

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM PÉNZÜGYI
ÉS SZÁMVITELI KAR**

SZAKDOLGOZAT

Turcsics Balázs

Nappali

Gazdálkodási és Menedzsment

Digitális Vállalkozás specializáció

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Business Intelligence rendszerek az Interkulturális
vállalatokban és hatása a Pénzügyi osztályra

Belső konzulens: Dr. Kása Richárd

Külső konzulens: Báthori András

Turcsics Balázs

Nappali

Gazdálkodási és Menedzsment

Digitális Vállalkozás

2023

NYILATKOZAT

Alulírott Turcsics Balázs Tivadar büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2023 év December hónap 12 nap



hallgató aláírása

Contents

BEVEZETÉS	4
INTERKULTÚRÁLIS VÁLLALATOK A KÖZTUDATBAN ÉS VALÓS ÉLETBEN	4
<i>A Köztudatban</i>	4
<i>A valós életben</i>	4
INTERKULTÚRÁLIS VÁLLALATOK PÉNZÜGYI NEHÉZSÉGEI ÉS A BI (BUSINESS INTELLIGENCE) RENDSZEREK KAPCSOLATA	4
MIT VÁROK A KUTATÁSOMAT TEKINTVE?	5
MI IS AZ AZ ÜZLETI INTELLIGENCIA?	7
<i>Rendszerek elfogadása és bevezetése új környezetbe</i>	9
<i>Új rendszerek elleni tiltakozás</i>	11
<i>Rendszerek Implementálása</i>	12
<i>Technológiai Elfogadási modell (TAM)</i>	13
<i>Technológiai Elfogadási modell 2 (TAM2)</i>	16
<i>Technológiai Elfogadási modell 3 (TAM3)</i>	17
<i>Következmény</i>	20
<i>Az előző megállapításokat alkalmazva</i>	20
MÓDSZERTAN	22
<i>Felvezetése</i>	22
<i>Feltételezések Menedzseri oldalról</i>	23
<i>Feltételezések Operatív szint oldalról</i>	25
<i>Kiket akarok felkeresni a témával kapcsolatosan?</i>	27
<i>Kik töltötték ki az interjú kérdésemet?</i>	28
EREDMÉNYEK	32
<i>Menedzseri szintről való vissza jelzés</i>	32
<i>Operatív szint felőli visszajelzés</i>	34
<i>Összefoglalás</i>	36
<i>Szükségessége az Üzleti Inteligencia rendszereknek Interkulturális vállalatokban</i>	39
KONKLÚZIÓ	41
IRODALOMJEGYZÉK	43
MELLÉKLETEK	43
<i>Interjú kérdések</i>	43
<i>Képek</i>	45
<i>Táblázatok</i>	45

Bevezetés

Interkulturális Vállalatok a köztudatban és valós életben

Az üzleti világ folyamatosan változik és fejlődik, és ebben a globalizált környezetben az interkulturális vállalatok kulcsfontosságú szerepet töltenek be. Az interkulturális vállalatok olyan szervezetek, amelyek tevékenységeik során különböző kulturális háttérrel rendelkező munkaerőt és ügyfeleket kezelnek. Az ilyen vállalatoknak nem csupán az üzleti, de a kulturális kihívásokkal is szembe kell nézniük, és meg kell találniuk azokat a stratégiákat, amelyek segítségével sikeresen működhetnek a globális piacon.

A Köztudatban:

Az emberek gyakran a globális vállalatokat az interkulturalitással és sokszínűséggel azonosítják. A vállalatok olyan sokféle kultúrával találkoznak, hogy az alkalmazottaik és ügyfeleik körében a kultúrák közötti kölcsönhatások számos kihívást és lehetőséget teremtenek. Az interkulturális vállalatok elismerik a különböző kulturális hátterek értékeit, és ezt a megközelítést a vállalati kultúrájuk részévé teszik.

A valós életben:

Az interkulturális vállalatoknak nap mint nap szembe kell nézniük a kultúrák közötti kommunikációs kihívásokkal. Az alkalmazottak különböző nyelveken beszélhetnek, eltérő munkastílusokkal rendelkezhetnek, és eltérő értékrendek mentén cselekedhetnek. Az ilyen vállalatoknak ki kell dolgozniuk olyan kommunikációs stratégiákat, amelyek elősegítik a hatékony együttműködést és megértést.

Az interkulturális vezetés is kiemelkedően fontos szerepet játszik. Az olyan vezetők, akik megértik és tiszteletben tartják a különböző kultúrákat, könnyebben motiválják és irányítják az interkulturális csapatokat. A vezetésnek rugalmasnak kell lennie, és alkalmazkodnia kell a különböző kulturális környezetekhez.

A sokszínűség menedzsment is kiemelt figyelmet kap az interkulturális vállalatokban. A vállalatoknak elő kell segíteniük a sokszínűséget, és meg kell teremteniük azokat a körülményeket, amelyek elősegítik az inkluzív munkahelyet. Ez nemcsak etikai kötelesség, hanem üzleti előny is lehet, hiszen a sokszínű munkahely inspirálóbb és kreatívabb környezetet teremthet.

A záró gondolatokban hangsúlyozhatjuk, hogy az interkulturális vállalatoknak nem csupán kihívásokat, hanem óriási lehetőségeket is rejt magában a globális üzleti színtéren. Azok a vállalatok, amelyek sikeresen kezelik és kihasználják a kultúrák közötti sokszínűséget, hosszú távú fenntartható fejlődésre számíthatnak a globális piacon.

Interkulturális Vállalatok pénzügyi nehézségei és a BI (Business Intelligence) rendszerek kapcsolata

Az interkulturális vállalatoknak rengeteg pénzügyi kihívással kell megbirkózniuk, főleg azokon a területeken, ahol különböző kultúrájú országokban és piacokon működnek. Ezen kihívások kezelése széles látókört és

hatékony pénzügyi irányítást igényel. Az ilyen típusú pénzügyi nehézségek között kiemelkednek a valuta- és árfolyamkockázatok, amik mellett, hogy különböző valutákkal való üzletkötéssel kapcsolatosak, az árfolyamok változékonyságából erednek.

A pénzügyi kockázatok kezelése és előrejelzése terén a BI (Business Intelligence) rendszerek játszhatnak fontos szerepet. Az ilyen rendszerek lehetővé teszik az adatok összegyűjtését és elemzését, ami segít az árfolyamváltozások hatásainak modellezésében és a pénzügyi tervek finomhangolásában.

A kulturális és jogi különbségek kezelése kritikus, mivel ezek befolyásolhatják a pénzügyi folyamatokat és a döntéshozatalt. A BI rendszerek segíthetnek az adatok standardizálásában és összehasonlításában, ami megkönnyíti a különböző kultúrákból származó információk kezelését.

Az adatintegritás és pontosság biztosítása szintén kihívásokkal járhat az elszórt adatforrások miatt. A BI rendszerek azonban hozzájárulhatnak az adatok megbízhatóságának és pontosságának növeléséhez azáltal, hogy segítenek az adatok összegyűjtésében, tisztításában és összeegyeztetésében.

Jogi és szabályozási követelmények terén a BI rendszerek automatizálhatják a jelentési folyamatokat, segítve a vállalatokat a különböző országok jogi és szabályozási előírásainak való megfelelésben. Ezenkívül a rendszerek nyomon követhetik a változásokat, és támogathatják a vállalatokat az időben történő alkalmazkodásban.

A kommunikációs kihívásokra is megoldást kínálhatnak a BI rendszerek, mivel segítenek az adatok egységesítésében és megosztásában, elősegítve a hatékonyabb kommunikációt a különböző kultúrákból és régiókból származó csapatok között.

Ezen összességében az üzleti intelligencia rendszerek kulcsfontosságú szerepet játszhatnak az interkulturális vállalatok pénzügyi kihívásainak kezelésében, elősegítve a hatékonyabb tervezést, elemzést és döntéshozatalt a globalizált üzleti környezetben.

Mit várok a kutatásomat tekintve?

A vizsgálódás célja, hogy feltárja, mennyire befolyásolja a vezetőségi szint által meghatározott riportálási elvárások az operatív szint működését, különösen az üzleti intelligencia (BI) rendszerek szemszögéből. A menedzsment elvárásai számos tényezőt érinthetnek, amelyek hatással vannak az operatív tevékenységekre.

Az elsődleges szempont az, hogy a menedzsmenti elvárások döntik el a prioritásokat és célkitűzéseket a vállalaton belül. Azok a riportok és adatok, amelyek kulcsfontosságúak a vezetőség számára, a mindennapi operatív tevékenységeknél is előtérbe kerülhetnek. Ez a stratégiai irányokra való fókuszálást jelentheti az operatív szinten. Másodsorban, a vezetőség által meghatározott elvárások befolyásolhatják az adatigényt és beszerzést. Az operatív szintnek biztosítani kell azokat az adatokat, amelyekre a vezetésnek szüksége van a döntéshozatalhoz. Ez gyakran változó adatigényeket és adataink integrálásának kihívásait jelenti.

A harmadik szempont, hogy a riportolási formátumok és időkeretek szintén szoros kapcsolatban állnak a menedzsmenti elvárásokkal. Az operatív szintnek alkalmazkodnia kell a riportok előállításának és prezentálásának módjához, illetve az időbeli korlátokhoz. Ez hatással lehet a riportolási folyamatok hatékonyságára.

Végül, a menedzsmenti elvárások elősegíthetik az átláthatóságot és a kommunikációt az operatív és vezetői szintek között. Az operatív szint jobban megértheti a vállalat stratégiáját, ami a mindennapi munkára is hatással lehet.

A kutatás ezen keresztül arra törekszik, hogy megértsük, hogyan terjednek át a menedzsmenti elvárások az operatív szintre, és milyen módon formálják meg az üzleti intelligencia rendszerek alkalmazását a vállalati környezetben.

Mi is az az Üzleti Intelligencia?

Az üzleti intelligencia ma is használatos értelmezése Howard Dresner nevéhez kötődik, mely szerint az üzleti intelligencia „olyan módszerek, fogalmak összessége, melyek a döntéshozás folyamatát javítják ún. tényalapú rendszerek használatával”

(Haider, 2010)

Üzleti intelligencia, mint kulcsfontosságú terület az információk elemzésében és üzleti döntések támogatásában, napjainkban kiemelt figyelmet kap a vállalati szektorban. Az adatok szerepe egyre nő, és azok megfelelő értelmezése elengedhetetlen a versenyképesség fenntartásához és a hatékony üzleti működéshez. Végzős egyetemistaként az üzleti intelligencia területén tett fejlesztések és alkalmazások izgalmas lehetőségeket rejt a jövőre nézve.

Az üzleti intelligencia lényege az adatok gyűjtése, feldolgozása és értelmezése, hogy azok segítségével megalapozott döntéseket hozhassunk. Ezen adatok lehetnek strukturáltak vagy nem strukturáltak, és azokat különféle analitikai módszerekkel vizsgálhatjuk meg. Az adatelemzés során alkalmazott statisztikai és gépi tanulási módszerek révén a vállalatok jobban megérthetik üzleti folyamataikat, piaci trendeket és ügyfélpreferenciákat.

A riportálás és adatvizualizáció az üzleti intelligencia eszköztárában kiemelt szerepet játszik. A vállalatoknak nemcsak szükségük van az adatokra, hanem azok érthető módon történő bemutatására is. Agrafikonok, diagramok és egyéb vizualizációs eszközök segítenek a döntéshozóknak gyorsan áttekinteni és megérteni az információkat. Az üzleti intelligencia valódi ereje a döntéstámogatásban rejlik. A vezetők számára elérhetővé téve a megfelelő információkat, segít abban, hogy a vállalatok hatékonyabban és stratégiaiabban működjenek. Az adatalapú döntéshozatal révén a vállalatok alkalmazkodhatnak a piaci változásokhoz és előnyhöz juthatnak versenytársaikkal szemben.

Az üzleti intelligencia előrejelzések és trendelemzések révén lehetőséget teremt a vállalatoknak arra, hogy előrelátóan cselekedjenek. A jövőbeli trendek felismerése és a piaci igények időben történő azonosítása segíthet a termékfejlesztésben és a stratégiai tervezésben.

Az üzleti intelligencia alkalmazása nem csupán a vállalati teljesítmény optimalizálását szolgálja, hanem a gyors reakció és rugalmasság előmozdítását is. A dinamikus üzleti környezetben való gyors adaptáció kulcsfontosságú a vállalati siker szempontjából.

A vállalatoknak az üzleti intelligencia eszközök és rendszerek segítségével lehetőségük van arra, hogy a rendelkezésre álló adatokból értékes információkat nyerjenek ki. Az adatvezérelt döntéshozatal nemcsak a vállalati hatékonyságot növeli, hanem hozzájárul a versenyelőny kialakításához és a fenntartható növekedéshez.

