

Scott Morton, F. – Zettelmeyer, F. – Silva-Rosso, J. (2003): Consumer Information and Discrimination: Does the Internet Affect the Pricing of New Cars to Women and Minorities?, *Quantitative Marketing and Economics*, Vol. 1, No 1, March, p. 65-93.

Szabó, K. (2002): Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban, *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évf., március 193-211. o.

Zettelmeyer, Florian (2000a): The Strategic Use of Consumer Search Cost, unpublished manuscript, UC Berkeley, p. 52.

Zettelmeyer, Florian (2000b): Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies When Firms Compete on Multiple Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII August, p. 292-308.

KÖNYVISMERTETÉS

Zoltayné Paprika Zita

DÖNTÉSELMÉLET

Alinea Kiadó, Budapest, 2002

A XXI. század elejének döntéshozói rendszerint azt tapasztalják, hogy bizonytalan, kockázatokkal teli helyzetekben, sok szempont egyidejű figyelembevételével kellene döntéseket hozni, amelyek megfelelnek a különböző érdekekkel és elvárásokkal rendelkező egyének, illetve csoportok igényeinek. Nem könnyű megfelelni ezen követelményeknek, ugyanakkor a gazdasági és társadalmi környezet szinte követeli a sikeres döntéseket és azok eredményes megvalósítását. Az üzleti világ rendszerint nem elégszik meg az átlagos eredményekkel, hanem azon vezetőket jutalmazza, akik az átlagot lényegesen meghaladó gazdasági eredmények elérésére képesek.

Jelenlegi és jövőbeli döntéshozóink munkáját nagymértékben segítheti, ha tisztában vannak azzal az ismeretanyaggal, amit a döntésemélet az elmúlt évtizedekben felhalmozott. Zoltayné Paprika Zita és szerzőtársai könyve nagy igényű vállalkozás. A szerzők megkísérik összefoglalni a döntéshozatal kapcsolatos legfontosabb elméleti és gyakorlati eredményeket, s azokat rendszerezve bemutatni az olvasónak. Amint azt a kötet szerkesztője az Előszóban említi, a könyv megírásának elsődleges indítéka az volt, hogy a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem új döntéseméleti tárgyat hirdetett meg az

ötödéves hallgatók számára. Az elsődlegesen oktatási célra írt munka szerzői tehát arra törekedtek, hogy – felhasználva a hallgatóknak az egyetemi oktatás során megszerzett ismereteit – olyan átfogó művet hozzanak létre, amely elősegíti a szakmai ismeretek szintetizálását és azok felhasználását a gyakorlati munkában. A könyv azonban nem csupán tankönyvi felhasználás során számíthat az érdeklődő olvasó figyelmére. Haszonnal forgathatják a kötetet a gyakorlatban dolgozó vezetők, az állami és a magánszféra döntéshozói, valamint a gazdasági, társadalmi és politikai szférát elemző kutatók is.

A könyv legfontosabb erényének azt tartom, hogy sokrétűen, a legutóbbi évek szaktudományos eredményeit felhasználva mutatja be a döntéshozatal összetett jelenségét. A munka egyaránt foglalkozik a döntési helyzetek leírásával és elemzésével, valamint a döntéshozatal normatív követelményeinek bemutatásával. A tizenhárom fejezetre tagolódó könyvet hét szerző írta. A szerzők és a szerkesztő érdeme, hogy sikerült egységes stílusban megírni a terjedelmes munkát. Az olvasó szinte nem is érzékeli, hogy az egyes fejezetek mögött más szerző húzódik meg.

A könyv gondolatmenete a problémamegoldás modern elméletéből indul ki, majd bemutatja a döntésemélet legfontosabb kategóriáit és tételeit. Ezután a csoportos döntéshozatal témakörének sokoldalú feldolgozása következik, amely kitér a konfliktusok, a társadalmi döntések, a kultúra, az etika döntéshozatalban játszott szerepének vizsgálatára. A kötet a döntéshozatal módszertanát tárgyaló fejezettel zárul. A könyv el-

ső két fejezete nagymértékben támaszkodik a döntésemélet hazai úttörőjének, Kindler Józsefnek korábbi munkáira. Kindler professzor lektorként is hozzájárult a kiemelkedő szakmai érdemeket felmutató könyv létrehozásához.

