

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Czinkóczy Sándor

A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése
irányítatlan változások idején.

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Farkas Ferenc

Pécs, 2013

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés, a dolgozat főbb kérdései, szerkezete	4
1. A kutatási téma megközelítése, aktualitása, definiálása.....	9
1.1 Kiinduló pontok, dilemmák.....	9
1.2 Elméleti megközelítések, szakmai nézőpontok.....	19
1.3 A dinamikus szervezeti képességek a rendkívüli változások kontextusában, mint a tanulmány fókuszsa	25
2. A dinamikus szervezeti képességek (szakirodalmi feldolgozás)	31
2.1 A dinamikus képességek koncepció evolúciója, alkotóelemei és azok összefüggései	31
2.1.1 A szervezeti rutin	32
2.1.1.1 A rutin fogalma, sokfélesége, jellemzői	32
2.1.1.2 A rutin használhatósága.....	34
2.1.2 Architektúrális tudás	36
2.1.3 Abszorptív kapacitás (feloldódási, beépülési képesség)	40
2.1.3.1 Az egyéni és szervezeti abszorptív képesség összefüggése.....	40
2.1.3.2 Az abszorptív képességek hatása a vállalati teljesítményekre.....	41
2.1.4 Kombinatív képességek	43
2.1.4.1 A tudásbázis és a kombinatív képességek összefüggése	43
2.1.4.2 A kombinatív képességek hatása a szervezetre	45
2.1.5 A dinamikus képességek integratív megközelítése.....	47
2.1.6 A dinamikus szervezeti képességek folyamatszempléletű megközelítése.....	51
2.1.7 A dinamikus szervezeti képességek rendszerszemlélete.....	54
3. Változások kezelésének nézőpontjai.....	55
3.1 Az evolúciós vállalatelmélet jellemzői, hatásai	55
3.2 A változások rendszerelméleti megközelítése.....	59
3.3 A változások jellegzetességei, a menedzselt változások	63
3.4 Az irányítatlan változások.....	67
3.5 Az irányítatlan nagy átalakulás – az egyszeri történelmi példa	71
4. A dinamikus szervezeti képességek empirikus vizsgálata	76
4.1 Hazai vonatkozású kutatások összegző megállapításai.....	76
4.2 A szakirodalom és a hazai változások gyakorlatának legfontosabb megállapításai. Feltevések (hipotézisek).....	84
4.3 Az empirikus kutatás módszertani, szakmai meghatározása.....	87
4.3.1 A vállalati kutatás módszere	87
4.3.2 Az esettanulmányok készítési és feldolgozási szempontjainak bemutatása.....	88
4.3.3 A kutatási technika ismertetése.....	90
5. A Dunaferr esettanulmányai.....	95
5.1 Tulajdonosi szerkezetváltás (I. esettanulmány)	97
5.2 A stratégiai szemlélet kialakulása (II. esettanulmány).....	114
5.3 Struktúra és szervezeti átalakulás (III. esettanulmány).....	125
5.4 Piackonform kereskedés kiépítése (IV. esettanulmány)	137
5.5 Paradigmaváltás az erőforrások megítélésében (V. esettanulmány).....	147
5.6 Változások az irányítási, működési és kontroll tevékenységekben (VI. esettanulmány).....	158

6. Hipotézisek verifikálása az empirikus vizsgálat eredményei alapján	171
7. A kutatás lezárása, konklúziók	182
7.1 A dinamikus szervezeti képességek koncepció elméleti, szakmai dilemmái.....	182
7.2 Összegzés, további lehetséges kutatási irányok	185
Köszönetnyilvánítás	189
Hivatkozások jegyzéke	190
Függelékek jegyzéke.....	205

Bevezetés, a dolgozat főbb kérdései, szerkezete

Jelen disszertáció tárgya a vállalatok dinamikus szervezeti képességeinek kutatása, értékelése. Témaválasztásomban döntőnek bizonyult, hogy jelentős kutatási eredmények, publikációk¹ jelentek meg napjainkban a vállalatok versenyképességét meghatározó kérdésekben. Ezek megerősítettek abban a meggyőződésemben, hogy a jövőbeni versenyképes vállalati működéshez új megközelítéseket, menedzsment technikákat, új szellemiséget kell keresni és találni. A ma is korszerűnek tudott menedzsment irányzatok² újabbakkal egészülnek ki. A menedzsment tudományok művelői – többek között – a kompetencia menedzsmentet a jövő sikerhordozó irányzatának tekintik. Szerintük a vállalatok versenyelőnye az egyének és a szervezetek képességein, kompetenciáin alapul. Ezért célszerű a menedzserek figyelmét ezek kiemelt kezelésére és fejlesztésére irányítani.

Értekezésem fókuszában a dinamikus szervezeti képességek szerepének meghatározása áll. A kompetencia menedzsmentből kifejlődő legújabb irányzat³ jelen változataiban még bőven hagy teret újabb és újabb felismeréseknek, kiegészítéseknek. Dolgozatommal ezt a lehetőséget használom ki.⁴

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 felismerhetőek. 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 dinamikus szervezeti képességek feltárása – amint ezt az elméleti és szakirodalmi kutatás során megtapasztaltam – nem is olyan egyszerű, kézzel fogható eljárás. Analógiaként egy utasszállító repülőgép pilótájának példáját említhetnénk.

¹ A nemzetközi és hazai kutatásokról, szakirodalmakról a 2. fejezetben részletesen beszámolok.

² Az 1. fejezetben ezek értékelésére visszatérek.

³ Az irányzat az utóbbi 5-10 évben került a figyelem középpontjába, pedig már Schumpeter is használta a fogalmat. Az irányzat tőle eredeztetett.

⁴ A több mint tizenöt éves vállalatszervezői, főiskolai oktatói tevékenységem, és az utóbbi néhány éves intenzív tanulásem, felkészülésem alapján kellően „felvértezve” érzem magam ahhoz, hogy csatlakozzak a dinamikus képességek irányzatot képviselők táborához. A disszertációt megelőző dolgozataim, publikációim, jegyzeteim szintén a képesség alapú vállalati működési kör alapkérdéseit érintették.

Az, hogy milyen döntésekre, manőverekre képes a pilóta, az a váratlanul katasztrofálissá váló repülési körülmények (váratlan vihar, tűzhányó felhő, madárraj, eltérítés, stb.) között fokozottabban érvényesül. A vállalatok számára ilyen rendkívüli „repülési körülmény” a teljes gazdasági rendszerváltás, a különböző válságok, az új gazdasági-működési környezetet meghatározó jelenségek (mint például a globalizáció, az információtechnológiai robbanás, a vállalati, nemzetgazdasági, piaci határok átjárhatósága, elmosódása, egy pólusú világgazdasági rendszer). A dinamikus szervezeti képességek természetrajzának megismerése, megértése épp az ilyen robbanásszerű, irányítatlan körülmények között a legvalószínűbb.

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

A kutatásom a vállalatok szintjén, a vállalatelméleti és menedzsmenttudományi keretek között zajlik. A dolgozatban bemutatom a dinamikus szervezeti képességek jelenlétét, érvényesülését a vállalaton belül, amelyek akkor is hatnak, ha a menedzsmentben ez nem tudatosul és a vezetési tevékenységüket inkább csak ösztöneik vezérlik. Igazolni szándékozom azt is, hogy a dinamikus szervezeti képességeknek éppen a váratlan, robbanásszerű környezeti változások idején mutatkozik meg leginkább a jelentősége, ereje, minősége. Azt is feltárom, hogy az ilyen jellegű változások idején a vállalatok – korábbi tapasztalatok, kidolgozott modellek és megoldási metodikák hiányában – reflexszerűen azon képességeikhez nyúlnak, amelyek sokszor még előttük is rejtve maradnak.

Az empirikus kutatást a hazai rendszerváltást sikeresen abszolváló, közel 50 társaságból álló vállalatcsoportnál a Dunaferr 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 segítséget, alapot, magyarázatot nyújtanak a dolgozat fókuszában álló kérdések megválaszolásához, és következtetések levonásához.

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”?

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 fejezetben kifejtem a vonatkozó elméleti és szakmai megközelítéseket, nézőpontokat, valamint meghatározom az értekezés fókuszát.

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 harmadik fejezetének 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 figyelmemet 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 fejezetben ezekről a történelmi példákról és az irányítatlan változásokról értekező szakirodalmakat tekintem át. A további fejezetekben a dinamikus szervezeti képességek empirikus kutatásaival foglalkozom.

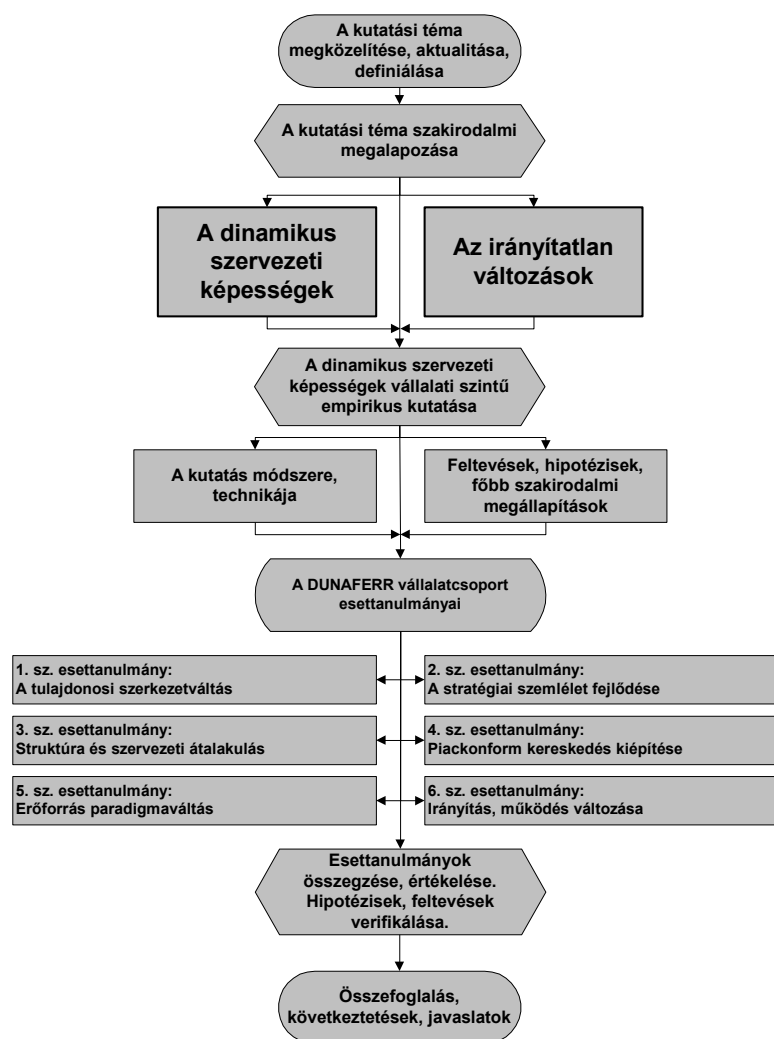
A negyedik fejezetben a hazai és a nemzetközi empirikus kutatások vállalatokra vonatkozó, a dolgozat témájához kapcsolódó legfőbb eredményeit összegzem. A megközelítéssel az a célom, hogy kapcsolatot teremtsék a vállalati szint és a közvetlen környezete között. A közvetlen kiváltó okok nélkül a vállalaton belüli változások tanulmányozása értelmetlen lenne. A szakirodalmi feldolgozás és a hazai változások alapján megfogalmazom az empirikus kutatást megalapozó felvetéseimet (hipotéziseimet), majd bemutatom az esettanulmányok készítési szempontjait, módszerét, 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 feltevéseim (hipotéziseim) verifikálását.

A hetedik fejezetben lezárom a kutatást és levonom a konklúziókat, valamint igyekszem megállapításokat, ajánlásokat tenni az új menedzsment irányzat fejlesztéséhez. A fejezetben kitérek a dinamikus szervezeti képességeket bíráló és korlátozottságát bizonygató szakirodalmi fejtegetésekre is. Szerencsésnek tartanám magam, ha a dolgozat alapján válaszolni tudnék arra, hogy megvan-e az új „varázspálca”, vagy ha nincs, milyen irányba célszerű tovább kutatni. A disszertáció struktúráját, az egyes szerkezeti elemek logikai kapcsolatát az 1. ábrán szemléltetem. A hivatkozások jegyzékét az empirikus kutatás tényeit, adatait, módszereit tartalmazó függelékek követik.

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



Forrás: saját szerkesztés

1. A kutatási téma megközelítése, aktualitása, definiálása

1.1 Kiinduló pontok, dilemmák

A 2008-2009-es pénzügyi világválság kirobbanása kíméletlen kényszerhelyzetbe hozta mind a makroökonómiával, mind a mikroökonómiával foglalkozó tudósokat, kutatókat.⁵ Eddig megdönthetetlennek hitt tabuk, elméletek omlottak össze, az újabbak pedig még váratnak magukra. Mivel a kutatási témám a mikrogazdasági kérdések körébe tartozik, ezért a kiinduló pontokat is ebben a közgazdasági szférában kerestem. A makro szinttel csak érintőlegesen, az összefüggések megvilágítása érdekében foglalkozom. 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 szerveződéseket. Ebbe a konstruktív kutatói folyamatba tekintek bele abból a megfontolásból, hogy érzékeltessem a disszertációm tárgyát a „kökemény realitás” tette aktuálissá és megkerülhetlenné.

A versenyelőny kritériumai

Először is nézzük, hogy mi a probléma a versenyképességgel⁶, a versenyelőnnyel. 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).

⁵ Jelesebb képviselőit és állásfoglalásaikat a szakirodalmi feldolgozás (2.-3. fejezetek) kapcsán ismertetem.

⁶ A vállalati versenyképesség nem más, mint a vállalat képessége a környezeti és a belső (vállalaton belüli) változások érzékelésére, valamint az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet (Chikán, 2001). E fogalom a vállalati versenyképességet, mint egyfajta túlélési képességet fogja fel, melynek során a vállalatok folyamatosan arra törekednek, hogy a külső és a belső környezet lehetőségeit kihasználva, összehangolva hosszú távon biztosítsák működésüket. Ez a túlélési képesség a vállalati működés egyik legösszetettebb jelensége (Gelei és Schubert, 2006).

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 probléma gyökere, hogy a gyártási folyamatot javító hárombetűs technikák – JIT, TQM, TPS, stb. – egyszerű adaptációja nem egyenlő azzal a stratégiával ami a versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot (Hayes-Pisano, 1994). Hayes és Pisano arra is felhívják a figyelmet, hogy mielőtt bármilyen programot átvesz egy vállalat, a menedzsereknek meg kell kérdezniük maguktól, hogy az adaptálandó program milyen képességeket fog létrehozni a szervezetben és ezek a képességek értéket jelentenek-e a versenyben? Egy vállalatnak a kifejlesztendő képességek gyűjteményében kell gondolkodnia és a vállalati stratégiának keretét kell nyújtania a képességek kiválasztásához, fejlesztéséhez, kiaknázásához. Fejlesztenie kell egy tervet arra, hogy milyen módon fogja kiépíteni azon képességeket, készségeket, amelyekre építeni akarja stratégiáját. Ezzel foglalkozik a kompetenciamenedzsment, illetve a változásmenedzsment.

A hosszú távú siker kulcsa tehát, hogy olyan „rátermettséget” építsen ki a szervezet, amely képessé teszi arra, hogy a versenytársainál jobban végre tudjon hajtani dolgokat. Az ilyen magas szintű szervezeti képességek nyújtanak olyan versenyelőnyt, ami sokkal fenntarthatóbb, mint egy olyan alapra épített versenyelőny, amelyet más is ki tud építeni, vagy meg tud vásárolni. Ehhez azonban szemléletváltásra van szükség a vállalati működést meghatározó tényezők, vezérelvek prioritásának megítélésében.

Termelési hatékonyság versus stratégia.

Michael E. Porter (1996) szerint a termelési hatékonyság és a stratégia egyaránt alapvető eleme a magasabb szintű eredmények elérésének. Azonban ezek pont egymással ellentétes irányba hatnak. Nézzük meg ezt egy kicsit részletesebben.

A **termelési hatékonyság** (Operational Effectiveness, OE) a tevékenységek versenytársainknál jobb teljesítését jelenti. A vállalatok kiküszöbölik az elpazarolt erőfeszítéseket, fejlettebb technikákat alkalmaznak, jobban motiválják az alkalmazottaikat. Az OE különbségei alkották a magját a '80-as években a japán sikereknek is.

Egyszerre tudtak alacsonyabb költségeket és magasabb minőségi szintet biztosítani. Ezt irigyelte a világ és a versenytársak igyekeztek ezt az előnyt behozni.

Ez a versenyfutás egyre gyorsult és elértek a vállalatok egy olyan határhoz, ahol a hatékonyságjavító menedzsment technikák már nem jelentettek előnyt és tartalék már csak nagy költséggel és időráfordítással volt előbányászható.

Porter (1996) szerint, amikor egy vállalat javít termelési hatékonyságán közelebb lép a teljesítőképesség határához. A termelési lehetőségek határa folyamatosan kitolódik, amint egy új technológia, vagy menedzsment megközelítés kifejlődik. A versenytársak előtt maradni minden nap egyre nehezebb. Ennek alapvető oka, hogy a versenytársak gyorsan le tudják másolni a menedzsment technikákat, az új technológiákat, az inputfejlesztéseket és a fogyasztói igények magasabb fokú kielégítésének módját. A folyamatos fejlesztés beivódott a menedzserek gondolkodásába, de ennek eszközei tudtukon kívül a **homogenitás és a másolás** irányába taszítja a vállalatot.

A stratégiában a vállalatok igyekeznek különleges pozíciót biztosítani maguknak a versenyben, ezért olyan tevékenységeket választanak ki és illesztnek össze, amelyek különböznek a versenytársakétól. Porter (1996) azt a következtetést vonja le, hogy ha ugyanaz a tevékenységcsoport lenne a legjobb az összes igény kielégítésére, akkor ismét a termelési hatékonyság határozná meg a teljesítményt, s kezdődne újra a másolás és kiegyenlítődés. A különböző pozíciók eltérő termékkialakítást – eszköztárat, alkalmazotti viselkedést, képességeket – és eltérő vezetési rendszert kívánnak meg.

Amíg a termelési hatékonyság az egyes tevékenységek kiváló teljesítésének elérését célozza, addig a **stratégia** a tevékenységek kombinálásáról, összefűzéséről szól. A tevékenységek összekapcsolása révén létrejövő láncolat kizárja az utánzókat.

A stratégia a kapcsolatok kiépítése a vállalati tevékenységek között. Sok dolgot csináljunk jól és rendezzük azokat egységbe (Porter, 1996).

Jó tanács M. E. Portertől (1996), hogy a vállalatnak folyamatosan fejlesztenie kell a termelési hatékonyságát és meg kell próbálnia kitolni a termelékenységi határt, miközben erőfeszítéseket kell tennie az egyediségnek kiterjesztése érdekében és erősítenie kell a tevékenységek közötti kapcsolatot. Ez a nézet a vállalati tevékenységek összhatására, szinergiájára hívja fel a figyelmet, amely a vállalati funkciók integratív szemléletére épül.

Stratégiai nézőpontok változásai

Az elmúlt két évtized folyamán a menedzserek megtanultak a megújult szabályok szerint játszani. A vállalatnak flexibilisnek kell lennie, hogy azonnal tudjon válaszolni a verseny és piaci változásokhoz. Folyamatosan „szkennelniük” kell a legújabb módszereket, hogy elérhessék, elsajátíthassák azokat. Ezért szükség van olyan modern stratégiai megközelítésmódok kidolgozására, alkalmazására, amely képes a gyorsan változó piaci hatásokra megfelelő reakcióidővel válaszolni, a szervezeti struktúrát és működést a megváltozott feltételekhez illeszteni.

Stalk, Evans és Schulman (1992) tanulmányukban a Wal-Mart üzletlánc innovatív stratégiai koncepcióját a képességeken alapuló versenyként (capabilities-based-competition) definiálták. Véleményük szerint a „**pozícióharcot**” (war of position) a piaci környezet változékonyá válásával felváltotta a „**mozgás harca**” (war of movement). Ebben a „háborúban” a szervezet sikere alapvetően a piaci-technológiai trendek előrelátásának pontosságától és a fogyasztói szükségletek megváltozására adott gyors, testreszabott (customized) válaszadási képességtől függ.

Hayes és Pisano (1994) véleménye szerint turbulens környezetben a **stratégia flexibilitása** válik stratégiai céllá. Világszínvonalúvá válni nem elég, a vállalatnak úgyszintén rendelkeznie kell az „átkapcsolás” képességével, mint például a gyors termékfejlesztés alacsony költséggel és minimális erőforrás felhasználással.

Collis és Montgomery (1995) úgy vélték, szükség van olyan modern stratégiai megközelítési módok kidolgozására, alkalmazására, amelyek képesek a gyorsan változó piaci-technológiai hatásokra megfelelő reakcióidővel válaszolni, a szervezeti struktúrát és működést a megváltozott feltételekhez igazítani, szinkronizálni.

Porter (1996) szerint napjainkban az általános nézet elutasítja a pozicionálást – ami pedig egykor a stratégia lelke volt – mivel az túlságosan statikusnak ítéli meg a mai gyorsan változó piaci-technológiai helyzetet. 1998-ban már úgy teszi fel a kérdést, hogy rendelkezik-e külön stratégiával cégünk arra vonatkozóan, hogy megkülönböztesse magát a többiektől? (Porter, 1998).

A piaci versenyben egy vállalat akkor képes versenyelőnyre szert tenni, ha a konkurenciától meg tudja különböztetni magát és ezt a különbséget hosszú távon fenn is tudja tartani. A stratégia lényege tehát abban áll, hogy a cég riválisaitól eltérően tudja megválasztani értéktermelő tevékenységeit. Amennyiben ezeket a tevékenységeket az operációs rendszerével hatékonyan képes végrehajtani, akkor megalapozhatja hosszútávon fenntartható előnyös stratégiai pozícióját.

Dawar és Frost (1999) úgy fogalmazza meg a stratégia flexibilitásával szembeni követelményeket, hogy a vállalatoknak nyitottnak kell lenniük arra, hogy a piaci igények hatással legyenek a szervezeti stratégiájukra.

Meg kell azonban jegyezni, hogy akad ellenkező példa is, amikor a vállalat stratégiája determinálja a piaci/fogyasztói igényeket (pl.: az Apple nemrég bejelentett iPad 2 terméke).

Ezt a flexibilitási követelményt hangsúlyozza Sull (1999) is, amikor azt állítja, hogy a „vaskalapos” vállalati stratégiának az a veszélye, hogy dinamikus változó környezetben vakká teheti a vezetőket, a szervezeti folyamatok rutinná válnak, a kapcsolatok a munkavállalókkal, beszállítókkal, piaci partnerekkel „kötött pályán” tartják a céget, míg a vállalat által vallott értékek dogmákká merevednek.

Kaplan (2008) szerint a stratégiai tervet úgy kellene használni, mint egy kézikönyvet, amely segítségével a vállalat feltérképezi, hogy milyen operatív tervek és erőforrások szükségesek a célok eléréséhez. Miközben a menedzserek végrehajtják a stratégiai és operatív terveket, folyamatosan monitorozzák és tanulmányozzák a belső eredményeket és a külső (versenytársaktól és üzleti környezettől származó) adatokat annak érdekében, hogy lássák a stratégia sikerességét

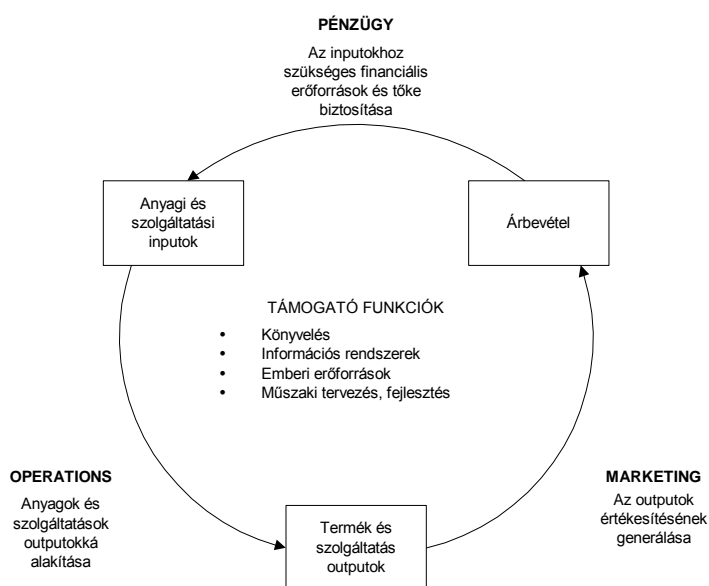
A modern stratégiai megközelítések alapján egy a piaci versenyben sikerre törvő vállalatnak az alábbi ismérvekkel jellemzett stratégiával kell vezérelnie működését:

- Flexibilitás, alkalmazkodó-készség, innovativitás, gyors stratégiai reakciókészség
- Képességek a hosszú távú versenyelőny fenntartására
- Nyitottság a fogyasztói attitűdökre
- Egyedi, másolhatatlan szervezeti teljesítmény
- Vevői igényeken, egyediségen alapuló értékek létrehozása
- A látens jövőbeni vevői igények kielégítésére fókuszáló proaktív magatartás

Az integratív szemlélet fejlődése

A szemléletváltozás jól látható a vállalatok funkcionális meghatározottságának, erejének megítélésében. Az egyes funkciók (erőforrások) kiemelése helyett egyre inkább a különböző funkcionális területek egymásra hatása, kapcsolata, szinergiája kerül a figyelem középpontjába. Erről tanúskodik Krajewski és Ritzman szemléletváltozása is, akik még 1996-ban a termelés kitüntetett szerepéről írtak, 2010-ben viszont már eljutottak az egyes üzleti funkcionális területek közötti integráció kiemeléséig, a funkcionális részstratégiák helyett, az összvállalati stratégia fontosságáig. A funkciók közötti kapcsolatok összefüggésének szemléltetésére alkották meg az alábbi ábrát.

2. ábra: Az egyes üzleti funkcionális területek közötti integráció



Forrás: Krajewski et. al., 2010

A funkcionális stratégiák szerepe gazdasági kultúránként is változó. A *japánok gazdasági kultúrájában* a termelés volt a középpontban. Fokozatosan jöttek rá a marketing, majd a pénzügyi funkciók jelentőségére. Az integrált fókusz 2000-es évek közepétől vált vezérelvé a vállalati kultúrájukban. Az *amerikai vállalatirányítási kultúrában* a marketing játszotta a központi szerepet. A termelési funkciót még a finanszírozási funkció is megelőzte. Jelentős változást a japán autók amerikai sikere hozta meg, amikor is tudatosodott a menedzserekben, hogy jó termék nélkül egyetlen iparág sem lehet sikeres. Az integratív személet az utóbbi években vált általánossá. Az *európai vállalatok* az integrált megközelítés alkalmazásában igen csak „sereghajtók”.

Vállalatirányítási kultúrájukban nehezen tudják az egyes funkcionális ágak erősségét összekovácsolni, szinergikus hatást elérni. Az integrált fókusz jelentősége mára vitathatatlan, e nélkül aligha tudja megoldani a vállalat az új versenyképes struktúrák, hálózatok működtetésének kialakítását, fejlesztését.⁷

A menedzsment tudomány szemlélete, felfogása, fókusza jelentős változáson ment keresztül az utóbbi évtizedben. Új menedzsment technikák jelentek meg, mint például a „Magkompetencia Menedzsment”, a „Vállalati Erőforrás Tervezés” (ERP), az „Ellátási Lánc Menedzsment” (SCM), vagy a „Változásmenedzsment”. Ezek sorában a legújabb a „Kompetencia Menedzsment”, amely a képességekre épít.

A Toyota esete

A gyorsan változó világgazdasági környezet (a globalizáció, az informatikai világhálózat, a földkerekséget átfogó kereskedelmi-pénzügyi hálózatok, stb.) a vállalatokat is kényszerhelyzetbe hozta. A dinamikus környezeti változásokat dinamikus vállalati képességekkel lehet követni. A dinamikus képességek a vállalatok tanulóképességén alapul. A vállalat, mint szervezet egyedülálló képződmény. Dinamikus képességeit a szervezeti tanulás, alkalmazkodás határozza meg, ezért a vállalat jövője a szervezet dinamikus képességeiben, pontosabban a dinamikus szervezeti képességekben rejlik. Ezért került az értekezésem centrumába is. Megerősített elhatározásomban egy „élversenyző” vállalatnak, a Toyotának az esete.

⁷ Bővebben lásd.: Vörös J. (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó

Azt láttam – amikor a Toyota működését tanulmányoztam – hogy komoly kelepcebé kerül egy vállalat, ha tevékenysége és szervezetének adottsága, képessége között diszharmonia keletkezik. A lecke olyan tanulságos, hogy röviden be is mutatom a történetet.

A Toyota évtizedekig büszke volt a maga által kialakított Toyota útra⁸. A „Toyota út” szerint a folytonos fejlesztés mellett a figyelem egyre inkább a kreatív, alkotó emberekre, a tapasztalt és felkészült menedzserekre terelődött.

A világ által csodált japán vállalatok titkos fegyveréről kiderült, hogy az pusztán gyártási virtuozitás volt. Azt, hogy a futószalagról 1 perc 36 másodperc alatt jött le egy Toyota autó, csak egy japán cég tudta produkálni. A világ autógyárainak fejlődése azonban olyan gyors lett, hogy a kiegyenlítődés – a másolási lehetőség miatt – a gyártásban és minőségben igen erőteljes volt. A siker kulcsa egyre inkább az lett, hogy a vállalatok képesek-e a vevői szükségleteket kapcsolatba hozni a dolgozói képességekkel és készségekkel. Felismerték, hogy szolgáltatni, integrálni, pozicionálni, aggregálni, ellátási láncban együttműködni csak az ember képes. Mindezek ellenére a Toyotánál a sikeres évtizedek után az utóbbi években jött a megtorpanás, a versenyelőny elvesztése. Nagy energiákkal kutatták, hogy vajon mi történt?

A Toyota legutóbbi problémáinak a fő okai közül az egyik az volt, hogy megcélozták a tömeges testreszabást, miközben megtartották a folyamatos javítás-fejlesztés szervezeti struktúráját és rendszereit. Az alapvető probléma a szervezet-átalakítás kudarcából ered. Mivel a szervezeti működés döntő mértékben az emberi kapcsolatokon múlik, ezért kulcskérdés, hogy jól vannak-e kialakítva a munkamegosztások, az alá-fölérendeltségi viszonyok, a döntési kompetenciák és szokások, a szervezeti és működési szabályok. A szervezet diszharmonikus működése „fölfal” minden erőforrást, erőfeszítést és egyre közelebb sodorja a csődhöz a vállalatot.

⁸ A Toyota-út két alapelve:

1. Folyamatos tökéletesítés, javítás: Kihívás: Hosszú távú víziót definiálunk, miközben bátorsággal és kreativitással állunk elébe a kihívásoknak és valósítjuk meg álmainkat; **Kaizen:** Folyamatos tökéletesítés. Folyamatosan fejlesztjük üzleti tevékenységeinket, az innováció és evolúció által vezérelve. Watanabe (2007) megemlíti emellett a **Kakushin**-t a forradalmi változás vagy radikális újítás jelentőségét is, amelyet a kaizennel együtt a Toyota jövőbeni sikerének kulcsának tart; **Genchi Genbutsu:** Utánajárunk az erőforrásoknak és felkutatjuk a tényeket, amelyek alapján korrekt döntéseket tudunk hozni, konszenzust tudunk építeni és elérjük céljainkat.

2. Tisztelet az emberek iránt: Tisztelet: Tisztelünk másokat, mindent megteszünk annak érdekében, hogy megértsék egymást, vállaljanak felelősséget, és kölcsönös bizalmat építsenek ki; **Csoportmunka:** Stimuláljuk a személyes és szakmai fejlődést, elérhetővé tesszük a fejlődési lehetőségeket és maximalizáljuk az egyéni és csoport teljesítményt.

Watanabe a Toyota elnöke 2007-ben egy konferencián önkritikusan feltárta a problémák egyik forrását, miszerint a tömeges testreszabás megvalósításához a Toyota menedzserei a gépekhez fordultak. Idővel ez a döntés gyengítette a munkások készségeit, és ezzel megszegték a folyamatos javítás-fejlesztés lényeges alapelvét. A Toyota intézkedése tehát az volt, hogy egyre intenzívebben fektettek be a robotokba. Ahogy azonban egy Toyota menedzser később a problémák hátterét elemezve megfogalmazta: „A robot nem ad javaslatokat.”

A Toyota menedzserei túlzottan bíztak a rutinokban és „túlrutinalizálták” a szervezeti működésüket. Kiölték a dinamikus képességeket a szervezetből. Azzal, hogy az embereket gépeknek-robotoknak tekintették az egyéni és ezen keresztül a szervezeti tanulóképességet is blokkolták és tették lehetetlenné. Ez is bizonyítja, hogy a hosszú távú versenyképesség eléréséhez a dinamikus szervezeti képességek menedzselése nem csak, hogy nélkülözhetetlen, de kifejezetten fejlesztendő, kiemelt feladat. Jelentősége váratlan helyzetekben (válság) még inkább megmutatkozik.

A Toyota esete rávilágít arra, hogy a hosszú távú versenyelőny kiépítésében a legfőbb hajtóerő az emberi képességek fejlesztése és ezek szervezeti tudássá konvertálása, a szervezet tanulóképességének javítása, a külső kihívásokra dinamikus módon válaszolni tudó belső képességek erősítése. Tehát olyan szervezeti kultúrát kell létrehozni, amely a sokszínű munkavállalói képességek magasabb értékére épül.

A konfigurációk fejlődésének tendenciái

A szervezeti konfigurációk két reményteljes változatára esküsznek a szervezetkutatók. Az egyik a projektek, a másik a szervezeti működési láncolatok, illetve hálózatok.

A projektekről⁹ már nagyon régóta tudjuk, hogy az egyedi gyártás szervezeti formája. Már a piramisépítés is egy önálló projekt volt. A sorozatszámú egy ami azt jelenti, hogy egyetlen termék előállítására mozgósítjuk a vállalati erőforrásokat. Ennek a működési formának a kulcsfigurája a projekt menedzser, akinek a legfőbb képessége a változások kezelése. Nem számít mennyi formális hatalma van, meggyőző erőre van szüksége ahhoz, hogy megszervezze a kellő együttműködést a vállalaton és a „láncon” (hálózaton) belül.

⁹ A projektmenedzsment szakmai, módszertani kérdéseiről bőven ellátnak bennünket a menedzsment tudománnyal foglalkozó szervezetkutatók. Főiskolai adjunktusként jómagam is elköttem egy főiskolai jegyzetet „Projektmenedzsment” címen 2008-ban (Dunaújvárosi Főiskola Kiadó gondozásában). Csatlakozom azok népes táborához, akik a projekteknél – mint duál szervezeti képződményeknek – a jövőben egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak.

A másik szélsőséges szervezeti formák a többszörösen összetett, bonyolult komplex szervezetek (konszernek, holdingok, vagy a legnehezebben kiismerhető japán Keirecu¹⁰) láncolatok, hálózatok, mint például a termelési hálózatok (Supply Chain Management- SCM). Ezen szervezeti formák a mai versenyelőnyök megtartásának, megszerzésének, és a legkorszerűbb eszközök és technológiák működtetésének leghatékonyabb alakzatai.

A komplex szervezeti formák közül a „termelési hálózat” az, amely a szállító-termelő-vevő kölcsönös előnyökre építő tevékenységi láncolatban látja a jövő sikeres szerveződési formáját. A különböző működési területek összeolvadnak, vállalathatárok elmosódnak. Versenyelőnyük a szinergikus hatásokban rejlik. Ezt kell jól menedzselni (Vörös, 2010).

A termelési hálózatok irányításának kérdése az egyik legkomplexebb vállalatgazdaságtani probléma. A termelési hálózat anyagi, szolgáltatási, információs és pénzáramlási folyamatok hálózata, amely beszállítói folyamatokat köt össze a fogyasztói igények ellátásának folyamataival.

A termelési hálózatok irányításának jelentősége megnőtt az utóbbi években. Követi a fejlődés természetes útját. Arról van szó, hogy az olyan „csodafegyverek”, mint a JIT, TQM, BPR, stb., a világklasszis vállalkozások egyre természetesebb irányítási eszközeivé váltak (már kevésbé jelentenek versenyelőnyt), s új praktikákat, új módszereket kell keresni.

Összességében láthattuk, hogy a különböző stratégiai megfontolások végrehajtásához más-más szervezeti alakzat felel meg (ennek figyelmen kívül hagyása jó lecke volt a Toyota számára). A szervezeti formációk az egyszerűtől – az egyre bonyolultabb felé változtak. Ma már a termelési rendszerek láncokba, hálózatokba szerveződve érik el a legmagasabb hatékonyságot a versenyelőny megtartásában. A szervezeti képességek összehangolására, koordinálására a biztosíték a jól képzett, tapasztalt ügyvezető (projektvezető), a szakértő mérnökök, valamint menedzserek együttműködése. A dinamikus szervezeti képességekkel foglalkozó vállalat (menedzsment) elmélet éppen ezzel foglalkozik.

¹⁰ A Keirecu: a tulajdonosok, bankok, kereskedők, menedzserek olyan bonyolult szövetsége, amely a különérdekek érvényesülését blokkolja. Csak a menedzserek látják át a működést.

1.2 Elméleti megközelítések, szakmai nézőpontok

Az erőforrás és a képesség alapú megközelítések, nézőpontok

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 erőforrások¹¹, 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?

Ez utóbbi kérdés megválaszolásához célszerű azonosítani a vállalat fizikailag megfogható (tangible) és megfoghatatlan (intangible) eszközeit. Teece (2011) legújabb művében közöl egy rendszerező táblázatot a vállalati jellemzők, valamint a testetlen és fizikai eszközök ismérveiről.

1. táblázat: A testetlen és fizikai eszközök ismérvei

	Testetlen eszközök	Fizikai eszközök
Változatosság	Heterogén	Homogén
Tulajdonjog	Gyakran homályos	Rendszerint tisztázott
Piaci tranzakciók	Ritka, nem gyakori	Gyakori, ismétlődő
A tranzakciós lehetőségek általános tudatossága	Alacsony	Magas
Elismertség a mérlegben	Nincs	Van
Lehetséges stratégiai értéke	Magas	Alacsony

Forrás: Teece, 2011

A táblázatból látható, hogy a vállalatok eltérő sajátosságai és lehetőségei a testetlen eszközökben rejlenek. Habár a fizikai eszközök mérlegben elismert értéket képviselnek, ennek ellenére stratégiai értékük – szemben a testetlen eszközökkel – alacsony. E gondolatmenetből következik, hogy amennyiben egy vállalat stratégiai versenyelőnyre kíván szert tenni, a tőkeerőforrásait erőteljesebben kell a testetlen eszközeinek feltárására, megerősítésére és levédésére koncentrálnia.

¹¹ 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 RBV (Resource Based View) elmélet gazdasági világgképét inside-out szemléletnek nevezi a szakirodalom. Az inside-out elv a vállalat falain belülről tekint a gazdasági környezetre. Ezért az inside-out szemléletű menedzser és kutató gondolkodása, elemzése során mindig a vállalat erőforrásaiból indul ki, és a piac csak másodlagos. E mögött az a logika húzódik meg, hogy az erőforrások szűkösen állnak rendelkezésre, így a versenyben a vállalatok sokkal inkább fókuszálnak az erőforrásokra, semmint a piacokra. E tekintetben a vállalat erősségei az erőforrásokban keresendők. Az erőforrások (erősségek) sokkal szűkösebb korlátot jelentenek, mint a piaci lehetőségek, és a hosszú távú gondolkodásban az erőforrások a meghatározók (Miller et al., 2005).

E megközelítést alátámasztva – a képességeket és kompetenciákat erőforrásként értelmezve – Teece és szerzőtársai (1997) turbulens környezetben (piaci-technológiai-politikai-gazdasági) – tehát a menedzserek által irányíthatatlan változások idején – a versenyelőny forrásának sokkal inkább tekintik a dinamikus képességeket, semmint a porteri versenypozíciók megszerzését. Az erőforrás alapú perspektívából a vállalatok heterogének az erőforrásaik, képességeik¹² és adottságaik tekintetében.

Ennek megfelelően az erőforrás alapú megközelítés a belépési döntés folyamatával kapcsolatban a következőket javasolja: (1) azonosítsuk a vállalat egyedi erőforrásait; (2) döntsük el, hogy ezen erőforrások melyik piacokon képesek a legmagasabb hozam elérése; (3) döntsük el, hogy a hozam tekintetében hogyan lehet a leghatékonyabban hasznosítani az eszközöket (Teece, 1982).

Az erőforrás alapú stratégiai megközelítés két lényeges szempontból különbözik a dinamikus képességek megközelítésétől. Az egyik különbség abban rejlik, hogy az előbbi elmélet jellegében inkább statikus, amennyiben a meglévő erőforrások, képességek leírására, illetve azok kihasználásának (exploit) elemzésére helyezi a hangsúlyt (Teece et al., 1997), míg az utóbbi dinamikus, amennyiben a versenyképességeket biztosító erőforrások és képességek fejlődését, fejlesztését (develop, change) helyezi a vizsgálat középpontjában.

¹² Barney (1991) a szervezeti képességek – stratégiai szempontból jelentős – négy faktorát azonosította. A négy karakterisztika – az úgynevezett VRIN (Valuable Rare Inimitable Nonsubstitutable) attribútumok – fontosságát hangsúlyozta: a fogyasztó számára értékes; ritka és egyedi; utánozhatatlan; és nem helyettesíthető.

Természetesen az erőforrás alapú megközelítés is hangsúlyozza, hogy a versenyképesség mindig dinamikus, tehát időben folyamatosan változó (Gelei, 2006). Amíg tehát az erőforrás alapú megközelítés alapvetően az erőforrások (pénzügyi-tehcologiai-emberi-információs) kombinációinak szelektálására fókuszál, addig a dinamikus képességek koncepció az erőforrások megújítását, újrakonfigurálását és a működőképességek új kombinációjába való beépítését hangsúlyozza (Teece et al., 1997).

A másik lényegi különbség a két megközelítés között, hogy amíg az erőforrás alapú megközelítés a meglévő szervezeti erőforrások kombinálásával hatékonyságot javít, és működőképességet optimalizál, addig a dinamikus képesség koncepció a gyorsan változó környezetből származó információkat a szervezeti tanuláson keresztül integrálja, koordinálja és ezáltal a meglévő működőképességét újrakonfigurálja.

A dinamikus képességek koncepciója az erőforrás alapú megközelítés (RBV – Resource-Based View) továbbfejlesztése. Az erőforrás alapú perspektíva már a korai szakirodalmakban is megjelent (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984; Wernerfelt, 1984), amelyek a vállalatspecifikus eszközöket és képességeket valamint az izolációs mechanizmust, a vállalati teljesítmény alapvető determinánsaként említik. E megközelítések¹³ azonban nem magyarázzák a versenyelőny fenntartását lehetővé tevő izolációs mechanizmus természetét (Teece et al., 1997). Teece és szerzőtársai meghatározó koncepciója előtt is voltak kutatók, akik tettek utalásokat a dinamikus képességekre.

Clark és Fujimoto (1991), Dougherty (1992), Helfat és Raubitschek (2000) abból indultak ki, hogy néhány dinamikus képesség erőforrásokat integrál. Például termékfejlesztési rutinok, amelyek által a menedzserek egyesítik különböző szkilljeiket és funkcionális háttérüket annak érdekében, hogy bevételt termelő termékeket és szolgáltatásokat hozzanak létre, míg más dinamikus képességek a vállalaton belüli erőforrások újrakonfigurációjára koncentrálnak.

March (1991) a kiaknázó-felderítő koncepciót analógiaként felhasználva azt állította, hogy a dinamikus képesség az új lehetőségek felderítését, a működőképesség pedig a meglévő erőforrások hatékony kiaknázását jelenti.

¹³ Az erőforrás alapú megközelítés a vállalatokat olyan kiváló rendszereknek és struktúráknak tekinti, amelyek nem azért válnak nyereségessé, mert olyan stratégiai befektetéseket eszközölnék, amelyek az árakat hosszútávon a költségek fölé emelik, hanem azért, mert jelentősen képesek a költségeket csökkenteni, vagy jelentősen magasabb minőséget nyújtani (Teece et al., 1997).

Collis (1994) megközelítésében a dinamikus képességek a működőképességek változását vezérlik azok – a változó környezet szempontjából releváns – újrakonfigurációjával.

Teece és szerzőtársai alapművük megjelenésével integratív keretbe foglalták a dinamikus képességek koncepciót, amelyhez újabb kutatók csatlakoztak. 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 képességkoncepciók 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 sajátságos 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.

Carlsson és El Sawy (2008) szerint a dinamikus képességek a viharos környezetben való menedzselési folyamatok egy lehetséges eszközei. Viharos környezetben a döntéshozatal nagy kihívást jelent, mert a menedzsereknek gyorsan kell dönteniük és cselekedniük.

