

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Czinkóczy Sándor

A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése
irányítatlan változások idején.

Doktori értekezés tézisei

Témavezető: Dr. Farkas Ferenc

Pécs, 2013

1. A kutatási téma aktualitása

A 2008-2009-es pénzügyi világválság kirobbanása kíméletlen kényszerhelyzetbe hozta mind a makroökonómiával, mind a mikroökonómiával foglalkozó tudósokat, kutatókat. Eddig megdönthetetlennek hitt tabuk, elméletek omlottak össze, az újabbak pedig még váratnak magukra.

A legújabb kutatások lázasan keresik az új prioritásokat a vállalatgazdálkodást meghatározó kritériumok között. Ilyen kezdeményezések például a versenyelőnyre, a stratégiára, az integrációra, a képesség alapú versenyre, a konfigurációkra, a dinamikus szervezeti képességekre vonatkozó viták álláspontok, ajánlások, amelyektől a jövő „varázspálcáját” remélik a kutatók, menedzserek.

A válság kirobbanása óta az átlagosnál is nagyobb az érdeklődés az iránt, hogy a vállalatok milyen működési alapelveket követnek, hogyan biztosítják a versenyelőnyüket, miben vélik felfedezni a fejlődés zálogát, vannak-e olyan új szervezeti konstrukciók, amelyek körvonalazzák a jövő vállalati formáit, az új mikroszintű szerveződések. Ebbe a konstruktív kutatói folyamatba tekintek bele abból a megfontolásból, hogy érzékeltessem a disszertációm tárgyát a „kökemény realitás” tette aktuálissá és megkerülhetetlenné.

A versenyelőny megszerzése és megtartása egyre nehezebb és összetettebb feladat. Az üzleti élet olyan, hogy igazi és tartós versenyelőny akkor hozható létre, ha az üzleti vállalkozás olyan képességekkel rendelkezik, amelyekkel mások nem (Vörös, 2010). Néhány évtizede a vállalatok szakértői, menedzserei úgy vélték, hogy megtalálták a „varázspálcát”. Egyre tökéletesebb termelési rendszert kell működtetni, jó minőségű, költségtakarékos, egyedi igényre szabott, azonnal kapható termékeket kell előállítani, és a versenyelőny biztosított. A termelékenység, minőség és gyorsaság lehetőségeinek kutatása figyelemre méltó mennyiségű menedzsment eszköz és technika megjelenését eredményezte.

Ezek kifejlesztésében a japán nagyvállalatok jártak élen és megteremtették a „japán csodát”. Az 1980-as években az amerikai vállalatok átvettek néhány fejlesztési programot (pl.: TQM, JIT, DFM-Design for Manufacturability-, lean gyártás, reengineering, team munka, változásmenedzsment, benchmarking, stb.).

Ezek következtében elért termelésfejlődés gyakran dramatikus volt, azonban sok vállalatot kétségbe ejtett, hogy az így elért előnyöket képtelenek voltak fenntartható nyereséggé transzformálni. Ma már világos, hogy ez nem ilyen egyszerű, sokkal komplexebb és összetettebb tevékenységről van szó.

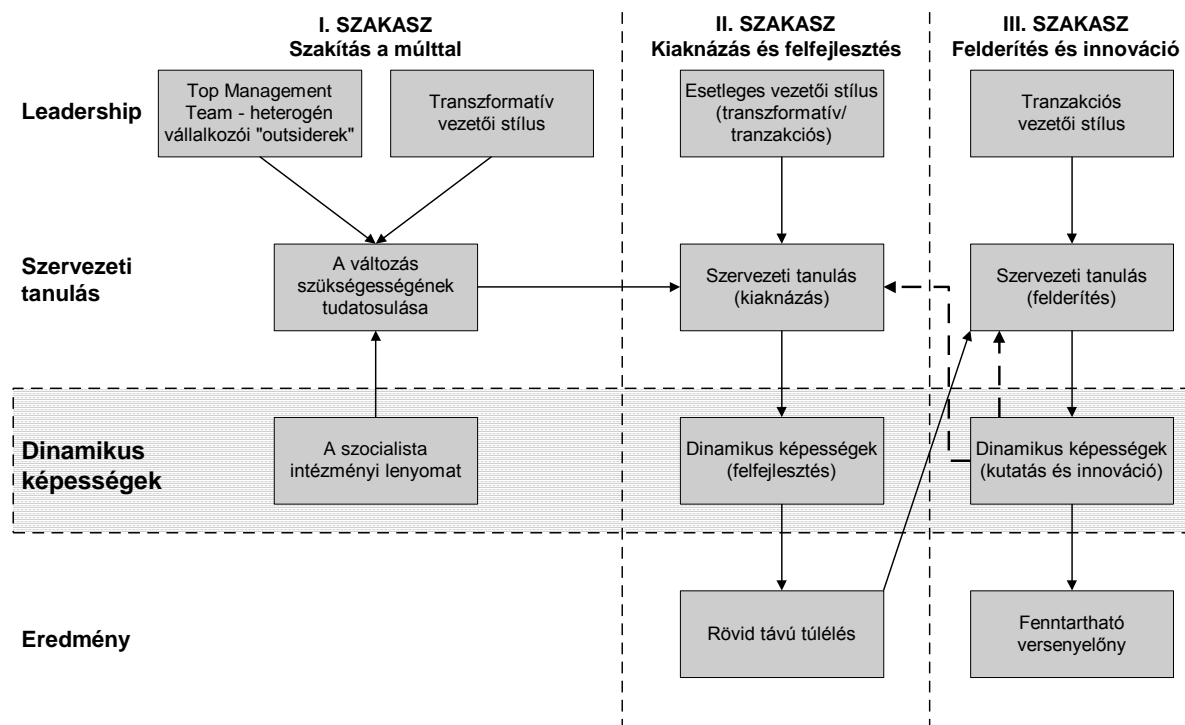
A legnagyobb szemléletváltozás a vállalatok működését meghatározó szervezeti képességek azonosításában és fejlesztésében következett be.

A képesség alapú verseny terelte a menedzserek figyelmét az egyének és szervezetek képességeinek, kompetenciáinak kiemelt kezelésére, fejlesztésére. A szakma és a kutatók vélekedése, hogy a kompetencia menedzsment a jövő szakiránya.

A vállalatokra rendkívüli körülményként hatottak a 2008-2009-es pénzügyi-gazdasági világválság jelenségei. Ilyen rendkívüli helyzetet éltek át a volt szocialista gazdaságok vállalatai az 1989-90-es teljes rendszerváltás idején. Ennek az átmenetnek a tanulmányozására hívták fel a figyelmet Dixon és szerzőtársai 2010-ben megjelent tanulmányukban, és rávilágítottak a rendkívüli változások és a dinamikus szervezeti képességek összefüggéseire. Ez motivált arra, hogy a dinamikus szervezeti képességek megfigyelését a rendkívüli környezeti (irányítatlan) változások kontextusában végezzem el.

Az értekezésem tárgyát az – Dixon et al. (2010) által szerkesztett – 1. ábrán jól látható módon behatároltam. Az ábra rendkívül jól demonstrálja az átmeneti szakaszokat, fázisokat, és a dinamikus szervezeti képességek összefüggéseit. Az értekezésem fókuszában a szaggatott vonallal bekeretezett kérdéskör áll. (A jelölést magam végeztem, az eredeti ábra ezt természetesen nem tartalmazza.)

1. ábra: A szervezeti transzformáció szakaszai az átmeneti gazdaságokban



Forrás: Dixon et al., 2010 alapján saját szerkesztés

2. A dolgozat tárgya, fókusza

Jelen disszertáció tárgya a vállalatok dinamikus szervezeti képességeinek kutatása, értékelése. A dinamikus szervezeti képességek kutatása, felismerése, alkalmazása azonban bonyolult és nehéz feladat. Ezek a képességek a vállalati szervezetnek olyan rejtett képességei, amelyek jellegüknél fogva még a kutatók számára is nehezen felismerhetők. A vállalatok különbségei éppen a dinamikusan változó környezeti kihívásokra adott válaszképességekben, a belső dinamikus képességekben találhatóak. Ezek felismerése, erősítése jelentheti a másolhatatlan versenyelőnyök megteremtését.

A legújabb kutatási áramlatban éppen arra keressük a választ, vajon mitévők legyenek a vállalatok akkor, amikor a megszokott körülmények, környezeti tényezők váratlanul, robbanásszerűen megváltoznak, irányítatlanokká válnak, és a jól bevált menedzsment technikák nem (vagy csak részben) alkalmazhatók.

Az empirikus kutatást a hazai rendszerváltást sikeresen abszolváló, közel 50 társaságból álló vállalatcsoportnál a Dunaferri konszernnél végeztem el. A szocialista nagyvállalat metamorfózisa piacvezérelt stratégiai konszernné, minden elemében hűen tükrözte az irányítatlan változások jellegzetességeit, a dinamikus szervezeti képességek szerepét, érvényesülését. Reményeim szerint az esettanulmányok kellő alapot, magyarázatot nyújtanak a dolgozat fókuszában álló kérdések megválaszolásához, és következtetések levonásához.

3. Az értekezés célkitűzései

Értekezésemben az alábbi kérdések megválaszolását tűztem ki célul.

- Mit értünk dinamikus szervezeti képességen?
- Milyen menedzsment elméletekből fejlődött ki a dinamikus szervezeti képességek irányzata? Milyen a korábbi menedzsment elméletek által nyitva hagyott kérdéseket tárgyal?
- Melyek a dinamikus szervezeti képességek legújabb dilemmái, és az egyes koncepciók korlátai?
- Miért célszerű a dinamikus szervezeti képességek érvényesülését a robbanásszerű változások, válságok idején elemezni?
- Hogyan reagálnak a vállalatok az irányítatlan környezeti változásokra, azok lehetőségeire, veszélyeire?
- Hogyan mozgósítja dinamikus szervezeti képességeit a vállalat?
- Melyek lesznek a versenyelőnyt biztosító képességek hajtóerői?
- Milyen szervezeti konfigurációk irányába fejlődnek a mikrogazdasági alakzatok?
- Megvan-e az új szervezeti „varázspálca”?

4. Az értekezés felépítése, szerkezete

A mikrogazdasági kutatók (legújabb publikációik szerint) szembesültek azzal, hogy az eddigi egzakt közgazdasági elméletekre alapozott vállalati gyakorlatok egyre-másra elégtelennek bizonyulnak a túléléshez, a nagy „versenyfutáshoz”. Új paradigmák, elméleti áramlatok, menedzsment irányzatok látnak napvilágot a tartós versenyelőny kialakítására, fenntartására.

Az első fejezetben bekapcsolódom ebbe a diskurzusba. Bemutatom a kutatók, menedzserek dilemmáit, állásfoglalásait, amelyek alátámasztják a kutatási témám aktualitását, időszerűségét. Pontosítom és egyben árnyalom célkitűzéseimet, kérdéseimet.

A második fejezetben a dolgozat fókuszába állított fogalom, a dinamikus szervezeti képességek szakirodalmi feldolgozását végzem el. Tisztázom a dinamikus szervezeti képesség fogalmát, a koncepció elméleti és történelmi gyökereit, értelmezési kereteit, fejlődését. A szakirodalom alapján feltárom a dinamikus szervezeti képességek kutatásához, elemzéséhez használható folyamatokat, összefüggéseket. Igyekszem ráirányítani a figyelmet az irányzatban rejlő lehetőségekre, a jövő menedzsment technikájának használhatóságára.