A vállalati analitika olyan fogalmak összessége, amelyek a vállalati intelligenciából származnak. Ez egy megközelítés, amely különböző tudományágakat hoz össze annak érdekében, hogy értékeket hozzon létre az adatokból, azokat jól átgondolt tervek és stratégiák segítségével elemzi.

A vállalkozások ezt a stratégiát alkalmazzák üzleti célok eléréséhez, azonosítva az új lehetőségeket, felfedezve további tulajdonságokat, változtatva és fejlesztve specifikus rendszereket, megértve a vásárlói viselkedés t, és problémákra való felkészüléssel még azok bekövetkezése előtt. Ezeket a vállalati analitikai technikákat gépi tanulás, mély tanulás, adattudomány, adatkezelés, statisztikai módszerek és sok más keretrendszer kombinálja. (Brahim Jabir, 2022)

Konkluzió

Az üzleti intelligencia (BI) és vállalati analitika (BA) kiemelkedő fontossággal bírnak az információk elemzésében és üzleti döntések támogatásában, különösen a vállalati szektorban. Az adatok szerepe fokozatosan nő, és azok megfelelő értelmezése elengedhetetlen a versenyképesség fenntartásához és a hatékony üzleti működéshez. Az üzleti intelligencia olyan eszközrendszer, amely lehetővé teszi az adatok gyűjtését, feldolgozását és értelmezését, ezen keresztül pedig segíti a vállalatokat megalapozott döntéshozatalban.

Az adatelemzés során alkalmazott statisztikai és gépi tanulási módszerek révén a vállalatok mélyebb betekintést nyerhetnek üzleti folyamataikba, piaci trendekbe és ügyfélpreferenciákba. A riportálás és adatvizualizáció kiemelt szerepet játszanak az információk érthető prezentálásában, segítve a döntéshozókat gyors áttekintésben.

Az üzleti intelligencia ereje a döntéstámogatásban rejlik, azzal, hogy a vezetők számára hozzáférhetővé teszi a releváns információkat. Ezáltal a vállalatok hatékonyabban működhetnek, alkalmazkodhatnak a piaci változásokhoz és versenyelőnyt szerezhetnek. Az előrejelzések és trendelemzések lehetőséget teremtenek a vállalatoknak a jövőbeli cselekvések tervezésére és a piaci igények időben történő azonosítására.

A vállalati analitika olyan megközelítés, amely összekapcsolja a vállalati intelligenciát különböző tudományágak segítségével. Gépi tanulás, mély tanulás, adattudomány és statisztikai módszerek kombinálásával lehetőséget teremt az adatok értékes információkká történő átalakítására. A vállalatok ezt a stratégiát alkalmazzák üzleti célok eléréséhez, az új lehetőségek azonosításához, rendszerek fejlesztéséhez, vásárlói viselkedés megértéséhez és problémák előrejelzéséhez.

Mindkét terület célja a vállalati teljesítmény optimalizálása és a gyors reakció képességének előmozdítása a dinamikus üzleti környezetben. Az adatvezérelt döntéshozatal nem csupán hatékonyabb üzleti működést eredményez, hanem hozzájárul a versenyelőny kialakításához és a fenntartható növekedéshez a vállalatok számára. Howard Dresner meghatározása szerint az üzleti intelligencia a tényalapú rendszerek használatával javítja a döntéshozás folyamatát, és ezen elvek mentén fejlődik tovább a vállalati analitika.

(Dresner, 1989)

Rendszerek elfogadása és bevezetése új környezetbe

Rob Kling, a kiváló szociológus és információs rendszerek kutatója, jelentős hozzájárulást tett a számítástechnika társadalmi elemzésének elméleti perspektíváihoz. A munkája fontos szerepet játszott a technológia és a számítástechnikai rendszerek társadalmi dimenzióinak megértésében. Kling hangsúlyozta annak szükségességét, hogy túllépjen a tiszta technikai szemléleten, és szociológiai szempontokat is bevonja az információtechnológia tanulmányozásába. Itt van néhány kulcsfontosságú elméleti nézőpont, amelyeket Kling a számítástechnika társadalmi elemzése során alkalmazott:

A technológia társadalmi konstrukciója (SCOT):

Kling az SCOT keretrendszerre támaszkodott, amely szerint a technológia nem egy semleges erő, hanem a társadalmi folyamatok és szereplők által formálódik. Az SCOT hangsúlyozza a felhasználók, fejlesztők és más érintettek szerepét a technológia tervezésének, fejlesztésének és használatának befolyásolásában. Kling alkalmazta ezt a nézőpontot annak megértésére, hogy a társadalmi csoportok hogyan értelmezik és adnak jelentést a technológiának, valamint hogy a hatalmi dinamikák hogyan alakítják a technológiai eredményeket.

Intézményi Elmélet:

Kling szintén az intézményi elméletre támaszkodott annak vizsgálatára, hogy hogyan befolyásolják a társadalmi struktúrák és normák az információtechnológia elfogadását és használatát a szervezeteken belül. Kutatta, hogy az intézményi nyomások, például a szabályozások, szabványok és kulturális elvárások miként alakítják a számítástechnikai rendszerek bevezetését és hatását különböző társadalmi kontextusokban.

Társadalmi Informatika:

Kling kulcsszereplője volt a társadalmi informatika fejlődésének, egy interdiszciplináris területnek, amely az információ- és kommunikációs technológiák társadalmi aspektusait vizsgálja. A társadalmi informatika azt hangsúlyozza, hogy szükséges megérteni a technológia és a társadalom közötti bonyolult kölcsönhatást, figyelembe véve a tervezés, bevezetés és információs rendszerek használatának szociális kontextusát, emberi viselkedést és szervezeti dinamikákat.

Kritikai Elmélet:

Kling a kritikai perspektívákat is magába foglalta, a kritikai elméletre támaszkodva azoknak a hatalmi struktúráknak elemzésére, amelyek a technológiafejlesztésben és -használatban rejlenek. Kutatta az egyenlőtlenségek, a hozzáférés és a technológia hatásait a marginalizált csoportokra. Kling munkája gyakran felveti a kérdéseket a technológia társadalmi következményeiről, arról, hogy kik profitálnak a technológiai fejleményekből, és kik maradhatnak le.

Technológia Társadalmi Formálása:

Az olyan tudósok munkájára támaszkodva, mint Sheila Jasanoff és Wiebe Bijker, Kling hozzájárult a technológia társadalmi formálása perspektívájához. Ez a szempont szerint a technológiafejlesztés egy olyan társadalmi folyamat, amelyet különböző szereplők és érdekek befolyásolnak. Kling vizsgálta, hogyan alakítják a társadalmi, politikai és gazdasági erők a technológiai innovációk irányát, valamint hogy a felhasználók aktívan hozzájárulnak a technológia fejlődéséhez.

Összefoglalva, Rob Kling társadalmi számítástechnikai elemzésének elméleti nézőpontjai jelentősen befolyásolták az információs rendszerek tanulmányozását, hangsúlyozva a technológia társadalmi és kulturális dimenzióit. Munkája továbbra is inspirálja a kutatókat, hogy szélesebb társadalmi következményeket vegyenek figyelembe a technológiai fejlesztések és azok társadalmi összefüggéseinek nuanszosabb megértése érdekében.

TABLE 1. THEORETICAL PERSPECTIVES ADOPTED BY SOCIAL ANALYSTS OF COMPUTING*

	Systems Rationalism			Segmented Institutionalism		
	Rational	Structural	Human Relations	Interactionist	Organizational Politics	Class Politics
Technology	Equipment as instrument	Equipment as instrument	Equipment as instrument/environment	"Package" as milieu	Equipment as instrument	Equipment as instrument
Social setting	Unified organization 1. The user 2. Tasks and goals 3. Consistency and consensus over goals (assumed)	Organizations and formal units (e.g., departments) 1. Formal organizational arrangements 2. Hierarchy of authority, reporting relationships	Small groups and individuals 1. Task groups and their interactions 2. Individual needs 3. Organizational resources and rewards	Situated social actors 1. Differentiated work organizations and their clientele 2. Groups with overlapping and shifting interests 3. Participants in different social worlds	Social actors in positions 1. Individuals/groups and their interests	Social classes in stratified system
Organizing concepts	Rationalization Formal procedures Individual ("personality") differences Intended effects (assumed) Authority Productivity Need Cost benefit Efficiency Task "Better management"	Organizational structure Organizational environment Uncertainty Standard operating procedures Organizations' resources and rewards Uncertainty absorption Rules Authority/power Information flow	Trust Motivation Expectations and rewards Job satisfaction (subjective alienation) Self-esteem Leadership Sense of competence User involvement Group autonomy	Defining situations Labeling events as a social construction Work opportunities/constraints Career Legitimacy Social world Social conflict Interaction Role Negotiations Orientation Arenas	Work opportunities/constraints Power Social conflict Legitimacy Elites Coalitions Political resources Bargaining Power reinforcement Gesture	Ownership of means of production Power Social conflict Alienation Deskilling Surplus value
Dynamics of technical diffusion	Economic substitution—"meet a need" Educate users A good technology "sells itself"	Attributes of 1. Innovation 2. Organization 3. Environment	Acceptance through participation in design	Accepted technologies preserve important social meanings of dominant actors	Accepted technologies serve specific interests	Accepted technologies serve dominant class interests
Good technology	Effective in meeting explicit goals or "sophisticate" use Efficient Correct	Helps organizations adapt to their environments	Promotes job satisfaction (e.g., enlarges jobs)	Does not destroy social meanings important to lower level participants, public, and underdogs	Serves the interests of all legitimate parties and does not undermine legitimate political process	Does not alienate workers Does not reproduce relations
Workplace ideology	Scientific management	Scientific management	Individual fulfillment through work	Individual fulfillment through evocation of valued social meanings	[Several conflicting ideologies]	Worker's control over production

64
•
Rob Kling

1. ábra 1 Forrás: (Rob Kling, 1989) Theoretical Perspectives Adopted by Social Analysis Compute

Új rendszerek elleni tiltakozás

Az új vállalat irányítási rendszerek vagy üzleti intelligencia megoldások bevezetése a munkahelyeken jelentős változásokat hozhat magával, és néha a szervezet ellenállásával találkozhatunk.

(Kling, 1998)

Néhány lehetséges tényező és mód, ahogyan a munkahelyek ellenállhatnak ezeknek a változásoknak:

Bizonytalanság és félelem:

Az új technológiák bevezetése gyakran hoz magával bizonytalanságot a munkatársak körében. Az emberek attól tartanak, hogy nem tudnak majd alkalmazkodni az új rendszerekhez, vagy attól, hogy a változások negatív hatással lehetnek a munkakörükre. Az ilyen félelmek vezethetnek ellenálláshoz.

(Gyula, 2015)

Hiányzó vagy hibás kommunikáció:

Ha a bevezetés során nem történik megfelelő kommunikáció, és az alkalmazottak nem értik az új rendszerek előnyeit, könnyen kialakulhat ellenállás. Az embereknek világosan meg kell érteniük, miért van szükség az új rendszerekre, és hogyan segíthetnek a mindennapi munkájukban.

(Gyula, 2015)

Hagyományok és rutinok:

A vállalatoknál gyakran meglévő hagyományok és rutinok miatt az emberek nem mindig hajlandók elhagyni a megszokott munkamódszereiket. Az új rendszerek bevezetése ilyenkor változást követel meg, és ennek az ellenállása a hagyományok iránti ragaszkodásból fakadhat.

(Gyula, 2015)

Képzés hiánya:

Ha a munkavállalók nem kapnak megfelelő képzést az új rendszerek használatára, akkor a bizonytalanság és a félreértések növekedhetnek, ami ellenállást szülhet.

(Gyula, 2015)

Az új vállalat irányítási rendszerek bevezetése tehát nem csak technológiai, hanem emberi kihívásokat is von maga után. Az ellenállás csökkentése érdekében a vállalatoknak stratégikusan kell kezelniük a kommunikációt, a képzést és a vezetési módszereket.

Rendszerek Implementálása

Az interkulturális vállalatokban az új vállalat irányítási rendszerek vagy üzleti intelligencia bevezetése kihívásokkal teli folyamat lehet, mivel a különböző kultúrákból érkező munkatársak eltérően reagálhatnak a változásokra. Ezért a változásokat vezető szerepet az alábbi szereplőknek kellene vállalniuk ám sok esetben a munkavállalók vagy az operatív réteg magára marad ezeknek az implementálása és kiszervezése:

Vezetőség és Felsővezetés:

A fő felelősség a változások irányításáért a vezetésre és a felsővezetésre hárul. Az interkulturális vezetőknek kiemelten figyelembe kell venniük a különböző kultúrákból érkező munkatársak reakcióit és érzékenységeit, és ezt tükröznie kell a változásmenedzsment stratégiájukban.