A szervezetek tanulóképességének előtérbe kerülése

Az eddigiek során a dinamikus képességeket mint a vállalatnál meglévő erőforrás és képességállomány változtatásának képességét határoztuk meg. A változás pedig mindig erőteljesen kapcsolható a tudás és a tanulás fogalmához, különös tekintettel a háttérben tacit módon meghúzódó folyamatokra. Ezért a dinamikus képességek elmélete is erőteljesen kapcsolódik a szervezeti (tacit) tudás, illetve a szervezeti tanulás kérdésköréhez.

Eisenhardt és Martin (2000) megközelítésében a dinamikus szervezeti képességek evolúciója tekintetében kiemelten fontos az „egyedi útvonal” kiépítése olyan tanulási mechanizmusokon keresztül, mint a gyakorlat, kodifikáció, hibázások és fokozatos előrelépések. A tanulási folyamatok a komplex problémák megértéséhez való hozzájárulásuk miatt alapvetően társadalmi és kollektív jellegűek és nem csupán az egyének utánzásán és emulációján keresztül – mint a tanár diák vagy a mester és tanítványa viszony – mennek végbe. A tanuláshoz szükségesek a kommunikáció közös kódjai és a koordinált keresési eljárások (Teece et. al., 1997).

A dinamikus képességek koncepció, mint egy koordinatív menedzsment eljárás ajtót nyit a szervezeten belüli tanulásban rejlő lehetőségekre. Több kutató is rámutatott, hogy az együttműködések és partnerségek az új szervezeti tanuláshoz vezető eszközök lehetnek, amelyek segítik a vállalatot a diszfunkcionális rutinok felismerésében és a stratégiai „holttér” megelőzésében (Doz és Shuen, 1990; Mody, 1993).

A dinamikus szervezeti képességek legújabb folyamatszemplétű megközelítése szerint (Pavlou és El Sawy, 2011) az új környezeti változókra való gyors reagálás érdekében – a szervezet tanulási képességén keresztül – szükséges a meglévő működőképességeknek (piaci; gazdasági; humán/szervezeti; műszaki/technológiai) az elsajátított új tudással való újjáalakítása.

Fontos kérdés, hogy mely tanulási szintek irányulnak a meglévő erőforrások és képességek kiaknázására és melyek az új erőforrások és képességek felderítésére. A 3. táblázatból kiolvasható, hogy az alsó szinten található tanulási mechanizmusok is hozzá tartozhatnak a dinamikus képességek koncepcióhoz, figyelembe véve Sanchez (2004) által definiált szervezeti tanulási ciklusok egymásra épülését (1-individuális; 2-individuális/csoport; 3-csoport; 4-csoport/szervezeti; 5-szervezeti tanulási ciklusok).

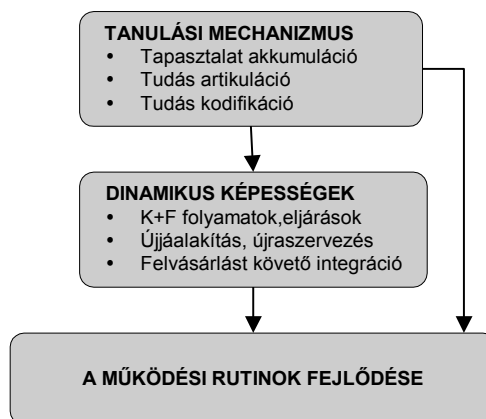
3. táblázat: A szervezeti tanulás szintjei - összefoglalás

Megközelítés Tanulási szintek	Pragmatikus megközelítés megnevezése (Child et al., 1994)	Elméleti megközelítés megnevezése (Argyris-Schön, 1978)	Dinamikus megközelítés megnevezése (Abdreau-Ciborra, 1996)	Az egyes tanulási szintek tartalma
Felső szint	Stratégiai tanulás	Deutero tanulás	Stratégiai hurok	Annak elsajátítása, hogy hogyan kell tanulni. Cél a tanulási folyamat minőségének fejlesztése.
Középső szint	Rendszerszerű tanulás	Újrastrukturálás (kéthurkú)	Képességek tanulási hurka	A meglévő szervezeti keretek megváltoztatása. A meglévő rendszerre vonatkozó alapfeltevések megkérdőjelezése annak érdekében, hogy a változó környezeti kihívásoknak meg tudjon felelni a vállalat.
Alsó szint	Technikai tanulás	Rutinizálás (egyhurkú)	Rutinizációs tanulási hurok	A meglévő szervezeti keretek között zajló működési folyamatok fejlesztése a teljesítmény növelése érdekében.

Forrás: Child – Faulkner, 1989 alapján Gelei, 2006

Zollo és Winter (2002) a dinamikus képességet úgy definiálták, mint a kollektív tevékenység tanult és stabil mintái, amelyen keresztül a hatékonyság fejlesztése érdekében a szervezet szisztematikusan létrehozza és módosítja működési rutinjait (3. ábra).

3. ábra: Tanulás, dinamikus képességek és működési rutinok



Forrás: Zollo és Winter, 2002

A dinamikus képességek az explicit tudásartikulációs és kodifikációs tevékenységeken keresztül, a hallgatónak tapasztalati felhalmozódási folyamatok együttfejlődéséből erednek (Zollo és Winter, 2002).

Winter (2003) szerint a dinamikus képességek olyan elsőrendű képességek, amelyek alapvető célja nem a mindennapi túlélés biztosítása, hanem sokkal inkább a termék, a termelési folyamat, és a piacok (vevők) megváltoztatása. Úgy véli, hogy mind a dinamikus képesség, mind a működőképesség értelmezhető a rutinok gyűjteményeként, az előző inkább az újrakonfigurációs és változási képességet írja le, addig a működőképesség a mindennapi működés képességét jelenti.

Grewal és Slotegraaf (2007) megközelítésében a dinamikus képességek a fenntartható versenyelőny kiépítésének eszközei. A menedzsereknek el kell dönteniük, hogy a szervezetük meglévő működőképességeinek megújításán, vagy a fenntartható versenyelőny biztosításán dolgoznak. Mindehhez azonban elengedhetetlen, hogy a menedzserek képesek legyenek megkülönböztetni a működőképességeket a dinamikus képességektől.

A feladat nem egyszerű, hiszen mindkét képességdimenzió egymással párhuzamosan van jelen a szervezetben és az ok-hatás effektus gyakran keresztfunkcionális jelleggel bír, így a tiszta leválasztás rendkívül bonyolulttá válhat. Megoldás lehet a dinamikus képességek ún. duál szervezeti keretben (projektszervezet) való menedzselése és időleges leválasztása a mindennapi működési folyamatoktól.

1.3 A dinamikus szervezeti képességek a rendkívüli változások kontextusában, mint a tanulmány fókusza

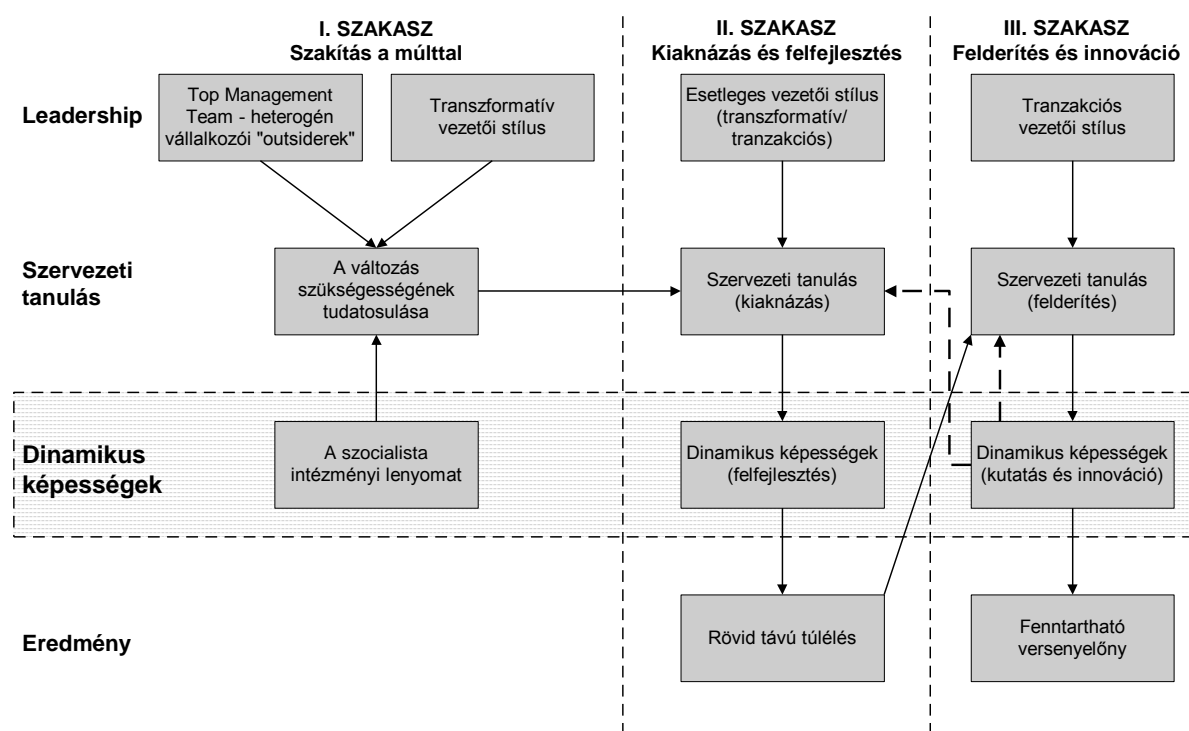
A dinamikus képességek irányzata, indulva a schumpeteri innovációs koncepciótól a mai rendszerszemléletű megjelenéséig hosszú utat járt be és önálló menedzsment iskolává nőtte ki magát. Rendkívüli használhatósága és újszerűsége miatt egyik legjelentősebb menedzser eszközzé vált. Azonban minden használhatósága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

A mai pénzügyi világválság nem csak a makro-közgazdasági tudósokat állította patthelyzet elé, hanem a mikrogazdasági kutatókat is. A probléma megközelítésében bemutatott vállalati példák is előre vetítik a versenyképességi kérdések árnyékait.

A „Merre tovább vállalat?” dilemmáit kutató elemzések, modellek a mai napig sem adtak megnyugtató választ az égető kérdésekre. Ebben a szorongatott, kétségbe ejtő helyzetben mintegy lámpásként került az érdeklődés középpontjába Dixon és szerzőtársai (2010) felismerése, hogy miért nem vizsgáljuk tüzetesebben a teljes rendszerváltást sikeresen túlélő volt szocialista gazdaságok makro-, és mikrogazdasági tapasztalatait, történéseit. Úgy látták, hogy a történelem már produkált olyan egyszeri és megismételhetetlen példát, amely ugyanolyan robbanásszerűen zúdult a vállalatok „nyakába”, mint a jelenleg is tartó válság.

A dinamikus képességek irányzatának kiváló képviselője és szerzőtársai fel is építettek egy új modellt (4. ábra), amely a teljes rendszerváltást átélő gazdasági szereplők és a dinamikus képességek összefüggéseit mutatja be. Eszközt és módszert adva a vállalati menedzserek és kutatók kezébe – az irányítatlan változások idején – a túlélés szempontjából szignifikáns faktorok azonosításához. Mivel a modell disszertációm témája szempontjából releváns információkat rendszerez, ezért az egyes szakaszokat – Dixon (2010) alapján – részletesebben is szemügyre veszem.

4. ábra: A szervezeti transzformáció szakaszai az átmeneti gazdaságokban



Forrás: Dixon et al., 2010 alapján saját szerkesztés

I. szakasz: Szakítás a múlttal

A történelmi adottságok „ragadásak” abban a tekintetben, hogy a vállalatok nem tudnak gyorsan megszabadulni meglévő erőforrásaiktól és szervezeti struktúráiktól, valamint azon örökölt folyamatoktól, amelyek a vállalati működőképességet meghatározzák (Teece et al., 1997). Az így determinált szervezetek képességei egy elavult rendszerhez illeszkednek. A szervezeti változást tehát korlátozza az "adminisztratív örökség" (Bartlet és Ghoshal, 1989) vagy ahogy Kriauciunas és Kale (2006) fogalmaz a „szocialista szervezeti lenyomat”, az átmeneti gazdaságok esetében.

A múlttal való szakítás sikere egy szervezet esetében alapvetően a régi intézményekbe való beágyazottságától és a vezetői team karakterisztikájától függ (Dixon et al., 2010).

A gyors, tömeges privatizáció Közép és Kelet Európában megtörte a régi rendszert, de nem építette ki azon intézményes alapokat, amelyek lehetővé tették volna a privatizáció után a szükséges képességek transzformációját (Spicer et al., 2000). Az átmeneti gazdaságokban a menedzseri gondolkodást korlátozza a tervgazdaságban szerzett munkatapasztalat. Azon menedzserek akik a régi rendszerben szocializálódtak képtelenek voltak elképzelni, kigondolni, hogy miként alkalmazkodjanak az új rendszerhez (Meyer és Moller, 1998).

Amennyiben a felső vezetők az átmeneti folyamat során továbbra is hatalomban maradtak, valószínűleg korlátozott képességgel rendelkeztek ahhoz, hogy saját magukat és szervezetüket is megváltoztassák, és inkább hajlottak arra, hogy a régi rutinokat erősítsék meg (Dixon et al., 2010). Az átmeneti gazdaságok kutatói megállapították, hogy azon poszt-szocialista vállalatok nagyobb valószínűséggel változtattak és strukturáltak újra, amelyek Top Management Team-je alapvetően fiatal, marketing orientáltságú, rövid ideig foglalkoztatott, jól képzett és heterogén vezetőkől állt (Clark és Soulsby, 2007). Az átmeneti gazdaságokban Elenkov (2002) 350 orosz vállalat vezetőségét vizsgálta. Az orosz szervezetek jellemző vonása a command-and-controll (C2) megközelítés, amely alapvetően a tekintélyelvűségben, a kényszerítő erő alkalmazásában és a rang és státusz hangsúlyozásában manifesztálódik (Kets de Vries, 2001). Az orosz top menedzserek tipikusan irányító, erős vezetők, központosított döntéshozatali mechanizmussal és merev hierarchiával (McCarthy et al., 2005). Dixon és társai megállapították (Dixon et al., 2007), hogy a top-down menedzsment stílus volt a legmegfelelőbb az adminisztratív örökség megtöréséhez.

II. szakasz: Kiaknázás és felfejlesztés

A fejlett gazdaságok szakirodalma a szervezeti változások két típusát különbözteti meg: folyamatos vagy elsőrendű változás, amely inkrementális és konvergens; nem folyamatos vagy másodrendű változás, amely transzformációs (Meyer et al., 1990). A változás két modellje két vezetői stílushoz kapcsolható: tranzakcionális és transzformációs.

Egyrészt a transzformációs megközelítés folyamatosan erősíti a szervezetben a változás szükségességének tudatosulását és a szervezet abszorptív képességét a szocialista adminisztratív örökség megtörésén és a régi rutinok elfelejtésén keresztül. Másrészt a tranzakciós megközelítés a szervezet azon oldalát erősíti, amellyel gyorsabban tanul és adaptál, mint mások. Mindez rendkívül fontos a kiaknázó tanulás felgyorsításában (Dixon et al., 2010)

Az átmeneti gazdaságokban a kiaknázó tanulás szükséges a működőképesség fejlesztéséhez és a piacgazdaságban való életben maradáshoz, de hiányzik a központi tervezettségben, mint például marketing, pénzügyi és HR képességek, vállalati kormányzás (corporate governance), információ elérés és az innováció elősegítése (Filatotchev et al., 2003; Hitt et al., 2000; Peng, 2000). A kiaknázó tanulás magában foglalja a kiválasztását, implementálását és adaptálását azon rendszereknek és képességeknek, amelyek már elérhetőek a nyugati piacgazdaság szervezeteinek működésében (Dixon et al., 2010).

A tanulás és felfejlesztés által (a dinamikus képességek felfejlesztési funkcióján keresztül) a szervezet jobban képes alkalmazkodni a piacgazdasághoz és így megnő az életben maradás esélye is. A kiaknázó tanulás támogatja az új rutinok (gyakorlatok) fejlesztését – az erőforrások dinamikus felfejlesztési és/vagy átcsoportosítása – amelyek segítik a szervezeti transzformációt (Dixon et al., 2010).

III. szakasz: Felderítés és innováció

A piacgazdaságban működő vállalatok közös használatú, mindenki által elérhető működőképességei (piaci; gazdasági; humán/szervezeti; műszaki/technológiai) önmagukban nem elegendőek a fenntartható versenyelőny megszerzéséhez. Ezért a szervezetnek kutatnia és létre kell hoznia olyan üzleti modelleket, amelyek hozzáadott értéket jelentenek az átmeneti gazdaság specifikus környezetében (London és Hart, 2004; Prahalad, 2004).

Azon vállalatok, amelyek még mindig válságban vannak a nem megfelelő piacgazdasági adaptáció miatt, nincs szabad kapacitásuk kutatni és innoválni – nagyobb valószínűséggel koncentrálnak a már meglévő „legjobb gyakorlatok” adaptálására és megszerzésére (Dixon et al., 2010)

Az átmeneti gazdaságokban a szervezeteknek szerepet kell vállalniuk a felderítő tanulásban, mert a környezetben bekövetkező változások a specifikus kontextushoz illeszkedő új üzleti modellt igényelnek (London és Hart, 2004). Az átmeneti gazdaságokban a piaci kondíciók folyamatosan változnak és az intézményi környezet instabil (Newman, 2000; Uhlenbruck et al., 2003). Más szóval a csupán importáló és kiaknázó nyugati üzleti technikák nem elegendőek a fenntartható versenyelőny biztosításához. A vállalatok a másoktól importált gyakorlatok bevezetése helyett inkább a kísérletezésen és a specifikus kontextushoz igazított új gyakorlatok és képességek belső fejlesztésén keresztül tanulnak (Kogut és Zander, 1996).

Az átmeneti gazdaságokban újonnan privatizált vállalatok számára a környezethez való alkalmazkodás kritikus tényező. A meghatározó politikai és gazdasági változásokkal, a bizonytalan intézményi környezettel és a fejletlen piaccal szemben a stratégiai flexibilitás különösen fontos (Uhlenbruck et al., 2003). A stratégiai flexibilitás lehetőséget nyújt a vállalati képességek és a környezeti változások összekapcsolására (Kraatz és Zajac, 2001) és segít a vállalatnak a versenyző környezetben bekövetkező válságra válaszolnia (Grewal és Tansuhaj, 2001; Hitt et al., 1998).

Dixon paradigmája, okfejtéseinek tanulmányozása terelte a figyelmet és keltette fel érdeklődésemet a tekintetben, hogy ne elégedjek meg a dinamikus szervezeti képességek belső értékeinek, törvényszerűségeinek önmagában való vizsgálatával, hanem bővítsem látószögem a válsághelyzetben történő vállalati változások irányába. 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 történés, 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 jobbára irányítatlanul (esetleg egy-egy részében irányítottan) zajlottak.

Ezért helyeztem a kutatás fókuszában álló dinamikus szervezeti képességeket az irányítatlan változások kontextusába. Ezzel is jelzem, hogy – a Dixon paradigmát elfogadva – fontosnak tartom a történelmileg vissza nem térő jelenségek tanulságainak felhasználását a dinamikus szervezeti képességek minél komplexebb vizsgálatához, megértéséhez.

Az értekezésem tárgyát és fókuszát a – Dixon et al. (2010) által szerkesztett – 4. 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 és sötétített kérdéskör áll. (A jelölést magam végeztem, az eredeti ábra ezt természetesen nem tartalmazza.)

2. A dinamikus szervezeti képességek (szakirodalmi feldolgozás)

2.1 A dinamikus képességek koncepció evolúciója, alkotóelemei és azok összefüggései

Jelen fejezetben a dinamikus képességek elméleti-módszertani és gyakorlati használhatóságának jobb megértése érdekében részletesen megvizsgálom azokat az építőelemeket, szakirodalmi forrásokat, amelyek a schumpeteri koncepciótól a dinamikus képességek elméletéig eljutott.

Természetesen a témát tárgyaló teljes körű szakirodalmat nem tudom felvonultatni, azonban azokat, amelyeken keresztül kirajzolódik a dinamikus szervezeti képességek anatómiája, igyekszem feltárni.

Mivel minden kutató tudja, hogy az „ördög a részletekben lakozik”, azt remélem, hogy a további elemzés engem is enged betekinteni azokba a részletekbe, összefüggésekbe, amelyek feltétlen szükségesek az empirikus kutatásom elméleti, szakmai megalapozásához.

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) innováció¹⁴ alapú versenyelméletéből ered. Schumpeter szerint a versenyelőny a meglévő erőforrások kreatív „lerombolásán”, újszerű kombinálásán és e folyamatok eredményeként kiépülő új működőképességeken alapul.

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.

¹⁴ 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.

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 (4. 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.

4. táblázat: A dinamikus képességek irányzatának fejlődése

Koncepciók, elemek	Megjelenés éve	Legfőbb képviselői
Innovációs képesség	1934	Schumpeter
Szervezeti rutin	1982	Nelson és Winter
Architektúrális tudás	1990	Henderson és Clark
Abszorptív kapacitás	1990	Cohen és Levintal
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

A fejezet további részében részletesen megvizsgálom a szervezeti rutin, az architektúrális tudás, az abszorptív kapacitás, a kombinatív képességek, a dinamikus képességek integratív megközelítésének értelmezését, jellemzőit, valamint a dinamikus képességek folyamat modelljét és rendszerszemléletét, mint legújabb megközelítéseket.

2.1.1 A szervezeti rutin

2.1.1.1 A rutin fogalma, sokfélesége, jellemzői

A rutin¹⁵ olyan viselkedés, amely jellemzője, hogy tanult, magas szinten mintázott, ismétléses vagy kvázi-ismétléses, részben tacit (rejtett) tudáson alapul és célspecifikus (Winter, 2003). A próba-hiba tanulás a sikeres viselkedésre vonatkozó tudás felhalmozását idézi elő, amelyek szervezeti rutinná válnak és beépülnek a mindennapi működési folyamatokba, az innovációs kultúrába, a szervezeti struktúrákba, politikákba és eljárásokba (Nelson és Winter, 1982; Pavitt, 2002).

¹⁵ Rutin = gyakorlottság, ügyesség, nagyfokú jártasság (Bakos Ferenc: Idegen szavak szótára, 1974)

Winter (2003) megfogalmazásában egy szervezeti képesség olyan magas szintű rutin (vagy rutinok gyűjteménye) amely az azt implementáló input áramokkal együtt a szignifikáns kimenetek előállításához szükséges döntési alternatívák készletével ruházza fel a vállalatvezetést. A rutinok első fajtája magában foglalja az ismert eljárások végrehajtását az aktuális jövedelem és profit generálása céljából, míg a rutinok második fajtája keresi a meglévő működési rutinok a jövőbeni növekvő profit céljából való kívánatos változási lehetőségét (Zollo és Winter, 2002). A rutinok második típusát hagyományosan, mint kereső rutinok azonosítják az evolúciós közgazdaságtanban (Nelson és Winter, 1982). A stratégiával, innovációval és szervezettel kapcsolatos szakirodalom valamint a dinamikus képességek új irodalma a rutinok és folyamatok teljes „vértetéjét” azonosította.¹⁶ Az alábbi táblázat szemlélteti a különböző területekre vonatkozó rutinok legjellemzőbb fókuszterületeit, legfőbb szakirodalmi forrásait, kutatóit.

5. táblázat: A rutinok fókuszterületei, képviselői

Rutin	Legfőbb szakirodalmi képviselője	Fókusz területek
Szervezeti rutinok	Nelson és Winter (1982); Garvin (1988); Pavitt (2002)	- tacit természetű tudás többsége - vállalati funkciók koherenciája szükséges
Kereső rutinok	Nelson és Winter (1982)	- evolúciós közgazdaságtan - jövőben kívánatos változási lehetőség
Koordinációs rutinok	Clark és Fujimoto (1991)	- egyéni tudáshalmazok koordinációja - szervezet függő
Erőforrás allokációs rutin	Burgelman (1994)	- ritka erőforrások (tőke, gyártási eszköz) elosztása
Transzfer eljárási rutin	Hansen (1999)	- tudásalapú erőforrások másolása, transzferálása, újraegyesítése
Preakvizíciós rutin	Larson és Finklestein (1999); Graebner (2000)	- vagyonok, eszközök átcsoportosítása - felvásárlások, fúziók
Termékfejlesztési rutin	Eisenhardt és Martin (2000)	- keresztfunkcionális teamek - szaktudások integrálódása
Együttfejlődési rutin	Eisenhardt és Martin (2000)	- együttműködési háló - szinergikusabb erőforrás kombináció

Forrás: saját szerkesztés

¹⁶ Például Eisenhardt és Martin (2000) a dinamikus képességek fontos elemeiként azonosította a keresztfunkcionális K+F teameket, az új termékfejlesztési rutinokat, minőségellenőrzési rutinokat és technológia transzfer és/vagy tudástranszfer rutinokat, és bizonyos teljesítménymérési rendszereket.

A dinamikus képességeket úgy definiálhatjuk tehát, mint olyan speciális rutinok gyűjteménye, amelyek segítségével a menedzserek fejleszteni, változtatni tudják erőforrás- és képességbázisukat, beszerzik, integrálják és újrakombinálják őket annak érdekében, hogy új, értékteremtő stratégiákat tudjanak kidolgozni (Grant, 1996; Pisano, 1994).

Amíg a gyakorlatok ismételtetése önmagában hozzájárul a dinamikus képességek evolúciójához, a tapasztalatok technológiába és formális eljárásokba való kodifikációja megkönnyíti a tapasztalatok alkalmazhatóságát és felgyorsítja a rutinok kiépítésének folyamatát (Argote, 1999; Zander és Kogut, 1995). Egyre magasabb szintű kognitív erőfeszítés szükséges azonban akkor, amikor az egyének írott eszközökben (például kézikönyvek, tervek, táblázatok, döntéstámogató rendszerek, projekt menedzsment szoftverek, stb.) kodifikálják a belső rutinok teljesítmény-implikációjának megértését. A vállalatok megtanulják, hogy milyen úton képesek szisztematikusan formálni rutinjaikat a viselkedési és kognitív folyamatok¹⁷ időszerű mixének adaptálásán és a tudás kodifikációján keresztül (Zollo és Winter, 2002).

2.1.1.2 A rutin használhatósága

A rutinok gyakorlati használhatóságát empirikus vizsgálatokban többen is kimutatták. A tapasztalatokat a vállalatok újrakonfigurálásához, a szervezeti működési korszerűsítésekhez, a piaci versenyelőny megszerzéséhez az utóbbi időben sűrűsödő gyakorisággal meg is jelentetik a szakirodalmakban, publikációkban.

¹⁷ Ployhart és Moliterno (2011) a humán tőkét olyan erőforrásként definiálja, amely az individuális tudásból, szakkélekből (szakmai jártasság, készség, tapasztalat), képességekből, és más karakterisztikákból (KSAOs - Knowledge, Skills, Abilities Other characteristics) áll elő:

Kognitív KSAOs („Képes megtenni”):

Általános kognitív képesség (általános mentális képesség, intelligencia, stb.): reprezentálja azon KASOs-akat amelyek magukban foglalják az információ létrehozását, megértését, manipulációját (Jensen, 1998).

Tudás: az elvek, tények és folyamatok megértése. A tudás skálája az általánostól a specifikusig terjedő pályán mozog (pl.: a számviteli tudástól a speciális szervezeti számviteli szoftver használatának tudásáig).

Szettek: reprezentálják a több információ megtanulásának, vagy az információ gyorsabb megtanulásának képességét. Ezek az általános területekhez tartoznak, amelyek azt tükrözik, hogy mit tanult a formális képzésben vagy milyen jártasságra tett szert (pl.: problémamegoldó készség, társadalmi interakciók).

A tapasztalat: olyan sokrétű konstrukció, amely a generális tudás elsajátításának és munka/vállalat specifikus tudássá alakításának lehetőségét tükrözi.

Nemkognitív KSAOs („Meg fogja tenni”):

Személyiség: tulajdonságok halmazával azonosítható, amely a felnőttkorban általában stabil és fenntartja a konzisztens viselkedést. A személyiség Öt Faktor Modellje (FFM) a következő faktorokat vizsgálja: emocionális stabilitást, extravertiót, nyitottság a tapasztalatra, barátságosság, lelkiismeretesség (McCrae & Costa, 1996)

Érdekek és értékek: amelyek a felnőttkorra stabilizálódnak és reprezentálják az egyén munkák típusával kapcsolatos preferenciáit. A legjobb példa az individuális szintű nemkognitív attribútumokra a holland RIASEC modell (1997) amely alapvető megfigyelése, hogy az emberek olyan foglalkozásokat választanak, amelyek összeegyeztethetőek az egyéni érdekeikkel és értékeikkel.

Itt most csak egy-két megállapítást emelek ki, amelyek a dolgozatom szempontjából figyelemre méltók, tanulságosak.

Teece (2007) felhívja a figyelmet a következőkre. A rutinok segítenek fenntartani a folytonosságot, amikor a környezetben változás következik be. A rutinok megváltoztatása azonban költséges, így a változás nem azonnal megy végbe.

A magas szintű jövedelmezőség állandó teljesítése megköveteli a részben folyamatos és/vagy folyamatos erőfeszítéseket, amelyek a termékek, szolgáltatások, rutinok, rendszerek és struktúrák komplementaritásának építésére, fenntartására és beállítására irányulnak.

Nelson és Winter (1982) valamint Zollo és Winter (1999) megállapították, hogy a képességek fenntarthatósága önmagában változik a piac dinamizmusával együtt. Mérsékeltén dinamikus piacokon, a dinamikus képességek a rutinok tradicionális megközelítésére hasonlít. Vagyis jellemző rájuk, hogy bonyolultak; megjósolhatóak; olyan analitikus eljárások, amelyek messzemenőig megbíznak a már meglévő tudásban; végrehajtásuk lineáris és evolúciójuk az időben lassú. Azon „elnehezült” vállalkozások, amelyek megbíznak (útvonal függőség) a rutinokban, eszközökben és stratégiákban, amelyeket a meglévő technológiákkal kapcsolatban fejlesztettek, hátrányba kerülnek a radikális, kompetencia-leromboló, nemkumulatív innovációk létrehozásában és/vagy adaptálásában. Az új rutinok kialakításához folyamatosan szkennelniük, keresniük és kutatniuk kell a technológiákon és piacokon keresztül, mind lokális, mind globális szinten.

Bessant és szerzőtársai (2005) felhívják a figyelmet, hogy néhány új „rutincsomag” sokkal jobban hozzájárul a gyakran utánozhatatlan versenyelőny fokozásához, mert a rutinok szinergiájaként vállalat-specifikussá¹⁸ válnak a képességek, és más számára – még ha ismerik is – a saját szervezetébe, működésébe történő beágyazása, abszorpciója hosszadalmas tanulási folyamatot igényel.

Teece és szerzőtársai (1997) szintén fölvetették, hogy a kompetenciák csak akkor képesek versenyelőnyt biztosítani és profitot generálni, ha az a rutinok, szkillek és komplementer eszközök nehezen utánozható bázisára épülnek.

¹⁸ Ciborra (1996) high-tech vállalatokat vizsgálva egy ún. „kaméleonszerű” szervezeti modellt azonosított, mint egy olyan platformot, amely a gyors strukturálás laboratóriumaként definiálható. A platform megközelítés a high-tech iparágakban a produktivitás fel nem ismert forrásának bizonyult, mivel belső potenciálja lehetővé tette az erőforrások, rutinok és struktúrák új – a turbulens körülményekhez illeszkedő – kombinációjának hatékony létrehozását.

2.1.2 Architektúrális tudás

A dinamikus képességek irányzatának fejlődésében jelentős alakító tényező az architektúrális tudás értelmezése, összefüggéseinek feltárása. A schumpeteri innovációs képesség értelmezésének továbbfejlesztéseként Henderson és Clark (1990) bevezették az architektúrális innováció fogalmát. Az architektúrális innováció lényege egy rendszer újrakonfigurálása a meglévő összetevők új módon való összekapcsolásával. Ez nem azt jelenti, hogy az összetevők az architektúrális innováció által önmagukban érintetlenek maradnak. Az architektúrális innováció gyakran indít el az összetevőkben is változást, például a méret vagy a dizájn más kiegészítő paraméterében, amelyek új interakciókat és új kapcsolatokat hoznak létre a termék más összetevőivel.

Henderson és Clark (1990) kiemeli, hogy az architektúrális innováció több meglévő alapdizájn koncepciót alkalmaz új architektúrában, ezért sokkal szignifikánsabb hatása van az összetevők közötti kapcsolatra, semmint az összetevők technológiájára.

Carayannisa és Coleman (2005) megfogalmazásában az architektúrális innováció nem más, mint egy olyan egyedi út, amely a termék-előállítási folyamatok és technológiák integrálása és összekapcsolása révén hoz létre új funkciókat vagy képességeket.

Burns és Stalker (1961) megállapították, hogy az innováció történhet inkrementálisan (lassú beépülés) és radikálisan (robbanás szerűen). Az inkrementális innováció megerősíti a szervezetek megalapozott képességeit, ezzel szemben a radikális innováció arra kényszeríti a vállalatokat, hogy újszerű kérdéseket tegyenek fel, új műszaki és kereskedelmi skilleket használjanak fel, és új problémamegoldó megközelítéseket alkalmazzanak (Burns és Stalker, 1961).

Az innovációs pályákat tekintve a változások először lassan mennek végbe, amíg a gyártók, tervezők, disztribútorok, fogyasztók a visszacsatolási tanulási folyamatokban részt vesznek, majd felgyorsul és intenzívebb lesz amint a piacon megjelenik a „domináns design”, majd ismét lelassul, amint a fejlődés eléri az érettség fázisát és Wolf - az innovációba való befektetés csökkenő hozadékának - törvénye megjelenik.

Carayannis et. al. (2003) a kreatív mérnöki rendszertervezési metódus – a forradalmi innovációs folyamatok megvalósításához szükséges – négy célját definiálták: 1.) a rendszertervezőknek kreatív technikákat kell alkalmazniuk; 2.) a rendszertervezőknek meg kell törniük az architektúrális tudással kapcsolatos paradigmáikat; 3.) a rendszertervezőknek újra kell definiálniuk a lehetőségeket, problémákat és felhasználókat; 4.) arra kell ösztönözni a rendszertervezőket, hogy hozzanak létre újszerű rendszerkövetelményeket, amelyek újszerű komponens követelményekhez vezetnek.

A fenti definícióban megjelenik az architektúrális tudás kifejezés, így szükséges a fogalom tisztázása. Baldwin és Clark (2006) szerint az architektúrális tudás nem más, mint a rendszer entitásairól és a közöttük lévő összefüggésekről való tudás. Ebből a megközelítésből az architektúrális tudás magában foglalja a tudást arról, hogy 1.) hogyan teljesíti a rendszer a funkcióit; 2.) hogyan kapcsolódnak össze az egyes komponensek; 3.) hogyan viselkedik a rendszer különböző környezetben. A magas szintű architektúrális tudás magában foglalja a rendszer elemeinek és kapcsolódásainak feltérképezését és annak vizsgálatát, hogy az elemek vagy kapcsolódások változásai hogyan hatnak a teljesítményre különböző dimenziók mentén

Anderson et. al. (2008) az architektúrális tudást úgy definiálták, mint olyan tudás amit annak érdekében fejlesztenek, hogy összehangba hozzák a heterogén aktorokat és technológiákat egy innovációs folyamatban.

A fogalmi tisztázást követően a továbbiakban az architektúrális tudásnak a szervezeti képességekre és versenyképességekre gyakorolt hatását tekintem át.

Henderson és Cockburn (1994) megfogalmazásában egy szervezet „architektúrális kompetenciája” lehetővé teszi a komponens kompetenciák kihasználását: azok új és flexibilis módon való egymásba integrálását és új architektúrális és komponens kompetenciák kifejlesztését. Ez a definíció magában foglalja Henderson és Clark (1990) által definiált „architektúrális tudást” éppúgy, mint a kommunikációs csatornákat, információ szűrőket és problémamegoldó stratégiákat, amelyek a problémamegoldó-szervezeten belül működő csoportok között fejlődik, valamint azon szervezeti karakterisztikákat, amelyek a vállalaton belül strukturálják a problémamegoldás folyamatát és formálják az új kompetenciák kifejlesztését: mint például a kontroll rendszerek, vagy a domináns szervezeti értékek, kultúra.

Több kutató egyetért abban, hogy az ilyen kompetenciák nélkülözhetetlen értéket (vagyon) jelentenek a szervezetnek, és a versenyelőny legmaradandóbb, legbiztosabb forrásai.

Leonard-Barton (1992) rámutatott, hogy mind a menedzsment rendszerek, mind a szervezeti értékek és normák egyaránt fenntartják a képességet a meglévő szakképességek kihasználására és a környezeti változásokra való válaszok megadására. Nelson (1991) szerint a szervezeti architektúra és az egyéni keresőgyakorlatok amelyek fenntartják az ilyen típusú kompetenciákat, amelyek egyfajta evolúciós úton keresztül fejlődnek és emiatt válnak rendkívül nehezen megismételhetővé. Hasonló módon Kogut és Zander (1992) javaslata szerint a meglévő tudások újraszervezési képessége lehet a hosszú távú stratégiai előny alapja.

Számos kutatás feltárta a hatékony termékfejlesztés determinánsait, és megállapította, hogy a magas szintű teljesítmény összefügg azzal a szervezeti mechanizmussal, amely erősíti a komponens-határokon keresztüli információcserét a vállalaton belül. Például Clark és Fujimoto (1991) és Iansiti (1993) tanulmányaikban megállapítják, hogy a gyorsan változó környezetben a szervezetek olyan keresztfunkcionális határáthidaló mechanizmusokba fektetnek be, amelyek a komplex termékek jellemzőinek szisztematikus újragondolására fókuszál és a funkcionális határokon átívelő – a kimeneti teljesítmény szempontjából szignifikáns – információs folyamatokba ágyazódik be. Hasonló módon Henderson és Clark (1990), Christensen (1992) és Iansiti (1993) javaslata alapján a gyorsan változó környezetben azon vállalatok, amelyek szisztematikus felülvizsgálják a szervezetben mélyen beágyazott architektúrális tudásukat arról, hogy milyen módon kellene a rendszerösszetevőket egymással integrálni, valószínűleg jobban fognak teljesíteni az architektúrális tudásukat nem felülvizsgáló versenytársaknál.

Azon vállalatok, amelyek az architektúrális tudás fejlesztésében résztvettek tapasztalhatták, hogy a részvételük az innovációs folyamatokban hátráltatva volt a határokon átívelő know-how, valamint a kollektív innováció megszervezéséhez szükséges korábban elszeparált technológiák és együttműködések áthidalásának hiánya miatt, a tervezési és alkalmazási folyamatokban (Yoo et. al., 2008).

Henderson és Cockburn, (1994) gyógyszerészeti kutatásokat elemző tanulmányukban¹⁹ az integratív vagy architekturális kompetenciák két olyan formáját azonosították, amelyek különösen fontosak lehetnek, mint a maradandó versenyelőny forrásai: 1.) képesség a vállalat határain kívülről származó új tudás megszerzésére; 2.) képesség a tudás flexibilis – a tudományos és terápiás osztályok határain átívelő – integrációjára a szervezeten belül.

A környezeti instabilitásokra a flexibilitás fokozásán keresztül tudunk válaszolni, ott ahol a már meglévő innovációs menedzsment rutinok alkalmasak az új válaszok (tömeges testreszabás, flexibilis vevő-válasz, késleltetett konfigurációs rendszerek) létrehozására (Pine et al., 1993; Gann, 2004; Squire et al., 2004).

A társadalmilag komplex erőforrások és kompetenciák nemcsak nehezen figyelhetők meg lényegüknél fogva, hanem még ha ismerjük is a teljes összefüggésrendszert, akkor sem tudjuk felépíteni újra a rendszert, hiszen a résztvevő személyek annyira más tulajdonságokkal rendelkeznek, mely lehetetlenné teszi ilyen oldalról is a másolást (Barney, 1991; Dierickx-Cool, 1989).

A vállalatok számára fontos tehát, hogy olyan szervezete legyen, amely rendelkezik megfelelő tudással, tanulási és átalakulási képességgel. Fontos az is, hogy ezek a képességek beépüljenek a szervezetbe és maradandók legyenek. A kutatók ezért nagy jelentőséget tulajdonítottak a szervezet abszorptív kapacitásának, amellyel kapcsolatos megfontolásokat a következő fejezetben ismertetem.

¹⁹ Az 1960-as években és az 1970-es évek elején a gyógyszerkutatást a több ezer összetevő széles skálájú szűrése jellemezte valami új felfedezése reményében. Például a gyógyszergyártó vállalatok több száz összetevőt fecskendeztek hipertóniás patkányokba annak reményében, hogy hátha találnak valamit, ami csökkentené a vérnyomást. Amíg a gyógyszerfelfedezés ezen módja (köznapi, de félrevezető módon ismert néven „random” gyógyszer felfedezés) volt a kutatás domináns metodikája, a vállalaton kívüli tudás csak korlátozott hasznossággal bírt, és kevésbé volt szükség a vállalaton belül a tudományos és terápiás területek közötti termékeny párbeszéd stimulálására (Henderson, 1994). Ahogy az orvosbiológiai tudomány fejlődése mind a fiziológiai, mind a biokémiai tudást fokozatosan növelte a gyógyszerkutatók elmozdultak a random szűrés metodikája felől az úgynevezett racionális gyógyszerterv felé. E folyamat kiterjesztéseként vizsgálták a tréningek és a K+F szakértők menedzsmentjét (Allen et al., 1980; Katz, 1988) és azt találták, hogy egy gyorsan változó, tudomány-vezérelt környezetben a kutatói teljesítmény pozitív kapcsolatban van a vállalati határok áthidalásának képességével. Hippel (1988) kutatásai alapján azon vállalatok, amelyek a szervezeten kívüli kritikus tudást képesek elérni, sokkal hatékonyabban működnek, mint mások.

2.1.3 Abszorptív kapacitás (feloldódási, beépülési képesség)

Az abszorptív kapacitás fogalma szinte egy időben került a vizsgálatok fókuszába az architekturális tudással. Úgy vélem ez nem véletlen. Ugyanis hiába gyűjti be az architekturális képességek dimenzióit, tudását, ha a szervezet nem rendelkezik abszorptív kapacitással és nem képes beépíteni működésébe, akkor elpazarolt erőfeszítések halmazává válhat. Bizonyára ez váltotta ki a szervezet kutatók és szakértők érdeklődését, figyelmét.

Cohen és Levithal (1990) rámutatott arra, hogy a vállalatok innovációs képességét tekintve kiemelten fontos az új külső információk értékének felismerési, asszimilálási és kereskedelmi kimenetekben való alkalmazási képessége. Ezt a képességet a vállalat abszorptív kapacitásaként definiálták és felvetették, hogy ez nagyrészt a vállalati szintű előzetes tudás egy funkciója. Első lépésben kognitív bázison megvizsgálták az individuális szintű abszorptív kapacitás, ide értve kiemelten az előzetes tudást és a háttér sokszínűségét. Majd szervezeti szinten jellemezték az abszorptív kapacitást befolyásoló faktorokat és azonosították, hogy miben tér el a szervezeti szintű abszorptív kapacitás az individuális szintű kapacitásoktól és definiálták a szervezetben fellelhető szaktudás sokszínűségének szerepét.

Az abszorptív képesség fő faktorai az (1) azonosítás; (2) asszimiláció; (3) a szervezeti kontextusnak megfelelő transzformáció; és a (4) külső tudás hasznosítása (Cohen és Levinthal, 1990; Zahra és George, 2002). Wang és Ahmed (2007) megközelítésében az abszorptív képesség a vállalat azon képessége, amelyen keresztül a partnereitől tanulni, a külső információkat a szervezeti tudásba integrálni és transzformálni képes. Azaz az abszorptív kapacitás, mint dinamikus képesség mögött négy rutin húzódik meg: a 1.) tudás megszerzése; 2.) asszimilációja; 3.) transzformációja; 4.) kihasználása.

2.1.3.1 Az egyéni és szervezeti abszorptív képesség összefüggése

Nelson és Winter (1982) megközelítésében a szervezet abszorptív kapacitása, mint szervezeti képesség, nem egyetlen individuum tulajdona, de nagymértékben függ az egyéni képességek mozaikja közötti kapcsolatoktól.

Cohen és Levintal (1990), mint a koncepció legjelesebb képviselői tovább pontosították a szervezeti tagok és a szervezet abszorptív kapacitásának összefüggéseit.