Az első fejezet a probléma értelmezését és a problémamegoldás legújabb elméleti eredményeit mutatja be. A szerző szerint problémáról akkor beszélhetünk, ha az észlelt állapotból a kívánatos vagy célállapotba akarunk eljutni. A döntéshozó törekvése tehát az észlelt állapot megváltoztatása. Szándékosan használja a szerző az észlelt állapot kifejezést, s azt megkülönbözteti a tényállapottól. Az észlelés ugyanis egy szubjektív szűrőn keresztül tükrözi a valós helyzetet a döntéshozó számára. E megközelítés a pszichológia problémamegoldással foglalkozó eredményeinek felhasználását tükrözi a könyvben. A fejezet további részei a probléma felismerésével, valamint a problémahelyzetek osztályozásával foglalkoznak.

A második fejezet a döntéseméleti felfogásokat mutatja be. A szerző interdiszciplináris keretbe foglalva mutatja be a döntéshozatalnál szerepet játszó szaktudományokat. Ezután az egyes szaktudományi közelítésmódokat jellemzi a szerző. Olvashatunk ezen túl a normatív és leíró megközelítésekről, valamint a racionális viselkedés jellemzőiről.

A harmadik fejezet a korlátozott racionalitás elméletével és az annak keretében végzett vizsgálatok eredményeivel ismert meg bennünket. A döntésemélet fejlődéséhez nagymértékben hozzájárult az 1978-ban Nobel-díjjal kitüntetett Herbert Simon nevével fémjelzett korlátozott

racionalitás elmélete. A fejezet a döntési helyzetek osztályozásán keresztül vezeti el az olvasót a racionalitás korlátainak bemutatásáig. Az emberi információ-feldolgozás korlátai a rosszul strukturált döntési helyzetekben nem teszik lehetővé az optimális alternatíva választását, ehelyett a döntéshozók kénytelenek beérni a kielégítő eredményt biztosító alternatíva elfogadásával. A döntésemélet ezen felismerése tette lehetővé, hogy a valóságnak megfelelő képet alkothassunk a bonyolult helyzetekben született döntésekről, s felismerjük az optimális kiválasztását korlátozó tényezőket.

A negyedik fejezet a kreatív döntéshozatal témakörét dolgozza fel. A kreativitást a szerző összekapcsolja a paradigmákkal. A paradigma szabályok és elvek összessége, amely szabályozza az egyén kapcsolatát a környezetével. A kreativitás a szerző szerint lehetővé teszi a paradigmából való kilépést, ami új, eredeti produktumok létrehozásának képességét adja. A továbbiakban olvashatunk a kreatív döntéshozatal folyamatairól és módszereiről.

Az ötödik fejezet a döntéshozatal pszichológiai kérdéseit tárgyalja. A szerző érzékletesen mutatja be, hogy a pszichológiai jelenségek végig jelen vannak a döntéshozatal során, az érzékeléstől az ítéletalkotáson át a hasznosság megállapításáig. A gyakorló vezetők számára bizonyára érdekes és hasznos olvasmány a több-kritériumos döntések jellemvonásainak bemutatása.

A hatodik fejezet a „Tudásmenedzsment” címet viseli. A hagyományos döntéseméleti munkákban rendszerint nem találkozunk ilyen témakörrel. A könyv szerzőinek érdeme, hogy felismerték a tudásmenedzsment növekvő szerepét, s annak a döntéshozatallal való kapcsolatát. A szerző bemutatja a tudásmenedzsment folyamatát, a kapcsolódó projektek jellemzőit, valamint a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos sikertényezőket és jellegzetes problémákat.

A hetedik fejezet a csoportos döntéshozatal jellemzőit vizsgálja. Korunk szervezeteinek egyik jellemzője, hogy a döntéseket gyakran nem egyének, hanem csoportok

hozzák meg, részben a már említett növekvő bonyolultság következtében. A fejezet megismertet bennünket a csoportviselkedés főbb elméleteivel, a csoportnormákkal, az azonosulás és a csoporton belüli kommunikáció jellegzetességeivel.