Változásmenedzsment Csoport:

Egy specifikusan interkulturális változásmenedzsment csapat kinevezése segíthet abban, hogy a különböző kultúrák szükségleteit szem előtt tartva hatékonyan vezessék be az új rendszereket. Az ilyen csapat képes személyre szabott megközelítéseket alkalmazni a munkatársak bevonásához és támogatásához.

Interkulturális Mentorok és Képzés:

Az interkulturális mentorok és trénerek bevonása kulcsfontosságú. Ezek a szakemberek segíthetnek a munkatársaknak az új irányítási rendszerek és üzleti intelligencia elfogadásában, figyelembe véve a különböző kultúrákban gyökerező gondolkodásmódokat.

Kétirányú Kommunikáció:

Az interkulturális vállalatokban még hangsúlyosabb a részletes és kétirányú kommunikáció szükségessége. A vezetőségnek gondoskodnia kell arról, hogy az információk világosak és érthetők legyenek, különös tekintettel a különböző nyelvekre és kommunikációs stílusokra.

Alulról Felfelé Támogatás:

Az alulról felfelé támogatás nélkülözhetetlen. A vezetőségnek nyitottnak kell lennie az alkalmazottak visszajelzéseire és aggodalmaira, és aktívan reagálnia kell azokra.

A változások irányítása tehát nem csupán a vezetőség felelőssége, hanem egy kulturális érzékenységre és együttműködésre épülő csapatmunka is. Az interkulturális változások sikeréhez elengedhetetlen a vezetőség kulturális érzékenysége és az egyes kultúrák tiszteletben tartása a változások folyamán.

Technológiai Elfogadási modell (TAM)

Az üzleti intelligencia rendszerek bevezetésekor kulcsfontosságú tényező a felhasználói elfogadás, hiszen a rendszer csak akkor hozza meg a várt üzleti értéket, ha az alkalmazók széles körben elfogadják és használják. Ebben a kontextusban a TAM modell két alapvető dimenziója, a Perceived Ease of Use (Használhatóság észlelése) és a Perceived Usefulness (Hasznosság észlelése) kulcsfontosságúak.

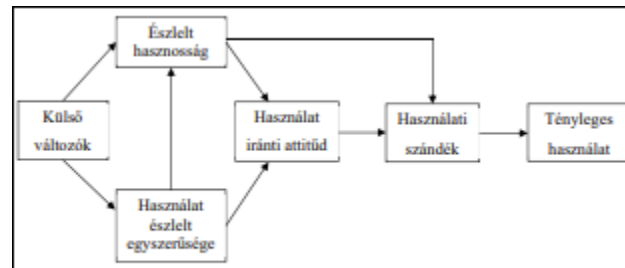
Használhatóság észlelése (PU):

Az üzleti intelligencia rendszerek használhatósága kritikus fontosságú a felhasználói elfogadás szempontjából. A rendszernek intuitívnak és könnyen kezelhetőnek kell lennie, hogy a felhasználók gyorsan elsajátíthassák és hatékonyan használhassák. Ezen dimenzió megfelelő kezelése a TAM modell PU komponensével összhangban lehet, hiszen az, hogy az egyén mennyire találja a rendszert könnyen kezelhetőnek, közvetlenül befolyásolja a szándékát a használatra.

Hasznosság észlelése (PEOU):

A TAM másik dimenziója, a Perceived Usefulness, hangsúlyozza, hogy az egyének mennyire látják hasznosnak az adott technológiát. Az üzleti intelligencia rendszerek esetében ez azt jelenti, hogy az információk, jelentések és elemzések, amelyeket a rendszer biztosít, valóban relevánsak és segítik a

döntéshozatalt. A felhasználóknak meg kell érteniük, hogy a rendszer mennyire hozzájárul a munkájuk hatékonyságához és az üzleti eredmények javításához.



Forrás: Davis et al. (1989)

ábra 2 Forrás:(Davis et al 1989) TAM folyamat ábra

Az üzleti intelligencia alkalmazása az interkulturális vállalati környezetben, különösen a pénzügyi területen, több előnnyel is járhat.

Adatok elemzése és döntéshozatal:

A pénzügyi területen az adatok gyors és pontos elemzése kiemelten fontos a stratégiai döntések meghozatalához. Az üzleti intelligencia eszközök segítségével a pénzügyi vezetők könnyedén navigálhatnak az adathalmazokban, és gyorsan azonosíthatják a pénzügyi teljesítmény kiemelkedő és problémás területeit. A BI által nyújtott rugalmasság lehetővé teszi a pénzügyi csapatoknak, hogy testreszabhassák riportjaikat, figyelembe véve a különböző kulturális és piaci kontextusokat.

Rugalmas riportolás és követés:

Az interkulturális vállalatok számára az üzleti intelligencia egyfajta hidat teremthet a különböző kultúrák között. Az egységesített adatok és riportok lehetőséget teremtenek a pénzügyi csapatok számára, hogy egységes nyelvet beszéljenek és hatékonyabban kommunikáljanak. Ezen keresztül a különböző régiókban működő pénzügyi szakemberek könnyebben megérthetik egymás szükségleteit és kontextusát.

Interkulturális kommunikáció és együttműködés:

Az üzleti intelligencia alkalmazása a pénzügyi területen emellett lehetőséget teremt a vállalatok számára, hogy gyorsan és hatékonyan adaptáljanak a különböző piaci és kulturális változásokhoz. A pénzügyi vezetőknek könnyen hozzáférhetővé válnak az adatok, amelyek alapján informált döntéseket hozhatnak az üzleti stratégiákat illetően.

Összességében az üzleti intelligencia és az interkulturális vállalati kontextus együttes alkalmazása segíthet abban, hogy a pénzügyi osztályok hatékonyabban működjenek, és könnyebben alkalmazkodjanak az egyre változó üzleti környezethez. Az adatvezérelt döntéshozatal és az interkulturális együttműködés elősegítheti a vállalatok globális sikereit a pénzügyi területen.

A technológiaelfogadás-modellek

MODELL	FÜGGETLEN VÁLTOZÓK	MODERÁLÓ VÁLTOZÓK	FÜGGŐ VÁLTOZÓK	A MODELL POZITÍVUMAI**	A MODELL NEGATÍVUMAI**
TAM 1 {Davis, 1989 #55}	<ul style="list-style-type: none"> • Külső változók 		<ul style="list-style-type: none"> • Észlelt hasznosság • Használat észlelt egyszerűsége • Használat iránti attitűd • Használati szándék • Tényleges használat 	<ul style="list-style-type: none"> • Széles körben elfogadott modell, amely a többi modell alapjául szolgált 	<ul style="list-style-type: none"> • Külső változók általános megfogalmazása • Fontos egyéni tényezők figyelmen kívül hagyása (pl. nem, életkor)
TAM2 (Venkatesh et al., 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Szubjektív norma* • Imázs • Munkához való illeszkedés • Kimenet minősége • Eredmény láthatósága 	<ul style="list-style-type: none"> • Tapasztalat • Önkéntesség 	<ul style="list-style-type: none"> • Észlelt hasznosság • Használat észlelt egyszerűsége • Használati szándék • Tényleges használat 	<ul style="list-style-type: none"> • Észlelt hasznosságot befolyásoló külső változók kifejtése 	<ul style="list-style-type: none"> • Használat észlelt egyszerűségét befolyásoló tényezők változtatlanul hagyása • Fontos egyéni tényezők figyelmen kívül hagyása (pl. nem, életkor)
TAM 3 (Venkatesh és Bala, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Szubjektív norma • Imázs • Munkához való illeszkedés • Kimenet minősége • Eredmény láthatósága • Technikai én-hatékonyosság • Észlelt külső kontroll • Technológiai szorongás • Technológia játékosága • Észlelt élvezeti érték • Objektív használhatóság 	<ul style="list-style-type: none"> • Tapasztalat • Önkéntesség • Kimenet minősége 	<ul style="list-style-type: none"> • Észlelt hasznosság • Használat észlelt egyszerűsége • Használati szándék • Tényleges használat 	<ul style="list-style-type: none"> • A legtöbb befolyásoló tényezőt tartalmazó, komplex modell 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontos egyéni tényezők figyelmen kívül hagyása (pl. nem, életkor)
UTAUT (Venkatesh et al., 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Várható teljesítmény • Várható szükséges erőfeszítés • Társadalmi hatás • Elősegítő feltételek 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem • Életkor 	<ul style="list-style-type: none"> • Használati szándék • Tényleges használat 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyolc korábbi elméletet egyesít • Fontos egyéni tényezők bevezetése 	<ul style="list-style-type: none"> • Elsősorban munkahelyi környezetre lett megalkotva
UTAUT 2 (Venkatesh et al., 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Várható teljesítmény • Várható szükséges erőfeszítés • Társadalmi hatás • Elősegítő feltételek • Hedonista motiváció • Ár-érték • Szokás 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem • Életkor • Tapasztalat 	<ul style="list-style-type: none"> • Használati szándék • Tényleges használat 	<ul style="list-style-type: none"> • Fogyasztói környezetben alkalmazott technológiák elfogadását vizsgáló tényezők megjelenése 	

ábra 3 Forrás: Keszev János Technológia elfogadás modellek

A TAM modell további két dimenziója, a Behavioral Intention to Use (Szándék a használatra) és az Actual System Use (Valós használat), a gyakorlati alkalmazás és az aktív használat szempontjából szolgálnak útmutatással. A szándék a használatra azt mutatja, hogy az egyén mennyire elkötelezett a rendszer aktív alkalmazása mellett, míg az aktuális használat az egyén tényleges viselkedését tükrözi a rendszer használata terén.

(ÁGNES, 2021)

Az összehangolt alkalmazásukkal az üzleti intelligencia rendszerek és a TAM lehetőséget teremtenek arra, hogy a vállalatok hatékonyan tervezhessék meg és implementálhassák az informatikai eszközöket, miközben

biztosítják a felhasználók széles körű elfogadását és használatát. Az adatvezérelt döntéshozatal és a technológiai elfogadás pszichológiai szempontjainak kombinációja segíthet abban, hogy az üzleti intelligencia rendszerek valóban hozzájáruljanak a vállalati sikerhez.

Technológiai Elfogadási modell 2 (TAM2)

Az üzleti intelligencia (Business Intelligence, BI) és a Technológia Elfogadási Modell 2 (Technology Acceptance Model 2, TAM2) összekapcsolása segíthet abban, hogy még részletesebb megértést nyerjünk az informatikai rendszerek elfogadásával és használatával kapcsolatos folyamatokról az üzleti környezetben. Az üzleti intelligencia adataink elemzését és az üzleti döntések támogatását szolgálja, míg a TAM2 az informatikai rendszerek elfogadására és használatára összpontosít.

(Davis, 2000)

Adatok elemzése a BI segítségével:

Az üzleti intelligencia rendszerek által nyújtott adatok elemzése segíthet az informatikai rendszerek teljesítményének és megbízhatóságának értékelésében. Az üzleti döntéshozók ezen elemzések alapján könnyebben megállapíthatják, hogyan befolyásolja a rendszer teljesítménye és megbízhatósága az alkalmazottak hajlandóságát az elfogadásra és használatra.

Felhasználói élmény elemzése és fejlesztése:

Az üzleti intelligencia eszközök segítségével monitorozhatók és elemzhetők a felhasználói viselkedési minták az informatikai rendszerekkel kapcsolatban. Az adatok alapján a vállalat könnyebben azonosíthatja a felhasználói elégedettség és az elfogadás kulcstényezőit, és ezeket a felismeréseket felhasználhatja a rendszer továbbfejlesztése érdekében.