A szervezeti abszorptív kapacitás a szervezeti tagok abszorptív kapacitásától függ. Tehát a szervezeti abszorptív kapacitás fejlesztése alapvetően a szervezeti tagok abszorptív kapacitásába való előzetes befektetésre épül, és mint az individuális abszorptív kapacitás a szervezeti abszorptív kapacitás is kumulatív jelleggel fejlődik. A vállalati abszorptív kapacitás azonban nem egyszerűen az alkalmazottak abszorptív kapacitásának az összege, ezért célszerű azonosítani, hogy milyen aspektusból különbözik az egyéni és szervezeti abszorptív kapacitás. Az abszorptív kapacitás nem csak az információ szervezet általi megszerzését és asszimilációját jelenti, hanem a szervezet azon képességét, ahogy az információban rejlő potenciális lehetőségeket kiaknázza. A szervezeti abszorptív kapacitás nem függ egyszerűen a szervezet és külső környezete kapcsolódási pontjától. Ez a tudásnak a szervezeti alegységeken keresztül átívelő transzferétől függ. A szervezeti szintű abszorptív kapacitás forrásainak megértéséhez vizsgálni kell a szervezet és külső környezete, valamint a szervezeti alegységek közötti kommunikáció struktúráját, és a szervezeten belüli szaktudás disztribúcióját és karakterét.

Egy hatásos abszorptív kapacitás kifejlesztéséhez, legyen szó akár általános tudásról, vagy problémamegoldásról vagy tanulási képességről, nem elegendő, hogy az egyén felszabadítja a releváns előzetes ismereteit. A tudás diverzifikálása az abszorptív kapacitás koncepcióban kiemelt szerepet játszik.

Egy olyan környezetben, ahol bizonytalan, hogy milyen ismerettartományból mely információ válik hasznossá, egy sokrétű háttér biztosabb alapot nyújt a tanuláshoz, mert ez növeli annak lehetőségét, hogy a bejövő információ hozzákapcsolódik a már meglévő tudáshoz. Az asszimilációs erő fokozása mellett a tudás diverzifikálása is megkönnyíti az innovációs folyamatot azáltal, hogy lehetővé teszi az individuumok számára az újszerű asszociációk és kapcsolatok létrehozását.

2.1.3.2 Az abszorptív képességek hatása a vállalati teljesítményekre

Cohen és Levinthal (1990) rámutattak, hogy az egyre viharosabb tudáskörnyezetben a vállalatok nagy valószínűséggel fokozni fogják abszorptív kapacitásukat a szervezeti struktúrájuk és kombinatív képességeik fejlesztése révén, amelyek elvezetnek a flexibilis tudásabszorpcióhoz.

A vállalati várákozások kialakulásának két típusát különböztették meg: (1) magas szintű abszorptív kapacitás esetében proaktív; (2) mérsékelt szintű abszorptív kapacitás esetében reaktív. A proaktív várákozás több módon képes hatni a tudáskörnyezetre.

Például amennyiben egy – magas szintű abszorptív kapacitással rendelkező – vállalat az iparág meglévő tudáskörnyezetén kívülről „felszív” egy a vállalat és a versenytársai számára is új tudást, majd kereskedelmi szempontból hasznosítja, akkor ez a vállalat képes megváltoztatni a versenytársai tudáskörnyezetét is.

Ugyanakkor figyelmeztetnek arra is, hogy mind a befelé-tekintő, mind a kifelé-tekintő abszorptív kapacitás szükséges a hatékony szervezeti tanuláshoz, de bármelyik túlzott dominanciájával működőképtelenné válik a szervezet. A kutatások (Allen, 1977; Mowery, 1983) azt igazolják, hogy azon cégek, amelyek folyamatosan erősítik a saját K+F tevékenységüket, sokkal rátermettebbek a külsőleg elérhető információk használatára. A belső abszorpciós képesség egyik kiemelkedő szegmensére hívják fel a figyelmet Bosh és szerzőtársai (1999). Ez pedig a vállalatok szocializációs képessége.

A szocializációs képesség a vállalat azon képessége, hogy olyan közösen alkalmazott ideológiát hozzon létre, amely a közösség tagjai számára attraktív identitást és a valóság közös értelmezését nyújtja. Ebből a szempontból a szocializációs képesség a vállalati kultúrából – mint az ideák rendszeréből vagy az észlelhető események birodalma mögött meghúzódó, kikövetkeztethető kódokból – ered (Allaire és Firsirotu, 1984). A szocializációs képesség jellegzetessége, hogy útvonalfüggő.

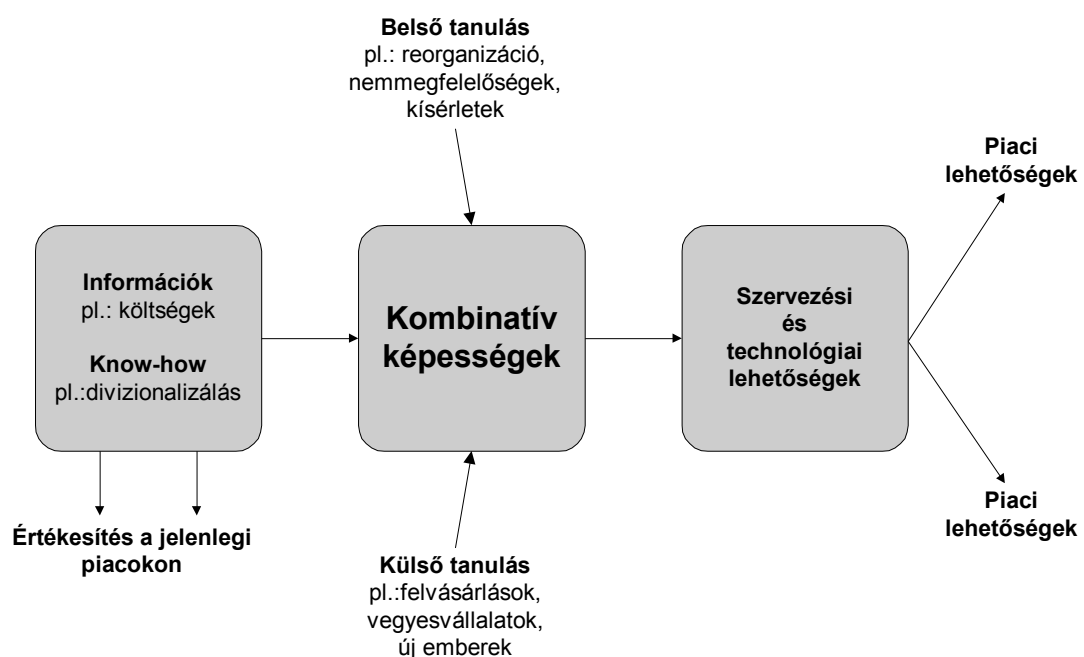
A hitek és értékek „infúziója” a szervezetbe hosszú időintervallumban megy végbe és megkülönböztethető azonosságot hoz létre a résztvevők számára. Camerer és Vepsalainen (1988) szerint a tudásintegráció és a szocializációs képességek tudáshasznosítása egyaránt nagyon hatékonyak, de kérdéses terület a hatókör és a flexibilitás. A szocializációs képességek „mentális börtönné” válhatnak, amelyek megakadályozzák az embereket abban, hogy a fontos változásokat (például a piaci, technológiai változások) meglássák (De Leeuw és Volberda, 1996). Bosh és szerzőtársai (1999) szerint az abszorptív kapacitás mellett szükséges megfontolni a szervezeti formák és kombinatív képességek jelentőségét is.

2.1.4 Kombinatív képességek

A kutatók kulcskérdése, hogy melyek az abszorptív kapacitás kiemelten fontos determinánsai? Bosh és szerzőtársai (1999) meghatározó faktorként az előzetes kapcsolódó tudást jelölték meg, míg Cohen és Levintal (1990) szerint ugyanilyen jelentősek a szervezeti formák és kombinatív képességek is.

Kogut és Zander (1992) kombinatív képességek alatt a vállalat tudás-kihasználási képességének és a technológiai potenciálok, lehetőségek felderítésének keresztmetszetét értik (5. ábra).

5. ábra: A vállalati tudás növekedése



Forrás: Kogut és Zander, 1992

Koruna (2004) definíciója szerint a kombinatív képesség a vállalat azon képessége, hogy a belső erőforrások vagy a külső és belső erőforrások kombinálása révén hatékonyan felhasználja erőforrásait és így olyan új erőforrás-kombinációkat hozzon létre amelyek ritkák, értékesek, nehezen utánozhatóak és nem helyettesíthetőek.

2.1.4.1 A tudásbázis és a kombinatív képességek összefüggése

Kogut és Zander (1992) szerint a vállalatok „tudni hogyan csinálni” tudásának központi versenymérete e tudás létrehozása, és hatékony transzfere a szervezeti kontextuson belül.

Megállapították, hogy a szervezetek szociális(társadalmi) közösségek, amelyekben – magasabb szintű szervezeti elvek alkalmazása mellett – egyéni és szociális szaktudásokat alakítanak át gazdaságilag hasznos termékekké és szolgáltatásokká.

Kiemelten fontos feltételezés, hogy a vállalati tudás alatt alapvetően szociális konstrukciót, azaz a humán erőforrások szerveződését kell érteni. A szerveződési elvek mögött a technológia létrehozása, replikációja és utánzása rávilágít annak megértésére, hogy a vállalati képességeket – mint „inert” erőforrásokat – miért nehéz másolni és átcsoportosítani.

Bosh és szerzőtársai (1999) megállapították, hogy amennyiben egy vállalat aktuális tudásbázisa elavult, a cég megváltoztathatja szervezeti formáját vagy kombinatív képességeit, illetve mind a kettőt. Hamel és Prahalad (1994) kifejti, hogy amennyiben egy vállalatot kompetenciák gyűjteményeként értelmezzük, a tudás rekombinációja több szinten is megvalósítható. Az alapkérdés: hogyan keletkeznek az új tudások? A kutatók szerint vagy a meglévő tudások újrakombinálásával (rekombináció), vagy kívülről származó új tudással, és annak a meglévőkkel történő kombinálásával. Ennek eldöntése előtt szisztematikusan „leltározni” és rendszerezni kell a vállalat tudáskészletét.

Papert (1979) megfigyelte, hogy a kombinatív képességek egyik kiemelt problémaköre a tudás kodifikációja. Sok vállalat nincs tisztában és nem is rögzíti, hogy milyen tudásbázisa van. Nehezíti a helyzetet, hogy az események történésekor maga a döntéshozó sem ismeri fel az ok-okozati összefüggéseket, s nincs tisztába azzal sem, hogy a vállalati tudáskészletből most éppen melyiket használja. A homályosság azonban nem csak a döntéshozó szubjektív sajátossága, hanem amint Reed és De Filippi (1990) is rámutat a karakterisztikus homályosság pedig magában az erőforrásban rejlik, mely fakadhat tacitágból, komplexitásból és specifikusságból. A tacitág a legfontosabb forrása a rejtettségeknek, mely intuitív és nehezen kifejezhető ismereteket jelöl (Reed-DeFillippi, 1990; Godfrey-Hill, 1995; Hart, 1995; Szulanski, 1996; Simonin, 1999).

A komplexitás azt jelenti, hogy a folyamatok sok részfolyamatból rakódnak össze, a munkában sok résztvevő van, akik közül egyáltalán nem, vagy *csak kevesek látják át teljes mélységében a folyamatot*. A harmadik tényező pedig a specifikusság, mely szerint a speciális tudás és technológiák alkalmazása csökkenti annak esélyét, hogy a versenytársak belelássanak a folyamatokba, mivel ehhez speciális tudás szükséges (Lőre, 2011). Lippman és Rumelt (1982) arra figyelmeztet, hogy amint egy vállalat távolodni kezd a tudásbázisától, a siker valószínűsége a működés induló állapota felé konvergál.

Az állítás magyarázata, hogy a tudás növekedése alapvetően tapasztalati úton, vagyis a heurisztikák állandó készlete által irányított lokális keresés eredményeképp megy végbe (Nelson és Winter, 1982).

Ez az a lokális keresés, amely létrehozza a közismert nevű „útfüggőséget”, azaz azt a tendenciát, hogy amit a vállalat jelenleg csinál, várhatóan azt fogja a jövőben is tenni.

Ezért a vállalatoknak szüksége van a tudásbázisuk folytonos bővítésére, új tudás létrehozására. Az új tudás kiépítése azonban nem egyszerűen a már meglévő képességek absztrakciójával jön létre. Sokkal inkább az új tudás, mint az innovációk, valamint a vállalat kombinatív képességeinek a termékei, amelyek a meglévő tudásból hoznak létre új alkalmazásokat (Kogut és Zander, 1992).

Arthur (1989) rávilágít, hogy mivel a dolgok megvalósításának új útjába való beruházás igen költséges, így a vállalatok számára marad a képességek folyamatos fejlesztésének már ismert útja (tanulás, újítás, kombinálás), ami hosszú távon nem vezet magasabb rendű képességek kiépüléséhez. Annak eldöntése, hogy venni vagy létrehozni képességeket alapvetően három tényezőtől függ: (1) mennyire jó a vállalat abban amit jelenleg csinál; (2) mennyire jó specifikus képességek megtanulásában; (3) ezen képességek – mint új piaci platformok – értéke (Kogut és Zander, 1992). Majd hozzátesszik, hogy annak eldöntése, hogy mely képességeket támogassuk és fejlesszük alapvetően a vállalat már meglévő tudásától és az új technológiákban és szervezeti működési elvekben – mint a jövőbeni piaci fejlesztések platformjai – rejlő lehetőségek feltárásából származó várható gazdasági haszontól függ.

2.1.4.2 A kombinatív képességek hatása a szervezetre

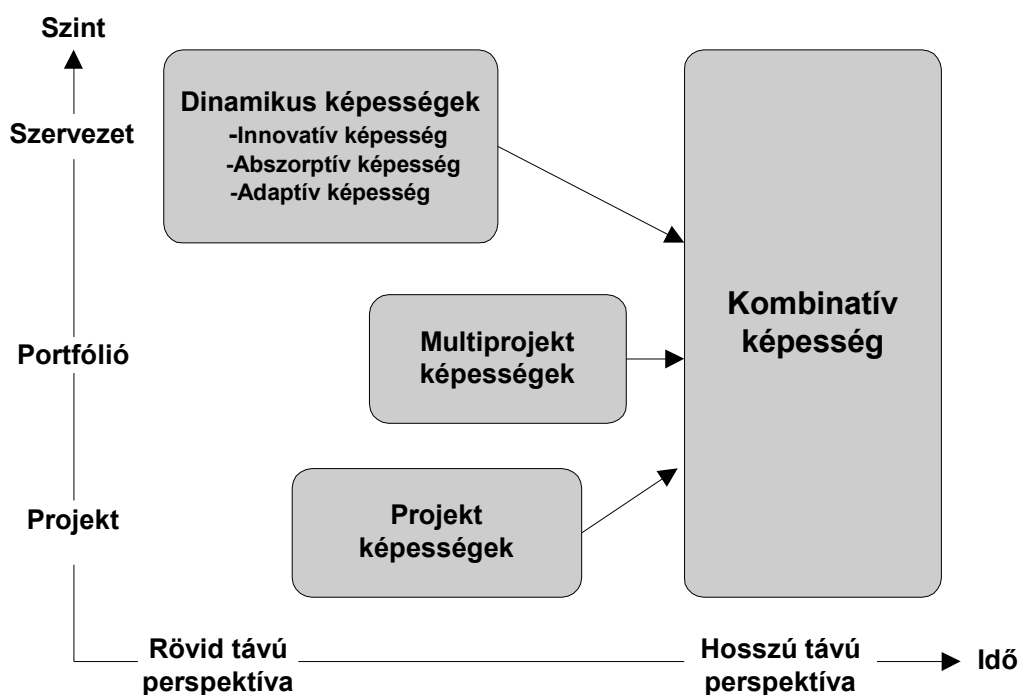
A vállalat kombinatív képességei szintetizálják az aktuális és a megszerzett tudást (Kogut és Zander, 1992). A Kogut és Zander (1992) által alkalmazott „kombináció” kifejezéssel analóg Grant (1996) „integráció” és Henderson és Clark (1990) „konfiguráció” definíciója.

Bosh és szerzőtársai (1999) a kombinatív képességek három fajtáját különböztette meg: (1) rendszerképességek; (2) koordinációs képességek; (3) szocializációs képességek. Megközelítésükben a kombinatív képességek belső szervezeti vagy szervezetközi természetűek lehetnek.

Barlett és Ghoshal (1989) biológiai analógiát alkalmazott a szervezeti karakterisztikák meghatározására. Megközelítésük szerint a szervezeti formák a szervezet anatómiájával, a rendszer és koordinációs képességek a szervezet fiziológiájával, míg a szocializációs képességek a szervezet lélektanával vannak összefüggésben. A szervezeti formák a csontok, míg a kombinatív képességek biztosítják a szükséges húst és vért.

Biedenbach (2011) megközelítésében a kombinatív képességek minőségét alapvetően a projekt képességek, a multiprojekt képességek és a dinamikus képességek (innovatív képesség, abszorptív képesség, adaptív képesség) határozzák meg. Ezt a kapcsolatrendszert két dimenzió mentén ábrázolta (6. ábra). Az egyik dimenzió az idő, mely a rövid távú perspektívától a hosszú távú perspektíváig húzódik, a másik dimenzió a szervezeti szint, amely a projekttől a portfólión át a teljes szervezeti hatókörig terjed. E két dimenzió mentén egy újfajta optimalizált dinamikus képességhez jutunk.

6. ábra: A kombinatív képesség-mix



Forrás: Biederbach, 2011

A legújabb szakirodalmi megközelítések (amelyekre a probléma körvonalazása c. fejezetben is utaltam) egyik lehetséges „varázspálcaként” a hálózatokat, mint szervezeti képződményeket tekintik. Ehhez a témakörhöz kapcsolódóan álljon itt két megjegyzés.

Bosch (1999) megközelítésében a belső hálózati szervezeti formának erősen pozitív hatása van a *belső tudásabszorpció kapacitására*. Ezt a megállapítást támasztja alá több a belső hálózati tudásáramlás karakterisztikáit kutató tudós is (Hedlund, 1994; Van Wijk és Van den Bosch, 1998). A másik vélemény, hogy a hálózatossodást már meghaladtuk, helyette már a *platform szervezeteket kell tanulmányozni és preferálni*. A platform szervezet különbözik a hálózattól, mert két különböző szinten működik: egy részt a rutinok és tranzakciók strukturális szintjén, más részt a magasabb szintű kontextus szintjén, ahol a struktúrák újra-architektúrálását gyakran végrehajtják.

Ennél a szintnél inkább számít a rutinok és tranzakciók dinamikus rekombinációja, semmint egy specifikus tulajdonságú új elrendezés, mint a hálózat (Ciborra, 1996). Saját álláspontom az empirikus vizsgálatok eredményeként a dolgozat összegző fejezetében remélem kiderül.

2.1.5 A dinamikus képességek integratív megközelítése

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.

A „dinamikus” kifejezés arra a kapacitásra vonatkozik, amellyel (1) a változó üzleti környezettel való kongruencia fenntartása érdekében megújítják kompetenciáikat; (2) innovatív válaszokat hoznak létre akkor, amikor a piacra kerülés időzítése kritikussá válik, és amikor a technológiai változás üteme gyors, és a jövőbeni verseny és piac jellege nehezen meghatározható.

A „képességek” kifejezés a stratégiai menedzsment kulcs szerepét hangsúlyozza a belső-külső szervezeti szkillenek, erőforrásoknak és funkcionális kompetenciáknak a változó környezetnek megfelelő adaptálásában, integrálásában és újrakonfigurálásában. (Teece et al., 1997).

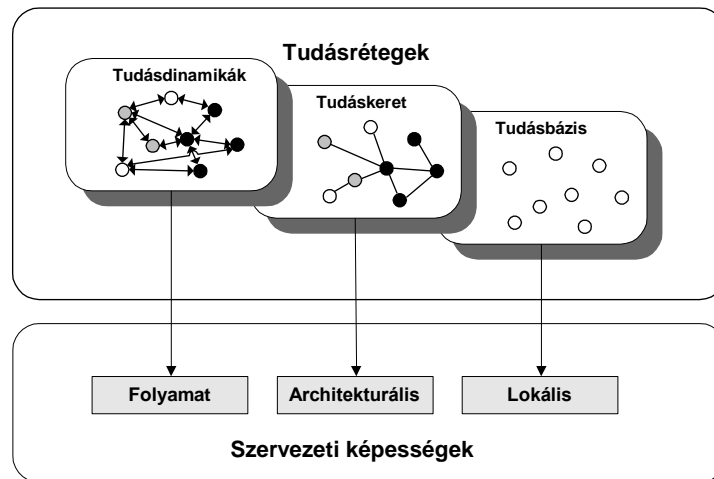
Teece és szerzőtársai tehát meghatározó kutatói és alkotói voltak a dinamikus képességek elméletének. Konceptiójukhoz jelentős kutatók kapcsolódtak. Ezek egy része önálló definíciókkal, értelmezésekkel egészítették ki és gazdagították a dinamikus képességekre vonatkozó paradigmákat, tételeket.

Nonaka (1998) és szerzőtársai tanulmányukban Japán vállalatok termékfejlesztési teljesítményének kontextusában vizsgálták a szervezeti képességeket. Konceptuális keretrendszerükben két megközelítést definiáltak: 1. a szervezeti képességek, mint többretegű tudás; 2. a szervezeti képességek tervezhetősége és modularitása.

A szervezeti képességek, mint többretegű tudás koncepciója három réteget foglal magában, amelyek egymásra épülését a 7. ábra szemlélteti:

1. **Tudásbázis:** a tudásbázis azon réteg, amely a tudás megkülönböztető individuális egységeit foglalja magában. Ilyen például a mérnökök specifikus csoportjában testet öltött funkcionális tudás, alapvető technológiák, adatbázisok, stb. Az ilyen és ehhez hasonló individuális egységei a tudásnak teszik lehetővé a tudásbázis hozzájárulását a *lokális képességekhez*.
2. **Tudáskeret:** ez a réteg rögzíti a tudás individuális egységeinek és prioritásainak kapcsolódásait. Ez a réteg azon szervezeti struktúrákra és stratégiákra fókuszál, amelyek determinálják ezen stabil mintákat. Azon szervezeti képességeket, amelyek a tudáskeretből erednek *architekturális képességeknek* nevezzük.
3. **Tudásdinamikák:** Ez a réteg rávilágít a dinamikus kölcsönhatások azon folyamataira, amelyekben az individuális tudás egységeket egyesítették és transzformálták, miután a tudáskeret réteg rögzítette a tudáskapcsolódások stabil mintáját. A tudásdinamikák által nyújtott képességek a tudás-interakciók folyamata mentén keletkeznek, ezért az ilyen képességeket *folyamatképességeknek* nevezzük.

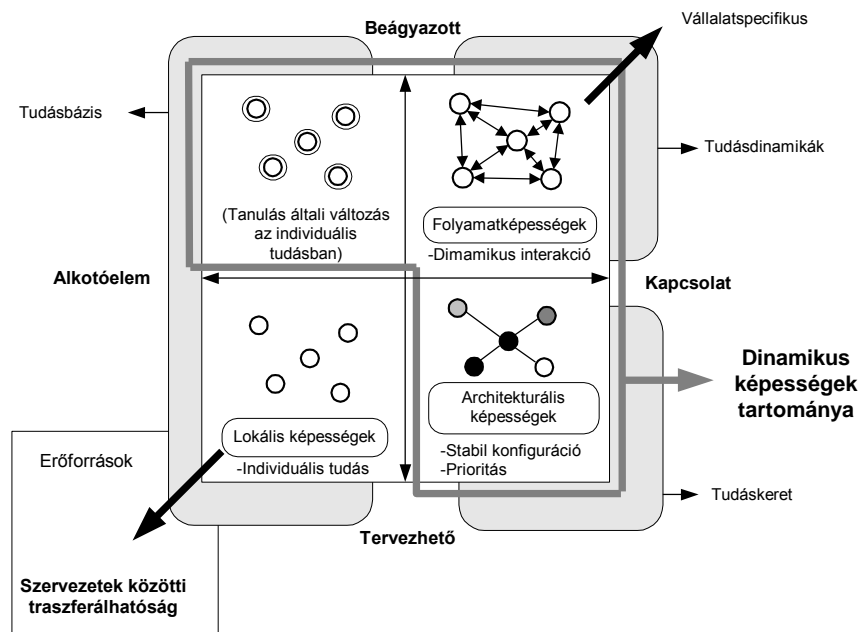
7. ábra: A szervezeti képességek, mint többrétegű tudás



Forrás: Nonaka et al., 1998

Az egyes réteget - 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 8. ábra szemlélteti:

8. ábra: A szervezeti képességek karakterisztikája



Forrás: Nonaka et al., 1998

Az ábra alapján megállapítható, hogy a dinamikus képességek tartománya a következő tényezőket foglalja magában:

- A tudásbázis rétegen belül a tanulás által létrejövő változás az individuális tudásban.
- A tudásdinamikák rétegén belül a folyamatképesség, a dinamikus interakciók.
- A tudáskeret rétegén belül az architektúrális képességek, stabil konfigurációk és prioritás.

A lokális képességek (pl. individuális tudás), – mint a szervezetek között transzferálható erőforrások – nem tartoznak a dinamikus képességek tartományához.

A konceptuális keretrendszer alapján empirikus (összesen 1226 japán vállalatra kiterjedő) vizsgálatokat végeztek, amely során az alábbi változókat definiálták:

- Teljesítmény (produktivitás, termékminőség, innovativitás)
- Lokális képességek (technológiai, akkumuláció, adatbázis)
- Architektúrális képességek (önállóság a termékfejlesztésben, „nehézsúlyú” projektmenedzsment struktúrák, feladat specializáció)
- Folyamatképességek (kommunikáció, vezetői bevonás, megosztott tapasztalat)
- Kontrollváltozók: környezet, vállalati méret.

A vizsgálat során megkülönböztettek anyag alapú (pl.: textil-, papír-, gyógyszeripari) valamint rendszer alapú (pl.: gép-, elektronikai-, autóiipari) vállalatokat.

Az elemzés eredményeit összegezve Nonaka és szerzőtársai arra a következtetésre jutottak, hogy a rendszer alapú iparágakban a folyamatképességeknek van szignifikáns hatása a teljesítményre (termelékenység, termékminőség, innovativitás), tehát a rendszer alapú Japán vállalatok „mag-képessége” a folyamatképesség. Az anyag alapú iparágakban nem a folyamatképességek, hanem a lokális képességek játszanak kulcsfontosságú szerepet a „mag-képességek” tekintetében.

Teece 2007-ben továbbfejlesztette, kiegészítette korábbi definícióját. Eszerint a dinamikus képességek magukban foglalnak olyan másolhatatlan vállalat-specifikus képességeket is, amelyek a változó fogyasztói és technológiai lehetőségekhez való alkalmazkodáshoz szükségesek. Felhívja a menedzserek figyelmét, hogy a dinamikus képességeknek a decentralizációt kell támogatniuk, mert ez hozza közelebb a top menedzsmentet az új technológiákhoz és a piachoz.

Kifejti, hogy a dinamikus képességek lehetővé teszik az üzleti vállalkozások számára azon testetlen eszközeinek létrehozását, fejlesztését, védelmét, amelyek a hosszú távú üzleti teljesítményüket támogatják.

Teece 2011-ben a korábbi megközelítéseit újraértelmezve a dinamikus képességek három csoportját definiálta: (1) a lehetőségek azonosítása és értékelése (érzékelés); (2) az erőforrások mozgósítása a lehetőségek kihasználásához és az ebből eredő érték kiaknázása (megragadás); (3) folyamatos megújulás.

2.1.6 A dinamikus szervezeti képességek folyamatszemplétű megközelítése

A szakirodalom a dinamikus képességeket úgy értelmezte, mint rejtett vagy láthatatlan (Itami, 1987), komplex és tacit (Dierick és Cool, 1989), nehezen megfigyelhető (Simonin, 1999), és okozatilag kétértelmű (Williamson, 1999) képességek.

Pavlou és El Sawy (2011) a Teece és szerzőtársai (1997) által definiált [(újrakonfigurálás, 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.

Érzékelési képesség: képesség, hogy meglássa, értelmezze és nyomonkövesse a változásokat a környezetben. A dinamikus képességek szakirodalmában a következő alapvető rutinokat azonosították: (1) a fogyasztói igények azonosításával kapcsolatos *piaci információk generálása* (Teece, 2007); (2) *fogékonyság* a piaci trendekre (Amit és Schoemaker, 1993); (3) a piaci *lehetőségek azonosítása* (Day, 1994); (4) *rigiditások felismerése* (Sinkula, 1994); és az (5) erőforráskombinációk *észlelése* (Galunic és Rodan, 1998).

Tanulási képesség: képesség a meglévő működőképességeknek az új tudással való felújítására. A tanulási képesség abban különbözik az érzékelési képességtől, hogy elsősorban a piaci információk gyűjtésére, míg a tanulási képesség a piaci információk új tudás létrehozásához való felhasználására fókuszál.

Zahra és George (2002) szerint a tanulási képesség mögött négy rutin húzódik meg: a tudás megszerzése, asszimilálása, átalakítása és kihasználása.

Ezek a rutinok a dinamikus képességek szakirodalmában azonosított alábbi meghatározásokkal vannak összefüggésben: (1) a *tudás megszerzése* az új tudás megszerzésével (Cohen és Levinthal, 1990); (2) a *tudás asszimilálása* a tudás artikulációjával (Zander és Kogut, 1995) és a tudás közvetítésével (Eisengardt és Martin, 2000); (3) a *tudás transzformációja* az innovatív problémamegoldással (Iansiti és Clark, 1994), az öteltrohammal (Pisano, 1994), és a kreatív új gondolkodással (Henderson és Cockburn, 1994); (4) *tudás kihasználása* az új kezdeményezések folytatásával (Van den Bosch, Volberda és De Boer, 1999), a lehetőségek tanulás révén való megragadásával (Teece, 2007), és a működőképességek felújításával (Grant, 1996) van összefüggésben.

Integrálási képesség: képesség az új tudásnak az új működőképességbe – konszenzus alapján – való beágyazására. Az integrálási képességet úgy is definiálhatjuk, mint képesség az egyéni tudás kombinálása új egységszintű működőképességbe. E képesség rutinjai (a kollektív üzleti egységbe irányuló egyéni input (1) *hozzájárulása*, (2) *reprezentációja* és (3) *szinergiája*) a dinamikus képességek szakirodalmával szoros összefüggést mutatnak. A *hozzájárulás* az egyéni inputok üzleti egységben való szétszóródásával (Okhuysen és Eisenhardt, 2002); a *reprezentáció* annak megjelenítésével, ahogyan az egyének egymáshoz illeszkednek és ahogyan mások cselekednek, valamint ahogyan az egységszintű tevékenységek egymáshoz illeszkednek (Crowston és Kammerer, 1998); a *szinergia* – az újrakonfigurált működőképességek javítása érdekében végzett kollektív tevékenységeken keresztül – az egyéni inputok integrációjával (Helfat és Peteraf, 2003) van összefüggésben.

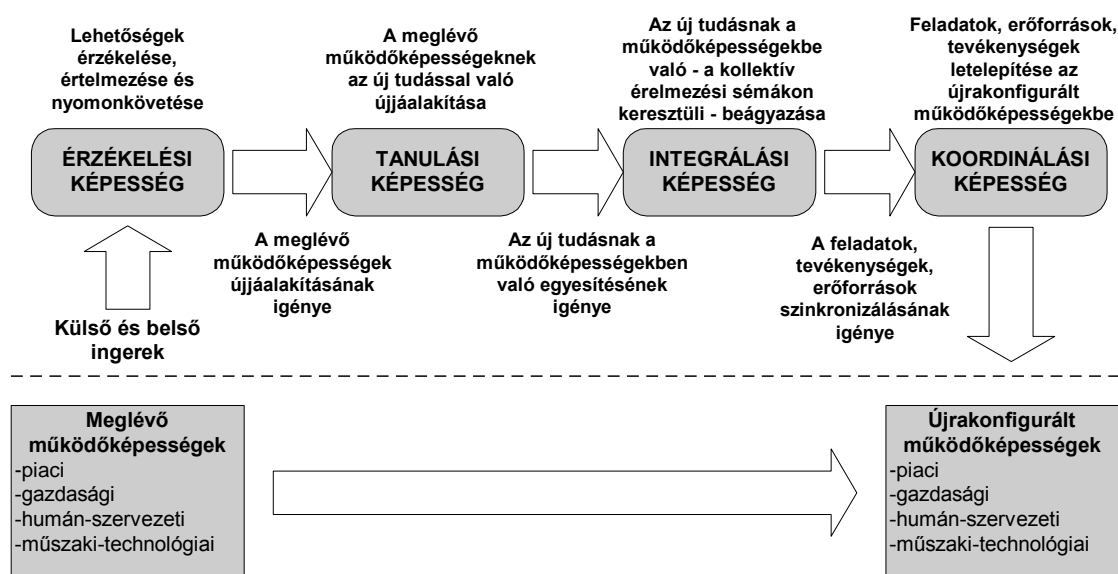
Koordinálási képesség: képesség megszervezni és szétosztani a feladatokat, erőforrásokat és tevékenységeket az új működőképességben. E képesség alapvető rutinjai a dinamikus képességek szakirodalmának alábbi meghatározásaival vannak összefüggésben: (1) *erőforrások hozzárendelése* a feladatokhoz (Helfat és Peteraf, 2003); (2) a *megfelelő ember hozzárendelése* a megfelelő feladathoz (Eisenhardt és Brown, 1999); (3) a feladatok és erőforrások közötti *szinergia azonosítása* (Eisenhardt és Galunic, 2000) és a (4) *kollektív tevékenységek* megszervezése (Henderson, 1994).

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

A turbulens környezeti változások új lehetőségeket hoznak felszínre, így fokozott ösztönzést hoznak létre a dinamikus képességek alkalmazására annak érdekében, hogy a meglévő működőképességek újrakonfigurációjával 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).

A 9. ábrában láthatjuk, hogy egy szervezetnek milyen logikailag egymásra épülő képességelemeket kell dinamizálnia ahhoz, hogy a gyorsan és irányítatlanul változó környezetnek megfelelő – a már meglévő működőképességet felváltó – új működőképességet tudjon kiépíteni.

9. ábra: A dinamikus képességek folyamatmodellje



Forrás: Pavlou és El Sawy, 2011 alapján saját szerkesztés

A modell működése

Az első lépés, a folyamatmodell működési mechanizmusát tekintve az, hogy a szervezet érzékeli, értelmezi és nyomonköveti a külső-belső ingereket, hatásokat, és lehetőségeket. Az új környezeti változókra való gyors reagálás érdekében – a szervezet tanulási képességén keresztül – szükséges a meglévő működőképességeknek (piaci; gazdasági; humán/szervezeti; műszaki/technológiai) az elsajátított új tudással való újjáalakítása.

A következő lépés az új tudásnak a működőképességekbe való – a kollektív értelmezési sémákon keresztül – beágyazása, integrálása. A meglévő működőképességek újrakonfigurálásához vezető folyamat utolsó lépése a feladatok, erőforrások, és tevékenységek szinkronizálása, koordinálása.

2.1.7 A dinamikus szervezeti képességek rendszerszemlélete

Teece (2011) továbblépett a folyamat jellegű megközelítésnél és az alábbiakat állapította meg. Ezentúl a vállalatoknak sokkal átfogóbb nézettel kell rendelkezniük arra a környezetre vonatkozóan, amelyben versenyezniük kell. Egy ilyen átfogó nézetnek magában kell foglalnia nem csak a vevők és szállítók, de a képzett munkaerő helyi piacának (mivel azok nemzetközi értelemben nem teljesen mobilisak), az egyetemeknek (hozzáférés mind a magasan képzett tehetségekhez, mind a kari kutatókhoz), a pénzintézeteknek, és a jogrendszernek alapos ismeretét is. Ebbe a közvetlen környezetbe ágyazottan kell biztosítani a vállalati működést, és az illeszkedésre hasznosítani a dinamikus képességi tényezőket.

A vállalat és az öt körülvevő legfontosabb faktorok kölcsönhatását a 10. ábra szemlélteti.

10. ábra: Az üzleti vállalkozás versenykörnyezete



Forrás: Teece, 2011

3. Változások kezelésének nézőpontjai

A dolgozatomban célul tűztem ki, hogy nem csak a dinamikus szervezeti képességek szerepét kutatom, hanem azt is, hogy a szervezetek működését befolyásoló, meghatározó, változását kikényszerítő külső dinamikus környezet milyen hatással van a vállalatok életképességére, versenyképességére.

Kornai (1999) szerint nincsen olyan tudós aki ne lenne tisztában azzal, hogy a társadalomban minden örökké változó. 2005-ben azt írta „a gazdaság állandó mozgásban, átalakulásban van.” (Kornai, 2005, 909. o.) Simai Mihály (2007) már kimondja, hogy a világ gazdasága a legkomplexebb dolog a világon. Közgazdászok számára nem csak bonyolultabb, de – értelemszerűen – nagyobb rendszer sem létezhet, mint a világgazdaság. Ezen állításokkal egyetértve megállapítható, hogy ezek olyan általánosságok, amiből csak azt a tanulságot vonhatom le, hogy minden mindennel összefügg és nincs más állandóbb dolog, mint a változás. Jelen fejezetben arra vállalkozom, hogy körbejárjam a változások értelmezéseit, sajátosságait a dinamikus és váratlan változások vállalatelméleti összefüggéseit.

Az elméleti, szakirodalmi megalapozás azért is szükséges, mert az empirikus kutatásom nagyrészt az irányítatlan változások és a dinamikus szervezeti képességek összhatásának keresésére épül.

Két vállalatelméleti meghatározást nézek át röviden a szakirodalmi szemelvények alapján. Az egyik a változások evolúciós vállalatelméleti megközelítése, a másik – főképp Kornair (1999) támaszkodva és megidézve – a változások rendszerelméleti megközelítése. Ezt követően az összefüggések megvilágítása céljából a változásmenedzsment keretében foglalkozom a változások jellegzetességeivel, sajátosságaival, s végül az irányítatlan változások jellemzőit, összefüggéseit, hatásait veszem górcső alá.

3.1 Az evolúciós vállalatelmélet jellemzői, hatásai

Az evolúció, mint általános tudományos nézet, jelentős teret kap a vezetés és szervezetelméletekben. Az evolucionista megközelítések a vállalatvezetésben is ismertek. A szervezetek evolutív fejlődésének természete elfogadott nézet (Angyal, 2009).

Az evolúciós közgazdaságtanon belül elkülönülő evolúciós vállalatelmélet napjainkban van kibontakozóban, s nagyban átfedi az erőforrásokon, kompetenciákon alapuló vállalatelmélet nézeteit. Mindkét megközelítés elismeri a vállalatok közötti heterogenitást, s ezt vállalat-specifikus rutinok, erőforrások, képességek meglétére vezeti vissza.

Ha megpróbáljuk elhelyezni az evolúciós elméletet a vállalatelméletek rendszerében, Hodgson (1998) nyomán a kompetencia alapú elméletek dinamikus ágához sorolhatjuk, melyek a vállalati tanulást, tudást, innovációt teszik elemzésük középpontjába.

Hodgson (1998) szerint az evolúciós vállalatelmélet egyben képességeken alapuló elmélet is, de a többféle képességen/hozzáértésen alapuló elmélet nem mindegyike evolúciós. Az evolúciós és a képességeken alapuló vállalatelméletek alapvető nézetei és nyelvezete azonosak, a hangsúlyokban különböznek.²⁰ A képességeken alapuló elmélet mind jobban elszakad a stratégiai menedzsment hagyományaitól – és válik ezáltal igazi közgazdasági elméletté. Az evolúciós vállalatelmélet legelső, természetes kérdése, hogy miért különböznek a vállalatok?

Több evolúciós közgazdász (Dosi és szerzőtársai, 1990; Nelson és Winter, 1982; Nelson, 1995; Kelm, 1997) a modern evolúciós közgazdaságtan szellemi előfutárának tekinti Schumpetert. Kelm (1997) szerint három ok is alátámasztja, hogy Schumpetert az evolúciós közgazdaságtan előfutárának kell tekinteni: 1. határozottan megvonta a különbséget az általános egyensúlyelmélet és az evolúciós közgazdasági elmélet között, 2. implicit módon a darwini elmélet közgazdasági alkalmazhatóságát állította, 3. bemutatta a gazdaságban működő evolúciós erők természetét. Schumpeter szerint evolúció „minden olyan jelenség, amely a gazdasági folyamatokat dinamikussá teszi” (Schumpeter, 1954, 965. o.). Tehát az evolúció nem más, mint endogén változás folyamata. Az endogén változások motorja az innováció, az innováció forrása pedig a vállalkozói tevékenység.

A modern evolúciós közgazdaságtan alapművének a Nelson és Winter (1982) tekinthető. A szerzők az iparági növekedést (dinamizmust) írják le, amelyben a fő vezérlő erő a piaci verseny (szelekciós mechanizmus). Modelljükben a vállalat exogén módon meghatározott környezetben működik. A modell logikáját egy dinamikus sztochasztikus rendszer adja.

²⁰ A képességeken/hozzáértésen alapuló (competence-based) elméleteket Foss (1997) két ágra (statikus és dinamikus) bontja. Az evolúciós elmélet, lévén dinamikus elmélet, csakis a dinamikusan vizsgáló alapvető képességeken alapuló vállalatelmélettel rokonítható.

Az evolucionista elmélet alapvető jellemzőit Dosi és Nelson (1994) a következőkben foglalja össze: (1) az elemzés dinamikus, célja a változás magyarázata, (2) a magyarázat egyrészt azokra a sztochasztikus jelenségekre vonatkozik, amelyek a kérdéses populációk új változatait létrehozzák, másrészt azokra a mechanizmusokra, amelyek szisztematikusan rostálják a meglévő változatokat.

Hangsúlyozzák, hogy az evolúciós közgazdaságtan nem a biológiai analógiákat explicit módon alkalmazó irányzatokat kell érteni, hanem az általános evolúciós elmélet közgazdasági alkalmazásáról van szó.

Evolúciós keretbe építik be az innováció fogalmát (variációk); a vállalatot, mint relatíve változatlan rutinokon felépülő információátörökítő egységet tárgyalják (gén); a piaci verseny pedig a szelekciós mechanizmusnak az analógiája (Kiss, 2004). A 6. táblázat az evolúciós közgazdaságtan jellemzőit mutatja be.

6. táblázat: Az evolúciós közgazdaságtan jellemzői

Az evolúció általános elmélete	Biológiai evolúciós elmélet	Közgazdasági evolúciós elmélet
1. Endogén változás mechanizmusa (új variációk keletkezése)	Mutáció, rekombináció	Innováció (search)
2. Információátörökítő mechanizmus (bizonyos jellemzők megőrzése)	Gén	Rutin (kompetencia, hozzáértés, szkill)
3. Szelekciós mechanizmus (bizonyos variációk gyakorisága nő)	Természetes szelekció	Piaci verseny, tanulás

Forrás: Kapás, 1999

Az evolúciós közgazdasági elmélet elemzési kerete a gyorsan változó, bizonytalan környezet. Ennek megfelelően az evolúciós közgazdaságtan, ahogy azt már Schumpeter is hangsúlyozta, radikálisan szemben áll a neoklasszikus közgazdaságtan optimalizáló (profitmaximalizáló) feltevésével, és a simoni korlátozott racionalitást fogadja el. Főképp ezen tulajdonsága miatt jelent jó elméleti és módszertani alapot az irányítatlan változásoknak a vállalatra ható tényezőinek vizsgálatához. Néhány pontosítást azonban még szükségesnek tartok az evolúciós közgazdasági elméletből kifejlődő evolúciós vállalatelméletre vonatkozóan.

Nelson és Winter (1982) úgy fogalmazott, hogy az evolúciós vállalatelmélet nem tekinthető rendszerezett, koherens elméletnek, egyelőre inkább csak vázaiban létezik, azonban ígéretes jövőbeni kutatási irányt jelent. A kibontakozó evolúciós vállalatelmélet abban különbözik az evolúciós közgazdaságtantól, hogy nem az iparág szintjén jelentkező folyamatokat elemzi, hanem a vállalatok képességeit, azt hogy mire képes és mit tud hatékonyan megtenni a vállalat a változások közepette.

Az evolúciós vállalatelméletnek nem csak az a főkérdése, hogy miért különböznek a vállalatok, hanem az is, hogy egyáltalán miért léteznek vállalatok? Kapás (1999) értelmezésében az evolúciós vállalatelmélet a vállalat létének az okát a szétszórt tudás és tanulás koordinálására való igényben azonosítja, azaz a vállalat azért létezik, mert hatékonyabban tudja koordinálni a kollektív tanulási folyamatot, mint a piac.

A piac hatékonysága elsősorban a hallgatóságos (*tacit*) tudás termelése, tárolása és használata terén marad el a vállalat hatékonyságától. A tudás, a hozzáértés (*competence*) kulcstényező az evolúciós vállalatelméleti magyarázatokban. Az egyének (szervezetek) korlátozottak abban, amit jól tudnak végezni. Ez nemcsak az információs aszimmetria miatt van így, hanem a korlátozott kognitív képességek miatt is.

Az evolúciós vállalatelmélet dinamikus vállalatelmélet, amely a vállalatot egy tanulóegységnek tekinti, amelyben – a strukturális bizonytalanság miatt – sem a lehetőségek, sem a döntési szabályok nem adóttak előre, hanem maguk is a tanulás és az adaptáció folyamatában alakulnak ki (Kapás, 1999). A tanulás tehát nemcsak tények megtanulását jelenti, hanem magában foglalja az adaptációs és a problémamegoldó eljárás felfedezését is. Ezzel az úgynevezett dinamikus kompetenciaelmélettel (Teece és szerzőtársai, 1997) a vállalat lényegének egy jóval árnyaltabb megközelítését nyújtja az evolúciós vállalatelmélet Nelson és Winter (1982) által lefektetett alapokhoz képest.