Az értekezésem megírásával igyekszem részese lenni azon legújabb kutatási áramlatnak, amely arra keresi a választ, hogy mitévők legyenek a vállalatok akkor, amikor a megszokott körülmények váratlanul, robbanásszerűen, irányítatlanul megváltoznak, és döntő mértékben megváltoztatják a vállalat működőképességét.

Dixon et al. (2010) tanulmánya terelte a figyelmet arra, hogy a dinamikus szervezeti képességek belső anatómiájának ismerete nem elegendő, bővítenem kell a látószöveget a válsághelyzetben lévő vállalati változások irányába. Rávilágítottak a közép-kelet európai „nagy átalakulás” történelmi, gazdaságtudományi tanulságaira, sajátosságaira. A nagy rendszerváltást túlélő vállalatok az új helyzetet sajátos módon, sokszor magukra – valójában a szervezetek dinamikus képességeire – hagyatva (irányítatlanul) kezelték és oldották meg.

A harmadik fejezetben ezekről a történelmi példákról, a változásokról – ezen belül az irányítatlan változásokról – értekező szakirodalmakat tekintem át. A további fejezetekben a dinamikus szervezeti képességek empirikus kutatásaival foglalkozom.

A negyedik fejezetben a hazai és a nemzetközi empirikus kutatások vállalatokra vonatkozó, a dolgozat témájához kapcsolódó legfőbb eredményeit összegzem. A megközelítéssel az a célom, hogy kapcsolatot teremtsék a vállalati szint és a közvetlen környezete között.

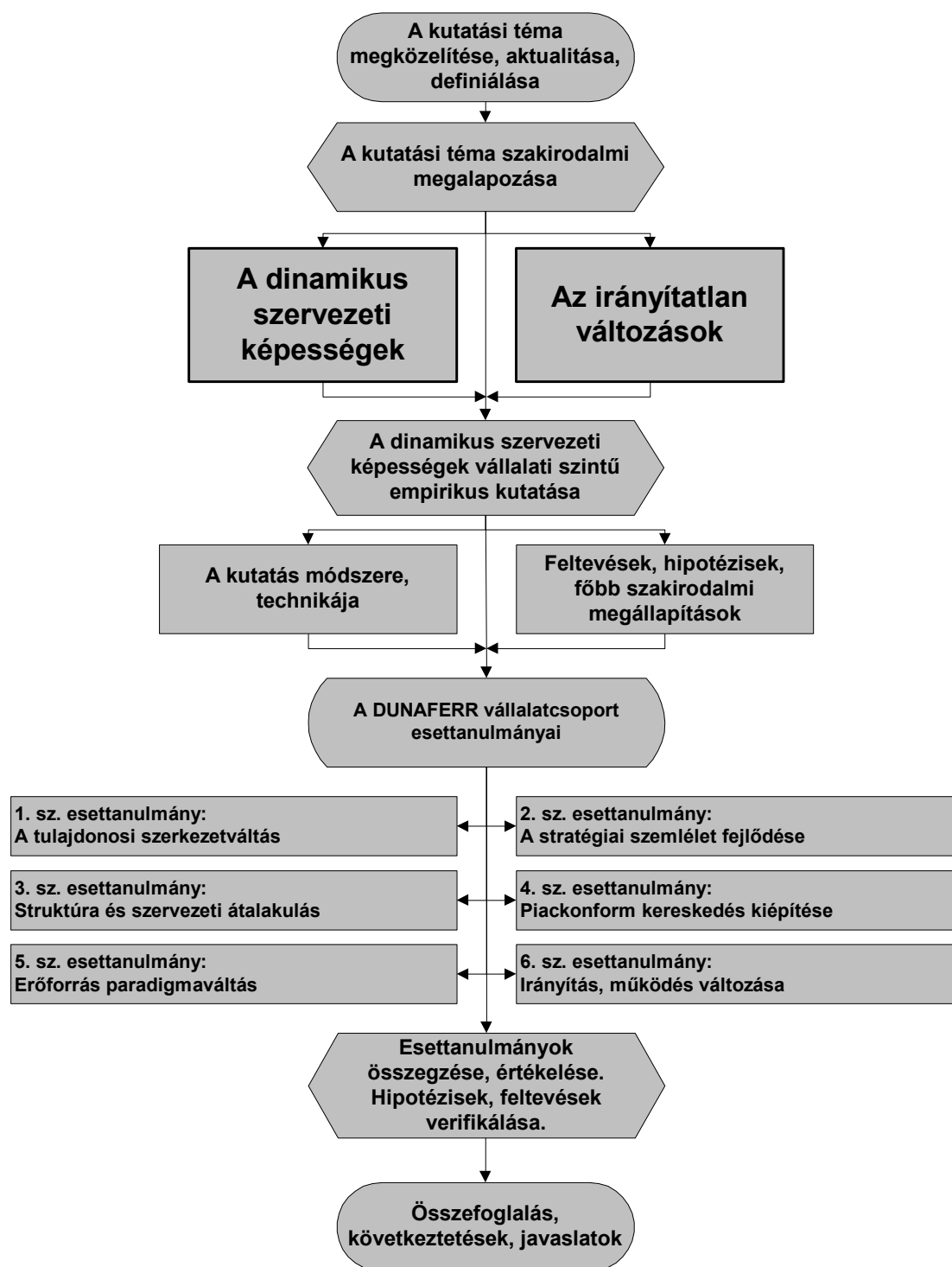
A közvetlen kiváltó okok nélkül a vállalaton belüli változások tanulmányozása értelmetlen lenne. A szakirodalmi feldolgozás és a hazai változások alapján megfogalmazom az empirikus kutatást megalapozó felvetéseimet (hipotéziseimet), majd bemutatom a kutatás módszerét, szakmai szempontjait, technikáját, és kijelölöm a kutatás „terepét”, a gyakorlat színterét.

Az ötödik fejezet a Dunaferr vállalatcsoport esettanulmányait foglalja magában. A hat esettanulmány átfogja azokat a vállalati működési területeket, amelyekben jól megfigyelhetőek az átalakulás folyamatai, történései és eredményei. Kirajzolódik az (1) új tulajdonosi szerkezet; (2) a stratégiai szemlélet; (3) a kooperatív struktúra; (4) a piacvezérelt kereskedelem megszületése; (5) az erőforrás-gazdálkodás és fejlesztés paradigmaváltása; valamint az (6) irányítási rendszerek átalakulása. Az esettanulmányok egyben láthatóvá teszik a dinamikus szervezeti képességek érvényesülését, hatásait. A dinamikus szervezeti képességek alkotóelemei is (érzékelés, tanulás, integrálás, koordinálás) tanulmányozhatókká, értékelhetővé válnak az esettanulmányokban.

A hatodik fejezetben összefoglalom az esettanulmányok tanulságait, és következtetéseket vonok le a dolgozat témájával összefüggésben, majd elvégzem az empirikus kutatást megalapozó felvetéseim (hipotéziseim) verifikálását.

A záró fejezetben a dinamikus szervezeti képesség irányzat fejlesztéséhez kapcsolódó dilemmákat, kritikákat vetek fel, s egyben igyekszem a további lehetséges kutatási irányokra javaslatokat tenni. A disszertáció struktúráját, az egyes szerkezeti elemek logikai kapcsolatát a 2. ábrán szemléltetem.

2. ábra: A disszertáció struktúrája, az egyes szerkezeti elemek logikai kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

5. A dinamikus szervezeti képességek (szakirodalmi feldolgozás)

A dinamikus képességek koncepciót kutató tudósok (Teece et al., 1997, 2007, 2011; Eisenhardt és Martin, 2000; Zollo és Winter, 2002; Winter, 2003; Pavlou és El Sawy, 2011) konszenzusa abban áll, hogy a megközelítés Schumpeter (1934) innováció¹ alapú versenyelméletéből ered.

Schumpeter koncepcióját a szakirodalomban továbbfejlesztették, és új megközelítésmódokat dolgoztak ki, úgymint a **szervezeti rutin** (Nelson és Winter, 1982), az **architekturális tudás** (Henderson és Clark, 1990), az **abszorptív kapacitás** (Cohen és Levinthal, 1990), vagy a **kombinatív képességek** (Kogut és Zander, 1992). Ezen tanulmányok integratív kiterjesztéseként Teece és szerzőtársai (1997) fejlesztették ki a **dinamikus képességek** elméletét. A legtöbbet hivatkozott publikációjuk (Teece et al., 1997) a dinamikus képességek koncepció és keretrendszer legautentikusabb forrásának tekinthető.

A dinamikus képességek koncepció jelenleg is tartó evolúciója során több fejlődési szakaszon ment keresztül (1. táblázat). A táblázatból kiolvasható, hogy a dinamikus képességek irányzatának megvoltak az előzményei és fokozatosan épültek be az elemek a koncepcióba. Az évszámokból az is látszik, hogy nagyon fiatal irányzatról van szó, amely az utóbbi 5-10 év fejleménye.

1. táblázat: A dinamikus képességek irányzatának fejlődése

Koncepciók, elemek	Megjelenés éve	Legfőbb képviselői
Innovációs képesség	1934	Schumpeter
Szervezeti rutin	1982	Nelson és Winter
Architekturális tudás	1990	Henderson és Clark
Abszorptív kapacitás	1990	Cohen és Levinthal
Kombinatív képességek	1992	Kogut és Zander
Dinamikus képességek integratív megközelítése	1997	Teece és szerzőtársai
Dinamikus képességek folyamat modellje	2011	Pavlou és El Sawy
Dinamikus képességek rendszerszemlélete	2011	Teece

Forrás: saját szerkesztés

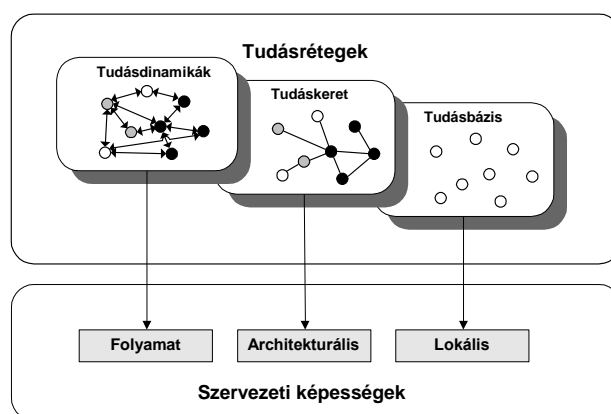
¹ Ahogy Schumpeter írja: „Másmilyen dolgok létrehozása, vagy ugyanazon dolgok különböző metódusok általi létrehozása az anyagok és energiák különböző módon való kombinálását jelenti...A fejlesztés tehát az új kombináció végrehajtásaként definiálható (Schumpeter 1934, 65-66. o.). Schumpeter innováció alatt a termelési tényezők újszerű kombinációját érti. Öt alapesetét különbözteti meg: új termék, új termelési eljárás, új beszerzési vagy értékesítési piacok feltárása, és végül új szervezeti forma.

