

DOKTORI (Ph.D) ÉRTEKEZÉS

„Jól elrejtették” - A magyarországi feldolgozóipari vállalkozások sikeréről

DOI: 10.18136/PE.2016.634

Készítette:

BÓNA PÉTER

okleveles műszaki menedzser

Témavezetők:

DR. GAÁL ZOLTÁN

professor emeritus

DR. HORVÁTH CSABA

egyetemi docens

PANNON EGYETEM

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA

Veszprém, 2016.

„Jól elrejtették” - A magyarországi feldolgozóipari vállalkozások sikeréről

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:
Bóna Péter

Készült a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája keretében.

Témavezetők: Dr. Gaál Zoltán

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....
(aláírás)

Dr. Horváth Csaba

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton%-ot ért el.

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: igen /nem

.....
(aláírás)

Bíráló neve: igen /nem

.....
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján%-ot ért el.

Veszprém,

.....
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....
Az EDHT elnöke

Tartalomjegyzék

Kivonat	vii
Abstract.....	viii
Auszug	ix
1. Bevezetés	1
1.1. A kutatás jelentősége és célkitűzései	3
1.2. Fogalmi meghatározások	4
1.3. A disszertáció felépítése	5
2. A kutatás elméleti háttere	7
2.1. Feldolgozóipar Magyarországon	7
2.1.1. A feldolgozóipar szerkezete.....	7
2.1.2. A feldolgozóipar tendenciái	10
2.1.3. A feldolgozóipar kihívásai	11
2.2. Stratégiai menedzsment	13
2.2.1. Stratégia	15
2.2.2. Szervezeti struktúra.....	20
2.2.3. Szervezeti kultúra.....	23
2.2.4. Vezetés	30
2.3. Versenyképesség és sikeres vállalati működés	34
2.3.1. Versenyképesség.....	34
2.3.2. Sikeres vállalati működés	35
2.3.3. Menedzsmentmodellek	38
2.3.4. Globalizációs kihívások	40
2.4. Sikertényezők feltárására irányuló kutatások	42
2.4.1. Kezdetektől az ezredfordulóig	44
2.4.2. Ezredfordulótól a gazdasági krízisig.....	52
2.4.3. A gazdasági krízis bekövetkezésétől napjainkig.....	60
2.5. Sikerkritériumok, a teljesítmény mérése	63
2.5.1. Teljesítménymérés értelmezései	63
2.5.2. Értékalapú teljesítménymérési rendszerek.....	65
2.5.3. A fenntarthatósági teljesítmény előtérbe kerülése és beépítése a balanced scorecard rendszerébe	75
2.6. A kutatás elméleti hátterének értékelése.....	78
2.6.1. A sikertényezők feltárására irányuló kutatások értékelése	79
2.6.2. A sikerkritériumokként használt teljesítménymérési rendszerek értékelése.....	83

3. Kutatási modell és módszertan	85
3.1. A kutatás hipotézisei	85
3.2. Kutatási modell	86
3.3. A kutatás módszerei	88
4. Empirikus kutatás	92
4.1. A kutatás folyamata	92
4.2. A változók operacionalizálása	93
4.3. A kutatási kérdőív kialakítása	98
4.4. Célcsoport kiválasztása	99
4.5. Az adatgyűjtés folyamata	99
5. Kutatás vizsgálati eredményei	101
5.1. Kutatási minta jellemzői	101
5.1.1. Kutatásba bevont vállalatok általános jellemzői	103
5.1.2. Kutatásba bevont vállalatok szervezeti kultúra jellemzői	106
5.2. A vállalatok sikeres működését befolyásoló sikertényező-faktorok meghatározása	114
5.3. A sikertényezők és a sikeres vállalati működés közötti hatások	119
5.3.1. Változók közötti kapcsolatok meghatározása korrelációelemzéssel	120
5.3.2. Változók kapcsolatainak összehasonlítása szignifikancia vizsgálattal	125
5.3.3. A sikertényező faktorok sikerkritériumokra gyakorolt hatásainak feltárása útelemzéssel	128
5.3.4. A sikertényező faktorok sikeres vállalati működésre gyakorolt hatásainak vizsgálata logisztikus regresszióval	141
6. A kutatás eredményeinek értékelése	144
6.1. Hipotézisek helytállóságának ellenőrzése	144
6.2. Az eredmények értelmezése	147
6.3. Az eredmények leíró kutatási modell	152
6.4. A tézisek megfogalmazása	154
6.5. Kutatási kérdések megválaszolása	156
6.6. Önálló, újszerű eredmények	157
6.7. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása	158
6.8. A további kutatási irányvonalak kijelölése	159
7. Összefoglalás	161
Irodalomjegyzék	162
Theses	181
Mellékletek jegyzéke	182

Ábrajegyzék

1. ábra. A feldolgozóipari kibocsátás ágazatok szerinti megoszlása.....	8
2. ábra. A feldolgozóipari ágazatok belföldi és külföldi értékesítésének megoszlása.....	10
3. ábra. A beruházások szektorok közötti megoszlása	11
4. ábra. A stratégiai menedzsment irányítási rendszere.....	14
5. ábra. Hax-Majluf-modell.....	14
6. ábra. A szervezettervezést befolyásoló tényezők	22
7. ábra. Cameron-Quinn kultúratipológia.....	27
8. ábra. A vezetés hármassága	31
9. ábra. A menedzsment teljesítménye és a szervezet eredményessége.....	37
10. ábra. A vállalati siker modellje.....	38
11. ábra. Leavitt-féle gyémántmodell.....	38
12. ábra. McKinsey 7S-modell.....	39
13. ábra. A vállalati működést alakító négy faktor.....	46
14. ábra. Grove „10X” erő.....	48
15. ábra. Egyensúly a vállalati teljesítmény és a munkavállaló önmegvalósítása között.....	52
16. ábra. A kreatív fegyelem mátrixa a kiemelkedő cégeknél.....	54
17. ábra. A teljesítmény mérés átalakításának négy kulcseleme.....	60
18. ábra. S görbék átugrása.....	62
19. ábra. A kiváló teljesítmény rejtett S görbéi	62
20. ábra. Teljesítménypiramis	66
21. ábra. Skandia Business Navigator	67
22. ábra. Teljesítményprizma felépítése	68
23. ábra. Balanced Scorecard nézőpontjai, és azok kapcsolata a vállalat küldetésével, stratégiájával.....	70
24. ábra. A Balanced Scorecard nézőpontjainak kapcsolati rendszere.....	71
25. ábra. Általános értéklánc	74
26. ábra. A fenntarthatósággal kiegészített Balanced Scorecard nézőpontjai és azok kapcsolata a vállalat küldetésével, stratégiájával.....	77
27. ábra. Royal Dutch Shell fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard kapcsolati rendszere	78
28. ábra. A kutatás összefoglaló modellje	86
29. ábra. A kutatási modell a vizsgált kapcsolatokkal.....	87
30. ábra. A kutatás hipotézisei a kutatási modellben.....	87
31. ábra. A leggyakrabban alkalmazott többváltozós elemzési módszerek	88
32. ábra. A kutatás struktúraábrája	93
33. ábra. A kutatás részletes modellje	97
34. ábra. Az alapsokaság és a minta elemszámának összefüggése egyszerű véletlenszerű mintavétel esetén	102
35. ábra. A megkérdezett vállalatok tulajdonosi vonatkozások szerinti megoszlása	103
36. ábra. A menedzsment összetétele a megkérdezett vállalatoknál	104
37. ábra. A megkérdezett vállalatok megoszlása az éves nettó árbevétel szerint.....	104
38. ábra. A megkérdezett vállalatok megoszlása a mérlegfőösszeg szerint	105
39. ábra. A megkérdezett vállalatok kor szerinti összetétele.....	105
40. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a vizsgált vállalatoknál	107
41. ábra. Jelenleg uralkodó kultúratípusok a vizsgált szervezetekben	107
42. ábra. Kívánatosnak tartott uralkodó kultúratípusok a vizsgált szervezetekben.....	108

43. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a főbb szervezeti jellemzők tekintetében.....	109
44. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a szervezeti vezetés tekintetében	110
45. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a vezetési stílus tekintetében	111
46. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a szervezetet összetartó erő tekintetében	112
47. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a stratégiai hangsúlyok tekintetében.....	113
48. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a sikerkritériumok tekintetében	114
49. ábra. Az optimális faktorszám ábrázolása („scree plot”)	116
50. ábra. A korrelációk a kutatási modellben ábrázolva.....	124
51. ábra. A korrelációk által felépített útmodell.....	129
52. ábra. Az elemzés által kialakult útmodell.....	135
53. ábra. A regressziós eredmények a hozzájuk tartozó szignifikancia értékekkel.....	136
54. ábra. Az útmodell által kimutatott hatások	152
55. ábra. A logisztikus regresszió által kimutatott hatások az vállalat sikerére	153
56. ábra. A kutatási eredményeket leíró modell	153
57. ábra. Tannenbaum és Schmidt hatalom-részvételi modellje	254
58. ábra. Ohioi Egyetem vezetési stílusainak hatása a magatartásra.....	255
59. ábra. Blake és Mouton rácsmodellje.....	255

Táblázatjegyzék

1. táblázat.	A szervezeti illeszkedés típusai és módjai	21
2. táblázat.	OCAI kulcsdimenziói.....	28
3. táblázat.	Vezetés értelmezések összehasonlítása.....	32
4. táblázat.	Globális-lokális paradoxon	41
5. táblázat.	Stratégiatípusok a globalizációs nyomás és versenyképességi eszközök szerint.....	42
6. táblázat.	Sikeres változtatások forгатókönyve.....	49
7. táblázat.	A hagyományos és a stratégiai teljesítménymérési rendszerek összehasonlítása.....	65
8. táblázat.	A legjellemzőbb pénzügyi mutatók az üzleti egység stratégiájának függvényében.....	72
9. táblázat.	Stratégiai sikertényezők	80
10. táblázat.	Strukturális sikertényezők	81
11. táblázat.	Kulturális sikertényezők	82
12. táblázat.	Vezetési sikertényezők.....	83
13. táblázat.	A kutatás folyamata, fázisai	92
14. táblázat.	Kérdőív kiküldési statisztika	101
15. táblázat.	A szervezeti kultúra felmérés statisztikai eredményei a vizsgált vállalatoknál.....	106
16. táblázat.	A főbb szervezeti jellemzők kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei.....	108
17. táblázat.	A szervezeti vezetés kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei	109
18. táblázat.	A vezetési stílus kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei.....	110
19. táblázat.	Az összetartó erő a szervezetben kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei.....	111
20. táblázat.	A stratégiai hangsúlyok kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei	112
21. táblázat.	A sikerkritériumok kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei	113
22. táblázat.	A sikertényező-elemek KMO mutató és Bartlett-teszt értéke.....	115
23. táblázat.	Faktoranalízisre való alkalmasság – Khí-négyzet – vizsgálata.....	115
24. táblázat.	A sikertényezőkre vonatkozó magyarázott variancia táblázat részlet.....	116
25. táblázat.	A sikertényezők rotált faktormátrixa	117
26. táblázat.	A kapott sikertényező faktorok	118
27. táblázat.	A sikerkomponens főkomponensek alkalmasságának vizsgálata.....	119
28. táblázat.	A fenntarthatósági balanced scorecard szerinti sikerkomponensek közötti korrelációk	120
29. táblázat.	A magyarázó és magyarázott változók közötti korrelációk	121
30. táblázat.	A kifelé irányuló stratégiai sikertényezők faktor korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei.....	125
31. táblázat.	A strukturális sikertényezők faktor korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei.....	126
32. táblázat.	A vezetési sikertényezők faktor korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei	126
33. táblázat.	A vevői nézőpont sikerkomponens korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei.....	127
34. táblázat.	A működési folyamatok sikerkomponens korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei.....	127
35. táblázat.	A fenntarthatósági sikerkomponens faktor korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei.....	127

36. táblázat. A sikertényező faktorokra vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba	130
37. táblázat. A sikerkomponens főkomponensekre vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba	130
38. táblázat. A standardizált hibatagokra vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba eredményei.....	131
39. táblázat. A hibatagokra vonatkozó segédregressziók eredményei	132
40. táblázat. A White-teszt paramétereinek értéke	132
41. táblázat. A lineáris regressziós modellek fontos mutatószámai	133
42. táblázat. A vevői nézőpont sikerére ható közvetett hatások szignifikancia szintjei.....	136
43. táblázat. A pénzügyi nézőpont sikerére ható közvetett hatások szignifikancia szintjei.....	136
44. táblázat. A fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard belső hatásai a pénzügyi nézőpont sikerére	138
45. táblázat. A fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard belső hatásai a vevői nézőpont sikerére	138
46. táblázat. A fenntarthatósági balanced scorecard belső hatásai a működési folyamatok nézőpont sikerére.....	138
47. táblázat. Sikertényező faktorok hatása a pénzügyi nézőpont sikerére.....	139
48. táblázat. Sikertényező faktorok hatása a vevői nézőpont sikerére	140
49. táblázat. Sikertényező faktorok hatása a működési folyamatok nézőpont sikerére.....	140
50. táblázat. Sikertényező faktorok hatása a fenntarthatósági nézőpontra	140
51. táblázat. Elemzés előtti fázis szignifikancia vizsgálata	142
52. táblázat. Változók egyedi hatásainak szignifikanciája	142
53. táblázat. Sikeres vállalati működés modelljének szignifikanciája.....	142
54. táblázat. Sikeres vállalati működés modelljének magyarázóereje.....	142
55. táblázat. Sikeres vállalati működés modelljének előrejelzési pontossága.....	142
56. táblázat. Magyarázó változók hatásai a sikeres vállalati működésre.....	143
57. táblázat. Korrelációs kapcsolat besorolása irány és erősség szerint.....	248
58. táblázat. A döntésközpontú vezetési stílus tipológiák összevetése	254

Kivonat

A globalizáció eredményeképpen már nem különülnek el a földrészek, vagy egyes országok piacai. A verseny a vállalatok között sokkal kiélezettebb, mint korábban. Ezt csak erősítette a 2008-ban bekövetkezett gazdasági krízis, ami után még jelentősebb szerepe van annak, miként lehet fennmaradni, és a jelenlegi törekeny rendszerben a lehetőségekből a legtöbbet kihozni. Kulcsfontosságú a vállalatok működését befolyásoló eszközök tudatos használata. Amelyik szervezet erről nem vesz tudomást könnyen elveszhet a kíméletlen versenyben.

A kutatás fő célkitűzése annak feltárása, hogy a stratégiai menedzsment rendszer koncepciójának komponensei milyen hatással vannak a sikerre, milyen mértékben befolyásolják azt? Hogyan érvényesítik stratégiájukat, érik el hosszú távú céljaikat a Magyarországon a feldolgozóiparban működő vállalatok? A dolgozat azonosítja és vizsgálja a lehetséges sikertényezőket, és azt, hogy milyen sikerkritériumok által lehet meghatározni egy szervezet sikeres működését. A dolgozat kiterjed a sikertényezők és a sikerkritériumok közötti kapcsolatok vizsgálatára is.

A dolgozat átfogóan mutatja be és értékeli a téma megalapozását szolgáló stratégiai menedzsment legfontosabb területeivel - a stratégiával, struktúrával, kultúrával és vezetéssel - kapcsolatos szakirodalmakat. Részletesen foglalkozik az aktuális időszakig bezárólag elvégzett sikerkutatásokkal, és a többszintű, értékalapú teljesítménymérő rendszerekkel.

Az empirikus kutatás Magyarországon működő, 50-nél több főt foglalkoztató feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok körében végzett átfogó kérdőíves felmérésre épül. A kutatás megállapításai kvantitatív eszközök felhasználásával, statisztikai és ökonometriai elemzések által kerültek megfogalmazásra.

A kutatás eredményeképpen láthatóvá válik, milyen csoportokba tömörülnek a vállalatok által használt sikertényezők, és milyen összefüggések állnak fenn azok és a sikert leíró sikerkritériumok között.

A feltárt összefüggések megmutatják, hogy a vállalatok sikerének esélye, teljesítménye, milyen tevékenységekkel javítható. Az aktuális pozíció azonosítása után a vezető látja, milyen konkrét sikertényező használat ajánlott az elmaradt területek fejlesztésére, vagy a jól teljesítő területek eredményeinek fokozására.

Abstract

"It Has Been Well-Hidden" - About the Success of Companies Operating in the Processing Industry

As a result of globalisation continents or the markets of countries are no longer separated. Competition between companies has gotten much fiercer than earlier. This has just been enhanced by the economic crisis in 2008, after which it has been playing an even more significant role how to remain existent and how opportunities can be best exploited in the current fragile system. The deliberate use of tools by companies is of key importance. Those organisations not taking this into consideration can be easily lost in this cruel race.

The main aim of this research is to find out what kind of effects components of the concept of strategic management system have on success and to what extent they influence it. How do companies operating in the processing industry in Hungary vindicate their strategies and achieve their long-term goals? The paper will identify and analyse possible success factors as well as the fact that based on which criteria of success may the successful operation of an organisation be determined. The study will also tackle the issue of examining the correlations between success factors and success criteria.

The paper will present and evaluate the literature related to the most important areas – strategy, structure, culture and leadership – of strategic development forming the basis of the subject in a comprehensive way. It will also get into the details of research studies on success carried out up until the current period as well as of multilevel performance measurement systems.

The empirical research is based on the comprehensive survey carried out among companies having more than 50 employees operating in the processing industry in Hungary. The findings of the research have been phrased via applying quantitative instruments as well as statistical and econometric analyses.

As the result of the research it has been determined, which groups success factors used by companies belong to and what kind of correlations there are between them and the success criteria describing success.

The correlations revealed show us with which activities the chances of a company to achieve success and its performance can be improved. After the identification of the current position a leader is able to see the use of which particular success factor is recommended for the development of areas lagging behind or for the enhancement of the results of areas performing well.

Auszug

„Gut verborgen“ - Über den Erfolg der produzierenden Unternehmen in Ungarn

Als Ergebnis der Globalisierung werden Märkte der Kontinente oder der Länder nicht mehr voneinander getrennt. Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen ist schärfer als je zuvor. Dies wurde durch die Wirtschaftskrise im Jahre 2008 noch mehr verstärkt: nach der Krise spielt eine immer größere Rolle wie man überleben und die besten Möglichkeiten in dem jetzigen zerbrechlichen System ausnutzen kann. Ein bewusster Gebrauch von Finanzen die den Betrieb der Unternehmen beeinflussen, ist äußerst wichtig, Wenn ein Unternehmen das ignoriert dann kann es den harten Wettbewerb schnell verlieren.

Hauptziel der Forschung ist es um zu entdecken wie Komponente des strategischen Management-System-Konzeptes auf den Erfolg auswirken und inwieweit diese ihn beeinflussen? Wie können ungarische Unternehmen der verarbeitenden Industrie ihre Strategie durchsetzen und ihre langfristigen Ziele erreichen? Dieser Aufsatz identifiziert und untersucht die möglichen Erfolgsfaktoren und sucht Antworten auf die Frage mit welchen Erfolgskriterien man den Erfolg einer Organisation definieren kann. Der Aufsatz untersucht auch die Beziehungen zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien.

In dem Aufsatz wird die sich mit den wichtigsten Gebieten vom Strategie-Management (wie Strategie, Struktur, Kultur und Führung) beschäftigende Fachliteratur umfassend vorgestellt und bewertet. Der Aufsatz befasst sich tiefgehend mit den Erfolgsforschungen bis zu dem aktuellen Zeitraum sowie mit den mehrstufigen Benchmarking-Systemen.

Die empirische Forschung basiert auf eine umfassende Fragebogen-Umfrage mit ungarischen Unternehmen in der verarbeitenden Industrie die über 50 Arbeitnehmer beschäftigen. Die Ergebnisse der Forschung wurden mit quantitativen Mitteln und durch statistische und ökonometrische Analysen vergegenwärtigt.

Im Rahmen der Forschung wurde festgestellt, wie Erfolgsfaktoren der Unternehmen gruppiert werden und welche Beziehungen zwischen diesen Faktoren und den erfolgsspezifischen Kriterien bestehen.

Die Korrelationen zeigen, mit welchen Aktivitäten die Erfolgchancen und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen verbessert werden können. Nachdem der Leiter die aktuelle Position identifiziert hatte, kann er sehen, welche spezifischen Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der rückständigen Bereiche oder für die Verbesserung der Ergebnisse der gut leistenden Bereiche verwendet werden können.

1. Bevezetés

A siker egy állapot, amit mindenki szeretne elérni, legyen az személy, vagy gazdasági szervezet. A Magyar Értelmező Kéziszótár a következőképpen határozza meg a siker szó jelentését:

„Kedvező végeredmény, olyan helyzet, állapot vagy következmény, ami korábbi elvárásainknak tervünk elért céljaként megfelel, és arra tudatosan törekedtünk, szándékunk irányult rá.”. (Magyar Értelmező Kéziszótár, 2003)

A megfogalmazás azt mutatja, a siker egy a múltban meghatározott jövőbeni állapot elérése. Kulcsfontosságú az elérni kívánt állapot megállapítása, kitűzése. Elengedhetetlen a kitűzött cél képességekhez való igazítása, illetve előremutatása. Ez azonban nem lehet elég. Hiába lesz egy szervezet jobb, ha a versenytársak eközben nagyobb léptekkel haladnak. A teljes sikerhez feltétlenül szükséges a vetélytársakhoz való viszonyítás. Nem csak a múltbeli állapothoz kell jobbnak lenni, hanem a versenytársakhoz is. A sikeres vállalat eredményes, de az eredményesség nem feltétlenül jár együtt a sikerességgel.

A sikeres működést elősegítő eszközök nagyban függenek az aktuális kortól, a szervezetet körülölelő környezettől. A különböző korszakokban más volt a siker kulcsa. A gazdasági világ folyamatos gyorsulása, a távolságok jelentéktelenné válása miatt a kulcs viszont egyre összetettebb, bonyolultabb lett. Amíg régebben jelentősek voltak a földrajzi korlátok, az időtényező nem volt annyira meghatározó, mint napjainkban. Jelenleg a globalizáció szinte megállíthatatlan. Nincsenek távolsági korlátok, a gyors reagálás az egyik legfontosabb elvárás a piacon maradni szándékozó vállalatokkal szemben.

A II. Világháború után napjainkig folyamatosan változott, mi a legjelentősebb tényező a vezető pozíció megszerzéséhez. A korai időszakban a sikertényezők a költségek csökkentésére fókuszáltak. Ezt követően már egy olyan képesség megszerzése volt a cél, ami által egy bizonyos időszakig a vállalat versenytársai előtt járhatott. Később viszont megjelentek az alapvető képességekre épülő stratégiák, amelyek esetén a sikertényező vállalatoként más és más. Kifejezetten törekedtek a szervezetek az egyediségre, olyan képességek birtoklására, amelyek csak rájuk jellemző, és másra nem. Vannak időszaktól független, általánosabb tényezők is, mint a kulcsképeségek hasznosítása annak érdekében, hogy a vállalat fenntartható versenyelőnyre tegyen szert. (Vörös, 2010) Meghatározó tehát, hogy egy szervezet miként használja fel a belső képességeit, és hogyan reagál a külső kihívásokra. (Chikán, 2008)

Az ország-, és kontinenshatárok egyre inkább elmosódnak, a távolságok egyre kevésbé fontosak. Már nem különülnek el a földrészek, vagy egyes országok piacai. A verseny a vállalatok között sokkal kiegyezettebb, és gyorsabb, mint korábban. Az elmúlt években bekövetkezett gazdasági krízis után jelentős szerepe van annak, miként lehet fennmaradni, és a jelenlegi törekeny rendszerben a lehetőségekből a legtöbbet kihozni. A szervezetek között a verseny valójában a versenyképességért, és annak megtartásáért folyik. (Gaál, 2000) A vállalatok elsődleges feladata az, hogy versenyképesek legyenek. Sikerük elsősorban ettől függ.

Jelen helyzetben az ehhez használt eszközök eltérnek a korábbiaktól, mivel másfajta, megváltozott gazdasági és társadalmi környezetben kell a vállalatoknak helytállniuk, sikereket elérniük, mint a krízis előtt. A kutatás lehetőséget ad arra, hogy a siker érdekében használható eszközök tudatos alkalmazása kerüljön a középpontba.

Köszönetnyilvánítás

Hálás vagyok Dr. Gaál Zoltán Professzor Úrnak, hogy segítségemre volt dolgozatom témájának meglegelésében. A disszertáció megírása alatti hathatós, számomra mindig új lendületet adó útmutatásaiért, tanácsaiért tisztelettel itt is kifejezem köszönetemet.

Köszönetemet fejezem ki Dr. Horváth Csaba Docens Úrnak azért, hogy megosztotta velem meglátásait és javaslatait, amelyekkel munkámat jobbá tehettem.

Hálával tartozom Dr. Szabó Lajos Tanszékvezető Úrnak, hogy lehetőséget adott kutatásom megvalósítására, illetve Dr. Kosztyán Zsolt Tibor Docens Úrnak az elemzésekben nyújtott segítségéért.

1.1. A kutatás jelentősége és célkitűzései

A minél jobb, eredményesebb működés mindig elsődleges a szervezetek számára. A kutatás összegezni kívánja az elmúlt évtizedek sikerkutatási eredményeit. Ezáltal láthatóvá kívánja tenni, milyen sikertényezőket azonosítottak a múltban. Ennek segítségével feltérképezhető, mely elemek használhatóak jelen körülmények között a gyakorlatban. Ezen túl az összefüggések megmutatják, hogy azok milyen hatással vannak a vállalat eredményeire. Olyan általános összefüggések tárulnak fel, amelyek a jövőben is nagyon hasznosak lehetnek bármely vállalatvezető számára. Eszerint megállapítható egy legjobb gyakorlat, és a munkavállaló is értheti, milyen motivációk állnak a vezetők egyes döntései, tevékenységei mögött. A kutatás kísérletet tesz arra, hogy láthatóvá tegye, miként válhat egy szervezet sikeressé, miként tud minél jobb teljesítményt elérni, és a versenytársaknál eredményesebben teljesíteni.

A kutatás fókuszát kijelölő kérdések:

- (1) Melyek azok a sikerkritériumok, amelyek alapján egy vállalat sikere megállapítható?
- (2) Melyek azok a sikertényezők, amelyek meghatározzák egy vállalat kiemelkedő teljesítményét, sikerét?
- (3) Milyen összefüggés mutatható ki az egyes sikertényezők és sikerkritériumok, azok egyes csoportjai között?

A kutatás első kérdése a sikerkritériumok feltárására irányul. Annak azonosítására, hogy milyen módszerrel, eszközzel állapítható meg egy vállalat sikeressége.

A második kérdés arra keresi a választ, melyek azok az eszközök, amelyekkel a legjobb eredményt lehet elérni? A sikert elősegítő tényezők azonosítására és csoportosítására, rendszerbe foglalására vonatkozik, ami által átláthatóvá válik, hogy a stratégiai menedzsment területén melyek azok a megoldások és eszközök, amelyek a szervezetek sikeres működését elősegítik.

Harmadikként lényeges az a kérdés, hogy az azonosított sikertényezők miként fejtik ki hatásukat? Annak felderítése, hogy amennyiben egy kritériumot gyengének ítélt egy vállalat, milyen módon tudja azt a legcélrányosabban javítani, és tud ezáltal sikeres lenni. Adott cselekvéssel, döntéssel mi változik az eredmény oldalon?

A vizsgálat a magyarországi feldolgozóipari vállalatokra összpontosít. Ezek a vállalatok diktálják a piac ütemét, és a legnagyobb foglalkoztatók Magyarországon. A kutatás eredményei segítséget nyújthatnak a vezetőknek ahhoz, hogy célzottan tudják javítani szervezetük eredményeit a siker érdekében.

A kutatás a stratégiai menedzsmentet tekinti keretének. A kutatás elméleti megalapozásakor a vállalat működésének stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési aspektusaira fókuszál. A vállalat sikeres működésében ugyanis ezek a területek játszanak kulcsszerepet. A szervezetek teljesítményvizsgálatánál minden érintett figyelembevétele fontos, a társadalmi, környezeti hatások miatt a fenntarthatóság is. Így az elsők között készül olyan empirikus kutatás a stratégiai menedzsment eszközeinek teljesítményre vonatkozó hatásairól, amelynél a vizsgálat úgy veszi figyelembe a nem pénzügyi teljesítményeket, hogy kiemelten foglalkozik a fenntarthatósági eredményekkel is.

A kutatás célként arra keresi a választ, hogy a stratégiai menedzsment rendszer koncepciójának komponensei milyen hatással vannak a sikerre, milyen mértékben befolyásolják azt? Hogyan érvényesítik stratégiájukat, érik el hosszú távú céljaikat a

Magyarországon a feldolgozóiparban működő vállalatok? Egy olyan modell kidolgozása, amely megmutatja: mely sikertényezők milyen módon hatnak a teljesítményre, és általuk miként lehet egy vállalat sikeres.

1.2. Fogalmi meghatározások

Jelen fejezet rögzíti a kutatási kérdések megválaszolásához használt definíciókat, értelmezéseket.

A hétköznapi életben több szót használnak a kiemelkedő üzleti teljesítményre, mint a hatékonyság, jövedelmezőség, eredményesség, illetve sikeresség. Ezek a szavak sokszor szinonimaként funkcionálnak, pedig a szakirodalomban nagyon is megkülönböztetett értelemmel bírnak. (Dinya, 2008) A dolgozat során a vállalat teljesítményét leíró szavak alatt a következőket értem:

hatékonyság: az optimális erőforrás felhasználásával teljesíti a kitűzött célokat a vállalat; (Dinya - Vilmányi, 2008)

jövedelmezőség: egy vállalat teljesítőképessége, amely megmutatja, hogy az adott vállalat milyen proaktívan használja fel a rendelkezésére álló erőforrásokat; (Chikán, 2008)

eredményesség: a kitűzött célok összhangban vannak a rendelkezésre álló képességekkel, illetve azok véghezvitele magas színvonalon történik; (Dinya, 2008)

versenyképesség: „a vállalat azon átfogó, komplex képessége, mely segítségével az folyamatosan érzéklni és követni tudja a környezeti és a belső változásokat, és képes az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet”. (Chikán - Gelei, 2007)

A vállalatok működésére vonatkoztatott siker definíciója a korábbi kutatások esetén explicit módon ritkán jelenik meg. Amikor ez megtörténik, akkor is elsősorban a pénzügyi eredményekre fókuszálnak. Ennek szellemében általános értelmezés, hogy a siker azt jelenti, hogy a cég jövedelmezően, stabil pénzügyi keretek között működik. A siker viszont nem korlátozódhat csupán pénzügyi mutatókra. Kiemelkedő teljesítményt jelent nem csak pénzügyi területen, hanem további érdekeltek irányában is, ami a piaci versenyben hosszú távon az átlagnál jobb piaci pozíciót eredményez. A kutatás, ezért nem csak a pénzügyi teljesítményre fókuszál, és Dinya (2008) meghatározását továbbfejlesztve úgy definiál, hogy:

a siker kiemelkedő teljesítmény a piaci átlaghoz mérten a vállalat érintettjeinek irányában, amely egyben a szereplők közötti versenyben való hosszú távú helytállást, más szóval a szervezet versenyképességének hosszú távú biztosítását jelenti.

A sikeres vállalati működés kvantitatív vizsgálat esetén önállóan realizált, számszerűsíthető célok eredményeként elért outputnak szükséges tekinteni. Így minden érintett irányában produkált teljesítménye alapján, a versenytársakhoz viszonyítva számszerűsíthető. A kutatás pedig ezeket a feltételeket figyelembe határozza meg a siker leírásához használt sikerkritériumokat. Görög projektek esetén használt definícióját a vállalati működésre átültetve: (Görög, 2013)

a sikerkritériumok pedig azok a feltételek, amelyek értékelik a vállalatokat sikeresség szempontjából, és általuk megállapítható a vállalatok sikeressége.

Az egyes sikerkritériumok szerinti eredmények összetevői a sikeres vállalati működésnek, így mint sikerkomponensek funkcionálnak a kutatás során a sikerkritériumok kialakításához felhasznált teljesítménymérő rendszer nézőpontjai. Komponensekként pedig külön sikeres lehet a vállalat, ami ezáltal az adott nézőpont szerinti sikert jelenti. Ezért a dolgozatban a sikerkritériumok, sikerkomponensek és nézőpontok sikere szinonimaként szerepelnek, mivel mindegyik meghatározás a sikert értékelő szempontokat jelöli.

A kutatás a sikertényezők hatásainak a feltárására irányul. A sikertényezők a sikercélok és azok elérését támogató eszközök, (Bódi-Schubert, 2012) amelyek közvetlenül vagy közvetve a sikerhez vezetnek. Pontosán definiálva Boynton és Zmud, illetve Dancsecz alapján: (Boynton - Zmud, 1984; Dancsecz, 2008)

a sikertényezők olyan menedzsment területek vagy eszközök, speciális megoldások, amelyekre különösen és folyamatosan figyelmet kell fordítani a siker jó esélyének biztosítása érdekében. Ezek a tényezők nagyban felelősek a célok sikeres megvalósításáért.

1.3. A disszertáció felépítése

A disszertáció szerkezetileg három fő részből tevődik össze. Az első rész foglalkozik az empirikus kutatás alapjául szolgáló szakirodalmi áttekintéssel, amelynek célja a kutatás szempontjából fontos témakörök vizsgálata és értékelése. A szakirodalmi feltárás alapján tervezhető meg a kutatás, állíthatók fel a hipotézisek, és látható, milyen területeket kell vizsgálni a felmerült kutatási kérdések megválaszolásához. Először a kutatás mintáját adó magyarországi feldolgozóipar jellegzetességére, tendenciáira, kihívásaira kerül a hangsúly. Ezt követően, mivel a kutatás kerete a stratégiai menedzsment, a szakirodalmi áttekintés erre a területre fókuszál. Először a stratégiai menedzsment alappilléire, a stratégiára, struktúrára, kultúrára, és emellett negyedik kiemelt szempontként a vezetésre. A stratégia esetén kitér a definíciókra, a Magyarországon jellemző megnyilvánulásokra, és arra, miként segítheti elő a sikert. Ez utóbbi a struktúra esetén is központi szerepet játszik az illeszkedés fontossága mellett.

A szakirodalmi feltárás során ezt követően a kultúrával kapcsolatos eredményeken van a hangsúly. Kiemelve a fogalmi meghatározásokat, teljesítményre gyakorolt hatásokat, fókuszálva a vállalati kultúrára. Itt vizsgálja a dolgozat a szervezeti kultúra méréséhez használt elemzési módszert is. Ezt követi a vezetési szempont áttekintése, értékelése. Annak feltárása, milyen értelmezések, feladatok, és siker érdekében szerepet játszó vezetés generálta hatások vannak. Az elméleti áttekintés következő szakasza a versenyképesség és siker témakörét vizsgálja, amihez kapcsolódnak a menedzsmentmodellek, és a globalizációs kihívások kérdései.

A szakirodalmi szegmens hatodik pontja a korábbi sikerkutatások feltárása, bemutatása, rendszerezése. Nagyon fontos rész, mivel a sikertényezők azonosítása ezen kutatások alapján történik. Láthatóvá válik, milyen sikertényezőket azonosítottak a múltban, milyen eszközöket lehet sikertényezőként vizsgálni. Az elméleti feltárás végül a sikert azonosító sikerkritériumokhoz használható teljesítménymérési rendszerekre összpontosít. A sikerhez a szervezet minden érintett irányában történő teljesítményét mérni kell, így a dolgozat azokat a rendszereket vizsgálja, amelyek kiemelten foglalkoznak a pénzügyi mutatókon túl

az immateriális teljesítményekkel is. A fejezet a sikertényezők és a siker azonosítására használt teljesítménymérő módszer értékelésével zárul.

Az elméleti feltárás alapozza meg a gyakorlati kutatást. A dolgozat következő része ezután már a szakirodalmi kutatás által kialakított kutatási modellt, és kutatási hipotéziseket szemlélteti. A fejezet bemutatja még a kutatás folyamatát, a felhasznált kvantitatív módszereket is. Végül pedig megtalálhatóak a kutatás részletes eredményei.

Az elemzések elvégzése után értékelhetőek a kutatás eredményei, amit a disszertáció harmadik, utolsó része mutat be. A kutatási eredmények értékelése után láthatóvá válik az eredményeket leíró kutatási modell, és megfogalmazásra kerülnek a kutatás tézisei. Ebben a részben történik a kutatási kérdések megválaszolása, és az önálló, újszerű eredmények bemutatása. Kitér még a fejezet az eredmények gyakorlati alkalmazásainak lehetőségeire, illetve arra, milyen további kutatási irányok jelölhetőek ki, továbbgondolva a kapott eredményeket.

2. A kutatás elméleti háttere

A kutatás a stratégiai menedzsment területén vizsgálja a sikeres vállalati működést elősegítő tényezőket, koncentrálna a magyarországi feldolgozóipari vállalatokra. Ennek megfelelően a kutatás elméleti háttere először a témához kapcsolódóan a feldolgozóiparra, a stratégiai menedzsmentre és a sikeres vállalati működésre fókuszál. Ezután a korábbi sikerkutatások eredményeinek számbavételével konkretizálhatóak a múltban azonosított sikertényezők. A szakirodalmi feltárás emellett még foglalkozik a siker leírásának elősegítésére használni kívánt értékteremtő teljesítménymérési rendszerekkel, ahol kitér a fenntarthatósági eredmények elsődleges használatára.

2.1. Feldolgozóipar Magyarországon

A feldolgozóipar a magyar nemzetgazdaságon belül rendkívül jelentős súllyal van jelen. Hozzáadott értékben, és a foglalkoztatottak száma szerint is a gazdaság legmeghatározóbb szegmense. (Kadlecsek, 2013) Kiemelt fontosságú, mivel elsősorban ezáltal integrálódik Magyarország a globális termelési rendszerekbe. Bármilyen hatása megmutatkozik a termelékenység, foglalkoztatottság, a befektetői és fogyasztói kedv alakulásában, illetve kiemelkedő szerepet játszik a szolgáltatás külkereskedelemben. (Regős, 2016) Ez azért van így, mert a szolgáltatások legnagyobb része valamilyen feldolgozóipari tevékenységgel van kapcsolatban. (Vas et al., 2015) A hazai fejlődés egyik legfontosabb motorja (Kukely, 2008), a GDP-hez való hozzájárulás nagy részét, közel harmadát adja. (Szűcsné, 2013) Ez nem volt mindig így. A rendszerváltást követően mély válságba került. Az új rendszerhez való alkalmazkodás nehéz volt, mivel az állami szerepvállalás mély nyomot hagyott a hazai szervezetekben. (Jarjabka, 2008) Az 1990-es évek közepétől viszont már erős fellendülés következett be, amelynek oka a nagymértékű külföldi tőke beáramlása volt. Az ezredfordulóra előtérbe került az etika, később pedig a rugalmas gyártás és a logisztika. (Szabó, 2012a; Szabó, 2012b) Több stratégiai jelentőségű befektetés valósult meg (Vápár, 2013), amelyek hatására a feldolgozóipar mára a magyar gazdaság húzóágazatává vált. A krízis időszakát leszámítva az elmúlt 20 évben a feldolgozóiparra vonatkoztatott növekedés erőteljes, amelynek alapja, hogy jellemzően exportorientált, mivel az előállított termékek legnagyobb részét nyugat-európában értékesítik (KSH, 2015). A fejlett országok piacainak folyamatos növekedése nagymértékű keresletben realizálódik. A hazai feldolgozóiparban működő vállalatok legnagyobb részben nemzetközi nagyvállalatok, vagy azok beszállítói. A hazai szervezetek elsősorban középvállalatok, amelyek nagyrészt az utóbbi tevékenységet végzik. Egyre jellemzőbb, hogy a magyar piacon jelenlévő vállalatoknak a gyártásnál magasabb hozzáadott értékű, a tudást középpontba helyező funkciókat is el kell látniuk ahhoz, hogy hosszú távon versenyképesek legyenek. (Szalavetz, 2013)

2.1.1. A feldolgozóipar szerkezete

A feldolgozóiparnak Magyarországon a TEÁOR'08 szerinti meghatározásban 25 alága különböztethető meg, amelyek 6 ágazatba sorolhatók.

Gépipar

- Kézűri jármű gyártása
- Egyéb jármű gyártása
- Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása
- Gép, gépi berendezés gyártása
- Villamos berendezés gyártása

Vegyipar

- Kokszyártás, kőolaj-feldolgozás
- Vegyi anyag, termék gyártása
- Gyógyszergyártás
- Nemfém ásványi termék gyártása
- Gumi-, műanyag termék gyártása

Élelmiszeripar

- Élelmiszergyártás
- Italgyártás
- Dohánytermék gyártása

Kohászat

- Fémalapanyag gyártás
- Fémfeldolgozási termék gyártás

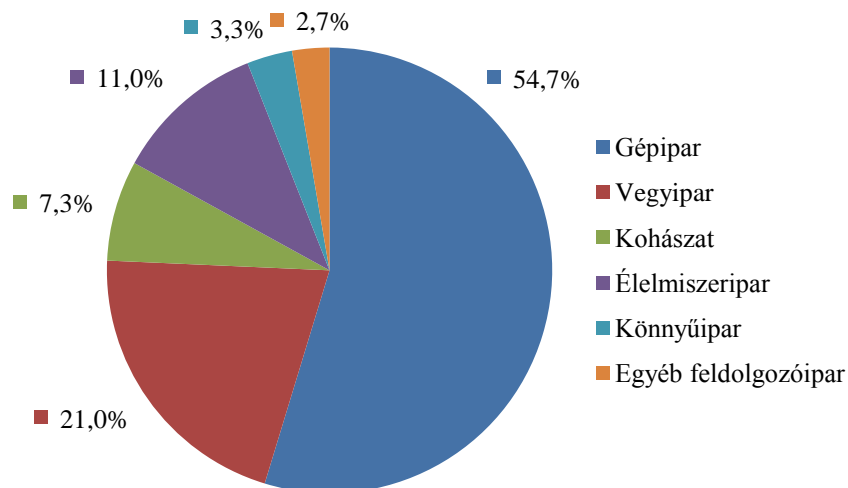
Könnyűipar

- Fafeldolgozás (kivéve: bútor), fonott áru gyártása
- Papír, papírtermék gyártás
- Nyomdai és egyéb sokszorosítási tevékenység
- Textilia gyártása
- Ruházati termék gyártása
- Bőr, bőrtermék, lábbeli gyártása

Egyéb feldolgozóipar

- Ipari gép, berendezés, eszköz javítása
- Bútorgyártás
- Egyéb feldolgozóipari tevékenység (ékszergyártás, hangszergyártás, sportszergyártás, játékgyártás, orvosi eszköz gyártása, máshova nem sorolt egyéb feldolgozóipari tevékenység)

A feldolgozóipari kibocsátás ágazatok szerinti megoszlását az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra. A feldolgozóipari kibocsátás ágazatok szerinti megoszlása
Forrás: saját szerkesztés, KSH, 2015 alapján

A legjelentősebb ágazat a gépipar, amely a feldolgozóipari termelésnek több mint a felét – 54,7 százalékát – állítja elő. Jellemzően exportorientált, mivel az eladások közel 90 százaléka külföldre irányul, és a teljes feldolgozóipari kivitel 64 százaléka ide sorolható. A termelés 90 százalékát a 250-nél több főt foglalkoztató szervezetek állítják elő. Az ide köthető legjelentősebb alágazat a járműgyártás, amely irányban Magyarország erőteljesen specializálódik. Növekedése rendkívül jelentős, 2014-ben már a feldolgozóipar 27 százalékát adta. A tartós exportkereslet eredményeképpen az ilyen típusú vállalkozások a gazdasági krízist kivéve, minden évben növelni tudták termelésüket. A járműipart Magyarországon alapvetően négy nagy multinacionális vállalat: a győri Audi, a kecskeméti Mercedes, a szentgotthárdi General Motors és az esztergomi Suzuki, illetve az ezekkel a cégekkel összefüggő alkatrészgyártó vállalatok tevékenysége határozza meg.

A gépipar, és egyben a feldolgozóipar másik fontos ága a számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása, amely a termelés 11 százalékát adja. Az ágazat teljesítménye azonban 2014-re jelentősen visszaesett, aminek a fő oka, hogy régóta meghatározó cége, a Nokia előbb csökkentette a termelését, később pedig bezárta komáromi gyárát. A gép, gépi berendezés gyártása a feldolgozóipari termelés 7,7 százalékát tette ki 2014-ben, így a gépipar negyedik legfontosabb alágazata. A legkisebb súlyú alágazat pedig a villamos berendezés gyártása, amely csak a feldolgozóipar 4,2 százalékát produkálja.

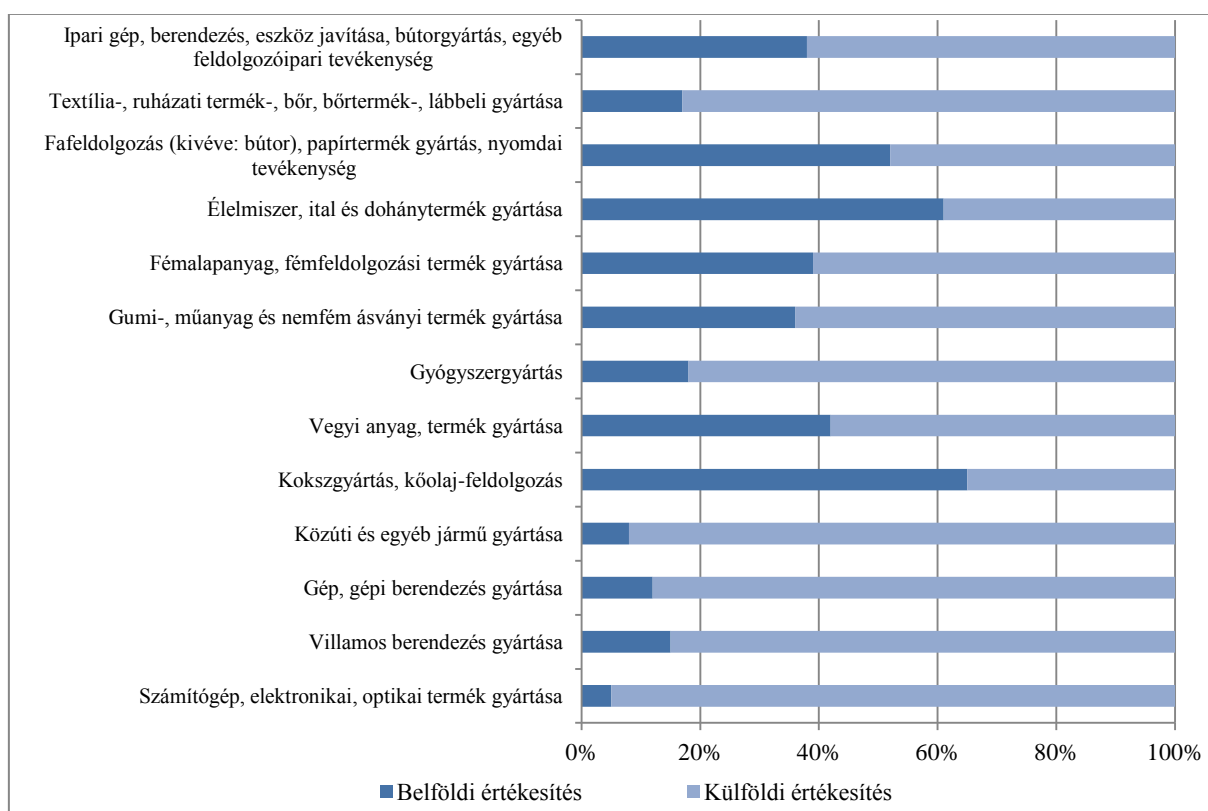
A vegyipar már nem növekedik olyan mértékben, mint a gépipar, de így is a feldolgozóipar 21 százalékát adja. Az európai termeléshez kismértékben járul hozzá, ezért erőteljes alkalmazkodási kényszerben van, ami bizonytalanságot szül. (Lányi, 2011) A vegyipar termelése a válság alatt a gyógyszeripar kivételével nagymértékben csökkent. Legjelentősebb ága a kőszgyártás, kőolaj feldolgozás, kevésbé számottevő a vegyi anyag, termék gyártás. A vegyipar igen speciális része a gyógyszergyártás, ami azon kevés alágazatok egyike, amelyre kevésbé hatott a gazdasági krízis, mivel létfontosságú fogyasztási cikket állít elő, így a gyógyszerigény a gazdasági ingadozásoktól kevésbé függ. (Neumann - Boda, 2010) A vegyipar legkisebb ága a gumi-, műanyag és nemfém ásványi anyag gyártása.

A feldolgozóipar harmadik legnagyobb ágazata 11 százalékkal az élelmiszeripar, amely az élelmiszer, ital és dohánytermék gyártását foglalja magában. Jellemzően a hazai piacra termel, amit mutat az eladások 61 százalékos magyarországi aránya. Egyik legjelentősebb szakága a húsfeldolgozás, amely értékesítése visszaesett az orosz exportpiac elvesztésével, de a távol-keleti piacok felé történő nagyobb nyitással ezt próbálják ellensúlyozni.

A kohászat 7,3 százalékát nyújtja a feldolgozóiparnak. Ide tartozik a fémalapanyag, fémfeldolgozási termékek gyártása, amelyek súlya az ágazaton belül 41, illetve 59 százalék. A teljes értékesítés 61 százalékát adja a kivitel, ami 2010 után folyamatosan évenkénti 5-7 százalékos növekedést mutat.

A könnyűipar a feldolgozóipari kibocsátás 4,9 százalékát teszi ki, így kevésbé határozza meg a hazai gazdaságot. Alágazatai közül a fafeldolgozás, papírtermék gyártás és a nyomdai tevékenységek azok, amelyek értékesítésének több mint 50 százaléka Magyarországon történik. Ezzel ellentétben a textília, ruházat, bőr és bőrtermék gyártás értékesítésének a 83 százaléka külföldre irányul. A nagy különbség ellenére mind a két terület folyamatos növekedést produkált az elmúlt években. Az ágazatok közül a legkisebb mértékben meghatározó az egyéb feldolgozóipari tevékenységek 2,7 százalékos részesedéssel. (KSH, 2015)

Az alágazatok belföldi és külföldi értékesítési arányát a 2. ábra mutatja.



2. ábra. A feldolgozóipari ágazatok belföldi és külföldi értékesítésének megoszlása
Forrás: saját szerkesztés, KSH, 2015 alapján

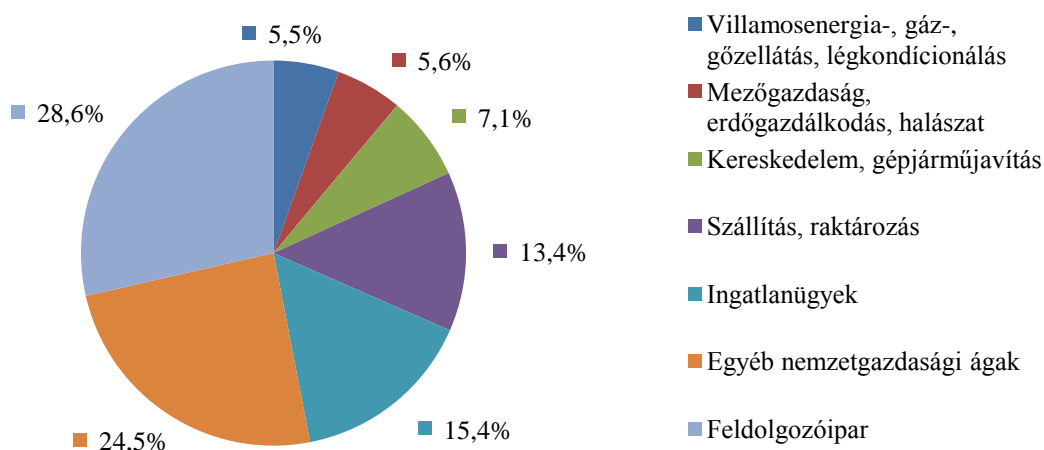
2.1.2. A feldolgozóipar tendenciái

A feldolgozóipar szerepe alapvető Magyarországon. Teljesítménye a 2008-as gazdasági krízis hatására visszaesett, miután a válság különösen nagy erővel sújtotta a fejlődő, erősen exportra berendezkedő országokat, mivel azok tartalékai elég szűkösek. (Szilágyi, 2011) Jelentős mértékű elbocsátások voltak, és több nagyvállalat állt át 3-6 hónapos időszakokra a négy napos munkahétre, ami pénzügyileg megviselte a foglalkoztatottakat is, és visszafogta a hazai keresletet. Jelenleg viszont már dinamikus a növekedés annak ellenére is, hogy több nyugat-európai országban megszűnt a régi autók beszámítása az új gépjárművek vásárlásánál.

A feldolgozóipari beruházások igen erőteljesek világszerte. (Wiengarten et al., 2011; Wang - Szirmai, 2012) Ez a hazai gazdaságra is jellemző, mivel a feldolgozóiparban összpontosul az összes magyarországi beruházás legnagyobb része, 28,6 százalék (3. ábra).

Kiemelkedő a járműipar, ahol a beruházások messze felülmúlják a többi ágazatban tapasztaltakat. Az utóbbi években az Audi és a General Motors bővítése, és a Mercedes kecskeméti megjelenése jelentős növekedést eredményezett. Ellentétes tendencia tapasztalható viszont a számítógép, elektronikai, optikai termékek gyártásánál, ahol 2012-ben nagyobb visszaesés volt, mivel a Nokia megszüntette a gyártótevékenységét, a Flextronics pedig leállította a BlackBerry telefonok összeszerelését. (Magyarország kormánya, 2015) Székesfehérvár korábban egyik legjelentősebb nemzetközi cége a televíziókat összeszerelő Philips is átadta termelését a TP Vision kínai gyártóvállalatnak,

amely később kivonult Magyarországról. Ezek a változások pedig tovább gyűrűznek, mivel a specializálódott beszállítók tevékenységcsökkenését vonják maguk után. A négy nagy autóiipari gyártó fejlesztései mellett további beruházások is elindultak. Olyan nagy járműipari beszállítók, mint a Harman-Becker és a Valeo is bővítette gyártási kapacitását, és a szivattyúkat gyártó Grundfos is új üzemet indított. Nyíregyházán telepedett le a Lego Magyarország, és letették Gyöngyöshalászon az első európai zöldmezős beruházás alapkövét. Ez utóbbi az indiai Apollo Tyres gumigyártó cég 146 milliárd forintos befektetése, amely 2020-ra közel 1000 fő számára nyújt majd munkahelyet.



3. ábra. A beruházások szektorok közötti megoszlása
 Forrás: saját szerkesztés, Bereczk, 2014 alapján

Tendenciaként mutatkozik, hogy a feldolgozóipari vállalatok jelentős része már nem a nagyvárosokban található. (Kukely, 2006) Ennek oka, hogy a logisztikai elérhetőség az autópályák által egyre több kisebb településnél is kiemelkedő.

Kulcsfontosságú lett a vállalatok technológiai együttműködésben való részvételi képessége (Mészáros, 2010), mivel 2010-től kezdődően jellemzővé vált, hogy a feldolgozóipari cégek - elsősorban a járműgyártásban érdekeltek - a versenyképességük növelése érdekében bizonyos tevékenységeiket kiszervezik beszállítóknak, ezzel egyszerűsítve működésüket. Így olyan jelentős költségeket tudnak áthárítani a beszállítóra, mint a termékfejlesztés, és egyéb kutatás-fejlesztéssel összefüggő ráfordítások, illetve az átadott folyamatok költségcsökkentő tevékenységei sem náluk jelennek meg. Trend továbbá a beszállítók számának minimalizálása, amivel egyszerűbben kezelhető a logisztika, és versenyképesebb üzemméret alakítható ki. (Túry, 2010)

2.1.3. A feldolgozóipar kihívásai

A hazai feldolgozóipar felépítése igen sajátos, területileg több csomópontban koncentrálnak. (Lux, 2009; Kiss, 2010; Szakálné, 2011) Fő problémája, hogy jelentős függőséget mutat a külföldi tőkével, mivel a jelenlévő vállalatok többségében külföldi tulajdonban vannak, termékeiket pedig túlnyomó részben exportálják. A gazdaság egyre erőteljesebben a járműipar gyártásra támaszkodik, ami – mint a VW botrány is ráirányította a figyelmet – jelentős kockázatot jelent, mert az egy lábón állás nem ad kellő biztonságot.

Az eltérő kereslet miatt komoly probléma, hogy a gazdasági kilábalás üteme jelentősen eltér az egyes alágazatok között. (Kiss, 2011) A versenyben a piaci pozíció megerősítéséhez, javításához a gazdaság szereplői arra törekednek, hogy új technológiákkal dolgozzanak a lehető legkisebb költségráfordítással. (Pásztor, 2011)

Előtérbe került továbbá az elérhető munkaerő fontossága, ami egyre több problémát okoz a régebben letelepedett multinacionális vállalatok számára, mivel a bővítésekkel együtt nem nő a vonzáskörzetben rendelkezésre álló, elvárásoknak megfelelő munkaerő létszáma. Ezért a keleti régiókból jelentős az áramlás a nyugati országok részébe, mivel az emberek a jobban fizető munkahely reményében hajlandóak eredeti lakhelyüktől több száz kilométerre új életet kezdeni. Ennek elősegítésére több vállalat is újraélesztette a munkásszállók rendszerét, amellyel megpróbálják elősegíteni a munkaerő-áttelepítést.

A feldolgozóipar legújabb kihívása megfelelni a környezeti innovációs elvárásoknak. A 21. században az etikus vállalati viselkedéshez már hozzátartozik a fenntarthatóságra törekvés, így elengedhetetlenek a környezetet előtérbe helyező innovációs törekvések. (Fülöp - Hódiné, 2014) Az egyre konkrétabb, fenntarthatóságra összpontosító szabályozó előírások, továbbá a társadalmi elvárások hatására fontossá váltak a környezetbarát technológiák. A környezeti innovációkat elsősorban a hatósági szabályozás katalizálja, a környezetszennyezés csökkentése, és a fenntartható fejlődés elérése érdekében. Hajtóerő továbbá a fogyasztók elvárása is, akik egyre érzékenyebbek a felhasznált termékek, és azok előállításának környezeti, társadalmi hatásaira. Amennyiben a két hajtóerő generálta tevékenységeket a vállalat össze tudja kapcsolni a hírnevével, akkor hatással tud lenni a tőkeköltségre, és ezáltal a tulajdonosi értékre is. (Ván, 2013) A környezeti innovációs fejlesztések mértéke azonban erőteljesen múlik a vezető személyiségén, és a környezet iránti elkötelezettségén is. (Gunningham, 2009) Hátráltató tényező viszont, hogy a vállalatok nem tudják a fellépő költségeiket teljes mértékben áthárítani a fogyasztókra, így számukra ez többletköltséggént jelentkezik. Továbbá sok esetben nem képesek a fejlesztések által kialakított kompetenciákat megtartani, így egy idő után a versenytársak átveszik, lemásolják azokat. (Széchy, 2012)

Összességében elmondható, hogy a feldolgozóipar Magyarországon alapvetően meghatározó, hatásai elemiek, a gazdaság fő hajtóereje. Szinte minden területtel kapcsolatban van. Erősen hatott rá a privatizáció (Vas et al., 2015), ami után folyamatos volt a fejlődés egészen a 2008-as gazdasági krízisig. A válság enyhülése után, 2010-től fellendülés tapasztalható, ami jelentkezik pénzügyi és foglalkoztatási oldalon is. A legnagyobb probléma a külföldi piacoktól való függés, ami azért is rendkívüli, mert Magyarország erőteljesen koncentrálnak a járműipar irányában. Ezt ellensúlyozva a jövőben célzott támogatások vannak kilátásban a mezőgazdasági gépgyártásban, élelmiszeripari-, csomagolóipari gépgyártásban, illetve a hűtéstechnikában. (Magyarország kormánya, 2015)

A feldolgozóipar szerepe erőteljesen kidomborodik, ezért úgy látom, hogy Magyarországon minden feldolgozóiparra vonatkozó kutatás végtelenül fontos. Dominanciája, és rendkívül széleskörű kihívásai miatt szükség van arra, hogy a vezetők minden segítséget megkapjanak ahhoz, hogy vállalatukból a lehető legtöbbet kihozzák. Ez pedig nélkülözhetetlen a magyar gazdaság számára, mivel a feldolgozóipar központi szerepe miatt, ezáltal az egész ország felvirágoztatása segíthető elő.

2.2. Stratégiai menedzsment

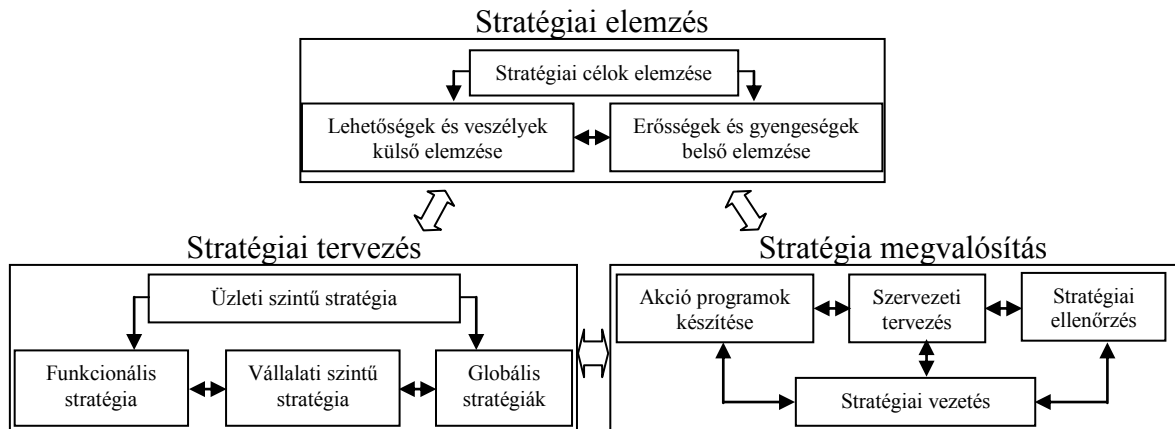
A kutatás a stratégiai menedzsmentet tekinti keretének. Ez a fogalom sok menedzseri tevékenységet foglal magában. Olyanokat, amelyek a szervezet és a változó környezet közötti hosszú távú összhang létrejöttét segítik elő. (Dinya, 2008) Ez a témakör, amelyben a kutatás keresi a válaszokat a kutatás fókuszát kijelölő kérdésekre, ahol fel kívánja támasztani a siker, és az azt kiváltó tényezők kapcsolatát.

A különböző korokban mindig eltérő eszközhasználat, más kulcstényezők játszották a legnagyobb szerepet a kitűzött célok elérésében. Egyaránt igaz volt viszont mindig, hogy elengedhetetlen a külső hatások, trendek, igények folyamatos figyelemmel kísérése, és az így szerzett információk alapján a belső készségek, képességek megfelelő használata. (Barakonyi, 1999) Ehhez eszköz a tudatos előrelátáson, tervezésen alapuló stratégia, amelynek fejlődése az alábbi négy szakaszra bontható. (Antal-Mokos et al., 2005)

- (1) Pénzügyi tervezés időszaka (kb. 1955-ig)
Tervezési időhorizont rövid, és a pénzügyi mutatókra támaszkodik.
- (2) Hosszú távú tervezés (kb. 1955-1970)
Tervezési időhorizont 5-10 év. Legfontosabb tényezői a prognózis, termelési terv, a marketing- és a pénzügyi terv.
- (3) Stratégiai tervezés (kb. 1970-1980)
Környezet, szervezeti célok, stratégiák és akciók rendszerelméletű kezelésére való törekvés.
- (4) Stratégiai menedzsment (kb. 1980-tól)

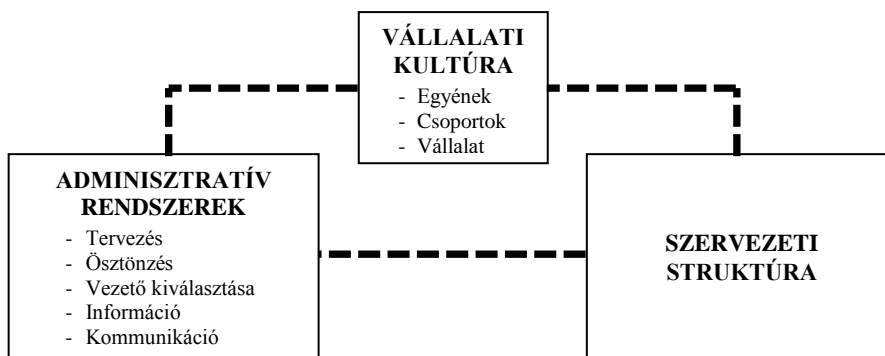
Látható, hogy a vállalatok a múltban a stratégia kidolgozását állították a középpontba, amikor az még kevésbé volt bonyolult, diverzifikált. Később az 1980-as években a változások felgyorsulása miatt felszínre kerültek a stratégiai tervezés gyengeségei. (Balaton - Tari, 2007) A stratégiai menedzsment jelenleg is egyre gyorsabb ütemben, folyamatosan fejlődik, mert a versenyhelyzet bonyolódásával, és a piaci folyamatok felgyorsulásával egyre összetettebb tevékenységek szükségesek a fennmaradáshoz. A globalizáció szinte megállíthatatlan, emiatt a hosszú távú célok eléréséhez szükséges eszközhasználat folyamatos felkészülést igényel. A hangsúly az átfogó célokra tevődött át, a jövőképre, küldetésre. Olyan jövőképet kell kialakítani, amely értéket teremt mind a fogyasztóknak, mind a tulajdonosoknak. Erőteljesebb a rendszerszemléletű probléma megközelítés, és hangsúlyosabbak a felső vezetők feladatai. A stratégiakészítés napjainkban már kevésbé formalizált, mint a múltban. Nagyobb mértékben hagyatkozik az intuíciókra. A környezeti változások előrejelzése kulcsfontosságú, amihez elengedhetetlen az új elemzési technikák használata. A struktúrák már nem olyan merevek. A puha – kulturális, vezetési – módszerek a korábbihoz képest jobban előtérbe kerültek, szerepük jelentősen felértékelődött. A vállalatoknál olyan tudásbázisú rendszerek alakultak ki, amelyek megkülönböztető és értékteremtők. (Bögel - Salamonné, 1998)

A piaci harc egyik legfontosabb fegyvere egy összetett rendszer, a stratégiai menedzsment, amely három fő tevékenységnek, az elemzésnek, tervezésnek és megvalósításnak az irányítása. (Dess - Miller, 1993) A három tényező folyamatos kapcsolatban van, és erősen hat egymásra. Ez az összefüggő rendszer olyan egésznek alkot, amely csak akkor lesz szilárd, ha minden területet egyenlő módon, kiemelten kezelnek.



4. ábra. A stratégiai menedzsment irányítási rendszere
 Forrás: saját szerkesztés, Dess - Miller, 1993 alapján

A stratégiai menedzsmentnek három irányzata különíthető el. A folyamat koncepciónál a folyamatjelleg a hangsúlyos. A rendszer koncepció esetén a vállalati rendszer kerül a középpontba. A harmadik a kibernetikai megközelítés, amely integrált irányítási rendszerként kezeli a folyamatokat. A kutatás a rendszer koncepciót veszi alapul, mivel véleményem szerint ez az irányzat fókuszál a vállalat egészére úgy, hogy a sikert elősegítő eszközök tényezőcsoportok szerint azonosíthatók. Ebben a rendszerben keresem a siker okozóit. A megközelítésben a teljes irányításhoz a stratégiai menedzsment három fő tényezőből felépülő rendszerre támaszkodik. (Marosán, 2006) Ezt a Hax-Majluf-modell szemlélteti. A stratégia, a struktúra és a vállalati kultúra harmóniája, zavartalan egymáshoz rendeződése a sikeres működés legfontosabb feltétele. (Csath, 2004) Ehhez fontos az integráció, a szervezeti összhang megteremtése. A vállalati fejlődés irányának választásakor több lehetőség adódik, amelyek szűkítését, a végső összhang kialakulását, az integráció biztosítja. (Barakonyi, 1999)



5. ábra. Hax-Majluf-modell
 Forrás: Barakonyi, 2000: p. 17.

- A modell szemlélteti a stratégiai menedzsment három alappillérét, és azok kapcsolatát.
- Szervezeti struktúra: a szervezet mindig abban a szervezeti formában szándékozik kibontakozni, amely a leggyorsabb és leghatásosabb reagálást teszi lehetővé.
 - Adminisztratív rendszerek: mint gyűjtőfogalom, magában foglalja a stratégiai folyamat elemeit (tervezés, irányítás, ösztönzés, vezető kiválasztása, információ, kommunikáció).
 - Vállalati kultúra: az egész szervezeti tevékenységet befolyásoló, egyedi jellemző. A vállalati és egyéni elvárások közös teljesülésének elengedhetetlen tényezője.

A kiemelkedő teljesítmény, a sikeres működés érdekében használt eszközök mindig az aktuális környezettől, időszaktól függenek, de általánosan az alappillérekhez vezethetők vissza, mivel azok az idők során nem változtak. A stratégiai menedzsment fejlődéstörténete viszont azt is mutatja, hogy emellett jelentősen megnőtt a vezetők szerepe. A vezetési eszközök is kulcsfontosságúak lettek. A siker eléréséhez elengedhetetlen a motivált munkaerő, amire elsősorban a vezetési eszközök hatnak. A vezetés azon alapszik, hogy mi motiválja az embereket. A híd szerepét tölti be a szervezeti és személyes célok, elvárások és szükségletek kielégítése között. A két oldal egymással szoros összefüggésben van, és amennyiben az egyik sérül, akkor megbomlik az összhang. (Bakacsi, 1998) Az összhang viszont kulcsfontosságú, mivel bármilyen jó lehet egy szervezet, ha az azt működtető személyek nem motiváltak, akkor sokkal kevesebbet fog elérni, mint amire képes lenne. A siker eléréséhez használt eszközök azonosításánál ez a szempont elsőrendűvé vált. Ezt az is alátámasztja, hogy a vezetés szerepe kiemelt az erőforrások optimális összehangolásánál, a közös célért dolgozó személyek kapcsolatainak alakításánál, ami által erősíthető a közösségi szellem, és a tudás. (Dobák, 1998) Összegezve, a kutatás abból indul ki, hogy a négy fő rendszereszközre vonatkoztathatók a célok eléréséhez használt eszközök. A stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési tényezőkre.

2.2.1. Stratégia

A stratégia az egyik legrégebben használt fogalom. Egy olyan rendszer, amely elsősorban „a célok eléréséhez szükséges utak, kritériumok, adatok együttese”. (Palencsár, 2012) Schneider és Barsoux egy arab bank vezérigazgatóját kérték meg, hogy definiálja, számára mit jelent a stratégia. Ő nem az adatokat tartja a meghatározónak, amikor azt mondja, „a stratégia dinamikus folyamat, és nem statikus helyzetértékelés. A stratégiában fontos szerepet kapnak az érzelmek. A stratégia nem tények, számok és ötletek összegyűjtött halmaza, hanem a cég célok segítségével összehangolt, kollektív szellemének és lelkületének kifejeződése.” (Schneider - Barsoux, 2003; Csath, 2008) Úgy vélem, hogy ez a vélemény már ekkor előrevetíti az intuitivitás, az emberi tényező jelentős szerepét, ami az elmúlt években, a vállalati gyakorlatban már egyértelművé vált.

A piaci versenyben a vállalatok a stratégiát az érdekeik érvényesítésére, tervek megvalósítására, siker elérésére használják. A szervezetek a stratégia által osztják el erőforrásaikat, juthatnak el céljaikhoz, kerülhetnek az előzetesen kívánt állapotba. (Mészáros, 2002) A kialakításhoz először tisztázni kell, milyen szerepet kíván betölteni a vállalat, mi a jövőképe, mit kíván elérni. Meg kell határozni a missziót, víziót és a kitűzött célokat, amelyek által megtapasztalható a stratégia legáltalánosabb kifejeződése. (Balaton - Tari, 2007)

A vállalati stratégiai gondolkodás fejlődése Magyarországon

A vállalati stratégiai gondolkodás történelme Magyarországon viszonylag rövid. Magyarországon a múlt a vállalatok kultúrájára két jelentős hatással nehezedik: a szocialista gyakorlattal és a germán ipari beállítottsággal. Előbbi a sok év politikai, gazdasági befolyás miatt, utóbbi pedig a magyar iparosodás kialakulásakor fennálló Osztrák-Magyar Monarchia miatti összefonódásból adódóan. (Heidrich, 2000) A késői fejlődést alapvetően magyarázza a világháborúk után Magyarországon uralkodó társadalmi-gazdasági és politikai rendszer jellege, és annak vállalatokra gyakorolt hatása. 1956-ig az irányítási rendszer rendkívül alacsony hatékonysággal működött. 1968 után a

vállalatok korlátozott önállóságot kaptak. 1971-től a IV. ötéves terv kezdetétől a termelő üzemek számára is kötelezővé tették az ötéves tervek készítését. Az 1980-as évekre kezdett vállalati szinten is elfogadottá válni a stratégia fogalma. Jelentős lett az igény arra, hogy a gazdálkodó szervezetek elkezdjék stratégiájuk kidolgozását, mert a legszükségesebb szakismeretek ehhez már rendelkezésre álltak. Az 1990-es rendszerváltás után új fejezet nyílt Magyarországon a vállalati stratégiai gondolkodás fejlődésében. A magántulajdonba kerülő és lévő vállalatok elkezdtek rohamosan fejlődni. Külföldi tőkebefektetésekkel vegyesvállalatok alakultak, amelyek új közeget képeztek a piacon. A stratégiai vezetés elmélete és gyakorlata teljesen megújult, és fejlődésnek indult a fejlett piacgazdaságokból átvett minták alapján. Az ezredfordulóra előtérbe került az etika, később pedig a rugalmas gyártás és a logisztika. (Szabó, 2012a; Szabó, 2012b) Meglátásom szerint ez azért is elkerülhetetlen volt, mert a vállalatok az optimális termelékenység, költségoptimalizálás miatt az egész világot átívelő rendszerekké váltak, amihez elengedhetetlen a nagyfokú alkalmazkodási készség és a minden részletre kiterjedő logisztikai háttér.

A 2000-es években a szervezeteknek már számolniuk kellett egy még újabb stratégiai környezettel, az Európai Unióval. Az EU tagsággal Magyarország kinyílt a külföldi vállalatoknak, ami új működési ritmust erőltetett a hazai viszonyok között működő szervezetekre. A múlt hatásai viszont még mindig tapasztalhatóak voltak. Jarjabka 2008-ban vizsgálta, hogy két évtizeddel a magyarországi társadalmi-gazdasági rendszerváltás után érzékelhető-e a hazai szervezetek kultúrájában az állami tulajdonosi múlt hatása. A kutatás nem kellően reprezentatív, de megerősítette azt, hogy a rendszerváltás előtti állami szerepvállalás mély nyomot hagyott a szervezetekben. A hatás máig érzékelhető, és feltételezhető, hogy azon vállalatok viselkedése eltér a többitől, amelyek állami múlttal is rendelkeznek. (Jarjabka, 2008) Viszont véleményem szerint ez manapság már egyre kevésbé jellemző, mivel a külföldi tulajdonú vállalatok megjelenésével, felvásárlásaival egyre ritkábbak az állami hatást megtartó vállalatok. A stratégiát Magyarországon, mint az egész világon is, a 2008-ban kezdődött gazdasági krízis formálta utoljára erőteljesen. Teret nyert a „menekülés a minőségbe” stratégia, ami helyi szinten is jellemző. (Gelei, 2011) Ez erőteljes fejlesztéseket követel meg, aminek alapja a tudásigényesebb tevékenység. Ennek eredményeképpen a normál gyártási tevékenység mellett a leányvállalatoknak a gyártásnál magasabb hozzáadott értékű, a tudást középpontba helyező vállalati funkciókat is el kell látniuk ahhoz, hogy hosszú távon versenyképesek legyenek. (Szalavetz, 2013)

Misszió, vízió, célok

A stratégia kialakítását alapvetően meghatározza a vállalat missziója, más néven küldetése, és jövőképe, vagyis víziója. (Csubák - Szijjártó, 2011) Ezek megegyeznek abban, hogy rögzítik a vállalat alapvető jövőbeni szándékait. (Antal-Mokos et al., 2005) A misszió a szervezet létezésének a célja. Az első, amit konkretizálni kell, a működés megkezdésekor. (Kaplan - Norton, 2005a) Fontos, hogy hiteles legyen. (Cardona - Rey, 2008) Hatékony alkalmazására jó példának vélem a Google-t, amely erőteljesen hangsúlyozza, hogy a legjobb munkahely kíván lenni a tehetséges és igényes mérnökök számára. Hiteles missziója révén a legjobb munkaerő hozzá megy, ami tovább növeli előnyét versenytársaival szemben. (Girard, 2010) Ez is mutatja, hogy a missziónak hitelesnek kell lennie, különben hosszú távon nem szolgál előnyként. (Csubák - Szijjártó, 2011)

Másik meghatározó tényező a vízió, a jövőkép. Ideális esetben világos, érthető, vonzó és lelkesítő a vállalat minden munkatársa számára. (Jelen - Mészáros, 2008) A jövő ma elképzelt reális, hiteles és vonzó leírása. A jövőkép inkább konkrét állapothoz köthető, a

misszió ellenben inkább viselkedési módhoz. (Salamonné, 2000) A környezet adta fenyegetések és lehetőségek alakítják ki a vállalat mozgásterét, határozzák meg a kihívásokat, amelyeknek a vállalat meg kell, hogy feleljen. Mindezek mellett, a küldetés és a jövőkép szellemében, ismerve a saját erősségeket és gyengeségeket, meghatározhatóak a célok. (Barakonyi - Lorange, 1991)

A stratégia megalkotása során a szervezet szilárd missziója, egyértelmű jövőképe, és világos céljai ismeretében az erőforrásait hasznosítja a tartós piaci siker érdekében. (Csath, 2004) A célkitűzést nagyban befolyásolja, mely érintettek számára kíván a vállalat értéket teremteni. A felfogás azért is fontos, mert a szervezetek ki vannak téve a stakeholdered befolyásának. (Heidbrink - Seele, 2007) A stakeholder modell, amikor a tulajdonosok számára képzett profit mellett a vállalat a többi érintettre is figyelemmel van. (Heidbrink - Seele, 2007; Freeman, 2010) A shareholder modell esetén az egyetlen és legfőbb szempont a tulajdonosok érdekeinek szem előtt tartása. (Bögel - Salamonné, 1998) Bármilyen modellt is alkalmaznak, fontosnak tartom kiemelni, hogy a mindenkori céloknak követniük kell a vállalat jövőképét és misszióját, amelyeket a vállalat stratégiájával együtt befolyásol a vállalat kormányzása, a belső etikai normák, a kockázatviselők hatásai, illetve a társadalommal szembeni felelősségérzet.

Stratégia fogalma

A stratégiáról sokan sokféleképpen vélekednek a szakirodalomban. Többen, mint cselekvési tervet azonosítják. Így vélekedik Drucker, Moore (Mintzberg, 2010), és Glueck is. (Glueck, 1980). Ez a meghatározás véleményem szerint jelentősen leegyszerűsíti a stratégia szerepét a vállalati működésben, és nem megfelelően adja vissza a tevékenység teljességét. Chandler a módszerek adaptálását és az erőforrások biztosítását látja fő funkciónak a hosszú távú cél elérése érdekében. (Chandler, 1963) Fontosnak tartom, hogy előtérbe kerülnek az erőforrások és az adaptáció, viszont a 21. században a stratégia ennél már többrétűbb. Nem korlátozódik le csupán egy hosszú távú tervre, vagy az ahhoz szükséges erőforrásokra. Ezért számomra sokkal izgalmasabb Salamonné Huszty Anna definíciója, hogy „a vezetés miképpen viszonyul, pontosabban; miképpen akar viszonyulni a környezethez, a jövőhöz, a munkatársaihoz”. (Salamonné, 2000) Azért, mert a megfogalmazásban már látható a környezet előtérbe helyezése, aminek hangsúlyozása úgy gondolom megkerülhetetlen. Ez azért van így, mivel a kifelé összpontosítás alapvető lett, és egyre inkább a külső változások kerülnek a középpontba, mert a túlélés csak úgy valósulhat meg, ha a vállalat kellően adaptív, és mindeközben egy alapvető irányt követ. A fő pontok a vezetés, környezet, jövő, ember. Ezek azok a szempontok, amelyek alkalmazása, meghatározása, elemzése, kitűzése és kezelése meglátásom szerint elengedhetetlen.

A stratégia értelmezésének másik iránya a kevésbé konkrét, inkább absztrakt felfogások. Barakonyi ebben a szellemben a misszió, a vízió és célok elérése érdekében követendő útként tekint a stratégiára (Barakonyi, 1999). Mintzberg döntések sorozatára jellemző magatartásként aposztrofál (Mintzberg, 2007), Thompson és Strickland a tevékenységeket meghatározó vállalkozói hozzáállást hangsúlyozza. (Thompson - Strickland, 2007) Azért tartom fontosnak ezeket az értelmezéseket, mert így olyan mögöttes tartalmak jelenhetnek meg, amelyeket nehéz konkretizálni. Így szerepet kaphatnak a kulturális, értékrendszerre vonatkozó kapcsolódások, ami a puha tényezők előtérbe kerülésével úgy gondolom szükségességé vált.

Két tényező hangsúlya hiányzik számomra a korábbi megközelítésekből, amelyekre Vörös hívja fel a figyelmet: a versenyképesség és a kompetenciák. Vörös célként a versenylőnyt azonosítja, és a kompetenciák kezelését emeli ki, mint a stratégia fő feladatát. amikor úgy azonosítja, mint „a kulcsképeségek és kompetenciák hasznosítási módját a fenntartható versenylőny létrehozása érdekében”. (Vörös, 2010) Megfogalmazásában látható, hogy jelenleg a szervezetek célja versenylőny szerzése, ami a rendkívül gyorsan változó környezet folyamatos követésével lehetséges. Sőt ennél is több értelmezhető a definícióból, mivel ha a kompetenciákat a szervezet megfelelően hasznosítja, akkor azzal a piaci ütemet, piaci környezetet a saját hasznára módosíthatja.

A különböző vélekedéseket összegezve az én olvasatomban a stratégia egy szervezeti magatartás, egy alapvető eszköz, arra, hogy milyen módon szeretné a vállalat a kitűzött céljait elérni, miként kíván versenyképes lenni, folyamatosan megújulni, és ennek érdekében hogyan alkalmazkodik a környezetéhez, miként használja fel a rendelkezésre álló eszközzeit, és alakítja ki kulcskompetenciáit.

A stratégiát nagyon sokféleképpen lehet csoportosítani, megkülönböztetni. Lehet formális vagy informális. (Fejes, 2014) Porter a versenyhelyzet szerint különíti el költségelőny-, megkülönböztető-, illetve összpontosító stratégiát. (Porter, 2006; Vörösmarty - Tátrai, 2010). Működési kör változási iránya szerint lehet beszélni növekedési, stagnáló és csökkenési stratégiákról. (Antal-Mokos et al., 2005) A környezethez való alkalmazkodást alapul véve pedig védő, kutató, elemző és reagáló vállalatokról. (Csepeti, 2010) Az egyik legújabb elkülönítés Chan Kim és Mauborgne (2010) nevéhez fűződik. Kétfajta típust különböztetnek meg, a strukturalistát és a rekonstrukcionista. A választott stratégia minden esetben függ a vállalat karakterisztikájától, és a környezeti lehetőségektől. (Chan Kim - Mauborgne, 2010) A folyamatos fejlődésre vonatkozó stratégiák esetén pedig jellemzően megjelennek innovációs törekvések, ami mutatja, hogy az innováció erőteljesen függvénye a stratégiának. (Jaruzelski et al., 2012; Fejes, 2014)

A stratégia megvalósítása során a szervezet reakciói a környezeti változásokat figyelembe véve függenek a működés során kialakult tapasztalattömegetől, amellyel a vállalat rendelkezik. (Bögel, 1984) A megvalósítás kiemelt fontosságú. Az 1980-as években, vezetői tanácsadók körében végzett felmérés szerint a kialakított stratégiák alig 10%-át tudták megvalósítani sikeresen. (Kaplan - Norton, 2002) Stratégiát bárki tud készíteni, de sikeresen véghezvinni, csak kevesen. A szervezetnek rendelkeznie kell a szükséges erőforrásokkal, és motivációval. (Chan Kim - Mauborgne, 2008) A stratégia előkészítését, kialakítását többféle elemzés segítheti. A makrokörnyezet feltérképezését PESTEL-elemzés, a szervezet megismerését a SWOT-elemzés, vagy a mikrokörnyezet feltárását a Porter-féle öttényezős modell. (Balaton - Tari, 2007, Chikán, 2008) Továbbá a leggyakrabban használt analitikus módszerek még a termékéletgörbe, begyakorlási görbe, BCG-mátrix és a McKinsey-mátrix. (Csubák - Szijjártó, 2011) Az alapvető elkötelezettségek is meghatározóak. A teljesítményre erősen hat, hogy a vállalat milyen módon használja a belső képességeit és miként reagál a külső hatásokra, ami szerves része a stratégiájának. (Chikán, 2008) A vállalatok közül kiemelkednek azok a szervezetek, amelyek egy meghatározott ritmus követnek. Mára meghatározóvá vált az időütemezett vállalati tevékenység, amely által a szervezet előnybe tud kerülni a többi, csak reagáló vállalattal szemben. (Eisenhardt - Brown, 1999)

Stratégia szerepe a sikeres vállalati működésben

A vállalat sikerének, kiemelkedő teljesítményének egyik alapköve a stratégia, amely hatékonyságának alapja a megfelelő stratégiai gondolkodásmód. Kereteit a szervezetre és környezetére vonatkozó előfeltevések adják. (Bakonyi, 2014) Szerepe az idők folyamán egyre összetettebb lett, így ma már nem korlátozódik egy dimenziós célokra, csupán a versenyelőny megalkotására. Az manapság is igaz, hogy a megfelelő stratégia esetén a környezeti lehetőségek függvényében a legjobban kihasználhatóak a vállalat erőforrásai és képességei. (Grant, 2008) Viszont úgy látom ez már mást jelent. Ahogy D'Aveni és munkatársai is felhívják rá a figyelmet, a stratégiának a gazdasági krízis után már nemcsak a folyamatos versenyelőny biztosítása a feladata, hanem az időszakos előny permanens megújítása. (D'Aveni et al., 2010) A siker érdekében már nem elég versenyelőnyt teremteni, hanem újabb és újabb versenyelőnyöket kell kialakítani. A vállalat érdekérvényesítéséhez tehát olyan stratégiára, stratégiai alapú megoldásokra, tényezőkre van szükség, amelyek lehetővé teszik a megújulást, segítik az új stratégiai lehetőségek azonosítását (Bakonyi, 2014), és egyszerre fókuszálnak a belső és külső tényezőkre. (Grant, 2008) A stratégiának összhangban kell lennie a gazdaságban megtalálható fejlődési lehetőségekkel, amelyek alapján azonosítható, hogy milyen vezetői kompetenciákkal, radikális innovációkkal emelhető a szervezet növekedési pályája. (Dobák et al., 2012) A stratégia alkotásánál és megvalósításánál így központi szerepet tölt be az új értékek létrehozása. Ezért adaptív, holisztikus, és soha sem lezárt. (Montgomery, 2008) Ez a szemlélet pedig véleményem szerint meg kell, hogy mutakozzon a kulturális beállítottságban, strukturális megoldásokban, és a vezetőknek is ezt a hozzáállást kell szem előtt tartaniuk.

A vállalatok komplex környezetben működnek, ahol a stratégia megalkotása, eszközeinek használata során rendkívül sok ellentmondással kell szembenézni a mindennapi működés folyamán. (Smith - Tushman, 2005) A stratégia feladata, hogy újra és újra értelmet adjon a szervezet további létének. (Montgomery, 2008) Megjelenik benne a közös értékrend, amit a vezetés folyamatosan közvetít a megvalósítás folyamán az érintettek irányában. Kiemelt szerepet kell biztosítani a vállalati növekedés kérdésének a vállalatok stratégia-kidolgozásánál, mivel a tulajdonosok és a munkavállalók számára ez az üzleti sikeresség mércéje. (Dobák et al., 2012)

A gazdasági krízis felhívta a figyelmet a minőség, a rugalmasság, az információszerzés és gyors felhasználás stratégiai fontosságára. (Demeter - Szász, 2011; Szalavetz, 2013) Jelenleg a vállalatoknak legfontosabb stratégiai kihívásai öt területre fókuszálnak: a globalizációra, a fenntarthatóságra, az IT-alkalmazásokra, a munkaerő-diverzitásra és az etikai kompetenciákra. (Fülöp - Hódiné, 2014) Ez is mutatja, hogy amíg a stratégia korábban a működésre összpontosított, az aktuális változások tendenciája alapján előtérbe került a dinamikus viselkedés is. Így egyre hangsúlyosabb felismerés, hogy a tulajdonosi, vevői szempontok, és a folyamatok olyan immateriális tényezőkre is támaszkodnak, mint a tudás és a kulturális alapokon nyugvó emberi tényezők. (Fekete, 2012) Az alkalmazottak stratégiai erőforrásokká váltak. (Bauer, 2014), így fejlesztésük jobb teljesítményt generál. A folyamatok könnyebben javíthatóak, és magasabb szintű, hatékonyabb működés alakítható ki, amellyel növelhető a vevői elégedettség, és javul a pénzügyi eredmény.

A gazdasági krízis időszakát követően meglátásom szerint a vállalatoknak sok új külső hatással kell szembesülniük. Az elektronikus hírközlés területén jelentősen megnőtt az állami szerepvállalás. (Kiss, 2014), az autópárhuzamban pedig erőteljesek a trösztellenes szabályozások. (Czékus, 2014) Ez utóbbi probléma az Amerikai Egyesült Államokból

indult, de már Magyarországot is érinti, mivel jelentős gyártóvállalatok vannak jelen a magyar piacon is. A stratégiába már ezeket a tényezőket is be kell építeni, vállalati oktatásokat kell ezekben a témákban tartani. Fontosnak tartom még megemlíteni, hogy komoly stratégiai kérdés jelenleg az outsourcing és az integráció közötti választás. (Hauck, 2014) A jelenlegi törékeny gazdasági rendszerben rendkívül részletes költség-kalkulációk után dönthető el, hogy érdemes-e a saját gyártókapacitást bővíteni, vagy inkább a bizonytalan jövő miatt a kiszervezés nagyobb biztonságot ad.

Összességében úgy gondolom, a sikeres működés során a stratégia szerepe rendkívül jelentős. A jövőkép legfontosabb eszköze. Hosszú időtávra vonatkoztatott permanens tevékenység, ahol egymással összehangolt szándékok és döntések együttese szerepelnek, amelyekkel meghatározzák az adott cél eléréséhez szükséges útvonalakat, lépéseket. A szervezetek válasza a környezeti változásokra, figyelembe véve a felmerülő lehetőségeket, veszélyeket, összhangban a rendelkezésre álló erőforrásokkal, képességekkel. A vállalatok működésének középpontjában áll. A témakör szakirodalmi feldolgozása során azt tapasztaltam, hogy a tervezés szerepe, a merevsége jelentősen csökkent. Manapság sokkal erőteljesebben támaszkodik az immateriális eszközökre, legfőképpen a tudásra, mint korábban. A rugalmas, új értékek létrehozására törekvő, tudásra alapozott, hosszú távra tervezett tevékenységek a versenyképesség, a folyamatos megújulás és végső soron a sikeres vállalati működés fő letéteményesei.

2.2.2. Szervezeti struktúra

A struktúra több ember rendszeres, szabályos együttműködését, egy közös cél érdekében történő erőfeszítését foglalja szabályozott keretbe. A vállalat fontos jellemzője, mivel a vezetési folyamatokhoz a szervezeti struktúra képezi a medret, amelyben a vállalat a céljai érdekében a tevékenységeit folytatja. A szervezetek felépítése folyamatosan változik, de alapvetően mindig meghatározza a működési cél, és a környezet. Magyarországon az inputok szerinti tagozódás, a funkcionális szerveződés a meghatározó (Bürgi - Roos, 2003; Czako - Chikán, 2007), de megjelennek a divizionális és mátrix elrendeződések is. Az alaptípusok sok esetben keverednek, és hibrid-struktúrák jönnek létre. (Daft et al., 2010)

A struktúrára jellemző, hogy rendelkezik egymással kapcsolatban álló munkavégzési-, illetve adminisztratív folyamatokra szabályokkal, összefoglalva munkamegosztással. (Csubák - Szijjártó, 2011) Emellett a résztvevők rendelkeznek hatáskörrel és felelősséggel, amit a hatáskörmegosztás szabályoz. (Dobák, 1996) Fontos még az összehangolást biztosító koordinációs eszközök szerepe (Khandwalla, 1977; Csubák - Szijjártó, 2011) és a konfigurációs jellemzők, ami a specializáció, a döntési jogkörök, hatáskörök centralizáltságának típusa és mértéke. (Bakacsi, 1996, Dobák, 2008)

A szervezeti struktúra több csoportosulás kapcsolódása, amelynek összhangban kell lennie a szervezeti szituációkkal. A csoportosulás egy illeszkedési folyamat, amely természetes rendeződés eredménye. Az egységek között harmóniát kell kialakítani, ellenkező esetben a szervezet nem fog hatékonyan működni. (Mintzberg, 2010)

Strukturális illeszkedés

A szervezeti struktúra kialakításánál és működtetésénél a vezetőknek fókuszálniuk kell a külső és belső illeszkedésre. A külső illeszkedésnél arra, hogy a használt struktúra megfeleljen a szervezeti adottságoknak, illetve elősegítse az elvárásokat és mozogjon

együtt a kitűzött stratégiai célokkal. (Csubák - Szijjártó, 2011) A belső illeszkedés esetén arra kell figyelemmel lenni, hogy a szervezet belső logikájának megfelelően történjen a tényleges működés. Az illeszkedések elősegítéséhez fontos a hatékonyságot rontó tényezők vizsgálata, és azok hatásainak minimalizálása. Olyan tényezők felszámolására kell törekedni, mint a túlszabályozás, és az alkalmazottak nem megfelelő magatartása. (Dobák et al., 1997) Az alkalmazottak és a szervezet kapcsolata kulcsfontosságú, mivel a motivált, munkaerő központú szervezetek esetén a strukturális illeszkedést mindenki elfogadja, és a vállalat esélye a sikeres működésre erőteljesen megnő. (Shore et al., 2012)

1. táblázat. A szervezeti illeszkedés típusai és módjai

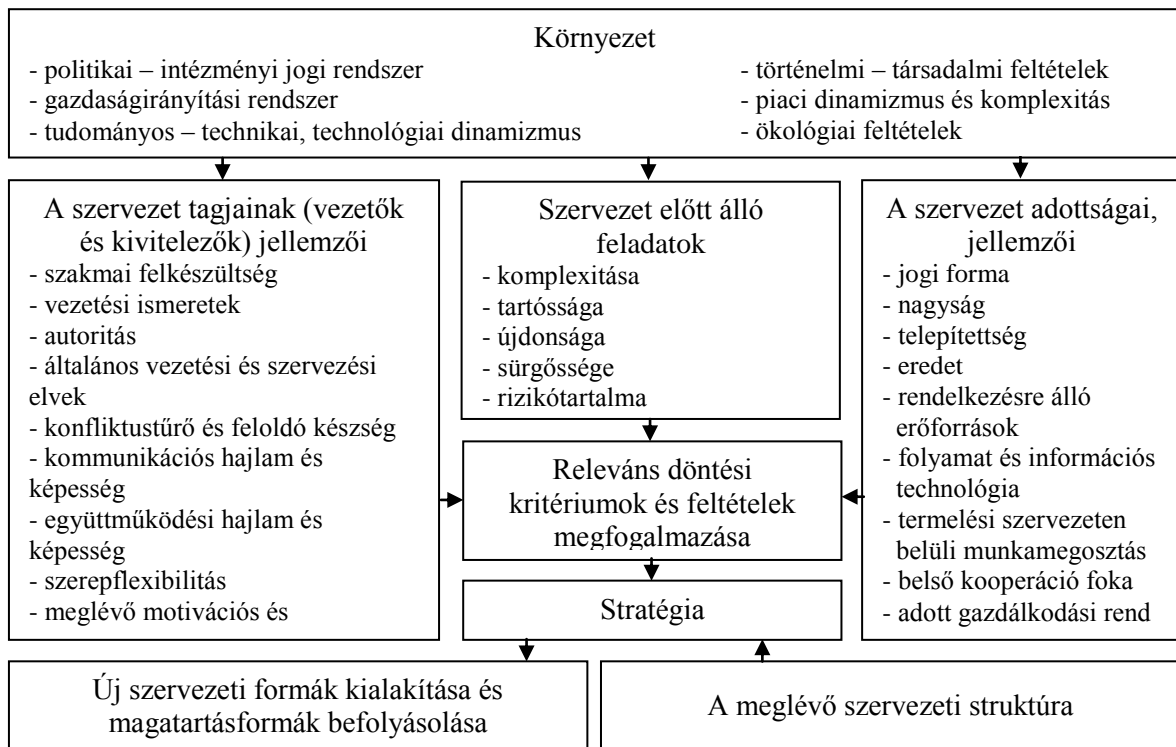
Az illeszkedés típusa		Értelmezés	Az illeszkedés javításának módjai
Külső illeszkedés	Adekvát, célokat támogató struktúra	A külső illeszkedés során azt vizsgáljuk, hogy az alkalmazott szervezeti modell mennyiben felel meg a vállalat külső és belső adottságainak, mennyiben támogatja a stratégia, a vállalati célok megvalósítását.	Stratégiaaváltás (új tevékenység, „békésebb” piacok, vagyis a külső környezet „leváltása”)
			Strukturaváltás (például funkcionális helyett divíziós struktúra)
			A modell alkalmazkodó képességének (illeszkedésének) javítása: - A szervezeti alrendszerek belső struktúráinak alakítása - Duális struktúrák kialakítása - Irányítási eszközök alkalmazása - Strukturális koordinációs eszközök alkalmazása
Belső illeszkedés	Konzisztens, hatékonyan működő struktúra	A belső illeszkedés vizsgálata során arra keressük a választ, hogy az adott szervezeti forma keretein belül milyen eltérés tapasztalható az ideáltipikus modellek és gyakorlati alkalmazásuk között, mennyiben működik inkonzisztens módon a struktúra.	Konzisztens szervezeti forma kialakítása: - Munkamegosztás: párhuzamos és hiányzó tevékenységek feltárása - Hatáskörmegosztás: felelőségek és hatáskörök inkonzisztenciája, centralizáció és decentralizáció arányának elemzése, hatásköri átfedések feltárása - Koordináció: szabályozottság mértéke, hiányzó eszközök - Konfiguráció: szervezet szélességi és mélységi tagoltságának vizsgálata irányíthatóság, a szolgálati utak hosszúsága és bonyolultsága szempontjából

Forrás: Antal, 2006: p. 11.

A stratégia sikere szempontjából megfelelő struktúra kialakítását tehát sok tényező befolyásolja. A környezet szerepe alapvető, mivel minden tényezőre kifejti hatását. Meghatározza a következőket:

- a szervezet tagjai milyen jellemző tulajdonságokkal rendelkezzenek;
- a szervezetnek milyen feladatokkal kell szembenéznük;
- a szervezet adottságai, jellemzői milyen elveket kövessenek.