Kapás (1999) az evolúciós vállalatelmélet előnyeit-hátrányait az alábbiak szerint azonosította:

Az evolúciós vállalatelmélet erényei:

1. az elméletbe fontos, a valóságban szerepet játszó nem szerződéses kapcsolatokat, elemeket (erkölcs, kultúra, hallgatóságos szabályok) is beépít;
2. dinamikus elmélet, s így képes a változást, az innovációt és a szervezeti tanulást bemutatni;
3. nem tekinti adottságnak a termelést és a technológiát, hangsúlyozza ezek szerepét a vállalatok különbözőségében;
4. a vállalatot mint történeti egységet ragadja meg;
5. a vállalkozónak hangsúlyosabb szerepet tulajdonít, mint a szerződéses elméletek;
6. megkülönbözteti azokat az erőforrásokat (képességeket, hozzáértést), amelyek nem lehetnek piaci tranzakció tárgyai, és így tartós versenyelőnyt biztosítanak;
7. dinamikus környezetet tételez fel, figyel a tranzakciók társadalmi beágyazottságára, elveti a metodológiai individualizmust.

Az evolúciós vállalatelmélet hiányosságai:

1. kevésbé kiforrott és formalizált, mint a szerződéses elméletek;
2. gyenge az elmélet predikciós képessége, tulajdonképpen csak *ex post* megállapításokat tesz;
3. nem képes a tulajdonosi szerkezet magyarázatára;
4. keveset mond a vállalaton belüli konfliktusok megoldásáról, nem fordít figyelmet a vállalatot alkotó egyének közti viszony elemzésére;
5. a vállalat céljának csak a profit nagyságát tekinti, elhanyagolva a vezetői és az egyéb célokat;
6. nem figyel a vezetés és a tulajdonlás szétválásának a problémájára.

A felsorolt hiányosságok, valamint az empirikus vizsgálat tárgya (a teljes rendszer átalakulása a vállalatok környezetében és ehhez illeszkedően a vállalatokban is) miatt is szükséges az evolúciós vállalatelméletet kiegészíteni a változás jellegét megvilágító, magyarázó rendszerelmélet nézőpontjainak vizsgálatával.

3.2 A változások rendszerelméleti megközelítése

A rendszerelméleti megközelítésre alapvetően az empirikus vizsgálat módszertani és metodológiai megalapozása miatt van szükségem. Ugyanis a vizsgálatom a vállalati működés teljes rendszerének megváltozását helyezi középpontba, amely körül a teljes társadalmi, politikai és gazdasági rendszer is megváltozott. Ebben a megváltozott környezetben átalakult vállalatok olyan sajátos tapasztalatokat halmoztak fel, amelyek megfigyeléséhez, összegzéséhez, a rendszerelméleti kutatási és elemzési technikák szinte nélkülözhetetlenek. A rendszerelmélet fogalomtára és megállapításai beépültek a vezetéstudományba. A szervezetek és folyamataik magyarázata, értelmezése, vagy legújabban a hálózatos gazdaság kérdéseinek elemzése már nem nélkülözheti a rendszerelmélet nézőpontjait (Angyal, 2009).

Kornai János (1999, 586-587. o.) a Közgazdasági Szemlében megjelent tanulmányában, amelyben – Dixon és szerzőtársai (2010) által is egyetlen és soha vissza nem térő történelmi példának nevezett – a kommunista rendszer átalakulásának tanulságait elemezte, a következőképpen fogalmazott: „1989-1990 óta politikusok, újságírók és társadalomtudósok milliószor kimondták és leírták ezt a két szót: átmenet (transition) és átalakulás (transformation). Ennek ellenére a transzformációs paradigma elnevezés helytelen lenne. Nézetem szerint a célszerű elnevezés a rendszerparadigma.”

Ez az elnevezés számomra is elfogadható, mivel alapvetően én is ezekről a történelmi példába ágyazottan átalakuló vállalatokról kívánok eseteket tanulmányozni.

A rendszerparadigma úttörőjének Marxot nevezi meg Kornai (1999). A tőke című műve, kitörölhetetlenül belevészte az emberek gondolkodásába a kapitalizmus–szocializmus fogalompárt. Két formációt állított egymással szembe: egy létezőt és egy általa kívánatosnak tartott utópiát. Azért tekinthető a rendszerparadigma úttörőjének, mert nem a kapitalizmus egyik vagy másik szféráját (vagy csak a politikait, vagy csak a gazdaságát, vagy csak a társadalmi, vagy csak az ideológiai) tartotta szem előtt, hanem valamennyit együttvéve, és azok interakcióját elemezte. Nem a kapitalizmus egyik vagy másik intézményét vizsgálta, hanem az intézmények együttesét; azaz nem a részt, hanem a rendszer egészét.

Kornai a rendszerparadigma egy másik építőmesterének Schumpetert nevezi meg, aki a „Kapitalizmus szocializmus és demokrácia” című művében már olyan kérdést is feszeget, hogy mi biztosítja valamely rendszer kohézióját, s mitől kezdődik meg a rendszer eróziója (Schumpeter, 1942).

A nagy elődök munkáira alapozva szintetizálta Kornai (1999) a rendszerparadigmát, és ennek szellemében írt le egy valóságos történelmileg realizálódott rendszert, a kommunista pártok uralma alatt kifejlődött szocialista rendszer kialakulását, érett formáját és önfelszámolódásához vezető erózióját. Kornai (1999) arra hívja fel a figyelmet, hogy a rendszerparadigma megköveteli annak megértését, hogy *erős összefüggés van egy fennálló szervezet és a történelmi folyamat között*, amely ezt a szervezetet létre hozta.

Úgy vélem, hogy a *dolgozatom esetpéldáin keresztül* a vállalati szintre vonatkoztatva alá tudom támasztani ezt a tételt. Talán a következő állítás is *visszaigazolódik*:

„Aki a rendszerparadigmában gondolkodik, azt izgatja egy-egy rendszer immanens diszfunkcionális vonásainak tanulmányozása. Nincsen tökéletes rendszer. Minden rendszernek vannak olyan káros tulajdonságai, amelyek az adott rendszeren belül legfeljebb enyhíthetők, de nem küszöbölhetők ki, mert a rendszerbe mélyen beágyazott hajlam van azok reprodukálására.” (Kornai, 1999, 591. o.).

Kornai (1999) szerint a rendszerparadigma egyszerűen nélkülözhetetlennek bizonyult. E paradigma fogalmi rendszerében gondolkodik a szó szoros értelmében mindenki: a kutató, a politikus és az újságíró. Szocializmus és kapitalizmus, állami tulajdon és magántulajdon, parancsgazdaság és piacgazdaság, bürokratizmus és vállalkozás, redistribúció és fogyasztói szuverenitás – ezek és az ehhez hasonló fogalmak alkották és alkotják az elemzések fogalmi vázát.

Az empirikus elemzéseimhez én is hasonlóan állítottam szembe egy rendszerhez tartozó ismérvpárokat, fogalmakat, amelyeket a vállalatok szintjén vizsgálók.

A vizsgálat módszertani megalapozásához szintén hasznos tudnivalókat találtam a rendszerparadigma szemléletében. A rendszerparadigma megközelítési módja, metodológiája, egyik legkarakterisztikusabb módszere az összehasonlítás. Az egyik rendszer valamely tulajdonságát azzal világítja meg, hogy összehasonlítja a másik rendszer megfelelő tulajdonságával, s elemzi a hasonlóságokat és eltéréseket. Ez az összehasonlítás többnyire kvalitatív jellegű.

Kornai (1999) megközelítésében a rendszerparadigmára nem jellemző a matematikai modell segítségével végzett elméleti elemzés. A matematikai közgazdaságtan és a matematikai eszköztárat felhasználó többi társadalomtudományi kutatás igen erős absztrakciókat alkalmaz. Kénytelen a valóságnak egy-egy szűk szeletét vizsgálni, mert csak így tud matematikai manipulálásra alkalmas modellt szerkeszteni. A rendszerparadigma fundamentumaihoz tartozik az a törekvés, hogy a valóságot ne vékony szeletben, hanem minél teljesebben ragadja meg. Ezért hajlandó súlyos engedményeket tenni a szigorúság és egzaktság tekintetében. Sokkal „puhább” a módszertana, mint például a „félkemény” (vagy a keménységet imitáló) közgazdasági paradigmáé. Viszont kész szembenézni olyan rejtvényekkel is, amelyek elől amaz kitér. A legrangosabb nyugati egyetemeken a diákok agyába kondicionálták a „feltevés–tétel–bizonyítás” gondolatmenet rutinszerű alkalmazását és a korszerű matematikai-statisztikai technikát. Viszont legtöbbjük számára ismeretlen maradt a rendszerparadigma megközelítési módja. Nem vált „kondicionált reflexszé”, hogy kötelező a következő belső monológ: „Nem csak azt kell megkérdezni: mitől vonatkoztatok el. Legalább olyan fontos azt is megkérdezni: tulajdonképpen mitől *nem szabad* elvonatkoztatnom.” (Kornai, 1999, 593-594. o.)

Kornai (1999) azt tanácsolja a kutatóknak, hogy hallgassanak a józan észükre és intuícióikra. Hozzá teszi, hogy a rendszerparadigma módszertanából nem azért maradnak ki az egzakt feltevéseken alapuló modellek és tételvezetések, mert művelői nem eléggé képzettek a matematika tudományából, hanem azért mert még a matematikailag legképzettebb tudós számára sem állnak rendelkezésre olyan modellek, amelyek segítségével valóban meggyőző következtetésekre jutna a rendszerváltás elképesztően bonyolult problémáira vonatkozóan.

Abban a vizsgálati körben, amellyel a rendszerparadigma foglalkozik, a predikció lehetőségei igen korlátozottak. Jogos megbízható előrelátást megkívánni a tudománytól a gyakran ismétlődő jelenségek körében.

Az emberek rendszeresen vesznek húst; jó modell és megbízható statisztikai adatok alapján megbízható predikció adható arra, hogy a hús árának 1 százalékos emelkedése mennyire növeli a keresletet. Kulcs kérdés, hogy hogyan vizsgáltak a rendszerparadigma alkalmazói minden tudomány egyik alaptantárgyából, a predikcióból? Ha tömören (túlságosan és igazságtalanul tömören) kívánunk felelni, akkor a válasz: megbuktak. Vagy pontosabban: ha nem is valamennyi predikció bizonyult tévesnek, voltak olyan igazán lényeges predikcióik, amelyekre rácsófolt a történelem, írja Kornai (1999), majd a következő példával támasztja alá.

Évtizedeken át úgy tűnt, mintha a világ számottevő részén az alapvető marxi predikció, miszerint a kapitalista rendszert felváltja a szocialista rendszer, a magántulajdont a köztulajdon, a piacot a tervezés, igazolódna. Csakhogy, történelmi léptékkal mérve, ez csak átmenetileg történt így, hogy azután a predikciót drámai élességgel cáfolja meg a Szovjetunió és Kelet-Európa sorsának alakulása. A Szovjetunió azonban csak egyszer jött létre, és egyszer omlott össze. Az esemény egyszerisége és megismételhetetlensége miatt *nem várható* az esemény bekövetkezésére vonatkozó olyan tudományos predikció, amely kiterjedne a részletekre is: mikor, milyen részesemények nyomán és hogyan megy majd végbe. Márpedig a rendszerparadigma éppen az ilyesféle nagy, egyszeri, megismételhetetlen társadalmi változásokra összpontosítja a figyelmet. Talán nem iktat ki bennünket, a rendszerparadigma művelőit, a tudományosság világából, ha mondanivalónk magyarázó erejét nem a predikció biztonságával (és színlelt magabiztosságával) mérjük. Ezt én is követem a kutatásom során.

3.3 A változások jellegzetességei, a menedzselt változások

A dolgozatomban a vállalatok dinamikus szervezeti képességeit olyan változások keretében vizsgálom, amelyben a változások nem előre tervezetten, egy generált terv alapján, a tulajdonos, vagy a menedzsment által tudatosan vezérelt folyamatként zajlottak le, hanem a környezeti változások is és a vállalati válaszok, reakciók is kiszámíthatatlan módon mentek végbe. A vizsgálatom alapvetően mikroszintű rendszerekre fókuszál, s csak annyiban foglalkozom a környezeti változások elemzésével, amennyiben a vállalatokon belüli változások generálásához köze van, annak kiváltó okai, illetve a változások irányának meghatározó tényezői. A változásokkal foglalkozó szakirodalmak bőségesen ellátnak bennünket szakmai tanácsokkal, módszerekkel, technikákkal, azzal kapcsolatban, hogy miként járjunk el a változások megtervezésében, a változási folyamat menedzselésében.

Erre épül, ezt tartalmazza a változásmenedzsment tárgyköre.

Ugyanakkor szembesülnöm kellett azzal a ténnyel, hogy a változásmenedzsment kutatók elég hamar eljutnak arra pontra, ahol a változások jellemzőit két szempont szerint rendszerezik. Például Ackoff (1993) szerint a változások végbe mehetnek tiszta (kiszámítható) viszonyok között és zavaros helyzetekben is. Farkas (2004) megközelítésében kétféle változás van. A kezdeményezett és az elkerülhetetlen. Angyal (2009) az irányított illetve irányítatlan változásokat különíti el. Ezek az elhatárolások abban megegyeznek, hogy a változásmenedzsment szakirodalom alapvetően a tiszta viszonyok, a kezdeményezett és irányított változásokra irányul. A zavaros helyzetre, az elkerülhetetlen illetve az irányítatlan változásokra irányuló kutatások azonban más módszertant, vizsgálati technikát tesznek szükségessé. Ennek szakmai feldolgozása, kutatása éppen napjaink kutatási irányainak egyik áramlata, aminek aktualitását, felgyorsulását a 2008-as és 2009-es és még ma is tartó pénzügyi-gazdasági világválság is megerősíti.

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), Judge et al. (2009), Elenkov és Judge (2005).

Hazai szakirodalomban az irányítatlan változásokra vonatkozó kutatások főképp a rendszerváltás első tíz esztendejének történéseit veszik górcső alá. Ezekre az empirikus vizsgálatokról szóló fejezetben részletesen kitérek. Itt most csak annyit emelek ki, hogy az irányítatlan változások címen a Vezetéstudomány 2009. XL. évf. 9. számában Angyal Ádám jelentetett meg feldolgozást, amelyről a következő alfejezetben lesz szó.

A változások két nagy rendszerre bontása nagy segítséget nyújt a változások jellemzőinek leírásában, megértésében. Az irányítatlan változások kutatásához, elemzéséhez és megértéséhez – véleményem szerint – az irányított változások, illetve a változásmenedzsment szakmai vizsgálatán és megértésén keresztül vezet az út. Ezért célszerű röviden a változás menedzsment sajátosságaival foglalkozni. Annál is inkább, mert ennek ismeretében tudunk összehasonlításokat tenni a nem menedzselt változások hasonlóságaira, eltéréseire.

„A változásmenedzsment mikroszemléletű megközelítésben a szervezet tagjai és a menedzsment által kezdeményezett változásokkal foglalkozik. Tárgykörébe azok a szándékos, céltudatos szervezeti változások tartoznak, amelyekkel a szervezet válaszolni kíván a környezet és a saját belső működése által generált kihívásokra.

A tervszerű szervezeti változások a menedzserek és alkalmazottak részéről azt a szándékot reprezentálják, hogy ennek eredményeképpen fejlődjön a szervezet alkalmazkodó képessége és a szükséges módon változzon az egyének viselkedése” (Karoliny et al., 2004, 389.o.)

A változásmenedzsment részletes taglalására kitérnem a dolgozat szempontjából nem célszerű, de két fontos részletre azonban szükségem lesz a későbbiekben. Az egyik az egyensúlyi elmélet modelljének bemutatása, ez ugyanis segít az átmenet menedzselése és a dinamikus képességek folyamatának összefüggéseinek feltárásában. A másik a változásokhoz való viszony tipikus megjelenéseinek vizsgálata a változás fázisaiban, amelyhez kapcsolódóan – az empirikus kutatások alapján – a dinamikus képességek által kiváltott változásokkal szembeni viszonyulásokat értékelhetem.

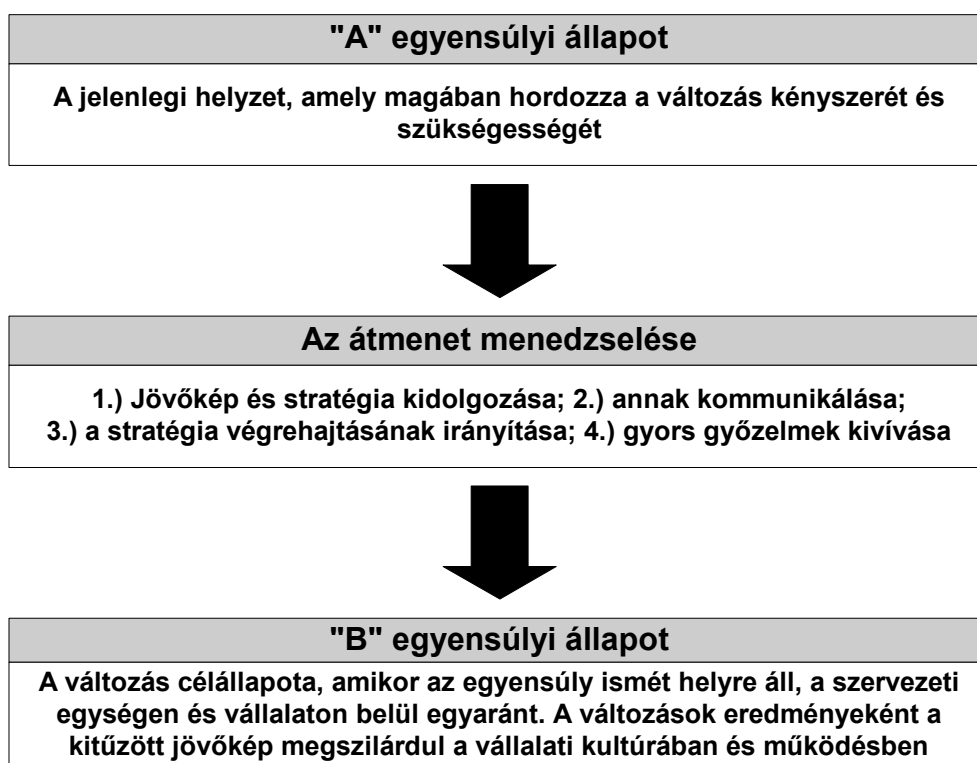
Arra leszek kíváncsi, hogy a nem irányított változások közepette lezajlott, a dinamikus képességek generálta átalakítások hatása a szervezeti szereplőkre ugyan olyan reagálási grafikonot produkál-e, mint az irányított változások esetén, illetve megjelennek-e a változással szembeni ellenállások, és azokat hogyan ismerte fel és küzdötte le a szervezet.

Megjelentek-e az ösztönösen lezajló változások közepette a tudatos változáskor alkalmazott ellenállás leküzdésére szolgáló módszerek, mint a képzés és kommunikáció; részvétel és bevonás; segítségnyújtás, támogatás, tárgyalás és megegyezés; manipuláció és kooperáció.

A változásmenedzsment alapvetően a szervezet jelen állapota és jövőbeni (tervezett) állapota közötti átmenet menedzselése. Ha nincs változási-változtatási kényszer, a szervezet nyugalmi állapotban van. Amint megjelennek a változást kényszerítő erők, úgy átalakulás zajlik, amit menedzselni kell mindaddig, amíg ismét nyugalmi állapotba (már a változásokat is magában foglaló) kerül a szervezet.

Ezt az egyensúlyi változást²¹ mutatja be a 11. ábra.

11. ábra: Az egyensúlyi elmélet általános modellje



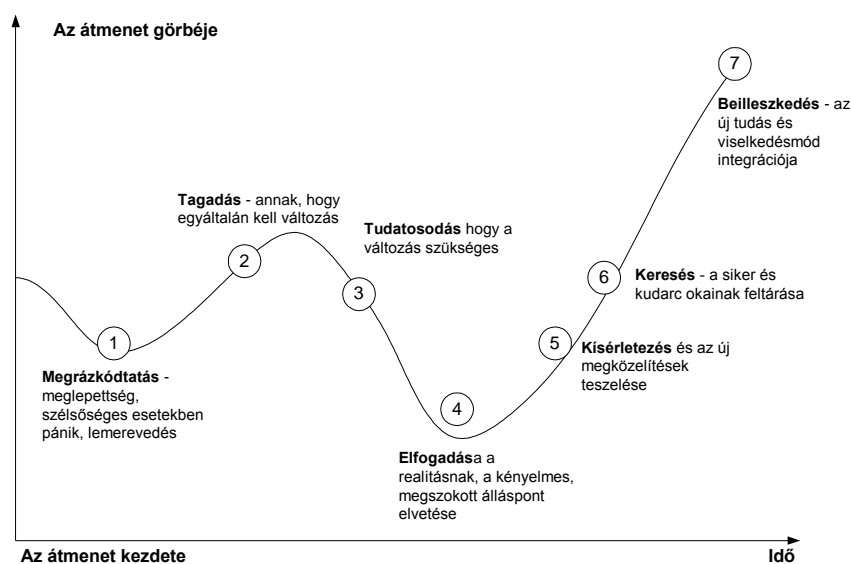
Forrás: Farkas, 2004 alapján

²¹ Nehéz nem észre venni a hasonlóságot a jelen modell valamint Pawlou és El Sawy (2011) modellje között, ahol szintén „A”-ból a „B” állapotba jut a szervezet, de a dinamikus képességek folyamatán (1.) érzékelés; 2.) szervezeti tanulás; 3.) integrálás; 4.) koordináció) keresztül.

Az irányítatlan változások (átmenetek) közepette ugyanúgy eljuthatnak a szervezetek „A”-ból a „B” állapotba a különbség a kézben tarthatóság és a várható kimenet eredményében mutatkozik meg. *A bizonytalanság és kiszámíthatatlanság nagysága a szervezet dinamikus képességeinek aktivizálódásától, minőségétől függ.* Ezt most még csak feltételezem, de az empirikus vizsgálódásaim után remélem alá is tudom támasztani az állításomat.

Másik kérdéskör, amit kiemeltem a változással szembeni ellenállás felismerése és leküzdése. A változásmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban népszerű és gyakran idézett a 12. ábra.

12. ábra: A változásokhoz való viszony tipikus megjelenései a változás fázisaiban



Forrás: Farkas, 2004 alapján

A változásokhoz kapcsolódó ellenállást kiválthatják egyéni eredetű okok és szervezeti eredetű okok. Farkas (2004) szerint egyéni eredetű okok lehetnek a 1.) félelem az újtól; 2.) ragaszkodás a szokásokhoz; 3.) függőség másoktól; 4.) félreértés és bizalomhiány; 5.) gazdasági jellegű okok (bér, juttatás, stb.); 6.) különböző értékelés. Megközelítésében szervezeti eredetű okok lehetnek a 1.) hatalmi pozíció és a befolyás fenyegetettsége a változás által; 2.) a szervezeti struktúra; 3.) erőforrás korlátok; 4.) korábbi befektetések hatásai; 5.) szervezeten belüli megállapodások, egyezségek. A gondolatmenetét folytatva hozzáfűzi, hogy a felsorolt és bemutatott személyi és szervezeti eredetű tényezőknek a jelenlétét természetesnek kell vennünk.

A menedzsment feladata az, hogy azonosítsa, felismerje a változással szembeni ellenállást okozó tényezőket azok súlya és fontossága alapján. Majd pedig tudatosan alkalmazzon olyan módszereket, stratégiákat, amelyekkel az adott esetben eredményesen lehet csökkenteni vagy éppen legyőzni a változásokkal szembeni ellenállást. Ezek alapján joggal tételezhetjük fel, hogy ugyanilyen természetes az egyéni és szervezeti ellenállás az irányítatlan változások vagy a válság idején is. Mivel azonban *a dinamikus képességek tudatos irányítására nincs olyan esélyünk, mint a magunk által kezdeményezett változások menedzselésekor, így az ellenállások kordában tartása, hajtóerővé konvertálása szintén a szervezet dinamikus képességei alapján lehetséges.* Ezt a feltételezést is szeretném az empirikus vizsgálatok után értékelni. A vizsgálatom további megalapozásához azonban szükségem van az irányítatlan változásokhoz kapcsolódó további szakirodalmi magyarázatokra, körülírásokra.

3.4 Az irányítatlan változások

A változásoknak azt a körét, amelyek nem a vezetés által tervezett és menedzseltek – pl.: a válságok – 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.)

Megállapítja továbbá, hogy a változásoknak az a része, amelyet nem a vezetés irányít döntően a külső, a vállalat által kevésbé befolyásolható környezetből származnak. A külső környezeti tényezők hatására kikényszerülő változások jó része a vezetés által felismerhető és kezelhető. Például a technológiai fejlődés; piaci mozgások, új versenytársak belépése; világgazdasági vagy regionális folyamatok; gazdaság szabályozási, jogalkotási folyamatok, restriktív vagy gazdaságélénkítő gazdaságpolitika; stb. Ugyanakkor ezeknek az irányítható változásoknak lehetnek olyan hatásai is, amelyek a vezetést megbéníthatja.

Például a változás hirtelen, sokszerűen jelenik meg, nincs felkészülési lehetőség; a változás a vezetés akarata, intézkedései ellenére is bekövetkezik; a változások időzítése nem megfelelő, a körülmények kedvezőtlen alakulása nem ellensúlyozható; az ismert előrejelzési módszerek alkalmazásának eredményeitől jelentősen eltérő folyamatok; külső akár erőszakos beavatkozások, amelyek a vállalati éltre jelentős hatással vannak, nem kívánatos politikai események, hatalmi háborúk, stb.

Az idézett műből az előzőek kiemelése azért fontos számomra, mert az empirikus vizsgálatok során úgy vélem alá tudom támasztani ezen állításokat, és a vállalatok szintjén értékes megfigyelésekre tehetek szert ezek alapján. Egyet kell értenem a szerző azon megállapításával is, hogy az irányítatlan változás fogalmának bevezetése a vezetéstudományba egy olyan új szemlélet, amely a hagyományos vezetési paradigmák változását eredményezheti. Ezt az új szemléletet szeretném én is formálni, tovább érlelni a dolgozat megírásával. Angyal (2009) megjegyzi, hogy az irányítás nélküli változás fogalmát keresve a vezetéstudományban nem találunk előzményeket. Ugyanakkor a legújabb kori történelmünk bőségesen ellát bennünket empirikus megfigyelési lehetőségekkel.

Ilyen irányítatlan változás például:

- az 1989-90-ben lezajló politikai, társadalmi, gazdasági rendszerváltás (a kétpólusú világgazdasági rendszer egypólusúvá válása – szocializmusból a kapitalizmusba) amely azt az empirikus kutatásokban látni fogjuk 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.

Az empirikus vizsgálatok során igyekszem minél több értékelhető ismérvet felkutatni, megszerezni az irányítatlan változások jellegzetességeire, hatásaira vonatkoztatva. Összegzésként – és kiindulópontként – álljon itt egy a változások természetrajzát²² rendszerező táblázat, amely a későbbiek során „iránytűként” is szolgál a kutatásomban.

²² A következő oldalon található válságtérkép alapja Dobák Miklós (2008) Szervezeti formák és vezetés c. munkájában közölt összeállítás. A táblázat első 3 oszlopa és (az utolsó két sor kivételével) az ehhez tartozó sorok az idézett műből származnak. A táblázat többi része, azaz első fejléce, jobb oldali két oszlopa és alsó két sora Angyal (2009) kiegészítése.

7. táblázat: A változások természetrajza

Változások csoportosítása, azok jellege és megvalósító személyeik szerint	Fokozatosan fejlődő, evolúciós változások, melyeket a vezetők elhatározásai irányítanak, a változások a vezetők akarata szerint történnek		Robbanásszerű, váratlan, forradalmi változások, melyeket a körülmények váltanak ki a vezetők irányítási lehetőségei korlátozottak	
	Változás szempontja	Fokozatos, inkrementális	Radikális	Robbanásos
A változás terjedelme	Egy vagy néhány szervezeti jellemző változik.	Számos vagy az összes szervezeti jellemző változik.	A szervezet egésze, alapvetései változnak (paradigma- és stratégiaváltás) kényszere.	Kiszámíthatatlan, de többnyire a szervezet egészét érinti.
A változás mértéke	A megváltozó szervezeti jellemzők kismértékben módosulnak.	A szervezeti jellemzők nagymértékű változása.	Új szervezeti, működési jellemzők jönnek létre.	Kiszámíthatatlan, akár az összeomlás vagy a teljes megújulás is lehetséges.
A változás hatóköre	Adott szervezeti egységre korlátozó változások.	A szervezet egészét érintő változások.	A szervezet és környezet viszonyát is befolyásoló változások.	Általában széles, a szervezeti kultúrán és a kormányzó személyeken, testületeken keresztül hat.
A változás szintje	A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintik.	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások.	A vertikális és hierarchikus struktúrák átrendeződése.	Többnyire átfogó, az üzleti partnerekre is kihat.
A változás módja	Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások.	Nagyobb látványos „ugrások” révén bekövetkező változások.	Az egész szervezetet alapvetően megrázó, robbanásszerű változások.	Általában váratlan, spontán, ad hoc.
A változás sebessége	Viszonylag lassan bekövetkező változások.	A változások viszonylag gyorsan következnek be.	A változások hirtelen, sőt akár váratlanul és nagy erővel jelennek meg.	Gyors, robbanásszerű.

Változások csoportosítása, azok jellege és megvalósító személyeik szerint	Fokozatosan fejlődő, evolúciós változások, melyeket a vezetők elhatározásai irányítanak, a változások a vezetők akarata szerint történnek		Robbanásszerű, váratlan, forradalmi változások, melyeket a körülmények váltanak ki a vezetők irányítási lehetőségei korlátozottak	
Változás szempontja	Fokozatos, inkrementális	Radikális	Robbanásos	Irányítás nélküli változás
A változás alapvető célja	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése.	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása.	A kényszerítő körülményekhez való igazodás, a szervezet életben tartása, az alapvető szervezeti megoldások és működési folyamatok újragondolása.	Belső indok az elégedetlenség felszámolása, külső okok miatt bekövetkező változás célja az alkalmazkodás kényszere a változást kiváltó eseményekhez vagy csoportokhoz.
A változás irányítása	Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja.	A felső vezetés irányítja.	Új vezető személyiségek, csoportok veszik át az irányítást.	Az érintettek átveszik az irányítási hatalmat, esetleg a felelősséget is, ennek hiányában a vállalat megszűnhet.
A változás egyes sajátosságai	Előfordul a felületi, látszatváltozás, „átkeresztelés”.	A vezetés akarata érvényesül, amely lehet értékőrző (konzerváló) és megújító is.	A folyamat gyakran öntörvényű, nem irányítható, nem a vezetés szándékai szerint alakul.	Nem a hatalomban lévő, felhatalmazással rendelkező vezetés irányítja a folyamatokat.
Jellegzetes példák	Informatikai, kontrolling vagy minőségbiztosítási rendszerek bevezetése, új termékek vagy piacok meghódítása.	Vállalat összeolvadás felvásárlás, BPR, modernizációs kampány, restrukturálás.	Válságkezelés, privatizáció, államosítás, környezet befolyásolás, felszámolás, ellenséges kivásárlás.	Növekedés vagy visszaesés következtében kialakuló kényszerek, sztrájk, perveszteség nyomán kialakuló helyzet, csalások és visszaélések következményei.

Forrás: Angyal, 2009

A táblázat utolsó két oszlopában röviden, tömören megtalálhatóak azon kritériumok, jellemzők, amelyek várhatóak a robbanásszerű, váratlan, forradalmi változások bekövetkezése esetén. A táblázatban azok a jellemzők kerültek kiemelésre, amelyek általánosíthatóak, és a változások kísérő jelenségei.

Az empirikus kutatások ezeket visszaigazolhatják, megerősíthetik és a változások egyediségének megfelelően további kiegészítéseket, speciális megjelenési formákat hozhatnak felszínre. Ezt a célt követem, amikor a történelmileg megismételhetetlen, egyedi változás a kétpólusú világrendszer átalakulásának²³ egyediségét, sajátosságait vizsgálom. Ez olyan történelmi lecke, amely meghatározó volt a mikrogazdasági szereplőkre, szervezetekre. A vállalatok szintjén történt átalakulások (amelyek követték a környezeti kihívásokat) olyan tanulsággal, tapasztalatokkal jártak, amelyek csak egyszer adódnak a rövid történelmi korszakban, és nélkülözhetetlenek a mai válságos helyzet megoldásában. A következő alfejezetben az irányítatlan változások egyedi, vissza nem térő történelmi példájának szakirodalmi hátterét vizsgálom röviden, megalapozva az empirikus kutatás kereteit.

3.5 Az irányítatlan nagy átalakulás – az egyszeri történelmi példa

Kulcskérdés, hogy mi is ez a Dixon és szerzőtársai (2010) illetve az előző alfejezetben felsorolt kutatók által is egyedileg, történelmileg megismételhetetlen nagy átalakulásnak nevezett esemény, amely ekkora érdeklődést váltott ki? Ez nem más, mint a kétpólusú világrendszer ismét egypólusúvá válása. Nevezetesen a szocialista társadalmi, politikai, gazdasági rendszer visszaváltozása az új, modern kapitalista rendszerbe.

A visszaváltozás az 1980-a évek végén és az 1990-es évek elején indult a Szovjetunió felbomlásával, és röpké tíz év alatt le is zajlott (egyések szerint e folyamat még ma is tart).

Közel 25 volt szocialista – főképp közép és kelet európai – érintett, és az egész világot megrengette.

²³ A szakirodalomban a változást, átalakulást, átváltozást gyakran szinonimaként használják pl.: „rendszerelváltás” (Kornai J.) – „nagy átalakulás” (Polányi K.). A Révai Nagy Lexikon (1994, Babits kiadó) az alábbi módon definiálja a fogalmakat. 1.) **Változás:** ha valaminek helyébe más lép akár térben, akár időben, akár az alkotó részekben, vagy az egésznek tulajdonságaiban, de olyképp, hogy az új állapot a régivel törvényes rend gyanánt függ össze. E törvényes rend jogosít fel bennünket arra, hogy az új állapotot, mintegy a régi folytatásának tekintjük, és nem mondjuk, hogy most más valami van, mint azelőtt, hanem hogy a dolog csak változott. A változás felfogásához szükséges, hogy az új állapotot a régivel összehasonlítsuk és így egybekössük.

2.) **Átalakulás (metamorfózis):** a fejlődésnek közvetett módja. Miként a petéből kikelt állat nem hasonlít az anyaállathoz, hanem csak bő táplálkozás és alakváltozás után nő meg és lesz ivaréretté. A fajok átalakulását és az ember származását eredményező átalakulást (transzformizmus, evolúció, deszcendencia, stb.) a származástán kutatja. 3.) **Átváltozás (görög-metamorfózis):** gyakori eleme a mitológia körébe tartozó meséknek, mondáknak (állatoknak emberré és fordítva istenek-természeti jelensége, stb.). Átváltozik, valami valamivé.

Én a továbbiakban az átalakulás (metamorfózis) megfogalmazást fogom a leggyakrabban használni.

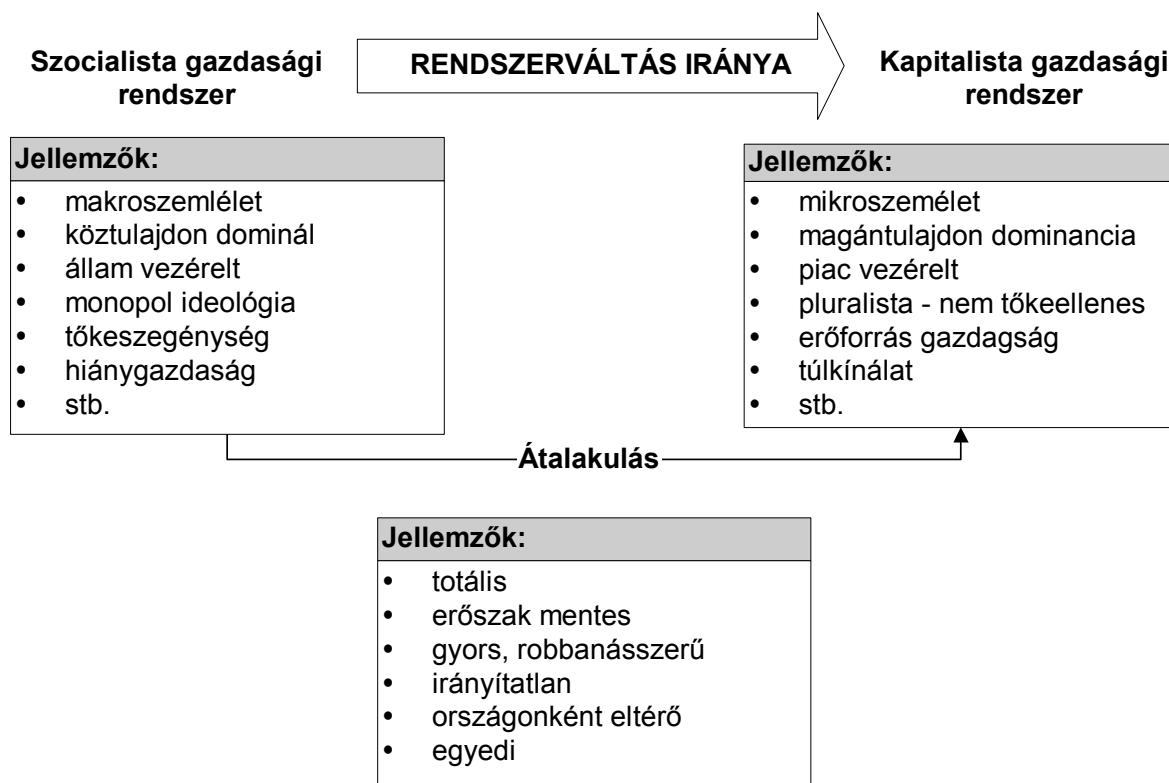
A világgazdaságban új „időszámítás” kezdődött. A szocializmus, mint világrendszer és a kapitalizmus természetrajzáról a legátfogóbban Kornai János műveiből meríthetünk ismereteket. A több évtizede tartó folyamatos kutató munkája, a szinte évenként megjelenő – a kutatási eredményeket értékelő – publikációi bőségesen ellátják a kutatókat elméleti-módszertani és technikai ismeretekkel, amelyekre támaszkodhatnak a kérdéskör vizsgálata során. Ezt a lehetőséget én is kiaknázom, és az empirikus kutatásom megalapozásához fel is használom. Kornai (1995a, 1995b, 1996, 1997, 2005, 2007) a két társadalmi rendszer között különbséget a politikai, társadalmi (intézményi) és gazdasági berendezkedések sajátosságaiban látja, amelyek alapján a teljes rendszer transzformációját értékeli. A dolgozatom témája szempontjából figyelmemet csak a gazdasági átalakulásra fordítom. Bár elfogadom azt az alapállást, hogy a gazdasági átalakulások mindig a politikai változásokkal kezdődnek (Kornai, 1996; Simai, 2005).

A dolgozat fókuszában álló dinamikus szervezeti képességek vizsgálata mikroszintű szemléletet tesz szükségessé. A két világrendszer vizsgálata, átmenetének jellemzői alapvetően makro szemléletűek. A két különböző szemlélet és módszertan által feltárt eredmények azonban szoros dialektikus kölcsönhatás keretében értelmezhetőek. A vállalati szintű empirikus kutatás, a környezeti (makroszintű) meghatározottság feltárásával kap értelmet és magyarázatot. Ebből a makroszintű teljes rendszerváltozásból válik nyilvánvalóvá és érthetővé a mikroszint, azaz a szocialista vállalatok átalakulási kényszere. Ami szorosan összeköti az eseményeket és történéseket, hogy mindkét szinten az átalakulások történelmi előzmények nélküliek és nem egy „generált terv” alapján végrehajtott átalakulások. Ezzel szemben irányítatlanul, a belső erők (rutinok, ösztönök és tacit képességek) hatásainak aktivizálódása „tolta” a rendszereket egyik állapotból a másikba. Emiatt is jelent kiváló kutatási keretet (környezetet) a dinamikus szervezeti képességek vizsgálatához.

A nagy átalakulás megismeréséhez áttekintéséhez már a korábbiakban körvonalazott modellt, mint vezérfonalat alkalmazom. Ennek lényege, hogy egy rendszer átváltozik „A”-ból (jelen helyzetből) „B”-be (kívánt helyzetbe). Az átmenet folyamatának vizsgálata, jellemzése ad választ arra, hogy milyen módon és hogyan zajlik le a metamorfózis. A legfőbb tanulságok éppen ebben az átmeneti folyamatban rejlenek.

Mielőtt ezt az átmeneti folyamatot értékelnénk, célszerű definiálni a jelen helyzet, illetve a kívánt helyzet legfőbb ismérveit. Ezt tette Kornai is, amikor a szocialista gazdasági rendszer, illetve a kapitalista gazdasági rendszer legfőbb jellemzőit összehasonlította. Az áttekintéshez az alábbi sematikus ábrát állítottam össze (13. ábra).

13. ábra: A történelmi rendszerváltás sémája



Forrás: Kornai, 2007 alapján saját szerkesztés

Megjegyzések a főbb jellemzőkre vonatkozóan, tömören

A szocialista és kapitalista rendszer különbözőségeiből az alábbiakat emelhetjük ki.

1. A marxista politikai gazdaságtan – részben elvi alapon, részben a felkészületlenség okán – mindig is makroökonómiai természetű volt. Az állami tulajdon felsőbbrendűségéről szóló tétel is így volt értelmezhető. A tervgazdaság piacgazdasággal szembeni fölényét a tankönyvek nem a reprezentatív vállalat profittermelő képességének maximalizálásából vezették le, hanem a népgazdaság tervszerű és arányos fejlődésének tételéből. Ezzel a szemlélettel jól láthatóan ütközött a nyugati közgazdaságtan mikroökonómiai megközelítése, amely a reprezentatív vállalat hatékonyságát a többi vállalattal folytatott piaci verseny keretei között tárgyalta (Mihályi, 1996).

2. A tulajdonviszonyokat illetően a szocializmusban domináló szerepe van a köztulajdonnak és legfeljebb kiegészítő szerepe a magántulajdonnak, amíg a kapitalista rendszerben a magántulajdonnak van domináló szerepe és alárendelt, kiegészítő szerep jut a köztulajdonnak (Kornai, 2007).
3. A szocialista állam centralizálja a jövedelem nagy részét és a terv dönt arról, hogy mennyit költsenek oktatásra, egészségügyre, a gyerekek és az öregek ellátására. Nem az egyén, nem a család határoz az említett szolgáltatásokról, hanem a paternalista állam. A társadalmi-gazdasági tevékenységek koordinációját illetően domináló szerepe van a központosítva vezérelt bürokratikus koordinációnak, és legfeljebb alárendelt, kiegészítő szerepe a piaci koordinációnak. A kapitalista rendszerben a domináns koordináló szerepe a piacnak van, jobbra ő határozza meg az árakat, és csak alárendelt, kiegészítő szerepe lehet a központosítva vezérelt bürokratikus koordinációnak (neoklasszikus megközelítés).
4. A szocialista rendszert irányító „politikai hatalom felett monopóliumot gyakorol a marxista-leninista kommunista párt, azaz olyan párt, amelynek programja a magántulajdonon és a piacon alapuló kapitalizmus felszámolása, tehát ellensége a kapitalizmusnak” (Kornai, 2007, 306. o.). A kapitalista rendszerben nincsen olyan politikai hatalom, amely ellenségesen állna szembe a gazdasági rendszer alappilléreivel, a magántulajdonnal és a piaccal.
5. Az utóbbi két jellemző kölcsönösen feltételezi egymást, hiszen egyik ered a másikból. A Kornai által elnevezett hiánygazdaság, az ellátási hiányosságok, a két gazdasági rendszer tökeellátottságának különbözőségéből, a beruházási lehetőségek hiányából, a termelékenységi mutatók valamint a technikai és technológiai fejlődés lemaradásából adódik. A piacgazdaság hajtóereje az innovációs képességekből, a vállalkozási képességekből és az áruk, szolgáltatások túlkínálatából fakad. Történelmileg bebizonyosodott, hogy a kapitalizmus termelékenyebb, innovatívabb, gyorsabban nő és gyorsabban emeli az életszínvonalat.

A két gazdasági rendszer sajátosságaiból fakadó különbségek mélyebb és részletesebb elemzése jelen dolgozat keretét meghaladná, ezért erre nem térek ki.

Sokkal fontosabbnak tartom, hogy a történelmileg egyedi „nagy átalakulás”²⁴ folyamatának néhány jellemzőjét kiemeljem.

Kornai (2005) a közép-kelet európai régióban, az elmúlt 15 évben (1990-2005 között) végbement átalakulás legfontosabb jellemzőit az alábbiak szerint foglalta össze.