6. A dinamikus szervezeti képességek integratív megközelítése

A képesség alapú stratégiai menedzsment irányzat evolúciója során több egymásra épülő fázison is keresztül ment. A fejlődési folyamatot tekintve kiemelkedik két jól azonosítható fázis, amelyek közül a korábbi (Resource Based View) alapvetően a szervezeti erőforrások², míg az azt követő (Dynamic Capabilities) a dinamikus képességek optimalizációjára fókuszál. A megközelítések kulcs kérdése egyaránt az, hogy milyen módon tehet szert egy vállalat hosszú távon fenntartható versenyelőnyre a belső erőforrásainak és képességeinek optimalizációja révén, és milyen ismérvek jellemzik ezen erőforrásokat, képességeket?

A dinamikus képességek irányzatának elméleti lényege, hogy a turbulens piacokon a versenyképesség forrása a képességek integrálásában, átalakításában és gyors felépítésében rejlik. Azok a vállalatok versenyképesebbek, amelyek dinamikus képességekkel rendelkeznek (pl.: termékfejlesztés, hálózati kapcsolatok, stratégiai döntéshozatal terén). Teece és szerzőtársai (1997) úgy definiálják a dinamikus képességet, mint a vállalat azon képességét, hogy – reagálva a gyors környezeti változásokra – integrálja, kiépítse és újrakonfigurálja a belső és külső kompetenciákat. Teece és szerzőtársai alapművük megjelenésével integratív keretbe foglalták a dinamikus képességek koncepciót, amelyhez újabb kutatók csatlakoztak. Nonaka (1998) és szerzőtársai tanulmányukban Japán vállalatok termékfejlesztési teljesítményének kontextusában vizsgálták a szervezeti képességeket. Konceptuális keretrendszerükben két megközelítést definiáltak: 1. a szervezeti képességek, mint többrétegű tudás (3. ábra); 2. a szervezeti képességek tervezhetősége és modularitása (4. ábra).

3. ábra: A szervezeti képességek, mint többrétegű tudás

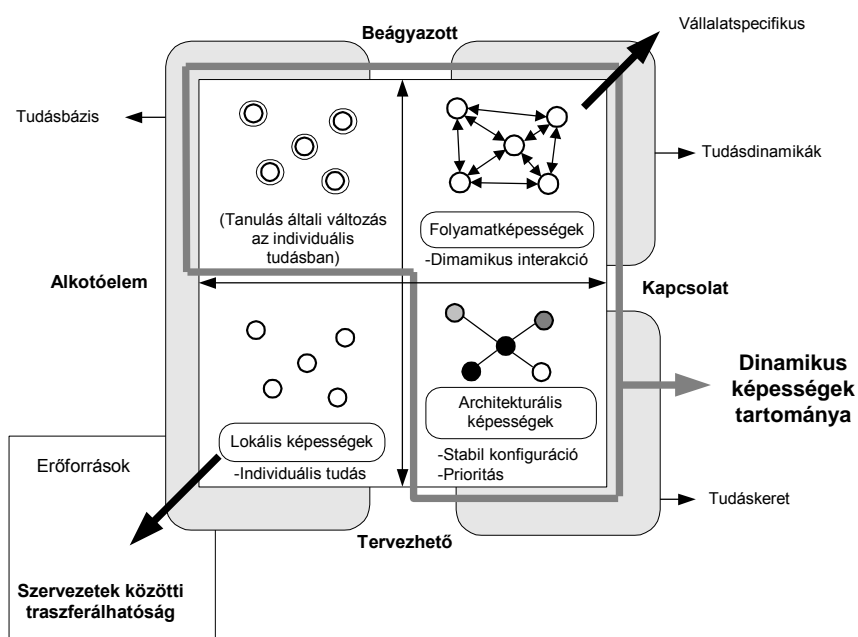


Forrás: Nonaka et al., 1998

² Általánosan elfogadott értelmezésben az erőforrások a vállalat tulajdonában lévő, vagy számára hozzáférhető termelési, illetve tágabban működési tényezők (inputok) (Grant, 2002; Antal-Mokos et al., 1997). Grant (2002) csoportosításában az erőforrások lehetnek megfogható (tangible), megfoghatatlan (intangible) és humán erőforrások. Az erőforrás alapú megközelítésben az erőforrásokat gyakran az eszközök, képességek és magkompetenciák szélesebb körét átfogó fogalomként használják.

Az egyes rétegeket - a szervezeti képességek karakterisztikáit tekintve - két dimenzió mentén jellemezhetjük. A horizontális dimenzió a szervezeti képességek modularitására fókuszál, megragadva, hogy mely szervezeti képességek alapulnak a tudás individuális egységein, vagy mely tudásegységet összekapcsoló és egyesítő képességekkel vannak összefüggésben. A vertikális dimenzió a szervezeti képességek tervezhetőségét vagy kontrolálhatóságát ragadja meg. A szervezeti képességek karakterisztikáját a 4. ábra szemlélteti:

4. ábra: A szervezeti képességek karakterisztikája



Forrás: Nonaka et al., 1998

Williamson (1999), Priem és Butler (2000) azt állapították meg, hogy a dinamikus képességeket gyakran hagyományos terminológiákkal írják le, mint például a „rutinok tanulásának rutinja”, amelyeket gyakran amiatt kritizáltak, hogy feleslegesen ismételtető, vég nélküli, rekurzív, és nem működőképes.

Még ugyanebben az évben megjelent tanulmányukban Eisenhardt és Martin (2000) a dinamikus képességek tradicionális koncepcióit újraértelmezték (2. táblázat)

2. táblázat: A dinamikus képességek koncepciók összevetése

	A dinamikus képességek hagyományos megközelítése	A dinamikus képességek újraértelmezése
Definíció	A rutinok tanulásának rutinja	Szervezet és stratégiaspecifikus folyamatok (pl.: termék innováció, stratégiai döntéshozatal, szövetségépítés, stb.) amelyek által a menedzserek megváltoztatják erőforrás bázisukat.
Heterogenitás	Sajátságos (cégspecifikus)	Néhány sajátágos összetevő közös vonása (best practice)
Séma	Részletes, analitikus rutinok	A piac dinamizmusától függő, a részletes, analitikus rutinoktól az egyszerű tapasztalati rutinokig terjedő.
Kimenet	Megjósolható	A piac dinamizmusától függ, megjósolható vagy megjósolhatatlan.
Versenyelőny	A fenntartható versenyelőny a VRIN dinamikus képességekből ered.	A versenyelőny az értékes, némileg ritka, azonos kimenetű, helyettesíthető dinamikus képességekből ered.
Evolúció	Egyedi útvonal	Egyedi útvonal kiépítése olyan tanulási mechanizmusokon keresztül, mint a gyakorlat, kodifikáció, hibázások és fokozatos előrelépések.

Forrás: Eisenhardt és Martin, 2000

A táblázatból leolvasható, hogy a dinamikus képességek újraértelmezése egybevág a versenyelmélet stratégiai szempontjainak mai értelmezésével, alapkérdéseivel, kiinduló pontjaival.

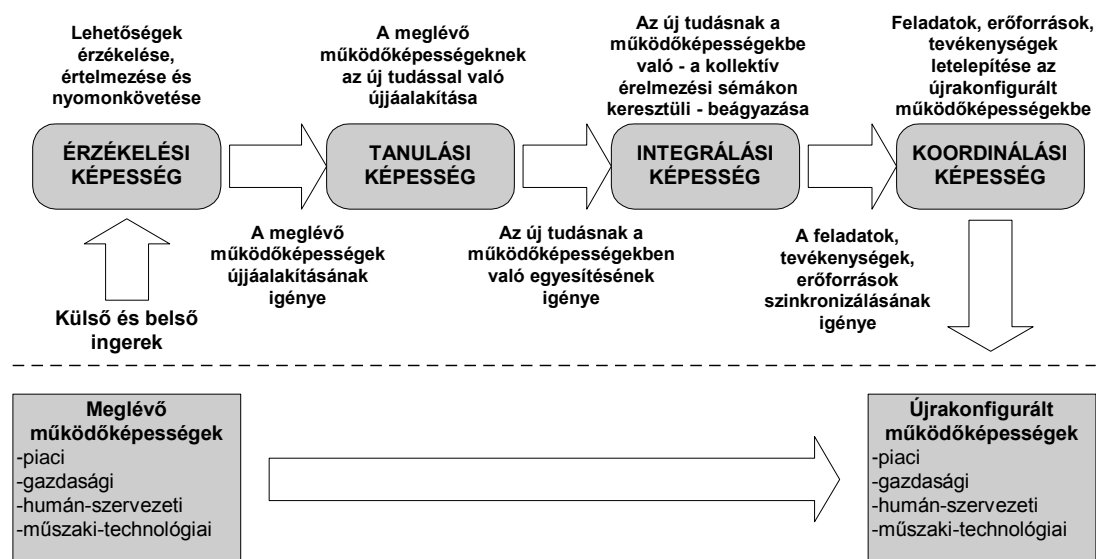
7. A dinamikus szervezeti képességek folyamatszempléletű megközelítése

Pavlou és El Sawy (2011) a Teece és szerzőtársai (1997) által definiált [(új)rakonfigurálás, tanulás, integrálás, és koordinálás), valamint Teece (2007) által meghatározott (környezet érzékelése a lehetőségek kihasználására és az eszközök újrakonfigurálása)] képességek alapján négy dinamikus képességet azonosított: (1) érzékelési képesség; (2) tanulási képesség; (3) integrálási képesség; (4) koordinálási képesség.

Ezen képességek, mint egy folyamat építőelemei, egymást követő lépései bontakoztak ki. Erre építette fel folyamatmodelljét Pavlou és El Sawy (2011), az alábbi körülírással kiegészítve, pontosítva (5. ábra).

A turbulens környezeti változások új lehetőségeket hoznak felszínre, így fokozott ösztönzést hoznak létre a dinamikus képességek alkalmazására annak érdekében, hogy a meglévő működőképességek újrakonfigurálásával az új lehetőségeket megragadják. Mivel a viharos környezet ellentmondást hoz létre a meglévő és az ideális működőképességek között (Fredrickson és Mitchel, 1984), így az újrakonfigurálás szükségessége megnöveli a dinamikus képességek értékét (Pavlou és El Sawy, 2011).

5. ábra: A dinamikus képességek folyamatmodellje



Forrás: Pavlou és El Sawy, 2011 alapján saját szerkesztés

Bemutatom továbbá a Teece 2011-ben megjelent rendszerszemléletű megközelítését is, amely a legújabb kísérlet a dinamikus szervezeti képességek irányzatának továbbfejlesztésére.

A dinamikus képességek irányzata, indulva a schumpeteri innovációs koncepciótól a mai rendszerszemléletű megjelenéséig hosszú utat járt be és önálló menedzsment iskolává nőtte ki magát. Rendkívüli használhatósága és újszerűsége miatt egyik legjelentősebb menedzser eszközzé vált.