Személyreszabott felhasználói élmény kialakítása:

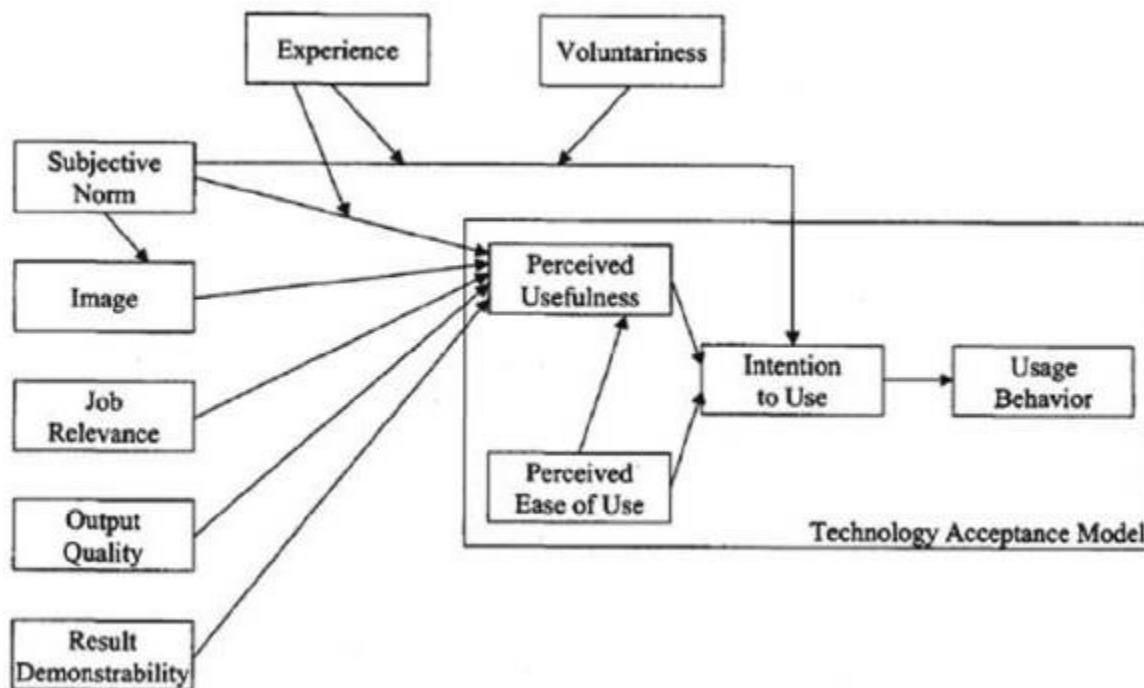
Az üzleti intelligencia által rendelkezésre álló adatok felhasználhatók a felhasználók szegmentálására és az igényeiknek megfelelően személyre szabott felhasználói élmények kialakítására. Ez a személyre szabottság növelheti az informatikai rendszerek elfogadását, mivel az egyének könnyebben alkalmazkodnak az olyan rendszerekhez, amelyek személyre szabottak az egyedi igényeikhez.

Társadalmi befolyás elemzése:

Az üzleti intelligencia segíthet azonosítani a társadalmi tényezőket és csoportdinamikákat az informatikai rendszerek elfogadásával kapcsolatban. Ezek a társadalmi elemzések a TAM2-ben is vizsgált szociális

befolyásnak felelnek meg, és segíthetnek megérteni, hogyan befolyásolják az egyének döntéseit az informatikai rendszerek elfogadása terén.

Az üzleti intelligencia és a TAM2 kombinációja segíthet a vállalatoknak abban, hogy proaktívabban és hatékonyabban kezeljék az informatikai rendszerek elfogadásával kapcsolatos kihívásokat és lehetőségeket az üzleti kontextusban.

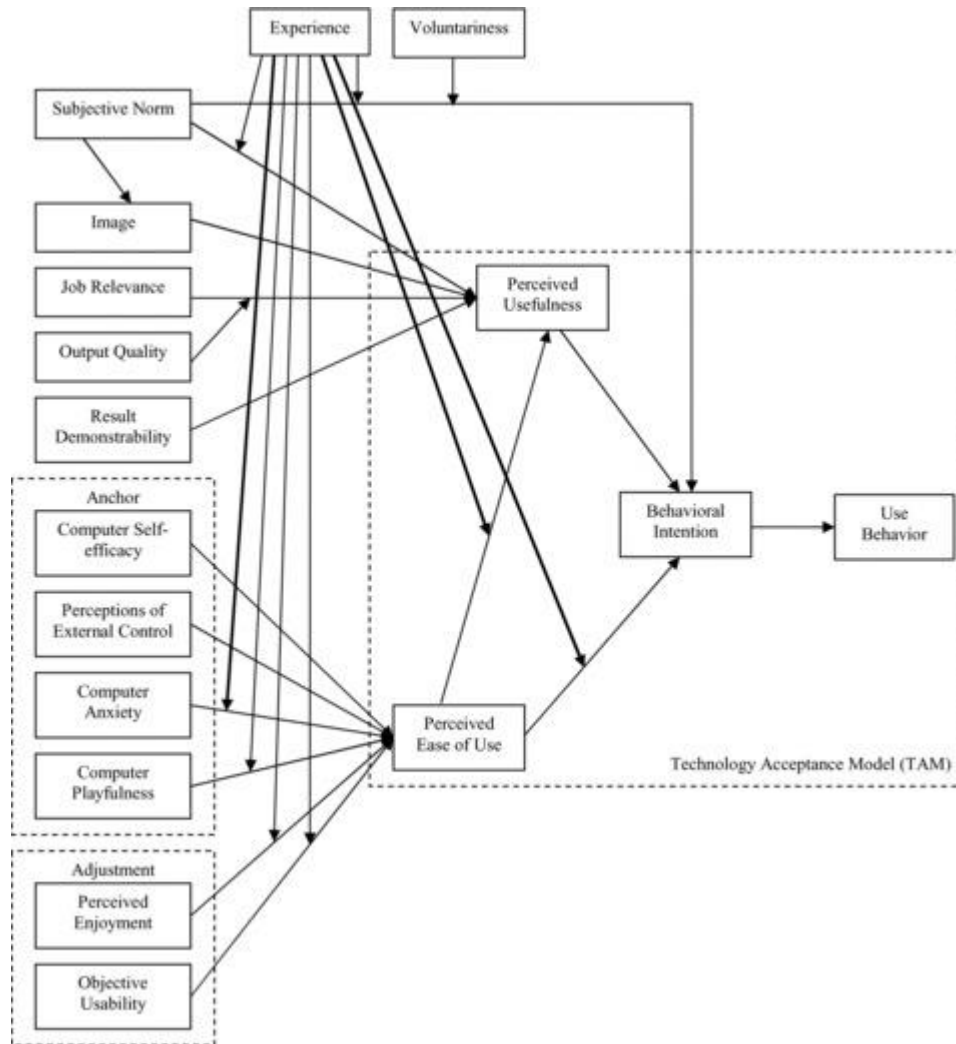


ábra 4 Forrás: (Balasi 2000) TAM2 folyamat ábra

Technológiai Elfogadási modell 3 (TAM3)

A TAM 3 egy továbbfejlesztett változata, amelyet Venkatesh és Bala (2008) vezetett be. Ez a modell három fő összetevőből áll: az észlelt hasznosság, az észlelt könnyűség és a szociális befolyás. Az észlelt hasznosság azt méri, hogy a felhasználó úgy véli-e, hogy a technológia valóban hasznos lesz számára. Az észlelt könnyűség az új technológia használatának percepcióját méri, mennyire könnyű az elfogadás és a használat. A szociális befolyás pedig azt vizsgálja, hogy a személyek mennyire érzik azt, hogy a környezetükben lévők elfogadják az adott technológiát.

(Bala, 2008)



ábra 5 Forrás: (Balasi 2008) TAM3 folyamat ábra

A Technology Acceptance Model 3 (TAM3) egy kibővített változata a modellnek, amely bevezeti a következő változókat:

Külső változók:

Ezek olyan tényezőket jelentenek, amelyek nem tartoznak közvetlenül az észlelt hasznossághoz vagy az észlelt könnyűséghez. Például a külső változók lehetnek a szociális normák, a szervezeti kultúra vagy az egyéni jellemzők.

Megelőző változók:

Ezek olyan tényezőket jelentenek, amelyek előre megjósolják az észlelt hasznosságot vagy az észlelt könnyűséget. Például a felhasználók korábbi tapasztalatai, ismeretei vagy a technológiai támogatás.

Az interkulturális vállalatok kontextusában az elfogadási modellek alkalmazása összetettebb lehet. Az interkulturális környezetekben a különböző kultúrák eltérően reagálhatnak a technológiákra és az üzleti intelligencia alkalmazására. Az interkulturális vállalatoknak figyelembe kell venniük a különböző kulturális értékeket, normákat és preferenciákat, amikor bevezetik és alkalmazzák az ilyen típusú technológiákat.

Az Üzleti Intelligencia és a TAM3 együttes alkalmazásával lehetőség nyílik az informatikai bevezetések sikeresebb tervezésére és végrehajtására, mivel figyelembe veszi a felhasználók attitűdjeit és a rendszerrel szembeni elfogadásuk kulcsfontosságú tényezőit.

"Az implementáció hatásainak tekintetében gyakran nagyobb bizonytalansággal járnak, amelyek növekvő bizonytalanság mellett a technológia elfogadásával járó vállalozási kockázattal is összefügghetnek. Ahogy az unszicherheit nő, úgy növekszik az a vállalozási kockázat is, amely a technológia elfogadásával jár. Ezt a kockázatot valószínűleg csak akkor vállalják be, ha meggyőző teljesítményjellemzők állnak rendelkezésre, és elegendő rendelkezésre állás biztosított. Az a feltételezés merül fel, hogy pozitív összefüggés van a technológia negatív értékelése és a vállalozás proaktivitása között az elfogadás során:

Minél negatívabb a technológiai körülmények értékelése, annál erőteljesebb lesz a negatív hatás a vállalozás proaktivitására a technológia elfogadásakor."

(Janis Kossahl, 2012)

A rendszerfókuszú modellek az ellenállást a rendszer jellemzőivel magyarázzák, mint például a felhasználói interfész milyensége, adatminőség, rendszerteljesítmény. Az interakció-fókuszú modellek szerint a különböző szervezeti tagok másként érzékelik a rendszer jellemzőit és hatását, következésképpen különböző jelentéseket társítanak hozzá. Az ellenállás oka az új rendszer és a felhasználó közti interakció által okozott veszteség, ami lehet például egy megváltozott hatalmi viszonyrendszer vagy az erőforrások újfajta elosztása a szervezeti egységek között

(Ali et al., 2016).

Dubin, egy fontos társadalomtudományi szakértő, arról beszél, hogy a társadalomtudományi elméletek összekapcsolása nem történt meg olyan hatékonyan, mint a fizikai tudományokban. A tanulmány arra összpontosít, hogy hogyan lehet logikus elvek alapján összeilleszteni az egyéni technológiai attitűdök elméleteit, és új elméleteket fejleszteni ezen az alapon. Emellett azt hangsúlyozza, hogy nem célszerű egy integrált mérési modellt javasolni, de bemutatja, hogyan lehet a keretrendszerüket használni az új elméletek kidolgozásához.

(Theories of Emotion, n.d.)

Következmény

A sikeres változashoz tehát nem elegendő a vezetői szándék, a változás racionalitásának bizonyítása, ehhez a változást elősegítő és akadályozó erők viszonyát kell tisztán látni

(Gyula, 2015)

$$\text{Változás} = E \times M \times F > K$$

ábra 6 Beer képlet

Azaz változás csak akkor valószínű, ha változást elősegítő, támogató tényezők (elégedetlenség, modell és folyamat) ellensúlyozzák a változás költségeit. A változást elősegítő tényezők szorzással való összekapcsolása az sejteti, hogy azok közül bármelyik hiányzik, vagy legalábbis nem kielégítően erős, az önmagában korlátja lehet a sikeres változásnak.

(Gyula, 2015)

Az előző megállapításokat alkalmazva:

Elégedetlenség (Dissatisfaction):

- Az üzleti intelligencia segíthet az adatok elemzésében és az üzleti teljesítmény kiértékelésében. Az interkulturális vállalatoknál az eszköz segíthet azonosítani olyan területeket, ahol a kulturális különbségek problémákat okoznak vagy elégedetlenséget eredményeznek.

Modell (Model):

- Az üzleti intelligencia modellek segítségével a vállalatok képesek tervezni és előrejelzéseket készíteni. Az interkulturális vállalatoknál ez lehetővé teszi, hogy a vezetés előre lássa, hogyan befolyásolhatják a kulturális tényezők a működést, és ennek megfelelően módosítsák üzleti modelljüket.

Folyamat (Process):

- Az üzleti intelligencia lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy adataik alapján optimalizálják folyamataikat. Az interkulturális vállalatoknál ez azt jelenti, hogy a kulturális különbségek figyelembevételével finomhangolhatják üzleti folyamataikat a hatékonyabb és konfliktusmentesebb működés érdekében.

Ezen tényezők összekapcsolása azt mutatja, hogy az üzleti intelligencia alkalmazása interkulturális vállalatokban lehetővé teszi az elégedettség kezelését, a modellek kialakítását és a folyamatok optimalizálását. Mindezek a tényezők kulcsfontosságúak a sikeres változási folyamatokban. Amennyiben bármelyik tényező hiányzik vagy nem megfelelően erős, az korlátokat állíthat a változás hatékony végrehajtása elé, és ebben az esetben az üzleti intelligencia további támogatást vagy fejlesztést igényelhet a kívánt eredmények eléréséhez.

Az IT-rendszer elfogadásának szakaszában a döntés arról születik, hogy a szervezet alkalmazni fogja-e az adott informatikai rendszert. Ez a folyamat általában több lépcsőből áll, és különböző szempontokat kell figyelembe venni a döntés meghozatala során. Fontos hangsúlyozni, hogy annak ellenére, hogy a döntés megszületik, az IT-rendszer használata nem feltétlenül terjed ki az egész szervezetre. Gyakran előfordul, hogy csak bizonyos részlegek vagy munkacsoportok veszik igénybe a technológiát.