- a.) Totális átalakulás folyt párhuzamosan minden szférában: a gazdaságban, a politikai struktúrában, a politikai ideológia világában, a jogrendszerben és a társadalom rétegződésében.
- b.) A változások a nyugati civilizáció fejlődésének irányába mentek végbe: a gazdaságban a kapitalista gazdasági rendszer, a politikai struktúrában a demokrácia irányába.
- c.) Az átalakulás elképesztő gyorsasággal, egy-másfél évtized alatt megtörtént. Szemünk láttára szédületes gyorsasággal ment végbe egy nagy transzformáció. Országok egész sora valósággal átugrik az egyik rendszerből a másikba.
- d.) Az átalakulás folyamata békés körülmények között zajlott le. Nem előzte meg háború. A változásokat nem idegen katonai megszállás kényszerítette ki, erőszak mentes volt.
- e.) Minden átalakuló országban más és más módon zajlott le, senki sem irányította, senki sem vezérelte.

Egyediségét az adja, hogy ilyen komplex módon – az előzőekben felsorolt jellemzők egy időben, együttesen kifejtve hatásukat – még egyetlen nagy átalakulás sem valósult meg. Ezért lehet történelmileg is az egyetlen és megismételhetetlen átalakulás, mert eddig ilyet még nem produkált a történelem. A nagy történelmi metamorfózis magával ragadta és kikényszerítette a nemzetgazdaságok és a mikrogazdaságok teljes átalakulását is.

A dolgozatom empirikus kutatási része alapvetően a mikrogazdasági átalakulásra fókuszál. A nemzetgazdaság szintű vizsgálatot a mikrogazdasági átalakulást közvetlenül befolyásoló külső környezeti meghatározó tényezőként tartom fontosnak elvégezni, és csak azokban a szegmensekben, amelyekben már visszaigazolhatók az átalakulás tényei.

²⁴ Kornai (2005) a „nagy átalakulásról” írta, hogy az elnevezést Polányi Károlytól (2004) vette át. Ő is hangsúlyozta, hogy különböző időpontokban, a világ különböző régióiban sokszor zajlottak le különböző „nagy átalakulások”, átmenetek az egyik formációból a másikba.

A hazai körkép című alfejezetben a magyar gazdasági rendszer átalakulás néhány kutatási programjának eredményét mutatom be, amelyek megalapozzák a kiemelt vállalatcsoport empirikus vizsgálatának tartalmi keretét. A vállalati esettanulmányok előtt összegzem a szakirodalmi feldolgozások és az elméleti megközelítések eddigi eredményei alapján feltevéseimet, hipotéziseimet, majd meghatározom a vizsgálat módszerét, technikáját.

4. A dinamikus szervezeti képességek empirikus vizsgálata

4.1 Hazai vonatkozású kutatások összegző megállapításai

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.²⁵

²⁵ 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.versenykepesség.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesség/tanulmanyok_pdf-ben/GYORSJELENTES_2010.pdf
- 2.) GLOBE – a Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness kutatási program egy 61 országra kiterjedő nemzetközi kultúrák közti 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. Kutatásai, 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, szolgáltat. PTE-KTK kiadványok. Elérhetőség: <http://www.gemconsortium.org>

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. Jelen dolgozat keretében e kutatási programok rövid, tömör megállapításait használom fel, elfogadva annak bizonyítottságát, magyarázó erejét.

A másik merítési bázisom azon kutatók, elemzők publikációi, szakmai munkái, amelyek szakkönyvekben, tudományos folyóiratokban, esszéekben, konferenciákon elhangzott előadásában található meg. Ezek száma több százat is eléri.

Megemlíteni, kiemelni némelyeket, önkényesen csoportosítani, strukturálni őket meglehetősen szerénytelen vállalkozás lenne. Így azt a megoldást választottam, hogy az összegző, rövid és tömör eseményjellemezők ismertetésénél továbbra is megjelölöm az idézett, vagy hivatkozott szerző nevét.

Amint a dolgozat eddigi fejtegetéseiből kiderült, a céloom a dinamikus szervezeti képességek szerepének meghatározása. Ezeket azonban – vállalati szervezetekre vonatkozóan – kizárólag a mikrogazdasági szemléletben lehetséges vizsgálni, hiszen a belső tényezők érvényesülését, hatásait, gyakorlati megjelenését kutatom. A megfigyelések élesebb képet mutatnak, ha mindezt egy történelmileg rendkívül jelentős és megismételhetetlen környezetbe ágyazva (külső környezeti kihívások) teszem meg.²⁶

A dolgozat terjedelmi és tartalmi korlátai miatt azonban bármennyire is „csábító” a hazai viszonyokra vonatkozó hatalmas tényanyag és adatbázis hasznosítása, tudományos jellegű feltárása, ragaszkodnom kell ahhoz, hogy mielőbb eljussak a kiválasztott vállalati „terepmunkához”.

Ezért a hazai környezeti változások vállalati hatásaira vonatkozó – az empirikus megfigyelést meghatározó – néhány összegző megállapítást emelek csak ki az imént ismertetett kutatási projektek és szakértői publikációk alapján.

²⁶ Kornai (2005) világított rá arra, hogy a vállalatok működésének átalakulása éppen a makro átalakulás tükröképe (leképeződése) az átállás, betanulás terén.

Az alfejezet első mondatában megelőlegeztem néhány igen súlyos megállapítást (pl.: megtörtént a rendszerváltás, a magántulajdon dominanciája, a piac szabályozó szerepe, új vállalati-, és szervezeti struktúra, az irányítás-működés átalakulása, a HR előtérbe kerülése, a vállalatok versenyképességének javulása). Nézzük hogyan látták ezt az előzőekben hivatkozott reprezentatív empirikus kutatások, elemzők, teoretikusok.

Magyarországon az 1990-es években **megtörtént a rendszerváltás** (Kornai, 1999, 2004, 2005, 2007; Simai, 2008; Chikán, 1999).

Ezt támasztja alá, hogy eltűntek a szocialista rendszer ismertető jegyei és kiépültek a magántulajdonra²⁷, piacra, vállalkozásokra épülő modern kapitalista rendszer meghatározó jegyei. Magyarország útja a tulajdonviszonyok átalakításában és a piacgazdaság intézményeinek kiépítésében sokféleképpen jellemezhető: szerves fejlődés, óvatos és mértéktartó fontolvahaladás - vagy pedig huzavonák és ellenállás által fékezett vánszorgás a piacgazdaság felé. Vitatható, hogy ezekből a jellemzésekből mi, mennyire illik Magyarországra (valamelyest mindegyik találó), de egyet biztosan kijelenthetünk: nem volt *ugrás* a piacgazdaság felé (Kornai, 1996).

Magyarországon a privatizálás sok esetben összekapcsolódik újjászervezéssel (restructuring). Sok vállalat kisebb vállalatokra bomlik. Ezek egy része magántulajdonba, másik része vegyes tulajdonba kerül, további része pedig állami tulajdonban marad, esetleg közvetett formában, mert az újonnan szervezett cég más állami tulajdonú vállalatok vagy bankok tulajdona lett ("kereszttulajdonlás"). A legváltozatosabb tulajdoni konstellációk valóságos burjánzása, Stark (1994) találó kifejezésével, a tulajdon rekombinációja megy végbe.

²⁷ A magánszektor részesedése a GDP-ből (százalék). Forrás: EBRD, 2006.

Ország	1989	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Bulgária	10	10	25	40	55	65	70	70	75
Csehország	5	10	30	65	75	75	80	80	80
Észtország	10	10	25	55	70	70	75	80	80
Lengyelország	30	30	45	55	60	65	70	75	75
Lettország	10	10	25	40	60	65	65	70	70
Litvánia	10	10	20	60	70	70	70	75	75
Magyarország	5	25	40	55	70	80	80	80	80
Románia	15	15	25	40	55	60	60	65	70
Szlovákia	5	10	30	55	70	75	80	80	80
Szlovénia	10	15	30	45	55	60	65	65	65

A magyar privatizálás bizonyára nem vádolható azzal, hogy (Hayek kifejezésével élve) "konstruktivista" módon folyik. Ellenkezőleg, tele van rögtönzéssel; egyszer már elhatározott elképzeléseket visszavonnak, majd egy kampány felgyorsítja az eseményeket, utána újrakezdődik a huzavona - és így tovább. A kísérletezgetés egyfelől jobbizonytalansággal és a megvalósulás elhúzódásával jár, ami gyengíti a vásárlási--befektetési kedvet. Másfelől lehetővé teszi a tanulást, a hibákból okulva új módszerek kipróbálását, amit sokan az evolutív fejlődés egyik fő előnyének tartanak (Murrell, 1993). Az eladás útján történő privatizálás kedvező feltételeket és erőteljes ösztönzőket hoz létre a vállalat újraszervezésére és hatékony vállalati kormányzás (corporate governance) megteremtésére. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy a privatizált magyar magánvállalatok teljesítménye hamar felülmúlja az állami vállalatokét (Kornai, 1996).

A szocialista országok közül elsőként Magyarországon fogadták el 1988-ban az úgynevezett társasági törvényt, amely módot adott az állami vállalatok kommercializálására, modern társasági formára történő átalakítására.

Amikor 1990 után napirendre kerül a privatizálás és tömegesen keletkeznek új magánvállalkozások, mind több szálon összefonódnak, sőt összeolvadnak az állami és magánvállalati menedzserek, az önálló vállalkozók és a részvénytársasági vagy kft. tulajdonosok szociológiai csoportjai.

Átjárás indul meg a menedzser és a tulajdonos szerepkörei között. Végeredményben ezek az emberek együttesen alkotják az "üzletemberosztályt" (business class). Az egykori terv-parancs-végrehajtó, engedelmes pártkatonák seregéből fokozatosan válnak ki azok, akik be tudnak sorolódni a mai üzletember/menedzser rétegbe, amelybe persze bekerülnek új emberek is. Évtizedek alatt, nagy törések nélkül, folyamatosan, a kilencvenes években felgyorsulva megy végbe a vezető rétegnek ez az átalakulása (Kornai, 1996).

A privatizáció és a társasággá alakulás sajátos összefüggéseket mutat. Voszka és Szalai (1995) két jellegzetes csoportra osztja a privatizálódás megvalósulásának módja szerint a vállalatokat.

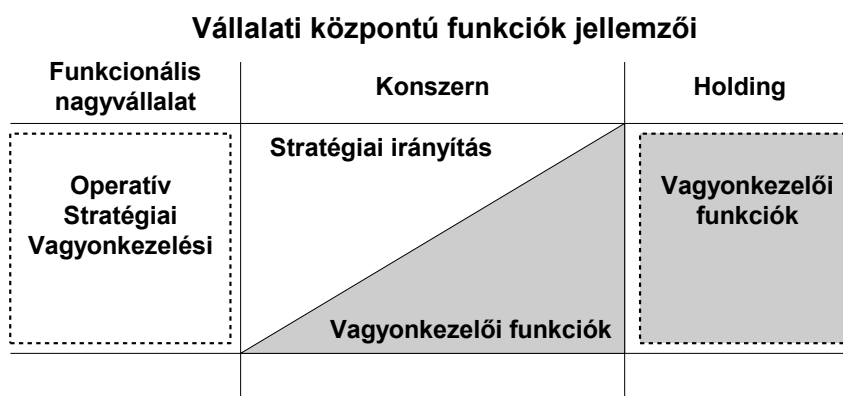
Az első nagy csoportot a társaságokra bomlott nagyvállalatok alkotják, amelyek privatizálása vagy részenként, vagy egyben elindult. A befektető a szétesett cég nagyvállalati központját veszi meg (természetesen a holding tulajdonában lévő üzletrészekkel és részesedésekkel együtt).

A második nagy csoportot azok a társaságokra bomlott céghalmaz alkotja, ahol a tőke nem a vállalati központba, hanem a jogilag és formálisan elkülönült egy-egy kisebb Rt-be vagy Kft-be közvetlenül lép be. A holding központ vagy túléli a változásokat és képes az integrált nagyvállalati csoport fennmaradását biztosítani, vagy „kiürül” és elhal. A túlélők közé tartozott a Dunafer is. Erről a Dunafer esetek vizsgálata során még részletesebben is lesz szó. A dolgozatomban szempontjából ugyanakkor fontos kiemelni Dobák és Tari (1997) megállapítását.

A konszern-struktúrák²⁸ jellemzőinek vizsgálatánál külön figyelmet igényel a lépcsőzetesen (több évre elnyújtva) átalakult nagyvállalatok belső kapcsolatrendszerének formálódása.

Azok az ipari nagyszervezetek, amelyek nem egyszerre, egy ütemben alapították meg társaságaikat, hanem egy-két-három éven belül kívánták bevezetni a társaságcsoport-modellt, az átmeneti időszakban sajátosan "hibrid" irányítási módszereket alkalmaztak: a vagyonszervi "szerepkörre" készülő nagyvállalati központok egyfelől továbbra is operatív módon igazgatták a gyáregységi "státusban" maradt termelő részlegeket, másfelől már többé-kevésbé a stratégiai konszern-irányítás bizonyos eszközeit vették igénybe a társaságokká alakult belső egységek felügyeleténél.

²⁸ A Holding és a Konszern megnevezés használata még szakmai körökben is vegyes. Az értelmezés elkülönítésére az alábbi egyszerű szemléltető ábrát alkalmazom.



Forrás: Dobák, 1997

Belátható, hogy ez a "vegyes" megoldás a törzsház-konzern belső irányítási rendszerére emlékeztet, amelynél az anyaszervezet még gazdasági (termelő) tevékenységet végez a piac számára, miközben leánytársaságai irányítását is ellátja. A lépcsőzetes konzern-átalakulások tapasztalatait értékelve kedvező és kedvezőtlen mozzanatokról egyaránt beszámoltak a folyamatot figyelemmel kísérő szakértők (Dobák és Tari, 1997).

A tulajdonosi és strukturális változás után a piacra vonatkozóan az 1996-os és az 1999-ben megismételt vizsgálatokra („Versenyben a világgal”) utalva elmondható, hogy Magyarországon kiépült és megszilárdult a piacgazdaság intézményrendszere, a vállalatok működését a piaci mechanizmusok határozzák meg. Az is igaz, hogy a piaci mechanizmusok működési hatékonysága és a vállalatok kapcsolatrendszerének kiépítettsége terén elmaradunk a fejlett országok színvonalától. A magyar gazdaság a kilencvenes évek végén már nem nevezhető átmenetinek (Kiss, 2004).

Az állam a piacteremtő szerepéből is visszahúzódott, ez megjelent a belső piac védelmének feladásában (az importversenyben) a költségvetésből finanszírozott megrendelések zsugorodásában és általában a belföldi kereslet szűkítésében, valamint a KGST „eladásában” is (Voszka, 1996). A piaci szereplők megváltoztak. Sok (azelőtt állami tulajdonban lévő) nagyvállalat bezárt és hatalmas számú kisvállalkozás lépett be a piacra. Az átmenet első éveiben a piacra lépők száma sokkal nagyobb volt, mint az elhagyók száma. A turbulencia amit az újonnan létrejött cégek gyors fluktuációja és rövid élettartama okozott, később alább hagyott (Kornai, 2010).

Annak megállapításához, hogy Magyarországon is lezajlott a rendszerváltás már a három kritérium (tulajdonosváltás, struktúra váltás, piacvezérelt gazdaság) is elegendő bizonyíték. A dolgozatom témájához, a dinamikus szervezeti képességek vizsgálatához röviden arra is föl kell figyelni, hogy megváltoztak a nemzeti és szervezeti kulturális tényezők, a tudás és a humán erőforrás megítélése, valamint az irányítási és működési szemlélet is.

A GLOBE kutatási program kutatói felhívják a figyelmet, hogy a kultúra²⁹ kettős értelemben is meghatározza szervezeteink teljesítményét: lehet olyan kedvező alap, amelyet a vezetők a szervezeti tagok jövőbeli cselekvéseinek fontos vezérlő eszközeként alkalmazhatnak, de lehet olyan negatív, visszahúzó erő is, ami új, megváltozott feltételrendszerben is korábbi kedvezőtlen magatartásokat tart fenn, konzervál.

Közép-Kelet Európa – s ezen belül Magyarország – 1990 óta eltelt időszakának fejlődését bizonyosan áthatja ez a kettősség:

- Egyfelől több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúrát örököltünk, amelynek megváltoztatása igen nehéz, lassú folyamat, és sajátos magatartási *tehetetlenségi nyomatókként nehezedik* az átmenet, a változás folyamatára.
- Másfelől minden eddiginél nagyobb szükség van egy olyan értékrend kialakulására, amely egyéb vezetői eszközök mellett elősegíti a dinamikusán változó környezethez való alkalmazkodást, a változások sikeres végrehajtását, a mindeddig példa nélküli kihívásokkal való sikeres megbirkózást, a versenyképes magatartásformák kialakulását.

A téma hazai szakirodalma öröndetesen szaporodik, azonban a hazai kutató közösségnek még komoly adósságai vannak a szervezeti kultúra empirikus leírásával, és az abból adódó következtetések megfogalmazásával kapcsolatban (Bakacsi és Takács, 1998). A kutatási eredmények alapján következtetéseket vontak le az emberi erőforrás menedzsment számára is. Erre vonatkozóan eszenciális megállapítást találunk a Cranet-felmérést elemző kutatók írásában (Vezetéstudomány, 2009).

„A Cranet-felmérés³⁰ eredményei alapján megerősítve érezzük azokat a korábbi kutatási tapasztalatainkat (Farkas – Karoliny – László, 2003; Karoliny, 2006; Karoliny – Poór, 2005; Poór – Gross – Farkas – Roberson – Karoliny – Susbauer, 2007; Poór – Karoliny – Héjja, 1998), melyek azt mutatták, hogy a magyar vállalatok Human Resource Management-jében lezajlott a „rendszeráltás”.

²⁹ A GLOBE a kultúrát úgy definiálja, mint közösen vallott értékek, normák, meggyőzések rendszere. Meggyőződésként értelmezik az emberek feltételezését, véleményét arról, hogy a napi gyakorlatban a dolgok hogyan működnek (ahogy van). Értékeken nevezik az emberek véleményét arról, hogy a dolgokat hogyan kellene jól csinálni, vagyis az általuk preferált viselkedési normákat és formákat (ahogy lennie kell) (Bakacsi, 2012).

³⁰ A HRM önálló csoportként való tárgyalását mára éppen a Cranet-kutatások terjedése tette lehetővé. A korábbi években (1992, 1998, 2003) elvégzett Cranet kutatások nyomán számos publikáció jelent meg a régió egyes országainak HR gyakorlatáról.

Az összehasonlító vizsgálatok alapján azt is megállapíthatjuk, hogy a volt szocialista országok valamikor igen hasonló HR-gyakorlatában szintén lényeges, de nem mindenhol azonos irányú és mértékű változások következtek be. A magyarországi változások sok tekintetben gyorsabbnak tűnnek, mint a kelet-európai régió más országaiban bekövetkezettek” (Farkas et al., 2009, 6. o.)

Hazánkban a hagyományos emberierőforrás-menedzsment filozófiája ipar-, és termelés-irányultságú volt (Kővári, 1998). A társadalmi célkitűzések középpontjában az ipari termékek termelése állt, ehhez a munkaerő specializáltságának növelésére bürokratikus folyamatokat alkalmaztak. A vállalatok kulcspozícióit a párt és az állami bürokrácia szorosán figyelemmel kísérte. A rendszerváltás után a 90-es évek elején Magyarországon is hirtelen megugrott az infláció és a munkanélküliség, megszűnt a munkakötelezettség, a teljes foglalkoztatottság, és az egyenlődsdi. Adóterheket vezettek be mind a munkáltatókra, mind a munkavállalókra. Ezeken túlmenően is nagyon sok intézkedés történt, ami miatt az emberi erőforrás megítélése, kezelése egészen más, új megközelítést igényelt. A különböző hazai HR műhelyek képviselői – például Bakacsi Gy., Branyiczki B, Diós I., Farkas F., Gaál I., Gyökér I., Karoliny M-né, Kovács S., Kővári Gy., Makó Cs., Nemes F., Poór J., Roóz J., Varga K. – azt vallják, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek, a viselkedésmód) és menedzselésük a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételeivé váltak.

A dinamikus szervezeti képességek koncepció – az új HR szemléletre támaszkodva – olyan új versenyképességi tényezőket, jellemzőket kutat, amelyek a hosszú távú versenyelőnyhöz juttatja a vállalatokat. E faktorokat keresik és kutatják a GEM kutatói is, akik a vállalkozások, vállalkozók belső tulajdonságait, hajtóerőit, a szervezetek innovációs képességeit, teljesítményeit vizsgálják (Szerb et al., 2004; Szerb, 2004; Ács, 2005).

A hazai innovációs teljesítményt, a kis és középvállalatok vállalkozói aktivitását – nemzetközi összehasonlításokban elég lehangoló tényekkel igazolva – elkeserítőnek vélik. Az új versenyképes szervezeti-működési-irányítási kultúra fokozatosan, folyamatosan felzárkózott a nemzetközi élvonalhoz. Hazánkban sem ismeretlen a hálózatosodási jelenség, és a „varázspálca” effektus, a jövő szervezeti konfigurációk hatékonyságát illetően (Szerb, 1999; Imreh és Lengyel, 2002; Tari et al., 2002; Angyal, 2003; Farkas - Vilmányi, 2003; Makra és Kosztópulosz, 2004; Kőhegyi, 2005; Györffy – Pogátsa, 2005; Hoványi, 2008; Gelei, 2009; Takács, 2010).

Össességében megállapítható, hogy robbanásszerűen megváltoztak a hazai körülmények a vállalati működés környezeti feltételei. A továbbiakban a hazai átalakulás egyik „éltanulójának”, a Dunaferr vállalatnak a metamorfózisát követem végig, és közben választ keresek a dinamikus szervezeti képességek gyakorlati kérdéseire is. Mielőtt rátérnék a vállalati szintű empirikus kutatásra, két feladatom van. Először az elméleti és szakirodalmi feldolgozás és a közvetlen környezeti értékelések alapján összegzem a legfontosabb feltevéseimet, hipotéziseimet. Másodszor tisztázom az empirikus kutatás módszerét, technikáját.

4.2 A szakirodalom és a hazai változások gyakorlatának legfontosabb megállapításai. Feltevések (hipotézisek)

A dolgozat elméleti és szakmai megközelítései, valamint a sajátos, egyedi történelmi példaként bemutatott hazai nagy átalakulás (rendszerelváltás) megfelelő kiindulópontot biztosítanak ahhoz, hogy a vállalati szintű empirikus kutatást megalapozzam. 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.

A vállalatelmélet, a képességalapú elméletek keretében tárgyalható gyakorlati tapasztalat. A „Toyota” esetében láthattuk, mit jelent, ha a vállalati működést robotizálással „túlrutinalizálják”, azaz kiiktatjuk a dinamikus szervezeti képességet alkotó emberi tényezőt. Ugyanakkor a vállalati működés stabilizációjához nem nélkülözhetjük a kialakult rutinokat. A jövő versenyképes vállalatának a környezeti változást lekövető dinamikus szervezeti képességek éppúgy eszközei (kellékei), mint a stabilitást jelentő rutinok. Ha a dinamikus képességek rutinná válnak, gondoskodni kell új képességek megszerzéséről. A dinamikus képességek elméletének központi témája a folytonos tanulás, a szervezetek tanulási képességének fejlesztése.

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

A változásmenedzsmenthez kapcsolható gyakorlati megfigyelés. A különbség abban van, hogy a változásmenedzsmentben a menedzserek (vagy tulajdonos) előre megtervezett, meghatározott programja alapján megy át a rendszer a jelen helyzetből a kívánt helyzetbe, míg az irányítatlan változások a menedzsment és a szervezet „ösztönös” reakciói, rejtett képességeinek aktivizálódásán keresztül juttatja el a rendszert „A”-ból „B”-be. A siker nem kiszámítható.

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

A dinamikus szervezeti képességek legújabb folyamatszemplétű megközelítésének megfelelően az irányítatlan változások esetén is megvalósul az érzékelési-, tanulási-, integrálási-, koordinálási képességelemek egymásraépülésének folyamata. Lehetőségek érzékelése, értelmezése és nyomonkövetése » A meglévő működőképességeknek az új tudással való újjáalakítása » Az új tudásnak a működőképességekbe való - a kollektív értelmezési sémákon keresztüli – beágyazása » Feladatok, erőforrások, tevékenységek letelepítése az újrakonfigurált működőképességekbe.

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

A változásmenedzsment fontos feladatnak tartja a szervezeti szereplőknek (ezek lehetnek alkalmazottak, vezetők, szervezeti egységek) a változáshoz való viszonyulásuk tudatos kezelését. A változásmenedzsment megközelítésében a változás az alábbi fázisokat váltja ki a szereplőkből: 1.) bűnultság; 2.) tagadás; 3.) depresszió; 4.) elfogadás; 5.) kipróbálás; 6.) tudatosság és beépülés. E folyamat az idő és az aktivitás tengelyén egy sajátos görbét ír le. Feltételezésem szerint ez a görbe az irányítatlan változások közepette is hasonló. A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése a szervezeten belüli változások során szintén ellenállásba ütközik.

Főképp a megszokott rutinok a legnagyobb visszahúzó erők. Az ellenállás megnyilvánulása a vállalati teljesítménymutatók alakulásakor nyomon követhető, de a törvényszerűségeinek, mélyebb szociológiai jellemzőinek föltárása más határtudományok (szociológia, pszichológia) privilégiumai.

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

A szervezetelmélet legújabb csodafegyverét a tartós versenyelőny megszerzésében a láncolatokban (szállító-termelő-értékesítő), a hálózatokban véli megtalálni. Ezek a szervezeti alakzatok emberi kapcsolatok, kooperatív működési elvek és kultúrák nélkül ellehetetlenülnek. Marad a termelékenység verseny, amely a telítődés és a másolhatóság miatt nem jelenthet hosszú távú versenyelőnyt. Az erőforrás alapú megközelítésben ezért következett be a paradigmaváltás. A dinamikus szervezeti képességek koncepció az emberi erőforrást, mint speciális erőforrás értékeli, kezeli és ennek megfelelően ezen erőforrásnak különleges jelentőséget tulajdonít a vállalati működőképesség fejlődésében.

4.3 Az empirikus kutatás módszertani, szakmai meghatározása

4.3.1 A vállalati kutatás módszere

A dinamikus szervezeti képességek vállalati szintű kutatásának módszere alapvetően kvalitatív³¹ 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. Bár ma már ezek mérésére is sűrűsödnek kísérletek, modellalkotások, de általánosan alkalmazható kutatási módszertanná még nem érték meg.³²

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 theory³³ (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. A grounded theory-ban kulcskérdés, hogy mikor érzük el az elméleti telítődést. Ennek eldöntése tacit tudás, amely részben előzetesen meghatározott kritériumokon, de még inkább saját tapasztalaton múlik (Mitev, 2012).

Bár a grounded theory-t eredetileg két amerikai szociológus fejlesztette ki szociológusok számára, a módszer gyorsan terjedt más diszciplínákra, amint a kutatók elkezdték azt a saját problémájukra adaptálni.

³¹ A kvalitatív elemzés kognitív folyamat, és mindenkinek más a gondolkodásmódja. Elképzelhető, hogy valakinek az érvelése és magyarázata kristálytisztának tűnik azok számára, akik hasonlóan gondolkodnak, ugyanakkor teljesen zavarosnak azoknak, akiknek más rugóra jár az agyuk (Mitev, 2012).

³² Korábban a menedzsmentirodalomban a racionális-analitikus felfogás abszolút primátusa volt jellemző az intuitív felfogásmóddal szemben. Azonban azt nagyon nehéz volt kiterjeszteni a stratégiai döntésekre, leginkább azért, mert a stratégiai döntéseknél nem mindig áll rendelkezésre a megoldásukhoz szükséges tudás. Nem lehet egyenleteket felállítani, numerikus értékeket adni, formulákat ráhúzni a helyzetre. Ezért használják az intuíciónál egyre több stratégiai döntési helyzetben. A vita lezárásaként mára többé-kevésbé egyetértés alakult ki abban, hogy az intuíciónál nem irracionális, sokkal inkább egy bonyolult folyamat, amely a felhalmozott tudást és tapasztalatot hasznosítja. Az intuíciónál azoknál a döntéseknél kap nagyobb szerepet, ahol a gyorsaság, a rugalmasság és a kreativitás fontos kritériumként jelenik meg. Ilyenkor a döntéshozó kockázata az, hogy a majdnem jó, vagy „elég jó” intuitív megoldást választja-e a „precízen rossz” statisztikai modelleken alapuló megoldásokkal szemben (Zoltayné, 2010).

³³ 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 teljessége; i.) eredmények prezentálása.

A grounded theory a magatartással és az interakciókkal foglalkozó módszer, és jó betekintést ad a tapasztalatokba (Goulding és Saren, 2010).

A dolgozatom fókuszában álló alapkérdések – amelyeket az előző alfejezetben, mint feltevések, hipotézisek jelöltem meg – jellegüknél fogva súrolják a határtudományok (szociológia, pszichológia) területét.

Ezért is, de főképp használhatósága miatt alkalmazom a vállalati szintű empirikus kutatásom módszeréül a megalapozott elmélet javasolt eszközét, a terepkutatást. A grounded theory megkívánja, hogy a kutató már a kutatás legelején terepmunkát végezzen és megkezdje az adatgyűjtés- és elemzés folyamatát (Mitev, 2012). A módszer alkalmazása azért is közel áll hozzám, mert a vizsgált terepen már otthonosan mozogtam (1995 óta a vállalatcsoportnál dolgozom), a megfigyeléseket aktív közreműködőként végezhettem, ebből eredően tapasztalataim közvetlenek.

Annak érdekében, hogy az empirikus kutatás esettanulmányai követhetők, koherensek legyenek a legújabb dinamikus szervezeti képességek irányzatának szempontjaival, ezért röviden összefoglalom az esettanulmányok készítési, feldolgozási szempontjait.

4.3.2 Az esettanulmányok készítési és feldolgozási szempontjainak bemutatása

A legfőbb szempont, hogy a feltárt elméleti és szakmai megközelítéseket a gyakorlati szinten megfigyelhetővé, elemezhetővé, értékelhetővé tegyem. Ennek érdekében a legújabb megközelítések közül az esettanulmányokat a Pavlou és El Sawy (2011) féle dinamikus szervezeti képesség folyamatmodellje alapján strukturáltam, melynek szempontjait és azok logikai felépítését vettem alapul.

Az esettanulmányok készítésénél az alábbi szerkesztési szempontokat követtem. Minden egyes esetenél a mintául vett folyamatmodell építő elemeit tekintetem át. Így az érzékelés, a tanulás, integrálás, koordinálás logikai folyamatát követtem. Az esetek sajátosságaiból fakad, hogy nem mindegyik elemet lehetett azonos súlyal és arányaiban bemutatni, hiszen a szervezeteken belüli asszinkronitás az esetek kapcsán is előfordul. A dinamikus szervezeti képességek koncepció (mint tanuló szervezet) az alábbi főbb jellemzőket tartalmazza, amelyeket az esettanulmányok készítésének szempontjainál kiemelten kezeltem.

Érzékelési képesség: képesség, hogy meglássa, értelmezze és nyomonkövesse a változásokat a környezetben. A dinamikus képességek szakirodalmában a következő alapvető rutinokat azonosították: (1) a fogyasztói igények azonosításával kapcsolatos *piaci információk generálása*; (2) *fogékonyság* a piaci trendekre; (3) a piaci *lehetőségek azonosítása*; (4) *rigiditások felismerése*; és az (5) erőforráskombinációk *észlelése*.

Tanulási képesség: képesség a meglévő működőképességeknek az új tudással való felújítására. A tanulási képesség abban különbözik az érzékelési képességtől, hogy elsősorban a piaci információk gyűjtésére, míg a tanulási képesség a piaci információk új tudás létrehozásához való felhasználására fókuszál.

A tanulási képesség mögött négy rutin húzódik meg: a tudás megszerzése, asszimilálása, átalakítása és kihasználása. Ezek a rutinok a dinamikus képességek szakirodalmában azonosított alábbi meghatározásokkal vannak összefüggésben: (1) a *tudás megszerzése* az új tudás megszerzésével; (2) a *tudás asszimilálása* a tudás artikulációjával és a tudás közvetítésével; (3) a *tudás transzformációja* az innovatív problémamegoldással, az öteltrohammal, és a kreatív új gondolkodással; (4) *tudás kihasználása* az új kezdeményezések folytatásával, a lehetőségek tanulás révén való megragadásával és a működőképességek felújításával van összefüggésben.

Integrálási képesség: képesség az új tudásnak az új működőképességbe – konszenzus alapján – való beágyazására. Az integrálási képességet úgy is definiálhatjuk, mint képesség az egyéni tudás kombinálása új egységszintű működőképességbe. E képesség rutinjai (a kollektív üzleti egységbe irányuló egyéni input (1) *hozzájárulása*, (2) *reprezentációja* és (3) *szinergiája*) a dinamikus képességek szakirodalmával szoros összefüggést mutatnak. A *hozzájárulás* az egyéni inputok üzleti egységben való szétszóródásával; a *reprezentáció* annak megjelenítésével, ahogyan az egyének egymáshoz illeszkednek és ahogyan mások cselekednek, valamint ahogyan az egységszintű tevékenységek egymáshoz illeszkednek; a *szinergia* – az újrakonfigurált működőképességek javítása érdekében végzett kollektív tevékenységeken keresztül – az egyéni inputok integrációjával van összefüggésben.

Koordinálási képesség: képesség megszervezni és szétosztani a feladatokat, erőforrásokat és tevékenységeket az új működőképességben. E képesség alapvető rutinjai a dinamikus képességek szakirodalmának alábbi meghatározásaival vannak összefüggésben: (1) *erőforrások hozzárendelése* a feladatokhoz; (2) a *megfelelő ember hozzárendelése* a megfelelő feladathoz; (3) a feladatok és erőforrások közötti *szinergia azonosítása* és a (4) *kollektív tevékenységek* megszervezése.

4.3.3 A kutatási technika ismertetése

Az elméleti, szakirodalmi és környezeti kutatások alapján meghatároztam az empirikus vizsgálat célját, feltételezéseimet, és a vizsgálat módszertanát. Ebben a fejezetben bemutatom a kutatás során alkalmazott technikát, eljárást. Először a kiválasztott vállalat (vállalatcsoport), mint kutatási terep meghatározását indokolom meg, kijelölöm az esettanulmányokban bemutatandó átalakulási folyamatokat, majd a megfigyelési és elemzési apparátust.

Ezt a dedukciós folyamatot követi az empirikus megfigyelések általánosítása, a feltételezések és kutatási kérdések megválaszolása, majd következtetések levonása – azaz visszacsatolás az elmélethez, szakmai tényezőkhöz (indukciós szakasz) – és végül a kutatás lezárása, összegzése valamint a további lehetséges kutatási irányokkal kapcsolatos ajánlások ismertetése.

*Az empirikus kutatás terepe a DUNAFERR vállalatcsoport.*³⁴

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 16. ábra).
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.

³⁴ A DUNAFERR bemutatására a 2. függelékben kerül sor.

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.

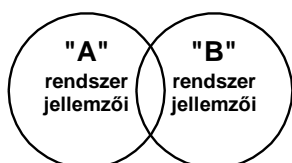
5. További sajátossága a „kutatási terepnek”, hogy a rendszerváltás megindulásának kezdetén egyetlen tizenkétezer főt foglalkoztató vállalat volt, és az átmenet végére közel ötven kis és közepes illetve nagyvállalkozásból álló többszörösen összetett vállalati hálózattá alakult. Így előállt az a különleges 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.

A DUNAFERR átalakulási folyamatainak, eseteinek kijelölése.

A dinamikus szervezeti képességek megfigyelését, értékelését a rendszerek átalakulási folyamatában tehetjük meg, amikor az egyik állapotból („A”-ból) az új állapotba („B”-be) jut a rendszer.³⁵ Az alábbi összeállításban bemutatom a Dunaferr kiinduló és elérendő vállalati működés legfőbb jellemzőit, különbségeit.

³⁵ A változás mértéke attól függ, hogy milyen távol vannak egymástól a rendszerek jellemzői. Az alábbi egyszerű ábra jól prezentálja a két rendszer egymáshoz való viszonyát.



Minél nagyobb az átfedés, annál kisebb az átalakítási feladat. Herbert Simon (1982) figyelmeztet, hogy a menedzserek az „észlelt” helyzet alapján döntenek. Az empirikus kutatásoknak a „valós” helyzet feltárására kell törekednie.

8. táblázat: A Dunaferr kiinduló és elérendő vállalati működésének legfőbb jellemzői

Dunaferr Dunai Vasmű „A” (1988) Szocialista nagyvállalat jellemzői	Dunaferr „B” (1998) Piackonform kapitalista vállalat jellemzői
- Állami tulajdon dominanciája	- Magántulajdon dominál
- Tervutasítás	- Piac diktál
- Központból vezérelt <ul style="list-style-type: none"> • elosztás (adás-vétel), • termelés (volumen-minőség), • teljes foglalkoztatottsági kötelezettségek (szociális szempontok). 	- Stratégia vezérelt <ul style="list-style-type: none"> • marketing-kereskedelem • kereslet-kínálat • üzemgazdasági szemlélet (tőkemegtérülési szempontok).
- Túlpolitizált	- Szakértelem
- Központi bank	- Kereskedelmi bankok
- Társadalmi érdek diktál	- Egyéni és vállalati érdek elsődlegessége
- Gyárkapun belüli <ul style="list-style-type: none"> • munkanélküliség, • társadalmi devianciák, • társadalmi, politikai szervezet. 	- Gyárkapun kívüli <ul style="list-style-type: none"> • munkanélküliség, • deviancia kezelése, • politikai szervezet.
- Hierarchikus, centralizált szervezet	- Decentralizált, kooperatív struktúra
- Vezérlés	- Koordináció
- Vállalati törvény	- Társasági törvény

Forrás: saját szerkesztés

A jellemzőket, különbségeket még hosszán lehetne sorolni, de a céloom épp ellenkező. Kiemelem azt a néhány átalakulási folyamatot,³⁶ 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

³⁶ 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.

Az egyes esettanulmányok – a dinamikus szervezeti képességek szempontjából való – elemzésére az esetek leírása után részletesen kitérek. Azonosítom a dinamikus szervezeti képesség-mintázatokat és azok viszonyát a hipotézisekhez.

Az esettanulmányok leírásához igyekeztem a legautentikusabb tény és adatforrásokat felhasználni.³⁷ A kutatás technikáját alapvetően az elérhető vállalati dokumentumok, mérlegbeszámolók, statisztikai források, testületi jegyzőkönyvek, előterjesztések, évfordulós Work Shop ismertetőik, tanácsadói beszámolók, állásfoglalások³⁸, krónikák feldolgozása jelentette. A kutatási módszertannak (Grunded theory) megfelelően az adatok összegyűjtése, rendszerezése alapján kerítettem sort a dinamikus szervezeti képességek érvényesülésének beazonosítására, elemzésére. Természetesen éltem a lehetőséggel, hogy a jelenleg elérhető, az átalakításban kiemelkedő személyekkel kötetlen interjúkat, visszaemlékezéseket folytassak. Nevük szerepeltetésére saját kérésükre nem, de az akkori funkcióik megemlítésére engedélyt kaptam. Az esettanulmányok eredményeinek értékelésére vegyes technikát alkalmazok. Felhasználom mind a „hard” (statisztikai adatelemzés), mind a „soft” (interjú, kérdőív, Work Shop) vizsgálati eszközöket. Az empirikus rész lezárásaként a szakirodalmi és környezeti vizsgálatok alapján tett feltevéseim (hipotéziseim) verifikálására kerül sor.

Az esettanulmányokban egyenként részletesen bemutatom a vállalat főbb működési területeinek átalakulását, módszereit, eredményeit. Követem azt a vállalatgazdaságtani alapelvet, amely szerint minden vállalkozás alapfeltétele, fő kérdése, hogy (1) biztosított-e a **piaci működőképessége**; tud-e kellő mennyiségű árbevételt realizálni; van-e vállalkozó befektető, vagy fenntartó; (2) biztosítható-e folyamatosan és hosszú távon a **gazdasági működőképessége**; miben és hogyan akarja vagyona (eszközeit, értékeit) hasznosítani, gyarapítani, a tulajdonos elvárásainak eleget tenni; (3) a meghatározott ágazatba investált (letelepített) erőforrásai (műszaki, technológiai, emberi, szervezeti) biztosítják-e a **technikai működőképességet**, azaz milyen kapcsolatokat, stratégiát, taktikát épít ki és alkalmaz. A Dunaferr a vizsgált időszakban a homogén, egyetlen szervezetként működő nagyvállalati formából fokozatosan 50-60 önálló társaságból álló vállalatcsoporttá alakult.

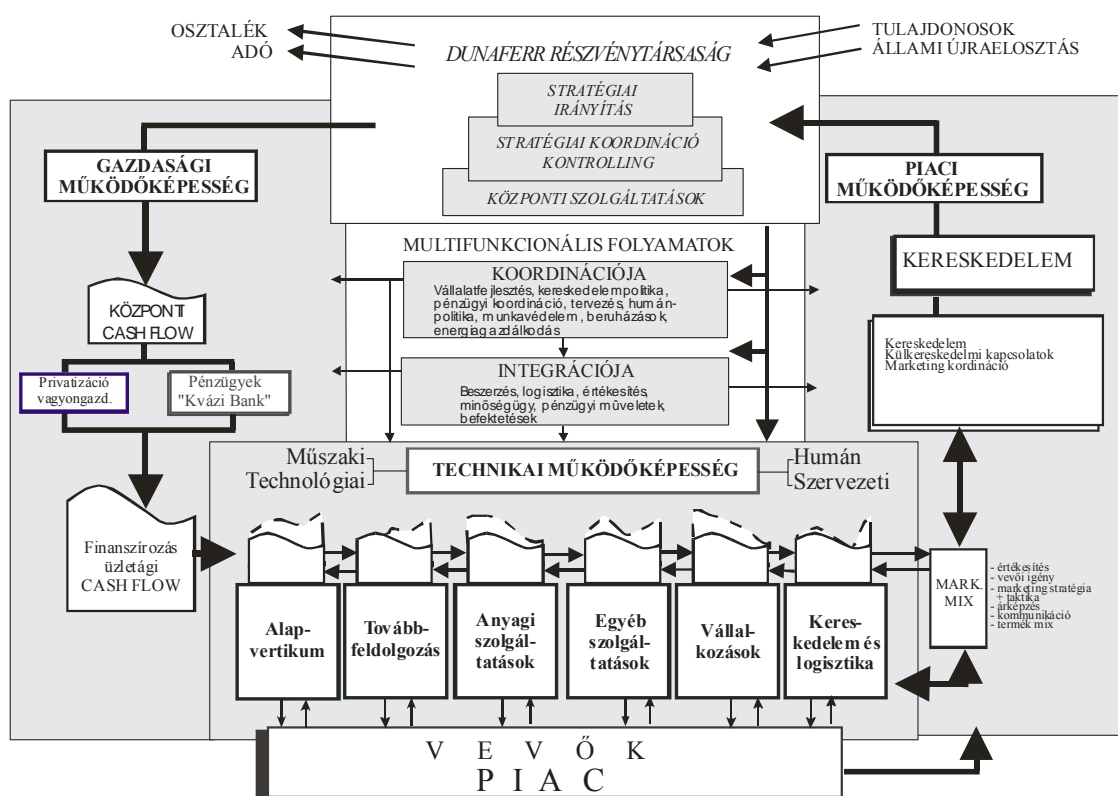
³⁷ A történelmileg egyszer bekövetkezett esemény megismételhetetlen, ezért olyan kutatási technikát alkalmaztam, amely utólag rekonstruálja az eseményt. A Titanic is csak egyszer süllyedt el, de tanulságai örökre beívódtak a hajózás történetébe. Itt is a meglévő dokumentumok és a túlélők beszámolóinak alapján lehetett a váratlan körülmények által kiváltott eseményekre következtetni.

³⁸ A felhasznált dokumentumok, tanácsadók listáját az 1. függelékben mutatom be.

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 dolgozom fel. Ezek összefüggéseit a 14. ábrában mutatom be.³⁹ A Dunaferr konszern működési modelljét bemutató ábrát jól tudom 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 elvégzem.

14. ábra: A Dunaferr konszern működési modellje



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

³⁹ 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, előadásaikon, stb.) a Dunaferr konszern működési modelljét. Tudományos publikációkban még nem jelent meg, de a Dunajvárosi Főiskola „Stratégiai Menedzsment” c. jegyzetében (Czinkóczi, 2008) PGT modell megnevezéssel már szerepel.

