



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Vezetői számvitel / Controlling

X. előadás

Döntéselemzés a controllingban



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A döntéstan fő területei

- döntéselmélet
 - döntéselemzés, döntésmódszertan
 - **a normatív vagy preskriptív (előíró) döntéselmélet**
 - hogyan kellene előkészíteni és meghozni a döntéseket
 - a lehető legjobb döntések szülessenek
 - **a deskriptív (leíró) döntéselmélet**
 - a valóságban ténylegesen hogyan készítjük elő és hozzuk meg döntéseinket
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A döntés alapmodellje

- A döntés
- cselekvési változatok közüli választás
- azok várható következményeinek
- a döntéshozó által megítélt hasznossága alapján.
- A döntési szempontok lehetnek kizáró és soroló kritériumok.



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A döntés alapmodellje

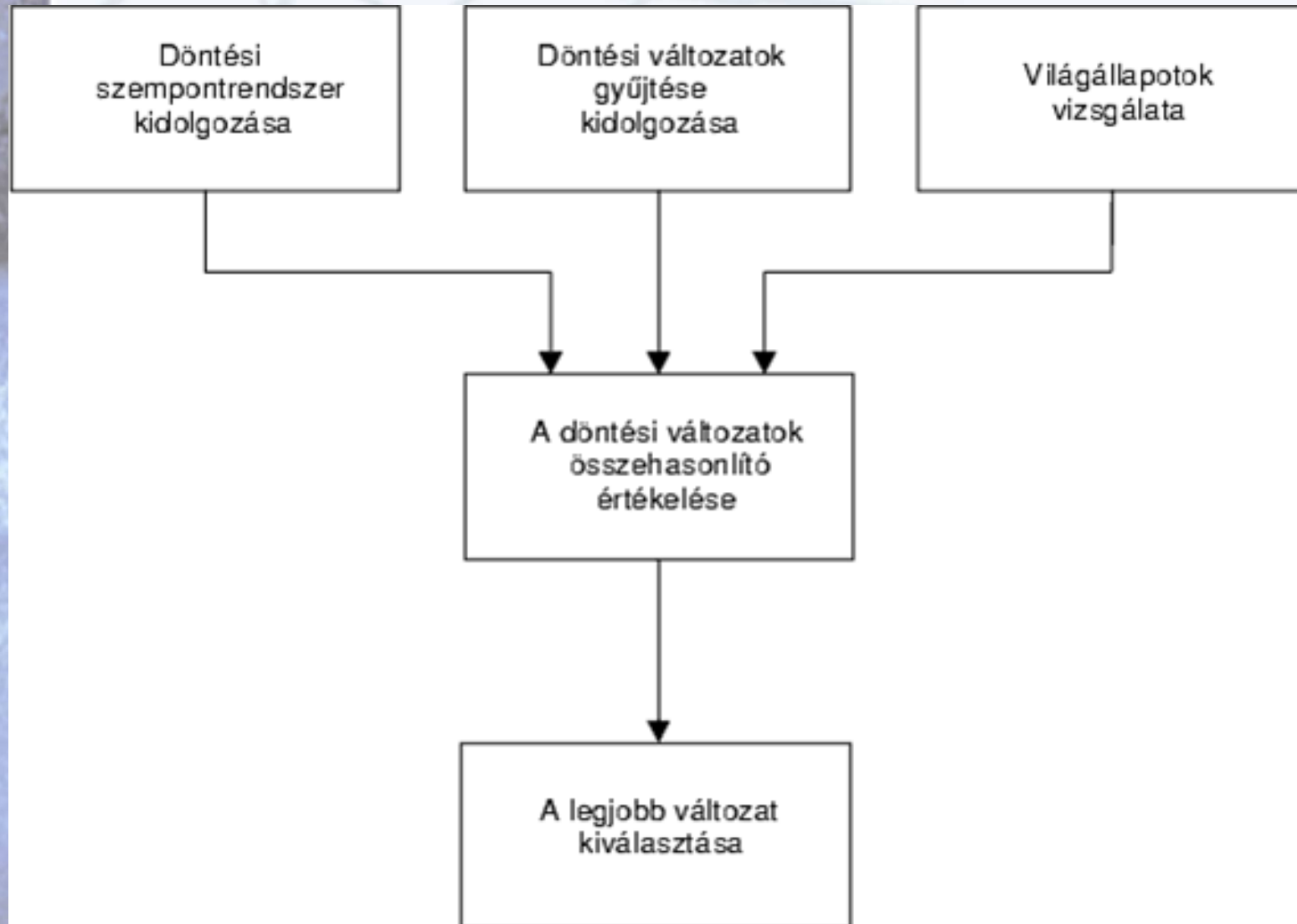
- A kizáró szempontok
 - olyan alapkövetelmények,
 - amelyeket ha nem teljesít egy döntési változat,
 - akkor eleve kizárjuk, elvetjük.
 - A soroló szempontok
 - olyan elvárt jellemzőket fogalmaznak meg,
 - amelyek alapján jobbnak vagy rosszabbnak minősítjük,
 - rangsoroljuk a döntési változatokat,
 - de a kedvezőtlen minősítés nem ok a kizárásra.
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A döntés lépései