A nyolcadik fejezet a konfliktusok és a döntés kapcsolatát tárja fel. Egyetérthetünk a szerző megállapításával, miszerint a konfliktusok a szervezeti működés immanens részét képezik. A konfliktusok természetének és típusainak bemutatása után olvashatunk azok előnyeiről és hátrányairól, a tárgyalási és alkudozási folyamat jellemzőiről, az ismertebb játzmákról, valamint a csoportos döntéshozatalra jellemző konfliktusokról.

A kilencedik fejezet a társadalmi döntések jellemzőit tárgyalja. A fontosabb fogalmak definíciója után tárgyalja a szerző az alkotmányos választás és a társadalmi döntések elméletét. A szavazással kapcsolatos problémák bemutatásán keresztül megismerkedhetünk az egyéni preferenciák aggregálásának problémáival, s a társadalmi döntések kritikus kérdéseivel, például hogy mennyiben lehetséges az egyének értékítéletének következetes érvényesítése a szavazások eredményeinek értékelésénél.

A tizedik fejezet a „Kultúra és döntésemélet” címet viseli. Ismét olyan témakörrel állunk szemben, amelynek tárgyalása nem szokványos a döntéseméleti munkákban. A szerző szemléletesen mutatja be, hogy a szervezeti és nemzeti kultúrák befolyásolják a döntéshozók magatartását és értékítéleteit. A kultúra hatása tehát közvetlenül is megjelenik a döntéshozatali folyamatban. Ennek egyik jelentős gyakorlati következménye az együttműködés nehézsége a különböző kultúrákhoz tartozó egyének és csoportok esetében. A fejezet a kultúrák közti együttműködés lehetséges stratégiáinak bemutatásával zárul.

A tizenegyedik fejezet az etikai kérdések és szempontok döntéshozatalban játszott szerepét elemzi. A fejezet a szervezeti szintű döntésekre koncentrál, s a leíró megközelítést alkalmazza. Az alapvető fogalmak bevezetése után a szerző bemutatja a

morálfilozófia szerepét, s etikai szempontból ismerteti a stakeholder elméletet. A fejezet a felelős döntéshozatal modelljének bemutatásával zárul.

A tizenkettedik fejezet témája a kockázat szerepének vizsgálata a döntéshozatallal kapcsolatban. A kockázat különböző megközelítéseinek áttekintése után a szerzők vizsgálják a kockázatokkal összefüggő társadalmi konfliktusokat és azok kezelési lehetőségeit, majd a kockázat kommunikációjának megszervezésével foglalkoznak. A fejezet elméleti ismeretanyagát gyakorlati példákon keresztül illusztrálják a szerzők.

A könyv záró, tizenharmadik fejezete a döntésemélet módszertanáról ad áttekintést. A döntésemélet módszertani előfeltevéseinek bemutatása után a szerző bemutatja a normatív és a leíró modellek sajátosságait. Ezután megismerkedhetünk a normatív döntésemélet néhány kvantitatív modelljével, majd a leíró modellek sajátosságaival. A fejezet a tárgyalt modellek összehasonlító elemzésével zárul.

Amint az a fenti részletes ismertetésből is kitűnik, a könyv a döntéshozatal elméleti, módszertani és gyakorlati problémáit rendkívül széleskörűen tárgyalja. Az egyéni döntéshozatal jellemzőin túl megismerkedhetünk a csoportos, a szervezeti és a társadalmi szintű döntések legfontosabb jellemzőivel és problémáival. A szerzők nem receptet kívánnak adni arra, hogy miképpen hozzunk meg egy döntést az adott szituációban, hanem arra törekednek, hogy bemutassák a döntéshozatal befolyásoló tényezőket, a lehetséges megoldásokat, azok előnyeit és hátrányait. A gyakorlati döntési helyzetben lévő egyének és csoportok munkájuk során sokat meríthetnek a könyv fejezeteiben kifejtett gondolatokból. Éppen ezért a Döntésemélet című könyvet a tananyagként való felhasználás mellett kiválóan alkalmasnak tartom arra, hogy gyakorló vezetők ötleteket mérítsenek abból összetett problémáik megoldásához.

Balaton Károly