5. A Dunaferr esettanulmányai

Előzmények, intő jelek

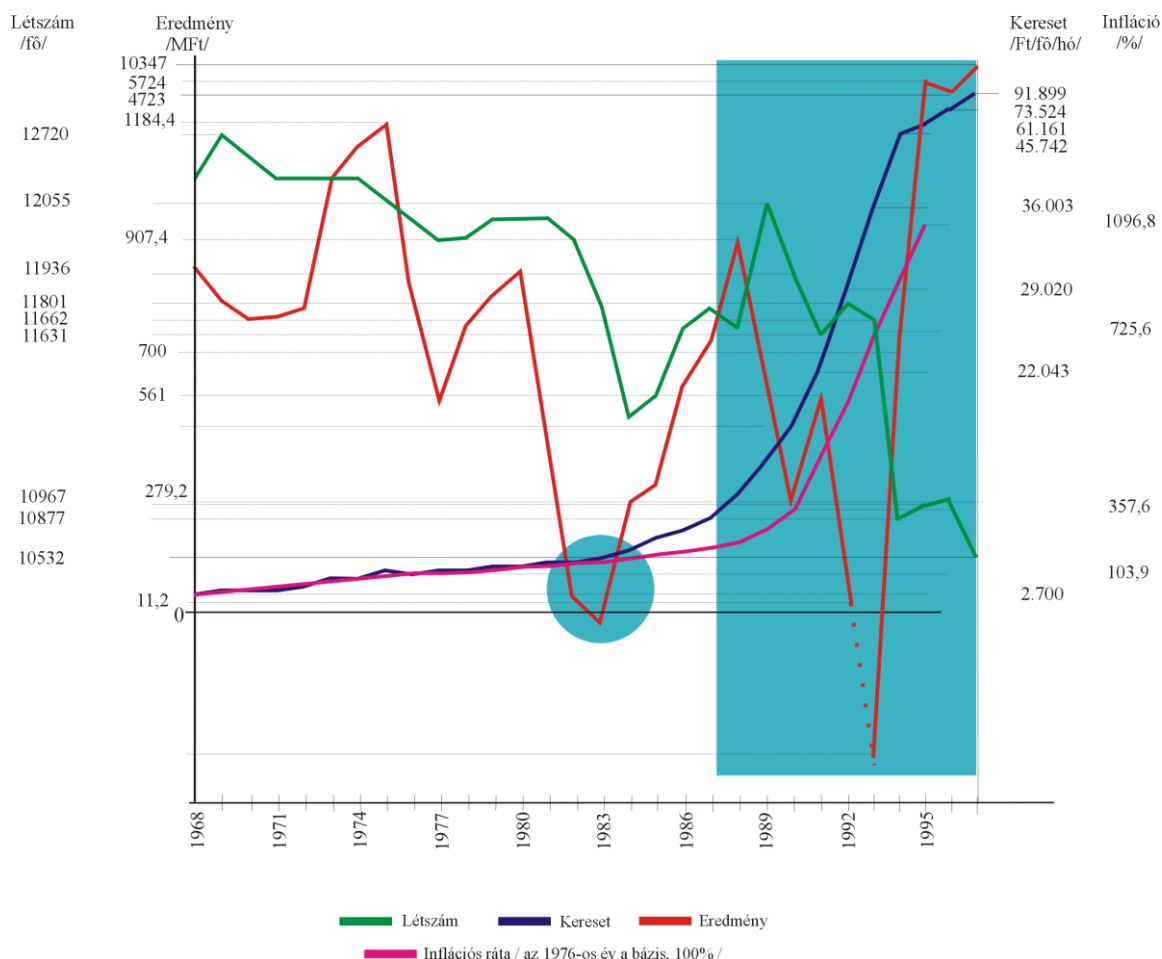
Vessünk néhány pillantást a 15. ábrára, amelyen a Dunaferr Dunai Vasmű⁴⁰ néhány fontosabb mutatóját (létszám-, kereset-, eredmény-, inflációs ráta) láthatjuk, mintegy 30 éves szakaszon. Könnyű észrevenni, hogy 1968-tól a kereset a központi bérszínvonal gazdálkodás eredményeként az inflációs rátával kéz a kézben együtt emelkedett egészen 1986-ig, amikor a vállalat a bértömeg-gazdálkodásra állt át – az eredmény és létszámgörbe is (már nem ilyen szorosan) megközelítőleg együtt mozgott. Tipikus szocialista nagyvállalati „lenyomat” látható. Ez a stabil, nyugodt, kiszámítható környezeti állapot első alkalommal az 1982-83-as évben (az olajválság hatására) rázkódott meg. Ekkor vált első ízben veszteségesé a vállalat. Ekkor a létszám is lecsökkent és komoly munkaidőalap kiesést jelentett. Ezt pótolta a vállalat vezetése a VGMK (Vállalati Gazdasági Munkaközösségek) és a belső vállalkozások bevezetésével (erre még röviden visszatérek). Az igazi nagy megrázkódtatás (amely a szocialista nagyvállalati identitást megingatta) 1988-89-ben következett be.

⁴⁰ A DUNAFERR-ről röviden

A Dunai Vasmű telepítését és felépítését a Minisztertanács 1949. december 28-án kelt 6957/1949. MT sz. határozatában rendelte el. Ennek során 1950 tavaszán kezdődött meg Budapeستől 65 km-re lévő Dunapentele melletti fennsíkon egy új ipari település és a vasmű építése. A kidolgozott vezérterv egy teljes vertikálitással dolgozó vasművet ölelt fel. Éves termelését 544 ezer tonna nyersvasban, 480 ezer tonna acélban, 280 ezer tonna hengerelt készáruban és 540 ezer tonna kokszból irányozta elő a határozat. 1954. márciusáig a kiszolgáló létesítmények mellett elkészült két nagyolvasztó, az acélmű két SM kemencéje és a két kokszolóblokk. 1955-1960 között párhuzamosan folyt a beruházás és a termelés, az 1950-es évek közepétől a súlypont az építésről fokozatosan a termelésre tevődött át. Az ország gazdasági helyzete miatt 1957-ig vontatottan haladt a meleghengeremű építése, átadására csak 1960-ban került sor. Ezt követően 1965-re készült el a hideghengeremű, közben azonban megvalósult az acélmű teljes, négy SM kemencéből álló technológiai sora, ezekkel teljessé vált a kohászati vertikum. A vasmű 1960 utáni fejlesztési koncepciójának a középpontjában a hideghengeremű üzembe helyezése és a gyártmányszerkezet bővítése - a lemezek továbbfeldolgozásának megindítása - mellett a technológiai berendezések korszerűsítése és az alkalmazott technológiák fejlesztése állt. Az 1968-1980-as évek között megvalósított beruházások, fejlesztések eredményeként a vasmű termelése még inkább meghatározóvá vált a hazai vaskohászatban, termelése, termékei nélkül szinte lehetetlen lett volna a közúti járműprogram, a gépjármű fejlesztésének, az olaj- és gázvezeték rendszer megépítésének, a könnyűszerkezetes építési mód általános elterjesztésének a megvalósítása. 1980-ra a Dunai Vasmű akkori termelő kapacitásának felső határához érkezett. A továbblépés átfogó fejlesztést igényelt, elsősorban a berendezések, a technológia korszerűsítése, energia igényességének csökkenése, korszerű színvonalat képviselő termékek gyártása irányába. A műszaki fejlesztés, beruházás ezeknek a céloknak a megvalósítására irányult, azonban az erre fordítható pénzügyi források (állami nagyberuházások) a fejlesztés irányát is erősen befolyásolták, majd ezek megszűnése, illetve visszafizetési kötelezettsége végig kísérte a vállalat 1980-as évtized utolsó éveinek és az 1990-91-es évek gazdálkodását. A Dunai Vasmű a belföldi igényeket meghaladó mennyiségű termékeket gazdaságosan exportálta, az ország fizetési mérlegének alakulásában pozitív szerepet töltött be. A DUNAFERR Vállalatcsoport ma az ország egyik legnagyobb prosperáló termelő vállalata 10 ezer főnek biztosít munkalehetőséget, s közvetve 80-100 ezer embernek megélhetést, megőrizte a nagyvállalati előnyöket, rugalmas, piacokonform vállalkozássá vált.

Amint az ábra is szemlélteti a mutatók kiszámíthatatlan, hektikus, töredezett összevisszaságban cikáztak.

15. ábra: A Dunaferri Dunai Vasmű néhány mutatójának alakulása (1968-1995)



Forrás: Éves mérleg adatok alapján saját szerkesztés

Ez a belső működési zavar jelezte, hogy alapvetően megváltozott a külső környezet és a vállalat integritása került veszélybe. A változás robbanásszerűen következett be és olyan erővel hatott, hogy elsöpörte a szocialista nagyvállalati lét életterét. Új élettér, új kihívások, új megpróbáltatások a vezetést és a szervezetet állandó, folyamatos, egész vállalatra kiható „beavatkozásokra”, folytonos tanulásra, alkalmazkodásra kényszerítették. Ezek az események, változások és megoldások a Dunaferri számára is és a külső szemlélődő számára is sok tanulságot hordoznak. Úgy vélem, a dolgozatomban az esetek leírásán, tanulmányozásán keresztül megfelelő gyakorlati háttérrel, tényeket, következtetéseket tárhatok fel.

5.1 Tulajdonosi szerkezetváltás (I. esettanulmány)

Az esettanulmányban a Dunaferr Dunai Vasmű tulajdonosi szerkezetváltását tekintem át. Megvizsgálom a (1) kiváltó okokat; (2) a beavatkozások céljait; (3) szakaszait; (4) a kialakult tulajdonosi hálózatot⁴¹; (5) és végül bemutatom a tulajdonosi változások 10 évének eredményeit.

(1) Kiváltó okok: közül elsőként a megváltozott külső környezetet kell említeni. A rendszerváltás során bekövetkezett változások következtében a magyar állami nagyvállalatok egyik legnagyobb működési problémája szinte kivétel nélkül a tőkehiány volt. A Dunaferr sem volt ez alól kivétel, ráadásul a kohászat esetében egy olyan iparágról van szó, ahol nagy a tőkeigény, a megtérülési idő pedig hosszú.

A másik nagy trauma abból fakadt, hogy a belföldi acélfelhasználás – gazdasági szerkezet átalakulása következtében – 1989-1991 között a felére esett vissza. 1991 január elsejével liberalizálták az acélpiacot. Ekkor azonban nem csak a fejlett acélgyártással rendelkező nyugati országokkal kellett felvenni a versenyt, hanem figyelni kellett az átrendeződő kelet-európai piacra is, ahonnan nagyon alacsony áron érkeztek acéltermékek. A KGST országok ekkor tértek át rubelről a dollár elszámolásra. Ez azt jelentette, hogy világpiaci árakkal kezdtek kereskedni, ami a vállalatoknál 30-40 %-os költségemelkedést kényszerített ki. Az acélipari vállalkozások komoly likviditási és pénzügyi zavarba kerültek. A legnagyobb gondot azonban az okozta, hogy az állam, mint tulajdonos⁴² nem rendelkezett konkrét stratégiai tervvel az állami vállalatok átalakításával kapcsolatban. Még az ágazatért felelős kormányzati szervezetnek sem volt egyértelmű és konzekvens elképzelése arra vonatkozóan, hogy milyen működési formában és milyen privatizációs státuszban fognak továbbműködni az állami vállalatok.

⁴¹ Az adatokat a Dunaferr vállalatcsoport társaságainak alapító okirataiból és az éves mérlegbeszámolóiból merítettem. Ez évenként változó számú társaságot – átlagban 40-50 db – jelentett, és több száz mérleg áttekintését igényelte. Az adatokhoz a munkakörömnél fogva a Vezetői Információs Rendszeren (VIR) keresztül hozzájuthattam és kutatási célra (az akkori stratégiai igazgató engedélyével) felhasználhattam.

⁴² 1988-1991 között a Magyar Állam tulajdonosi jogi státusza nem változott. 1988: Ipari Minisztérium (IM); 1989: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium (IKM); 1991: Állami Vagyon Ügynökség (ÁVÜ), ebből 1992: Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. (ÁPV Rt.), valamint a Kincstári Vagyon Igazgatóság (KVI) később az önkormányzatok is állami tulajdonosi szerepkörben voltak érintettek.

Fokozta az átalakulás nehézségét, hogy a szocialista gazdasági rendszerben kiválóan prosperáló nagyvállalatok szervezeti-működési rendszere alkalmatlan volt arra, hogy – a régi keretek megtartásával – egy magántulajdonon alapuló piaci versenyben is életképes vállalkozássá váljon. A vállalat menedzsmentje az állami vállalatok átalakulásával kapcsolatos elméleti vagy gyakorlati tapasztalat, felhalmozódott ismeret vagy elméleti modell hiányában vágott bele – pusztán saját elképzeléseire támaszkodva – a Dunaferr vállalatcsoport túlélésének megszervezésébe.

Az életben maradáshoz a vállalatvezetés tehát a tulajdonostól nem várhatott átütő beavatkozást⁴³. A folyamatos működéshez, fejlesztésekhez egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy külső forrásokat is be kell vonni. A hazai nagy privatizációs „kavalkádból” rövid időn belül világossá vált a Dunaferr számára, nincs reális esélye annak, hogy olyan szakmai befektetőt találjon, aki hajlandó a teljes vertikumba investálni. Ugyanakkor már ekkor jelen voltak viszont azok a potenciális befektetők, akik a vállalat egy-egy üzletága iránt érdeklődtek, illetve a belső vállalkozások továbbfejlődéséből szövetségesek maradtak. A nagyvállalat üzemei, egységei azonban részenként nem voltak „hozzáférhetőek”. Ezért egy olyan szervezeti-jogi konstrukciót kellett kialakítani, amely ezen befektetők igényeinek is megfelelnek (viszonylag kisebb tőkével is jelentős részesedést, „beleszólási lehetőséget” érhetnek el az adott üzletágban és tőkéjüket biztonságban érezhetik). Ugyanakkor a konstrukciónak továbbra is biztosítania kellett a nagyvállalatiságból adódó előnyöket (pl.: hitelfelvétel, alkupozíció, társadalmi hatás) az integritást, és az irányíthatóságot. Ez volt a legfőbb oka a társaságok kialakításának és az új szervezeti struktúra kialakításának. Erre építették céljaikat is.

(2) Beavatkozások, célok: Az első igazi kihívást az jelentette, hogy a vállalatvezetés meghatározza azokat az egységhatárokat, amelyek mentén piaci, gazdálkodási és szakmai befektetők szempontjából is értelme van a társasággá alakításnak. A társaságalapítások előtt elvégezték (szakértők bevonásával) a vállalat egységeinek vertikális szorosságának vizsgálatát.

⁴³ Annak ellenére igaz az állítás, hogy az IKM 1992-ben az ipari válság programja keretében a Dunaferr-t a feldolgozóipari termelésben és értékesítésben meghatározó súlyú ipari vállalatok közé sorolta. Ez tette lehetővé, hogy a Kormány javaslatára az Országgyűlés a Dunaferr Rt-nek az Állami Fejlesztési Intézettel (ÁFI) szemben fennálló (amit még a központi beruházású Koksizóló bővítésére kapott) járadékfizetési kötelezettségét átütemezze. A 11,5 milliárdos kötelezettség egy részét részvény formában bennhagyta a vállalatban (3 milliárd Ft), a 92/1992 OGY határozat alapján 3,5 milliárd Ft fix 8%-os kamatozás mellett 1996-2003 közötti időszakra átütemezésre került. 5 milliárd Ft elengedésre került.

Ennek keretében a már említett szempontok mellett, az elsődleges volt annak meghatározása, hogy a technológiai vertikumban hol vannak azok a határok, ahol a külső piaci kapcsolatok meghaladják a vállalat más egységeivel fennálló kapcsolatokat (pl.: nagyobb a külső értékesítés, mint a vállalaton belüli átadás, belső piaci kapcsolat). Illetve melyik egység outputja jelenhet meg önálló termékként a külső piacon.

A Dunaferr már az 1980-as évek végén megkezdte a társaságok alapítását (evolúcióját), de óvatosan, gradialista⁴⁴ módon lépegetett előre. Mások rossz tapasztalataiból okult, amikor az átalakítást a vertikum perifériáján kezdte meg, míg végül az acélművet (a metallurgiai fázist) is Kft-vé alakították 1991-ben. Erre a folyamatra a III. esettanulmányban visszatérek. Nem véletlen, hogy már a kezdetekkor deklarálták az alábbi stratégiai küldetést: „A DUNAFERR társaságok, az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék-, és technológia politika érdekében közös tevékenységet folytatnak, az acélgyártó, acélfeldolgozó és a szakmához kapcsolódó szolgáltató ágazatokban.” (Kivonat az 1991-es stratégiából).

A Dunaferr privatizációs céljai és követelményei egybe vágtak a privatizációs törvény által meghatározott gazdaságpolitikai célokkal és követelményekkel. Az átalakulás céljaként az alábbiakat fogalmazta meg a vállalatvezetés:

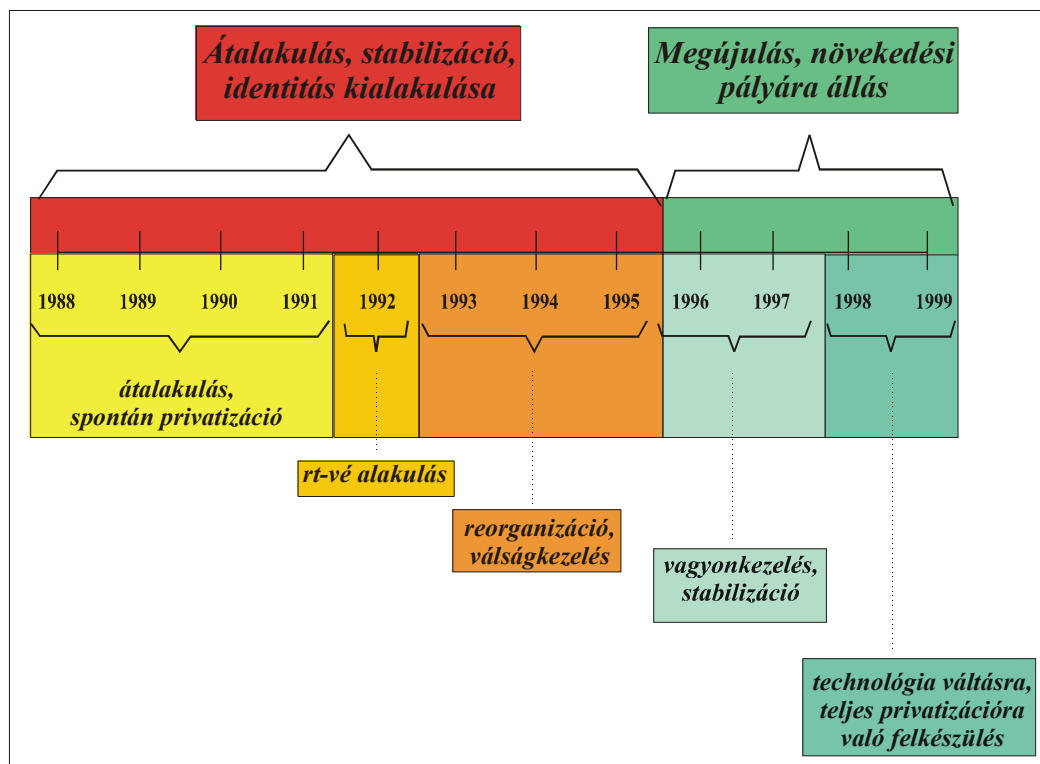
- A tőkehiány enyhítése, pénzügyi stabilitás javítása.
- Gazdálkodás hatékonyságának növelése (költségérzékenység, hitelképesség).
- A magántulajdonon alapuló piackonform szervezet és működés kialakítása.
- Valódi tulajdonosok megjelenése, kemény érdekeltségi rendszerrel.
- Új, korszerű technikák és vezetési módszerek meghonosítása a vállalatirányításban.
- Gazdasági szerkezetváltás, új üzletágak, piacok (magasabb feldolgozottsági szintű termékek).
- Munkahely megőrzés, munkahely teremtés.
- Integrálódás a nemzetközi gazdaságba (stratégiai szövetségek).

Ennek alapjait teremtette meg a vállalat, a tulajdonosi szerkezet átalakításával. Az elért eredményekről a többi esettanulmányban bőven lesz szó, most viszont az új tulajdonosi helyzetet vizsgálom tovább.

⁴⁴ Gradializmus – az apró lépések taktikája, a sokk ellentéte.

(3) **A Dunaferr privatizációs szakaszai, eseményei:** a vizsgált időszakban éppúgy követték a makrogazdasági privatizáció alakulását, mint a privatizációs célok esetében. Ennek áttekintésére készült a 16. ábra.

16. ábra: A Dunaferr privatizációs folyamatának szakaszai



Forrás: Horváth et al., 2000

Az ábrában két módon szakaszolták a vizsgált tíz évet a Dunaferr metamorfózisában. Az elsőben a vállalat vállalkozói létének, új identitásának kialakulási folyamatát, a szocialista nagyvállalati (A) működésből a piaci versenyben is prosperáló vállalatcsoporti (B) működésbe történő átmenetét jellemezték a két szakasszal. A második szakaszolással a tulajdonosi szerkezetváltást, a ráépülő stratégiai és szervezeti váltást jellemezték az időszakokra vonatkozó legfontosabb események középpontba állításával. Az első szakaszolásban az eseményeket (1988-1995) az állami vállalat lebontásával, az új korszerű piackonform szervezeti struktúra kialakításával, az új Dunaferr-es identitás megalkotásával, a szervezeti kultúraváltással és a vállalkozói menedzsment szemlélet kialakításával jellemezhetjük.

Ezt követte egy második fejlődési szakasz (1996-1999), amelyben a konszern működésének dinamikus fejlődése, a társaságsoport hosszú távú jövőjének megalapozása, a teljes privatizáció és technológiaváltás előkészítése volt a „vezérfonala” a tulajdonosi és szervezeti változásoknak.

Az első szakaszolás eseményeit a további esettanulmányokban részletesen is megvizsgálom. A jelen esettanulmány szempontjából a privatizációs folyamat eseményeinek (második szakaszolás) történéseinek, eredményeinek bemutatása azonban sokkal beszédesebb.

Átalakulás, „spontán privatizáció” (1988-1991)⁴⁵

A makrogazdaságban a rendszerváltás idején, a spontán privatizációs szakaszban a Dunaferr is egyike volt azon nagyvállalatoknak, amelyek határozott állami beavatkozás hiányában, az akkori menedzsment stratégiai elképzelései alapján próbálták kezelni a változás kényszerét, a környezeti kihívásokat.

⁴⁵ A magyarországi privatizáció kezdeti szakaszait kutató tanulmányok, publikációk egybehangzóan használták a spontán privatizáció elnevezést (pl.: Voszka Éva alapján Csáki György–Macher Ákos: A magyarországi privatizáció 10 éve (1988-1997), Privatizációs füzetek, <http://www.apvrt.hu/tortenet/privfuz4.htm>). A rendszerváltás megértéséhez, az irányítatlan változások és a fordulópontot jelentő időszak magyarázatához fontos fogalom. Ez indokolja a terjedelmesebb lábjegyzetet. „A spontán privatizáció azokra az állami vállalatokra volt érvényes, amelyek egy átgondolt előremenekülségi stratégia részeként jelentős állami vagyontömeget vittek be társaságokba, miközben a vállalati központot elkezdték átalakítani egy stratégiai vagyonekezelő funkció ellátására. A spontán privatizációt tehát azokra a majdnem teljes és részleges vállalati átalakulásokra értjük, amelyek a vállalati vagyont legalább 30 százalékát érintették, s jellemzően a belső egységek társasági átalakulásával jártak, s az állami vagyont szerkezetét is megváltoztatták (fizikai vagyontárgyak helyett értékpapírok, üzletrészek maradtak az állami vállalati központnál.)

A spontán privatizáció hatóköre voltaképpen jóval szűkebb volt, mint a vita és a szakmai-politikai vihar, amely fölkavarodott körülötte. Korabeli becslések szerint mintegy 50 állami vállalat alakult át teljes egészében társaságok halmazává – összesen 100-150 milliárd forintos vagyontömegeggyel további mintegy 50 állami vállalat szervezte társaságokba eszközvagyonának legalább harmadát – további 20-30 milliárd forint értékben.

13 állami vállalat alapított kisebb társaságokat, döntően külföldi kereskedelmi partnereikkel létrehozott vegyes vállalatot. Pl.: DUNAFERR (Dunai Vasmű), MOL (OKGT), Magyar Kábelművek, Telefongyár, Orion, stb.

Az átalakulásoknak nemcsak a tulajdonosi szerkezetre gyakorolt hatásuk volt korlátozott, a vállalati méretstruktúrát is csak felemás módon befolyásolták. A szervezeti decentralizáció, a gazdálkodó egységek számának növekedése jórészt formális maradt mindaddig, amíg a vállalati központ megtartotta tulajdonosi többségét az általa alapított rt.-kben és kft.-kben (vagy az összes részesedést egyetlen új tulajdonos vette meg).

Összességében a spontán privatizáció a rendszerváltást közvetlenül megelőző időszaknak nemcsak egyedi, de szükségszerű, az 1968. utáni magyar gazdaságirányítási-gazdálkodási rendszer sajátosságaiból keletkezett, összetett – gazdasági, szociológiai, politikai – jelensége volt, amely sokkal inkább előkészítője mintsem része volt a privatizációnak: a társasággá alakítás problémaköre, a spontán privatizáció során felszínre került jogi-gazdasági problémák jelentős része ugyanakkor végigkísérte a privatizáció egész történetét.”

(Az idézett megjegyzések, a hivatkozott privatizációs füzetekből származnak)

A Dunaferr esetében három sajátos vonás jellemezte ezt a szakaszt: (1) a fokozatosság; (2) a belső kohézió erősítésének speciális módszere; (3) az állami támogatás megszerzése az adósság fölszámolásában. Sok más hazai vállalathoz hasonlóan a Vasmű is önálló jogi személyiséggel rendelkező társaságokat hozott létre, amely alapfeltétele volt annak, hogy az egyes tevékenységekbe külső tőkét vonhassanak be. 1991 végéig összesen mintegy 1,7 milliárd forint tőke bevonás történt, amíg a Duna Vasmű társaságokba fektetett vagyona 4,5 milliárd forintra emelkedett.

Itt most csak a tárgyi/vagyoni elemek könyv szerinti értékét kell érteni. Azon vagyonértékelési ismeretek, módszerek, amelyekben új értéket kaphatott volna a tárgyhoz kapcsolódó piaci kapcsolat, szakismeret, tudás stb. még „gyerekcipőben” jártak és országos szinten is ritkán használták. Ezek a „nem tárgyi vagyonok” (ma már tudjuk mekkora értékek) szinte értékbecslés nélkül jöttek-mentek a vegyes tulajdonú társaságokba. A Dunaferr esetében erre a szakaszra vonatkozóan volt azonban egy sajátos kiinduló helyzete. Amint arról az esettanulmányokat megelőző „előzmények, intő jelek” alfejezetben említést tettem a Dunaferr-ben már a nyolcvanas évtizedben felmerült az a gondolat, hogy a belső hatékonyság növelése és a megfelelő ösztönzés kialakítása érdekében a nagyvállalat különböző egységeit nagyobb önállósággal, felelősséggel és érdekeltiséggel működtessék (A hierarchikus, funkcionális szervezetet a divizionális szervezet váltsa fel). Az évtized második felében több belső vállalkozási modellt is kidolgoztak és kipróbáltak (pl.: főmunkaidős vállalati gazdasági munkaközösség (FVGM), leányvállalatok, kisszövetkezeti modell).

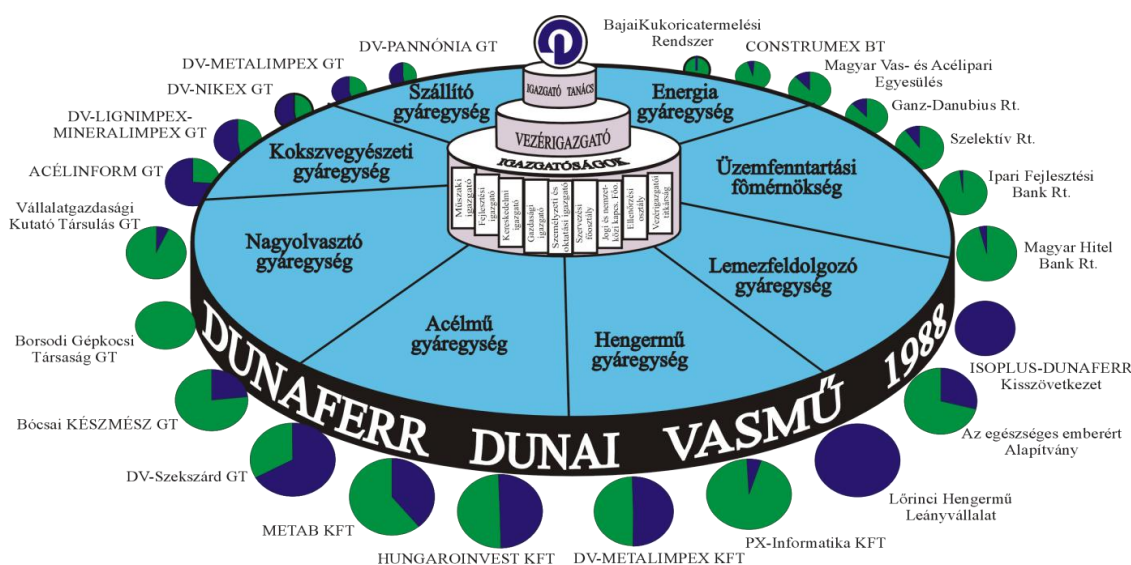
Ezek a kísérletek lokálisak voltak, nem érintették a vállalat egészét, azonban dinamizálóan hatottak a működésre. E modellek tapasztalatait hasznosította a vállalatvezetés az 1988-as gazdasági társaságokról szóló törvény megjelenését követően, amely lehetőséget teremtett az állami vállalat mellett új típusú gazdasági társaságok alapítására, a vállalkozói szemlélet megalapozására. A sajátosság tehát abban állt, hogy nem a „nulláról” kellett indulnia, a nagy átalakulási folyamat kezdetekor. A társaságok alapítása gyorsan beindult, de fokozatosan haladt előre.

A változásokhoz kapcsolódó privatizációs, vagyonkezelési akciók a következők voltak:

- Taktikai befektetések: pl.: Lágycsöves Fűtési Rendszer GT, Ganz-Danubius Hajó és Gépjármű Rt., PX Informatikai és Humán Kockázatkezelő Kft, stb.
- Saját társaságok alapítása: pl.: METAB Fémfeldolgozó Kft., METALIMPEX-DUNAFERR Külkereskedelmi Kftl, stb.

1988 év végére már 20-25 társaság kötődött ily módon a Dunaferr Dunai Vasmű nagyvállalathoz, amely egyben a tulajdonosi szerkezet átalakulásának kezdetét jelentette. A könnyebb áttekintést segíti a 17. ábra.

17. ábra: A Dunaferr Dunai Vasmű felépítése 1988



Forrás: A Dunaferr stratégiai átalakulása-előterjesztés, 1991

Az 1988 évet követően 1989-re és 1990-re is készült hasonló ábra, de a társaságok olyan gyorsan szaporodtak, hogy már zavaró volt a vállalat körüli sok kör diagram, így más ábrázolási módra tértek át (A konszern struktúra ismertetésénél ezt is láthatjuk majd. Lásd.: III. esettanulmány).

A következő szakasz meghatározó eseménye a „Nagyvállalati Központ” „Részvénytársasággá” alakítása volt. A Dunai Vasmű állami vállalatra is kötelező hatályúvá vált „A gazdálkodó szervezetek és gazdasági társaságok átalakulásáról” szóló 1989 évi XIII. törvény. Ennek megfelelően az Állami Vagyonügynökség megalapította a Dunaferr Dunai Vasmű Részvénytársaságot.

A jogrendi háttér letisztult, megszűnt az a kettőség, hogy a vállalatközpont még mindig a vállalati törvény szerint működött, miközben az irányított egységekre már a társasági törvény volt érvényes. Így a teljes vállalatcsoport a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény alapján működött. Az Rt-vé alakulást több hónapos elemző munka, tanulmányok, előterjesztések készítése, független könyvvizsgáló cég bevonásával készített részletes vagyonértékelés előzte meg. A létrehozott Dunaferr Részvénytársaság alaptőkéje 15 milliárd forint volt (1.500.000 db, 10 000 Ft címletű, névértékű részvényben testesült meg). Ezen felül nem pénzbeli betétként az ÁVÜ 12,9 milliárd forint eszközt szolgáltatott, amely tőketartalékként szerepelt (Alapító Okirat alapján).

A tulajdonosok tulajdoni részarányai a megalakuláskor (1992. július 1.): ÁVÜ 95,325%; Önkormányzatok 4,675%. Az év végére az ÁVÜ átalakítása után: Állami Vagyonkezelő Rt. 83,4%; Állami Fejlesztési Intézet 12,5%; a többin az érintett önkormányzatok osztoztak. A vállalatcsoport tulajdonosi alapszerkezete úgy állt össze, hogy az irányító központ tulajdonosai (ÁVÜ, KVI, önkormányzatok) birtokolták a részvénytársaság összes vagyonát. Így az Rt. tulajdonosaié volt a társaságokba vitt korábbi Dunai Vasműs részesedés is, amelyhez már ebben az időben is jelentős külső tőke társult. Tovább folytatódott a privatizációs folyamat, s szinte minden privatizációs technika megjelent az év során (saját társaság alapítás, üzletrész/részvény vásárlás, vegyesvállalat alapítás, tőkeemelés, követelések átváltása üzletrészekké, közös vállalat létrehozása). A Dunaferr Rt. szolgáltató/kereskedő hálózatot (centereket) hozott létre a termelő vállalatok termékeinek forgalmazására. Ezzel kialakult egy új tulajdonosi hálózat (amelyet a 18. ábra szemléltet) és fellazult az a merev hierarchikus rendszer, amely eddig gúzsba kötötte a vállalatvezetés kezét, és a vállalati határok elmosódása vette kezdetét. A privatizációs folyamat lendületes fázisait követte egy kritikus, válságos szakasz, amelyet a 16. ábrán **reorganizációs válságkezelésként** (1993-1995) határoztam meg.

1993-ban több külső negatív tényező együttesen érintette a társaságcsoport gazdálkodását. Az elhúzódó acélipari recesszió mellett jelentős veszteséget okozott a Jugoszlávia ellen bejelentett ENSZ embargó. A kiszállítások kényszerű korlátozása miatt a tervezett export bevétel elmaradása, az új szállítási mód plusz költségei, komoly likviditási problémát idézett elő, amely válságkezelési program bevezetését tette szükségessé (Az elszenvedett kár mintegy 3 milliárd forint volt a vállalat vezetése szerint).

A menedzsment reorganizációs tervet dolgozott ki a „túlélés” érdekében. A szervezeti, működési rendszer kialakításáról a hangsúly áttevődött a már létező szervezet korszerűsítésére, a működési folyamatok racionalizálására. A célkitűzések középpontjába a privatizációval és additív tőkebevonással jelentkező szervezeti folyamatok kezelése állt. A reorganizációs terv akcióinak végrehajtása sikeresnek bizonyult, melynek eredményeként a vállalat stabilizálta működését, és korábban felhalmozott adósságai egy részét is képes volt törleszteni. Az eredményekhez a kedvező környezeti feltétele – a belföldi piaci kereslet bővülése, adósság konszolidáció, stb. – is hozzájárultak, de a döntő momentumot az átgondolt, a stratégiai célokat megvalósító vállalati magatartás jelentette.

1993-95 időintervallumban, a reorganizáció és a válságkezelés időszakában a tulajdonosi célok között háttérbe szorult a korábban hangsúlyos privatizációs és előtérbe került a tartósan rentábilis működés vagyongazdálkodási, pénzügyi, szervezeti, stb. feltételeinek a biztosítása.

A reorganizációs időszakban a szükséges fejlesztések finanszírozási feltételeinek biztosítására a társaságcsoport jelentős külső tőkét vont be. 1993. végén névértéken 3,5 milliárd forintot jelentett, ami duplája az 1992-ben bevont tőkeértéknek.

Ezekben a nehéz időkben is kitartott a felsővezetés azon elhatározása mellett, hogy a társaságcsoportot egyben tartják, a külföldi tanácsadók javaslata ellenére is, akik szerint az egyedüli megoldás ebben a helyzetben a nyereséges cégek eladása lett volna, hogy ebből javítsák fel a veszteségeseket. Az elszántságukat tükrözte az is, hogy nem engedték, hogy a cégek csődöt jelentsenek, hanem a vállalatcsoport nyereséges társaságaitól csoportosítottak át eszközöket, annak érdekében, hogy mindenki talpon maradhasson. Úgy gondolták, hogy a társaság csak úgy lehet erős, ha semmit nem adnak el, nem leépítenek, hanem munkát hoznak a régióba, tevékenységi kört bővítenek, s nem a munkanélküliséget növelik.

A tulajdonosi szerkezetváltási folyamat sokat vitatott szakasza a **vagyonkezelés, és stabilizáció** (1996-1997). 1996-os esztendőre a Dunaferr tulajdonosi szerkezetváltása és privatizációja stabil, kiegyensúlyozott működést eredményezett. A megelőző átalakulási évek kritikus szakaszain is túljutva olyan vezetés irányítási tapasztalatokat gyűjtött a menedzsment, amelyből kiindulva megfelelő ajánlást tudott tenni a tulajdonosok számára a vállalatcsoport további privatizációjára, működtetésére.

Az ajánlatban bemutatták, hogy az eddigi külföldi szakmai befektetők milyen bizonytalan és kétes eredményeket képesek produkálni a megszerzett vagyonnal és milyen működési és regionális feszültségeket okoznak sajátos érdekeltségeikkel. Ismerte az ágazat nemzeti és nemzetközi helyzetét, sajátosságait, a menedzsment biztos volt abban, hogy az ún. „egészben történő privatizáció” nem jelentet volna mást, mint a Dunaferr által birtokolt piaci szegmensek megszerzését, és mint konkurencia beolvasztását. Egy ilyen privatizáció abban a helyzetben ezeket tett volna munkanélkülivé és az addigi erőfeszítések hiábavalókká váltak volna. Elrettentő példaként lebegett szemük előtt a Diósgyőr, Ózd, Csepel, Ganz-Mávag, stb. privatizációja.

A Dunaferr vezetése már az átalakulás időszakában (1988-92) stratégiai alapelvként követte azt a gyakorlatot, hogy új munkahelyeket, új műhelyeket, fejlett technológiát és egyre nagyobb szakmai tudást igénylő vállalkozásokat teremt annak érdekében, hogy ne a létszámot kelljen lecsökkenteni az akkori eszköz- és forrásrendszerhez, hanem a munkaerő foglalkoztatásának racionalizálásához vonjon be erőforrásokat.

Az egyben történő eladás egyszeri privatizációs bevételt jelentett volna az állam számára, ami bizonyára a központi költségvetésnek hasznára vált volna, sőt az akkori kormány és vagyonkezelő szervezet egyszer és mindenkorra megszabadult volna a Dunai Vasmű privatizációs procedúráitól, hosszú távú beavatkozásoktól. Ugyanakkor ezzel a lépéssel felvállalt volna olyan regionális feszültségeket, mint amelyeket évek óta a borsodi térségben is cipel magával és minden áldozat ellenére képtelen megszabadulni a környék gondjaitól. Ezért a vagyonkezelési szerződés sokkal nagyobb biztonságot jelentett annak a megkezdett tulajdonosi szerkezet átalakulási folyamatnak a végig viteléhez, amelyet mintegy hat-nyolc éve szisztematikusan végig menedzselt a vállalat vezetése, és előre megtervezett kb. öt-tíz évre, amelynek eredményeképpen az állam továbbra is hozzájutott jelentős költségvetési befizetésekhez, privatizációs bevételhez, annak kockázata nélkül, hogy újabb megoldatlan regionális foglalkoztatási katasztrófát kellett volna elszenvednie.

Az ÁPV Rt. igazgatósága 1996. június 5-én tekintette át a Dunaferr Rt. és a társaságcsoport vagyonkezelési és privatizációs helyzetét. Úgy értékelték, hogy a tulajdonváltás az ezredforduló után esedékes.

Amíg ez az időszak elérkezik gondoskodni kell a stratégiai jelentőségű vállalatcsoport hosszú távú működéséről, az acélipari technológiaváltáshoz szükséges fejlesztési források megteremtéséről. Mindezek mérlegelése után határoztak a középtávú vagyongazdálkodásról, amelyre nyílt egyfordulós nemzetközi pályázatot hirdettek.

A pályázat kiírás hírére a Dunaferr Rt. akkor menedzsmentjéből alakult vagyongazdálkodó társaság (Acél XXI. Kft.) is beadta pályázatát, amelyben arra tettek ígéretet, hogy megőrzik a magyar acélipar legfőbb értékeit, a társaságcsoporthoz és a régió munkaerő-elirtó képességét. Bemutatták, hogy eddig mit tettek annak érdekében, hogy:

- a Dunaferr jól hangzó márkanev legyen a piacon, s az ország egyik legnagyobb termelő és exportáló gazdasági társaságává fejlődjön,
- sikeresen illeszkedjen be a világgazdaság globalizációjába, az acélipari integrációkba, a makrogazdasági piacosodási tulajdonváltási folyamatba, az ipari fejlődést meghatározó acéltermékek technológiai, technikai korszerűsítésébe, a jövő évszázad acélgyártásának megalapozásába.

Az ÁPV Rt. igazgatóságának 1996. szeptember 4-i ülésén eredményesnek nyilvánította a Dunaferr Rt. vagyongazdálkodási pályázatát, amelynek nyertese az Acél XXI. Kft. lett.

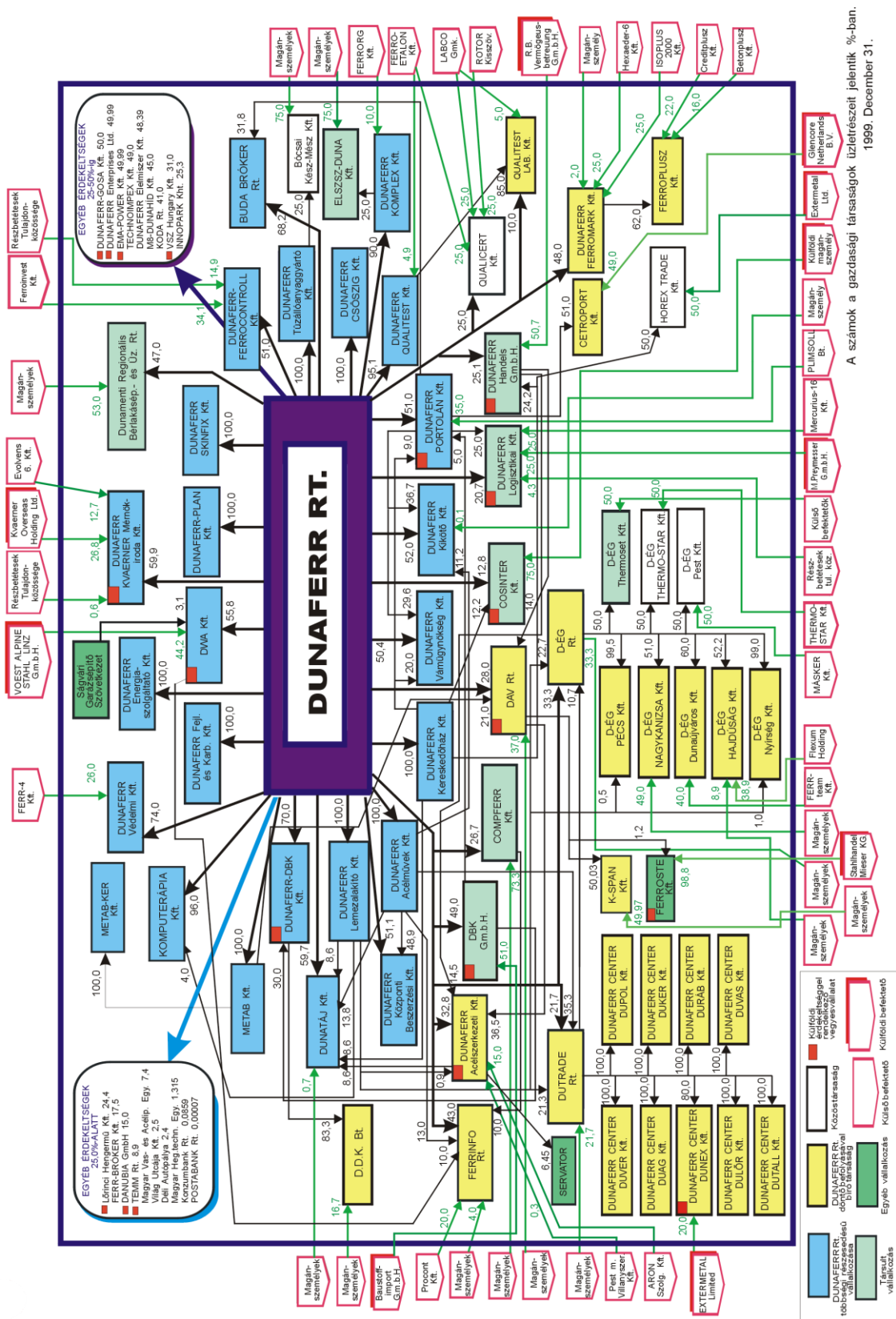
Végül az utolsó szakaszban 1998-1999 már a technológiaváltásra, a teljes privatizációra való felkészülésre fókuszáltak. A hazai vaskohászati vertikumok (Ózd, Diósgyőr) nem túl sikeres privatizációját látva mind a menedzsment, mind a tulajdonos úgy látta helyesnek, ha a társaságcsoporthoz teljes privatizációját egy hosszú távú fejlesztési koncepcióval megalapozva indítják el. Amennyiben a társaságokat megfelelően felkészítik a korszerűbb technológia bevezetésére, akkor olyan befektetők jelentkezését teszi lehetővé, akiknek hosszú távon is érdekük a jelenlegi alaptevékenység megőrzése, működtetése. A hosszú távon gondolkodó és érdekelt szakmai befektetők megtalálása a vállalatcsoportnál dolgozó közel tízezer embernek és a térségnek is alapvető érdeke volt.

