati megoszlását (11. táblázat).

11. táblázat

A mintában szereplő vállalatok
ágazati besorolás szerinti megoszlása

Ágazati besorolás (TEÁOR-kód megfeleltetés)	Potenciális (N=972)	Visszaérkezett (N=254)
Mezőgazdaság (0000–0999)	2,0	6,0
Építőipar (4100–4550)	6,5	9,2
Szállítás (6000–6323)	4,4	5,2
Nagykereskedelem (5100–5199)	22,0	14,4
Pénzügyi szolgáltatások (6500–6799, 7100–7199)	4,3	6,4
Bányászat (1100–1450)	0,3	0,4
Feldolgozóipar (1500–3720)	36,5	16,4
Távközlés, hírközlés (6400–6499, 9200–9299)	2,6	4,8
Kiskereskedelem (5000–5050, 5200–5299)	11,1	6,8
Egyéb szolgáltatások (4000–4099, 6324–6399, 7000–7099, 7400–7499)	9,6	3,2
Egyéb (9200–9299)	0,9	27,2
Összesen	100,0	100

A potenciális minta ágazati besorolását a KSH-adatbázis alapján készítettük el. Valamennyi vállalat esetében áttekintettük a fő TEÁOR-kódot¹², és ezt a kódot feleltettük meg az ágazati besorolásnak. Ez az oka annak, hogy a potenciális mintában alacsony érték (0,9 százalék) esik csak az egyéb kategóriába. A TEÁOR-kódok és az ágazati besorolás összekapcsolásának egyik korlátja, hogy a vállalatok esetében a fő TEÁOR-kód nem minden esetben tükrözi a vállalat valódi tevékenységi profilját¹², ugyanakkor a KSH CD kizárólag a fő TEÁOR-kód „kitöltésére” ad módot.

A visszaérkezett vállalatok ágazati besorolását a válaszadók által megjelölt kategória alapján készítettük el. Itt magas (közel 1/3 az egyéb kategóriák megjelölés), azonban a válaszadói anonimitás miatt nincs lehetőségünk arra, hogy utólag pontosítsuk e vállalatok esetében a besorolást.

Az ismert kategóriák alapján elmondhatjuk, hogy a mezőgazdaság, a táv- és hírközlés, a pénzügyi szolgáltatások, valamint a szállítás ágazata felülreprezentált mintánkban. A mezőgazdaság kivételével a felülreprezentált (információ-intenzív szolgáltatásként jellemezhető) ágazatok kedvezőbb válaszadási hajlandósága korábbi kutatásainkban Berács – Keszei et al. (2001) is megfigyelhető volt. A legalulreprezentáltabb ágazat a feldolgozóipar. Itt azonban érdemes megjegyezni, hogy a feldolgozóipar egy rendkívül tág kategóriát jelöl (pl. élelmiszeripar, könnyűipar, nehézipar stb.). Elképzelhetőnek tartjuk, hogy az egyéb kategóriába tartozó vállalatok egy része valójában a feldolgozóiparhoz sorolható.

Miután kutatásunkban – az árbevétel segítségével operacionalizált – nagyvállalatokat vizsgálunk, érthető, hogy a minta több mint 50 százalékát 300 főnél többet foglalkoztató vállalatok alkotják (12. táblázat).

12. táblázat

A mintában szereplő vállalatok megoszlása az alkalmazottak száma szerint

Alkalmazottak száma	Visszaérkezett (N=254)
Nem tudja/Nincs válasz	0,4
Kevesebb, mint 20	3,2
20-99	15,0
100-299	25,7
300-499	20,9
500-999	15,8
1000-4999	16,6
Több mint 5000	2,4
Összesen	100

A visszaérkezett nagyvállalati mintában magántulajdonban lévő vállalatok szerepeltek a legnagyobb számban; 10 százalék volt az állami tulajdonban lévő vállalatok aránya (13. táblázat).

13. táblázat

A mintában szereplő vállalatok megoszlása a tulajdonosi szerkezet szerint

Tulajdonosi forma	Visszaérkezett (N=254)
Állami tulajdonban van	10,0
Többségi magyar magántulajdonban lévő vállalat	36,7
Többségi külföldi magántulajdonban lévő vállalat	53,4
Összesen	100

Az elemzések módszertana

A tanulmány elkészítése során az SPSS 10.0 statisztikai szoftverrel dolgoztunk. A modellt lineáris regresszióelemzés segítségével készítettük el. A modellben szereplő konstrukciókat megbízhatóság szempontjából a nemzetközi marketingkutatásokban alkalmazott Gerbing és Anderson (1988) által leírt módszer alapján teszteltük (egydimenzióúság vizsgálata, Cronbach-alpha mérőszám kalkulálása, megerősítő faktorelemzés, diszkriminanciaérvényesség vizsgálata). A regressziós egyenletek felállítása előtt Mason és Perreault (1991) útmutatásai alapján kizártuk a multikollinearitás kockázatát.

Összegzés

A marketing hagyományosan nem tartozik a kiemelt informatikai támogatást élvező területek közé. A keresleti oldal vizsgálata alapján megállapíthatjuk, hogy a magyar marketingvezetők pozitív informatikával kapcsolatos attitűdje ellenére 88 százalékuk úgy véli, hogy az informatikánál lényegesebbek a szórványinformációk és a piackutatás a piaci tájékozódás során.

Nagyvállalataink főként kereskedelmi marketing-adatokat (pl. saját termékek árai, kereskedelmi partnerek alapadatai) rögzítenek IT-alkalmazások segítségével, míg a versenytársakkal vagy épp a vállalat piaci teljesítményével kapcsolatos információk csak elvétve érhetők el számítógépes alkalmazásokon keresztül – jóllehet ezek kulcsfontosságúak a klasszikus marketingfeladatok elvégzéséhez.

A CRM-rendszerek egy évtizeddel ezelőtt történő megjelenése forradalmasítani tűnt a marketing és informatika kapcsolatát, ez a szegmens vált a vállalati informatikai piac katalizátorává, a jelenleg is nyolcmilliárd dolláros piac töretlen, átlagosan 9 százalékos fejlődésre számítanak továbbra is az elemzők. A CRM-rendszereket egyfajta „csodavárás” lengi körül, a vezetők egy része ebben látja a hatékonyság növelésének zálogát, míg mások egyenesen a marketing új „mantrájának” tekintik. A téma iránti populáris figyelem ellenére kevesebb rendszerezett akadémiai igényű ismeret áll rendelkezésre. Az utóbbi években a nemzetközi és magyar marketingakadémiai szaksajtóban is számos hiánypótló publikáció jelent meg.

Kutatásunk eredményei szerint a magyar valóság nem tükrözi a napi sajtóból kiolvasható eufóriát, nagyvállalataink mindössze 13 százaléka rendelkezik 2003-ban olyan CRM-rendszerrel, amelyek ismert nagy nemzetközi rendszerházakhoz köthetők. Méréseink szerint a magyar piacon az SAP CRM-rendszere a piacvezető. A legtöbb CRM-rendszert alkalmazó ma-

gyar nagyvállalat saját fejlesztésű szoftverrel dolgozik. A legnagyobb árbevétellel rendelkező magyar vállalatok harmada alkalmaz valamilyen informatikával támogatott CRM jellegű megoldást, második harmada tervezi, míg harmadik harmada nem is alkalmaz, és nem is tervez CRM rendszert kialakítani.

Vizsgáltuk, hogy milyen tényezők határozzák meg az informatika marketingmenedzsmentben betöltött szerepét. Eredményeink szerint az IT-rendszerek főleg a jól strukturált problémák megoldásánál jelennek segítséget. A nagyvállalatok által alkalmazott marketingmenedzsment-tevékenységet támogató informatikai alkalmazások észlelt hasznosságát leginkább az határozza meg, hogy mennyire felhasználóbarát a rendszer, mennyire tudja a vállalati szakember más kollégák segítségével önállóan is használni a szoftvert. Az informatikai rendszerekben rögzített, a marketingmunka szempontjából releváns adatok köre és mélysége szintén hatással van arra, mennyire használják a vezetők a számítógépeket. Kutatásunk tanulságai szerint nem elegendő adatokkal „feltölteni” az IT-rendszert, de a motivációs rendszert is úgy kell kialakítani, hogy fontosnak tartsák a számítógépekben tárolt információk felhasználását a vezetők, csak így lehet az informatika a marketingmenedzsment támogatásának hatékony eszköze. Az informatikai rendszerek hasznosságának vezetői megítélésére hatással vannak a vállalatban belüli információmegosztási minták is. Eredményeink szerint az informális vállalatban belüli kommunikáció segíti a marketingvezetőket abban, hogy az IT-rendszerekben rögzített „száraz”, kvantitatív adatokat értelmezzék, és munkájuk során felhasználják. Eredményeink szerint a vállalati formalizáltság és – külföldi vállalatok esetében – a kapcsolat szorossága az anyavállalattal is hozzájárul ahhoz, hogy a marketingmenedzsment mennyire tartják fontosnak az informatikai alkalmazásokat.

Lábjegyzetek

- ¹ A tanulmány a T037857 számú, „Marketingmenedzsment tevékenységet támogató információrendszerek és a piaci tudás felhasználása Magyarországon” c. OTKA-kutatás, valamint a Bolyai János kutatási ösztöndíj támogatásával készült.
- ² A CRM-rendszerekben általában a következő adatokat rögzítik a cég vevőitől: a vevők vásárlásai beleértve a vásárlás árát, dátumát, a vásárolt szolgáltatást; vevői preferenciák, leíró adatok – demográfiai és pszichográfiai adatok; illetve a marketingakciókra való reagálás.
- ³ Az angol „market intelligence” kifejezésnek egyelőre nincs széles körben elfogadott és konszenzuson alapuló magyar megfelelője. A kifejezés a piaci szórványinformációk gyűjtését, rendszerezését és összekapcsolását jelenti. Bauer és Berács (2006) *marketing-felderítésnek* fordítja, míg Kotler (1991) magyar

nyelvű kiadásában a *marketingmegfigyelés* (6. oldal) kifejezéssel találkozhatunk. Az üzleti gyakorlatban a szó tükörfordítása (intelligencia) tűnik létjogosultságot nyerni (pl. üzleti intelligencia-megoldások). A tanulmányban szinonimaként használjuk az intelligencia, megfigyelések és értesülések kifejezéseket.

- ⁴ ANOVA egy szempontoszórás-elemzés, illetve keresztábrák elemzése segítségével végeztük ezt a vizsgálatot.
- ⁵ A magyar vállalatoknál e területek informatikai támogatottsága a legmagasabb szintű. A „Versenyben a világgal” c. kutatássorozatban mind 1996-ban, mind 1999-ben a számviteli és a pénzügyi informatikai rendszerek integráltságának mértéke volt a legmagasabb (Drótos = Szabó, 2001).
- ⁶ A táblázat azon nagyvállalatok százalékos arányát tartalmazza, amelyek információrendszerében – ha nyomokban is – de tárolják a vizsgált piaci adatokat. Ennek megfelelően a százalékos arányt a következőképp számítottuk: $1 - (n \text{ egyáltalán nem tartalmazza a rendszer} / N \text{ érvényes})$.
- ⁷ A belga kutatásban 400 vállalat – nem csak nagyvállalatok – megkérdezésével születtek az eredmények; a forrás azonban nem közöl információkat arra vonatkozóan, hogy ez a minta reprezentálja-e valamilyen ismérv szerint a belgiumi vállalatokat. Ezzel szemben mi felmérésünkben kifejezetten a nagyvállalatokra koncentráltunk.
- ⁸ Felmérésünkben – a Magyarországon működő integrált vállalatirányítási rendszerházakat és informatikai tanácsadó cégeket teljes körűen megkérdezve – vizsgáltuk, hogy az ezredforduló után a magyarországi vállalatok milyen kereskedelmi forgalomban kapható vállalatirányítási (Enterprise Resource Planning / ERP) rendszerek közül választhatnak, illetve ezek az alkalmazások mennyiben támogatják a marketingmunkát. A mintavételi keret összeállítása során támaszkodtunk az Informatikai Vállalkozások Szövetségének honlapján található céginformációkra, a Szaknévsorban tárolt információkra és a Dunn & Bradstreet adatbázisára. Az összegyűjtött 1 szoftverforgalmazással, illetve rendszerimplementációval foglalkozó vállalat mindegyikét megkerestük levél útján; így tájékozódva az általuk forgalmazott IT-termékek funkcióiról. Kutatásunkban 24 százalékos válaszadási arányt értünk el.
- ⁹ 2000-ben 572 a magyar vállalat megkérdezése alapján.
- ¹⁰ A marketingorientáció olyan vállalati gazdálkodási forma, amely során érvényesül a marketingfunkció dominanciája más vállalati funkciók felett. Az ilyen vállalat a marketingkonceptióra építve, a piacutatást a vevőkön túl a versenytársak irányába is kibővíti. (Bauer = Berács 1998)
- ¹¹ A nagyvállalatokat éves négy milliárd forintot meghaladó árbevétellel operacionalizáltuk.
- ¹² Az UNILEVER TEÁOR kódja például a margaringyártás. A TEÁOR kód alapján a vállalat a feldolgozó iparba kerülne besorolásra. Ugyanakkor a vállalat tevékenységi profilja alapján a nagykereskedelmbe kellene, hogy kerüljön.

Felhasznált irodalom

- Adams, B. – Berner, E.S. et al. (2004): Applying Strategies to Overcome User Resistance in a Group of Clinical Managers to a Business Software Application: A Case Study. *Journal of Organizational and End User Computing*, 16(4), p. 55–64.
- Alavi, M. – Joachimsthaler, E.A. (1992): Revisiting DSS Implementation Research: A Meta-Analysis of the

- Literature and Suggestions for Researchers. *MIS Quarterly*, 16 (March), p. 95-113.
- Anderson, W.E. – Mittal, V. (2000): Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3 (2) p. 107-121.
- Armstrong, J.S. – Overton, T.S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(August), p. 396-402.
- Bauer, A. – Berács, J. (1998): *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest
- Bauer, A. – Berács, J. (2006). *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest
- Berács, J. (2003): A piaci teljesítménymutatók alkalmazásáról. *Üzleti teljesítmény és Marketing – Új irányzatok a marketingstratégiában 4.* – Szerk.: Berács, J. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing Tanszék, Budapest
- Berács, J. – Keszey, T. – Sajtos, L. (2001): A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye - OTKA kutatási jelentés T030028. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Marketing Tanszék, p. 1-178.
- Blattberg, R.C. – Getz G.C. – Thomas, J.S. (2001): Managing Customer Acquisition. *Direct Marketing*, 64(6), p. 41-54.
- Bokker, S. (2002): Informatikai rendszerek a sikeres vállalkozásokért. *Marketing és Menedzsment*, 2(36), p. 70-73.
- Bűdy, L. (2001): A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban. *Marketing és Menedzsment*, (1), p. 25-29.
- Curchill, G.A. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February), p. 64-73.
- Davis, F.D. (1989): Perceived Usefulness. Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *Management Information Systems Quarterly*, vol.13. (September), p. 319-340.
- Day, G.S. (2003): Creating a Superior Customer-Relating Capability. *Sloan Management Review*, 44 (3), p. 77-82.
- Deshpandé, R. – Zaltman, G. (1982): Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis. *Journal of Marketing Research*, 19 (February), p. 14-31.
- Drótos, G. – Szabó, Z. (2001): Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón – Mítosz és valóság. *Vezetéstudomány*, 32 (2), p. 17-24.
- Dunn – Humby (1990): *Use and Attitudes to Computers in Marketing*, Dunn Humby Associates
- Economist (2001): *Survey of Software – The Age of Cloud*, The Economist
- Fletcher, K. (1995): *Marketing Management and Information Technology*, Prentice Hall, London
- Gerbing, D. – Anderson, J. (1988): An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(May), p. 186-192.
- Glazer, R. (1999): Winning in Smart Markets. *Sloan Management Review*, 40(4), p. 59-69.
- Gross, A. – Hartley, R. et al. (1999): Business Education and Management Training in the Old and New East Europe. *Managing Business in Hungary*. Szerk.: J. Berács and A. Chikán. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hart, W.C. (2007): Beating the Market with Customer Satisfaction. *Harvard Business Review*, 72 (3), p. 30.
- John, G. – Martin, J. (1984): Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output. *Journal of Marketing Research*, 21(May), p. 170-183.
- Kamakura, W.A. – de Rosa, F.V.M. – Mazzon, J.A. (2003): Cross-Selling Through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (1), p. 45-65.
- Keszey, T. (2003): Marketing menedzsment tevékenységet támogató informatikai rendszerek elméleti áttekintése és magyarországi helyzetképe. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Kézirat, Budapest
- Keszey, T. (2004): A piackutatásból származó információk vezetői felhasználása és az arra ható tényezők vizsgálata. *Marketing Tanszék*. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástudományi szakosítású Ph.D. program, Kézirat, 171 old.
- Kotler, P. (1991): *Marketing management – elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés*. 4. változatlan kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kotler, P. – Keller, K.L. (2006): *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Langerak, F. – Commandeur, H. et al. (1998): ICT-Mogelijkheden vaak onbenut, Onderzoek naar gebruik van ICT dood marketingafdelingen in België. *Tijdschrift voor Marketing* 32 (November), p. 18-21.
- Leonard-Barton, D. – Deschamps, I. (1988): Managerial Influence in the Implementation of New Technology. *Management Science*, 34 (10) p. 1252-65.
- Leverick, F. – Litter, D. et al. (1997): The Role of IT in the Reshaping of Marketing. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol.3(no.2), p. 87-106.
- Low, G.S. – Mohr, J.J. (2001): Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing Communications Productivity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (Winter), p. 70-88.
- Maltz, E. – Kohli, A.K. (1996): Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Market Research*, 33 (February), p. 47-61.
- Mason, C.H. – Perreault, W.D.J. (1991): Collinearity, Power and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research*, 28 (August), p. 268-280.
- Mester, Cs. (2006): Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé? *Vezetéstudomány*, 37 (különszám), p. 87-97.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpandé, R. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 24 (August), p. 314-328.