8. Az irányítatlan változások

A válság jellemzője, hogy senki nem tudja mikor és hogyan tör rá, és azt sem, hogyan fog lezajlani, mi lesz a folyamat vége. Azaz a válság nem kézben tartott, irányított gazdasági történet, hanem éppen ellenkezőleg irányítatlanul, mint a hurrikán száguld végig a gazdasági szereplők fölött. Ilyen hurrikánként élték meg a volt szocialista gazdaságok és azok vállalatai az 1989-90-es rendszerváltást. Az itt zajló változások is jobbra irányítatlanul (esetleg egy-egy részlemében irányítottan) zajlottak. A változásoknak azt a körét, amelyek nem a vezetés által tervezett és menedzselt, Angyal (2009) irányítatlan változásoknak nevezi. Álláspontját definitív jelleggel az alábbiakkal támasztja alá. „Az olyan szervezeti változásokat nevezzük irányítatlannak, amelyek jelentős, többnyire kedvezőtlen hatással vannak a szervezet struktúrájára, működésére; nem a vezetés elhatározásai következtében valósulnak meg; általában szervezeten kívüli tényezők okozzák (bár néha belső gyökerek is vannak); kivédésük, kezelésük a hagyományos vezetési módszerekkel nem (elég) hatékony.” (Angyal, 2009, 5. o.)

Ilyen irányítatlan változás például:

- az 1989-90-ben lezajló politikai, társadalmi, gazdasági rendszerváltás (a kétpólusú világgazdasági rendszer egypólusúvá válása – szocializmusból a kapitalizmusba) amely egyesek szerint már lezajlott, mások szerint még tart;
- az a pénzügyi-gazdasági világválság, amely 2008-2009-ben robbanásszerűen zúdult a világra és hatását napjainkban is érezzük;
- a mikrogazdasági átalakulási, szerkezeti-alkalmazkodási kényszerek, új versenyképességi dilemmák feltornyosulása.

A nemzetközi szakirodalomban az irányítatlan változások – különösen az átmeneti gazdaságokban lezajló jelenségek – vizsgálatával kapcsolatban számos tanulmány látott napvilágot: Greenwood (1996), Spicer et al. (2000), Newman (2000), Kriauciunas és Kale (2006), Peng és Heath (1996), Michailova és Husted (2003), Uhlenbruck et al. (2003), Dixon et al. (2007), Elenkov és Judge (2005). Hazai szakirodalomban az irányítatlan változásokra vonatkozó kutatások főképp a rendszerváltás első tíz esztendejének történéseit veszik górcső alá.

9. A dinamikus szervezeti képességek empirikus vizsgálata (hazai körkép)

A rendszerváltás első tíz-tizenkét évében bőségesen jelentek meg kutatási eredmények arról, hogy megvalósult hazánkban a nagy átalakulás. Kialakult az új tulajdonosi szerkezet, megváltozott az állam és piac meghatározó szerepe a vállalatok környezetében, átalakult a magyar gazdaság vállalati szerkezete. Fejlődött a szervezeti kultúra, változott az irányítási-működési rendszer, valamint az erőforrás alapú képességek megítélése, a tudás és a humán erőforrás szerepének megítélése a vállalatok versenyképességének biztosításában, stb.

A rendszerváltás nemzetközi és hazai tapasztalatainak megismerésére, tudományos elemzésére, értékelésére, hatalmas anyagi és szakmai erőket egyesítő, mozgósító kutatási projektek, programok alakultak.³

Ezek a kutatások olyan hatalmas tényanyaggal, adatbázisokkal rendelkeznek az 1988 és 2000 között lezajló eseményekről, történésekről, amelyeket másodlagos feldolgozásban is csak újabb kutatócsoport képes kezelni, értékelni. A disszertáció keretében e kutatási programok rövid, tömör megállapításait használok fel, elfogadva annak bizonyítottságát, magyarázó erejét.

³ A rendszerváltás első tíz évének történéseit kutató projektekre, programokra példák:

1.) „Versenyben a világgal a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” című kutatási programot 1995-ben indította a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke. Alapjában empirikus jellegű komplex kutatási programban 325 vállalat 1400 vezetőjét kérdezték meg. 1999-ben megismételték a kérdőíves felmérést. A két felmérés eredményeinek összehasonlítása lehetővé teszi, hogy a vállalati alkalmazkodás és teljesítmény egésze és egyes területei hogyan változtak. A program tapasztalataira és eredményeire építve jött létre a Versenyképességi Kutató Központ 1999-ben. A központ folyamatosan közöl a vállalatokról szóló versenyképességi kutatási eredményeket, folyamatban lévő projekteket, programokat. Legutóbbi összegző kiadványuk 2009-ben jelent meg. Elérhetőség: www.versenykepesseg.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/

[versenykepesseg/tanulmányok_pdf-ben/GYORSJELENTES_2010.pdf](#)

2.) GLOBE – a Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness kutatási program egy 61 országra kiterjedő nemzetközi kultúraközi összehasonlító (Cross-Cultura) program. 2004-ben a 7 éve tartó kutatásban 150 kutató vett részt. 18000 menedzsertől gyűjtött be, értékelt ki és tett közzé adatokat a kulturális értékekről, gyakorlatokról, jellemző vezetési megközelítésekről, különös tekintettel a Közép-Kelet Európában és ezen belül Magyarországon az 1990 óta eltelt időszak alatt megfigyelt fejlődési tendenciákra. Elérhetőség: <http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/Welcome.html>

3.) CRANET – a Cranfield Network, az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat. A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Szervezés-Vezetés tanszéke 2004 óta tagja. Kutatásaik, publikációik nagyrészt a Carnet-kutatás adatbázisára épülnek. Elérhetőség: <http://www.cranet.org>

4.) GEM – Global Entrepreneurship Monitor 2001-ben csatlakoztunk hozzá. Magyarországi vállalkozásokat, innovációs tevékenységeket, vállalati szerkezeteket tartalmazó összehasonlító bázisokat, adatokat elemez, szolgáltató. PTE-KTK kiadványok. Elérhetőség: <http://www.gemconsortium.org>

10. Feltevések, hipotézisek

A széleskörű nemzetközi kutatási eredmények, a hatalmas tényanyagra épülő, többszörösen tesztelt hazai értékelések, megállapítások alapján az alábbi feltevéseim (hipotéziseim) fogalmazódtak meg.

H-1 A vállalatok alkalmazkodó képessége alapvetően a dinamikus szervezeti képességek meglététől, minőségétől, a birtokolt rutinok fejlettségétől függ.

H-2 A dinamikus szervezeti képességek hatása releváns az irányítatlan változások idején.

H-3 Az irányítatlan átalakulás közben is megvalósul a dinamikus szervezeti képességek folyamatát alkotó elemek egymásra épülése.

H-4 Az irányítatlan változások folyamán, a dinamikus szervezeti képességek érvényesülése a szervezetben ugyan olyan ellenállásnak van kitéve, mint a menedzselt változások esetében.

H-5 A dinamikus képességek gyökerei, hajtóerői az emberi és szervezeti kapcsolatokban, a menedzsment és a HR stratégiákban rejtőznek.

11. A vállalati kutatás módszere, esettanulmányok készítésének szempontjai, technikája

A dinamikus szervezeti képességek vállalati szintű kutatásának módszere alapvetően kvalitatív megfigyelésekre, összefüggések keresésére épül. A megfigyelt vállalati tényező alapvetően a szervezet és a vezetés intuitív képességeit, rejtett tudását tartalmazza. A racionális-analitikus eljárás itt igen csak korlátozott módon, inkább csak erőltetetten-kényszeresen lenne alkalmazható. A számszerűsíthető tények mellett erőteljesen jelen vannak a kulturális, érzelmi és akarati tényezők is.

A kutatás módszerének meghatározásakor figyelembe vettem Glaser és Strauss (1967) a kvalitatív kutatások zászlóvivőinek útmutatásait, tanácsait a „puha” megközelítések használhatóságát illetően. Az általuk kifejlesztett módszer a grounded theory⁴ (megalapozott elmélet) egy olyan kutatási módszer, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki és abban gyökerezik. Ez egy olyan folyamat, amelynek célja az események közvetlen megfigyelése azzal a céllal, hogy a megfigyelések útján dolgozzanak ki egy elméletet.

⁴ A módszer alapvető elemei: a.) elmerülés az adatokban; b.) egyidejű adatgyűjtés és elemzés; c.) elméleti mintavétel, amely finomítja a kutatóban kialakuló elméleti ötleteket; d.) állandó összehasonlítás használata; e.) többlépcsős kódolási folyamat; f.) feljegyzések írása; g.) elméleti telítődés elérése; h.) az elmélet teljessé tétele; i.) eredmények prezentálása.

A grounded theory-ban kulcskérdés, hogy mikor érjük el az elméleti telítődést. Ennek eldöntése tacit tudás, amely részben előzetesen meghatározott kritériumokon, de még inkább saját tapasztalaton múlik.

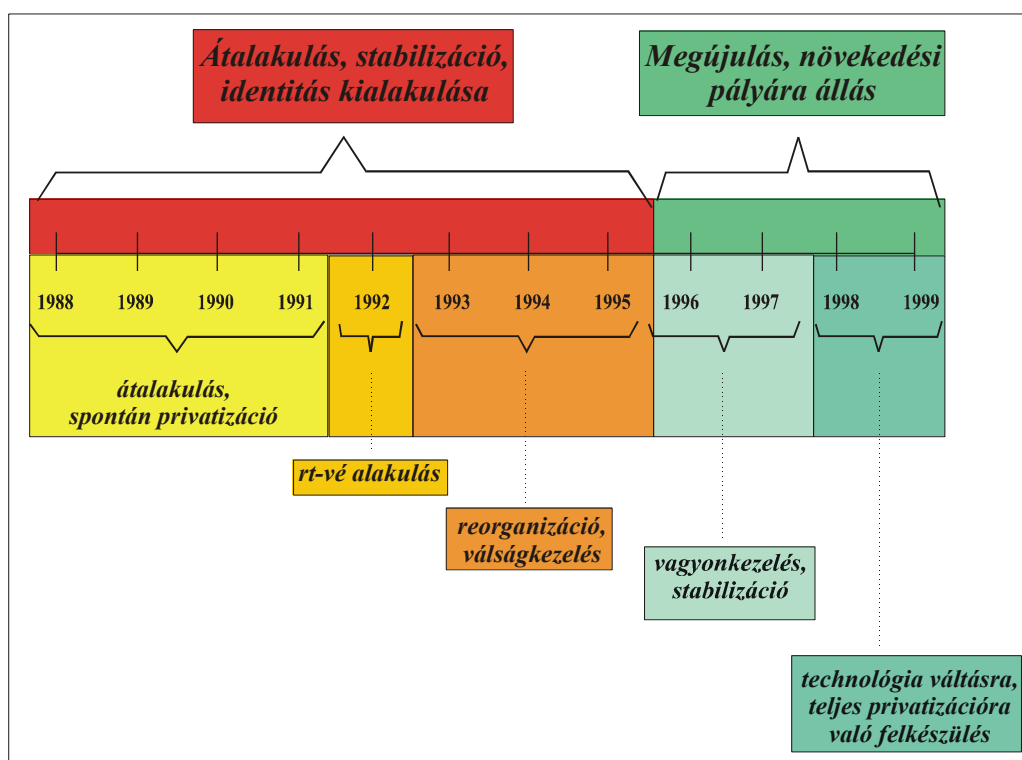
Az esettanulmányok készítésénél a Pavlou és El Sawy (2011) dinamikus képesség folyamatmodelljének magam által kibővített változatát vettem alapul. Az esetek kapcsán gyűjtöttem a dinamikus képesség-mintázatokat, és azokat viszonyítottam a hipotéziseimhez. Kiemelkedő taktikai elem, hogy közel 500 vállalati dokumentumot dolgoztam fel.