A jövő Dunaferr-e az egyre inkább globalizálódó versenyben nem létezhetett előnyösen megválasztott stratégiai szövetségesek nélkül. Ezen stratégiai szövetségek kialakítására a legtartósabb módszer kétségkívül a közösen tulajdonolt gazdasági társaságok létrehozása, működtetése. A Dunaferr nagyot lépett előre ebbe az irányba akkor, amikor 1988-ban megalapította az első vegyesvállalatot.

Az egyre erősödő vállalkozások arra is alkalmasakká váltak, hogy az egybe privatizálás sikertelensége esetén 15-20 középvállalatként és több tucat kisvállalatként tovább élhessen, és – ugyanúgy, mint ha egyben lenne – jelentős munkaerő foglalkoztató és térségformáló maradjon. A szinergikus erőt a teljeskörű piaci koordináció és versenyképesség biztosítaná.

(4) A tulajdonosi háló bemutatása: A tulajdonosi szerkezet átalakulásának tíz éves folyamatában intenzív privatizációs tevékenység folyt. A különböző privatizációs technikákkal évről évre bővült a valódi tulajdonosi kör, széleskörű tulajdonosi kapcsolatok keletkeztek. Ezeket a tulajdonosi összefüggéseket mutatja a 18. ábra. Ilyen ábra minden privatizációs szakaszra készült, az alábbi ábra a teljes folyamat végére kialakult állapotot mutatja.

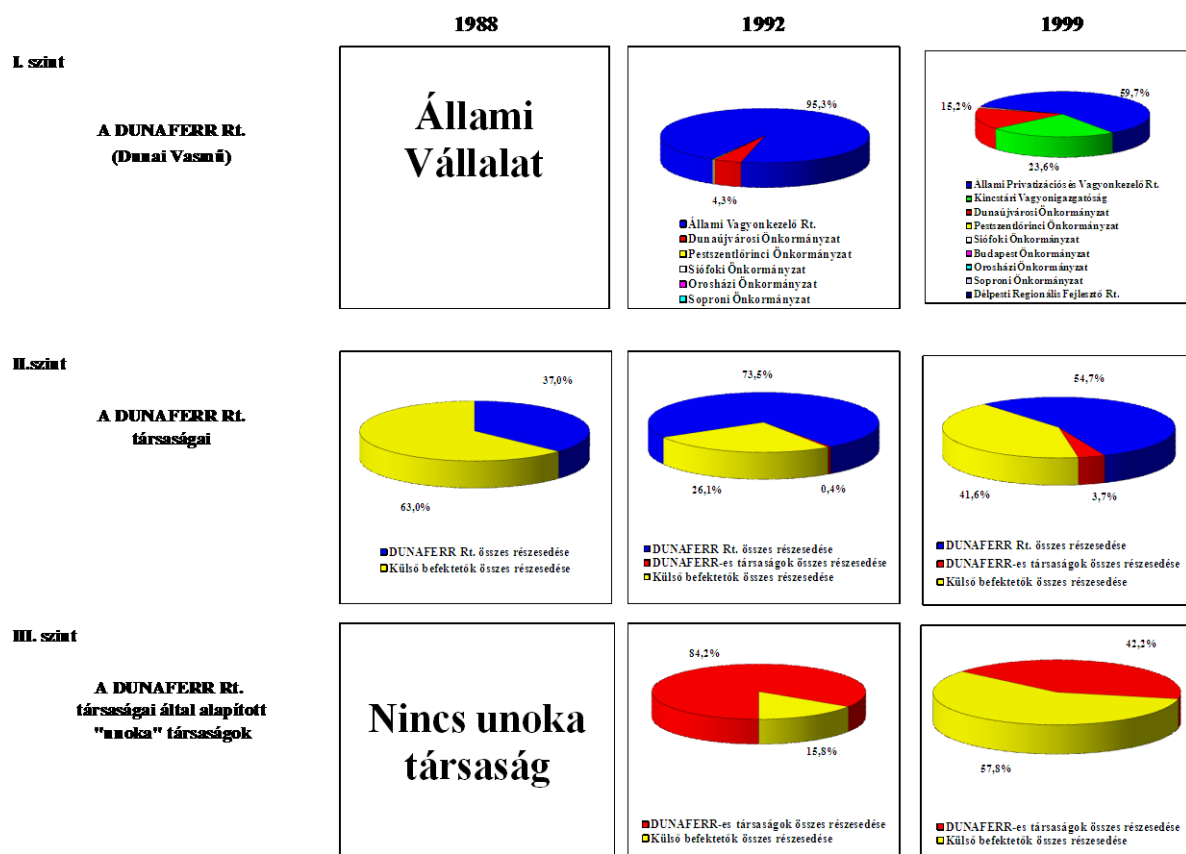
18. ábra: A Dunafer Rt. társaságai és azok további érdekeltségeinek tulajdonosi hálóját



Forrás: Dunafer társaságok beszámolóit (2000) alapján saját szerkesztés

Az ábra csak első ránézésre tűnik bonyolultnak. A jelölések kiválóan eligazítanak bennünket a Dunaferr társaságcsoporthoz tartozó társaságokról (a vastagított kereten belüliek) és a külső befektetőkről (a peremrészben mintegy 49 befektető) a külföldi befektetőkről (12 vegyesvállalat). Azt is mutatja az ábra, hogy milyen módon mosódik el a vállalati határ, s milyen összetartó ereje van a tulajdonosi szerkezetnek a szinergia biztosításában. A Dunaferr Rt, mint központi irányító társaság továbbra is állami tulajdonban van, privatizációja még nem történt meg. Az Rt. tulajdonú társaságok esetében már a kezdeteknél valódi privatizáció folyt, valódi tulajdonosokkal, több esetben külföldi vállalkozókkal, vállalatokkal. Az irányított társaságokban már valódi vállalkozói tulajdonnal találkozunk. A következő ábrában az állami vállalat tíz éves tulajdonosi szerkezetváltozását követhetjük nyomon.

19. ábra: A Dunaferr Rt. és társaságcsoportjának tőkeszerkezeti változása 1988-1999

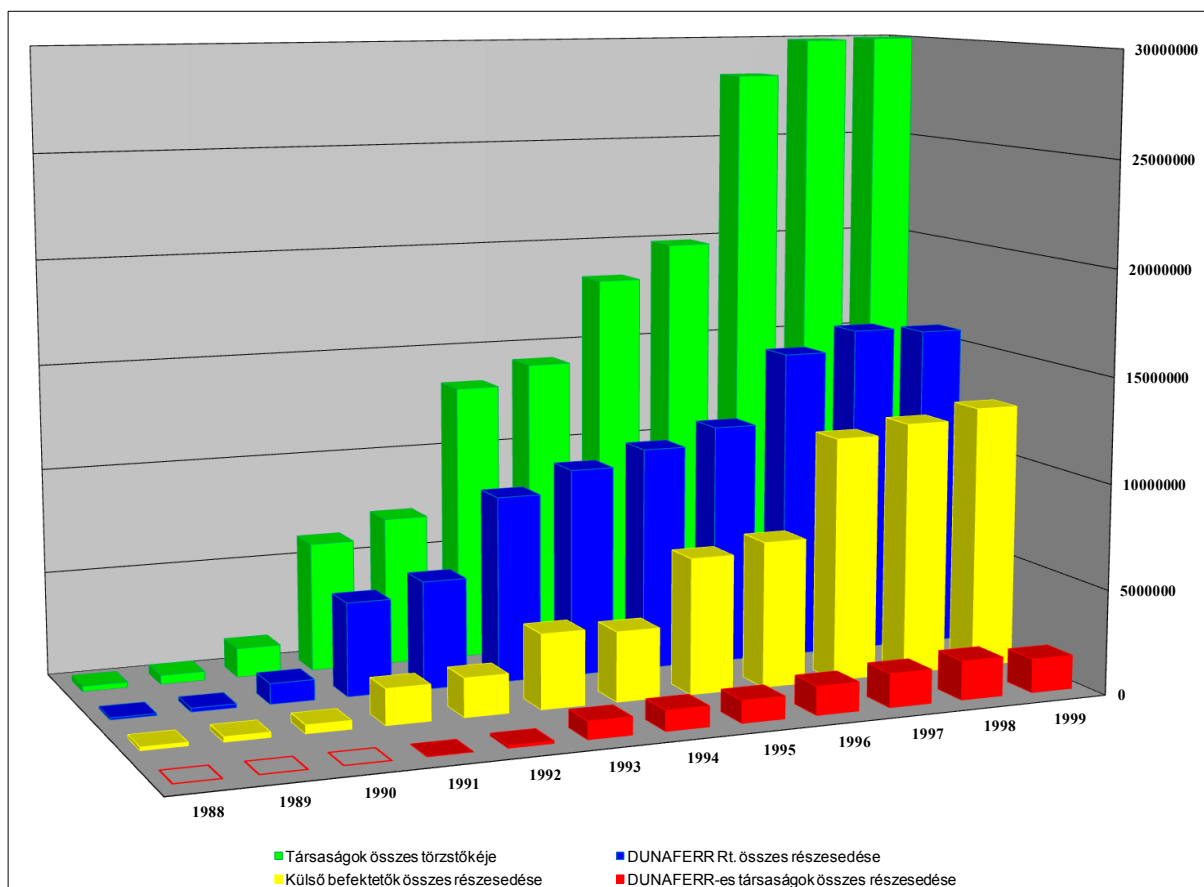


Forrás: Saját szerkesztés a társasági dokumentumok alapján

(5) A tulajdonosi szerkezetváltás 10 éves történetének eredményei, értékelése

A Dunai Vasmű állami vállalatból a magántulajdonra épülő, piacvezérelt, versenyképes vállalkozásokra való metamorfózisának küzdelmes, tanulságokkal teli történetét kísérhettük eddig figyelemmel. Az elért eredményekről a 20. ábra tájékoztat bennünket. Az ábrán négy oszlopsort látunk. Az első a Dunaferr Rt. érdekeltiségébe tartozó társaságok összes törzstőkéjét mutatja, amely az Rt. által bevitt részesedésből és a külső tőke együttes összegéből tevődik ki. 1999-re elérte a 30 milliárd forintot. A következő oszlopsor a Dunaferr Rt. társaságokba vitt részesedéseket ábrázolja. A harmadik oszlopsor a legjelentősebb, mert ez mutatja a társaságcsoportba bevont tőke nagyságát és az Rt. részesedéshez viszonyított arányát, amely a magántulajdoni hányadot is láthatóvá teszi. A negyedik oszlop a Dunaferr társaságok további (unoka társaságok, III. szint) befektetéseit mutatja. Az Rt. számára ezek már közvetett befektetések.

20. ábra: A Dunaferr Rt. társaságainak tőkeszerkezeti változásai 1988-1999 (Ft)



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán feltáruló tények világosan bizonyítják, hogy az Rt. kihelyezései mellett a tőkeszerkezet másik fő finanszírozója a külső befektetők voltak. 1988-ban mindössze 166 millió forint külső tőke volt jelen a Társaságcsoportban, míg 1999-ben 12,6 milliárd forint. Mindez mutatja azt a tendenciát, hogy a Dunaferr Rt. kezdetben meglévő 70%-os részesedése a teljes törzstőke állományból fokozatosan 50%-ra mérséklődött. Ezzel párhuzamosan a külső tőke aránya elérte és meghaladta a 40%-ot (a fennmaradó néhány százalék a keresttulajdoni arányt jelenti). Könnyen belátható, hogy ennek hiányában a vállalatcsoport finanszírozhatatlan lett volna.

Összességében a legfontosabb, hogy 1988 és 1999 között a Dunaferr vállalatcsoport törzstőke állománya folyamatosan növekedett. A növekedésnek három csúcsidőszaka egyértelműen azonosítható. 1991., 1993. és 1997. Ezek közelítőleg egybevágnak a 16. ábrán bemutatott beavatkozási szakaszokkal.

Az esettanulmányok sorrendjének meghatározásakor bennem is felmerült az a dilemma, hogy a tulajdonosi szerkezetváltozással együtt járó struktúra és szervezeti változást vagy a stratégiai szemlélet kialakulását elemezzem előbb. A klasszikus szakirodalmi megközelítésben a szervezet a stratégia megvalósításának eszköze, így a stratégiához kell illeszteni a szervezetet és a működést. Az utóbbi időben azonban egyre gyakoribb azon álláspont, miszerint a „nyúl nem csinál rókastratégiát”, azaz esetünkben az induló állapotban lévő szocialista nagyvállalat nem fog magántulajdonra épülő, a piaci versenyben vállalkozói identitással működő társaságcsoporthi stratégiát készíteni. Egy részt nem tud, más részt nem is akar. Mindezek figyelembevételével maradok a klasszikus megközelítésnél és a következő esettanulmány a Dunaferr stratégiai szemléletének kialakulásáról és az egyes stratégiák menedzselésének folyamatairól szól.

Az I. esettanulmányban azonosított dinamikus szervezeti képesség-mintázatok és viszonyuk a hipotézisekhez

- **Az állami újraelosztásból származó források** a rendszerváltás eredményeként néhány éven belül ez elapadt. Az eszközállomány és az adósság elengedés részvény formájában a vállalatnál maradt. A Dunaferr egyik nagy sikere a befektetők bekapcsolása, a kieső állami finanszírozás pótlása volt. **Az új tulajdonosok** jelentős források mellett szakmai, piaci és vállalati kultúrát is hoztak magukkal (*Tanulási és Integrálási képesség – H-3*)

-
- Az állami vállalatok közül a Dunaferr volt az éltanuló, aki a külső ingerek hatására (állami támogatás megvonás, központi ellátás megszűnése, szubvenciók eltörlése) időveszteség 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 érzékelték és azonnal reagáltak

(Érzékelési képesség – H-1)

- A szervezeten belüli érzékelések (ingerek) jól működtek, de az átalakulási szakasz (10 év) nem hozta meg azt a tulajdonosi szemléletet amittől 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 – H-1)***
- Az új tulajdonosi szerkezet kényszerű kialakítása új szervezeti konfigurációt erőltetett a menedzsmentre. Amint azt a 18. ábrán is láthattuk, rendkívül bonyolult, nagy koordinációs igényvel működtethető új struktúra jött létre, amely a korábbi rutinokkal kezelhetetlenné vált. Új rend kialakítására és megtanulására szorította a szervezeti szereplőket ***(Koordinálási képesség – H-3)***

5.2 A stratégiai szemlélet kialakulása (II. esettanulmány)

A stratégiai szemlélet kialakulásának kezdete

A Dunaferri stratégiai látásmódjának megjelenéséről, a Dunaferri stratégiai igazgatójával készült interjú alapján tájékozódtam. Elmondta, hogy: „amikor első ízben felvettem (akkor még mint szervezési igazgató) a vezérigazgatónak a Dunaferri átalakulásának stratégiai szemléletű tervének szükségességét, a következő választ kaptam: „az meg minek kell, hiszen a gazdasági igazgató ezen a héten küldte el a Minisztériumba a vállalat ötéves tervét.” Ekkor már 1988-at írtunk. Rá kellett jönnöm, – folytatta – hogy ilyen óriási tudásdeficittel nem lehet az átalakulási folyamatot elindítani. Taktikát változtattunk, és olyan új az addig megszokott tanfolyamoktól eltérő felkészítést, képzést szerveztünk, amelyben az új gazdaságpolitikai rendszer legfőbb szakmai alapjait sajátíthatjuk el.” Kiválasztottak 40 olyan felső és középszintű vezetőt (minden szakmai területről), akik megfelelő elszántsággal és felsőszintű végzettséggel rendelkeztek, és önként vállalták a felkészülés terheit. A kurzus 6 hónapig tartott, amelyben minden héten három napos intenzív felkészülés zajlott. A féléves felkészülés tematikájának kidolgozását, levezénylését Chikán Attila és munkatársai végezték. A tanfolyam záró dolgozattal és végzést igazoló oklevéllel zárult. Meg volt tehát a „csapat”, amely neki is látott az első Dunaferri stratégia, az „átalakulási” stratégia kidolgozásának. Az első stratégia készítésének folyamán a Vasmű vezérkara megértette és elismerte, hogy a stratégiai nem azonos, nem egyenlő az addig jól ismert 5 éves tervvel.⁴⁶

Jól érzékeltette az átalakulási stratégia körüli állapotokat és hangulatot az akkori vezérigazgató kijelentése: „Nagyon jó az előterjesztés és az ajánlásokkal is egyetérték, én is úgy gondolom, csak azt a szót, hogy „stratégia” vegyétek ki belőle, mert azt nem értem.” Ott tartottak, hogy maga a fogalom akkor még idegesítette az embereket, mivel számukra ez ismeretlen volt. „Arra kértek bennünket, – folytatja a stratégiai igazgató – hogy fordítsuk le magyarra a kifejezést. A szakirodalom azóta is ezt a kifejezést használja, ma már minden gazdasági szereplő tudja, hogy mi a stratégia lényege, és mire való.

⁴⁶ Amely, mint köztudott központi, politikai döntésekre épülő – törvénybe iktatott – részletes útmutatás, gyakorlatilag parancs volt arra, hogy a vállalat az öt évben mit, milyen mennyiségben gyártson és hova szállítson.

A tanulási fázis másik nagy ötlete volt, hogy a többi magyar nagyvállalat – akik már átestek a stratégiai átalakuláson (Medicor, Budaflax, Rába) – vezetőit, szakembereit meghívták, s több napon keresztül hallgatták tapasztalataikat, kikérték tanácsaikat.

Az ágazatban történt privatizációk – Diósgyőri Acélmű, Ózdi Acélmű – nem voltak túl biztatóak, ám ebből is tanultak a Dunaferr vezetői. Az előzetes felkészülés, a tapasztalatok feldolgozása már elegendő alapnak bizonyult a vállalat stratégiai szemléletű átalakításához, menedzseléséhez. Véleményem szerint a belföldi cégek felkeresése nagyon jó döntés volt, hiszen nemcsak elérhető, ismert hazai szakértőkkel, közgazdászokkal vették fel a kapcsolatot és dolgoztak velük együtt, hanem a hazai gyakorlati tapasztalatokat is összegyűjtötték. Ebben a helyzetben külföldi, pontosabban nyugat-európai acélipari cégek tapasztalatait csak igen korlátozottan tudták volna igénybe venni az egészen más társadalmi és gazdasági rendszer meghatározta körülmények miatt. Az akkor szocialista országok, hasonló profilú vállalatai pedig akkor még nem rendelkeztek ilyen jellegű tapasztalatokkal. A stratégiai szemlélet és irányítás kibontakozását nehezítette a stratégiai tervezés elméleti-módszertani zavarossága is.⁴⁷ A stratégiai tervezés oktatása még az egyetemeken is gyerekcipőben járt. Ezt azzal korrigálta a menedzsment, hogy minden stratégia elkészítéséhez – a módszertani homogenitás és megbízhatóság érdekében – külső, „elfogulatlan” szakértőket, tanácsadókat vett igénybe.

A Dunaferr stratégiáira a két irányzat (mérnöki, intuitív) együttes, vegyes kompromisszumos alkalmazása volt jellemző. Erre a stratégiák ismertetésekor még visszatérek. Most vegyük górcső alá a vizsgálat időszak (1988-99) stratégiáit.

A Dunaferr stratégiáinak ismertetése

A tulajdonosi szerkezetváltás folyamatában megismert szakaszok (16. ábra) egy-egy kiemelkedően fontos és meghatározó történéshez, eseményhez kapcsolódnak. A stratégiai paradigmaváltások és tervek az egyes szakaszok – a működésre gyakorolt – hatásainak tapasztalatára épülve, az új kihívásokat előre érzékelve készültek el.

⁴⁷ A különböző elméleti stratégiai megközelítések Magyarországon is beazonosíthatóak. Az egyik iskola képviselői a stratégiai tervezést elsősorban mérnöki munkának tekintik. A jelenből következtetnek a jövőbe az adatok kivetítésével, extrapolációjával. A másik szemlélet szerint a stratégiai tervezés intuitív módon történik, mégpedig úgy, hogy a várható eseményeket veszik sorra és alapvetően a jövőbeli célokból következtetnek vissza a jelenbe, azt vizsgálva, hogy e célok eléréséhez mire van szüksége a vállalkozásnak a jelenben. Mindez azért lényeges, mert a Dunaferr-nél többször összetalálkozott e két nézet, amikor a vállalat vezetői ismert, külső szakértőket hívtak tanácsadás céljából.

A vizsgált tíz éves periódusban négy – különböző típusú – stratégiai tervet készítettek: (1) átalakulási; (2) válságkezelési; (3) stabilizációs; (4) növekedési. Jellemző módon mutatva a gyakori változások igényét és kényszerét mindegyik stratégia alapjaiban más céllal készült, így jellegük is különbözött. A továbbiakban vizsgáljuk meg közelebbről is a négy stratégiai tervet egyenként, és egymáshoz viszonyítva is.

(1) Átalakulási stratégia

Az első stratégia 1991-ben készült el, amelynek a vállalat stratégiai átalakítása volt a célja, tehát átalakulási és illeszkedési stratégiának lehet nevezni. A makroszintű rendszerváltás első éveiben (1988-1990) a Dunaferr Dunai Vasműben is megkezdődött a nagyobb arányú vállalati átszervezés, amelynek célja az volt, hogy a Dunai Vasmű önálló gazdasági társaságok rendszerévé váljon. Ennek okairól, magyarázatairól az előbbi alfejezetben tájékozódhattunk. Ez tulajdonképpen arra irányult, hogy a szocialista állami nagyvállalat piackonform, költségérzékeny, versenyképes modern vállalattá alakuljon át úgy, hogy profilja nem változik, továbbra is az acéliparban működik. Stratégiai szempontból fontos kiinduló pont volt, hogy a megváltozott külső és belső környezethez való illeszkedést az előremeneküléssel oldják meg. Ebben az időszakban más vállalatok is a profiluk bővítésében, a „többlábon állásban” látták a helyzet megoldásának egyik kulcsát. Tudatában voltak, hogy a Vasmű a régió legjelentősebb munkahelye és közvetlenül tízezer, közvetve százezer ember megélhetése függött (ez még ma is így van) a vállalati határokon belüli viszonyoktól.

Mindezeket a törekvéseket a vállalat küldetési nyilatkozatában is megtalálhatjuk: „Vállalatunk folyamatosan fejlődve, töltsön be meghatározó pozíciót a magyar gazdaságban és játsszon vezető szerepet a hazai feldolgozóipar szállítójaként az acéltermékek piacán. A minőséget és a vállalati hosszú távú pénzügyi stabilitást szem előtt tartva fejlessze a hengerelt áru profilt, növelje a tovább-feldolgozott acélipari termékek gyártásának részarányát. Használja ki a magasabb jövedelmezőségű ágazatokba, üzleti területekre való behatolás lehetőségeit is.

Biztosítsa termékei és szolgáltatásai piacát a húzóágazatok és a fogyasztó közeli termékek irányába elmozduló vállalkozási politikával. Eredményes működésével szolgálja a tulajdonosok érdekét, és teremtsen biztos jövőt dolgozóinak” (Dunaferr stratégiája, 1991).

A küldetés érzékelteti a vállalat felelősségvállalását és elfogadott szerepvállalását a régióban, valamint a magyar iparban. Megjelenik a modern vállalat filozófiája is, amely a sikert – és ezen keresztül a nyereséget – a hatékony, versenyképes, fogyasztóközpontú tevékenységével kívánja elérni, amely a cég egyik legfontosabb belső érintettjeit, a tulajdonosok érdekeit is szolgálja.

Az 1991-ben megfogalmazott stratégia főbb pontjai a következők voltak:

- Diverzifikáció: a társaságcsoporthoz működési profiljának kiterjesztése a továbbfeldolgozott acélipari termékek irányában, valamint a magasabb jövedelmezőségű ágazatokba való behatolás.
- Vezető szerep elérése a hazai acéltermékek piacán.
- Pénzügyi stabilitás, likviditás megteremtése.
- Dolgozók jövőjének megteremtése, regionális felelősségérzet.
- Tőkebevonás lehetőségének megteremtése (ezt szolgálta a társaságok megalapítása is), az irányíthatóság, kézben-tarthatóság megőrzésével.

A fentiekben megfogalmazott célok a makro- és mikro környezetnek megfelelőek voltak. Segítette ennek kialakítását a szakma vezető közgazdászainak bevonása is. Az első stratégia szakértői és segítői voltak: Dr. Mészáros Tamás, Salamonné Dr. Huszty Anna, Dr. Chikán Attila, és Dr. Balaton Károly.

(2) Válságkezelési stratégia

A második stratégia (amely lényegében egy reorganizációs terv volt) 1994-ben nyerte el végleges változatát, amelynek egyértelműen a válságkezelés és az átszervezés volt a célja. A válságnak két alapvető oka volt. Az egyik a Milosevics vezette Kis-Jugoszláviát sújtó embargó. Ennek következtében a Vasmű egy ideig nem szállíthatott a Dunán, ami a leggyakoribb és a legolcsóbb szállítási módot jelentette a vállalat számára. Következésképpen a vállalat teljes szállítási rendszerét át kellett állítani a vízi szállításról vasútra. Ez az időszak megközelítőleg másfél évig tartott, amikor újra hatalmas átszervezéssel visszaálltak a vízi útvonalra. Természetesen ez nem ment zökkenőmentesen, mivel a vasút nehezen akart megválni a megnövekedett jelentőségű partner által garantált többletforgalomtól.

A válság másik előzménye a magyar Parlament azon döntése volt, amely szerint a továbbiakban acélipari cégnek nem nyújt állami segítséget. Mivel ebben az időszakban, ezen a területen már csak a Dunaferr Dunai Vasmű működött, egyértelmű volt, hogy ki a rendelkezés címzettje.

További intézkedés volt, hogy „szanálással” megszüntették a Vasmű állami tartozását (ez a Kokszoló beruházásának 11 milliárd forintos összegéből még hátralevő 4-5 milliárd forintnyi részt foglalt magában, amit végül részvényértékben számítottak be, hogy ne terhelje ez az adósság a vállalatot).

E konstrukción kívül az állam utoljára még adott 2 éves vámbefizetési haladékot. Ennek az volt az előzménye, hogy a KGST országok egymás közötti vámmentes kereskedelmének rendszere után minden tonnányi terméket vám terhelt, ami komoly anyagi terhet okozott a Vasműnek, hiszen a plusz kiadás mellett nem számolhattak többletbevétellel.

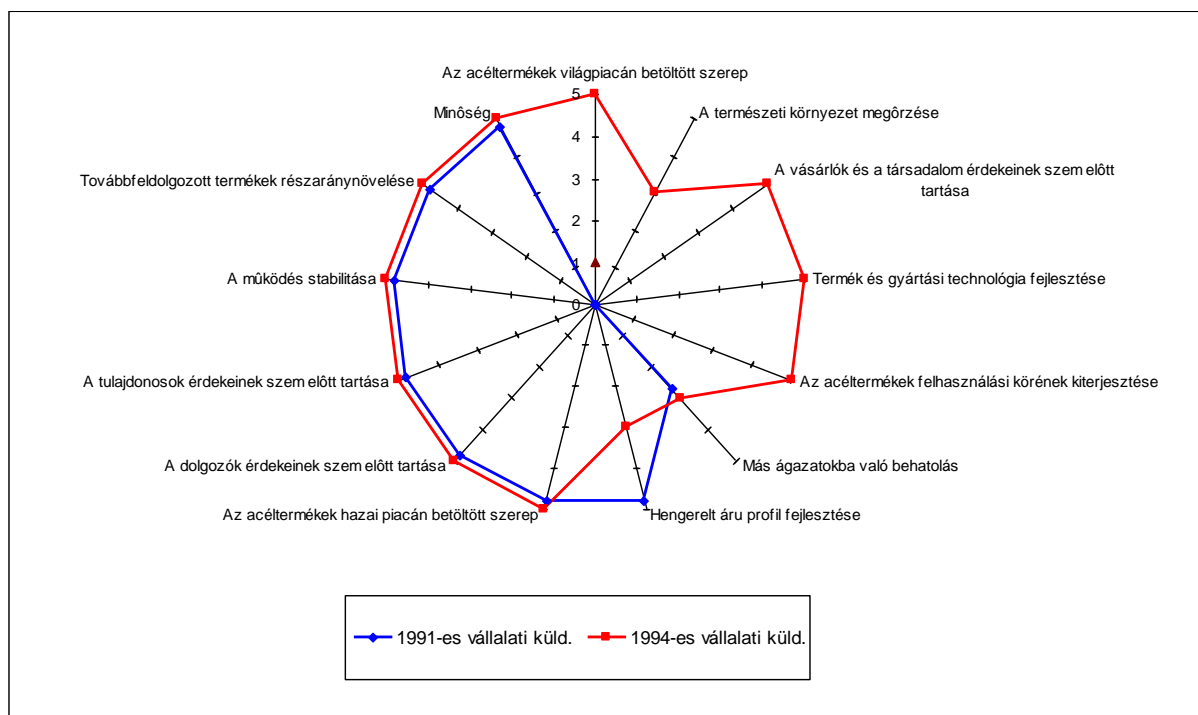
E stratégiakészítés folyamán 1992-ben vált a Dunaferr Dunai Vasmű részvénytársasággá, ami abban az időben hatalmas feladatot jelentett a vezetőség számára, mivel addig még senki sem vezetett ilyen típusú társaságot. Az 1988-ban megszületett új törvény a gazdasági társaságokkal kapcsolatban igen általános kereteket határozott meg, azonban törvényes tartalommal való megtöltése az érintett vállalatok feladata volt, amelyekben nem tudtak közvetlen előzményekre támaszkodni.

A részvénytársasági forma felvétele szintén követte az új jogszabályi és a gazdasági elvárásokat. Mindez illeszkedett a felmerülő kihívások megválaszolása érdekében indított válság-, és reorganizációs stratégia szemléletéhez, célrendszeréhez.

A stratégia reorganizációs részének elkészítése további komoly nehézséget okozott, mivel nem nagyon lehetett korábbi reorganizációs példákra támaszkodni. A bankok konszolidációja mutatott némi hasonlóságot a Vasmű előtt álló feladatokkal, ám kérdés volt, hogy ez a tapasztalat felhasználható-e, és ha igen milyen mértékben alkalmazható egy termelő vállalat esetében. A pénzügyi átszervezéshez valóban jól fel lehetett használni a banki konszolidációs programot, de a termelési folyamatokra és a teljes vállalati működésre már nehezen volt értelmezhető. Ebben a szituációban ismét külső szakértőkhöz fordultak. Egy Európai Unió előcsatlakozási program, a Phare keretében két szakértő jött a Dunaferr-hez. Boods úr Nagy-Britanniából, aki részt vett a British Steel átalakításában is, valamint Verkampf úr Németországból, aki a konszernnek specialistája volt. Ez a kritikus és egyben kísérleti időszak – vagyis a túlélési stratégia alkalmazása – eltartott 1995-ig.

Az első és második stratégia környezeti feltételei és irányultságai jelentősen eltértek egymástól. Természetes következmény volt, hogy a küldetés meghatározásában is eltértek egymástól. A második stratégiai küldetésben már megjelentek olyan szándékok, mint például az acéltermékek világpiacán betöltött szerep; a vásárlók érdekei; technológia fejlesztés; felhasználási kör bővítés; más ágazatokba való behatolás. Jól érzékelteti ezen elmozdulásokat a 21. ábra.

21. ábra: A Dunafer Rt. vállalati küldetésének 1991 és 1994 közötti hangsúly eltolódásai



Forrás: Dunafer stratégija 1991, 1994 alapján saját szerkesztés

(3) Stabilizációs stratégia

A harmadik stratégiát 1995-ben fogadták el. 1994-ben az adósság konszolidáció fejében úgynevezett „stabilizációs” stratégiát kellett kialakítani. A vezetőség általában nem volt tisztában azzal, hogy mit akar a tulajdonos, azaz az állam, még konkrétabban az ÁPV Rt. Úgy tűnt, hogy az ÁPV Rt.-nek nincs stratégiai elképzelése a Dunafer-el kapcsolatban, másrészt a vállalat sorsa látszólag túlságosan a menedzsmentre volt bízva.

A korábbi stratégiáknak és megvalósulásuknak köszönhetően ebben az időszakban viszonylag stabilan működött a Vasmű, de kérdés volt, hogy milyen prioritásokkal, célokkal, hogyan biztosítható hosszú távon ez a kiszámítható és nyereséges működés. Ezt a stratégiát „stabilizációs” stratégiának nevezték el, amelynek az előzőekben vázoltakon kívül a korábban megkezdett reorganizációs lépések folytatásáról is gondoskodnia kellett. A Dunafer a '90-es évek közepére addigi nyereségének maximumát érte el, tehát nemcsak túlélte a korábbi válságos időszakot, hanem láthatóan egy növekedési pályára állt rá.

Mivel azonban a nagyon nehéz időszak évekig elhúzódott, mind a vezetőség, mind az alkalmazottak „belefeledkezett a válság stratégiába” és eleinte nem vették észre, majd pedig csak lassan hitték el, hogy most már nem a válság közvetlen elhárításán kell gondolkodni és a továbbiak már nincs szükség a kézi vezérlésre.

A Dunafer vállalatcsoport stratégiai céljai 1995-ben a következők voltak:

- A küldetésnek megfelelő stabil működés.
- A fejlődési elvárások szerinti részvétel az acéliparban, valamint az érintett kapcsolódási területen.
- Aktívan keresse az acélfelhasználási lehetőségek bővítését.
- Társaságai együtt és vállalatrészenként is legyenek eredményesek, piacképesek.

A fenti célokkal együtt reális, előremutató, megvalósítható stratégia keletkezett, amely nem az „irányításnak” készült, hanem visszatekintve megállapíthatjuk, hogy hozzájárult a cég fennmaradásához és a későbbi sikeres privatizációjához. A stabilizációs stratégia jelentette a vállalatcsoport vagyonkezelési konstrukciójának az alapját is. Ez is hozzájárult ahhoz, hogy épp a vállalati menedzsment tudott nyertes pályázatot letenni az ÁPV Rt. számára.

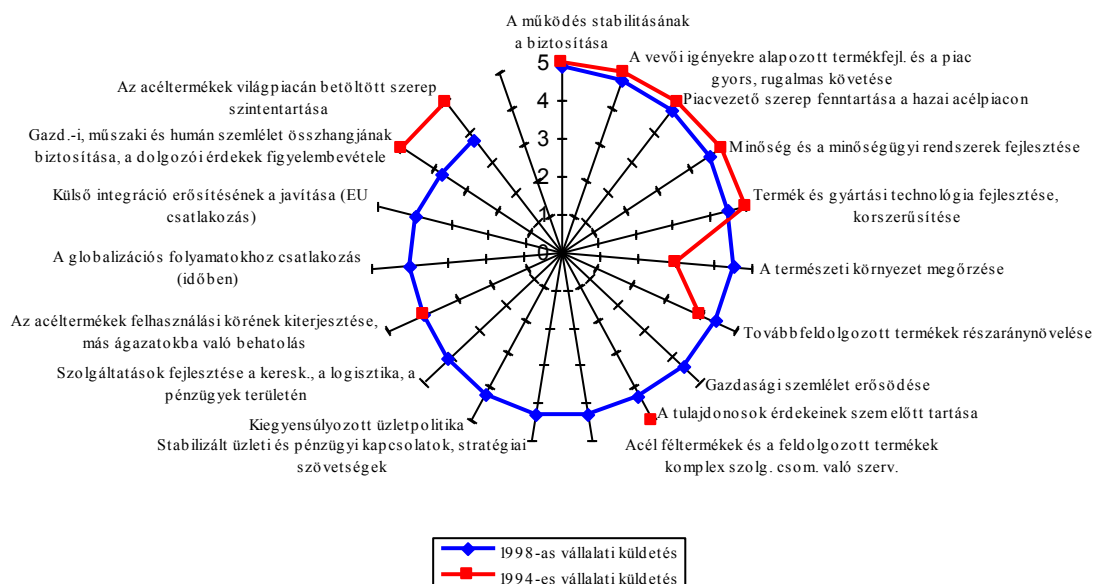
Mint minden stratégia készítésénél most is igénybe vettek külső szakmai segítséget. Ezúttal a „Zarex” nevű amerikai stratégiai tanácsadó cég segédkezett a stratégia kidolgozásánál.

(4) Növekedési stratégia

A negyedik stratégia 1999. februárjában nyerte el végleges formáját, amely ún. fejlesztési, növekedési stratégia volt. A stratégia a vagyonkezelési szerződésben vállalat kötelezettségek teljesítését célozta meg, s egyben a vállalatcsoport teljes privatizációjának előkészítési terve is volt. A tulajdonosok látni akarták a privatizációig tartó fontos időszak fejlesztéseit, valamiféle pótlólagos biztosítékot – a vagyonkezelési szerződésen túl – arra, hogy majd a vállalat teljes körű privatizációjával (magánkézbe adásával) megfelelő bevételhez fog jutni az állam. Ezt az igényt elégítette ki a menedzsment akkor, amikor kidolgozta a fejlesztési és növekedési stratégiáját. A fejlesztés az acéliparban várható technológiaváltást előkészítő műszaki fejlesztésre vonatkozott. A technológiai fejlesztések megvalósítására a 2007-2008-as évet tervezték. Ekkorra szándékozták befejezni a fokozatos, részenkénti privatizációt is. Legutoljára a metallurgiai fázis értékesítését tervezték.

Számoltak azzal, ha nem jár sikerrel a technológiaváltás és szakmai befektető sem jelentkezik a metallurgiai fázisra (a meleghengerműtől a továbbfeldolgozó fázisig), az egyéb kereskedő és kiszolgáló egységekben (Kokszoló, Erőmű, Kikötő, Üzemfenntartás, Minőség-ellenőrzés, stb.) olyan mértékű fejlődés következzen be, amely hozzásegíti a vállalatcsoportot ahhoz, hogy – a metallurgiai fázis esetleges kiváltása esetén is – életképes maradjon. A másik stratégiai szempont az acélipar konjunktúrális hullámozása alapján jól kiszámítható, előre jelezhető, prognózis szerinti elérhető vételárcsúcs volt (ami végül is – ma már tudjuk – így is történt). Ekkor ért volna legtöbbet a Dunafer. A cél tehát egy technológiájában megújult, jó árfekvésű vállalatcsoport privatizációs előkészítése, illetve egyes fázisainak kiesése esetén is életképes vállalkozási háló kiépítése volt. A stratégiát 1999 februárjában, az akkori főtulajdonos az ÁPV Rt. igazgatósága, a Dunafer Rt. közgyűlése elfogadta. A stabilizációs stratégia küldetéséhez viszonyítva a növekedési stratégiában már megjelentek újabb célirányok, mint például az integráció; globalizáció; komplex szolgáltatás; vagy a gazdaságossági szemlélet erősítése. Az összehasonlíthatóság érdekében készült a 22. ábra.

22. ábra: A Dunaferr Rt. vállalati küldetésének 1994 és 1998 közötti hangsúly eltolódásai



Forrás: Dunaferr stratégiája, 1994, 1998, alapján saját szerkesztés

A negyedik stratégia megalapozását segítették az Állami Számvevőszék (ÁSZ), az Arthur-Andersen nemzetközi könyvvizsgáló cég vizsgálatait, jelentéseit, a módszertani háttérrel a Boston Consulting Group (BCG) és az IFUA hazai képviselői biztosították.

A stratégiai menedzsment fejlődése a Dunaferrnél, avagy a sikeres stratégiák titkai

A tíz év alatt négy stratégia készült, mindegyik más környezeti feltételek között, különböző elvárásoknak eleget téve, jellemzőikben is eltérő módon.⁴⁸ Az eredmények egyértelműen bizonyítják, hogy különbözőségük ellenére mindegyik eredményes és sikeres volt. Egy kíváncsi kutató azonnal keresni kezdi, hogy mi a közös a stratégiákban, mi a titok „nyitja”? Röviden és tömören azt mondhatom, hogy a rejtély a „keletkezésük módjában” keresendő és található. Mind a négy stratégiában az alábbi lépéssort követték.

⁴⁸ Látni fogjuk, hogy a stratégiai iskolák szinte mindegyike megjelent a Dunaferr stratégiáiban (pl.: az erőforrásra épülő; a pozicionáló; az integráló; a konfiguráló; az evolúcióra épülő; a kompetenciákra, képességekre alapozó), sokszor vegyesen alkalmazva, de általában beazonosítható módon.

9. táblázat: A stratégiaalkotás szakaszai, módszerei

Alkotási szakaszok		Módszerek, eljárások
(1)	Helyzetértékelés	Szakterületenként minden funkcionális terület feltárta, hogy hol tart és milyen lehetőségeket lát.
(2)	Felkészülés, tanulás	Szakértők, tanácsadók előadásai, elemzései az iparágról, a nemzetközi és hazai társadalmi/gazdasági/technológiai változásokról.
(3)	Közös helyzetértékelés, kompromisszum keresés	Műhelymunkák (WorkShop), szándékosan vegyes összeállítású munkacsoportok együttműködése.
(4)	Célmeghatározás	Konszenzusos alapon, a „csólátás” – és az „Erős Jánosok” – fékezése, az érték alapú, reális ismérvek érvényesülésének biztosítása.
(5)	Új menedzsment technikák keresése, alkalmazása a megvalósításban	A hagyományos funkcionális szervezeti kereteken túl projekteken (szintén vegyes összeállítású), hálózatokban szervezve a végrehajtást.

Forrás: saját szerkesztés

Az egész társaságcsoporthoz vonatkozó „összvállalati” stratégiák a csoport társaságaira vonatkoztatva – „kvázi külső adottságként”, de kötelező jelleggel kezelendő – a „társaságstratégiák” kiinduló pontjai voltak. A társasági stratégiák előállításának menete és módja azonos volt az összvállalati stratégiák kidolgozási metodikájával. Az egységes értelmezés és végrehajtás homogenitását biztosították ezzel az eljárással.

A sikeres stratégiák titkait a stratégiai igazgató a következőkben látta: „Tudja mi minden évben áprilisban vagy októberben (ezek voltak a holt idők) 2-3 napra elvonultunk az aktuális évi nagy beavatkozást előkészítő, programalkotó konferenciára, felkészülésre, közös alkotó munkára (a 3. függelékben bemutatom az évenkénti beavatkozásokat). Ezeken a felkészüléseken az Rt. felsővezetői, szakigazgatói (25-30 fő) és a társaságok ügyvezetői (35-40 fő) vettek részt. A programokon az iparágban nemzetközi hírű, a tudományos életben kiváló kutatókat, tanácsadókat kértünk fel előadóként, moderátorként való közreműködésre. Ezen kívül minden lehetőséget kihasználtunk, a tudományos műhelyeken, egyetemeken, nemzetközi konferenciákon való részvételre, közreműködésre. *Állandó felkészülésben, tanulásban éltünk*, s ez a láz átragadt a szervezet többi tagjára is. Velünk együtt ők is egyre büszkébbek lettek sikereinkre és arra, hogy az „új világról” az *új vállalati identitásról egyre többet tudunk*, és egyre világosabban látunk a jövőt illetően.

A sok együtt dolgozás és tanulás fellazította az eddigi rideg, kőkemény funkcionális elhatárolódást, és a menedzsment ráérezett a közös munka ízére, a szinergikus hatás erejére, és már kevésbé ódzkodott az új szokatlan menedzsment technikáktól. Persze voltak visszahúzó erők, de ők is hamar találkoztak a közösség erejével és kevésbé voltak hatásosak a klikkek partizán akciói. Ennek ellenére végig jelen volt a termelők-kereskedők és a pénzügyi-gazdasági és tulajdonosi hatalmat birtoklók klikk-harca, a „domináns hím” szindróma.” Fejezte be válaszát az igazgató, amely a dolgozatom fő mondanivalója tekintetében rendkívül értékes megjegyzés volt.

A II. esettanulmányban azonosított dinamikus szervezeti képesség-mintázatok és viszonyuk a hipotézisekhez

- 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 – H-2)***
- 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 – H-1)***
- Visszatekintve a 2. ábrára, ahol Krajewski és Ritzman kifejtették, hogy nem valamelyik funkcionális terület a stratégiák meghatározó ereje, hanem a termék-technológia-pénzügy-marketing és a többi funkció integratív együttes hatása. Vagy ahogy Watanabe, K.; Lee, H.; Porter, M.E. is kiemelte, az emberi alkotóképesség, a kreatív menedzsment nélkül, csupán az „agyon tuningolt” hatékonyság növelés nem jelent versenyelőnyt. A legmeglepőbb azonosság viszont éppen a dinamikus szervezeti képességek irányzatával fedezhető fel. A 9. ábrán Pawlou és El Sawy azt mutatja be, hogy az egyik állapotból (A) a másik állapotba (B) az érzékelésen, szervezeti tanuláson, az integráción és a koordináción keresztül jut a szervezet. Ezeket minősítették a dinamikus képességek folyamataként.