A döntési folyamat során számos tényezőt kell figyelembe venni, például az informatikai rendszer funkcionalitását, kompatibilitását a meglévő infrastruktúrával, az alkalmazott technológiák hatékonyságát és költséghatékonyságát. A szervezet vezetése és döntéshozói általában alaposan megvizsgálják ezeket a szempontokat, mielőtt végleges döntést hoznak az IT-rendszer elfogadásáról.

Annak ellenére, hogy a döntés megszületik, a széles körű használatot korlátozhatja az implementáció fázisában felmerülő kihívások, az alkalmazott tréningek hiánya vagy az alkalmazók ellenállása. Ezért előfordulhat, hogy az IT-rendszer csak néhány részleg vagy munkatárs által kerül használatba, és nem terjed ki az egész szervezetre. Ezért fontos a rendszer bevezetése során hatékony kommunikáció, felhasználók részvételének biztosítása és az esetleges problémák kezelése az elfogadási folyamat során.

(Puklavec et al, 2018)

Módszertan

Felvezetése

A kutatás célja a vezetőségi szint által meghatározott riportálási elvárások és az operatív szint működése közötti kapcsolatok feltárása, különös tekintettel az üzleti intelligencia (BI) rendszerek szemszögéből. A menedzsmenti elvárások széles skálát érinthetnek, beleértve a prioritások és célok meghatározását, az adatigény és -beszerzés alakulását, valamint a riportolási formátumok és időkeretek megszabását. Ezek az elvárások, amelyek a vezetőség stratégiai irányait tükrözik, jelentős hatást gyakorolhatnak az operatív tevékenységekre és az üzleti intelligencia rendszerek alkalmazására a vállalati környezetben. A kutatás arra törekszik, hogy mélyebb betekintést nyújtson abba, hogyan formálják meg ezek az elvárások az operatív szint mindennapi működését, és hogyan befolyásolják az üzleti intelligencia rendszerek hatékonyságát a vállalati kontextusban.

A fenti szövegből a következő feltételezéseket lehet levonni:

Prioritások és Célkitűzések:

Az operatív szint működése erősen függ a vezetőség által meghatározott riportálási elvárásoktól. Ha a vezetőség számára kulcsfontosságú adatok és riportok vannak, ezek előtérbe kerülhetnek az operatív tevékenységeknél, és az operatív szintnek ezekre kell összpontosítania a mindennapi munkában.

Adatigény és Beszerzés:

A vezetőség által meghatározott elvárások befolyásolják az adatigényt és beszerzést az operatív szinten. Az operatív szintnek biztosítania kell azokat az adatokat, amelyekre a vezetésnek szüksége van a stratégiai döntések meghozatalához. Ez változó adatigényeket és adatintegrációs kihívásokat hozhat magával.

Riportolási Formátumok és Időkeretek:

A riportolási formátumok és időkeretek az operatív szint működését is befolyásolják. Az operatív szintnek alkalmazkodnia kell a vezetőség által elvárt riportolási formátumokhoz és időbeli korlátokhoz, ami hatással lehet a riportolási folyamatok hatékonyságára.

Átláthatóság és Kommunikáció:

A menedzsmenti elvárások elősegíthetik az átláthatóságot és a kommunikációt az operatív és vezetői szintek között. Ez a stratégiai irányok jobb megértését eredményezheti az operatív szinten, ami a mindennapi munkára is hatással lehet.

Üzleti Intelligencia Rendszerek alkalmazása:

A kutatás azt célozza meg, hogy megértse, hogyan terjednek át a menedzsmenti elvárások az operatív szintre, és milyen módon formálják meg az üzleti intelligencia rendszerek alkalmazását a vállalati környezetben. Ez arra utal, hogy a BI rendszerek működése és alkalmazása szorosan kapcsolódik a vezetői elvárásokhoz és ezek áttérjedéséhez az operatív szintre.

Ezen feltételezések alapján a vizsgálat fókuszálhat az operatív és vezetői szint közötti kapcsolatokra, az adatigényekre, a riportolási folyamatok hatékonyságára és az üzleti intelligencia rendszerek alkalmazására a vezetői elvárások tükrében.

Feltételezések Menedzseri oldalról

A vezetők fontosnak tartják sok esetben hogy áttudják tekinteni és értékelni tudják azokat a feltételezéseket, melyek a menedzseri szinttel és a stratégiai döntéshozattal kapcsolatban merülnek fel.

Lentebb pár példával szeretném részletezni öt pozitív és öt negatív feltételezést, hogy még mélyebb betekintést nyújtsak a témába.

Pozitív Feltételezések - Menedzseri Oldal:

Stratégiai Döntések Támogatása:

A feltételezés, miszerint a menedzseri szint által meghatározott riportálási elvárások hatékonyan támogatják a stratégiai döntéshozatalt, kulcsfontosságú a szervezet sikeres működése szempontjából. Az üzleti intelligencia rendszerek ebben a kontextusban segítenek a gyors és pontos információelemzésben, ami nélkülözhetetlen a stratégiai célok eléréséhez.

Átláthatóság és Kommunikáció:

A második feltételezés alapján a vezetőségi elvárások növelik az átláthatóságot és a kommunikációt a menedzseri és operatív szintek között. Ez a hatékony információáramlást és az üzleti célok hatékony átadását segíti elő.

Optimalizált Adatigény és Beszerzés:

A harmadik feltételezés azt sugallja, hogy a menedzseri szint által meghatározott adatigény és beszerzési követelmények segítik az operatív szintet az olyan adatok gyűjtésében, melyek kritikusak a stratégiai

tervezéshez és döntéshozatalhoz. Ezáltal a szervezet képes pontosan reagálni a változó környezeti feltételekre.

Riportolási Hatékonyság:

A riportolási folyamatok hatékonyságának növelése a negyedik feltételezés, amely szerint a vezetőségi elvárásokra való gyors reagálás és az alkalmazkodás a riportolási formátumokhoz javítja a menedzseri szinten zajló riportolási folyamatok hatékonyságát.

Üzleti Intelligencia Rendszerek Sikeres Implementációja:

Az ötödik feltételezés szerint a menedzseri elvárások hozzájárulnak az üzleti intelligencia rendszerek sikeres implementációjához. Ezáltal a menedzseri szint könnyen elérheti és értelmezheti a stratégiai adatokat, elősegítve a hatékony döntéshozatalt.

Negatív Feltételezések - Menedzseri Oldal:

Elmosódott Prioritások és Célok:

Az első negatív feltételezés arra utal, hogy az operatív szint prioritásai és céloai elveszhetnek a menedzseri elvárások túlzottan általános vagy ellentmondásos jellegében. Ez potenciálisan csökkentheti a szervezet hatékonyságát és eredményességét.

Adatigény és Beszerzési Nehézségek:

A második negatív feltételezés azt sugallja, hogy a menedzseri elvárások miatt az adatigény és beszerzési folyamatok bonyolultabbá válhatnak az operatív szint számára, ami időigényes és erőforrásigényes folyamatokhoz vezethet.

Riportolási Folyamatok Lassulása:

A szigorú riportolási elvárások és rövid időkeretek lassíthatják a riportolási folyamatokat, amelyek hosszabb válaszidőhöz és kevésbé részletes riportokhoz vezethetnek, mint amire a menedzsernek szüksége lenne.

Kommunikációs Zavarok:

A negyedik negatív feltételezés szerint a menedzseri elvárások nem mindig támogatják a hatékony kommunikációt az operatív és vezetői szintek között, ami kommunikációs zavarokhoz és félreértésekhez vezethet a szervezetben.

Üzleti Intelligencia Rendszerek Alulhasználata:

Az utolsó negatív feltételezés szerint a menedzseri elvárások hiánya vagy hiányos megfogalmazása miatt az üzleti intelligencia rendszerek alulhasználva maradnak. Ennek eredményeként a rendszerek nem képesek teljes mértékben támogatni a stratégiai döntéshozatalt, és elveszhet a bennük rejlő potenciál.

Feltételezések Operatív szint oldalról

A mindennapi operatív szinten tapasztalható dinamikus kihívások közepette rendszeresen szembesülünk a vezetőség által előírt riportálási elvárásokkal. Ez a folyamatosan változó környezet kihívást jelent számunkra abban, hogy miként tudjuk hatékonyan összehangolni a mindennapi feladatainkat a stratégiai irányelvekkel.

Az adatigény, a riportolási formátumok és az üzleti intelligencia rendszerek alkalmazása mind olyan faktorok, amelyek jelentős mértékben formálják és alakítják mindennapi munkafolyamatainkat.

Az éleslátó vezetőség stratégiai elvárásai útmutatást nyújtanak számunkra abban, hogyan tehetjük a mindennapi munkánkat összhangba a vállalat hosszú távú céljaival.

Ebben a kontextusban szeretném kifejtetni, hogy miként érint minket személyesen a vezetőség elvárásainak teljesítése, és milyen erőfeszítéseket teszünk az operatív szinten annak érdekében, hogy megfeleljünk ezeknek a magas szintű követelményeknek. Az üzleti intelligencia rendszerek széleskörű alkalmazása és az ezekből származó kihívások is kiemelt figyelmet érdemelnek, hiszen ezek hozzájárulnak mindennapi tevékenységeink hatékonyságához és eredményességéhez.

Pozitív Feltételezések - Operatív Szint:

Jól Definiált Célok és Prioritások:

Feltételezés: Az operatív szint hatékonyan adaptálja a vezetőségi elvárásokat, és ezáltal jól definiált célokat és prioritásokat határoz meg a mindennapi munkában.

Hatékony Adatigény és Beszerzés:

Feltételezés: Az operatív szint sikeresen kielégíti a vezetőség által meghatározott adatigényt, és az adatbeszerzési folyamatok hatékonyan működnek.

Rugalmas Riportolási Folyamatok:

Feltételezés: Az operatív szint rugalmasan alkalmazkodik a riportolási formátumokhoz és időkeretekhez, biztosítva ezzel a hatékony riportolási folyamatokat.

Jó Kommunikáció a Vezetőséggel:

Feltételezés: A vezetőségi elvárások elősegítik a hatékony kommunikációt az operatív és vezetői szintek között, ami segíti a stratégiai irányok megértését és követését.

Üzleti Intelligencia Rendszerek Hatékony Használata:

Feltételezés: Az operatív szint sikeresen alkalmazza az üzleti intelligencia rendszereket a vezetőség által meghatározott elvárások kielégítésére, és ezáltal hozzájárul a stratégiai célok eléréséhez.

Negatív Feltételezések - Operatív Szint:

Zavaros Célok és Prioritások:

Feltételezés: Az operatív szint számára nehezen érthetőek vagy zavarosak a vezetőségi elvárások, ami zavarokat okoz a célok és prioritások meghatározásában.

Adatigény és Beszerzési Nehézségek:

Feltételezés: Az operatív szint nehezen tudja kielégíteni a vezetőség által meghatározott adatigényt, és a beszerzési folyamatok nehézségekbe ütköznek.

Riportolási Folyamatok Lassulása:

Feltételezés: A szigorú riportolási elvárások és időkeretek lassítják a riportolási folyamatokat, ami a hatékonyság csökkenéséhez vezet.

Kommunikációs Hiányosságok:

Feltételezés: A vezetőségi elvárások nem mindig támogatják a hatékony kommunikációt az operatív és vezetői szintek között, ami zavart és információvesztést okoz.

Alulhasznált Üzleti Intelligencia Rendszerek:

Feltételezés: Az operatív szint nem használja ki teljes mértékben az üzleti intelligencia rendszereket a vezetőség elvárásainak kielégítésére, ami a stratégiai célok teljesítésének kihívásait eredményezheti.

Kiket akarok felkeresni a témával kapcsolatosan?

Az üzleti intelligencia (BI) rendszerek fontos szerepet játszanak a vállalatok működésében, mivel segítenek az adatok elemzésében és értelmezésében, amelyekre alapozva a döntéshozók hatékonyabb és jobb vállalati döntéseket hozhatnak. Az alábbiakban részletezem, miért érdemes a CFO-t, osztályvezetőket, és a BI rendszerekkel dolgozó szakembereket keresni a kérdéseiddel kapcsolatban:

CFO (Pénzügyi Igazgató):

Stratégiai pénzügyi döntések: A CFO a pénzügyi terület felelőse, így az üzleti intelligencia rendszerek segítségével hatékonyabban fel tudja használni a pénzügyi adatokat stratégiai döntések meghozatalához.

Költségoptimalizáció: A BI rendszerek segíthetnek az erőforrások hatékonyabb felhasználásában, költségoptimalizációban, és a vállalati teljesítmény növelésében.

Osztályvezetők:

Működési hatékonyság: Az osztályvezetők az üzleti intelligencia rendszerek segítségével javíthatják az osztályuk működési hatékonyságát, követhetik az előrehaladást és azonosíthatnak területeket a fejlesztésre.