12. Az empirikus kutatás terepe a DUNAFERR vállalatcsoport.

A vállalatcsoport kiválasztását több szempont is indokolta.

1. A rendszerváltást sikeresen túlélő, ígéretes jövő előtt álló vállalat-együttes rendkívül népszerű példája volt a korabeli kutatásoknak, szakmai publikációknak. A „Dunaferr jelenség” bekerült az egyetemek, főiskolák esettanulmányai közé, tucatjával készültek a diplomamunkák a vállalatról, a konferenciák sora foglalkozott a Dunaferr átalakulásával, tanulságaival.
2. A makroszintű gazdasági rendszerváltás minden sikeres és kudarcos folyamatának mikroszintű „lenyomata” fölfedezhető a vállalatcsoport működési jellemzőin.
3. A Dunaferr történetének irányítatlan változás intervalluma egybe esik a makroszintű intervallumokkal (1988-2000; lásd 6. ábra).

6. ábra: A Dunaferr privatizációs folyamatának szakaszai



Forrás: Horváth et al., 2000

4. A Dunaferr két szempontból is egyedi történelmi példa. Először azért, mert a szocialista tervgazdaságnak egy olyan „dicsőséges” reprezentatív „zöldmezős” beruházásaként létrejövő nagyvállalata, amely magán hordozta a népgazdaság idealizált szervezeti képződményének minden sajátosságát. Ez történelmileg valószínű, hogy még egyszer nem születik meg.

Másodszor a történelmileg megismételhetetlen rendszerváltás olyan „éltanulója”, amely mikrogazdasági átalakulások sikeres megvalósítója („állatorvosi lova”) lett. A rendszerparadigma-váltás vállalati szintű megfigyeléséhez rendkívül sok adattal, ténnyel és tapasztalattal szolgál. A sajátossága pont abban mutatkozik meg, hogy mindkét rendszer tulajdonságait reprezentatív módon hordozza.

5. További sajátossága a „kutatóterepnek”, hogy a rendszerváltás megindulásának kezdetén egyetlen tizenkétezer főt foglalkoztató vállalat volt, és az átmenet végére közel ötven kis és közepes illetve nagyvállalkozásból álló többszörösen összetett vállalati hálózattá alakult. Így előállt az a különleges kutatási helyzet, hogy egyetlen vállalatból kiindulva a végére több tucat vállalat különleges kapcsolatrendszerére és működési sajátosságára kellett a kutatást kiterjeszteni.

A kutatási terep kiválasztását a felsorolt különleges helyzete mellett az is indokolta, hogy a dolgozatom fókuszában álló dinamikus szervezeti képességek megfigyeléséhez, értékeléséhez kiváló terepnek bizonyult.

Kiemelem azt a néhány átalakulási folyamatot,⁵ amivel bemutatható a rendszerváltás, a vállalat metamorfózisa, és egyben alapot szolgál a dinamikus szervezeti képességek megfigyeléséhez. Hat működési tényezőátalakulási folyamatot mutatok be, amelyek egy-egy esettanulmányt jelentenek.

A Dunaferr esettanulmányai:

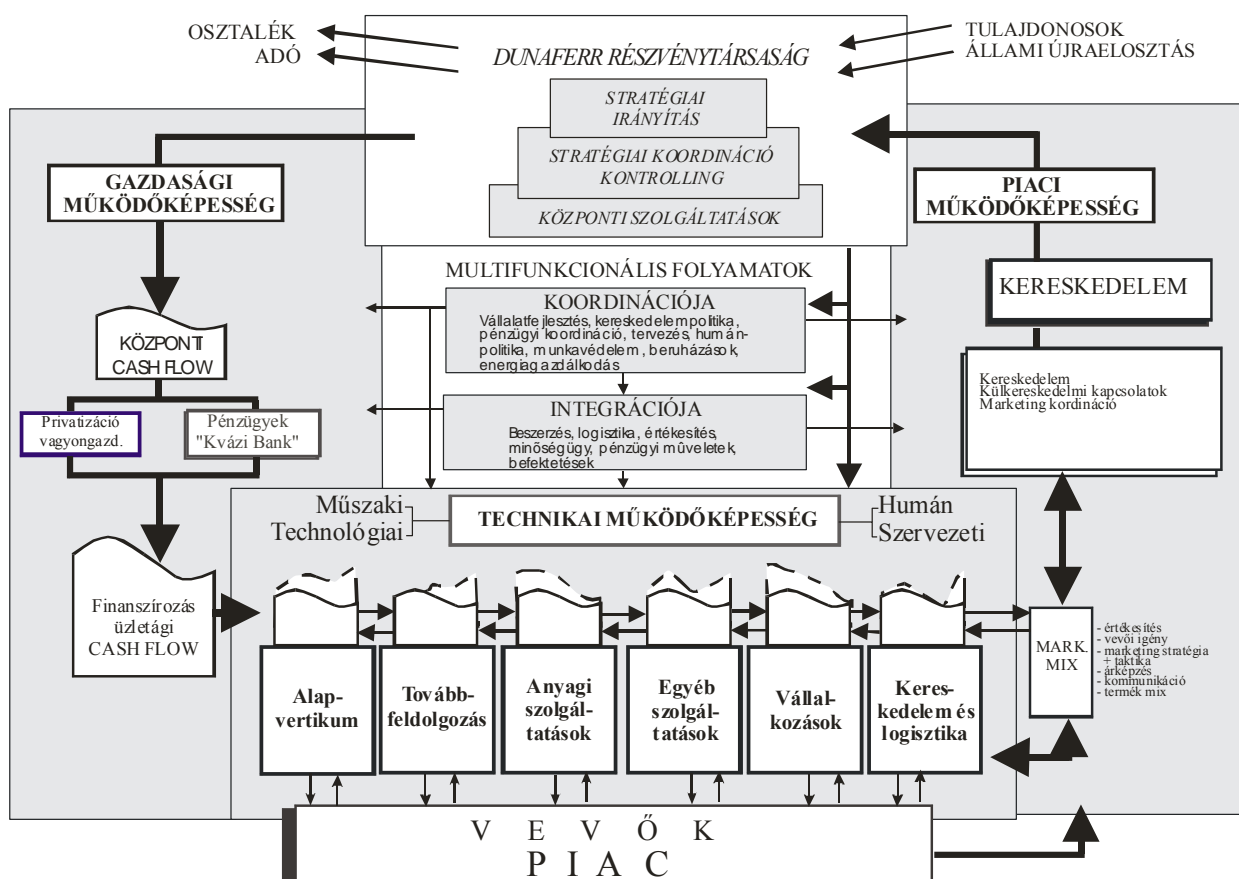
- I. Tulajdonosi szerkezetváltás
- II. Stratégiai szemlélet fejlődése
- III. Struktúra és szervezeti átalakulás
- IV. Piackonform kereskedés kiépítése
- V. Erőforrás paradigmaváltás
- VI. Irányítás, működés változása

⁵ Kornai (2007) hat tényezőt sorolt fel a két társadalmi rendszer megkülönböztetésére, míg a gazdasági rendszereltérések megállapításához három tényezőt is (tulajdonosi szerkezet, állam versus piaci vezérlés, intézményrendszer átalakulás) elegendőnek tartott.

A Dunaferr a vizsgált időszakban a homogén, egyetlen szervezetként működő nagyvállalati formából fokozatosan 50-60 önálló társaságból álló vállalatcsoporttá alakult. Az ilyen többszörösen összetett szervezetek esetében (mint a Dunaferr konszern) az is alapkérdéssé vált, hogy a piaci-, gazdasági-, technikai működőképességeket hogyan képes összefogni, integrálni, koordinálni, kontrollálni, és a szinergikus hatásokat „termelő erővé” konvertálni. Az esettanulmányokban ezeket a fő működési területeket dolgoztam fel. Ezek összefüggéseit a 7. ábrában mutatom be.⁶ A Dunaferr konszern működési modelljét bemutató ábrát jól tudtam hasznosítani az esettanulmányok holisztikus áttekintéséhez.

Megkönnyíti az esettanulmányokban részletezett sikerek, eredmények rövid, tömör összesítését, áttekintését, és a dunaferr sajátosságok megvilágítását. Az állításaim bizonyítását, az okok föltárását, a tényszerű igazolását az esettanulmányokban elvégeztem. Itt most a kutató szemüvegén keresztül a legfőbb megállapításaimat teszem meg tömören.

7. ábra: A Dunaferr konszern működési modellje



Forrás: Dunaferr Stratégiai, Szervezési és Koordinációs Igazgatóság saját szerkesztése (1997)

⁶ Az ábrát kollegáimmal (Dunaferr Stratégiai Szervezési és Koordinációs Igazgatóság) közösen készítettük 1997-ben, azzal a céllal, hogy a vezérigazgató és a többi szakmai felhasználó demonstrálni tudják (konferenciákon, előadásain, stb.) a Dunaferr konszern működési modelljét.

Az empirikus kutatás eredményei segítségemre szolgálnak annak bizonyításában, hogy válsághelyzetben, vagy a sokkszerű hatások következtében a vállalatok számíthatnak azokra a képességeikre, amelyek stabil, nyugodt környezetben mintegy „tacit” (rejtett) tudások jelen vannak a működésben, azonban a „jól bevált” rutinok mellett szinte tudomást sem vesznek róluk. A váratlan helyzetekben azok a szervezetek képesek hatékonyan reagálni az új helyzetre, amelyek képesek „előhívni” és mozgósítani a dinamikus képességeiket.

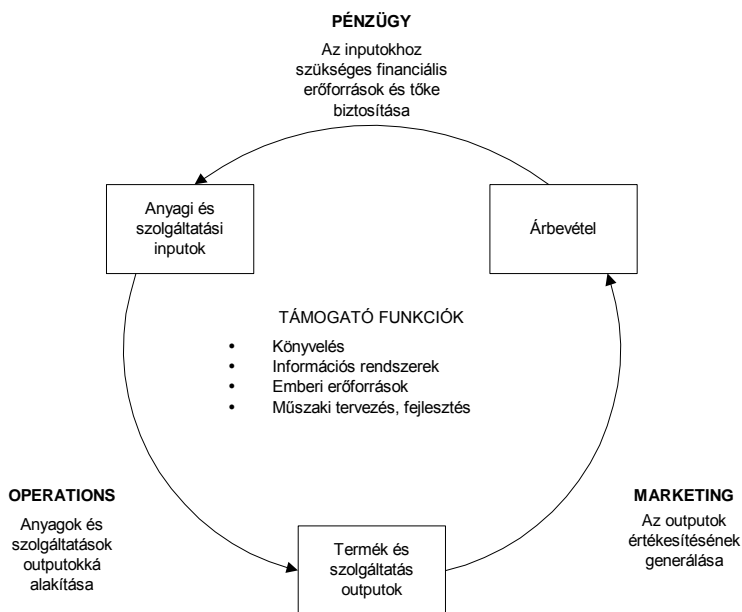
A Dunaferr vállalatcsoport átalakulásának történései, küzdelmei, elért eredményei kiváló bizonyítékai a dinamikus szervezeti képességek felszínre törésének, átütő erejének a rendkívüli helyzetekben. Ezekre az esettanulmányokban bőven találtam példákat.