- Polányi, M.* (1994): Személyes tudás – Úton egy posztkritikai filozófiához. Atlantisz Könyvkiadó. Budapest
- Rigby, D.K. – Reichheld, F.K. – Scheffer, P.* (2002): Avoid the Four Perils of CRM. Harvard Business Review, 80(2), p. 101–111.
- Swift, R.S.* (2001): Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Szabó, K. – Hámori, B.* (2006): Információgazdaság. Digitális kapitalizmus, vagy új gazdasági rendszer? Akadémiai Kiadó, Budapest
- Taylor, R.N.* (1975): Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance. Academy of Management Journal 18 (March), p. 74–81.
- van Bruggen, G.H. – Wierenga, B.* (2005): When are CRM Systems Successful? The Perspective of the User and of the Organization. Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), p. 1–50.
- Venkatesh, V.* (2000): Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into technology acceptance model. Information Systems Research 11(4), p. 342–65.
- Wierenga, B. – v. Bruggen, G. H.* (2000): Marketing Management Support Systems: Principles, Tools and Implementation. Kluwer Academic Publishers, Boston
- Wierenga, B. – Ophuis, O.P.A.M.* (1997): Marketing Decision Support System Adoption, Use and Satisfaction. International Journal of Research in Marketing 14 (July), p. 275–290.
- Winer, R. S.* (2001): A Framework for Customer Relationship Management. California Management Review, 43(4), p. 89–105.
- Zaltman, G. – Duncan, R. et al.* (1973): Innovations and Organizations. John Wiley & Sons, Inc., New York
- Zinkhan, G.M. – Joachimsthaler, E.A. et al.* (1987): Individual Differences and Marketing Decision Support Systems Usage and Satisfaction. Journal of Marketing Research vol.24 (May), p. 208–214.
- Zoltayné Paprika, Z.* (2002): The Competitiveness of Hungarian Managers. National Competitiveness in Global Economy – The Case of Hungary. Szerk.: A. Chikán, E. Czákó and Z. Zoltay-Paprika. Akadémiai Kiadó. Budapest
- A cikk beérkezett: 2007. 3. hó.
Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 4. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Hámori Balázs, egyetemi tanár, kutatásvezető, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szabó Katalin**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Hurta Hilda**, Ph.D. hallgató, Szent István Egyetem; **Tóth László**, Ph.D. hallgató, Szegedi Egyetem; **Dr. Pfohl, Hans-Christian**, egyetemi tanár, Darmstadti Műszaki Egyetem; **Dr. Gaál Zoltán**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem; **Dr. Szabó Lajos**, egyetemi docens, Pannon Egyetem; **Gomm, Moritz**, egyetemi tanársegéd, Darmstadti Műszaki Egyetem; **Bode, Alexander**, egyetemi tanársegéd, Darmstadti Műszaki Egyetem; **Dr. Keszey Tamara**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Székely Ákos**, szemináriumvezető, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Zoltay Paprika Zita**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

SZÉKELY Ákos

TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS -ÉRTÉKELÉS A MAGYARORSZÁGI VÍZMŰ-SZEKTORBAN

A szerző a magyarországi víziközmű-szektorban 2001–2005 között végzett átfogó vizsgálatot, a szervezeti teljesítménymérésről és -értékelésről. Azt vizsgálta, hogy milyen kapcsolat van a teljesítménymérési és -értékelési rendszer, valamint a víziközmű-vállalatok vállalati szinten értelmezett, statisztikai eszközökkel leírható, operatív üzleti teljesítménye között. A kutatás kvantitatív és kvalitatív kutatásra egyaránt épült.

Kulcsszavak: teljesítménymérés, teljesítményértékelés, szervezeti teljesítmény, teljesítménymenedzsment, víz- és csatornaszolgáltatás, közüzem

Az empirikus kutatás során azt vizsgáltam, hogy a teljesítmény és a teljesítményt meghatározó tényezők, ezen belül kiemelten a teljesítménymérési és -értékelési rendszer jellemzőinek kapcsolata milyen a magyarországi víziközmű-szektorban.

A kutatás során a víziközművek teljesítményét hasonlítottam össze és elemeztem. Ezek után arra összpontosítottam, hogy milyen a teljesítmény és a teljesítménymérési és -értékelési rendszer viszonya. Az általam vizsgált teljesítmény szervezeti szintű, a teljesítmény egyéni szintű értelmezésével nem foglalkoztam.

Először a vizsgált vállalatokat csoportosítottam operatív üzleti teljesítményük alapján. Ezek után a szervezetek teljesítménymérési és -értékelési gyakorlatáról gyűjtöttem adatokat. Végül azt teszteltem, hogy a teljesítménymérési és -értékelési rendszer milyen jellemzői vannak releváns hatással a teljesítményre.

A kutatás során előzetesen feltételeztem, hogy a teljesítmény objektíven mérhető; a teljesítménymérési és -értékelési eszközök és a teljesítmény között létező és mérhető kapcsolat van; az általam választott elemzési eszközök a teljesítmény alakulását értékelhető módon megmutatják és az operatív üzleti teljesítmény releváns a víziközművek esetében; valamint a teljesítmény és a teljesítménymérési és -értékelési eszközök közötti kapcsolat kölcsönös, egyik sem tisztán ok vagy okozat.

A kutatás első részében áttekintettem a teljesítménymérés és -értékelés releváns nemzetközi és hazai irodalmát. Kiválasztottam azokat a szerzőket, akik munkáját

a legjelentősebbnek ítélem meg a teljesítménymérés és -értékelés szempontjából.

A teljesítmény fogalmának körüljárása után a közszolgáltatások közgazdasági háttérét vizsgáltam.¹ Ezek után a magyarországi környezet elemzése és a közüzem meghatározása következett.

Az elméleti fogalmak tisztázása után a módszertani jellemzők ismertetése következett. Itt tisztáztam azt is, mi a teljesítmény és mi a megfigyelési egység számomra.

Ezek után részleteztem az empirikus kutatás menetét. Először a kvantitatív kutatást vázoltam fel. A hipotézisek ismertetése után a Bodnár Viktóriától adaptált teljesítménymenedzsment-modell tesztelése található (Bodnár, 1999).

Végül összefoglaltam azt, hogy mit tekintek a kutatás legfontosabb eredményeinek. Kitértem arra, milyen fontos összefüggéseket láttam a teljesítmény és a teljesítménymérési és -értékelési rendszer vizsgálatakor, valamint milyen ajánlásokat tartottam fontosnak megfogalmazni a víziközművek vezetői számára.

Teljesítménymérés és -értékelés

A kutatás során a teljesítményméréssel és -értékeléssel foglalkozó sok-sok nemzetközi szerző közül Robert N. Anthony, Robert S. Kaplan, Robert Simons, David T. Otley és Andy Neely munkáját vizsgáltam részletesen. A magyarországi teljesítménymérés és -értékelés szakirodalmának megismerését a rendszerváltozást

megelőző gondolatok áttekintésével kezdtem. Ezek után három szerző, Bodnár Viktória, Wimmer Ágnes és Lázár László munkáit elemeztem részletesen.

A jelen cikk terjedelmi korlátai miatt az egyes szerzők munkájának részletes elemzését nem, de a kutatásomra gyakorolt hatásukat bemutatom.

Kutatási felfogásom és a kiemelt nemzetközi szerzők kapcsolata

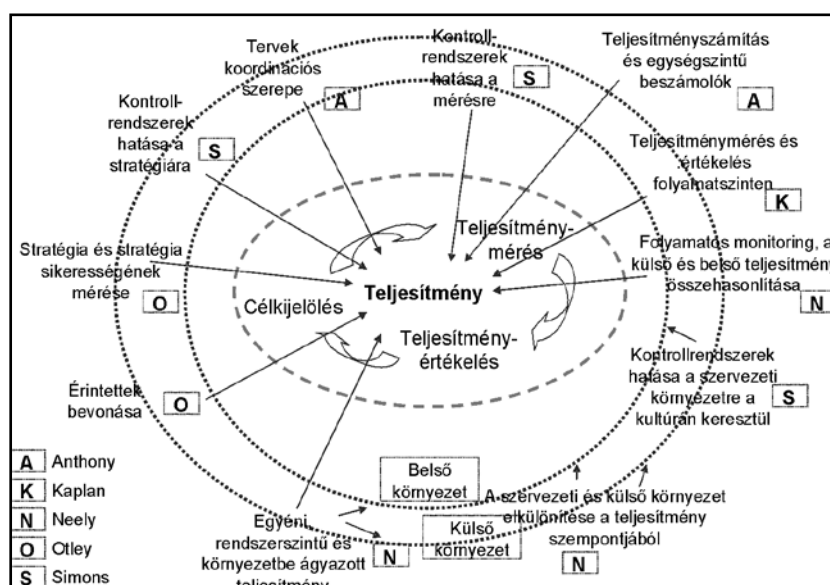
A vizsgált szerzők a teljesítmény-mérés és -értékelés hozzávetőlegesen minden részével foglalkoztak. Ebben a részben azt szeretném megosztani az olvasóval, hogy az egyes szerzők műveiben mi fogott meg leginkább, mit kezeltem gondolataik közül sajátként. A teljesítményt egy nagyon leegyszerűsített irányítási ciklusban mutattam be, amely tartalmazza a célkijelölést, a teljesítmény mérését és ezt követően az értékelését (1. ábra).

Otley munkáiból számomra a legfontosabb az volt, hogy a teljesítmény mérése és értékelése nagyon szorosan kapcsolódik a stratégiához, amit egy tágabb, társadalmi környezetben értelmezhetünk. Anthony munkáiban a tervek nagyon erős koordinatív szerepe mellett a teljesítmény mérésére alkalmas eszközök csoportosítása, és a teljesítmény szervezeti egység szintű értelmezése fogott meg. Simons felfogásában a leginkább az gondolkodtatott el,

hogy a teljesítmény kézben tartására a különböző szintű kontrollrendszereket használja. Sőt, a technokratikus szemléleten túllépve külön hangsúlyozza a kulturális beágyazottság szerepét. Kaplan munkáiból a teljesítmény értelmezésének összetettsége gyakorolt rám nagy hatást, amely a teljesítmény pénzügyi értelmezése mellett sok más szempontot is beemel. Ezek közül a folyamatoknak a szervezeti érték teremtésében elfoglalt szerepe tűnt figyelemre méltónak. Neely teljesítményértelmezésében

1. ábra

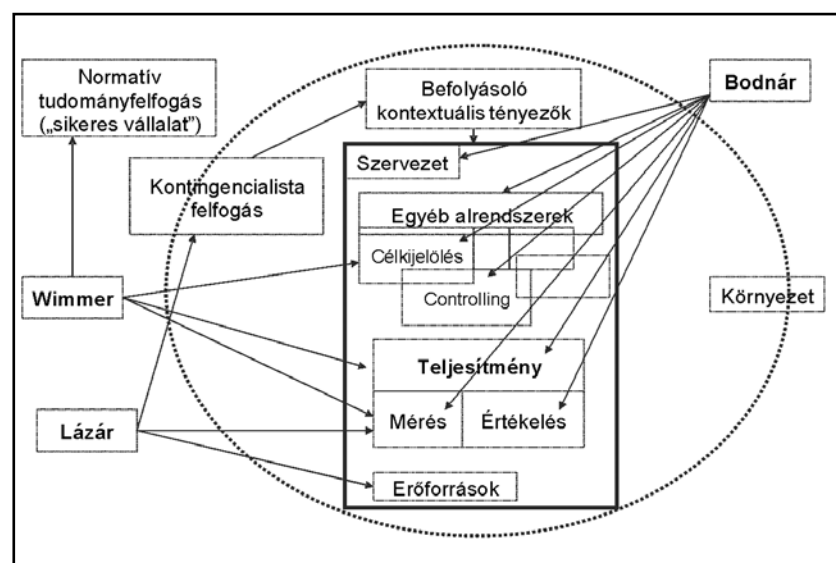
A kiemelt nemzetközi szerzők hatása kutatásomra



az fogott meg, ahogy a teljesítmény vizsgálatának szintjeit elkülönítette, s a teljesítményt nemcsak önmagában, hanem egyéni és rendszerszinten, valamint a környezettel való kapcsolatában is vizsgálta. Az egyes szerzőknek a kutatási felfogásomra gyakorolt hatását 1. ábrán mutattam be.

2. ábra

A kiemelt magyar szerzők hatása kutatásomra



Kutatási felfogásom és a kiemelt magyar szerzők kapcsolata

A nemzetközi szerzőkhöz való kapcsolódás után azt szeretném megosztani az olvasóval, hogy az egyes szerzők felfogásához képest hol helyeztem el magam, mit vettem át tőlük, és mit gondolok másképpen (2. ábra).

Hasonlóságok

Wimmer Ágnes kutatói felfogásából kiemelném, hogy sikeres vállalatokról beszél. Ez azt jelenti, hogy állást foglal, mit tekint sikeresnek, ami nor-

matív kutatói szemléletről árulkodik. Továbbá dolgozatából egyértelműen kiderül, hogy a teljesítménymérő rendszer jellemzőit a stratégiai célokból igyekszik levezetni. Ezzel én is egyetértek, a teljesítménymérő és -értékelő rendszert én is szorosan a stratégiához kötöm. Végül a teljesítménymérést vizsgálta, ami részben az én célom is volt. A teljesítmény megközelítése, és annak empirikus – statisztikai eszközökkel történő – tesztelése nagyon megragadott.

Lázár László megközelítésében a leginkább az fogott meg, hogy igazi kontingencialistaként fogott neki disszertációjának. Ezt a kontingencialista szemléletet követtem én is munkámban. Másrészt, felfogása az erőforrások méréséről nagy hatást gyakorolt rám. A mérési folyamat egyes lépéseinek az azonosítását tőle tanultam. Külön megragadta a figyelmemet, ahogy az erőforrás-leképező és -mérő rendszert, a rendszer alkotóját és a rendszer jellemzőit külön entitásként vizsgálta.