Ez a három szervezeti alapvetés alakítja a releváns döntési kritériumok és feltételek megfogalmazását, ami előírja a stratégiát. A stratégiára emellett erősen hat a már meglévő struktúra, amit a szervezet a kritériumok és feltételek függvényében változtat, és azáltal új, módosított szervezeti formát alakít ki. A szervezeti struktúrának illeszkednie kell a stratégián kívül a környezethez, technológiához, életciklusokhoz és a szervezeti kultúrához. A sikerhez ezeket az elemeket kell, mint egy kirakóst egymáshoz illeszteni a vezetésnek. (Daft et al., 2010)



6. ábra. A szervezettervezést befolyásoló tényezők

Forrás: Chikán, 2008: p. 547.

A struktúra környezethez való igazítása igen nehéz nagyméretű vállalatok esetében, mert minél nagyobb egy szervezet, általában annál bürokratikusabb, és jelentősebb mértékű a specializáció. Hangsúlyosabb a tervezés, programozás, a decentralizáció mértéke, mint a kisebb vállalatoknál. Összességében az tapasztalható, hogy a környezet szempontjából a dinamikus hatásokra az organikus, a statikus helyzetekre a mechanikus struktúra az alkalmasabb. (Kieser, 1995)

Manapság egyre jellemzőbb, hogy strukturálisan együttműködő közösségek alakulnak ki. Ezek fontos sajátossága, hogy a legkülönbözőbb szakemberek tudását egyesítik, amivel a különböző képességek egymást kiegészítve állnak a vállalat rendelkezésére. Ez elősegíti az innovációt és az agilitást, ami generálja a hatékonyságot és a mérhetőséget is. (Adler et al., 2011)

Szervezeti struktúra szerepe a sikeres vállalati működésben

A teljes működés a szervezeti struktúra adta vázra épül, amelyet emberek működtetnek, és ezáltal minden tevékenységhez értékek, érdekek, emberi képességek és korlátok kapcsolódnak. (Bögel, 1999) A működés során a stratégiai döntéseket a vezetés a szervezetre jellemző kulturális értékrend befolyásával hozza meg a komplex helyzetekben. Ezáltal alakítja a szervezet struktúráját, amelynek feladata a sikeres vállalati működés elérésében az előző bekezdésekben részletesen kifejtett illeszkedés. A struktúrának a hatékony működés érdekében követnie kell tehát a stratégiát, amely figyelemmel van a környezeti és kulturális hatásokra. A kitűzött célok elérésének folyamatában a vállalat egyik meghatározó feladata a struktúra és a stratégia összhangjának megteremtése. (Chikán, 2008) Chikán meglátásai alapján úgy látom, hogy a szervezeti struktúra nagyban befolyásolja a szervezetek hatékonyságát. A struktúra kialakításánál a cél az, hogy az alkalmazott szervezeti modell megfeleljen a szervezet külső és belső adottságainak,

képességeinek, illetve alkalmas legyen a környezeti kihívások kezelésére. Ehhez a korábban jellemzően alkalmazott bürokratikus struktúrák már nem adnak megfelelő alapot. (Csizmadia, 2015) Fontosnak tartom, hogy olyan szerkezet segíti elő a hatékony működést, amely nem gátolja a stratégiai változtatások érvényesülését, megfelel a változások követelményeinek. Elvárás még az átalakíthatóság, mivel a változások merev szerkezettel nem lekövethetőek. A szervezeteket folyamatosan fejleszteni kell, hogy az mindig illeszkedjen a környezethez, technológiához, stratégiához, kultúrához és a célokhoz. (Budai, 2011) Viszont az új szemléletek, törekvések, struktúramódosítások is csak akkor működőképesek, ha a felső vezetés támogatja azokat. Ellenkező esetben az újítások elhalnak. (Hamel, 1996) A megfelelő átláthatóság, és a jövőbeni üzletek, és sikeres vállalati működés érdekében fontos, hogy a struktúra pontos, döntésre alkalmas és igazságos legyen. (Bögel, 1999) Olyan, amelyben a kommunikáció nem túl sok és bonyolult. (Grant, 2008) Ne bénítsa meg a szervezetet, és kellő rugalmasságot biztosítson. Így a stratégiát nem gátolja, és a vezetés félreérthetetlen, egyértelmű utasítások alapján történhet. A kommunikáció szerepe azért is kiemelt, mivel jelenleg előtérbe került a tudás szerepe, így a struktúra egyik legfontosabb feladata a tudás lehető leghatékonyabb áramoltatása.

A struktúra kapcsolatot mutat a technológiával. (Dobák - Antal, 2010) Woodward azt azonosította, hogy a technológia fontos meghatározója a kialakult szervezeti struktúrának. (Woodward, 1981) DuBrin osztja Woodward véleményét és hangsúlyozza, hogy a szervezetek csak rugalmas technológiai megoldásokkal tudnak a gyorsan változó környezet hatásainak eleget tenni. (DuBrin, 2007) Az ehhez megfelelő szervezeti struktúrának pedig alkalmazkodnia kell a technológia által támasztott követelményekhez. A klasszikus bürokratikus rendszer csak ott alkalmazható, ahol mindig hasonló problémák merülnek fel, mert azok ugyanolyan technológiai megoldásokkal megszüntethetők. (Perrow, 1997) A kialakított mechanizmusokat, a döntéshozatali rendszert tehát hozzá kell igazítani a problémák természetéből adódó igényekhez. (Jávor - Rozgonyi, 2007)

A témakör szakirodalmi feldolgozása során egyértelműen azt tapasztaltam, hogy korábban a merev, robosztus szerkezetek kialakítására törekedtek. Jelenleg viszont ez már teljesen megváltozott. A rendkívüli módon felgyorsult környezeti – társadalmi, gazdasági – változások lekövetéséhez már a lehető legrugalmasabb szervezetek kialakítása az elvárt. Legfontosabb tevékenység a strukturális illeszkedés, aminek feltétele a flexibilitás és a folyamatos változtatás. Amelyik szervezet nem így tesz, az életképtelen lesz, és megfojtják versenytársai.

2.2.3. Szervezeti kultúra

A kultúra rendkívül régóta létező jelenség. Végtelenül összetett, amit számtalan összetevő alkot. Egyes elemei megmutatkoznak a társadalom egészében, mások csak bizonyos csoportokban, de vannak olyan összetevők, melyek csak egyes tagokra érvényesek. (Barakonyi, 2000) A kultúra elemei folyamatosan megújulnak, ami egyben a régiék elvesztését, vagy átalakulását eredményezi. Emellett eltérő szinten, de tanulhatók, megoszthatók és adaptálhatók. (Luthans - Doh, 2009) A kultúra nagyon sokszínű, amit az Európai Tanács jelenleg is erőteljesen próbál elősegíteni, mivel egyik fő célkitűzése „az európai kulturális önazonosság és sokszínűség tudatosítása és fejlesztésének előmozdítása”. (Rostoványi, 2004)

A kultúra fogalma és szintjei

A kultúra olyan anyagi és szellemi termékek összessége, amit az emberek, az emberiség hozott létre. A kifejezés a „colo” latin szóból ered, ami magyarul annyit tesz, művelés. Általános felfogás szerint a közös értékeket valló, azonosan gondolkodó, hívő embercsoportok életmódja, életfelfogása. (Csath, 2008) Hofstede véleménye szerint, „a kultúra az emberi gondolkodás olyan kollektív programozottsága, amelyet a primer és szekunder szocializációs folyamat során szerzünk meg”. (Hofstede - Hofstede, 2005) Középpontban a kollektív programozottság, a szellemi program áll, ami további kultúra meghatározásokban is megjelenik. (Csath, 2008; Luthans - Doh, 2009; Lewis, 2010) Számomra az embercsoportokra fókuszáló definíció a legmeghatározóbb, miszerint a kultúra, „adott embercsoportok őket jellemző nézetei, elképzelései, szokásai, művészetei és speciális képességei.”. (Csath, 2001) A kultúrajellemzők terjedése kommunikáció által történik. Adaptálódás során az új jellemzőnek a kultúra többi elemével összhangba kell kerülnie. (Borgulya - Barakonyi, 2004)

A kultúra nem azonosan megfigyelhető sajátosságok összessége. Megfigyelések alapján külön rétegekre bonthatók a megnyilvánulások. Ezáltal lehet beszélni szintekről. Legáltalánosabban a kultúrát szokás jéghegyhez hasonlítani, miszerint vannak látható jelei, mint a ceremóniák, nyelv, szimbólumok melyek könnyen észrevehetőek. Ellenben a magja a felszín alatt helyezkedik el, ami nem látható, mint az értékek, feltevések, hiedelmek, érzések. A kultúrának több vetülete van, amelyek közül nem minden érzékelhető. Nem szabad a kultúra mély rétegeinek ismerete nélkül ítélkezni a látható, felszínes jegyek alapján. (Csath, 2008) Schein a kultúra következő három szintjét különbözteti meg. (Schein, 1995)

- A kultúra látható jegyei: a kultúra észrevehető kifejeződése. A közösen használt nyelv, kommunikáció, technológia, művészet, emberi kapcsolatok, család szerepe.
- Kifejezett értékek: a tudatosság magasabb szintje, eszmék, célok, meghatározott erkölcsöt, etikai gondolkodást határoz meg.
- Alapviszonyulások: a kultúra mélyrétegei, az alapvető feltevések, premisszák, melyek rejtettek. Ösztönös megnyilvánulások, feltételezésekről, mint vélekedés a térről, időről, környezetről, emberekről. (Barakonyi, 2000)

Nemzeti kultúra

A nemzeti kultúrára többféle meghatározás létezik. Általános megállapítás szerint, „a nemzeti kultúra történelmileg kialakult, megtanult, megtapasztalt, megörökölt értékek, viselkedési formák, mentalitás és értelmezések, amelyeket egy adott közösség tagjai elfogadnak, és amelyek befolyásolják életünket, mindennapjainkat”. (Csath, 2001) Clyde Kluckhohn antropológus az eltérő problémamegoldást hangsúlyozza, mint az elkülönítés alapját, amikor úgy fogalmaz, hogy „a nemzeti kultúra azoknak az érzéseknek, reakcióknak és megszokott, hagyományos gondolkodási formáknak az együttese, amelyek egy adott társadalom tagjainak problémamegoldó gyakorlatát és módját egy adott időpontban jellemzik.”. (Csath, 2001) Minden kultúra alapjául azok az alapvető feltételezések szolgálnak, hogyan viszonyulnak az egyének egymáshoz, a biztonság és a kényelem érdekében. Amennyiben nincsen széles körben elfogadott egység, akkor lehet beszélni anarchiáról. Ezt a viszonyulási diszharmoniót szemlélteti Golding, *A Legyek Ura* című 1954-ben megjelent könyvében. (Golding, 1963)

Több modellt állítottak fel a nemzeti kultúrára az idők folyamán. Ezek közül a legjelentősebbek Hofstefe, Hall, Trompenaars és a GLOBE nemzeti kultúra modelljei. Mindegyik modell több dimenzió alapján azonosítja a nemzeti kultúrát. Hofstede öt dimenziót azonosít. Ezek az individualizmus-kollektívizmus, a hatalmi távolság, a bizonytalanság kerülése, a férfias, illetve nőies értékek, illetve a rövid és hosszú távú orientáció. (Borgulya - Barakonyi, 2004; Hofstede - Hofstede, 2008) Fons Trompenaars hét dimenzió szerint vizsgál, amelyek az univerzalizmus - partikularizmus, individualizmus - kollektívizmus, érzelmileg semleges - emocionális, specifikus - diffúz kapcsolat, szerzett státusz - öröklött státusz, időhöz való viszonyulás (múlt-, jelen- és jövőorientáció), környezethez való viszony (belső vagy külső orientáció). (Trompenaars - Hampden-Turner, 1997; Luthans - Doh, 2009) A GLOBE modellje a korábbi eredményeket felhasználva kilenc tényezőt - a hatalmi távolságot, a bizonytalanság kerülését, a társadalmi kollektívizmust, a csoporton belüli kollektívizmust, a nemek egyenlőségét, a magabiztosságot, a teljesítményorientációt, a jövő-orientációt és a humán-orientációt - határoz meg. (House et al., 2004; Luthans - Doh, 2009) Eltér a korábbi rendszerektől, mivel a kívánatos kultúrákat is vizsgálja. (Bakacsi, 2015). A GLOBE kultúraváltozói a 2000-es években több kutatást inspiráltak. Bakacsi arra jutott, hogy a nemek egyenlősége, és a humánorientáció kivételével minden további tényező hatással van a versenyképességre. (Bakacsi, 2006) A magyar vállalatok esetén a klaszterelemzések három csoportot azonosítottak. Vannak piacorientált vállalatok, amelyek teljesítmény- és jövőorientáltak, vannak tradicionális vállalatok, amelyeknél nagy a hatalmi távolság, közepes mértékben foglalkoznak a jövővel, de alacsony a teljesítményorientáltság. A harmadik klaszter a közszolgálati vállalatok, amelyek a kettő között helyezkednek el, magas kollektívizmussal. (Karácsonyi, 2006) A további empirikus vizsgálatok (Mármárosi, 2002; Bakacsi, 2012) arra mutatnak rá, hogy a tényezők főfaktorokba csoportosíthatók. Ez azt jelenti, hogy a dimenziók nem függetlenek egymástól, így a kultúrákat egyfajta szervezeti konzisztencia, belső erő, logika jellemzi.

Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra vagy vállalati kultúra kifejezésre a vezetők általában a következőkre gondolnak: egységes ideológiai irányultságú és közegű vállalati társadalom, társaság. A nemzeti és a vállalati kultúra különbsége abban rejlik, hogy az előbbi elsősorban alapvető, láthatatlan értékeket jelent, amit a társadalom többsége tart életben, az utóbbi viszont felszínesebb, mindennapi szervezeti rutinokhoz köthető. A nemzeti kultúrák változása nagyon lassú, a vállalati kultúráé nem annyira, és akár tudatosan is előidézhető. (Klein - Klein, 2008) Az idők folyamán sokan definiálták a jelentését (Bower, 1966; Deal - Kennedy, 1982; Handy, 1985; Schein, 1985; Bakacsi, 2000; Csath, 2001; Klein - Klein, 2008; Luthans - Doh, 2009; Csubák - Szijjártó, 2011; Bakacsi, 2015) Sokrétű fogalomról van szó. (Stoyko, 2009) A rövid, de összetetten értelmezhető definíciók túlsúlyban. Ezek közül fontosnak tartom Bower meghatározását, szerinte „a kultúra az, ahogy mi itt a dolgunkat tesszük.” (Bower, 1966), illetve Deal és Kennedy frappáns véleményét, miszerint „mint ragasztó funkcionál, ami összetartja egységként a vállalatot”. (Deal - Kennedy, 1982) Véleményem szerint ezek a megállapítások érzékeltetik a szervezeti kultúra fontosságát, sokszínűségét. Viszont Bakacsi meghatározása, miszerint „a szervezet egyediségét megjelenítő más szervezetektől megkülönböztethető egyedi értékrend” (Bakacsi, 2000), számomra már ezt nem teszi meg. Jelentősnek tartom még Luthans és Doh véleményét, hogy a vállalati kultúra a „közös értékek és meggyőződések, amelyek lehetővé teszik, hogy a tagok megértsék szerepüket és a szervezeti normákat”. (Luthans - Doh, 2009) Azért, mert a közösség szerepének hangsúlyára hívják fel a figyelmet. Hozzám

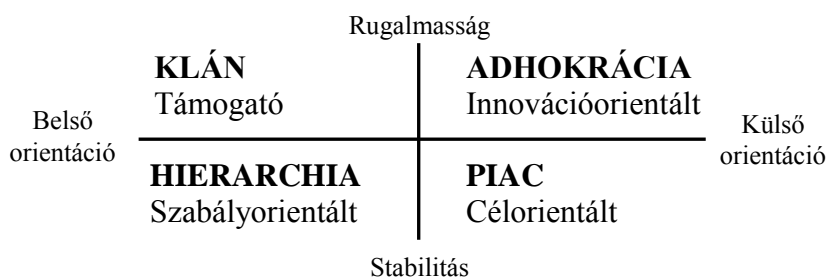
legközelebb viszont az a vélekedés áll, hogy a vállalati kultúra „az elfogadott és elvárt munkahelyi viselkedések rendszere”. (Klein - Klein, 2008) Ez a definíció hangsúlyozza a munkahely és az emberi viselkedés egybeolvadó egységét, mint vállalati kultúrát.

A kultúra egy tanulási folyamatnak az eredménye, amely a vállalat alapításával kezdődik. (Bakacsi, 2000; Csubák - Szijjártó, 2011) Nagyon nehéz megragadni, és elsősorban intuitív módon lehet feltérképezni, értelmezni. (Alvesson, 2002) Bleicher a vállalati kultúra három szintjét különbözteti meg, Schein kultúra szintjei alapján. (Bleicher, 1981) A vállalat által létrehozott mesterséges képződmények, a technológia, a gyártás színvonala vagy a dolgozók tudása, hozzáértése, amelyek eredményezik a látható, érzékelhető jegyeket. Mélyebben helyezkednek el a normák, előírások, szabályok, amelyek az észrevehető egységeket adják. A vállalati kultúra mélyrétegei pedig azok az alapvető viszonyulások, feltevések, melyek az ember szerepéről, a vállalat létezéséről, a valóságról, a környezetről alakulnak ki.

A szervezet belső működését az ismeri igazán, aki hosszú ideje dolgozik a cégnél, él a jellemző szervezeti kultúrában. (Schein, 1985) Ami viszont szervezetenként teljesen nem egységes, mert a domináns - a szervezet többsége által vallott - kultúrák mellett kialakulnak szubkultúrák is. (Vasvári, 2009) Ezek az egyes szervezeti egységekre, csoportokra jellemző „mini-kultúrák”. Tartalmazzák a szervezeti alapértékeket, de még továbbiakkal egészítik ki, ami csak a belső tagoknak egyértelmű. (Poór - Farkas, 2001)

A vállalati kultúra tipizálását többen megtették. Hofstede négy típust különböztet meg, a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés dimenziók alapján. (Csath, 2008; Klein - Klein, 2008) Handy is négy csoportot határozott meg, de abból indult ki, hogy a különböző tevékenységű szervezetek eltérő értékrendet alakítanak ki. (Handy, 1986) Trompenars és Hampden-Turner kultúratípusokat a feladat- és személyorientáltság hozzáállás, illetve az egyenlőségre törekvő - hierarchikus dimenziók alapján azonosította. (Trompenaars - Hampden-Turner, 2002) Kono összesen öt fajta kultúrát határozott meg az elfogadott közös értékek, a kialakult gondolkodásmódok és az egységes viselkedésminták eredőjeként. (Kono, 1990)

Az egyik legszemléletesebb, a kívánatos kultúrára legjobban vonatkoztatható kultúra tipologizálás Cameron és Quinn rendszere. Cameron és Quinn a kultúratípusok azonosításához a szervezeti hatékonyságot vette alapul. (Csubák - Szijjártó, 2011) Azt, hogy a szervezetek milyen értékekre összpontosítanak hatékonyságuk növeléséhez. Két szempontot konkretizáltak. A tipológia kialakításának logikája ezeket használja, mint két dimenziót. Az első, hogy a szervezet dinamikus, rugalmas és előszeretettel alkalmazkodik a helyzetekhez, vagy inkább a stabilitás, a rend és a szigorú kontroll a domináns. A második dimenzió, hogy a szervezetre mi jellemző, a belső-, vagy a külső orientáció. A belső orientáció esetén a szervezet integrációra, egységességre törekszik, a külső orientációnál a különbözősége, a versengésre helyezik a hangsúlyt. A dimenziók által négy szervezeti kultúrát különböztettek meg, a klán, adhokrácia, hierarchia és piac típusút. (Cameron - Quinn, 2006)



7. ábra. Cameron-Quinn kultúratipológia

Forrás: Cameron - Quinn, 2006: p. 35.

- Hierarchia kultúra: szigorúan szabályozott bürokratikus kultúra. Kulcsfontosságúak az előírások, szabályok. Erősen hierarchikus, ahol mindenki irányában tiszták, egyértelműek az elvárások, és szigorú az ellenőrzés. Stabilitásra törekszik, a kiszámíthatóságra. Az alkalmazottak számára a jövő előre látható, ami biztos munkahelyet és életpályáját jelent.
- Piac kultúra: rendkívül célorientált. Működését a piac határozza meg, így a piacgazdasági elvárások diktálják a szabályokat. Az alkalmazottak rendkívül eredményorientáltak, folyamatosan versenyben vannak egymással is. A szervezetet összetartó erő a közös siker, legyőzni a versenytársakat, Stratégiai hangsúly a kompetitív előnyökön van.
- Klán kultúra: elnevezése utal a családhoz hasonló felépítésére. A csapatmunka domináns, nagymértékben bevonják az alkalmazottakat a működési mechanizmusok kialakításába és a döntésekbe. A környezeti hatások hatékony kezelése érdekében szoros a kapcsolat a vevőkkel, ami által erős partnerségi kapcsolat alakul ki. A stratégiai hangsúly a humán erőforrások fejlesztésén, és az elkötelezettségen van.
- Adhokrácia: dinamikus szervezeti kultúra, amely középpontjában a kreativitás, az innováció és az új erőforrások állnak. Elfogadja a bizonytalanságot, sőt a folyamatos fejlesztési lehetőségeket látja benne. Az egyéni munkavégzés a jellemző, rendkívül jövőorientált, a kutatás-fejlesztés elsőrendű.

Cameron és Quinn elmélete a versengő értékek keretrendszeren alapul (Competing Values Framework - CVF), amelynek kidolgozását Quinn és Rohrbaugh 1981-ben tette meg. (Quinn - Rohrbaugh, 1981) Ők fókuszáltak már a Cameron-Quinn modell megelőzően a hatékonyság kulturális eszközeire. A versengő értékek elnevezés abból adódik, hogy a rendkívül változékony környezetben egyszerre elvárás a szervezettől, hogy legyen rugalmas, és alkalmazkodó, de egyben a fennmaradáshoz elengedhetetlen a stabilitás és a szabályozottság is. Ezek a tényezők együtt kell, hogy jelen legyenek a szervezeten belül, ahol viszont egyes elemek dominánsak, míg mások kevésbé.

A modell rendkívül jelentős, mert összevonja a szervezeti hatékonyság két, egymástól nagymértékben különböző magyarázó tényezőjét. Cameron és Quinn modelljük alapján kialakítottak egy szervezeti kultúra mérésére szolgáló eszközt, az OCAI-t (Organizational Culture Assessment Instrument). A mérés eszköze egy speciális kérdőív, ami a négy kultúratípusra vonatkozóan hat szempont szerint vizsgál, amelyeket a 2. táblázat mutat.

2. táblázat. OCAI kulcsdimenziói

Kulcsdimenziók	Megjelenési módok
Szervezet jellemzői	családszerű, vállalkozó, eredményorientált, szabályozott
Vezetési stílus	segítő, gondoskodó, újító, kockázatkész, célratörő, szervező
Emberek irányítása	csoportmunka, konszenzus, egyén szabadsága, versengés ösztönzése, biztonság, kiszámíthatóság
Szervezeti kötőerő	lojalitás, bizalom, folyamatos fejlesztés, versengés, győzelem, szabályok, alapelvek
Stratégiai hangsúly	személyes fejlődés, bizalom, kihívások keresése, nyereség, stabilitás
Sikerkritériumok	személyzetfejlesztés, új termékek, szolgáltatások, győzelem, megbízhatóság, költséghatékonyság

Forrás: saját szerkesztés, Cameron - Quinn, 2006 alapján

A kultúramérő eszköz egy kérdőív, amely a hat dimenzióhoz rendel hozzá egyenként négy állítást a megjelenési módok szerint. Kérdésenként a négy állítás között a válaszadónak 100 pontot kell szétosztania, egyszer a jelenlegi, egyszer pedig a kívánt vállalati kultúrára vonatkoztatottan. Az értékek átlagai adják meg, hogy melyik kultúra a domináns, milyen mértékben. (Klein - Klein, 2008) Az összhangot a hat dimenzió szerinti letapogatás eredményezi. A jelenlegi helyzet adja az aktuális állapotot, a kívánt pedig, hogy a szervezet hova kíván eljutni. Összességében a mérés megmutatja a szervezet jelenlegi és kívánt kultúraprofilját, ami grafikonon ábrázolható. A kapott eredményekből az alábbi következtetések vonhatóak le. (Cameron - Quinn, 2006)

- Domináns szervezeti kultúra: az a kultúrátípus, amely a hat szempont közül a legnagyobb átlagértéket kapta.
- Domináns kultúra erőssége: minél magasabb értéket kap a domináns kultúra, annál erősebbnek tekinthető.
- Jelenlegi és kívánt kultúra közötti eltérés: az út mértéke, amellyel a jelenlegi állapotból a vágyott szint elérhető.
- Szervezeti összhang mértéke: a különböző szempontok szerint milyen egyetértés van. Ha a hat szempont szerint nem egységes a megítélés, az problémát okozhat.
- Saját szervezet kultúrájának viszonya más szervezetek kultúrájához: más szervezetekkel szembeni eltérések meghatározása.
- Tendenciák vizsgálhatóak és azonosíthatóak: változások nyomonkövethetőek a vizsgálat időközönkénti megismétlésével.

A felmérés által kapott eredmények tehát sokféleképpen felhasználhatóak. Elsősorban azonban a domináns kultúra meghatározására, illetve a kultúraváltozások azonosítására, kontrollálására, figyelemmel kísérésére szokták használni. Célja, hogy jobb teljesítményt érjen el a vállalat. Arra viszont fel kell készülni, hogy ez a tevékenység, ha nem is annyira, mint a nemzeti kultúra, de egy hosszabb folyamat. (Hoványi, 2008) A kultúra változás folyamata annak is függvénye, hogy a szervezet milyen stádiumban van. Más a lefolyás az alapításnál, a növekedésnél, vagy az érett szakaszban. (Ember, 2013)

Szervezeti kultúra szerepe a sikeres vállalati működésben

A szervezeti kultúrában kifejeződik mindaz, ami egyedi. (Fekete - Dimény, 2012). A siker szempontjából rendkívül fontos, sok esetben lehet a kiválóság egyik meghatározó eszköze, mivel a kultúra a mérleg nyelvének szerepét tölti be. Egyensúlyt teremt a vállalat stratégiája, az azt követő emberek, a célok eléréséhez használt rendszerek és a kialakult struktúra között. (Csath, 2001) Segítségével mindenki önállóan, de a prioritásokkal összehangoltan cselekszik. (Christensen - Overdorf, 2001) Az egységes stratégia

kialakításához és sikeres megvalósításához a szervezet tagjainak hasonlóan kell értelmeznie a környezetet, illetve önmagukat. (Bakonyi, 2014) Fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy a vállalati kultúra olyan közös értékrendszert alkothat, amelyet a munkatársak együtt, összefogva szolgálnak, és ezáltal elérik a közös célt.

A sikert elősegítő vállalati kultúra figyelemmel van a vevők, a versenytársak, a műszaki-gazdasági környezet és a saját vállalat hosszú távra prognosztizált jellemzőire. (Hoványi, 2008) Hatása jelentős a minőségre törekvés, a fogyasztóorientáltság, az elkötelezettség, az együttműködés, a kommunikáció és a szervezeti célok tudatossága terén. (Málovics, 2007) A rendkívül sok kapcsolódás is mutatja, hogy szinergiahatásnak kell létrejönnie a vállalati kultúra és a stratégiai menedzsment meghatározó elemei között, mivel mint speciális immateriális erőforrás, megjelenik a vállalat stratégiájában, struktúrájában, vezetésében. Minél jobban áthatja a kapcsolódó tényezőket, annál jobban befolyásolja a szervezet versenyképességét. A kultúra tehát beépül az erőforráslánc minden elemébe, és ideális helyzetben teljes mértékben áthatja azokat.

A siker sok esetben nem annyira a termék-paraméterektől, hanem a vevőkben létrejövő vállalatképtől függ. Ebben pedig fontos szerep hárul a vállalat kultúrájára. (Hoványi, 2008) Az egyre nagyobb mértékben globalizálódó világban a különböző kultúrájú vállalatok, ha nem is olyan mértékben, mint korábban, de eltérő módon, különféle értékrend alapján működnek. A kulturális sajátosságokból adódó megoldások a környezeti hatásokra való eltérő viszonyulások miatt más, ami eltérő hatással van a teljesítményre. Ezért is lesznek adott helyzetekben egyes vállalatok sikeresebbek. Ezt az összefüggést sok esetben figyelmen kívül hagyják, és a hozzá szervesen kapcsolódó tényezők közül kiragadva próbálnak bevált üzleti modelleket érvényesíteni. Ami, viszont gyakran sikertelenséget eredményez. A kelet-közép-európai országok vállalatai sok esetben vezették be a nyugati kultúrára jellemző szervezeti környezetre kifejlesztett vállalati teljesítménymenedzsment-rendszereket, viszont az eltérő körülmények miatt a várt eredmények elmaradtak. (Buhovac - Groff, 2012)

A gazdasági krízis bebizonyította, hogy a rugalmasság, a változási képesség és hajlandóság elsőrendű elvárás a szervezetek irányában. A változások véghezviteléhez ütemezett stratégia, vezetői elkötelezettség, strukturális változások szükségesek, de vétek a kultúrát figyelmen kívül hagyni, mivel akadályozhatja, vagy katalizálhatja a cél felé haladást. Ez azért van, mert a struktúra mellett kiemelt a szerepe a szervezeti tudás hordozásában, áramoltatásában, és fejlesztésében. Végző soron pedig elősegíti az egyéni tudás kollektívává tételét, (Málovics, 2007) ami pedig tovább erősíthető a jelenlegi és várható kultúra közötti különbségek folyamatos elemzésével. (Bakacsi, 2014)

A vállalati kultúra a vezetők kezében a motiváció növelésének a forrása, emellett pedig a koordináció magasabb fokát eredményezheti, ami által robosztusabb struktúra hozható létre. A szervezet teljesítményére viszont negatív hatással lehet, ha a szervezeti kultúrában meghatározó a szerepe a bürokráciának, és a struktúra erőteljesen merev, hierarchikus. (Fekete - Dimény, 2012) Merevsége miatt akadályozhatja az előre eltervezett stratégiai változásokat, de tudatos alakítással az elősegítés és a támogatás eszköze lehet. (Málovics, 2007) A kultúra tehát a vezetői kontroll eszközévé is vált. Ez a funkciója a kulturális normák által történt szocializáción alapul, aminek eredményeképpen a tagok közötti érdekellentét csökken, mivel mindenki azonosul a közös normákkal, szabályokkal. (Málovics, 2007) Olyan kultúrát kell kialakítani, hogy a rövidebb célok egyben ösztönzők legyenek az alkalmazottak számára, hogy további kihívásokat várjanak el, vagy egyenesen

követeljenek. A menedzsmentgyakorlatok pedig vegyék figyelembe a dolgozók igényeit, és járuljanak hozzá az elégedettségükhöz. (Nemes - Szlávicz, 2011)

A témakör áttekintése után összegző meglátásom az, hogy a siker szempontjából a vállalati kultúra különleges immateriális erőforrás. Megjelenik a vállalat minden jellemzőjénél. A szervezeti struktúrában, működésben, irányításban, tervezésben, illetve az anyagi és nem anyagi outputok esetén is. Erőteljesen csatlakozik, beágyazódik a vállalat erőforrásláncába. A menedzsmentkonceptió kialakításának előzményeire épül, illeszkedik hozzá a vezető személyisége, és a vezetési filozófia. A legfontosabb kapcsolódási pont, hogy markánsan megszabja a vállalat arculatát, illetve elismertségét a stakeholderek szemében. Összességében azt gondolom, hogy az eredményes működéshez elengedhetetlen egy olyan szervezeti kultúra, amely szorosan illeszkedik az üzleti stratégiához.

2.2.4. Vezetés

A vezetés központi szerepe híd képzése a vállalati és a személyes célok között. A vállalat teljesítménye szempontjából kulcsfontosságú, mert a szervezet céljainak megvalósítására kell az alkalmazottakat mozgósítani. Amennyiben a vezetés nem segíti a vállalati célokat, akkor csak korlátozott eredmények várhatóak. (Maxwell, 2004) A vezetést befolyásolja a rendelkezésre álló emberi erőforrás, és a tulajdonosok által adott lehetőségek. Kontextus függő, mivel minden tevékenység szituatív, ahol az esetek nagy részében személyes kapcsolat jelenik meg a vezető és a beosztottak között.

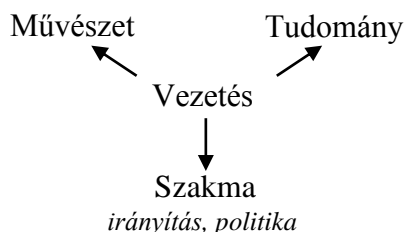
A vezetés fogalma

A vezetés kiemelt fontosságú. Robbins úgy véli, hogy a vezetés lényege nem más, mint meghatározott tevékenységek megvalósítása. (Robbins, 2001). Ez viszont meglátásom szerint nagyon leegyszerűsíti a vezetés valós feladatát, ami pedig ennél sokkal összetettebb. Nemes és Szlávicz meghatározása már mélyebb értelmezést ad. Azt mondják, hogy a vezetés a szervezet rendelkezésére álló erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul, annak érdekében, hogy a meghatározott célok teljesüljenek. (Nemes - Szlávicz, 2011) Ehhez más emberek segítségét kell igénybe venni. Ezért pedig hangsúlyosnak tartom, hogy a vezetőnek el kell érnie, hogy a cselekvéseket elvégző munkatársai a közös cél érdekében elkötelezetten együttműködjenek vele, képességeik, tehetségük felhasználásával. Goleman (2003) is így gondolja, és a legfontosabb feladatnak azt tartja, hogy a vezető a munkahelyen olyan légkört teremtsen, amely arra ösztönzi és készíti a beosztottakat, hogy a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák. (Goleman, 2003) Goleman álláspontját osztja Ternovszky (2000) is, amikor úgy vélekedik, a vezetés egy olyan tevékenység, amely arra irányul, hogy egyének vagy csoportok viselkedését befolyásolja. (Ternovszky, 2000)

A vezetést kezdetben művészetnek gondolták, és úgy vélték, jól csinálni csak az abban tehetséges, kivételes emberek tudják. Sok esetben asszociáltak az uralkodásra, miszerint az alsóbb szinteken elhelyezkedők feletti dominancia eszköze. Később viszont az vált általános nézetté, hogy a vezetés elmélet, mindennapos munkatevékenység, ami tanulható.

Felmerül a kérdés, hogy a vezetés művészet, tudomány, vagy esetleg szakmai tevékenység? A válasz az, hogy mindegyik. (Torgersen - Weinstock, 1979) A vezetés egy komplex rendszer, ami művészet, tudomány és szakma is egyben. (Roóz, 2006) Pro primo a vezetés művészet, mert nagyon sok intuícióból, egyéni tapasztalatból, tehetségből

táplálkozik. Pro secundo tudomány is, mert egy jó vezető tisztában van a vezetési ismeretekkel, vezetői viselkedési tényezőkkel, a döntéshozatali és motivációs technikákkal. Pro tertio elmondható, hogy szakma. Méghozzá irányítói, miszerint a vezető irányítja a beosztottakat, illetve politikai, mivel képes a szervezet íratlan törvényeinek betartására, kompromisszumokra, kapcsolatok és koalíciók kialakítására.



8. ábra. A vezetés hármassága

Forrás: saját szerkesztés, Torgersen - Weinstock, 1979 alapján

A vezetői cselekvést három tényező határozza meg: a *logosz*, ami a logika, a *pathosz*, ami a szenvedély és az *ethos*, ami az erkölcs. (Angyal, 2003) Itt is megtalálható a hármasság, ami a vezetés identifikálásánál is felmerült. Eszerint a vezetés logikára épül, amellyel a résztvevők szükségletei, érdekei és a célok generálta kényszer közepette motiválni kell, hogy az érdekeltek az elvárt irányban támogassák az elképzeléseket. Szenvedélyen alapszik, ami kihívásokra irányul, amit a környezeti hatások, a helyzet és az idő határoz meg. Erkölcsre támaszkodik, ami alapvetést ad a képességek, tanult tudás és a tapasztalat alapján kialakított vezetői válaszokhoz. (Angyal, 2003)

A vezetés értelmezései

A vezetésre több értelmezés született. Általánosan három meghatározó megközelítés van: a menedzsment, a leadership és a vállalati kormányzás.

Menedzsment

A legismertebb ezek közül a szervezetek vezetése, amelynek kifejezésére használatos az ügyvezetés, vagy menedzsment kifejezés. Ez a szervezeteken belüli ügyek intézése, kézben tartása. (Bakacsi, 2015) Utóbbi kifejezés fogja meg legnagyobb mértékben az angol „management” meghatározást, mivel az a „manus” szóból ered, ami magyarul annyit tesz: kéz. A vezetés ebben a megközelítésben a célok kitűzésének és megvalósításának folyamata, a tervezés, szervezés. személyzeti ügyek, irányítás és ellenőrzés által, a humán, pénzügyi és anyagi erőforrások felhasználásával. (Angyal, 2003) A vállalati mindennapi lét olyan összetett elemeivel foglalkozik, mint a felmerülő problémák megoldása, tervezés és költségvetés készítés, tevékenységtervezés, szervezés és személyzetbiztosítás. Ez többek között azt jelenti, hogy kidolgozza a menetrendeket, felosztja az erőforrásokat, kialakítja a struktúrát, kidolgozza a szabályokat, eljárásokat. Továbbá ösztönzőket fejleszt ki, elősegíti a kreatív megoldásokat, és ellenőriz.

Leadership

A második értelmezést az emberi erőforrás gazdálkodás használja. Eszerint ember és embercsoportok vezetését jelenti, amire Magyarországon legtöbbször a személyes vezetés kifejezést használják, vagy angol megfelelőjét a „leadership” szót. A „leader”, a vezető, aki a többiek előtt áll, és kalauzolja őket az elvárt irányba. A vezető és a beosztott közötti kapcsolatot állítja a fókuszba. Ennek eredményeképpen a célok megvalósítására ösztönözi a résztvevőket. Fő tevékenységei a nevelés, tanácsadás, ítéletalkotás és a képviselés. Alapvetően a vezetés ebben az esetben magatartásformákról és viselkedési mintákról szól. Az érzelmekre támaszkodik, és csak a követéssel („followship”) együtt létezik. A hatalom esetén általában az mondható el, hogy olyanra veszi rá a beosztottakat, amit egyébként nem tennének meg. A leadership esetén ez nem így van. Ennek a vezetési megközelítésnek pont az a központi eleme, hogy a vezető miként tudja a beosztottak értékeit, motivációit feltárni, és azokat összekötni a saját és a szervezet céljaival. A beosztottai követik őt, megbíznak benne. (Bakacsi, 2015) Változást és dinamizmust biztosít. Kijelöli az irányt, tisztázza a tágabb összefüggéseket, ami által össze tudja fogni az embereket. Fontos feladata a célok erőteljes kommunikálása, az elkötelezettség elősegítése és csapatok, koalíciók létrehozása. Lelkesít, ösztönöz, motiválja, inspirálja a beosztottakat.

Kormányzás

A harmadik értelmezés a kormányzás. Angol megfelelője a „governance”. Ez a társaságirányítás, a testületek általi vezetést jelenti, ami a felső vezetésre utal. A hatalomgyakorlás, vállalatvezetés olyan formája, ahol ezt a feladatot nem egy személy, hanem egy csoport végzi. Legfontosabb feladata a befolyásoló csoportok, mint a tulajdonosok, alkalmazottak, partnerek közötti viszonyok kezelése. A vállalati kormányzás a vezetésnek a globalizáció eredményeként létrejövő nemzetközi gyakorlata. A társasági formában működő vállalatok esetén elengedhetetlen, mivel törvényileg előírják a kormányzó testületek működését. (Angyal, 2001; Bilanics, 2008) Általában a részvénytársaságok fő jellegzetességei, mivel a tulajdonosi (részvényesi) és menedzseri feladatkörök elkülönülnek. A vállalati gyakorlatban a tulajdonosok nem vesznek részt a közvetlen irányításban, érdekeiket a kormányzó testületek révén érvényesítik megbízottjaik által. (Balaton et al., 2010)

A 3. táblázat bemutatja az eltérő értelmezések jellemző tulajdonságait.

3. táblázat. Vezetés értelmezések összehasonlítása

Szemponatok	Szervezetek vezetése MENEDZSMENT	Emberek vezetése LEADERSHIP	Vállalat kormányzása GOVERNANCE
Vezetés tárgya	Szervezet	Emberek	Befolyásoló csoportok
Vezetés célja	Szervezeti eredmény	Elégedett ügyfelek és alkalmazottak	Befolyásolók igényeinek kielégítése
Legfőbb értékek	Teljesítmény, eredmény	Vállalkozás, kreativitás	Együttműködés
Jellemző koordináció	Strukturális	Személyközi	Technokratikus, hatalmi
Jellemző viszonyok	Formalizáltak	Informálisak	Kooperatívok, egyensúlyozók
Vezetési módszer	Szabályozás, hatalomérvényesítés	Karizma, befolyásolás	Paternalista, kooperatív

Forrás: saját szerkesztés, Angyal, 2001 és Bilanics, 2008 alapján

A vezetés funkciói és tényezői

A vezetés funkciója összetett (Pataki, 1995; Ternovszky, 2000; Dobák - Antal, 2010), de alapvetően kettős feladata van: gazdasági és társadalmi. Gazdasági feladata, hogy elősegítse a hatékonyságot, termelékenységet, koordinálást, racionalizálást és a műszaki fejlődést. Társadalmi feladata, hogy együttműködést, kapcsolatépítést, közösségi kultúrát hozzon létre, és erősítse a szolidaritást, érdekérvényesítést.

Ezek mellett a vezetők lényeges szerepe a példamutatás, következetes jutalmazás és a megfelelő munkaerő felvétele. (Nahavandi - Malekzadeh, 1993) Három alapvető tulajdonságuk alapján értékelhetők: az intelligencia, értékrend és a vezetői képességek szerint. (Fernández-Aráoz, 2014)

A vezetésnek három alapvető tényezője van. A vezetők, akik a rendszer egészét fogják össze. Lehetséges stílusukat az idők folyamán sokan sokféleképpen tipizálták.¹ (Tannenbaum - Schmidt, 1958; Blake - Mouton, 1978; Gordon, 1987; Bakacsi, 1998, Mintzberg, 2010). A vezetettek, akik a vezetőktől kapott impulzusokat váltják cselekvéssé, és a környezet, amely folyamatos kölcsönhatásban van a másik két elemmel. A környezet jelenti a külső hatásokat, illetve a belső formális és informális effektusokat.

A 21. században a vezetés abszolút nem egységes. Nagyok a generációs különbségek. Amíg korábban az idősebb korosztályból kerültek ki a vezetők, jelenleg szinte minden korosztály érintett, és ezáltal más szisztémák jelennek meg, mint korábban. (Northouse, 2012)

Vezetés szerepe a sikeres vállalati működésben

Egy szervezet működtetése során a vezetés szerepe különösen hangsúlyos. Egy sikeres szervezet kialakítása nem a véletlen eredménye, elengedhetetlen hozzá a vezető támogatása, figyelve. (DuBrin, 2007) A rendkívül felgyorsult gazdasági világban a piaci fennmaradáshoz a vállalatok folyamatos fejlődési kényszerben vannak. A vezetés feladata felismerni, hogy mikor kell lassítani a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. (Dobák et al., 2012) A legfőbb vezető a vezérigazgató, aki már nem csak dönt a stratégiai tanácsadók javaslatai alapján, hanem szerepe szerint a legfőbb stratégia, aki önállóan cselekszik. (Montgomery, 2008) Kulcsszerepet játszik a stratégia megalkotásában és megvalósításában. Viszont a stratégia a folyamatos változások, előre nem jelezhető hatások miatt mindig egyedi, és hordoz valamilyen rejtélyt magában, amelynek értelmezése is a legfőbb stratégia feladata. (Montgomery, 2008)

A kiemelkedő teljesítményű vállalatra vezetési szempontból jellemző, hogy a célnak megfelelő vezetőket alkalmazza. A sikeres vezető pedig sikeressé teszi a rábízott feladatot, szerepeket, szervezetet. (Powell, 2011) A legfontosabb alaptulajdonságai korábban az intelligencia, az energikusság és az önbizalom voltak, de ez később már nem volt elég. Olyan új követelmények jelentek meg, mint az érzelmi intelligencia, a spiritualizmus és a transzcendens gondolkodásmód. Előtérbe került még az önfejlesztés igénye, az intuíció használata, a változékonyság, a bizalom és a kritikus gondolkodásmód. (Rády - Szücs, 2014) Az utóbbi években a sikeres vezető nyitott személyiség, folyamatosan alkalmazkodik a változásokhoz és hite önmagába rendkívül nagy. (Klenke, 2011)

¹ A vezetési stílusok bővebb leírását a 10. melléklet tartalmazza.

A modern vezetőknek tehát rendkívül sok tulajdonsággal, és nagyon sok eszközzel kell rendelkeznie, ami miatt kevés az arra megfelelő személy. Ez pedig azt eredményezi, hogy sok vállalat küzd a vezető-utánpótlás hiányával, pedig legtöbbször a megfelelő személy rendelkezésre áll, csak a tehetség megtalálása nem egyszerű. Pontos értékelési eljárás szükséges hozzá. (Sorcher - Brant, 2003)

A vezetésnek több stratégiai hangúlyos feladata van, amelyekkel elősegíti a hatékony működést és a célok elérését, a végső sikert. Biztosítja a felkészültséget, amely kellő szakmai tudást tud adni a belső folyamatok működtetéséhez. El kell érnie a folyamatos gyakorlás alapvetővé tételét, ami ha beépül a kultúrába, akkor a működtetők tökéletesen megismerik az eljárásokat, és hatékonyabb fejlesztések érhetők el. A felkészülés és a gyakorlás által akkor érhető el a legjobb eredmény, ha párosul a tehetséggondozással, amely során a kreatív, magas asszociációs készséggel és innovációs hozzáállással rendelkező munkatársakat hozzájuttatják a hiányzó képességekhez, erőforrásokhoz és információkhoz. (Dobák et al., 2012)

Viszont a felkészültség nem elég, ha a munkatársak nem motiváltak. Egy szervezet hatékonysága csak abban az esetben maximalizálható, ha a munkatársak elégedettek. A vezetésnek tehát alapvető feladata ezt elérni, mivel így tudja eredményesen megvalósítani a stratégiát. Ezért úgy látom, hogy a munkaszervezés nem csak egy tevékenység megvalósítására kell, hogy irányuljon, hanem egy folyamatos hosszú együttműködésbe kell, hogy beépüljön. A vállalat folyamatos fejlesztésére törekvő, mindennapos, folyamatos, véget nem érő feladat. (Montgomery, 2008)

A témakör áttekintése után úgy látom, hogy a vezetés szerepe rendkívül fontos a szervezetekben. Nem csak sémák használata, hanem egy hármas rendszer: végtelenül összetett tudomány, embert próbáló szakma, és gyönyörű művészet. Folyamatos interaktivitás és intenzív emberi kapcsolatok jellemzik. Hasonlóan, mint egy jó sportoló, a jó vezetés rendkívüli módon felkészült, adott időben a lehető legkevesebb hibával éri el céljait, a hirtelen helyzetekben a tehetségét kihasználva a legjobb megoldást választja. Feladata egyre inkább előtérbe kerül, mert a rendkívül gyorsan változó környezetben, a rugalmas működéshez a vezetés hozzájárulása igen jelentős. Gyors, intuitív döntések kellenek hirtelen, amelyeknek nem kedvez a kemény tényezőkre jellemző merevség. Előtérbe kerülnek a puha eszközök, amelyek - mint a szó jelentése is mutatja - gyorsabban, és jobban formálhatók, ami által felgyorsul a szervezet illeszkedésének megvalósulása. Ez segíti a szervezetet versenyelőnyhöz és végül sikerhez.

2.3. Versenyképesség és sikeres vállalati működés

Az előző fejezetek bemutatták a stratégiai menedzsment rendszerének alapvető területeit. Jelen rész a versenyképességre és a sikeres vállalati működésre fókuszál. Kitér továbbá a témával kapcsolatos menedzsmentmodellekre és a globalizáció generálta kihívásokra.

2.3.1. Versenyképesség

A sikeres vállalati működés értelmezéséhez először a versenyképességet szükséges tisztázni, mivel a kapcsolat közöttük rendkívül szoros. A sikeres vállalatok mindenképp versenyképesek. A versenyképesség jelentése több módon határozható meg. Chikán a következőképpen definiálja: „a vállalat azon átfogó, komplex képessége, mely segítségével az folyamatosan érzékeli és követni tudja a környezeti és a belső változásokat, és képes az

ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet”. (Chikán - Gelei, 2007) Szilágyi definíciója: „a versenyképesség azoknak a tulajdonságoknak az összessége, melyek hozzásegítenek a verseny megnyeréséhez, vagy legalább a jó helyezés eléréséhez.”. (Szilágyi, 2008) Véleménye szerint a versenyképesség három szinten létezik, gazdasági egységek, régiók vagy nemzetgazdaságok szintjén. (Szilágyi, 2008) Egy másik meghatározás, hogy „a vállalat azon képessége, amellyel több értéket, és magasabb teljesítményt tud teremteni, mint a többi vállalat, vagy az a képesség, amellyel következetesen, tartósan tud olyan szolgáltatásokat vagy termékeket előállítani, amelyeket a fogyasztók tőle kívánnak megszerezni, és nem másoktól”. (Csath, 2010) Ennek legjobb esete, ha a vállalat olyan szolgáltatást kínál, amit nem kell agresszív megkeresésekkel a vevőre ráerőltetni, hanem olyat, ami miatt az ügyfél felkeresi. (Khalsa - Illig, 2010) Általános megfogalmazásban a versenyképesség annak eredménye, hogy a vállalat milyen eredménnyel tud kialakítani és fenntartani olyan különleges tulajdonságokat, erőforrásokat, amelyek másoktól eltérnek, és ezzel versenyelőnyt biztosítanak.

A vállalatok alapvetően a versenyképességért versenyeznek, mert ha hátrányba kerülnek a versenytársakkal szemben, akkor piacot veszítenek, amelynek eredményeképpen hosszú távon nem tudnak pénzügyileg, vagy más szempontok szerint sikeresek lenni. Ehhez pedig az ezredfordulóra a termelési központúságot felváltotta a vevőközponúság. A hangsúly a materiálisról az intellektuális tőkére helyeződött át. A versenyképesség növelésére, a siker eléréséhez a legkézenfekvőbb eszköz a meglévő tudás intenzitásának növelése. (Gaál, 2000)

Számos hazai kutatás foglalkozik a magyar vállalatok versenyképességével. (Chikán - Czakó, 2012) Többen számszerűsítették. (Kozma, 2000; Török, 2001; Chikán, 2006a; Schmuck, 2008) Vannak, akik a vevői érték szerepét hangsúlyozzák (Parasuraman et al., 1985; Walter et al., 2001; Chase et al., 2001; Möller - Törrönen, 2003), mások pedig a megkülönböztető kompetenciák fontosságát. (Ellis - Williams, 1995) Meghatározó tényezővé vált a rugalmasság, az empátia, a kulturális erősségek és gyengeségek tudatossága. (Andó, 2006) Vizsgálatuk során Chikán és Gelei (2007) állított fel a vállalati versenyképesség belső struktúrájára rávilágító elméleti modellt, ahol a vállalati versenyképességet általánosan négy szinten azonosítják, ami eltér Szilágyi korábbi három szintjétől. A nemzet, az ágazat, a vállalat és a termék szintjén. Emellett egyes vélekedések szerint az ötödik a régiók versenyképessége. Viszont olyan meglátások is vannak, miszerint a vállalati szinten kívül nem érdemes másról beszélni. (Chikán, 2006b)

2.3.2. Sikeres vállalati működés

A siker több tényező függvénye. Nagyban függ a környezettől, a vállalatot körülvevő versenytársaktól. A már berendezkedett nagyvállalatok mellett nehezebb az esélye a kisebb szervezeteknek. Az iparágakban az esetek legnagyobb részében vannak szabályalkotó nagyvállalatok, amelyek kialakítják, irányítják a rendszert. Alattuk helyezkednek el a szabályelfogadók, amelyeket a vezér vállalatok befolyásolnak, és követik az iparág változási, fejlődési irányát. Vannak azonban olyan vállalatok, amelyek nem fogadják el a kialakított szabályrendszert. Ezek a szervezetek a „szabályszegők”, amelyek nem azt teszik, ami a nagyvállalatoknak megfelelő, ők teremtik az iparági forradalmakat. (Hamel, 1996)

A vállalatok alapvető célja a hosszú távú siker. Jobban csinálni, jobbnak lenni, mint a versenytársak. A sikeres üzleti működéshez a módszerek, technikák nem univerzálisak. Nincsenek olyan sikerreceptek, amelyek bármilyen körülmények között, bármely iparágban beválnak. (Bögel, 1984) Kezdetben az alacsony bér volt a kulcs. Később a stratégiai hangsúly áttevődött a gazdaságos termelékenységre, sorozatnagyságra. Később az 1960-as évekre a koncentrált gyártás vált mérvadóvá. Ezt követte a rugalmas gyártási rendszerek használata. Ennek úttörője a Toyota volt, amely a rendszer középpontjába állította a just in time (JIT) termelés-szervezési elvet. (Vörös, 2010) Kialakította a totális minőség-szabályozás (TQM - Total Quality Management) rendszerét. Megalkotta a „Toyota filozófiát”. (Marosán, 2003), ami a japán vállalatokat kiemelkedő versenyelőnyhöz juttatta. (Sakakibara et al., 1997) Ehhez elengedhetetlen volt a vezetői réteg teljes elkötelezettsége. (Tanaka, 2011) A TQM hatásait vizsgálva Hendricks és Singhal teljesítménynövekedést is azonosítottak. (Hendricks - Singhal, 1997)

Előtérbe kerültek a képességek, erőforrások, olyan eszközök, amelyeket nem lehet átvenni, lemásolni, megvenni. A siker kulcsai egyre inkább nem azok az tényezők, amelyeket a versenytársak könnyen el tudnak sajátítani, hanem egyediek, azok, amelyeket nagyon nehéz, vagy lehetetlen lemásolni. A felgyorsult világban a belső és külső szükségletekhez igazított erőforrások, képességek (Grant, 2008), és a változások lekövetéséhez kellő flexibilitás (Skinner, 1969; Hayes - Pisano, 1994; Porter, 1996) vált alapvetővé a sikerhez, amelyek kialakítása, megvalósítása a stratégiai menedzsment feladata. Stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési eszközök használatával. Eltér viszont a vélekedés arról, hogy mi áll a középpontban a sikeres működés kialakításánál. Két megközelítés különböztethető meg, a képesség (Stalk et al., 1992; Chase et al., 1998) és az erőforrás (Collis - Montgomery, 1995) alapú, amelyek eltérő szintre helyezik a siker legfontosabb alapjait. A felfogások együttes használatát Jarjabka (2001) írja le. Ha a fogyasztói igények kielégítése profítképzéssel párosul, akkor az hosszú távon a vállalat sikeréhez vezet. A vállalatoknak olyan üzleti folyamatokat kell az előtérbe helyezniük, amelyek a siker érdekében kulcsfontosságú erőforrások és képességek megszerzését, megalkotását és rugalmas alkalmazását célozzák meg. Ez választja el a középszerű vállalatoktól a kiemelkedőket. (Jarjabka, 2001) Richard Florida az Amerikai Egyesült Államok vállalatait vizsgálva a siker zálogaként a 3T-t azonosította, amely szintén a három felfogást tükrözi: tehetség, technológia, tolerancia. (Ságvári, 2007)

Demeter és Losonci a lean menedzsment szerepét vizsgálta a magyarországi vállalatoknál, és arra jutott, hogy az üzleti teljesítmény és a lean termelés között nem mutatható ki egyértelmű kapcsolat. Annyit tudtak megállapítani, hogy a haladó lean vállalatok nagyobb eséllyel kerülnek a jobban teljesítők közé. (Demeter - Losonci, 2011) A hatás az operatív teljesítményre egyértelmű, de az üzleti teljesítményre vonatkoztatva erősen környezetfüggő. Gyenge és munkatársai viszont egyértelműen kijelentik, hogy a lean filozófia által versenyelőny szerezhető, ami nagy piaci részesedést garantál. (Gyenge et al., 2015)

A vállalkozásokat vizsgáló kutatások főként az üzleti teljesítményre fókuszálnak. (Novotny, 2014) A hétköznapi életben több szót használnak a kiemelkedő üzleti teljesítményre, mint a hatékonyság, jövedelmezőség, eredményesség, illetve sikeresség. Ezek a szavak sokszor szinonimaként funkcionálnak, pedig a szakirodalomban nagyon is megkülönböztetett értelemmel bírnak. (Dinya, 2008) A szakirodalmat tanulmányozva eltérő meghatározások találhatók az említett kifejezésekre. A hatékony akkor egy szervezet, ha az optimális erőforrás felhasználásával teljesíti a kitűzött célokat. (Dinya - Vilmányi, 2008) A jövedelmezőséget az mutatja meg, milyen produktívan használta fel az

erőforrásait a vállalat. (Chikán, 2008) Az eredményesség a következő ábrával szemléltethető.

	Gyenge	Kiváló	
Stratégiai teljesítmény	„Nagy ígéret”	„Eredményes”	Kiváló
	„Válságos”	„Pályatévesztő”	Gyenge
	Operatív teljesítmény		

9. ábra. A menedzsment teljesítménye és a szervezet eredményessége
 Forrás: Dinya, 2008: p. 41.

Ezen kategorizálás szerint a vállalat akkor eredményes, ha a kitűzött célok összhangban vannak a rendelkezésre álló képességekkel, illetve azok véghezvitele magas színvonalon történik. Amennyiben a megadott feltételek nem teljesülnek, eredménytelenségről beszélünk. Ebben az esetben a következő kimenetek következhetnek be.

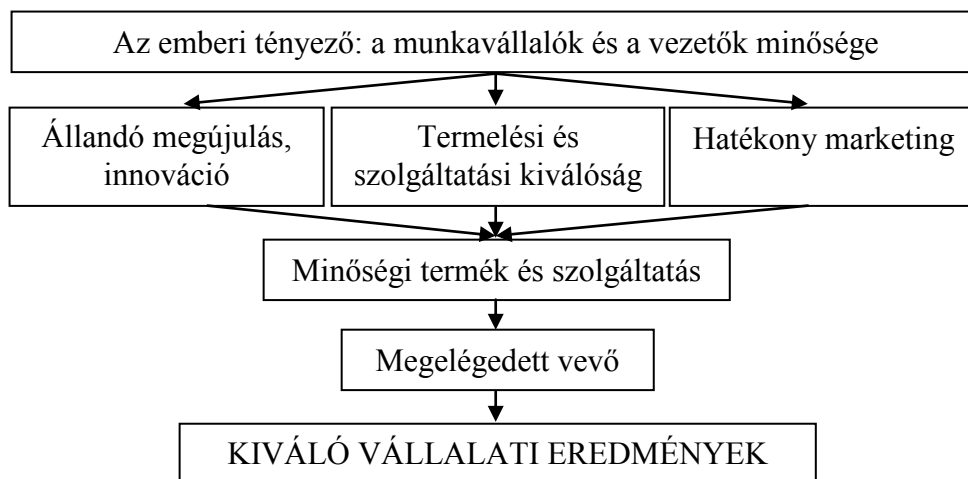
- „Nagy ígéret”: a kitűzött cél összhangban van a képességekkel, de a megvalósítás nem lesz megfelelő.
- „Pályatévesztő”: a célok nincsenek összhangban a realitásokkal, habár a teljesítési képességek megfelelőek.
- „Válságos”: nem tud megfelelő jövőképet kialakítani, emellett az operatív tevékenységek is problémát okoznak a vállalatnak.

A siker szoros kapcsolatban van a versenyképességgel. Ezt hangsúlyozza Dinya (2008) is szervezeti siker definíciójában: „Egy szervezet sikere a szereplők közötti versenyben való hosszú távú helytállást, más szóval a szervezet versenyképességének hosszú távú biztosítását jelenti.”. (Dinya, 2008) Kiemelkedő teljesítmény a piaci átlaghoz mérten a vállalat érintettjeinek irányában. Önállóan realizált, számszerűsíthető célok eredményeként elért output. Így minden érintett irányában produkált teljesítménye alapján, a versenytársakhoz viszonyítva számszerűsíthető.

A sikeres vállalatok életében is vannak válságos periódusok. Azonban megküzdnek ezekkel a helyzetekkel, és profitálnak belőle. A sikeres szervezetek egyértelműen megkülönböztethetők versenytársaiktól, mivel képesek a megfelelő piaci információk birtokában a megfelelő következtetéseket levonni, cselekedni. Mindemellett a megfelelő időpontban a megfelelő módon adaptálódnak, alkalmazkodni a környezethez. (Dinya, 1999) Egy jó üzleti modellt kell létrehozni, ami összhangban áll a vállalati célokkal, önmagát folyamatosan erősíti és kellően robusztus. (Casadesus-Masanell - Ricart, 2011) A vezetés hozzáállása kulcsfontosságú. Janky és Lengyel ebben a felfogásban vizsgálta a szervezeteket, és azt tapasztalták, hogy a vezetők kezdeti sikeréhsége kapcsolatot mutat a vállalat hosszú távú túlélési esélyeivel. (Janky - Lengyel, 2004) Ez is mutatja, hogy a sikeres vállalat rendelkezik egy sikeres menedzsmenttel, és sikeres menedzserrel. (Csath, 2001) Viszont az irányításra jogosultaknak figyelniük kell arra, hogy amikor új szerepkörbe kerülnek, akkor ne rögtön a rátermettségüket próbálják bizonyítani gyors sikerek felmutatásával. Ez veszélyeztetheti hosszú távú sikerességüket, mert komoly buktatókkal nézhetnek szembe. El kell kerülniük azt, hogy túlzottan összpontosítsanak a részletekre, negatívan reagáljanak a kritikákra, félelmet keltsenek a többiekben, vagy elhamarkodott következtetéseket vonjanak le. Csak azzal foglalkozzanak, amivel szükséges, minden mást hagyjanak a munkatársakra, ne aprózódjanak el. Amennyiben

ezeket a buktatókat elkerülik, a siker esélye Van Buren és Sufferstone kutatása szerint 20-30 százalékkal megnő. (Van Buren - Safferstone, 2009)

A stratégia-alkotás módszere a siker elérése érdekében az idők folyamán a „kemény” tényezőkről elkezdett áttevődni a „puha” elemekre. Ezt szemlélteti Csath szervezeti siker modellje is. Ez azt mutatja, hogy az emberi tényező jelenti az alfa pontot a sikerhez. A szemléletmód részben elfogadható, de nem szabad elfelejteni, hogy Magyarországon még mindig a „kemény” tényezők a meghatározóak, illetve a környezet szerepe elemi, mivel produkálhat olyan történéseket, amelyek még a legjobb vezetőt, és a munkatársakat is ideiglenesen térdre kényszerítik.

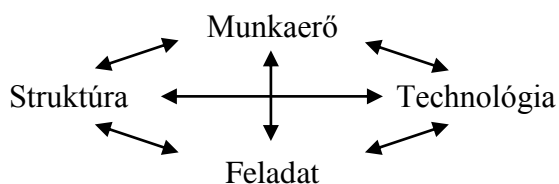


10. ábra. A vállalati siker modellje
 Forrás: Csath, 2004: p. 219.

2.3.3. Menedzsmentmodellek

A siker eléréséhez segítséget nyújtanak a menedzsmentmodellek. Fontos, hogy a szervezet irányításában résztvevők tisztában legyenek azzal, melyek a működést befolyásoló jellemzők. A menedzsmentmodell egy szervezet irányításában fontos strukturális és működési tényezők rendszerezett leírása. Három fő funkciója van. Csak a legfontosabb összetevőket, viszonyokat emeli ki a sokrétű összefüggésrendszerből, a gyakorlati alkalmazáshoz ad elméleti, megalapozott segítséget, illetve a stratégiai-taktikai-operatív döntéseket rendszerbe illeszti. Az általam két legfontosabbnak ítélt menedzsmentmodell a Leavitt-féle gyémánt-, és a McKinsey-féle 7S modell.

Harold Leavitt már támpontot adott a vezetőknek - a fókuszálást illetően - gyémántmodelljével. (Leavitt, 1965)



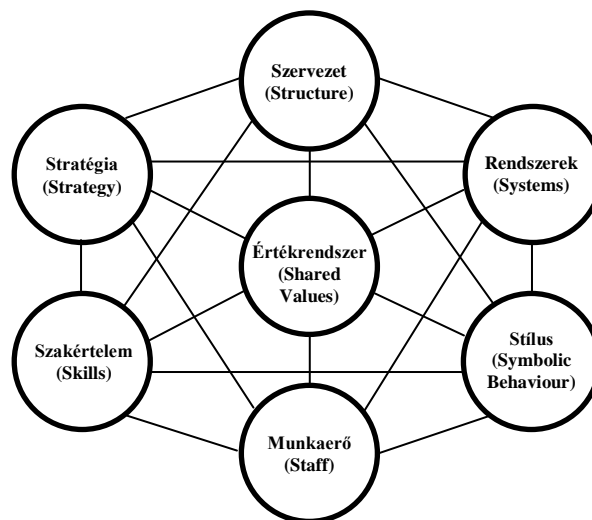
11. ábra. Leavitt-féle gyémántmodell
 Forrás: Leavitt, 1965: p. 1145.

Leavitt véleménye szerint egy szervezet négy tényezőből tevődik össze, amelyek összhangja határozza meg a sorsát. A négy tényező a következő.

- Munkaerő: a szervezet alkalmazottainak képességei, szakértelme, tudása.
- Feladat: a kitűzött célok eléréséhez szükséges tevékenységek.
- Struktúra: a szervezet felépítése, de nem csak formálisan, hanem az emberi kapcsolatok, szokások, koordinációs megoldások is a vezetők, osztályok, munkavállalók között.
- Technológia: a szervezet eszközei arra, hogy a feladatokat elvégezzék. Segíti, megkönnyíti a mindennapi munkavégzést.

Amennyiben hatás éri az egyik tényezőt, az továbbítja azt a többi felé, amelyek így szintén megváltoznak. Ebből adódóan minden területen reagálni kell, nem csak ott, ahol a változás először érzékelhető. (Leavitt, 1965)

Másik fontos menedzsmentmodell a Peters és Waterman által kidolgozott McKinsey 7S-modell. Azt kutatták, mitől lesz sikeres egy szervezet. Arra a következtetésre jutottak, hogy a kiemelkedő teljesítményt elérő vállalatoknak csak rájuk jellemző robosztus kultúrájuk van, amivel az alkalmazottak teljes mértékben azonosultak. A kutatás során felállítottak egy modellt, ami elhelyezi a közös értékeket a meghatározó vállalati jellemzők rendszerében. Így alakították ki a 7S modellt, amely prezentálja a szervezeti működés alapvető jellemzőit, és azok kapcsolatrendszerét. (Peters - Waterman, 1982) Megmutatja, melyek azok a tényezők, amelyek befolyással vannak a vállalat teljes működésére, ágazati hovatartozástól függetlenül. (Balaton et al., 2010)



12. ábra. McKinsey 7S-modell

Forrás: Peters - Waterman: 1986, p. 38.

A szerzők két csoportot megkülönböztetnek meg. Az első típusba sorolták azokat, amelyek explicit módon leírhatók, formalizáltak. Ezeket nevezték el „kemény” (az ún. hardver) elemeknek. Kidolgozásukra, kezelésükre léteznek számszerűsíthető modellek, módszerek. Többnyire ezek a tényezők adják a vállalati működés alapját. A második típus a „puha” (az ún. szoftver) elemek. Ezek elemzése nehezebb, kvantitatív módszerekkel nehezen meghatározhatók, nem egyértelműen leképezhetők. Nem írhatóak le modellekkel, mivel csak informális módon jelennek meg. Itt már megmutatkozik a fizikai kialakításokon, az erőforrásokon túlnyúló elemekben történő gondolkodás. (Balaton et al., 2010; Csubák - Szijjártó, 2011)

„Kemény” elemek

- Stratégia (strategy): a vállalat jövőbeli céljainak eléréséhez szükséges tevékenységek. Versenyelőny megszerzésére irányuló, összefüggő akciók együttese.
- Struktúra (struktüre): a szervezet felépítése, a vállalaton belüli munkamegosztások, felelősségi hatáskörök rendszereződése.
- Rendszerek (systems): a folyamatokat összefogó vállalati rendszerek (pl.: gyártás, tervezés, értékesítés).

„Puha” elemek

- Stílus (symbolic behaviour): az uralkodó vezetés alapvető magatartása, értékrendje, viselkedési módja.
- Munkaerő (staff): az alkalmazottak összetétele, minőségi jellemzőit.
- Képességek (skills): a vállalat alkalmazásában állók összességének képessége, miként döntenek, oldják meg a felmerülő problémákat.
- Elfogadott értékrendszer (Shared values): alapvető feltevések, a vállalat többsége által elfogadott, mélyen gyökerező értékek, amelyek a célkitűzéseket jelentősen befolyásolják, a működésre minden szinten hatást gyakorolnak. vehető a szervezet kultúrájának.

A vállalati stratégia egészének sikeres megvalósításához a 7S területeinek összehangolt együttműködése kell. (Csáth, 2004)

2.3.4. Globalizációs kihívások

Korunk jellemző jelensége a globalizáció. Rendkívül komplex fogalom. A világviszonylatban jelentős profitorientált vállalatok politikai életre gyakorolt hatásaik által befolyásolják a világrendet. Ez rendkívül sok mellékhatással jár. Globális piacok alakulnak ki, megjelenik és elterjed a fogyasztói kultúra. (Brebán, 2009) A vállalatok átlépik az országhatárokat, és a világ minden pontján versenyeznek egymással. (Bögel - Salamonné, 1998) A globalizáció ezáltal, mint folyamat jelenik meg, amelynek következtében a különböző országok gazdaságai összekapcsolódnak. (Csath, 2008) Ez teljes mértékben átalakítja a korábban elfogadott gazdasági trendeket, és eredményeként már nem különülnek el a piacok, hanem a kereslet, kínálat globálisan létezik. A leggyakrabban használt megfogalmazásban a globalizáció az államok világszerte növekvő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki, amely által növekszik a határokon túlnyúló tranzakciók mennyisége és azok változatai, mind javak és szolgáltatások, mind nemzetközi tőkemozgások, valamint a gyors és széles körű technológia-diffúzió tekintetében. (Chikán, 2003; Poór, 2012) Chikán viszont későbbi definíciójában összekapcsolja a társadalmi és gazdasági hatást, amikor azt mondja, a globalizáció „bizonyos társadalmi-gazdasági folyamatoknak az egész világra kiterjedő szerves összekapcsolódása.” (Chikán, 2010)

A vállalatok nemzetközivé válása több évszázaddal ezelőtt kezdődött. Tradicionális okai a nyersanyag erőforrás megszerzése, új piacok keresése vagy a drága helyi munkaerő kiváltása. A gazdasági tényezők átalakulása okán viszont új indokok is megjelentek. A befogadó országok jelentős pénzügyi előnyöket adhatnak, biztosíthatnak megfelelő háttérpiacot, és az általuk szerzhető kompetenciák javíthatják a vállalat versenypozícióját. (Poór - Farkas, 2001)

A vállalatok korábbi versenyelőnyeit generáló eszközök tehát megváltoztak a globalizáció hatására. Amíg korábban az egyedi alapanyagok, termékek, a nehéz megközelíthetőség, a földrajzi korlátok meghatározóak voltak, mára más szempontok váltak fontossá. Ezt az

ellentmondásos helyzetet hívja Porter a globális-lokális paradoxonnak. (Deák, 2000) Ezt a kettősséget a 4. táblázat foglalja össze.

4. táblázat. Globális-lokális paradoxon

Globális folyamatok	Lokális folyamatok
A verseny nem korlátozódik, az egész világra vonatkozik	Jelentősek a különbségek az országok, földrészek, régiók gazdasági teljesítménye között
A vállalatok globális stratégiákat dolgoznak ki	A világvezető vállalatok általánosan egy régióra koncentrálnak
A globális stratégiák által alakítják ki a régiókat	A globális vállalatok az üzletágaikat valamilyen országra koncentrálnak

Forrás: saját szerkesztés, Deák, 2000 alapján

Azonban a globális vállalatok esetén is elengedhetetlen a regionális elkötelezettség. Ezáltal a globális és lokális szükségletek közelíthetők. Két logikát kell követniük, a nagyvállalatit és a helyit. (Dupuy, 2011) Általában elmondható, hogy a regionálisan elkötelezett, a helyi környezetbe beágyazott vállalatok sikeresebbek. Ennek magyarázata a lelki közelség, a dolgozók és a környezet iránti felelősség. (Konczosné, 2014)

A globális folyamatok átalakították a korábbi munkamegosztási formát is. Régebben, a fordizmus éveiben a tárgyi tőkébe való beruházást tartották a mérvadónak. A modern posztfordista gazdaság esetében viszont a kutatás-fejlesztés, az innovatív, megújulni képes gondolkodást tartják a legfontosabb versenyképességi eszköznek. A kreativitás, a produktív gondolkodás a vállalatok sikere szempontjából fontos eszközzé vált, de emellett kiemelt szerepet kap a nemzetközi kapcsolatépítés is. (Andó, 2006)

A változások a vezetők irányában is más elvárásokat indukáltak. Gyakoriak a kiküldetések, és a más országokban lévő egységek leendő vezetőinek központi kiképzése a jövőben elvárt vezetési feladatokra. Ez a vezetők teljes életére nagy hatással van, mert sokszor úgy gondolják, hogy a globális tapasztalat alapvető a későbbi komoly megbízásokhoz. Ebből fakadóan még fiatalon, családalapítás előtt nagy távolságokat tesznek meg, hogy minél több kapcsolatot és ismeretet szerezzenek. (Groysberg - Abrahams, 2014) Ezt csak erősíti, hogy új globális trendek jelentek meg, illetve az innovációs folyamatok felgyorsultak. (Inauen - Schenker-Wicki, 2012) Az informatika fejlődésének eredményeképpen az anyagi javak továbbításának és az egyének mobilitásának új módjai jelentek meg. A műszaki fejlődés felgyorsult, kritikus tényezővé vált a K+F+I. A nemzetgazdaságok teljesítménye átlépte a globalizációs küszöböt, és folyamatosan erősödik a tőkekoncentráció intenzitásának növekedése. (Vojtek, 2010) Ezzel párhuzamosan a vállalati funkciók is megváltoztak. A társadalmi funkciók felerősödtek, a feladatok már párhuzamosan is folynak. A hálózatok versenye előtérbe került, ezáltal az etikai felelősség, társadalmi felelősségvállalás, a fenntarthatóság már alapkövetelmény (Eller, 2003)

A globalizáció nagy nyomást helyezhet a vállalatokra, főleg azokra, amelyek alapvetően nem multinacionális működésre rendelkeztek be, de az életben maradás, a növekedés miatt külföldi piacok felé is terjeszkedniük kell. Mit tehetnek a kisebb vállalatok a nagy multinacionális vállalatok árnyékában? Dawar és Frost két szempont szerint vizsgálták a vállalatok stratégiáit. Az egyik a globalizációs nyomás erőssége az iparágban, a másik a versenyképességi eszközök. Azt kívánták kideríteni, egy vállalat milyen lehetőségekkel rendelkezik, amikor külföldi piacok felé kíván fordulni. Ennek eredményeképpen négy lehetséges stratégiát azonosítottak. (Dawar - Frost, 1999)

5. táblázat. Stratégiatípusok a globalizációs nyomás és versenyképességi eszközök szerint

		Versenyképességi eszközök	
		hazai piacra szabott	átvihető külföldi piacokra
Globalizációs nyomás erőssége az iparágban	nagy	„dörzsölt” (dodger)	„versenyző” (contender)
		Összpontosít a helyi értéklánra, vagy vegyesvállalatot hoz létre, esetleg mindent elad egy multinacionális vállalatnak	A képességek és források fejlesztésére összpontosít, amit kihasznál egy lehetséges piaci résnél
	alacsony	„védekező” (defender)	„kiterjesztő” (extender)
		Összpontosít olyan helyi területekre, ahol a multinacionális vállalatok gyengék	Azokra a bővülő piacokra összpontosít, amelyekhez kompetenciái nagyon jók, ezeket hazai bázison fejleszti

Forrás: Dawar - Frost., 1999: p. 122.

A globalizációra jellemző fúzióknál és felvásárlásoknál sok problémát okoznak az eltérő nemzeti adottságokból adódó kulturális különbségek, amelyek tudatos munkával, a kultúrák összehangolásával, lassan feloldhatók. (Heidrich, 2002) Az eltérő nemzetiségi tulajdonban lévő vállalatok globális stratégiája eltérő. (Yip et al., 1997) A korábban földrajzilag távol eső kultúrák találkozásánál a megfelelő működéshez az összehangolás bármilyen közös munkánál alapvető. (Tsui et al., 2007) A helyi kulturális minták feltérképezése, vizsgálata segíti a multinacionális vállalatokat működésük sikerének elérésében, más országokban való vállalattelepítés esetén. (Hofstede - Bond, 1988)

2.4. Sikertényezők feltárására irányuló kutatások

A siker elérésének vizsgálata már az 1960-as években elkezdődött, és napjainkban is folynak kutatások arra vonatkozólag, mely tényezők segítenek egy vállalatot a versenytársai elé. A vállalati sikert kiváltó okok elemzésének első jelentős lépését T. J. Peters és R. H. Waterman 1982-es könyve jelentette, *A siker nyomában*. (Peters - Waterman, 1982) Ezután további kutatások jöttek a sorban, amelyek többnyire 4-5 olyan tényezőt azonosítottak, amelyek elősegítik a kiemelkedő teljesítményt. A sikertényező csoportok kialakításához ezeknek a kutatásoknak az eredményei adják az alapot aszerint, milyen típusú a tényező, és a gyakorlati működésben megállapítható, mérhető-e.

Peters és Waterman munkáját a kilencvenes években olyan kutatások követték, mint Kotter és Heskett 1992-es tanulmánya, amelyben azt elemezték, a szervezeti kultúra miként hat a vállalat sikerére. (Kotter - Heskett, 1992) Collins és Porras arra kereste a választ, mit tesznek a tartósan sikeres vállalatok. (Collins - Porras, 2000) Eisenhardt és Brown az időütemezést, mint központi eszközt azonosították. (Eisenhardt - Brown, 1998) Ezeket a vizsgálatokat a 2008-ban bekövetkezett gazdasági krízisig újabb eszközfeltárások követték. Foster és Kaplan az átalakulás fontosságára összpontosít, Collins azt elemezte, miként lesz egy jó vállalatból kiváló. (Foster - Kaplan, 2001; Collins, 2001) Jelentős munka még ebből az időből az Evergreen projekt, amelyet Joyce és munkatársai végeztek, annak érdekében, hogy feltárják, pontosan mit tesznek az általuk sikeresnek ítélt szervezetek. (Joyce et al., 2003a) Spitzert érdemes még ebből a korszakból megemlíteni, aki azt mondta, a központi kérdés a lehető legeredményesebb működés érdekében a mérés. Véleménye szerint egy vállalat soha nem lehet jobb a mérési rendszerénél. Amennyiben nincsen kellő figyelem fordítva rá, a teljesítmény is hasonlóan gyenge lesz. Ennek eredményeképpen az egész működés alapjának a megfelelő mérési rendszert tartja. (Spitzer, 2007)

A sikertényezők azonosításánál az egyik legfontosabb időszak a 2000-es évek első évtizedének végén bekövetkezett gazdasági krízis utáni. Kulcsfontosságúak az ekkor megvalósult sikeres működés feltárására irányuló kutatások, mert a legfrissebb eredmények azok, amelyek a lehető legtöbb információval szolgálnak. Az első Beer 2009-es tanulmánya, amely a kiváló teljesítményt a kiemelkedő elkötelezettséggel társítja. A kiható vizsgálat eredményeként alappilléreket azonosított, amelyeket véleménye szerint le kell rakni a kiemelkedő elkötelezettség, és az általa elérhető csúcsteljesítmény érdekében. (Beer, 2009) Breene és Nunes 2011-es kutatása az üzleti teljesítményt időben leíró S görbékre hívja fel a figyelmet. Felismerték, azok a vállalatok, amelyek képesek újra és újra megújulni, a pénzügyi S görbén kívül három rejtett S görbére is figyelnek. A piaci relevanciára, a megkülönböztető képességekre és a tehetségfejlesztésre. Ezek azok az aspektusok, amelyek gyorsabban beérnek, mint a pénzügyi teljesítmény. (Breene - Nunes, 2011a) Rumelt viszont teljesen a stratégiára helyezi a hangsúlyt. Arra, mitől lesz jó egy stratégia, és mitől nem. Az eredményes stratégia sokszor váratlan, de az általános hibák kiszűrésével, és a sikeres vállalatok jellemző tevékenységeinek követésével az esély a sikerre jelentősen megnő. (Rumelt, 2011)

A további hazai, sikerre irányuló kutatások esetében a SMILE-project - amelyet a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok körében végeztek - arra az eredményre jutott, hogy ha a vállalati kultúra magas eredményorientációt és feladatorientációt tesz lehetővé, akkor nagyban hozzájárul a vállalati folyamatok hatékonyságának növeléséhez. (Gaál et al., 2004) A későbbi projektsiker vizsgálatok arra világítottak rá, hogy egy szervezett tevékenységénél kiemelten fontos a sikerhez vezető úton a kapcsolatorientáció, azon belül a kommunikáció, az együttműködés és a humán területeknek szerepe. (Szabó - Dancsecz, 2009; Cserhádi - Szabó, 2014) Viszont azt sem szabad elfelejteni, hogy a projektek sikeres megvalósításához kiemelten fontos a tervezés, amely folyamán meg kell felelni a felmerülő kihívásoknak. (Kosztján, 2013b) Ehhez hasznos módszer a mátrix-alapú projekttervezés. (Kosztján - Kiss, 2011; Kosztján, 2013a)

A sikerkutatások mellett fontos összefüggésekre hívják fel a figyelmet a friss hatásvizsgálatok. Bódi-Schubert elemzése a siker szerepéről a vevői-beszállítói kapcsolatokban arra az eredményre jutott, hogy beszállítói reálfolyamatok magas teljesítménye magasabb szintű üzleti és kapcsolati célok kitűzését teszi lehetővé. (Bódi-Schubert, 2012) Németh, illetve Braun kutatása azt mutatja, nincsen konfliktus a felelősségvállalás és a versenyképesség növelése között, amennyiben a cég őszintén elkötelezi magát a társadalmi értékteremtés mellett. Sőt, megfelelő használat esetén a CSR tevékenység fontos teljesítményfokozó eszköz lehet. (Németh, 2013; Braun, 2013) Emellett lényeges Schmuck tanulmánya arról, hogy a termelésmenedzsmentben használt stratégiák jelenthetik a kulcsát a sikeres vállalkozásoknak, illetve Cui és Hu kutatása, amely Kotter és Heskett után a szervezeti kultúra hatékonyságnövelő befolyását vizsgálta, és támasztotta alá. (Schmuck, 2012; Cui - Hu, 2012)

A 2008-as gazdasági krízis hatást gyakorolt a sikertényezőkre, és a vállalati működésre. Balaton és Csiba ezt a vállalati stratégiákra vonatkoztatva vizsgálta Magyarországon. Konklúzióként azt állapították meg, hogy a gazdasági válság után valószínűleg azok a vállalatok lehetnek a leghamarabb sikeresek, amelyek már a rossz gazdasági körülmények között is proaktívak, vállalkoznak, az innovációt már a krízis közben elkezdték. Nagy hangsúlyt kapnak emellett a gazdasági szövetségek is, mivel a kockázatos környezetben így a vállalatok meg tudják osztani a felelősséget, és olyan innovációs tevékenységeket képesek véghezvinni, amelyre egyedül nem lenne elegendő forrásuk. (Balaton - Csiba, 2012) Ezek a feltevések legerősebben azokra az iparágakra jellemzők, ahol a technológiai

fejlődés és a vevői igények változása igen gyors. Ezt erősíti meg Szabó és Csepregi vizsgálata, amely szerint a kreativitásra és a vállalkozó szellemre érdemes építkezni. (Szabó - Csepregi, 2009) Említendő munka még Czinkóczi stratégiai paradigmaváltás elemzése, amelyben arra hívja fel a figyelmet, hogy a pozícióharcot felváltotta a mozgás harca. Folyamatos változtatási készség szükséges a fennmaradáshoz. (Czinkóczi, 2012)

A továbbiakban Peters és Waterman kutatásával kezdve bemutatásra kerülnek a legfontosabb sikertényezők feltárására irányuló kutatások, egészen a legfrissebb eredményekig.

2.4.1. Kezdetektől az ezredfordulóig

A korai sikertényező feltárásokra irányuló kutatások nagyon fontosak, mivel ezek adták az alapot a további vizsgálatokhoz. A 80-as években még a teljes vállalati működésre koncentráltak, minden lehetséges területre vonatkozó tényezőket kívántak meghatározni. A 90-es években viszont már megjelentek a fókuszált feltárások is, amelyekkel előre meghatározott tényezőket állítottak a középpontba, mind az időütemezés, az elkötelezettség, és azokat azonosították, mint a siker kulcsát.

Peters és Waterman (1982) - A siker nyomában

A korai kutatások után a vállalati siker okainak feltárásához az első jelentős lépést T. J. Peters és R. H. Waterman (1982) könyve jelentette. Munkájuk nagy visszhangot váltott ki, sokan dicsőítették, de sok kritikát is kapott. Vizsgálatuk fő eszközei, céljai két kérdéssel azonosíthatók:

- Melyek a sikerkritériumok, amelyek alapján megállapítható egy vállalatról, sikeres-e, vagy nem?
- Melyek a sikertényezők, amelyek meghatározóak a siker elérése szempontjából?

Ez a kutatás volt az első, amely tudatosan és egyértelműen a vállalati sikertényezők azonosítását tűzte ki célul. Több mint 60 sikeresnek ítélt vállalat üzleti technikáit elemezték. Végül a következő nyolc jellegzetes jegyet különböztették meg és azonosították, mint sikertényezőket: (Peters - Waterman, 1986)

- Cselekvés elsőbbsége: a sikeres vállalatok erőteljesen cselekvésorientáltak, amihez szükséges a formalizáltság, a bürokrácia minimalizálása, és a praktikus megoldások maximalizálása. Kulcsfontosságú a helyes időzítés. A versenytársakhoz képest proaktív cselekvési móddal alakítható ki, és tartható a versenyelőny. Ezt később Grove (1997), illetve Eisenhardt és Brown (1999) is megerősíti. Nagyon fontos a megfelelő időütemezés. A proaktív szervezeti viselkedéshez viszont megfelelő szervezeti felépítés, vezetői és beosztotti szerepek kellene. Engedni kell a kreativitást, a vállalkozó kedvet. (Pettigrew et al., 2003)
- Szoros kapcsolat a vevőkkel: nem elég a „vevő a legfontosabb” szavak hangsúlyozása. Megállás nélkül kell tenni a vevők elégedettségének elérése érdekében. A vevőközpontúság megvalósításához létfontosságú tényezők az alábbiak.
 - Intenzív kommunikáció: a vevői igények folyamatosan változnak, amelyek követéséhez elengedhetetlen a kommunikáció fenntartása irányukban. Be kell kerülni a fogyasztók tudatába, és ott megkülönböztetett szerepet kell szerezni.
 - Technológiai fejlesztések: túlmutatva a legmodernebb terméket a legjobb minőségben felfogáson, a legjobb technológiát kell felhasználni a vevőkkel való kapcsolattartásra is. Így új csatornák nyithatók a felhasználók irányában, ami flexibilitást, és jobb stratégiai pozíciót eredményez.

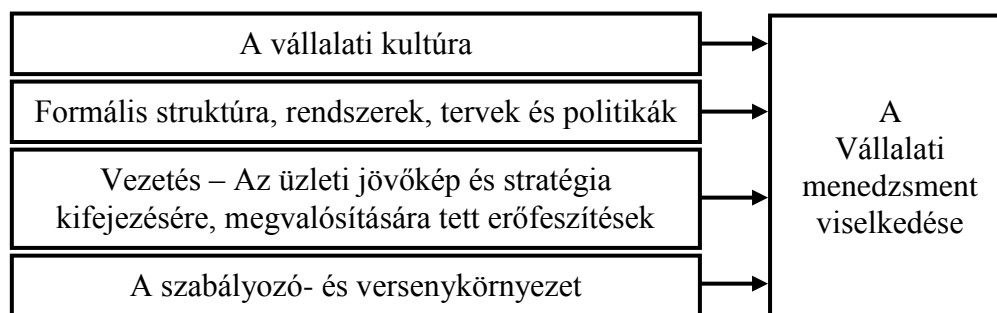
- Horizontális szerveződés fejlesztése: törekedni kell a felhasználóktól való elszeparálódás mértékének minimalizálására. Ezt erősíti a belső rendszerre kivetített szolgáltató-vevő hozzáállás, miszerint a következő folyamat, a belső rendszerben az előző vevője. Mintha mindenki közvetlenül a végfelhasználóval lenne kapcsolatban. Spector is arra mutat rá, hogy a vertikális szerveződés már elavult, és a nagy távolságok, sok hierarchiaszint miatt az információáramlás nehezebb. A modern szervezetek a sikerhez sok esetben a horizontális struktúrát alakítanak ki. (Spector, 1996)
- Tanárként tekinteni a vevőre: tanulni is kell attól, aki számára a termék, a szolgáltatás készül. Meg kell érteni, mikor, mit várnak el. A vevő adja meg az igényt, ami viszont az idők folyamán folyamatosan változik.
- Önállóság és vállalkozó szellem: a sikeres vállalatok felismerték, az innováció központi kezelésének fontosságát, az újítás támogatását. A rugalmasság, a vállalkozó szellem legfőképpen a kisvállalatokra jellemző. Ezt a sajátosságot kell a nagyvállalatoknak is elsajátítaniuk. A hibákat nem tragédiaként kell kezelni, mivel csak akkor lehet tévedni, ha tesznek a jövőt illetően. Figyelni kell arra is, hogy a kemény büntetések megbéníthatják a vállalkozó szellemet.
- Az emberi tényezőkre alapozott termelékenység: a minőség és a teljesítmény legfőbb forrása az ember. A sikeres vállalatok a lehető legtöbbet hozzák ki alkalmazottaikból. Bízunk bennük, döntési jogkörrel ruházzák fel őket. A felesleges távolságtartás elkerülése, személyiség tisztelete és a folyamatos képzés elengedhetetlen ahhoz, hogy a szervezet megfeleljen a folyton változó környezet adta kihívásoknak. A kellő rugalmasság pedig munkaerő rotációval érhető el, ami olyan munkakörök közötti munkaerő mozgatás, amelyek azonos szinten vannak, de eltérőek. A vállalat ezzel védheti magát az esetleges távozásoknál, és a kieső munkaerőt rögtön tudja pótolni, amivel nem lesz fennakadás a működésben. Rotációval emellett megelőzhető, hogy az alkalmazottak belefásuljanak a munkájukba, mivel a változatos feladatok csökkentik a munkahelyi stresszt és a monotóniát. (Frazer et al., 2003) Továbbá jó kapcsolati háló kialakításához vezet. (Hirano, 2011)
- Élő értékrendszer: a szervezet értékrendszere minden szinten jelenjen meg, minden nap. A látható értékekkel kiterjeszhető a versenyorientáció, ami szükségszerű a magasabb teljesítmény elérése érdekében.
- Maradj a kaptafánál: azzal kell foglalkozni, amihez igazán ért a vállalat. Érteni kell a jövőben tervezett tevékenységekhez. Nem szabad ezeknek az új trendeknek eltávolodniuk a szervezet megszokott tevékenységi területeitől, mert a meglévő szervezeti tudás nem tud kellő alapot adni a cél eléréséhez.
- Egyszerű forma, kisszámú központi stáb: minél bonyolultabb egy szervezet felépítése, annál nehezebb az érvényesülése. A rugalmasságra nem alkalmas egy bonyolult, bürokratikus szervezet. A sikeres vállalatok felépítése a lehetőségekhez képest egyszerű, mert a kisszámú vezetőség esetén a döntések gyorsan, olajozottan történnek.
- Szigorú és engedékeny vezetés: a sikeres vállalatok egyensúlyt teremtenek a centralizáció és a decentralizáció között. Fenntartják a szigorú ellenőrzést, viszont teret engednek az egyéni tevékenységeknek, autonómiának. A vállalat központi értékrendszer mentén működik, folyamatos ellenőrzéssel nem korlátozza túlzottan a dolgozókat, ami által önálló cselekvésre képtelen személyekké kárhozza őket.

Kotter és Heskett (1992) – Vállalati kultúra hatása a teljesítményre

A vállalati kultúra kutatások a 80-as években két irányban is elindultak. (Cui - Hu, 2012) Az egyik a vállalati kultúra mérésére törekedett. (Cooke - Lafferty, 1989, Hofstede et al., 1990, Denison - Mishra, 1995) A másik a teljesítménnyel való kapcsolat feltárására irányult. (Barney, 1986, Kotter - Heskett, 1992, Gordon - DiTomaso, 1992) Sok kutatás tárt fel olyan kapcsolatot, amely azt mutatja, a vállalati kultúra hat a teljesítményre. (Gordon, 1985; Gordon - DiTomaso, 1992; Kotter - Heskett, 1992; Ogaard et al., 2005) Casson a nemzeti sajátosságokra helyezte a hangsúlyt. A korai kultúrafeltárásokból indult ki, ahol még arra voltak kíváncsiak, mitől teljesítenek jobban adott nemzet vállalatai. (Casson, 1993) Hoványi még tovább megy, és az mondja, napjainkban a versenyképesség szempontjából a kultúra már nem „puha”, hanem sokkal inkább „kemény” tényező. (Hoványi, 2008)

Ebből az időszakból a legjelentősebb Kotter és Heskett (1992) kutatása, amelynél a kultúra teljesítményre gyakorolt hatását kívánták feltárni. Azokat a vállalatokat vizsgálták, amelyek csúcsteljesítményt mutattak fel a kutatás időpontja előtti több tíz évben. Sikerkritériumokként a nettó árbevétel éves növekedését, a befektetett tőke átlagos megtérülését, valamint a részvényárak emelkedését használták. Olyan vállalatok kerültek a mintába, mint a British Airways, General Electric, Nissan vagy a Xerox.

A kiemelkedő teljesítményhez a vállalatok által használt - sikerre ható - kultúra beépül a struktúrába és a stratégiába. Úgy vélték, a vállalati működést összességében négy fő faktor alakítja. A szervezeti kultúra, a formalizált struktúra, rendszerek és politikák, a vízió eléréséhez szükséges képességek, illetve a versenykörnyezet. A kultúrának több kihívással kell megbirkóznia: a kulcsemberek forgalmával, az új alkalmazottak gyors asszimilálódásával, az új üzletek irányába történő diverzifikációval, illetve a földrajzi terjeszkedéssel.



13. ábra. A vállalati működést alakító négy faktor

Forrás: Kotter - Heskett, 1992: p. 6.

Az eredmények összefüggést mutattak a kultúra és a siker között. A gyenge kultúrával rendelkező vállalatok kevésbé adaptívak, illetve elszalasztják a növekedésüket elősegítő lehetőségeket. A sikerhez olyan kultúrát kell létrehozni, amely: (Kotter - Heskett, 1992)

- minden érdekelte figyel,
- minden szinten magas vezetői kvalitásokkal rendelkező menedzsereket alkalmaz,
- elsőrangú folyamatokkal dolgozik,
- a vevői igények figyelembevételével mer kockázatot vállalni,
- támogatja a fejlesztést.

A 90-es évek elején Gordon és DiTomaso kvantitatív elemzése is azt mutatta, hogy az erős kultúrával rendelkező cégek - amelyek buzdítják a tanulást és az innovációt - felülmúlják a gyenge kultúrával rendelkezőket. (Gordon - DiTomaso, 1992) A kultúra kedvező hatását a teljesítményre 2003-ban Black, illetve 2008-ban Rose és munkatársai is alátámasztották, (Black, 2003; Rose et al., 2008) Utóbbi vizsgálat a Malajziában működő nagyvállalatok esetén arra jutott: a kultúra befolyásolja a teljesítményt. Szignifikáns kapcsolatot mutattak ki Hofstede dimenziói és a balanced scorecarddal mért teljesítmény értékek között. (Rose et al., 2008)

Grove (1997), illetve Eisenhardt és Brown (1998) – Időütemezés fontossága

Eisenhardt és Brown (1998) az időütemezést, mint a siker fontos eszközét azonosították. Arra hívják fel a figyelmet, mennyire fontos a megfelelő időzítés. A legtöbb vállalat csak az eseményekre reagál, azokat követi, csak egy adott piaci történésre válaszol. Figyeli a versenytársakat, illetve a piaci igények alakulását. A begyűjtött információk alapján dönt, adaptálódik. A sikeres vállalatok ennél többet tesznek, többre törekednek: idővezérelt tevékenység folytatására. Nem csak a piaci változásokra reagálnak, hanem működésüket egy meghatározó ritmus vezérli, ami által a versenytársak előtt járnak. Ők határozhatják meg az üzletág ütemét. Az időütemezés kritikus sikertényezővé vált. A szervezetnek keresnie kell, miként tud a változások elé menni. Olyan kedvező változást előidézni, amelyre forgatókönyvvel felkészülve tud viselkedni. Fontos mit mikor tesznek, különben egy jó ötlet lehet, hogy nem hoz olyan piaci pozíciót, mint amire képes lett volna. (Eisenhardt - Brown, 1999) Wheelwright és Hayes már 1985-ben azt hangsúlyozta, hogy a sikeres vállalatok a fogyasztókat az általuk kívánt irányba szeretnék igazítani, amely vállalati viselkedés jellemzően proaktív, előre ütemezett. (Wheelwright - Hayes, 1985) A piac által diktált fejlesztési ritmust már nem elég követni, mert versenyelőnyvel nem jár. (Stalk - Webber, 1993)

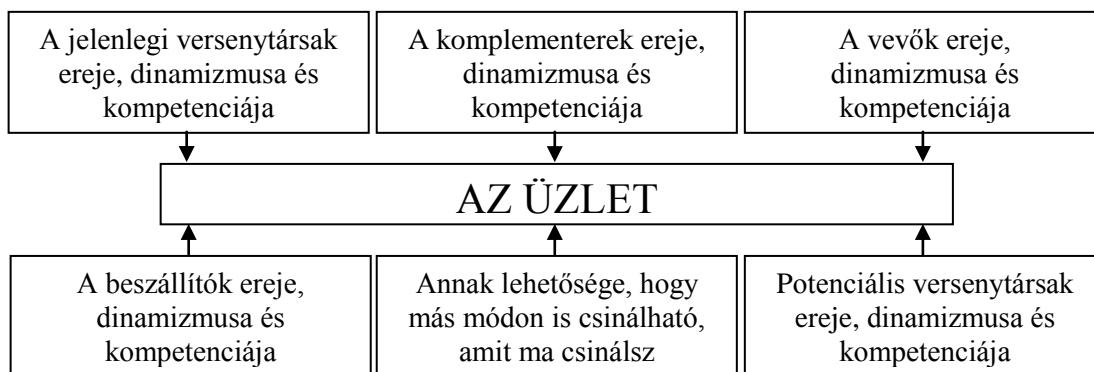
Az időütemezés három alappillére Eisenhardt és Brown szerint.

- Teljesítménymérés: azonosítani kell a teljesítménymérés módját. Szerepel-e az idő, mint tényező a teljesítményt leíró eszközök között? Amennyiben szerepel, hogyan?
- Átmenetek: kritikus átmenetek vizsgálata. Vannak-e formális eljárások az átmenetekre? Tudják-e ezeket egyszerűsíteni? Fontos kihasználni az átmenetek adta lehetőségeket. Kellő odafigyeléssel többlet információhoz juthat a vállalat.
- Ritmusok: milyen a vállalat ritmusa? Összhangban van-e az üzletág ritmusával? Amennyiben nem, mit nyerne a vállalat, ha összhangba kerülne?