Az empirikus kutatás során igyekeztem követni Pavlou és ElSawy (2011) dinamikus képességek meghatározásához szerkesztett folyamatábráját (5. ábra). Az esettanulmányokban (külön-külön is) felismerhetők ezek a folyamatszakaszok (érzékelés, tanulás, integrálás, koordinálás). A változást kiváltó, és szükségessé tevő külső-belső körülményeket időben és jól **érezkelték**, definiálták (tanulmányokban, előterjesztésekben, testületi döntésekben).

A dinamikus szervezeti képességek jelenlétét a **„tanulóképességben”** lehetett legmeggyőzőbben tetten érni. Minden esettanulmányban különösen feltűnő, hogy a változásokra milyen nagyszámban (több százan) és intenzíven (munkaidőt feláldozva) készültek. A hiányos ismereteket, mint „komplementer tudást” a külső szakértőktől, tanácsadóktól szereztek be. Folyamatos és szoros kapcsolatokat építettek ki az egyetemekkel, szakmai szervezetekkel, szövetségekkel. Az elfogadott koncepciókat hatásosan **integrálták** a működési folyamatokba. A megvalósítás során – a „napi gyakorlat” szintjén – segítették a változás elfogadását és **koordinálták** a végrehajtandó feladatokat, erőforrás allokációkat.

A vállalatcsoport teljes átalakulási folyamatában ugyanúgy nyomonkövethetők a dinamikus szervezeti képességek folyamatszakaszai. Ennek felismeréséhez, tudatosításához a 7. ábrán bemutatott dunaferr működési modell kiváló eszköznek bizonyult. Krajewski et al. (2010) fölvetették, hogy a pénzügy, a termelés, és a kereskedelem együttes integratív hatása adja a versenyképes vállalatok stratégiai erejét (8. ábra).

8. ábra: Az egyes üzleti funkcionális területek közötti integráció



Forrás: Krajewski et. al., 2010

A dunaférris modell a piaci-, gazdasági-, technikai működőképességet, mint a vállalatcsoport „bővített újratermelési” körfolyamatát mutatja be, és a „nagy ötlet” ezeknek a működési tényezőknek a szoros és hatékony integrációs, koordinációs összefogása, a szinergikus hatás biztosítása volt.

A hasonlóság megdöbbentő, a különbség „csak” annyi, hogy Krajewski és szerzőtársai 2010-ben az „Operations management: processes and supply chains” c. könyvükben mutatták be az ábrát, a dunaférris modell pedig 15 évvel ezelőtt (1997), mint megvalósult vállalati gyakorlatot bemutató demonstrációs eszközként látott napvilágot. Ebben a megvilágításban jobban megérthetjük Dixon (2010) kifakadását, amikor felhívta a figyelmet, hogy nem kell mindent újból kitalálni, ha a történelem már produkált példát a válsághelyzetben helytálló vállalatok megoldásaira.

Javasolta, hogy a szocialista gazdaságok átalakulásának tanulmányozásával, sokkal mélyebben és intenzívebben foglalkozzanak azok, akik a változások sikereinek titkát, a dinamikus szervezeti képességek szerepét kutatják. Az empirikus kutatásommal ezt a tanulási folyamatot igyekszem szolgálni.

13. A feltevések és hipotézisek verifikálása az empirikus vizsgálat eredményei alapján

H-1 A vállalatok alkalmazkodó képessége alapvetően a dinamikus szervezeti képességek meglététől, minőségétől, a birtokolt rutinok fejlettségétől függ.

- Az állami vállalatok közül a Dunafer volt az éltanuló, aki a külső ingerek hatására (állami támogatás megvonás, központi ellátás megszűnése, szubvenciók eltörlése) idővesztés nélkül hozzálátott a saját kézben tartható erőforrások megszerzéséhez, biztosításához. Az esettanulmányban láthattuk, hogy milyen mértékű tőkét vont be működéséhez a külföldi vállalatoktól, pénzügyi és szakmai befektetőktől. A befektetők többsége azonban inkább szakmai befektetőként és piacszerzési céllal csatlakozott a vállalatcsoporthoz. Az eset arra világít rá, hogy a dinamikus szervezeti képességek folyamatában a meglévő rutinok alapján a lehetőségeket érzékelte és azonnal reagált (**Érzékelési képesség**)
- A szervezeten belüli érzékelések (ingerek) jól működtek, de az átalakulási szakasz (10 év) nem hozta meg azt a tulajdonosi szemléletet amitől a szervezeti képességek dinamizálását lehetne várni. Az új tulajdonosi kör integrálódása aránylag könnyedén zajlott, de a korábbi szervezeti szereplők tulajdonosi kockázat mérsékelt vállalása visszatartó erőnek bizonyult a működés dinamikus fejlődésében
(**Integrálási képesség**)
- A vállalaton kívülről szinte semmilyen segítségre nem számíthatott a vezetés. Magára utaltan, irányítatlanul vágott bele az átalakulásba. A külső környezeti változások a rendszerváltás következtében olyan gyorsan és hektikusan követték egymást, hogy a vállalati stratégiák megvalósítására alig maradt idő, hiszen 2-3 évenként újat kellett készíteni. Az új stratégiai célok folyamatos átalakulási kényszerben tartották a szervezeteket (**Érzékelési és Tanulási képesség**)
- Az erős rutinokkal, konzervatív felfogással működő szervezeteket nagyon rövid idő alatt kellett „áthangolni” az új szerepekre. Jellemző, hogy a hierarchikus-funkcionális szervezetből – a divizionális formát átugorva – azonnal a kooperatív, integrált konzern struktúrában találta magát a vállalatcsoport. Amellett, hogy rendkívül intenzív tanulási folyamaton ment keresztül a szervezet, nem volt idő az „érésre”, az érzelmi azonosulásra. A változás szükségességét megértették a szervezeti szereplők, az új szerepeket megtanulták, de érzelmileg ragaszkodtak a korábban kivívott stabilizációhoz, biztonságához, pozíciókhoz. A „munkabéke” túlhangsúlyozásával, a regionális szerepkör fenntartásával, szociálisan túlvállalta magát a vállalatcsoport (**Integrálási képesség**)
- Beigazolódott, hogy váratlan, rendkívüli helyzetekben a vállalatok számíthatnak dinamikus képességeikre. Ugyanakkor a korábban megszerzett rutinok nélkül csak a dinamikus képességekre építeni nem lehet. Ezt el kell fogadni még akkor is, ha a rugalmas, gyors reagálásoknak, az új befogadásának sokszor fékező és gátló erejévé lép elő a régi rutin.

H-2 A dinamikus szervezeti képességek hatása releváns az irányítatlan változások idején.

- A vállalatcsoport kialakította a stratégiai irányítás eszközeit, szervezeteit, és folyamatosan hozzáigazította a megváltozott környezethez stratégiai céljait, akcióit. Folyamatosan foglalkozott a stratégiai és az operatív feladatok szétválasztásával, az összvállalati stratégia, a funkcionális részstratégiák, és az önálló társasági stratégiák összehangolásával **(Tanulási képesség)**
- Kezdetben a piaccal alig érintkeztek a vállalati egységek, ma már szinte megmondhatatlan, hogy hol vannak a vállalatcsoport piaci határai. Kellott egy „eredeti ötlet”, mint például a háromszintű kereskedelmi szervezet kialakítása, integrálása a vállalati működésbe, majd „csinálva-tanulva” a szerzett tapasztalatok alapján lépegetni a megoldás felé. A Dunafer a megszűnő korábbi diktált piacot a háromszintű kereskedelmi rendszerével, a vállalatcsoport piaci érintkezési felületének bővítésével, a kereskedelmi stratégiájával, a marketing szemléletével, és a széleskörű kereskedelmi hálózatával érte el **(Érzékelési-, Tanulási és Integrálási képesség)**
- Igazolódott, hogy a szervezeti változások akkor is végbemennek, ha az nem előre megtervezett módon, és a menedzsment által „kézben tartott” folyamatként zajlanak le. A változásmenedzsment eszközei tudatos átalakulásra lettek kifejlesztve.

A dinamikus szervezeti képességek szerepe, jelentősége akkor mutatkozik meg, amikor az átmenet jellemzőit nem a tudatos menedzselés, hanem a menedzsment és a szervezet ösztönös reakciói, rejtett képességei határozzák meg. Ilyenkor a várható kimenet (új állapot) nem kiszámítható (VI. esettanulmány). Az empirikus kutatás eredményei segítségemre szolgálnak annak bizonyításában, hogy válsághelyzetben, vagy a sokszerű hatások következtében a vállalatok számíthatnak azokra a képességeikre, amelyek stabil, nyugodt környezetben mintegy „tacit” (rejtett) tudások jelen vannak a működésben, azonban a „jól bevált” rutinok mellett szinte tudomást sem vesznek róluk. A váratlan helyzetekben azok a szervezetek képesek hatékonyan reagálni az új helyzetre, amelyek képesek „előhívni” és mozgósítani a dinamikus képességeiket. A Dunafer vállalatcsoport átalakulásának történései, küzdelmei, elért eredményei kiváló bizonyítékai a dinamikus szervezeti képességek felszínre törésének, átütő erejének a rendkívüli helyzetekben. Ezekre az esettanulmányokban bőven találtam példákat.

H-3 Az irányítatlan átalakulás közben is megvalósul a dinamikus szervezeti képességek folyamatát alkotó elemek egymásra épülése.

- A **szervezet folyamatos fejlesztésével** viszonylag gyorsan megtalálta azt a struktúrát, amelyben a kooperativitás, a decentralizáció lett a szervezeti működés vezérelve. Sikeresen tért át a „kézi vezérlésről” a vállalati kormányzásra (a leadership-ről a corporate governance-ra). Az átalakulási tevékenységek sorozatában igazi „tanuló szervezetté” vált.

- Anélkül, hogy tudatosan irányítanák az átalakulás lépéseit, bekövetkezik az érzékelési, tanulási, integrálási, és koordinálási szakaszok folyamata. Az empirikus vizsgálatok visszaigazolták ezt a feltevésemet, hiszen mind a hat esettanulmányban következetesen megvalósultak. Az evolucionista szemléletbe helyezve, a Dunaferr esetében is láthattuk az innovációs képességek, szervezeti rutinok, az architekturális tudás, az abszorptív kapacitás és a kombinatív képességek egymásra épülését, integrálódását.
- Ami figyelemre méltó jelenség, az a folyamatok rendszerbe illesztésének, a koordinálási szakasznak elmaradása, végkifejlete. Az okokat célszerű tovább keresni, hiszen ez a jelenség mutatja a szervezet ellenállását az új állapotok negligálását. A vállalatcsoport teljes átalakulási folyamatában ugyanúgy nyomonkövethetők a dinamikus szervezeti képességek folyamatszakaszai.

H-4 Az irányítatlan változások folyamán, a dinamikus szervezeti képességek érvényesülése a szervezetben ugyan olyan ellenállásnak van kitéve, mint a menedzselt változások esetében.