Bodnár Viktória szervezettel-felfogása közel áll hozzám, általánosan, nem az eredményorientált csoportra szűkítve határozza meg a szervezeteket, ami az én esetemben különösen alkalmazható. Másrészt a szervezeti alrendszerekkel sokat foglalkozik, és ennek egy eleme csupán a teljesítménymérő és -értékelő rendszer. Ezt én is így gondolom, és ennek bemutatására a kutatás során törekedtem is. Továbbá a teljesítmény mérése mellett – ezzel erősen foglalkozik Wimmer Ágnes és Lázár László is – a teljesítmény értékelésére is nagy hangsúlyt fektet. Végül Bodnár Viktória kutatási modelljét adaptáltam a magyarországi víziközművekre és teszteltem empirikusan, ezért a teljesítménymérő és -értékelő rendszereknek egy modellel való jellemzésekor az általa vallott megközelítését szükségképpen osztottam én is.

Különbségek

A különbségek sora már jóval rövidebb, mint a hasonlóságoké, köszönhető mindez valószínűleg a hasonló formális képzésnek és a szellemi műhely izomorfizáló hatásának. Nem vizsgáltam a Lázár László által felvetett kérdést, miszerint a nem tárgyiasult erőforrásoknak milyen szerepe van a stratégiában, továbbá mit mérnek a tárgyiasult erőforrások közül. A szűkítésnek az az oka, hogy az empirikus tesztelést igyekeztem végrehajthatóvá tenni, ezért a definícióban az erőforrások szerepét nem vizsgáltam. Wimmer Ágnestől eltérően a teljesítménymérés végcélját nem az (értékteremtő) folyamatok támogatásában, hanem a teljesítmény növelésében láttam. Bodnár Viktória fel-

fogásához képest pedig annyi a különbség, hogy a teljesítménymérés és -értékelés azonos modellszintű tesztelése mellett igyekeztem egy kontingencialista háttérrel is felvázolni, hogy a teljesítménymérés és -értékelés, valamint a szituatív jellemzők és a teljesítmény közötti kapcsolatot megjellem.

Módszertani szempontból talán annyi a különbség, hogy valamivel több többváltozós statisztikai eszközt használtam fel, mint a másik három szerző. Végül pedig, a legnagyobb különbség köztem és a három szerző között az, hogy az általam vizsgált kérdés – teljesítmény – előzetes meghatározása jóval szűkebb volt.

Közzolgáltatás és közüzem

A kutatás során a magyarországi víz- és csatornaszolgáltatók teljesítménymérésével és -értékelésével foglalkoztam.² Illés Mária szerint „(...) A közzolgáltatás közcélú, illetőleg közérdekű szolgáltatást jelent, mely egy nagyobb közösség minden tagjára nézve azonos feltételek mellett vehető igénybe. (Angol neve: public service, mely kifejezés a közzolgáltatás mellett jelentheti magát a közzolgáltatót is.) A társadalmi együttélés és fejlődés szempontjából alapvető fontosságú, viszonylag homogén szolgáltatásokat sorolnak ebbe a körbe.” (Illés, 2000: 9. old.). A kutatás során közzolgáltatás alatt Illés definícióját fogadtam el.

A közüzem – s azon belül a víziközmű – egy nagyon jól körülhatárolt területen működő szervezet (3. ábra).

3. ábra

Közzolgáltatás, a közüzem és a víziközművek kapcsolata



A kutatás során közüzemen azt a szervezetet értetem, amely műszaki infrastrukturális közzolgáltatást nyújt, és mindezt önálló szervezetként, legtöbbször vállalatyszerű formában teszi. Nem illett bele tehát az álta-

lam vallott közüzem felfogásba a humán szolgáltatások szervezése – közoktatás, kulturális közszolgáltatások, egészségügyi ellátás és a szociális ellátás –, bármilyen formában látják is el.

A kutatás módszertani jellemzői

A kutatás ismeretelméleti irányultsága

Kimondott célom volt, hogy a kutatás ne pusztán leíró legyen, hanem értékítélettel telített, kíváncsú, megfelelő megoldásokat végiggondoljak és bemutassak. Kutatásom objektív és normatív kutatások közé illeszthető. Felfogásom a hagyományos kontingencialista felfogásra épült. A kontingencialista szemléletet alkalmaztam a kutatási modell megalkotásakor, a kutatás végrehajtásakor és a kutatás eredményeinek értelmezésekor.³

Az alkalmazott teljesítményfelfogás

A teljesítmény értelmezésének szintje

Kutatásomban a szervezetek teljesítményét elemeztem és hasonlítottam össze. A megfigyelési egység a kutatás során a szolgáltató vállalat volt. Ez a kereteket is meghatározta és kijelölte, hogy milyen szinten értelmeztem magát a teljesítményt.

Nem foglalkoztam vállalatcsoportok teljesítményének elemzésével. Mivel Magyarország kis ország, a választott kutatási területen működő vállalatok mérete sem kívánta meg, hogy az elemzést vállalatcsoportokra is kiterjesszem. Ha regionális, európai vagy esetleg világszintű adatokhoz is hozzájutottam volna, a teljesítmény fogalmát is ehhez mérten kellett volna megfogalmaznom. Továbbá nem foglalkoztam üzletágak, vállalatokon belüli nagyobb egységek, divíziók teljesítményével sem.⁴

A szervezeti egységek teljesítményének megítélése mellett nem szabad megfeledkezni a folyamatok méréséről és értékeléséről sem, hiszen az elmúlt negyedszázadban a folyamatok nagyon nagy hangsúlyt kaptak mind a vezetélméletben, mind a vezetési gyakorlatban. Azonban a folyamatokat ugyanúgy kizártam a vizsgálati körből, mint a vállalati egységeket.

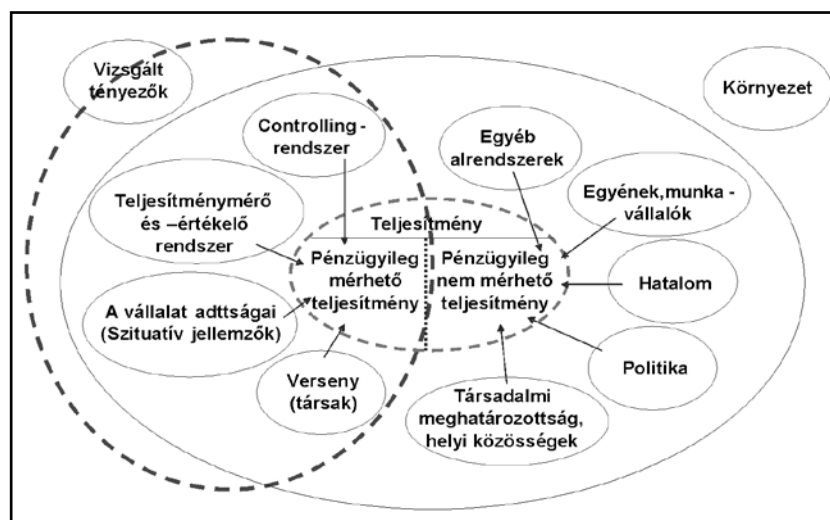
A kutatás során nem foglalkoztam a teljesítményértékelés egyéni szintjével, a teljesítményértékelő rendszereknek azzal a típusával, amely az egyéni teljesítményt méri.

Az alkalmazott teljesítményértelmezés

A kutatás alatt következő dilemmával kellett szembe néznom. Célom volt, hogy a teljesítményre ható erők – statisztikai értelemben tehát változók – közül minél többet vegyek figyelembe. Azonban minél szélesebb értelemben szerettem volna a teljesítményt meghatározó tényezőket vizsgálni, annál nehezebb volt biztosítani azt, hogy ezek a tényezők mérhetőek, jól számszerűsíthetők legyenek.

4. ábra

A teljesítményt meghatározó jellemzők és a vizsgált tényezők kapcsolata



Kétségtelen, hogy a szervezeti teljesítmény mérése bonyolult feladat. A teljesítmény definiálásától nagy részben függ, hogy mit és hogyan mérünk. A kontingencialista felfogásomból következett, hogy a szervezetnek a környezettel való kapcsolata számomra kiemelkedő fontosságú. Ezt az összetettséget igyekeztem bemutatni a szervezeti teljesítményt meghatározó tényezőkről és az alkalmazott teljesítményfelfogásról készített 4. ábrán.

Igen ám, de a teljesítményre ható sok-sok tényező közül nagyon sok elem mérése számomra nehezen volt megoldható.

Két példával szeretném a szervezet környezetének összetett jellegét bemutatni.

A szervezetek társadalmi meghatározottsága a közszolgáltatók esetében különösen fontos. Mivel alapvető fontosságú javak szolgáltatásáról van szó, ezeknek a javaknak a megítélése időszakhoz és adott társadalomhoz kötődik. A csatornázás a XIX. század előtt sokkal kevésbé volt fontos, mint utána. Ebből következően a szolgáltatás ára, vagy a társadalomnak a szolgáltatás fenntartására közösen fordított erőforrások teljes értéke is lényegesen változik.

A politikai hatások szintén nem elhanyagolhatók. Ha ugyanis a szervezet számára a szolgáltatási minimumot és az árat is a politika – értve ezen a helyi közösséget képviselő politikai testületet – határozza meg, a szervezet teljesítménye alapvetően a politika szereplőivel kialakított kapcsolat jellegén múlik.⁵

Ezeknek a tényezőknek a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását nehéz mérni. Sőt, pénzügyi hatásuk kiemelése valószínűleg sikertelen vállalkozás. Természetesen hosszú távon a teljesítményre ható, de rövid távon pénzügyileg nem mérhető tényezőknek is lesz szerepük a pénzügyi teljesítményben, de csak áttételesen, sok-sok kapcsolón keresztül.

Végiggondoltam, hogy milyen adatokhoz tudok hozzáférni az empirikus rész elkészítésekor. Ezek nagyrészt nyilvános, pénzügyi adatok, és rövid távra vonatkoznak. Követik a pénzügyi beszámolók elkészítésének egyéves ciklusát. Mindezek alapján azt a döntést hoztam, hogy csak azokat a változókat veszem figyelembe, amelyek mérése számomra megoldható.

A közüzemi vállalatok nem pénzügyi teljesítménydimenziói

A teljesítményt nagyon szűken, kizárólag operatív üzleti teljesítményként értelmeztem. Ez nem jelenti azt, hogy a teljesítmény kizárólag ebben a dimenzióban létezik. A közüzemi vállalatok esetében a teljesítménynek legalább három szintjét értelmeztem. Az első szint a műszaki, a másik az ügyfél-kiszolgálási, a harmadik a pénzügyi teljesítmény, a negyedik az egyéb teljesítmény. A leszűkített teljesítménydefiníciót azért alkalmaztam, hogy empirikusan tesztelhető kutatást készíthessek, és értékelhető eredményeket kapjak. Mindezt pedig egy konzisztens, zárt rendszerbe, a kutatási modellbe illeszthessem.

Még egyszer hadd ragadjam meg az alkalmat, hogy aláhúzzam: nem gondolom, hogy a szervezeti teljesítmény csupán pénzügyi és rövid távú lenne. A teljesítmény ennél sokkal komplexebb fogalom. A kutatás végrehajthatósága miatt azonban a szűkítés mellett döntöttem. Ez a magyarázata az alkalmazott teljesítménydefiníciónak.

A teljesítménydimenzió

A kutatás során impliciten feltételeztem, hogy

- a teljesítmény objektíven – a kutató értékítéletétől mentesen – mérhető,
- a teljesítménymérési és -értékelési eszközök és a teljesítmény között létező és mérhető kapcsolat van,
- az általam választott elemzési eszközök a teljesítmény alakulását értékelhető módon megmutat-

ják és az operatív üzleti teljesítmény releváns a víziközművek esetében,

- a teljesítmény és a teljesítménymérési és -értékelési eszközök közötti kapcsolat kölcsönös, egyik sem tisztán ok vagy okozat.

Összességében tehát az alkalmazott teljesítménydefiníciót egy jelentősen leszűkített teljesítménydefiníciót jelent.

A kutatás során számomra a teljesítmény olyan, az alapvető cél⁶ elérése érdekében végbemenő tevékenységeknek az eredménye, amely

- *vállalati szinten értelmezett – tehát egyértelműen hozzá lehet rendelni a vizsgált vállalatához –,*
- *mérhető – a mérése statisztikai eszközökkel leírható –,*
- *operatív – egyéves időszakra vonatkozik–,*
- *pénzügyi vagy üzleti – azaz pénzértékben kifejezhető.⁷*

Ez a nagyon szűkre szabott teljesítményfelfogás segített abban, hogy pontosan értelmezhessem a teljesítmény és a teljesítménymérő és -értékelő rendszerek kapcsolatát.⁸

A vizsgált sokaság, a megfigyelési egység

A vizsgált kör a magyarországi víziközművek sokasága volt. Ez jelenleg közel háromszáz szervezetet jelent. Ide tartozik minden olyan vállalat, amelynek definiált tevékenységi körében bármilyen módon szerepel a víz- és csatornaszolgáltatás. Ha például egy vállalkozó úgy dönt, hogy épít egy strandot, ebbe a kategóriába fog tartozni. Ebből a körből mintegy száz vállalat tekinthető valódi, komplex víziközműnek. Ezek a vállalatok tömörültek szakmai szövetségbe, a VCSOSZ-be, amely a Víz és Csatornaszolgáltatók Országos Szövetsége rövidítése. Szakemberekkel beszélgetve jutottam arra a következtetésre, hogy ezek a vállalatok képviselik az iparági kibocsátás – m³ víz és szennyvíz együttesen – több mint 95%-át.

Erre a mintegy száz vállalatra építettem a kutatásban. A kvalitatív kutatást a vállalatok éves beszámolóira és a kérdőívvel felvett adatokra, a kvantitatív kutatást pedig a vállalatok vezetőivel folytatott interjúkra, valamint a résztvevő megfigyelésre építettem.

A megfigyelési egység a vállalat volt. A vállalatot pedig a közüzemről és a közszolgáltatásról szóló részben leírtaknak megfelelően tágra értelmeztem.

Empirikus elemzés

Az empirikus elemzést egyrészt kvantitatív, majd kvalitatív kutatással végeztem el. A kvantitatív kutatás során valós tapasztalati adatokon teszteltem elméleti konstrukcióm helyességét.

- *Először a hipotéziseket fogalmaztam meg. Ezek segítettek abban, hogy a komplex környezetet az általam relevánsnak tekintett kérdésekre szűkíthessem.*
- *Mindezt a kutatási modell megalkotása követte. A kutatási modell szintén egyszerűsített: a környezet releváns tényezőit és a közöttük lévő kapcsolatot képeztem le.*
- *Harmadik lépésként a környezet mérhetőségét gondoltam végig – azaz a kutatási modell egyes változóit operacionalizáltam.*
- *Ezt követően a hipotéziseket teszteltem, majd megállapítottam a téziseimet.*

A kvantitatív kutatást kvalitatív kutatással egészítettem ki. A kvalitatív kutatással a céloom az összefüggések megértése és a kontextus általam nem vizsgált elemeinek a felvázolása volt.

A kvalitatív kutatást interjúkkal és résztvevő megfigyeléssel végeztem.

Végül megfogalmaztam a kutatás eredményeit.

Kvantitatív kutatás

Hipotézisek megfogalmazása

A kutatás hipotézisei:

A kutatás során arra kerestem a választ, hogy a teljesítmény és a teljesítménymérés és -értékelés hogyan függ össze. Ennek mentén határoztam meg a hipotéziseimet is. Előzetes elképzelésem szerint a teljesítménymérési és -értékelési rendszer és a teljesítmény kapcsolata szoros. A kapcsolat iránya az egyes hipotéziseknél a formállogikát követi. Minél fontosabb a teljesítmény hipotézisben vizsgált jellemzője a vállalat vezetése számára, annál nagyobb maga a teljesítmény is.