A sikeres vállalatok tehát, teljesítményük mérésénél az időt, mint fontos tényezőt használják. A váltásról egyszerű, áttekinthető, megkoreografált eljárással rendelkeznek. Saját ütemüket a piac ütemével összhangba hozzák. Az elérendő ütem legfontosabb forrása pedig a fogyasztó. Emellett kulcstényezők a beszállítók, illetve a kiegészítők gyártóitól származó ritmusok. (Eisenhardt - Brown, 1999)

Grove (1997) az Intel egyik alapítója, és volt igazgatója is nagy jelentőséget tulajdonít az ütemezésnek. Erről írt könyvének címe, *Csak a paranoidok maradnak fenn* is mutatja, mennyire fontosnak tartja a folyamatos figyelmet, és a megfelelő időzítést. A változásokat állítja a középpontba, és stratégiai inflexiók pontoknak nevezi azokat az időpontokat, vagy időszakokat, amikor azok megtörténnek. Aki a leggyorsabban észreveszi, és helyesen tud cselekedni, óriási versenyelőnyre tehet szert. Az inflexiók pont nem szükségszerűen egy konkrét időpillanat, lehet akár több év is, és nehéz a lefolyása közben azonosítani. Az üzleti versenyt meghatározó Porter szerinti öt tényezőtől kiindulva, hozzáadva a

komplementerek erejét, azonosítja a változást előidéző erőket. Ezek közül, azt, amelyik jelentősen megnő, és ezzel átalakítja a piacot, nevezi „10X” erőnek. (Grove, 1997)



14. ábra. Grove „10X” erő
 Forrás: Grove, 1998: p. 32.

A modellben megjelenik a beszállítók ereje, dinamizmusa és kompetenciája, ami tranzakciós és infrastrukturális fejlesztésekkel fokozható, és ezáltal teljesítmény-javító hatás érhető el. Így pozitívan hat a beszállító teljesítménye a vállalat versenyképességére és a beszállító-vevő kapcsolatára is. (Humphreys et al., 2004) Nem csak szűken a vállalatot, hanem a szolgáltatás-ellátási lánc elemeit, a beszállítóktól kezdve kell fejleszteni a teljesítmény növeléséhez. (Gelei - Gémesi, 2010)

Grove arra a következtetésre jutott, hogy az inflexiós pontok határozzák meg a vállalat sikerét, mivel meghatározóak abban, hogy a vállalat mennyire tudja menedzselni a változásokat. A sikert elérni kívánó szervezetnek kell alkotnia az inflexiós pontokat, mert így tud a legjobban azokra felkészülni. Ő vezérel, a többiek csak reagálnak. Grove meggyőződése: ezeknek a pontoknak, átmeneteknek az ütemezése a vállalat jövőjének a kulcsa. (Grove, 1997)

Kotter (1999) – Változások fontossága

Kotter (1999), Peter és Waterman munkájához hasonlóan szintén nyolc sikertényezőt azonosított. Vizsgálatának középpontjában az észak-amerikai üzleti szféra állt, olyan nagyvállalatok, mint a Ford, a General Motors, vagy az Eastern Airlines. Ezenkívül kisvállalatokat is bevont a kutatásába, mint a Landmark Communications. A sikeres működéshez, és az ahhoz való alkalmazkodáshoz szükséges tényezőket a kudarcot kiváltó legsúlyosabb hibákból kiindulva állapította meg. (Kotter, 1995) Több hibát is azonosított. Ilyen a jelenlegi helyzettel való túlzott elégedettség, vagy a kellő hatalommal rendelkező vezetés hiánya. Továbbá a jövőkép nehéz értelmezhetősége és gyenge kommunikálása. A sikert gátló tényező még emellett, hogy az emberek könnyen beletörődnek a gátló tényezők erejébe, és nincsenek rendszerezett rövid távú célok az előrehaladás erősítésére. Emellett pedig a változást túl korán befejezettnek tekintik, így az nem épül be a vállalati kultúrába, nem lesz az alapvető értékrend része.

A legsúlyosabb hibák alapján Kotter megalkotta a sikeres változtatások forgatókönyvét.

6. táblázat. Sikeres változtatások forgatókönyve

Pont	Szükséges tevékenység	Bukatók, hibalehetőségek
1. A változtatás szükségességének érzékeltetése	- Piac és versenyhelyzet folyamatos vizsgálata	- Az emberek változtatásra ösztönzésére szánt energia alábecslése - Kockázatvállalás bénító erővel hathat
	- Vezetők legalább 75%-nak meggyőzése a változtatás szükségességéről	
2. Kellő hatalommal rendelkező változtatást irányító kialakítása	- A szükséges hatalommal és képességekkel rendelkező elkötelezett csapat összeállítása	- Megfelelő vezetői tapasztalat hiánya
	- Az új csoport működésének támogatása	
3. Jövőkép megalkotása	- A változtatást segítő konkrét jövőkép megalkotása	- A jövőkép komplikált és meghatározhatatlan. Nem elmagyarázható egyértelműen 5 perc alatt
	- Stratégia módosítása a jövőkép megvalósítása érdekében	
4. Jövőkép kommunikálása az érintettek felé	- Minden lehetséges eszköz felhasználása, hogy a jövőképet megismerje az összes érintett	- Alulkommunikált jövőkép - Működési rendszer ellentétes a jövőképpel
	- Az új működési rend megtanítása az alkalmazottaknak	
5. Alkalmazottak hatalommal való felruházása a célért való cselekvés érdekében	- Megszüntetni vagy átalakítani azokat a rendszereket, amelyek aláássák a jövőképet	- Változást gátló erők megszüntetésének elmulasztása
	- Bátorítani a kockázatvállalásra, a megszokottól való eltérésre	
6. Rövid távú célok kitűzése, elérése	- Látható teljesítményjavulás tervezése	- Rövid távú célok elmulasztása - Részsikerek értékelésének elmulasztása
	- A változást elősegítők felismerése és támogatása	
7. Fejlesztések megszilárdítása, további változtatások ösztönzése	- Változtatások elfogadtatása	- Az első eredményeknél sikert, győzelmet ünnepelni
	- A változtatást elősegítésére alkalmas emberek felvétele, jutalmazása	
	- A további változtatásra, fejlesztésre való ösztönzés	
8. Új felfogás általánossá tétele	- Az új működési rend és a vállalati célok összehangolása	- Változtatással nincsenek összhangba hozva a vállalati normák - Vezetővé előléptetni azt, aki nincs elkötelezve az új működési mód iránt
	- Vezetés összhangba hozása az új felfogással, utódlás biztosítása	

Forrás: saját szerkesztés, Kotter, 1995 és Kotter, 1999 alapján

Dinya (1999, 2008) – Sikeres vállalatok jellemzői három szinten

Dinya (1999) három szintre fogalmazta meg a sikeres vállalat jellemzőit. A szervezetre, hogy mikor számít sikeresnek, a menedzsmentre, illetve a menedzserre, hogy mit kell tenniük, milyen képességekkel kell rendelkezniük ennek érdekében. Mind a három szint sikeréhez 7 jellemzőt azonosított. (Dinya, 1999)

Sikeres szervezet

- Minőségvezérelt: vevőközpontúság, szereplők teljes elkötelezettsége, és a folyamatok állandó javítása a lehető legjobb minőség biztosításának érdekében.
- Profitabilitás: nyereséges működés rövid- és hosszú távon.
- Innovatív: A szervezet minden működési területére vonatkozó folyamatos innováció.
- Növekedés, vagyongyarapodás: a külső és belső változások ellenére képes úgy alkalmazkodni, ami által bevételei, piaci lehetőségei növekednek.
- Stabil piaci pozíció: piaci pozícióját versenytársaihoz képest is megőrzi.
- Elégedett partnerek: minden érintett szükségleteinek lehetőségek szerinti kielégítése.
- Összhang a környezettel: a környezeti változásokkal egy irányba haladás, hatékony adaptív viselkedés.

Sikeres vezetés

- Professzionális: szinergikusan működő vezetői réteg, amely kompetenciája tetszőlegesen bővíthető, nem egy emberen múlik, és folytonos tapasztalatcsere történik tagjai között.
- Hatékony: optimális mértékű erőforrás felhasználásával teljesíti a célokat.
- Korrekt: lojális, belső érdekek figyelembevételével teljesíti a célokat.
- Ügyfélorientált: mindig a vevő az első!
- Átláthatóság: egyszerűsége törekvés, a bonyolult szerkezet kerülése.
- Delegálás, motiválás: alkalmazottak bevonása a döntésekbe, működési mechanizmusok kialakításába, ami által magukénak érzik a feladatot.
- Gondoskodó: emberi tényezők felértékelése, középpontba állítása.

Sikeres menedzser

- Felkészült: a célnak megfelelő képességekkel és motiváltsággal rendelkeznek.
- Stratégiai szemlélet: tények, események, tevékenységek hosszú távú hatás szerinti felfogása, értelmezése, ami által a cselekvés történik.
- Vállalkozó szellem: merjen kockázatot vállalni.
- Rugalmasság: vezetési stílus szituatív alkalmazása.
- Teljesítményorientáció: teljesítmény tisztelete, elismerése és mások erre ösztönözése.
- Személyi adottságok: kreatív, határozott és stressztűrő.
- Társadalmi háttér: megfelelő társadalmi háttér, kapcsolatrendszer.

Dinya (2008) folytatva kutatását 2008-ban a következő négy képességet azonosította, mint a sikeres, hosszú távon győztes szervezetekre jellemző tulajdonságokat.

- Képes állandó piaci jelenlétre: figyeli a versenytársait, elemez, érzékeny a változásokra.
- Képes helyes következtetések levonni: a piaci információk megszerzése, feldolgozása által, a képességeihez illeszkedő célokat tűz ki, és ahhoz megfelelő tevékenységet végez.
- Képes alkalmazkodni: a megfelelő időben, a megfelelő módon reagál a helyzetekre, környezeti változásokra.
- Képes magát előnyösen megkülönbözteti: egyedivé téve a vállalatot, amely által a vevők számára eltérő, jobb lesz, mint a versenytársak. Szolgáltatásai nehezen helyettesíthetőek.

Collins és Porras (2000) – Látnok vállalatok

Collins és Porras arra kereste a választ, mit csinálnak a tartósan sikeres vállalatok. Látnokoknak nevezték őket, mivel tevékenységüket sikerrel végzik több mint ötven éve. Azt feltételezték, ezek a vállalatok látják, mit kell tenniük a sikeres jövő érdekében.

Az adott iparágak idoloit keresték, amihez az iparágakat legjobban ismerő, az abban tevékenykedő legfelsőbb vezetők tapasztalataira támaszkodtak. Olyan kultikusnak tartott cégek kerültek a mintába, mint a 3M, American Express, Boeing, Marriott, IBM, Procter&Gamble, Motorola vagy a Sony. Végül egyedivé tették az eredményeket, vállalati minták párba állításával. Minden esetben összevetették az általuk kiemelkedőnek ítélt vállalatot, egy az adott iparágban nem jól teljesítővel, amellyel korábban hasonló pozícióban voltak. Így azonosíthatóvá vált, mit csináltak másképpen.

A sikertényezők megállapításához megvizsgálták, melyek azok a hiedelmek, amelyeket a siker eszközeként aposztrofáltak, és megcáfolták ezeket. Így arra jutottak, hogy nem feltétel a sikerhez, hogy legyen egy jó ötlet az induláshoz, vagy legyen egy karizmatikus

vezető. Nem kell egy szigorú alapérték mellett haladni, vagy egy briliáns stratégiát kidolgozni. Ezután új, független tényezőket tudtak kialakítani a kutatás hat éve alatt az általuk „látnoki” vállalatoknak nevezett szervezetek jellemzésére. (Collins - Porras, 2000)

A kutatás eredményeképpen hét sikertényezőt azonosítottak. (Collins - Porras, 2000)

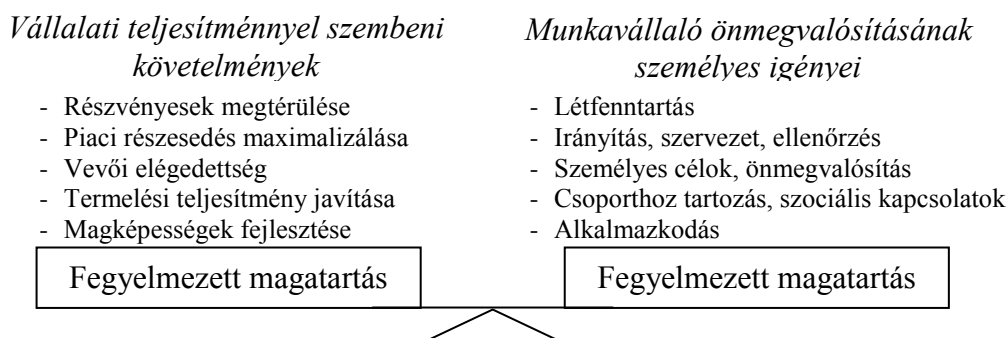
- (1) Az iram diktálása, nem a követése;
Mindig az élen kell járni. Egy jó ötlet, vagy egy karizmatikus vezető nem elég. Az iram diktálása több termék és vezető után is fenn kell, hogy maradjon.
- (2) A vagy B elgondolás helyett, az A és B választása;
Sok lehetőségtől esik el a vállalat, mert egy másikat kell választania. Meg kell keresni, hogyan lehet megvalósítani mindkettőt parallel módon.
- (3) Az alapvető értékek megőrzése a fejlődés ösztönzése mellett;
Nem szabad mindent a profitnak alárendelni. A legjobbak mindig megtartják az alapvető értékeiket. Jellemző a fejlesztések kipróbálása, és a felmerülő hibákból való tanulás.
- (4) Hosszú távú tervek megalkotása és kivitelezése (BHAG – Big Hairy Audacious Goal);
Ki kell tűzni hosszú távú célt, és meg kell alkotni annak megvalósítási módját. Tudni kell, mit akar a cég elérni, hol akar lenni 20-30 év múlva, és miként akar oda eljutni.
- (5) Kultusz-szerű kultúra kialakítása;
 - (a) Hevesen tartott ideológia: minden alkalmazott elszántan hisz a vállalati ideológiában.
 - (b) Gondos felkészítés: a menedzsment feladata megmutatni és ösztönözni az alkalmazottakat a megfelelő munkakultúrára.
 - (c) A vállalathoz való illeszkedés erősítése: akik nem hisznek a szervezet által vallott ideológiában, azokat át kell helyezni, vagy el kell távolítani.
 - (d) Elitizmus: a tagok felelősséggel tartoznak a „látnok” vállalatért.
- (6) Menedzsment kinevelése;
A belülről kinevelt vezetők a vállalat sikeréhez jelentősebben tudnak hozzájárulni, mert azonosulásuk az alapvető értékekkel, normákkal, ideológiákkal, sokkal nagyobb, mint egy más vállalattól érkezőnek. Emellett figyelni kell arra, hogy széles látókörűek is legyenek (Hirano, 2011) A vállalatoknak előre kell gondolkodniuk a vezetők személyében, mivel belülről tudnak kinevelni az igényeiknek megfelelően. (Spector, 2013) Schein ehhez hasonlóan már 1985-ben felhívta a figyelmet arra, hogy a szervezet belső működését az ismeri igazán, aki hosszú ideje dolgozik a cégnél, él a jellemző szervezeti kultúrában. (Schein, 1985)
- (7) Mindig a jobbra való törekvés;
„Hogyan lehetek holnap jobb, mint ma vagyok” folyamatos érvényesítése.

Katzenbach (2000) – Elkötelezettség fontossága

Jon R. Katzenbach (2000) vállalati sikeresség vizsgálatának középpontjában az alkalmazottak állnak. Azt fogalmazták meg, hogy kiemelkedő teljesítményt a vállalati teljesítménnyel szembeni követelmények, és a munkavállaló önmegvalósításának személyes igényeinek kiegyensúlyozásával lehet elérni. A vizsgálatba bevont vállalatokat aszerint választották ki, mit mond az általános értékítélet. Az üzletágban résztvevők véleménye szerint hosszú távon mely szervezetek bizonyították pénzügyi és piaci kiválóságukat. Ezen sikerkritériumok által olyan szervezetekre fókuszált a kutatás, mint az Avon Products, a KFC, a Marriott International, a NASA, vagy a U.S. Marine Corps. (Katzenbach, 2000)

Az azonosított, csúcsteljesítményt meghatározó öt tényező a következő.

- (1) Érzelmi elkötelezettség: az alkalmazottaknak hinniük kell az általuk előállított termékekben vagy szolgáltatásokban.
- (2) Egyensúly a vállalati teljesítmény és a munkavállaló önmegvalósítása között:



15. ábra. Egyensúly a vállalati teljesítmény és a munkavállaló önmegvalósítása között
 Forrás: Katzenbach, 2000: p. 2.

- (3) Energiaforrások: az alkalmazottakra ható tényezők, melyek erősítik az elkötelezettséget, mint a magával ragadó vezető, dinamikus piacok, vagy a gazdag vállalati örökségek.
- (4) Válogatott eszköztár fegyelmezett kidolgozásának képessége: elkötelezett vezetőség, amely további érzelmi elkötelezettséget generál. Teljesítményre való fókuszálás, a lehetőségek kellő felismerése és kezelése által.
- (5) Öt „kiegyensúlyozó út”
 - (a) Küldetés, értékek, büszkeség: gazdag történelmű vállalatoknál, értékközpontú vezetés egy nemes cél érdekében.
 - (b) Folyamat és mérőszámok: egységes, érdekelték számára világos működés, érett piacon, folyamatos fejlesztésekkel.
 - (c) Vállalkozó szellem: magas kockázatok, nagy jutalmak, alkalmazottak lehetősége tulajdonlási szerepvállalásra.
 - (d) Egyéni teljesítmény: személyközpontú szervezeteknél, ahol végtelenül nagyra törő egyének dolgoznak. Legfontosabb az egyéni fejlődés, önmegvalósítás.
 - (e) Elismerés és ünneplés: vállalatoknál, ahol korlátozott pénzügyi lehetőségek vannak a jutalomra, a munkaerő szakképzetlen.

Katzenbach az öt „kiegyensúlyozó út” jelentőségét hangsúlyozza. Véleménye szerint ezek közül kell az egyiket folyamatosan követni a csúcsteljesítmény elérése érdekében. (Katzenbach, 2000)

2.4.2. Ezredfordulótól a gazdasági krízisig

Az ezredforduló után meghatározó tényezőkként még mindig a stratégiai és strukturális elemek domináltak, de a korábbi időszakhoz képest még jobban előtérbe kerültek a puha tényezők. Korábban is helyezték már középpontba a kulturális és vezetési eszközöket, de az egyre erősödő technológiai fejlődés mellett az emberi tényezők hatásának fontossága még mindig folyamatos. Továbbá előtérbe került a vállalati felelősségvállalás stratégiai jelentősége is.

Foster és Kaplan (2001) – Átalakulás fontossága

Foster és Kaplan (2001) kutatása az átalakulásra összpontosít. Sikerkritériumnak azt nézték, melyek azok a vállalatok, amelyek több mint 15 éven keresztül fenn tudták tartani piacvezetői pozíciójukat üzletágukban. Olyan cégek alkották a mintát, mint a General Electric, Johnson&Johnson, vagy a L'Oreal. Eredményeik azt mutatták, hogy a sikeres vállalatok inkább időnként jelentősen átalakítják működésüket, mint folyamatosan javítják. A folyamatos megújulásra összpontosítás egy új meglátás, és mint sikertényező a következő lépésekből tevődik össze: (Foster - Kaplan, 2001)

- új üzletek létrehozása,
- lassú növekedést mutató üzletek, vagy divíziók eladása, vagy megszüntetése,
- elavult struktúrák és szabályok elhagyása,
- új döntési folyamatok, irányítási rendszerek és gondolkodási folyamatok adaptálása.

A lassú növekedést mutató üzletek megtartása mindig jelentős kérdés a vállalatok stratégiájában, mivel a kiélezett piaci helyzetben nehéz a megszerzett piaci pozíciót megtartani és javítani. Ebből kifolyólag a vállalatok sok esetben leszűkítik tevékenységi körüket azokra, amelyeket a legjobban végeznek, amikhez a legjobban értenek. (Bögel - Salamonné, 1998)

Weick és Sutcliffe (2001) – Elit vállalatok jellemzői

Weick és Sutcliffe (2001) az olyan piacvezetőkre fókuszáltak, amelyek üzletáguk elitjébe tartoznak, és sikeresek a váratlan helyzetek kezelésében is. Eredményeik alapján kulcs az éberség. A sikerre éhes vállalatnak a lehető legéberebbnek kell lennie. Ezáltal gyorsabban tud reagálni a váratlan eseményekre, mint a versenytársai. (Weick - Sutcliffe, 2001)

Zook és Allen (2001) – Siker erőteljes változások között

Zook és Allen (2001) az erőteljes változások között működő vállalatokat vizsgálta. Amelyek hosszú idő után is markáns növekedést mutattak árbevétel, nyereség tekintetében. Olyan vállalatokat tanulmányoztak, mint a Coca Cola, Microsoft, vagy a Nokia. Sikerük fő eszközeként azt azonosították, hogy egyedi képességeiket hangsúlyozzák, építik ki központi üzletágukban, és azokat kiaknázzák a lehetséges szintig, miközben erőteljesen terjeszkednek a kapcsolódó iparágak felé. (Kirby, 2005)

Collins (2001) – Jó vállalatból kiváló

Collins (2001) Porrasszal való közös munkája után azt vizsgálta, miként lesz a jó vállalatból kiváló. Melyek azok az eszközök, melyekkel kiemelkedhet egy szervezet versenytársai közül. A vizsgált vállalatokat két kritérium alapján választotta ki. Olyanokat keresett, melyek legalább 15 évig a piaci átlagon teljesítettek, aztán valami oknál fogva erőteljesen feljavultak, és a piaci átlagot legalább háromszorosan meghaladó kumulált profitrátát értek el a következő 15 évben. Azért 15 év volt a határvonal, mert így kiszűrhetőek voltak a fellángolások, mivel 15 évig nem lehet egy vállalatnak csak szerencséje. Ezáltal olyan vállalatok alakították a modellt, mint a Fannie Mae, Gillette vagy a Philip Morris. A következő lépés a viszonyítási alap megválasztása volt. Collins a vállalatokat párban vizsgálta. Azokat állította egymás mellé, amelyek hasonló képességekkel rendelkeztek az első 15 év után, de nem tudtak kiemelkedő eredményeket elérni a második ciklusban. (Collins, 2001)

Az elmélet szerint 5 szint van, amellyel hozzájárulhatnak a munkatársak a kiváló teljesítményhez. (Collins, 2005b)

1. szint:kiváló képességű egyén: nagy munkabírással, tudással, képességekkel rendelkező, tehetséges személy.
2. szint:hozzájáruló csapatjátékos: hozzájárul a csapat céljaihoz, ennek érdekében hatékonyan tud együttműködni a többi taggal.
3. szint:hozzáértő menedzser: az embereket és erőforrásokat hatékonyan összeszervezi a célok elérése érdekében.
4. szint:hatékony vezető: katalizálja a munkatársak elkötelezettségét. Tiszta egyértelmű jövőképe van, ösztönzi az embereket a legmagasabb szintű munkavégzésre.
5. szint:professzionális és egyben alázatos vezető: professzionális, mert jóból kiválókat kíván teremteni, amiben megingathatatlan, és kevesebb nem éri be. Viszont szerény, nyugodt, határozott, a vállalat érdekeit nézi, gyenge eredmények esetén magában keresi a hibát.

Nagyon nehéz az 5. szint elérése, mivel a 4. szinthez nagyfokú ambíciók kellene, amelyek mellett nagyon nehéz az alázatosság elérése. A kiemelkedő szint kettőssége nagy kihívások elé állítja a vezetőt.

Kritikus szempont a megfelelő vezetés mellett a fegyelem kérdése. A kiváló, másokat felülmúló szervezetnél nagyfokú a fegyelem és a morál (16. ábra).

A fegyelem kultúrája	Magas	Hierarchikus szervezet	Kiváló szervezet
	Alacsony	Bürokratikus szervezet	Induló cég szervezet
		Alacsony	Magas
		Vállalkozói morál	

16. ábra. A kreatív fegyelem mátrixa a kiemelkedő cégeknél
Forrás: Collins, 2005a: p. 147.

Collins az alábbi hat sikertényezőt állapította meg. (Collins, 2001)

- (1) 5. szintű vezetés: visszafogott, csendes, tartózkodó vezető, aki kitűnő céget épít a személyes alázat és a szakmai eltökéltség paradox ötvözése révén. Szenvedélyes, és egyben szervilis a konkrét elhatározásaival kapcsolatban. (Collins, 2005b)
- (2) Előbb az ember, aztán a feladat: a vállalati értékek szerinti megfelelő emberek kiválogatása, a nem megfelelőek eltávolítása. Ezután kerülhet a megfelelő ember a megfelelő pozícióba.
- (3) Nézz szembe a kellemetlen tényekkel!: szembenézés az aktuális valóság problémáival, de töretlenül hinni kell a végső sikerben.
- (4) A „sündisznó elv”: olyat kell csinálni, amit szenvedélyesen szeretünk, amiben a világon a legjobbak lehetünk, és ami a gazdasági motorunkat is hajtja.
- (5) A fegyelem kultúrája: fegyelmezett kultúra kialakítása, ami párosul a vállalkozói etikával.
- (6) Technológiai gyorsítók: technológiai újdonságok keresése, használata.

Collins a korábbi munkáinak eredményével összevetve arra a következtetésre jutott, hogy a sikeres cégek meg tudják tartani alapvető értékeiket és céljaikat, miközben üzleti stratégiájuk és működésük folyamatosan alkalmazkodik a világ változásaihoz.

Pakucs (2003) – Vállalati kultúra hatása a teljesítményre

Pakucs (2003) - Kotterhez hasonlóan - a vállalati kultúra hatásait vizsgálta. Úgy gondolta ez ad magyarázatot arra, hogy azonos feltételek mellett működő vállalatok miért futnak be eltérő életpályát. Miért lesz az egyik sikeres, a másik pedig miért a leszakadók között végzi. Pakucs hasonlatként az eltérésről azt mondja, „olyanok, mint két sportoló, akinek testsúlya, magassága, izomereje, tüdő-, és szívkapacitása, sőt még edzésrendszere és szorgalma is megegyezik, mégis egyik folyton győz, a másik rendre lemarad a versenyeken.”. (Pakucs, 2003) A különbséget a belső tényezők eltérése adja, amelyek elemzésére három jellemzőt használ. Első, miként szemléli a vállalat a külvilágot, hogyan viszonyul a környezetéhez. Második, milyen a vállalat belső működési módja. Végül, hogy milyen erős erkölcsi alapokra épül. Úgy vélte ezek határozzák meg, milyen a vállalat kultúrája. Azok a vállalatok kerülnek előnybe versenytársaikkal szemben, amelyek előtérbe helyezik a belső megújulást, gazdasági szemléletükre a tisztánlátás jellemző, és nagymértékben használják a tervezési eljárásokat. Ezeken kívül fontos az emberi tőke előtérbe helyezése, a szellemi tőke hatékony alkalmazása. Úgy találta, hogy a nyertesekre általában a teljesítményelvű, a vesztesekre a tekintélyelvű kultúra jellemző. (Pakucs, 2003)

Pakucs teljesítményt ösztönző kultúrájának kialakítására alkalmas Juechter és munkatársai korábbi következtetései, akik szerint a tudatos kiemelkedő teljesítményt elérő vállalati kultúra kialakításának öt feltétele a következő: (Juechter et al., 1998)

- fókuszálás a fontos tényezőkre: tisztán definiált, mérhető eredménymutatók használata,
- felülről induló kezdeményezés, de mindenki támogassa: ne csak a vezetőség akarja,
- vezetői elkötelezettség: a vezetők higgyenek a tevékenység értelmében, sikerében,
- minden érintett bevonása: a vállalat minden munkatársa érdekelt legyen a létrehozásában,
- külső szakértők bevonása: objektív külső hozzáértő személyes segítségül hívása.

A kulturális hatásoknál jellegzetes szempont az emberi erőforrás kezelése. A humán képességek kihasználtsága hatással van a teljesítményre, mivel az innováció alapját adhatja. Az ázsiai országokban ezt felismertek, ami kézzelfogható jelentős innovációs törekvésekben. (Wan Ismail et al., 2010) A humán tőke felértékelődése, hatékony felhasználása alapvető eszköz az élenjáró vállalatok, nemzetek sikeréhez. A használat módja viszont összetett, nemzetek szerint sem egyértelmű. Poór (1995) az emberi erőforrás menedzselés és Jarjabka (2010) a közép-, kelet-európai országok szervezeti kultúrájának vizsgálatakor arra a következtetésre jutott, nincsen olyan módszer, ami az emberi erőforrás menedzselésben egy adott nemzeti kultúrában minden vállalatánál beválna, sikert eredményezne. (Poór, 1995; Jarjabka, 2010)

Joyce, Nohria és Robertson (2003) – Evergreen projekt

Joyce és társainak kutatása – az Evergreen projekt – 1986 és 1996 között 10 éven keresztül figyelt 160 vállalatot. Szűkebb iparáguk szerint 40 darab 4-es csoportot képeztek, olyan szervezetekkel, amelyek 1986-ban azonos pozícióban, azonos képességekkel rendelkeztek. A tíz éves megfigyelési időszak lejártá után 5 évet vett igénybe az adatok feldolgozása. Ebben közreműködött több mint 50 vezető kutató és tanácsadó. A teljesítmény azonosítására releváns adatnak a teljes részvényesi megtérülést vették. (Joyce et al., 2003a)

A kapott információk által a vizsgált vállalatokat négy alaptípusba sorolták:

- győztesek: túlszárnyalták társaikat mind az első, mind a második 5 évben;
- felkapaszkodók: az első öt évben gyengén teljesítettek, a második öt évben viszont ledolgozták a lemaradásukat;
- letűnők: az első periódusban jól teljesítettek, a másodikban viszont lemaradtak;
- vesztesek: mindkét periódusban gyenge eredményt érték el.

A vizsgálat eredményezte a 4+2-es formulát. A győztesek az azonosított 4 primer menedzsmentelemben kiválót alkottak, illetve a 4 másodlagosból legalább kettőből szintén. Az azonosított menedzsmentelemek és sikertényezők a következők. (Joyce et al., 2003b)

Elsődleges menedzsmentelemek

Stratégia

- A vásárlók számára tiszta értékajánlat köré kiépített stratégia;
- Stratégia kiépítése az ügyfelek, partnerek, befektetők viselkedése, igényei alapján;
- A piac folyamatos figyelése, változások esetén a stratégia finomhangolása;
- A stratégia egyértelmű, világos kommunikálása minden érintett részére;
- Ismeretlentől való óvakodás.

Megvalósítás

- A vásárlók elvárásainak megfelelő termékek, szolgáltatások;
- A döntéshozatal közel legyen a fogyasztókhoz, a reakcióidő csökkentése érdekében;
- Selejt és felesleg csökkentése, folyamatos növekedés, az iparági átlag kétszerese.

Kultúra

- Menedzserek és alkalmazottak ösztönzése legjobbjuk nyújtására;
- Folyamatosan növekedő teljesítményalapú bér, illetve szóbeli elismerés;
- Kihívást jelentő, szórakoztató munkahely kialakítása;
- Egyértelmű, mindenki által betartott vállalati értékek.

Struktúra

- Egyszerűsítés, a felesleges bürokratikus szervezeti struktúrák eltávolítása;
- A vállalaton belüli együttműködés és információcsere ösztönzése;
- Kulcspozícióba a legjobb emberek kerülnek.

Másodlagos menedzsmentelemek

Tehetség

- A közép- és felső szintű munkahelyeket lehetőség szerint kimagasló tehetségű alkalmazottaival tölti be;
- Kiemelkedő tréning és oktatási programok;
- A legjobb teljesítményt nyújtó alkalmazottak figyelmét felkeltő pozíciók létrehozása;
- Felső vezetés részvétele a tehetségek kiválasztásában, gondozásában.

Innováció

- Folyamatos fejlesztés, új technológiák használata az összes működési folyamatban, nem csak a termékfejlesztésben;
- Új innovatív termékek, szolgáltatások kifejlesztése;
- Ne habozzon feláldozni már meglévő terméket!

Vezetés

- Menedzsment kapcsolatainak erősítése az emberekkel minden vállalati szinten;
- Menedzsment ösztönzése a problémák és lehetőségek korai felismerésére;
- Vállalat sikerében érdekelt, pénzügyileg motivált igazgatótanács létrehozása;
- Kapcsolat a vezetés fizetése és teljesítménye között.

Egyesülés és társulás

- Meglévő üzleti kapcsolatok segítségével, új üzletágak, vállalkozások indítása;
- Belevágni új üzletágba partnerrel, abban az esetben, ha mindkét fél erősségei maximálisan kihasználhatóak;
- Üzletek azonosítására, megismerésére, megkötésére használt szisztematikus módszer kidolgozása.

A kutatás megállapítása szerint a sikeres, nyertes vállalatok stratégiája világosan megfogalmazott, célorientált. Működése harmonikus, kultúrája teljesítményorientált, struktúrája rugalmas, karcsú, mentes a bürokráciától. Mindemellett megtartja tehetséges alkalmazottait, folyamatosan fejleszt, a vállalat iránt elkötelezett vezetőkkel rendelkezik és partneri kapcsolatok által növekedésre törekszik. (Joyce et al., 2004). Ehhez a vállalatnak ki kell elégítenie az új generációs igényeket, amit három márka hangsúlyozásával tud elérni: a termék-, vállalati- és a tehetségvonzó márkákkal. (Schumann - Sartain, 2010) Irányt kell szabni a tehetségek megszerzésére, megtartására és motiválására. (Szretykó, 2012)

Sull (2005) – Maradni a sikeres úton

Sull (2005) azt vizsgálta mi az oka annak, hogy azok a vállalatok, amelyek korábban sikeresek voltak, de később nem maradtak azok, letértek a megfelelő, sikeres útról. Ennek a fordulatnak a legfőbb okaként a változásokra való reakciót azonosította. Eszerint a kellő képességekkel rendelkező menedzser az, aki kulcsfontosságú a vállalatok sikere szempontjából. A piaci változásokra a vezető adhatja a lehető leghamarabb a megfelelő választ. Amennyiben az idők múlásával cserélődik a vezetés, ezek a reakciók esetenként nem lesznek megfelelőek, és nem segítik úgy a vállalatot, mint korábban.

A rugalmasság nagyon fontos tényező Sull szerint. A dinamikusan változó környezethez való alkalmazkodáshoz elengedhetetlen. Amennyiben nem figyelnek rá oda a vezetők, akkor a szervezeti keretek behatárolják a vállalatot, a szervezeti folyamatok pedig rutinná válnak, és a kiépített kapcsolatok lebilincselik a szervezetet. Az erőforrások súlyos terhek lesznek, mialatt az addig vallott értékek merev dogmákká alakulnak. Ilyen esetben a sikeres vállalatok könnyen elvesztik korábbi vezető pozíciójukat. (Sull, 2005)

Ennek eredményeképpen Sull arra jutott, a következő öt tényező megfelelő használata eredményezi a sikeres működést.

- Stratégiai keretek: miképpen látja a vállalat a környezetét? Az iparágat, és az iparági versenyt résztvevőit? Hogyan kíván értéket teremteni?
- Folyamatok: hogyan történnek a formális és informális rutinszerű tevékenységek, feladatmegoldások?
- Erőforrások: milyen materiális és immateriális javakkal rendelkezik a vállalat, amelyek segítik működését a versenyben?
- Kapcsolatok: milyen kapcsolatokat alakított ki a vállalat a külső érdekeltekkel?
- Értékek: milyen hitek inspirálják, késztetik a vállalatot az elvégezni kívánt tevékenységre, a folyamatos fejlődésre?

Sull szerint a stratégiai flexibilitás az egyik legfontosabb tevékenység a siker érdekében az egyre gyorsuló üzleti világban. Amennyiben a vállalat a korábban kialakított stratégia keretei közé szorítja magát, hátrányba kerülhet azon szervezetekkel szemben, amelyek ezt nem teszik. Végül elveszíti piaci pozícióját, és versenyképességét. (Sull, 2005)

Porter és Kramer (2006) és Tóth (2010) – A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának hatásai

A 21. században egyre jelentősebb szerepet tölt be a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR - Corporate Social Responsibility), mivel a szervezetek felismerték, hogy versenyelőny eszköze lehet. A globális piaci körülmények között a vállalatoknak már nemcsak egy célt, a tulajdonos érdekeit kell szem előtt tartaniuk. Az összes érintett számára értéket kell biztosítaniuk. (Tóth, 2010) A stratégia fontos elemévé vált, és így, mint a siker egyik tényezőjének tekinthető. A társadalmi jólét előmozdítása nem csökkentheti a szervezet sikerének esélyét, hanem épp ellenkezőleg, segítheti azt. Megfelelő kezelése esetén új lehetőségek, innováció, versenyelőny forrásaként funkcionálhat. Legáltalánosabb sokszor viszont csak a látszat társadalmi felelősségvállalás. A látszat viszont senkinek sem előnyös. (Porter - Kramer, 2007) Korábban a CSR-be investálás profitromboló tényező volt. A vállalat stratégiájával összeegyeztethetetlen tevékenység. Napjainkra felismerték, nemcsak pénzügyi teljesítménynövelő hatása van, hanem megfelelő stratégiai beágyazással versenyelőny érhető el vele. (Tóth, 2010)

A vállalati társadalmi felelősség a vállalati stratégia alapvető tényezőjévé vált. (Porter - Kramer, 2006) Az Európai Bizottság a 2002-es kiadványában a következőképpen definiálja a CSR-t, „konceptió, melyben a vállalatok saját akaratukból integrálják a szociális és környezeti érdekeket üzleti működésükbe, és az érintettekkel való interakciókba.”. (COM, 2002) Olvasható, hogy a CSR, mint saját akaratból való cselekvés van meghatározva. Mandl és Dorr (2007) a következőképpen vélekedik: „a vállalati társadalmi felelősségvállalás a társadalmi és környezeti megfontolások beépítése az üzleti tevékenységbe, érintettekkel való kapcsolatokba”. (Mandl - Dorr, 2007)

A CSR-t vezérlő alapvető kérdés, hogy létre jöhet-e közös érték, amely a társadalom számára értékes, mialatt a vállalatnak előnyt jelent. (Porter - Kramer, 2007) A sikeres vállalatnak alapvető érdeke az egészséges társadalom is. Vonza a tevékenység iránti keresletet, és megfelelő munkaerőt biztosít. A természeti erőforrások hatékony felhasználásával pedig nagyobb termelékenység érhető el, ami erősíti az innovációs tevékenységeket vállalati szinten. (Nidumolu et al., 2010)

A vállalat akkor tudja legjobban sikeréhez felhasználni a CSR-t, ha integrálja a társadalmi tevékenységet stratégiájába értékteremtés céljából. Viszont ezt ne kényszerből tegye, hanem alapvető normaként. Ehhez sok esetben át kell alakítani a szervezetet. Úgy kell felfogni változtató tevékenységeket, mint beruházást a versenyképességbe, és nem úgy, mint kötelező gondot. Porter azt mondja: „Azok a vállalatok, amelyek megfelelően választanak és koncentrált, proaktív, integrált társadalmi kezdeményezéseket indítanak a főbb stratégiákkal összhangban, egyre jobban elhúznak a mezőnytől.”. (Porter - Kramer, 2007) A siker eszközének számítható a CSR, mindamellett hozzájárul a gazdaság és a társadalom virágzásához. (Porter - Kramer, 2006) A profitmaximalizálás így kiegészül az etikai felelősségtudattal. (Tóth, 2010)

A versenyképesség és a társadalmi jólét nemzetgazdaság szintjén is jelentkezik. Sőt, az Európai Unió ennek szellemében indította útjára 2000-ben a lisszaboni stratégiát. A tevékenység célja Európa versenyképességének visszaállítása a globalizálódó világban. A vállalatok saját sikereik elérése mellett segíthetik Európát, az Amerikai Egyesült Államok és Japán ellen vívott gazdasági harcban. (Mikita, 2009) 2010-ben tíz év tapasztalat távlatából ezt követte az Európa 2020 stratégia, amelynek három fő célja az intelligens-, fenntartható- és inkluzív növekedés. Az első az innováción alapuló gazdaságot, a második

a környezettudatosságot, a harmadik az erős szociális érzékenységet állítja a középpontba. (Szemplér, 2011) A 2000-es évektől erőteljes Kína gazdasági feltörése is. Korábban a japán kultúrát állították szembe a nyugati felfogással, de jelenleg a kínai kultúrával szükséges megtenni ugyanezt. (Szretykó, 2013) Nem szabad emellett elfeledkezni a belső és külső hatásokról. A vállalatok felelősségvállalással kapcsolatos viselkedését meghatározzák a kulturális és vezetési sajátosságok. (Berényi - Heidrich, 2006) A vállalat hat a környezetére, olyan externáliákat okoz, amelyeket korábban nem kellett figyelembe venni. Viszont jelenleg ezt már nem teheti meg, és a vezetésnek foglalkoznia kell az értékesítésen kívül okozott hatásokkal is. (Meyer - Kirby, 2010)

A CSR-rel a vállalatok számára olyan reputáció érhető el, ami által a fogyasztók és a többi érintett szemében megbízható, becsületes, tisztességes megkülönböztetett tulajdonságokkal rendelkeznek. Ez pedig hosszú távon pénzügyi eredményben realizálódik, ami történhet bevétel-növekedéssel, vagy a jövedelmezőség rontó hatásainak csökkenésével. A CSR segíthet a szakszervezetek elleni harcban való jobb pozíció szerzésében, amivel a többlet kiadások, vagy sztrájkok elkerülhetők. (Tóth, 2010)

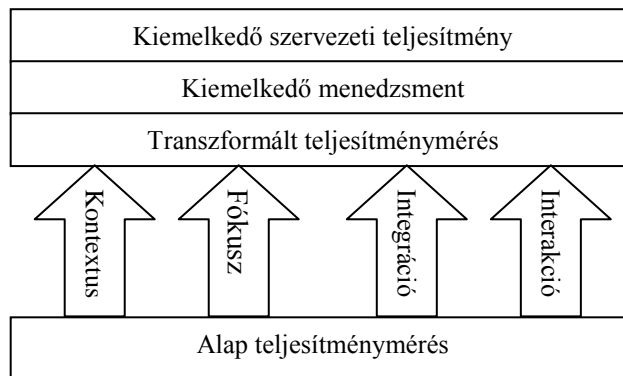
Spitzer (2007) – A mérés fontossága

Spitzer (2007) a megfelelő mérésekre hívja fel a figyelmet. A mérést tartja a siker titkának. Azt mondja, ha egy szervezet nem figyel a teljesítményének mérésére, akkor nem lesz versenyképes, és nem érhet el sikereket. Párhuzamba állítja a teljesítménnyel. Véleménye szerint amilyen a mérési rendszer, olyan a vállalat produktuma is. A mérést ebből kifolyólag a teljes működés alapjaként aposztrofálja. (Spitzer, 2007)

Spitzer hangsúlyozza, hogy a teljesítménymérés közvetlenül hat a működésre, és így a teljesítményre. Növeli azt, mivel tisztázza az elvárásokat, és megmutatja, hova kell összpontosítani. Könnyíti az elszámolást, és növeli az objektív elbírálást. Folyamatosan támogatja a döntéshozatalt, segíti az előrejelzések pontosságát. Már a korai szakaszban figyelmeztető jeleket ad. Általa a munkavállalók is naprakészen tisztában vannak teljesítményükkel. Látják, hol kell javítaniuk, ami pedig motiváló erővel is hat. (Spitzer, 2007)

A mérési rendszer megfelelő átalakítása által érhető el a kiemelkedő teljesítmény. Az átalakításnak négy kulcseleme van.

- (1) Kontextus: figyelem a feladatokat körülvevő minden tényezőre. A társadalmi, pszichológiai légkörre is kihat, mindenre, amibe beágyazódott.
- (2) Fókusz: összpontosítás a szükséges feladatra a megfelelő méréssel.
- (3) Integráció: egységes mérési rendszer alkotása, ami egybevonja a szükséges tevékenységeket.
- (4) Interaktivitás: folyamatos figyelem a behatásokra, és annak függvényében a tevékenységek finomítása.



17. ábra. A teljesítmény mérés átalakításának négy kulcseleme
 Forrás: Spitzer, 2007: p. 51.

A mérési rendszernek a jövőre is kell vonatkoznia, hogy látni lehessen, hol kell beavatkozni a javításhoz. Az előremutató mérési rendszer ismérvei: láthatóság, kommunikáció, visszajelzés, megértés, előrejelzés, tanulás, fejlesztés és pozitív elszámoltathatóság.

2.4.3. A gazdasági krízis bekövetkezésétől napjainkig

A gazdasági krízis bekövetkezése után előtérbe került az innovatív gondolkodásmód. Fontossá vált, hogy a tevékenységek nem rövid távon érnek be, hanem hosszú távon eredményeznek sikeres működést.

Beer (2009) – Kiemelkedő elkötelezettség

Beer (2009) a kiváló teljesítményt a kiemelkedő elkötelezettséggel társítja. Hosszú ideig, akár tíz évig üzletági vezetőként résztvevő vállalatokat vizsgált. Mintavételezése a lehető legszélesebb skálán mozgott. Olyan területeken, mint a légitársaságok, konzultáció, sport, gyógyszeripar, oktatás, vagy az autóipar. A vizsgált vállalatok többek között a Southwest Airlines, McKinsey, New England Patriots, Johnson&Johnson, Marriott, Harvard Business School, vagy a Toyota voltak.

Beer megállapított hat tényezőt, amelyek gátolják a csúcsteljesítményt. A hat „csendes gyilkos” a következő: (Beer, 2009)

- meddő felső vezetés,
- stratégia, értékek, prioritások nem világosak,
- vagy fentről lefelé vagy „laissez faire” a stílusú felső vezetés,
- zárt vertikális kommunikáció,
- gyenge horizontális koordináció,
- elégtelen vezetői képességek, fejlesztések.

A siker érdekében a vezetésnek figyelnie kell a gátló tényezők kiküszöbölésére. Legfontosabb az irányadó cél és értékek megadása, mindenki számára világos stratégia és kockázati profil kialakítása, illetve az irányításban, szervezésben résztvevők megfelelő motiválása.

A kiható vizsgálat eredményeként a kiemelkedő elkötelezettség, és az általa elért csúcsteljesítmény három alappillérét azonosította. (Beer, 2009)

- (1) Teljesítmény behangolása
 - A stratégiának markánsnak, koncentrálnak és értékalapúnak kell lennie;
 - A szervezetnek illeszkednie kell a stratégiához;
 - A szervezet működésének belsőleg következetesnek kell lennie;
 - Belső koherencia és versenyelőny kiharcolása.
- (2) Pszichológiai behangolás
 - Csapatszellem, motiváltság, elkötelezettség kialakítása, a legjobbnak lenni szemlélet alapvető értékévé konvertálása.
- (3) Kapacitás a tanuláshoz és változáshoz
 - A hirtelen változások lekezelése jobban a versenytárainál;
 - Folyamatos tanulás elősegítése.

Rumelt (2011) – Mitől lesz jó egy stratégia?

Rumelt (2011) azt vizsgálta, mitől lesz jó egy stratégia, és mitől nem. Utal rá, hogy a jó stratégia sokszor váratlan. Viszont az általános hibák kiszűrésével, és a sikeres vállalatok jellemző tevékenységének követésével az esély a sikerre jelentősen megnő.

Négy alapvető hibát azonosított, amelyeket elkövetve a vállalat stratégiája nem lesz megfelelő. (Rumelt, 2011)

- (1) Könnyedség, mesterkélttség: a stratégia erőltetett, csak divatos szavak használata stratégia néven. A tettek nem egyeznek a megfogalmazottakkal. A stratégia csak egy szerep, és nem egy hitvallás.
- (2) Nincsen felismerhető kihívás: a rossz stratégia nem azonosítja és elemzi az akadályokat, ebből fakadóan a résztvevők nem érzik magukénak a feladatot. Nem tudják, mivel kell szembenézni, mivel kell megbirkózni, ezért nem fűződik érdekük a stratégia megvalósulásához.
- (3) Téves stratégiai jövőkép: sok rossz stratégiánál csak a vágy van meg. A tervek a korlátok leküzdésére, viszont nincsenek.
- (4) Rossz stratégiai célkitűzések: a célokat a vezető tűzi ki, de azok nem megfelelőek, ha nem lehet megoldani a vele járó problémákat, vagy alapvetően nem kivitelezhetők.

A jó stratégia jellemzőinek leírásánál, a sikertényezők megállapításánál nagy szerep jutott a hibákra. Viszont nem pontosan a téves tevékenységek ellenkezői jelennek meg. A sikeres stratégia Rumelt megfogalmazásában a következő: „koherens tevékenységek érvek általi felosztása, hatékony elegye a gondolkodásnak és cselekvésnek egy alapvetően alátámasztott szerkezettel.”. (Rumelt, 2011) Alapvető tényezőit a stratégia lényegének, magjának („the kernel of the strategy”) nevezi, amit az alábbi három kritikus építőköre bont.

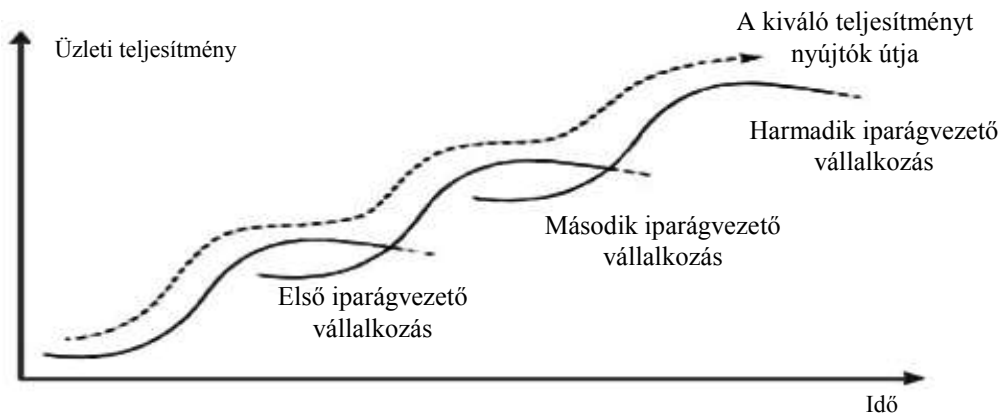
- (1) Diagnózis: a feladat természetének tisztázása. A jó stratégia leegyszerűsíti a gyakran kényelmetlen valóság bonyolultságát, a kritikus szituációk aspektusainak azonosításával.
- (2) Irányadó vezérelv: a vállalat kihívásaival foglalkozik. A diagnózis által azonosított akadályok leküzdésére kialakított, a vállalat egészét meghatározó, szemléletmód.
- (3) Összefüggő tevékenységek: az irányadó vezérelv megvalósítását szolgáló, egymással kapcsolódó cselekvések.

Rumelt az mondja, a sikeres stratégia megvalósításához mindezek ismeretében a következő három lépés megtétele szükséges. Első, a vállalat előtt álló feladat természetének

definiálása. Második, a kihívás teljesítéséhez szükséges kompetenciák, előnyök kialakításához megfelelő irányadó vezérelv megalkotása. Harmadik, az irányelv érdekében történő cselekvések, források elosztásának konfigurálása. (Rumelt, 2011)

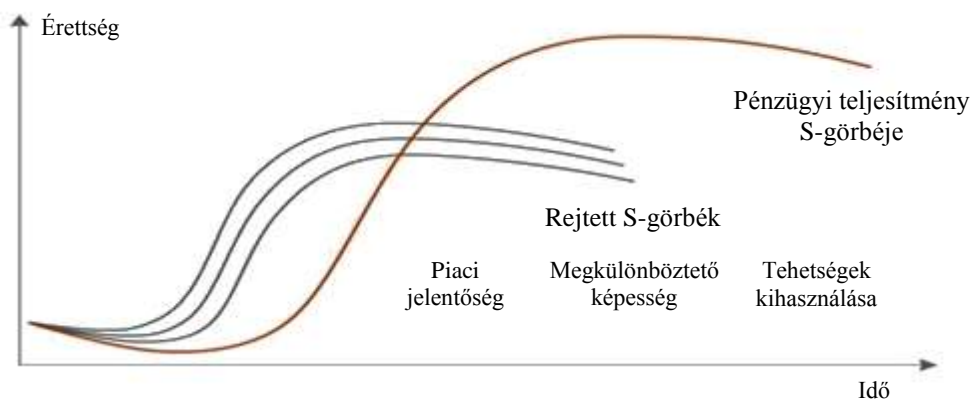
Breene és Nunes (2011) – Üzleti teljesítményt leíró S görbék

Breene és Nunes 2011-ben az üzleti teljesítményt időben leíró S görbéket állította a középpontba. Olyan vállalatokat vizsgáltak, melyek túlteljesítették versenytársaikat nyereségességben, növekedésben, illetve a jövőre vonatkozó pozícionálásban. Olyan szervezetek kerültek fókuszukba, mint a BMW, Dell, DOW, Procter&Gamble, vagy a Samsung. Vizsgálatuk azt mutatta, azok a vállalatok, melyek sikereket érnek el, már akkor a következő üzleti sikerük felé haladnak, amikor az aktuális stagnálni kezd.



18. ábra. S görbék átugrása
 Forrás: Breene - Nunes, 2011c: p. 12.

Felismerték, hogy azok a vállalatok, amelyek képesek újra és újra megújulni, a pénzügyi S görbén kívül, három rejtett S görbére is figyelnek. A piaci relevanciára, a megkülönböztető képességekre és a tehetségfejlesztésre. Ez a három aspektus, melyek gyorsabban beérnek, mint a pénzügyi teljesítmény. Ezeket kell a legelsőként újraalkotni, a folyamatos kiemelkedő teljesítmény fenntartásához. (Breene - Nunes, 2011b)



19. ábra. A kiváló teljesítmény rejtett S görbéi
 Forrás: Breene - Nunes, 2011c: p. 14.

Mindezek ismeretében Breene és Nunes sikertényezőként a következőket definiálták. (Breene - Nunes, 2011c)

- Iparági verseny folyamatos nyomon követése, alapjainak definiálása;
- Megkülönböztető képességek folyamatos újítása;
- Brevetésre készen álló, tehetséges alkalmazottak felkutatása, kinevelése.

Schmuck (2012) – Sikeres vállalatok termelési stratégiái

Schmuck (2012) a sikeres vállalatok termelési stratégiáit vizsgálta. Ebből kiindulva végül hat - a sikeres vállalatokra jellemző - tényezőt azonosított. (Schmuck, 2012)

- (1) Stratégiai összhang: a környezeti hatásoknak megfelelni képes vállalati és funkcionális stratégiát kell létrehozni, amelyek összhangban állnak egymással. A stratégiát folyamatosan figyelni kell, és a környezeti változások függvényében időnként finomhangolni, hogy továbbra is megfeleljen a környezeti kihívásoknak. A jelenleg sikeres stratégiák funkcionális stratégiákból épülnek fel, amelyek szoros összhangban vannak egymással. (Vörös, 2010)
- (2) Vevőközpontúság: a fogyasztókat lojálissá kell tenni, az igényeket pedig folyamatosan figyelni és a lehető legjobb módon kielégíteni. Az igazán sikeres vállalatok képesek befolyásolni a jövőbeni igényeket.
- (3) Hatékonyságnövelés: a hatékonyság növelése önmagában nem elég. A sikeres vállalatok folyamatosan fejlesztik technológiájukat, módszereiket, hogy a hatékonyságuk javulásának üteme jobb legyen, mint a versenytársaiké.
- (4) Innováció: a vállalatok termékeiket, szolgáltatásaikat és belső folyamataikat is folyamatosan fejlesztik. Mindig a lehető leghatékonyabb technológiákra, módszerekre törekednek.
- (5) Alapvető képességek: a nehezen másolható alapvető képességek teszik egyedivé a vállalatokat. A vállalat célja ezeknek a képességeknek a fenntartása, fejlesztése és kihasználására kell, hogy legyen.
- (6) Változásra való képesség: a vállalatnak folyamatosan változnia kell, mert a piac, az iparág is ezt teszi. Hiába megy minden jól a megszokott módon, hosszú távon az egyhelyben topogó vállalatokat legyőzik a változásra képes versenytársaik.

2.5. Sikerkritériumok, a teljesítmény mérése

A siker kiemelkedő teljesítményt feltételez, ezért a sikerkritériumok kialakításához a teljesítménymérés szolgál alapul. Nagyon sok mérőszám áll rendelkezésre ahhoz, hogy egy vállalat eredményessége megállapítható legyen. A sikeresség definiálásához a vállalat minden érintett felé történő teljesítményét mérni kell. Ehhez részletesebb, több szintű rendszerre van szükség.

2.5.1. Teljesítménymérés értelmezései

A teljesítménymérést sokféleképpen értelmezték az idők folyamán. A Magyar Értelmező Kéziszótár megfogalmazásában „valamely tevékenység mérhető eredménye”. (Magyar Értelmező Kéziszótár, 2003) A teljesítmény mérésénél korábban mérhetőként kizárólag a pénzügyi eredményt gondolták olyan mutatókkal, mint a profit ráta, a megtérülés (ROA), hosszú-távú nyereségesség, vagy a növekedési ütem. Több kutatás összpontosít a finansziális tényezőre. (Hermalin - Weisbach, 1991; Barney, 1986, Li et al., 2001; Fisher - Alford, 2000) Teljesítmény alatt a tulajdonos számára történő vagyonteremtő képességet

értették. Többen viszont ezzel nem értettek egyet. Denison már a 1990-es évek elején hat tényezővel javasolta a vállalatok teljesítményének a mérését: (Denison, 1990)

- profit és ROA,
- értékesítési és bevételi növekedés,
- piaci részesedés,
- termékfejlesztés és innováció,
- minőség,
- munkavállalói elégedettség.

Bagozzi és munkatársai (2003) két teljesítményt azonosítottak. (Bagozzi et al., 2003) Figyelembe veszik a pénzügyi mutatókon túl a további értékeket. Az „in-role”-t és az „extra-role”-t. Az „in-role”-ba tartozik, az értékesítési mennyiség, a kommunikációs hatékonyság, illetve a kapcsolatépítés. „Extra-role”-ba az udvariasság, tisztességes viselkedés és a segítség. A munkavállalók olyan viselkedési módjai, amelyek nem képezik részét a szakmai követelményeknek, de segítik, javítják a társaság működését. (Bateman - Organ, 1983) Már ekkor rávilágítanak arra, amit a 21. századra a vállalatoknak fel kellett ismerniük, hogy a korábbi gyakorlat, a csak pénzügyi szempontokra fókuszálás már nem elég. További szempont a megfelelőség az érintettek irányában. Amennyiben csak a pénzteremtést mérik, akkor nem fordítanak figyelmet a pénzben nem mérhető eszközökre, amelyek hosszú távon sokkal nagyobb profitot, vagy akár csak az életben maradást eredményezhetik. A szervezeteknek már nemcsak a tulajdonosok irányában kell értéket teremteniük a fenntartható fejlődés érdekében, hanem minden érintett irányában, beleértve a társadalmat, a munkatársakat és a vevőket is. Ehhez két dolog szükséges: megérteni az érintettek elvárásait, és mérni az érintettek elvárásainak teljesülési mértékét.

A 2000-es évekre megjelentek új szempontként az úgynevezett nem pénzügyi mutatók, mint a munkavállalói-, vevői elégedettség, fluktuáció, minőségi megfelelőség. (Schmuck, 2012) A pénzügyi, és érintettek irányába történő megfelelőség után következő szempont a megfoghatatlan értékteremtő faktorok, mint a menedzsment és a kormányzó (vezető) részleg. Olyan értékek, ami fontos a vállalat szempontjából, de nehezen mérhető. Tobin 1969-ben alkotott meg rá egy hányadost, az úgynevezett Tobin Q értékét, ami az anyagáramlás teljes piaci értékének és az összes eszköz értékének a hányadosa. (Tobin, 1969) Ezzel tükrözi olyan szervek, tényezők hozzáadott értékét, mint a kormányzó (vezető) testület. További szempont a hosszú-távú fejlesztések, versenyerőségek, vagy a hosszú-távú piaci teljesítmény. Ezek idősorokon alapulnak, és a vállalat hosszú távú teljesítményének alakulását vizsgálják.

Definícióként ezután érdemes megnézni Neely és munkatársainak az értelmezését a teljesítménymérésre: „valamely tevékenység hatásosságának, és hatékonyságának mérési folyamata”. (Neely et al., 2004) Ez mutatja, hogy a teljesítmény általánosan a vállalatok esetén arra irányul, hogy az eredmények mennyire felelnek meg a vállalati célnak, és a célok eléréséhez mennyire gazdaságos az erőforrások felhasználása. (Wimmer, 2004)

A teljesítménymérés permanens tevékenység, amihez szorosan kapcsolódik a kiértékelés is. Ezt követi a visszacsatolás, és az eredmények ismeretében a mérések folytatása, szükség esetén a mérési rendszer változtatása. (Szörös, 2008) Ez egy folyamatos körforgás. A teljesítmény mérése rendkívül fontos, és mindig szükséges tevékenység, folyamatos visszacsatolásokkal és beavatkozásokkal. Az eredmények szerepe jelezni, hol kell beavatkozni, és az okok feltárása után megalkothatóak az intézkedések. Egyértelműen meghatározott, hogy a beavatkozás milyen mértékben és milyen irányban történjen. A rendszerrel két probléma lehet. Amennyiben a mérés kerül túlsúlyba, akkor értékelési problémák merülhetnek fel. Ha nem tisztázták az okok, és a szükséges tevékenység,

akkor a vezetők elbizonytalanodhatnak, és vagy folyamatosan tolják inkább a döntéseket, vagy nem megfelelő beavatkozást rendelnek el. Másik problémaforrás az értékelés túlsúlya. Ha az érintettek nem megfelelő teljesítményadatokkal dolgoznak, akkor téves döntésekkel a beavatkozás nem ott, és nem úgy történik, ami fejlesztené a vállalatot, hanem inkább rossz irányba viszi azt el. (Székely, 2005)

2.5.2. Értékalapú teljesítménymérési rendszerek

A sikert sokan sokféleképpen értelmezik. Elsősorban azonosítják a pénzügyi nyereséggel, likviditással, vagy a bővüléssel. (Lengyel, 1998) A siker viszont sokkal többértébb, és eléréséhez minden érintett irányában kiemelkedő teljesítmény szükséges. Amelyek mérésére összetett mutatószám rendszerrel valósítható meg. Ez a felfogás adja az irányt a megfelelő értékelő rendszerek számbavételéhez, és vizsgálatához.

Még jelenleg is a hagyományos pénzügyi mutatók játsszák a legnagyobb szerepet a teljesítménymérésnél. A modern sikeres vállalatoknál viszont a teljesítmény mércéje már az érdekeltek irányában teremtett érték. Az értékalapú, stratégiai teljesítménymérési rendszerek már sokkal több tényezőre fókuszálnak, mint a hagyományosak (7. táblázat).

7. táblázat. A hagyományos és a stratégiai teljesítménymérési rendszerek összehasonlítása

Hagyományos teljesítménymérési rendszer	Stratégiai teljesítménymérési rendszer
Pénzügy-központú	Stratégia-központú
<ul style="list-style-type: none"> - pénzügy-központú, múlt-orientált - korlátozottan rugalmas, egyetlen rendszer szolgálja ki a külső és a belső igényeket - nem kapcsolódik a termelési stratégiához 	<ul style="list-style-type: none"> - fogyasztó-központú, jövő-orientált - rugalmas, az operatív kontroll eszköze - alkalmas az alternatív stratégiák értékelésére - elősegíti a folyamatok fejlesztését
Helyi (lokális) optimum keresése	Rendszerszintű (globális) optimum keresése
<ul style="list-style-type: none"> - költségcsökkentés - vertikális jelentések 	<ul style="list-style-type: none"> - teljesítmény-növelés - horizontális jelentések
Szétszórt	Integrált
<ul style="list-style-type: none"> - a költségeket a kibocsátást a minőséget izoláltan kezeli - nem kezeli az átváltásokat 	<ul style="list-style-type: none"> - a minőséget, a kiszolgálást és a költségeket együttesen értékeli - kezeli az átváltásokat
Egyéni tanulás	Szervezeti tanulás
<ul style="list-style-type: none"> - egyéni ösztönzés 	<ul style="list-style-type: none"> - csoportszintű ösztönzés

Forrás: Wimmer, 2000: p. 24.

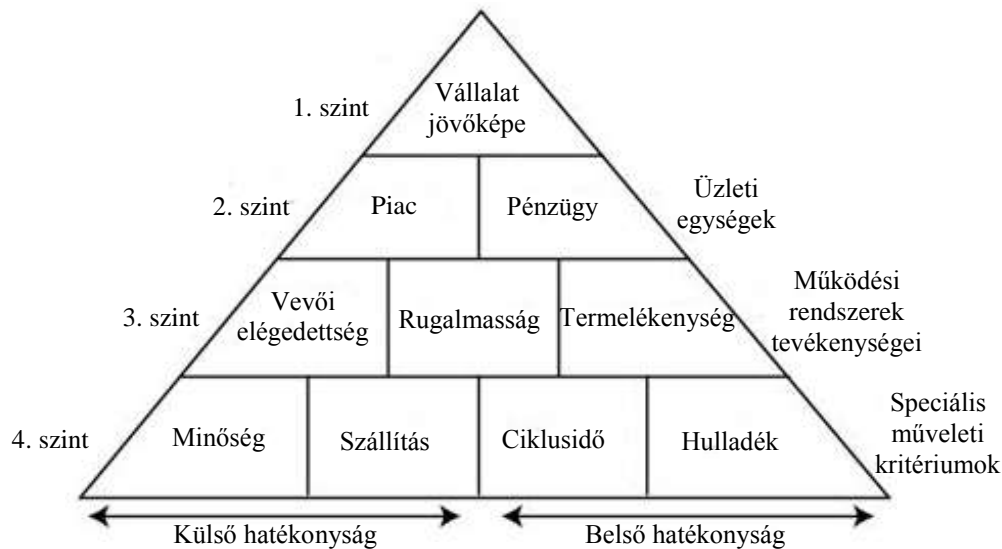
A jelenlegi legfontosabb modern, értékalapú módszerek a következők.

- Smart teljesítménypiramis,
- Tableau de Board,
- Skandia Business Navigator,
- Teljesítményprizma,
- Balanced Scorecard.

Smart teljesítménypiramis

A Lynch és Cross által kifejlesztett teljesítmény piramis rendszer az egyik első a nem csak pénzügyi mutatókat figyelembe vevő teljesítménymérő eszközök között. A teljesítményváltozókat különböző szintekre delegálja, és mint összefüggő egységet, elemei

szerint vizsgálja. Négy szint különül el, ahol a stratégiai célkitűzések fentről lefelé haladnak, az információ viszont ellentétesen, lentől felfelé. A piramis metafora azt jelképezi, hogyan dolgozik minden egyes elem az együttes célért. (Lynch - Cross, 1991)



20. ábra. Teljesítménypiramis
 Forrás: Neely et al., 2000: p. 1126.

A megkülönböztetett négy szint

- A vállalati jövőképe, amely meghatározza a piacokat és a verseny milyenségét.
- Az üzleti egységek elszámolhatósága, amely megmutatja, milyen eredményeket kíván elérni a vállalat rövid, illetve hosszú távon. Tartalmazza a célokat, intézkedéseket, eredményeket. Fő mutatói a piaci részesedés, pénzügyi eredmények.
- Az üzleti működési rendszerekhez tartozó versenydimenziók, hogy milyen fejlesztések szükségesek a belső működéshez, tevékenységekhez, támogató rendszerekhez. Fő mutatói a vevői elégedettség, a rugalmasság és a termelékenység.
- A speciális műveleti kritériumok, amelyekkel a vezetők, munkatársak ellenőrzik a folyamatokat, a működést. Fő mutatói a minőség, szállítási hatékonyság, ciklusidő és a hulladékkezelési arány.

A modell elsősorban a teljesítmények felügyeletére szolgál a vállalati szinttől egészen – későbbi továbbfejlesztése eredményeképpen – az egyes munkaállomásokig. Ez az egyik első immateriális javakat is számba vevő rendszer. Érintettként még csak a vevőket és a részvényeseket veszi. A további felekhez a használónak kell hozzákapcsolnia.

Tableau de Board

A tableau de bord, angolul dashboard, vagy magyarul irányító tábla, esetleg műszerfal technika. Franciaországban fejlesztették ki, és alapját már a pilóták, autóvezetők is használták. A feldolgozóiparban fejlesztették tovább, és alapja az ok, okozati kapcsolat, a működésnél jelenlévő hatások feltárása. A folyamat több lépésből áll. Első, hogy a menedzserek kapnak egy összefoglalót az eredménymutatókból, és elkészítik egyenként a saját irányító táblájukat, amiket azután összevonnak a vállalat egészére. (Epstein - Manzoni, 1998) Az összevonás alapja a vállalat jövőképe és missziója, ami által kijelölik a kulcs teljesítménymutatókat. A kontroll folyamatos, és ha az eredmények nem az

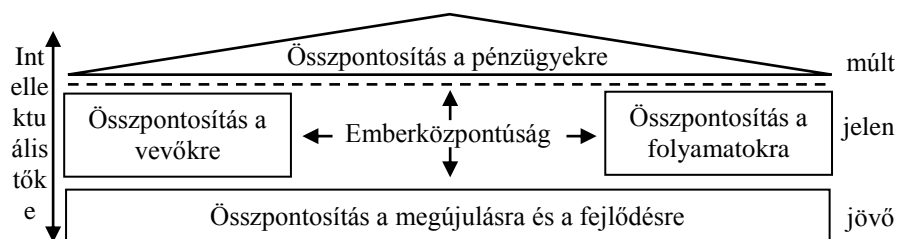
elvártaknak megfelelőek, akkor felülvizsgálatot végeznek el. A tábla kialakításának keretét az OVAR-módszer adja, amely öt lépésből áll: (Wimmer, 2000)

1. Vállalati célok (O - Objectifs) meghatározása;
2. Cselekvési változók (VA - Variable d'action), a célok eléréséhez szükséges tevékenységek, kulcsfeladatok meghatározása;
3. Felelős személy (R - Responsible) kijelölése, aki a tevékenység végrehajtásáért felel;
4. Kulcsmutatók meghatározása, amelyekkel az előrehaladást ellenőrizni lehet;
5. A tableau de bord tartalmának kialakítása.

Sok a hasonlóság a Balanced Scorecarddal. Jellemzően a francia nyelvterületeken használják. Hátránya az, hogy szerkezete nincsen konkretizálva. Nincsenek előre meghatározva a fontos teljesítményterületek, amelyeket mérni, és amelyek ok-okozati rendszerét vizsgálni kell. Emiatt használata nehéz, és nagyon könnyű olyan hibába esni, hogy a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók nincsenek összhangban a teljesítményokozókkal. (Korom, 2008) Sokszor a pénzügyi teljesítmény kerül túlsúlyba, ami hosszú távon negatív hatású, mivel nem foglalkoznak az immateriális teljesítménnyel. (Wimmer, 2000)

Skandia Business Navigator

A Skandia Business Navigator módszert Leif Edvinsson, a Skandia svéd biztosítási és pénzügyi szolgáltató társaság igazgatója alakította ki azért, hogy a cég szellemi tőkéjét mérhetővé tegye. Az intellektuális tőke elemeit méri, amelynek célja segíteni a döntéshozatalt, a stratégiai tervezést és megvalósítást. (Edvinsson - Malone, 1997)



21. ábra. Skandia Business Navigator
Forrás: Edvinsson - Malone, 1997: p. 68.

A szisztéma Sveiby „láthatatlan mérleg” elméletére épül, amely az intellektuális tőke fontosságára világít rá úgy, hogy a Balanced scorecard elveit is alkalmazza. (Sveiby, 2001; Korom, 2008) A modell egy ház felépítését használja metaforaként, amelynek középpontjában az ember, vagyis a vállalat munkatársai állnak, akik folyamatosan hatnak egymásra. Ez a modell lelke, a legfontosabb egysége. Minden tevékenység alapjaként a szellemi tőkét azonosítja. Felette tetőként helyezkedik el a pénzügyi összpontosítás, ami a múlt teljesítményét, az éves pénzügyi eredményeket tükrözi. A falak a vevőkre és a belső folyamatokra való összpontosítás. A sikeres ügyfélkapcsolat, illetve a munkafolyamatok és azok támogatóeszközeinek megléte, és megfelelő irányítása. A munkatársakkal együtt ez a jelen, ahol a vállalat áll. A teljes rendszer alapja a megújulás és fejlődésre fókuszálás. Ez a vállalat jövője, ami meghatározza, mit tud elérni. Azok a cselekedetek, amelyekkel új üzletek és növekedés érhető el. (Korom, 2008) A szempontok szerint sok indikátor használható, amelyek közül a legfontosabbak a következők.

- Összpontosítás a pénzügyekre: árbevétel, profit, mérlegfőösszeg, ügyfelekre fordított órák száma az összes munkaórákhoz viszonyítva, új ügyfelektől származó árbevétel a teljes árbevételhez viszonyítva.

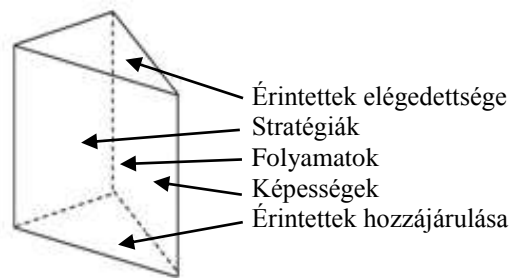
- Összpontosítás az ügyfélre: piaci részesedés, ügyfélszám változása, ügyfelekkel töltött átlagos idő az értékesítés során.
- Összpontosítás a folyamatokra: selejtarány, IT területeken dolgozók a teljes létszámhoz viszonyítva, alkalmazottakra jutó kiadások, eszköztelepítési idők, hibátlan beszállítások.
- Összpontosítás a megújulásra és fejlődésre: igazgatási költségek aránya, kutatási-, fejlesztési költségek aránya, szabadalmak száma.
- Emberközpontúság: fluktuáció, nők aránya a menedzsmentben, szakirányú egyetemi végzettséggel rendelkező menedzserek aránya az összes menedzserhez viszonyítva.

A szellemi tőke áll a középpontban, amellett, hogy a vállalat más területei is megjelennek. Elsősorban az intellektuális vizsgálatoknál használják.

Teljesítményprizma

A teljesítményprizma módszerét a Cranfield School of Management dolgozta ki, az Anderson Consulting munkatársainak segítségével. Ez egy olyan háromdimenziós rendszer, amelynél kiemelt szempont a rugalmasság. A középpontban az érintettek állnak. A modell alapvető feltételezése, hogy nemcsak a tulajdonosok és a vevők az érintettek, hanem sokkal többen. Az ügyfelek, közvetítők, stratégiai partnerek, szállítók, közösségek, alkalmazottak, szakszervezetek, érdekcsoportok, szabályozók és a befektetők is. A vállalat akkor tudja a lehető legtöbbet kihozni magából, ha mindenki elégedett, és kellően motivált a lehető legjobbja nyújtására.

A rendszer az érintettek hozzájárulásából indul ki, mint a prizma alapja, és az elégedettségükben végződik, ami a prizma csúcspontja. A három oldallap pedig a stratégiák, a folyamatok és a képességek, amelyek közvetítik az értékteremtő tevékenységeket.



22. ábra. Teljesítményprizma felépítése
Forrás: Neely et al., 2004: p. 9.

Öt nézőpont különböztethető meg, amelyek szoros logikai kapcsolatban állnak egymással. (Neely et al., 2004)

- Érintettek elégedettsége: az igényei, elvárásai azoknak, akikre a vállalat hatással, elszámolással van.
- Stratégiák: az elvárások kielégítésére használni kívánt stratégiák.
- Folyamatok: a kritikus folyamat, ami a kijelölt stratégia megvalósításához kell.
- Képességek: a folyamatok működtetéséhez, javításához szükséges képességek.
- Érintettek hozzájárulása: az érintettek elengedhetetlen tevékenységei a szükséges képességek, folyamatok, stratégiák megalkotásához, az elégedettség eléréséhez.

A prizma megmutatja, hogy a „fény”, mint a teljes működés, hogyan „törik meg”, és „válí szét tényezőire”, azokra az elemekre, amelyek meghatározzák. Láthatóvá válik, mit kell, és mit, miért érdemes mérni ahhoz, hogy a végén minden érintett elégedett legyen, és a vállalat sikereket érjen el.

Balanced Scorecard

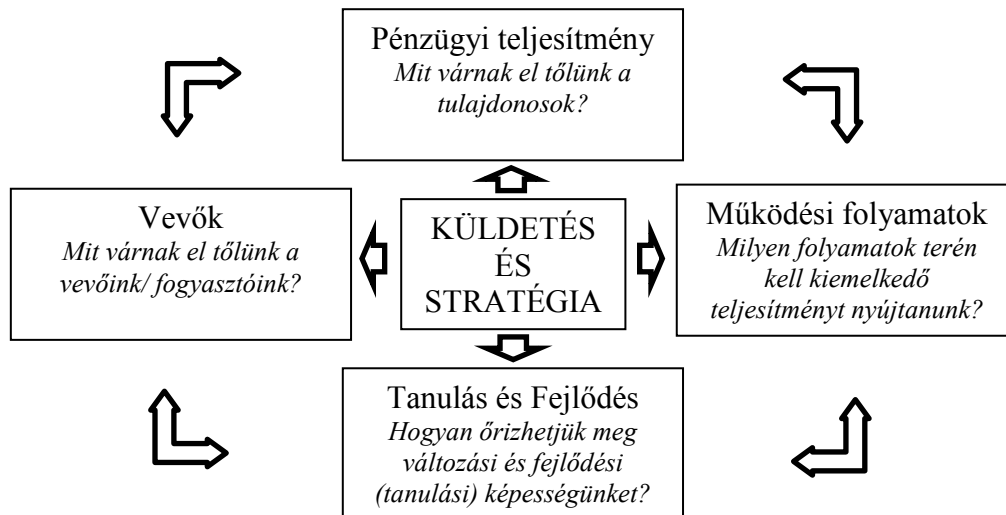
Norton és Kaplan alkották meg a Balanced Scorecard (BSC) rendszert, amit magyarul kiegyensúlyozott mutatószámrendszernek is szoktak hívni. A sikeres vállalatok irányításához fejlesztették ki, mert úgy vélték, csak azt lehet sikeresen kezelni, amit mérnek. Nem elég csak a pénzügyi mutatókat figyelembe venni, mert azok csak a múltat prezentálják, és nem mutatják a jövőt. A jövő pénzügyi ösztönzői igazából azok, amelyekben valójában múlik, hogy a jövőben a vállalat minden téren, és így pénzügyileg is egyre jobb teljesítményt nyújtson. A balanced scorecard átfogó képet ad a szervezet működéséről. Rögtön megmutatja, mely területen miként teljesít a vállalat. (Csubák - Szijjártó, 2011)

A balanced scorecard céljai hét pontban foglalhatóak össze: (Kaplan - Norton, 2000)

- stratégia tisztázása és összhang teremtése;
- stratégia kommunikálása minden érintett irányába;
- stratégia összehangolása a szervezet egységeinek és az egyének céljaival;
- stratégiai célok összekapcsolása a hosszú távú célokkal és az éves tervezéssel;
- stratégiai munkaterv meghatározása és összehangolása;
- stratégia előrehaladásának ellenőrzése meghatározott időközönként;
- visszacsatolások arról, hova jutott el a vállalat, tanulás, és folyamatos javítás.

A rendszer használata azért is sokat segít, mert korábban nélküle az egyes területek közötti stratégiaközlés, végrehajtás, az információáramlás sokszor akadozott. Egy olyan rendszer vált szükségessé, ami megmutatja, mit kell mérni, és emellett még a mutatók közötti ok-okozati összefüggéseket is magában foglalja. Így a stratégiai célok hozzárendelhetőek mutatókhoz, és lehetségessé válik azok kommunikálása, prezentálása is. A korábban bemutatott összetett mérési rendszereknél sokkal népszerűbb és elfogadottabb eszköz, mert kellően strukturált, és könnyen megérthető, használható. Az elnevezés abból adódik, hogy a rendszer az egyensúlyra törekszik a külső - fogyasztók és tulajdonosok irányába vonatkozó - és a belső - üzleti folyamatok, illetve a tanulási, fejlődési képességekre vonatkozó - mutatók között. Az egyensúlyra törekedés megvan a múlt, és jövőre, illetve a rövid és hosszú távú célokra irányuló mutatók szempontjából is. A BSC használatával a vállalatok képesek fenntartható versenyelőnyre szert tenni, mert sikeresen alkalmazkodni tudnak a globalizációs, innovációs, egyedi igényekhez, mialatt kiemelkedőt tudnak alkotni a költségcsökkentés, minőség és reakcióidő-csökkentés, illetve a képzések területén is. (Kaplan - Norton, 2000)

Egy vállalat működésének átfogására Kaplanék négy nézőpontot javasolnak, de felhívják arra is a figyelmet, hogy ez nem kőbevésett szabály, és minden szervezet önmagára alakíthatja. Inkább ajánlást tesznek, ami segítséget nyújt a felhasználók számára. A négy javasolt, hagyományos nézőpont a pénzügyi szemléletmód, a vevői, működési folyamatok és a tanulási, fejlődési szempontok. A pénzügyi teljesítmény mellett ezáltal folyamatos kontroll van a jövőbeni kiemelkedő teljesítményt előidéző képességek alakulásának, és célkitűzéséhez alkalmas mutatók nyomon követésére is.



23. ábra. Balanced Scorecard nézőpontjai, és azok kapcsolata a vállalat küldetésével, stratégiájával

Forrás: Kaplan - Norton, 2000: p. 20.

A Balanced Scorecard eszköz arra, hogy a vállalatok hosszú távon képesek legyenek stratégiájukat megvalósítani. Rövid és közepes távon kívül is gondolkodhatnak. Nagymértékben támogatja a kritikus menedzsmentfolyamatokat. Metódusa négy lépésből áll:

1. A jövőkép és a stratégia egyértelművé tétele, és operacionalizálása;
2. A stratégiai célok összekapcsolása a mutatókkal, és kommunikálása az érintettek felé;
3. Az elvárások meghatározása és összehangolása a stratégia tevékenységekkel;
4. A stratégia visszacsatolásának, és a tanulás támogatása.

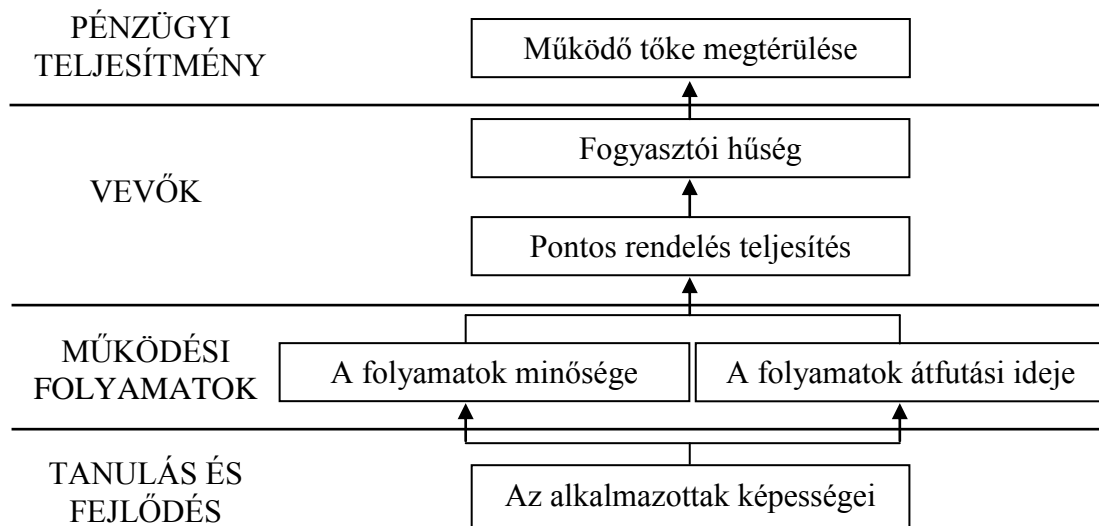
A jövőkép és a stratégia egyértelművé tétele, és operacionalizálása: a vezetők lebontják a vállalati stratégiát konkrét célokká, amelyek hozzárendelhetők területekhez, vagy terület csoportokhoz. A meghatározott tulajdonosi-, vevői célok eléréséhez azonosítják a szükséges folyamatokat, és azok folyamatos kontrollálásához nélkülözhetetlen mutatószámokat. (Kaplan - Norton, 2002) Itt válik egyértelművé, hogy melyek azok a kulcsmutatók, amelyek szükségesek az egyértelmű stratégiai célok megvalósításához. A megalkotott rendszer céljaiért a felső vezetés felel, amiért vállalnia kell a felelősséget.

A stratégiai célok összekapcsolása a mutatókkal, és kommunikálása az érintettek felé: a célok elérésének kulcsfontosságú pontja, hogy az érintettek értsék, miért dolgoznak, mit tehetnek a vállalat érdekében. Elsődleges a kommunikáció, mert általa értik meg a vállalat munkatársai, hogy melyek a legfontosabb célok, és ők mivel tudnak azokhoz hozzájárulni. Fel kell használni minden szükséges kommunikációs csatornát. Fontos az egyértelmű cél, és az, hogy mindenki tisztában legyen azzal, milyen eredménymutatók jelzik irányában az előrehaladást. Ezáltal az egyének is tisztán látják, hogy milyen helyi célokat tudnak kitűzni, amelyekkel segítik a vállalat egészére vonatkozó globális célok elérését.

Az elvárások meghatározása és összehangolása a stratégia tevékenységekkel: nem elég csak azt tudni, milyen mutatószámokra kell odafigyelni, hanem ésszerű, elvárható, de kihívást jelentő értékeket kell azokhoz rendelni legalább három-öt éves időtávra. A vezetők általában a benchmarking elvet használják ezek megállapításához, ami az adott tevékenység legjobb gyakorlatát veszi alapul. Az így közösen megállapított célszámok alapján az operatív irányítás tisztán látja az elvárásokat.

A stratégia visszacsatolásának és a tanulás támogatása: a balanced scorecard egyik legfontosabb eleme, ami elősegíti a folyamatos innovációt, a tanuló szervezetté válást. A visszacsatolások lehetőséget adnak a vezetőknek, hogy ellenőrizzék a stratégiát, és szükség esetén finomhangolják, módosítsák, szélsőséges esetben teljesen átalakítsák azt. (Kaplan - Norton, 2002) A célok egyértelműek, tisztázottak mindenki számára. A munkatársak látják, mi az ő hozzáadott értékük a teljes egészhez, milyen hatást gyakorolnak a teljes működésre. A tanulás az eredményekből két szinten történik. Az első az egykörös tanulás, ahol az eredménytől való eltérést mindenki elfogadja, és annak függvényében az alkalmazott módszereket kérdőjelezi meg, amelyeket szükség szerint módosítanak. A második szint a kétkörös tanulás, ahol számba veszik az alapcélok helytállóságát, és megvizsgálják, hogy a megváltozott körülmények között még mindig megvalósíthatóak-e. (Kaplan - Norton, 2000)

A használt szempontok közötti ok-okozati viszony függ a vállalattól és a piactól, de általánosan a szerzők azt határozzák meg, hogy a pénzügyi nézőpont áll legfelül, amelyre mindegyik más nézőpont hat. Alatta van a vevői szempont, amire a két belső nézőpont van hatással. Harmadik szint a működési folyamatok, amit az a tanulási-, fejlődési nézőpont befolyásol egyedül, amelyik a felsőbb szinteken elhelyezkedő nézőpontok mozgatórugója.



24. ábra. A Balanced Scorecard nézőpontjainak kapcsolati rendszere
 Forrás: Kaplan - Norton, 2000: p. 38.

A pénzügyi nézőpont olyan mutatókat foglal magába, amelyek a múltra vonatkoznak. Minősíti a vezetők által korábban hozott döntéseket, hogy azok megfelelőek voltak-e, és az erőforrás-felhasználás milyen pénzügyi eredményeket eredményezett. Megmutatja, milyen eredményeket kíván elérni a vállalat összességében, és a további nézőpontok szempontjából pénzügyileg. (Kaplan - Norton, 2005b) A stratégia függvénye annak, hogy az adott üzleti egység milyen életciklusban van. Három szakaszt szokásos megkülönböztetni: a növekedési, fenntartási és lefőlözési szakaszokat. A növekedési periódusban még a vállalatok a kezdeti ciklusban vannak. A termékek, szolgáltatások értékesítési forgalmának növelésére kell törekedniük, ami jelentős K+F+I ráfordításokkal jár, mivel infrastrukturális és humán tőkebefektetéseket kell alkalmazniuk. Általában ezért ebben a periódusban negatív pénzügyi eredményekkel működik a vállalat, mivel ilyenkor alapozza meg a jövőjét. A fenntartás szakaszában már egyre fontosabb a megtérülés. A szervezetek legnagyobb részben ebben a szakaszban tevékenykednek. A befektetések nem

szűnnek, és nem törik meg a folyamatos előrehaladás, de az üzleti eredmények már pozitív számokat hoznak. A beruházások legfőképpen a kapacitáshiányok megszüntetésére törekednek. A fő cél a piaci részesedés megtartása, és szükség szerinti növelése. A pénzügyi nézőpont mérésénél elsődlegesen a megtérülés áll a középpontban. A végső stádium, a lefőlözés időszaka minden üzleti egységet elér egy idő után. Ekkor már csak a lehető legtöbb pénz megszerzése a cél, ami a működési költség minimalizálását vonja maga után. Beruházások már nincsenek, az erőforrások gyors megtérülése az elsődleges.

A pénzügyi nézőpont szempontjából tehát több módon érhet el a vállalat sikereket:

- bevétel-növekedéssel: az árbevétel lehetőségeinek növelése, új piacokon, új termékekkel, vagy a vevői érték növelésével a meglévő ügyfelek számára;
- termelékenységgel: a költségstruktúra javítása a költségcsökkentéssel, felszámolásokkal, vagy az eszközkivhasználtság javítása a kapacitás menedzselésével, beruházásokkal.

A kívánt pénzügyi eredmény eléréséhez használható legjellemzőbb pénzügyi mutatókat a 8. táblázat foglalja össze.

8. táblázat. A legjellemzőbb pénzügyi mutatók az üzleti egység stratégiájának függvényében

		Célterületek		
		Árbevétel növekedése és összetétele	Költségcsökkentés / a termelékenység javítása	Eszközkivhasználtság
Az üzleti egység stratégiája	Növekedés	Az értékesítési árbevétel növekedése szegmensenként Az új termékekből, szolgáltatásokból, vevőktől származó árbevétel százalékos aránya	Egy alkalmazottra jutó árbevétel	Beruházás / (az értékesítési árbevétel százalékában) K+F (az értékesítési árbevétel százalékában)
	Fenntartás	A megcélzott vevőknél elért piaci részesedés és a vállalat részesedése a kiemelt vevők teljes fogyasztásában Kapcsolat, értékesítés (a vevőknek értékesített termékportfólió szélessége) A különböző alkalmazási területekből származó árbevétel százalékos aránya A vevők és termékvonalak jövedelmezősége	Költségek a versenytársakéhoz viszonyítva A költségcsökkentés aránya Általános költségek/ értékesítés árbevétele	Működő tőke aránya (kézpénzkonverziós ciklus) A lekötött tőkére jutó hozam a legfontosabb eszközcsoportokban Eszközkivhasználtság hányada
	Lefőlözés	A vevők és termékvonalak jövedelmezősége A veszteséges vevők százalékos aránya	Egységköltség (egy rendelés költsége)	Megtérülési idő Átmenő teljesítmény

Forrás: Kaplan - Norton, 2000: p. 57.

A célok kitűzésénél kellene rövidebb és hosszabb távú szempontok is. Azokat a mutatókat kell a vállalatnak megkeresnie, mérnie, és elemeznie, amelyek a pénzügyi siker eléréséhez szükséges tevékenységeket mutatják.

A vevői nézőpont estén a legfontosabb a célpontban lévő fogyasztók, illetve a piaci területek kijelölése. Ezzel pozicionálja a vállalat, kiket céloz meg, hol kíván versenyezni annak érdekében, hogy a pénzügyi nézőpontban meghatározott árbevétel-növekedést tudjon elérni. A termék, vagy szolgáltatás jellemzőit a fogyasztói igények szerint kell meghatározni, mivel így tudja a szervezet legnagyobb valószínűséggel azokat kielégíteni. A vevői nézőpont céljai attól függenek, hogy a stratégia milyen vevői érték-előírányzatra vonatkozik. Alapvetően négy irányzat különböztethető meg. (Kaplan - Norton, 2005a)

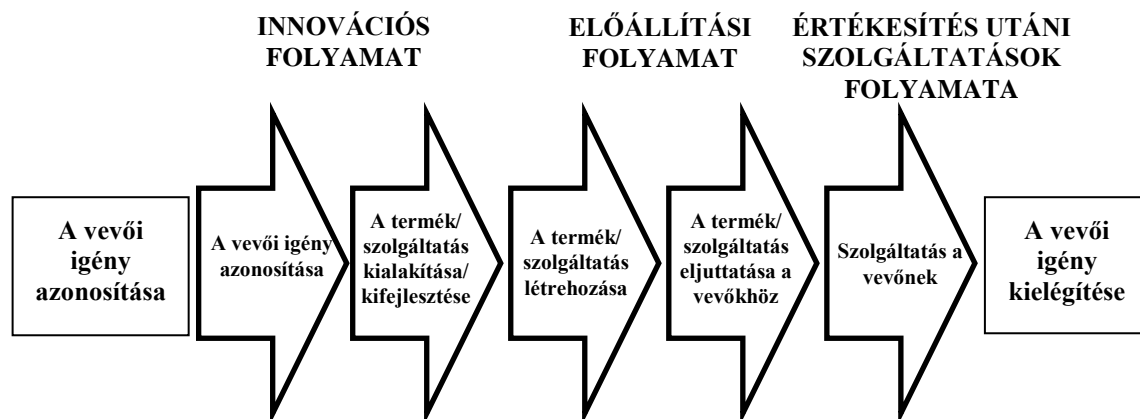
- Alacsony összköltség: minőségi termékek, versenyképes áron. Homogén szolgáltatások a lehető legkisebb előállítási költségen. Azon fogyasztók megnyerése, akik árérzékenyek, jó minőséget akarnak a lehető legkisebb kiadással. Elsősorban a működési folyamatban törekszik a kiválóságra.
- Termékvezetés: az adott terméktípusnál a legmodernebb, egyedi megoldások biztosítása. Az innovációs folyamatok kiválóságára törekszik, olyan speciális funkcionalitásokat fejleszt ki az egyének igényei szerint, amiért a vevők hajlandóak többet fizetni.
- Teljes körű vevői megoldások: hosszú távú kapcsolatok kialakítására törekszik az ügyfelekkel. Testreszabott ajánlatok összefüggő tevékenységekkel, szolgáltatásokkal. Szoros kapcsolat kialakítása a vevővel, ami alapján egy folyamatos kötelék jön létre.
- Rendszerbe zárás: jellemző az információalapú iparágakra. A szolgáltatások függenek egymástól. Ha valaki elkötelezte magát egy típusnál, akkor a további szolgáltatásokat is ott veszi igénybe, mert máshol a magas átváltási költségek miatt nem éri meg neki.

A vevői nézőpont esetén két mutatócsoport különíthető el: az alapvető mutatócsoport és a teljesítményokozók. Az alapvető mutatócsoport legfontosabb indikátorai a piaci részesedés, az új vevők/összes vevő arány és a vevői elégedettség.

A teljesítményokozók határozzák meg az alapvető mutatókat, amelyek a vevőknek nyújtott érték esetén a következők. (Kaplan - Norton, 2005a)

- Termék- és szolgáltatásjellemzők: a termék vagy szolgáltatás funkciói, ára, minősége. Azt kell nyújtani, amit a vevő elvár.
- Kapcsolat a vevőkkel: reagálási és rendelésátviteli idő. A vevő sokszor többre értékeli az áránál a gyors, pontos, előre elvárt teljesítést. Képes ezért többet áldozni a szolgáltatásért.
- Arculat és hírnév: nagyon nehezen megfogható, és mérhető. Segítségével a vállalat pozicionálni tudja magát. Reklám, PR-tevékenységekkel formálhatja magát a vállalat olyanra, amilyen partnert szeretne a fogyasztó.

A működési folyamatok nézőpontnál központban azok a folyamatok állnak, amelyek kritikus szerepet játszanak a pénzügyi és vevői célok elérésében. Csak a két előbbi nézőpont mutatószámait után alakíthatóak ki a folyamatokra vonatkoztatott, mérni szándékozott mutatók. Így lehet tényleg a fontos részekre helyezni a hangsúlyt a belső működésnél. Az első a teljes működési értéklánc felmérése, ami azt mutatja a vevői igények azonosításából kiindulva, hogyan tudja a vállalat kielégíteni azokat. A folyamat három fő részből áll.



25. ábra. Általános értéklánc

Forrás: saját szerkesztés, Kaplan - Norton, 2000 alapján

Az innovációs folyamat a meglévő és a jövőbeni igények azonosítását, illetve az elvárásokhoz új termékek, szolgáltatások kifejlesztését foglalja magában. Az azonosításhoz olyan mutatók használhatóak, mint, az árbevétel az új termékek értékesítéséből az összes árbevételhez viszonyítva, új termékek bevezetése a versenytársakhoz képest, vagy az új termékek kifejlesztéséhez és bevezetéséhez szükséges idő. A termékfejlesztés esetén használható a Hewlett-Packard által kialakított BET (Break-Eve Time) mutató, amit megtérülési időnek is neveznek. A mutató azt az időt méri, hogy a bevezetés után mennyi idővel eredményez annyi hozamot az új termék, vagy szolgáltatás, ami fedezi a termékfejlesztésbe befektetett költségeket.

Az előállítási folyamat a meglévő termékek, vagy szolgáltatások előállítását, és a vevőhöz történő eljuttatását állítja a középpontba, ami elsősorban az átfutási időt és a minőséget jelenti. Az idő mérésére használható többek között a ciklusidő csökkentése, vagy a gyártási ciklus hatékonysága mutató (MCE - Manufacturing Cycle Effectiveness), ami a megmunkálási idő és az átfutási idő hányadosa. A minőség mérésére olyan értékek használhatók, mint a hiány, a selejtarány, a hulladék, az újrამunkált tételek, illetve a visszaküldések.

Az értékesítés utáni szolgáltatások, azok a tevékenységek, amelyekkel a termékek, vagy a szolgáltatások értéke növelhető a fogyasztók számára. Olyan tevékenységek, mint a garanciális javítások, vagy a visszaküldések, kicserélések pénzügyi és fizikai lebonyolítása. Ennél az elemnél is az idő, minőség, költség áll a középpontban. Mutatószám lehet az átfutási idő, a visszaküldési folyamattal elégedett fogyasztók, vagy az utólagos szolgáltatás költsége a vállalat számára. Felléphet utólagos tevékenység kötelezően is, ha a szervezet környezetre veszélyes anyagokat forgalmaz és kezel, és kötelessége az elhasznált anyagokat, keletkezett melléktermékeket kezelni, hulladékként visszavenni.

A tanulási-, és fejlődési nézőpont középpontjában az emberi erőforrásba, rendszerekbe és eljárásokba történő befektetések állnak. A balanced scorecard hangsúlyos része, hogy nem csak a reáleszközökbe kell befektetni a hatékony működés elérése érdekében, hanem a szervezet sokszor nehezen, vagy alig megfogható eszközeibe is. Az immateriális javak összehangolása teremti meg az alapot a sikeres működéshez.