- Az új működés érdekében létrejött új tevékenységi körök, szakmai szervezetek alaposan átrendezték a vállalaton belüli értékrendeket, fontossági sorrendeket. Korábbi szervezetben kiemelt pozíciók, kulcs szakemberek (termelésirányítók, műszakiak) sőt volt politikai vezetők is hátrébb sorolódtak a nomenklatúrában. Az új szakmák képviselői, akik korábban a „noname” kategóriában beosztottak voltak, hirtelen megelőzték fontosságukban korábbi főnökeiket. Ebből számtalan sértődés keletkezett, és beindult az új szakterületek, szakmák érvényesülésének fékezése. Komoly ellenállást váltott ki a vezetői besorolás új rendszere, amely a működtetett vagyont és az árbevétel arányában rangsorolta a vezetőket. Az Rt. vezetői és a társaságok vezetői között komoly „törésvonal” keletkezett. A háttérben tovább zajlott a két stratégiai meghatározó erő (a termelőképesség vagy a külső körülmény az elsődleges) képviselőinek pozícióharca. „Árnyékkormányok”, „klikkek”, „véd és dacsövetségek” feszítették a konszern kohézióját, és lassították a fejlődést. Az elsőszámú vezető sokszor szorult a kiegyensúlyozó szerepre. Komoly jelzések voltak a fékező hatások jelenlétére, hogy a vizsgált időszak végére (1999) alábbhagyott az átalakulás lendülete, a nagy horderejű projektek (TQM, HAY, OPTICOST, SAP) leálltak és nem folytatódtak. A tényekhez tartozik az is, hogy ekkorra újabb megrázó külső hatás érte az Rt. menedzsmentjét. Az ÁPV Rt. a vagyonkezelési szerződésének rendkívüli felmondását kezdeményezte (***Érzékelési és Integrálási képesség***)
- Az esettanulmányban bemutatott műhelymunka eredményeként megállapítható volt, hogy a három szinten végrehajtott mérés értéke jelentősen eltért egymástól. Mindez azt bizonyítja, hogy az egyének szintjén a változás irányában történő ellenállás szinte nulla, míg a kiscsoportok szintjén megjelennek a lokális érdekeltségi prioritások (műszaki, gazdasági, humán-szervezeti).

Ennek köszönhetően különböző klikkek, véd és dacszövetségek jöttek létre, és fejtettek ki ellenállást a változásokkal szemben, védve a korábban kialakított pozícióikat, rangjukat. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy ezek az ellenállások nem voltak nagy hatásúak, az egész vállalati átalakulást csupán késleltették, de nem gátolták. A harmadik szinten a nagycsoport résztvevői komoly rigiditást mutattak a változásokkal szemben. A korábbi hierarchikus pozícióik érdekében az első számú vezető irányába túlzott szervilitást tanúsítottak **(Koordinálási képesség)**

- Az esettanulmányok nem igazolták vissza teljes mértékben ezt a feltevésemet. Azt tapasztaltam, hogy a dinamikus szervezeti képességek felszínre kerülése az első időszakban sokkal inkább eufórikus állapotot eredményezett a szervezetben és ezt követően lelkes tanulásba csapott át. Amint azt az esettanulmányok visszaigazolták, a menedzsment gyorsan felfogta a változások szükségességét és szorgalmasan készült az átmenet levezénylésére. Örömmel fogadta be a komplementer tudások képviselőit, „szomjazott” az új ismeretekre. A változásokat jellemző görbe tehát nem a benuultsággal és a tagadással kezdődik. Az elfogadást, kísérletezést, keresést, a beilleszkedést követően a kijózanodás, a tagadás, és az ellenállás tört a felszínre. Ez a fázismódosulás azt jelzi, hogy a dinamikus szervezeti képességek lappangó, rejtőzködő entitásokat szabadítanak fel, amelyek az első időben lelkesedést váltanak ki. A visszafordíthatatlan változások azonban – a tudatosodás után – főleg a szervezet szociológiai rendszereiben vált ki megrázkódtatást és tagadást (VI. esettanulmány).

H-5 A dinamikus képességek gyökerei, hajtóerői az emberi és szervezeti kapcsolatokban, a menedzsment és a HR stratégiákban rejtőznek.

- A **humán erőforrás** megítélése nagyot változott a vizsgált időszak alatt. Minden jelentősebb eseményre intenzív tanulással készítettek fel a résztvevőket. Az esettanulmányokban már említettekén kívül több mint 200 művezetőt képeztek ki (hat hónapos tanfolyamon) a Dunaferr konzern új működési rendszerének megismerésére. Ahol tanulással nem tudtak felkészülni, ott komplementer tudást vásároltak (szakértők, tanácsadók). Nagy hatású felismerés volt, a vegyes összetételű teamek, projektek, bizottságok működtetése. Rendkívül eredményes módszert, eszközt jelentett a szinergikus hatás növelésére, a funkcionális elhatárolódás és a csőllátás kiküszöbölésére. **(Tanulási-, Integrálási és Koordinálási képesség)**
- A dolgozatom témájának megfelelően újabb és újabb bizonyítékok tárultak fel a dinamikus szervezeti képességek szerepével kapcsolatban. A nagyvállalati metamorfózis olyan szervezeti képességeket hozott felszínre, amelyek korábbi rutinok alapján elképzelhetetlen lett volna. Átértékelődtek az erőforrások értékteremtő képességei. Előtérbe kerültek a piackonform vállalati működés, az üzemgazdasági szemlélet meghatározó tényezői, átrendeződtek az új strukturális rendnek megfelelő értékek. *Újabb példákat láttunk a dinamikus szervezeti képességek aktivizálódására, a problémák érzékelésére, a szervezeti tanulásra, az átfogó, nagy horderejű, vegyes összetételű projektekre, az integrációra, és a koordinációra.*

Az esettanulmány kapcsán újabb tanulságra is rá kellett jönnöm. Történetesen arra, hogy *a szervezeti tehetetlenségi erő épp olyan tacit képesség, amelyre ugyanúgy számolni kell, mint a progresszív képességekre*

(Tanulási-, Integrálási és Koordinálási képesség)

- A Dunaferr az együtt működtetett új szervezeti képződményekben, a multifunkcionális folyamatokban és a termelő-szolgáltató divízió-csoportokban találta meg a konszern integráló, összetartó eszközeit. Az új szervezeti képződmények között a duál szervezeti formák (teamek, projektek, hálók) adtak keretet az érdekeltségek kiegyenlítésének. Ezekben a csoportokban mind a funkcionális területek, mind az Rt. és a társaságok menedzserei, szakértői együtt dolgoztak a közös feladatokon ***(Integrálási képesség)***
- Az empirikus kutatások megerősítették, hogy a tartós versenyelőny, az életben maradás az új emberi és szervezeti kapcsolatok kifejlődésén alapul. A Dunaferr esetei (III. és V. esettanulmány) sikeres struktúraváltásról, különleges kompetenciák beillesztéséről, és új szervezeti kombinációkról adnak képet. Az új kapcsolati konstrukciók kialakulásában rengeteg improvizáció, kreativitás, spontaneitás volt tapasztalható. Ezek alátámasztják a dinamikus szervezeti képességek feltételezett jelenlétét, hatásait. Fel kell figyelni azonban a kettőségre, amely végig jelen volt az átalakulás során. Ez pedig a technokratikus versus üzemgazdasági szemlélet. Mindkettő saját szerepkörét, hatását tartotta relevánsnak, a vállalat erejének megítélésében.
- Ez az alaphelyzet nem igazolta vissza teljes egészében azt a feltételezést – amelyet a szakmai körökben egyetértés övez – hogy a másolhatatlan versenyelőny az emberekben, az emberi kapcsolatokban találhatóak. Továbbra is tartja magát az a szemlélet, hogy a sikeres vállalkozásokhoz kell a „pénz, paripa, fegyver”. Ennek eldöntésére szintén szükség van további kutatásokra (erőforrás elmélet, evolucionista elmélet).

14. A dinamikus szervezeti képességek koncepció elméleti, szakmai dilemmái

A dinamikus képességek koncepciót több kritika is érte elsősorban a precíz definíció hiánya, az empirikus megalapozottság és mérhetőség tekintetében (Williamson, 1999), valamint amiatt, hogy a dinamikus képességek mérésére irányuló kísérletekben nagymértékben eltérő proxy-beállításokat (mesterséges változó kettőnél több lehetséges értéke) alkalmaztak (Henderson és Cockburn, 1994). Arend és Bromiley (2009) szerint túl nagyszámú és a dinamikus képességek szempontjából szokatlan proxy-kat definiáltak.

Nerkar és Roberts (2004) szerint hiányzik a képesség ahhoz, hogy bármilyen fokú pontossággal megmérjék ezeket a gyakran testetlen eszközöket (dinamikus képességek). Zahra és szerzőtársai (2006) megközelítésében a dinamikus képességek ténylegesen csak utólagosan, az eseményt követően azonosíthatóak empirikusan.

Galunic és Eisenhardt (2001) kritizálták, hogy a dinamikus képességek létezését gyakran anélkül feltételezték, hogy specifikálták volna a pontos összetevőit.

Grant (1996) vitatja, hogy a dinamikus képességek irányíthatóak-e menedzseri tevékenységekkel, tekintve, hogy a menedzserek nem is képesek felismerni a gyakorlatban a dinamikus képességek létezését.

Nem teljesen érthető, hogy pontosan milyen mechanizmus mentén melyik dinamikus képesség hat a teljesítményre (Zott, 2003) és a dinamikus képességek gyakran összekeverednek a hatásaikkal, és ez az oka annak, hogy a dinamikus képességeket gyakran éri kritika. Emiatt kell megkülönböztetni a dinamikus képességeket a működőképességekre és teljesítményre gyakorolt hatásaitól (Pavlou és El Sawy, 2011). Bromiley (2009) amellett érvel, hogy sürgősen szükség van a dinamikus képességek koherens elméletének és modelljének kidolgozására.

15. Összegzés, további lehetséges kutatási irányok

A szakirodalom feldolgozása segített annak megértésében, hogy mit jelent a dinamikus szervezeti képesség, és hogyan van összefüggésben a vállalat és menedzsment elméletekkel. Világossá vált, hogy a legújabb menedzsment irányzatnak, a kompetencia menedzsmentnek egy olyan speciális szegmenséről van szó, amelynek jelentőségére az utóbbi években mutattak rá a kutatók.

Jellegéből adódóan (rejtett tudás, képesség) a tudatos irányítására, „kézben tartására” kevés az esély. Ez viszont nem jelenti azt, hogy ezen okból negligáljuk. Sőt a dinamikus szervezeti képességek természetrajzával, kiváltó okaival, hatásaival az új kihívások hektikus, dinamikus közegében egyre intenzívebben célszerű foglalkozni, és számolni.

A legnagyobb igyekezetem ellenére sem tudtam pótolni a dinamikus szervezeti képességek precíz definíciójának hiányát. Abban azonban reménykedem, hogy jelen dolgozatommal sikerült a koncepciót világosabbá, érthetőbbé, befogadhatóbbá tenni.

A disszertációm tárgyát meghatározó kiinduló pontok között (1. fejezet) hivatkoztam a hosszú távú versenyelőnyt meghatározó „varázspálca” effektusra. Bevallottam, hogy csatlakozok azokhoz a tudományos igényű kutatásokhoz, amelyek igyekeznek feltárni a jövő versenyképes vállalati működés kritériumait.

A vállalatirányításban újabb menedzsment technikákat vezetnek be, próbálnak ki („Magkompetencia Menedzsment”, „Vállalati Erőforrás Tervezés (ERP), „Ellátási Lánc Menedzsment” (SCM), „Változás Menedzsment”). Ezek közül kiemelkedik a „Kompetencia Menedzsment”, amely a képesség alapú versenykritériumok elméletéből nőtte ki magát, és a tartós versenyelőny megszerzésének legfőbb kritériumának a szervezet és az ember teljesítőképességét tartja.