Már az empirikus kutatás elindítása előtt eldöntöttem, hogy a víziközművek elemzéséhez a Bodnár Viktória által megalkotott teljesítménymenedzsment modellt fogom adaptálni a közüzemi szektor víziközmű szegmensére.

Bodnár Viktória szerint a teljesítménymérési és -értékelési rendszerek legfontosabb ismérvei: a tartalmi orientáció, az irányultság, a nyitottság, az időhorizont, a meghatalmazó jelleg, a mozgósító jelleg, és a támogató jelleg. Ennek megfelelően a modellben szereplő egyes tényezők mentén fogalmaztam meg a hipotéziseimet.

Tartalmi orientáció

H₁₋₀: A teljesítményt több dimenzióban mérő és értékelő vállalatok teljesítménye magasabb.

A kifinomult teljesítménymérés és -értékelés a teljesítmény több dimenziójában ragadható meg. Ha a

rendszer kialakítására több energiát fordítottak az adott vállalatok, az a teljesítményükben is tükröződik.

Irányultság

H₂₋₀: A teljesítmény mérését és értékelését nem csak múltbeli információra építő vállalatok teljesítménye magasabb.

A teljesítmény a vezetők számára dinamikus fogalom. A tegnapi teljesítmény csupán jó előjel, de nem garancia a holnapi győzelemre. Ennek tudatában volt szükséges megnézni azt, vajon a teljesítménymérési és -értékelési rendszerekben milyen adatokra építenek.

Nyitottság

H₃₋₀: A környezeti információkat is gyűjtő, elemző teljesítménymérést és -értékelést alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.

Ha a vállalat nemcsak önmagához, hanem másokhoz is méri a teljesítményt, objektívebb kép alakulhat is a teljesítményéről. Igaz lehet ez még abban az esetben is, ha a versenytől viszonylag védetten működnek.

Időhorizont

H₄₋₀: A teljesítménymérésben és -értékelésben hosszú időtávot alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.

A hosszú távon sikeres vállalatok a napi döntéseiknél hosszú vagy rövid távra építenek? Előzetes várakozásaim szerint a víziközművek esetében a hosszú távra előre gondolkodó vállalatok nagyobb teljesítménnyel rendelkeznek és így jobban szembe tudnak nézni az akadályokkal.

Meghatalmazó jelleg

H₅₋₀: A meghatalmazó teljesítménymérést és -értékelést alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.

A tevékenységek és felelőségek delegálása – megfelelő fogadókészség és az ezt támogató szervezeti kultúra esetén – növelheti a teljesítményt.

Mozgósító jelleg

H₆₋₀: A munkatársakat bevonó, ösztönző teljesítménymérést és -értékelést alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.

A munkatársak egyéni céljai és a vállalat céljai közötti összhang növelése logikai alapon a teljesítmény növekedéséhez vezet. Úgy véltem, igaz ez a teljesítménymérés és -értékelés rendszerére is.

Támogató jelleg

H₇₋₀: Az önálló teljesítménymérési és -értékelési szervezettel rendelkező vállalatok teljesítménye magasabb.

A szervezeti megoldások segítenek abban, hogy a vezetők a céljukat elérjék. Azonban az, hogy nem létezik formálisan is megfogalmazott, elkülönült teljesítménymérési és -értékelési rendszer, nem feltétlenül kizáró ok: a vállalatnál számtalan megoldás létezhet a teljesítmény menedzselésére. Mégis, mivel a kutatás normatív szemléletű, úgy gondoltam, az elkülönült szervezeti megoldások emelhetik a vállalat teljesítményét.

$H_{8,0}$: Azon vállalatok teljesítménye magasabb, ahol a teljesítménymérést és -értékelést a vezetők rendszereinek a saját elvárásaikhoz igazítják.

Ha a vezető számára fontos egy cél, ebből következően a célt támogató és megtestesítő rendszer is, akkor vezetői figyelmének egy részét hajlandó erre áldozni. Előzetes elvárásaim szerint ez növeli a teljesítményt.

Alkalmazott eszközök kifinomultsága

$H_{9,0}$: A kifinomult eszközöket alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.

A teljesítmény mérése és értékelése vállalati szinten nem egyszerű feladat. Az egyre bonyolultabb eszközök alkalmazásának célja a teljesítmény növelése. Minél kifinomultabb eszközöket használ egy vállalat, annál nagyobb teljesítményt jósolhatunk előre.

Kutatási modell

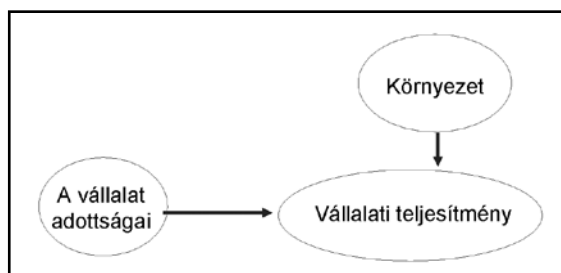
A kutatási modell(ek) megalkotása a hipotézisek megfogalmazásához hasonlóan több lépésben történt. A kutatási modell(ek) kialakításakor már figyelembe vettem a rendelkezésre álló adatokat is.

Két modellt készítettem.

Az első egy segédmodell – amelyet iparági modellnek neveztem –, ez nagy elemszámmal és nyilvánosan beszerezhető pénzügyi és naturális adatokkal dolgozott. Célja az iparág megismerése és a hipotézisek tesztelésére létrehozott modell megfelelő megfogalmazása volt⁹ (5. ábra).

5. ábra

Az iparági elemzés kutatási modellje

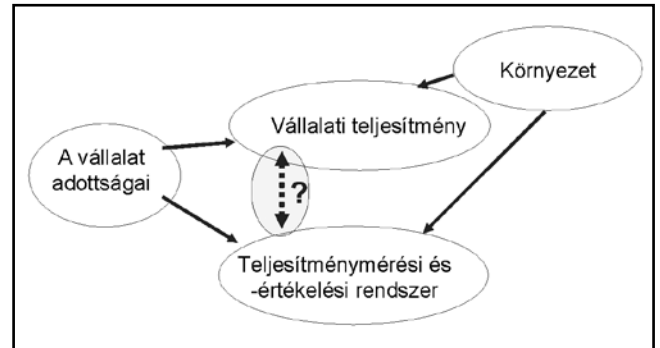


A második modell a fő kutatási modell, az adatok jellemzői miatt ezt a modellt kérdőíves elemzés modelljének neveztem el. A modell megalkotásának célja

az volt, hogy a bonyolult környezetet megfelelően egyszerűsítse, és a hipotézisek tesztelését lehetővé tegye. Ez a modell alapvetően a kérdőíves adatokra épült.

6. ábra

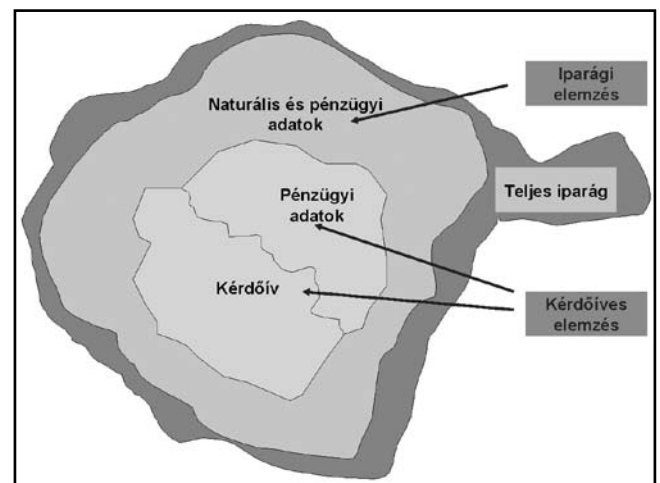
A kérdőíves elemzés kutatási modellje



A 6. ábrán tudatosan szerepeltettem a vállalat adottságait és a környezetet is. Kontingencialista alapon nyugvó meggyőződésem volt, hogy mindkettő befolyásolja a tényleges teljesítményt. Azonban a kutatás végrehajthatósága miatt ezen tényezők vizsgálatát kihagytam.¹⁰ Amit vizsgáltam, az a teljesítmény és a teljesítménymérési és -értékelési rendszer kapcsolata. Az ábrán a kapcsolat fontossága miatt mindezt külön kiemeltem. Az egyes elemzésekben felhasznált adatokat a 7. ábra mutatja.

7. ábra

Az elemzésekhez felhasznált adatok kapcsolata



Az empirikus adatok jellemzői

Az adatok összehasonlíthatósága

Kutatásomban kezelni kellett azt is, hogy az iparági és a kérdőíves adatok eltérő időpontra vonatkoztak. Az iparági adatokat a 2001-es, lezárt pénzügyi évből vettem. A kérdőíves kutatás adatai pedig 2003–2004-ből datálódhatnak. Annak érdekében, hogy a konzisztenciát

megőrizzem, a kérdőíves kutatásra alapozott modellhez – bár a 2001-es adatok rendelkezésre álltak – a vállalatok által megadott, 2003–2004-es évre vonatkozó pénzügyi és naturális adatokat használtam.

A kérdőív és a kitöltési arány

A kérdőív szerkesztése során törekedtem arra, hogy arányskálán, ordinális skálán és nominális skálán mérhető adatokat egyaránt beszerezsek. A véleményre vonatkozó kérdéseket szándékosan páros fokozatú skálán mértem, ezzel strukturálisan is készítetve a válaszadót a határozott állásfoglalásra.

A kérdőívet elküldtem az iparág – általam ismert – minden szereplőjének, így 92 kérdőívet postáztam. A szerencse – és a vizes szakma fegyelmezettsége – azonban nekem dolgozott. Jóval a várt arány fölött érkeztek vissza kérdőívek. A visszaküldött kérdőívek végleges száma 23 (25%) volt.

A kérdőíves kutatásban elemzett vállalatok kiválasztása nem véletlenszerűen történt, ezért statisztikai értelemben nem is mondhattam, hogy mintáról van szó. Azonban az elemeknek a teljes sokasághoz viszonyított magas aránya – kerekén 25%-a – azt megengedte számomra, hogy a kérdőív alapján kapott eredményeket általánosítsam. Erre azért vállalkozhattam, mert a kérdőíves vállalatok már arányuknál, súlyuknál fogva jól jellemzik az egész iparágat.

A vizsgált vállalatok megismerése

Az elemzett vállalatok legfontosabb leíró statisztikái

A leíró statisztikákat vizsgálva a következő megállapításokat tettem a magyarországi víziközművekre nézve (a kérdőívben a véleményeket firtató kérdéseket ordinális skálán mértem, a válaszokat 1–2–3–4 értékekkel kódoltam; a két tizedes pontossággal számolt változók egy-egy kérdéskört szondázó több kérdés összevont változói, de az értékek itt is 1–4 között szóródnak):

Adottságok

A vállalatok munkavállalói közül 75% volt fizikai foglalkozású (igen kicsi, 6 százalékpontos szórással), 12% rendelkezett felsőfokú végzettséggel.

A vizsgált időszakban a vállalatok átlagosan 9 ezer Ft-ot költöttek évente oktatásra munkavállalónként. Az egy munkavállalókra jutó tréningnapok száma évente átlagosan egy volt. A vállalatok tipikusan nem végeztek kutatási és fejlesztési tevékenységet. (Meglepő, hogy új technológiát viszont a kérdőív felvételét megelőző utolsó öt évben többségében bevezettek.) A vállalatok az értékcsökkenéssel nagyjából megegyező arányban ruháztak be, és az eszközök átlagos leírtsága a bekerüléskor tervezettnek megfelelően alakult.

A vállalatoknak a saját maguk vezetéséről kialakult képe nagyon kedvező volt. A szervezetek úgy látták, hogy a vállalatukat egységes vezetés irányította (3,38), amelyet magas szakmai tájékozottság jellemezett (3,48). A vállalat irányítása tudatos (3,36), és a teljesítmény növelésének módja ismert volt (3,41). A vállalatok többé-kevésbé felkészültek az EU-integráció okozta változásokra (3,26) – amit némiképp megkérdőjelez, hogy a vezetők alig ötöde beszélt bármilyen idegen nyelvet.

A vállalatok irányítására a bürokratikus koordinációs mechanizmusok voltak a jellemzők (3,11), a piaci koordináció (2,93) és a személyorientált koordináció (2,60) ennél kisebb szerepet kapott.

Környezet

A vállalatok nagyon nagy részben nem rendelkeztek versenytárssal. Ritka, mint a fehér holló az a vállalat, amely a környezetét versenytárssal együtt élte.

Teljesítménymérési és -értékelési rendszer:

A vállalatok a teljesítménymérési és -értékelési rendszer üzemeltetése során jelentős mértékben használtak mind naturális (3,25), mind pénzben kifejezett adatokat (3,14). A szöveges elemzések használata kevésbé volt elterjedt (3,05). Sajnos a teljesítménymérés során kapott eredményeket csak részben használták fel (2,82).

Ezzel összecseng, hogy az információ többnyire múltra orientált, mivel a jövőre vonatkozó információ elterjedtsége alacsony (1,67) volt. A vállalatok inkább belső (3,70), mint külső (2,40) adatot használtak a teljesítménymérés és -értékelés során.

Az üzleti és az operatív terv összecsúszott, mind-egyik időtávja egy év (rendre 1,19, illetve 0,9 év).

A vállalatok terveit többségében a tulajdonosok hagyták jóvá, a vállalatok közel harmadánál kizárólag a menedzsment döntött a vállalati tervekről.

A célkitűzés és az értékelés gyakorlata nagyon eltérő volt, egységes képet nehéz megfogalmazni. Azonban a teljesítmény a vállalatok számára önmagában inkább fontos (3,02) volt, bár a javadalmazás és a teljesítmény közötti kapcsolat nem volt jellemző (2,74).

A teljesítményértékeléssel foglalkozó önálló szervezetet gyakorlatilag nem találtam meg a magyarországi víziközműveknél (1,21), és a vezetői munkában sem volt jellemző az eredmények használata (2,70).

A kutatás teljesítményfaktorai

A teljesítményt hét változóval írtam le, de ezeket a változókat sűríteni is szerettem volna. Erre a faktoranalízist használtam. A hét rendelkezésre álló változót két faktorba tudtam összehúzni. Az egyes faktort az összetevői alapján Teljesítménynek, a második faktort

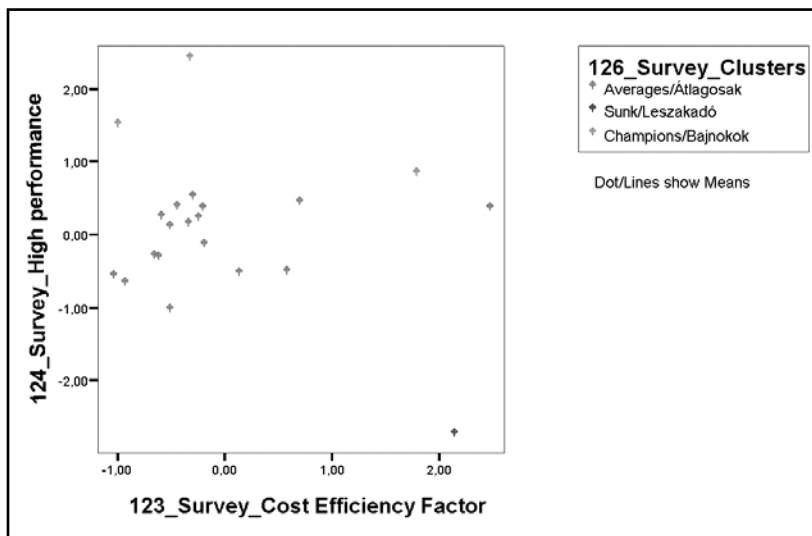
– miután megszoroztam az értékeket –1-el – Költség-hatékonyságnak neveztem el. A faktorok meghatározása elfogadhatóan jó sikerült, a két merőleges faktor az eredeti hét faktor varianciájának közel háromnegyedét megmagyarázta.