A nézőpont három részre tagolható: (Kaplan - Norton, 2005a)

- emberi tőke: az alkalmazottak készségei, képességei és a know-how;
- információs tőke: az információs rendszerek, hálózatok, infrastruktúra;
- szervezeti tőke: a szervezet változási képessége, a motiváció, meghatalmazás, összhang.

Az emberi tőke esetén is vannak alapvető kulcsmutatók, mint az alkalmazottak elégedettsége, megtartása, termelékenysége. Az elégedettség a kulcs, amely jelentős hatással van a másik két szempontra. Az elégedettség mértékének felmérése sokféleképpen megvalósítható, de általában az alkalmazottak irányában a következő kérdésekre fókuszál.

- Mennyire elégedett a vállalattal?
- Elismerik-e, ha jól végzi a munkáját?
- Ösztönzik-e a kreativitásra, fejlesztésre?
- Minden információt, segítséget megkap-e ahhoz, hogy a lehető legtöbbet ki tudja hozni a munkájából?
- Részt vesz-e valamilyen szinten a döntéshozatalban?

Az alkalmazottak megtartását egyértelműen prezentálja a fluktuációs hányados, amely megmutatja, hogy az összlétszámra vonatkoztatva hány munkatárs hagyta el a vállalatot. Érdekes ekkor speciális kérdéssorozattal felmérni a távozók véleményét, tettük okának feltárására, mert láthatóvá válik, min érdemes változtatni ahhoz, hogy csökkentsék a jövőbeni nem kívánt távozók számát. Az alkalmazottak termelékenysége mérhető az egy főre jutó árbevétellel, de korrekció nélkül, csak feltételekkel érdemes kezelni, mert a költségvonzatok nem jelennek meg benne.

Az információs tőkénél, olyan információs rendszerekkel kell rendelkeznie a szervezetnek, amelyekkel gyors és pontos visszajelzések jutnak el az érintettekhez a termékről, szolgáltatásról. Sok esetben használják a stratégiai információ lefedettségi mutatót, ami a várható igényekhez méri az aktuálisan rendelkezésre álló információkat.

A szervezeti tőke alapot képez, mert általa mutatkozik meg, hogy a munkavállalók mennyire vannak ösztönözve, milyen az összhang a cél érdekében a vállalaton belül. A motiváltság mérésére alkalmas mutató az alkalmazottak által a javítást, jobbítást elősegítő javaslatok száma az összes alkalmazotthoz viszonyítva. Ezáltal az is tisztán látható, hogy a munkatársak mennyire vesznek részt a folyamatos javulás, növekedés folyamatában. Mérhető még a fejlődés, képzési óraszám, az összhang, vagy az, hogy az egyes vezetők és alkalmazottak személyes céljai mennyiben illeszkednek a balanced scorecardban megállapítottakhoz.

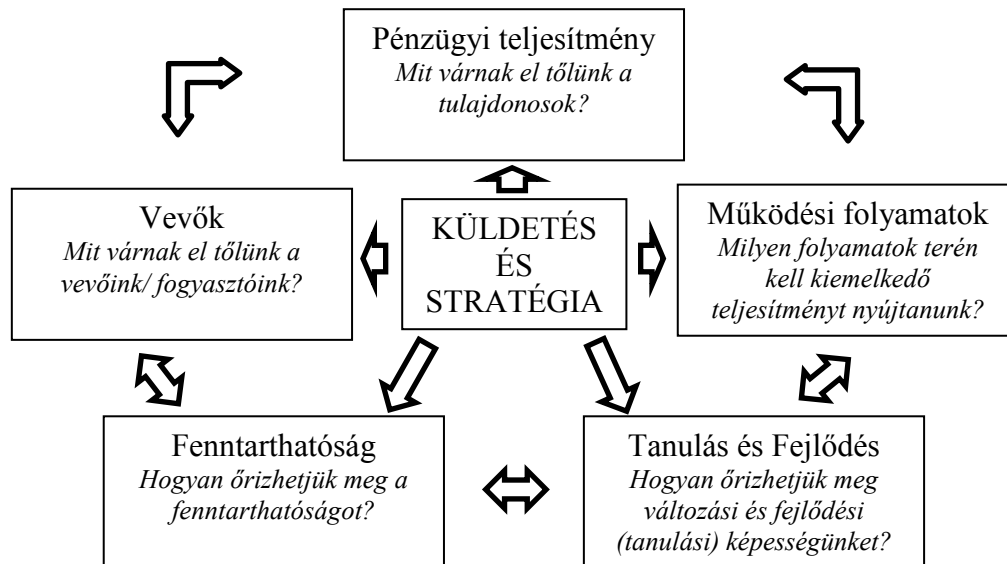
2.5.3. A fenntarthatósági teljesítmény előtérbe kerülése és beépítése a balanced scorecard rendszerébe

A korábban leírtaknak megfelelően a Balanced scorecard rendszere nem kőbevésett szabály, de egyértelmű keretet alkot. Érdekes mindig az adott szervezethez igazítani, mert vagy nézőpontok szerint, vagy azok kapcsolódásánál eltérő lehet. Alapítványoknál, karitatív vagy más non-profit szervezeteknél a vevői nézőpont nem a pénzügyi szempontok alatt helyezkedik el. Helyette azzal egy szinten, mivel a legfontosabb a célzott érintettek szempontjai, de ezzel egyezően a pénzügyi szempontok is, hogy a segítséget, támogatást a lehető leghosszabb ideig a szervezet meg tudja tenni. (Kaplan - Norton, 2002) Több területre is szabták már ezt a rendszer, többek között lehet beszélni területi-, vagy környezeti balanced scorecardról is. (Harangozó, 2008) Itt jön a 21. században a balanced

scorecard talán legfontosabb kérdése, hogy valóban még mindig elég általánosan a versenyszférában négy nézőpontot figyelembe venni? Jelenleg kiemelt szerepet kap a fenntarthatóság. Az, hogy a vállalatoknak milyen a környezeti, egészségügyi, biztonsági, foglalkoztatási és közösségi teljesítménye. A fenntarthatóság vállalati szinten jelenleg azt jelenti, hogy a korábbi, csak gazdasági szemléletmódot fel kell váltania a gazdasági, környezeti és társadalmi optimalizálás hármasszempontrendszernek. (Bárth-Fehér, 2012) Ez azt jelenti, hogy a vállalat arra törekszik, hogy gazdaságilag életképes legyen, a környezetet ne terhelje és a társadalom számára is felelős, támogató szerepet töltsön be. Az új szempontokkal a stratégiai gondolkodás időtávja rendkívül megnövekedett, mert a környezeti és társadalmi hatások esetén muszáj hosszú távon gondolkodni, mivel a jelen cselekményeinek hatása, az addigi szempontokkal ellentétben sokkal később jelentkezik. Megjelent a fenntarthatósági stratégiai menedzsment, ami lehetővé teszi a szervezetek számára olyan stratégiai eszközök és módszerek fejlesztését, amelyekkel megóvható a környezet, és a társadalmi jólét is biztosítható. (Crutzen, 2011; Fülöp - Hódi Hernádi, 2014) A fenntarthatóság beépítését a balanced scorecard rendszerbe már többen próbálták. (Kaplan - Norton, 2000; Epstein - Wisner, 2001; Dias-Sardinha et al., 2002) Összességében az látható, hogy megoldásként három lehetőség adódik. (Zingales - Hockerts, 2002)

- Szempontjainak integrálása a klasszikus négy nézőpontba: akkor érdemes használni, ha a fenntarthatóság tényezői a piaci mechanizmusok által hatnak.
- Új, ötödik nézőpontként felvenni a rendszerbe a meglévő nézőpontok mellé: akkor érdemes használni, ha a fenntarthatóság stratégiai fontosságú, de hatását nem a piaci mechanizmusok által fejti ki, hanem nem-piaci szempontként.
- Fenntarthatósági balanced scorecardok összeállítása: akkor érdemes használni, ha a fókusz teljesen a fenntarthatóságon van. Ebben az esetben egy olyan új BSC-t kell kialakítani, ahol a hagyományos négy nézőpont mentén a fenntarthatósággal összefüggő célokat, feladatokat írnak fel, mutatókat használnak. Az ilyen irányú vizsgálatok, mérés-kialakítások egyre elterjedtebbek, és népszerűbbek. (Butler et al., 2011)

Ma már a fenntarthatóság legalább annyira fontos, mint a korábban azonosított négy nézőpont. Az első lehetőség – a beillesztés a hagyományos négy nézőpontba – esetén az egyenlőség eltűnne, így az nem számítana kielégítő megoldásnak. A szervezetek fenntarthatósági jelentéseket készítenek évről évre, és stratégiájuk kialakításánál egyik elsődleges szempont a szociális és környezeti szempontok beépítése a működésbe. Ezáltal azonosíthatók azok a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontok, amelyek fontos szerepet játszanak a sikerességben, és erős befolyással vannak a vállalatok eredményeire. (Butler et al., 2011) Ezeket nevezik „nem piaci” szempontoknak. A piaci szempontok viszont eddig is, és ezután is kiemelten fontosak, ezért a harmadik lehetőség - a fenntarthatóságra koncentrált BSC készítés - ezeket a szempontokat könnyen elnyomhatja. A legjobb megoldás a vállalat minden nézőpontjának együttes, egyenlő kezeléséhez, ennek eredményeképpen a fenntarthatóság külön ötödik nézőpontként kezelése. Ezáltal lehet beszélni egy olyan balanced scorecardról, ahol öt egyenlő erő van kapcsolatban egymással és a vállalati céllal, misszióval.



26. ábra. A fenntarthatósággal kiegészített Balanced Scorecard nézőpontjai és azok kapcsolata a vállalat küldetésével, stratégiájával.

Forrás: saját szerkesztés, Kaplan - Norton, 2000 és Zingales - Hockerts, 2002 alapján

A fenntarthatóságot nagyon sok mutatószámmal lehet mérni, amelyek általában két területre különíthetők el: a környezeti és társadalmi szempontokra.

Környezeti mutatók

- felhasznált anyagokon belül visszaforgatott anyagok százalékos aránya;
- megújuló energiaforrások használata az összes energiafelhasználáshoz viszonyítva;
- összes visszaforgatott és újra felhasznált víz abszolút és százalékos aránya;
- közvetlen és közvetett módon kibocsátott üvegház-hatású gázok aránya;
- hulladék újrahasznosításának aránya;
- környezetvédelmi beruházások aránya;
- környezetvédelmi bírságok aránya.

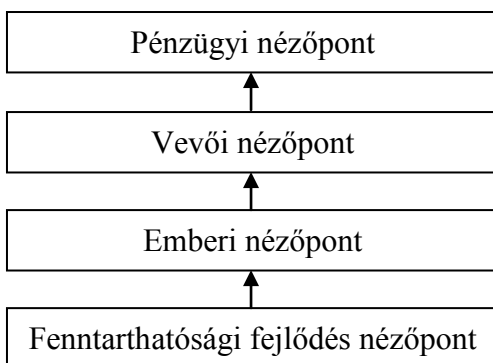
Társadalmi mutatók

- jelentős változások bejelentésének minimális értesítési ideje;
- sérülések, munkanap kieséssel járó balesetek száma;
- egy főre eső éves átlag képzési óraszám;
- Az átlagos bruttó diplomás kezdő fizetés a minimálbérhez viszonyítva;
- teljesítményre vonatkozó kiértékelést kapó munkavállalók aránya;
- férfiak és nők alapfizetésének egymáshoz viszonyított aránya;
- törvények, jogszabályok be nem tartásából eredő jelentősebb bírságok összege, száma;
- A közhasznú céllal történt adományok, pénzbeli, természetbeni támogatások aránya a nettó árbevételhez viszonyítva;
- Női munkavállalók aránya a menedzsmentben.

A nem-piaci, mint ötödik szempont logikai beépülését a balanced scorecard ajánlott négy dimenziójához olyan módon szükséges megtenni, hogy minden szempont teljesen egyenrangú legyen. (Ittner - Larcker, 2003) A fenntarthatóság beépítésénél a három lehetőségénél az került megállapításra, hogy amennyiben az integráció ötödik nézőpontként történik, akkor mint nem piaci szempont fejt ki hatását. Ezáltal explicit módon hat a sikeres stratégiai teljesítményre. (Feurer - Chaharbaghi, 1995) Figge és munkatársai egy másik megoldást a fenntarthatósági balanced scorecard kialakítást választották, ahol a környezeti és társadalmi szempontokat állították a középpontba és azok alá rendelték a

további nézőpontokat, viszont figyelemmel voltak a további, nem piaci szempontokra is. Azt állapították meg, hogy a piaci szempontokon túl, a nem-piaci szempontok befolyással vannak a teljes rendszerre. (Figge et al., 2002) Így elmondható, hogy a nem piaci szempontok direkt és indirekt módon is hatnak a vállalat tanulási-, fejlődési, működési folyamatok, vevői és pénzügyi nézőpontjára. Figge és munkatársai nem piaci hatások eredményét azzal egyesítve, hogy a külön szempontként beépítés esetén a fenntarthatósági nézetek nem piaci szempontok elmondható, hogy a fenntarthatósági szempontok a balanced scorecard logikai rendszerében alapvető helyre kerülnek. Következésképpen az összes többi nézőpontra hatással vannak, ha azokat egy ötödik, mint fenntarthatósági, külön nézőpontként vezetik be a rendszerbe.

Ezt a szemléletet használta a Royal Dutch Shell a fenntarthatósággal kiegészített balanced scorecard kialakításánál. A holland-angol multinacionális vállalat nagyon fontosnak tartja a fenntarthatóság kérdését, és a balanced scorecard szerinti stratégiája kialakításánál, stratégiai térképének megalkotásánál elsőrendű tényezővé kívánta emelni. A klasszikus négy nézőpontot ehhez átalakította, úgy, hogy a pénzügyi-, és vevői nézőpontot megtartotta, a működési folyamatokat kihagyta, és a tanulási-, és fejlődési nézőpontot emberi nézőpontra nevezte át. Végül beépítette negyedikként a fenntarthatósági fejlődés nézőpontot, ami a logikai elrendezésnél alapvető helyre került, az emberi nézőpont alá, kihatva az összes többi nézőpontra. (Zingales - Hockerts, 2002) Ez azért is érthető, mert mint nem piaci szempont a fenntarthatóság alapvető, és kialakult tudatos működés esetén minden más működési szempontot megalapoz, mind tevékenység, mint gondolkodásmód szerint is.



27. ábra. Royal Dutch Shell fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard kapcsolati rendszere

Forrás: saját szerkesztés, Zingales - Hockerts, 2002 alapján

2.6. A kutatás elméleti háttérének értékelése

A kutatás elméleti háttérének áttekintése során bemutatásra kerültek a stratégiai menedzsment alappillérei a vezetéssel kiegészítve. Alapvetően ezekre a területekre épül minden szervezeti tevékenység. Láthatóvá vált, hogy a siker eléréséhez szükséges erőforrások, képességek és rugalmasság kiépítéséhez ezeken a területeken kell az alaptévékenységeken túl többet nyújtani, mint a versenytársak. Ezután a korábbi siker kutatások eredményei megmutatták, hogy milyen többlettevékenységeket azonosítottak a múltban, és határoztak meg, mint sikertényezőket. Végül a sikeres működés meghatározására használható teljesítménymérő-rendszerek kerültek a középpontba. Közülük is összpontosítva azokra, amelyek minden érintett irányában megmutatják, milyen eredményei vannak a vállalatnak.

2.6.1. A sikertényezők feltárására irányuló kutatások értékelése

A vállalatok sikeres működését vizsgáló empirikus kutatások áttekintése után látható, hogy azok számos irányba mennek el, és nagyon sokfajta, egymástól különböző eredményt hoztak. A kutatások célkitűzése is sok esetben eltért. A legtöbb a vállalat minden tevékenységére fókuszált, de voltak olyanok is, amelyek csak egy tényezőt vizsgáltak, mert úgy gondolták az a kulcs a siker eléréséhez. Igen eltérő volt az is, hogy mi alapján vizsgálták, szelektálták a vállalatokat, melyeket tekintették sikeresnek. Az eljárás általában az volt, hogy meghatározott teljesítményadatok alapján megállapították, mely vállalatok tekinthetők sikeresnek, és azokat a tényezőket keresték meg, amelyeket ezek a szervezetek mind használnak, a sikertelennek titulált vállalatok viszont nem. A kutatások többségére tehát a kvalitatív eszközök használata jellemző, nem törekedtek minden esetben a kvantitatív alátámasztásra. Több esetben figyelmen kívül hagyták a hatásokat, hatáserőségeket, intenzitásokat a sikertényezők és a teljesítménymutatók, sikerkomponensek között.

Jelen kutatás kiemelten törekszik a kvantitatív alátámasztásra. A kutatási célnak megfelelően először a stratégiai menedzsment rendszer koncepciójának elemei szerint integrálja a korábbi, sikertényezők feltárására irányuló kutatások által azonosított tényezőket. Ennek ismeretében határozható meg, hogy a meghatározott tényezők közül melyek hatnak a Magyarországon tevékenykedő 50-nél több főt foglalkoztató feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok esetén a sikerre. Továbbá az, hogy a hatások hol jelentkeznek, mely érintettek irányában fokozzák a teljesítményt, és azt milyen intenzitással teszik.

Az empirikus kutatásnál alapvető feltétel a mérhetőség. Csak azok a múltban azonosított eszközök használhatóak, amelyek ennek a kritériumnak megfelelnek. A kvalitatív módszerek miatt viszont vannak általános megállapítások, gyűjtőfogalmak egyes kutatásoknál sikertényezőként feltüntetve. Imponderábilisak, amelyek nem mérhetőek, vagy ha megpróbálják, akkor az arra irányuló kérdés túl általános lesz, és így a válaszadók eltérően fogják értelmezni. Nem számszerűsíthető, vagy konkretizálható eszközök például a minőség, stratégiai keretek, erőforrások, vagy az összefüggő tevékenységek használata.

A kutatás kerete a stratégiai menedzsment, amely három fő tényezőre támaszkodik. A sikeres működés ezen tényezők eszközeinek az eredménye, amihez fontos az összhang, a harmónia. (Barakonyi, 1999; Csath, 2004) Azonban a puha tényezők kezdenek felzárkózni a kemény területekhez. A sikerhez elsődlegessé vált a motiváció, a közös célért dolgozó emberek fejlesztése, képzése, kapcsolatainak alakítása. (Bakacsi, 1998; Dobák, 1998, Csath, 2001) Ebből kifolyólag a meghatározó megoldások, tevékenységek a kutatás feltételezése szerint összesen négy területre fókuszálnak. Ennek alapján különíthetők el a sikertényezők, négy csoportba, a stratégiai-, strukturális-, kulturális- és vezetési sikertényező szekciókba. A korábbi kutatásokból felhasznált tényezők szerteágazóak, de sok esetben található átfedés. Az azonos eszközökre vonatkozó tényezők összevonásával állapítható meg, hogy mely tényezőcsoportokban milyen sikereszközök azonosíthatóak a vállalatok számára a korábbi kutatások alapján.

A kutatások alapján látható, hogy az azonosított sikertényezők számossága, teljesítmény nézőpont szerinti irányultsága területenként eltérő. Vannak olyan típusú eszközök, amelyek kifejezetten egy érintett irányában kívánják kifejteni hatásukat, és vannak olyanok, amelyek szélesebb körben.

9. táblázat. Stratégiai sikertényezők

<ul style="list-style-type: none"> - Összhang a környezettel: a környezeti változásokkal egy irányba haladás, hatékony adaptív viselkedés (Dinya, 1999) - A piac folyamatos figyelése, változások esetén a stratégia finomhangolása (Joyce et al., 2003a) - Állandó piaci jelenlét: folyamatosan figyeli a versenytársait, elemez, érzékeny a változásokra. (Dinya, 2008) - Alkalmazkodni: a megfelelő időben, a megfelelő módon reagál a helyzetekre, környezeti változásokra. (Dinya, 2008) - Változásra való képesség: a vállalatnak folyamatosan változnia kell, mert a piac, az iparág is ezt teszi. Hiába megy minden jól, megszokottan, hosszú távon az egyhelyben topogó vállalatokat legyőzik változásra képes versenytársaik (Schmuck, 2012) - Stratégiai összhang: a környezeti hatásoknak megfelelni képes vállalati és funkcionális stratégiát kell létrehozni, amelyek összhangban állnak egymással. A stratégiát folyamatosan figyelni kell, és a környezeti változások függvényében időnként finomhangolni, hogy továbbra is megfeleljen a környezeti kihívásoknak. (Schmuck, 2012) 	<p>STRATÉGIA FINOMHANGOLÁSA</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Cselekvés elsőbbsége (Peters - Waterman, 1982) - Időütemezés (Grove, 1997; Eisenhardt - Brown, 1998) - Éberség (Weick - Sutcliffe, 2001) - Helyes következtetések levonása: a piaci információk megszerzése, feldolgozása által, a szervezet képességeihez illeszkedő célokat tűz ki, és ahhoz megfelelő tevékenységet végez. (Dinya, 2008) 	<p>IDŐÜTEMEZÉS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Jövőkép megalkotása (Kotter, 1999) - Hosszú távú tervek megalkotása és kivitelezése (BHAG – Big Hairy Audacious Goal) (Collins - Porras, 2000) 	<p>HOSSZÚ TÁVÚ TERVEK</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Lassú növekedést mutató üzletek, vagy divíziók eladása, vagy megszüntetése (Foster - Kaplan, 2001) 	<p>LASSÚ NÖVEKEDÉS MUTATÓ ÜZLETEK ELIMINÁLÁSA</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Maradj a kaptafánál (Peters - Waterman, 1982) - Új üzletek létrehozása (Foster - Kaplan, 2001) - Egyedi képességeik kiépítése központi üzletágukban, és kiaknázása (Zook - Allen, 2001) - Terjeszkedés a kapcsolódó iparágak felé (Zook - Allen, 2001) - Ismeretlentől való óvakodás (Joyce et al., 2003a) 	<p>KAPCSOLÓDÓ ÜZLETÁGAK KEZELÉSE</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Felelősségvállalás (Porter - Kramer, 2007; Tóth, 2010) - Megfelelő használatl a CSR tevékenység fontos teljesítményfokozó eszköz (Kotler - Lee, 2005; Braun, 2013) 	<p>FELELŐSSÉGVÁLLALÁS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Önállóság és vállalkozó szellem (Peters - Waterman, 1982) - Az iram diktálása, nem a követése. (Collins - Porras, 2000) - Mindig a jobbra való törekvés (Collins - Porras, 2000) - Vállalkozó szellem (Katzenbach, 2000) - Új döntési folyamatok, irányítási rendszerek és gondolkodási folyamatok adoptálása. (Foster - Kaplan, 2001) - Innováció: a vállalatok termékeiket, szolgáltatásaikat és belső folyamataikat is folyamatosan fejlesztik. A leghatékonyabb technológiákra, módszerekre törekednek. (Schmuck, 2012) - Hatékonyságnövelés: a hatékonyság növelése önmagában nem elég. A sikeres vállalatok folyamatosan fejlesztik technológiájukat, módszereiket, hogy a hatékonyság javulási ütemük jobb legyen, mint versenytársaiké. (Schmuck, 2012) 	<p>PROAKTIVITÁS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Jövőkép kommunikálása az érintettek felé (Kotter, 1999) - A stratégia egyértelmű, világos kommunikálása minden érintett részére (Joyce et al., 2003a) 	<p>STRATÉGIA KOMMUNIKÁLÁSA</p>

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai sikertényezőknél a korábbi sikertényezők feltárására irányuló kutatások esetén a legtöbb eszköz a proaktivitásra vonatkozik. Hét tényezőt is azonosítottak az előrelátó cselekvésre vonatkoztatottan. A stratégia finomhangolására irányuló megoldások hat esetben jelentek meg. Jellemző még az időütemezés hangsúlyozása, és a kapcsolódó üzletágak megfelelő kezelésére fókuszáló megoldások. Kevésbé számosan, de több esetben megjelentek a hosszú távú terveket, a stratégia kommunikálását és a felelősségvállalást hangsúlyozó módszerek. Egy esetben szerepelt még a lassú növekedést mutató üzletágak eliminálása.

10. táblázat. Strukturális sikertényezők

<ul style="list-style-type: none"> - Egyszerű forma (Peters - Waterman, 1982; Spector, 1996) - Átláthatóság, egyszerűsége törekvés, a bonyolult szerkezet kerülése (Dinya, 1999) - Elavult struktúrák és szabályok elhagyása (Foster - Kaplan, 2001) - Egyszerűsítés: a felesleges bürokratikus szervezeti struktúrák eltávolítása (Joyce et al., 2003a) 	TAGOLTSÁG
<ul style="list-style-type: none"> - Szoros kapcsolat a vevőkkel (Peters - Waterman, 1982) - Belső rendszerre kivetített szolgáltató-vevő hozzáállás, miszerint a következő folyamat, a belső rendszerben az előző vevője. (Peters - Waterman, 1982) - Vevőközpontúság: a fogyasztókat lojálissá kell tenni, az igényeket pedig folyamatosan figyelni és a lehető legjobb módon kielégíteni. (Schmuck, 2012) 	VEVŐORIENTÁLT FELÉPÍTÉS
<ul style="list-style-type: none"> - Mérőszámokkal kontrollált világos folyamatok (Katzenbach, 2000) - Fókuszálás a fontos tényezőkre: tisztán definiált eredménymutatók használata, amelyek a való életben mérhetőek, ellenőrizhetőek. (Pakucs, 2003) - Megfelelő mérési rendszer (Spitzer, 2007) 	MÉRÉSI RENDSZER
<ul style="list-style-type: none"> - A folyamatok állandó javítása a lehető legjobb minőség biztosításának érdekében (Dinya, 1999) - Fejlesztések megszilárdítása, további változtatások ösztönzése (Kotter, 1999) - Folyamatos javítások, fejlesztések (Katzenbach, 2000) - Folyamatos fejlesztés, új technológiák használata az összes működési folyamatban, nem csak a termékfejlesztésben (Joyce et al., 2003a) 	JAVASLATOK KEZELÉSE
<ul style="list-style-type: none"> - A döntéshozatal minél közelebb helyezése a fogyasztókhoz, a reakcióidő csökkentése érdekében (Joyce et al., 2003a) 	DÖNTÉSHOZATAL

Forrás: saját szerkesztés

A strukturális sikertényezők esetén a korábbi sikertényezők feltárására irányuló kutatások alapján a döntéshozatal fontossága egy esetben hangsúlyos. A többi - a sikert elősegítő eszközként aposztrofált - módszer, közel azonos számban jelent meg. Így többször is a kutatók a tagoltságot, a vevőorientált felépítést, a megfelelő mérési rendszert és a jobbitó javaslatok elősegítésére irányuló megoldásokat tartották elsőrendűnek. Összességében a kutatások eredményeképpen az látható, hogy öt meghatározó eszköztípus rajzolódik ki a strukturális tényezőcsoportban.

11. táblázat. Kulturális sikertényezők

<ul style="list-style-type: none"> - Teljesítményorientáció: teljesítmény tisztelete, elismerése és mások erre ösztönözése (Dinya, 1999) - Egyéni teljesítmény (Katzenbach, 2000) - Elismerés és ünneplés (Katzenbach, 2000) - Folyamatosan növekedő teljesítményalapú bér, illetve szóbeli elismerés (Joyce et al., 2003a) - Kapcsolat a vezetés fizetése és teljesítménye között (Joyce et al., 2003a) - Menedzserek és alkalmazottak ösztönzése legjobbjuk nyújtására (Joyce et al., 2003a) 	ELISMERÉS
<ul style="list-style-type: none"> - Felülről induló kezdeményezés, de mindenki támogassa: ne csak a vezetőség érdeke legyen a változtatás, hanem a szervezet minden tagja érezze magáénak a feladatot (Pakucs, 2003) - Minden érintett bevonása: a vállalat minden munkatársa érdekelt legyen az új rendszer létrehozásában (Pakucs, 2003) - Csapatszellem, motiváltság, elkötelezettség kialakítása, a legjobbnak lenni szemlélet alapvető értékke konvertálása (Beer, 2009) 	CSAPATMUNKA
<ul style="list-style-type: none"> - Menedzsment kinevelése (Collins - Porras, 2000) - Széles látókörű vezetők kinevelése (Hirano, 2011) 	MENEDZSMENT KINEVELÉSE
<ul style="list-style-type: none"> - Élő értékrendszer (Peters - Waterman, 1982) - Küldetés, értékek, büszkeség (Katzenbach, 2000) - Egyértelmű, mindenki által betartott vállalati értékek (Joyce et al., 2003a) 	ÉRTÉKRENDSZER
<ul style="list-style-type: none"> - Új felfogás általánossá tétele (Kotter, 1999) - Az alapvető értékek megőrzése a fejlődés ösztönzése mellett (Collins - Porras, 2000) - Alapvető értékek és célok megtartása, miközben új üzleti stratégia és működés folyamatosan alkalmazkodik a világ változásaihoz (Collins, 2001) 	ALAPÉRTÉK KONTRA FEJLŐDÉS
<ul style="list-style-type: none"> - Működés nem egy emberen múlik, folytonos tapasztalatcsere történik a tagok között (Dinya, 1999) - Munkaerő rotáció a motiváció növelésére, stressz csökkentésére (Frazer et al., 2003) - Munkaerő rotáció a jó kapcsolati háló kialakításához (Hirano, 2011) 	UNIVERZÁLIS MUNKAERŐ

Forrás: saját szerkesztés

A kulturális sikertényezők esetén hat eszköz rajzolódik ki a korábbi sikertényezők feltárására irányuló kutatások eredményei alapján. A legtöbb kutató az elismerés fontosságát hangsúlyozta. Megjelent még több esetben a csapatmunka fontossága, a menedzsment fontossága, az értékrendszer hangsúlyozása, az univerzális munkaerő alkalmazása és az alapértékek megtartására törekedés úgy, hogy az ne álljon a fejlődés útjában.

A vezetési sikertényezők esetén a személyes viszonyok egyértelműen dominánsak. A legtöbb vizsgálat a vezető és a beosztott közötti kapcsolatokat helyezi előtérbe. Így kiemeltként jellemzik az emberi kapcsolatok fontosságát, és azt, hogy a vezetők erőteljesen vegyenek részt a tehetséggondozásban. Fontos szempontként jelenik meg az alkalmazottak delegálása, amivel hatalmat kapnak általuk fontosnak vélt döntések előkészítésébe és meghozatalába.

12. táblázat. Vezetési sikertényezők

<ul style="list-style-type: none"> - Gondoskodó vezető: emberi tényezők felértékelése, középpontba állítása (Dinya, 1999) - Előbb az ember, aztán a feladat (Collins, 2001) - Menedzsment kapcsolatainak erősítése az emberekkel minden vállalati szinten (Joyce et al., 2003a) - A vállalaton belüli együttműködés és információcsere ösztönzése (Joyce et al., 2003a) 	EMBERI KAPCSOLATOK
<ul style="list-style-type: none"> - Szigorú és engedékeny vezetés (Peters - Waterman, 1982) - Rugalmasság: vezetési stílus szituatív alkalmazása (Dinya, 1999) - 5. szintű vezetés (Collins, 2001) 	INTUITIVITÁS
<ul style="list-style-type: none"> - Kiszámú központi stáb (Peters - Waterman, 1982) 	FELSŐ VEZETÉS
<ul style="list-style-type: none"> - Az emberi tényezőkre alapozott termelékenység (Peters - Waterman, 1982) - Felső vezetés részvétele a tehetségek kiválasztásában, gondozásában (Joyce et al., 2003a) - Kiemelkedő tréning és oktatási programok (Joyce et al., 2003a) - Bevetésre készen álló, tehetséges alkalmazottak felkutatása, kinevelése (Breene - Nunes, 2011c) 	TEHETSÉGGONDOZÁS
<ul style="list-style-type: none"> - Delegálás, motiválás: alkalmazottak bevonása a döntésekbe, működési mechanizmusok kialakításába, ami által magukénak érzik a feladatot (Dinya, 1999) - Alkalmazottak hatalommal való felruházása a célért való cselekvés érdekében (Kotter, 1999) - Kellő hatalommal rendelkező változtatást irányító kialakítása (Kotter, 1999) 	DELEGÁLÁS

Forrás: saját szerkesztés

A csoportosítás során is látszik, hogy a legtöbb tényező a kemény, mint a stratégiai és a strukturális területeken van. A korábbi kutatások legfőképpen ezekre összpontosító megoldásokat azonosítottak a siker eszközeként. Ennek legfőbb oka, hogy formalizált, könnyen célirányossá tehető tevékenységek. (Peters - Waterman, 1982) Magyarországon a vállalatok az alapvetően poroszos magyar mentalitás miatt jellemzően a szisztematikus, formalizált tevékenységet részesítik előnyben. (Heidrich, 2000) Sikeres Magyarországon az a szervezet lehet, amelyik szervezetenként alkalmazkodik, és erőteljes stratégiai elhatározásokkal rendelkezik. (Balaton - Csiba, 2012) Ezért várhatóan nagyobb mértékben a kemény tényezőket használják a siker érdekében. A feldolgozóiparban a strukturáltság, hierarchizáltság még kiemelten jellemző. Az ilyen típusú vállalatoknál elsődleges a technológia, ami jelentős összefüggésben van a struktúrával, strukturális megoldásokkal, amelyek ezért várhatóan a legjelentősebben hatnak a belső működés teljesítményére. (Perrow, 1997)

2.6.2. A sikerkritériumokként használt teljesítménymérési rendszerek értékelése

A sikert leíró sikerkritériumok kialakításának alapja a teljesítménymérés. Olyan több szempontra kiterjedő rendszer használata szükséges, amely minden érintett irányában mutatja a vállalat eredményességét. A szakirodalmi áttekintés is mutatta, hogy több, a feltételeknek eleget tevő rendszer van, amit használni lehet. A kutatás a vizsgálathoz Robert S. Kaplan és David P. Norton által kidolgozott balanced scorecardot használja. Azért, mert ez a rendszer adja a legszilárdabb keretet, emellett minden érintett irányában megállapítható a vállalat teljesítménye, és annak mértéke. A szerzők alapvetően négy nézőpontot különböztetnek meg, viszont felhívják a figyelmet arra, hogy ez nem köbe vésett szabály, hanem függvénye a vizsgált szervezetnek. Annak, milyen közegben működik, milyen speciális céljai vannak. (Kaplan - Norton, 2000; Kaplan - Norton, 2002)

Jelenleg kiemelt szerepet kap a fenntarthatóság, amely az aktuális szükségletek kielégítése a környezeti és társadalmi érdekek figyelembevételével. A 21. század egyik legjelentősebb kihívása, amelyre az Európai Bizottság 2010-ben elindított Európa 2020 Stratégiája a gazdasági krízisből való kilábalás egyik meghatározó hajtóerőként tekint (Fülöp, 2013). Egyre nagyobb körben válik elfogadottá, hogy a környezeti és társadalmi szempontok figyelembevétele kikerülhetetlen a szervezetek hosszú távú fennmaradásához, sikeréhez (Balaton et al., 2014). A szervezetek arra törekednek, hogy gazdaságilag életképesek legyenek, a környezetet ne terheljék és a társadalom számára is felelős, támogató szerepet töltsenek be (Angyal, 2005). Ez a nézőpont egyenrangú a hagyományos négy nézőponttal. Így beépítésére a rendszerbe egy lehetőség adódik, ha ötödik külön nézőpontként van kezelve. A másik két lehetőség esetén, ha a mérőszámai bekerülnek a hagyományos nézőpontok alá, akkor szerepe alárendelt lesz. Fenntarthatósági balanced scorecard kialakítása esetén pedig központi szerepbe kerül, és elnyomja a további nézőpontokat. Öt nézőpont szerint vizsgálva a teljesítményt, viszont minden érintett irányában egységes az irányultság. Ennek eredményeképpen, szükséges ötödikként külön kezelni a fenntarthatóságot. Így az empirikus kutatás az eddigi gyakorlattól eltérő módon az elsők között elemzi úgy a vállalatok teljesítményét a balanced scorecard segítségével, hogy abban a fenntarthatósággal együtt öt szempont szerint vizsgál. Ezáltal a korábbi kutatásokhoz képest új, eddig nem azonosított összefüggések tárhatóak fel.

3. Kutatási modell és módszertan

A fejezet bemutatja az előzetes feltételezéseket, és a vizsgálatot meghatározó kutatási modellt. Elhelyezi a hipotéziseket a magyarázó és magyarázott változók viszonyában. Ezt követően pedig tisztázza az elemzés során alkalmazott vizsgálati módszereket, és azok szerepét a hipotézisek ellenőrzésében.

3.1. A kutatás hipotézisei

A hipotézis elméletből levezetett feltételezés. Konkrétan meghatározott, ellenőrizhető, és valaminek a természetére, folyamataira, összefüggéseire vonatkozik. (Babbie, 2003)

A kutatás hipotézisei a kutatási célokból kiindulva a stratégiai menedzsment szakirodalmi források, illetve a korábbi - sikertényezők feltárására irányuló - kutatások eredményei, tapasztalatai alapján kerültek megfogalmazásra.

1. hipotézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások sikeres működését befolyásoló tényezők azonosíthatók és feltételezésem szerint négy csoportban foglalhatóak össze: stratégiai, kulturális, strukturális és vezetési tényezők.

Az első hipotézis a sikertényezők elhelyezésére szolgál a stratégiai menedzsment rendszerében. A szakirodalomban fellelhető kutatási eredményekre alapozva feltételezem, hogy egy vállalat sikeres működését kiváltó eszközök négy csoportba különíthetők el. Ez a négy csoport a stratégiai, kulturális, strukturális és vezetési csoport. Ily módon szeparálhatóak a siker érdekében tett tevékenységek a vállalati működésben.

2. hipotézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások esetén az egyes sikertényező csoportok hatásainak kiterjedése a sikerkritériumokra feltételezésem szerint eltérő, és legszélesebb körben a stratégiai sikertényezők befolyása tapasztalható.

A második hipotézis az egyes sikertényező csoportok hatásirányultság-különbségeinek feltárására irányul. Feltételezem, hogy a különböző sikertényező csoportok hatásainak számossága és iránya eltér egymástól. Nincs olyan, minimum két sikertényező, amely pontosan ugyanazokra a sikerkritériumokra hat. Egyes sikertényezők több, egyes sikertényezők pedig kevesebb sikerkritériumra vannak befolyással. Várhatóan a stratégiai sikertényezők befolyása a tapasztalható a legtöbb irányban.

3. hipotézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások esetén a strukturális sikertényezők feltételezésem szerint elsősorban a működési folyamatok sikerkomponensre hatnak.

A harmadik hipotézis a strukturális sikertényezők hatásirányultságának feltárására irányul. Feltételezem, hogy a vállalat siker érdekében tett strukturális sikertényezői, mint magyarázó változók a legnagyobb mértékben a működési folyamatok nézőpontra hatnak a

magyarázott változó összes nézőpontja közül. Az azonosított strukturális tényezők szerinti döntések legjobban a belső működést befolyásolják.

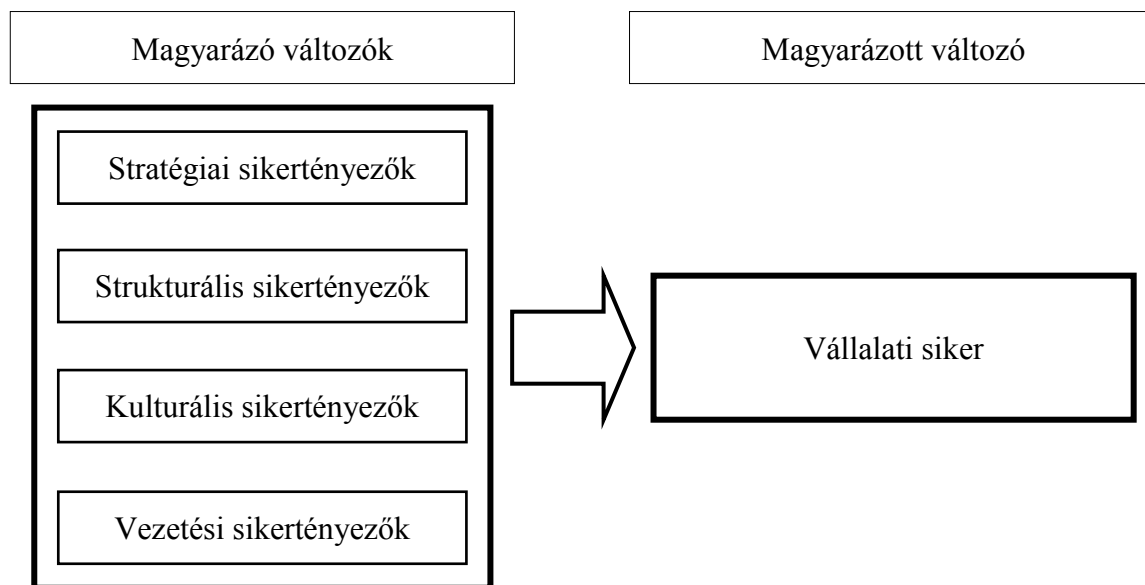
4. hipotézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalatok sikere feltételezésem szerint nagyobb mértékben kemény elemekre, mint a stratégiai és strukturális, kisebb mértékben puha elemekre, mint a kulturális és vezetési tényezőkre épül.

Feltételezem, miszerint a Magyarországon működő feldolgozóipari vállalatok a meghatározott négy sikertényező csoport közül a McKinsey 7S modell szerinti kemény elemeket használják inkább a siker elérése érdekében, és kevésbé koncentrálnak a puha tényezőkre. Az összpontosítás inkább a stratégia kidolgozásán, a struktúra kialakításán van, mint a kulturális alapokon nyugvó, és vezetési tevékenységeket a középpontba helyező eszközökön. A negyedik hipotézis tehát a szelektált sikertényező csoportok hatáserősségeire vonatkozik.

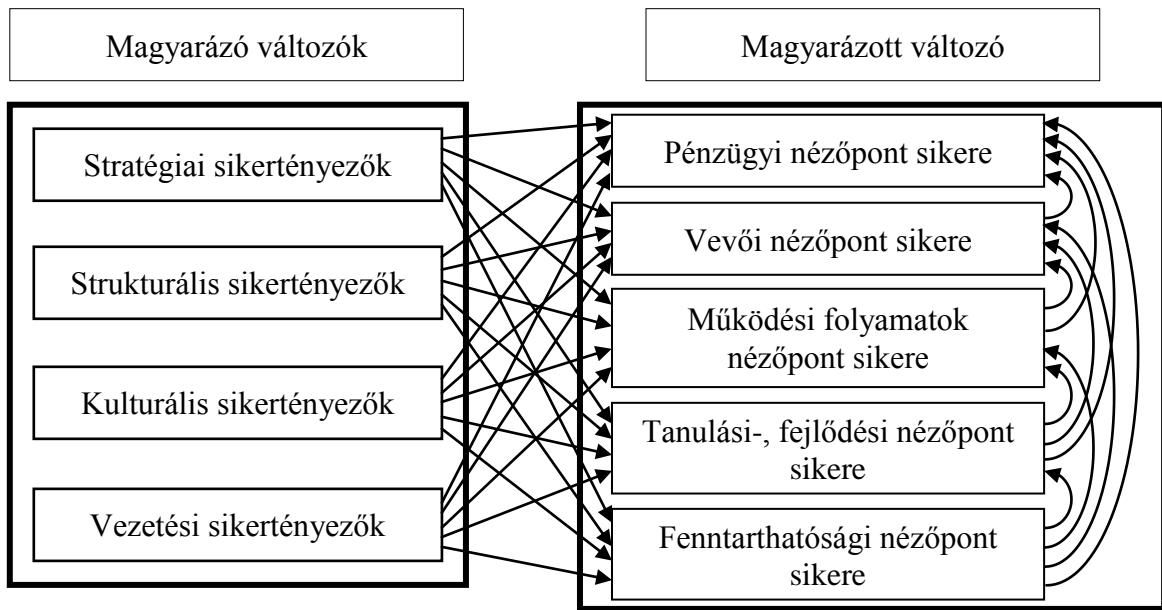
3.2. Kutatási modell

A kutatási kérdésekhez kapcsolódó szakirodalmi kutatás által felállított hipotézisek vizsgálatához kidolgozott kutatási modell a vállalat által befolyásolható stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési sikertényezők hatását vizsgálja a vállalat kiemelkedő teljesítményére, sikerére.



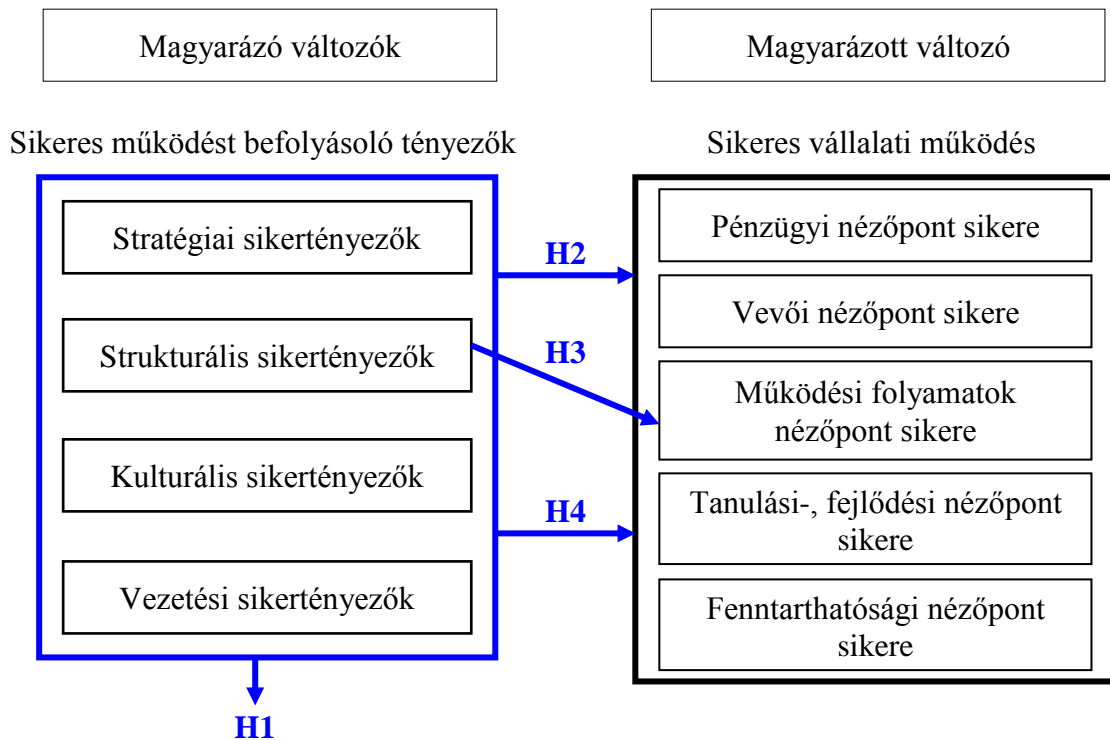
28. ábra. A kutatás összefoglaló modellje

A vállalati siker méréséhez a balanced scorecard szerinti teljesítménymérés adja a keretet a fenntarthatósági nézőponttal kibővítve. A kutatás feltételezett magyarázó és magyarázott változói között több kapcsolat áll fenn. Nem csak a két változócsoporthoz tartozó tagjai között, hanem a tényezők között belsőleg is, mivel Norton és Kaplan kimondja, hogy a balanced scorecard nézőpontjai között belső hatás van. Így azokat is figyelembe kell venni a hipotézisek vizsgálatánál. A fenntarthatóság beléptetésénél a sikerkritériumok értékelésénél kifejtett logika szerint egy olyan szempont került be a hagyományos rendszerbe, amely minden további nézőpontra kihat. A kutatási modellt kibontva, a lehetséges hatásokat a 29. ábra mutatja.



29. ábra. A kutatási modell a vizsgált kapcsolatokkal

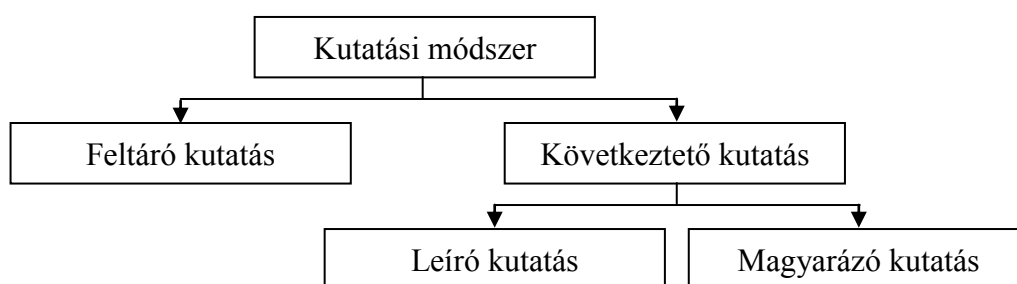
A 30. ábra mutatja a hipotézisek elhelyezkedését a kutatási modellben. Az első hipotézis a magyarázó változókra vonatkozik, azoknak a csoportosítására. A második hipotézis a sikertényezők hatásirányultságának különbségeit állítja a középpontba. A harmadik hipotézis egy magyarázó változó hatáserősségét vizsgálja a magyarázott változó komponenseire, azokból is egyre konkretizálva. A negyedik hipotézis pedig a magyarázó változókat két csoportba osztja, és a kapott szekciók hatáserősségét vizsgálja a sikeres vállalati működésre.



30. ábra. A kutatás hipotézisei a kutatási modellben

3.3. A kutatás módszerei

Egy kutatás elvégzésénél alapvetően szekunder, primer, kvalitatív és kvantitatív kutatásokról lehet beszélni. A szekunder kutatás, amikor valaki más végezte el, a mi céljainktól eltérően a kutatást, amit felhasználunk. A primer kutatásnál az adott kutatást végző személy gyűjti össze a számára szükséges, céljainak megfelelő adatokat. Két csoportja a kvalitatív (minőségi), illetve a kvantitatív (mennyiségi) kutatás. Előbbi problémák meghatározásában, gondolkodási módokban, meglátások, vélemények feltárásához eszköz. Módszerei lehetnek a mélyinterjú, fókuszcsoport vagy esettanulmány. Eredményei nem számszerűsíthetőek, ezért általános következtetések levonására nem alkalmas. Azokra a kvantitatív módszerek használatosak, amelyek eredményei számszerűsíthetőek, és ezáltal a sokaság irányában általánosíthatóak. Az adatok elemzése statisztikai módszerekkel történik, amely által egyértelmű kapcsolatok tárhatóak fel. (Sajtos - Mitev, 2007) A legfontosabb elemzési módszereket a 31. ábra mutatja.



31. ábra. A leggyakrabban alkalmazott többváltozós elemzési módszerek
Forrás: saját szerkesztés, Sajtos - Mitev, 2007 alapján

A kvantitatív módszerek a mérésen alapszanak. A mérési skálák alapvetően lehetnek nem metrikusak, alacsony mérési szintűek, amelyek általában diszkrét értékek, minthogy valamely tulajdonság megtalálható, vagy hiányzik. Két típusa a nominális (névleges), illetve az ordinális skálák. A nominális minőségi jellemzőket osztályoz. Megmutatja mi mondható el olyan jellemzőknél, mint a nem, vallás, vagy lakhely. Az ordinális esetén nem csak a különbségek megállapítása történik meg, hanem utalás van a sorrendiségre is. Ordinális skála például az iskolai végzettség, vagy valamilyen preferencia-sorrend.

Másik fajtája a mérési skáláknak a metrikus, ahol magas mérésű szintűek a változók. Lehet intervallum (különbségi), vagy arányskála. A metrikus skálákon mért változók számértéket vesznek fel, és ezáltal különbség mérhető mennyiségben és minőségben. Az intervallum skála megmutatja, hogy két skálapont között mekkora a különbség, de arány mérésére nem használható. Ilyen a hőmérsékletskála, ahol például a 30 fok nem kétszer olyan meleg, mint a 15 fok. Az arányskála a legmagasabb mérési szint, ebben már az arányok is megmutatkoznak. Ilyen a jövedelem, vagy a termelékenységi adatok.

A társadalomtudomány területén egy kutatás jellege szerint három csoportba sorolható. Lehet feltáró, leíró, vagy magyarázó (ok-okozati). Az utóbbi kettő nevezhető következtető kutatásnak.

- Feltáró kutatás akkor használatos, ha a kutató előismerete a problémáról igen csekély, vagy egy új ötletre kíváncsi. Ehhez igen rugalmas, kevésbé strukturált eljárás szükséges. Általában a kvalitatív technikák használatosak, mint az interjúk, vagy esettanulmányok. Rendkívül jó alapot tud adni ahhoz, hogy már konkrét következtető kutatásokat lehessen az ezáltal kialakított keretrendszerben végezni.

- Következtető kutatások esetén a kvantitatív módszerek használata a meghatározó. Akkor alkalmazhatóak, amikor már tisztán látható a probléma struktúrája, és a kutató, már rendelkezik a számszerűsítéshez megfelelő mélységű ismerettel. Ebben az esetben lehet beszélni leíró és magyarázó kutatásról.
 - A leíró kutatások egyértelműen megmutatnak egy adott helyzetet. A Cél a helyzet leírása.
 - A magyarázó kutatás célja logikai összefüggések kimutatása magyarázó és magyarázott változók között.

A kutatási típusok általában vegyesen, egymást sokszor kiegészítve jelennek meg. Sokszor logikailag épülnek egymásra, és segítik a felmerült probléma megoldását. A kutatási módszerek adják meg a lehetőséget a hipotézisek felállítására, és azoknak a vizsgálatára is. Előbbi alapja a szekunder, az utóbbié a primer kutatás.

Kutatásom leíró és magyarázó jellegű, erőteljesen a kvantitatív eszközökre támaszkodik. Azok közül a következő módszereket használja a hipotézisek vizsgálatához:

- leíró statisztika,
- korrelációelemzés,
- faktoranalízis,
- főkomponens-elemzés,
- útelemzés,
- szignifikancia vizsgálat,
- logisztikus regresszió.

A fejezet további pontjai bemutatják, miért a választott módszerek a legmegfelelőbbek a felállított hipotézisek vizsgálatára, a kutatási eredmények bemutatására.

Leíró statisztika

A kutatás először leíró statisztikát használ, ami szemlélteti a vizsgálatba bevont vállalatok jellemzőit. A leíró statisztika szolgál egy adott helyzet számszerű leírására. Azzal foglalkozik, hogy egy konkrét információhalmazt kiértékeljen. A kutatási minta jellemzőit mutatja be, speciálisan fókuszálva különböző tulajdonságokra. Ezáltal láthatóvá válik a vizsgált szervezetek létszám, tulajdonosi kör, menedzsment nemzeti hovatartozás, nettó árbevétel, mérlegfőösszeg és kor szerinti megoszlása. A szemléltetést grafikus eszközök segítik, így kördiagramok erősítik az átláthatóságot, értelmezhetőséget.

Faktoranalízis

Az első hipotézis ellenőrzése - a sikertényező faktorok csoportosítása - faktoranalízissel történt. Segítségével a kutatás a korábbi sikertényező feltárások által azonosított sikertényezőket különíti egymástól független csoportokba. A kapott faktorok pedig magyarázó változóként szerepeltek a hatásvizsgálatok során, a további hipotézisek vizsgálatánál. A vizsgálathoz azért a faktoranalízis a legalkalmasabb, mivel független változókat kell létrehozni, amelyeket később kvantitatív magyarázó változóként lehet felhasználni. A csoportosításhoz eszköz lehetett volna a főkomponens-elemzés, illetve a klaszteranalízis is. A főkomponens-elemzés azért nem megfelelő, mert a kapott főkomponensek egymástól nem függetlenek, ami viszont elvárás volt. Klaszteranalízis pedig a további hatásvizsgálatok miatt nem annyira megfelelő, mivel legfőképpen kvalitatív vizsgálatokhoz jó. Jelen kutatás esetén viszont az útelemzéshez kvantitatív magyarázó változók szükségesek. A faktorelemzés az, amely egyedül teljesíti azt a

feltételt, hogy a kapott csoportok egymástól független egységekbe, és számszerűsíthetőek a további vizsgálatokhoz.

Főkomponens-elemzés

A sikert, mint magyarázott változót, leíró sikerkomponensek meghatározása főkomponens-elemzéssel történt. A siker leírásához használt eszköz a fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard, amely meghatározott nézőpontok szerint értékeli a teljesítményt. Ezeket a nézőpontokat a kutatás több indikátorral méri fel, amelyeket főkomponens-elemzéssel fog össze egy értékben, hogy magas mérési szintű változóként funkcionáljanak. A nézőpontok irányított csoportosítással tarthatók meg, amivel az adott indikátorok az egyes csoportokon belül maradnak. A módszer nem eredményez független változókat, ami elvárás is, mivel a balanced scorecard esetén Kaplan és Norton azt hangsúlyozza, hogy egy szervezet teljesítménye nézőpontoként egymással nem lehet független. A belső hatásokkal alkotnak egy komplett egészet. (Kaplan - Norton, 2002)

Korrelációelemzés

A korrelációelemzés fontos szerepet játszik a kutatás hipotéziseinek vizsgálatához használt módszereknél. Feltárja az összefüggéseket a tényezők között. Így segítségével meghatározhatók, hogy a sikertényezők és sikerkomponensek között milyen kapcsolatok állnak fent. Elengedhetetlen a faktoranalízisnél és főkomponens-elemzésnél. Az útelemzésnél is, mivel a korrelációk által tárhatók fel azok a kapcsolatok, amelyekkel az ok-okozati viszonyok ismeretében felállíthatóak a lineáris regressziós modellek, és általuk a sikertényezők hatásait prezentáló utak.

Útelemzés

A meghatározott sikertényezők és sikerkomponensek közötti hatások vizsgálata útelemzéssel történt. Útelemzés használata azért volt szükséges, mert a balanced scorecard belső hatásai miatt sérül a lineáris regressziós elemzés azon feltétele, hogy nincsen multikollinearitás. A közvetlen hatások mellett közvetett hatások is jelentkezhetnek. Magas mérési szintű magyarázó és magyarázott változók esetén, a lineáris regresszió használatának kizárása után az útelemzés marad, mint megfelelő módszer a magyarázó hatások feltárásához.

Szignifikancia vizsgálat

A korrelációs és lineáris regressziós együtthatók közötti különbségek azonosítására szignifikancia vizsgálat végezhető el. Ez a megoldás világosan megmutatja, hogy a korrelációk valóban eltérnek-e szignifikáns módon egymástól. Használatával egyértelműen kimondható, hogy az egyes sikertényezők kapcsolatai, hatásai különböznek-e egymástól, és amennyiben igen, akkor ezt milyen irányban teszik.

Logisztikus regresszió

A sikertényezők és a sikeres vállalati működés összefüggéseire vonatkozó hipotézisek vizsgálatának másik eszköze a bináris logisztikus regresszió. A magyarázó változók jelen esetben is magas mérési szintűek, viszont a magyarázott változó már alacsony mérési

szintű. Ilyen esetben két eszköz is használható a magyarázó hatás kimutatására. A logisztikus regresszió, illetve diszkriminancia-elemzés. A sikeres és sikertelen vállalatok száma jelenősen eltér az elemzésnél, ezért a diszkriminancia-elemzést el kell vetni, mivel annak feltétele a közel azonos csoportnagyság. Ez azt jelenti, hogy a legmegfelelőbb módszer a logisztikus regresszió marad. Használatával a kutatás megmutatja, hogy az azonosított sikertényező csoportok közül melyek hatása szignifikáns, és bevonásukkal mennyiben nő annak az esélye, hogy egy vállalatról megállapítható, hogy sikeres, vagy nem. A szignifikáns hatású sikertényező csoportok esetén az is láthatóvá válik, hogy az adott sikertényező hatása mennyiben javítja a sikeresség esélyét.

A kutatás során használt ökonometriai megoldások, kvantitatív elemzési technikák módszertani háttere a *9. mellékletben* található.

4. Empirikus kutatás

Az empirikus kutatást szemléltető fejezet bemutatja a kutatás folyamatát. Hogyan épül fel, hogyan történt a változók operacionalizálása, a kutatási kérdőív kialakítása, a célcsoport kiválasztása és az adatok gyűjtése.

4.1. A kutatás folyamata

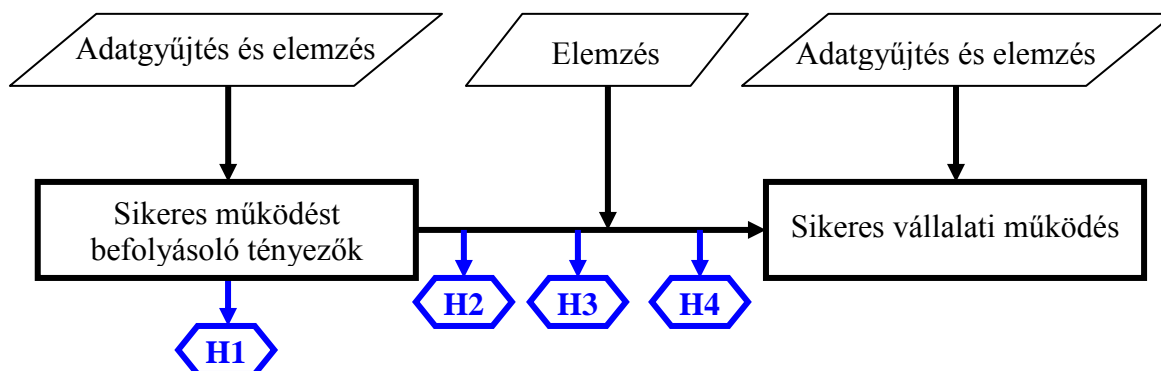
A kutatás öt fő szakaszból épül fel. A koncepció-tervezési fázisban történt meg a kutatási probléma megfogalmazása, a kutatási célok és a kutatás tárgyának meghatározása, a kutatási kérdések leírása, illetve az elméleti kutatás, amely eredményeként elkészült a kutatási modell. Az ezt követő exploratív kutatási fázisban történt meg a kutatási terület pontos körülhatárolása, és a kutatási irányvonal pontosítása. Emellett lezajlottak az előkészületek az empirikus felméréshez. A deskriptív fázisban az empirikus kutatás alapjául szolgáló kutatási kérdőív volt a középpontban. Ezáltal meghatározásra kerültek a vizsgált változók, illetve kiválasztásra kerültek az indikátorok. A kérdőív véglegesítése az első változat tesztkitöltése után valósult meg. A kész kérdőívet ezután megkapták a meghatározott iparágú és méretű vállalatok vezetői. A válaszok által kapott adatok kiértékelése, az eredmények rendszerezése, az elemzési és értékelési fázisban történt. A végső fázis pedig a dokumentáció. A kutatás előrehaladását, az egyes fázisokat a 13. táblázat foglalja össze.

13. táblázat. A kutatás folyamata, fázisai

Fázis	1. fázis	2. fázis	3. fázis	4. fázis	5. fázis
	Kutatási koncepció	Exploratív kutatás	Deskriptív kutatás	Elemzés és értékelés	Dokumentáció
Módszer	- Kutatási koncepció megfogalmazása - Kutatási kérdések megfogalmazása Kutatási modell kialakítása	- Kutatási objektum meghatározása - Kutatási irányvonal pontosítása	- Elemzési modell megalkotása - Kérdőív első verziójának elkészítése - Tesztelés lehetséges résztvevőkkel - Elemzés és kérdőív véglegesítés	- Adatok rendszerezése, összegzése - Statisztikai elemzés elvégzése - Eredmények kiértékelése	- Kutatási eredmények közzététele
Tartalom	Kutatási célok és kutatás tárgyának meghatározása	Konkrét kutatási terület meghatározása	Kész kérdőív, kérdőívek kitöltetése	Kérdőívek kiértékelése	Eredmények közreadása
Eredmény	- Elméleti háttér - Kutatási igény	- Hipotézisek - Empirikus felmérés előkészítése	- Kitöltött kérdőívek	- Kutatási eredmények, következtetések	- Publikációk - Disszertáció

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat struktúraábrája megmutatja, hogy a kutatási hipotézisek alátámasztásának vizsgálata hogyan származik az adatgyűjtésből és a kvantitatív elemzésekből.



32. ábra. A kutatás struktúraábrája

4.2. A változók operacionalizálása

A kutatás gyakorlati részének központjában a kvantitatív elemzés áll. Annak elvégzéséhez tisztázni, egyértelművé kell tenni a vizsgált tényezőket, fogalmakat. A világos értelmezés alapfeltétele a változók mérhetővé tételének, ami elengedhetetlen az ökonometriai módszerek alkalmazásához. A fejezet letisztázza a sikertényező-, és a sikerkomponensek által használt teljesítményterületek indikátorait.

A kutatás a sikertényezőket a korábban megállapított négy szekcióban keresi. A stratégiában, amely a vállalatok eszköze a jövőhöz, kihívásokhoz, környezethez való viszonyuláshoz. A kulturális sajátosságokból való megoldásokban, amelyek a közösség cselekedeteit, gondolatmódját befolyásolják. Emellett még a kialakított struktúrában, amely meghatározza a formális, informális információátadásokat, cselekvéseket. Végül a vezetési megoldásokban, amelyekkel az irányításra jogosultak koordinálják, és a lehető legjobbjukra készítetik a beosztottaikat. A tényezők pontos definícióját az azt azonosító kutatások adták. A témához kapcsolódó szakirodalmak vizsgálata után azonosított sikertényezők a következők:

Stratégiai sikertényezők

Finomhangolás: a meglévő, folyamatban lévő stratégia kismértékben történő megváltoztatása az új technológiák, társadalmi trendek, állami rendeletek, vagy versenytársak úttörő termékei hatására.

Időütemezés: a vállalat rendelkezik időre vonatkozó teljesítménymutatókkal, áttekinthető, megkoreografált eljárásokkal a váltásokra, illetve változási üteme egy jól meghatározható ritmust követ.

Hosszú távú tervek: a vállalat rendelkezik hosszú - minimum 10 éves - időtávra célokkal, és azok megvalósítása lépésszerűen kidolgozott.

Lassan növekedő üzletek: lassú növekedést mutató üzletek, vagy divíziók - melyek növekedési üteme jelentősen elmarad a vállalat egészének növekedési ütemétől - eladása, vagy megszüntetése.

Kapcsolódó üzletágak: egyedi képességek kiépítése a vállalat központi üzletágában, és azok kiaknázása a lehetséges szintig. Emellett erőteljes terjeszkedés a kapcsolódó iparágak felé.

Felelősségvállalás: szociális és környezeti szempontok beépítése saját akaratból, önkéntes alapon az üzleti működésbe, és az érintettekkel való kapcsolatokba.

Proaktivitás: a vállalat jellemzően versenytársai előtt cselekszik, nem az eseményekre reagál, hanem megelőzi azokat. Esetenként lehetőség szerint maga alakítja a jövőt.

Stratégia kommunikálása: A stratégia egyértelmű, világos kommunikálása minden érintett részére.

Strukturális sikertényezők

Tagoltság: egyszerű, lapos szervezeti felépítés. a végrehajtási szint közel van strukturálisan a felső vezetéshez.

Vevőorientált felépítés: törekvés szoros, tranzakciónál mélyebb kapcsolatra a vevővel. Emellett a belső rendszer olyan, mint a szolgáltató-vevő hozzáállás, miszerint a következő folyamat, a belső rendszerben az előző vevője. mintha mindenki közvetlenül a végfelhasználóval lenne kapcsolatban.

Mérési rendszer: számszerű adatokkal dolgozó értékelési rendszer, amelyet időszakonként felülvizsgálunk, módosítanak és az általa nyert adatokat elemzik.

Javaslatok kezelése: a vállalat rendelkezik olyan szervezeti egységgel, előre megalkotott szervezeti megoldással, amellyel a vállalat munkatársai által benyújtott – a működési hatékonyságot javító, nyereséget növelő – ötleteket, jobbitó szándékú változtatásokat, javaslatokat, fejlesztéseket elbírálja és megvalósítja.

Döntéshozatal: a döntéshozatal, a lényeges döntések közel vannak vevőkhöz, illetve azokhoz, akik a vevőkkel közvetlenül kapcsolatban vannak.

Kulturális sikertényezők

Elismerés: teljesítmény tisztelete, elismerése és mások erre ösztönözése.

Csapatmunka: egymás segítségén alapuló csapatmunka, összetartás. Az emberek szívesen járnak be dolgozni, mert egymást becsülik, tisztelik.

Menedzsment kinevelése: a vállalat a belső értékekre épít és maga alakítja, formálja vezetőit az alapvető értékei, normái, ideológiái szerint.

Értékrendszer: a vállalat egészét meghatározó szemléletmód, alapvető elvárások, értékrendszer tudatosítása a munkavállalókkal minden szinten megtörténik. Az összes alkalmazott nap, mint nap látja, mi a vállalati elvárás, melyek azok a célok, amelyeket el kell érni.

Alapérték kontra fejlődés: a vállalat meg tudja tartani alapvető értékeit és céljait, miközben üzleti stratégiája és működési folyamata alkalmazkodik a világ változásaihoz.

Univerzális munkaerő: a vállalat törekszik arra, hogy a munkavállalói több területen is bevetethetők legyenek.

Vezetési sikertényezők

Emberi kapcsolatok: menedzsment napi kapcsolatban van az alsóbb szinteken dolgozó munkatársakkal, és ez a kapcsolat munkatársi, nem csak hierarchikus, alá-fölérendelt viszony.

Intuitivitás: a vezetés nem csak szisztematikus módszerekkel, jól kialakult gyakorlat szerint történik, hanem intuitív módon, ösztönös megérzés szerint is.

Felső vezetés: kisszámú vezetőség, a lehetőségekhez képest egyszerű felépítés.

Tehetséggondozás: A felső vezetés részt vesz a tehetségek kiválasztásában, képzésében.

Delegálás: alkalmazottak bevonása a döntések előkészítésébe, meghozatalába, illetve a működési mechanizmusok kialakításába.

A sikerkritériumokat, a siker indikátorait a teljesítménymutatók adják. A teljesítménymérő rendszerek nagyon sok mérőszámot ajánlanak, de a pontos méréshez csak olyan mutatók szükségesek, amelyek két feltételnek eleget tesznek:

- stratégiai fontosságúak az érintettek számára,
- a vállalatok mérik azokat.

Azokat a stratégiai fontosságú mutatókat szükséges ez alapján a vizsgálatnál felhasználni, amelyeket a vállalatok legnagyobb mértékben használnak, és nem függenek speciális beállítottságtól, iparági sajátosságoktól. Ehhez nyújtanak segítséget az éves, vagy fenntarthatósági jelentések, ahol látható, hogy a nézőpontok szerint fontos mutatószámok közül melyek azok, amelyeket a vállalatok jelentősnek tartanak és nyomon követnek. A fenntarthatóság szempontjából a mutatószámok azonosításához a kutatás támaszkodott még a GRI (Global Reporting Initiatives) útmutatóra, ami az ENSZ égisze alatt működő holland székhelyű civil szervezet által összeállított, és jelenleg legelterjedtebb fenntarthatósági útmutató. Összefoglalja, és standardizálja, hogy milyen teljesítményadatokkal mérhető fel egy szervezet fenntarthatósági működése, és hogyan érdemes elkészíteni egy fenntarthatósági éves jelentést. A teljesítményadatok mérése esetében több lehetőség adódik. Likert-skálán mérhető, hogyan vélekednek a vezetők a vállalatuk működéséről a versenytársakhoz, vagy az elvárásokhoz viszonyítva. Ez viszont nagyfokú szubjektivitást engedélyez, ami jelentősen torzíthatja az eredményeket. Ezért a kutatás inkább az egyértelmű, számszerű adatokra fókuszál. Ezzel tudja biztosítani a legnagyobb fokú objektivitást. A vizsgálatba bevont vállalatok egységeses megítélését, kezelését pedig arányszámhasználattal biztosítja. Ezzel megtartható az objektivitás, és a vállalatok egységesen kezelhetőek. A kutatás során a sikerkritériumok, a siker értékelésére használt indikátorok a következők:

Pénzügyi nézőpont sikerének indikátorai

- Nyereség mértéke: a nettó árbevétele a teljes működési költséghez viszonyítva.
- Árbevétel növelése: az árbevétel változása a korábbi időszakhoz viszonyítva.
- Költségek csökkentése: a költségek változása a korábbi időszakhoz viszonyítva.

Vevői nézőpont sikerének indikátorai

- Vevői elégedettség mértéke: a fogyasztók elégedettségének átlagos százalékos mértéke.
- Kapott díjak száma az elmúlt időszakban: a kapott elismerések, díjak, amiket a vállalat az elmúlt 5 évben kapott.
- Ügyfélszám növelése: az ügyfélszám változása a korábbi időszakhoz viszonyítva.
- Vevői reklamációk mértéke: a kapott reklamációk száma az összes teljesítés mennyiségéhez viszonyítva.
- Időben történt teljesítések mértéke: az összes időben történő teljesítés az összes teljesítéshez viszonyítva.

Működési folyamatok sikerének indikátorai

- IT beruházás mértéke: a teljes működési költség IT beruházásokra fordított aránya.
- Előállított termék/adott szolgáltatás számának növelése: az előállított termék, vagy nyújtott szolgáltatás számának változása a korábbi időszakhoz viszonyítva.
- Szabadalmak száma az elmúlt időszakban: a vállalat saját maga által kifejlesztett és vásárolt licence, szabadalma az elmúlt 5 évben.
- Hibátlan beszállítói teljesítések mértéke: a beszállítók hibátlan beszállításai az összes beszállításhoz viszonyítva.
- Külső és belső K+F+I ráfordítások mértéke: az összes vásárolt és saját cégen belüli K+F+I célú kiadás a teljes működési költséghez viszonyítva.

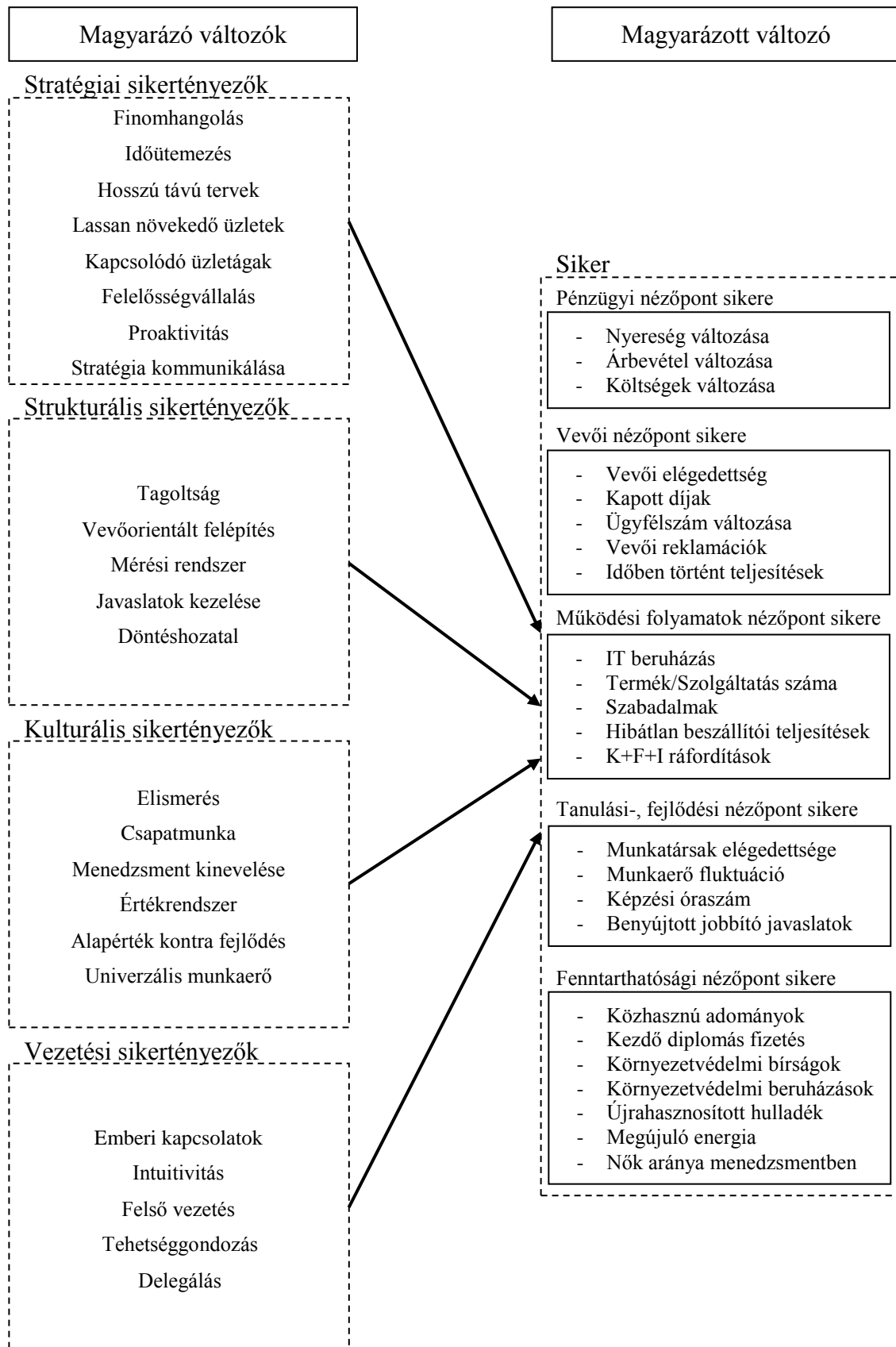
Tanulási- és fejlődési nézőpont sikerének indikátorai

- Munkatársak elégedettségének mértéke: a munkatársak elégedettségének átlagos százalékos mértéke.
- Munkaerő fluktuáció mértéke: az összes, vállalatot önként, vagy kényszer hatására elhagyó munkavállalók pótlására felvett munkavállalók százalékos aránya az átlagos összlétszámhoz képest.
- Képzési óraszám mennyisége: egy munkatárs átlagosan hány óra képzésben részesült az elmúlt évben.
- Benyújtott jobbító javaslatok száma: egy főre jutó, a munkavállalók által a hatékonyabb munkavégzés érdekében benyújtott jobbító javaslatok (ötletek) száma.

Fenntarthatósági nézőpont sikerének indikátorai

- Közhasznú adományok mértéke: a közhasznú céllal történt adományok, pénzbeli, természetbeni támogatások aránya a nettó árbevételhez viszonyítva.
- Nyújtott kezdő diplomás fizetés: az átlagos bruttó diplomás kezdő fizetés a minimálbérhez viszonyítva (483/2013. (XII. 17.) Kormányrendelet értelmében a minimálbér összege 2014. január 1-től havibér esetén bruttó 101.500 Ft).
- Környezetvédelmi bírságok mértéke: a vállalatra kiszabott környezetvédelmi- és jogszabályok be nem tartása miatti bírságok a nettó árbevételhez viszonyítva.
- Környezetvédelmi beruházások mértéke: a vállalat által környezetvédelmi beruházásokra fordított összeg a teljes nettó árbevételhez viszonyítva.
- Újrahasznosított hulladék aránya: a vállalat által kibocsátott összes hulladék újrahasznosításának aránya.
- Megújuló energia felhasználásának aránya: a vállalat által felhasznált összes energia hány százalékát adja megújuló (nap-, szél-, biomassza-, vízi- és geotermikus) energiaforrás.
- Nők aránya a menedzsmentben: A női menedzsment tagok száma a teljes menedzsment létszámhoz viszonyítva.

A kvantitatív vizsgálat során az egyes sikertényezők szolgálnak magyarázó változóként, a teljesítmény mérésére használt, fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard pedig magyarázott tagként. Az indikátorok tisztázása után a kutatás teljes, részletes modelljét a 33. ábra mutatja.



33. ábra. A kutatás részletes modellje

4.3. A kutatási kérdőív kialakítása

A kutatás korábbi szakaszaiban kialakított modelltől kiindulva készítettem el a kutatás kérdőívét. A tartalmi összeállítás alapja a szakirodalmi kutatás volt. Az ezáltal megszerzett tudás párosult a feltárt, letapogatni kívánt vállalati tulajdonságokkal, eredményekkel. Emellett szem előtt volt, hogy az adatok lekérdezése olyan módon történjen, hogy a megkeresettek hajlandóak legyenek a kérdőívet kitölteni.

A kérdőív összeállításánál a legfontosabb szempontok a következők voltak.

- Kérdés egyértelmű irányú: a kérdések a mérni kívánt változókra vonatkozzanak egyértelműen. Ezért a kérdések a változók opercionalizálásánál szereplő definíciók alapján épültek fel.
- Kérdések egyféle érthetősége: minden kérdést ugyanúgy értelmezzenek a válaszadók, így a válaszok ugyanarra vonatkoznak.
- Teljesítményértékek objektivitása: számszerű adatok használata, kizárva a szubjektivitást.
- Kitöltési hajlandóság elérése: olyan kérdések, amelyekre hajlandóak a megkérdezettek válaszolni, és olyan hosszú kérdőív, amit nem véleményeznek túl hosszúnak, és még hajlandóak kitölteni.

A kérdőív első verziójának összeállítása ezen kritériumok figyelembevételével történt. Az első változatot 109 feldolgozóiparban érdekelt vállalatvezető kapta meg 2014 májusában, a végleges kiküldést megelőzően, véleményezésre. Mindegyik kérdés mellett szerepelt megjegyzés rovat, ahova a válaszadó a meglátásait írhatta le a kérdésről. Elsősorban az egyértelműség, és a gyakorlati vállalati működésben való tényezőviselkedés megfelelősége volt a javító ötletek, meglátások középpontjában.

Az első változat módosítása a tesztkitöltésre megkért vállalatvezetők javaslatai, véleményei alapján történt meg. A legnagyobb mértékű változtatást a teljesítményadatok rákérdezésénél kellett megtenni, mivel pontos számadatokat csak a vállalatvezetők kis része adott. Így végül a kérdések a végleges kérdőívben értékhányadosokra vonatkoztak, amelyeket megadott intervallumokba kellett besorolni. Ezeknek az intervallumoknak a meghatározása a tesztkitöltésben részvevő vállalatvezetők javaslatai, illetve a kapott eredmények alapján történt. Így objektív módon lehetett megmutatni a vállalat teljesítményét, viszont nem szükségesek hozzá konkrét, esetleg a vállalati belső szabályzatok miatt nem megadható adatok. A módosítások után készült el a végleges kérdőív.

A kutatáshoz használt kérdőív hét kérdéskörrel foglalkozik:

1. stratégiai sikertényezőkre vonatkozó kérdések;
2. strukturális sikertényezőkre vonatkozó kérdések;
3. kulturális sikertényezőkre vonatkozó kérdések;
4. vezetési sikertényezőkre vonatkozó kérdések;
5. szervezeti kultúra azonosítása;
6. szervezet alapvető adatainak azonosítása;
7. teljesítményadatokra vonatkozó kérdések.

A kérdőívet kezdő négy blokk a szakirodalmi kutatás által előre meghatározott négy csoportba sorolt sikertényező használatainak mértékére kérdez rá, három típusú kérdést használva. Ahol a kérdések mellett 1-től 7-ig terjedő skála van, ott a hét fokozat segítségével kell a válaszadónak eldöntenie, hogy az állítás mennyire jellemző a vállalatára. Az „1” jelenti azt, hogy a kijelentés egyáltalán nem jellemző, míg a „7” azt,

hogy teljes mértékben jellemző. Ahol 1-től 7-ig terjedő skálát két állítás foglal össze, a skála szélsőértékeihez történő közelítéssel nő az adott szélsőérték melletti állítás erőssége a másik szélsőérték melletti állítás erősségéhez képest. Azoknál a kérdéseknél, amelyeknél több válaszlehetőség található az egyes állítások mellett, ott a leginkább jellemzőt kellett bejelölni. Amennyiben nem szerepel a válaszlehetőségek között jellemző, akkor az „egyéb” lehetőségénél beírható a jellemző adat. Az ötödik blokk a szervezeti kultúra azonosításával foglalkozik. Egy már előre letesztelt rész, ami a Cameron és Quinn által kialakított OCAI kérdőív (Cameron - Quinn, 2006) magyar nyelvű változata, amely megmutatja a vállalatok jelenlegi és kívánt kultúráját hat szempont szerint vizsgálva.

A hatodik blokk azonosítja a szervezet alapvető adatait. Az alapítását, székhelyét, tulajdonosi, illetve menedzsment összetételét, az alapvető pénzügyi mutatóit, mint a nettó árbevétel és mérlegfőösszeg, illetve a létszám szerinti besorolását.

A hetedik blokk a vállalat teljesítményét méri fel az operacionalizálás során azonosított indikátorokat felhasználva. A kitöltő pontosan el tudja helyezni vállalata pontos teljesítményértékeit értékintervallumokban. Ezek terjedelme megegyezik annak érdekében, hogy a kapott adatok a vizsgálatok során használni kívánt ökonometria módszerek magas mérési szintre vonatkozó feltételeinek megfeleljenek. Amennyiben kiugró a vállalat teljesítménye, az egyéb kategóriában pontosan megadható, ami intervallum szerinti besorolással szerepel majd ezután az elemzésben.

A kutatás kérdőíve a *1. számú melléklet*ben található.

4.4. Célcsoport kiválasztása

A kutatás fókuszában a Magyarországon működő 50-nél több főt foglalkoztató, feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok állnak. Ez jelenti a kutatás hatókörét, amely területen érvényes összefüggéseket kíván a kutatás elérni. Ezek a szervezetek belföldi, és külföldi beszállítói körrel rendelkeznek. Szolgáltatásaikkal, termékeikkel hazai és nemzetközi kereskedelmet folytatnak. A piacok jelentős részét ezek a szervezetek uralják. A Magyarországon rendelkezésre álló munkaerő legnagyobb részének foglalkoztatása általuk történik. Ezen vállalatok fenntarthatósági szempontból a legaktívabbak. A sikertényezők azonosításához használt korábbi sikerkutatások esetén is ilyen típusú vállalatok adták az alapot. Így feltételezhetően ezen típusú vállalatoknál értelmezhetőek a vizsgált tényezők legszélesebb kontextusban, nagyobb mértékben más típusú vállalatoknál. A kérdések megválaszolása átfogó ismeretet követelt meg a szervezetről, amellyel valószínűsíthetően a felső vezetés tagjai vannak tisztában. Ezért a kutatás kérdőívét a feldolgozóipari vállalatok felső vezetői kapták meg kitöltésre.

4.5. Az adatgyűjtés folyamata

A kutatás kérdőívét elektronikus levél formájában kapták meg a vállalatvezetők. A levél tartalmazta az anonim kitölthető internetes változatot, illetve a kérdőív csatolmányként is szerepelt a levélben. Így a kitöltőnek több lehetősége volt, hogyan juttatja vissza a válaszait. Ha az internetes felületen töltötte ki, akkor a rendszer feltöltötte azt egy adatbázisba. Visszaküldhette elektronikus levél formájában is, vagy kinyomtatta a kérdőívet, és kézi kitöltés után küldhette el elektronikus levélben, vagy papíralapon, postán. Volt olyan vállalatvezető is, aki azt kérte, hogy telefonon mondja el a válaszokat, de akadt olyan is, aki személyes találkozással egybekötve adta meg válaszait.

A kérdőív nem törekedett az anonimitásra, de azt a lehetőséget is megadta a válaszadóknak, hogy ne lehessen őket pontosan azonosítani. A szervezet adatait kérdező rész ezért csak általános tulajdonságok megadását kéri. Az adatgyűjtés 2014 júliusában kezdődött és az év novemberéig tartott. A kérdőívek kiküldése folyamatosan történt, nem egy időpontban, mert minden vezető személyre szabottan kapta meg a megkeresést, a visszaküldési hajlandóság növelése érdekében. A személyes felkérésre azért volt szükség, mert az objektivitásra törekedő teljesítményadat lekérdező rész a tesztkitöltés eredményei alapján az előzetes várakozásoknak megfelelően elriasztó volt. Ez azonban a kérdések nem az adott pillanatra vonatkozó jellege miatt nem sértette a keresztmetszeti vizsgálat mivoltát, nem járt torzító hatással. Az adatgyűjtés során a hipotézisek vizsgálatához használni kívánt statisztikai módszerek elemszámra vonatkozó minimumkritérium meghaladása alapvető cél volt. Ezen túl fontos volt, hogy a lehető legnagyobb minta álljon rendelkezésre, ami lehetőséget ad a valóság minél jobb leképezésére.

5. Kutatás vizsgálati eredményei

A fejezet a kvantitatív elemzést mutatja be, amely során bemutatja a kutatási minta jellemzőit, és a hipotézisek helytállóságát vizsgálja. Az elemzés alapját a kutatási kérdőív által kapott információk adják. Az összegyűjtött információk számszerűsítve egy nagy adatbázist alkottak, amely tartalmaz minden vizsgálandó tényezőt minden egyes kitöltésre lebontva, a felhasznált statisztikai elemzési program, módszerek követelményeinek megfelelően.

A statisztikai elemzésekhez használt szoftverek a Microsoft Excel 2007, illetve az IBM SPSS 19 programcsomagok.

A kvantitatív kutatás a kérdőíves felmérés adatbázisát vizsgálja. A cél a tényezők rendszerezése, a sikertényezők és a sikerkomponensek közötti hatások feltárása, a felállított hipotézisek vizsgálata érdekében. Ehhez az első lépés a sikertényezők feltárása faktorelemzéssel. Ezután következik a sikertényező faktorok által kifejtett hatások vizsgálata útelemzéssel, a főkomponens-elemzéssel meghatározott sikerkomponensekre, és logisztikus regresszióval a sikeres vállalati működésre.

5.1. Kutatási minta jellemzői

A véglegesített kérdőívet a feldolgozóiparban működő Magyarországon bejegyzett vállalatok vezető beosztású alkalmazottai kapták meg. A 4411 kiküldött kérdőívből 464 darab érkezett vissza, amiből 234 volt hiányos vagy a kitöltő vállalat az 50 fős létszámkorlátnak nem felelt meg. Csak pár darab visszaküldött kérdőív volt 50 fős létszám alatti feldolgozóipari vállalatból, amelyek minden esetben hiányosak voltak. Ennek oka valószínűsíthetően az volt, hogy a kért részletes teljesítményadatok nagyobb vállalatokra voltak kialakítva. A kisebb szervezetek csak a kért adatok kis részét mérik, így a kérdőív teljes kitöltéséhez szükséges válaszokat legjobb szándékuk szerint sem tudták megadni. Az így kiesett kérdőívek tehát használhatatlanok voltak a kutatás szempontjából. Ennek eredményeképpen 230 darab visszaérkezett, teljes mértékben kitöltött, feltételeknek megfelelő kérdőív állt rendelkezésre a kutatás gyakorlati részének elvégzéséhez. Ez 5,21%-os megfelelő kérdőív visszaküldési aránynak felel meg. A kérdőív kiküldés statisztikáját a 14. táblázat foglalja össze.

14. táblázat. Kérdőív kiküldési statisztika

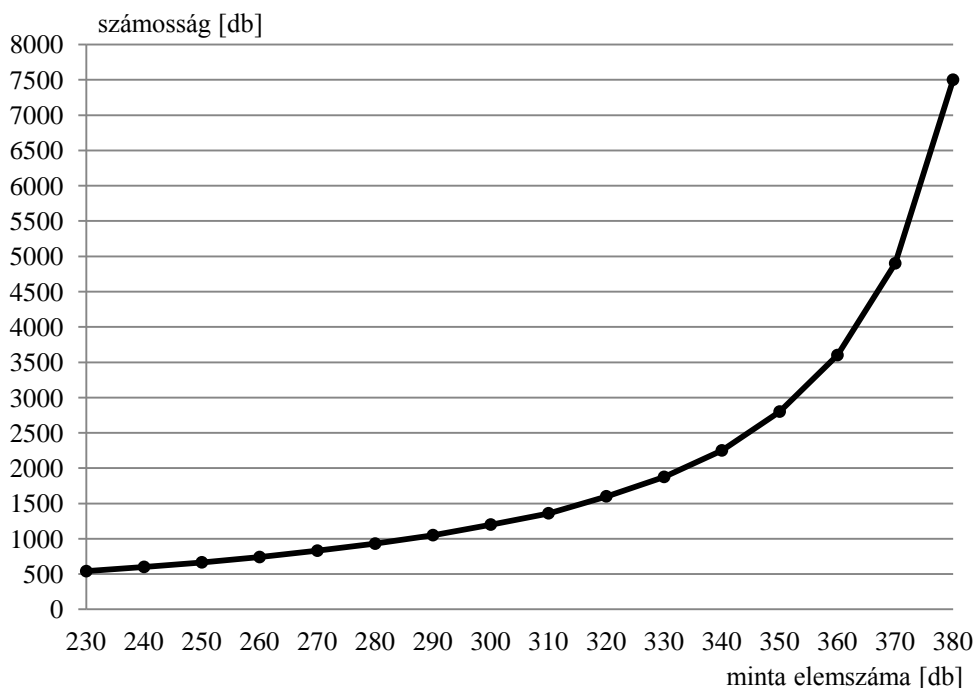
Kérdőív	Darab	Arány
Összes kiküldött	4411	100,00%
Visszaérkezett	464	10,52%
<i>Hiányosan kitöltött, nem megfelelő</i>	234	5,30%
Elemzéshez felhasznált	230	5,21%

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás alapvető szempontja volt az objektivitás, ami a teljesítményadatok begyűjtésénél meghatározó szerepet töltött be. A tárgyilagosság viszont rögtön előrevetítette az átlagosnál alacsonyabb használható kérdőívek arányát. A gyakorlat ezt bizonyította is, mivel az elégtelen kitöltések legfőbb oka a teljesítményadatok részleges, vagy teljes elhagyása volt. Emellett nagyon sok esetben jelezte a vállalat, hogy azért nem töltötte ki, és

küldte vissza a kérdőívet, mert a teljesítményadatok megadása vállalati titoktartási előírások miatt nem megengedett. Ezek a vállalatok a visszakapott 464 kérdőíven felül számíthatnak volna. Jóval nagyobb mintával lehetett volna dolgozni abban az esetben, amennyiben szubjektív kérdések irányulnak a teljesítményre, nem objektív adatok. Ha Likert skálán a versenytársakhoz, vagy a piaci átlaghoz viszonyítva történik a megkérdezés, akkor a visszaküldés nagyobb sikerrel zárult volna. Viszont ezt a nehézséget felvállalva, a teljes objektivitással sokkal életszerűbb eredményeket mutat az elemzés.

A minta reprezentativitásának megállapítása a reprezentativitás három kritériuma alapján történt meg. Az első, hogy a mintavétel véletlenszerű. Ezt a kutatásom teljesíti, mert a kérdőívek kiküldése véletlenszerűen történt. A második a rétegvizsgálat. Az, hogy a minta belső eloszlása megegyezzen a populációéval. (Ketskeméty et al., 2011) A kutatás egy réteget, a feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatokat vizsgálja. Nincsen további bontás, ezért a feltétel sem sérül. A harmadik feltétel a minta standard hibájával való jellemzés. Lényege, hogy ugyanolyan megbízhatóságnál egy kisebb mintanagyságnál arányaiban nagyobb minta kell, nagyobb mintanagyságnál viszont elég a relatíve kisebb minta a reprezentativitáshoz. Ezt a National Statistic Service, Sample Size Calculator-ral számoltam ki. A kalkuláció megmutatja, hogy egyszerű, véletlen, visszatevés nélküli mintavételezésnél, kevesebb, mint 5%-os relatív standard hiba, és 99%-os konfidencia intervallum esetén milyen minimum mintaelemszám szükséges a reprezentativitáshoz. A szükséges mintanagyságot az alapsokaság függvényében a 34. ábra mutatja.



34. ábra. Az alapsokaság és a minta elemszámának összefüggése egyszerű véletlenszerű mintavétel esetén

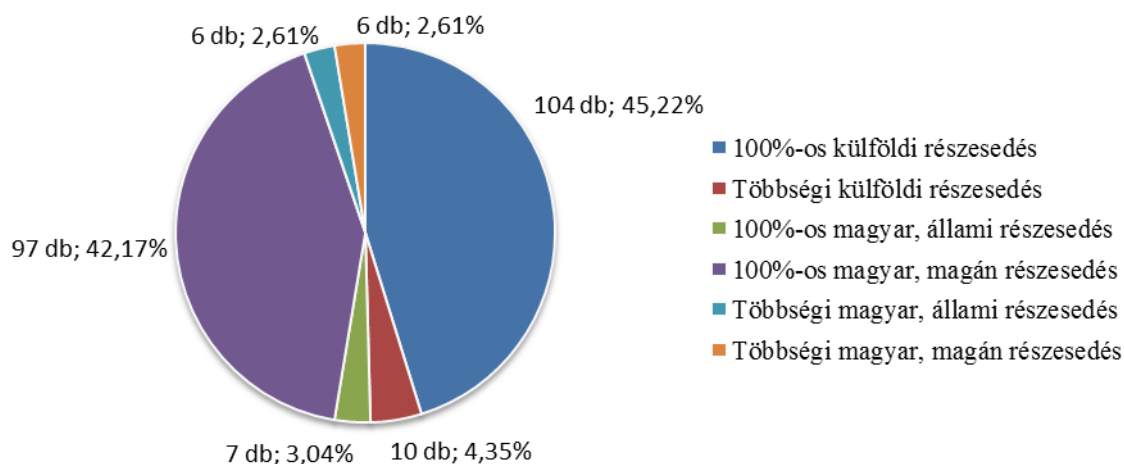
Jelen kutatás mintaelemszáma 230 darab, ami akkor számíthat reprezentatívnak, amennyiben Magyarországon jelenleg maximum 540 vállalatvezető kérdezhető meg az 50-nél több főt foglalkoztató, feldolgozóiparban tevékenykedő szervezetek esetén. Azonban a valóságban sokkal több van 540-nél a vizsgált kategóriában. Magyarországon a kutatás időpontjában összesen 2095 darab 50-nél több főt foglalkoztató feldolgozóipari vállalat volt bejegyezve Magyarországon, amelyek esetén legalább 336 darab teljes mértékű

válaszra lett volna szükség a reprezentativitáshoz. Mivel ez a szám jóval több, mint a rendelkezésre álló 230, ezért a harmadik feltétel sérül, ami azt jelenti, hogy a kutatás mintája nem tekinthető reprezentatívnak.

5.1.1. Kutatásba bevont vállalatok általános jellemzői

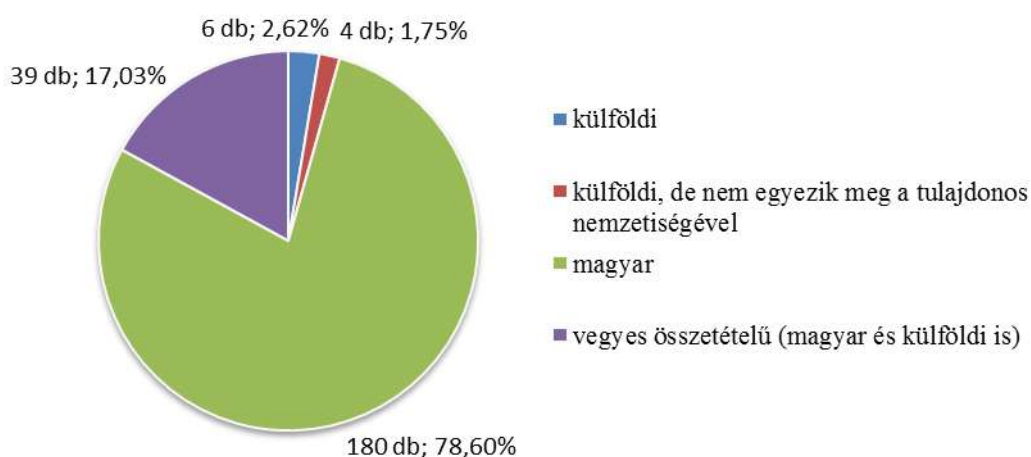
A kutatásba bevont vállalatok általános jellemzőinél elmondható, hogy a létszám szerinti megoszlásnál a vizsgált szervezetek fele, 49,67%-a 250-nél több főt foglalkoztat, azaz már nagyméretű vállalatnak számít. A másik felét a mintának, 50,43%-ot a közepes méretű szervezetek teszik ki, amelyek 250-nél kevesebb alkalmazottat foglalkoztatnak, de a létszám meghaladja az 50 főt. A mintába az előzetes korlátok kialakítása miatt nem kerültek be kis-, amelyek létszáma 10 és 49 fő között mozog, illetve mikro méretű, 10 fő alatt foglalkoztató vállalatok.