Programozott és programozatlan döntések

- Herbert Simon
 - **programozott döntés**
 - ismétlődő, rutinszerű
 - **programozatlan döntés**
 - egyedi, újszerű, stratégiai fontosságú
 - nincs rutinszerűen alkalmazható megoldási módja, mert:
 - korábban még nem fordult elő
 - pontos természete nehezen meghatározható
 - annyira fontos, hogy egyedi bánásmódot érdemel
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Döntési szempontrendszer

- A kizáró szempontok nem zárhatják ki egymás teljesülését.
- A szempontrendszer legyen teljes körű.
- A szempontok között ne legyen fogalmi átfedés.
- Precízen definiált szempontokat fogalmazzunk meg.



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Hierarchia

- sok döntési szempont esetén
- célszerű csoportosítani
- szempont-hierarchia
- Miller
- az emberi agy rövidtávú memóriája egyszerre kb. 7 (plusz-mínusz 2) tényezőt képes kezelni



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Döntési változatok gyűjtése

- már létező alternatívák
- vagy
- csoportos szellemi alkotó technikák
- brainstorming



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Franklin-mérleg

Vállalati arculatterv módosításának Franklin mérlege (Pro-Kontra listája)

PRO	KONTRA
• a régi nem szép, amatőr munka • a régi már nem fejezi ki cégünk megváltozott misszióját, vízióját • az arculatváltás cégünkre terelné a sajtó figyelmét	• a profi grafikusok drágán vállalják • költséges lenne mindent kicserélni • a régi arculatot már megszokták a vevők, az új fogadtatása kétséges • az átmeneti időszakban zavart okoz a kettős arculat



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Hatásmátrix

Hatásmátrix alkalmazása titkárnői állásra jelentkezők összehasonlító értékelésére

		Nagy Szilvia	Tóth Lenke		Kiss Borbála
KIZÁRÓ	érettségi	+	+		+
					
	angol alapfok	+	-		+
SOROLÓ	+ végzettség	titkárnőképző			PC kezelő
	gyakorlat	1 év			5 év
	+ nyelvtudás	orosz alapfok			német alapf.
					
	viselkedés	félénk			magabiztos



Döntés utáni racionalizálás

- **A döntés kedvező következményeinek felnagyítása**
 - a döntés minden pozitív eredményét a lehető legjobban kidomborítani, gyakran eltúlozni
 - **A döntés kedvezőtlen következményeinek kisebbítése**
 - bagatellizálni a döntés negatív következményeit
 - **A döntés reverzibilitásának hangsúlyozása**
 - a legrosszabb esetben vissza lehet csinálni a döntést, vissza lehet állítani az eredeti állapotot
-



Döntés utáni racionalizálás

- **Az ellenérzések letagadása, átminősítése**
 - átalakítani ellenérzéseket
 - nem „komoly baj”, hanem „komoly kihívás”
 - **Az időben vagy térben távoli következmények lekicsinylése**
 - bagatellizálni a későbbi káros következményeket
 - **A személyes felelősség tagadása**
 - a rossz döntés után védekezés
 - utasításra cselekedtek, testületi döntés volt stb.
-



Testületi döntés

- **Előnyök:**
 - több és sokrétűbb információ és szaktudás
 - többfajta érdeket figyelembe vevő döntés hozható
 - a résztvevők magukénak érzik a döntést
 - előmozdítják a döntés megvalósítását
 - jobban működik a kommunikáció és a koordináció
 - a résztvevők ismeretei és készségei gazdagodnak
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Testületi döntés

- **Hátrányok:**
- időigényesebb, helyigényesebb, költségesebb
- erős személy vagy csoport nyomása konfliktushoz vezethet
- egyetértés híján döntésképtelenné válhat a csoport



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Az ideális döntési folyamat jellemzői