A vállalatok csoportokba sorolása

A vállalatokat csoportokba szerettem volna sorolni, mégpedig a Teljesítmény és a Költséghatékonyság faktorok egyidejű figyelembevételével.

Az eredeti változókból sikerült három, tartalommal is megtölthető klasztert képeznem. Teljesítményváltozók értéke alapján az egyes csoportok az Averages/Átlagosak; Sunk/Leszakadó; Champions/Bajnokok nevet kapták. Ezek után kíváncsi voltam, hogy a teljesítményfaktorok kétdimenziós térben hogyan helyezkednek el a vállalatok és maguk a csoportok (8. ábra).

K-közepű klaszterek a teljesítményfaktorok terében



Az adatok szépen elrendeződtek, a csoportok értelmes tartalommal telítődtek meg.

Hipotézisek tesztelése

A víziközmű iparágról a rendelkezésemre álló adatok alapján átfogó képet kaptam. A vállalatok teljesítményét több szempontból is elemeztem. Ezek után a teljesítmény és a teljesítménymérési és -értékelési rendszer közötti kapcsolatot próbáltam megismerni. Mindezt az általam megfogalmazott hipotézisek tesztelésén keresztül igyekeztem elérni.

Az elemzésben minden esetben már csak a végeredményeket szerepeltettem. A teszteléseket a legtöbb esetben 2-próbával, F-próbával végeztem. Amennyiben az elégtelen elemszám miatt a keresztátlás elemzés nem vezetett eredményre, a Monte Carlo és az Exact mód-

szerek segítségével, a táblák véletlen generálásával igyekeztem ezen problémát kiküszöbölni.

A hipotéziseket leteszteltem. A tesztelés összefoglaló megállapításait az 1. táblázat tartalmazza.

Az eredmények számomra sok esetben meglepőek voltak, bizonyos esetekben pedig az előzetes elképzeléseimet támasztották alá. A hipotéziseim közel fele helytálló volt, más részük empirikusan nem volt alátámasztható.

A modell kiterjesztése: szituatív és környezeti jellemzők bevonása

A hipotézisek megfogalmazásakor már jeleztem, hogy kizárólag a teljesítménymérési és -értékelési rendszer jellemzői és a teljesítmény kapcsolatát elemzem. A teljesítménymérési és -értékelési rendszer jellemzői közül meghatároztam azokat, amelyek a teljesítmény szempontjából lényegesek voltak. Vizsgálódásom

azonban nem állt meg ezen a ponton. Arra is kíváncsi voltam, vajon a teljesítménymérési és -értékelési rendszer önmagában mennyire lényeges és fontos a teljesítmény szempontjából.

Fő megállapításaim ezek után a következők voltak:

A vállalatok pénzügyi teljesítménye összetett fogalom, amelyet a pénzügyi eredmények és a költséghatékonyság írnak le.

A teljesítmény alapján a vállalatok csoportokba sorolhatók. Ezek a csoportok – teljesítményklaszterek – markánsan elkülönülnek.

A teljesítményklaszterekbe való sorolást több tényező határozza meg. Ezek között a tényezők között van a teljesítménymérési és -értékelési rendszerre, a környezetre és a szituatív jellemzőkre vonatkozó változó egyaránt. A környezeti jellemzők közül a teljesítményre releváns hatással a terület GDP-ben mérhető fejlettsége, a vízdíj nagysága és a csatornaszolgáltatásba bevont lakosságnak az összes lakossághoz viszonyított aránya van. A szituatív jellemzők közül a méret, a víztermelés nagyság és a tisztított szennyvíznek az összes elvezetett szennyvízhez képest mért aránya a fontos.

Ezzel az empirikus kutatás kvantitatív részének végére értem. A magyarországi víziközművek világát a rendelkezésemre álló adatok alapján megismertem. További lépés várt rám. Arra voltam kíváncsi, hogyan látják a teljesítményt a gyakorlatban dolgozó szakemberek. Erre a kutatás kvalitatív részével kívántam a választ megadni.

A hipotézistesztelek összefoglalása

A teljesítménymérési és -értékelési rendszer	Hipotézis	Döntés	Tézis
Tartalmi orientáció	H ₁₋₀ : A teljesítményt több dimenzióban mérő és értékelő vállalatok teljesítménye magasabb.	Elfogadva	Azok a vállalatok, amelyek a teljesítményük elemzéséhez pénzügyi és naturális adatokat is használnak, nagyobb teljesítménnyel rendelkeznek.
Irányultság	H ₂₋₀ : A teljesítmény mérését és értékelését nemcsak múltbeli információra építő vállalatok teljesítménye magasabb.	Elvetve	–
Nyitottság	H ₃₋₀ : A környezeti információkat is gyűjtő, elemző teljesítménymérést és -értékelést alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.	Elfogadva	A környezetüket rendszeresen figyelő és értékelő, s magukat abban elhelyező vállalatok teljesítménye magasabb.
Időhorizont	H ₄₋₀ : A teljesítménymérésben és -értékelésben hosszabb időtávot alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.	Elfogadva	Azok a vállalatok, amelyek stratégiai terve hosszabb időtávra szól, magasabb teljesítménnyel rendelkeznek.
Meghatalmazó jelleg	H ₅₋₀ : A meghatalmazó teljesítménymérést és -értékelést alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.	Elvetve	–
Mozgósító jelleg	H ₆₋₀ : A munkatársakat bevonó, ösztönző teljesítménymérést és -értékelést alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.	Elfogadva	A teljesítményt fontosnak tartó és a munkatársakat bevonó vállalatok teljesítménye magasabb. A munkatársak bevonása kedvező hatással van a költséghatékonyságra is.
Támogató jelleg	H ₇₋₀ : Az önálló teljesítménymérési és -értékelési szervezettel rendelkező vállalatok teljesítménye magasabb.	Elvetve	–
Támogató jelleg	H ₈₋₀ : Azon vállalatok teljesítménye magasabb, ahol a teljesítménymérést és -értékelést a vezetők rendszeresen a saját elvárásaikhoz igazítják.	Elvetve	–
Az alkalmazott eszközök kifinomultsága	H ₉₋₀ : A kifinomult eszközöket alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.	Elvetve	–

Kvalitatív kutatás

Interjúk és résztvevő megfigyelés

Az empirikus kutatás kvantitatív részének lezárása után a kvalitatív adatok feldolgozásának láttam neki.

A kvalitatív kutatás két pilléren nyugodott:

interjúk készítése magyarországi víziközművek vezetőivel és résztvevő megfigyelés két éven keresztül az iparág egyik vállalatánál.

Az interjúk készítésének célja az összefüggések megértése, kiegészítése és új kutatási irányok kijelölése volt.¹¹

Általános iparági tapasztalatok

A teljesítménymérésre és -értékelésre ható erők

A víziközművek teljesítménymérési és -értékelési rendszere különböző erők által meghatározott.

A legfontosabb ezek közül a vállalat felső vezetése. Jórészt a **vezetés** dönti el, hogy mit, milyen rendszeres-

séggel mér. A rendszer kialakításáért és működtetéséért is a felső vezetést felel.

A másik nagyon fontos tényező a **helyi politika**. A helyi politika jellemzően az önkormányzatokon keresztül jelenik meg. A helyi politika és a tulajdonos számtalanszor ugyanazt a szereplőt jelenti. A közösségi tulajdonosra az is jellemző még, hogy a szabályozó hatósággal szoros a kapcsolata. Sok esetben a nem helyi tulajdonos – például megyei vagy állami tulajdon esetén – teljes az átfedés. Ezek a szereplők határozzák meg azt, hogy a számukra fontos célok teljesülését milyen dimenziók mentén szeretné mérni. Ha a politika, a szabályozó hatóság előírja a cél teljesülésének mérését, akkor az szükségképpen hat a teljesítménymérési és értékelési rendszerre is.

A harmadik kiemelt fontosságú szereplő a **lakosság**, illetve az **ügyfelek**. A lakosság nagyrészt jelenti az ügyfeleket is, de az átfedés természetesen nem teljes, hiszen vannak közületi ügyfelek is. Az ügyfelek között pedig

vannak olyan szereplők is, akik a volumen okán nem, de társadalmi jelentőségüknek fogva nagyon fontosak: ilyenek például az iskolák vagy a kórházak. Az ügyfelek és a lakosság a teljesítménymérési és -értékelési rendszerre általában csak áttételesen, legtöbbször a politikán keresztül hat. Mégis, fontosságuk elvitathatatlan. A vállalat felső vezetése talán akkor tesz magának a legjobbat, ha elébe megy az igényeknek: folyamatosan és részletesen tájékoztatja a lakosságot a szolgáltatási szint alakulásáról. Jobb, ha ezt a vállalat vezetése irányítja, és nem a lakosság kényszeríti ki a teljesítmény egy meghatározott dimenziójának a mérését és -értékelését.

A **szakszervezetek** és az **alkalmazottak** hangja már halkabb. Ez a csoport sok esetben úgy jelenik meg a teljesítménymérési és -értékelési rendszer számára, mint korlátozó tényező. A rendszereket végső soron ugyanis emberek – az alkalmazottak – működtetik. Ha nem értik és nem szeretik a rendszerből érkező adatokat, a teljesítménymérés könnyen kisiklik.

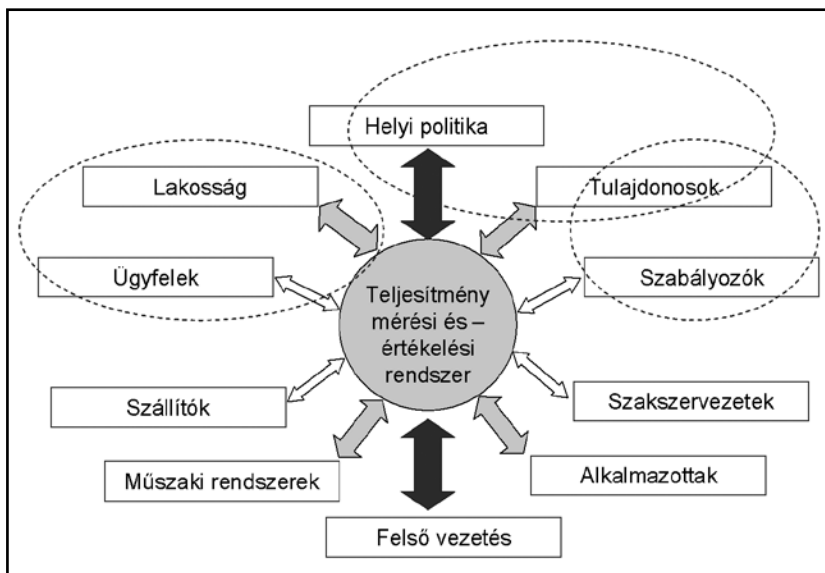
A teljesítménymérés és -értékelés jellemzői

A megfelelő teljesítménymérési és -értékelési rendszerben többszintű célokat, és ehhez kapcsolódó többszintű teljesítménymérést találunk. A legfontosabb érintettek szempontjait figyelembe véve javasolt teljesítménycélok kitűzése a politika; a lakosság; a tulajdosok és a felső vezetés céljainak megfelelően.

A teljesítmény mérésére célszerű sok természetes mutatót használni. A szolgáltatási szint mérésére ugyanis a legkönnyebben megértethető mutatók a természetes mutatók (például hány csőtörés, milyen vízminőség, milyen ügyfélszolgálat jellemezte az adott időszakban a vállalatot).

Végül a szervezeti teljesítmény és az egyéni teljesítmény összekapcsolását csak a hierarchia nagyon magas szintjén tudom elképzelni. A hierarchia alacsonyabb szintjein sokkal használhatóbbnak találom a csoportszintű és a vállalati szintű teljesítmény összekapcsolását.

Az víziközművek teljesítménymérési és -értékelési rendszereire ható tényezők



A **műszaki rendszerek** azért fontosak, mert ezek szállítják az adatokat a teljesítmény méréséhez.¹² A megfelelő kapcsolat megteremtése azért fontos, mert a teljesítmény méréséhez és értékeléséhez nagyon sok természetes adatot kell feldolgozni. Ez a műszaki rendszerek nélkül – gondoljunk például a vízminőség mérésére – elképzelhetetlen.

A **szállítók** hatása sokszor csak áttételesen, a műszaki rendszereken keresztül valósul meg. Más esetben – például egy integrált főkönyvi rendszer esetében – a rendszert szállítók hatása közvetlen a teljesítménymérés és -értékelés által használt adatok és az adatfeldolgozás módjára.

9. ábra A kutatás eredményei és kiterjesztése

A teljesítmény összetett fogalom.

Ismereteim szerint a magyarországi víziközművek teljesítményére és a teljesítménymérési és -értékelési gyakorlatára együttesen még nem készült kutatás. Ennek a hiánynak a pótlására tettem kísérletet.

Kutatásommal arra vállalkoztam, hogy a teljesítmény egy erősen leszűkített, de mérhető részét megvizsgáljam a magyarországi víziközműveknél, a 2001–2004-es időszakban.

A kutatás eredményei

A kvantitatív kutatás eredményei

A teljesítményt operatív pénzügyi teljesítményként értelmeztem.

A teljesítménymérési és -értékelési rendszer jellemzőit Bodnár Viktóriától adaptált teljesítménymérési és -értékelési modell alapján vizsgáltam. A rendszer jellemzőit a Tartalmi orientáció, az Irányultság, a Nyitottság, az Időhorizont, a Meghatalmazó jelleg, a Mozgósító jelleg, a Támogató jelleg, az Alkalmazott eszközök kifinomultsága mentén vizsgáltam.

A kutatást kiterjesztettem a környezetet és a szituatív jellemzőket leíró változók hatásának tesztelésére is.

A kutatás megállapításai a következők:

A teljesítményt alapvetően két tényező határozza meg, a pénzügyi eredmények és a kibocsátásra jutó költségek.

A teljesítmény alapján a magyarországi víziközműveket jól elkülöníthető csoportokba tudtam sorolni.

A magyarországi víziközművek teljesítménye a vizsgált időszakban – 2001–2004 között – kevéssé ingadozott. Teljesítményük egymáshoz képesti változása elenyésző volt: az iparágban 2001-ben kiemelkedően teljesítő vállalatok 2004-ben is kiemelkedtek, míg az átlagosan szereplő vállalatok közül nem sikerült a látványos előretörés egyik vállalatnak sem.

A teljesítmény szempontjából a teljesítménymérési és -értékelési rendszer jellemzői közül relevánsnak a Tartalom, a Nyitottság, az Időhorizont, Mozgósító jelleg bizonyultak.

Úgy találtam, hogy a környezeti és a szituatív jellemzők közül is vannak, amelyek a teljesítményt alapvetően meghatározzák. A környezeti jellemzők közül a teljesítményre releváns hatással a terület GDP-ben mérhető fejlettsége, a vízdíj nagysága és a csatornaszolgáltatásba bevont lakosságnak az összes lakossághoz viszonyított aránya van. A szituatív jellemzők közül a méret, a víztermelés nagysága és a tisztított szennyvíznek az összes elvezetett szennyvízhez képest mért aránya a fontos.

A kvalitatív kutatás eredményei

A teljesítmény pénzügyi és szolgáltatási színvonalban – amely magában hordozza a műszaki jellemzőket – egyaránt mérendő.

A teljesítmény többszintű értelmezése viszont egyéb tényezők hatását is magába hordozza:

A teljesítmény nagyban függ a vállalat természeti adottságaitól.

A teljesítmény jelentősen befolyásolható a vezetési gyakorlattal. Ez a teljesítménynek elsősorban a pénzügyi dimenziójára igaz.