Tulajdonosi vonatkozás szerint az látható, hogy csekély számú a magyar állami szervezet. A 100%-os külföldi, vagy magyar magán részesedésű szervezetek teszik ki a minta közel 90 százalékát. Előbbi ebből 45,22%, az utóbbi 42,17%, ami nem meglepő, mivel Magyarországon a magántulajdonú vállalatok jelenléte abszolút domináns, és általános, hogy a rendszerváltás utáni időszakokban nagyon népszerű vegyesvállalati forma már nem jellemző. Elmondható, hogy 4,35% a többségi külföldi részesedésű vállalat, és 3,04% a magyar, teljes mértékben állami tulajdonú szervezet. 2,61-2,61% még a többségi magyar magán-, illetve állami vállalatok aránya a mintában.



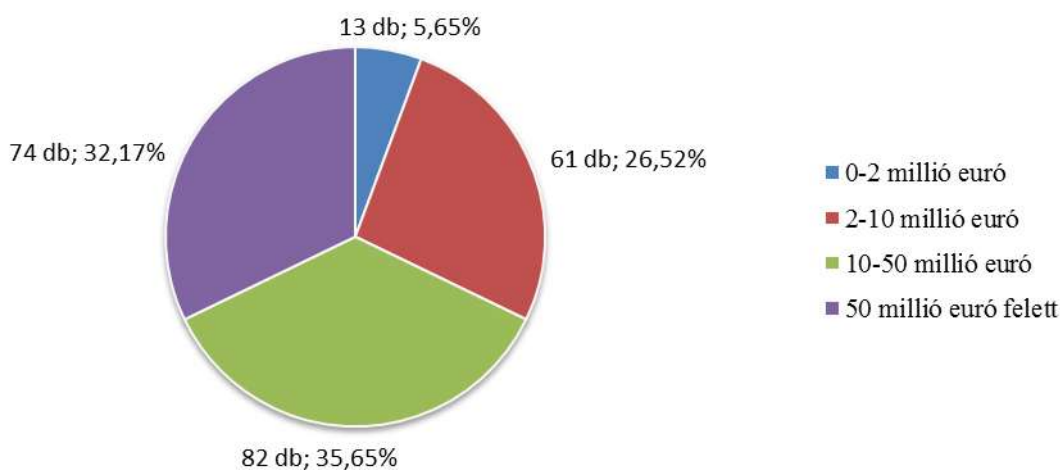
35. ábra. A megkérdezett vállalatok tulajdonosi vonatkozások szerinti megoszlása

A vizsgálatba bevont vállalatoknál a menedzsment összetétele kiemelkedő mértékben kizárólag magyar tagokból áll, ami 78,6%-ot jelent. 17,03%-ban vegyes összetételű a vezetés, tehát a magyar felső vezetők mellett külföldi tagok is vannak. Elenyésző azon szervezetek aránya, ahol a menedzsment kizárólag külföldi, illetve az olyan felépítés, ahol nem magyar a vezetés, de más nemzetiségű tagok alkotják, mint a tulajdonosi kört.



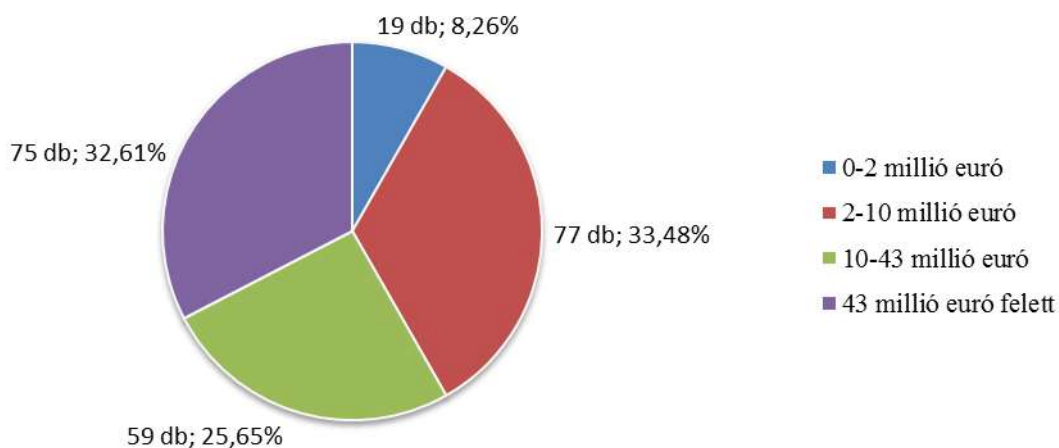
36. ábra. A menedzsment összetétele a megkérdezett vállalatoknál

A nettó árbevétel szerinti megoszlásra rányomja bélyegét, hogy a kutatás az 50-nél több főt foglalkoztató feldolgozóipari vállalatok működését vizsgálja. Így nem jelennek meg a kisebb szervezetek, és 67,82%-ban az éves árbevétel 10 millió euró feletti, amelyből 32,17% meg is haladja az 50 millió eurót. 26,52%-a szervezeteknek 2 és 10 millió euró közötti nettó árbevételét realizál egy évben. 5,65%-ban megjelentek azok a cégek, amelyek árbevétele kevesebb, mint 2 millió euró évente.



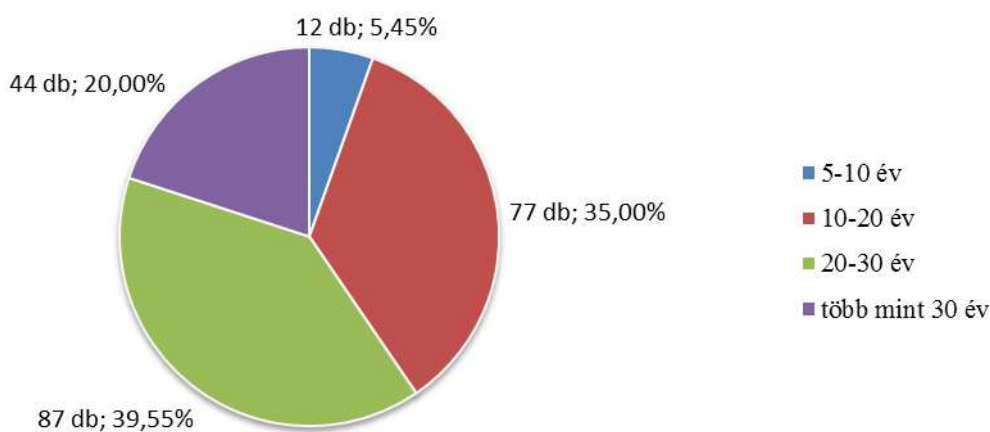
37. ábra. A megkérdezett vállalatok megoszlása az éves nettó árbevétel szerint

A mérlegfőösszeg szerinti megoszlásnál a korlátozott minta ugyanúgy érezteti hatását, mint a nettó árbevétel szerinti összetétel esetén. 32,61% 43 millió euró feletti, és 25,65% 10 és 43 millió euró közötti éves mérlegfőösszegű szervezet van a mintában. 2 és 10 millió euró közötti érték jellemző a vizsgálat szerint 33,48%-ra, és 2 millió euró alatti mindössze 8,26%-ra.



38. ábra. A megkérdezett vállalatok megoszlása a mérlegfőösszeg szerint

A kor szerinti megoszlásnál egyértelműen kirajzolódik a rendszerváltáskor történt vállalat alapítási hullám. A legtöbb vállalat, 39,55% 20-30 év közötti, ami 1985 és 1995 közötti alapítást mutat. 35% az ezredforduló környékén alakult, 5,45% ellenben nem olyan régen indult, kevesebb, mint 10 éve. A vizsgálatba bevont vállalatok 20%-a idősebb 30 évnél, amelyek valószínűsíthetően a régi, tradicionális nagyvállalatok. A kutatás az 5 évnél fiatalabb vállalatokat nem vette figyelembe, mert azok életciklusuk elején járnak, ami miatt nem mérvadóak a sikeres működés azonosításánál.



39. ábra. A megkérdezett vállalatok kor szerinti összetétele

5.1.2. Kutatásba bevont vállalatok szervezeti kultúra jellemzői

A Magyarországon jelenlévő, 50-nél több főt foglalkoztató feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok szervezeti kultúra jellemzőinek megállapításának eszköze a Cameron-Quinn féle OCAI kérdőív volt. A módszert korábban több kutatás is használta kultúraazonosításra (Balogh, 2011; Fekete, 2011; Bognár, 2013; Bogdány, 2014; Lippert, 2015), de egyik sem tárta fel konkrétan a feldolgozóipar, jelen kutatás által konkretizált vállalat típusait. A módszer használata azért népszerű, mert hat szempont szerint vizsgál, és a jelenlegi, illetve azt a kultúrát is azonosítja, ahova a szervezetek el kívánnak jutni.

Az OCAI szervezeti kultúra kérdőív már egy bevált eszköz, ahol 100-100 pontot kell szétosztania a válaszadónak a hat kulcsdimenzió négy jellemző állítás között. Ez a leosztás a szervezetük két állapotára is vonatkozik, a jelenlegire, illetve arra, ahova a vállalat el szeretne jutni. A vizsgált dimenziók:

- főbb szervezeti jellemzők,
- szervezeti vezetés,
- vezetési stílus,
- összetartó erő a szervezetben,
- stratégiai hangsúlyok,
- sikerkritériumok.

A kérdőív kultúrára vonatkozó részét hiánytalanul 226 felső vezető töltötte ki. Ezek a válaszok kerültek az elemzésbe. Domináns kultúrának az tekinthető, amelyekre a kapott értékek átlaga a legmagasabb. A kapott válaszok átlagai azt is megmutatják, hogy jelenleg, és kívánt állapotban a szervezetre melyik típusú kultúra mennyire meghatározó.

Jelenlegi és kívánatos kultúrák

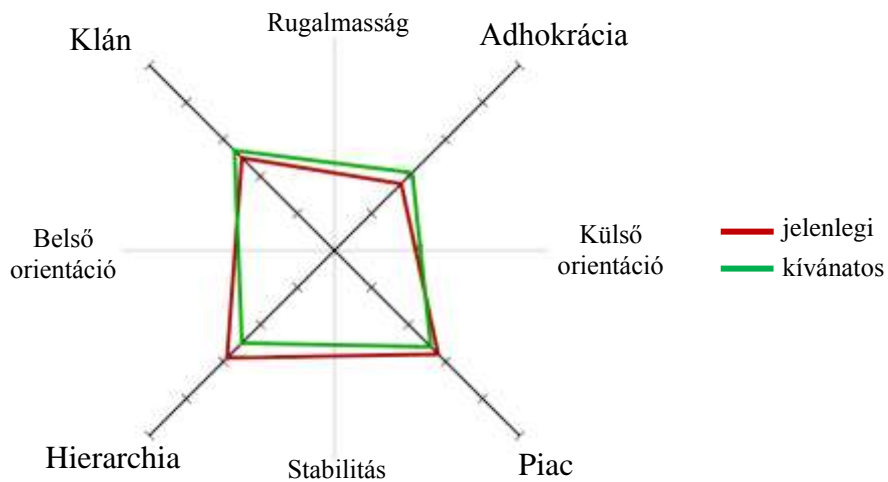
A Cameron-Quinn féle szervezeti kultúra besorolás ábrázolásának eszköze a sugárdiagram, amelyen könnyen látható, mely irányokban van a legnagyobb kitérés, ami megmutatja, milyen kultúrátípusok mennyire meghatározóak.

15. táblázat. A szervezeti kultúra felmérés statisztikai eredményei a vizsgált vállalatoknál

Domináns szervezeti kultúra		Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Jelenlegi	Klán	100	0	100	24,9	15,2
	Adhokrácia	100	0	100	17,4	10,3
	Piac	100	0	100	27,5	15,1
	Hierarchia	100	0	100	29,1	17,1
Kívánatos	Klán	100	0	100	26,8	13,1
	Adhokrácia	100	0	100	20,9	10,2
	Piac	80	0	80	26,2	12,0
	Hierarchia	100	0	100	24,9	13,6

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzésbe bevont vállalatok Cameron-Quinn féle kultúra besorolásánál elmondható, hogy jelenleg a hierarchia az uralkodó. Ezt követi a piac, a klán és legvégül az adhokrácia kultúra. A felső vezetők válaszaiból az látszik, hogy a kívánatos kultúránál az adhokrácia szintén a legkevésbé preferált. Legnagyobb mértékben a klán és egy kicsivel attól elmaradva a piac kultúra, amit szeretnének a jövőben, és ezután jön csak harmadikként a hierarchia a kérdésekre adott válaszok átlagai alapján.

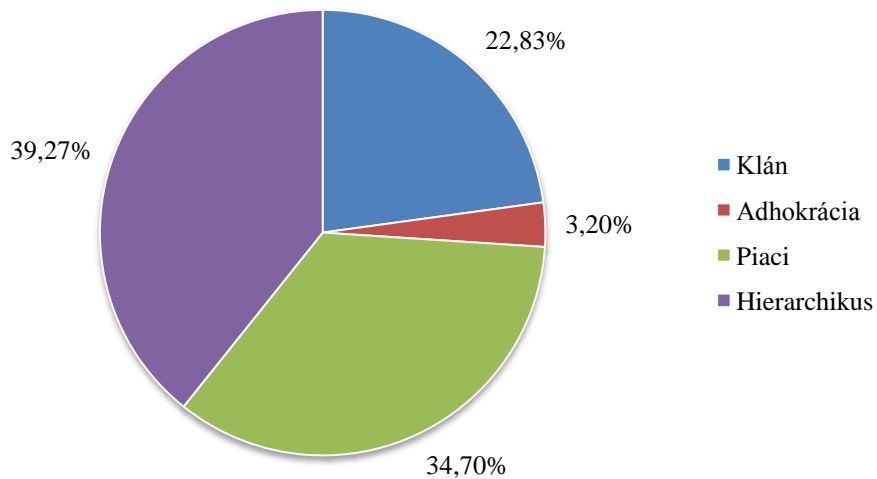


40. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a vizsgált vállalatoknál

A sugárdiagramon látszik, hogy a jelenlegi jellemző szervezeti kultúra kis mértékben különbözik a kívánatostól. Kismértékű hierarchia csökkenés, és adhokrácia növekedés az elvárt a vizsgálatba bevont vállalatok felső vezetői szerint.

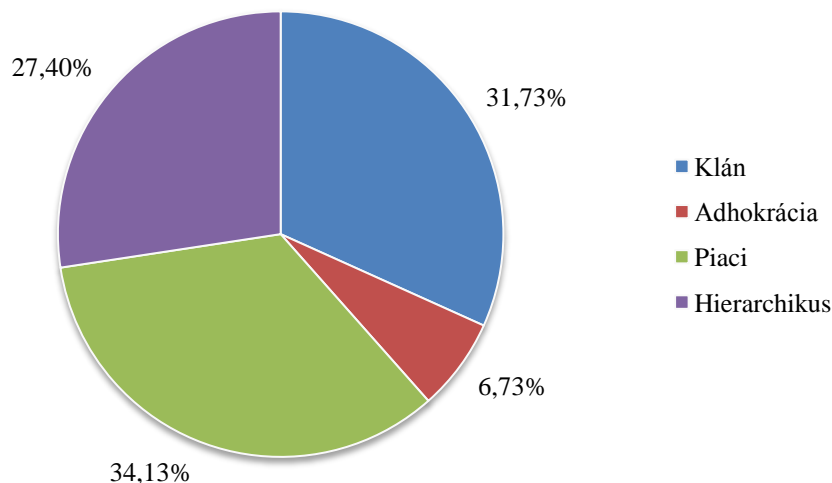
Uralkodó kultúrátípusok

A vizsgálatba bevont szervezeteknél a jelenleg uralkodó szervezeti kultúra legnagyobb mértékben a hierarchikus, 39,27%-ban. Második legjellemzőbb a piaci (34,7%), amit a klán (22,83%) kultúra követ. Legkevésbé az adhokrácia az uralkodó kultúra, amit csak 3,2%-ban jelöltek meg legmeghatározóbb mértékben a megkérdezettek.



41. ábra. Jelenleg uralkodó kultúrátípusok a vizsgált szervezetekben

A kívánatos kultúráknál a legnagyobb mértékben uralkodó a piaci, 34,13%-ban. Ezt követi a klán (31,73%) kultúra, és csak harmadik a jelenlegi kultúránál legdominánsabb hierarchikus kultúra, 27,4 százalékkal. Látható, hogy a hierarchia kevésbé kultivált, mégis jelenleg a legmeghatározóbb kultúrátípus. Az adhokrácia viszont a jövőben sem kívánatos uralkodó nézet, mivel a jelenleginél hozzávetőleg kétszer nagyobb mértékben, de így is csak 6,73 százalékban akarják a jövőben meghatározónak.



42. ábra. Kívánatosnak tartott uralkodó kultúrátípusok a vizsgált szervezetekben

A szervezeti kultúra egészének vizsgálata után következik a Cameron és Quinn által meghatározott hat kulcsdimenzió szerinti vizsgálat.

Főbb szervezeti jellemzők

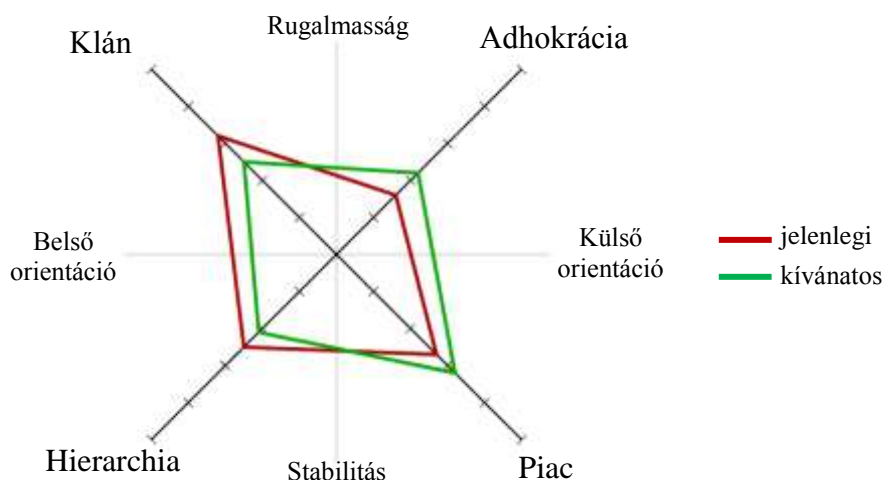
16. táblázat. A főbb szervezeti jellemzők kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei

Domináns szervezeti kultúra		Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Jelenlegi	Klán	100	0	100	32,2	18,3
	Adhokrácia	61	0	61	16,2	10,2
	Piac	80	0	80	27,0	13,2
	Hierarchia	100	0	100	24,6	16,4
Kívánatos	Klán	100	0	100	25,1	15,0
	Adhokrácia	100	0	100	22,5	11,9
	Piac	70	0	70	31,7	11,7
	Hierarchia	100	0	100	20,7	13,3

Forrás: saját szerkesztés

A főbb szervezeti jellemzők esetén a jelenlegi kultúránál az ábra a klán irányában csúcsosodik ki. A válaszadók tehát úgy ítélik meg, hogy szervezetük olyan, mint egy nagy család, és az emberek jól ismerik egymást. Ezt követi a piaci, utána jön a hierarchia kultúra. A legkevesebb átlagpontszámot az adhokrácia kapta. Ez jellemző a legkevésbé a vizsgált szervezetekre. A kívánatos kultúránál a súlypontok eltérnek, mert a legnagyobb átlagértéket a piaci kultúra kapta. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók azt szeretnék, hogy szervezetüknél az eredményorientáltság domináljon. Az emberek legyenek teljesítményorientáltak és versenyző szelleműek. Ezt követi a klán kultúra, és a

leggyengébb pontszám már nem az adhokráciára jellemző, hanem a hierarchikus szemléletre, hogy a szervezetet formális előírások szabályozzák.



43. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a főbb szervezeti jellemzők tekintetében

Az ábrát megnézve relatív nagy eltérés látható a jelenlegi és a kívánatos kultúra típus között. A változás igénye szembeötlő a külső orientációs szervezeti jellemzőkre.

Szervezeti vezetés

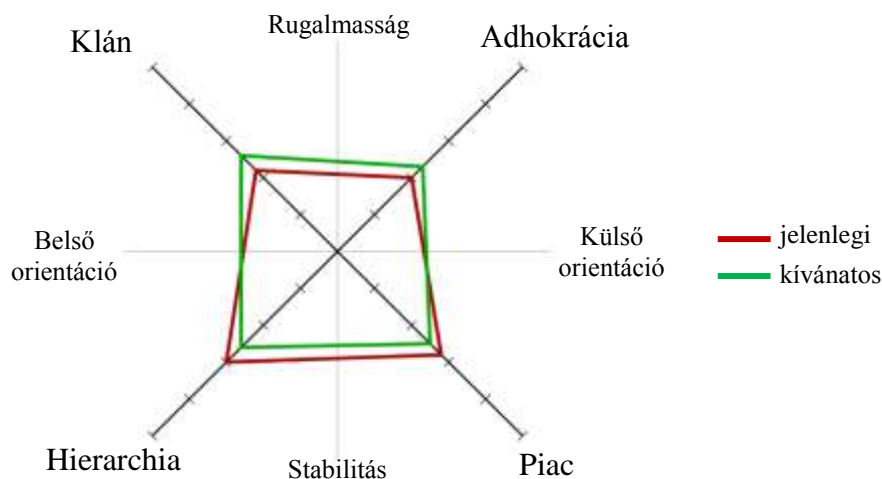
17. táblázat. A szervezeti vezetés kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei

Domináns szervezeti kultúra		Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Jelenlegi	Klán	80	0	80	21,8	12,5
	Adhokrácia	44	0	44	19,5	9,5
	Piac	100	0	100	28,3	15,7
	Hierarchia	100	0	100	30,4	16,1
Kívánatos	Klán	100	0	100	25,7	12,2
	Adhokrácia	60	0	60	22,8	9,5
	Piac	70	0	70	24,9	11,4
	Hierarchia	70	0	70	26,6	13,0

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti vezetésnél átlagosan a hierarchia kapta a legmagasabb értéket. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók úgy vélik a szervezetük vezetése a koordinációt, a szabályozott működést szorgalmazza. Kis mértékben kapott kevesebb pontot a piaci kultúra, amit egy nagyobb szakadással a klán felfogás követ. Legkevésbé jellemző az adhokrácia.

A kívánatos kultúráknál szintén az adhokrácia a legkevésbé vágyott, de a típusok értékei már sokkal közelebb esnek, a grafikonon nem tapasztalható akkora csúcsosodás, mint a jelenlegi helyzetnél. Harmadik a piac, amit a klán típusú kultúra előz meg. A legnagyobb értéket a hierarchia kultúra kapta, csakúgy, mint a jelenlegi kultúránál, viszont kisebb mértékben, ami a szabályozottság mértékének kívánt csökkentését jelzi.



44. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a szervezeti vezetés tekintetében

A sugárdiagramon látható, hogy a hierarchiát és piac felé tolódást szeretnék a jövőben csökkenteni, és minden típust csaknem egységesen érvényesíteni, amit a közel négyszög ábra kialakulása szemléltet.

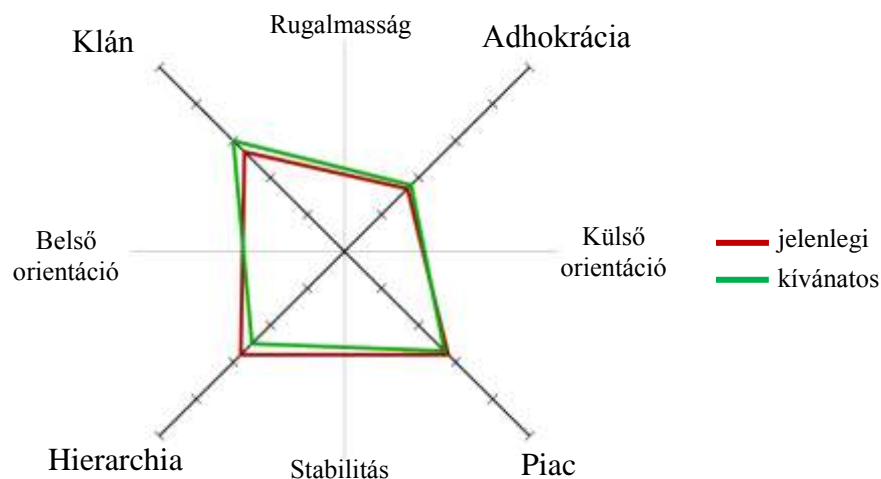
Vezetési stílus

18. táblázat. A vezetési stílus kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei

Domináns szervezeti kultúra		Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Jelenlegi	Klán	80	0	80	26,7	13,7
	Adhokrácia	100	0	100	17,0	11,1
	Piac	100	0	100	28,3	15,5
	Hierarchia	70	0	70	28,0	14,9
Kívánatos	Klán	60	0	60	29,8	11,1
	Adhokrácia	45	0	45	18,4	8,9
	Piac	80	0	80	26,7	11,9
	Hierarchia	100	0	100	25,1	11,9

Forrás: saját szerkesztés

A vezetési stílus szempontjából a piac kultúra a legjellemzőbb, de kapott átlagpontszáma csak nagyon kis mértékben magasabb, mint a hierarchiáé. Ez azt jelenti, hogy a vezetési stílusra a versenyszellem ösztönzése jellemző, de fontos szempont a kiszámíthatóság, a stabilitás is. A klán típusú vezetés magas pontszámmal követi az uralkodó nézeteket. Az adhokrácia viszont nagyon kismértékben jellemző, ami igaz a kívánatos kultúra esetén is. A másik három típus közül a legmagasabb pontszámot a klán típusú vezetés kapta, ami azt jelenti, hogy a válaszadók a csapatmunkát, konszenzust tartják a legmegfelelőbbnek. Ezt követi a piaci szemlélet, miszerint a versenyszellem ösztönzése elengedhetetlen, és csak harmadik helyen szeretnék a jövőben a hierarchikus vezetési stílust.



45. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a vezetési stílus tekintetében

A sugárdiagramon látható, hogy az adhokrácia és a piaci szemlélet alig észrevehetően mozdul csak el. Az látható még, hogy a hierarchikus szemlélet mértékének csökkentését szeretnék a klán kultúrára jellemző vezetési stílus javára.

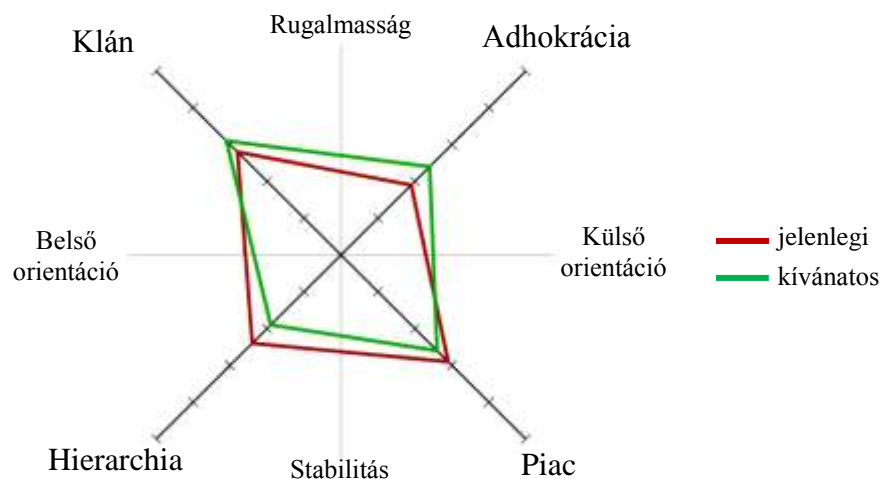
Összetartó erő a szervezetben

19. táblázat. Az összetartó erő a szervezetben kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei

Domináns szervezeti kultúra		Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Jelenlegi	Klán	80	0	80	28,0	15,6
	Adhokrácia	55	0	55	18,6	10,4
	Piac	80	0	80	29,1	13,1
	Hierarchia	100	0	100	24,3	14,7
Kívánatos	Klán	100	0	100	30,7	13,3
	Adhokrácia	80	0	80	24,2	10,3
	Piac	65	0	65	26,3	10,4
	Hierarchia	45	0	45	18,8	9,4

Forrás: saját szerkesztés

Az összetartó erő szempontjából jelenleg a piaci kultúra a domináns. Eszerint a célok elérésének a hangsúlyozása, az eredmények tartják egyben a vállalatot. Ezt követi kis eltéréssel a klán szemlélet, miszerint a lojalitás és bizalom funkcionál szervezeti ragasztóként. Harmadik a hierarchikus kultúra, és legkevésbé jellemző az adhokrácia, hogy a fejlődés iránti elkötelezettség tartja együtt a tagokat. A kívánatos kultúránál a klán szempont a legjellemzőbb. Azt szeretnék a felső vezetők, hogy a jövőben a lojalitás, a kölcsönös bizalom legyen az összetartó erő. Ezt követi a piac és az adhokrácia. Legkevésbé szeretnék azt, hogy a formális szabályok legyenek azok, amelyek által egységben gondolkodnak a munkatársak.



46. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a szervezetet összetartó erő tekintetében

A sugárdiagramon látható, hogy a hierarchia irányából az adhokrácia felé kívánják az elmozdulást. Kevésbé a formális szabályok, és nagyobb mértékben a fejlődés iránti elkötelezettség tartsa össze a szervezetet.

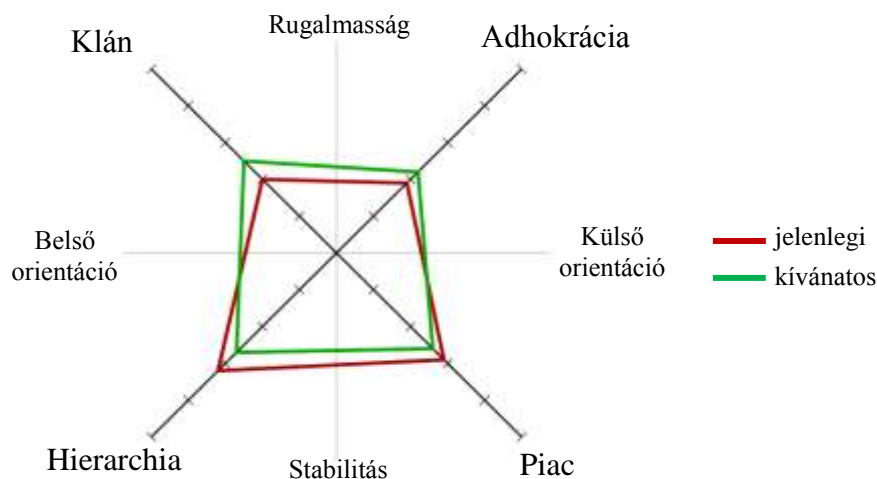
Stratégiai hangsúlyok

20. táblázat. A stratégiai hangsúlyok kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei

Domináns szervezeti kultúra		Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Jelenlegi	Klán	70	0	70	19,8	12,0
	Adhokrácia	50	0	50	19,4	9,2
	Piac	100	0	100	29,2	16,5
	Hierarchia	100	0	100	31,6	17,1
Kívánatos	Klán	100	0	100	25,0	12,5
	Adhokrácia	50	0	50	22,0	8,3
	Piac	80	0	80	25,7	11,8
	Hierarchia	65	0	65	27,3	12,4

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai hangsúlyok szempontjából a jelenlegi kultúránál a klán és az adhokrácia alacsony átlagértéket kapott. A meghatározó a hierarchia, és azt követi kevésbé a piaci kultúra. Ez azt jelenti, hogy jelenleg a stratégiai hangsúlyok legnagyobb mértékben a stabilitáson, gördülékeny működésen vannak. Ennél kisebb mértékben pedig a célok megvalósításán, az eredményeken. A kívánatos kultúránál a típusok kiegyenlítődnek. A hierarchia még mindig a legjellemzőbb, de már jóval kisebb mértékben. Kevésbé követi a piac és a klán kultúra. A legkevésbé jellemző az adhokrácia, de a jelenlegi helyzethez képest nagyobb befolyást képzelnek el számára a vállalatok felső vezetői.



47. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a stratégiai hangsúlyok tekintetében

A sugárdiagramon látható a kisimítás, miszerint az eltérő hangsúlyoknál a jövőben nagyobb egységet szeretnének, ami közel négyzet alakú diagramot eredményez.

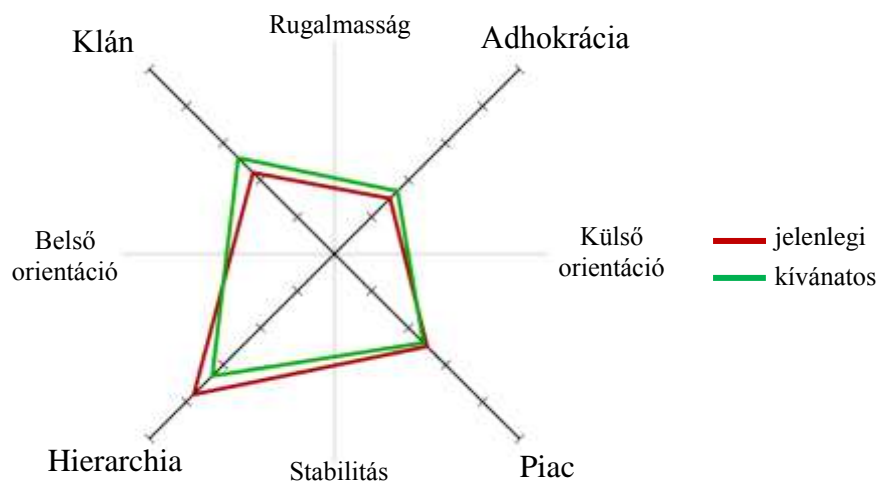
Sikerkritériumok

21. táblázat. A sikerkritériumok kultúravizsgálati rész statisztikai eredményei

Domináns szervezeti kultúra		Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Jelenlegi	Klán	80	0	80	22,6	13,3
	Adhokrácia	50	0	50	14,8	10,0
	Piac	80	0	80	25,0	14,6
	Hierarchia	100	0	100	37,6	18,3
Kívánatos	Klán	73	0	73	26,3	11,2
	Adhokrácia	50	0	50	17,1	9,0
	Piac	60	0	60	23,9	11,6
	Hierarchia	100	0	100	32,7	15,0

Forrás: saját szerkesztés

A siker kritériumainál kiemelkedik a hierarchikus kultúra. Ez azt jelenti, hogy a siker definiálása a hatékonyság, a megbízható teljesítés, és az alacsony költségek. A kívánatos kultúrájánál kisebb mértékben, mint a jelenleginél, de szintén abszolút domináns. Az adhokrácia mindkét esetben kevésbé jellemző. Nem az egyediség a mérvadó, ami érthető is, mivel Magyarországon nem a kutató, fejlesztő vállalatok vannak jelen. A jelenlegi kultúrájánál a második a piaci, azt követi a klán kultúra. Ez a kívánatos kultúra esetében fordított.



48. ábra. Jelenlegi és kívánatos kultúrák a sikerkritériumok tekintetében

A sugárdiagramon látható, hogy a hierarchikus csúcsosodás csökkenése a kívánatos, ami enyhe erősödést jelent a klán típus esetében.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a kutatásba bevont, Magyarországon, 50-nél több főt foglalkoztató, feldolgozóiparban működő vállalatok kultúrájáról az mondható el, hogy a vezetők meglátása szerint erőteljesen hierarchikus. Ez véleményem szerint azért is érthető, mert a gyártóvállalatok felépítése igen jellegzetes. Több szintből, eltérő, de jelentősen egymásra épülő feladatokat ellátó személyekből épül fel. Az erős strukturáltsággal szemben viszont az elvárt kultúra a kevésbé hierarchikus, családiasabb hangulatú, eredményorientáltabb működési forma, ami a válaszadók szerint jelenleg nem elég hangsúlyos.

A szervezetek kulturális jellemzőinek Cameron és Quinn szerinti hat kulcsdimenziója is a hierarchia dominanciáját jelzi. A szervezeti vezetés, a stratégiai hangsúlyok és a sikerkritériumok esetén is a hangsúlyok a stabilitáson, szervezettségen, megbízhatóságon vannak. Ez pedig továbbra is a legfontosabb kívánt elvárás a vizsgált jellemzők szerint. A vezetési stílus és az összetartó erő szempontjából viszont a piaci szemlélet a mérvadó. Fontos irányelv tehát a versenyszellem, és az eredményesség. Ez a szemlélet továbbra is elsődleges a kívánt működés esetén is. Ez azt mutatja, hogy mindenkori elvárás, hogy a vezetők ösztönözzék az embereket a legjobbjuk nyújtására, ez pedig a közös cél érdekében összekovácsolja a munkatársakat. A főbb szervezeti jellemzők esetén tapasztalható klán felfogás arra utal, hogy a vállalat egyben életteret, családias közeget biztosít.

5.2. A vállalatok sikeres működését befolyásoló sikertényező-faktorok meghatározása

A faktoranalízis eredményei azt mutatják, hogy a feltételezett változók és azok feltételezett csoportjai milyen módon jelennek meg. A faktorvizsgálat esetén kulcsfontosságú, hogy legyen összefüggés a változók között, mivel csak így alakíthatók ki faktorok.

A sikertényező indikátorok faktorelemzésének részletes eredményeit a 2. melléklet tartalmazza.

Az első lépés a korreláció-vizsgálat a változók között, ami azt mutatta, hogy a változók sokasága között nagyon sok kapcsolat található, ezért a faktorelemzést érdemes elkezdeni.

Ezt követik további tesztek, mint a változók alkalmasságának az ellenőrzése, illetve az illeszkedésvizsgálat. Előbbi eszköze a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató kiszámítása, illetve a Bartlett-féle gömbteszt, amelyek eredményeit a 22. táblázat mutatja.

22. táblázat. A sikertényező-elemek KMO mutató és Bartlett-teszt értéke

A minta megfelelőségének Kaiser-Meyer-Olkin mutatója		0.792
Bartlett-féle gömbteszt	Megközelítő khí-négyzet	1506.293
	Szignifikancia	0.000

Forrás: saját szerkesztés

A sikertényező-elemekre vonatkoztatott Kaiser-Meyer-Olkin mutató értéke 0,792, amely alátámasztotta, hogy a változók alkalmasak faktorelemzésre, mivel meghaladja a 0,5-ös értéket. A Bartlett-teszt 0,000 szinten szignifikáns értéke ezt megerősítette. Ez azt jelenti, hogy a változók alkalmasak a faktorelemzésre, mivel közöttük a parciális korrelációk megfelelően alacsonyak.

A Khí-négyzet modell megfelelő illeszkedést mutat, mivel kellően alacsony, és 0,106-os szignifikancia érték tartozik hozzá. Ez azt jelenti, hogy a kapott faktorok kellőképpen leírják a változókat.

23. táblázat. Faktoranalízisre való alkalmasság – Khí-négyzet – vizsgálata

Khí-négyzet	df	Szignifikancia
75.123	61	0.106

Forrás: saját szerkesztés

A faktorelemzés elvégzéséhez a Maximum-likelihood eljárást választottam, ami normál eloszlást feltételezve olyan becsléseket ad, amelyek a legnagyobb valószínűséggel létrehozzák a korrelációs mátrixot. Az elemzésnél először a változók kommunalitását mutató táblázatot kell ellenőrizni. A kommunalitásokra előírt minden szükséges kritérium teljesülése után² a modellbe a változók közel fele került be. A többi változó nem rendeződött be a kialakult faktorstruktúrába, nem kerültek egy csoportba egyik más tényezővel sem. A nagyszámú változókiesés nem meglepő, mivel a szakirodalmi kutatás során azonosított sikertényezők apró, kis eszközök, nüánsznyi tevékenységek, amelyek emiatt sok esetben csak igen gyenge, nehezen érzékelhető kapcsolatot mutatnak a többi hasonlóan finom megoldással.

Viszont nem lehet elmenni a faktorstruktúrából kimaradó eszközök mellett. Az elemzés során kiesett tényezők külön vizsgálata alapján az állapítható meg, hogy az előző bekezdésben leírtak szerinti gyenge kapcsolódások miatt sok változóra a faktorok alkotásánál gyenge kommunalitás jellemző, vagy egyes faktorokat bizonyos változók egyedül alkotnak. Ez azt jelenti, hogy adott elemeket a többi nem megfelelő mértékben tud magyarázni. A faktorelemzés szabályait figyelembe véve, azért, hogy a kommunalitások meghaladják a 0,25-ös értéket, és egyik változó esetében se jelezzen hibát (kommunalitás az iteráció során nagyobb, mint 1) az elemzés, a változókat szelektálni kell. A folyamatos kizárások után azonban nem alkotható meg struktúra, mert végül elfogynak a tényezők.

A faktorok meghatározása után azt kell eldönteni: hány darab faktor alkotja a rendszert? Az optimális faktorszám vizsgálatára több módszer van. Azokat a faktorokat érdemes

² A kommunalitásra előírt feltételeket a 9. melléklet tartalmazza.

megtartani, amelyek sajátértéke nagyobb, mint 1, mert azok több információt tartalmaznak, mint egy változó. Ez alá nem érdemes menni. Az összesített variancia %-a megadja, hogy az adott számú faktor az összes változóhoz képest hány százalék információt tartott meg.

A teljes magyarázott variancia táblázat prezentálja a kezdeti, a faktorelemzés utáni és a rotált faktorelemzés utáni sajátértéket, magyarázott varianciarányadot faktoronként és összesítve. A 24. táblázat azt mutatja, hogy öt faktor sajátértéke haladja meg az 1 értéket, így öt az optimális faktorszám.

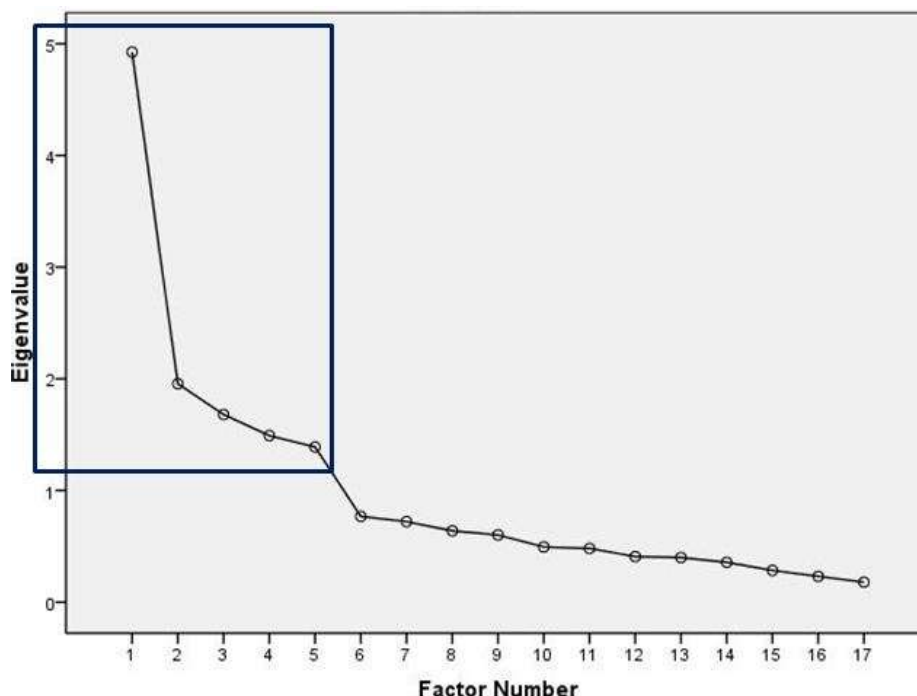
24. táblázat. A sikertényezőkre vonatkozó magyarázott variancia táblázat részlet

Teljes magyarázott variancia									
Faktor	Kezdeti			Faktorelemzés utáni			Rotált faktorelemzés utáni		
	Faktor sajátérték	Magyarázott varianciarányad	Összesített varianciarányad	Faktor sajátérték	Magyarázott varianciarányad	Összesített varianciarányad	Faktor sajátérték	Magyarázott varianciarányad	Összesített varianciarányad
1	4.925	28.972	28.972	4,234	24,907	24,907	2.142	12.600	12.600
2	1.955	11.501	40.473	1,417	8,336	33,242	2.103	12.372	24.972
3	1.680	9.880	50.353	1,396	8,209	41,452	1.927	11.335	36.308
4	1.491	8.769	59.122	1,330	7,821	49,273	1.736	10.214	46.522
5	1.389	8.172	67.295	1,045	6,147	55,420	1.513	8.898	55.420

Módszer: Maximum Likelihood

Forrás: saját szerkesztés

A kapott optimális faktorszám ellenőrzése „scree” grafikon elemzésével is megtörtént, ami a faktorok sajátértékét ábrázolja a faktorok sorrendjében. Az ábra alátámasztotta a korábban megállapított értéket, mert az ötödik faktor után változik meg a görbe meredeksége, akkor kezd lapossá válni.



49. ábra. Az optimális faktorszám ábrázolása („scree plot”)

A 24. táblázatban láthatóan, a rotált faktorelemzés utáni összesített varianciarányad értéke azt mutatja, hogy a kapott öt faktor 55,42%-ban magyarázza az elemzésben maradt változókat, vagyis együttesen ennyi részt tartottak meg az eredeti információból.

Következő lépés a faktormátrix létrehozása, ami által láthatóvá válik, hogy a bevont változók milyen faktorsúllyal szerepelnek a struktúrában. A súly megmutatja a kapott faktorok, és az eredeti változó közötti korrelációt. A faktorok értelmezhetősége miatt szükséges a faktorok rotálása, amellyel a faktorok könnyebben értelmezhetőek, mert a korábban magasabb értékek még jobban megnőnek, az alacsonyabbak pedig még jobban csökkennek.

A rotációhoz használt módszer a varimax volt, ami egy ortogonális forgatási eljárás, és egymással korrelálatlan faktorokat eredményez. Maximalizálja a faktorok által magyarázott varianciát, és azokat úgy osztja el, hogy lehetőség szerint minden változó nagy súllyal csak egy faktorhoz tartozzon. A mátrix alapján állapítható meg, hogy a kapott faktorokhoz milyen változók tartoznak. Egy változó ahhoz a faktorhoz tartozik, amelynél a faktorsúlya meghaladja a 0,25-ös értéket. Amennyiben ez több faktor esetén történik meg, akkor ahhoz tartozik, amelyiknél a súlya legalább a kétszerese a másik faktorhoz tartozó súlyának. A faktormátrixban a szürke kiemelés mutatja, hogy melyik változó melyik faktorhoz tartozik. A faktorokon belül a súlyok mutatják a tényezőerőségeket, azt, hogy mely változók hatása a legerősebb. A 25. táblázatban csak a 0,25-t meghaladó értékek szerepelnek.

25. táblázat. A sikertényezők rotált faktormátrixa

	Faktor				
	Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	Strukturális sikertényezők	Kulturális sikertényezők	Vezetési sikertényezők
Stratégia módosítása új társadalmi trendek esetén	0.737				
Előre megalkotott eljárások az átmenetekre	0.543		0.254		
Összhang a piac változási ritmusával	0.841				
Törekvés üzletág ütemének meghatározása	0.545				
Stratégia kidolgozása hosszú távra		0.529			
Stratégiát minden munkatárs ismeri.		0.833			
Stratégia kommunikálása minden érintett részére		0.768			0.276
Szolgáltató-vevő hozzáállású szervezet kialakítás			0.631		
Szervezeti megoldás a javaslatok elbírálására			0.912		
Szervezeti egység a javaslatok megvalósítására			0.790		
Csapatmunka				0.802	
Munkatársak több munkakört képesek ellátni				0.704	
Intuitív módon is történő munkaszervezés				0.526	
Vezetés részt vesz a tehetségek képzésében.					0.646
Beosztottak bevonása a döntések előkészítésébe					0.760
Beosztottak bevonása a döntések meghozatalába					0.673
Beosztottak bevonása a folyamatok kialakításába					0.395

Forrás: saját szerkesztés

A sikeres vállalati működést elősegítő tényezők öt faktorba rendeződtek. A faktorok 3 illetve 4 változót tartalmaznak, együtt összesen 17 darabot. Igaz, hogy öt csoport jött létre a feltételezett négy helyett, de ez csak azt jelentette, hogy a stratégiai sikertényezők különültek el két részre, a kifelé- és a befelé irányuló sikertényezőkre.

26. táblázat. A kapott sikertényező faktorok

Faktor megnevezése	Sikertényezők megnevezése
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	Finomhangolás Időütemezés
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	Hosszú távú tervek Stratégiai kommunikálása
Strukturális sikertényezők	Vevőorientált felépítés Javaslatok kezelése
Kulturális sikertényezők	Csapatmunka Univerzális munkaerő Intuitivitás
Vezetési sikertényezők	Tehetséggondozás Delegálás

Forrás: saját szerkesztés

Az első faktor, a „kifelé irányuló stratégiai sikertényezők”, amely a változásokat helyezi a középpontba. A „befelé irányuló stratégiai sikertényezők” faktor, a hosszú távú terveket és azok belső tudatosítását foglalja magában. A „strukturális sikertényezők” faktor, a kiszolgálás és folyamatos javítás elősegítésének szervezeti megoldásainak az összessége. A „kulturális sikertényezők” faktor a szervezeti normák és értékek, amelyek szerint történik a munkaszervezés, fókuszálva a csapatmunkára, univerzális munkaerőre és az intuitivitás mértékére. A „vezetési sikertényezők” faktor azt tartalmazza, a vezetők milyen módon fejlesztik beosztottaikat és osztják le a döntési jogköröket.

A kapott faktorok a következő, múltban azonosított sikertényezőket foglalják magukban:

1. Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők faktor (KISSF)

Finomhangolás: folyamatban lévő stratégia megváltoztatása kismértékben az új társadalmi trendek hatására. (Joyce et al., 2003a)

Időütemezés: megkoreografált eljárások a váltásokra, átmenetekre. A vállalat törekszik a piaci ütem meghatározására, és változási üteme egy jól meghatározható ritmust követ, amely összhangban van a piac ütemével. (Grove, 1997; Eisenhardt - Brown, 1999)

2. Befelé irányuló stratégiai sikertényezők faktor (BISSF)

Hosszú távú tervek: a vállalat rendelkezik hosszú időtávra célokkal, és azok megvalósítása lépésszerűen kidolgozott. (Collins - Porras, 2000)

Stratégia kommunikálása: a stratégia kommunikálása minden érintett részére megtörténik, ami által azt minden munkatárs ismeri. (Kotter, 1999; Joyce et al., 2003a; Ligeti, 2007)

3. Strukturális sikertényezők faktor (SSF)

Vevőorientált felépítés: olyan belső rendszer struktúra, ahol a folyamatok között is szolgáltató-vevő a hozzáállás, mintha mindenki közvetlenül a végfelhasználóval lenne kapcsolatban. (Peters - Waterman, 1982)

Javaslatok kezelése: a vállalat rendelkezik olyan szervezeti megoldással, amellyel a munkatársak által benyújtott jobbító javaslatokat elbírálja és olyan egységgel, amely azokat megvalósítja. (Kotter - Heskett, 1992; Kotter, 1999; Katzenbach, 2000)

4. Kulturális sikertényezők faktor (KSF)

Csapatmunka: egymás segítségén alapuló csapatmunka. (Kotter, 1999)

Univerzális munkaerő: a vállalat törekszik arra, hogy a munkavállalói több területen is bevezethetők legyenek.

Intuitivitás: a vezetés nem csak szisztematikus módszerekkel, jól kialakult gyakorlat szerint történik, hanem intuitív módon, ösztönös megérzés szerint is. (Joyce et al., 2003a)

5. Vezetési sikertényező faktor (VSF)

Tehetséggondozás: a felső vezetés részt vesz a tehetségek képzésében. (Christensen - Overdorf, 2000; Joyce et al., 2003a; Breene - Nunes, 2011c)

Delegálás: alkalmazottak bevonása a döntések előkészítésébe, meghozatalába, illetve a folyamatok kialakításába. (Dinya, 1999)

Egyedül az intuitivitás az, amely nem az előzetesen besoroltak szerint helyezkedett el. A tényező besorolása már az elméleti azonosításnál kérdésesnek bizonyult, mivel erősen kultúrafüggő. Végül a gyakorlati eredmények egyértelművé tették, hogy nem a vezetésnél, hanem a kultúránál kell figyelembe venni, mint a kultúra által befolyásolt sikertényezőt.

5.3. A sikertényezők és a sikeres vállalati működés közötti hatások

A fejezet azt vizsgálja, hogy a faktorelemzéssel létrehozott magyarázó változók, a sikertényező milyen szerepet játszanak a sikeres vállalati működésben. A kutatás feltárja, a sikertényező faktorok milyen hatást fejtenek ki a sikerkritériumokat leíró teljesítményre.

A vizsgálat első lépése a fenntarthatósággal kiegészített balanced scorecard elemekből álló sikerkomponensek létrehozása főkomponens-elemzéssel. Ezután következhet a sikertényező faktorok és sikerkomponens főkomponensek közötti összefüggések feltárása korrelációanalízissel, útelemzéssel és logisztikus regresszióval. Az útelemzésnél első a feltételek vizsgálata, hogy a változók alkalmasak-e az analízisre. A kapcsolaterőségek feltárásának eszköze a korrelációelemzés, az összefüggéseket kimutató utak azonosításának pedig a lineáris regressziós modellek. A logisztikus regresszió eredményeiből továbbá az látható, mely tényezők növelik a sikeres vállalati működés esélyét.

A fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard szerint mért teljesítmény-nézőpontok, magyarázott változóként való használatához az indikátorok összevonása főkomponens-analízissel történt. A főkomponens-analízis esetén a kapott tényezők már előre meghatározottak. Az alkalmazott statisztikai módszer nézőpontként vonja össze az indikátorokat egy mutatószámba. A főkomponens-analízis eredményeit a 27. táblázat foglalja össze.

27. táblázat. A sikerkomponens főkomponensek alkalmasságának vizsgálata

Sikerkomponens főkomponensek	KMO érték	Bartlett szignifikancia	Kommunalitás megfelelése	Magyarázott hányad
Pénzügyi nézőpont	0,571	0,000	megfelelő	63,239%
Vevői nézőpont	0,554	0,000	megfelelő	45,691%
Működési folyamatok nézőpont	0,509	0,000	megfelelő	45,372%
Tanulási-, és fejlődési nézőpont	0,507	0,000	megfelelő	42,478%
Fenntarthatósági nézőpont	0,520	0,000	megfelelő	40,258%

Forrás: saját szerkesztés

A kapott főkomponensek teljesítik az elvárt feltételeket mind a KMO érték, – amelyek értéke nagyobb, mint 0,5 – mind a Bartlett-teszt – a szignifikancia szint kisebb, mint 0,05 – szempontjából. A komponensek kommunalitása minden esetben 0,25 felett van, és a

súlyszámok az előírtaknak megfelelnek. A főkomponensek által magyarázott hányadok, hasonlóan, mint más kutatásnál (Bogdány, 2014), több esetben 40-50% között mozognak, de így is teljesítik a 30%-os határt, ami a minimumfeltétel a társadalomtudományi kutatások esetén ilyen típusú elemzéseknél. (Székelyi - Barna, 2005) Ezért elfogadhatóak, mint a sikerkomponenseket leíró főkomponensek.

A főkomponens-analízis után minden változó rendelkezésre áll az útelemzéshez. Első a korrelációelemzés és az utakat leíró lineáris regressziós modellek felírása. Ezután először azt kell megvizsgálni, hogy az útelemzés elvégzéséhez szükséges feltételek teljesülnek-e. Ehhez ellenőrizni kell az elemzési módszertan mellékletben leírtak szerint (9. melléklet), hogy a változók és a hibtagok megfelelnek-e az előírt követelményeknek.

5.3.1. Változók közötti kapcsolatok meghatározása korrelációelemzéssel

A korrelációk megmutatják a modellben található változók közötti kapcsolatokat, és azok intenzitását. A magyarázó és magyarázott változók is magas mérési szintűek. Ilyen esetben a korrelációelemzésnél a Pearson-féle korrelációs együtthatókkal („r”) mutathatók ki az összefüggések. Társadalomtudományi kutatásoknál a Pearson-féle korreláció értéke általában gyenge kapcsolatot mutat. Ez azért van így, mert a vizsgált jelenségre nagyon sok tényező kihat. A kapcsolatok sokkal erősebbek műszaki, vagy természettudományi vizsgálatok esetén. A Pearson-féle korreláció érték minősítése tehát nagyban függ a kutatás típusától és a kutatói gondolkodásmódtól.

A magyarázó változók - mivel faktorelemzéssel jöttek létre - függetlenek egymástól, nem mutatható ki közöttük korreláció. A magyarázott változók közötti korrelációelemzés eredményét a 28. táblázat mutatja. A mátrix szekcióiban a felső szám a Pearson-féle korrelációs együtthatók értéke, alatta található a szignifikancia szint, legalul az elemzésben használt minta elemszáma. A két csillag jelenti az 1%-os, az egy pedig az 5%-os szignifikancia szintet.

28. táblázat. A fenntarthatósági balanced scorecard szerinti sikerkomponensek közötti korrelációk

		PNS	VNS	MFNS	TFNS	FNS
Pénzügyi nézőpont sikerkomponens (PNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	1 230				
Vevői nézőpont sikerkomponens (VNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,251** ,000 230	1 230			
Működési folyamatok nézőpont sikerkomponens (MFNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,264** ,000 230	,276** ,000 230	1 230		
Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerkomponens (TFNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,272** ,000 230	,243** ,000 230	,177** ,007 230	1 230	
Fenntarthatósági nézőpont sikerkomponens (FNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,034 ,603 230	,245** ,000 230	,087 ,187 230	,009 ,896 230	1 230

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat mutatja, hogy valóban, a szakirodalmi feltárásnak megfelelően a nézőpontok hatnak egymásra. Ez egyértelműen alátámasztja azt, hogy a regresszió-elemzés nem elvégezhető, ezért az útelemzést marad, mint eszköz a hatások feltárásához.

Ezután következik annak vizsgálata, hogy a sikertényezők és a sikerkomponensek között felfedezhető-e korrelációk. Az eredményt a 29. táblázat mutatja.

29. táblázat. A magyarózó és magyarózott változók közötti korrelációk

		KISSF	BISSF	SSF	KSF	VSF	PNS	VNS	MFNS	TFNS	FNS
Kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor (KISSF)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	1 230									
Befelé irányuló stratégiai sikertényező faktor (BISSF)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,025 ,708 230	1 230								
Strukturális sikertényező faktor (SSF)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,042 ,530 230	,016 ,815 230	1 230							
Kulturális sikertényező faktor (KSF)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	-,009 ,893 230	-,024 ,720 230	-,030 ,650 230	1 230						
Vezetési sikertényező faktor (VSF)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,078 ,238 230	,059 ,373 230	,039 ,555 230	,007 ,916 230	1 230					
Pénzügyi nézőpont sikerkomponens (PNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,009 ,895 230	,054 ,411 230	,102 ,124 230	-,148* ,024 230	,113 ,086 230	1 230				
Vevői nézőpont sikerkomponens (VNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,261** ,000 230	,115 ,083 230	,141* ,033 230	-,112 ,091 230	,162* ,014 230	,251** ,000 230	1 230			
Működési folyamatok nézőpont sikerkomponens (MFNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,210** ,001 230	,055 ,402 230	,028 ,667 230	-,080 ,227 230	,135* ,041 230	,264** ,000 230	,276** ,000 230	1 230		
Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerkomponens (TFNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,117 ,078 230	-,001 ,992 230	,117 ,075 230	-,084 ,204 230	,174** ,008 230	,272** ,000 230	,243** ,000 230	,177** ,007 230	1 230	
Fenntarthatósági nézőpont sikerkomponens (FNS)	Pearson- féle korreláció Szignifikancia (2 oldalú) Elemszám	,157* ,017 230	,123 ,062 230	,244** ,000 230	-,002 ,973 230	,083 ,207 230	,034 ,603 230	,245** ,000 230	,087 ,187 230	,009 ,896 230	1 230

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai egyértelműsítik, hogy a sikertényező faktorok között nincsen szignifikáns kapcsolat, ahogy a faktorelemzés által elvárható is volt. Látható, hogy a változók között több is korrelál valamely másik változóval. A táblázatban szürke kiemelés jelzi azokat az eseteket, ahol szignifikáns szinten áll fenn korreláció az adott két tényező között. A két csillag jelenti az 1%-os, az egy pedig az 5%-os szignifikancia szintet.

A sikertényezők és sikerkomponensek részletes korrelációs eredményeit a *3. melléklet* tartalmazza.

A korrelációelemzés összesen 16 szignifikáns kapcsolatot azonosított. Látható, hogy a magyarozott oldalon, a fenntarthatósággal kiegészített balanced scorecard elemei között egy kivételével mindegyik hatás 0,2 érték felett van, és mindegyik 1%-os szinten szignifikáns. Az is látható, hogy a balanced scorecard klasszikus négy eleme közötti hatások markáns módon megjelennek. A fenntarthatóság, bevont nézőpont viszont csak a vevői nézőpont sikerével mutat összefüggést. A magyarozó változók hatásainál már vannak kevésbé – 5%-os szinten – szignifikáns kapcsolatok is, öt darab. Ezeknél a korrelációs értékek hét esetben alacsonyabbak, mint 0,2, három esetben viszont meghaladják azt.

A vizsgált nézőpontok sikerével több összefüggés is kimutatható. A pénzügyi nézőpont sikere négy változóval van kapcsolatban. Ezek közül legnagyobb mértékben a tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerével. Kismértékben kevésbé intenzív összefüggés látható a működési folyamatok-, illetve a vevői nézőponttal. A magyarozó változók közül egy, a kulturális sikertényező faktorral jelentkező kapcsolat, ami gyengébb, mint a magyarozott oldalon jelenlévők, és egyedülként nem 1%-os, hanem 5%-os szinten szignifikáns. Ez az egyedüli negatív korreláció a modellben. A pénzügyi nézőpont sikerével összefüggő szignifikáns kapcsolatok:

A magyarozott változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

- Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerével: 0,272
- Működési folyamatok nézőpont sikerével: 0,264
- Vevői nézőpont sikerével: 0,251

A magyarozó változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

- Kulturális sikertényező faktorral: -0,148

A vevői nézőpont sikere hét változóval mutat összefüggést. Öttel 1%-os, kettővel 5%-os szinten, szignifikáns módon. Ez a nézőpont az egyedüli, amelyik minden más sikerkomponenssel kapcsolatban van. Ez azt jelenti, hogy a fenntarthatósági nézőpont sikerével ez a nézőpont van egyedül kapcsolatban a balanced scorecard által leírt elemek közül. A teljes rendszerben itt található meg a legmagasabb Pearson-féle korrelációs kapcsolat, ami a működési folyamatok nézőponttal mutatkozik, értéke 0,276. A magyarozó változókkal való összefüggésnél a kifelé irányuló stratégiai sikertényezővel kapcsolatban a Pearson-féle korreláció értéke 0,261, ami a két oldal kapcsolatai között a legmagasabbak közé tartozik. A strukturális és vezetési sikertényező faktorok azok, amelyek 5%-os szinten szignifikáns kapcsolatot mutatnak a vizsgált sikerkomponenssel. A vevői nézőpont sikerével összefüggő szignifikáns kapcsolatok:

A magyarozott változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

- Működési folyamatok nézőpont sikerével: 0,276
- Pénzügyi nézőpont sikerével: 0,251
- Fenntarthatósági nézőpont sikerével: 0,245
- Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerével: 0,243

A magyarozó változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

- Kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktoral: 0,261
- Vezetési sikertényező faktoral: 0,162
- Strukturális sikertényező faktoral: 0,141

Működési folyamatok nézőpont sikere öt változóval mutat kapcsolatot. Ebből három magyarozottal és kettő magyarozóval. Négy 1%-os, egy pedig 5%-os szinten szignifikáns. A magyarozott oldalon a kapcsolatok az elvártak szerint, a fenntarthatóság bevonása nélküli nézőpontokkal 1%-os szinten, szignifikáns módon megvannak. A kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktoral áll fenn még 1%-os szignifikancia szinten kapcsolat, amelynek értéke 0,210. Azonosított összefüggés a vezetési sikertényező faktoral van még a magyarozott oldalon, de ez már kevésbé intenzív, és 5%-os a szignifikancia szintje. A működési folyamatok nézőpont sikerével összefüggő szignifikáns kapcsolatok:

A magyarozott változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

- Vevői nézőpont sikerével: 0,276
- Pénzügyi nézőpont sikerével: 0,264
- Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerével: 0,177

A magyarozó változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

- Kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktoral: 0,210
- Vezetési sikertényező faktoral: 0,135

Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerének minden - összesen négy darab - kapcsolata 1%-os szinten szignifikáns. A magyarozó változók közül csak egy faktoral a vezetésre vonatkoztatottal mutat kapcsolatot, 0,174 Pearson-féle korrelációs értékkel. A tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerével összefüggő szignifikáns kapcsolatok:

A magyarozott változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

- Pénzügyi nézőpont sikerével: 0,272
- Vevői nézőpont sikerével: 0,243
- Működési folyamatok nézőpont sikerével: 0,177

A magyarozó változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

- Vezetési sikertényező faktoral: 0,174

Fenntarthatósági nézőpont sikerének kapcsolatai – összesen három darab – elütnek a korábbi nézőpontok által mutatottaktól. A magyarozott oldalon csak egy tényezővel a vevői nézőpont sikerével volt kimutatható összefüggés, viszont a magyarozó változók közül kettővel is. Egynél, a kifelé irányuló stratégiai sikertényezők faktoral pusztán gyenge kapcsolat mutatható ki, amely 5%-os szinten szignifikáns. A strukturális

sikertényezők faktorral viszont már közepes a kapcsolat, amelynek szignifikancia szintje 1%-os. A fenntarthatósági nézőpont sikerével összefüggő szignifikáns kapcsolatok:

A magyarázott változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

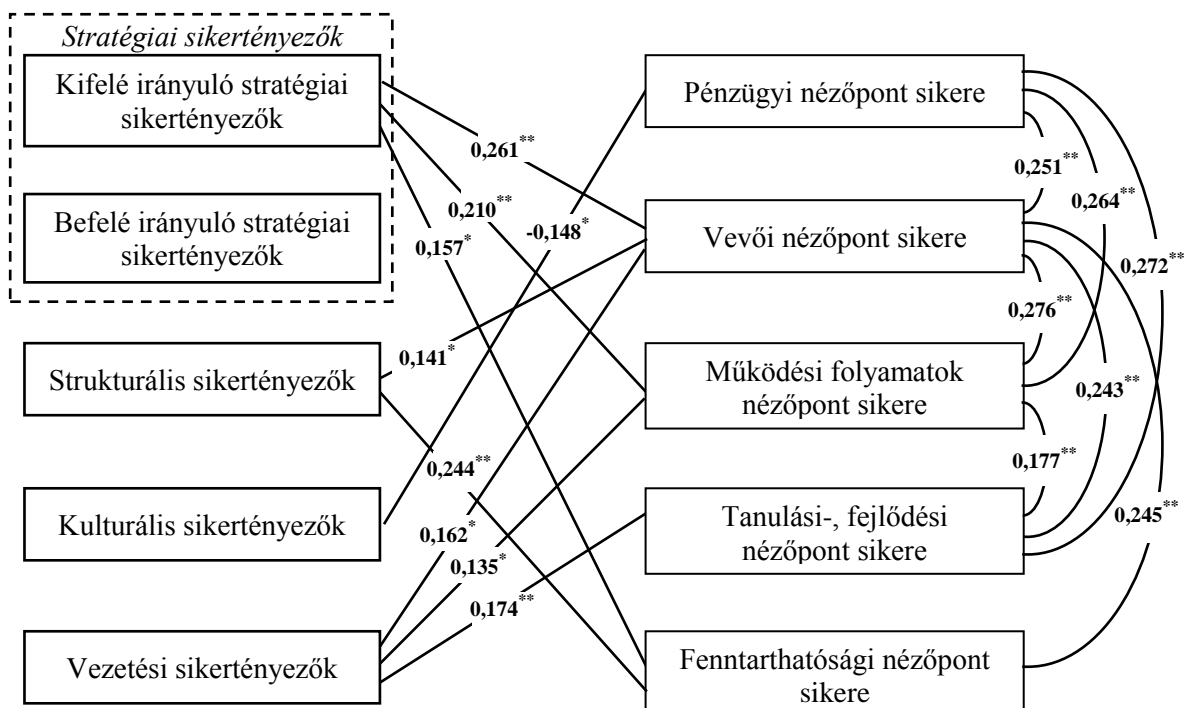
- Vevői nézőpont sikerével: 0,245

A magyarázó változókkal tapasztalható kapcsolatokat mutató Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei:

- Strukturális sikertényező faktorral: 0,244
- Kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktorral: 0,157

A sikertényező faktorok kapcsolatainál elmondható, hogy a kifelé irányuló stratégiai sikertényezők mutatják a legtöbb és legintenzívebb összefüggéseket a sikerkomponensekkel. A vezetési sikertényezők faktor is három változóval mutat kapcsolatot, de azok gyengébbek, két esetben nem 1, hanem 5%-os szinten szignifikánsak. A strukturális sikertényezők faktor kettő, egy 5, illetve egy 1%-os szinten, míg a kulturális sikertényezők egy esetben mutatnak negatív, 5%-os szinten szignifikáns összefüggést a magyarázott változókkal.

Az 50. ábra megmutatja strukturálisan a tényezők közötti korrelációs kapcsolatokat. Látható, hogy az egyes sikertényezők melyik nézőpont sikerével vannak kapcsolatban, és melyikkel nem. Az is látható, hogy a fenntarthatósággal kiegészített balanced scorecardon belül milyen hatások vannak. Az ábrán a csillag azt mutatja, hogy a kapcsolat milyen szinten szignifikáns. Az egy csillag azt jelenti 5, a két csillag azt, hogy 1%-os a szignifikancia szintje.



50. ábra. A korrelációk a kutatási modellben ábrázolva

5.3.2. Változók kapcsolatainak összehasonlítása szignifikancia vizsgálattal

A korrelációs vizsgálat megmutatta a szignifikáns kapcsolatokat, és azok intenzitását a tényezők között. Felmerül a kérdés, hogy a sikertényező faktorok és sikerkritérium főkomponensek kapcsolatai között van-e különbség. Választ a szignifikancia vizsgálat ad, amely megmutatja, hogy különböző korrelációk szignifikánsan eltérnek-e egymástól. A vizsgálat jelen esetben azt tárja fel, hogy az azonosított egyes sikertényező-faktorok sikerkritériumokkal fennálló kapcsolatok közül, illetve az egyes sikerkritériumok a sikertényező-faktorokkal fennálló kapcsolatai közül melyek térnek el szignifikánsan egymástól.

Az elemzés a Fisher-féle Z-transzformációt használja annak eldöntésére, hogy van-e eltérés, vagy nincsen a korrelációk között. Amennyiben 9. mellékletben leírt számolási mód szerint kiszámolt z érték a $[-1,96; +1,96]$ intervallumba esik 5%-os szignifikancia szint mellett, akkor a korrelációk szignifikánsan nem különböznek egymástól. Viszont ha a kiszámolt z érték a megadott intervallumon kívülre esik, akkor az eltérés szignifikáns a két korreláció között, tehát azok különbözőek, eltérnek egymástól.

A vizsgálatot a sikertényező oldalon a kifelé irányuló stratégiai-, a strukturális-, illetve a vezetési sikertényező faktorok esetében kell elvégezni, mert ezeknél van legalább két kapcsolat a sikerkritériumok irányában. Ugyanebből az okból kifolyólag a sikerkritériumoknál szintén három esetben kell vizsgálni, a vevői, a működési folyamatok és a fenntarthatósági nézőpont sikere esetében.

A Fisher-féle Z-transzformáció elmélete, és használati módja a 9. mellékletben található.

A magyarázó változók szerinti szignifikancia vizsgálatnál a kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor három sikerkritériummal korrelál. A három korreláció szignifikancia vizsgálatát a 30. táblázat mutatja be:

30. táblázat. A kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei

	r_1 hatás	r_2 hatás	r_1	r_1	n_1	n_2	z_1	z_2	z
Kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor	Vevői nézőpont sikere	Működési folyamatok nézőpont sikere	0,261	0,210	230	230	0,267	0,213	0,575
	Vevői nézőpont sikere	Fenntarthatósági nézőpont sikere	0,261	0,157	230	230	0,267	0,158	1,159
	Működési folyamatok nézőpont sikere	Fenntarthatósági nézőpont sikere	0,210	0,157	230	230	0,213	0,158	0,584

Forrás: saját szerkesztés

A kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktoral fennálló korrelációs kapcsolatokra elvégzett szignifikancia vizsgálat eredményei által elmondható, hogy a kapott z érték minden esetben a kritikus intervallumon belülre esett, ezért nem vethető el a nullhipotézis. Ez alapján a vizsgálat eredményeképpen kijelenthető, hogy a vevői-, a működési folyamatok- és a fenntarthatósági nézőpont sikerkomponensek tekintetében a korrelációs együtthatók értékeikben eltérnek, de statisztikai szempontból a korrelációk szignifikáns módon nem különböznek egymástól.

A strukturális sikertényezők faktor két sikerkritériummal korrelál, amelyek szignifikancia vizsgálatát a 31. táblázat mutatja be.

31. táblázat. A strukturális sikertényezők faktor korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei

	r_1 hatás	r_2 hatás	r_1	r_1	n_1	n_2	z_1	z_2	z
Strukturális sikertényezők faktor	Vevői nézőpont sikere	Fenntarthatósági nézőpont sikere	0,141	0,244	230	230	0,142	0,249	-1,141

Forrás: saját szerkesztés

A strukturális sikertényezők faktorról fennálló korrelációs kapcsolatokra elvégzett szignifikancia vizsgálat eredménye által elmondható, hogy a kapott z érték a kritikus intervallumon belülre esett, ezért nem vethető el a nullhipotézis. Ezáltal a vizsgálat alapján kijelenthető, hogy a vevői- és a fenntarthatósági nézőpont sikerkomponensek tekintetében a korrelációs együtthatók értékeikben ugyan különböznek, azonban statisztikai szempontból a korrelációk szignifikáns módon nem térnek el egymástól.

A vezetési sikertényezők faktor három sikerkritériummal korrelál. Azok szignifikancia vizsgálatának eredményeit a 32. táblázat szemlélteti.

32. táblázat. A vezetési sikertényezők faktor korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei

	r_1 hatás	r_2 hatás	r_1	r_1	n_1	n_2	z_1	z_2	z
Vezetési sikertényezők faktor	Vevői nézőpont sikere	Működési folyamatok nézőpont sikere	0,162	0,135	230	230	0,163	0,136	0,294
	Vevői nézőpont sikere	Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere	0,162	0,174	230	230	0,163	0,176	-0,132
	Működési folyamatok nézőpont sikere	Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere	0,135	0,174	230	230	0,136	0,176	-0,426

Forrás: saját szerkesztés

A vezetési sikertényezők faktorról fennálló korrelációs kapcsolatokra elvégzett szignifikancia vizsgálat eredményei által elmondható, hogy a kapott z érték - az előzőekkel megegyezően - minden esetben a kritikus intervallumon belülre esett, ezért nem vethető el a nullhipotézis. Ez azt jelenti, hogy a vizsgálat alapján kijelenthető, habár a vevői-, a működési folyamatok- és a tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerkomponensek irányában a korrelációs együtthatók értékeikben eltérnek, de statisztikai szempontból a korrelációk szignifikáns módon nem különböznek egymástól.

A magyarázott változót leíró sikerkomponensek szerinti hatások szignifikancia vizsgálatánál a vevői nézőpont sikerénél három, a működési folyamatok és a fenntarthatósági nézőpontok sikerénél két hatás kell az elemzésbe bevonni.

A vevői nézőpont sikere három sikertényező faktorról korrelál. A három korrelációs szignifikancia vizsgálatát a 33. táblázat mutatja be:

33. táblázat. A vevői nézőpont sikerkomponens korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei

	r_1 hatás	r_2 hatás	r_1	r_1	n_1	n_2	z_1	z_2	z
Vevői nézőpont sikere	Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők faktor	Strukturális sikertényezők faktor	0,261	0,141	230	230	0,267	0,142	1,334
	Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők faktor	Vezetési sikertényezők faktor	0,261	0,162	230	230	0,267	0,163	1,105
	Strukturális sikertényezők faktor	Vezetési sikertényezők faktor	0,141	0,162	230	230	0,142	0,163	-0,229

Forrás: saját szerkesztés

A vevői nézőpont sikerkomponenssel fennálló korrelációs kapcsolatokra elvégzett szignifikancia vizsgálat eredményei által látható, hogy a kapott z érték minden esetben a kritikus intervallumon belülre esett, ezért nem vethető el a nullhipotézis. Kijelenthető tehát, hogy a kifelé irányuló stratégiai-, a strukturális- és a vezetési sikertényezők faktorok tekintetében a korrelációs együtthatók értékeikben különböznek, de statisztikai szempontból a korrelációk szignifikáns módon nem térnek el egymástól.

A működési folyamatok nézőpont sikere két sikertényező faktorról korrelál, amelyek szignifikancia vizsgálatát a 34. táblázat mutatja be.

34. táblázat. A működési folyamatok sikerkomponens korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei

	r_1 hatás	r_2 hatás	r_1	r_1	n_1	n_2	z_1	z_2	z
Működési folyamatok nézőpont sikere	Strukturális sikertényezők faktor	Vezetési sikertényezők faktor	0,210	0,135	230	230	0,213	0,136	0,824

Forrás: saját szerkesztés

A működési folyamatok sikerkomponenssel fennálló korrelációs kapcsolatokra elvégzett szignifikancia vizsgálat eredménye által megállapítható, hogy a kiszámolt z érték szintén a kritikus intervallumon belülre esett, ezért nem vethető el a nullhipotézis. Így a vizsgálat alapján elmondható, hogy a strukturális- és a vezetési sikertényezők faktorokkal kapcsolatban a korrelációs együtthatók értékeikben eltérnek, azonban statisztikai szempontból a korrelációk szignifikáns módon nem különböznek.

A fenntarthatósági nézőpont sikere két sikertényező faktorról korrelál, amelyek szignifikancia vizsgálatát a 35. táblázat mutatja be.

35. táblázat. A fenntarthatósági sikerkomponens faktor korrelációs kapcsolatainak eltérései közötti szignifikancia vizsgálat eredményei

	r_1 hatás	r_2 hatás	r_1	r_1	n_1	n_2	z_1	z_2	z
Fenntarthatósági nézőpont sikere	Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők faktor	Strukturális sikertényezők faktor	0,157	0,244	230	230	0,158	0,249	-0,966

Forrás: saját szerkesztés

A fenntarthatósági sikerkomponenssel fennálló korrelációs kapcsolatokra elvégzett szignifikancia vizsgálat eredményezte z érték, csakúgy, mint minden korábbi esetben a kritikus intervallumon belülre esett, ezért itt sem vehető el a nullhipotézis. Így a vizsgálat alapján kijelenthető, hogy a kifelé irányuló stratégiai- és a strukturális sikertényezők faktorokkal való korrelációk együtthatói értékeikben nem egyeznek meg, viszont statisztikai szempontból a korrelációk szignifikáns módon nem különböznek egymástól.

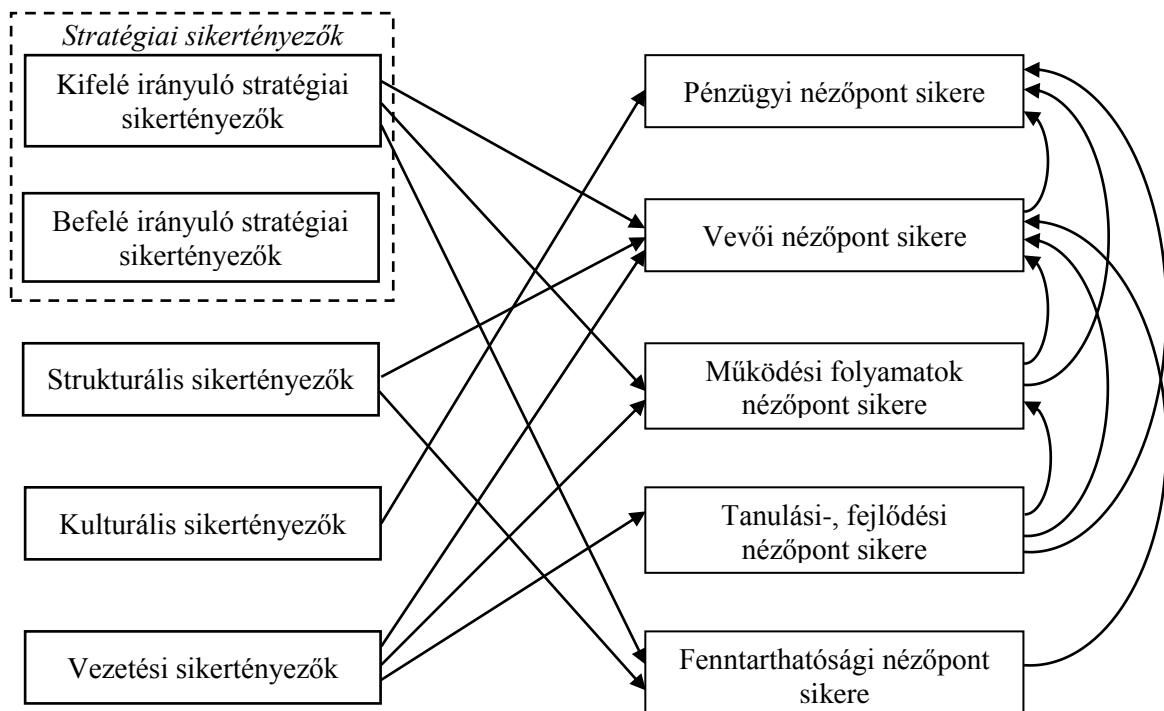
A szignifikancia vizsgálata alapján elmondható, hogy egyik vizsgált korreláció pár esetében sem mutatható ki szignifikáns eltérés, ezért statisztikailag a más tényezőkkel több kapcsolatot mutató sikertényező faktorok és sikerkomponensek kapcsolatai nem térnek el szignifikáns módon egymástól.

5.3.3. A sikertényező faktorok sikerkritériumokra gyakorolt hatásainak feltárása útelemzéssel

A kutatási modell magyarázott változója a sikeres vállalati működés. A szakirodalmi kutatás alapján a siker-, a kiemelkedő teljesítmény komponenseit a balanced scorecard teljesítménymérő rendszer adja a fenntarthatósági nézőponttal kiegészítve. Kaplan és Norton által kidolgozott rendszer viszont egymás közötti hatásokat mutat, ami a regresszió-elemzés egyik, a változók függetlenségi feltételét sérti. A probléma a magyarázó oldalon nem jelenik meg, mivel a faktorelemzés egymástól független változókat eredményezett. Abban az esetben, ha a regresszió-elemzésnek ez a feltétele sérül, az útelemzést lehet használni, ami megmutatja a közvetlen hatások mellett közvetetteket is. Láthatóvá válnak az egyes változók indirekt hatásai. Az útelemzésnek pontosan az egyik feltétele az, hogy a változók korreláljanak egymással, mert az elemzés során használt regressziós modellek ezekre a kapcsolatokra épülnek.

Az útmodell során tehát láthatóvá válnak a közvetlen hatások - amelyeket a nyilak egyenként jelentenek - mellett még a közvetett hatások is, amikor egy nyíl a további nyilak által fejt ki hatását. Az útmodell igazából a magyarázó és magyarázott változók közötti nulladrendű lineáris korrelációt osztja fel két részre. Direktre, amely közvetlenül jelenik meg a változók között, illetve indirektre, amit egy változó a többi változón keresztül gyakorol az adott magyarázott változóra.

Az útmodell létrehozásának alapját a Pearson-féle korrelációk adják. Az utak kialakításához viszont egyértelmű logikával irányt kell adni. Ez a kutatási modell és a szakirodalmi kutatás alapján történt meg, két egyértelmű szabály szerint. Az első a magyarázó és magyarázott változók elrendezése. Csakúgy, mint a regresszió-nál az egymástól független magyarázó változók irányából mutat a hatás a magyarázott változók felé. Függvényszerűen a független változók befolyásolják a függőt. A másik szabályt a szakirodalmi kutatás adta, ami a magyarázott oldalra vonatkozik. Sikert leíró komponensek alapja a teljesítménymérés, amelynek eszköze a balanced scorecard. A balanced scorecard nézőpontjai közötti kapcsolatirányokat Norton és Kaplan tisztán leírja, a bevont fenntarthatósági nézőpont pedig, mivel nem piaci szempont mindegyik tényezőre kihat. (Kaplan - Norton, 2002; Zingales - Hockerts, 2002) A két szabály által meghatározott logikát követve a korrelációkból kiindulva, amit az 50. ábra mutat, az 51. ábra által látható hatásirányok állapíthatók meg.



51. ábra. A korrelációk által felépített útmodell

A hatásirányok alapján felírhatóak a lineáris regressziós modellek, és elvégezhetőek az útmodell használatához előírt feltételek ellenőrzése.

A változók közötti korrelációk, és az útábra által a következő öt lineáris regressziós modell azonosítható, ahol a görög betűk a parciális regressziós együtthatókat jelölik, a $RESID_i$ pedig az i -dik regressziós egyenlet hibtagja:

$$PNS = \alpha_1 * KSSF + \alpha_2 * VNS + \alpha_3 * MFNS + \alpha_4 * TFNS + RESID_1 \quad (1)$$

$$VNS = \beta_1 * KISSF + \beta_2 * SSF + \beta_3 * VSF + \beta_4 * MFNS + \beta_5 * TFNS + \beta_6 * FNS + RESID_2 \quad (2)$$

$$MFNS = \gamma_1 * KISSF + \gamma_2 * VSF + \gamma_3 * TFNS + RESID_3 \quad (3)$$

$$TFNS = \delta_1 * VSF + RESID_4 \quad (4)$$

$$FNS = \varepsilon_1 * KISSF + \varepsilon_2 * SSF + RESID_5 \quad (5)$$

ahol:

PNS a pénzügyi nézőpont sikere,

VNS a vevői nézőpont sikere,

$MFNS$ a működési folyamatok nézőpont sikere,

$TFNS$ a tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere,

FNS a fenntarthatósági nézőpont sikere,

$KISSF$ a kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor,

$BISSF$ a befelé irányuló stratégiai sikertényező faktor,

SSF a strukturális sikertényező faktor,

KSF a kulturális sikertényező faktor,

VSF a vezetési sikertényező faktor,

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \delta_1, \varepsilon_1, \varepsilon_2$ a parciális regressziós együtthatók,

$RESID_1, RESID_2, RESID_3, RESID_4, RESID_5$ a regressziós egyenletek hibtagjai.

A regressziós feltételek teljesülésének ellenőrzése

A változókra vonatkozó első feltétel a regressziós modellek alkalmazásához az, hogy azok normális eloszlásúak legyenek. Ennek ellenőrzése Kolmogorov-Smirnov-próbával történt. A próba nullhipotézise, hogy a változó normális eloszlást követ. Ez akkor teljesül, ha a kétoldali szignifikanciája eltér a nullától (Sig.>0,01).

A sikertényező faktorok esetében a 36. táblázat mutatja, hogy mindegyik változó szignifikanciája eltér a nullától (Sig.>0,01). Ez azt jelenti, hogy a nullhipotézist mindegyikre el kell fogadni, így kijelenthető, hogy a változók normális eloszlást követnek.

36. táblázat. A sikertényező faktorokra vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba

Kolmogorov-Smirnov-próba					
Faktor	Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	Strukturális sikertényezők	Kulturális sikertényezők	Vezetési sikertényezők
Elemsszám	230	230	230	230	230
Kolmogorov-Smirnov Z	1,519	1,228	1,529	1,577	1,247
Kétoldali szignifikancia	0,020	0,098	0,019	0,014	0,089

Forrás: saját szerkesztés

A sikerkomponens főkomponensek esetén is alátámasztást nyert, hogy mindegyik változó normális eloszlást követ, mert szignifikancia-szintjük eltér a nullától (Sig.>0,01), amit a 37. táblázat mutat.

37. táblázat. A sikerkomponens főkomponensekre vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba

Kolmogorov-Smirnov-próba					
Főkomponens	Pénzügyi nézőpont	Vevői nézőpont	Működési folyamatok nézőpont	Tanulási-, és fejlődési nézőpont	Fenntarthatósági nézőpont
Elemsszám	230	230	230	230	230
Kolmogorov-Smirnov Z	1,171	1,021	1,477	1,346	0,816
Kétoldali szignifikancia	0,129	0,248	0,260	0,053	0,519

Forrás: saját szerkesztés

A változók eloszlására vonatkozó vizsgálatok részletes eredményeit a 4. melléklet tartalmazza.

A második feltétel, hogy a magyarázó változók determinisztikusak és nem sztochasztikusak. A kitétel teljesül, mivel konkrét adatok a magyarázó változók, és nem valószínűségi változók.

A harmadik feltétel a változókra, hogy függetlenek egymástól. A kikötés a magyarázott változóknál teljesül, mivel a faktorelemzés független változókat eredményez, de a magyarázott oldalon a fenntarthatósággal kiegészített balanced scorecard belső hatásai miatt már nem. A kitétel jelen esetben azért nem probléma, mert pont az útelemzés

lényege, hogy abban az esetben lehet használni, amikor a függetlenség kritérium sérül. Az eltérés a feltételtől tehát megengedett.

A lineáris regressziós modellek megoldásával már minden adat megvan ahhoz, hogy a hibatagokra vonatkozó feltételek teljesülésének vizsgálata megtörténjen. A feltételek teljesüléséhez az útelemzéshez használt regressziós modellek elemzése során kapott standardizált hibatagok vizsgálatát kell elvégezni.

Az első két feltétel a hibatagokra az, hogy várható értékük nulla, illetve normál eloszlást követnek. Ezek ellenőrzéséhez is a Kolmogorov-Smirnov-próba szolgál eszközként. Nem csak a kétoldali szignifikanciát mutatja meg, amely a nullától való eltérés esetén alátámasztja a normalitást feltételező nullhipotézist, hanem a várható értéket is. A 38. táblázatban összegzett eredményeket megnézve elmondható, hogy az átlag mindenhol 0, és a kétoldali szignifikancia minden hibatag esetén eltér a nullától (Sig.>0,01). Ez azt jelenti, hogy az első két feltétel maradéktalanul teljesül.

38. táblázat. A standardizált hibatagokra vonatkozó Kolmogorov-Smirnov-próba eredményei

Kolmogorov-Smirnov-próba					
Magyarázott változó	Pénzügyi nézőpont	Vevői nézőpont	Működési folyamatok nézőpont	Tanulási-, és fejlődési nézőpont	Fenntarthatósági nézőpont
Átlag	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Szórás	0,993	0,990	0,996	0,998	0,996
Kolmogorov-Smirnov Z	0,721	1,049	1,252	0,587	1,104
Kétoldali szignifikancia	0,676	0,221	0,087	0,881	0,174

Forrás: saját szerkesztés

A lineáris regressziós modellek hibatagjainak várható értékére és eloszlására vonatkozó vizsgálatok részletes eredményeit az 5. melléklet tartalmazza.

A harmadik elvárás a hibatagokra, hogy homoszkedasztikusak legyenek, ami azt jelenti, hogy a regressziós egyenes minden pontján azonos szórású hibatagok vannak. A szórás egyenlőség ellenőrzése White-teszttel történt. Segédregresszió segítségével, amelynél a hibatagok négyzeteit magyarázzák az eredeti regresszió magyarázó változói, a változók négyzetei és a magyarázóváltozók páros keresztszorzatai. A teszt nullhipotézise, hogy akkor áll fenn szórás egyenlőség, ha a segédregresszió korrigálatlan R négyzet értékének és a megfigyelések számának szorzata kisebb, mint az 5 szabadságfokú chí-négyzet eloszlás α százalékos küszöbértéke, ahol α értéke a segédregresszió konstans nélkül vett regressziós együtthatóinak száma. A teszt feltétele még, hogy a segédregresszió tagjainak a száma kisebb kell, hogy legyen a megfigyelések számánál. Ez utóbbi feltétel a több mint 200 megfigyelés miatt biztosan teljesül.

39. táblázat. A hibatagokra vonatkozó segédregressziók eredményei

Magyarázott változó	A regresszió szignifikancia szintje	Korrigálatlan R^2 értéke
Pénzügyi nézőpont sikere	0,004	0,035
Vevői nézőpont sikere	0,002	0,108
Működési folyamatok nézőpont sikere	-	0,000
Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere	-	0,000
Fenntarthatósági nézőpont sikere	0,040	0,019

Forrás: saját szerkesztés

A segédregressziókat elvégzése után – ahogy a 39. táblázat mutatja – a White-teszt alapján két modell esetén a hibatagok varianciája állandó, tehát homoszkedasztikusak, mivel a segédregressziók nem eredményeznek 5 százalékos szignifikancia szinten megoldást. Mindkét esetben nem volt olyan magyarázó változó, amelyik hatást mutatott a hibatagok négyzetére, így a korrigálatlan R^2 érték is nulla lett. A maradék három modell esetén a segédregresszió szignifikáns, ami azt jelenti, hogy meg kell vizsgálni a korrigálatlan R négyzet és mintaelemszám szorzatának viszonyulását az 5 szabadságfokú khi-négyzet α százalékos küszöbértékéhez.

A korrelálatlan R négyzet értékek alapján kiszámolhatóak a White-teszt paraméterek, amit a 40. táblázat mutat.

40. táblázat. A White-teszt paramétereinek értéke

Magyarázott változó	n	R^2	α	$n \cdot R^2$	$\chi^2_v(\alpha)$	különbség
Pénzügyi nézőpont sikere	230	0,035	14	8,05	16,9	8,85
Vevői nézőpont sikere	230	0,108	27	24,84	40,1	15,26
Fenntarthatósági nézőpont sikere	225	0,019	5	4,275	11,1	6,825

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények azt mutatják, hogy mind a három esetben a korrigálatlan R^2 szorzata kisebb, mint az 5 szabadságfokú khi-négyzet eloszlás α százalékos küszöbértéke, ahol α a konstans nélküli regressziós együtthatók száma. Ez azt jelenti, hogy a White-teszt variancia homogenitást igazolt mindegyik esetben.

A White-teszt során felhasznált segédregressziók részletes eredményeit a 6. melléklet tartalmazza.

A negyedik feltétel a hibatagokra az, hogy nincsen köztük korreláció. Ez a feltétel longitudinális vizsgálatoknál okozhat problémát. Idősoros elemzéseknél fedezhetőek fel trendszerű kapcsolatok, amelyek torzító hatásúak. Jelen elemzés azonban keresztmetszeti, ami azt jelenti, hogy az adatok egy időpontra vonatkoznak, nem idősoron alapulnak, ezáltal kizárható az autokorreláció.

A változókra, és a hibatagokra előírt feltételek vizsgálata megtörtént, és minden esetben megfelelőséget mutatott. Ezután elfogadhatóak a lineáris regressziós modellek statisztikai elemzéseinek eredményei.

A lineáris regressziós modellek érvényességére vonatkozó szignifikancia vizsgálat szerint mindegyik modell szignifikáns, mert a szignifikancia mutató érték 0,05-nél kisebb. A modell magyarázókéességét az R^2 mutatja, amennyiben egy magyarázó változó van. Amennyiben több, akkor a korrigált R^2 adja meg azt, hogy a modell hány százalékban magyarázza a valóságot. A lineáris regressziós modellek eredményeit a 41. táblázat mutatja be.

41. táblázat. A lineáris regressziós modellek fontos mutatószámai

Modell	Magyarázott változó	R^2	Korrigált R^2	szignifikancia
1.	Pénzügyi nézőpont sikere	0,142	0,131	0,000
2.	Vevői nézőpont sikere	0,191	0,176	0,000
3.	Működési folyamatok nézőpont sikere	0,126	0,114	0,000
4.	Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere	0,036	0,032	0,004
5.	Fenntarthatósági nézőpont sikere	0,118	0,110	0,000

Forrás: saját szerkesztés

A lineáris regressziós modellek részletes eredményeit a 7. melléklet tartalmazza.

A lineáris regressziós modellek esetén azok a megfigyelések nem szerepelnek az elemzésben, amelyek standard deviációja 3-nál magasabb. A kizárásra azért volt szükség, hogy azok ne torzítsák az eredményeket. Az első és második modell esetén nem volt ilyen tag. A harmadik³ és ötödik⁴ modellnél öt megfigyelés nem került be az elemzésbe, a negyedik⁵ modellnél egy.

A modellek magyarázókéessége a negyedik kivételével, 10 és 20 százalék között mozog. A negyedik modellnél a magyarázott hányad 3,6%, ami nagyon alacsony, ezért a szerepeltetése az útmodellben nem indokolt. A vizsgálat elején nagy remények voltak azon irányban, hogy a beosztottak bevonása a döntésekbe, illetve a tehetségek képzése kimutatható hatást gyakorol majd a tanulási és fejlődési nézőpont sikerére. A hatást a

³ A kizárt megfigyeléseket megvizsgálva, a működési folyamatok nézőpont sikerét magyarázó regressziós modell esetén öt olyan vállalat válasza volt erőteljesen eltérő az átlagtól, amelyek az átlagnál a finomhangolás esetén 50,82%-kal, az időütemezés esetén 62,42%-kal erőteljesebb tevékenységet folytatnak. Erőfeszítéseik ellenére viszont 40%-kal gyengébb az átlagnál a nézőpont szerinti teljesítményük. A korábbi évhez képest a szolgáltatásuk átlagosan 30%-kal csökkent és K+F+I kiadásuk gyakorlatilag nem voltak. A vállalatok kelet-magyarországiak, Hajdú-Bihar, illetve Borsod-Abaúj-Zemplén megyében van a székhelyük. Az eredményeik azt mutatják, hogy a sikertényezőket használják, de földrajzi, illetve valószínűsíthetően a feldolgozóiparon belüli iparági sajátosságuk azok érvényesülését a működési folyamatok nézőpont sikerére gátolják. A további sikerkomponensek esetén nem tapasztalható ilyen mértékű teljesítmény eltérés.

⁴ A fenntarthatósági nézőpont sikerét magyarázó lineáris regressziós modell esetén olyan vállalatok mutattak devianciát, amelyek 45,49%-kal kevésbé követik a társadalmi trendeket, mint az átlag, és 14,62%-kal kevésbé ösztönzik a munkavállalakat a jobbító javaslatokra. Viszont az átlagtól jelentősen eltérve, ennek ellenére nagyon jelentős, 6% feletti a környezetvédelmi beruházásokra fordított kiadásuk az árbevételükhöz viszonyítva. Elsősorban nyugat-magyarországi, Veszprém és Vas megyei vállalatok, amelyek valószínűsíthetően alapvető elkötelezettséggel vannak a környezetvédelem, a fenntarthatóság irányában. Ezt pedig nem befolyásolják a külső hatások, és nem szükséges hozzá ösztönzés sem, mert ez a fajta gondolkodás alapvető.