Adatvezérelt döntések: Az adatok alapján hozott döntések révén az osztályok gyorsabban reagálhatnak a változó piaci környezetre és jobban alkalmazkodhatnak az üzleti kihívásokhoz.

BI Rendszerfejlesztésért felelős Osztályvezető:

Rendszertervezés és fejlesztés: Az ő felelősségük az üzleti intelligencia rendszerek tervezése és fejlesztése. Ők segíthetnek technikai részletekben, implementációs folyamatokban és az alkalmazott technológiák kiválasztásában.

Felhasználói igények megértése: Ezek a vezetők a felhasználói igényeket ismerik, így a rendszerek a valós üzleti szükségletekre is válaszolhatnak.

BI Rendszereket használó szakemberek:

Felhasználói tapasztalatok: Azok, akik aktívan használják a BI rendszereket, első kézből beszámolhatnak a rendszer előnyeiről és kihívásairól. A felhasználói visszajelzések alapján lehet finomítani a rendszer működését.

Felhasználói igények: Az ő véleményük segíthet abban, hogy a rendszert továbbfejlesszék, és megfeleljenek az üzleti felhasználók igényeinek.

Az említett szereplők együttműködése kulcsfontosságú a sikeres BI rendszer bevezetéséhez és optimalizálásához. Az üzleti intelligencia rendszerek célja, hogy az adatokat stratégiai előnyre változtassa, és ezek a kulcsfontosságú szereplők mind hozzájárulhatnak a rendszer hatékony használatához és a vállalat sikeres működéséhez.

Kik töltötték ki az interjú kérdésemet?

Sajnos az esetek legnagyobb többségében az operatív szint dolgozói voltak azok akiket el tudtam érni nagyobb számban. De a CFO-t több hónapon keresztül keresés után sem tudtam elérni egy rövid interjúra.

A CFO az esetek többségében visszautasítja a találkozókat, amelyeket könnyen el lehetne rendezni e-mailen keresztül, mert idejét hatékonyan kívánja kezelni. A pénzügyi vezetők számára rendkívül fontos a hatékony időgazdálkodás, és az olyan ügyekkel, amelyek gyorsan és hatékonyan megoldhatók írásban, inkább az írásos kommunikáció felé hajlanak. Így minimalizálhatják az időráfordítást, és több figyelmet szentelhetnek a stratégiai döntéseknek és pénzügyi tervezésnek.

Miért lesz egyre könnyebb elérni az embereket minél lejjebb jövünk a ranglétrán:

Ahogy lejjebb kerülünk a ranglétrán, az emberek általában kevésbé vannak elfoglalva a stratégiai döntésekkel és magas szintű pénzügyi kérdésekkel. Az alacsonyabb szinten dolgozók gyakran rugalmasabbak az időbeosztásukkal és könnyebben elérhetők. Emellett az alacsonyabb szintű munkatársaknak gyakran nincs olyan szoros ütemtervük, mint a vezetői pozíciókban dolgozóknak, így könnyebben találnak időt a megbeszélésekre vagy találkozókra. Ezért a cég belső kommunikációja és együttműködése javulhat, ahogy az információk lefelé terjednek a hierarchiában.

Nagyon izgatott voltam, hogy több embert is elértem az operatív szintről, és megtudtam rengeteg olyan fantasztikus fejleményt ami jelenleg is zajlanak a cég életében. Mostanáig sikerült elérnem és bevonnom 10 operatív szintű kollégát, akik aktívan részt vesznek a BI rendszereink

használatában. Szeretném ezt az élményt megosztani, mert úgy érzem, ez a lépés hatalmas előrelépés a nem csak a szakdolgozatomban de a cég számára is nagy hatással lesza későbbiekben és rengeteg pozitív hatással jár.

Elsősorban az általuk nyújtott visszajelzés egyszerűen felbecsülhetetlen. Azok, akik napi szinten dolgoznak az operatív folyamatokban, hozzák a mindennapi tapasztalataikat, igényeiket és kihívásaikat a BI rendszereink használatával kapcsolatban. Ezek a visszajelzések nemcsak segítenek abban, hogy folyamatosan fejlesszük a

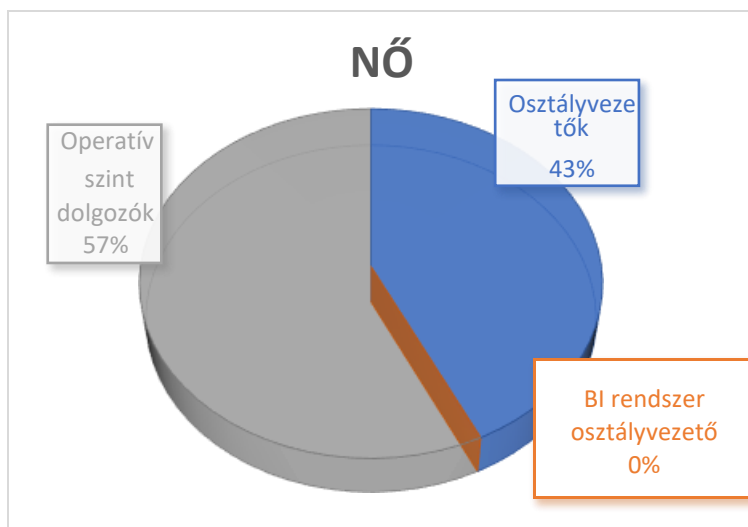
rendszerünket, hanem olyan részleteket is kiemelnek, amelyeket a fejlesztői csapat könnyen figyelmen kívül hagy vagy nem gondolná hogy hasznos lesz a felhasználók számára.

Másodsorban, ez a csapat nagyon segít abban, hogy a BI rendszerek szélesebb körű elfogadást élvezzenek a szervezetben belül. Nem csak a technológiai szempontokból, hanem a felhasználói élmény javítása és az emberek oktatása terén is. Azáltal, hogy ezek a kollégák aktívan részt vesznek az implementációs folyamatokban, mások is könnyebben követik őket, és jobban megértik, hogyan tudják használni a rendszert a mindennapi munkájuk során.

Ezen túlmenően, a BI rendszerekkel dolgozó operatív csapatunk nemcsak az eszközök elfogadottságát növeli, hanem a döntéshozatali folyamatokat is felgyorsítja és pontosabbá teszi. A naprakész és könnyen hozzáférhető adatok révén ezek a kollégák gyorsabban és hatékonyabban tudnak reagálni a változó piaci feltételekre és üzleti kihívásokra.

Végző soron, ez a csapat hatalmas lendületet ad a BI rendszereink számára, és segít abban, hogy az adatelemzés a mindennapi üzleti folyamatok szerves részévé váljon. Köszönettel tartozom mindenkinek az aktív részvételért, és alig várom, hogy lássam, milyen új lehetőségeket nyitnak meg számunkra a jövőben.

A végén a számok akiket elértem és egyéb összegzésük különböző oldalakról:

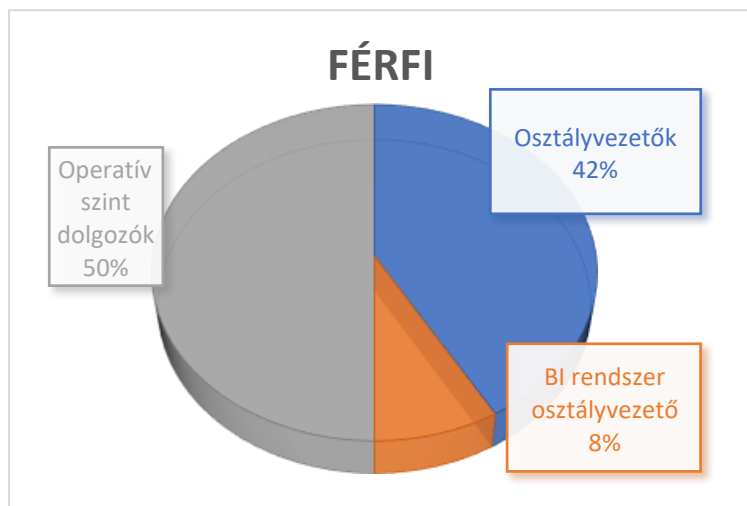


táblázat 1 Női megoszlás Menedzser és Operatív szint között

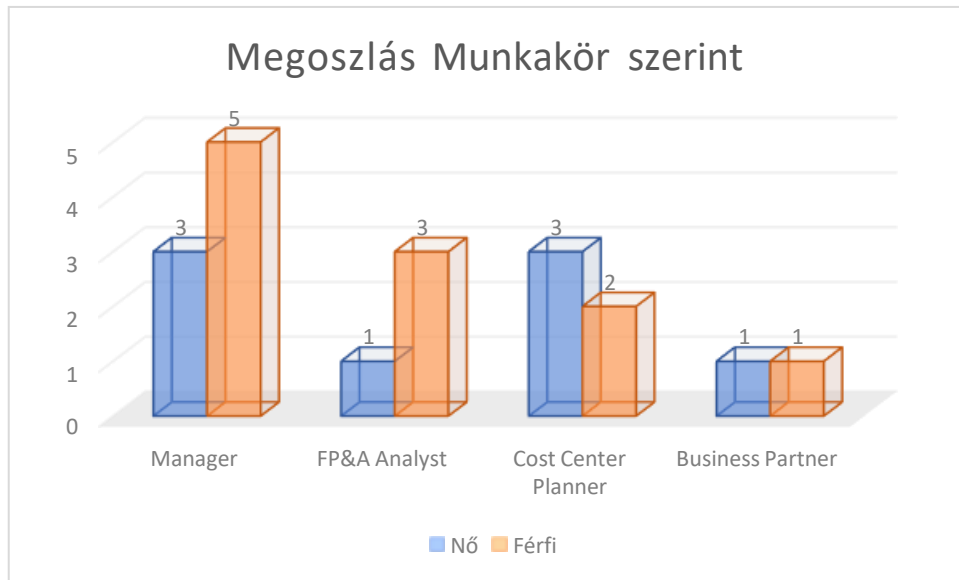
Az adatok alapján látható, hogy az osztályvezetői pozíciókban az arányok nem túl kiegyensúlyozottak, ahol a férfiak dominálnak. A BI rendszer osztályvezetői pozíciók esetében pedig egyértelműen csak férfi vezető található. Az operatív szintű dolgozók között is a férfiak vannak túlsúlyban, bár itt kisebb a különbség a nemek között.

Ezen adatok tükrében látható, hogy a nők kevésbé képviselték a vezetői pozíciókban és az operatív szinten is. Ez arra utalhat, hogy a cégvezetésben és a döntéshozatali folyamatokban továbbra is nagyobb mértékű férfi dominancia van.

táblázat 2 Férfi megoszlás Menedzser és Operatív szint között



Fontos lenne megvizsgálni, hogy mi lehet ennek az oka, és intézkedéseket tenni a nemek közötti egyenlőség és az esélyegyenlőség előmozdítása érdekében. Ez lehet például a toborzási folyamatokban és a karrierfejlesztési programokban történő változtatás, amelyek lehetővé teszik a nők számára is a vezetői pozíciókba való könnyebb eljutást. Az egyenlőség és az inkluzív munkahelyi környezet elősegítheti a sokszínűség növelését és hozzájárulhat a cég teljesítményének javításához.



táblázat 3 Munkakör szerinti számszerű megoszlás

Az itt felsorolt pozíciók számszerűsített eloszlása érdekes perspektívát nyújt a vállalati struktúra és a szerepek közötti nemek szerinti megoszlásra. A különböző pozíciókban foglalkoztatott nők és férfiak aránya alapján megfigyelhető, hogy bizonyos területeken még mindig jelen van egyensúlyhiány. Az alábbiakban röviden ismertetem a különböző pozíciók jelentőségét és azt, hogyan befolyásolhatják a Business Intelligence (BI) rendszerek működését.

Manager:

- Nő: 3
- Férfi: 5

A vezetői pozíciókban a férfiak túlsúlya látható, ami azt sugallhatja, hogy a felsővezetés terén továbbra is fennállhatnak nemek közötti egyenlőtlenségek. Ezen pozíciókban lévő személyek hozhatnak kulcsfontosságú döntéseket a vállalati stratégiával kapcsolatban, így fontos, hogy a döntéshozatali folyamatok ne legyenek elfogultak.

FP&A Analyst:

- Nő: 1
- Férfi: 3

A pénzügyi tervezés és elemzés terén a férfiak számának magasabb volta felveti a kérdést, hogy milyen mértékben érvényesülnek a női tehetségek és perspektívák ezen a területen. A változatos csapatok hozzájárulhatnak a kreatívabb megközelítésekhez és a jobb döntéshozatalhoz a BI rendszerek alkalmazásában.

Cost Center Planner:

- Nő: 3
- Férfi: 2

A költségtervezés terén az egyensúly közelebb áll a kiegyensúlyozotthoz, bár további elemzésre van szükség ahhoz, hogy megértsük, milyen hatással van ez a pozíció az üzleti intelligencia rendszerekre. Az ilyen pozíciókban dolgozók döntéseikkel közvetlenül befolyásolhatják a vállalat költségstruktúráját és teljesítményét.