A vállalat mozgásterét jelentősen változtatja a politikával való kapcsolata. A víziközművek elsősorban a helyi politika változására érzékenyek.

A pénzügyi teljesítmény alakulására a közösségi tulajdonos erőteljes hatással van. A hatás azonban gyakran változó és inkonzisztens célrendszeren keresztül jelenik meg.

A szolgáltatás jellemzőinek nem az abszolút szintjére, hanem mindig annak változására érzékeny a fogyasztó.

A kvalitatív kutatást nagyon hasznosnak találtam. A kvantitatív kutatás eredményeinek értelmezésében segített, és a további kutatási irányok meghatározásában döntő szerepe volt.

Az empirikus kutatás és a saját tapasztalás eredményeinek összehasonlítása

Az empirikus kutatás és a saját tapasztalat eredményei nagyrészt összecsengenek. A legfontosabb hasonlóságokat az alábbiakban látom:

A víziközművek teljesítménye nagyon stabil, kis ingadozást mutat. Köszönhető ez a piac és a technológia kiszámíthatóságának.

A teljesítmény nagyban függ a természeti adottságtól. Vannak szerencsés, és vannak kevésbé szerencsés vállalatok. A szerencsések kibocsátásra jutó egységköltsége jóval alatta marad a hátrányos helyzetűek egységköltségének.

A költség azonban nem kizárólagos fontosságú: az árát a vállalat is tudja aktívan befolyásolni. Ez csökkentheti az eredményességben szükségképpen keletkező eltérést.

A teljesítmény azonban nem a környezettől teljes mértékig meghatározott fogalom. A vállalat felső vezetése egy jól végiggondolt és megfelelően alkalmazott

2. táblázat

A kutatás tézisei

A teljesítménymérési és -értékelési rendszer	Hipotézis	Döntés	Tézis
Tartalmi orientáció	H ₁₋₀ : A teljesítményt több dimenzióban mérő és értékelő vállalatok teljesítménye magasabb.	Elfogadva	Azok a vállalatok, amelyek a teljesítményük elemzéséhez pénzügyi és naturális adatokat is használnak, nagyobb teljesítménnyel rendelkeznek.
Nyitottság	H ₃₋₀ : A környezeti információkat is gyűjtő, elemző teljesítménymérést és -értékelést alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.	Elfogadva	A környezetüket rendszeresen figyelő és értékelő, s magukat abban elhelyező vállalatok teljesítménye magasabb.
Időhorizont	H ₄₋₀ : A teljesítménymérésben és -értékelésben hosszú időtávot alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.	Elfogadva	Azok a vállalatok, amelyek stratégiai terve hosszabb időtávra szól, magasabb teljesítménnyel rendelkeznek.
Mozgósító jelleg	H ₆₋₀ : A munkatársakat bevonó, ösztönző teljesítménymérést és -értékelést alkalmazó vállalatok teljesítménye magasabb.	Elfogadva	A teljesítményt fontosnak tartó és a munkatársakat bevonó vállalatok teljesítménye magasabb. Kedvező hatással van a költséghatékonyságra is.

teljesítménymérési és -értékelési rendszerrel nagyon sokat tud a vállalat teljesítményén javítani. A teljesítmény kulcsa ugyanis még ebben, a környezetétől nagyon függő iparágban is a vállalat munkatársain múlik.

Néhány ponton azonban az empiria és a saját tapasztalatom eltérnek. Ezek a pontok a következők:

Az empiria azt mutatja, hogy a költségek kulcsszerepet játszanak a vállalatok sikerességében.

Véleményem szerint a költségek csökkentése azonban nem lehet vélcél: egy folyamatosan defenzívában lévő vállalat munkatársai demotiválódnak. Sok vezető a költségcsökkentésben látja a menekülési utat. A költségek mellett a szolgáltatási szintet is nagyon erősen figyelembe kellene venni, és a szolgáltatási szint emelését mintegy eszközként használni a közösségi tulajdonossal való alkudozásban.

Az empiria azt mutatja, hogy a vízdíj nagyon fontos tényező a vállalatok számára.

Véleményem szerint a vízdíj mértéke nagyon sok esetben a fogyasztók számára nem világos, nem érzékelik a nagyságát. A változásra viszont nagyon hirtelen és ingerülten reagálnak. Ez a két tényező együttesen azt jelenti számomra, hogy nem racionális, hanem sokkal inkább érzelmi kérdéssről van szó. Ha ez a helyzet, akkor véleményem szerint megfelelő tájékoztatással elejét lehet venni az érintettek túlzott reakciói okozta kellemetlenségeknek.

Az empiria azt mutatja, hogy a víziközművek teljesítménye egy sokdimenziós térben határozódik meg. Sok vezető adottságnak veszi azt, hogy a lakosság, tulajdonos, politika kiszolgáltatottja a vállalat.

Véleményem szerint a célok kongruenciája nemcsak a kiszámíthatatlanságot, hanem a játéktér bővülését is eredményezi. Ha a víziközművek teljesítménymérése nem előre rögzített célok elérésén múlik, akkor sok-sok lehetőség van a teljesítmény alakítására.

A kutatás végső megállapításai

A teljesítményt sok tényező határozza meg. A vízi-közművek olyan iparágban működnek, ahol a teljesítményt a vezetéstől független elemek nagyban befolyásolják. A magyarországi víziközmű-vállalatok teljesítménye nagyban függ a vállalat adottságaitól és a környezeti tényezőktől. A szolgáltatási terület nagysága, a kiszolgáltató ügyfelek száma adottság az egyes vállalatok számára. Mindezek mellett még az eladási ár is csak részben befolyásolható a vállalat által. A vállalati teljesítmény szempontjából további fontos elem a vállalattól független politikai környezet hatása. Ennek alakításában a vállalatok csupán közvetetten, de részt tudnak venni.

A magyarországi víziközmű-vállalatok ugyan nagyon sok korláttal néznek szembe, részbeni viszonzásképpen viszont a versennyel szemben eddig védetten működnek. Ez jelentős biztonságot és a teljesítmény befolyásolásának nagy lehetőségét jelenti.

A vállalati teljesítményt mérő és értékelő rendszereknek azonban van relevanciája. A teljesítményt ugyanis csak részben a környezeti tényezők és a vállalati adottságok határozzák meg. A teljesítménymérési és -értékelési rendszer, és alkalmazásán keresztül maga a teljesítmény menedzselése szintén meghatározza, eltéríti a teljesítményt az adottságok és a környezet által kijelölt útról.

A magas teljesítményű vállalatok teljesítménymérési és -értékelési rendszere alapvető elemeiben eltér az átlagos vagy alacsony teljesítményű vállalatok hasonló rendszereitől. Míg a környezet vagy a vállalati adottságok alakítása nehézkes vagy nem megoldható, addig a teljesítménymérési és -értékelési rendszer változtatása vállalati értelemben sokkal rövidebb idő alatt megoldható.

Ajánlások a vezetők számára

A közgazdaságtan a választás tudománya, és a vezetésre ez legalább ennyire ráillik. Amennyiben a vállalat vezetése elkötelezett a teljesítmény növelésében, azt a vezetői munkában is tetten lehet érni.

A teljesítménymérési és -értékelési rendszerek legfontosabb jellemzői nagyon sokat elárulnak a vezetésről és a teljesítmény értelmezéséről. A rendszerek önmagukban nem segítenek. A mindennapi üzleti döntések során azonban a szervezet egésze számára világossá válik, milyen elképzelése van a vezetésnek a vállalat működéséről és az azt jellemző teljesítményértékekről.

Hiszem, hogy a teljesítménymérési és -értékelési rendszerek általam vizsgált minden jellemzője fontos a rendszer megfelelő működtetése szempontjából. Azonban vannak olyan jellemzők, amelyek fontosabbak a teljesítmény alakulása szempontjából. A magas teljesítményt legnagyobb mértékben a mai Magyarország víziközmű-szektorában az szolgálja, ha a teljesítménymérési és -értékelési rendszerrel a vezetők

- *a teljesítményt fontosnak tartják;*
- *a teljesítményt rendszeresen és több dimenzióban mérik;*
- *a környezetüket rendszeresen figyelik és értékelik, abban vállalatuk teljesítményét elhelyezik;*
- *hosszú időtávra előre tekintenek és a teljesítményt hosszú távra tervezik, majd ezt mérik;*
- *a teljesítmény kitűzésébe, mérésébe és értékelésébe a munkatársakat is bevonják.*

A vállalat környezetét, adottságait nem tudja máról holnapra megváltoztatni, sok esetben egyáltalán nincs rá lehetősége. A teljesítményt azonban a vezetéssel lényegesen befolyásolni lehet. Rossz adottságú, kedvezőtlen környezetben működő vállalat kis valószínűséggel lesz az iparág legjobb teljesítményű vállalata, bármilyen vezetése és teljesítménymérési és -értékelési rendszere van. Kimagasló teljesítményű vállalatok között azonban nem találunk olyat, amelyik teljesítménymérési és -értékelési rendszere ne támogatná megfelelően a magas teljesítmény elérését.

A megfelelő vezetés és az ezt szolgáló megfelelő teljesítménymérési és -értékelési rendszer tehát a teljesítménynek szükséges, de nem elégséges feltétele.

A kutatás kiterjesztése

A kutatás folytatása meglátásom szerint indokolt. Ezt két irányban képzelem el.

Egyrészt a kutatás kvalitatív részét célszerű lenne megerősíteni. Célszerűnek látom a kutatás folytatását a kvalitatív eszközök szélesebb felhasználásával elmélyíteni. Ennek egyik eszköze lehetne, a rövid interjúkat nagyobb terjedelmű, és a szakirodalomban definiált módon kivitelezett esettanulmányokkal felváltani. Az esettanulmányok írása során magukról az egyedi szervezetekről kevésbé általános megállapításokat tehetnék.

Másrészt a kutatást a teljesítmény nem vizsgált aspektusaira is ki lehetne terjeszteni. A kutatásom során ugyanis a teljesítményt szűken értelmeztem. Tettem mindezt azért, hogy empirikusan is alá tudjam támasztani a hipotéziseimet. Ezért a teljesítményt meghatározó lényeges elemeket nem vizsgáltam. Ezek közül a legfontosabb a hatalmi-politikai szempont, illetve a közösségi döntéshozatal. Ezekkel a szempontokkal kiegészítve a teljesítményre vonatkozó megállapításaim megbízhatóbbak lehetnének.

Lábjegyzet

- ¹ Úgy döntöttem, nem vizsgálom részletesen a New Public Management és a European Public Space kérdésköröket. Ezek ugyanis csak részlegesen kapcsolódnak a disszertáció témájához, és nem kívántam csupán felületesen foglalkozni a kérdésekkel.
- ² Sok helyen ezek a vállalatok foglalkoznak még fürdőszolgáltatással, egyéb vízgazdálkodással, és kiegészítő jelleggel építőipari tevékenységgel is.
- ³ A kontingencialista-elméletéről, a kontingencialista-kritikákról, valamint ezek kezeléséről terjedelmi okok miatt a disszertációban eltekintettem. Részletesen minderről lásd: Székely (2004).
- ⁴ Tisztában vagyok azzal, hogy a kategóriák nem tiszták. Üzletágak lehetnek mátrixszervezetben is, sőt divíziók is találhatók divizionális mátrixszervezetben. A teljesítmény értelmezésének szintjéhez azonban szerettem volna olyan fogódzót adni, ami könnyen érthetővé teszi a szándékomat, hiszen a kutatás nem

szervezeti formákról szólt. A szervezetek általános jellemzőiről lásd Dobák et al. (1996); a vállalatcsoportok működéséről pedig Bühner – Dobák – Tari (2002).

- ⁵ Kovács Sándor kiemeli, hogy a vezetés politikai-hatalmi szerepvállalása a szervezetek teljesítményét jelentősen megváltoztathatja. „A környezettől elvonatkoztatott és depolitizált vezetői tevékenység- és szerepfelfogás tarthatatlan: a vezetői tevékenység tartalmában kulcsszerepe van a mikro- és makropolitikai szempontoknak. (...) [A politikai környezet ismerete kiemelten fontos] nemcsak azért, mert a vezetés alapjában politikai tevékenység, hanem mert ez a feltétele a szervezet vezethetőségének, hatékonyságának is.” (Dobák et al., 1991: 157–158. old.). Különösen igaz ez a helyi politikai közösségek – önkormányzat – által szabályozott szervezetek esetében.
- ⁶ Az alapvető célt egyezően használom Chikán: Vállalatgazdaságtan könyvében találhatóival (Chikán, 1994).
- ⁷ A teljesítmény számomra tehát egy outputkategória. A sok-sok inputváltozó között lehet pénzügyi, naturális, egyéb dimenzióban értelmezhető. Azonban a teljesítmény számomra csak pénzügyi lehet, amit a szervezet működésének végső mércéjeként értelmezek.
- ⁸ A teljesítmény definiálása iránt tovább lásd: Wimmer (2000).
- ⁹ Részletesen a teljesítmény és a szervezeti struktúra valamint a környezet kapcsolatáról szóló kutatásokról Kieser (1995), Székely (2004).
- ¹⁰ A modell kiterjesztett vizsgálatakor visszatértem ehhez a kérdéshez.
- ¹¹ Az interjúk és a résztvevő megfigyelés részleteiről lásd Székely, (2005).
- ¹² A műszaki rendszerek kifejezésbe természetesen az azokat működtető munkatársakat is beleértettem.

Felhasznált irodalom

- Bodnár Viktória (1999): Contolling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság. Doktori értekezés. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodástani PhD-program.
- Bühner, Rolf – Dobák Miklós – Tari Ernő (2002): Vállalatcsoportok. Aula Kiadó, Budapest.
- Chikán Attila (1994): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Bp.
- Dobák Miklós – szerk. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Illés Mária (2000): A közszolgáltató vállalatok gazdasági szabályozása. Aula Kiadó, Budapest
- Kieser, Alfred (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó.
- Székely Ákos (2004): Teljesítménymérés és -értékelés a magyarországi víziközműszektorban. Tézis-tervezet. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodástani PhD-program.
- Székely Ákos (2005): Teljesítménymérés és -értékelés a magyarországi víziközműszektorban. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodástani PhD-program.
- Wimmer Ágnes (2000): A vállalati teljesítménymérés az értéktérítés szolgáltatásban. PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaság-tudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodástani PhD-program.

Cikk beérkezett 2007. 2. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 5. hó

Zita Zoltay PAPRIKA

ANALYSIS AND INTUITION IN STRATEGIC DECISION MAKING THE CASE OF CALIFORNIA

Many management scholars believe that the *process* used to make strategic decisions affects the quality of those decisions. However several authors have observed a lack of research on the strategic decision making process. Empirical tests of factors that have been hypothesized to affect the way strategic decisions are made notably are absent. (Fredrickson, 1985) This paper reports the results of a study that attempts to assess the effects of decision making circumstances focusing mainly on the approaches applied and the managerial skills and capabilities the decision makers built on during concrete strategic decision making procedures. The study was conducted in California between September 2005 and June 2006 and it was sponsored by a Fulbright Research Scholarship Grant.

Keywords: strategic decision, decision making, empirical test

“The primary wisdom is intuition.”

(Ralph Waldo Emerson, American philosopher)

Strategic decisions are those that affect the direction of the firm. These major decisions concern areas such as new products and markets, product or service development, acquisitions and mergers, subsidiaries and affiliates, joint ventures, strategic alliances, finding a site for a new investment, reorganisation, and other important matters. Strategic decision making is usually conducted by the firm's top management, led by the CEO or President of the company. That is why in this research twenty top level managers were targeted: twelve were CEOs, Presidents, Vice Presidents or Chief Financial Officers (I will call them Executives), while eight were founders and majority owners of their own enterprises (they will be called Entrepreneurs). Sixteen respondents were male, four were female. The average respondent has been working for 28.7 years in general, for 13.8 years for the actual company and for 8.4 years in the current position. 60 percent of the respondents have a graduate business degree, 60 % have an undergraduate degree, seven of them have an MBA or a PhD and two out of these seven have both an MBA and a PhD. One respondent is working on his PhD right now.