⁵ A tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerét magyarázó lineáris regressziós modell esetén egy megfigyelés volt deviáns. Egy somogy megyei vállalat, amelynél erőteljes a vezetők részvétele a tehetségek képzésében (a legmagasabb, duplája az átlagnak), és ez igaz a döntésekbe való bevonásba is. Viszont a munkatársak elégedettsége 41,99%-kal, a fluktuáció 71%-kal gyengébb az átlagnál. Ez azt mutatja, hogy a vállalatnál valami specifikus probléma van, amely az alkalmazottak elégedettségét és elvágódását okozza. Ezt az adott vállalatnál egy kvalitatív vizsgálattal lehetne feltárni.

modell mutatja is ($\delta_1=0,174$), de mivel a magyarázóképesége olyan alacsony, hogy akár véletlen is lehet, ezért nem fogalmazható meg eredményként. A többi négy modell esetén a magyarázott hányad: az elsőnél 13,1, a másodiknál 17,6, a harmadiknál 11,4, a negyediknél pedig 11,0 százalék. Ezek az arányok első látásra alacsonynak tűnhetnek, mivel nem érik el a 20 százalékot. Viszont abban az esetben az alacsonyabb érték nagyon is figyelemre méltó, ha a teljes objektív élethelyzet összetett, és az arra vonatkoztatott modell annak csak egy kisebb részét tudja lefedni. (Székelyi - Barna, 2005) Jelen esetben a sikertényezők hatásának feltárására ez igaz, mivel a sikeres vállalati működés, és az azt meghatározó feltételek kutatása összetett és bonyolult, amit az is mutat, hogy nem lehet azokat egységbe foglalni. A vállalatok működése több külső és belső befolyásoló tényező együttes hatásából adódik, azok eredője. (Gaál et al., 2004) Ezért nem meglepő, hogy már más kutatásoknál is találkozhattunk hasonlóan alacsony magyarázott hányaddal. (Dancsecz, 2008; Fehérvölgyi, 2010) Ezáltal érthető, hogy a kiemelkedő teljesítményt, a sikeres működést nem 20-30 százalék felett magyaráz a sikert generáló eszközként azonosított néhány tényező megfelelő használata. A kutatás kisebb eszközöket ragad meg, amelyek hatásait vizsgálja, ennél fogva az elemzés nagyon részletes, és aprólékos. Ez okozza az enyhébb magyarázott hányadokat, amelyeket a kutatás kezdeténél ezen okból kifolyólag már feltételezni lehetett. Azért, mert a sikert befolyásoló háttértényezők száma és kombinációja borzasztóan nagy, illetve a vállalatokra jellemző egyéni jellemvonások, kompetenciák, motivációk nem szerepelnek a modellben. (Fényes - Pusztai, 2004; Veroszta, 2010) Viszont az elemzés lényege pont a részletek okozta eredmények, amelyek így láthatóvá válnak. Ezért a 10 és 20 százalék közötti értékek ebben a helyzetben figyelemre méltóak. A nem túl erős korrelációk a sikertényezők, és a teljesítmény nézőpontjai között ezért is érthetőek.

A szakirodalomban vita folyik arról, hogy a társadalomtudományi vizsgálatoknál a magas R^2 valóban bizonyíték-e a jó modellre, és hogy a nagyon kicsi R^2 elfogadható-e. Moksony elfogadhatónak tart nagyon kis értékeket is, amivel viszont Hunyadi nem ért egyet. Viszont Hunyadi is a nagyon alacsony R^2 -ként csak a 0,1, azaz 10% alatti értéket veszi, az afeletti hányadok nem szerepelnek kritikusként. (Moksony, 1998; Hunyadi, 2000) Jelen kutatás útelemzésénél elfogadott négy modell esetén a determinisztikus együttható (R^2), meghaladja a 0,1 értéket, amit a vita minimum értéknek tart, ezért az általuk azonosított hatások elfogadhatóak. Mindemellett a már korrigált R négyzetekből az is látszik, hogy a kutatás eredményei azt mutatják, hogy Magyarországon a feldolgozóiparban a nemzetközi kutatások által azonosított tényezők nem nagyon, csak kis mértékben határozzák meg a sikert. Azt a hányadot, amely jóval nagyobb, és nem sikerült megmagyarázni, más tényezők adják. Az alacsony korrigált R^2 értékek tehát arra utalnak, hogy a magyarázó változókon kívül nagyon sok tényező befolyásolja a működést, de jelen kutatás nem is azt tűzte ki célul, hogy teljes körűen a lehetséges összes, a vállalati működést befolyásoló tényezőt vizsgálja. Ez a szinte végtelen számuk miatt nem is nagyon megvalósítható. (Moksony, 1998) A kérdés új kutatási irányként az lehet: melyek azok az eszközök, tényezők, hatások, amelyek jóval jelentősebb mértékben határozzák meg azt, hogy egy vállalat sikeres lesz Magyarországon a feldolgozóiparban?

Az elemzés elvégzése után a következő szignifikáns lineáris regressziós modellek jöttek létre.

$$PNS = 0,150 \cdot VNS + 0,186 \cdot MFNS + 0,203 \cdot TFNS + RESID_1 \quad \text{Adj.}R^2=0,131 \quad (6)$$

$$VNS = 0,167 \cdot KISSF + 0,190 \cdot MFNS + 0,188 \cdot TFNS + 0,200 \cdot FNS + RESID_2 \quad \text{Adj.}R^2=0,176 \quad (7)$$

$$MFNS = 0,234 \cdot KISSF + 0,182 \cdot TFNS + RESID_3 \quad \text{Adj.}R^2=0,114 \quad (8)$$

$$TFNS = 0,174 \cdot VSF + RESID_4 \quad R^2=0,036 \quad (9)$$

$$FNS = 0,172 * KISSF + 0,288 * SSF + RESID_5$$

$$Adj.R^2 = 0,110 \quad (10)$$

ahol:

PNS a pénzügyi nézőpont sikere,

VNS a vevői nézőpont sikere,

MFNS a működési folyamatok nézőpont sikere,

TFNS a tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere,

FNS a fenntarthatósági nézőpont sikere,

KISSF a kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor,

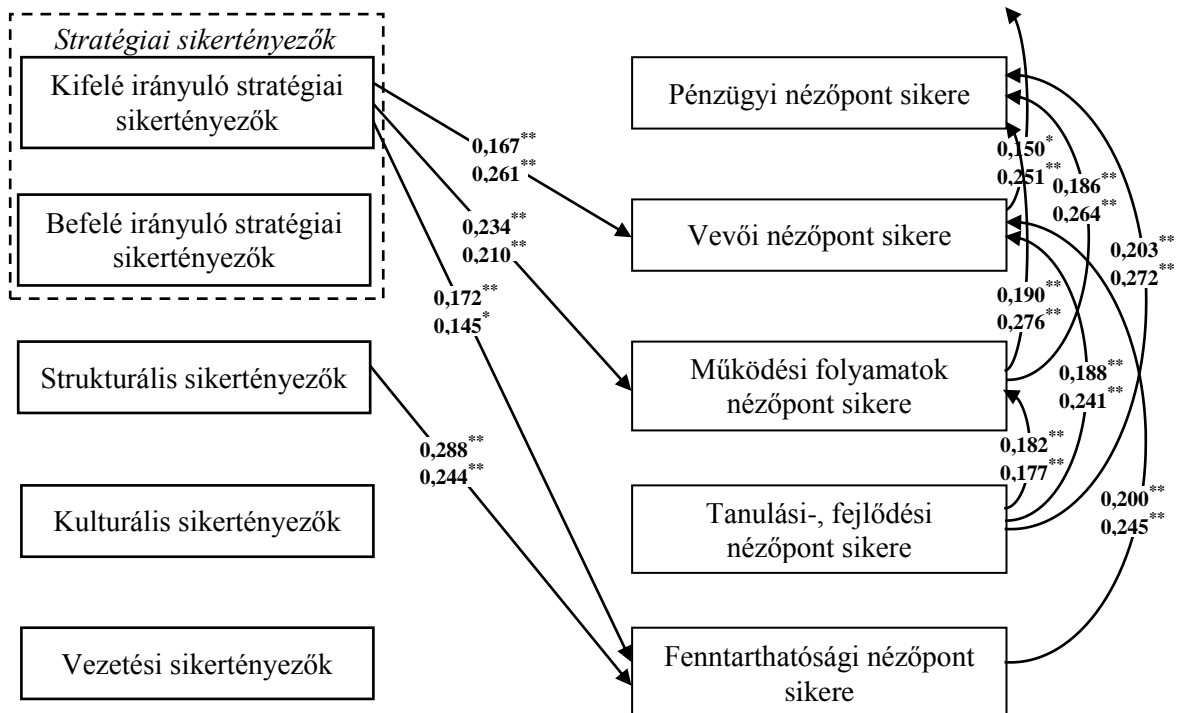
SSF a strukturális sikertényező faktor,

VSF a vezetési sikertényező faktor,

*RESID*₁, *RESID*₂, *RESID*₃, *RESID*₄, *RESID*₅ a regressziós egyenletek hibatagjai.

A modellekben csak azok a változók szerepelnek, amelyek legalább 5%-os szignifikancia szinten befolyásolják a magyarázott változót. Amely magyarázó tényezők ezt a szintet nem érték el, azok a modellekből kimaradtak.

A lineáris regressziós modellek által felépített útmodellt az 52. ábra ábrázolja.



52. ábra. Az elemzés által kialakult útmodell

Az ábrán, a nyilakon található számok közül a felső szám a regressziós egyenes meredekségét jelző β értéket mutatja meg, az alsó szám pedig a korreláció erősségére vonatkozó Pearson-féle korrelációs együttható értéke. A számok mellett található kettő csillag az 1 százalékos szignifikancia szintet, az egy csillag az 5 százalékos szignifikancia szintet jelzi.

Az útelemzés által kimutatott hatások kiszámításánál a korábban leírtak szerint mind a közvetlen, és mind a közvetett hatásokat is összesíteni kell. Az indirekt hatások számbavételénél viszont csak azok vehetők figyelembe, amelyek szignifikánsak. Ennek kiszámítása a következő:

Közvetett hatás szignifikancia szintje = $1 - (1 - szig_1)(1 - szig_2) \dots (1 - szig_i)$, ahol $i = 1, 2, 3 \dots n$ (11)

A „szig” kifejezések jelentik az adott indirekt utat felépítő regressziós hatások szignifikancia szintjeit. Amennyiben a számolás által kapott szignifikancia szint meghaladja a 0,05 értéket, akkor a közvetett hatás nem szignifikáns. Azokat a szignifikancia értékeket kell figyelembe venni, amelyek azokhoz a regressziós hatásokhoz tartoznak, amelyek az indirekt módon magyarázó változó és a magyarázott tényezők között vannak. A szignifikanciaszinteket a nyílakon az alsó számok mutatják az 53. ábra szerint.



53. ábra. A regressziós eredmények a hozzájuk tartozó szignifikancia értékekkel

Az indirekt hatások szignifikanciájának ellenőrzését a vevői és a pénzügyi nézőpontok sikerének irányában szükséges elvégezni, mert irányukban van közvetett kapcsolat.

A vevői nézőpont sikerére ható közvetett hatások esetén a tapasztalható (42. táblázat), hogy mindegyik közvetett hatás szignifikáns, így azok figyelembe vehetők.

42. táblázat. A vevői nézőpont sikerére ható közvetett hatások szignifikancia szintjei

Közvetítő nézőpont(ok)	szig ₁	szig ₂	szig ₃	Közvetett hatás szignifikancia szintje	Következtetés <0,05
Fenntarthatósági nézőpont sikere	0,000	0,001	-	0,001	szignifikáns
	0,007	0,001	-	0,008	szignifikáns
Működési folyamatok nézőpont sikere	0,000	0,003	-	0,003	szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

A pénzügyi nézőpont sikerére ható közvetett hatások esetén a tapasztalható (43. táblázat), hogy mindegyik közvetett hatás szignifikáns, így azok figyelembe vehetők.

43. táblázat. A pénzügyi nézőpont sikerére ható közvetett hatások szignifikancia szintjei

Közvetítő nézőpont(ok)	szig ₁	szig ₂	szig ₃	Közvetett hatás szignifikancia szintje	Következtetés <0,05
Fenntarthatósági nézőpont sikere	0,000	0,001	0,023	0,024	szignifikáns
és Vevői nézőpont sikere	0,007	0,001	0,023	0,031	szignifikáns
Működési folyamatok nézőpont sikere	0,000	0,003	0,023	0,026	szignifikáns
és Vevői nézőpont sikere	0,000	0,004	-	0,004	szignifikáns
Működési folyamatok nézőpont sikere	0,008	0,023	-	0,031	szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

Az ellenőrzés azt mutatja, hogy mindegyik közvetett hatást figyelembe lehet venni. Egyik esetben sem haladta meg a szignifikancia szint a minimum 0,05 értéket.

Az, hogy a kapott regressziós béta értékek szignifikáns módon eltérnek-e egymástól - csakúgy, mint a korrelációelemzésnél - Fisher-féle Z-tranzformációval vizsgálható. Viszont, amennyiben a korrelációk között nem tapasztalható különbség, akkor felesleges a vizsgálat, mert a regressziós modellek súlyszámainál sem tapasztalható majd szignifikáns eltérés. Ezért az útelemzés által kapott regressziós β értékekről az mondható el, hogy azok változónként értékeikben különböznek, de szignifikáns módon nem térnek el egymástól.

A sikerkomponens változók közötti összefüggések

A teljes rendszerben - ennél fogva a sikerkomponensek között is - a végső magyarázott változó a pénzügyi nézőpont sikere. A sikert leíró sikerkomponensek, ahogy az már korábban megállapításra került, hatnak egymásra. Először ezeket a hatásokat kell megismerni a sikertényezők hatásainak indirekt természetének megértéséhez. Az 53. ábra jobb oldalán tisztán láthatóak a balanced scorecard elemek közötti hatások, amelynél szembejön, hogy a „klasszikus” négy elem között megvannak az általánosan elfogadott kapcsolatok. A fenntarthatósági, bevont nézőpont viszont a kutatásban kizárólag a vevői nézőpontra van direkt hatással, és ezáltal indirekt hatással a pénzügyi nézőpontra.

Alapvetően három nézőpont hat a pénzügyi sikerre, amelyek közepesen erős korrelációt mutatnak. A tanulási-, és fejlődési nézőpont közvetlen és közvetett módon is kifejti hatását. Ez a komponens áthat minden tevékenységet, így a munkatársak elégedettsége, az alacsony fluktuáció, a jobbitó javaslatok mind közvetlenül elősegítik a kiemelkedő pénzügyi teljesítményt. Ezek a tényezők javítják a vevői és működési folyamatok nézőpontokat is, és általuk közvetett módon is hatnak a pénzügyi eredményre.

A működési folyamatok szempont is kétféleképpen hat a pénzügyi teljesítményre. Az innovációs, termelékenység növelő tevékenységek mind megmutatkoznak közvetlen módon a pénzügyi eredményeknél, illetve a vevői nézőpontra keresztül még indirekt módon is hatnak.

A vevői nézőpont sikere közvetlen hatást gyakorol a pénzügyi nézőpont sikerére, ami mutatja, hogy a vevők általi elismerés, a megbízható vállalati működés befolyásolja a pénzügyi sikert.

A fenntarthatósági nézőpont sikere mutat még gyenge közvetett hatást a vevői nézőponton keresztül, mint negyedik befolyásoló tényező.

44. táblázat. A fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard belső hatásai a pénzügyi nézőpont sikerére

Magyarázó változók	Pénzügyi nézőpont sikerére vonatkozó hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Pénzügyi nézőpont	-	-	-
Vevői nézőpont	0,150	-	0,150
Működési folyamatok nézőpont	0,186	0,029	0,215
Tanulási és fejlődési nézőpont	0,203	0,067	0,270
Fenntarthatósági nézőpont	-	0,030	0,030

Forrás: saját szerkesztés

A vevői nézőpont közepes erősséggel korrelál a három, rá ható tényezővel. Igaz, hogy a működési folyamatok nézőponttal korrelál a legintenzívebb módon, de kimutathatóan a tanulási-, és fejlődési nézőpont irányából van a legmagasabb regressziós béta érték, mivel ez az egy nézőpont közvetett módon is – a működési folyamatok által – kifejti befolyását. Kizárólag közvetlen hatással van viszont a működési folyamatok, és a fenntarthatósági nézőpont sikere is. Az utóbbi csak itt mutat kapcsolatot direkt módon. Így megállapítható, hogy a környezettudatos tevékenységek jó eredményei, mint a jelentős környezetvédelmi beruházások, az ésszerű hulladékgazdálkodás, vagy a versenyképes bérezés a vevők oldaláról elismeréssel bír, és hatnak a vevői teljesítményre.

45. táblázat. A fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard belső hatásai a vevői nézőpont sikerére

Magyarázó változók	Vevői nézőpont sikerére vonatkozó hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Pénzügyi nézőpont	-	-	-
Vevői nézőpont	-	-	-
Működési folyamatok nézőpont	0,190	-	0,190
Tanulási és fejlődési nézőpont	0,188	0,035	0,223
Fenntarthatósági nézőpont	0,200	-	0,200

Forrás: saját szerkesztés

Egy pozitív, közvetlen hatás mutatkozik a működési folyamatok sikerére, a tanulási-, és fejlődési nézőpont irányából. Ez azt jelenti, hogy a munkatársak elégedettsége, az alacsonyabb fluktuáció, a javító ötletek jobb, hatékonyabb folyamatokat eredményeznek.

46. táblázat. A fenntarthatósági balanced scorecard belső hatásai a működési folyamatok nézőpont sikerére

Magyarázó változók	Működési folyamatok nézőpont sikerére
--------------------	---------------------------------------

	vonatkozó hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Pénzügyi nézőpont	-	-	-
Vevői nézőpont	-	-	-
Működési folyamatok nézőpont	-	-	-
Tanulási és fejlődési nézőpont	0,182	-	0,182
Fenntarthatósági nézőpont	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés

A tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerére nem mutatkozott hatás a fenntarthatósági nézőpont sikere irányából, ami azt jelenti, hogy nincsen rá befolyással. Ezért a magyarázott oldalon a logikailag alsó két helyen elhelyezkedő nézőpontok sikerére, ha hatás van, akkor az már csak a sikertényező faktorok irányából érkezhethet.

A sikertényezők hatásai a sikerkomponensekre

Az azonosított sikertényező faktorok teljes hatásának vizsgálatánál látszik, hogy milyen módon törekednek a vizsgálatba bevont vállalatok a különböző nézőpontok esetén a sikerre, a minél jobb eredményekre. A közvetett és közvetlen hatások - amely a sikerkomponensek egymásra hatása miatt jelentkezik - figyelembevétele már együttesen történik.

A pénzügyi teljesítményre a kifelé irányuló stratégiai- és a strukturális sikertényezők pozitívan hatnak közvetett módon. Az utóbbi hatása gyakorlatilag nulla, így érdemes attól eltekinteni. A kifelé irányuló stratégiai sikertényezők három nézőpont által fejtik ki hatásukat a pénzügyi nézőpont sikerére, a vevői, a működési folyamatok, és a fenntarthatósági sikerkomponensek által. A korrelációs elemzésnél szignifikáns módon a kulturális sikertényezők mutattak negatív kapcsolatot ($r=-0,148$), de ez a vonatkozó lineáris regressziós modellben nem hozott szignifikáns eredményt, így az irányából nem mutatható ki hatás.

47. táblázat. Sikertényező faktorok hatása a pénzügyi nézőpont sikerére

Magyarázó változók	Pénzügyi nézőpont sikerére vonatkozó hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	-	0,080	0,080
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	-	-	-
Strukturális sikertényezők	-	0,009	0,009
Kulturális sikertényezők	-	-	-
Vezetési sikertényezők	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés

A vevői elégedettségére viszont a kifelé irányuló stratégiai sikertényezők faktor már közvetlenül is hat pozitív módon. Eszerint a stratégia finomhangolása, és előre eltervezett időütemezése magasabb vevői megelégedettséget irányoz elő. Ez a hatás a működési folyamatok, és fenntarthatóság által indirekt módon is jelentkezik. Kisebb mértékben indirekt módon van hatása a strukturális sikertényezőknek, pozitív módon. A vezetési

sikertényezőkkal hiába volt kimutatható korreláció, a lineáris regressziós modell nem hozott szignifikáns befolyást.

48. táblázat. Sikertényező faktorok hatása a vevői nézőpont sikerére

Magyarázó változók	Vevői nézőpont sikerére vonatkozó hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	0,167	0,079	0,246
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	-	-	-
Strukturális sikertényezők	-	0,058	0,058
Kulturális sikertényezők	-	-	-
Vezetési sikertényezők	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés

A működési folyamatok nézőpont teljesítményére az útelemzés a kifelé irányuló stratégiai sikertényezők irányából mutatott tapasztalható pozitív kapcsolatot. A hatás kizárólag direkt módon jelentkezik. Kimutathatóan ez az egy sikertényező faktor hat arra, hogy a működési folyamatok milyen eredményt mutatnak. A kapcsolat pozitív, ami azt azonosítja, hogy a szervezet működési hatékonysága ezáltal jobb, sikeresebb lesz.

49. táblázat. Sikertényező faktorok hatása a működési folyamatok nézőpont sikerére

Magyarázó változók	Működési folyamatok nézőpont sikerére vonatkozó hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	0,234	-	0,234
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	-	-	-
Strukturális sikertényezők	-	-	-
Kulturális sikertényezők	-	-	-
Vezetési sikertényezők	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés

A tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere csak a vezetési sikertényezőkkal mutatott korrelációt. A felírt lineáris regressziós modell rendkívül alacsony magarázó ereje miatt a kimutatott hatás nem vehető alátámasztottnak, ezért attól el kell tekinteni. Ennek eredményeképpen az útelemzés nem eredményez kapcsolatot a sikerkomponensre egyik sikertényező faktor irányából sem.

A fenntarthatóság nézőpont sikerére kettő faktor van közvetlen, pozitív hatással. A kifelé irányuló stratégiai-, illetve a strukturális sikertényezők. Látható, hogy az úgynevezett kemény tényezők, mint a finomhangolása a stratégiának, a jobbító javaslatok elősegítése mind irányulnak arra, hogy a vállalat fenntarthatósági teljesítménye kiemelkedő legyen.

50. táblázat. Sikertényező faktorok hatása a fenntarthatósági nézőpontra

Magyarázó változók	Fenntarthatósági nézőpont sikerére
--------------------	------------------------------------

	vonatkozó hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	0,172	-	0,172
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	-	-	-
Strukturális sikertényezők	0,288	-	0,288
Kulturális sikertényezők	-	-	-
Vezetési sikertényezők	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés

5.3.4. A sikertényező faktorok sikeres vállalati működésre gyakorolt hatásainak vizsgálata logisztikus regresszióval

A felállított hipotézisek vizsgálata a kutatás ezen részében logisztikus regresszióval történt. A fókusz a vizsgálatba bevont vállalatok sikerén van. A statisztikai módszer azt vizsgálja, hogy a siker függ-e az azonosított sikertényezőktől, illetve mely eszközök milyen valószínűséggel javítják. A tanulmány először a faktoranalízissel korábban azonosított sikertényezők által generált esélyhányadosok javulását vizsgálja. Ezután elemzi a tényezők parciális hatásait. Azt, hogy a befolyásolás mennyivel növeli annak az esélyét, hogy egy vállalat teljesítménye meghaladja az átlagot, kiemelkedő legyen. Ehhez először azt kellett eldönteni, hogy milyen eredmény nevezhető sikeresnek, kiemelkedőnek. Ennek eldöntéséhez a feldolgozói iparág vállalatai adták az viszonyítási alapot. A vizsgált szervezetek eredményeinek elemzése, és összegzése alapján a kutatás azt határozta meg, hogy kiemelkedő teljesítményű, sikeres vállalatnak az nevezhető, amelynek az összes vizsgált szempont, sikerkritérium szerinti teljesítménye legalább három szempont esetén 20 százalékkal meghaladja a piacon jelenlévő vállalatok ugyanazon szempont szerint vizsgált eredményének átlagát. Ezt a kategorizálást megerősítették felső vezetési tagokkal történt eszmecsere. Eszerint került kialakításra két csoport, a kiemelkedő teljesítményű, sikeres vállalatok, illetve az átlagosan, vagy gyengén teljesítők, a teljesítményt leíró indikátorok öt főkomponensének standardizált eredménymutatói alapján.

Sikertényezők hatása a vállalat sikerére

A vállalati siker vizsgálatánál logisztikus regressziót lefuttatva, a paraméterbecsléshez használt eszköz a Wald-statisztika, amely megmutatja, hogy a magyarázó változó befolyása szignifikáns-e (Sig. <0,005).

Az első fázis eredményei az elemzés előtti situációt mutatják. A paraméterbecslés eszköze tehát a Wald-statisztika, amely szignifikáns (51. táblázat). Ezután láthatóak a magyarázó változók, amelyek még ebben a szakaszban nem kerültek be az elemzésbe. Ezért csak az egyedi hatásuk látható, az együttes még nem (52. táblázat). Az eredmények azt mutatják, hogy két változó egyedi hatása szignifikáns, a kifelé irányuló stratégiai-, és a strukturális sikertényezőknél. A további három magyarázó változó nem mutat szignifikáns hatást egyedileg.

51. táblázat. Elemzés előtti fázis szignifikancia vizsgálata

B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
-1,256	0,159	62,571	1	0,000	0,285

Forrás: saját szerkesztés

52. táblázat. Változók egyedi hatásainak szignifikanciája

Magyarázó változók	Érték	df	Szignifikancia
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	12,290	1	0,000
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	3,284	1	0,070
Strukturális sikertényezők	17,609	1	0,000
Kulturális sikertényezők	1,391	1	0,238
Vezetési sikertényezők	3,414	1	0,065
Átfogó statisztika	34,307	5	0,000

Forrás: saját szerkesztés

Az első fázisban megállapítható, hogy amennyiben nem tudunk semmit a mintáról, akkor véletlenszerűen 77,8 százalékos biztonsággal állapítható meg, hogy egy vállalat sikeres, vagy nem. A kutatásba bevont változók ismeretében ez a megbízhatóság viszont 79,1 százalékra nő. Az öt független változó bevonása után a teljes modell szignifikáns (53. táblázat). A Nagelkerke R négyzet által megállapítható, hogy az öt független változó kombinációja 24,4 százalékot magyaráz a függő változó varianciájából (54. táblázat). Az 1,3 százalékos növekedés azt mutatja, hogy a korábban azonosított sikertényezők hatnak a sikerre, és megfelelő használatuk esetén a siker elérésének esélye nő (55. táblázat). A sikertényezők használatának mértékét ismerve 1,3 százalékkal nagyobb valószínűséggel állapítható meg, hogy egy vállalat sikeresnek számít-e. A kapott érték első látásra alacsonynak tűnhet, de a valós iparági környezet borzasztóan összetett, következésképpen a siker nagyon sok belső és külső hatás eredője. Ezáltal az azonosított eszközök ezen hatása figyelemre méltónak mondható.

53. táblázat. Sikeres vállalati működés modelljének szignifikanciája

	Khí-négyzet	df	Szignifikancia
Step	39,909	5	0.000
Block	39,909	5	0.000
Model	39,909	5	0.000

Forrás: saját szerkesztés

54. táblázat. Sikeres vállalati működés modelljének magyarázóereje

-2 Log likelihood	Cox & Snell R^2	Nagelkerke R^2
203,478	0,159	0,244

Forrás: saját szerkesztés

55. táblázat. Sikeres vállalati működés modelljének előrejelzési pontossága

Modell előrejelzési pontossága		
Elemzés első fázisa – találati arány	Elemzés végeredménye – találati arány	Különbség
77,8%	79,1%	1,3%

Forrás: saját szerkesztés

A második fázisban látható, hogy pontosan mely sikertényezők adják ezt a befolyást, és milyen módon.

A kifelé irányuló stratégiai- és a strukturális sikertényezők azok, amelyek egyénileg és parciálisan is szignifikáns módon befolyásolják a vállalat sikerességét. Az esélyhányadosok ($Exp(B)$) fejezik ki, hogy ha a többi változó hatását kontroll alatt tartjuk, akkor mekkora mértékkel nő az esélye a sikernek. A kapott eredményeket megnézve látható, hogy a kifelé irányuló stratégiai-, és a strukturális sikertényezők is 1%-os szignifikanciaszinten befolyásolják a sikeres működést (56. táblázat). Azok a vállalatok, amelyek finomhangolják stratégiájukat a társadalmi trendek változásainak hatására, és időütemezik tevékenységüket, illetve együtt mozognak a piaccal 2,078-szor nagyobb eséllyel lesznek sikeresek, mint azok a vállalatok, amelyek ezekkel nem törődnek. Emellett elmondható, hogy a vevőorientált szempontok szerint működő vállalatok, amelyek a fejlesztéseket tisztán ösztönző belső rendszert alakítanak ki 2,482-szor nagyobb eséllyel tartoznak a sikeres vállalatok közé, mint a sikertelenekhez.

56. táblázat. Magyarázó változók hatásai a sikeres vállalati működésre

Magyarázó változók	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	<i>Wald</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Exp(B)</i>
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	0,731	0,224	10,616	1	0,001	2,078
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	0,298	0,213	1,966	1	0,161	1,347
Strukturális sikertényezők	0,909	0,229	15,704	1	0,000	2,482
Kulturális sikertényezők	-0,214	0,195	1,204	1	0,272	0,807
Vezetési sikertényezők	0,372	0,215	2,984	1	0,084	1,451
Konstans	-1,625	0,213	58,078	1	0,000	0,197

Forrás: saját szerkesztés

A logisztikus regressziós vizsgálat részletes eredményeit a 8. melléklet tartalmazza.

6. A kutatás eredményeinek értékelése

Az empirikus kutatás során a felhasznált ökonometriai módszerek segítségével láthatóvá váltak, hogy a sikert elősegítő eszközök, a sikertényezők hogyan helyezkednek el a stratégiai menedzsment rendszerében. Ezt követően pedig világosan kirajzolódott, hogy az így feltárt struktúra rendszer elemei hogyan hatnak a sikert leíró komponensekre, illetve a sikeres vállalati működésre. Ezek ismeretében jelen fejezet először tisztázza a hipotézisek helytállóságát. Bemutatja, hogy melyek azok a hipotézisek, amelyeket alátámasztanak a kapott eredmények, és melyek azok, amelyeket nem.

Ezek után következik az eredmények értékelése és interpretációja, amely során a kapott összefüggéseket, hatásokat értelmezve meghatározásra kerül az eredményeket leíró kutatási modell. Mindezek ismeretében megfogalmazhatóak a kutatás tézisei, megválaszolhatóak a kutatási kérdések és megállapítható, a vizsgálat milyen önálló és újszerű eredményekkel kíván hozzájárulni a kutatás keretét biztosító tudományághoz. Végül a dolgozat kitér a kutatási eredmények gyakorlati alkalmazhatóságára, és az lehetséges új kutatási irányokra.

6.1. Hipotézisek helytállóságának ellenőrzése

1. hipotézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások sikeres működését befolyásoló tényezők azonosíthatók és feltételezésem szerint négy csoportban foglalhatóak össze: stratégiai, kulturális, strukturális és vezetési tényezők.

Az első hipotézis a sikertényezők elhelyezésére szolgál a stratégiai menedzsment rendszerében. A hipotézis helytállóságának ellenőrzésére a szakirodalmi kutatás során azonosított, korábbi siker kutatások által meghatározott sikertényezők statisztikai vizsgálata szolgált. A korrelációs vizsgálat a sikeres vállalati működést befolyásoló sikertényezőként azonosított változók között számos esetben mutatott ki szignifikáns összefüggést, amelyeket felhasználva faktorelemzés segítségével öt új látens változó, faktor jött létre. Az öt sikertényező csoport a kifelé irányuló stratégiai, befelé irányuló stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési sikertényező csoportok.

A faktoranalízis eredménye alátámasztotta, hogy a sikertényezők a feltételezett négy területre tagozódnak, a stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési sikertényező csoportokba. Továbbá azt is megmutatta, hogy a stratégiai sikertényezők külső és belső indíttatás szerint elkülöníthetőek. Mindezek alapján bizonyítást nyert a következő megállapítás:

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások sikeres működését befolyásoló tényezők azonosíthatóak, és összefoglalhatóak a feltételezett csoportokban: stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési tényezők. Ahol a stratégiai sikertényezők két szekcióra bonthatóak, a kifelé irányuló-, és befelé irányuló stratégiai tényezőkre, így elkülöníthetőek a külső változások hatására adott stratégiai válaszok a belső indíttatású stratégiai tényezőktől.

2. hipotézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások esetén az egyes sikertényező csoportok hatásainak kiterjedése a sikerkritériumokra feltételezésem szerint eltérő, és legszélesebb körben a stratégiai sikertényezők befolyása tapasztalható.

A második hipotézis az egyes sikertényező csoportok hatásirányultság-különbségeinek feltárására irányul. A hipotézis helytállóságának vizsgálatához a szakirodalmi kutatás során azonosított, és faktorelemzés által csoportosított sikertényezők hatásait kellett feltárni a sikeres vállalati működést leíró a fenntarthatósággal kibővített balanced scorecard alapján leírt, és főkomponens-elemzéssel csoportosított sikerkomponensekre. A változók közötti hatások vizsgálata útelemzéssel történt. Az útelemzés esetén a kutatási modell magyarázó változói a sikertényezők voltak, a magyarázott változók pedig a sikerkomponensek.

Az útelemzés eredményei alapján a kifelé irányuló stratégiai sikertényezők faktor három sikerkomponensre volt közvetlen hatással. A vevői- ($\beta=0,167$), és a működési folyamatok ($\beta=0,234$) sikerével 1%-os, a fenntarthatósági ($\beta=0,172$) nézőpont sikerével 5%-os szignifikancia szinten. A pénzügyi nézőpont sikerére pedig közvetett hatással van ($\beta=0,080$). A strukturális sikertényezők csoportja közvetlenül egyedül a fenntarthatósági szempontra ($\beta=0,288$) volt hatással. Irányából emellett még két közvetett hatás tapasztalható: a pénzügyi nézőpont sikerére ($\beta=0,009$), illetve a vevői nézőpontra ($\beta=0,058$). A kulturális és vezetési sikertényezők irányából a sikerkritériumokra az elemzés nem mutatott ki hatást.

Az útelemzés által feltárt hatások eredményei alapján az mondható el, hogy a sikertényező csoportok eltérő sikerkritérium variációkra hatnak. Ez számszerűleg a stratégiai sikertényezőknél négy - három direkt és egy indirekt - a strukturális sikertényezőknél három – egy direkt és kettő indirekt – a kulturális és vezetési sikertényezőknél nulla hatást jelent. Mindezek alapján bizonyítást nyert a következő állítás:

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások esetén az egyes sikertényező csoportok hatásainak kiterjedése a sikerkritériumokra eltér egymástól. A stratégiai sikertényezők hatnak a legszélesebb körben a sikerkritériumokra. A fenntarthatósági nézőpont sikerét közvetlenül segítik a strukturális és stratégiai sikertényezők, a vevői és működési folyamatok nézőpontok sikerét pedig a stratégiai sikertényezők.

3. hipotézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások esetén a strukturális sikertényezők feltételezésem szerint elsősorban a működési folyamatok sikerkomponensre hatnak.

A harmadik hipotézis a strukturális sikertényezők hatásirányultságának feltárására irányul, amelynek eszköze az útelemzés volt. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a strukturális sikertényezők csoportja három sikerkomponensre hat szignifikáns szinten. A fenntarthatósági nézőpont sikerére ($\beta=0,288$) közvetlen, a pénzügyi ($\beta=0,009$) és vevői ($\beta=0,058$) nézőpontok sikerére közvetett módon. Az útelemzés eredményei alapján az egyértelműen megállapítható, hogy a hipotézist el kell vetni, mivel a strukturális sikertényezők nem mutattak befolyást a működési folyamatok sikerkomponensre, így elsősorban nem arra hatnak. A strukturális sikertényező faktor által kifejezett vevőorientált struktúra kialakítása és jobbitó javaslatok elősegítésére vonatkozó szervezeti megoldások irányából egyedül a fenntarthatósági nézőpont sikerére volt kimutatható hatás. Mindezek alapján bizonyítást nyert a következő állítás:

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások esetén az olyan strukturális sikertényezők, mint a vevőorientált struktúra kialakítása és a jobbitó javaslatok elősegítésére vonatkozó szervezeti megoldások közvetlenül elősegítik a fenntarthatósági nézőpont sikerét.

4. hipotézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalatok sikere feltételezésem szerint nagyobb mértékben kemény elemekre, mint a stratégiai és strukturális, kisebb mértékben puha elemekre, mint a kulturális és vezetési tényezőkre épül.

A negyedik hipotézis helytállóságának vizsgálatánál a McKinsey 7S modell szerint szelektált sikertényező csoportok hatáserősségeinek viszonyítása logisztikus regresszióval történt. A magyarázó változók a korábban faktorelemzéssel azonosított sikertényezők, a magyarázott változó pedig a sikeres vállalati működés. Ehhez a kutatás a sikerkritériumok szerinti teljesítmények alapján a vizsgálatba bevont vállalatokat két csoportba sorolta, a sikeres és az átlagos vagy gyenge vállalatok csoportjába. A logisztikus regressziós vizsgálat során a fókusz a kemény és puha sikertényező szekciókon volt. A McKinsey 7S modell egyértelműen azonosítja, hogy a kutatás során használt sikertényezők közül a stratégiai és a strukturális eszközök azok, amelyeket a kemény elemeknél kell számításba venni. Ez elmondható a puha elemek esetén is, amely szekcióba a kulturális és vezetési eszközök tartoznak. A logisztikus regresszió során két sikertényező csoport mutatott szignifikáns szinten hatást a sikeres vállalati működésre. A stratégiai és a strukturális sikertényezők azok, amelyek növelik annak az esélyét, hogy egy vállalat sikeres legyen. Mivel a puha elemekhez sorolt kulturális és vezetési sikertényezők közül egyik irányából sem mutatott ki a vizsgálat szignifikáns szinten hatást, ezért tisztán megállapítható, hogy eltérő mértékű a szekciók használatának a mértéke. Mindezek alapján bizonyítást nyert a következő állítás:

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalatok sikere nagyobb mértékben kemény elemekre, mint a stratégiai és strukturális, kisebb mértékben puha elemekre, mint a kulturális és vezetési tényezőkre épül.

6.2. Az eredmények értelmezése

A kutatás fő célja az volt, hogy definiálja, milyen sikertényezők állnak rendelkezésre a stratégiai menedzsment területén a vállalatoknak ahhoz, hogy céljaikat elérjék. Annak feltárása, hogy a tényezők milyen csoportokba különülnek el, és milyen hatással vannak a sikeres vállalati működésre. A vizsgálat tárgyát Magyarország legjelentősebb foglalkoztatói, és gazdasági szereplői, az 50-nél több főt foglalkoztató feldolgozóipari vállalatok képezték. Ez tehát a kutatás hatóköre, amely típusú vállalatokra érvényesek a kutatás eredményei. A kutatás a témához kapcsolódó szakirodalmi feldolgozásra, és az azáltal kialakított kérdőíves vizsgálatra támaszkodott. Az összegyűjtött releváns adatokat felhasználva a hipotézisek helytállóságának vizsgálata statisztikai elemzésekkel történt. Az elemzési módszerek kiválasztásánál a kutatás nagymértékben törekedett az objektivitásra, és az egyértelmű eredménykezelésre.

A kvantitatív elemzések eredményei megmutatják, hogy milyen módon törekednek a vizsgálatba bevont vállalatok a különböző nézőpontok esetén a sikerre, a minél jobb eredményekre. A korrelációelemzés az összefüggéseket azonosítja, az útelemzés az összefüggések mellett megmutatja a magyarázó változók hatásait a magyarázott változókra. A logisztikus regresszió alkalmazásával pedig sikerült meghatározni a teljes vállalati sikert befolyásoló tényezőket.

A kutatás első lépése a korábban meghatározott sikertényezők azonosítása, és a stratégiai menedzsment meghatározó területeinek identifikálása volt. Ez adta a kutatás egyik oldalát, a magyarázó változókat. A második lépés a magyarázott változó - a sikeres vállalati működés - felmérésére használt eszköz megtalálása volt. Egy vállalat sikerességének megállapításához szükséges ismerni a teljesítményét minden érintett irányában. Olyan integrált teljesítménymérési rendszer kellett, amely kiterjed minden lehetséges érintettre, és kellően nyitott a változtatásokra. Utóbbira azért volt szükség, mert a kutatás időpontjára kellett aktualizálni az érintettek körét. A kiválasztott eszköz emiatt a balanced scorecard lett, amit egy ötödik nézőponttal, a fenntarthatósággal kellett kibővíteni ahhoz, hogy a szervezet minden belső és külső hatása megismerhető legyen. Így a vállalat sikerességét öt sikerkomponenssel lehet leírni, amelyek a pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulási és fejlődési, illetve a fenntarthatósági nézőpontok szerinti sikerek. Ez a rendszer adta tehát a modell másik oldalát a magyarázó változót, öt nézőpont szerint.

Az első hipotézis összpontosít a sikertényezőkre, azok azonosítására és csoportosítására. A faktorelemzés segítségével meghatározott sikertényező csoportokról megállapítható, hogy azok a kutatási modellben előzetesen megállapítottakat igazolták. Az elemzés következményeképpen elmondható, hogy egy vállalkozás sikeres működését befolyásoló tényezők azonosíthatóak, és összefoglalhatóak a stratégiai, kulturális, strukturális és vezetési tényezők csoportjaival. Ahol a stratégiai sikertényezők elkülöníthetők kifelé és befelé irányuló sikertényező szekciókra. Az elemzés során a szakirodalmi feltárás után meghatározott sikertényezők közel fele nem lett a végső struktúra alkotóeleme. Ez nem volt meglepő, mert az előzetesen meghatározott tényezők elsősorban stratégiai menedzsment mesterfogások, amelyek sok esetben függetlenek egymástól.

A stratégiai sikertényezők csoportja kifelé- és befelé irányuló tényezőkre különül el. A kifelé irányuló stratégiai sikertényezők vonatkoznak azokra az eszközökre, amelyek a környezeti ingerekre fókuszálnak. Használatukhoz a külső ingereket folyamatosan dekódolni kell. Az általuk kiváltott tevékenységek pedig kifelé irányulnak. Ilyen a stratégia finomhangolása a társadalmi trendek szerint. Amennyiben a vállalat mindig tisztában van

azzal, hogy milyen irányban halad a világ, mik az elvárások, és ezek szerint korrigálja stratégiáját, akkor előnyt tud szerezni. Így az igényekhez közelebb tud állni, mint a versenytársak. Másik fontos szempont az időütemezés. Mindenre készen kell állni. Kulcsfontosságú, hogy a vállalat mit tesz a kritikus, váratlan helyzetekben. Fel kell azokra készülni, és minden lehetséges eshetőségre kész forgatókönyvvel kell rendelkezni. Ez hasonló, mint a különböző biztonsági megoldások, amelyeket kialakítanak vészhelyzet esetére. Ha a vállalat rendelkezik a számba vehető változásokra kész scénáriókkal, akkor a lehető legkisebb meglepetés éri, és a lehető legkisebb mértékben tér el a piaci ütemtől, aminek követése alapvető. A ritmus viszont akkor követhető a legjobban, ha maga a vállalat diktálja azt. Ezért a legelőnyösebb, ha a szervezet határozza meg az iparágat, és tudatosan helyez el inflexiós pontokat, ahol a korábban felzárkózott vállalatok leszakadhatnak, mert a piacvezető, az előidéző tud arra legjobban felkészülni, reagálni.

A befelé irányuló stratégiai sikertényezők a vállalat belső megoldásai, döntései, amelyek a belső működésre fókuszálnak. Egyik építőköve a hosszú távú tervezés. Ha a vállalat csak sodródik az árral, és nincsen kész terve legalább 10 évre előre arra, hogy mit kell elérnie, akkor nem lesz egységes irányvonal, amit minden munkatárs követhet. Kiemelkedő eredményekhez hosszú távú tervek kellene, csupán rövid távú tervek alkotása nem elég. Ehhez elengedhetetlen a tudatosság. Az, hogy mindenki tudja, mit szeretne elérni a vállalat, hogy szükséges lehet olyan tevékenységek elvégzése is, amelyek rövid távon problémát okozhatnak, de hosszú távon viszont profitot fognak eredményezni. Az így kialakított stratégiát ezért mindenkivel tudatosítani kell, hogy minden munkatárs tisztában legyen azzal, mit miért csinál.

A sikertényezők következő csoportja a strukturális eszközök. Ide tartozik a vevőorientált szerkezet kialakítása. A vállalat belső működésének minden szinten a fogyasztót kell szem előtt tartania. Ezért ha a szervezeti értéklánc minden résztvevője úgy tekint az őt követő folyamatra, mint a vevőre, akkor a lehető legjobbat hozhatja ki magából, Ennélfogva minden munkatárs a lehető legjobb anyagot, szolgáltatást kapja minden esetben. Fontos javító hatású eszköz a jobbító javaslatok elősegítésére szolgáló szerkezeti megoldások. A szervezetet javítani azok tudják, akik a legjobban ismerik. Következésképpen a munkatársak meglátásai, fejlesztési ötletei rendkívül fontosak. Viszont szervezettség hiánya miatt a legjobb ötletek könnyen feledésbe merülhetnek, vagy ki sem alakulnak. Ezért, ha egy vállalat rendelkezik a jobbító javaslatok elbírálására, megvalósítására megoldással, külön szervezeti egységgel, akkor strukturált formában könnyen átlátható, milyen fejlesztési ötletek vannak, és azok megvalósítása milyen stádiumban van.

A következő a kulturális sikertényezők csoportja. Ez olyan vállalati értékrendekre, megszokott eljárásokra, szemléletekre vonatkozik, amelyek beivódtak a vállalati gondolkodásba, és nehezebben változtathatók. A csapatmunka fontossága, hogy ne csak az egyének domináljanak, hanem az emberek egységben is gondolkodjanak. Sokszor merül fel a vállalatoknál – főleg az ázsiai szervezetek esetében – a „spirit”. A szellemiség, ami egységgé kovácsolja a munkatársakat, és csoportos problémamegoldást serkent, annak érdekében, hogy az emberek a vállalat érdekeit az egyéni elvárások elé tegyék. Felmerül eszközként az univerzális munkaerő foglalkoztatása. A szakértők alkalmazása nagy problémát okozhat, amennyiben az adott területhez kizárólag értő személy valamiért nem tudja ellátni a feladatát, vagy elhagyja a vállalatot. Munkaerő rotációval ez a probléma kiküszöbölhető, és az ilyen esetek könnyen kezelhetők. Viszont azért ez problémákat is felvet, mivel nem biztos, hogy sok átlagosan hozzáértő alkalmazott eredményesebb működést tud szavatolni egy szakértői csoportnál, ahol csak időközönként, a pótlásnál van probléma, egyébként magasabb szintű munka folyik. Ez fluktuáció és munkabonyolultság

függő. Ehhez tisztában kell lenni a feladatkörökkel, és az azokhoz szükséges betanítási idővel. Harmadik eszköz az intuitív munkaszervezés, amely azt feltételezi, hogy nem szabad mindent csak az előzetesen megadott séma szerint, szisztematikus módon csinálni.

A vezetési sikertényezők csoportja azok a vezetői megoldások, amelyekkel az emberekből a lehető legjobbjukat lehet kihozni. Egyik fontos ilyen eszköz a vezetők részvétele a tehetségek képzésében. Nem elég kiválasztani, hogy ki alkalmas egy feladatra, hanem folyamatosan figyelemmel kell lenni rá, és részt kell venni a fejlesztésében. Így a vállalat tehetségei nem vesznek el, és a vezetőség látja, kit miben kell fejleszteni. Emellett személyes kapcsolat, elköteleződés is kialakul a tehetséges munkavállaló részéről. Fontos vezetői feladat a döntések és működési mechanizmusok kialakítása, és annak eldöntése, hogy abban mennyire vesznek részt a beosztottak. A bevonás a beosztottakat is fejlesztheti, motiválhatja, és a vezetőnek is előnyös, mivel más szemléletmódokat is megismer, amelyekkel több oldalról világíthatja meg a problémát. Ennek eredményeképpen sokkal átgondoltabb döntéseket tud hozni, és hatékonyabb mechanizmusokat tud alkotni.

A második és harmadik hipotézis a sikertényezők, mint magyarázó változók, és a sikert leíró, főkomponens-analízissel előállított sikerkomponensek közötti összefüggésekre, hatásokra vonatkoznak. Az ehhez használt eszközök a korrelációanalízis és az útelemzés voltak. Az elemzés több kapcsolatot is feltárt, amelyek szignifikancia szintje nagyobb részben 0,01, kisebb részben 0,05. A második hipotézis arra vonatkozott, hogy az egyes magyarázó változó csoportok milyen széles körben hatnak a sikerkomponensekre. A kifelé irányuló stratégiai és a vezetési sikertényezők három komponenssel mutattak kapcsolatot. A kifelé irányuló stratégiai sikertényezők 1%-os szignifikancia szinten korrelálnak a vevői ($r=0,261$, szig.=0,000), illetve a működési folyamatok ($r=0,210$, szig.=0,001) nézőpont sikerével, és 5%-os szinten a fenntarthatósági ($r=0,157$, szig.=0,017) nézőpont sikerével. A vezetési sikertényezők csoportja esetén a fenntarthatósági ($r=0,174$, szig.=0,008) sikerkomponenssel van összefüggés 1%-os, és a vevői- ($r=0,162$, szig.=0,014), illetve a működési folyamatokkal ($r=0,135$, szig.=0,041) 5%-os szignifikancia szinten. A strukturális sikertényezők már kevesebb, két - a vevői ($r=0,141$, szig.=0,033) és a fenntarthatósági ($r=0,244$, szig.=0,000) - sikerkomponenssel mutatnak kapcsolatot, az előbbivel 5, az utóbbival 1%-os szignifikancia szinten. A kulturális eszközök ($r=-0,148$, szig.=0,024) egyedül negatív korrelációs értékkel vannak összhangban a pénzügyi nézőpont sikerével, 5%-os szignifikancia szinten.

Azt, hogy van-e különbség a sikertényezők kapcsolatai között a szignifikancia elemzés mutatta meg. A Fisher-féle Z-traszformáltak kiszámolása után elmondható, hogy egyik esetben sem esett a kapott érték a $[-1,96; +1,96]$ intervallumon kívülre, ennél fogva nem sikerült szignifikáns különbséget azonosítani az egyes sikertényezők korrelációi között.

A korrelációanalízis eredményeire épül az útelemzés, ami megmutatja a sikertényezők, mint magyarázó változók milyen irányban, és milyen mértékben befolyásolják a sikerkomponenseket. Az elemzés eredményeképpen láthatóak a közvetlen mellett a közvetett befolyások, amelyek a sikerkomponensek egymásra hatása miatt jelentkeznek.

A kutatás egyik egyedisége a fenntarthatósági nézőpont bevonása a balanced scorecard rendszerébe ötödik szempontként. Kiemelten érdekes, hogy milyen kapcsolatokat, hatásokat mutat a további négy nézőponttal. Az eredmények alapján az mondható el, hogy a balanced scorecard klasszikus elemei között megvannak az általános kapcsolatok. Viszont a bevont, fenntarthatósági nézőpont egyedül a vevői sikerkomponenssel mutatott közvetlen összefüggést, ami azt sejteti, hogy Magyarországon a feldolgozóiparban a

fenntarthatóság még jelentősen marketing szempont, ami a vevői megítélésével van kapcsolatban, és a többi nézőponttal nincs.

A magyarázó változók befolyását vizsgálva, az útelemzés eredményei szerint a fenntarthatósági nézőpont sikerére a kifelé irányuló stratégiai- ($\beta=0,172$, szig.=0,007), illetve a strukturális ($\beta=0,288$, szig.=0,000) sikertényező faktorok hatnak. Ez azt mutatja, hogy jelenleg társadalmi trend a környezetvédelem és a tudatos hulladékgazdálkodás. Ez a teljesítmény fokozható, ha a vállalat előre felkészül a még szigorúbb előírásokra, elvárásokra. Nem lepődik meg, és előre feltérképezi, milyen ütemben történnek ezek a változások. Meghatározóak emellett a strukturális faktor eszközei. A kiemelt környezettudatos gondolkodás alapvető a jelenlegi 30 év alatti generáció esetén. (Braun, 2013) A fiatalabb munkatársak aktivitása jelentős a jobbító javaslatok tételénél, és megvalósításánál. A fejlesztésekre vonatkozó, azokat elősegítő strukturált rendszerek és egységek a folyamatos javulást katalizálják, ami elősegíti a fenntarthatósági sikert.

A kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor hatást mutat még a működési folyamatok ($\beta=0,234$, szig.=0,000) nézőpont sikerére. Ez nem meglepő, mivel a társadalmi trendek, és a piaci ritmus követése jelentős K+F+I tevékenységet feltételez, ami javítja a minőséget, és a működési hatékonyságot. Ez az elvárás egyre javuló beszállítói tevékenységet is vonz, mivel a fejlettebb technológia magasabb elvárásokat generál a beszállítók felé.

A vevői nézőpont sikerénél már megjelennek a fenntarthatósági nézőpont általi indirekt hatások a strukturális sikertényező faktor irányából. A kifelé irányuló stratégiai sikertényező esetén újabb közvetlen hatás ($\beta=0,167$, szig.=0,008) is tapasztalható. Elmondható, hogy a vevők igényei tükrözik a társadalmi trendeket, és a piaci ütemet is ők formálják legnagyobb mértékben. Követésükhöz a stratégia folyamatos finomhangolása, és a piaci ritmus követése elengedhetetlen. Így fogja a vevő mindig azt, akkor, és olyan minőségben kapni, amit aktuálisan szeretne, ami a trend. Ez vevőszám növekedés és elismerés generáló hatású, ami a folyamatos működési hatékonyság javulásával, indirekt módon hat az árbevétel, és ezáltal a nyereség növekedésére is.

Összességében elmondható, hogy a stratégiai sikertényező esetén a finomhangolás, és időütemezés használata közvetlenül hat a vevői-, működési-, és fenntarthatósági eredményekre, és közvetett módon a pénzügyi sikerre. Ha a vállalat azonnal figyelembe veszi az új társadalmi trendeket, és felkészül az átmenetekre, együtt mozog a piaccal, akkor a vevők elégedettebbek lesznek, az ügyfélszám nő, javulnak a folyamatok, és a fenntarthatósági nézőpontok is kedvezően fognak alakulni.

A strukturális sikertényező közvetlenül a fenntarthatósági sikerkomponensre hatnak. Így hát megfogalmazható, hogy a strukturális sikertényező esetén a fejlesztéseket tisztán ösztönző, vevőorientált szempontok szerinti belső rendszer kialakítása közvetlen befolyással van a fenntarthatósági nézőpont sikerére. Ez is mutatja, hogy az alkalmazottak a fejlesztéseknél, jobbító javaslatoknál kiemelten fontosnak tartják a környezeti, társadalmi kérdéseket. Ez indirekt módon a vevői nézőpontra is hatással van, ami azt mutatja, hogy az így kialakított rendszer által a vevők elégedettebbek, és az ügyfélszám nő.

Az útelemzés eredményei alapján elmondható, hogy a második hipotézis szerint a tényezők összefüggéseinek számossága és irányultsága eltérő, és a stratégiai sikertényező hatnak a legszélesebb körben a sikerkritériumokra. Ezt a következő pontban található kutatást összefoglaló modell egyértelműen szemléltet.

A harmadik hipotézis esetén a strukturális sikertényezők irányából nem sikerült hatást kimutatni a működési folyamatok sikerkomponensre, ezért ezt a feltételezést el kell vetni. A statisztikai elemzés azt bizonyította, hogy a vizsgált sikertényező csoport befolyással van a fenntarthatósági nézőpontra. Ezáltal elmondható, hogy olyan strukturális sikertényezők, mint a vevőorientált struktúra kialakítása és a jobbító javaslatok elősegítésére vonatkozó szervezeti megoldások közvetlenül elősegítik a fenntarthatósági nézőpont sikerét.

A negyedik hipotézis a McKinsey szerint besorolt sikertényező faktorok hatáserőségeinek különbségeire vonatkozik. A vizsgálathoz a kutatásba bevont vállalatokat két csoportra kellett osztani, a sikeres, és nem sikeres vállalatokra. A felosztás a teljesítményeredmények, és felső vezetők véleményei alapján úgy történt, hogy minden olyan vállalat számított sikeresnek, amelynek teljesítménye legalább három sikerkomponens esetében 20%-kal meghaladta az adott nézőpont szerinti átlagot. Az így elkülönített vállalati besorolás, mint magyarázó változó funkcionált a logisztikus regressziós elemzésnél. A kapott eredmény azt mutatta, hogy a sikertényezőket bevonva 1,3%-kal növekedik annak az esélye, hogy egy vállalatról helyesen megállapítható, hogy sikeres, vagy nem. Ez, és a modell szignifikancia vizsgálata azt jelenti, hogy a tényezők hatással vannak a sikerre. Közülük 1%-os szignifikancia szinten a kifelé irányuló stratégiai- (Szig.=0,001), és a strukturális sikertényezők (Szig.=0.000). Ez azt jelenti, hogy az a vállalat, amely, a finomhangolja és időütemezi stratégiáját megnöveli az esélyét a sikerre ($\text{Exp}(B)=2,078$). Ez igaz a vevőorientált struktúrát kialakító, a jobbító javaslatokat ösztönző és elősegítő szervezetek esetén is ($\text{Exp}(B)=2,482$).

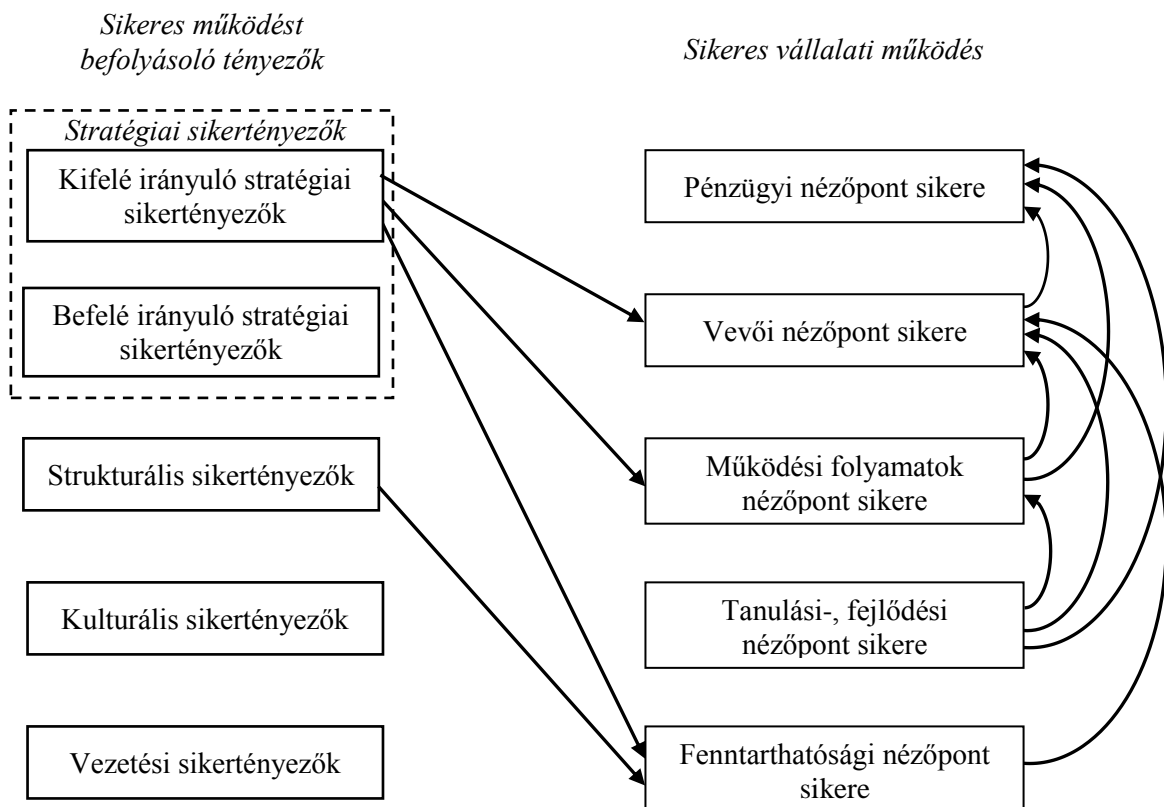
Látható tehát, hogy a McKinsey 7S modell szerint a kemény tényezők irányából van hatás, a puha tényezők irányából nem. Elmondható, hogy a kulturális sikertényezők, mint az egymás segítségén alapuló csapatmunka, a több területen is bevethető alkalmazottak, illetve az, hogy mennyire nagy a szerepe az intuitivitásnak a munkaszervezésben, a kutatás során nem mutattak ki hatást egyik nézőpontra sem. Ez elmondható a vezetési sikertényezőkről is. A vezetők részvétele a tehetségek képzésében, és az alkalmazottak bevonása a vizsgált vállalatok esetén nem mutatott hatást a sikeres vállalati működésre.

Összességében a kapott eredmények alátámasztják Andrew Grove az Intel korábbi elnökének véleményét, miszerint a változásokra való összpontosítás elsődleges. Véleménye szerint az inflexiós pontok határozzák meg a sikert, mivel rendkívül fontosak abban, hogy a vállalat mennyire tudja menedzselni a változásokat. Grove meggyőződése, ezeknek a pontoknak, átmeneteknek az ütemezése a vállalat jövőjének, fenntarthatóságának a kulcsa. (Grove, 1997) Ezt támasztja alá Eisenhardt és Brown is, akik arra jutottak, hogy azok a szervezetek lesznek sikeresek, amelyek a váltásról egyszerű, áttekinthető, megkoreografált eljárással rendelkeznek, és saját ütemüket a piac ütemével összehangba hozzák. (Eisenhardt - Brown, 1999) A kimutatott hatások még egyetértésre sarkallnak az Evergreen-projekt azon megállapításával, miszerint elengedhetetlen a piac folyamatos figyelése, változások esetén a stratégia finomhangolása. Az eredmények nem osztják Kotter és Heskett korábbi közös munkájának vélekedését, miszerint a kulturális eszközök hatása a teljesítményre jelentős. (Kotter - Heskett, 1992) Fontos megemlíteni a strukturális eszközök megmutató hatását. A jobbító javaslatokat elősegítő szervezeti struktúra erőteljes sikergeneráló hatása azt mutatja, hogy jelenleg a fejlesztéseknél elsődlegesek a fenntarthatósági szempontok. Ez magyarázható az új generációk munkaerőpiacra lépésével. Ahogy Braun következtet, már az Y után egy következő generáció jön, amelynél központi szerep jut a fenntarthatóságnak. Minden cselekedetüket áthatja ez a gondolkodásmód. Ha a vállalatok a jobbító törekvéseket tudatosan támogatják,

a fenntarthatósági teljesítmény jelentősen javulni fog. (Braun, 2013) Az útelemzés és a logisztikus regresszió is ezeket az eredményeket támasztja alá. A kulturális és vezetési sikertényezők, illetve a sikerkomponensek között egyedül a korrelációanalízis mutatott ki összefüggést, 0,2 alatti gyenge értékekkel.

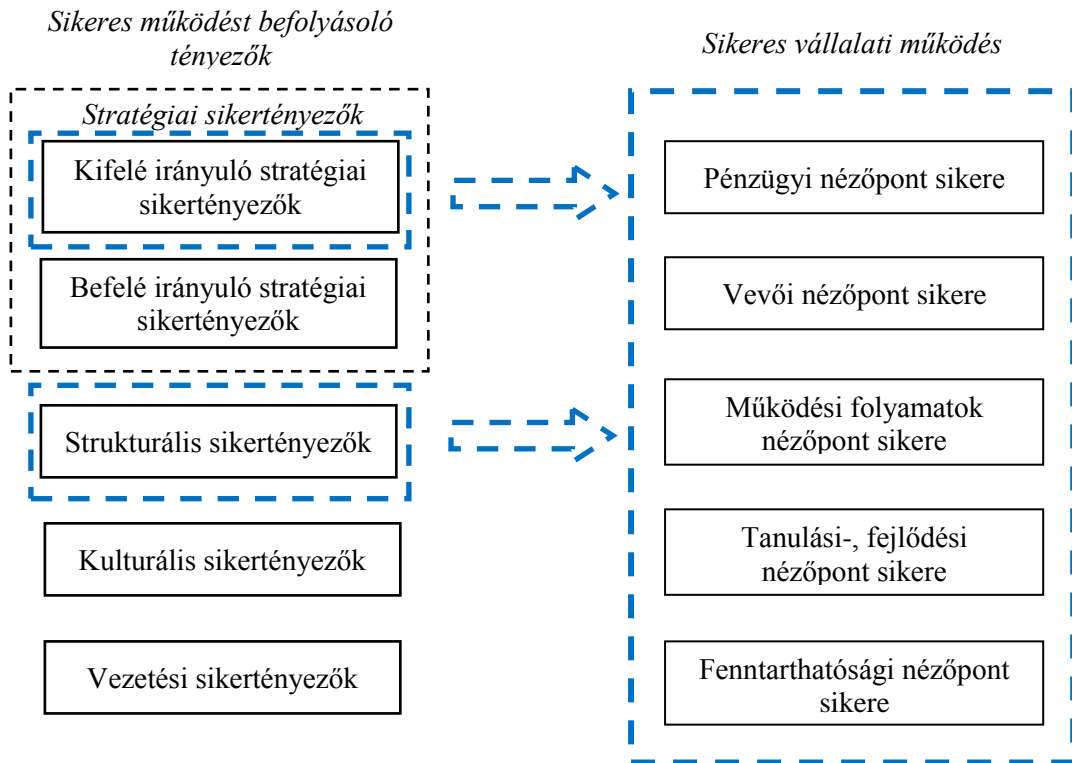
6.3. Az eredmények leíró kutatási modell

A kutatás magyarázó változói a sikertényezők voltak, faktorelemzéssel csoportokba osztva. A magyarázott változó a vállalati siker volt, öt sikerkritériummal leírva. Az 54. ábra mutatja be az útelemzés által azonosított hatásokat a változók között. A modellben a vastagon szedett vonalak az 1%-os, a vékonyan szedett vonal az 5%-os szignifikancia szintű hatásokat jelzik.



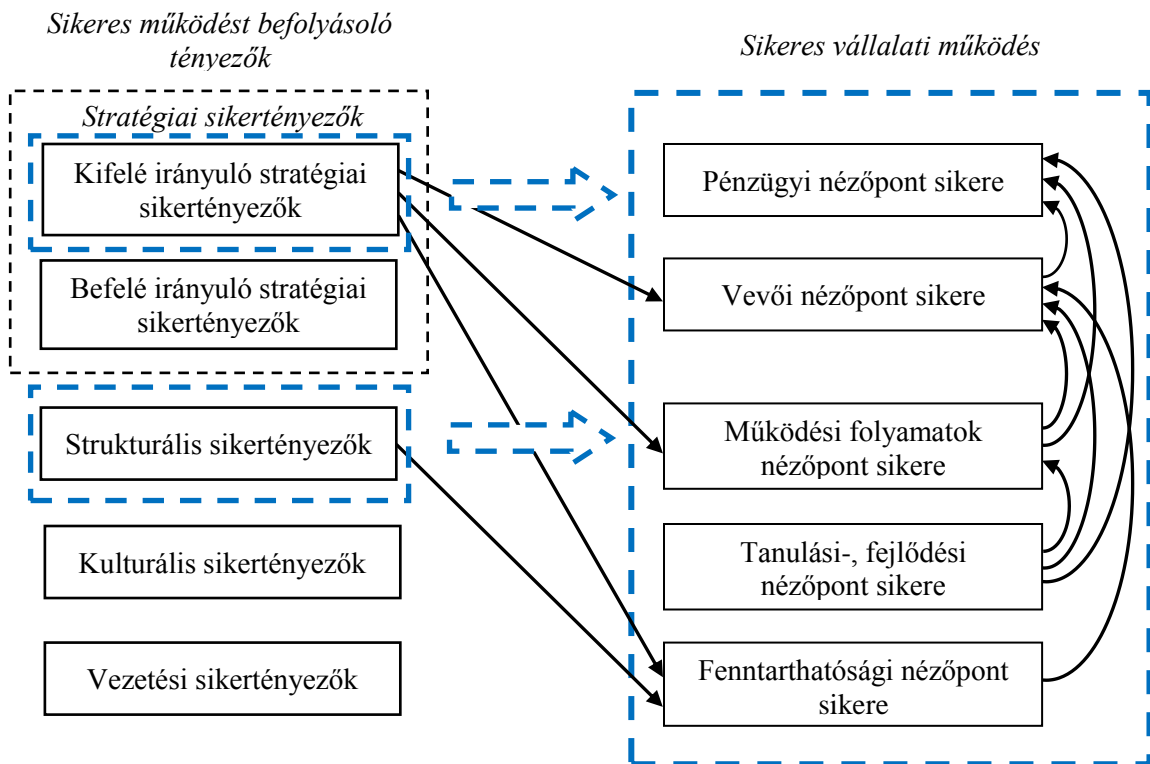
54. ábra. Az útmodell által kimutatott hatások

A kutatás logisztikus regresszióval feltárta a sikertényezők hatásait a teljes vállalati sikerre. Azt, hogy melyek azok a tényezők, amelyek megnövelik az esélyét annak, hogy egy vállalat sikeres legyen. Ezt mutatja be az 55. ábra.



55. ábra. A logisztikus regresszió által kimutatott hatások az vállalat sikerére

Az azonosított hatások mind a két esetben 1%-os szinten szignifikánsak. Látható, hogy a stratégiai-, azon belül is a kifelé irányuló stratégiai-, illetve a strukturális sikertényezők csoportjai azok, amelyek szignifikáns módon befolyással vannak a teljes vállalati sikerre.



56. ábra. A kutatási eredményeket leíró modell

Az 56. ábra mutatja be a kutatás összefoglaló modelljét, ami megmutatja a korábban megfogalmazott négy hipotézis eredményeit. Az ábrán láthatóak a magyarázott oldalon azonosított sikertényező csoportok, amelyekre az első hipotézis vonatkozott. A fekete nyilak mutatják be, hogy milyen hatásokat fejtenek ki a sikertényezők a sikerkritériumokra, ami a második és harmadik hipotézis esetében fontos. A szaggatott nyilak pedig azt mutatják, hogy mely sikertényezők gyakorolnak hatást a teljes vállalati sikerre.

6.4. A tézisek megfogalmazása

A szakirodalmi feltárás és az empirikus vizsgálatok eredményei ismeretében megfogalmaztam a kutatás téziseit.

1. tézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások sikeres működését befolyásoló tényezők azonosíthatóak, és összefoglalhatók a feltételezett csoportokban: stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési tényezők. Ahol a stratégiai sikertényezők két szekcióra bonthatóak, a kifelé irányuló-, és befelé irányuló stratégiai tényezőkre, így elkülöníthetők a külső változások hatására adott stratégiai válaszok a belső indíttatású stratégiai tényezőktől.

Nagyon sok kutatás törekedett arra, hogy azonosítsa, melyek azok a tényezők, amelyek elősegítik egy vállalat sikerességét. A korábbi siker kutatások eredményeit felhasználva, a szakirodalmi kutatás alapján összegyűjtött sikertényező csoportosítása, és elhelyezése a stratégiai menedzsment rendszerében faktoranalízis használatával történt. Az elemzés eredményei alapján láthatóvá vált, hogy a sikertényezők öt faktorba tömörültek. Ezek a kifelé irányuló stratégiai-, a befelé irányuló stratégiai-, a strukturális-, a kulturális- és a vezetési sikertényező faktorok. Az öt faktor négy szekciót azonosít úgy, hogy a stratégiai sikertényező csoportja két faktorra különül el, aszerint, hogy külső vagy belső indíttatásúak-e. A vizsgálat alátámasztotta a szakirodalmi kutatások által feltételezett elrendeződést, miszerint a stratégiai menedzsment alappillérei – a stratégia, a kultúra és a struktúra – valamint a vezetési tényezők azok, amely csoportokba a siker elősegítéséhez használt eszközök elhelyezhetők.

2. tézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások esetén az egyes sikertényező csoportok hatásainak kiterjedése a sikerkritériumokra eltér egymástól. A stratégiai sikertényezők hatnak a legszélesebb körben a sikerkritériumokra. A fenntarthatósági nézőpont sikerét közvetlenül segítik a strukturális és stratégiai sikertényezők, a vevői és működési folyamatok nézőpontok sikerét pedig a stratégiai sikertényezők.

A sikertényező csoportok hatás kiterjedésének vizsgálatához a korábban faktoranalízissel kapott öt sikertényező faktor és a sikerkomponensek kapcsolatát kellett megvizsgálni. Az ehhez használt statisztikai elemzések - a korrelációelemzés és az útelemzés - alátámasztották a feltételezést, miszerint az egyes sikertényezők eltérő variációjú nézőpontok sikerére hatnak. Látható, hogy a stratégiai sikertényező csoportja van hatással a legtöbb sikerkomponensre, közvetlen módon háromra, és közvetetten egyre. A strukturális sikertényező csoportja ennél eggyel kevesebb sikerkomponensre hat, összesen háromra, amelyből egy hatás közvetlen és kettő közvetett.

3. tézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalkozások esetén az olyan strukturális sikertényezők, mint a vevőorientált struktúra kialakítása és a jobbító javaslatok elősegítésére vonatkozó szervezeti megoldások közvetlenül elősegítik a fenntarthatósági nézőpont sikerét.

A harmadik hipotézis, a strukturális sikertényezők hatásainak vizsgálata útelemzéssel történt. A kapott eredmények nem támasztják alá a korábbi feltételezést, miszerint a strukturális sikertényezők csoportja elsősorban a működési folyamatokra hat, ezért ezt a hipotézist el kell vetni. Az állapítható meg, hogy a fenntarthatósági sikerkomponens az, amelyet közvetlen módon befolyásol a strukturális sikertényezők csoportja által kifejezett vevőorientált struktúra kialakítása és jobbító javaslatok elősegítésére vonatkozó szervezeti megoldások használata. Ezek a tényezők közvetlenül elősegítik a fenntarthatósági nézőpont sikerét.

4. tézis

A Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató, a feldolgozóiparban működő vállalatok sikere nagyobb mértékben kemény elemekre, mint a stratégiai és strukturális, kisebb mértékben puha elemekre, mint a kulturális és vezetési tényezőkre épül.

A sikertényező csoportok elkülönítése a szakirodalmi áttekintésben leírt McKinsey 7S modell szerint történt. Az általuk kifejtett hatások vizsgálatának eszköze pedig a logisztikus regresszió volt. A teljesítményük alapján sikeresnek, és nem sikeresnek ítélt vállalatok esetében az elemzés azt mutatta, hogy a stratégiai-, azon belül is a kifelé irányuló stratégiai-, illetve a strukturális sikertényező csoportok azok, amelyek szignifikáns szinten megnövelik a sikeres vállalati működés esélyét. Mivel nem volt hatás a sikerességre a puha, mint vezetési és kulturális tényezők irányából, a feltételezés bizonyítást nyert. Valóban Magyarországon erőteljesen a kemény, mint a stratégiai és a strukturális sikertényezőkre épül a sikeres vállalati működés az 50-nél több főt foglalkoztató, feldolgozóipari vállalatok esetén, és háttérbe szorulnak a puha, mint a kulturális és a vezetési sikertényezők.

6.5. Kutatási kérdések megválaszolása

A kutatási eredmények ismeretében a következőkben megfogalmazhatóak a válaszok a kutatás fókuszát kijelölő kérdésekre.

Melyek azok a sikerkritériumok, amelyek alapján egy vállalat sikere megállapítható?

A kutatás során olyan kritériumokat felmérő rendszert kellett találni a siker megállapításához, amely a vállalat minden érintett irányában kifejtett teljesítményét figyelembe veszi. A siker megállapításának alapja a teljesítménymérés. A sikerkritériumok meghatározásához ezért integrált mérési rendszerek kerültek a középpontba, ahol nem csak a pénzügyi eredmények dominálnak, hanem minden más, immateriális eredmény is. A választás a balanced scorecardra esett, amely megmutatja a tulajdonosi, a vevői, a belső működés, és az alkalmazottak irányában is a vállalati teljesítményt, ami alapján a vállalat sikere a versenytársaival összehasonlítva megállapítható. Viszont a négy nézőpont nem elégíti ki azt a feltételt, hogy minden érintett figyelembe vétele megtörténjen, mert nem jelennek meg a vállalatnak a társadalom, környezet, gazdaság irányában fellépő hatásai. Ezért szükséges volt egy ötödik nézőpont, a fenntarthatóság bevonása a rendszerbe. Összességében az állapítható meg, hogy a pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulási és fejlődési és fenntarthatósági sikerkritériumok azok, amelyek alapján egy vállalat sikere megállapítható.

Melyek azok a sikertényezők, amelyek meghatározzák egy vállalat kiemelkedő teljesítményét, sikerét?

A szakirodalmi feltárás eredményeképpen felszínre kerültek a múltban meghatározott sikertényezők. Faktorelemzéssel ezek az eszközök négy csoportba oszthatóak, ami alapján stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési sikertényező csoportokról lehet beszélni. Az így azonosított és vizsgált sikertényezők befolyásolják a sikeres vállalati működést, de nem a legnagyobb mértékben meghatározóak, mert a sikertényezők a sikerkritériumok varianciájából alacsony hányadot voltak képesek magyarázni. Ez egyértelműen mutatja, hogy Magyarországon az 50-nél több főt foglalkoztató, feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok esetében elsősorban nem azok az eszközök határozzák meg a sikert legnagyobb mértékben, amelyeket az idők folyamán a korábbi sikerkutatások azonosítottak. Használják ezeket az eszközöket, amelyek elősegítik a sikerüket, de nem ezek azok, amelyek a legnagyobb mértékben meghatározóak.

Milyen összefüggés mutatható ki az egyes sikertényezők és sikerkritériumok, azok egyes csoportjai között?

A sikertényezők és sikerkritériumok között az összefüggések feltárására a korrelációelemzés, a hatások meghatározására útelemzés szolgált eszközként. A magyarázó és magyarázott változók között az útelemzés négy közvetlen és három közvetett hatást azonosított. Ez alapján elmondható, hogy a stratégiai sikertényezők a vevői, működési folyamatok és a fenntarthatósági sikerkomponensekre hatnak közvetlen módon. A strukturális sikertényezők pedig a fenntarthatósági sikerkomponensekre. A magyarázott oldalon fennálló hatások miatt még közvetett hatások is mutatkoztak a pénzügyi-, és a vevői sikerkomponensek irányában is.

A logisztikus regressziós elemzés a teljes vállalati sikert magyarázta, és azt azonosította, hogy az útelemzés által is azonosított két sikertényező csoport az, amely szignifikáns módon hat a sikeres vállalati működésre. Ez a két tényező megnöveli a sikeresség esélyét.

6.6. Önálló, újszerű eredmények

Dolgozatom a vállalatok sikerességével foglalkozik a stratégiai menedzsment szemszögéből. A kutatás célja az volt, hogy feltárja, a stratégiai menedzsment rendszer koncepciójának komponensei milyen módon hatnak a kiemelkedő teljesítményre, a vállalati sikerre. Milyen sikertényezőket azonosítottak a múltban, és azok miként helyezkednek el a stratégiai menedzsment rendszerében, továbbá milyen szerepet töltenek be a Magyarországon 50-nél több főt foglalkoztató feldolgozóipari vállalatok sikerességében. Ezért arra törekedtem, hogy azonosítsam a lehetséges vezetéstudományi sikertényezőket, a siker meghatározásához szükséges sikerkritériumokat, és az azok közötti hatásokat.

A kutatás során egy olyan empirikus kérdőíves felmérést valósítottam meg, amelyet felhasználva elvégezhettem a szükséges elemzéseket a kutatási kérdések megválaszolásához. Korábban még nem készült kvantitatív vizsgálat az összes eddig – legnagyobb mértékben kvalitatív módon – azonosított sikertényező bevonásával arról, hogy mely eszközök azok, amelyek valójában befolyással vannak a kiemelkedő teljesítményre, szerepet játszanak a vállalat sikerességében. A kutatás egyesítette a korábbi sikerkutatások eredményeit, és azonosította hatásaikat a feldolgozóiparban tevékenykedő nagyvállalatok esetén. A kutatás további egyedisége a sikerkritériumok azonosításánál felhasznált balanced scorecard fenntarthatósággal történt kibővítése. Jelenleg kiemelt fontosságú ez a szempont, és a sikeres működésnél a társadalom, környezet, gazdaság irányában történt teljesítményt is mérni kell, mivel ezzel a bővítéssel lesz egész a korábban csak tulajdonos-vevő-vállalat - alkalmazott szerinti érintett rendszer. Ezért a kutatás az elsők között vizsgál empirikusan öt szempont szerint.

Dolgozatom során elhelyeztem a sikertényezőket a stratégiai menedzsment rendszerében. Öt sikertényező faktort azonosítottam, amelyek négy területet ölelnek fel: a stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési sikertényezőket. Ezek szolgálták a kutatás során magyarázó változókként.

Az öt faktor és azok felépülése

- (1) Stratégiai sikertényező-faktorok
 - (a) Kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor (finomhangolás, időütemezés)
 - (b) Befelé irányuló stratégiai sikertényező faktor (hosszú távú tervek, stratégia kommunikálása)
- (2) Strukturális sikertényező faktor (kapcsolat a vevővel, javaslatok kezelése)
- (3) Kulturális sikertényező faktor (csapatmunka, univerzális munkaerő, intuitivitás)
- (4) Vezetési sikertényező faktor (tehetséggondozás, delegálás)

A kutatás magyarázott változója a siker volt. A siker leírásához a balanced scorecard képezte az alapot, amelyet használva a fenntarthatósági nézőponttal kiegészítve felállítottam az öt sikerkomponenst. A kutatás során ezeket a tényezőket, vagy kombinációjukat magyaráztam.

Az azonosított sikerkomponensek

- Pénzügyi nézőpont sikere
- Vevői nézőpont sikere
- Működési folyamatok sikere
- Tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere
- Fenntarthatósági nézőpont sikere

Megvizsgáltam a sikertényező faktorok, és a sikerkritériumok csoportjai közötti összefüggéseket. A stratégiai sikertényezőknél a kifelé irányuló faktorok esetén több kapcsolatot azonosítottam. Eszerint a stratégia finomhangolása az új társadalmi trendek alapján, illetve a tevékenységek időütemezése közvetlenül összefügg a vevői, a működési folyamatok és a fenntarthatósági nézőpontok sikerével. Útelemzéssel ezután a faktor irányából pozitív hatást mutattam ki, mindegyik kapcsolódó komponensre. A strukturális sikertényezők esetén két nézőponttal mutattam ki összefüggést. Végül az útelemzés a fenntarthatóság irányában azonosított pozitív befolyást. Ez azt jelenti, hogy a vevőorientált szerkezet és a jobbitó javaslatokat elősegítő szervezeti egységek és eljárások elősegítik a fenntarthatósági nézőpontok sikerét. A korrelációelemzés hiába jelzett a vezetői sikertényezőknél három, a kulturális eszközök esetén egy kapcsolatot, az útelemzés eredményei nem mutattak ki hatást egyik kapcsolatot mutató sikerkritérium irányában sem.

Végül a vizsgálatba bevont vállalatokat két csoportra osztottam, a sikeres és nem sikeres vállalatokra, és azt vizsgáltam meg, hogy mely sikertényező faktorok növelik a sikeresség esélyét. Eredményeim azt mutatták, hogy a sikeresség esélye akkor növelhető, ha a számos lehetséges eszköz közül a szervezet a stratégia finomhangolására, időütemezésére, illetve a vevőorientált, és a jobbitó javaslatokat elősegítő és megvalósító struktúrára helyezi a hangsúlyt. Ennek eredményeképpen látható, hogy Magyarországon az 50-nél több főt foglalkoztató, feldolgozóipari vállalatok sikere elsősorban a kemény tényezőkre épül, és kevésbé a puha tényezőkre.

A rendkívül sok sikertényező között olyan eszközöket azonosítottam, amelyek sikeresebb működést tesznek lehetővé a Magyarországon, 50-nél több főt foglalkoztató, feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok számára.

Dolgozatom során meghatározott következtetések és elemzési eredmények saját kutatói munkám eredményei, azokat más szerzők korábban nem mutatták be. Ezért valamennyi saját, önálló eredménynek tekinthető.

6.7. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása

A kutatást végig az az elképzelés motiválta, hogy a feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok vezetőinek mankót nyújtson a siker eléréséhez. Mindemellett pedig a munkatársak is lássák, hogy a sikeres működésre irányuló vezetői törekvéseknek mi a mozgatórugója. Jelenleg, a 2008-ban bekövetkezett gazdasági krízis után, ez kiemelten fontos. A gazdasági rendszer rendkívül törekeny, ezért minden kis eszköz kulcsfontosságú, amely elősegíti a sikert.

A kutatás segít abban, hogy a vállalatok eredményesebbekké váljanak, és növelni tudják a versenyképességüket a piaci harcban. A kutatás az 50-nél több főt foglalkoztató Magyarországon tevékenykedő feldolgozóipari vállalatokat állítja a fókuszba, azért, mert ezek a szervezetek a legnagyobb foglalkoztatók, és a magyar gazdaság legmeghatározóbb szereplői. Így tud a kutatás a lehető legtöbb ember számára hasznos információkkal szolgálni.

Az elvégzett empirikus felmérés képet ad arról, hogy a vizsgálatba bevont vállalatok mely sikertényezőket használják, és azok milyen hatásokat váltanak ki. Az összefüggések feltárása mellett a leíró statisztika átfogó képet ad a feldolgozóipari üzletág szerkezetéről.

Az empirikus kutatás kérdőíve lehetőséget ad annak feltérképezésére, hogy az egyes sikertényezők használata milyen mértékű, illetve milyen eredményeket ért el a vállalat. Ez egyértelműen rávilágít arra, hogy mely területeken milyen a jelenlegi helyzet, és mi az, ami fejlesztésre szorul.

A feltárt összefüggések egyértelműen megmutatják azt, hogy a vállalatok nézőpontok szerinti sikerének esélye, teljesítménye, milyen tevékenységekkel javítható. Az aktuális pozíció azonosítása után a vezető látja, milyen konkrét sikertényező használatát ajánlott az elmaradt területek fejlesztésére, vagy a jól teljesítő területek eredményeinek fokozására. Amennyiben gyengék a fenntarthatósági eredmények, akkor stratégiai és strukturális tényezőket szükséges használnia a vállalatnak. Fel kell készülnie az átmenetekre, fel kell tárnia a piaci ütemet, és alkalmazkodnia kell hozzá. Finomhangolnia kell a trendek szerint a stratégiát, illetve erősíteni, vevőorientálttá kell tennie a vállalat szerkezetét, és ösztönöznie kell a jobbító javaslatokat. Finomhangolással és időütemezéssel emellett javítható a vevők irányába nyújtott, és a működési folyamatok szerinti teljesítmény. Az útelemzés eredményei rávilágítanak, hogy az azonosított sikertényezők pontosan melyik nézőpontoknál fejtik ki hatásukat, hogyan hatnak végül a pénzügyi sikerre közvetett módon.

A sikeres vállalati működéshez a szervezetek munkatársai, de legfőképpen a felső vezetés láthatja, hogy milyen eszközök állnak rendelkezésükre, és azok használata mit eredményez.

6.8. A további kutatási irányvonalak kijelölése

A dolgozatban bemutatott kutatás a magyarországi feldolgozóipari vállalatokról szól, és nagyon sok lehetséges további kutatási irányvonalat vetít előre.

Első lehetséges irány a kutatás megismétlése szabályos időközönként, minél többször, időben eltolva. Így láthatóvá válna, mi változott, mely sikertényezők használatának mértéke, befolyása módosult, illetve mennyiben változtak a kapcsolatok. A megismétlésnél még cél lehet a mintaelemszám növelése, a reprezentatív eredmények érdekében. Ehhez előreláthatóan a teljesítménymérés rész módosítása szükséges a kitöltési hajlandóság növeléséhez.

Lehetséges kutatási irányvonal a feldolgozóipar tovább bontása. Annak vizsgálata, hogy a feldolgozóiparon belül az egymástól eltérő területen tevékenykedő vállalatok sikertényező használata miben tér el, és mit használnak az egyes sikerkritériumok szerinti teljesítményük javítására.

Kutatási téma lehet a vizsgálat kiterjesztése más országokra, amivel láthatóvá válhat, máshol felfedezhető-e eltérő eszközhasználat, vagy az adott nézőpontok szerint mi a befolyásoló tényező. Más minta használata esetén a fókusz átkerülhet a kis- és középvállalatokra, illetve a nonprofit szférára. Ez utóbbi rendkívül érdekes eltéréseket és egyezőségeket hozhat a jelenlegi kutatással.

A kutatás továbbfejleszthető más iparágakra is. Jelentős eredményeket hozhatna például a mezőgazdaság, építőipar, kereskedelem, szállítmányozás, vendéglátás, kommunikáció, oktatás, egészségügy területek sikertényezőinek feltérképezése, és azok hatásainak feltárása a sikerkritériumokra, Magyarországon és nemzetközileg egyaránt. Ez pedig

további összehasonlító elemzéseket generálhat, amely során érdekes hasonlóságok és különbségek tárhatók fel a különböző iparágak között.

A kutatás a fenntarthatóságot elsődleges komponensé emelte a balanced scorecard rendszert felhasználva a pénzügyi, vevői, működési folyamatok illetve a tanulási- és fejlődési nézőpontok mellé. Ez pedig rávilágít arra, hogy lehetnek más érdekek is a hagyományos szempontokon túl. Ezért lehetséges kutatási irány lehet annak feltárása is, hogy kialakíthatóak-e további dimenziók? Ezáltal pedig nagyon izgalmas új szempontrendszer hozható létre, ami akár meghatározható is lehet az értékalapú teljesítménymérő rendszerek között.

7. Összefoglalás

Kutatásaim fókuszában a sikeres vállalati működés, és az azt kiváltó eszközök álltak. Célom az volt, hogy feltárjam, mely eszközök azok, amelyek a Magyarországon működő, 50-nél több főt foglalkoztató feldolgozóipari vállalatok esetében elősegítik a sikeres vállalati működést. Vizsgálatom elsősorban a korábbi sikertényezők feltárására irányuló hazai és nemzetközi kutatások eredményeire építkezett.

A dolgozat elméleti alapokat bemutató része feltárta a stratégiai menedzsment legfontosabb összetevőit, amelyek meghatározzák, hogy egy szervezet milyen eredményeket ér el. Láthatóvá vált, hogy a stratégia, a struktúra, a kultúra és a vezetés eszközszerben milyen sikertényezők segítik a vezetőket a vállalati célok eléréséhez. A kutatás vizsgálta az azonosított eszközök elhelyezkedését a stratégiai menedzsment rendszerében, illetve azok hatásait a sikerre. A kutatás az 50-nél több főt foglalkoztató, Magyarországon a feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok viselkedését állította a középpontba. A sikert leíró sikerkomponensek meghatározása a balanced scorecard felhasználásával történt, ahol empirikus kutatásnál az elsők között használtam öt nézőpontot, a fenntarthatósági szempont első szintre helyezésével.

Kutatásaim eredményei alapján megállapítható, hogy a sikeres vállalati működést elősegítő sikertényezők négy csoportban foglalhatóak össze, a stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési tényezőcsoportok szerint. Ezen sikertényezők és a sikeres vállalati működést leíró sikerkomponensek között pedig kapcsolat áll fenn. A stratégiai sikertényezők közvetlen pozitív befolyásoló hatással vannak a vevői, működési folyamatok és a fenntarthatósági sikerkomponensekre. Ez utóbbi esetében közvetlen pozitív hatás a strukturális sikertényezők irányából is konstatálható. Megállapítható, hogy Magyarországon a feldolgozóiparban a stratégiai és strukturális sikertényezők vannak nagyobb mértékben hatással a sikeres vállalati működésre. Ebből következik, hogy a stratégia finomhangolása, és a tevékenységek időütemezése, illetve a vevőorientált szervezeti felépítés kialakítása, és a jobbitó javaslatok megvalósításának elősegítése, szolgál valóban eszközként a vezetők számára a sikeres vállalati működés eléréséhez.

Dolgozatom során a teljes kutatási folyamat, illetve az eredmények áttekintése mellett hangsúlyt fektettem a kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazásaira is, és a további lehetséges kutatási irányvonalakra, amelyekkel a sikeres vállalati működés vizsgálata folytatható.

A feldolgozóipari vállalatok sikeressége a magyar gazdaság szempontjából kulcsfontosságú, mert meghatározza az ország gazdasági teljesítményét, a nemzet jólétét. Ehhez járul hozzá a kutatás, mivel az általa feltárt összefüggések tudatos gyakorlati használata jobban teljesítő, sikeres vállalatokat eredményez, amelyekből egy nemzetnek elég soha nem lehet.

Irodalomjegyzék

1. Adler, P., Heckscher, C., Prusak, L. (2011): Az együttműködő vállalat megteremtése. Harvard Business Review (magyar kiadás), 13(9), pp. 7-13.
2. Alvesson, M. (2002): Understanding Organization Culture. London: Sage Publications
3. Andó, É. (2006): Az interkulturális ismeretek kutatásának elméleti alapjai / Andó Éva = Kis és közepes vállalkozások Magyarországon az EU-csatlakozás után. ÁVF Tudományos Konferencia 2005. nov. 10. Tudományos Közlemények / Általános Vállalkozási Főiskola. 14-15. szám pp. 57-67.
4. Angyal, Á. (2001): Vállalati kormányzás. Budapest: AULA Kiadó
5. Angyal, Á. (2003): A vezetés mesterfogásai. Budapest: Kossuth Kiadó
6. Angyal, Á. (2005): Vállalati felelősség mint érték. Vezetéstudomány, 36(1), pp. 133-179.
7. Antal, Zs. (2006): A szervezeti struktúra mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz versenyben a világgal 2004 – 2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 40. sz. műhelytanulmány
8. Antal-Mokos, Z., Balaton, K., Drótos, Gy., Tari, E. (2005): Stratégia és szervezet. Kolozsvár: Sapientia Kiadó
9. Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
10. Bagozzi, R. P., Verbeke, W., Gavino, J. C. (2003): Culture Moderates the Self-Regulation of Shame and Its Effects on Performance: The case of salespersons in the Netherlands and the Philippines. Journal of Applied Psychology. 88(2). pp. 219-233.
11. Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
12. Bakacsi, Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Második kiadás, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
13. Bakacsi, Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK Kerszöv
14. Bakacsi, Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság - A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúraváltozóinak összefüggései, Vezetéstudomány, (37. évf.) Különszám 2. pp. 35-45.
15. Bakacsi, Gy. (2012): A GLOBE-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. Vezetéstudomány, 43(4), pp. 12-22.
16. Bakacsi, Gy. (2014): A kulturális ingahatás. Vezetéstudomány, 45(3), pp. 4-18.
17. Bakacsi, Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Semmelweis Kiadó
18. Bakonyi, Z. (2014): Miként befolyásolják a stratégiai gondolkodásmódok a vállalat innovativitását?. Vezetéstudomány, 45(6), pp. 37-48.
19. Balaton, K., Csiba, Zs. (2012): A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra - Magyar és szlovák tapasztalatok, Vezetéstudomány, 43(12), pp. 4-13.

20. Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs.R., Tari, E. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: AULA Kiadó
21. Balaton, K., Tari, E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Budapest: AULA Kiadó
22. Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs. R., Tari, E. (2014): Stratégiai menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
23. Balogh, Á. (2011): Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája?, PhD-értekezés, Veszprém, Kézirat
24. Barakonyi, K. (1999): Stratégiai tervezés. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
25. Barakonyi, K. (2000): Stratégiai menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
26. Barakonyi, K., Lorange, P. (1991): Stratégiai Management. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
27. Barney, J. B. (1986): Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, v. 11(3), pp. 656-665
28. Bárth-Fehér, Sz. (2012): Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 43(10), pp. 44-55.
29. Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983): Job Satisfaction and The Good Soldier: The relationship between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 587:595.
30. Bauer, D. (2014): Hatékony leadership magatartások szlovák szervezeti környezetben – Bevezetés a szlovák implicit leadership elméletekhez – a GLOBE-kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 45(4), pp. 66-85.
31. Beer, M. (2009): High Commitment, High Performance: How to Built a Resilient Organization for Sustained Advantage. San Francisco: John Wiley & Sons
32. Bereczk, Á. (2014): Állóeszköz beruházás és munkaerőköltség a magyar feldolgozóiparban. Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben. In: Karlovitz, J. T. (szerk.) *Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben*. Komárno: International Research Institute, pp. 227-234.
33. Berényi, L., Heidrich B. (2006): Zöld stratégia - barna kultúra?: Koordinációs eszköztár és szervezeti kultúra a környezettudatosság szolgálatában, *Vezetéstudomány*, 2006. (37. évf.) Különszám 1. pp. 98-106.
34. Bilanics, Á. (2008) Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben, PhD értekezés, Debrecen, Kézirat
35. Black, R. J. (2003): *Organisational Culture: Creating the Influence for Strategic Success*. London: Henley Management College
36. Blake, R. R., Mouton, J. S. (1978): *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing
37. Bleicher, K. (1981): *Organisation, Formen und Modelle*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag
38. Bogdány, E. (2014): Átadni tudni kell! Vezető szerep átadás a hazai kis- és középvállalkozásokban, PhD-értekezés, Veszprém, Kézirat

39. Bognár, F. (2013): A karbantartási stratégiák és a vállalati kultúra szerepe a szervezeti üzleti folyamatokban, PhD-értekezés, Veszprém, Kézirat
40. Borgulya, I., Barakonyi, K. (2004): Vállalati kultúra. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
41. Bower, M. (1966): *The Will to Manage*. New York: McGraw Hill
42. Boynton, A.C., Zmud, R.W. (1984): An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4), pp. 17-27.
43. Bódi-Schubert, A. (2012): A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban, *Vezetéstudomány*, 43(11) pp. 47-60.
44. Bögel, Gy. (1984): Gondolatok a szervezeti jellemzőkről, a szervezeti viselkedésről és a szervezettipizálásról, *Vezetéstudomány*, 15(9), pp. 17-22.
45. Bögel, Gy. (1999): *Nyeréséközpont, üzletág, divízió*. Budapest: Kossuth Kiadó
46. Bögel, Gy., Salamonné Huszty, A. (1998): *Vállalatvezetés felsőfokon*. Budapest: Kossuth Kiadó
47. Braun, R. (2013): A vállalatok politikája, Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője, *Vezetéstudomány*, 44(1), pp. 18-28.
48. Brebán, Zs. (2009): Alternatív globalizációs kultúra. *Valóság*, (52)4, pp. 8-17.
49. Breene, R. T. S., Nunes, P. F. (2011a): *Jumping the S-Curve: How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There*, Boston: Harvard Business Review Press
50. Breene, R. T. S., Nunes, P. F. (2011b): Reinvent Your Business Before It's Too Late, *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp. 80-87.
51. Breene, R. T. S., Nunes, P. F. (2011c): Találjuk ki újra az üzletünket, amíg nem késő! Figyeljünk oda azokra az S görbékre!, *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 13(3), pp. 10-18.
52. Budai, T. (2011): The Significance and History of Organization Development – in Hungary and International Relations. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 4(8), pp. 87-99.
53. Buhovac, A. R., Groff, M. Z. (2012): Contemporary performance management systems in Central and Eastern Europe: synthesis of the empirical literature. *Journal of Eastern Management Studies*, 17(1), pp. 68-103.
54. Butler, P. B., Larsen-Hallock, L., Lewis, R., Glenn, C., Armstead, R. (2011): Metrics for Integrating Sustainability Evaluations Into Remediation Projects. *Remediation*, 21(3), pp. 81-87.
55. Bürgi, P., Roos, J. (2003): Images of Strategy, *European Management Journal*, 21(1), pp.69-78.
56. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass
57. Cardona, P., Rey, C. (2008): *Management by Missions*. New York: Palgrave MacMillan
58. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2011): Hogyan alakítsunk ki nyerő üzleti modellt? *Harvard business review*, 13(3), pp. 30-39.