A kompetencia menedzsment legújabb szüleménye a dinamikus képességek irányzata. Az új irányzat azokra a képességekre tereli a figyelmet, amely a szervezet és az egyének tacit tudásait, improvizatív, kreatív képességeit is a vállalati versenyelőny megszerzésének, megtartásának kiemelkedő, unikális kritériumának tartja. Az értekezésemmel ezeknek a kritériumoknak a föltárásához igyekeztem kapcsolódni.

Hivatkozások

1. **Angyal Á.** (2009): Változások irányítás nélkül. *Vezetéstudomány*, XL. Évf. 2009. 9. Szám, 2-16. o.
2. **Antal-Mokos Z. - Balaton K. - Drótos Gy. - Tari E.** (1997): *Stratégia és szervezet*. KJK Kiadó, Budapest
3. **Babbie, E.** (1995): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest
4. **Cohen, W. M. - Levinthal, D. A.** (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128–152.
5. **Dixon, S. E. A. - Meyer, K. E. - Day, M.** (2007): Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: a cross-case analysis of the Russian oil industry. *Human Relations*, 60, pp. 1493–1523.
6. **Dixon, S.E. - Meyer, K.E. - Day, M.** (2010): Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Management Studies* 47:3 May, pp. 416-436.
7. **Eisenhardt, K. M.- Martin, J. A.** (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105- 1121.
8. **Fredrickson, J.W. - Mitchell, T. R.** (1984). Strategic decision processes: Comprehensive and performance within an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), pp. 399–423.
9. **Glaser, B.G. - Strauss, A.L.** (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago
10. **Grant, R.M.** (2002): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers, Massachusetts, USA
11. **Greenwood, R. - Hinings, C.R.** (1996): Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, Vol. 21. No. 4, pp. 1022-1054.
12. **Henderson, J. C., - Clark, H.** (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 9–30.
13. **Horváth I. - Szabó F. (szerk.) et al.** (2000): *Dunaferr Dunai Vasmű Krónika*. Dunatáj Kiadó, Dunaujváros, 574 o.
14. **Judge, W.Q. - Elenkov, D.** (2005): Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research* 58., pp. 893–901.
15. **Ken Kusunoki- Ikujiro Nonaka-Akiya Nagata** (1998): Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organization Science*, Vol. 9, No. 6., Nov. - Dec., pp. 699-718.
16. **Kogut, B. - Zander, U.** (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, No. 3, pp. 383 -397.
17. **Kornai J.** (2007): Mit jelent a „rendszerelváltás”? *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., április 303–321. o.
18. **Krajewski, L.J. - Ritzman, L.P. - Malhotra, M.K.** (2010): *Operations management: processes and supply chains*. 9., global ed.
19. **Kriauciunas, A. - Kale, P.** (2006): The impact of socialist imprinting and search on resource change: a study of firms in Lithuania. *Strategic Management Journal*, 27, pp. 659–679.

-
20. **Michailova, S. - Husted, K.** (2003): Knowledge-sharing hostility in Russian firms. *California Management Review*, 45, pp. 59–77.
 21. **Nelson, R. R. - Winter, S. G.** (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge. London.
 22. **Newman, K. L.** (2000): Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25, pp. 602–619.
 23. **Pavlou, P. A. - El Sawy, O. A.** (2011): Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, Volume 42 Number 1, February, pp. 239-273.
 24. **Peng, M. W. - Heath, P. S.** (1996): The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21, pp. 492–528.
 25. **Priem RL - Butler JE.** (2000): Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 22–40.
 26. **Schumpeter, J. A.** (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge. MA: Harvard University Press.
 27. **Spicer, A. - McDermott, G. - Kogut, B.** (2000): Entrepreneurship and privatization in Central Europe. *Academy of Management Review*, 25, pp. 630–649.
 28. **Teece, D. J. - Pisano, G. - Shuen, A.** (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509 – 533.
 29. **Teece, D. J.** (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(8), pp. 1319–1350.
 30. **Teece, D. J.** (2011): *Dynamic Capabilities: A guide for managers*. Ivey Business Journal, March-April
 31. **Uhlenbruck, K. - Meyer, K. E. - Hitt, M. A.** (2003): Organizational transformation in transition economies: resource-based and organizational learning perspectives. *Journal of Management Studies*, 40, pp. 257–282.
 32. **Vörös J.** (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó
 33. **Williamson, O.** (1999): Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), pp. 1087–1110.
 34. **Winter, S.** (2003): Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991- 995.
 35. **Zollo, M. - Winter, S. G.** (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, pp. 339–351.

A szerzőnek a disszertáció témakörében megjelent publikációi

Tanulmányok folyóiratokban

- Czinkóczi S. (2013): A szervezeti képességekkel való gazdálkodás dilemmái. „A robotok nem adnak javaslatokat.” Munkaügyi Szemle, 2013. (57. évf.) 1. sz., 57-68. old.
- Czinkóczi S. (2012): Stratégiai paradigmaváltás, szervezeti (verseny)képességek és az operations management központi szerepe, *Vezetéstudomány* 43. kötet 2012. október, 36–43. old.
- Czinkóczi S. (2011): The development of the students' labor market efficiency, PANGAEEA 11, Editura Aeternitas Publishing House, Alba Iulia, ISSN 1841-1517, Issue 11., 24-28. p., A Román Felsőoktatási Nemzeti Kutatási és Tudományos Tanács (CNCSI) által minősített szakfolyóirat.
- Czinkóczi S. (2011): A vállalkozói kompetenciák hatása a vállalkozások sikerességére, *Munkaügyi Szemle*, 2011. (55. évf.) 4. sz. 68-73. old.
- Czinkóczi S. (2011): Kompetenciamenedzsment-a diplomás munkaerő minőségének egyik biztosítója, *Minőség és Megbízhatóság (az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottságának (EOQ MNB) minőségpolitikai szakfolyóirata)*, 2011. (44. évf.) 1. sz. 34-38. old.
- Czinkóczi S. (2010): A tanulói tudás menedzsmentje a felsőoktatásban, *Munkaügyi Szemle*, 2010. (54. évf.) 4. sz. 66-70. old.
- Czinkóczi S. (2010): A tanulói tudás mérhetősége a felsőoktatásban, *Minőség és Megbízhatóság*, 2010. (43. évf.) 4. sz. 211-214. old.

Tanulmányok gyűjteményes kötetekben

- Czinkóczi S. (2009): The possibility of characterization and measure of the student knowledge in the higher education. In: *European models of adaptability of enterprises and workers treated the labor market in Romania*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia, ISBN 978-973-1890-41-8, 189-193. p., A Román Nemzeti Központi Könyvtár által regisztrált kiadvány (CIP 2009-12671)
- Czinkóczi S. (2009): „A tanulói tudás adatmenedzsmentje.” In: *A Dunaújvárosi Főiskola Közleményei XXXI/3.*, *Tudomány Hete interdiszciplináris nemzetközi tudományos konferenciasorozat a Magyar Tudomány Napja és a Kreativitás és Innováció Európai Év 2009. tiszteletére*, szerk.: Dr. Kadocsa László, Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia előadásai, Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala. Lektorált CD kiadvány. ISSN 1586-8567.
- Dr. Nádasdi F., Vámosi K., Czinkóczi S., Dr. Kovács T. (2007): „Egy vizsgált vállalkozás gazdasági, pénzügyi értékelése.” In: *A Dunaújvárosi Főiskola Közleményei XXIX/3. A Magyar Tudomány Hete 2007 interdiszciplináris nemzetközi tudományos konferenciasorozat*, szerk.: Dr. Kadocsa László, Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia előadásai, Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, 173-179 old. ISSN 1586-8567.

A disszertáció témakörében tartott konferencia-előadások

- Czinkóczi S. (2009): „A tanulói tudás adatmenedzsmentje.” Tudomány Hete interdiszciplináris nemzetközi tudományos konferenciasorozat a Magyar Tudomány Napja és a Kreativitás és Innováció Európai Év 2009. tiszteletére, Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia, Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros, 2009. november 12.
- Czinkóczi S. (2004): „A minőségirányítási rendszerek, mint a kis- és középvállalkozások versenyképességének záloga.” Tudomány Hete 2004 interdiszciplináris nemzetközi tudományos konferencia, Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros, 2004. november 18.

Felsőoktatási jegyzet/tankönyv

- Czinkóczi S. (2008): Projektmenedzsment, Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, Dunaújváros, 123. old. ISBN 978-963-87968-1-3.
- Czinkóczi S. (2008): Termelés és minőségmenedzsment, Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, Dunaújváros, 149. old. ISBN 978-963-87780-3-1.
- Dr. Bittner P., Dr. Czinkóczi S., Ifj. Czinkóczi S., Dr. Mudra L., Nagy E., Rajcsányi-Molnár M. (2006): Menedzsment I., Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, Dunaújváros.
- Dr. Czinkóczi S., Ifj. Czinkóczi S., Nagy E., Rajcsányi-Molnár M. (2008): Menedzsment II., Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, Dunaújváros, ISBN 978-963-87780-9-3.

Egyéb szakmai publikációk

- Czinkóczi S. (2008): „A közoktatási intézményeknél alkalmazott menedzsment módszerek anomáliái.” In: A Dunaújvárosi Főiskola Közleményei XXX/3. A Magyar Tudomány Hete 2008 interdiszciplináris nemzetközi tudományos konferenciasorozat „A tudomány az élhető Földért.” szerk.: Dr. Kadocsa László, Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia előadásai. Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, 269-275. old. ISSN 1586-8567.
- Czinkóczi S. (2007): „A kísérlettervezés alkalmazhatósága az on-line marketing hatékonyságának növelésében.” In: A Dunaújvárosi Főiskola Közleményei XXIX/3. A Magyar Tudomány Hete 2007 interdiszciplináris nemzetközi tudományos konferenciasorozat, szerk.: Dr. Kadocsa László, Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia előadásai, Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, 7-14 old. ISSN 1586-8567.
- Dr. Kovács T., Dr. Nádasdi F., Vámosi K., Czinkóczi S. (2007): „Az értékelemzés oktatás tapasztalatai a Dunaújvárosi Főiskolán.” In: A Dunaújvárosi Főiskola Közleményei XXIX/3. A Magyar Tudomány Hete 2007 interdiszciplináris nemzetközi tudományos konferenciasorozat, szerk.: Dr. Kadocsa László, Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia előadásai, Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, 167-172 old. ISSN 1586-8567.

Egyéb konferencia-előadások

- Czinkóczi S. (2008): „A közoktatási intézményeknél alkalmazott menedzsment módszerek anomáliái.” Tudomány Hete 2008 interdiszciplináris nemzetközi tudományos konferenciasorozat „A tudomány az élhető Földért.” Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia, Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros, 2008. november 13.
- Czinkóczi S. (2007): „A kísérlettervezés alkalmazhatósága az on-line marketing hatékonyságának növelésében.” Tudomány Hete 2007 interdiszciplináris nemzetközi tudományos konferenciasorozat, Közgazdaságtudományi, Vezetés- és Vállalkozástudományi Konferencia, Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros, 2007. november 15.