- alaposan felméri a lehetséges cselekvési változatokat
 - megvizsgálja a kielégítendő célok és értékek teljes skáláját
 - gondosan mérlegel mindent, amit az egyes változatok következményeiről tud
 - intenzíven keresi a változatok további értékeléséhez fontos új információkat
 - korrekt módon befogadja és számításba veszi a tudomására jutó összes új információt és szakértői véleményt, még akkor is, ha az információ vagy vélemény nem támasztja alá a kezdetben preferált cselekvési lehetőséget
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Az ideális döntési folyamat jellemzői

- a végső döntés meghozatala előtt még egyszer megvizsgálja az összes ismert változat pozitív és negatív következményeit, beleértve az eredetileg elfogadhatatlannak tekintett változatokat
- részletekbe menően felkészül a választott cselekvési lehetőség megvalósítására, végrehajtására, különös gondot fordítva a kontingencia tervekre, amelyekre az ismert kockázatok bekövetkezése esetén lehet szükség



A csoportgondolkodás jelenségcsoportja

- **A sebezhetetlenség illúziója**
 - Ebben a legtöbb vagy az összes csoporttag osztozik.
 - Túlzott optimizmust kelt, és rendkívüli kockázat vállalására bátorít.
 - **Kollektív racionalizálás**
 - Azoknak a figyelmeztetéseknek a kisebbítése, amelyek a csoport tagjait feltevéseik újragondolására készítheti.
 - **A csoport magától értetődő erkölcsösségében való hit**
 - A csoporttagok figyelmen kívül hagyják döntésük etikai és morális következményeit.
 - **A csoporton kívüliekkel kapcsolatos sztereotípiák**
 - A riválisok és ellenfelek a sztereotip képek szerint vagy túl gonoszak ahhoz, hogy érdemes legyen őszinte tárgyalásokra törekedni velük; vagy túl gyengék vagy buták az ellenlépésekhez.
-



A csoportgondolkodás jelenségcsoportja

- **Közvetlen nyomás az eltérő véleményen lévőkre**
 - Az erős ellenérveket kifejtő csoporttagoknak világossá teszik, hogy az ilyen véleménykülönbség ellentétes azzal, amit minden lojális csoporttagtól elvárnak.
 - **Öncenzúra**
 - Minimalizálják a saját maga előtt kételyek és ellenérvek fontosságát.
 - **Az egyhangú egyetértés illúziója**
 - A hallgatás beleegyezés.
 - **Önjelölt véleményőrök megjelenése**
 - Megvédik a csoportot az ellentétes információktól, amelyek megingathatnák közös elégedettségüket döntésük eredményességével és erkölcsösségével kapcsolatban.
-



A csoportgondolkodás hátrányai

- a változatok hiányos számbavétele
 - a célok hiányos számbavétele
 - a preferált változat kockázatelemzésének elmulasztása
 - szegényes információgyűjtés
 - szelektív elfogultság a rendelkezésre álló információk feldolgozásában
 - a változatok újraértékelésének elmulasztása
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A csoportgondolkodás elkerülése

- A megoldás keresésekor a vezető maradjon semleges, ne közölje már az elején, hogy milyen megoldást preferál.
 - A megoldás kidolgozásakor a vezető kérjen meg mindenkit a kritikus értékelésre, és biztassa a résztvevőket ellenérveik és kétségeik kimondására.
 - A megoldási változatok értékelésekor a csoport egy vagy több tagja szálljon szembe a többségi véleménnyel.
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A csoportgondolkodás elkerülése

- A megoldási változatok megvalósíthatóságának vizsgálatakor a csoport időről időre váljon szét. Beszéljék meg a különbségeket.
 - Ha a döntés rivális szervezethez vagy csoporthoz fűződő viszonyt is érint, akkor időt kell szánni a riválisok részéről megnyilvánuló figyelmeztető jelek felmérésére.
 - Előzetes egyetértés után, a csoport tartson még egy megbeszélést, ahol mindenki a lehető legélesebben fejezze ki maradék kételyeit, és mindent újra át kell gondolni a végső döntés előtt.
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A csoportgondolkodás elkerülése

- Mindegyik megbeszélésen legyen egy vagy több szakember, akik nem tagjai a csoportnak és szálljanak vitába a csoporttagok álláspontjával.
 - A csoport tagjai rendszeresen beszélgessenek szervezeti egységük megbízható tagjaival a csoport elképzeléseiről.
 - A szervezet rutinszerűen bizzon meg több, egymástól független csoportot is ugyanazzal a megoldás tervezési és értékelési feladattal.
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Köszönöm a figyelmet!

Felhasznált irodalom:

Bácsfalvi et al.: Controlling a gyakorlatban (KFDT)

Halmos-Körmendi: Controlling (PSZF)