59. Casson, M. C. (1993): Cultural determinants of economic performance, *Journal of Comparative Economics*, 17(2), pp. 418-442.
60. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2008): Kék óceán stratégia – A verseny nélküli piaci tér. Budapest: Park Könyvkiadó
61. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2010): Hogyan alakítja a stratégia a struktúrát?. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 12(2), pp. 41-49.
62. Chandler, A. D. (1963): *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Boston: MIT Press
63. Chase, R. B., Aquilano, N. J., Jacobs, F. R. (1998): *Production and operations management: manufacturing and services*, 8th edition. New York: McGraw-Hill
64. Chase, R. B., Aquilano, N. J., Jacobs, F. R. (2001): *Operations Management for Competitive Advantage*, Ninth edition. New York: McGraw-Hill
65. Chikán, A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó
66. Chikán, A. (2006a): A vállalati versenyképesség mérése, *Pénzügyi Szemle*, 51(1), pp. 43-56.
67. Chikán A. (2006b): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó
68. Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*, 4. átdolgozott, bővített kiadás. Budapest: Aula Kiadó
69. Chikán, A. (2010): A globális gazdaság – az üzleti tevékenység kerete. In: Czakó, E., Reszegi, L. (szerk.) *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Budapest: Alinea Kiadó
70. Chikán, A., Czakó, E. (2012): A hazai vállalatok versenyképesség és a nemzetközi élvonal – Előszó a „Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről 2.” különszámhoz, *Vezetéstudomány*, 43. évf., különszám, pp. 2-3.
71. Chikán, A., Gelei, A. (2007): Vállalati versenyképesség – Vevői érték és a képességalapú megközelítés összekapcsolása, *Vezetéstudomány*, 38(3). pp. 2-11.
72. Christensen, C. M., Overdorf, M. (2000): Meeting the Challenge of Disruptive Change, *Harvard Business Review*, 78(2), pp. 66-76.
73. Christensen, C. M., Overdorf, M. (2001): Megfelelni az ugrásszerű változásoknak, *Harvard Business Manager*, 3(2), pp. 66-74.
74. Collins, J. (2001): *Good to Great. Why some companies make the leap... and others don't*. New York: Harper Business
75. Collins, J. (2005a): *Jóból kiváló: A tartós üzleti siker elemei*. Budapest: HVG könyvek
76. Collins, J. (2005b): *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, *Harvard Business Review*, 83(7/8), pp. 136-146.
77. Collins, J. C., Porras, J. I. (2000): *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 3rd edition. London: Random House Business Books
78. Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1995): Competing on Resources Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), pp. 118-128.
79. COM (2002): *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Commission of the European Communities, Brussels, 2nd July 2002, COM(2002) 374 final

80. Cooke, R. A., Lafferty, J. C. (1989): *Organizational Culture Inventory*, Plymouth: Human Synergistics.
81. Crutzen, N. (2011): *Sustainability Performance Management in Large Firms: A Qualitative Research amongst Seven Western European Firms*, 24th EBEN Annual Conference, Antwerpen (Belgium), September 14-17, 2011
82. Cui, X., Hu, J. (2012): *A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance*, *International Journal of Business Administration*, 3(2), pp. 28-37.
83. Czakó, E., Chikán, A. (2007): *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból 2004-2006*. *Vezetéstudomány*, 38(5), pp. 2-8.
84. Czékus, Á. (2014): *Az Amerikai Egyesült Államok trösztellenes szabályozása – a Sherman act-től a Celler-Kefauver act-ig*. *Vezetéstudomány*, 45(5), 64-73.
85. Czinkóczi, S. (2012): *Stratégiai paradigmaváltás, szervezeti (verseny)képesség és az operations management központi szerepe*, *Vezetéstudomány*, 43(10), pp. 36-43.
86. Csath, M. (2001): *Stratégiai Változtatásmenedzsment*, Budapest: Aula Kiadó
87. Csath, M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
88. Csath, M. (2008): *Interkulturális menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
89. Csath, M. (2010): *Versenyképesség-menedzsment*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
90. Csepeti, Á. (2010) *A Miles és Snow-féle stratégiatipológia kutatási kérdései*. *Vezetéstudomány*, 41(11), pp. 15-30.
91. Cserhádi, G., Szabó, L. (2014): *The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects*, *International Journal of Project Management* 32(4) pp. 613-624.
92. Csizmadia, P. (2015) *A szervezeti innováció és tudásfelhasználás mintái a magyar gazdaságban*, PhD értekezés, Budapest, Kézirat
93. Csubák, T. K., Szijjártó, K. (2011): *Stratégia a vállalati siker szolgálatában*. Budapest: AULA Kiadó
94. D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., Smith, K. G. (2010): *The Age of Temporary Advantage*. *Strategic Management Journal*, 31(13), pp. 1371-1385.
95. Daft, R. L., Murphy, J., Willmott, H. (2010): *Organization theory and design*. Andover: South-Western Cengage Learning
96. Dancsecz, G. (2008): *A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai*, PhD-értekezés, Veszprém, Kézirat
97. Dawar, N., Frost, T. (1999): *Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*. *Harvard Business Review*, 77(2), pp. 119-129.
98. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison Wesley

99. Deák, Sz. (2000): A Porter-féle rombusz-modell főbb közgazdasági összefüggései. In: Farkas, B., Lengyel, I. (szerk.) (2000): Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdálkodástudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged, 67-87. o.
100. Demeter, K., Losonci, D. (2011): Lean termelés és üzleti teljesítmény – Nemzetközi empirikus eredmények, *Vezetéstudomány*, 42(10), pp. 14-27.
101. Demeter, K., Szász, L. (2011): A válság hatása a termelési tevékenységre. *Vezetéstudomány*, 42(1.különszám), pp. 38-45.
102. Denison, D. R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
103. Denison, D. R., Mishra A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture & effectiveness. *Organization Science*, 6(2), pp. 204-223
104. Dess, G. D., Miller, A. (1993): *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
105. Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., Antunes, P. (2002): From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management*, Winter 2002, 12(2) pp. 51–64.
106. Dinya, L. (1999): *Menedzsment: Sikeres vállalkozások*, Szeged: SZTE, Távoktatás 38/1999.
107. Dinya, L. (2008): *Szervezetek sikere és válsága*. Budapest: Akadémiai kiadó
108. Dinya, L., Vilmányi, M. (2008): *Stratégiai menedzsment I. egyetemi tankönyv*, Szeged: SZTE-GTK
109. Dobák, M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
110. Dobák, M. (1998): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
111. Dobák, M. (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó
112. Dobák, M., Antal, Zs. (2010): *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: AULA Kiadó
113. Dobák, M., Antal, Zs., Balaton, K., Bodnár, V., Drótos, Gy., Gelei, A., Tari, E., Bokor, A., Császár, Cs., Mészáros, Á., (1997): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
114. Dobák, M., Hortoványi, L., Szabó, Zs. R. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 43(12), pp. 40-48.
115. DuBrin, A. J. (2007): *Fundamentals of Organizational Behavior*, Fourth Edition. Mason: Thomson South-Western
116. Dupuy, F. (2011): *Business for the 21th Century – Towards Simplicity and Trust*. New York: Palgrave MacMillan
117. Edvinsson, L., Malone, T. (1997): *Intellectual Capital: realising your company's time value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins
118. Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. (1998): Time Pacing: Competing in Markets that Won't Stand Still, *Harvard Business Review*, 76(2), pp. 59-69.

119. Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. (1999): Versenyben maradni a gyorsan változó világgal, *Harvard Business Manager*, 1(1), pp. 7-17.
120. Eller, E. (2003): A piac és a profit után, *Piac&Profit*, =(6), pp. 14-17.
121. Ellis, J., Williams, D. (1995): *International Business Strategy*. London: Pitman Publishing
122. Ember, A. (2013): A vállalati kultúra megváltozásának lehetőségei. *Humánpolitikai Szemle*, 24(7-8), pp. 11-21.
123. Epstein, M. J., Manzoni, J. F. (1998): Implementing Corporate Strategy: From Tableau de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), pp. 190-203.
124. Epstein, M. J., Wisner, P. S. (2001): Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, Winter 2001, 11(2) pp. 1–10.
125. Fehérvölgyi, B. (2010): Határtalan lehetőségek a határ mentén, PhD-értekezés, Veszprém, Kézirat
126. Fejes, J. (2014): Gondolatok z innováció és a stratégia összefüggéseiről. *Vezetéstudomány*, 45(5), pp. 12-20.
127. Fekete, H. (2011): Merre tart a hajó? A szervezeti stratégia, a struktúra és a kultúra hatásainak vizsgálata a vállalati teljesítményre, PhD-értekezés, Veszprém, Kézirat
128. Fekete, H. (2012): Stratégiavezérelt teljesítmény?. *Vezetéstudomány*, 43(3), pp. 39-51.
129. Fekete, H., Dimény, E. (2012): Megfelelő kultúra = Kiváló teljesítmény?. *Vezetéstudomány*, 43(4), pp. 36-47.
130. Fényes, H., Pusztai, G. (2004): A kulturális és a társadalmi tőke kontextuális hatásai az iskolában. *Statisztikai Szemle*, 82(6-7), pp. 567-582.
131. Fernández-Aráoz, C. (2014): 21th Century talent spotting, Why potential now trumps brains experience and „competencies”. *Harvard Business Review*, 92(6), pp. 46-56.
132. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1995): Performance management in strategic change. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 2(2) pp.64-83
133. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M. (2002): The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
134. Fisher, C., Alford, R. (2000): Consulting on culture. *Consulting Psychology: Research & Practice* 52(3): 206-207.
135. Foster, R., Kaplan, S. (2001): *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them*. New York: Currency Book, Random House, 2001
136. Frazer, M. B., Norman, R. W., Wells, R. P., Neumann, W. P. (2003): The effect of job rotation on the risk of reporting low back pain. *Ergonomics*, 46(9) pp. 904–919.
137. Freeman, R. E. (2010): *Strategic management – A stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press

138. Fülöp, Gy. (2013): Vállalati fenntarthatósági stratégiák és vezetői képességek. In: Karlovitz, J. T. (szerk.) (2013): *Ekonomické studie – teória a prax: Gazdasági tanulmányok – elmélet és gyakorlat*. Komárno: International Research Institute, pp. 395-403.
139. Fülöp, Gy., Hódi Hernádi, B. (2014): A vállalati fenntarthatósági stratégia sikertényezője a fenntarthatósági számvitel. *Vezetéstudomány*, 45(4), pp. 2-17.
140. Fülöp, Gy., Hódiné Hernádi, B. (2014): Jelenlegi stratégiai tendenciák – Hazai vállalatok összehasonlító elemzése. *Vezetéstudomány*, 45(12), pp. 2-15.
141. Gaál, Z. (2000): Verseny a versenyképességért. *CEO magazin*, 1(1), pp. 12-13.
142. 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*, 35(11), pp. 18-35.
143. Gelei, A. (2011): Multinacionális vállalatok a járműgyártás iparágban. In: Chikán, A. (szerk.) *A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és versenyképésre*. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, pp. 179-232.
144. Gelei, A., Gémesi, K. (2010): A szolgáltatások ellátási láncának speciális menedzsmentjellemzői, *Vezetéstudomány*, 41(2), pp. 45-58.
145. Girard, B. (2010): *A menedzsment forradalma: A Google-modell*. Budapest: Typotex
146. Glueck, W. F. (1980): *Business Policy and Strategic Management*. 3. kiadás, New York: McGraw-Hill
147. Golding, W. (1963): *A legyek ura*. Budapest: Európa Könyvkiadó
148. Goleman, D. (2003): *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér Kiadó
149. Gordon, G. G. (1985): The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. In: Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Sherpa, R. & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: CA: Jossey-Bass, pp. 103-125.
150. Gordon, G. G., DiTomaso, N. (1992): Predicting corporate performance from organizational culture, *Journal of Management Studies*, 29(6), pp. 783-798.
151. Gordon, J. R. (1987): *Organization Behaviour*. (2.nd.ed.). Boston: Allyn and Bacon
152. Görög, M. (2013): *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest: Panem Könyvkiadó
153. Grant, R. M. (2008): *Tudás és stratégia – Siker dinamikus környezetben*. Budapest: Alinea Kiadó
154. Grove, A. (1997): *Only the Paranoid Survive*. London: Harper Collins Publishers
155. Grove, A. (1998): *Csak a paranoidok maradnak fenn*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
156. Groysberg, B., Abrahams, R. (2014): Manage your work, manage your life, zero i non what really matters, *Harvard Business Review*, 92(3), 58-66.
157. Gunningham, N. (2009): Shaping Corporate Environmental Performance: A Review. *Environmental Policy and Governance*, 19(4), pp. 215–231.
158. Gyenge, B., Kozma, T., Szilágyi, H. (2015): Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetén. *Vezetéstudomány*, 46(4), pp. 44-54.

159. Hamel, G. (1996): Strategy as Revolution, Harvard Business Review, 1996. July – August, 74(4), pp. 69-82.
160. Handy, C. B. (1985): Understanding Organizations. London: Penguin Book
161. Handy, C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban, Budapest: Mezőgazdasági Kiadó
162. Harangozó, G. (2008): A Környezeti teljesítményértékelés módszerei. Vezetéstudomány, 39(2), pp. 38-50.
163. Hauck, Zs. (2014): Az outsourcing és az integráció közötti választás szempontjai, avagy minőség teszi a döntést. Vezetéstudomány, 45(4), pp. 41-50.
164. Hayes, R. H., Pisano, G. P. (1994): Beyond World – Class: The New Manufacturing Strategy, Harvard Business Review, 72(1), pp. 77-86.
165. Heidbrink, L., Seele, P. (2007): Who responds to whom? Corporate Culture and the question of communicating Responsibility, Working Paper of CRR – Center for Responsibility Research, pp.1-19.
166. Heidrich, B. (2000): A Possible Model for cultural changes in organizations – A study based on Hungarian Experiences. Business Studies, 1(1), pp. 65-78.
167. Heidrich, B. (2002): Business as Unusual the Role of National Cultural Background in Corporate life. European Integration Studies, Miskolc, 1(2), pp. 25-36.
168. Hendricks, K. B., Singhal, V. R. (1997): Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance ? Empirical Evidence from Firms That have Won Quality Awards. Management Science, 43(9), pp. 1258 – 1274.
169. Hermalin, B., Weisbach, M. (1991): The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance. Financial Management 20(4), pp. 101-112.
170. Hirano, K. (2011): Diversification of employment categories in Japanese firms and its functionality: A study based on the human resource portfolio system. In: Bebenroth, R., Kanai, T. (Eds.) Challenges of Human Resources in Japan, London: Routledge, pp. 188-209.
171. Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. Organizational Dynamics, 16(4), pp. 4-21.
172. Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2005): Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, Revised and Expanded 2nd Edition, New York: McGraw-Hill
173. Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2008): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere, Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben, Átdolgozott és bővített második kiadás, Pécs: VHE Kft
174. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990): Measuring organizational culture: A qualitative & quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly; 35(2), pp. 286-316.
175. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004): Culture, Leadership, and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies. London: Sage Publishing
176. Hoványi, G. (2008): Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség. Vezetéstudomány, 39(11), pp. 2-10.

177. Humphreys, P. K., Li, W. L., Chan, L. Y. (2004) The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega*, 32(2), pp.131-143.
178. Hunyadi, L. (2000): A determinációs együttthatoról. *Statisztikai Szemle*. 78(9), pp. 753-765.
179. Inauen, M., Schenker-Wicki, A. (2012): Fostering radical innovations eith open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), pp. 212-231.
180. Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2003): Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), pp. 88-95.
181. Janky, B., Lengyel, Gy. (2004): Vállalati magatartás és túlélési esélyek a posztszocialista átmenetgazdaságban, *Közgazdasági Szemle*, 51(7-8), pp. 699-716.
182. Jarjabka, Á., (2001): Stratégia fogalmának modern jelentéstartalma *Vezetéstudomány*, 32(7-8), pp. 25 - 32.
183. Jarjabka, Á. (2008): Van nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? *Marketing & Menedzsment*, 47(3), pp. 39-49.
184. Jarjabka, Á. (2010): Merre tovább? *Gazdaság és társadalom, realitás és esély*, 10. Tudományos konferenciasorozat a Magyar Tudomány Ünnepe 2010 tiszteletére, 2010.11.4-5., Budapest, BGF, Menedzsment és Emberi Erőforrás szekció: Hasonlóságok és különbségek a közép- kelet európai országok nemzeti-szervezeti kultúrájában, Programfüzet abstract, 76.old.
185. Jaruzelski, B., Loehr, J., Holman, R. (2012): *The 2012 Global Innovation 1000*. Chicago: Booz & Company
186. Jávor, I., Rozgonyi, T. (2007): *A azervezetek és a munka világa*. Budapest: L'Harmattan Kiadó
187. Jelen, T., Mészáros, T. (2008): *Tervezés*. Budapest: Aula Kiadó
188. Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003a): *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*. New York: HarperBusiness
189. Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003b): *What Really Works*. *Harvard Business Review*, 81(7), pp. 42-52.
190. Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2004): *Ami valóban működik*. *Harvard Business Manager*, 6(1), pp. 6-17.
191. Juechter, W. M., Fisher, C., Alford, R. J. (1998): Five conditions for high-performance cultures. *Training & Development*; 52(5), pp. 63-67.
192. Kadlecsik, R. (2013): A feldolgozóipari vállalkozások statisztikai elemzése jövedelmezőségi és hatékonysági mutatók alapján. *Statisztikai Szemle*, 91(11), pp. 1072-1091.
193. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000): *Balanced Scorecard Kiegyen-súlyozott stratégiai mutatószámrendszer*. Budapest: KJK
194. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2002): *A Stratégiaközpontú szervezet: Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?*. Budapest: Panem Könyvkiadó
195. Kaplan, R. S., Norton, D. P.(2005a): *Stratégiai térképek, Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi teljesítménnyé?*. Budapest: Panem Könyvkiadó

196. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2005b): The execution premium: linking strategy to operations for competitive. Boston: Harvard Business Press
197. Karácsonyi, A. (2006): Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében, *Vezetéstudomány*, 37. évf., Különszám 2. pp. 25-34.
198. Katzenbach, J. R. (2000): Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of your Employees, Boston: Harvard Business School Press
199. Ketskemény, L., Izsó, L., Könyves Tóth, E. (2011): Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe, Budapest: Artéria Stúdió
200. Khalsa, M., Illig, R. (2010): Az ügyfél sikere a mi sikerünk. Budapest: HVG Kiadó
201. Khandwalla, P. N. (1977): The Design of Organizations, New York: Harcourt Brace Jovanovich
202. Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Budapest: Aula Kiadó
203. Kirby, J. (2005): Toward a Theory of High Performance, *Harvard Business Review*, 83(7/8), pp. 30-39.
204. Kiss É. (2010): Területi szerkezetváltás a magyar iparban 1989 után. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó
205. Kiss, É. (2011): A válság területi konzekvenciái az iparban. *Területi statisztika*, 14/51(2), pp. 161-180.
206. Kiss, G. (2014): Az erősödő állami szerepvállalás értékelése a magyarországi elektronikus hírközlő hálózati fejlesztésekben. *Vezetéstudomány*, 45(4), pp. 30-40.
207. Klein, B., Klein, S. (2008): A szervezet lelke, Budapest: EDGE 2000 Kiadó
208. Klenke, K. (2011): *Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
209. Konczosné Szombathelyi, M. (2014): A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 28(1), pp. 84-98.
210. Kono, T. (1990): Corporate Culture and Long-range Planning. *Long Range Planning*, 24(4), pp. 9-19.
211. Korom, E. (2008): Teljesítményértékelés a szolgáltató szektorban működő magyar kis- és középvállalatok gyakorlatában. In: Majoros, P. (szerk.) BGF Tudományos Évkönyv 2008. pp. 221-238.: Reformok útján. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2007.11.08-2007.11.09. Budapest
212. Kosztyán, Zs. T. (2013a): Mátrix-alapú, stratégiai projekttervezési módszerek. *Sigma* 44(1-2), pp. 65-94.
213. Kosztyán, Zs. T. (2013b): Projekttervezési módszerek kihívásai a XXI. században. *Vezetéstudomány* 2013. 44(9), pp. 62-80.
214. Kosztyán, Zs. T., Kiss, J. (2011): Mátrixalapú projekttervezési módszer. *Vezetéstudomány*. 42(10), pp 28-43.
215. Kotler, P., Lee, N. (2005): *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New York: John Wiley & Sons
216. Kotter, J.P. (1995): Leading change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 59-67.

217. Kotter, J.P. (1999): A Változások Irányítása. Budapest: Kossuth kiadó
218. Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992): Corporate Culture and Performance. New York: Free Press
219. Kozma, F. (2000): A versenyképesség tényezői más felfogásban. Statisztikai Szemle, 78(8), pp. 620-630.
220. Kozmann, Gy. (2004): Számítógépen döntéstámogatás. Előadás vázlatok, Veszprémi Egyetem, Műszaki Informatika Kar, Információs Rendszerek Tanszék, Veszprém
221. KSH (2015): Jelentés az ipar 2014. évi teljesítményéről. 2015. július. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal
222. Kukely, Gy. (2006): A nagyvárosok felértékelődése a külföldi működőtőke-beruházások telephelyválasztásában. Tér és Társadalom, 20(4), pp. 111-125.
223. Kukely, Gy. (2008): A külföldi működőtőke beruházások hatása az ipar területi folyamataira Magyarországon, különös tekintettel a delokalizációra, PhD értekezés, Eötvös Loránd Tudományegyetem Budapest, Kézirat
224. Lányi, B. (2011): Az innovációs együttműködés okai és típusai a vegyiparban. Vezetéstudomány, 42(7-8), pp. 38-46.
225. Leavitt, H. J. (1965): Applied organizational change in industry: structural, technical and humanistic approaches, In March, J. G. (ed.), Handbook of Organizations, Chicago: Rand McNally & Co., pp. 1144-1170.
226. Lengyel, Gy. (1998): A gazdasági siker vállalati értelmezéséről – Egy empirikus vizsgálat néhány tapasztalata, Külgazdaság, 42(4), pp. 21-30.
227. Lewis, R. D. (2010): When Cultures Collide – Leading across cultures. London: Nicholas Brealey Publishing
228. Li, J., Lam, K., Qian, G. (2001): Does Culture Affect Behavior & Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China: journal of International Business Studies, 32(1), pp. 115-131.
229. Ligeti, Gy. (2007): CSR: Vállalati Felelősségvállalás, Budapest: Kurt Lewin Alapítvány
230. Lippert, R. (2015): Vezetői szerepek és szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére, PhD-értekezés, Veszprém, Kézirat
231. Luthans, F., Doh, J.P. (2009): International Management – Culture, Strategy, and Behaviour, seventh edition. New York: McGraw-Hill
232. Lux G. (2009): Az ipar hagyományos terei: A régi ipari térségek. Tér és Társadalom, 23(4), pp. 45–60.
233. Lynch, R. L., Cross, K. F. (1991): Measure Up! Yardsticks for continuous improvement, Cambridge: Blackwell Publishers
234. Magyar értelmező kéziszótár ÉKsz. (2003) Pusztai, F. (főszerk.) Magyar értelmező kéziszótár. 2., átdolg. kiad., Budapest: Akadémiai Kiadó.
235. Magyarország kormánya (2015): Magyarország Konvergencia Programja 2015-2018. 2015. április. Budapest: Magyarország kormánya
236. Mandl, I., Dorr, A. (2007): CSR and Competitiveness. European SME's Good Practice. Consolidated European Report. Vienna: KMU Forschung

237. Marosán, Gy. (2003): A siker receptje. Budapest: Kossuth Kiadó
238. Marosán, Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
239. Maxwell, J. C. (2004): Vezetés 101 – Amit minden vezetőnek tudnia kell. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
240. Málóvics, É. (2007): Szervezeti kultúra és vezetés – Lehetőségek és korlátok. *Vezetéstudomány*, 38(9), pp. 40-50.
241. Mármarosi, A. (2002): Szervezeti kultúra típusok a 90-es évek végén Magyarországon - Empirikus kutatás, *Vezetéstudomány*, 33(6), pp. 2-16.
242. Meyer, C., Kirby, J. (2010): Leadership in the Age of Transparency. *Harvard Business Review*. 88(4), pp. 38-46.
243. Mészáros, Á. (2010): A válság utáni autóiipari beszállítói rendszerek és a hazai beszállítók lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 41(10), pp. 19-26.
244. Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője- a jövő stratégiája. Budapest: AULA Kiadó
245. Mikita, J. (2009): Versenyképesség és kohézió – az európai kutatási és regionális politika összefüggései, *Európai tükrök*, 14(11), pp. 13-24.
246. Mintzberg, H. (2007): *Tracking Strategy: Toward a General Theory*. Oxford: Oxford University Press.
247. Mintzberg, H. (2010): A menedzsment művészete. Budapest: Alinea Kiadó
248. Moksony, F. (1998): A kicsi szép. A determinációs együttható értelmezése és használata a szociológiai kutatásokban. *Szociológiai Szemle*, 77(4), pp. 3-17.
249. Montgomery, C. A. (2008): Vezetés a stratégia szolgálatában. *Harvard Business Manager*, 10(5), pp. 70-77.
250. Möller, K., Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32(2), pp. 109-118.
251. Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R. (1993): Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), pp. 405-425.
252. Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2004): *Teljesítményprizma*. Budapest: Alinea Kiadó
253. Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M. (2000): Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), pp. 1119-1145.
254. Nemes, F., Szlávicz, Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42(9), pp. 2-14.
255. Neumann, J., Boda, D. (2010): A válság hatása a vállalatok gazdálkodására. In: Fazekas, K., Molnár, Gy. (szerk.) *Munkaerőpiaci Tükör 2010 - Közelkép: a válság munkapiaci hatásai*. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdaságtudományi Intézet Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, pp. 85-105.
256. Németh, P. (2013): A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége – a versenyképességük fokozása, *Vezetéstudomány*, 44(3), pp. 61-71.

257. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2010): Miért a fenntarthatóság ma az innováció fő hajtóereje?. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 12(2), pp. 31-38.
258. Northouse, P. G. (2012): *Leadership: Theory and Practice, 7th Edition Seventh Edition Edition*. London: Sage Publications
259. Novotny, Á. (2014): Siker és motiváció a magyar vállalkozó-kutatók körében. *Competitio*, 13(1), pp. 75-87.
260. Ogaard, T., Larsen, S., Marnburg, E. (2005): Organizational culture & performance–evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1) pp. 23-34.
261. Pakucs, J., (2003): Vállalati kultúra, mint az innováció egyik erőforrása, *CEO magazin*, 4(2), pp. 32-33. old.
262. Palencsár, M. (2012): *3B Behaviour based business, Viselkedés alapú üzleti stratégia*. Budapest: IT-BUSINESS Publishing Kft.
263. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp 41-50.
264. Pataki, B. (1995): A magyar menedzsment terminológia rendbetételéről és az írástudók felelősségéről. *Vezetéstudomány*, 26(11), pp. 47-51.
265. Pásztor, S. (2011): A nagy szanalás – Válságkezelés: Chrysler, Ford és GM. *Külgazdaság*, 55(5–6), pp. 64–92.
266. Perrow, C. (1997): *Szervezetpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó
267. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982): *In Search of Excellence (Lessons from America's Best-Run Companies)*, New York: Harper & Row
268. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában*, Budapest: Kossuth -KJK, 1986
269. Pettigrew, A. M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van der Bosch, F., Ruigrok, W., Numagami, T., (2003): *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. London: Sage Publications.
270. Poór, J. (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban, *Vezetéstudomány*, 26(9), pp. 5-14.
271. Poór, J. (2012): *Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*, Akadémiai doktori értekezés, Budapest, Kézirat
272. Poór, J., Farkas, F. (2001): *Nemzetközi menedzsment*, Budapest: KJK Kerszöv
273. Porter, M.E. (1996): What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
274. Porter, M. E. (2006): *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó
275. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
276. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2007): Stratégia és társadalom, a versenyelőny és a vállalatok társadalmi felelőssége, *Harvard Business Manager*, 9(2), pp. 6-20.

277. Powell, G. N. (2011): *Women and Men in Management*. California: Sage Publications
278. Quinn, R. F., Rohrbaugh, J. (1981): A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), pp. 122-140.
279. Rády, E. A., Szűcs, E. (2014): Mire mondanak igent a nemek? Elvárt vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a GLOBE-kérdőív értékeinek tükrében. *Vezetéstudomány*, 45(3), pp. 19-29.
280. Regős, G. (2016): Mi jellemző a szolgáltatásokkal külkereskedő magyar vállalatokra?. *Statisztikai Szemle*, 94(3), pp. 246-278.
281. Robbins, J. (2001): *Organizational Management*, 9th edition. New Jersey: Prentice Hall
282. Roóz, J. (2006): *A menedzsment alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó
283. Rose, R. C., Kumar, N., Abdullah, H., Ling, G. Y. (2008): Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research*, 4(2), pp. 43-56.
284. Rostoványi, Zs. (2004): Kultúra és külpolitika a hidegháború utáni nemzetközi rendszerben In: Éger, Gy., Kiss, J. L. (szerk.) *Stratégia és kultúra. Kulturális külpolitika az új kihívások tükrében*. Budapest: Teleki László Alapítvány., pp. 133-161.
285. Rumelt, R.P. (2011): *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matter*. New York: Crown Business
286. Ságvári, B. (2007): A Versenyképesség európai dimenziói. *Új Pedagógiai Szemle*. 57(1), pp. 3-10.
287. Sajtos, L., Mitev, A.(2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv* , Budapest: Alinea Kiadó
288. Sakakibara, S., Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Morris, W. T. (1997): The Impact of Just – in – Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance *Management Science*, 43(9), pp. 1244-1257.
289. Salamonné Huszty, A. (2000): *Jövőkép- és Stratégiaalkotás*, Budapest: Kossuth Kiadó
290. Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985
291. Schein, E. H. (1995): *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*, Campus Verlag, Frankfurt/New York: Jossey-Bass Inc., Publishers
292. Schmuck, R. (2008): *Vállalati versenyképesség mérése, A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák: A IX. Ipar- és Vállalatgazdaságtani konferencia előadásai*, MTA Ipar-, Vállalatgazdasági Bizottság, 2008.
293. Schmuck, R. (2012): A sikeres vállalat kulcsa: stratégiák a termelésmentésben, *E-Conom, Elektronikus Periodika Archívum*, 1(1), pp. 47-56.
294. Schneider, S. C., Barsoux, J. L. (2003): *Managing Across Cultures*. Essex: Prentice Hall

295. Schumann, M., Sartain, L. (2010): Tehetségmágnesek. A kiválóakat vonzó munkáltatói márka felépítése. Budapest: HVG Kiadó
296. Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A-M., Tetrick, L. E. (2012): The Employee-Organization Relationship – Applications for the 21st Century. New York: Routledge Taylor & Francis Group
297. Skinner, W. (1969): Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy, Harvard Business Review, 47(3), pp. 136-145.
298. Smith, W. K., Tushman, M. L. (2005): Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. Organization Science, 16(5), pp. 522-536.
299. Sorcher, M., Brant, J. (2003): A megfelelő vezetőket választjuk?. Harvard Business Manager, 5(1), pp. 70-78.
300. Spector, B. A. (1996): A Horizontális vállalati modell, Budapest: Network TwentyOne
301. Spector, B. A. (2013): Implementing organizational change: Theory into practice (3rd ed.). Boston: Pearson
302. Spitzer, D. R. (2007): Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success, New York: AMACOM
303. Stalk, G., Webber, A. M. (1993): Japan's Dark Side of Time Harvard Business Review, 71(4), pp. 93-102.
304. Stalk, G., Evans, P., Schulman, L. E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, 70(2), pp. 57-70.
305. Stoyko, P. (2009): Organizational culture in an age of diversity, Ottawa: Fugitive Knowledge Press
306. Sull, D. N. (2005): Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them. Boston: Harvard Business Press
307. Sveiby, K. E. (2001): Szervezetek gazdagsága és a menedzselt tudás. Budapest: KJK
308. Szabó, L., Csepregi, A., (2009): A gazdasági válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – jó irányba megyünk? Harvard Business Review (magyar kiadás), 11(11), pp. 29-35.
309. Szabó L., Dancsecz, G. (2009): A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai, Vezetéstudomány 40(5), pp. 18-31.
310. Szabó, R. Zs. (2012a): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között – 1. rész. Vezetéstudomány, 43(6), pp. 2-13.
311. Szabó, R. Zs. (2012b): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között – 2. rész. Vezetéstudomány, 43(9), pp. 25-34.
312. Szakálné Kanó I. (2011): A gazdasági aktivitás térbeli eloszlásának vizsgálati lehetőségei. Statisztikai Szemle, 89(1), pp. 77–100.
313. Szalavetz, A. (2013): Az autóipar szerkezeti átrendeződése – Vállalati stratégiák és a válság hatásai. Vezetéstudomány, 44(6), pp. 14-22.

314. Szemlér, T. (2011): Születőben az európai tigris? Az Európa 2020 stratégia esélyei. *Európai Tükör*, 41(2), pp. 69-77.
315. Széchy, A. (2012): Környezeti innovációk a hazai feldolgozóiparban. *Vezetéstudomány*, 48(11), pp. 60-73.
316. Székely, Á. (2005): A teljesítménymérés és -értékelés magyarországi gyakorlata, PhD értekezés, Budapest, kézirat.
317. Székelyi, M., Barna, I. (2005): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*, Budapest: Typotex.
318. Szilágyi, Gy. (2008): A versenyképesség mérése a nemzetközi összehasonlítások módszertanának tükrében, *Statisztikai Szemle*, 86(1), pp. 5-21.
319. Szilágyi, Gy. (2011): Fejlődő régiók, célkitűzések, kilátások. *Statisztikai Szemle*, 89(1), pp. 5-19.
320. Szörös, K. (2008): A Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata. In: Majoros, P. (szerk.) *BGF Tudományos Évkönyv 2008: Kultúraközi párbeszéd az üzleti világban*. Budapest, Magyarország, 2008.11.06-2008.11.07. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, pp. 213-230.
321. Szretykó, Gy. (2012): Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia. *Humánpolitikai Szemle*, 23(7-8), pp. 3-12.
322. Szretykó, Gy. (2013): Nemzeti kultúrák, stratégia és a cégvezetés; az amerikai és a kínai HR stratégiák tükrében. *Humánpolitikai Szemle*, 24(3-4), pp. 3-17.
323. Szűcsné Markovics, K. (2013): A beruházások döntés-előkészítési folyamatának és módszereinek empirikus vizsgálata a hazai feldolgozóipari vállalatok körében, PhD értekezés, Miskolc, Kézirat
324. Tanaka, T. (2011): Building a Lean management system: Learning from Toyota's Manufacturing System. Lean Summit, 9-11 November, Kenilworth, Warwickshire, UK
325. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. (1958): How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.
326. Ternovszky, F. (2000): *Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia
327. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (2007): *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill
328. Tobin, J. (1969): A general equilibrium approach to monetary theory, *Journal of Money Credit and Banking*. *Journal of Money, Credit and Banking*, 1(1), pp. 15-29.
329. Torgersen, P. E., Weinstock, E. T. (1979): *A vezetés integrált felfogásban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
330. Tóth, É. A. (2010): A Corporate Social Responsibility (CSR), mint a transznacionális vállalat értéknövelő tényezője, *Társadalomkutatás*, 28(2), pp. 211-223.
331. Török, Á. (2001): A versenyképesség mérése és értelmezése – egy kis ország szempontjából – a globalizálódott világban. *ÁVF Tudományos Közlemények*, 2001. 3. szám pp. 7-16.

332. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Second Edition, London & Santa Rosa: Nicholas Brealey Publishing
333. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2002), *Riding the Waves of Culture*, London: Nicholas Brealey Publishing.
334. Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., Yi Ou, A. (2007): Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33(3), pp. 426-478
335. Túry, G. (2010): Autóipari trendek a közép-európai országokban. *Fejlesztés és Finanszírozás*, 8(3), pp. 22–31.
336. Van Buren, M. E., Safferstone, T. (2009): A gyors siker paradoxona. *Harvard Business Review (magyar kiadás)*, 11(5), pp. 14-24.
337. Vas, Zs., Legyel, I., Szakálné Kanó, I. (2015): Regionális klaszterek és agglomerációs előnyök: feldolgozóipar a magyar városrégiókban. *Tér és Társadalom*, 29(3), pp. 49-72.
338. Vasvári, Gy. (2009): *A társadalmi és szervezeti (vállalati) biztonsági kultúra*. Budapest: Ad Librum Kft.
339. Ván, H. (2013): A környezeti hasznok rendszere. *Vezetéstudomány*, 44(12), pp. 30-43.
340. Vápár, J. (2013): A német működőtőke-befektetések Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 27(1) pp. 129-144.
341. Veroszta, Zs. (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében, In: Garai, O., Horváth, T., Kiss, L., Szép, L., Veroszta, Zs. (szerk.) *Frissdiplomások 2010. (Diplomás pályakövetés)* Budapest: Educatio, 2011. pp. 11-36.
342. Vojtek, É. (2010): Újszerű tendenciák a vállalkozások kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységét, lehetőségeit befolyásoló külső környezeti feltételrendszerben, *Humán Innovációs Szemle*, 1(1-2), pp. 14-23.
343. Vörös, J. (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó
344. Vörösmarty, Gy., Tátrai, T. (2010): *Beszerezés – Stratégia, folyamatok, információ*. Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
345. Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H.G. (2001): Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective; *Industrial Marketing Management*, 30(4), pp. 365-377.
346. Wan Ismail, W.K., Omar, R., Bidmeshgipour, M. (2010): The Relation of Strategic Human Resource Practices with Firm Performance: Considering the Mediating Role of Resource Based View. *Journal of Asia Pacific Studies*, 1(3), pp. 395-420
347. Wang, L., Szirmai, A. (2012). Capital inputs in the chinese economy: Estimates for the total economy, industry and manufacturing. *China Economic Review*, 23(1), pp. 81–104.
348. Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2001): *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco: Jossey-Bass

349. Wheelwright, S. C., Hayes, R. H.(1985): Competing through Manufacturing Harvard Business Review, 63(1), pp. 99-109.
350. Wiengarten, F., Fynes, B., Pagell, M., De Búrca, S. (2011): Exploring the impact of national culture on investments in manufacturing practices and performance: An empirical multi-country study. International Journal of Operations & Production Management, 31(5), pp. 554 – 578.
351. Wimmer, Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, A működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata, Budapesti Corvinus Egyetem, PhD-értekezés, Budapest, Kézirat
352. Wimmer, Á. (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. Vezetéstudomány 35(9), pp. 2-11.
353. Woodward, J. (1981): Industrial Organization: Theory and Practice. 2nd Edition. London: Oxford University Press
354. Yip, G., Johanson, J., Roos, J. (1997): Effects of Nationality on Global Strategy, Management International Review, 37(4), pp. 365-386.
355. Zingales, F. G. G., Hockerts, K. (2002): Nachhaltige Balanced Scorecard. Beispiele aus Literatur und Praxis. In: Schaltegger, S., Dyllick, T. (Eds.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden: Gabler, pp. 151–166.
356. Zook, C., Allen, J. (2001): Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulance, Boston: Harvard Business School Press

Theses

The completed quantitative research results indicated the thesis of the research listed below.

Thesis 1

Factors influencing the successful operation of companies having more than 50 employees operating in the processing industry in Hungary can be identified and summarised in the assumed groups: strategic, structural, cultural and leadership factors. Here success factors can be further split up into two sections: external and internal strategic factors, thus strategic responses given to external changes can be separated from internal strategic factors.

Thesis 2

In case of companies having more than 50 employees operating in the processing industry in Hungary the ranges of effect on success criteria related to particular success factor groups differ from each other. Strategic success factors have the widest impact on success criteria. The success of the sustainability perspective is directly promoted by structural and strategic success factors, whereas the success of the customer and the internal processes perspective is directly facilitated by strategic success factors.

Thesis 3

In case of companies having more than 50 employees operating in the processing industry in Hungary structural success factors such as the creation of customer oriented structure and organisational solutions facilitating proposals for betterment directly promote the success of the sustainability perspective.

Thesis 4

The success of companies having more than 50 employees operating in the processing industry in Hungary is based on hard elements, such as strategic and structural elements, to a greater extent as opposed to soft elements, i.e. cultural and leadership factors.

Mellékletek jegyzéke

1. melléklet. A kutatás kérdőíve
2. melléklet. A sikertényező indikátorok faktorelemzésének eredményei
3. melléklet. A sikertényezők és sikerkomponensek korrelációs eredményei
4. melléklet. A sikertényezők és sikerkomponensek eloszlására vonatkozó vizsgálatok eredményei
5. melléklet. Az útmodellt alkotó lineáris regressziós modellek hibatagjainak várható értékére és eloszlására vonatkozó vizsgálatok eredményei
6. melléklet. A White-teszt során felhasznált segédregressziók eredményei
7. melléklet. Az útmodellt felépítő lineáris regressziós modellek eredményei
8. melléklet. A logisztikus regressziós vizsgálat eredményei
9. melléklet. Az alkalmazott statisztikai módszerek
10. melléklet. Vezetési stílusok

1. melléklet. A kutatás kérdőíve



Pannon Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék



Tisztelt Hölgyem, Uram!

Egy kiemelkedő jelentőségű, **a vállalkozások sikeres működését befolyásoló tényezőket vizsgáló** kutatáshoz szeretnénk az Ön segítségét kérni, amely a **Pannon Egyetem, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszékének** gondozásában valósul meg.

Napjainkban, az elmúlt években bekövetkezett gazdasági krízis után jelentős szerepe van annak, miként képesek a vállalatok fennmaradni, és sikeresen működni a jelenlegi törekeny rendszer kínálta lehetőségek függvényében.

A kutatás célja, hogy feltérképezze a sikeres működést befolyásoló tényezőket. Jelen kutatás nagy hangsúlyt fektet a stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési tényezők vizsgálatára, annak érdekében, hogy az azonosított releváns összefüggések által a siker érdekében használható eszközök tudatos alkalmazása kerüljön a középpontba.

A felmérés **elméleti jelentősége**, hogy azonosítsa azokat az eszközöket, amelyek jelentős befolyással vannak a kiemelkedő teljesítményre, a szervezetek sikeres működésére.

A kutatás **gyakorlati jelentősége**, hogy **útmutatást ad a szervezetek vezetősége számára a sikeres szervezeti működés kialakításához**, amely kiemelt fontosságú a tulajdonosi elvárások teljesítése érdekében.

Kérjük, hogy a kérdőív kitöltésével és annak visszaküldésével járuljon hozzá kutatásunk és egyben saját szervezete sikerességéhez!

Amennyiben a kérdőívvel kapcsolatban bármilyen kérdése merülne fel, kérjük forduljon hozzánk bizalommal.

Bóna Péter, Ph.D. hallgató
Cím: Balatonalmádi, Remete köz 4.
Telefon: +36-30-501-7816
E-mail: hunpoto@gmail.com

Dr. Gaál Zoltán, egyetemi tanár
E-mail: gaal@gtk.uni-pannon.hu

Veszprém, 2014. június 15.

Tisztelettel:

Dr. Gaál Zoltán
egyetemi tanár

Bóna Péter
Ph.D. hallgató

Kutatási kérdőív

Kitöltési útmutató

A kérdőív első négy fejezetében három típusú kérdés szerepel:

- **Ahol 1-től 7-ig terjedő értékskála található az egyes állítások mellett**, ott kérem minden állítást értékeljen azzal a pontszámmal, amit Ön megfelelőnek gondol. Egyest adjon az állításra, ha az Ön szerint egyáltalán nem jellemző az Ön szervezetére, kettest, ha nagyon mérsékelten jellemző, hármast, ha mérsékelten jellemző, négyest, ha nem tudja biztosan eldönteni, jellemző-e vagy sem, ötöst, ha jellemző, hatost, ha fokozottan jellemző, hetest, ha teljes mértékben jellemző.
- **Ahol 1-től 7-ig terjedő értékelési skála található, és a skálát egy-egy állítás fogja közre**, ott a skála szélsőértékeihez történő közelítéssel nő az adott szélsőérték melletti állítás erőssége a másik szélsőérték melletti állítás erősségéhez képest.
- **Ahol több válaszlehetőség található az egyes állítások mellett**, ott kérem a leginkább jellemzőt jelölje be.

Amennyiben nem szerepel a válaszlehetőségek között jellemző, akkor kérem az „egyéb” lehetőséget jelölje be, és írja be mellé a jellemző adatot.

Kérem, minden állításhoz csak egy minősítést, választ jelöljön meg.

I. Stratégia

Egyáltalán nem jellemző (1) – Teljes mértékben jellemző (7)

I./1. Finomhangolás		
A vállalat a meglévő, folyamatban lévő stratégiáját módosítja a tevékenységét befolyásoló új technológiák megjelenése esetén.	1	2 3 4 5 6 7
A vállalat a meglévő, folyamatban lévő stratégiáját módosítja a tevékenységét befolyásoló új társadalmi trendek megjelenése esetén.	1	2 3 4 5 6 7
A vállalat a meglévő, folyamatban lévő stratégiáját módosítja a tevékenységét befolyásoló új állami rendeletek esetén.	1	2 3 4 5 6 7
A vállalat a meglévő, folyamatban lévő stratégiáját módosítja a versenytársak úttörő termékeinek megjelenése esetén.	1	2 3 4 5 6 7
I./2. Időütemezés		
A vállalat használ olyan teljesítménymutatókat, amelyek időegységben mértek.	1	2 3 4 5 6 7
A vállalat a termékváltások, vagy környezeti változások okozta átmenetekre rendelkezik áttekinthető, előre megalkotott eljárásokkal, forgatókönyvvel.	1	2 3 4 5 6 7
A vállalat változási üteme egy olyan jól meghatározható ritmus követ, amely összhangban van a piac változási ritmusával.	1	2 3 4 5 6 7
A vállalat meghatározza az üzletág változásának ütemét.	1	2 3 4 5 6 7
I./3. Hosszú távú tervek		
A vállalat stratégiája előre ki van dolgozva: (A legnagyobb időtáv, amelyre a szervezet a stratégiáját előre megtervezi)		
1. 3 évnél rövidebb időszakra		<input type="text"/>
2. 3-6 éves időszakra		<input type="text"/>
3. 6-9 éves időszakra		<input type="text"/>
4. 9-12 éves időszakra		<input type="text"/>
5. 12-15 éves időszakra		<input type="text"/>
6. egyéb:..... éves időszakra		<input type="text"/>
I./4. Lassan növekedő üzletek		
A vállalat a tulajdonosi elvárásokhoz képest lassú növekedést mutató üzleteket megszünteti.	1 2 3 4 5 6 7	A vállalat a tulajdonosi elvárásokhoz képest lassú növekedést mutató üzleteket fejleszti.
I./5. Kapcsolódó üzletágak		
A vállalat saját alaptevékenységét fejleszti.	1	2 3 4 5 6 7
A vállalat terjeszkedik a tevékenységéhez kapcsolódó üzletágak felé.	1	2 3 4 5 6 7
I./6. Felelősségvállalás		
A vállalat saját akaratából beépít szociális és környezeti érdekeket az üzleti működésébe, és az érintettekkel való kapcsolatokba.	1	2 3 4 5 6 7
I./7. Proaktivitás		
A vállalat először felméri a versenytársak mit lépnek, és utána reagál. Jellemzően utólag idomul a piaci környezethez. (követő)	1 2 3 4 5 6 7	A vállalat nyitott a változásokra, azok elé megy. Jellemzően versenytársai előtt cselekszik. (diktáló)
I./8. Kommunikálás		
A vállalat stratégiáját csak a felső vezetés ismeri.	1 2 3 4 5 6 7	A vállalat stratégiáját minden munkatárs ismeri.
A vállalat stratégiájának kommunikálása minden érintett részére megtörténik.	1	2 3 4 5 6 7

II. Struktúra

Egyáltalán nem jellemző (1) – Teljes mértékben jellemző (7)

II./1. Tagoltság		
A vállalat szervezeti hierarchia szintjeinek száma a felső vezetéstől a végrehajtásig: (a felső vezetési szint és a végrehajtási szint is beleszámít)		
<input type="checkbox"/> kettő	<input type="checkbox"/> három	<input type="checkbox"/> négy
<input type="checkbox"/> öt	<input type="checkbox"/> hat	<input type="checkbox"/> egyéb: szint
II./2. Kapcsolat a vevővel		
A vállalat rendelkezik olyan szervezeti egységgel, amelynek feladata - a vevőkkel történt megállapodásban nem szereplő, általuk nem elvárt - többlet tevékenység elvégzése.	1 2 3 4 5 6 7	
A vállalat rendelkezik olyan szervezeti egységgel, amelynek feladata a vevők irányában történő új kommunikációs lehetőségek, eszközök felfedezése.	1 2 3 4 5 6 7	
A vállalat rendelkezik olyan szervezeti egységgel, amelynek feladata a vevők irányában történő új kommunikációs lehetőségek, eszközök kialakítása.	1 2 3 4 5 6 7	
A belső rendszer olyan, mint a szolgáltató-vevő hozzáállás, miszerint a következő folyamat, a belső rendszerben az előző vevője. Mintha mindenki közvetlenül a végfelhasználóval lenne kapcsolatban.	1 2 3 4 5 6 7	
II./3. Mérési rendszer		
A vállalat minden tevékenységi területének teljesítményét méri.	1 2 3 4 5 6 7	A vállalat csak az általa fontosnak tartott területeinek teljesítményét méri.
A vállalat teljesítményének mérését szolgáló eredmények elemzése jellemzően megtörténik:		
1. havonta		
2. negyedévente		
3. félévente		
4. évente		
5. kétévente		
6. egyéb: hónaponként		
7. nem jellemző		
A vállalatnál használt mérési rendszer felülvizsgálata jellemzően megtörténik:		
1. havonta		
2. negyedévente		
3. félévente		
4. évente		
5. kétévente		
6. egyéb: hónaponként		
7. nem jellemző		
II./4. Javaslatok kezelése		
A vállalat rendelkezik olyan előre megalkotott szervezeti megoldással, amellyel a jobbító javaslatokat, fejlesztéseket elbírálja és megvalósítja.	1 2 3 4 5 6 7	
A vállalat rendelkezik olyan szervezeti egységgel, melynek feladata a jobbító javaslatok, fejlesztések elbírálása, megvalósítása.	1 2 3 4 5 6 7	
II./5. Döntéshozatal		
A fontos döntéseket a vállalat központjában hozzák. (centralizált)	1 2 3 4 5 6 7	A fontos döntéseket a vállalat részlegei maguk hozzák. (decentralizált)

III. Kultúra

Egyáltalán nem jellemző (1) – Teljes mértékben jellemző (7)

III./1. Elismerés		
A vállalat felső vezetésének javadalmazása függ a vállalat teljesítményétől.	1	2 3 4 5 6 7
Az alkalmazottak szóbeli értékelése jellemzően megtörténik:		
1. havonta		
2. negyedévente		
3. félévente		
4. évente		
5. kétévente		
6. egyéb: hónaponként		
7. nem jellemző		
Az alkalmazottak írásbeli értékelése jellemzően megtörténik:		
1. havonta		
2. negyedévente		
3. félévente		
4. évente		
5. kétévente		
6. egyéb: hónaponként		
7. nem jellemző		
III./2. Csapatmunka		
A vállalatnál a csapatmunka dominál.	1 2 3 4 5 6 7	A vállalatnál az egyéni munka dominál.
III./3. Menedzsment utánpótlás		
A vállalat a menedzsereit maga neveli ki.	1	2 3 4 5 6 7
A vállalat menedzserei a kinevezésük előtt a cégcsoport egy másik vállalatánál dolgoztak.	1	2 3 4 5 6 7
A vállalat menedzserei nem a cégnél dolgoztak a kinevezésük előtt, hanem a cégcsoporton kívüli más vállalatnál.	1	2 3 4 5 6 7
III./4. Értérendszer		
A vállalat egészét meghatározó szemléletmódjának, alapvető elvárásainak, értérendszerének tudatosítása a munkavállalókkal jellemzően megtörténik:		
1. havonta		
2. negyedévente		
3. félévente		
4. évente		
5. kétévente		
6. egyéb: hónaponként		
7. nem jellemző		
III./5. Alapérték kontra fejlődés		
A vállalat rendelkezik olyan alapértékkel, misszióval, amely a kezdetek óta nem változott.	1	2 3 4 5 6 7
III./6. Univerzális munkaerő		
A vállalat törekszik arra, hogy munkatársai több munkakört is elsajátítsanak.	1 2 3 4 5 6 7	A vállalat törekszik arra, hogy munkatársai csak egy feladatot sajátítsanak el, és annak legyenek a szakértői.
A vállalat munkatársai több folyamat ellátáshoz is rendelkeznek a szükséges képzettséggel és az adott éves tapasztalattal.	1	2 3 4 5 6 7

IV./Vezetés

Egyáltalán nem jellemző (1) – Teljes mértékben jellemző (7)

IV./1. Emberi kapcsolatok								
A vállalat felső vezetése napi kapcsolatban van az alsóbb szinteken dolgozó munkatársakkal.	1 2 3 4 5 6 7							
IV./2. Intuitivitás								
A vezetés a vállalatnál szisztematikus módon, jól kialakult gyakorlat szerint történik.	1 2 3 4 5 6 7							
A vezetés a vállalatnál intuitív módon, ösztönös megérzés szerint történik.								
IV./3. Felső vezetés								
A vállalat felső vezetésének létszáma: (a top menedzsment tagok, akiknek feladata irányítani a vállalatot, kidolgozzák a hosszú távú terveket, és csak a legfontosabb, legátfogóbb kérdésekkel foglalkoznak)								
<input type="checkbox"/> 1 fő <input type="checkbox"/> 2 fő <input type="checkbox"/> 3 fő <input type="checkbox"/> 4 fő <input type="checkbox"/> 5 fő <input type="checkbox"/> egyéb:fő								
IV./4. Tehetség gondozás								
A vállalat vezetése részt vesz a tehetségek kiválasztásában.	1 2 3 4 5 6 7							
A vállalat vezetése részt vesz a tehetségek képzésében.	1 2 3 4 5 6 7							
A vállalat munkatársainak tréningeken, továbbképzéseken való részvétele jellemzően megtörténik:								
1. havonta 2. negyedévente 3. félévente 4. évente 5. két évente 6. egyéb: hónaponként 7. nem jellemző	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>							
IV./5. Delegálás								
A vezető bevonja beosztottait a döntések előkészítésébe.	1 2 3 4 5 6 7							
A vezető bevonja beosztottait a döntések meghozatalába.	1 2 3 4 5 6 7							
A vezető bevonja beosztottait a működési mechanizmusok kialakításába.	1 2 3 4 5 6 7							

V. Szervezeti kultúra

A következő hat dimenzió az Ön szervezetének kultúráját méri fel. Először kérem töltsse ki a táblázatok „jelenlegi” oszlopát, ez körülbelül öt percet vesz igénybe, ezt követően kérem töltsse ki a „kívánatos” oszlopát. A „kívánatos” oszlopban azokat a válaszokat jelölje be, amelyek meglétét öt éven belül kívánatosnak tartja saját szervezetén belül. Ez a kérdés arra irányul, hogy Ön szerint milyennek kellene lennie a vállalati kultúrának ahhoz, hogy szervezete kiemelkedő teljesítményt érjen el, illetve felülmúlja jelenlegi céljait. A hat dimenzió mindegyikéhez négy állítás tartozik. Kérem, **összon fel 100 pontot az egyes állítások között**, azoknak adjon magasabb pontszámot, amelyek leginkább jellemzőek az Ön szervezetére. Például, ha az A választási lehetőség a legjellemzőbb, a B és C csak részben igaz, a D válasz a legkevésbé jellemző, akkor egy lehetséges elosztás a pontoknak lehet, hogy az A válasz 55 pontot ér, a B és C 20 pontot, és a D válasz kapja a fennmaradó 5 pontot.

V./1. Főbb szervezeti jellemzők	Jelenlegi	Kívánatos
A.) Szervezetünk olyan, mint egy nagy család. Az emberek jól ismerik egymást.		
B.) Szervezetünk nagyon dinamikus és vállalkozó szellemű hely. Az emberek hajlandóak kockáztatni.		
C.) Szervezetünk nagyon eredményorientált. A feladat elvégzése prioritást élvez. Az emberek teljesítményorientáltak és versenyző szelleműek.		
D.) Szervezetünk nagyon szabályozott és strukturált hely. Általában formális előírások szabályozzák az emberek cselekedeteit.		
Összesen:	100	100

V./2. Szervezeti vezetés (Leadership)	Jelenlegi	Kívánatos
A.) Szervezetünk vezetése a mentorálás, a támogatás és a gondolkodás szorgalmazója.		
B.) Szervezetünk vezetése a vállalkozói szellem, az innováció, a kockázatvállalás szorgalmazója.		
C.) Szervezetünk vezetése a rámenős, eredmény-orientált hozzáállás szorgalmazója.		
D.) Szervezetünk vezetése a koordináció, a szervezés, az egyenletes, szabályozott működés szorgalmazója.		
Összesen:	100	100

V./3. Vezetési stílus	Jelenlegi	Kívánatos
A.) Szervezetünkben a vezetési stílust csapatmunka, konszenzus és részvétel jellemzi.		
B.) Szervezetünkben a vezetési stílus egyéni kockázatvállalás, innováció, szabadság és egyediség jellemzi.		
C.) Szervezetünkben a vezetési stílust a versenyszellem ösztönzése, magas elvárások és eredmény orientáció jellemzi.		
D.) Szervezetünkben a vezetési stílust a foglalkoztatás biztonsága, szabályosság, kiszámíthatóság, a kapcsolatok stabilitása jellemzi.		
Összesen:	100	100

V./4. Összetartó erő a szervezetben	Jelenlegi	Kívánatos
A.) Szervezetünk összetartó ereje a lojalitás és a kölcsönös bizalom. Magas a szervezet iránti elkötelezettség.		
B.) Szervezetünk összetartó ereje az innováció és a fejlődés iránti elkötelezettség. A hangsúlyt az előremutatásra, élen járásra helyezi.		
C.) Szervezetünk összetartó ereje az eredmények és a célok elérésének hangsúlyozása.		
D.) Szervezetünk összetartói a formális szabályok és irányelvek. Fontos az egyenletes, szabályozott működés.		
Összesen:	100	100

V./5. Stratégiai hangsúlyok	Jelenlegi	Kívánatos
A.) A szervezet a személyes fejlődést hangsúlyozza. Nagyfokú bizalom, nyitottság és részvétel jellemzi.		
B.) A szervezet új erőforrások megszerzését és új kihívások keresését hangsúlyozza. Új dolgok kipróbálását és új lehetőségek felkutatását értékeli.		
C.) A szervezet versengést, az eredményeket hangsúlyozza. Fontos a kihívó célok megvalósítása és a piacvezető pozíció elérése.		
D.) A szervezet állandóságot és stabilitást hangsúlyoz. Fontos a hatékonyság, a kontroll és a gördülékeny működés.		
Összesen:	100	100

V./6. Sikerkritériumok	Jelenlegi	Kívánatos
A.) Szervezetünkben a siker definiálásának alapja az emberi erőforrás fejlesztés, a csapatmunka, a munkatársi elkötelezettség és az emberekkel törődés.		
B.) Szervezetünkben a siker definiálásának alapja a legegységesebb és legújabb termékek birtoklása. Szervezetünk termékvezető, innovátor.		
C.) Szervezetünkben a siker definiálásának alapja a piacvezető pozíció elérése, a konkurencia megelőzése. A piaci versenyelőny alapvető fontosságú.		
D.) Szervezetünkben a siker definiálásának alapja a hatékonyság. Kritikus fontosságú a megbízható teljesítés, a gördülékeny ütemezés, az alacsony költségű termelés.		
Összesen:	100	100

VI. Általános adatok

- A kérdések az Önt foglalkoztató, Magyarországon bejegyzett gazdasági társaságra vonatkoznak.

Szervezet alapításának éve:			
Melyik ágazatban működik a vállalat:			
1. Mezőgazdaság, erdő-, halgazdálkodás	<input type="checkbox"/>	2. Bányászat, kőfejtés	<input type="checkbox"/>
3. Feldolgozóipar	<input type="checkbox"/>	4. Villamosenergia, gáz-, hőellátás	<input type="checkbox"/>
5. Vízellátás, szennyvíz, hulladékgazdálkodás	<input type="checkbox"/>	6. Építőipar	<input type="checkbox"/>
7. Kereskedelem, javítás	<input type="checkbox"/>	8. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	<input type="checkbox"/>
9. Szállítás, raktározás	<input type="checkbox"/>	10. Információ, kommunikáció	<input type="checkbox"/>
11. Pénzügyi, biztosítási tevékenység	<input type="checkbox"/>	12. Ingatlanügyletek	<input type="checkbox"/>
13. Szakmai, tudományos tevékenység	<input type="checkbox"/>	14. Közigazgatás	<input type="checkbox"/>
15. Oktatás	<input type="checkbox"/>	16. Humán-egészségügyi, szociális ellátás	<input type="checkbox"/>
17. Művészet, szabadidő, egyéb szolgáltatás	<input type="checkbox"/>	18. Egyéb:	<input type="checkbox"/>
A szervezet a tulajdonosi vonatkozások szerint melyik kategóriába sorolható:			
1. 100%-os külföldi részesedés	<input type="checkbox"/>		
2. Többségi külföldi részesedés	<input type="checkbox"/>		
3. 100%-os magyar, állami részesedés	<input type="checkbox"/>		
4. 100%-os magyar, magán részesedés	<input type="checkbox"/>		
5. Többségi magyar, állami részesedés	<input type="checkbox"/>		
6. Többségi magyar, magán részesedés	<input type="checkbox"/>		
A menedzsment összetétele: (a menedzsment tagok, akiknek feladata irányítani a vállalatot, kidolgozzák a hosszú távú terveket, és csak a legfontosabb, legátfogóbb kérdésekkel foglalkoznak)			
1. megegyezik a tulajdonos nemzetiségével	<input type="checkbox"/>		
2. külföldi, de nem egyezik meg a tulajdonos nemzetiségével	<input type="checkbox"/>		
3. magyar	<input type="checkbox"/>		
4. vegyes összetételű (magyar és külföldi is)	<input type="checkbox"/>		
Szervezet székhelye:			megye
A vállalat az éves nettó árbevétel alapján melyik kategóriába sorolható?			
1. 0-2 millió euró	<input type="checkbox"/>		
2. 2-10 millió euró	<input type="checkbox"/>		
3. 10-50 millió euró	<input type="checkbox"/>		
4. 50 millió euró felett	<input type="checkbox"/>		
A vállalat a mérlegfőösszeg alapján melyik kategóriába sorolható?			
1. 0-2 millió euró	<input type="checkbox"/>		
2. 2-10 millió euró	<input type="checkbox"/>		
3. 10-43 millió euró	<input type="checkbox"/>		
4. 43 millió euró felett	<input type="checkbox"/>		
A vállalat a dolgozói létszám alapján melyik kategóriába sorolható?			
1. 1-9 fő	<input type="checkbox"/>		
2. 10-49 fő	<input type="checkbox"/>		
3. 50-249 fő	<input type="checkbox"/>		
4. 250 vagy több fő	<input type="checkbox"/>		

VII. Teljesítmény

- A kérdések az Önt foglalkoztató, Magyarországon bejegyzett gazdasági társaság legutolsó lezárt pénzügyi évére vonatkoznak.

VII.1. Pénzügyi nézőpont							
A vállalat nettó árbevétele a teljes működési költséghez viszonyítva:							
70-80%	80-90%	90-100%	100-110%	110-120%	120-130%	130-140%	egyéb:%
A vállalat nettó árbevétele az előző évi nettó árbevételhez viszonyítva:							
70-80%	80-90%	90-100%	100-110%	110-120%	120-130%	130-140%	egyéb:%
A vállalat teljes működési költsége az előző évi teljes működési költséghez viszonyítva:							
70-80%	80-90%	90-100%	100-110%	110-120%	120-130%	130-140%	egyéb:%

VII.2. Vevői nézőpont							
Vevői elégedettség:							
egyéb:%	65-70%	70-75%	75-80%	80-85%	85-90%	90-95%	95-100%
Hány díjat kapott a vállalat az utolsó 5 évben [darab]?							
0-1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	12-13	egyéb:
A jelenlegi ügyfélszám az 5 évvel ezelőtti ügyfélszámhoz viszonyítva:							
70-80%	80-90%	90-100%	100-110%	110-120%	120-130%	130-140%	egyéb:%
Az összes kapott vevői reklamáció az összes teljesítéshez viszonyítva:							
0-0,3%	0,3-0,6%	0,6-0,9%	0,9-1,2%	1,2-1,5%	1,5-1,8%	egyéb:%	
A vállalat összes időben történt teljesítése az összes teljesítéshez viszonyítva:							
egyéb:%	86-88%	88-90%	90-92%	92-94%	94-96%	96-98%	98-100%

VII./3. Működési folyamatok nézőpontja

A vállalat összes IT beruházásra fordított költsége a teljes működési költségéhez viszonyítva:

0-2%	2-4%	4-6%	6-8%	8-10%	10-12%	egyéb:%

Az előállított termékek/nyújtott szolgáltatások az előző évihez viszonyítva:

70-80%	80-90%	90-100%	100-110%	110-120%	120-130%	130-140%	egyéb:%

A vállalatnak hány saját maga által kifejlesztett szabadalma volt az utolsó 5 évben [darab]?

0	1	2	3	4	5	6	egyéb:%

A vállalatnak hány vásárolt licence, szabadalma volt az utolsó 5 évben [darab]?

0	1	2	3	4	5	6	egyéb:%

Hibátlan beszállítások a beszállítótól az összes beszállításhoz viszonyítva:

egyéb:%	65-70%	70-75%	75-80%	80-85%	85-90%	90-95%	95-100%

A vállalat összes külső vásárolt K+F+I célú kiadása a vállalat teljes működési költségéhez viszonyítva:

0-2%	2-4%	4-6%	6-8%	8-10%	10-12%	egyéb:%

A vállalat összes saját cégen belüli K+F+I célú kiadása a vállalat teljes működési költségéhez viszonyítva:

0-2%	2-4%	4-6%	6-8%	8-10%	10-12%	egyéb:%

VII./4. Tanulási és fejlődési nézőpont

Munkatársak elégedettsége:

egyéb:%	65-70%	70-75%	75-80%	80-85%	85-90%	90-95%	95-100%

Munkaerő fluktuáció:

(Az összes, vállalatot önként, vagy kényszer hatására elhagyó munkavállalók pótlására felvett munkavállalók százalékos aránya az átlagos összlétszámhoz képest)

0-5%	5-10%	10-15%	15-20%	20-25%	25-30%	egyéb:%

Egy főre jutó összes képzési óraszám [óra/fő]:

0-20	20-40	40-60	60-80	80-100	100-120	egyéb:%

Egy főre jutó, a munkavállalók által a hatékonyabb munkavégzés érdekében benyújtott jobbító javaslatok (ötletek) száma [darab/fő]:

0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	egyéb:%

VII./5. Fenntarthatósági nézőpont

A közhasznú céllal történt adományok, pénzbeli, természetbeni támogatások aránya a nettó árbevételhez viszonyítva:

0-1%	1-2%	2-3%	3-4%	4-5%	5-6%	egyéb:%

Az átlagos bruttó diplomás kezdő fizetés a minimálbérhez viszonyítva
(483/2013. (XII. 17.) Kormányrendelet értelmében a minimálbér összege 2014 január 1-től havibér esetén bruttó 101.500 Ft):

100-120%	120-140%	140-160%	160-180%	180-200%	200-220%	egyéb:%

A vállalatra kiszabott környezetvédelmi- és jogszabályok be nem tartása miatti bírságok a nettó árbevételhez viszonyítva:

0-1%	1-2%	2-3%	3-4%	4-5%	5-6%	egyéb:%

A vállalat által környezetvédelmi beruházásokra fordított összeg a teljes nettó árbevételhez viszonyítva:

0-1%	1-2%	2-3%	3-4%	4-5%	5-6%	egyéb:%

A vállalat által kibocsátott összes hulladék újrahasznosításának aránya:

0-5%	5-10%	10-15%	15-20%	20-25%	25-30%	egyéb:%

A vállalat által felhasznált összes energia hány százalékát adja megújuló (nap-, szél-, biomassza-, vízi- és geotermikus) energiaforrás:

0-2%	2-4%	4-6%	6-8%	8-10%	10-12%	egyéb:%

Női munkavállalók aránya a menedzsmentben:

0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	40-50%	50-60%	egyéb:%

2. melléklet. A sikertényező indikátorok faktorelemzésének eredményei

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1506,293
	df	136
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
z_sa_ftárestrend	,476	,566
z_sa_ielátm	,441	,422
z_sa_összh	,576	,758
z_sa_iritmeg	,315	,349
z_sa_hoszt	,262	,284
z_sa_kminism	,603	,777
z_sa_kminfel	,623	,730
z_su_kszolvev	,567	,578
z_su_javelb	,704	,895
z_su_javmegv	,646	,689
z_ku_csapm	,412	,648
z_ku_univtör	,363	,497
z_ve_int	,364	,380
z_ve_tehkép	,257	,255
z_ve_delők	,439	,505
z_ve_dmegh	,421	,602
z_ve_dmmech	,408	,487

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
75,123	61	,106

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,925	28,972	28,972	4,234	24,907	24,907	2,142	12,600	12,600
2	1,955	11,501	40,473	1,417	8,336	33,242	2,103	12,372	24,972
3	1,680	9,880	50,353	1,396	8,209	41,452	1,927	11,335	36,308
4	1,491	8,769	59,122	1,330	7,821	49,273	1,736	10,214	46,522
5	1,389	8,172	67,295	1,045	6,147	55,420	1,513	8,898	55,420
6	,768	4,515	71,810						
7	,721	4,242	76,051						
8	,638	3,755	79,806						
9	,601	3,536	83,343						
10	,494	2,904	86,247						
11	,481	2,830	89,076						
12	,408	2,400	91,477						
13	,399	2,350	93,826						
14	,356	2,097	95,923						
15	,284	1,670	97,593						
16	,231	1,357	98,949						
17	,179	1,051	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
z_sa_összh	,841	,123	,182	,038	,014
z_sa_ftárstrend	,737	,086	,091	,044	-,070
z_sa_iritmeg	,545	,136	,133	,118	-,045
z_sa_ielátm	,543	,254	,216	,124	-,029
z_su_javelb	,178	,912	,127	,093	-,088
z_su_javmegv	,168	,790	,155	,113	-,016
z_su_kszolvev	,248	,631	,233	,128	-,217
z_ve_dmegh	,120	,085	,760	-,008	,054
z_ve_dmmech	,110	,080	,673	,120	,036
z_ve_delők	,196	,191	,646	,034	-,106
z_ve_tehkép	,187	,136	,395	,206	-,060
z_sa_kminism	,172	,119	,189	,833	-,060
z_sa_kminfel	,164	,158	,276	,768	-,109
z_sa_hoszt	-,003	,030	-,057	,529	,001
z_ku_csapm	-,031	-,061	,019	,011	,802
z_ku_univtör	,027	-,006	,017	,015	,704
z_ve_int	-,138	-,179	-,087	-,211	,526

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

3. melléklet. A sikertényezők és sikerkomponensek korrelációs eredményei

		FAK_1_KISSF	FAK_2_BISSF	FAK_3_SSF	FAK_4_KSF	FAK_5_VSF	FK_1_PNS	FK_2_VNS	FK_3_MFNS	FK_4_TFNS	FK_5_FNS
FAK_1_KISSF	Pearson Correlation	1	,025	,042	-,009	,078	,009	,261	,210	,117	,157
	Sig. (2-tailed)		,708	,530	,893	,238	,895	,000	,001	,078	,017
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
FAK_2_BISSF	Pearson Correlation	,025	1	,016	-,024	,059	,054	,115	,055	-,001	,123
	Sig. (2-tailed)	,708		,815	,720	,373	,411	,083	,402	,992	,062
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
FAK_3_SSF	Pearson Correlation	,042	,016	1	-,030	,039	,102	,141	,028	,117	,244**
	Sig. (2-tailed)	,530	,815		,650	,555	,124	,033	,667	,075	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
FAK_4_KSF	Pearson Correlation	-,009	-,024	-,030	1	,007	-,148	-,112	-,080	-,084	-,002
	Sig. (2-tailed)	,893	,720	,650		,916	,024	,091	,227	,204	,973
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
FAK_5_VSF	Pearson Correlation	,078	,059	,039	,007	1	,113	,162	,135	,174**	,083
	Sig. (2-tailed)	,238	,373	,555	,916		,086	,014	,041	,008	,207
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
FK_1_PNS	Pearson Correlation	,009	,054	,102	-,148	,113	1	,251**	,264**	,272**	,034
	Sig. (2-tailed)	,895	,411	,124	,024	,086		,000	,000	,000	,603
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
FK_2_VNS	Pearson Correlation	,261**	,115	,141	-,112	,162	,251**	1	,276**	,243**	,245**
	Sig. (2-tailed)	,000	,083	,033	,091	,014	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
FK_3_MFNS	Pearson Correlation	,210**	,055	,028	-,080	,135	,264**	,276**	1	,177**	,087
	Sig. (2-tailed)	,001	,402	,667	,227	,041	,000	,000		,007	,187
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
FK_4_TFNS	Pearson Correlation	,117	-,001	,117	-,084	,174**	,272**	,243**	,177**	1	,009
	Sig. (2-tailed)	,078	,992	,075	,204	,008	,000	,000	,007		,896
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
FK_5_FNS	Pearson Correlation	,157	,123	,244**	-,002	,083	,034	,245**	,087	,009	1
	Sig. (2-tailed)	,017	,062	,000	,973	,207	,603	,000	,187	,896	
	N	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4. melléklet. A sikertényezők és sikerkomponensek eloszlására vonatkozó vizsgálatok eredményei

Sikertényezők eloszlására vonatkozó Kolmogorov-Smirnov vizsgálat eredményei

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		FAK_1_KISSF	FAK_2_BISSF	FAK_3_SSF	FAK_4_KSF	FAK_5_VSF
N		230	230	230	230	230
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	,90166360	,91197810	,94655545	,87621055	,86778938
Most Extreme Differences	Absolute	,100	,081	,101	,104	,082
	Positive	,050	,055	,068	,104	,052
	Negative	-,100	-,081	-,101	-,060	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		1,519	1,228	1,529	1,577	1,247
Asymp. Sig. (2-tailed)		,020	,098	,019	,014	,089

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sikerkomponensek eloszlására vonatkozó Kolmogorov-Smirnov vizsgálat eredményei

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		FK_1_PNS	FK_2_VNS	FK_3_MFNS	FK_4_TFNS	FK_5_FNS
N		230	230	230	230	230
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000
Most Extreme Differences	Absolute	,077	,067	,097	,089	,054
	Positive	,077	,057	,059	,089	,037
	Negative	-,066	-,067	-,097	-,059	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		1,171	1,021	1,477	1,346	,816
Asymp. Sig. (2-tailed)		,129	,248	,026	,053	,519

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

5. melléklet. Az útmodellt alkotó lineáris regressziós modellek hibatagjainak várható értékére és eloszlására vonatkozó vizsgálatok eredményei

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ZRE_1_PNS	ZRE_2_VNS	ZRE_3_MFNS	ZRE_4_TFNS	ZRE_5_FNS
N		230	224	224	224	225
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	,99342819	,99099081	,99550560	,99775533	,99552570
Most Extreme Differences	Absolute	,048	,070	,084	,039	,074
	Positive	,048	,070	,059	,036	,041
	Negative	-,024	-,041	-,084	-,039	-,074
Kolmogorov-Smirnov Z		,721	1,049	1,252	,587	1,104
Asymp. Sig. (2-tailed)		,676	,221	,087	,881	,174

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

6. melléklet. A White-teszt során felhasznált segédregressziók eredményei

A pénzügyi nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell hibatajájának varianciájára vonatkozó alkalmazhatósági feltétel vizsgálata

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZRE_1_PNS_2	,9826	1,35619	230
FAK_4_KSF	,0000000	,87621055	230
FK_2_VNS	,0000000	1,00000000	230
FK_3_MFNS	,0000000	1,00000000	230
FK_4_TFNS	,0000000	1,00000000	230
FAK_4_KSF_2	,7644	,98043	230
FK_2_VNS_2	,9957	1,25470	230
FK_3_MFNS_2	,9957	1,84975	230
FK_4_TFNS_2	,9957	1,50535	230
FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	-,0697	,93506	230
FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	-,0733	,87621	230
FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,1763	,99400	230
FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,2746	1,05827	230
FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,2417	1,02307	230
FAK_4_KSFxFK_2_VNS	-,0975	,91607	230

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FAK_4_KSFxFK_2_VNS, FK_3_MFNS, FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FK_3_MFNSxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS	.	Enter
2	.	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
3	.	FK_3_MFNSxFK_4_TFN S	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
4	.	FK_3_MFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
5	.	FK_4_TFNS_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
6	.	FAK_4_KSFxFK_3_MFN S	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
7	.	FK_2_VNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
8	.	FK_3_MFNS_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
9	.	FK_2_VNS_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
10	.	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
11	.	FK_4_TFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
12	.	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
13	.	FAK_4_KSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
14	.	FAK_4_KSF_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ZRE_1_PNS_2

Model Summary^o

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,264 ^a	,070	,009	1,34983	
2	,264 ^b	,070	,014	1,34672	
3	,264 ^c	,070	,018	1,34366	
4	,264 ^d	,070	,023	1,34064	
5	,264 ^e	,069	,027	1,33775	
6	,263 ^f	,069	,031	1,33493	
7	,262 ^g	,069	,035	1,33222	
8	,261 ^h	,068	,039	1,32973	
9	,259 ⁱ	,067	,042	1,32730	
10	,255 ^j	,065	,044	1,32588	
11	,244 ^k	,059	,043	1,32699	
12	,226 ^l	,051	,039	1,32971	
13	,209 ^m	,044	,035	1,33215	
14	,188 ⁿ	,035	,031	1,33493	2,004

- a. Predictors: (Constant), FAK_4_KSFxFK_2_VNS, FK_3_MFNS, FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FK_3_MFNSxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS
- b. Predictors: (Constant), FK_3_MFNS, FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FK_3_MFNSxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS
- c. Predictors: (Constant), FK_3_MFNS, FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS
- d. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS
- e. Predictors: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS
- f. Predictors: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS
- g. Predictors: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS
- h. Predictors: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS
- i. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS
- j. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS
- k. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS
- l. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS
- m. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS
- n. Predictors: (Constant), FK_2_VNSxFK_4_TFNS
- o. Dependent Variable: ZRE_1_PNS_2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,450	14	2,104	1,154	,313 ^a
	Residual	391,740	215	1,822		
	Total	421,190	229			
2	Regression	29,441	13	2,265	1,249	,247 ^b
	Residual	391,749	216	1,814		
	Total	421,190	229			
3	Regression	29,415	12	2,451	1,358	,188 ^c
	Residual	391,775	217	1,805		
	Total	421,190	229			
4	Regression	29,373	11	2,670	1,486	,138 ^d
	Residual	391,817	218	1,797		
	Total	421,190	229			
5	Regression	29,270	10	2,927	1,636	,098 ^e
	Residual	391,920	219	1,790		
	Total	421,190	229			
6	Regression	29,143	9	3,238	1,817	,066 ^f
	Residual	392,047	220	1,782		
	Total	421,190	229			
7	Regression	28,955	8	3,619	2,039	,043 ^g
	Residual	392,235	221	1,775		
	Total	421,190	229			
8	Regression	28,653	7	4,093	2,315	,027 ^h
	Residual	392,537	222	1,768		
	Total	421,190	229			
9	Regression	28,325	6	4,721	2,680	,016 ⁱ
	Residual	392,865	223	1,762		
	Total	421,190	229			
10	Regression	27,406	5	5,481	3,118	,010 ^j
	Residual	393,784	224	1,758		
	Total	421,190	229			
11	Regression	24,986	4	6,246	3,547	,008 ^k
	Residual	396,204	225	1,761		
	Total	421,190	229			
12	Regression	21,591	3	7,197	4,070	,008 ^l
	Residual	399,598	226	1,768		
	Total	421,190	229			
13	Regression	18,350	2	9,175	5,170	,006 ^m
	Residual	402,840	227	1,775		
	Total	421,190	229			
14	Regression	14,882	1	14,882	8,351	,004 ⁿ
	Residual	406,307	228	1,782		
	Total	421,190	229			

a. Predictors: (Constant), FAK_4_KSFxFK_2_VNS, FK_3_MFNS, FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FK_3_MFNSxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2,

FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

b. Predictors: (Constant), FK_3_MFNS, FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FK_3_MFNSxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

c. Predictors: (Constant), FK_3_MFNS, FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

d. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

e. Predictors: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

f. Predictors: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

g. Predictors: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

h. Predictors: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

i. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

j. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS

k. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS

l. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS

m. Predictors: (Constant), FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS

n. Predictors: (Constant), FK_2_VNSxFK_4_TFNS

o. Dependent Variable: ZRE_1_PNS_2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,810	,160		5,063	,000
	FAK_4_KSF	-,144	,118	-,093	-1,218	,224
	FK_2_VNS	,024	,099	,018	,243	,808
	FK_3_MFNS	,015	,100	,011	,148	,882
	FK_4_TFNS	,108	,096	,080	1,125	,262
	FAK_4_KSF_2	,179	,107	,130	1,675	,095
	FK_2_VNS_2	-,032	,086	-,029	-,369	,712
	FK_3_MFNS_2	-,015	,054	-,020	-,276	,783
	FK_4_TFNS_2	,017	,068	,019	,253	,800
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,027	,113	,019	,240	,811
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,142	,112	,092	1,275	,204
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,013	,108	-,010	-,123	,902
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,098	,112	,077	,877	,382
	FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,220	,106	,166	2,087	,038
FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,008	,113	,005	,069	,945	
2	(Constant)	,809	,159		5,082	,000
	FAK_4_KSF	-,145	,118	-,093	-1,228	,221
	FK_2_VNS	,023	,098	,017	,237	,813
	FK_3_MFNS	,015	,099	,011	,154	,878
	FK_4_TFNS	,108	,096	,080	1,127	,261
	FAK_4_KSF_2	,178	,106	,129	1,684	,094
	FK_2_VNS_2	-,031	,085	-,029	-,364	,716
	FK_3_MFNS_2	-,014	,053	-,020	-,270	,787
	FK_4_TFNS_2	,018	,068	,020	,259	,796
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,030	,106	,021	,282	,778
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,144	,109	,093	1,313	,191
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,013	,108	-,009	-,119	,905
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,097	,111	,076	,879	,381
	FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,219	,104	,165	2,102	,037
3	(Constant)	,811	,158		5,133	,000
	FAK_4_KSF	-,144	,117	-,093	-1,228	,221
	FK_2_VNS	,024	,098	,018	,244	,808
	FK_3_MFNS	,015	,099	,011	,153	,878
	FK_4_TFNS	,108	,096	,080	1,127	,261
	FAK_4_KSF_2	,178	,106	,128	1,684	,094
	FK_2_VNS_2	-,031	,085	-,029	-,365	,715
	FK_3_MFNS_2	-,014	,053	-,019	-,266	,790
	FK_4_TFNS_2	,015	,065	,017	,235	,815
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,031	,105	,021	,290	,772
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,146	,107	,094	1,364	,174
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,093	,106	,073	,882	,379
	FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,218	,104	,165	2,104	,037
	4	(Constant)	,815	,156		5,234
FAK_4_KSF		-,145	,117	-,094	-1,236	,218
FK_2_VNS		,028	,094	,020	,294	,769
FK_4_TFNS		,110	,094	,081	1,164	,246
FAK_4_KSF_2		,177	,105	,128	1,683	,094
FK_2_VNS_2		-,033	,084	-,031	-,398	,691
FK_3_MFNS_2		-,016	,051	-,022	-,317	,751
FK_4_TFNS_2		,015	,065	,017	,239	,811
FAK_4_KSFxFK_3_MFNS		,030	,105	,021	,290	,772
FAK_4_KSFxFK_4_TFNS		,146	,107	,094	1,366	,173
FK_2_VNSxFK_3_MFNS		,097	,103	,076	,937	,350
FK_2_VNSxFK_4_TFNS		,217	,103	,164	2,103	,037

5	(Constant)	,829	,144		5,756	,000		
	FAK_4_KSF	-,147	,117	-,095	-1,257	,210		
	FK_2_VNS	,030	,093	,022	,318	,751		
	FK_4_TFNS	,106	,093	,078	1,143	,254		
	FAK_4_KSF_2	,178	,105	,129	1,700	,090		
	FK_2_VNS_2	-,034	,083	-,032	-,409	,683		
	FK_3_MFNS_2	-,017	,051	-,023	-,332	,740		
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,028	,104	,019	,267	,790		
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,144	,106	,093	1,357	,176		
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,095	,103	,074	,926	,355		
FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,226	,096	,170	2,349	,020			
6	(Constant)	,834	,142		5,853	,000		
	FAK_4_KSF	-,148	,116	-,096	-1,274	,204		
	FK_2_VNS	,030	,093	,022	,324	,746		
	FK_4_TFNS	,106	,093	,078	1,145	,254		
	FAK_4_KSF_2	,176	,104	,127	1,689	,093		
	FK_2_VNS_2	-,035	,083	-,032	-,419	,676		
	FK_3_MFNS_2	-,021	,049	-,028	-,424	,672		
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,152	,103	,098	1,478	,141		
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,094	,103	,073	,917	,360		
	FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,226	,096	,170	2,352	,020		
7	(Constant)	,837	,142		5,906	,000		
	FAK_4_KSF	-,150	,116	-,097	-1,291	,198		
	FK_4_TFNS	,113	,090	,083	1,254	,211		
	FAK_4_KSF_2	,174	,104	,125	1,672	,096		
	FK_2_VNS_2	-,036	,083	-,034	-,438	,662		
	FK_3_MFNS_2	-,020	,049	-,027	-,413	,680		
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,150	,102	,097	1,469	,143		
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,090	,102	,070	,886	,377		
	FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,228	,095	,172	2,384	,018		
	8	(Constant)	,820	,135		6,073	,000	
FAK_4_KSF		-,151	,116	-,097	-1,303	,194		
FK_4_TFNS		,113	,090	,083	1,255	,211		
FAK_4_KSF_2		,172	,104	,125	1,664	,098		
FK_2_VNS_2		-,036	,083	-,033	-,431	,667		
FAK_4_KSFxFK_4_TFNS		,153	,102	,099	1,495	,136		
FK_2_VNSxFK_3_MFNS		,084	,100	,066	,836	,404		
FK_2_VNSxFK_4_TFNS		,226	,095	,170	2,372	,019		
9		(Constant)	,792	,119		6,662	,000	
		FAK_4_KSF	-,148	,115	-,095	-1,282	,201	
	FK_4_TFNS	,112	,090	,083	1,247	,214		
	FAK_4_KSF_2	,171	,103	,123	1,652	,100		
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,154	,102	,100	1,514	,131		
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,065	,091	,051	,722	,471		
	FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,219	,094	,165	2,337	,020		
	10	(Constant)	,797	,119		6,718	,000	
		FAK_4_KSF	-,149	,115	-,096	-1,294	,197	
		FK_4_TFNS	,105	,089	,077	1,173	,242	
FAK_4_KSF_2		,180	,102	,130	1,756	,080		
FAK_4_KSFxFK_4_TFNS		,149	,101	,096	1,471	,143		
FK_2_VNSxFK_4_TFNS		,244	,087	,184	2,797	,006		
11		(Constant)	,785	,118		6,633	,000	
		FAK_4_KSF	-,165	,114	-,106	-1,437	,152	
		FAK_4_KSF_2	,193	,102	,139	1,889	,060	
		FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,141	,101	,091	1,388	,166	
	FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,253	,087	,191	2,916	,004		
	12	(Constant)	,779	,118		6,574	,000	
		FAK_4_KSF	-,155	,114	-,100	-1,354	,177	
		FAK_4_KSF_2	,192	,102	,139	1,878	,062	
		FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,237	,086	,179	2,749	,006	
		13	(Constant)	,827	,113		7,315	,000
FAK_4_KSF_2			,126	,090	,091	1,398	,164	
FK_2_VNSxFK_4_TFNS			,246	,086	,186	2,858	,005	
14			(Constant)	,922	,090		10,197	,000
			FK_2_VNSxFK_4_TFNS	,249	,086	,188	2,890	,004

a. Dependent Variable: ZRE_1_PNS_2

Excluded Variablesⁿ

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
2	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,005 ^a	,069	,945	,005	,739
3	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,005 ^b	,062	,951	,004	,742
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,009 ^b	-,119	,905	-,008	,693
4	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,005 ^c	,072	,942	,005	,746
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,009 ^c	-,119	,906	-,008	,693
	FK_3_MFNS	,011 ^c	,153	,878	,010	,806
5	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,007 ^d	,093	,926	,006	,752
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,003 ^d	-,044	,965	-,003	,757
	FK_3_MFNS	,012 ^d	,159	,874	,011	,807
	FK_4_TFNS_2	,017 ^d	,239	,811	,016	,829
6	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,013 ^e	,177	,860	,012	,846
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,005 ^e	-,067	,946	-,005	,763
	FK_3_MFNS	,011 ^e	,157	,875	,011	,807
	FK_4_TFNS_2	,015 ^e	,210	,834	,014	,838
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,019 ^e	,267	,790	,018	,824
7	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,011 ^f	,154	,878	,010	,851
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,006 ^f	-,075	,941	-,005	,763
	FK_3_MFNS	,017 ^f	,237	,813	,016	,867
	FK_4_TFNS_2	,017 ^f	,238	,812	,016	,845
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,020 ^f	,275	,784	,019	,824
	FK_2_VNS	,022 ^f	,324	,746	,022	,896
8	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,010 ^g	,148	,883	,010	,851
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,005 ^g	-,061	,951	-,004	,764
	FK_3_MFNS	,022 ^g	,333	,739	,022	,924
	FK_4_TFNS_2	,018 ^g	,249	,804	,017	,845
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,026 ^g	,379	,705	,025	,893
	FK_2_VNS	,021 ^g	,309	,758	,021	,898
	FK_3_MFNS_2	-,027 ^g	-,413	,680	-,028	,957
9	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,007 ^h	,107	,915	,007	,859
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,004 ^h	-,059	,953	-,004	,764
	FK_3_MFNS	,027 ^h	,402	,688	,027	,951
	FK_4_TFNS_2	,019 ^h	,267	,790	,018	,847
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,027 ^h	,391	,696	,026	,893
	FK_2_VNS	,023 ^h	,333	,739	,022	,900
	FK_3_MFNS_2	-,027 ^h	-,404	,686	-,027	,957
	FK_2_VNS_2	-,033 ^h	-,431	,667	-,029	,717
10	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,002 ⁱ	,030	,976	,002	,868
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,011 ⁱ	,150	,881	,010	,832
	FK_3_MFNS	,030 ⁱ	,450	,653	,030	,956
	FK_4_TFNS_2	,014 ⁱ	,197	,844	,013	,854
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,021 ⁱ	,307	,759	,021	,905
	FK_2_VNS	,015 ⁱ	,218	,828	,015	,922
	FK_3_MFNS_2	-,019 ⁱ	-,292	,771	-,020	,980
	FK_2_VNS_2	-,005 ⁱ	-,078	,938	-,005	,880
11	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,051 ⁱ	,722	,471	,048	,838
	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,001 ^j	,011	,991	,001	,869
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,006 ^j	,083	,934	,006	,834
	FK_3_MFNS	,043 ^j	,656	,513	,044	,989
	FK_4_TFNS_2	,003 ^j	,039	,969	,003	,870
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,022 ^j	,322	,748	,022	,905
	FK_2_VNS	,032 ^j	,494	,622	,033	,979
	FK_3_MFNS_2	-,020 ^j	-,309	,758	-,021	,980
	FK_2_VNS_2	-,008 ^j	-,109	,913	-,007	,881
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,041 ^j	,583	,561	,039	,849
FK_4_TFNS	,077 ^j	1,173	,242	,078	,965	

12	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,024 ^k	,360	,719	,024	,928
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,017 ^k	-,240	,810	-,016	,882
	FK_3_MFNS	,040 ^k	,620	,536	,041	,989
	FK_4_TFNS_2	-,004 ^k	-,059	,953	-,004	,874
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,045 ^k	,678	,498	,045	,974
	FK_2_VNS	,028 ^k	,427	,670	,028	,982
	FK_3_MFNS_2	-,026 ^k	-,390	,697	-,026	,983
	FK_2_VNS_2	-,013 ^k	-,191	,849	-,013	,884
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,035 ^k	,501	,617	,033	,852
	FK_4_TFNS	,070 ^k	1,066	,287	,071	,970
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,091 ^k	1,388	,166	,092	,976
13	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,030 ^l	,449	,654	,030	,932
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,012 ^l	-,168	,867	-,011	,884
	FK_3_MFNS	,045 ^l	,696	,487	,046	,992
	FK_4_TFNS_2	,000 ^l	,006	,995	,000	,876
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,048 ^l	,724	,470	,048	,975
	FK_2_VNS	,033 ^l	,510	,611	,034	,985
	FK_3_MFNS_2	-,027 ^l	-,417	,677	-,028	,984
	FK_2_VNS_2	-,008 ^l	-,110	,913	-,007	,887
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,036 ^l	,506	,614	,034	,852
	FK_4_TFNS	,080 ^l	1,219	,224	,081	,984
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,085 ^l	1,302	,194	,086	,980
	FAK_4_KSF	-,100 ^l	-1,354	,177	-,090	,767
14	FAK_4_KSFxFK_2_VNS	,011 ^m	,164	,870	,011	,970
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	-,003 ^m	-,045	,964	-,003	,891
	FK_3_MFNS	,039 ^m	,597	,551	,040	,997
	FK_4_TFNS_2	,000 ^m	,001	,999	,000	,876
	FAK_4_KSFxFK_3_MFNS	,036 ^m	,545	,586	,036	,990
	FK_2_VNS	,022 ^m	,344	,731	,023	,999
	FK_3_MFNS_2	-,022 ^m	-,330	,741	-,022	,987
	FK_2_VNS_2	-,001 ^m	-,021	,983	-,001	,891
	FK_2_VNSxFK_3_MFNS	,047 ^m	,674	,501	,045	,866
	FK_4_TFNS	,084 ^m	1,291	,198	,085	,987
	FAK_4_KSFxFK_4_TFNS	,088 ^m	1,337	,182	,088	,981
	FAK_4_KSF	-,033 ^m	-,513	,609	-,034	,997
	FAK_4_KSF_2	,091 ^m	1,398	,164	,092	,999

a. Predictors in the Model: (Constant), FK_3_MFNS, FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FK_3_MFNSxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

b. Predictors in the Model: (Constant), FK_3_MFNS, FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

c. Predictors in the Model: (Constant), FK_4_TFNS_2, FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

d. Predictors in the Model: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FAK_4_KSFxFK_3_MFNS, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

e. Predictors in the Model: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FK_2_VNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

f. Predictors in the Model: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FK_3_MFNS_2, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

g. Predictors in the Model: (Constant), FK_2_VNS_2, FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

h. Predictors in the Model: (Constant), FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS, FK_2_VNSxFK_3_MFNS

i. Predictors in the Model: (Constant), FAK_4_KSF, FK_4_TFNS, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS

j. Predictors in the Model: (Constant), FAK_4_KSF, FAK_4_KSFxFK_4_TFNS, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS

k. Predictors in the Model: (Constant), FAK_4_KSF, FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS

l. Predictors in the Model: (Constant), FAK_4_KSF_2, FK_2_VNSxFK_4_TFNS

m. Predictors in the Model: (Constant), FK_2_VNSxFK_4_TFNS

n. Dependent Variable: ZRE_1_PNS_2

*A vevői nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell hibatagjának
varianciájára vonatkozó alkalmazhatósági feltétel vizsgálata*

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZRE_2_VNS_2	,9777	1,23146	224
FAK_1_KISSF	-,0072424	,90922075	224
FAK_3_SSF	-,0065288	,95290483	224
FAK_5_VSF	-,0011015	,87398602	224
FK_3_MFNS	,0554567	,91659851	224
FK_4_TFNS	,0068288	,99239314	224
FK_5_FNS	-,0164591	,99216349	224
FAK_1_KISSF_2	,8230	1,03206	224
FAK_3_SSF_2	,9040	1,03242	224
FAK_5_VSF_2	,7604	1,07809	224
FK_3_MFNS_2	,8395	1,40317	224
FK_4_TFNS_2	,9805	1,44235	224
FK_5_FNS_2	,9803	1,29354	224
FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,1307	,86244	224
FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,1641	,90087	224
FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,1979	,97626	224
FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,0316	,90473	224
FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,0569	,85983	224
FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	,1082	,85687	224
FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	,2233	,87945	224
FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,1513	,98426	224
FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,0860	,84116	224
FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,0379	,78108	224
FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,1197	,93262	224
FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,2325	,96809	224
FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,0848	,82978	224
FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,0165	,89458	224
FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,0279	,85846	224

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF, FK_3_MFNS, FK_5_FNS_2, FK_3_MFNSxFK_4_TFNS, FAK_3_SSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSFxFK_4_TFNS, FAK_5_VSF, FK_4_TFNSxFK_5_FNS, FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF, FK_3_MFNS_2, FK_4_TFNS, FK_5_FNS, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS, FAK_3_SSFxFK_3_MFNS, FAK_5_VSFxFK_5_FNS, FAK_5_VSFxFK_3_MFNS, FAK_1_KISSFxFK_5_FNS, FAK_3_SSFxFK_5_FNS, FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF, FK_4_TFNS_2, FK_3_MFNSxFK_5_FNS, FAK_5_VSF_2, FAK_3_SSFxFK_4_TFNS, FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	.	Enter
2	.	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
3	.	FAK_3_SSF_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
4	.	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
5	.	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
6	.	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
7	.	FAK_1_KISSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
8	.	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
9	.	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
10	.	FAK_3_SSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
11	.	FK_5_FNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
12	.	FK_4_TFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
13	.	FK_5_FNS_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
14	.	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
15	.	FAK_1_KISSF_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
16	.	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
17	.	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
18	.	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
19	.	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
20	.	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ZRE_2_VNS_2

Model Summary^u

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,376 ^a	,142	,023	1,21698	
2	,376 ^b	,142	,028	1,21389	
3	,376 ^c	,142	,033	1,21084	
4	,376 ^d	,142	,038	1,20780	
5	,376 ^e	,141	,043	1,20491	
6	,376 ^f	,141	,047	1,20211	
7	,375 ^g	,141	,051	1,19942	
8	,374 ^h	,140	,056	1,19679	
9	,374 ⁱ	,140	,060	1,19423	
10	,373 ^j	,139	,063	1,19179	
11	,372 ^k	,138	,067	1,18930	
12	,371 ^l	,138	,071	1,18701	
13	,370 ^m	,137	,074	1,18477	
14	,368 ⁿ	,136	,078	1,18256	
15	,367 ^o	,135	,081	1,18028	
16	,366 ^p	,134	,085	1,17805	
17	,362 ^q	,131	,086	1,17741	
18	,354 ^r	,126	,085	1,17824	
19	,345 ^s	,119	,082	1,17975	
20	,329 ^t	,108	,075	1,18419	1,999