The interviews took two and a half hours on the average, varying from two hours up to five hours. During the interviews a preliminary structured list of questions was followed. With each respondent we investigated the circumstances of four different strategic decision cases from their practice. They could choose the cases on their own. Using this technique a database of 80 strategic decisions could be built up.

Background

Kathleen M. Eisenhardt, professor of strategy and organization at Stanford University found that top managers at more effective firms were able to make quick and high quality decisions that were highly supported throughout the firm. Her studies identified four areas in which effective decision makers outperformed counterparts at less effective firms (Eisenhardt, 1998):

1. building collective *intuition*,
2. stimulating conflict
3. maintaining a pace or schedule for decision making,
4. defusing political behaviour.

In my research I focused on the role of *intuition* in strategic decision making. As Ashley F. Fields stated intuition is one of the more mysterious concepts

associated with the study of human capital (Fields, 2000). Classical theoreticians, from Carl Jung (Jung, 1934) through Chester Barnard (Barnard, 1938) and Abraham Maslow (Maslow, 1954) have commented on the existence and value of intuition in organisational settings. Carl Jung said: “intuition does not denote something contrary to reason, but something outside of the province of reason.” It is real and it is not in our heads and our head can not control it. Harold Leavitt (Leavitt, 1975) viewed intuition as a valuable weapon to be used against the heavily analytical practices, which gave rise to his derisive term “analysis paralysis”. Fascination with the subject of intuition remains alive and well in recent years too.

Intuition is usually defined as knowing or sensing something without the use of rational processes. Alternatively, it has been described as a perception of reality not known to consciousness, in which the intuition knows, but does not know *how* it knows. Westcott redefined intuition as a rational process, stating that it is a process in which an individual reaches a conclusion on the basis of less explicit information than is ordinarily required to reach that decision (Westcott, 1968). Weston Agor argued that intuition is a built-in capacity that some of us have and some do not (Agor, 1997). In my research I basically relied on the definition given by Martha Sinclair and Neal Ashkanasy. According to these authors intuition is a non-sequential information processing mode, which comprises both cognitive and affective elements and results in direct knowing without any use of conscious reasoning (Sinclair – Ashkanasy, 2000). Practically it is an unconscious process of making decisions on the basis of experience and accumulated judgment.

Isenberg, who studied managers in Fortune 500 firms, found that they combine both rational and intuitive methods in decision making (Isenberg, 1984). Parikh studied more than 1300 managers and found that intuition is cross-national (Parikh, 1994). Catford's study of 57 business professionals demonstrated that intuition was used commonly as a business tool (Catford, 1978). These and many other researchers have demonstrated that intuition is used regularly in the conduct of business (Fields, 2000).

Interestingly more than half of today's intuition books are authored by females. Psychologists debate whether the intuition gap is truly intrinsic to gender. Whatever the reason, Western tradition has historically viewed rational thinking as masculine and intuition as feminine. Women's way of thinking gives greater latitude to subjective knowledge. Some personality tests show that nearly six in ten men score as “thinkers”

(claiming to make decisions objectively, using logic) while three in four women score as “feelers” (claiming to make decisions subjectively, based on what they feel right) (Meyers, 2002).

In recent years instinct appears ascendant. Decision makers have good reasons to prefer instinct. In a study executives said they use their intuition as much as their analytical skills, but credited 80% of their success to instinct (Buchanan – O'Connell, 2006). Henry Mintzberg explains that strategic thinking calls for creativity and synthesis and this is better served by intuition than to analysis (Mintzberg – Westley, 2001). Buchanan and O'Connell cited some famous statements related to intuition (Buchanan – O'Connell, 2006):

“Pragmatists act on evidence, Heroes act on guts.”
“Intuition is one of the X-factors separating the men from the boys.”

One feature common to all the authors cited above is an inability to articulate a coherent, consistent, and verifiable theory of what underlies the intuitive phenomenon. These researchers unanimously declare that “something” really exists, but they can not agree on just “what” exists or “why” it works as it does (Fields, 2000). Recent advances in cognitive science and artificial intelligence suggest that there is nothing mystical or magical about intuitive processes and that they are not paranormal or irrational. Rather, intuitive processes evolve from long experience and learning and consist of the mass of facts, patterns, concepts, abstractions, and generally what we call formal knowledge or beliefs, which are impressed in our minds (Isenberg, 1984, Simon, 1987). Intuition is not the opposite of rationality, nor is it a random process of guessing, as we very often think. It is a sophisticated form of reasoning based on chunking that an expert hones over years of job specific experience. Consequently intuition does not come easily, it requires years of experience in problem solving and is founded upon a solid and complete grasp of the details of the business. However, in some cases it compresses experience and learning into seconds – as it was shown in some cases during my interviews.

Rational/Intuitive Orientation

The lack of field studies in strategic decision making processes called for a research study to examine concrete real life cases and to analyse:

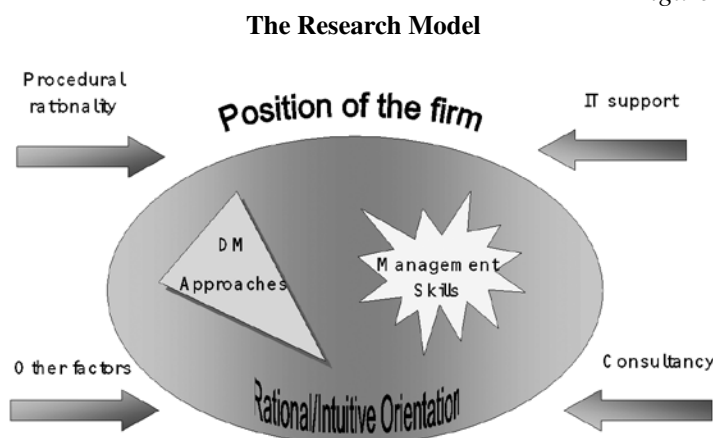
1. how top level managers really make strategic decisions,

2. how Entrepreneurs and Executives differ, if at all, in their approach to strategic decision making processes when they combine rational thinking with their intuition,
3. similarities and differences, if any, in management skills between Entrepreneurs and Executives.

The logic of the research model can be described as follows (Figure 1):

- H2: Intuitive decision making is more favoured by independent decision makers (Entrepreneurs) who have extended control over their firms and are more often in the final decision maker's position. When they put the dot on the "i" they are almost always intuitive.
- H3: The level of management skills is high. The creative/intuitive skills are even more developed in the sample.

Figure 1



Rational/Intuitive Orientation is a concept which has yet to make a significant impact on mainstream decision making research. Consequently, no well-established indicators of Rational/Intuitive Orientation exist. Based on understanding the concept, however two optional indicators (decision making approaches and management skills) were identified in this study.

In the literature of decision theory, several models of organisational decision making can be found. These differ from each other in the sense that they use other prerequisites of decision makers and also refer to the organisational connections of decision makers. On the basis of the above dimensions four different models and decision making mechanisms were identified (analytical, political, bounded rationality and intuitive). Eleven management skills were investigated and rated as to whether they support analytical or intuitive thinking. In this chapter we will focus on the core of the above mentioned research model namely on Rational/Intuitive Orientation.

The main hypotheses of the research can be summarized as follows:

- H1: Intuition plays a key role in strategic decision making since strategic problems are ill-structured and hence can not be programmed. Decision makers at the top level combine analytical and intuitive approaches, but more heavily rely on their intuition.

Herbert Simon was the first to distinguish between the two extreme types of decisions. He called recurring, routine-like or ready-made ones *programmed decisions*, while those being unique and unstructured with long-term impacts were called *non-programmed decisions* (Simon, 1982). Programmed and non-programmed decisions naturally set the two extreme poles of one continuum and the appearance of interim cases is much more probable. In the course of company operations it happens very rarely that a decision situation clearly corresponds to the terminology of the programmed or non-programmed decisions. On the other hand, most managers develop some kind of practice for the handling of non-programmed decision situations that can be successfully applied, if a ready-made solution can be fitted to an actual situation. Certain non-programmed decisions may become programmed in the course of time in a company's practice. It is rather meaningful that programmed and non-programmed decisions are sometimes referred to as well-structured and ill-structured as well.

A central part of this survey consisted of the examination of 20 plus 60 real strategic decisions. At the beginning of the interview every respondent could mention a "big case" which was mainly ill-structured. When I asked the respondents to quote three more decision cases, they mainly mentioned *semi-structured* problems which could be positioned somewhere between the well-structured and ill-structured extremes. These case were not as "big" as the previous 20 decision situations, but they still had long term consequences and strategic importance. Practically each participant could mention four cases, one "big case" and three semi-structured cases. This is how the database of the survey was built up based on the cases of the twenty contributors.

In the interest of comparability, the semi-structured decision cases were classified into categories that are borrowed from the "*Bradford Studies*" (Hickson, 1986). According to this, I distinguished

- investment,
- reorganization,
- acquisition,
- fund-raising,
- marketing,
- service or product development,
- production,
- finding a site for investment,
- human resource management,
- quality management,
- other decisions.

Service or product development (10), investment (9), reorganization (9), marketing (8), finding a site for investment (7) decisions were the most frequently mentioned cases. But I also found at least a single case for each other category.

The respondents mixed the analytical and intuitive problem solving approaches when they made these decisions. As they argued they found it very difficult to use only the rational approach for these semi-programmed decisions, therefore intuitive decision making was very often valuable and also applied. But it was also typical that decision makers made their decisions and later developed rational sounding reasons for the decision after the fact. It seemed that for some reasons they like to be seen rational. However, some of them were very proud of relying on their instinct in solving particular cases. Demonstrating the concept of bounded rationality the respondents recognized that at least in part their decisions were based on intuition, gut feeling, “seat of the pants”. This was most typical in marketing cases, where they needed more experience and judgment than sequential logic or explicit reasons to make those decisions. As they explained it, they made these decisions based upon what they believed to be right, rather than upon what they could document with hard data. But in the other categories, especially in cases of service or product development, investment, acquisition and finding a site decisions they did not find it appropriate to apply this kind of logic.

When the respondents were given an extra opportunity to rethink their earlier answers concerning the analytical and intuitive approaches in their cases, they changed their mind only slightly. If they could repeat the same decisions, which will of course never happen, they would rely more on analysis in marketing decisions too, but in service product development cases interestingly would give more room for intuition.

Clearly, there were major perceived differences between Entrepreneurs’ and Executives’ answers in term of how their decisions were made. One of the main differences is that Executives tend to exhibit

more characteristics of analytical decision making than Entrepreneurs do. Executives more heavily rely on the analytical approach. However, it is interesting to note that Entrepreneurs are more careful in cases of investment decisions, where they insist on preliminary analytical investigation. A logical explanation could be that they risk their own money when investing and are therefore more careful about it.

The quality of the decision making activity and the company’s success is considerably influenced by the fact of who makes the decisions, what skills and capabilities they have, what their managerial style is, and also what techniques and methods they use in the course of decision making. Consequently, it is not only the applied decision making approach and the managerial style that leave their mark on decision making, but it is equally important, what level of professional abilities, education and experience the managers have.

What characteristics or individual skills must a management have to be successful? The survey embraced the general abilities of management. What is more, in the in-depth interviews I encouraged respondents to make some self-evaluations. I asked them to define their strengths and weaknesses according to the investigated characteristics and skills by evaluating themselves on a five point Likert scale. However, the first task was to rank the skills according to their importance. Considering the opinions of all respondents (N=20), the “image of the ideal manager” fulfilling all expectations of management was appeared as shown in decreasing order:

1. excellent communication skills,
2. sense for business,
3. problem solving skills,
4. practice minded behaviour,
5. ability to represent ideas,
6. risk taking nature,
7. expertise,
8. organising skills,
9. executive skills,
10. analytical skills,
11. use of PC and computers.

Some interesting features are revealed from this ranking. Naturally, the top and the bottom of the list are worth attention, since the skills there outline a manager-image frequently mentioned during the interviews. The major task of a manager is to communicate inside and outside of the company (as they stated they do most of the marketing) while the use of computers at top level is not a must since they can get all necessary IT support whenever they need. The other skills could be divided into two subgroups in the order. As one of the respondents

stated those skills are more important – and happen to be in the upper part of the list – which you can not buy, and those which are available through different channels i.e. consultancy like organising skills, analytical skills or IT knowledge are in the second half of the list.

If we compare these results to the actual self-assessments we can see an interesting evidence of cognitive dissonance. The respondents ranked less important their weaknesses and more important their strengths. They were far beyond the average performers (if we define this category on a five point scale with the middle position indicated by 3) on all criteria except one, the use of computers, but as we saw earlier they did not feel that fact as a disadvantage. They are very good communicators which I can confirm based on my personal experiences. They quite heavily rely on their accumulated knowledge and experiences and expertise and equipped with the necessary problem solving skills. They named as a real strength their sense for business. We can not forget that two-fifth of them are founder and majority owner of his or her enterprise in the sample. Two of them started a totally new business when recognized a new business opportunity. They left behind their emerging and safe career and chose an unknown challenging new field. Both of them are very successful in their new businesses.

We know that some skills and capabilities support more the intuitive way of problem solving than the others. My research method also involved interviewing a dozen university professors in an effort to link the management skills involved in this research with the analytical or intuitive way of problem solving.

A quick survey was designed and the professors were asked to evaluate the above mentioned skills by indicating whether these skills supported analytical or intuitive thinking strongly. They could mark only one answer for each skill. All of the respondents had strong management background since they were teaching either in the field of Organizational Behaviour or Decision Sciences.

The skills were split into two groups depending on their role supporting intuitive or analytical problem solving. According to the opinion of the university professors with a management background, intuitive thinking and problem solving are best supported by the following skills: willingness to take risks, sense for business, ability to represent ideas, practice minded behaviour and excellent communication skills. On the other hand different skills take precedence when problems require analytical solutions. The skills that most support this approach were determined to be: analytical skills, computer skills, organising skills,

professional expertise and problem solving skills. Not surprisingly executive skills are somewhere between these two groups of skills since effective leadership requires a combination of analytical and intuitive approaches.

Subsequently I revised this distinction at two points. Most of the authors (Sinclar – Ashkanasy, 2005; Csikszentmihalyi, 1996; Klein, 2004) agree, that intuition is nothing else than experience put into practice. This demystified definition of intuition shows how one can become expert in one's profession through one's cumulative experience or knowledge. Klein argues that intuition is a developed sense helping to put experience into recognizable patterns for future use (Klein, 2004). As it is well-known good communication skills often go with good analytical skills, since both are the functions of the left hemisphere (Browning, 2005).

Putting this split into practice the chart of the managers shows a rather balanced picture of their analytical and intuitive skills. *Problem solving skills* lead the rank of the analytical skills while *business sense* is the most important strength among the intuitive skills. Among the 80 analyzed decision cases I found much that confirms the importance of the business sense as the path towards the success. The weaknesses are compensated by the high level of strengths. Lack of the *computer knowledge* or *organising skills* do not seem to be a big problem because top level managers can easily find someone to do these jobs.

The largest gap could be recognized in case of the ability to represent ideas. Entrepreneurs do not have to "sell" their decisions, because they are typically the final decision makers, consequently for them this skill is not a must. Their priorities are instead: risk taking nature, problem solving skills, sense for business and communication skills. Executives consider the ability to represent ideas far more important than the Entrepreneurs. Analytical and organizing skills are ranked a little bit higher by them too.

Differences between groups that exceed 10 percent are considered to be very significant in survey research. There were relatively large differences in this research between the two responding groups according to the capabilities and skills based on their self assessments (Figure 2). Entrepreneurs have better business sense and they are ready to take far more risks. They evaluated their problem solving skills slightly higher than the Executives. Executives' strengths are in ability to represent ideas, analytical skills and executive skills. The more balanced picture emerged when we compare practice minded behavior, communication skills and expertise.