Business Partner:

- Nő: 1
- Férfi: 1

A Business Partner pozíciók egyensúlya pozitív jel lehet, mivel ezek a szakemberek a vállalat különböző területeivel és részlegeivel együttműködnek. A változatos tapasztalatok és perspektívák segíthetnek a hatékonyabb üzleti intelligencia alkalmazásában, különösen az üzleti folyamatok optimalizálásában és a döntéshozatali folyamatok javításában.

A BI rendszerek hatékonysága és hozzájárulásuk a vállalati sikerhez szorosan összefügg a különböző szerepek és területek közötti egyensúly biztosításával. Az egyensúlyhiányok lehetnek jelzések az esetleges elfogultságokról és azokról a területekről, ahol a vállalatnak még fejlődnie kell az egyenlőtlenségek csökkentése érdekében.

Eredmények

Menedzseri szintről való vissza jelzés

Az üzleti intelligencia (BI) rendszerek menedzseri szinten kulcsfontosságú szerepet játszanak a stratégiai döntések támogatásában és a vállalat teljesítményének értékelésében. Az adatigény bővítése során fontos

figyelembe venni, hogyan lehet több rendszerből származó adatokat hiba vagy hiány nélkül központosítani. Ebben a folyamatban az adatok minőségének biztosítása és az összehangolás elengedhetetlen a stratégiai döntések támogatása érdekében. Az alábbiakban részletesebben válaszolok a menedzseri szintre fókuszálva a felvetett kérdésekre:

Prioritások és Célok:

A vezetőségi riportálási elvárásoknak meg kell tükrözniük az operatív szint prioritásait és célokat, hogy azok összhangban legyenek a szervezet szélesebb stratégiájával. Menedzserek számára kritikus, hogy a BI adatok megbízhatóak és pontosak legyenek. Az operatív szinttel való szoros együttműködés és az adekvát kommunikáció nélkül nehéz lenne az elvárásoknak megfelelő információkat biztosítani.

Adatigény és Beszerzés:

A vezetőség által meghatározott adatigény és beszerzési követelményeknek összhangban kell lenniük az operatív szint tevékenységeivel. A menedzsereknek tisztában kell lenniük az adatok forrásával, és aktívan részt kell venniük az adatok minőségének biztosításában. A rendszeres visszajelzések és a fejlesztőkkel való szoros együttműködés nélkül nehéz lehet az adatok szükséges szintű megbízhatóságának biztosítása.

Riportolási Formátumok és Időkeretek:

A vezetőség által meghatározott riportolási formátumoknak és időkereteknek alkalmazkodniuk kell a menedzseri szint igényeihez. A menedzsereknek szükségük van gyors és könnyen értelmezhető információra a stratégiai döntések megalapozásához. Az időben történő riportolás és az elérhető adatok frissessége létfontosságú.

Átláthatóság és Kommunikáció:

A vezetőségi elvárásoknak segíteniük kell az átláthatóságot és a kommunikációt a menedzseri és operatív szintek között. Menedzsereknek rendszeres tájékoztatást kell kapniuk az operatív adatokról és azok mögötti kulisszatitkokról. Az átláthatóság növelése és az egyértelmű kommunikáció segít a menedzseri szintnek jobban megérteni és követni a stratégiai irányokat.

Üzleti Intelligencia Rendszerek alkalmazása:

Az üzleti intelligencia rendszereknek a menedzseri szint támogatására kell összpontosítaniuk. Az elvárásoknak megfelelően kell képesek lenniük a releváns információk szolgáltatására, és rugalmasnak kell lenniük a változó üzleti környezetben. A menedzseri visszajelzések és igények aktív bevonása nélkül a rendszerek nem lesznek hatékonyak a stratégiai döntéshozatalban.

A menedzserek számára létfontosságú, hogy ne csak elfogadják a vezetőség elvárásait, hanem aktívan részt vegyenek azok kialakításában és a BI rendszerek fejlesztésében. A sikeres együttműködés és a hatékony információáramlás kulcsfontosságú a vállalati siker és a stratégiai célok elérésének szempontjából.

Operatív szint felőli visszajelzés

Hibaüzenetek és Kommunikáció - Operatív Szint:

- Az adathibák és a gyakori hibaüzenetek komoly kihívást jelentenek az operatív szint számára, mivel ezekre azonnali reakciókra van szükség.
- A fejlesztők felé való jelzésnek gyorsnak és precíznek kell lennie, hogy időben lehessen javítani az esetleges rendszerhibákat.
- A menedzseri szint kommunikációjának javulására van szükség, mivel jelenleg kevés információt kapunk az elvárásokról és a stratégiai célokról.

Prioritások és Célok - Operatív Szint:

- Az operatív szintnek rendkívül fontos rugalmasnak lennie és gyorsan alkalmazkodnia kell a változó vezetőségi elvárásokhoz.
- A mindennapi tevékenységeknek tükrözniük kell a stratégiai célokat, és az operatív szintnek folyamatosan felül kell vizsgálnia és frissítenie a prioritásait ezeknek megfelelően.

Adatigény és Beszerzés - Operatív Szint:

- Az adatigények kielégítése során az operatív szint gyakran szembesül kihívásokkal, legyen az adataink hiányában vagy az adatforrások elérhetőségének problémájában.
- Az adatbeszerzési folyamatoknak gyorsnak és hatékonyaknak kell lenniük, és az operatív szintnek fel kell készülnie az adatok feldolgozására és értelmezésére.

Riportolási Formátumok és Időkeretek - Operatív Szint:

- Az operatív szintnek rugalmasnak kell lennie a riportolási formátumokkal és időkeretekkel kapcsolatban, mivel ezek gyakran változnak a vezetőség igényei szerint.
- A rugalmasság hatással van az operatív tevékenységekre, de az egyensúly megtalálása elengedhetetlen a hatékony riportolás és a mindennapi feladatok ellátása között.

Átláthatóság és Kommunikáció - Operatív Szint:

- Az átláthatóság és a kommunikáció hiánya jelentős akadályokat gördít az operatív szint mindennapi munkafolyamatai elé.

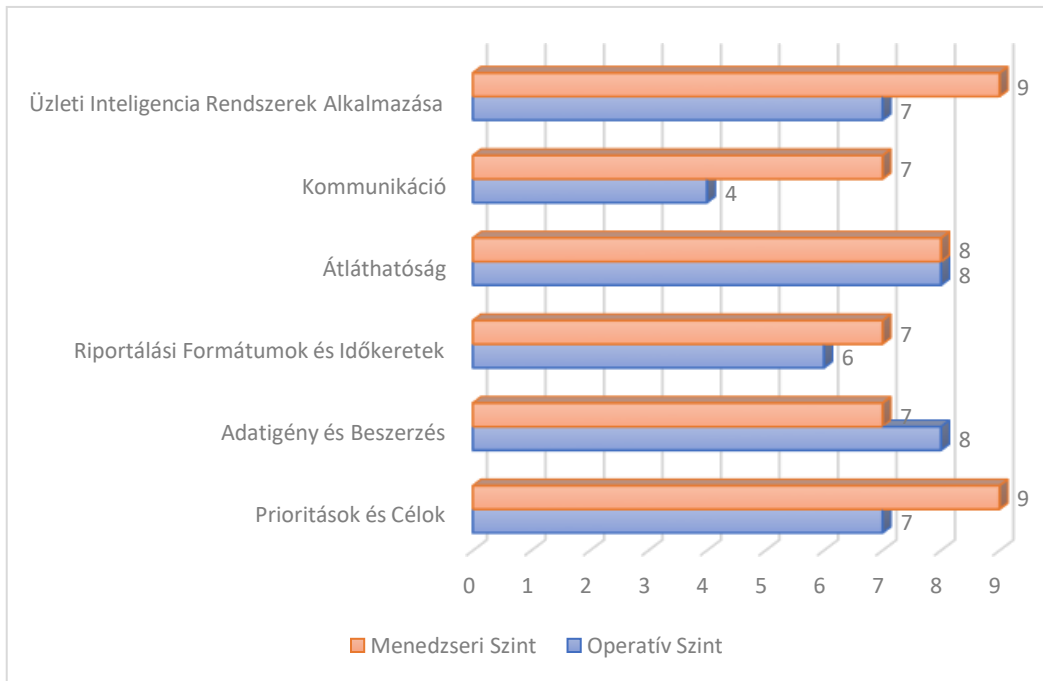
- Az operatív szintnek fokozott figyelmet kell fordítania a vezetőségi elvárásokra, és a kommunikációnak pontosnak és célirányosnak kell lennie annak érdekében, hogy a stratégiai célok felé haladhasson.

Üzleti Intelligencia Rendszerek alkalmazása - Operatív Szint:

- Az üzleti intelligencia rendszereknek támogatniuk kell az operatív szintet a mindennapi működésben.
- Az alkalmazásuknak hozzá kell járulnia a vezetőség által meghatározott stratégiai célok eléréséhez, és az operatív szintnek képesnek kell lennie azok hatékony felhasználására a döntéshozatalban.

Az operatív szint működése során számos kihívással néz szembe, melyek között kiemelkedik az adatokkal kapcsolatos problémák, a rugalmatlanság az időkeretekben és a gyenge kommunikáció a menedzseri szint felé. Az adatok hibái és lassú letöltése sürgős figyelmet igényelnek a fejlesztők részéről, miközben a menedzseri szint elvárásainak pontosabb kommunikációra van szükség. Az operatív szintnek rendkívül rugalmasnak kell lennie a változó prioritások és célok kezelésében, miközben hatékonyan kell kezelnie az adatigények és beszerzési kihívásokat. A riportolási folyamatoknak és az időkereteknek megfelelően alkalmazkodniuk kell, miközben az átláthatóság és a célirányos kommunikáció kiemelt fontosságú a mindennapi tevékenységek során. Az üzleti intelligencia rendszerek hatékony alkalmazása lehetőséget kínál a hatékonyabb működésre és a stratégiai célok elérésére. Összességében az operatív szintnek integrált és hatékony megoldásokat kell kialakítania a fent említett területeken annak érdekében, hogy sikeresen hozzájáruljon a vállalat stratégiai céljainak megvalósításához.

Két szint között nem csak interjút készítettem hanem egy egytől tízig terjedő skálán kértem tőlük vissza jelzést az adott válaszuk alapján és ezt átlagoltam.



táblázat 4 Átlagolt válaszok munkavállalóktól

Összefoglalás

A vállalat jelenlegi helyzetét és céljait figyelembe véve értékeltem a különböző szintű tevékenységeket egy 1-10 skálán, majd javaslatokat tettem arra, hogy mivel lehetne javítani ezeken a területeken.

Prioritások és Célok

Operatív Szint: 7

- A prioritások és célok kezelése elfogadható szinten van, de némi javulási potenciál van a hatékonyság terén.

Menedzseri Szint: 9

- A menedzsment hatékonyan kezeli a prioritásokat és célokat, magas szintű fókusszal és céltudatossággal.

Fejlesztési javaslat: Az operatív szinten javítható lenne a prioritások szorosabb összehangolása a vállalat céljaival és a hatékonyabb erőforrás-allokáció érdekében itt több olyan szekcióban is akár lehetne bővíteni nem cska a csapat létszámot de akár az oktatások számát

Adatigény és Beszerzés

Operatív Szint: 8

- Az adatigény és beszerezés fontos szakaszai egy vállalkozás vagy projekt életciklusának, mivel az adatok hozzáférést biztosítanak a szükséges információkhoz, amelyek alapján a döntések és stratégiák kialakíthatók. Az adatigény és beszerzés hatékony, de további finomhangolásra van szükség a legmegfelelőbb adatok meghatározása érdekében.

Menedzseri Szint: 7

- A menedzsment számára az adatokhoz való hozzáférés és azok időben történő megkapása kulcsfontosságú a hatékony döntéshozatal és a vállalkozás sikerének szempontjából. A menedzsment jól érti az adatok fontosságát, de esetenként nem kapja meg a szükséges adatokat időben.

Fejlesztési javaslat: Mindkét szinten növelhető lenne az adatok minősége és időszerűsége a jobb döntéshozatal érdekében.

Riportálási Formátumok és Időkeretek

Operatív Szint: 6

- A riportálás az üzleti döntéshozatal egyik alapvető eszköze, amely lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy átfogó és könnyen érthető módon bemutassák a teljesítményüket, eredményeiket és egyéb kulcsfontosságú információkat a vezetőség, részvényesek, vagy más érdekelt felek számára. A riportálási formátumok és időkeretek elfogadhatók, de némi javulási potenciál van a hatékonyságban és az informativitásban.