ANOVA^u

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,897	27	1,774	1,198	,240 ^a
	Residual	290,282	196	1,481		
	Total	338,179	223			
2	Regression	47,891	26	1,842	1,250	,197 ^b
	Residual	290,287	197	1,474		
	Total	338,179	223			
3	Regression	47,886	25	1,915	1,306	,160 ^c
	Residual	290,293	198	1,466		
	Total	338,179	223			
4	Regression	47,880	24	1,995	1,368	,126 ^d
	Residual	290,299	199	1,459		
	Total	338,179	223			
5	Regression	47,818	23	2,079	1,432	,099 ^e
	Residual	290,361	200	1,452		
	Total	338,179	223			
6	Regression	47,722	22	2,169	1,501	,076 ^f
	Residual	290,456	201	1,445		
	Total	338,179	223			
7	Regression	47,578	21	2,266	1,575	,058 ^g
	Residual	290,601	202	1,439		
	Total	338,179	223			
8	Regression	47,420	20	2,371	1,655	,043 ^h
	Residual	290,759	203	1,432		
	Total	338,179	223			
9	Regression	47,236	19	2,486	1,743	,032 ⁱ
	Residual	290,943	204	1,426		
	Total	338,179	223			
10	Regression	47,004	18	2,611	1,839	,023 ^j
	Residual	291,175	205	1,420		
	Total	338,179	223			
11	Regression	46,805	17	2,753	1,947	,016 ^k
	Residual	291,373	206	1,414		
	Total	338,179	223			
12	Regression	46,519	16	2,907	2,064	,011 ^l
	Residual	291,659	207	1,409		
	Total	338,179	223			

13	Regression	46,213	15	3,081	2,195	,008 ^m
	Residual	291,965	208	1,404		
	Total	338,179	223			
14	Regression	45,904	14	3,279	2,345	,005 ⁿ
	Residual	292,275	209	1,398		
	Total	338,179	223			
15	Regression	45,634	13	3,510	2,520	,003 ^o
	Residual	292,545	210	1,393		
	Total	338,179	223			
16	Regression	45,351	12	3,779	2,723	,002 ^p
	Residual	292,828	211	1,388		
	Total	338,179	223			
17	Regression	44,283	11	4,026	2,904	,001 ^q
	Residual	293,896	212	1,386		
	Total	338,179	223			
18	Regression	42,482	10	4,248	3,060	,001 ^r
	Residual	295,696	213	1,388		
	Total	338,179	223			
19	Regression	40,334	9	4,482	3,220	,001 ^s
	Residual	297,845	214	1,392		
	Total	338,179	223			
20	Regression	36,682	8	4,585	3,270	,002 ^t
	Residual	301,497	215	1,402		
	Total	338,179	223			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,074	,183		5,869	,000
	FAK_1_KISSF	-,038	,112	-,028	-,341	,734
	FAK_3_SSF	-,040	,108	-,031	-,369	,712
	FAK_5_VSF	-,224	,116	-,159	-1,936	,054
	FK_3_MFNS	-,261	,108	-,195	-2,420	,016
	FK_4_TFNS	,040	,095	,032	,419	,675
	FK_5_FNS	,044	,092	,035	,473	,637
	FAK_1_KISSF_2	-,062	,101	-,052	-,615	,539
	FAK_3_SSF_2	-,006	,104	-,005	-,059	,953
	FAK_5_VSF_2	-,184	,101	-,161	-1,821	,070
	FK_3_MFNS_2	,137	,071	,156	1,935	,054
	FK_4_TFNS_2	-,096	,073	-,112	-1,315	,190
	FK_5_FNS_2	,024	,073	,025	,331	,741
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,037	,120	,026	,306	,760
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,152	,111	,111	1,371	,172
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,193	,103	,153	1,873	,063
	FAK_1_KISSFxFKA_3_SSF	,031	,101	,023	,306	,760
	FAK_1_KISSFxFKA_5_VSF	-,007	,112	-,005	-,059	,953
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,021	,110	-,015	-,194	,846
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,130	,129	-,093	-1,003	,317
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,008	,105	,006	,077	,939
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,074	,113	,051	,660	,510
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,113	,123	,072	,918	,360
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,033	,118	,025	,277	,782
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,033	,103	,026	,324	,746
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,045	,133	,030	,338	,735
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,147	,119	,107	1,238	,217
FAK_3_SSFxFKA_5_VSF	,107	,112	,075	,958	,339	
2	(Constant)	1,073	,181		5,912	,000
	FAK_1_KISSF	-,037	,110	-,027	-,337	,737
	FAK_3_SSF	-,039	,107	-,030	-,366	,715
	FAK_5_VSF	-,224	,115	-,159	-1,945	,053
	FK_3_MFNS	-,262	,108	-,195	-2,428	,016
	FK_4_TFNS	,039	,095	,032	,418	,677
	FK_5_FNS	,044	,092	,035	,473	,637
	FAK_1_KISSF_2	-,062	,100	-,052	-,614	,540
	FAK_3_SSF_2	-,006	,103	-,005	-,060	,952
	FAK_5_VSF_2	-,184	,101	-,161	-1,826	,069
	FK_3_MFNS_2	,138	,070	,157	1,972	,050
	FK_4_TFNS_2	-,096	,073	-,112	-1,320	,188
	FK_5_FNS_2	,025	,073	,026	,338	,736
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,035	,117	,025	,301	,763
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,153	,110	,112	1,391	,166
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,193	,103	,153	1,878	,062
	FAK_1_KISSFxFKA_3_SSF	,030	,100	,022	,302	,763
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,020	,109	-,014	-,188	,851
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,132	,123	-,094	-1,069	,286
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,007	,103	,006	,068	,946
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,074	,111	,050	,660	,510
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,114	,122	,072	,937	,350
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,032	,118	,024	,274	,784
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,034	,102	,027	,334	,739
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,045	,133	,030	,341	,734
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,148	,119	,107	1,245	,215
	FAK_3_SSFxFKA_5_VSF	,106	,111	,074	,960	,338

3	(Constant)	1,068	,164		6,525	,000
	FAK_1_KISSF	-,038	,109	-,028	-,344	,731
	FAK_3_SSF	-,037	,097	-,028	-,377	,707
	FAK_5_VSF	-,225	,115	-,159	-1,953	,052
	FK_3_MFNS	-,261	,107	-,194	-2,441	,016
	FK_4_TFNS	,040	,093	,033	,434	,665
	FK_5_FNS	,043	,091	,035	,471	,638
	FAK_1_KISSF_2	-,062	,100	-,052	-,622	,535
	FAK_5_VSF_2	-,185	,100	-,162	-1,846	,066
	FK_3_MFNS_2	,138	,070	,157	1,984	,049
	FK_4_TFNS_2	-,096	,072	-,112	-1,325	,187
	FK_5_FNS_2	,025	,073	,026	,342	,732
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,036	,115	,026	,316	,753
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,153	,110	,112	1,397	,164
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,193	,103	,153	1,882	,061
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,031	,098	,023	,318	,751
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,021	,108	-,015	-,195	,846
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,131	,123	-,094	-1,071	,286
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,007	,103	,005	,065	,948
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,072	,109	,049	,662	,509
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,113	,120	,072	,941	,348
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,031	,115	,023	,268	,789
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,032	,096	,025	,333	,739
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,046	,132	,031	,350	,727
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,148	,118	,108	1,262	,208
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,107	,110	,075	,975	,331
4	(Constant)	1,067	,162		6,582	,000
	FAK_1_KISSF	-,037	,108	-,027	-,339	,735
	FAK_3_SSF	-,037	,096	-,029	-,386	,700
	FAK_5_VSF	-,225	,114	-,160	-1,968	,050
	FK_3_MFNS	-,262	,106	-,195	-2,480	,014
	FK_4_TFNS	,041	,093	,033	,439	,661
	FK_5_FNS	,043	,091	,035	,470	,639
	FAK_1_KISSF_2	-,061	,097	-,051	-,624	,534
	FAK_5_VSF_2	-,186	,099	-,162	-1,867	,063
	FK_3_MFNS_2	,138	,069	,157	1,994	,047
	FK_4_TFNS_2	-,096	,072	-,112	-1,327	,186
	FK_5_FNS_2	,026	,070	,027	,371	,711
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,037	,115	,026	,322	,748
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,153	,109	,112	1,402	,162
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,193	,102	,153	1,888	,061
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,033	,095	,024	,347	,729
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,022	,107	-,015	-,206	,837
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,131	,122	-,094	-1,072	,285
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,072	,109	,049	,662	,509
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,113	,120	,071	,942	,347
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,030	,115	,023	,265	,791
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,031	,096	,025	,329	,743
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,049	,124	,033	,393	,695
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,149	,117	,108	1,272	,205
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,107	,109	,074	,975	,331

5	(Constant)	1,062	,160		6,644	,000
	FAK_1_KISSF	-,034	,107	-,025	-,317	,751
	FAK_3_SSF	-,037	,096	-,029	-,388	,698
	FAK_5_VSF	-,225	,114	-,160	-1,970	,050
	FK_3_MFNS	-,264	,105	-,196	-2,513	,013
	FK_4_TFNS	,039	,092	,031	,419	,675
	FK_5_FNS	,042	,091	,034	,466	,642
	FAK_1_KISSF_2	-,060	,097	-,050	-,618	,537
	FAK_5_VSF_2	-,184	,099	-,161	-1,861	,064
	FK_3_MFNS_2	,140	,069	,159	2,034	,043
	FK_4_TFNS_2	-,095	,072	-,111	-1,323	,187
	FK_5_FNS_2	,027	,070	,028	,383	,702
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,037	,114	,026	,322	,748
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,154	,109	,113	1,417	,158
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,189	,100	,150	1,887	,061
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,032	,094	,024	,343	,732
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,137	,118	-,098	-1,163	,246
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,073	,108	,050	,678	,498
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,112	,119	,071	,942	,347
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,029	,114	,022	,257	,798
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,033	,095	,026	,345	,731
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,050	,124	,034	,407	,685
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,146	,116	,106	1,259	,210
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,104	,108	,072	,958	,339
6	(Constant)	1,064	,159		6,686	,000
	FAK_1_KISSF	-,034	,107	-,025	-,316	,752
	FAK_3_SSF	-,043	,094	-,033	-,454	,651
	FAK_5_VSF	-,227	,114	-,161	-1,999	,047
	FK_3_MFNS	-,262	,105	-,195	-2,509	,013
	FK_4_TFNS	,046	,088	,037	,520	,604
	FK_5_FNS	,043	,091	,035	,479	,633
	FAK_1_KISSF_2	-,060	,097	-,050	-,617	,538
	FAK_5_VSF_2	-,185	,098	-,162	-1,879	,062
	FK_3_MFNS_2	,141	,068	,160	2,053	,041
	FK_4_TFNS_2	-,094	,072	-,110	-1,310	,192
	FK_5_FNS_2	,027	,070	,028	,388	,698
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,039	,114	,028	,346	,730
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,154	,109	,113	1,418	,158
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,186	,099	,148	1,874	,062
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,035	,094	,026	,376	,707
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,137	,118	-,097	-1,159	,248
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,073	,108	,050	,672	,502
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,117	,117	,074	,999	,319
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,030	,094	,023	,316	,752
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,046	,122	,031	,375	,708
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,160	,100	,117	1,611	,109
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,107	,107	,075	,999	,319

7	(Constant)	1,064	,159		6,700	,000
	FAK_3_SSF	-,040	,093	-,031	-,433	,666
	FAK_5_VSF	-,226	,113	-,161	-1,999	,047
	FK_3_MFNS	-,270	,102	-,201	-2,658	,008
	FK_4_TFNS	,044	,087	,035	,500	,617
	FK_5_FNS	,039	,090	,032	,441	,660
	FAK_1_KISSF_2	-,048	,089	-,040	-,539	,591
	FAK_5_VSF_2	-,187	,098	-,164	-1,915	,057
	FK_3_MFNS_2	,138	,068	,157	2,034	,043
	FK_4_TFNS_2	-,097	,071	-,113	-1,365	,174
	FK_5_FNS_2	,025	,069	,026	,356	,722
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,039	,114	,028	,347	,729
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,156	,108	,114	1,434	,153
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,184	,099	,146	1,862	,064
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,038	,093	,028	,414	,680
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,135	,118	-,097	-1,153	,250
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,074	,108	,051	,688	,492
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,114	,117	,072	,975	,331
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,031	,094	,024	,332	,741
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,047	,122	,031	,383	,702
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,162	,099	,118	1,633	,104
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,109	,107	,076	1,026	,306
8	(Constant)	1,065	,158		6,722	,000
	FAK_3_SSF	-,042	,093	-,032	-,451	,652
	FAK_5_VSF	-,232	,112	-,164	-2,068	,040
	FK_3_MFNS	-,265	,100	-,197	-2,645	,009
	FK_4_TFNS	,044	,087	,035	,504	,615
	FK_5_FNS	,038	,089	,030	,422	,674
	FAK_1_KISSF_2	-,049	,089	-,041	-,550	,583
	FAK_5_VSF_2	-,189	,098	-,165	-1,937	,054
	FK_3_MFNS_2	,137	,068	,156	2,031	,044
	FK_4_TFNS_2	-,094	,070	-,110	-1,337	,183
	FK_5_FNS_2	,030	,067	,031	,448	,655
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,043	,113	,030	,377	,707
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,155	,108	,113	1,429	,155
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,184	,099	,146	1,862	,064
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,041	,092	,030	,447	,655
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,134	,117	-,096	-1,144	,254
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,071	,107	,048	,661	,510
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,108	,115	,068	,938	,349
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,043	,121	,029	,358	,721
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,164	,099	,119	1,664	,098
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,118	,103	,083	1,152	,251
9	(Constant)	1,059	,157		6,735	,000
	FAK_3_SSF	-,037	,092	-,029	-,403	,687
	FAK_5_VSF	-,226	,111	-,160	-2,043	,042
	FK_3_MFNS	-,257	,098	-,191	-2,633	,009
	FK_4_TFNS	,043	,087	,035	,497	,620
	FK_5_FNS	,040	,089	,032	,451	,653
	FAK_1_KISSF_2	-,046	,089	-,039	-,522	,602
	FAK_5_VSF_2	-,184	,096	-,161	-1,911	,057
	FK_3_MFNS_2	,137	,067	,156	2,035	,043
	FK_4_TFNS_2	-,097	,069	-,114	-1,401	,163
	FK_5_FNS_2	,034	,066	,036	,520	,604
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,049	,111	,035	,444	,658
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,153	,108	,112	1,415	,159
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,180	,098	,143	1,839	,067
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,043	,092	,032	,473	,637
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,124	,114	-,089	-1,092	,276
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,073	,106	,050	,683	,495
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,112	,114	,071	,980	,328
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,171	,097	,125	1,775	,077
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,119	,103	,083	1,160	,247

10	(Constant)	1,063	,157		6,782	,000
	FAK_5_VSF	-,225	,110	-,160	-2,043	,042
	FK_3_MFNS	-,257	,098	-,192	-2,640	,009
	FK_4_TFNS	,039	,086	,031	,452	,652
	FK_5_FNS	,032	,087	,026	,374	,709
	FAK_1_KISSF_2	-,044	,088	-,037	-,502	,616
	FAK_5_VSF_2	-,185	,096	-,162	-1,918	,056
	FK_3_MFNS_2	,136	,067	,155	2,025	,044
	FK_4_TFNS_2	-,102	,068	-,119	-1,490	,138
	FK_5_FNS_2	,036	,066	,037	,544	,587
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,048	,111	,033	,431	,667
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,155	,107	,113	1,442	,151
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,179	,098	,142	1,832	,068
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,043	,092	,032	,472	,637
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,130	,112	-,093	-1,159	,248
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,078	,106	,053	,735	,463
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,116	,114	,073	1,018	,310
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,172	,096	,125	1,790	,075
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,120	,102	,084	1,172	,243
11	(Constant)	1,060	,156		6,786	,000
	FAK_5_VSF	-,222	,110	-,157	-2,022	,044
	FK_3_MFNS	-,254	,097	-,189	-2,622	,009
	FK_4_TFNS	,039	,086	,031	,450	,653
	FAK_1_KISSF_2	-,041	,088	-,034	-,468	,640
	FAK_5_VSF_2	-,185	,096	-,162	-1,925	,056
	FK_3_MFNS_2	,140	,066	,160	2,119	,035
	FK_4_TFNS_2	-,101	,068	-,118	-1,482	,140
	FK_5_FNS_2	,031	,064	,033	,484	,629
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,050	,110	,035	,454	,650
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,156	,107	,114	1,458	,146
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,181	,098	,143	1,852	,066
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,041	,091	,030	,451	,652
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,135	,111	-,096	-1,212	,227
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,078	,105	,053	,737	,462
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,119	,113	,076	1,052	,294
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,172	,096	,125	1,791	,075
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,114	,101	,079	1,128	,261
12	(Constant)	1,064	,156		6,831	,000
	FAK_5_VSF	-,215	,108	-,152	-1,981	,049
	FK_3_MFNS	-,248	,096	-,185	-2,590	,010
	FAK_1_KISSF_2	-,045	,087	-,038	-,514	,608
	FAK_5_VSF_2	-,183	,096	-,160	-1,912	,057
	FK_3_MFNS_2	,137	,066	,156	2,082	,039
	FK_4_TFNS_2	-,100	,068	-,117	-1,476	,142
	FK_5_FNS_2	,030	,064	,031	,466	,642
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,052	,110	,037	,475	,635
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,152	,107	,111	1,429	,154
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,182	,097	,144	1,872	,063
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,043	,091	,031	,468	,640
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,128	,110	-,092	-1,164	,246
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,079	,105	,054	,752	,453
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,125	,112	,079	1,111	,268
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,174	,096	,126	1,812	,071
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,114	,101	,079	1,132	,259

13	(Constant)	1,094	,141		7,770	,000
	FAK_5_VSF	-,216	,108	-,154	-2,004	,046
	FK_3_MFNS	-,247	,096	-,184	-2,587	,010
	FAK_1_KISSF_2	-,041	,087	-,035	-,476	,634
	FAK_5_VSF_2	-,184	,096	-,161	-1,927	,055
	FK_3_MFNS_2	,133	,065	,152	2,049	,042
	FK_4_TFNS_2	-,103	,068	-,121	-1,524	,129
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,052	,110	,036	,469	,639
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,152	,106	,111	1,433	,153
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,184	,097	,146	1,903	,058
	FAK_1_KISSFxFK_3_SSF	,043	,091	,031	,472	,638
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,125	,110	-,089	-1,137	,257
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,088	,103	,060	,848	,398
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,121	,112	,077	1,081	,281
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,176	,096	,128	1,837	,068
	FAK_3_SSFxFK_5_VSF	,113	,100	,079	1,126	,262
14	(Constant)	1,088	,140		7,774	,000
	FAK_5_VSF	-,210	,107	-,149	-1,962	,051
	FK_3_MFNS	-,253	,095	-,188	-2,667	,008
	FAK_1_KISSF_2	-,038	,086	-,032	-,439	,661
	FAK_5_VSF_2	-,172	,092	-,151	-1,874	,062
	FK_3_MFNS_2	,137	,065	,156	2,119	,035
	FK_4_TFNS_2	-,109	,066	-,127	-1,641	,102
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,165	,103	,121	1,609	,109
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,192	,096	,152	2,008	,046
	FAK_1_KISSFxFK_3_SSF	,040	,091	,029	,444	,658
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,128	,109	-,091	-1,172	,243
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,097	,101	,066	,953	,342
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,122	,111	,078	1,100	,273
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,177	,095	,128	1,850	,066
	FAK_3_SSFxFK_5_VSF	,115	,100	,080	1,150	,252
15	(Constant)	1,062	,126		8,419	,000
	FAK_5_VSF	-,205	,106	-,146	-1,932	,055
	FK_3_MFNS	-,247	,094	-,184	-2,636	,009
	FAK_5_VSF_2	-,176	,091	-,154	-1,926	,055
	FK_3_MFNS_2	,139	,064	,159	2,168	,031
	FK_4_TFNS_2	-,110	,066	-,129	-1,671	,096
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,174	,100	,127	1,732	,085
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,192	,095	,152	2,010	,046
	FAK_1_KISSFxFK_3_SSF	,041	,090	,030	,451	,653
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,144	,103	-,103	-1,396	,164
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,091	,100	,062	,910	,364
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,120	,111	,076	1,082	,280
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,182	,095	,132	1,923	,056
	FAK_3_SSFxFK_5_VSF	,111	,099	,077	1,117	,265
16	(Constant)	1,061	,126		8,427	,000
	FAK_5_VSF	-,211	,105	-,149	-2,001	,047
	FK_3_MFNS	-,242	,093	-,180	-2,606	,010
	FAK_5_VSF_2	-,177	,091	-,155	-1,942	,053
	FK_3_MFNS_2	,139	,064	,158	2,170	,031
	FK_4_TFNS_2	-,108	,066	-,127	-1,648	,101
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,176	,100	,129	1,762	,080
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,193	,095	,153	2,029	,044
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,141	,103	-,101	-1,376	,170
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,088	,100	,060	,877	,381
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,125	,110	,079	1,128	,261
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,181	,094	,131	1,919	,056
	FAK_3_SSFxFK_5_VSF	,113	,099	,079	1,139	,256

17	(Constant)	1,069	,125		8,522	,000
	FAK_5_VSF	-,215	,105	-,153	-2,046	,042
	FK_3_MFNS	-,239	,093	-,178	-2,574	,011
	FAK_5_VSF_2	-,180	,091	-,157	-1,979	,049
	FK_3_MFNS_2	,139	,064	,159	2,173	,031
	FK_4_TFNS_2	-,110	,066	-,129	-1,677	,095
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,177	,100	,130	1,773	,078
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,191	,095	,152	2,013	,045
	FAK_1_KISSxFK_3_MFNS	-,131	,102	-,093	-1,282	,201
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,126	,110	,080	1,140	,256
FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,187	,094	,136	1,990	,048	
FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,138	,095	,097	1,460	,146	
18	(Constant)	1,067	,126		8,500	,000
	FAK_5_VSF	-,213	,105	-,151	-2,029	,044
	FK_3_MFNS	-,212	,090	-,158	-2,360	,019
	FAK_5_VSF_2	-,169	,090	-,148	-1,868	,063
	FK_3_MFNS_2	,145	,064	,165	2,272	,024
	FK_4_TFNS_2	-,125	,064	-,146	-1,937	,054
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,185	,100	,135	1,849	,066
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,212	,093	,168	2,276	,024
	FAK_1_KISSxFK_3_MFNS	-,127	,102	-,090	-1,244	,215
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,198	,094	,144	2,119	,035
FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,143	,095	,100	1,507	,133	
19	(Constant)	1,055	,125		8,419	,000
	FAK_5_VSF	-,207	,105	-,147	-1,968	,050
	FK_3_MFNS	-,230	,089	-,171	-2,600	,010
	FAK_5_VSF_2	-,165	,090	-,144	-1,822	,070
	FK_3_MFNS_2	,113	,059	,129	1,933	,055
	FK_4_TFNS_2	-,115	,064	-,135	-1,796	,074
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,188	,100	,137	1,875	,062
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,204	,093	,162	2,188	,030
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,183	,093	,133	1,969	,050
	FAK_3_SSFxFAK_5_VSF	,153	,095	,107	1,620	,107
20	(Constant)	1,044	,126		8,311	,000
	FAK_5_VSF	-,200	,105	-,142	-1,894	,060
	FK_3_MFNS	-,232	,089	-,173	-2,610	,010
	FAK_5_VSF_2	-,149	,090	-,131	-1,653	,100
	FK_3_MFNS_2	,117	,059	,133	1,992	,048
	FK_4_TFNS_2	-,119	,064	-,139	-1,852	,065
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,204	,100	,149	2,038	,043
	FK_3_MFNSxFK_4_TFNS	,212	,093	,168	2,265	,025
	FK_4_TFNSxFK_5_FNS	,201	,093	,146	2,168	,031

a. Dependent Variable: ZRE_2_VNS_2

Excluded Variables[†]

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
2	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-.005 ^a	-.059	,953	-.004	,718
3	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-.005 ^b	-.060	,952	-.004	,718
	FAK_3_SSF_2	-.005 ^b	-.060	,952	-.004	,581
4	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-.004 ^c	-.047	,963	-.003	,743
	FAK_3_SSF_2	-.005 ^c	-.057	,955	-.004	,582
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,005 ^c	,065	,948	,005	,645
5	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-.001 ^d	-.013	,990	-.001	,763
	FAK_3_SSF_2	-.006 ^d	-.075	,940	-.005	,587
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,007 ^d	,092	,927	,007	,656
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-.015 ^d	-.206	,837	-.015	,778
6	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,000 ^e	-.001	,999	,000	,765
	FAK_3_SSF_2	-.002 ^e	-.024	,981	-.002	,610
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,006 ^e	,074	,941	,005	,659
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-.014 ^e	-.194	,846	-.014	,780
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,022 ^e	,257	,798	,018	,573
7	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,003 ^f	,042	,966	,003	,779
	FAK_3_SSF_2	-.004 ^f	-.050	,960	-.004	,614
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,002 ^f	,028	,978	,002	,673
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-.011 ^f	-.155	,877	-.011	,791
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,022 ^f	,255	,799	,018	,573
	FAK_1_KISSF	-.025 ^f	-.316	,752	-.022	,689
8	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,000 ^g	,002	,998	,000	,791
	FAK_3_SSF_2	,004 ^g	,047	,963	,003	,669
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,000 ^g	-.004	,997	,000	,679
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-.013 ^g	-.178	,859	-.013	,795
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,018 ^g	,212	,832	,015	,582
	FAK_1_KISSF	-.026 ^g	-.332	,741	-.023	,690
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,024 ^g	,332	,741	,023	,780
9	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,001 ^h	,020	,984	,001	,793
	FAK_3_SSF_2	,000 ^h	-.004	,997	,000	,682
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,009 ^h	,118	,906	,008	,768
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-.014 ^h	-.198	,843	-.014	,797
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,014 ^h	,163	,870	,011	,592
	FAK_1_KISSF	-.027 ^h	-.339	,735	-.024	,690
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,022 ^h	,303	,762	,021	,785
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,029 ^h	,358	,721	,025	,636
10	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,005 ⁱ	,065	,948	,005	,803
	FAK_3_SSF_2	,013 ⁱ	,186	,852	,013	,877
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,010 ⁱ	,134	,893	,009	,770
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-.014 ⁱ	-.198	,843	-.014	,797
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,021 ⁱ	,250	,803	,017	,623
	FAK_1_KISSF	-.024 ⁱ	-.309	,758	-.022	,694
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,024 ⁱ	,328	,743	,023	,789
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,024 ⁱ	,294	,769	,021	,651
	FAK_3_SSF	-.029 ⁱ	-.403	,687	-.028	,836
11	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,004 ^j	,055	,956	,004	,804
	FAK_3_SSF_2	,012 ^j	,173	,862	,012	,878
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,010 ^j	,138	,891	,010	,770
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-.014 ^j	-.193	,847	-.013	,797
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,020 ^j	,248	,804	,017	,624
	FAK_1_KISSF	-.020 ^j	-.260	,795	-.018	,705
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,022 ^j	,297	,767	,021	,794
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,027 ^j	,334	,739	,023	,658
	FAK_3_SSF	-.022 ^j	-.315	,753	-.022	,876
	FK_5_FNS	,026 ^j	,374	,709	,026	,863

12	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,005 ^k	,073	,942	,005	,805
	FAK_3_SSF_2	,008 ^k	,114	,909	,008	,893
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,011 ^k	,143	,886	,010	,770
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,010 ^k	-,135	,893	-,009	,810
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,028 ^k	,359	,720	,025	,671
	FAK_1_KISSF	-,018 ^k	-,234	,815	-,016	,708
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,022 ^k	,298	,766	,021	,794
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,026 ^k	,332	,740	,023	,658
	FAK_3_SSF	-,018 ^k	-,260	,795	-,018	,889
	FK_5_FNS	,026 ^k	,371	,711	,026	,863
FK_4_TFNS	,031 ^k	,450	,653	,031	,877	
13	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,003 ^l	,044	,965	,003	,808
	FAK_3_SSF_2	,009 ^l	,137	,891	,010	,895
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,019 ^l	,277	,782	,019	,846
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,013 ^l	-,181	,857	-,013	,818
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,027 ^l	,345	,731	,024	,671
	FAK_1_KISSF	-,015 ^l	-,196	,845	-,014	,712
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,028 ^l	,405	,686	,028	,845
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,031 ^l	,399	,691	,028	,673
	FAK_3_SSF	-,021 ^l	-,305	,761	-,021	,898
	FK_5_FNS	,019 ^l	,280	,780	,019	,893
FK_4_TFNS	,030 ^l	,430	,668	,030	,878	
FK_5_FNS_2	,031 ^l	,466	,642	,032	,920	
14	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,010 ^m	,145	,885	,010	,848
	FAK_3_SSF_2	,005 ^m	,071	,944	,005	,913
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,023 ^m	,324	,746	,022	,855
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,013 ^m	-,181	,856	-,013	,818
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,029 ^m	,369	,712	,026	,673
	FAK_1_KISSF	-,015 ^m	-,198	,843	-,014	,712
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,030 ^m	,431	,667	,030	,848
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,037 ^m	,474	,636	,033	,694
	FAK_3_SSF	-,019 ^m	-,280	,779	-,019	,900
	FK_5_FNS	,021 ^m	,308	,758	,021	,896
FK_4_TFNS	,031 ^m	,451	,653	,031	,880	
FK_5_FNS_2	,031 ^m	,460	,646	,032	,920	
FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,036 ^m	,469	,639	,033	,701	
15	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,010 ⁿ	,149	,881	,010	,848
	FAK_3_SSF_2	,003 ⁿ	,046	,964	,003	,916
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,015 ⁿ	,222	,825	,015	,897
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,013 ⁿ	-,177	,860	-,012	,818
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,029 ⁿ	,376	,707	,026	,673
	FAK_1_KISSF	-,002 ⁿ	-,023	,982	-,002	,824
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,031 ⁿ	,439	,661	,030	,848
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,032 ⁿ	,421	,674	,029	,703
	FAK_3_SSF	-,018 ⁿ	-,261	,794	-,018	,902
	FK_5_FNS	,018 ⁿ	,268	,789	,019	,903
FK_4_TFNS	,033 ⁿ	,491	,624	,034	,888	
FK_5_FNS_2	,028 ⁿ	,422	,673	,029	,927	
FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,033 ⁿ	,432	,666	,030	,706	
FAK_1_KISSF_2	-,032 ⁿ	-,439	,661	-,030	,791	
16	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,015 ^o	,215	,830	,015	,867
	FAK_3_SSF_2	,000 ^o	,000	1,000	,000	,926
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,021 ^o	,310	,757	,021	,937
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,011 ^o	-,161	,872	-,011	,819
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,033 ^o	,418	,676	,029	,680
	FAK_1_KISSF	-,005 ^o	-,070	,944	-,005	,833
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,033 ^o	,477	,634	,033	,855
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,034 ^o	,442	,659	,030	,705
	FAK_3_SSF	-,018 ^o	-,265	,791	-,018	,902
	FK_5_FNS	,016 ^o	,239	,812	,016	,907
FK_4_TFNS	,034 ^o	,506	,613	,035	,889	
FK_5_FNS_2	,028 ^o	,426	,671	,029	,927	
FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,031 ^o	,403	,687	,028	,709	
FAK_1_KISSF_2	-,032 ^o	-,447	,656	-,031	,792	
FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,030 ^o	,451	,653	,031	,936	

17	FAK_1_KISSFxFK_5_VSF	,024 ^p	,360	,719	,025	,893
	FAK_3_SSF_2	,009 ^p	,143	,886	,010	,951
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,024 ^p	,370	,712	,025	,942
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,016 ^p	-,229	,819	-,016	,824
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,033 ^p	,420	,675	,029	,680
	FAK_1_KISSF	-,008 ^p	-,114	,909	-,008	,835
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,030 ^p	,434	,665	,030	,857
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,040 ^p	,533	,595	,037	,713
	FAK_3_SSF	-,025 ^p	-,370	,712	-,025	,916
	FK_5_FNS	,016 ^p	,235	,814	,016	,907
	FK_4_TFNS	,035 ^p	,521	,603	,036	,889
	FK_5_FNS_2	,038 ^p	,580	,562	,040	,959
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,043 ^p	,571	,569	,039	,738
	FAK_1_KISSF_2	-,025 ^p	-,342	,733	-,024	,802
	FAK_1_KISSFxFK_3_SSF	,025 ^p	,375	,708	,026	,942
FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,060 ^p	,877	,381	,060	,882	
18	FAK_1_KISSFxFK_5_VSF	,018 ^q	,265	,792	,018	,899
	FAK_3_SSF_2	,018 ^q	,277	,782	,019	,965
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,027 ^q	,412	,680	,028	,943
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,013 ^q	-,189	,850	-,013	,825
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,050 ^q	,656	,512	,045	,713
	FAK_1_KISSF	-,001 ^q	-,016	,987	-,001	,841
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,016 ^q	,241	,810	,017	,881
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,048 ^q	,639	,524	,044	,719
	FAK_3_SSF	-,028 ^q	-,420	,675	-,029	,917
	FK_5_FNS	,023 ^q	,336	,737	,023	,915
	FK_4_TFNS	,044 ^q	,648	,518	,044	,901
	FK_5_FNS_2	,033 ^q	,500	,617	,034	,964
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,045 ^q	,608	,544	,042	,739
	FAK_1_KISSF_2	-,021 ^q	-,288	,774	-,020	,804
	FAK_1_KISSFxFK_3_SSF	,031 ^q	,471	,638	,032	,949
FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,061 ^q	,891	,374	,061	,882	
FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,080 ^q	1,140	,256	,078	,837	
19	FAK_1_KISSFxFK_5_VSF	-,006 ^f	-,093	,926	-,006	,975
	FAK_3_SSF_2	,025 ^f	,378	,706	,026	,971
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,012 ^f	,191	,849	,013	,972
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,035 ^f	-,506	,613	-,035	,886
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,050 ^f	,655	,513	,045	,713
	FAK_1_KISSF	,014 ^f	,205	,837	,014	,869
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,014 ^f	,210	,834	,014	,881
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,017 ^f	,233	,816	,016	,792
	FAK_3_SSF	-,035 ^f	-,530	,597	-,036	,925
	FK_5_FNS	,031 ^f	,467	,641	,032	,925
	FK_4_TFNS	,034 ^f	,502	,616	,034	,913
	FK_5_FNS_2	,022 ^f	,346	,730	,024	,978
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,047 ^f	,630	,530	,043	,740
	FAK_1_KISSF_2	-,047 ^f	-,694	,488	-,048	,910
	FAK_1_KISSFxFK_3_SSF	,027 ^f	,409	,683	,028	,951
FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,050 ^f	,736	,463	,050	,895	
FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,077 ^f	1,097	,274	,075	,838	
FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,090 ^f	-1,244	,215	-,085	,776	

20	FAK_1_KISSFxFK_5_VSF	,006 ^s	,094	,925	,006	,988
	FAK_3_SSF_2	,032 ^s	,483	,630	,033	,976
	FAK_1_KISSFxFK_5_FNS	,005 ^s	,083	,934	,006	,976
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,024 ^s	-,347	,729	-,024	,894
	FAK_3_SSFxFK_4_TFNS	,062 ^s	,822	,412	,056	,721
	FAK_1_KISSF	-,001 ^s	-,013	,990	-,001	,885
	FAK_3_SSFxFK_5_FNS	,040 ^s	,606	,545	,041	,940
	FK_3_MFNSxFK_5_FNS	,019 ^s	,264	,792	,018	,792
	FAK_3_SSF	-,046 ^s	-,696	,487	-,048	,935
	FK_5_FNS	,015 ^s	,227	,821	,016	,945
	FK_4_TFNS	,034 ^s	,498	,619	,034	,913
	FK_5_FNS_2	,026 ^s	,394	,694	,027	,979
	FAK_5_VSFxFK_3_MFNS	,060 ^s	,808	,420	,055	,749
	FAK_1_KISSF_2	-,036 ^s	-,540	,590	-,037	,918
	FAK_1_KISSFxFK_3_SSF	,029 ^s	,434	,664	,030	,952
	FAK_5_VSFxFK_5_FNS	,076 ^s	1,161	,247	,079	,972
	FAK_3_SSFxFK_3_MFNS	,081 ^s	1,154	,250	,079	,839
	FAK_1_KISSFxFK_3_MFNS	-,100 ^s	-1,376	,170	-,094	,782
	FAK_3_SSFxFK_5_VSF	,107 ^s	1,620	,107	,110	,947

A működési folyamatok nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell hibatagjának varianciájára vonatkozó alkalmazhatósági feltétel vizsgálata

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZRE_3_MFNS_2	,9531	1,57764	223
FAK_1_KISSF	-,0095413	,91061358	223
FAK_5_VSF	,0025213	,87426490	223
FK_4_TFNS	,0103947	,99318642	223
FAK_1_KISSF_2	,8256	1,03367	223
FAK_5_VSF_2	,7609	1,08049	223
FK_4_TFNS_2	,9821	1,44539	223
FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,1620	,90234	223
FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	,0590	,86119	223
FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	,1105	,85812	223

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS, FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSFxFK_4_TFNS, FAK_5_VSF	.	Enter
2	.	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
3	.	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
4	.	FAK_5_VSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
5	.	FK_4_TFNS_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
6	.	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
7	.	FAK_5_VSF_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
8	.	FAK_1_KISSF_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
9	.	FK_4_TFNS	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
10	.	FAK_1_KISSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ZRE_3_MFNS_2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,191 ^a	,037	-,004	1,58084
2	,191 ^b	,036	,000	1,57730
3	,190 ^c	,036	,005	1,57389
4	,189 ^d	,036	,009	1,57072
5	,186 ^e	,034	,012	1,56797
6	,177 ^f	,031	,014	1,56679
7	,167 ^g	,028	,015	1,56607
8	,143 ^h	,021	,012	1,56839
9	,110 ⁱ	,012	,008	1,57167
10	,000 ^j	,000	,000	1,57764

a. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS, FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSFxFK_4_TFNS, FAK_5_VSF

b. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS, FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSF

c. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSF

d. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

e. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

f. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF_2, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

g. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

h. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

i. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF

j. Predictor: (constant)

ANOVA^k

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,245	9	2,249	,900	,526 ^a
	Residual	532,302	213	2,499		
	Total	552,547	222			
2	Regression	20,140	8	2,517	1,012	,428 ^b
	Residual	532,407	214	2,488		
	Total	552,547	222			
3	Regression	19,964	7	2,852	1,151	,332 ^c
	Residual	532,583	215	2,477		
	Total	552,547	222			
4	Regression	19,641	6	3,273	1,327	,246 ^d
	Residual	532,906	216	2,467		
	Total	552,547	222			
5	Regression	19,045	5	3,809	1,549	,176 ^e
	Residual	533,502	217	2,459		
	Total	552,547	222			
6	Regression	17,391	4	4,348	1,771	,136 ^f
	Residual	535,155	218	2,455		
	Total	552,547	222			
7	Regression	15,435	3	5,145	2,098	,101 ^g
	Residual	537,111	219	2,453		
	Total	552,547	222			
8	Regression	11,378	2	5,689	2,313	,101 ^h
	Residual	541,169	220	2,460		
	Total	552,547	222			
9	Regression	6,642	1	6,642	2,689	,102 ⁱ
	Residual	545,905	221	2,470		
	Total	552,547	222			
10	Regression	,000	0	,000	.	. ^j
	Residual	552,547	222	2,489		
	Total	552,547	222			

a. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS, FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSFxFK_4_TFNS, FAK_5_VSF

b. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS, FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSF

c. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSF

d. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

e. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

f. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF_2, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

g. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

h. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

i. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF

j. Predictor: (constant)

k. Dependent Variable: ZRE_3_MFNS_2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,770	,178		4,333	,000
	FAK_1_KISSF	,233	,132	,134	1,767	,079
	FAK_5_VSF	-,047	,142	-,026	-,327	,744
	FK_4_TFNS	-,116	,113	-,073	-1,029	,305
	FAK_1_KISSF_2	,125	,115	,082	1,085	,279
	FAK_5_VSF_2	,075	,121	,051	,618	,537
	FK_4_TFNS_2	,042	,078	,038	,533	,595
	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	-,028	,136	-,016	-,205	,838
	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-,100	,127	-,055	-,786	,433
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,035	,128	-,019	-,273	,785
2	(Constant)	,773	,176		4,386	,000
	FAK_1_KISSF	,234	,131	,135	1,784	,076
	FAK_5_VSF	-,050	,141	-,028	-,354	,724
	FK_4_TFNS	-,115	,112	-,072	-1,024	,307
	FAK_1_KISSF_2	,130	,113	,085	1,147	,253
	FAK_5_VSF_2	,065	,112	,045	,585	,559
	FK_4_TFNS_2	,037	,074	,034	,495	,621
	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-,100	,127	-,054	-,785	,433
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,034	,128	-,019	-,266	,790
	3	(Constant)	,770	,175		4,388
FAK_1_KISSF		,238	,130	,137	1,826	,069
FAK_5_VSF		-,051	,141	-,028	-,361	,719
FK_4_TFNS		-,121	,110	-,076	-1,108	,269
FAK_1_KISSF_2		,128	,113	,084	1,138	,256
FAK_5_VSF_2		,068	,111	,047	,610	,542
FK_4_TFNS_2		,036	,074	,033	,488	,626
FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF		-,097	,126	-,053	-,771	,442
4	(Constant)	,752	,168		4,479	,000
	FAK_1_KISSF	,236	,130	,136	1,817	,071
	FK_4_TFNS	-,128	,108	-,081	-1,187	,236
	FAK_1_KISSF_2	,133	,112	,087	1,188	,236
	FAK_5_VSF_2	,086	,099	,059	,877	,382
	FK_4_TFNS_2	,036	,074	,033	,492	,624
	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-,100	,126	-,054	-,791	,430
5	(Constant)	,785	,153		5,140	,000
	FAK_1_KISSF	,243	,129	,140	1,891	,060
	FK_4_TFNS	-,129	,108	-,081	-1,200	,231
	FAK_1_KISSF_2	,133	,111	,087	1,193	,234
	FAK_5_VSF_2	,089	,098	,061	,905	,366
	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-,103	,125	-,056	-,820	,413
6	(Constant)	,783	,153		5,130	,000
	FAK_1_KISSF	,262	,126	,151	2,076	,039
	FK_4_TFNS	-,139	,107	-,087	-1,296	,196
	FAK_1_KISSF_2	,130	,111	,085	1,166	,245
	FAK_5_VSF_2	,088	,098	,060	,893	,373
7	(Constant)	,840	,139		6,056	,000
	FAK_1_KISSF	,272	,126	,157	2,159	,032
	FK_4_TFNS	-,143	,107	-,090	-1,343	,181
	FAK_1_KISSF_2	,142	,110	,093	1,286	,200
8	(Constant)	,957	,105		9,108	,000
	FAK_1_KISSF	,210	,116	,121	1,801	,073
	FK_4_TFNS	-,148	,107	-,093	-1,388	,167
9	(Constant)	,955	,105		9,073	,000
	FAK_1_KISSF	,190	,116	,110	1,640	,102
10	(Constant)	,953	,106		9,022	,000

a. Dependent Variable: ZRE_3_MFNS_2

Excluded Variables^j

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
2	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	-,016 ^a	-,205	,838	-,014	,752
3	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	-,015 ^b	-,195	,845	-,013	,753
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,019 ^b	-,266	,790	-,018	,929
4	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	-,018 ^c	-,235	,814	-,016	,763
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,019 ^c	-,275	,784	-,019	,929
	FAK_5_VSF	-,028 ^c	-,361	,719	-,025	,738
5	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	-,005 ^d	-,071	,944	-,005	,845
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,018 ^d	-,260	,795	-,018	,930
	FAK_5_VSF	-,028 ^d	-,365	,715	-,025	,738
	FK_4_TFNS_2	,033 ^d	,492	,624	,033	,974
6	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	-,004 ^e	-,055	,956	-,004	,846
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,014 ^e	-,204	,838	-,014	,934
	FAK_5_VSF	-,031 ^e	-,405	,686	-,028	,740
	FK_4_TFNS_2	,036 ^e	,536	,593	,036	,977
	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-,056 ^e	-,820	,413	-,056	,949
7	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,018 ^f	,270	,788	,018	,972
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,020 ^f	-,297	,767	-,020	,945
	FAK_5_VSF	-,053 ^f	-,771	,441	-,052	,939
	FK_4_TFNS_2	,039 ^f	,581	,562	,039	,980
	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-,055 ^f	-,806	,421	-,054	,949
	FAK_5_VSF_2	,060 ^f	,893	,373	,060	,981
8	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,006 ^g	,091	,927	,006	,991
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,018 ^g	-,259	,796	-,017	,945
	FAK_5_VSF	-,065 ^g	-,960	,338	-,065	,962
	FK_4_TFNS_2	,040 ^g	,592	,554	,040	,980
	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-,052 ^g	-,757	,450	-,051	,951
	FAK_5_VSF_2	,070 ^g	1,043	,298	,070	,996
	FAK_1_KISSF_2	,093 ^g	1,286	,200	,087	,848
9	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,011 ^h	,159	,874	,011	,993
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,037 ^h	-,550	,583	-,037	,991
	FAK_5_VSF	-,080 ^h	-1,193	,234	-,080	,994
	FK_4_TFNS_2	,043 ^h	,633	,528	,043	,981
	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-,061 ^h	-,896	,371	-,060	,961
	FAK_5_VSF_2	,075 ^h	1,115	,266	,075	,999
	FAK_1_KISSF_2	,097 ^h	1,332	,184	,089	,849
	FK_4_TFNS	-,093 ^h	-1,388	,167	-,093	,985
10	FAK_5_VSFxFK_4_TFNS	,020 ⁱ	,294	,769	,020	1,000
	FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS	-,047 ⁱ	-,697	,486	-,047	1,000
	FAK_5_VSF	-,071 ⁱ	-1,062	,289	-,071	1,000
	FK_4_TFNS_2	,057 ⁱ	,850	,396	,057	1,000
	FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF	-,080 ⁱ	-1,199	,232	-,080	1,000
	FAK_5_VSF_2	,078 ⁱ	1,163	,246	,078	1,000
	FAK_1_KISSF_2	,039 ⁱ	,586	,559	,039	1,000
	FK_4_TFNS	-,078 ⁱ	-1,169	,244	-,078	1,000
	FAK_1_KISSF	,110 ⁱ	1,640	,102	,110	1,000

a. Predictors in the Model: (Constant), FAK_1_KISSFxFK_4_TFNS, FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSF

b. Predictors in the Model: (Constant), FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSF

c. Predictors in the Model: (Constant), FK_4_TFNS_2, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

d. Predictors in the Model: (Constant), FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSFxFAK_5_VSF, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

e. Predictors in the Model: (Constant), FAK_1_KISSF_2, FAK_5_VSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

f. Predictors in the Model: (Constant), FAK_1_KISSF_2, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

g. Predictors in the Model: (Constant), FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF

h. Predictors in the Model: (Constant), FAK_1_KISSF

i. Predictor: (constant)

j. Dependent Variable: ZRE_3_MFNS_2

A tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell hibatagjának varianciájára vonatkozó alkalmazhatósági feltétel vizsgálata

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZRE_4_TFNS_2	,9911	1,43727	224
FAK_5_VSF	-,0011015	,87398602	224
FAK_5_VSF_2	,7604	1,07809	224

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FAK_5_VSF_2, FAK_5_VSF	.	Enter
2	.	FAK_5_VSF_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
3	.	FAK_5_VSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ZRE_4_TFNS_2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,032 ^a	,001	-,008	1,44303
2	,028 ^b	,001	-,004	1,43993
3	,000 ^c	,000	,000	1,43727

a. Predictors: (Constant), FAK_5_VSF_2, FAK_5_VSF

b. Predictors: (Constant), FAK_5_VSF

c. Predictor: (constant)

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,465	2	,233	,112	,894 ^a
	Residual	460,196	221	2,082		
	Total	460,662	223			
2	Regression	,368	1	,368	,177	,674 ^b
	Residual	460,294	222	2,073		
	Total	460,662	223			
3	Regression	,000	0	,000	.	. ^c
	Residual	460,662	223	2,066		
	Total	460,662	223			

a. Predictors: (Constant), FAK_5_VSF_2, FAK_5_VSF

b. Predictors: (Constant), FAK_5_VSF

c. Predictor: (constant)

d. Dependent Variable: ZRE_4_TFNS_2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,008	,123		8,166	,000
	FAK_5_VSF	-,059	,125	-,036	-,473	,637
	FAK_5_VSF_2	-,022	,101	-,016	-,216	,829
2	(Constant)	,991	,096		10,301	,000
	FAK_5_VSF	-,046	,110	-,028	-,421	,674
3	(Constant)	,991	,096		10,320	,000

a. Dependent Variable: ZRE_4_TFNS_2

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	FAK_5_VSF_2	-,016 ^a	-,216	,829	-,015	,782
3	FAK_5_VSF_2	,000 ^b	,005	,996	,000	1,000
	FAK_5_VSF	-,028 ^b	-,421	,674	-,028	1,000

a. Predictors in the Model: (Constant), FAK_5_VSF

b. Predictor: (constant)

c. Dependent Variable: ZRE_4_TFNS_2

A fenntarthatósági nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell hibatagjának varianciájára vonatkozó alkalmazhatósági feltétel vizsgálata

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZRE_5_FNS_2	,9867	1,17900	225
FAK_1_KISSF	,0109951	,89286443	225
FAK_3_SSF	,0083099	,94499083	225
FAK_1_KISSF_2	,7938	,97457	225
FAK_3_SSF_2	,8891	,99859	225
FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	,0442	,89109	225

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF, FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSF, FAK_3_SSF_2	.	Enter
2	.	FAK_3_SSF_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
3	.	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
4	.	FAK_1_KISSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
5	.	FAK_1_KISSF_2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ZRE_5_FNS_2

Model Summary^f

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,177 ^a	,031	,009	1,17362	
2	,175 ^b	,031	,013	1,17122	
3	,174 ^c	,030	,017	1,16897	
4	,165 ^d	,027	,018	1,16816	
5	,137 ^e	,019	,014	1,17049	2,281

a. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF, FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSF, FAK_3_SSF_2

b. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF, FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSF

c. Predictors: (Constant), FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSF

d. Predictors: (Constant), FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2

e. Predictors: (Constant), FAK_3_SSF

f. Dependent Variable: ZRE_5_FNS_2

ANOVA^f

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,725	5	1,945	1,412	,221 ^a
	Residual	301,646	219	1,377		
	Total	311,371	224			
2	Regression	9,583	4	2,396	1,747	,141 ^b
	Residual	301,788	220	1,372		
	Total	311,371	224			
3	Regression	9,376	3	3,125	2,287	,080 ^c
	Residual	301,996	221	1,366		
	Total	311,371	224			
4	Regression	8,431	2	4,216	3,089	,048 ^d
	Residual	302,940	222	1,365		
	Total	311,371	224			
5	Regression	5,853	1	5,853	4,272	,040 ^e
	Residual	305,518	223	1,370		
	Total	311,371	224			

a. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF \times FAK_3_SSF, FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSF, FAK_3_SSF_2

b. Predictors: (Constant), FAK_1_KISSF \times FAK_3_SSF, FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSF

c. Predictors: (Constant), FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSF

d. Predictors: (Constant), FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2

e. Predictors: (Constant), FAK_3_SSF

f. Dependent Variable: ZRE_5_FNS_2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,905	,127		7,101	,000
	FAK_1_KISSF	,079	,095	,060	,838	,403
	FAK_3_SSF	-,186	,094	-,149	-1,971	,050
	FAK_1_KISSF_2	,138	,087	,114	1,591	,113
	FAK_3_SSF_2	-,029	,090	-,024	-,321	,749
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	-,036	,088	-,027	-,409	,683
2	(Constant)	,881	,104		8,459	,000
	FAK_1_KISSF	,077	,094	,059	,820	,413
	FAK_3_SSF	-,172	,083	-,138	-2,070	,040
	FAK_1_KISSF_2	,135	,086	,112	1,569	,118
	FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	-,034	,088	-,026	-,389	,698
3	(Constant)	,879	,104		8,467	,000
	FAK_1_KISSF	,078	,094	,059	,832	,407
	FAK_3_SSF	-,172	,083	-,138	-2,079	,039
	FAK_1_KISSF_2	,136	,086	,112	1,581	,115
4	(Constant)	,901	,101		8,957	,000
	FAK_3_SSF	-,169	,083	-,135	-2,042	,042
	FAK_1_KISSF_2	,110	,080	,091	1,374	,171
5	(Constant)	,988	,078		12,662	,000
	FAK_3_SSF	-,171	,083	-,137	-2,067	,040

a. Dependent Variable: ZRE_5_FNS_2

Excluded Variables^e

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
2 FAK_3_SSF_2	-,024 ^a	-,321	,749	-,022	,765
3 FAK_3_SSF_2	-,022 ^b	-,294	,769	-,020	,768
FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	-,026 ^b	-,389	,698	-,026	,999
4 FAK_3_SSF_2	-,018 ^c	-,239	,811	-,016	,772
FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	-,027 ^c	-,409	,683	-,027	1,000
FAK_1_KISSF	,059 ^c	,832	,407	,056	,867
5 FAK_3_SSF_2	-,009 ^d	-,113	,910	-,008	,778
FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF	-,029 ^d	-,430	,668	-,029	1,000
FAK_1_KISSF	,018 ^d	,277	,782	,019	,997
FAK_1_KISSF_2	,091 ^d	1,374	,171	,092	1,000

a. Predictors in the Model: (Constant), FAK_1_KISSFxFAK_3_SSF, FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSF

b. Predictors in the Model: (Constant), FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2, FAK_1_KISSF

c. Predictors in the Model: (Constant), FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF_2

d. Predictors in the Model: (Constant), FAK_3_SSF

e. Dependent Variable: ZRE_5_FNS_2

7. melléklet. Az útmodell felépítő lineáris regressziós modellek eredményei

A pénzügyi nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell eredményei

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FK_1_PNS	,0000000	1,00000000	230
FAK_4_KSF	,0000000	,87621055	230
FK_2_VNS	,0000000	1,00000000	230
FK_3_MFNS	,0000000	1,00000000	230
FK_4_TFNS	,0000000	1,00000000	230

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FK_4_TFNS, FAK_4_KSF, FK_3_MFNS, FK_2_VNS	.	Enter
2	.	FAK_4_KSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: FK_1_PNS

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,390 ^a	,152	,137	,92900032	
2	,377 ^b	,142	,131	,93246240	2,051

- a. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS, FAK_4_KSF, FK_3_MFNS, FK_2_VNS
b. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS, FK_3_MFNS, FK_2_VNS
c. Dependent Variable: FK_1_PNS

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,816	4	8,704	10,085	,000 ^a
	Residual	194,184	225	,863		
	Total	229,000	229			
2	Regression	32,496	3	10,832	12,458	,000 ^b
	Residual	196,504	226	,869		
	Total	229,000	229			

a. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS, FAK_4_KSF, FK_3_MFNS, FK_2_VNS

b. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS, FK_3_MFNS, FK_2_VNS

c. Dependent Variable: FK_1_PNS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,491E-17	,061		,000	1,000
	FAK_4_KSF	-,116	,071	-,102	-1,639	,103
	FK_2_VNS	,141	,065	,141	2,159	,032
	FK_3_MFNS	,182	,064	,182	2,822	,005
	FK_4_TFNS	,197	,064	,197	3,088	,002
2	(Constant)	7,496E-17	,061		,000	1,000
	FK_2_VNS	,150	,065	,150	2,291	,023
	FK_3_MFNS	,186	,065	,186	2,888	,004
	FK_4_TFNS	,203	,064	,203	3,168	,002

a. Dependent Variable: FK_1_PNS

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
2	FAK_4_KSF	-,102 ^a	-1,639	,103	-,109	,982

a. Predictors in the Model: (Constant), FK_4_TFNS, FK_3_MFNS, FK_2_VNS

b. Dependent Variable: FK_1_PNS

A vevői nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell eredményei

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FK_2_VNS	,0000000	1,00000000	230
FAK_1_KISSF	,0000000	,90166360	230
FAK_3_SSF	,0000000	,94655545	230
FAK_5_VSF	,0000000	,86778938	230
FK_3_MFNS	,0000000	1,00000000	230
FK_4_TFNS	,0000000	1,00000000	230
FK_5_FNS	,0000000	1,00000000	230

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FK_5_FNS, FK_4_TFNS, FAK_5_VSF, FAK_1_KISSF, FAK_3_SSF, FK_3_MFNS	.	Enter
2	.	FAK_3_SSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
3	.	FAK_5_VSF	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: FK_2_VNS

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,447 ^a	,200	,178	,90645975	
2	,443 ^b	,196	,178	,90642834	
3	,437 ^c	,191	,176	,90758783	1,969

a. Predictors: (Constant), FK_5_FNS, FK_4_TFNS, FAK_5_VSF, FAK_1_KISSF, FAK_3_SSF, FK_3_MFNS

b. Predictors: (Constant), FK_5_FNS, FK_4_TFNS, FAK_5_VSF, FAK_1_KISSF, FK_3_MFNS

c. Predictors: (Constant), FK_5_FNS, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FK_3_MFNS

d. Dependent Variable: FK_2_VNS

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,768	6	7,628	9,283	,000 ^a
	Residual	183,232	223	,822		
	Total	229,000	229			
2	Regression	44,959	5	8,992	10,944	,000 ^b
	Residual	184,041	224	,822		
	Total	229,000	229			
3	Regression	43,664	4	10,916	13,252	,000 ^c
	Residual	185,336	225	,824		
	Total	229,000	229			

a. Predictors: (Constant), FK_5_FNS, FK_4_TFNS, FAK_5_VSF, FAK_1_KISSF, FAK_3_SSF, FK_3_MFNS

b. Predictors: (Constant), FK_5_FNS, FK_4_TFNS, FAK_5_VSF, FAK_1_KISSF, FK_3_MFNS

c. Predictors: (Constant), FK_5_FNS, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FK_3_MFNS

d. Dependent Variable: FK_2_VNS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8,385E-18	,060		,000	1,000
	FAK_1_KISSF	,184	,069	,166	2,664	,008
	FAK_3_SSF	,065	,066	,062	,992	,322
	FAK_5_VSF	,089	,071	,077	1,255	,211
	FK_3_MFNS	,183	,062	,183	2,936	,004
	FK_4_TFNS	,169	,062	,169	2,711	,007
	FK_5_FNS	,180	,063	,180	2,865	,005
2	(Constant)	-7,261E-18	,060		,000	1,000
	FAK_1_KISSF	,183	,069	,165	2,656	,008
	FAK_5_VSF	,089	,071	,077	1,255	,211
	FK_3_MFNS	,183	,062	,183	2,925	,004
	FK_4_TFNS	,176	,062	,176	2,849	,005
	FK_5_FNS	,195	,061	,195	3,203	,002
3	(Constant)	-5,806E-18	,060		,000	1,000
	FAK_1_KISSF	,186	,069	,167	2,690	,008
	FK_3_MFNS	,190	,062	,190	3,052	,003
	FK_4_TFNS	,188	,061	,188	3,072	,002
	FK_5_FNS	,200	,061	,200	3,294	,001

a. Dependent Variable: FK_2_VNS

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	FAK_3_SSF	,062 ^a	,992	,322	,066	,927
3	FAK_3_SSF	,062 ^b	,991	,323	,066	,927
	FAK_5_VSF	,077 ^b	1,255	,211	,084	,952

a. Predictors in the Model: (Constant), FK_5_FNS, FK_4_TFNS, FAK_5_VSF, FAK_1_KISSF, FK_3_MFNS

b. Predictors in the Model: (Constant), FK_5_FNS, FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FK_3_MFNS

c. Dependent Variable: FK_2_VNS

*A működési folyamatok nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell
eredményei*

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FK_3_MFNS	,0452880	,89939337	225
FAK_1_KISSF	-,0110356	,90778964	225
FAK_5_VSF	,0010927	,87549854	225
FK_4_TFNS	-,0022943	1,00712172	225

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSF	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: FK_3_MFNS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,355 ^a	,126	,114	,84665566	1,964

a. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSF

b. Dependent Variable: FK_3_MFNS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,777	3	7,592	10,592	,000 ^a
	Residual	158,419	221	,717		
	Total	181,195	224			

a. Predictors: (Constant), FK_4_TFNS, FAK_1_KISSF, FAK_5_VSF

b. Dependent Variable: FK_3_MFNS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,048	,056		,852	,395
	FAK_1_KISSF	,232	,063	,234	3,691	,000
	FAK_5_VSF	,128	,066	,124	1,944	,053
	FK_4_TFNS	,163	,057	,182	2,837	,005

a. Dependent Variable: FK_3_MFNS

A tanulási-, és fejlődési nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell eredményei

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FK_4_TFNS	,0124994	,98401948	229
FAK_5_VSF	-,0036332	,86793548	229

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FAK_5_VSF ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: FK_4_TFNS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,190 ^a	,036	,032	,96819150	1,900

a. Predictors: (Constant), FAK_5_VSF

b. Dependent Variable: FK_4_TFNS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,982	1	7,982	8,516	,004 ^a
	Residual	212,789	227	,937		
	Total	220,771	228			

a. Predictors: (Constant), FAK_5_VSF

b. Dependent Variable: FK_4_TFNS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,013	,064		,208	,836
	FAK_5_VSF	,216	,074	,190	2,918	,004

a. Dependent Variable: FK_4_TFNS

A fenntarthatósági nézőpont sikerére vonatkozó lineáris regressziós modell eredményei

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FK_5_FNS	-,0299574	,94293214	225
FAK_1_KISSF	,0109951	,89286443	225
FAK_3_SSF	,0083099	,94499083	225

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: FK_5_FNS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,343 ^a	,118	,110	,88976918	2,128

- a. Predictors: (Constant), FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF
b. Dependent Variable: FK_5_FNS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,408	2	11,704	14,784	,000 ^a
	Residual	175,755	222	,792		
	Total	199,163	224			

- a. Predictors: (Constant), FAK_3_SSF, FAK_1_KISSF
b. Dependent Variable: FK_5_FNS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,034	,059		-,579	,563
	FAK_1_KISSF	,181	,067	,172	2,718	,007
	FAK_3_SSF	,287	,063	,288	4,561	,000

- a. Dependent Variable: FK_5_FNS

8. melléklet. A logisztikus regressziós vizsgálat eredményei

A sikeres vállalati működésre vonatkozó logisztikus regresszió elemzés eredményei

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	230	100,0
	Missing Cases	0	,0
	Total	230	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		230	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
,00	0
1,00	1

Block 0: Beginning Block

Classification Table^{a,b}

		Predicted		
		S		Percentage
Observed		,00	1,00	Correct
Step 0	S	,00	0	100,0
		1,00	0	,0
Overall Percentage				77,8

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	-1,256	,159	62,571	1	,000	,285

Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	FAK_1_KISSF	12,290	1	,000
		FAK_2_BISSF	3,284	1	,070
		FAK_3_SSF	17,609	1	,000
		FAK_4_KSF	1,391	1	,238
		FAK_5_VSF	3,414	1	,065
Overall Statistics			34,307	5	,000

Block 1: Method = Enter

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	39,909	5	,000
	Block	39,909	5	,000
	Model	39,909	5	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	203,478 ^a	,159	,244

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Classification Table^a

		Observed	Predicted		
			S		Percentage Correct
			,00	1,00	
Step 1	S	,00	171	8	95,5
		1,00	40	11	21,6
		Overall Percentage			79,1

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	FAK_1_KISSF	,731	,224	10,616	1	,001	2,078
	FAK_2_BISSF	,298	,213	1,966	1	,161	1,347
	FAK_3_SSF	,909	,229	15,704	1	,000	2,482
	FAK_4_KSF	-,214	,195	1,204	1	,272	,807
	FAK_5_VSF	,372	,215	2,984	1	,084	1,451
	Constant	-1,625	,213	58,078	1	,000	,197

a. Variable(s) entered on step 1: FAK_1_KISSF, FAK_2_BISSF, FAK_3_SSF, FAK_4_KSF, FAK_5_VSF.

9. melléklet. Az alkalmazott statisztikai módszerek

Faktoranalízis

A faktoranalízis adatstruktúra feltárására szolgál. Általa a kiinduló változók összevonásával, csoportokba foglalásával közvetlenül nem megfigyelhető változókat lehet létrehozni, amelyek ezek után használhatóak az eredeti változók helyett. A faktoranalízis egy adatsökkentő eljárás, ami redukálja a kiinduló változók számát. Struktúra feltáró módszer, mivel nincsenek magyarázó és magyarázott változók, hanem azok közötti összefüggések azonosítására szolgál. Két célja van tehát a faktorelemzésnek, struktúra feltárás és az adatok mennyiségének csökkentése. A létrehozott változók nem korrelálnak – nincsenek kapcsolatban – egymással, ezért gyakran használják a multikollinearitás kiszűrésére. (Sajtos - Mitev, 2007)

A faktorelemzés alkalmazása előtt meg kell vizsgálni, hogy a következő szükséges feltételek teljesülnek-e.

- A változók metrikusak, ugyanakkor a dummy – 0 és 1 kimenetű változók – is megengedettek.
- Fontos a változók eloszlásával kapcsolatos normalitástól, homoszkedaszticitástól és linearitástól való eltérés, mert amennyiben ezek sérülnek, akkor csökkennek a változók közötti korrelációs értékek.
- Multikollinearitás megléte a változók között, hogy azok különböző faktorokba tudjanak tömörülni.
- Homogén minta, mert a faktorelemzés feltételezése, hogy közös a variancia az egész mintára.
- Minél nagyobb a mintanagyság, annál megbízhatóbb faktorokat eredményez az elemzés.

Első lépésként a Khí-négyzet (χ^2) próba megmutatja a mért változók és a faktorok illeszkedését két korrelációs mátrix összehasonlításával. Az egyik a mért-, a másik a látens változókból becsült válaszok korrelációs mátrixa. Ha van látens struktúra, akkor a χ^2 értéke alacsony, a faktorok illeszkednek, a két mátrix hasonlít egymásra. Ha a χ^2 értéke magas, akkor a két tábla különbözik. A χ^2 értékéről a hozzá tartozó szignifikancia alapján lehet dönteni. Amennyiben eltér a 0-tól, akkor kellően kicsi, és van illeszkedés, de igazán akkor jó, ha legalább eléri a 0,05 értéket. (Székelyi - Barna, 2005)

Második lépés annak vizsgálata, hogy a változók alkalmasak-e az faktoranalízisre. Ezt a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), és a Bartlett-teszt mutatja meg. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) teszt képlete:

$$KMO = \frac{\sum_i \sum_j r_{ij}^2}{\sum_i \sum_j r_{ij}^2 + \sum_i \sum_j a_{ij}^2}, \text{ ahol } i \neq j \quad (12)$$

- r_{ij} , az i-edik és a j-edik mért változó közötti Pearson-féle korrelációs együttható,
- a_{ij} , az i-edik és a j-edik mért változó közötti parciális korrelációs együttható.

A parciális korrelációs együttható két változó közötti összefüggés szorosságát mutatja meg a többi változó kizárásával. Ha magas, akkor változópárok vannak egymással erős kapcsolatban. Ez klikkesedést jelent, ezáltal pedig nem látens struktúrát, hanem páros kapcsolatokat. A parciális korrelációk értéke az egyenlet nevezőjét növelik, ezért az a jó, ha azok alacsonyak, mert ebben az esetben lesz a KMO értéke magas.

A teszt eredménye 0,5-ös érték felett elfogadható. A KMO megfelelősége a következőképpen ítéhető meg:

- $KMO \geq 0,9$ kiváló,
- $KMO \geq 0,8$ nagyon jó,
- $KMO \geq 0,7$ megfelelő,
- $KMO \geq 0,6$ közepes,
- $KMO \geq 0,5$ gyenge,
- $KMO < 0,5$ elfogadhatatlan.

Az alkalmasság ellenőrzésének másik technikája a Bartlett-teszt, amelynek nullhipotézise, hogy a változók az alapsokaságban korrelálatlanok. A faktorelemzéshez viszont elengedhetetlen, hogy legyen kapcsolat. A korrelációs mátrix főátlón kívüli elemei ezért nem véletlenül térnek el a nullától. Megfelelőségét a hozzátartozó szignifikancia érték mutatja. Amennyiben az kisebb 0,05-nél, akkor a változók alkalmasak a faktorelemzésre. (Sajtos - Mitev, 2007)

A megfelelőségi vizsgálatok után létrehozhatóak a faktorok. Az elemzésben hagyott változók kommunalitásának - a többszörös korrelációs együtthatók négyzeteinek - 0,25 felett kell lennie. Az egyes változókhoz tartozó kommunalitás értéke megmutatja, hogy az adott változó szórásának hány százalékát képes a többi mért változó megmagyarázni (Initial communalities). A táblázat másik oszlopában szereplő értékek (Extraction communalities) azt mutatják⁶, hogy a létrehozott faktorok hány százalékát képesek megmagyarázni az adott változó szóródásának. A megfelelő faktorszerkezethez minden, a modellben bennmaradó változónak legalább 0,25-ös kommunalitással kellett rendelkeznie. Azokat a változókat el kellett hagyni, amelyek ezt a kritériumot nem teljesítették, mert viselkedésüket nagyon kis mértékben magyarázza a többi változó. Ezek a változók tehát nem illeszkednek bele a látens struktúrába. Az is probléma, ha a kommunalitásuk az iterációk során meghaladta az 1 értéket. A valóságban azonban nem lehet semelyik változó kommunalitása 1-nél nagyobb. Ha az elemzés során ez az érték jelentkezik, az annyit jelez, hogy a struktúra nem megfelelő. A kialakított modellnél, a végső kommunalítások megmutatják, hogy a létrehozott faktorok a mért változók szóródásának hány százalékát magyarázzák. (Székelyi - Barna, 2005)

Következő lépésként kiszámolhatóak a faktorok. A faktorok egymással korrelálatlanok, és az egymással korrelációban lévő változókat tömörítik új, látens tényezőkké. Az új szerkezet, és az eredeti változók közötti korreláció értékét a faktorsúlyok mutatják. Ezzel látható, hogy a faktorok az eredeti változók információinak mekkora részét tartották meg. A leggyakrabban használt eszköz a maximum likelihood módszer, ami a megfigyelt korrelációs mátrixból indul ki. Olyan becsléseket ad, amelyek a korrelációs mátrixot a legnagyobb valószínűség mellett létrehozhatták, feltételezve a változók többváltozós normáeloszlását. (Székelyi - Barna, 2005)

Annak megállapítására, hogy hány faktor építi fel a látens struktúrát öt módszer van.

- Priori kritérium (előre meghatározott): a kutató a faktorelemzés megkezdése előtt dönt a faktorok számáról, ami maximum annyi lehet, amennyi a kiinduló változó volt.
- Kaiser-kritérium: sajátérték (faktor által az összes változó varianciájából magyarázott variancia) használata. Ha egy faktor sajátértéke kisebb, mint 1, akkor már kevesebb változót összesít, mint egy, ezért nem érdemes használni.

⁶ Az elemzésben szereplő faktorokat felépítő változók kommunalitását a 2. melléklet tartalmazza.

- Varianciahányad-módszer: variancia összesített százaléka alapján. A gyakorlati szignifikancián alapul. Magas varianciahányad esetén jelentős része megmarad az információnak.
- Scree-teszt (könyökszabály): A scree plot grafikon ábrázolja a sajátértéket a faktorok sorrendjében. A könyökszabály azt mondja, hogy annyiban kell maximalizálni a faktorok számát, ahol a görbe meredeksége hirtelen megváltozik. Ezzel a módszerrel olyan faktorok is fontosak maradhatnak, amelyek sajátértéke 1 alatt van.
- Maximum-likelihood módszer: a modell illeszkedését vizsgálja a megfigyelt adatokkal.

A faktorok lehető legjobb interpretálhatóságának érdekében az utolsó lépés a faktorok rotálása. Ez azért szükséges, mert olyan változók korrelálhatnak a faktorról, amelyeknek nincsen semmi közük egymáshoz. A rotálással, a faktorok tengelyeinek elforgatásával, egy egyszerűbb, értelmezhetőbb faktormegoldás kapható. Nagyon fontos, hogy ez a művelet nem változtat a kommunalitásokon, és a sajátértékeken, illetve a magyarázott varianciákon sem. A rotációra több módszer van, amelyek két nagy csoportba tartoznak. A derékszögű (ortogonális) módszerek a varimax, quartimax és equimax. Akkor használatosak, amikor arra van szükség, hogy a faktorok egymással ne korreláljanak. Ilyenkor a korrelálatlan faktorok egymással 90 fokos szöveget zárnak be. Amennyiben később regressziós elemzésekhez kívánják a faktorokat használni, akkor derékszögű módszereket kell alkalmazni. A quartimax a magyarázó faktorok számát minimalizálja, az equimax pedig a varimax és a quartimax módszerek keveréke. Hegyesszögű (nem ortogonális) módszercsoportokba tartozik a direct oblimin és a promax. Ebben az esetben a faktorok tetszőleges szöveget zárnak be egymással, ami azt jelenti, a faktorok korrelálnak egymással. Akkor használatos, ha a faktorok értelmezhetősége a legfontosabb, de ilyenkor nem használhatóak olyan elemzéseknél, ahol feltétel, hogy nem lehet multikollinearitás. Jelen kutatásban a Varimax módszerrel történt a rotáció, mert ez a módszer maximalizálja a faktorok által magyarázott varianciát. (Sajtos - Mitev, 2007)

A rotálás után a faktorsúlyoknak el kell érniük a 0,25-ös értéket. Amelyik változónál ez nem teljesül, azt nem lehet a faktor elemének tekinteni. A faktorsúlyok megmutatják, hogy mely változók alkotják legnagyobb mértékben az adott faktort, mert a súly láttatja, hogy a faktor hány százalékát magyarázza a változók szóródásának. Az a változó a legmeghatározóbb, amelyik súlya a legnagyobb. (Székelyi - Barna, 2005)

Főkomponens-elemzés

Olyan statisztikai eljárás, amely lineáris transzformáció segítségével egy már meglévő változószettet alakít át egy, az eredeténél kisebb számú szetté. (Sajtos - Mitev, 2007) Főkomponenseket hoz létre, amelyeket létrehozó változókhoz súlyokat rendel, úgy hogy azok információtartalmának legnagyobb része megmaradjon. (Székelyi - Barna, 2005) Abban tér el a faktorelemzéstől, hogy ebben az esetben már előre meghatározott, hogy milyen főkomponenseket szeretnénk meghatározni. Az interpretáció tehát megelőzi az elemzést. Ezzel több információ tartható meg, de látens struktúra feltárását nem segíti úgy, mint a faktorelemzés.

Az analízisre való alkalmasság vizsgálata megegyezik a faktorelemzésnél használtakkal. Eszerint Kaiser-Meyer-Olkin kritériumnak 0,5 feletti értéket kell eredményeznie, és a Bartlett gömbteszt szignifikanciaértéke magasabb kell, hogy legyen 0,05-nél. (Sajtos - Mitev, 2007) Szükséges a 0,25 feletti kommunalitás és súlyszámok, csakúgy, mint a faktorelemzésnél. A varianciahányad mutatja meg, hogy az összevonás mennyi információ-vesztéssel járt. A hányad prezentálja megmaradt információhányadot.

Főként társadalomtudományi területeken az ajánlatos értéke minimum 30%. (Székelyi - Barna, 2005) A főkomponens értékei standardizált formában jelennek meg, 0 átlaggal és egységnyi szórással.

Korrelációelemzés

A korrelációs számítás a változók közötti összefüggés szorosságát, a kapcsolat erősségét, intenzitását határozza meg. Mutatószáma a lineáris korrelációs együttható, más néven Pearson-féle együttható, aminek a jele: r . Az x és y a két mért változó. (Sajtos - Mitev, 2007)

$$r = \frac{\sum_{i=0}^N (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2}} \quad (13)$$

Az r értékét -1 és $+1$ között veheti fel. Abszolút értéke a kapcsolat szorosságát, előjele az irányát adja meg. Ez az irány nem a függő és független változó irányát jelenti, mert korrelációelemzés esetén az nem határozható meg. Ezért ok-okozati kapcsolat nem értelmezhető. Amennyiben az r értéke 0 , akkor a két változó korrelálatlan, de nem független. Ez azt jelenti, hogy nincsen közöttük lineáris kapcsolat, de más fajta kapcsolat fennállhat. A kapcsolat iránya (előjele) és erőssége szerint különböztethetőek meg a hatáserősségek, amit az 57. táblázat mutat.

57. táblázat. Korrelációs kapcsolat besorolása irány és erősség szerint

r értéke	Kapcsolat iránya (előjele) és erőssége
$r = 1$	Tökéletes pozitív kapcsolat (függvényszerű lineáris kapcsolat)
$0,7 \leq r < 1$	Erős pozitív kapcsolat
$0,2 \leq r < 0,7$	Közepes pozitív kapcsolat
$0 < r < 0,2$	Gyenge pozitív kapcsolat
$r = 0$	Nincs lineáris kapcsolat
$-0,2 < r < 0$	Gyenge negatív kapcsolat
$-0,7 < r \leq -0,2$	Közepes negatív kapcsolat
$-1 < r \leq -0,7$	Erős negatív kapcsolat
$r = -1$	Tökéletes negatív kapcsolat (függvényszerű lineáris kapcsolat)

Forrás: Sajtos - Mitev, 2007: p.205.

Útelemzés

A korrelációelemzés eredményei leírják milyen erősségű és intenzitású hatások vannak. A regressziós elemzés a változók közötti összefüggés jellegét és természetét is megmutatja. Az útmodellek egymásra épülő regressziós modellek – többszörös regresszió-analízis – sorozata, amelyekkel a teljes hatások feltárhatóak a közvetlen és közvetett hatások összegeként. A változókat nyilak kötik össze, amelyek mutatják a kapcsolatok irányát. (Székelyi - Barna, 2005)

A többszörös regressziós modell:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_i x_i + \varepsilon \quad (14)$$

Y – magyarázott változó

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_i$ – magyarázó változók

α – konstans, ami megadja, a függőleges tengely metszéspontját

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_i$ – konstans regressziós együtthatók, amelyek megadják az egyenes meredekségét.

A β értékek megmutatják, hogy az adott magyarázó változó egységnyi változásának hatására hogyan változik meg a magyarázott változó.

Az útelemzés feltételei.

- A többszörös regresszió miatt magas mintaelemszám, minimum 200 darabos.
- Topológiai rendezhetőség, alátámasztott, egyértelmű ok-okozati összefüggések, amelyek kialakítják a hatások irányát.
- A regressziós feltételek teljesüljenek, kivéve azonban a multikollinearitás hiányát a változók között, mert éppen az adja az útmodell használatának az okát.

Összesen hét regressziós feltétel van, amelyekből három vonatkozik a változókra, és négy a hibatagokra. A hibatagok az eltérések a becült és valós értékek között.

A változókra vonatkozó feltételek.

- A változók normális eloszlást követnek - $x_i \sim N(0, s^2)$ és $y_i \sim N(0, s^2)$, ahol $i = 1, 2, \dots, n$.
- A magyarázó változók determinisztikusak, függetlenek a hibatagoktól - x_i és u_j függetlenek minden i -re és j -re.
- A magyarázó változók függetlenek egymástól - x_j -k között nincsen lineáris összefüggés (nincs multikollinearitás).

A hibatagokra vonatkozó feltételek.

- A hibatagok várható értéke nulla - $E(u_i) = 0$ (szisztematikus hibát nem vétettünk).
- A hibatagok varianciája állandó - $\text{var}(u_i) = \sigma^2$, ahol $i = 1, 2, \dots, n$ (nincs heteroszkedaszticitás).
- A hibatagok függetlenek egymástól, tehát nem korrelálnak - u_i és u_j függetlenek minden i -re és j -re - A magyarázott változók függetlensége útelemzés esetén sérülhet.
- A hibatagok normál eloszlásúak - $u_i \sim N(0, \sigma^2)$, ahol $i = 1, 2, \dots, n$.

A változók normalitásának vizsgálatához leggyakrabban használt módszer a Kolmogorov-Smirnov-próba. Amennyiben a próba szignifikancia szintje nem nulla, akkor a nullhipotézis elfogadható, és a változók normál eloszlást követnek.

A magyarázó változók determinisztikusságának vizsgálata nem szükséges, mert a vizsgálat konkrét adatokra vonatkozik. Ennek a feltételnek az ellenőrzése csak akkor szükséges, ha az elemzés valószínűségi változókat használ.

A függetlenség feltétele a magyarázó változók esetén teljesül, mivel a faktorelemzés által egymástól független változók jöttek létre. A magyarázott változóknál viszont nem, de éppen emiatt kerül sor útelemzésre, a lineáris regressziós elemzés helyett.

A hibatagok vizsgálatánál a normalitást szintén a Kolmogorov-Smirnov-próbával lehet alátámasztani, ami egyben azt is megmutatja, hogy a hibatagok várható értéke megfelel-e a feltételeknek és nulla az értéke.

A hibatagokra a következő elvárás a homoszkedaszticitás, ami azt jelenti, hogy a hibatagok szórása állandó. Több módszer van ennek ellenőrzésére (grafikus ellenőrzés, Goldfeld-Quandt-teszt, Breusch-Pagan-teszt, White-teszt). A kutatás a White-tesztet alkalmazza, ami egy segédregresszióval a hibatagok négyzetének értékét magyarázza, ahol a segédregresszió tagjainak a száma kisebb kell, hogy legyen, mint a megfigyelések száma. A segédregresszióhoz használt magyarázó eszközök egy konstans, az eredeti magyarázó változók, azok négyzetei, illetve keresztszorzatai. A teszt nullhipotézise, hogy a hibatagok esetében homoszkedaszticitás, tehát szórás egyezőség áll fenn. Ez akkor fogadható el, ha a segédregresszió korrigálatlan R^2 értéke szorozva a megfigyelések számával alacsonyabb, mint az 5 szabadságfokú k négyzet α százalékos küszöbértéke. Ahol α a segédregresszió regressziós együtthatóinak száma a konstans nélkül.

Az utolsó feltétel a hibatagok függetlensége, amit nem kell vizsgálni, mivel a kutatás keresztmetszeti. Az autokorreláció a longitudinális elemzéseknél okozhat problémát. Jelen kutatásnál a vizsgálat egy időpontra vonatkozik, ami azt jelenti, hogy szisztematikus összefüggés nem léphet fel.

A regresszióelemzés a kapcsolat meglétét, és irányát tárja fel változók között. A többváltozós regressziós modelleknél egy változót magyaráz több más változó. Olyan statisztikai módszer, ami megmutatja, hogyan viselkedik a magyarázott változó a magyarázó változók hatásaira. Ez utóbbi változók változása milyen erősségű, irányú befolyással jár. Az elemzésnél az F-próba szignifikanciaszintje igazolja a kapcsolat meglétét, amennyiben annak értéke 0,05 alatt van. Ez a határérték a regressziós egyenes meredekségét mutató β szignifikanciaszintjét vizsgáló t-próba esetén is. A modell magyarázókéességét – azt, hogy a magyarázó változók hány százalékát magyarázzák a magyarázott változó varianciájának – amennyiben egy változó szerepel a magyarázó oldalon a többszörös korrelációs együttható (R) négyzete, a más néven többszörös determinációs együttható (R^2) mutatja meg. Ha több a magyarázó változó, akkor a korrigált determinációs együttható (adj. R^2). Elengedhetetlen még, hogy a modell érvényességére vonatkozó szignifikancia vizsgálat eredménye is 0,05 alatt legyen. (Sajtos - Mitev, 2007)

A regressziós elemzésnél a nem szignifikáns módon ható magyarázó változók elhagyása, a változóselektálás az alábbi módszerekkel történhet. (Székelyi - Barna, 2005)

- Enter módszernél minden változó belép a modellbe, attól függetlenül, hogy van-e szignifikáns hatásuk, vagy nincsen.
- Forward eljárás egyesével belépteti a modellbe a változókat a megmagyarázott varianciához való hozzájárulás erőssége szerint.
- Backward eljárás a forward módszer ellentéte. Az elemzés kezdetén minden változó szerepel a modellben, és egymás után lépteti ki a leggyengébb magyarázatot mutató változókat a rendszerből.
- Stepwise módszer kombinálja a backward és forward eljárásokat. Minden beléptetésnél újravizsgálja a modellt, és kilépteti azt a változót, amelynek t-értéke nem éri el a szükséges szignifikancia szintet.

A kutatás a backward eljárást használja, mert segítségével a folyamatos kiléptetés nyomon követhető, és a végén csak olyan magyarázó változók maradnak a modellben, amelyek hatása szignifiáns.

Szignifikancia vizsgálat

A lineáris korrelációs együtthatók közötti különbségek azonosítására szignifikancia vizsgálat végezhető. A módszer becslést ad egy adott mintaelemszám esetén arra, hogy két lineáris korrelációs együttható szignifikánsan eltér-e egymástól.

Az eltérés szignifikanciájának elemzéséhez eszköz a Fisher-féle Z-transzformáció, amelynél először a korrelációs együtthatók z értékeit kell kiszámolni. Ezáltal lehet a z eltérést azonosítani a következő képletek alkalmazásával:

$$z = \frac{z_1 - z_2 - \mu_{z_1} - \mu_{z_2}}{\sigma_{z_1 - z_2}}, \quad (15)$$

$$z_1 = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1 + r_1}{1 - r_1} \right); \quad (16)$$

$$z_2 = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1 + r_2}{1 - r_2} \right), \quad (17)$$

ahol:

r_1, r_2 a korrelációs együtthatók,

μ_{z_1}, μ_{z_2} az r_1 és r_2 korrelációs együtthatók z eloszlásbeli átlagai,

$\sigma_{z_1 - z_2}$ a korrelációs együtthatók z eloszlásbeli szórásainak a különbsége, amelynek meghatározása a következő:

$$\sigma_{z_1 - z_2} = \sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}, \quad (18)$$

ahol:

n_1 és n_2 az r_1, r_2 korrelációs együtthatókhoz tartozó minta elemszáma.

A vizsgálat azt feltételezi, hogy a két minta átlagai nem eltérőek, ezért $\mu_{z_1} - \mu_{z_2} = 0$, így a standard normál eloszlás Z értéke:

$$z = \frac{z_1 - z_2 - 0}{\sigma_{z_1 - z_2}}, \quad (19)$$

Akkor fogadható el a nullhipotézis, az, hogy az r_1 és r_2 korrelációs együtthatók szignifikánsan nem térnek el egymástól, amennyiben a z értéke -1,96 és +1,96 zárt intervallumba esik 5%-os szignifikancia szint mellett. Viszont, ha a z érték az megadott intervallumon kívülre esik, akkor a két vizsgált korrelációs együttható között szignifikáns különbség mutatható ki. (Kozmann, 2004)

Logisztikus regresszió

A bináris logisztikus regresszió a logisztikus regresszió egyik formája, és olyan magyarázott változó viselkedését magyarázza, amely dichotóm, tehát két értéket vehet fel. (Ketskemény et al., 2011) A magyarázó változók ebben az esetben nem csak metrikusak, hanem nem metrikusak is lehetnek. A módszer megmutatja, hogy a független változók milyen mértékben változtatják meg annak a valószínűségét, hogy a két eset közül az egyik következik be. Használata egyre elterjedtebb, mert nincsen sok feltétele. A magyarázó változók nem korrelálhatnak egymással, és minimum 60 darabos elemszám szükséges a vizsgálat elvégzéséhez.

A módszer először függetlenül vizsgálja a magyarázó változókat, aztán együttesen. Azt nézi, hogy a beléptetés eredményezte változások szignifikánsak-e. Ezt maximum likelihood becsléssel teszi. A likelihood függvény, vagy annak logaritmizált függvényének a maximum értékét keresi. Ezáltal a log likelihood -2-szeresének szignifikáns csökkenése jelzi azt, hogy a változók bevonása után mennyi a megmaradt magyarázatlan hányad. A csökkenést a khi-négyzet jelzi, a hozzátartozó szignifikanciával. A nullhipotézis az, hogy egy magyarázó változó sincsen kapcsolatban a magyarázott változó log-esélyével, így minden regressziós együttható értéke nulla. Ha a khi-négyzet próba szignifikanciája nullát eredményez, akkor a modell szignifikáns. A khi-négyzet mutatja meg tehát a modell és a változók szignifikanciáját. A logisztikus regresszió a Wald statisztikát használja a szignifikáns változók azonosítására, amely megmutatja, hogy a magyarázó változó befolyása szignifikáns-e. A Wald-statisztika egy négyzet érték, és a következőképpen épül fel:

$$Wald^2 = \frac{B^2}{S.E._B^2} \quad (20)$$

A statisztika hozzávetőleg khi-négyzet eloszlást követ. A magyarázó változó befolyását a szignifikancia (Sig. <0,005) mutatja.

A logisztikus regresszió, a megfelelőségi vizsgálatok után először megmutatja, hány százalékos valószínűséggel lehet megmondani az adott csoportba tartozást, ha nem tudunk semmit a változókról, illetve akkor, ha tudunk. Legvégül megadja, hogy az egyes magyarázó tényezők közül melyek milyen mértékben javítják a csoportba tartozás valószínűségét. A modell magyarázóerejét a Cox és Snell, McFadden és Nagelkerke mutatók adják meg. A magyarázóerő azt mutatja meg, hogy a magyarázó változók kombinációja hány százalékot magyaráz a magyarázott változó varianciájából. A Cox-Snell mutató kivételével, ami nem érheti el az egyet, az értékük 0-tól 1-ig terjedhetnek. A kutatás a Nagelkerke mutatót veszi alapul, ahol a kapott érték megmutatja, hogy a magyarázó változók a magyarázott változó varianciájának hány százalékát magyarázzák. (Sajtos - Mitev, 2007)

10. melléklet. Vezetési stílusok

A magatartásalapú vezetésnek két irányzata a döntésközpontú-, illetve a személyiségközpontú elmélet. A tulajdonságok azonosítása inkább a kiválasztási folyamatban lett fontos. A három legfontosabb döntésközpontú leadership elmélet, Lewin, Likert, illetve Tannenbaum és Schmidt nevéhez fűződik.

Lewin és munkatársai már 1939-ben három vezetői típust különítettek el, amivel úttörőnek számítottak, mivel itt jelent meg először az autokratikus és demokratikus vezetés vizsgálata. Az irányítást és a csoport magatartását az egész döntési folyamatra vizsgálta. Ennek eredményeképpen határoztak meg három vezetési kategóriát. (Bakacsi, 1998)

- Autokratikus vezetőként azonosította azt, aki egymaga határozza meg a csoport viselkedését, tevékenységét. A döntést nem engedi ki a kezéből a lényeges kérdésekben. Értékelése szubjektív, szigorú, az általa irányított csoportra nagy fegyelem jellemző.
- A demokratikus vezető célja a beosztottak minél erőteljesebb bevonása a döntési folyamatokba. A teljesítményértékelésnél törekszik az objektivitásra.
- A harmadik típus a „laissez faire” vezető, aki passzív résztvevője a döntéseknek, tevékenységeknek. Segítséget csak kérés esetén ad, jellemzően inkább tanácsadó, mint vezető.

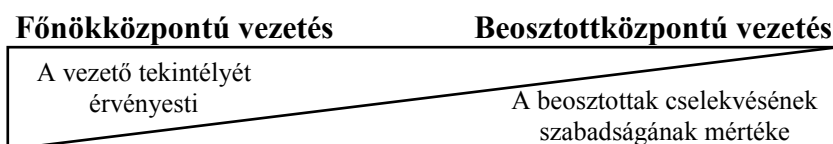
A kutatások eredménye szerint a csoporttagok legkevésbé az autokratikus vezető iránt voltak lojálisak, viszont ez a csapat volt a legjobb feladat-megoldásban. Az alkalmazottak elégedettsége pedig a demokratikus vezető csoportjának tagjainál volt a legnagyobb. (Bakacsi, 1998)

Likert és munkatársainak vizsgálata a Michigani egyetemen több mint 30 éven át tartott. Végül négy vezetői típust különböztettek meg. A különbséget adó fő tényező az alkalmazottak döntésbe való bevonásának mértéke. A két szélső típus megegyezik Lewin autokrata és demokratikus típusával, amit Likerték keménykezű parancsolónak, illetve részvételi csoportnak neveztek el. A köztes stílusokat két további egységbe osztották.

- A keménykezű parancsoló nem bíz az embereiben. Gyakran retorziókkal, büntetésekkel próbálja elérni célját. A döntéshozatalban, és ellenőrzésben az ő szava a döntő, amit a beosztottaknak el kell fogadniuk.
- A jóakarató parancsoló már jobban bíz az embereiben, és kevésbé büntet, többször jutalmaz. Működik már a felfelé irányú kommunikáció is. Bizonyos döntéseket meghagy alkalmazottainak, de az ellenőrzést soha nem engedi ki a kezéből, amiben nagyon szigorú.
- A konzultatív stílusú vezető már alapjaiban bíz a beosztottaiban. Meghallgatja véleményüket, és figyelembe veszi azt. A kommunikációs csatornák ebben az esetben mindkét irányban működnek.
- A részvételi csoportnál a bizalom minden szinten teljes. A vezetőnek szüksége van az emberei véleményére. Hisz bennük, és kellő átbeszélés után aszerint cselekszik, amit együtt döntenek. A motiválás a jutalmazáson kívül a célkitűzési és értékelési folyamatokba való bevonás is.

Tannenbaum - Schmidt hatalom-részvételi modellje hétfokozatú skálával írja le, mennyire főnök-, vagy beosztott centrikus a vezetési rendszer. (Tannenbaum - Schmidt, 1958) Azokat a tényezőket nézi, ki javasolja a megoldásokat, kinek a véleménye számít, és ki hozza meg a döntéseket. Kutatás eredményeképpen a következő hét vezetési típust állapítottak meg: (Tannenbaum - Schmidt, 1958)

- autokratikus: a döntést a vezető hozza meg, és bejelenti azt;
- patriarchális: a vezető hozza meg a döntést, és elfogadtatja azt a többiekkel;
- tanácskozó: a vezető megosztja az elképzeléseit, és felkéri a beosztottakat kérdések feltételére;
- kooperatív: a vezető meghoz egy döntést, de azon a beosztottak ötleteinek függvényében lehet még változtatni;
- participatív: a vezető a probléma felvázolása után meghallgatja a javaslatokat, és azután hoz döntést;
- demokratikus: a vezető a határok kijelölése után felszólítja a csoportot a döntésre;
- paternalista: a vezető lehetőséget ad, az előírt korlátokon belüli csoport általi döntéshozatalra.



57. ábra. Tannenbaum és Schmidt hatalom-részvételi modellje
 Forrás: Bakacsi, 1996: p. 189.

A döntésközpontú tipológiák végpontjai megegyeznek. A köztes szakasz felosztásában térnek el egymástól.

58. táblázat. A döntésközpontú vezetési stílus tipológiák összevetése

Lewin, Lippit és White	Tannenbaum és Schmidt	Likert
Autokratikus vezető	1., 2. és 3. típusok	1. és 2. rendszer
Ø	4. és 5. típusok	3. rendszer
Demokratikus vezető	6. és 7. típusok	4. rendszer
Laissez-faire vezető	-	-

Forrás: Bakacsi, 1996: p. 190.

A magatartáson alapuló személyiségközpontú elméletek a vezetői személyiségét, személyiségjegyeit és figyelmének irányultságát állítja a középpontba. Azt vizsgálja, a vezető értékrendjében mi áll az első helyen. A feladat, a csoport teljesítménye, vagy a munkatársakkal való jó kapcsolat kialakítása. A három legfontosabb ilyen modell a Michigan egyetem, az Ohioi Állami Egyetem és a Blake-Mouton féle modellek.

A Michigan Egyetemen Likert vezetésével az 1940-es években két vezetői típust azonosítottak: a feladatcentrikus és a beosztottcentrikus. A feladatcentrikus a teljesítményre helyezi a hangsúlyt, szigorúan felügyeli beosztottak munkáját, előírja, mit és hogyan kell tenniük. Ezt szisztematikus ellenőrző rendszer kialakításával igyekszik támogatni. A beosztottcentrikus alapvetően egymással egyetértésben, jól működő csoport kialakítására törekszik. Fontos célja a jó hangulatú munkahely kialakítása, ahol az emberi kapcsolatok dominálnak. Biztosítani kívánja a megfelelő részvételt és fejlődési lehetőségeket. A feladatcentrikushoz képest az ellenőrzés ebben az esetben kevésbé szoros.

A kutatások azt mutatták a két típus nem keveredik, tehát a vezető vagy feladatcentrikus vagy beosztottcentrikus. Az eredményesség tekintetében a beosztottcentrikus vezető volt általában sikeresebb. (Bakacsi, 1998)

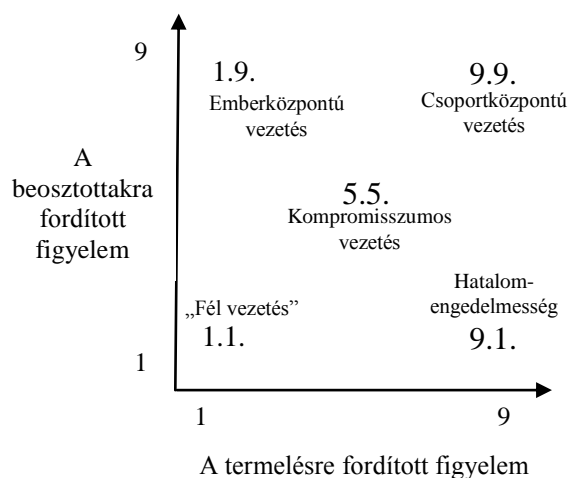
Az Ohioi Egyetem modellje sokban hasonlít az Michigan Egyetemire. A nagy eltérés a kétfajta stílus együttes megjelenése, mivel nem zárják ki a két vezetési mód közös létezését. Két dimenziót azonosítottak a vizsgálathoz. A kezdeményezés-strukturális jellemző mutatja a mennyire részletekbe menőek, strukturáltak a vezető beosztottak munkatevékenységére vonatkozó előírásai. Nagyjából megegyezik a Michigani tanulmány feladatcentrikus beállítottságával. A másik dimenzió a figyelem. Megmutatja a vezető mennyire van figyelemmel beosztottai érdekeire, emberi problémáira. Hasonló a korábbi beosztottcentrikus vezetési beállítottsághoz. Így a két vezetési stílus kombinációjával négy lehetséges szegmenst azonosítottak.

		Kezdeményezés - strukturálás	
		alacsony	magas
Figyelem	magas	Gyenge teljesítmény Kevés panasz Alacsony fluktuáció	Jó teljesítmény Kevés panasz Alacsony fluktuáció
	alacsony	Gyenge teljesítmény Sok panasz Nagy fluktuáció	Gyenge teljesítmény Sok panasz Nagy fluktuáció

58. ábra. Ohioi Egyetem vezetési stílusainak hatása a magatartásra
Forrás: Bakacsi, 1996: p. 192.

A vizsgálatok azt mutatták a magas fokú figyelmet tanúsító vezetők csoportjai érték el jellemzően magasabb teljesítményt.

A Blake-Mouton „vezetési rács” modellje szinten az eddig tárgyalt két kutatási modellben használt dimenziókból indul ki. A rács tengelyei a termelésre-, illetve a beosztottakra fordított figyelem. Csakúgy, mint az Ohioi kutatásnál, a kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy a két irányultság eredője adja ki a vezetési stílust.



59. ábra. Blake és Mouton rácsmodellje
Forrás: Bakacsi, 1996: p. 193.

Öt jellegzetes rácsponthoz, vezetési stílust azonosítottak.

- Csoportközpontú vezetés („team management”): a teljesítmény az emberi erőforráson alapul. Nagy a megbecsülés és a bizalom a munkatársak irányába, ami párosul a közös vállalati cél elérése által generált összetartással.
- Emberközpontú vezetés („country club management”): a fókusz a jó emberi kapcsolatokon van, ami kellemes munkahelyi légkört eredményez, és kellemes, nyugodt munkatempóhoz vezet.
- Kompromisszumos vezetés („organization man management”): a termelést kielégítő munkavállalói morál és a szükséges termelési folyamatok kiegyensúlyozottságának megteremtése.
- Hatalom - engedelmesség („authority - obedience”): a hatékony termelés az elsődleges szempont, ami háttérbe szorítja az emberi szükségleteket.
- „Fél-vezetés” (Impoversished Management): a szervezeti részvétel a legfontosabb, ami által háttérbe szorul a termelékenység és az emberi kapcsolatok.

A kutatások azt mutatták a legeredményesebb vezetési stílus, amelyiknél mind a két tényezőre való figyelem a lehető legnagyobb, tehát a csoportközpontú vezetés.