Differences in management skills of Executives and Entrepreneurs

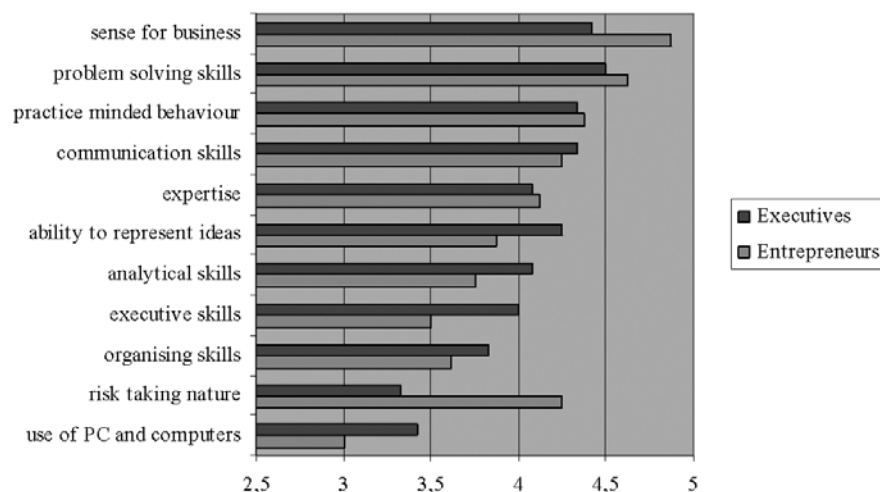


Figure 2 firms do. (Davenport, 2006) The popular “head versus formula” controversy that is based mostly on laboratory studies in the past, established the superiority of the rational-analytical approach over the soft judgmental or intuitive approach. The extension of this approach to strategic decision making is problematic, however. This is because strategic decisions are characterized by incomplete knowledge. Consequently, it may be impossible to identify quantitative equations among variables and find numeric values for parameters and initial states. That is why people still use their heads instead of formulas in strategic cases (Khatri

– Alvin, 2000). As a conclusion of the very intensive debate by now there is an agreement that intuition is not an irrational process. It is based on a deep understanding of the situation. It is a complex phenomenon that draws from the store of knowledge in our subconscious and is rooted in past experience. It is quick, but not necessarily biased as presumed in previous research on rational decision making (Khatri – Alvin, 2000).

Conclusion

In everyday language we tend to use the word “intuitive” with some connotation of “irrational”. This is probably due to Bergson (Bergson, 1911) who attached great importance to intuition but interpreted it as a mystic force which by definition could not be subject of rational means of inquiry (Wierzbicki, 1997). However, almost a hundred years of research in various fields of science now leads to a reversal of this interpretation. In the management literature of our days we can read that intuition is not arbitrary or irrational because it is based on years of practice and hands on experience, often stored in the subconscious. Managers started to accept that new interpretation and they believe that their intuition is part of their business knowledge. Decision support systems might help to strengthen this perception by providing user-friendly tools to obtain and sort the necessary knowledge for successful decisions. It will probably take time until this view is widely recognized.

This study showed that Executives in a corporate setting tend to view decision making differently than Entrepreneurs. Since they are typically given a fixed

Future Trends

When analyzing these findings it must be remembered that these results were based on self-assessments. Rarely are self assessments and independent (objective) assessments congruent. However, we do not have any techniques to measure the level of the different management skills and capabilities or decision making approaches objectively yet. Even though we feel that it might be a lack of agreement between the self assessments and an imaginative objective assessment of these parameters. We call this gap “the coefficient of self delusion”. This coefficient can be positive (when the objective rating is higher than the self assessment) or it can be negative (when the objective ratings are lower than the self assessments). The positive coefficient of self delusion occurs with people who either are genuinely humble or may be trying to avoid over-inflating their self-ratings for a variety of reasons e.g. because of their cultural background. The negative coefficient of self delusion usually occurs with people who are not conscious of the impact of their behaviors on others or they have an inflated sense of self. In either case, it is important to investigate why the assessment gap exists and reflect upon ways that it can be narrowed, perhaps even closed, which is a big research challenge.

There is a big debate at the present time whether the analytical or the intuitive way of thinking is more powerful in the business arena. Thomas Davenport argued that some companies have built their very businesses on their ability to collect, analyze and act on data. Every company can learn from what these

amount of budgeted resources to work with, they tend to define a problem in terms of *what can be done* with the resources in hand. Entrepreneurs, on the other hand, will likely pose the problem in terms of an *objective*. “This is what I want to get done”, they usually state and then start to worry about finding the resources to accomplish that objective. As a result entrepreneurial decision makers feel less constrained by the lack of resources. They are famous for making “seat-of-the-pants” decisions, which means they make quick decisions based on a good feeling or intuition. This kind of challenge required different skills from the Entrepreneurs than from the Executives.

There was an other interesting finding when I compared the decision making practice of the Executives and the Entrepreneurs. Both groups relied quite heavily on the analysis in the preparation phase of the decision making process, which gave big room for decision support applications. However, Executives were ready to follow the decision support systems’ recommendations in the moment of choice while Entrepreneurs preferred to follow their intuition. As a conclusion we can state that Entrepreneurs’ support must focus mainly on the preparation phase of decisions and should let them to decide.

References

- Agor, W. (1997): The measurement, use, and development of intellectual capital to increase public sector productivity. *Public Personnel Management*, Summer, 175–186.
- Barnard, C. (1938): *Functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge
- Bergson, H. (1911): *Introduction to Methaphysics*. English Translation, New York
- Browning, G. (2005): *Emergenetics: Tap into the New Science of Success*. Harper Collins
- Buchanan, L. – O’Connell, A. (2006): A Brief History of Decision making. *Harvard Business Review*, January p. 32–42.
- Catford, L. (1987): *Creative problem solving in business*, Doctoral dissertation, Stanford University. UMI Dissertation Services
- Csikszentmihalyi, M. (1996): *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Collins Publishers
- Csikszentmihalyi, M. (1996): *The Work and Lives of 91 Eminent People*. Harper Collins
- Davenport, T.H. (2006): Competing on analytics. *Harvard Business Review*, January, 99–107.
- Dean, J.W. – Sharfman, M.P. (1993): Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. *Journal of Management Studies*, July
- Eisenhardt, K.M. (1998): Strategy as Strategic Decision making. *Sloan Management Review*, Spring 65.
- Fields, A.F. (2000): *Intuition engineering*. Organizational Engineering Institute
- Frederickson, J.W. (1985): Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, Vol. 28. No. 4., 821–843.
- Gladwell, M. (2005): *Ösztönösen: A döntésről másképp. (Blink. The Power of Thinking without Thinking)* HVG Kiadó Rt., Budapest (In Hungarian)
- Hichson, D. – Butler, R. – Cray, D. – Mallory, G. – Wilson, D. (1986): *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Basil Blackwell
- Isenberg, D. (1984): How senior managers think. *Harvard Business Review*, November–December, 81–90.
- Jung, C.G. (1934): *Modern man in search of a soul*. New York: Harcourt Brace
- Khatri, N. – Alvin, H.N. (2000): The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, Volume 53. 57–86, The Tavistock Institute, SAGE Publications
- Klein, G. (1998): *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, Mass. MIT Press
- Klein, G. (2004): *The Power of Intuition. How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*. Random House
- Leavitt, H.J. (1975): Beyond the analytic manager. Part II *California Management Review*, 17 (4) P. 11–21.
- Maslow, A. (1954): *Motivation and Personality*. New York? Harper & Row
- Meyers, D.G. (2002): The powers & perils of intuition. *Psychology Today*, November–December
- Mintzberg, H. – Westley, F. (2001): Decision Making: It’s Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 3, 89–93
- Parikh, J. (1994): *Intuition: the new frontier of management*. Blackwell Business, Oxford, UK
- Restak, R. (2001): *Mozart’s Brain and the Fighter Pilot. Unleashing your brain’s potential*. Harmony Books, New York
- Simon, H.A. (1982): *Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok*. KJK Budapest
- Simon, H.A. (1987): Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management EXECUTIVE*, February, 57–64.
- Sinclair, M. – Ashkanasy, N.M. (2005): Intuition. *Management Learning*, Vol. 36.No. 3, 353–370.
- Westcott, M. (1968): *Toward a contemporary psychology of intuition. A historical and empirical inquiry*. New York: Holt Rinehart & Winston, Inc.
- Whetton, D.A. – Cameron, K.S. (2005): *Developing management skills*. Sixth edition, Prentice Hall
- Wierzbicki, A.J. (1997): On the Role of Intuition in Decision Making and Some Ways of Multicriteria Aid of Intuition. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, Vol. 6, 65–76

www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/
Decision-Making.html
www.mlq.sagepub.com/cgi/content/abstract/36/3/353
www.oenstitute.org/joe/Intuition_Engineering.html
http://breakthrough-business-school.com/eazines/ezone_5-
10-05.html
www.findarticles.com/p/articles/mi_m1175/is_6_35/ai_92849363/print
http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/2001/spring/8/
http://referenceforbusiness.com/management/De-Ele/
Decision-Making.html
http://www.au.af.mil/au/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/
pt2ch9.html
http://www.jstor.org/jstor/gifcdir/apr001004/00014273
http://www.aja4hr.co.uk/services/leadership/whole_brain.asp
www.people.uvawise.edu/pww8y/Reviews/OC/OCRev/
OCrEV06DecMaking.html

Terms and Definitions

Analytical skills: The skills that most support analytical approach in problem solving are determined as follows: analytical skills, computer skills, organising skills, professional expertise, problem solving skills and communication skills.

Intuition 1: Intuition is usually defined as knowing or sensing something without the use of rational processes.

Intuition 2: Intuition has been described as a perception of reality not known to consciousness, in which the intuition knows, but does not know *how* it knows.

Intuition 3: Intuition is a rational process in which an individual reaches a conclusion on the basis of less explicit information than is ordinarily required to reach that decision.

Intuition 4: Intuition is a non-sequential information processing mode, which comprises both cognitive and affective elements and results in direct knowing without any use of conscious reasoning.

Intuitive skills: Intuitive thinking and problem solving are best supported by the following skills: willingness to take risks, sense for business, ability to represent ideas, practice minded behaviour and expertise.

Programmed/well structured decisions: Herbert Simon was the first to distinguish between the two extreme types of decisions. He called recurring, routine-like or ready-made ones *programmed decisions*.

Strategic decisions: Strategic decisions are those that affect the direction of the firm. These major decisions concern areas such as new products and markets, product or service developments, acquisitions and mergers, subsidiaries and affiliates, joint ventures, strategic alliances, finding a site for a new investment, reorganisation, and other important matters. Strategic decision making is usually conducted by the firm's top management, led by the CEO or President of the company.

Un-programmed/ill-structured decisions: Unique and unstructured decisions with long-term impacts are *non-programmed decisions*. Programmed and non-programmed decisions naturally set the two extreme poles of one continuum and the appearance of interim cases is much more probable. In the course of company operations it happens very rarely that a decision situation clearly corresponds to the terminology of the programmed or non-programmed decisions. On the other hand, most managers develop some kind of practice for the handling of non-programmed decision situations that can be successfully applied, if a ready-made solution can be fitted to an actual situation. Certain non-programmed decisions may become programmed in the course of time in a company's practice. It is rather meaningful that programmed and non-programmed decisions are sometimes referred to as well-structured and ill-structured decisions as well.

A cikk beérkezett: 2007. 1. hó.

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 3. hó.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

HÁMORI, BALÁZS – SZABÓ, KATALIN – HURTA, HILDA – TÓTH, LÁSZLÓ

In-house competition –

An empirical study of the workplace rivalization.....02

HANS-CHRISTIAN PFOHL – GAÁL, ZOLTÁN – SZABÓ, LAJOS – MORITZ GOMM – ALEXANDER BODE

Management challenges at the Hungarian – German joint ventures in Hungary –

Most important results of the IMAGINE-project (Investigation of MANaGement performance in INTERNATIONAL Enterprises) 34

KESZELY, TAMARA

Position and opportunities of the information technology in supporting marketing and sales activities of Hungarian large sized companies 34

SZÉKELY, ÁKOS

Performance appraisal and evaluation in the water sector in Hungary 45

ZOLTAY PAPRIKA, ZITA

Analysis and Intuition in Strategic Decision Making – The Case of California 55

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

HÁMORI, Balázs – SZABÓ, Katalin – HURTA, Hilda – TÓTH, László

In-house competition – An empirical study of the workplace rivalization

The examination of positive and negative effects of the in-house competition may be particularly interesting in such setting where the competition culture has just begun to develop and it has obviously shown many specialities as compared to the developed countries. The authors' research aim is to seize up how serious in-house competition has been in Hungary, what competitive strategies have been used for incomes, careers and positions by the employees (mainly managers) and what the effects are to the corporate operation and efficiency. This study is supported by an empirical research in which 72 deep interviews were made at 67 companies.

Hans-Christian PFOHL – GAÁL, Zoltán – SZABÓ, Lajos – Moritz GOMM – Alexander BODE

Management challenges at the Hungarian – German joint ventures in Hungary – Most important results of the IMAGINE-project (Investigation of MAnagement performance in International Enterprises)

The Management Department of Pannon University together with the Management Department of Darmstadt University of Technology has had a common research on strategic management, especially on corporate and national cultures and corporate success for more than a decade. The recently finished IMAGINE project (Investigation of MAnagement performance in INternational Enterprises) focused on the managers of the Hungarian – German transnational corporations, active in Hungary. The project analyses factors determining the management style and management success. These relationships can bring results useful for the practice as well. The authors analysed 86 questionnaires which were filled in by the CEOs of Hungarian – German joint ventures.

KESZEY, Tamara

Position and opportunities of the information technology in supporting marketing and sales activities of Hungarian large sized companies

Marketing has less IT supporting – both in Hungary and abroad – than the other corporate functions. In recent years, however, this situation has changed as the CRM (customer relationship management) has become the most dynamically developing market for of the ERPs softwares. In this paper the author presents the role and opportunities of the IT in the marketing management of the largest Hungarian enterprises. According to her results only 13 percent of the largest Hungarian companies have used modern CRM applications, and only 13 percent of managers have conceived that the IT applications has had an important role in the market orien-

tation. The marketing managers has used the IT when they had got a suitable user education and the IT system has been assessed userfriendly.

SZÉKELY, Ákos

Performance appraisal and evaluation in the water sector in Hungary

In his empirical research, the author was examining the relationship between the performance and the factors determining performance, more precisely with a special focus on the characteristics of the performance measurement and evaluation system, in the water sector in Hungary, in the period of 2001-2005.

During the research a presupposition has been made that performance could be measured objectively, there was an existing and measurable relationship between the performance measurement and evaluation tools and performance, and; chosen analytical tools would show the development of performance in a way that can be evaluated and the operational business result is relevant in the case of water works, and the relationship between performance and the performance measurement and evaluation tools is mutual, neither of them are purely cause and effect.

The research showed that the in the Hungarian water industry the high level of performance is served by the fact if the managers, with the performance measurement and evaluation system regarded performance important; measure performance regularly and in many more dimensions; monitor and evaluate their environment regularly, and they place the performance of their company in it; look ahead on the long-run and they plan performance on the long-run as well, how they will measure it; involve the employees into planning, measuring and evaluating performance.

ZOLTAY PAPRIKA, Zita

Analysis and Intuition in Strategic Decision Making – The Case of California

Many management scholars believe that the process used to make strategic decisions affects the quality of those decisions. However several authors have observed a lack of research on the strategic decision making process. Empirical tests of factors that have been hypothesized to affect the way strategic decisions are made notably are absent. (Fredrickson, 1985) This paper reports the results of a study that attempts to assess the effects of decision making circumstances focusing mainly on the approaches applied and the managerial skills and capabilities the decision makers built on during concrete strategic decision making procedures. The study was conducted in California between September 2005 and June 2006 and it was sponsored by a Fulbright Research Scholarship Grant.