Menedzseri Szint: 7

- A menedzsment elégedett a jelenlegi riportokkal, ami egy pozitív kiindulópont, azonban felmerült az igény a gyorsabb és átfogóbb információáramlás iránt. Ennek megvalósítása érdekében számos lépést és fejlesztést lehet végrehajtani:

Fejlesztési javaslat: Az operatív szinten optimalizálható lenne a riportok formátuma és időzítése, míg a menedzseri szinten a komplexebb riportok és rövidebb időkeretek bevezetése.

Átláthatóság

Operatív Szint: 8

- Az operatív szinten magas a transzparencia, de azért vannak területek, ahol további javulásra van szükség.

Menedzseri Szint: 8

- A menedzsment tisztában van az eseményekkel, de a részletességen és az átfogó képen javíthatnának.

Fejlesztési javaslat: Mindkét szinten növelhető lenne az átláthatóság a folyamatok és döntések jobb megértése érdekében.

Kommunikáció

Operatív Szint: 4

- Az operatív szinten a kommunikáció alacsony szintű, ami gátolja az információáramlást és az együttműködést.

Menedzseri Szint: 7

- A menedzsment kielégítő módon kommunikál, de némi javulásra van szükség a hatékonyságban és az egyértelműségben.

Fejlesztési javaslat: Az operatív szinten sürgősen fejleszteni kell a belső kommunikációt, például munkacsoportok bevezetésével. A menedzseri szinten további erőforrásokat kell fordítani az átlátható és hatékony kommunikációra.

Üzleti Intelligencia Rendszerek Alkalmazása

Operatív Szint: 7

- Az operatív szinten jól alkalmazzák az üzleti intelligencia rendszereket, de van helye finomhangolásnak és optimalizációnak.

Menedzseri Szint: 9

- A menedzsment kiválóan kihasználja az üzleti intelligencia rendszereket és hatékonyan alkalmazza azokat a döntéshozatal során.

Fejlesztési javaslat: Az operatív szinten további képzésre van szükség az üzleti intelligencia rendszerek hatékonyabb használatához.

Ezekon a területeken végrehajtott javulások elősegíthetik a vállalat teljesítményének és hatékonyságának növekedését a jövőben. Fontos a folyamatos monitorozás és visszajelzés, hogy a javítások a vállalati célokkal és igényekkel összhangban maradjanak.

Szükségessége az Üzleti Intelligencia rendszereknek Interkulturális vállalatokban

Az interkulturális vállalatok számára az Üzleti Intelligencia (BI) rendszer bevezetése lehetőséget teremt a hatékonyabb stratégiai döntéshozatalra és a globális üzleti környezet jobb megértésére. Ebben a cikkben röviden összefoglalom, miért jó és miért nem jó az interkulturális vállalatok számára az Üzleti Intelligencia alkalmazása.

Miért jó?

Kultúrák közötti Átláthatóság: Az Üzleti Intelligencia rendszer segít az interkulturális vállalatoknak abban, hogy átláthatóbbá tegyék a különböző kultúrákból származó adatokat. Ez elősegíti a hatékonyabb kommunikációt és az üzleti tevékenységek összehangolását.

Globális Döntések Támogatása: A BI rendszer lehetővé teszi az interkulturális vállalatok számára, hogy gyorsabban és pontosabban reagáljanak a globális piaci változásokra. Adataik elemzésével könnyebben felismerhetik a különböző kultúrák által befolyásolt trendeket és lehetőségeket.

Rugalmasság a Változó Környezetben: Az Üzleti Intelligencia rendszer rugalmasságot biztosít az interkulturális vállalatoknak a változó üzleti környezetben. Képes alkalmazkodni a különböző kultúrák sajátosságaihoz és azokból fakadó üzleti kihívásokhoz.

Együttműködési Képesség: A BI rendszer lehetővé teszi a különböző országokban működő részlegek közötti szorosabb együttműködést és információcserét. Ez elősegíti az interkulturális csoportok közötti hatékonyabb munkát és eredményesebb döntéshozatalt.

Miért nem jó?

Kultúrák közötti Adatösszeomlás: Az interkulturális vállalatoknak lehetnek eltérő adatkultúráik és rendszereik, ami összeütközéseket és adatösszeomlást eredményezhet az Üzleti Intelligencia rendszer használata során.

Értelmezési Kihívások: Az interkulturális környezetben az adatok értelmezése és elemzése összetettebb lehet a különböző kultúrákból fakadó eltérések miatt. Ez kihívásokat teremthet a helyes és megbízható információk kinyerése terén.

Adatbiztonsági Kockázatok: Az interkulturális vállalatoknál az adatbiztonsági kockázatok növekedhetnek, különösen, ha az adatok különböző jogi és szabályozási környezetekből származnak. Az adatok védelme és biztonsága kiemelt fontosságú.

Kulturális Érzékenység Hiánya: Az Üzleti Intelligencia rendszer implementálásánál az interkulturális vállalatoknak figyelembe kell venniük a különböző kultúrák érzékenységét. A rendszer tervezése és használata során kulturális aspektusokat is figyelembe kell venni.

Az interkulturális vállalatoknak tehát számos előnye lehet az Üzleti Intelligencia rendszerek alkalmazásával, de ezzel együtt kihívások is felmerülhetnek. Az optimalizált eredmények elérése érdekében elengedhetetlen a rendszer kultúra-specifikus szükségletekhez történő alkalmazkodása és az adatbiztonság biztosítása.

Konkluzió

A felsőoktatásban eltöltött éveim során számos kihívással találkoztam az üzleti intelligencia (BI) rendszerek alkalmazásában, különösen a menedzseri szint és az operatív szint közötti kapcsolatok és folyamatok optimalizálása terén. Végzős hallgatóként szerzett tapasztalataim alapján megállapítottam néhány kulcsfontosságú következtetést, amelyek segíthetnek a hatékonyabb üzleti intelligencia alkalmazásában a menedzseri szinten.

Az elsődleges szempont a menedzseri szint prioritásainak és céljainak támogatása a BI rendszerrel. Meggyőződésem, hogy a rendszernek szorosan követnie kell az operatív szint prioritásait, és tükröznie kell azokat a vezetőségi riportálásban. Ezenkívül hangsúlyt kell fektetni a menedzserek és az operatív szint közötti szoros együttműködésre annak érdekében, hogy az információk valóban megfeleljenek az elvárásoknak.

Az adatok beszerzése és igénye is kulcsfontosságú a BI rendszer hatékonysága szempontjából. Az adatigényeknek összhangban kell lenniük az operatív szint tevékenységeivel, és itt a menedzsereknek is proaktívan részt kell venniük az adatok minőségének biztosításában. A rendszeres visszajelzések és a részvétel az adatok kezelésében alapvető fontosságúak.

A riportolási formátumok és időkeretek terén a rugalmasság és az időben történő riportolás kiemelt szerepet kap. Fontos, hogy a vezetőség által meghatározott formátumoknak és időkereteknek megfeleljenek a menedzseri szint igényeinek, mivel ezek a stratégiai döntések szempontjából létfontosságúak.

Az átláthatóság és a kommunikáció terén is javulásra van szükség. Az elvárásoknak segíteniük kell az átláthatóságot és a kommunikációt a különböző szintek között. A menedzsereknek rendszeres tájékoztatást kell kapniuk az operatív adatokról és azok mögötti kulisszatitkokról, hogy valóban megértsék az üzleti folyamatokat.

Végezetül, az üzleti intelligencia rendszerek alkalmazásának középpontjában a menedzseri szint támogatása áll. A rendszereknek rugalmas információszolgáltatást kell biztosítaniuk, amely releváns és azonnal alkalmazható a stratégiai döntések meghozatalához. Ezen célok elérése érdekében az egyetemi tanulmányaim során szerzett tudást és készségeimet is felhasználok, hogy hozzájáruljak az üzleti intelligencia területén történő fejlődéshez és optimalizáláshoz.

Ennek szellemében egy idézettel szeretném zárni a diplomamunkám:

„A tervezés nem arról szól, hogy valami hogyan néz ki, vagy milyennek tűnik. A tervezés lényege, hogy hogyan működik” (Steve Jobs)

Irodalomjegyzék

- ÁGNES, H. S.–S. (2021). Üzleti intelligencia rendszerek felhasználói elfogadása egy.
- Bala, V. &. (2008). *Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions*.
- Brahim Jabir, N. F. (2022).
- Davis, V. &. (2000). *Technology acceptance model 2* .
- Dresner, H. (1989). *Business Analytics*.
- Gyula, B. (2015). *Szervezeti Magatartás*.
- Haider, M. B. (2010). *An Overview of Corporate Social and Enviromental Reporting (CSER) in Developing Countries*. Social and Environmental Accounting.
- Janis Kossahl, U. C. (2012). *Organisatorische, regulatorische und technische Katalysatoren und Hemmnisse zur Erreichung des intelligenten Energieversorgungssystems – eine empirische Analyse*.
- János, K. T. (2017). *Az új technológiák fogyasztói elfogadása*.
- Kling, R. (1998). *Social Analyses of Computing: Theoretical Perspectives*.
- Schwinkendorf, K. (2001). *Analysis in Response to CSER Review Team Report of 06/28/1999*. Retrieved 12 7, 2023, from <https://osti.gov/scitech/servlets/purl/805927>
- Theories of Emotion*. (n.d.). Retrieved 12 7, 2023, from Psychology.about.com: <http://psychology.about.com/od/psychologytopics/a/theories-of-emotion.htm>
- Yamila M. Omar, M. M. (2019). *Business analytics in manufacturing: Current trends, challenges and pathway to market leadership*.

Mellékletek

Interjú kérdések

Menedzseri szint interjú kérdések

1. Prioritások és Célok :

- Milyen mértékben tükrözik vissza az operatív szint prioritásait és célokat a vezetőség által meghatározott riportálási elvárások, és hogyan befolyásolják ezek a prioritások a vezetőségi stratégiát?

2. Adatigény és Beszerzés :

- Milyen módon határozza meg a vezetőség által meghatározott adatigény és beszerzési követelményeket az operatív szint, és hogyan segít ezeknek az elvárásoknak való megfelelés a stratégiai döntéshozatalban?
3. Riportolási Formátumok és Időkeretek :
 - Hogyan formálják meg a vezetői elvárások a riportolási formátumokat és időkereteket a menedzseri szinten, és milyen hatással vannak ezek a követelmények az információáramlásra?
 4. Átláthatóság és Kommunikáció :
 - Milyen módon segítik a vezetőségi elvárások az átláthatóságot és a kommunikációt a menedzseri és operatív szintek között, és ez hogyan erősíti a stratégiai irányok megértését a menedzseri szinten?
 5. Üzleti Intelligencia Rendszerek alkalmazása :
 - Milyen szerepet játszanak az üzleti intelligencia rendszerek a menedzseri szinten a vezetőségi elvárások kielégítésében és a stratégiai döntések támogatásában?

Operatív szint interjú kérdések

2. Prioritások és Célok :
 - Hogyan alakulnak az operatív szint prioritásai és céljai a vezetőségi elvárások tükrében, és milyen mértékben adaptálja az operatív szint a mindennapi tevékenységeit ezekhez az elvárásokhoz?
3. Adatigény és Beszerzés :
 - Milyen kihívásokkal kell szembenéznie az operatív szintnek az adatigények kielégítése során, és hogyan változnak az adatbeszerzési folyamatok a vezetőség által meghatározott elvárások tükrében?
4. Riportolási Formátumok és Időkeretek :
 - Hogyan alkalmazkodik az operatív szint a riportolási formátumokhoz és időkeretekhez, és milyen hatással van ez a rugalmasság az operatív tevékenységekre és a riportolási folyamatokra?
5. Átláthatóság és Kommunikáció :
 - Hogyan érinti az átláthatóság és a kommunikáció a mindennapi munkafolyamatokat az operatív szinten, különös tekintettel a vezetőségi elvárásokra és a stratégiai célokra?
6. Üzleti Intelligencia Rendszerek alkalmazása :
 - Hogyan befolyásolják az üzleti intelligencia rendszerek alkalmazása az operatív szint működését a vezetőség által meghatározott elvárások tükrében, és milyen módon járulnak hozzá a stratégiai célok megvalósításához?

Képek

1. ábra 1 Forrás: (Rob Kling, 1989) Theoretical Prospectives Adopted by Social Analysis Compute	11
ábra 2 Forrás:(Davis et al 1989) TAM folyamat ábra	14
ábra 3 Forrás: Keszey János Technológia elfogadás modellek	15
ábra 4 Forrás: (Balasi 2000) TAM2 folyamat ábra.....	17
ábra 5 Forrás: (Balasi 2008) TAM3 folyamat ábra.....	18
ábra 6 Beer képlet	20

Táblázatok

táblázat 1 Női megoszlás Menedzser és Operatív szint között.....	29
táblázat 2 Férfi megoszlás Menedzser és Operatív szint között	30
táblázat 3 Munkakör szerinti számszerű megoszlás	31
táblázat 4 Átlagolt válaszok munkavállalóktól	36