Ha ehhez viszonyítom a Dunaferr stratégiáinak keletkezési módját, és sikerességét akkor azt kell mondanom, hogy a dinamikus szervezeti képességek jelenléte, ereje volt a stratégiák sikerének titka. Tacit jellegét alátámasztja, hogy mindezt a rendkívüli környezeti kihívások, a szervezet túlélési ösztönei váltották ki a menedzsmentből, és nem a rutinok (*Érzékelési és Integrálási képesség – HI*)

5.3 Struktúra és szervezeti átalakulás (III. esettanulmány)

A Dunaferr vezetésének legnagyobb kihívásainak egyike a 30-40 éve működő jól kialakított és szabályozott szervezet átvezetése egy teljesen új konstrukcióba. A feladat tehát az egész vállalati működés alapkoncepciójának megváltoztatása, hozzáillesztése a környezeti kihívásokhoz.

A tulajdonosi szerkezetváltás, a stratégiai vezérlés kialakításában az elsődleges kiváltó okokat az új gazdaságpolitikai környezet, a megváltozott tulajdonosi szándék, az iparági és regionális nyomások szolgáltatták. Mondhatjuk, hogy kikerülhetetlen kihívások voltak. A szervezet strukturális átalakítása viszont a vállalatvezetés felkészültsége alapján hozott döntésének eredménye, „belső” (endogén) elhatározása volt. A nehézséget az adta, hogy az évtizedes szervezeti rutinok biztonságos kereteiből táplálkozva, ugyanazon személyeknek kellett egy olyan vállalati struktúrát létrehozni, amely számukra soha nem látott, nem tapasztalt működési alapokra épül. Új ismeretek, fogalmak, szakmai tevékenységek, kapcsolati kompetenciák özöne zúdult a vezetőkre. Ráadásul a struktúraváltási döntéseket gyorsan kellett meghozni, és a gyakorlatba átültetni. Ez még akkor is sokkhatásszerű volt, ha a Dunaferr az óvatos, fokozatos (inkrementális) átalakítás útját választotta. Új elméleti megközelítésekkel találkoztak, amelyekre korábban nem volt szükségük.

Meg kellett tanulniuk, hogy a piacvezérelt, stratégia megvalósításához, a merev hierarchikus, funkcionális struktúra helyett új, kooperatív rendszerek decentralizált struktúráját kell kiépíteni és működtetni. Amennyiben a céljuk a működő tőke és szakmai befektetők bevonása, akkor a piaci „hozzáférhetőség”, valamint a gazdasági mozgástér biztosítása érdekében az addigi zárt rendszerben működő egységeiket jogilag is át kellett alakítaniuk, és vállalkozó szervezeteket kellett létrehozniuk. A társaságok összetartása, a szinergikus hatások biztosítása teljesen új szerepkörökkel működő irányító központot igényelt.

Az alapstruktúra meghatározása – ilyen sok ismeretlenes feladat esetén – csak is külső szakértői segítség igénybevételével vált lehetővé.⁴⁹ A vállalatvezetők és a kulcsszakemberek azonban – amint azt az I-II. esetek kapcsán már láthattuk – nagy szorgalommal és gyorsan tanultak.

A Dunaferr átalakulási szakaszaihoz kötődő stratégiák megvalósításához, folyamatosan illesztették a legcélszerűbbnek ítélt szervezeti-, strukturális változatokat. A továbbiakban ezeket tekintem át röviden, demonstrálva a munkák eredményét, majd a dinamikus szervezeti képességek jellemzői és a jelen esettanulmány tanulságai alapján rávilágítok néhány összefüggésre.

Az új alapstruktúra – a törzsházi konszern (1990-91)

A Dunai Vasmű Igazgató Tanácsa 1990. április 27-i ülésén elfogadta azt a koncepciót, hogy „A sokrétű, változékony, számos ponton bizonytalan környezet nagyfokú önállósággal, közvetlen piaci kapcsolatokkal, erős érdekeltséggel rendelkező egységek kialakítását igényli. Ugyanakkor a DV méretéből, vertikális kapcsolataiból, stb. fakadó előnyeinek megőrzése indokolja az önálló egységek bizonyos mértékű összefogását, tevékenységük koordinálását. A szükséges mértékű decentralizáltságot és integrációt a konszern típusú⁵⁰ szervezeti modell biztosíthatja, amelyben az egységek elemi érdekei tartósan nem érvényesülhetnek a konszern egésze érdekeinek rovására.

Az új szervezet kialakításával kerülhet sor mind az újszerű funkciókat ellátó konszern központ, mind pedig a megváltozott érdekeltségi- és gazdálkodási viszonyok között működő egységek üzleti-gazdasági stratégiájának részletes kidolgozására.” (kivonat az előterjesztésből).

⁴⁹ Az alapstruktúra meghatározásában, az IFUA Consulting Kft. és a NETTÓ Kft. voltak a közreműködő tanácsadók.

⁵⁰ Konzernnek azt a vállalati csoportosulást nevezzük, amelynek – jogilag is önálló tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék- és technológiapolitika érdekében közösen tevékenykednek valamely iparágban vagy iparágakban. A konszern szervezetek tehát a tőkekoncentráció egyik megjelenési formája. Léteznek olyan konszern struktúrák, amelyek esetében a konszernhez tartozó vállalatok között szerződés vagy más horizontális jellegű kapcsolatrendszer szabályozza a közös és egységes fellépést, illetve léteznek olyan konszernnek (a gyakorlatban ezek jellemzőek), amelyekben alá- és fölérendeltségi viszony alakul ki vállalat és vállalat között. Azaz irányító (anya-) és irányított (leány- és unoka-) vállalatokról, társaságokról beszélhetünk.

A történelmi hűséghez hozzátartozik, hogy a konszernstruktúra elfogadásának ilyen gyors megvalósítását az tette lehetővé, hogy a vállalatnál már 1987-ben – tehát a rendszerváltás előtti utolsó évben – elindult a Dunai Vasmű lineáris-funkcionális szervezetének divizionális szervezetté alakítása. 70-75 főből álló szervezatkorszerűsítési projektben – közel egy éven át – a legaktívabb vezetők, kulcsszakemberek önkéntes alapon dolgoztak az új divizionális struktúra kialakításán. A külső körülmények azonban felülírták a forgatókönyvet, és a divizionális szervezet kialakításának befejezése helyett – átugorva ezt a természetes fejlődési fázist – a már említett kényszerek hatására elkezdődött a konszern struktúra kialakítása.⁵¹

A Dunai Vasmű társaságokra bontásának a folyamata már a 80-as évek végén megindult. Így a menedzsment szempontjából a legfontosabb lépések stratégiai és taktikai befektetések eszközzésére, üzletrészek szerzésére, vegyes vállalatok, leányvállalatok alapítására, illetve a megváltozott vagyonszerkezet kezelésére vonatkoztak. Lényegében ezen időszakban alapozódott meg a Dunai Vasmű konszern jellegű működése.

A Dunaferri Dunai Vasmű először kisegítő jellegű egységeit szervezte Kft-kbe (1989), majd a következő években az alapvertikum termelő egységei szintén társasági formát vettek fel. A több lépcsőben végrehajtott konszern átalakulás fő jellegzetessége abban állt, hogy – meghatározott időintervallumban (1988-1991) – a termelő (vagy kisegítő-kiszolgáló) részlegek egy része már társasági formában működött a nagyvállalati szervezeti keretek között, más termelő részlegek viszont – a központ operatív irányítása alatt - még jogi személyiség nélküli belső egységként funkcionáltak.

Ez a megkettőzött feladatrendszer „műfaji és szabályozási zűrzavart” okozott a vállalatirányításban.

⁵¹ A divizionális szervezetek kialakítási kísérlete nagymértékben segítette a konszern kialakítását. A klasszikus divizionális szervezetben elsősorban az az elv érvényesül, hogy léteznek olyan felelősségi és elszámolási egységek (divíziók), amelyek egy adott termékcsoporttal, vevőcsoporttal vagy egy adott régióval kapcsolatos operatív teendőket látnak el, és a központ szerepe döntően a stratégiai kérdésekkel való foglalkozásra, a pénzügyi, befektetési és fejlesztési kérdésekre, illetve a koordinációs mechanizmusok működtetésére terjed ki. A divizionális struktúrák fejlődése elvezetett végül oda is, hogy az egyes divíziók jogilag önálló társasági formában működve, többé-kevésbé egymástól függetlenül végezzék tevékenységüket és az irányító szervezet a jogi szabályozás keretein belül – tulajdonosi struktúrájának megfelelően – egy irányító társasággá alakul át. Azt lehet mondani tehát, hogy a konszern sok tekintetben hasonló strukturális megoldást mutat, mint a divizionális szervezet. Más oldalról ez azt is jelenti, hogy a konszern szervezet kialakítása elképzelhetetlen egy divizionális jellegű struktúra működése nélkül. (Ugyanakkor természetesen nem szükségszerű, hogy a divizionális szervezeti formák konszernné alakuljanak át.) A konszern tehát vállalat-gazdaságtani megközelítésben tervezési, döntési, irányítási és ellenőrzési egységként értelmezhető – alapjában véve abban különbözik egy profit vagy investment-centerekkel működő divizionális nagyvállalattól, hogy az irányított társaságok jogi önállósággal is bírnak. (kivonat az Igazgatótanácsi előterjesztésből, 1990).

A Dunaferr lépcsőzetesen, két-három év alatt alapította meg társaságait. Az átmeneti időszakban sajátos „hibrid” irányítási módszereket alkalmaztak.

A vagyonközponti szerepkörre készülő nagyvállalati központ egyfelől továbbra is operatív módon igazgatta a gyáregységi „státuszban” maradt termelő részlegeket, másfelől már többé-kevésbé a stratégiai konszernirányítás bizonyos eszközeit vette igénybe a társaságokká alakult belső egységek felügyeleténél. Ez a „vegyes” megoldás az ami miatt a Dunaferr konszern első változatát – az átalakulási stratégiához illesztett struktúrát – törzsházi konszernnek nevezhetjük, hiszen a belső irányítási rendszere ennek felel meg. Ennél a konszern változatnál az anya-szervezet még gazdasági termelő tevékenységet is végez a piac számára, miközben leánytársaságai irányítását is ellátja.

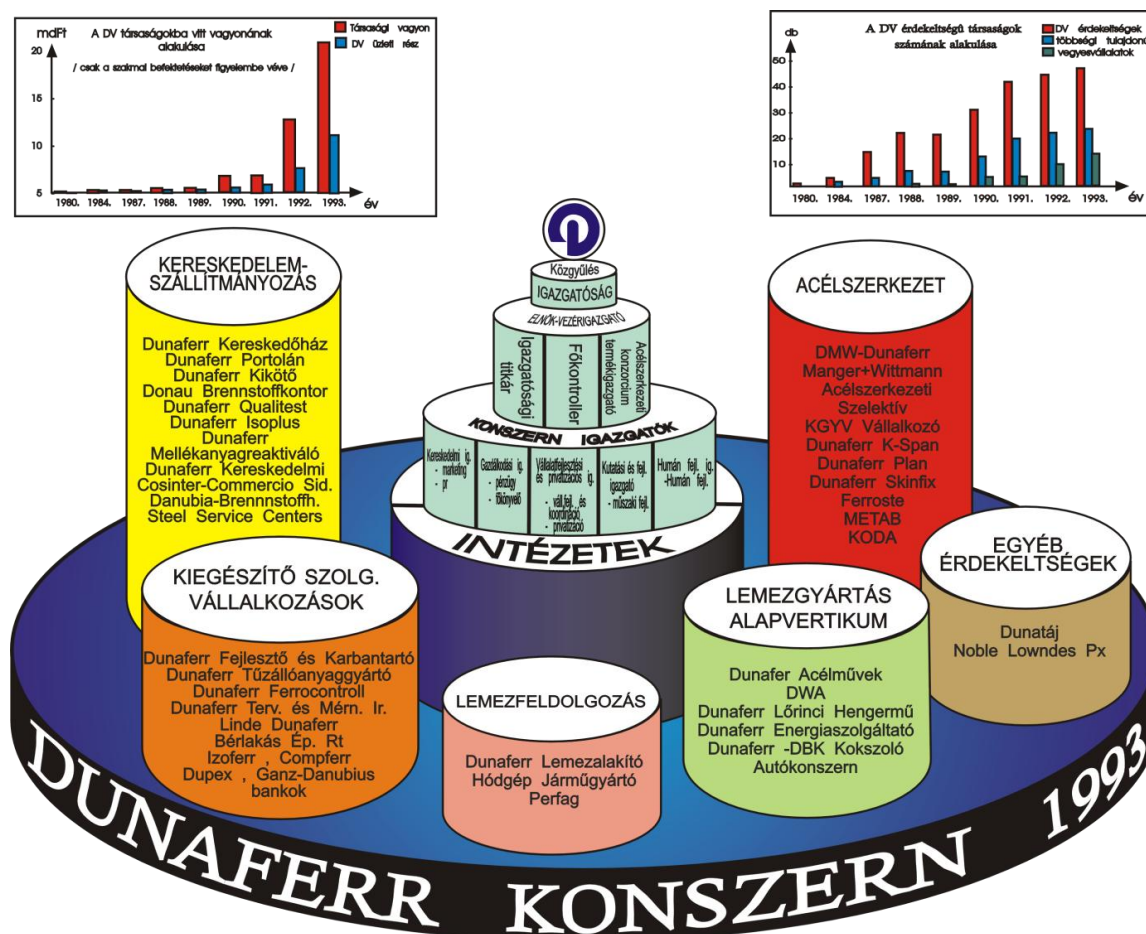
Az Rt-vé alakulás – a stratégiai konszern (1992-1993)

A Dunai Vasmű állami vállalatra is kötelező hatályúvá vált „A gazdálkodó szervezetek és gazdasági társaságok átalakulásáról” szóló 1989. évi XIII. törvény. Ennek megfelelően az Állami Vagyonügynökség megalapította a Dunaferr Dunai Vasmű Részvénytársaságot. Az átalakulást több hónapos elemző munka, független könyvvizsgáló cég bevonásával részletes vagyonértékelés, tanulmányok, előterjesztések készítése előzte meg. A nagy kérdés is eldőlt, nevezetesen az, hogy mekkora legyen az Rt. szervezete. A döntés megszületett, a törzsházi konszernből a termelő egységek teljes egészében társaságokká alakulnak. Legutoljára az Acélművek Kft. – a vertikum centruma – alakult társasággá (az Rt. szervezetét az irányító központ (kb.: 800 fő) alkotta. Az irányító társaság – az irányított társaságokba vitt üzletrészen keresztül (ami általában 51% fölötti arányt jelentett) – főtulajdonosa lett az összes korábban megalapított társaságának. Az így kialakult 40-50 társaságból álló vállalatcsoportot a tulajdonosi képviselőten keresztül az irányító Rt. tartotta kézben. A társaságok számára a központ megkerülhetetlen kohéziós erőként jelent meg a különböző „kemény” és „puha” koordinációs eszközeivel, amely biztosította az „egybetartás” lehetőségét. (Ezekre az irányítás-működés VI. esettanulmányban visszatérek.) A dolgozatomból szempontjából megítélve a kialakult helyzetet azt mondhatom, hogy az Rt-vé és stratégiai konszernné alakulással megszűnt, feloldódott a merev hierarchikus-funkcionális vállalati struktúra (amely egyetlen homogén szervezetben gyakorolta a tulajdonosi-, a működtetési-, és kontroll funkciókat), és megszületett az új piackonform, vállalkozásokon alapuló rugalmas, dinamikus szervezeti képességeken is alapuló többszörösen összetett vállalatcsoport.

Szétváltak a tulajdonosi-, működtetői-, kontroll funkciók szervezeti érvényesítési lehetőségei. A bürokratikus, technokratikus leadership helyébe a testületi kormányzás (corporate governance) kooperatív irányítás lépett.

A Dunafer Rt. létrejöttével letisztult a jogrendi háttér. A konszernt csak olyan „egységek” alkották, amelyekre a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény volt érvényes. Az egységes jogi háttérű konszern struktúrában valós tartalmat kapott a Dunafer Dunai Vasmű által alapított társaságok feletti tulajdonosi jogok gyakorlása, illetve azon koordinációs eszközök és mechanizmusok működtetése, amelyek a kooperatív együttműködést biztosítják. A Dunafer 1993-ban radikálisan átalakította szervezetét: a hagyományos lineáris-funkcionális állami nagyvállalatból (A) társaságokra osztott⁵² konszern modell (B) lett. Ezt az alapszerkezetet látjuk a 23. ábrán.

23. ábra: A Dunafer konszern felépítése (1993)



Forrás: Reorganizációs terv (1993)

⁵² A társaságok száma ekkor 45 (lásd a 23. ábra jobb felső grafikonját). Ebből a többségi tulajdonú 24, a külföldi érdekeltségű 12. A bal felső grafikon a társaságok összvagyonát illetve a Dunafer üzletrészét mutatja.

A kialakult társaságcsoporthoz alapstruktúrája – irányító Rt., irányított társaságok – a vizsgált időszak végéig (1999) szinte változatlan maradt. Mielőtt azonban az új konszern működésbe lendült volna, újabb megrázkódtatás és megpróbáltatás következett, a válság, a reorganizáció. Ennek a szakasznak stratégiai válaszait a II. esettanulmányban láttuk. A struktúrájának, a szervezeti válaszoknak is követniük kellett a kihívásokat.

A válságkezelés – reorganizáció strukturális változásai (1994-1995)

A reorganizációs korszak már elnevezésében mutatja az időszak legfontosabb céljait: racionalizálás, valamint reorganizációs terv és akcióinak sikeres véghezvitele. A szervezeti és működési rendszer kialakításáról a hangsúly jelentős mértékben áttevődik a már létező szervezet korszerűsítésére. A célkitűzések középpontjában a privatizációval és az additív tőkebevonással jelentkező szervezeti folyamatok kezelése, a tulajdonosi érdekek képviselete, annak erősítése, valamint a stratégiai és az operatív vezetési szint közötti rendszeres kapcsolat kiépítése került. A válság megjelenésével egyidőben (1993) kialakított konszern struktúra úgy tűnt, hogy kifejezetten alkalmas szervezeti forma a válságkezelési, reorganizációs és privatizációs folyamatok egységes kezelésére. A Dunaferri vezetése a konszernstruktúra kialakításakor azonnal megtervezte az új Rt. irányító központ átalakítását. Többek között nekiláttak az operatív és stratégiai irányítás szétválasztásának, a funkcionális és törzskari szervezeti egységek kialakításának, az eddigi központi szolgáltató főosztályok intézeti formába való átvezetésének, valamint a hiányzó szakmai egységek (vagyonkezelő, marketing, PR, kontrolling, informatika, privatizációs szervezet) életrekeltségének, beillesztésének. Előkészítették az irányító központot a társaságok irányába történő tulajdonosi képviseletre, testületi szerepkörökre, a felügyelő bizottsági feladatok ellátására is.

Időközben azonban újabb külső környezeti sokkhatás érte a vállalatot, amely azonnal rávilágított a konszern működés gyenge láncszemeire is. Csak a legjelentősebbek közül említek meg néhányat.

A létrejött konszern kezdeti szakaszban az jellemezte, hogy a tevékenységükben egymáshoz kapcsolódó társaságok (vertikális egymásra épülés, illetve szolgáltatások) kapcsolatát a konszern központ, bizonyos keretek között ugyan, de szabadjára engedte. Egy szabályozott belső piac alakult ki, ahol az egymás közötti átadások áraiban a társaságok szabadon egyezkedtek, megegyezés hiányában a tulajdonosi képviseletet gyakorló konszernigazgatók döntöttek.

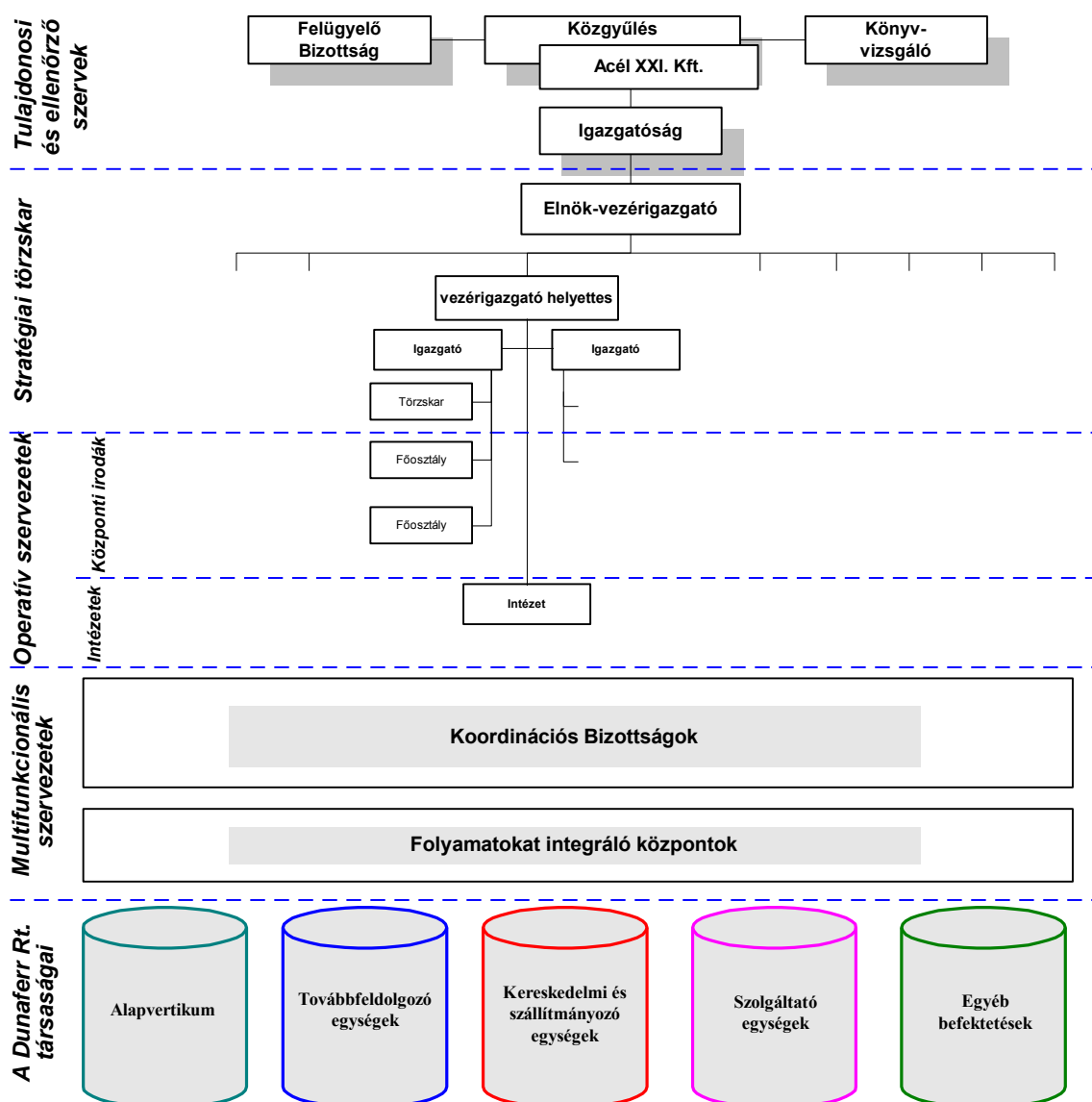
E modell alapfilozófiája az volt, hogy a konszern egészére vonatkozó optimális eredmény az ily módon, piaci alapon létrejött egyéni társasági teljesítményekből alakulnak ki.

A társaságok ugyanakkor a működtetett eszközöket apportként nem kapták meg, és a forgóeszköz ellátottságuk is mérsékelt volt. Ennek következtében a pénzügyeken (hitelezés-finanszírozás), illetve a bérleti díjakon keresztül a konszern központnak komoly kontroll-eszközök maradtak kezében. E modell lényeges koordinációs eszközei: a pénzügyi funkció koordináló szerepe, a társaságokkal kötött szindikátusi szerződések hálója, a tulajdonosi képviselőkön (taggyűléseken) a Felügyelő Bizottságokon és könyvvizsgálókon keresztüli közvetlen tulajdonosi kontroll. Ezt a nagy horderejű szervezeti változást írta felül a reorganizáció kényszere. Ennek lényege az, hogy a társaságok közötti kapcsolatokat a konszern nem szabad belső piaci alapon kezeli, hanem a konszern szintű optimális termékkibocsátásnak alárendelve szabályozza. Tehát a konszern szintű teljesítményből vezethető le az egyes társaságok teljesítménye, termékkibocsátása és nem fordítva, azaz a konszern optimumot az irányító Rt. stratégiai tervei határozták meg.

Ebben az összetett érdekeltségi rendszerben egyre nehezebb feladatnak bizonyult a konszern optimális működésének, a szinergia hatásoknak a biztosítása. A legkritikusabb láncszemnek az irányító Rt. és a társaságok között lévő jogi, gazdasági és érdekeltségi törésvonal bizonyult. A törésvonalat a folyamatintegráló központok kialakításával, és a koordinációs bizottságok hatáskörének növelésével hidalták át. Így egy új Dunaferr-es megoldást találtak arra, hogy miként lehet egy erős „varrattal” úgy összefogni a társaságok működését, hogy az önállóságuk a lehető legkevésbé sérüljön, és a nagyvállalatiságból fakadó előnyök is érvényesíthetők legyenek. Ennek az erős „varrat”-nak az erejét a kemény érdekeltségi rendszerük biztosította. Ilyen volt például a pénzügy-hitelezés-finanszírozás „háromszöge”; az átadott eszközök bérleti díjainak változtatása; a központi tervezés során a tervek top-down irányú megalkotása, illetve ellentétes irányból – bottom up – a kft.-k üzleti terveinek jóváhagyása, a stratégiaalkotás; a szindikátusi szerződések rendszere; a felügyelő bizottságok; és végül bizonyos esetekben napi üzletvitelbe történő közvetlen beavatkozás (kivételek elve alapján). A konszern irányító és irányított társaságai közötti érdekellentét kezelésére pufferként a két szint (Rt., társaságok) közé olyan szervezeti egységeket építettek be, amelyek csaknem minden koordinatív szervezet esetében fontos szerepet kaptak (teamek, projektek, bizottságok).

A 24. ábrán bemutatom a Dunaferr konszern háromszintű vertikális struktúráját, ahol láthatóak – koordinációs bizottságok és folyamatintegráló központok elnevezéssel – az Irányító Rt., és a Dunaferr Rt. társaságai közé beillesztett multifunkcionális szervezetek. Fő feladatuk a konszern érdekeinek és prioritásainak biztosítása; a vállalati optimum kialakítása; a vállalati folyamatok be és kimeneti oldalának koordinálása, információs rendszerének kialakítása; és a vállalatcsoport szintű kontroll funkciók erősítése.

24. ábra: A Dunaferr konszern szervezeti struktúrátsága



Forrás: Reorganizációs terv értékelése (1996)

Úgy gondolom, hogy a Dunaferr vezetőinek és szakértőinek ez az „eredeti ötlete” olyan megoldás volt, ami nagyban hozzájárult a szinergia megerősítéséhez és ennek a kritikus időszakban eredményes átvészeléséhez. Egyben egy stabilizálódott, növekedési pályára álló konszern működésének szervezeti és irányítási feltételei kerültek megalapozásra. Az átmenet ellentmondásokkal, feszültségekkel terhelt szakaszának alapkérdései lezárultak. A vezetés megtanulta a „leckét”, olyan kiinduló helyzetbe került, amely jó alap volt a továbbfejlődéshez.

Vagyonkezelés, növekedés – a vagyonkezelői holding-konzern (1996-1999)

„A mintegy 11 ezer főt foglalkoztató Dunaferr csoport kiugró eredménnyel zárta az 1995-ös évet: a csoport összes árbevétele (75 milliárd forint) csaknem 50 százalékkal növekedett az előző évhez képest, az adózás előtti eredmény pedig megközelítette a hat milliárd forintot.” olvashatjuk a vezérigazgató nyilatkozatát (Vezetéstudomány, 1997. 3. sz. 27. o.). A másik jelentős esemény, hogy a 32 milliárd forint saját tőkéjű Dunaferr Rt. vagyonkezelésére 1996 nyarán kiírt pályázatot a holding menedzsmentje által alapított Acél XXI. Kft. nyerte el.

A stratégiai célrendszerük középpontjában a vagyonkezelési szerződésben vállalt feladatok teljesítése állt. A szervezet korszerűsítését is ennek érdekében kellett elvégezni. A menedzsment úgy értékelte, hogy a stratégiai konszern alapstruktúráján nem szükséges változtatni, az válságos időben is „jól vizsgázott”. A legfontosabb feladatot az Acél XXI. Kft. beillesztése volt, a már jól működő „corporate governance”-ba. A 25. ábrán szemügyre vehetjük az Acél XXI. Kft. pozicionálását. Közvetlenül a közgyűlés komplementer szervezete lett, hiszen az ÁPV Rt. a vagyonkezelési szerződésben „tulajdonosi hatalommal” ruházta fel a vállalatcsoport felső vezetését.

A szocialista nagyvállalat átalakulásában lényeges annak bemutatása, hogy milyen a vállalat piachoz való viszonya. A következő esettanulmányban megvizsgálom, hogy bekövetkezett-e az elosztó-centralizált, állami rendelkezéseket kielégítő kereskedelemről, a piacvezérelt kapitalista vállalatokra jellemző – alapvetően a marketingre épülő – kereskedelmi rendszerbe való átalakulás.

A III. esettanulmányban azonosított dinamikus szervezeti képesség-mintázatok és viszonyuk a hipotézisekhez

- 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. A multifunkcionális folyamatokon belül működtek a koordinációs bizottságok és a folyamatintegráló központok. az egy-egy divízió-csoportba olyan társaságok kerültek, amelyek termék, vagy szolgáltatás azonosság alapján egymással mindennapi kapcsolatban álltak, kölcsönösen erősítették közös érdekeltségeiket, hatékonyságukat, szinergiájukat (mini koordinációs központok). A multifunkcionális szervezetek a működési területek (piaci, gazdasági, technikai), a stratégiai irányító központ és a divízió-csoportok között helyezkednek el, jelezve ezzel is központi szerepét

(Tanulási és Koordinálási képesség – H-3)

- 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, biztonsághoz, pozíciókhoz. A „munkabéke” túlhangsúlyozásával, a regionális szerepkör fenntartásával, szociálisan túlvállalta magát a vállalatcsoport

(Integrálási képesség – H-1)

Az esettanulmány alapján körvonalazódik az elméleti és szakirodalmi állítások gyakorlati visszaigazolódása. Az irányítatlan változásokkal kapcsolatban idézném az akkori vezérigazgatóval készített interjúmban feltett kérdésekre adott válaszát. „Képzelve el, hogy megalkottuk a konszern szervezetünket és működtettük is anélkül, hogy létezett volna jogi támasz az irányítási gyakorlathoz. Az 1988. évi VI. törvényből a konszernekre vonatkozó rendelkezések kimaradtak. Erre az 1997. évi (CXLV. Tv.) új gazdasági társaságokról szóló törvényben került sor, amelynek a III. része tartalmazta a konszernekre alkalmazható rendelkezéseket”.

A dinamikus szervezeti képességek beazonosíthatóságát véltem fölfedezni a vállalatcsoport metamorfózisának eddigi vizsgálati eredményei alapján. Ennek igazolására visszaidézek néhány kutatói megállapítást:

- A fenntartható dinamikus képességeknek a decentralizációt kell támogatniuk, mert ez hozza közelebb a top menedzsmentet az új technológiákhoz, fogyasztókhoz és a piachoz (Teece, 2007).
- A dinamikus képességek a működőképességek változását vezérlik, azok – a változó környezet szempontjából releváns – újrakonfigurálásával (Collins, 1994).
- A dinamikus képességek a viharos környezetben való menedzselési folyamatok egyik lehetséges eszközei. Viharos környezetben a döntéshozatal nagy kihívást jelent, mert a menedzsereknek gyorsan kell dönteniük és cselekedniük (Carlsson és El Sawy, 2008).
- A szervezeten belüli új típusú együttműködés megvalósítása nem egyszerű, mivel az a vállalat már meglévő szociális kapcsolataira épül (Kogut és Zander, 1992).
- A szervezeti szintű abszorptív kapacitás forrásainak megértéséhez vizsgálni kell a szervezet és külső környezete, valamint a szervezeti alegységek közötti kommunikáció struktúráját, és a szervezeten belüli szaktudás disztribúcióját és karakterét (Cohen és Levintal, 1990).
- Amennyiben egy vállalat aktuális tudásbázisa elavult, a cég megváltoztathatja szervezeti formáját vagy kombinatív képességeit, illetve mind a kettőt (Bosh et al., 1999)

5.4 Piackonform kereskedés kiépítése (IV. esettanulmány)

A szakirodalmi feldolgozásban láthattuk, hogy a rendszerváltás mikroszintű bekövetkezését az mutatja, hogy a központi állam által diktált kereskedelmet felváltotta-e már a piacvezérelt kereskedelem. Azaz kialakult-e a kapitalista gazdaság hajtóereje, a piacvezérelt vállalati működés. Dolgozatom témája szempontjából az esettanulmányban arra koncentrálok, hogy a robbanásszerű környezeti változások milyen hatással voltak a vizsgált vállalatcsoport kereskedelmi rendszerére, mennyiben tudta hasznosítani korábbi rutinjait, vagy ismét a saját dinamikus szervezeti képességei segítették ki a menedzsmentet és vállalatait a válságos helyzetből. Az esettanulmányban a kiinduló helyzet főlvázolása után bemutatom a kereskedelmi szervezet piackonform átalakítását, kereskedelmi hálózatának fejlődését, azok integráló szerepét, a legfőbb termékeinek értékesítési eredményeit, és végül körvonalazok néhány következtetést.

Kiinduló helyzet

A rendszerváltozást megelőző években a tervgazdasági szemlélet és az ágazati kapcsolatok modellje a legtöbb gazdálkodó szervezet mozgásterét behatárolta. Központilag irányították a vállalatok külső kapcsolatrendszerét, sok vállalat csak egyetlen piacra adott el, és csak egyetlen csatornát használt fel ezek elérésére. A központi irányítás egyik tipikus esete volt a kül- és belkereskedelem területén kialakított szabályozási rendszer, amely szerint ilyen tevékenységet csak az erre kijelölt vállalatok végezhetek. A termelő vállalatoknál így a marketing szemléletű értékesítési munka helyett gyakorlatilag előre tervezett elosztás folyt.

A rendszerváltással nem csak ez a mechanizmus szűnt meg, de a 90-es évek elején lejátszódó politikai és gazdasági átrendezés következtében az acéltermékek korábbi felhasználói, viszonteladói struktúrája is jelentősen átalakult.

A nagyfelhasználói kör jelentős részét felváltották a kis- és közepes nagyságrendű vevők felaprózódott igényei, amelyek közvetlen kiszolgálása már lehetetlenné vált a meglévő értékesítési csatornákon keresztül. A kis- és közepes felhasználókat ellátó kereskedelmi partnereket sem sikerült teljes mértékben bevonni, mert azok az átmenetileg jelentősebb előnyöket biztosító importforrások felé fordultak. A Dunaferr csoport saját tulajdonú értékesítési hálózattal nem rendelkezett, az egyes tagvállalatok külön-külön próbálták meg csatornáikat kialakítani.

Ez azonban – valószínűleg az egységes elvek és az összehangolt marketing stratégia hiánya miatt – sikertelennek bizonyult.

Ekkor merült fel a menedzsmentben az a gondolat, hogy a főbb társaságok részvételével, összefogásával olyan gazdasági társaságokból álló kereskedelmi hálózat jöjjön létre, amely belföldön lefedi a keresletet, és azonnal megkezdhetik tevékenységüket. A kereskedelmi hálózat kiépítését 1991-ben kezdték el.

A másik – talán még nagyobb – megrázkódtatást a külkereskedelemben szenvedte el a vállalatcsoport. A Dunai Vasmű alapanyag ellátását államközi szerződések szabályozták hosszú ideig, azonban ez a konstrukció a rendszerváltás idején megszűnt. A keleti piacok és a KGST összeomlásával az export piac is legyengült, szétesett. Legfontosabb külkereskedelmi feladat volt mind az import, mind az export piac életképességének megszervezése. Mivel az alapanyag beszerzés továbbra is a volt Szovjetunió ércbázisára épült, és az ellátás biztonságát a folyamatos termelés érdekében mindenképpen fenn kellett tartani, ezért Moszkvában és Kijevben is kereskedelmi külképviseletet hoztak létre. A KGST és a keleti piacok miatt kiesett export piacot az Európai Unió piacain igyekeztek pótolni. Újabb külföldi piaci lehetőségeket kerestek (közelkelet, Japán, Délamerika).

A legnagyobb gondot ebben a relációban is az export-import lebonyolításával megbízható külkereskedelmi szervezet hiánya okozta. A hazai makrogazdasági rendszerváltás magával sodorta a korábbi jó nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező Impex vállalatokat. Ennek pótlására a Dunaferr saját külkereskedő társaságot alapított, Dunaferr Kereskedő Kft. néven 1989-ben. A társaságba bevonta a korábbi Metalimpex kiürült szervezetét, a nyelveket jól beszélő, szakmailag felkészült, kiterjedt nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező munkatársait. Az új export piacon kirendeltségeket létesítettek (Németországban, Horvátországban, Olaszországban). A külkereskedelmi kapcsolatot erősítette az is, hogy 1992-ben a Dunaferr Rt. vezérigazgatóját beválasztották az Európai Vas és Acélipari Szövetségbe (EUROFERR). Ezekkel a gyors szervezeti döntésekkel sikeresen elhárították a sokszerű piaci összeomlás veszélyét, és egyben jó alapokat teremtettek a piacvezérelt vállalati működés kialakulásához.

A kereskedelmi szervezet piackonform átalakítása

A kereskedelem integratív szervezeti megoldása és a külkereskedelmi szervezetek gyors kialakítása jó megoldás volt a vállalatcsoport „piaci alapjzatának” stabilizálásához, biztosításához. A neheze azonban ezután következett. Át kellett nevelni önmagukat. Új identitást kellett kialakítaniuk a régi jól bevált rutinjaik (magrigiditás) lebontásával. A vállalati erőssorrend felborult. A „termelj többet” vezérelve helyébe az értékalapú szemlélet, az eladhatóság lépett. A funkcionális szervezetek és a termelő, szolgáltató egységek attitűdjei felborultak. Komoly „tudati” áthangolódáson kellett átesniük a szervezeteknek, és a menedzsereknek egyaránt. Új fogalmakat kellett megtanulni (pl.: marketing, Public Relation, reklám, etikai kódex, logisztika, értékesítési lánc, hálózat), mint a piaci kultúra legfőbb összetevői. Azonban ezen feladatok menedzseléséhez nem álltak rendelkezésre sem a megfelelően képzett szakemberek, sem a működési keretet biztosító szervezetek. A hiányosságok pótlásán túl a vállalati működésben az új feladatrendszernek fő koordináló integrációs erővé is kellett válnia. Nézzük, hogyan valósult meg mindez a gyakorlatban.

1990-ben készült el a kereskedelmi szervezet stratégiája, amely szervesen illeszkedett a vállalati stratégiába. Ebben fogalmazódott meg az imént ismertetett kereskedelmi szervezetek létrehozása, illetve a kereskedelmi tevékenység több lábra állása. 1991-ben elkészült a marketing stratégia. Ebben szabályozták a dunaferrés társaságok közötti kereskedelmi tevékenységet, amelynek legfontosabb célja a társaságcsoporthoz érdekeinek egységes képviselete, az egységes piaci fellépésből adódó előnyök kihasználása. Még ebben az időszakban kialakult a teljesen új koncepció nyugvó, a konszernstruktúrába szervesen illeszkedő háromszintű kereskedelmi szervezet.

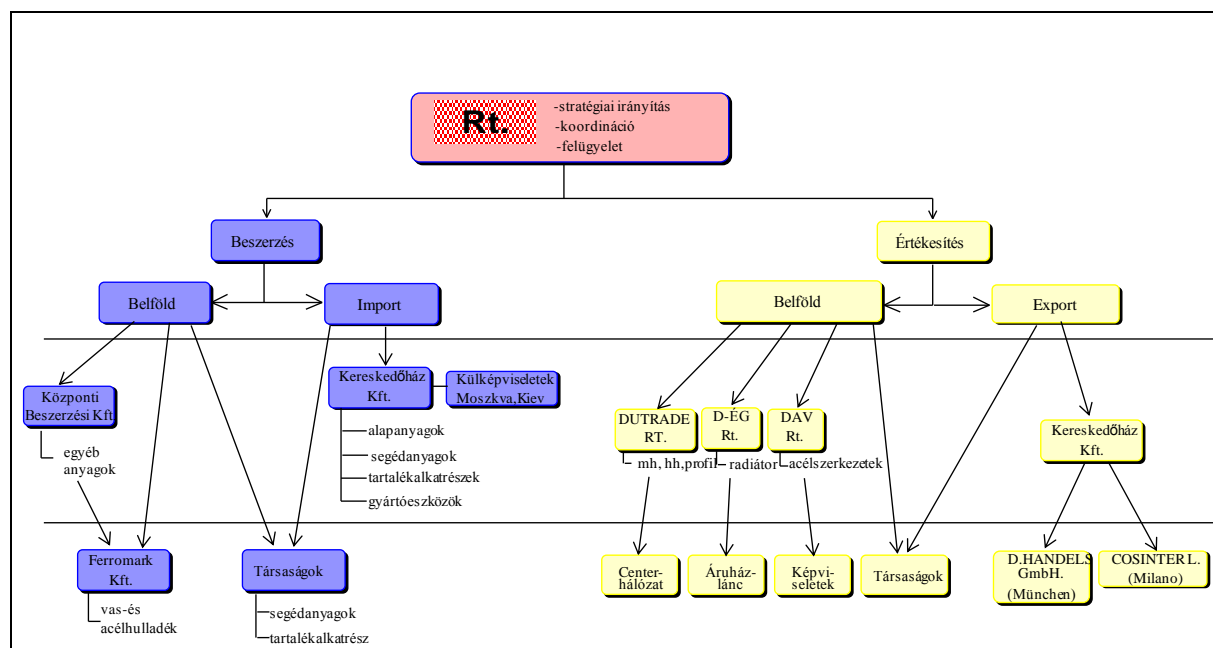
Az első szintet képviselő stratégiai központ határozta meg a konszern egészének piaci megjelenését; a vállalati arculat alapelemeit; a marketing és árstratégiát; a stratégiai beszerzéseket; a konszern egészének képviseletét a kereskedelmi és piacfelügyeletet ellátó állami hatóságokkal szemben.

A második szinten a Duanferr Kereskedőház Kft. állt, amely ellátta a konszern egészének külkereskedelmi és belföldi nagykereskedelmi tevékenységét, valamint kereskedelmi szolgáltatásokat végzett a társaságok irányába.

A harmadik szintet a gazdasági társaságok alkották, amelyek kialakították saját kereskedelmi szervezetüket és a központi elvárásoknak megfelelően önálló kereskedelmi és marketing tevékenységet végeztek.

A háromszintű kereskedelmi szervezetre nem csak a vállalatcsoport által előállított termékek értékesítése várt, hanem a piaci érintkezési felület bővítése a minél biztosabb integrálódás a bel és külpiazi rendszerekbe. A Dunaferri csoport beszerzési és értékesítési rendszerét a 26. ábrán láthatjuk.

26. ábra: A Dunaferri csoport beszerzési és értékesítési rendszere



Forrás: Czinkóczi, 2001

A kereskedelmi hálózat fejlődése, piaci terjeszkedése

A Dunaferri stratégiai központja nem adta ki kezéből a külkereskedelmi kapcsolatokat. Ennek alapvető oka, hogy a nemzetközi piacokon fontos tárgyalási pozíció volt a Dunaferri nagyságrendjéből adódó biztonság, megbízhatóság, hitelképesség (Bár nemzetközi piacon a Dunaferri kisebb nagyságrendet képviselt, mint a többi hasonló profilú európai cég). A külkereskedelmi szervezetek (külképviseltek) és az import-export bonyolításával megbízott Kereskedőház Kft. is a központ irányításával és kontrollja alatt bővítették piaci kapcsolataikat. A Dunaferri csoport főbb külkereskedelmi kapcsolatait a 27. ábrán mutatom be.

27. ábra: A Dunaferr csoport főbb külkereskedelmi kapcsolatai



Forrás: Horváth et al., 2000

A külkereskedelmi hálózat kiépítésének alapvető célja volt, hogy a Dunaferr társaságok közelebb kerüljenek a végső felhasználókhöz, javuljon a minőség és a szállítási fegyelem. Emellett fokozottan figyelni kellett az adott ország jog- és intézményrendszerének követelményeit, változásait (Németország például a világ egyik legszabályozottabb piaca). Ezeknek a feladatoknak az ellátására is a fogadó országban működő, helyi specialitásokhoz alkalmazkodó, profi szakembergárdával rendelkező külképviseltek mutatkoztak legalkalmasabbnak.

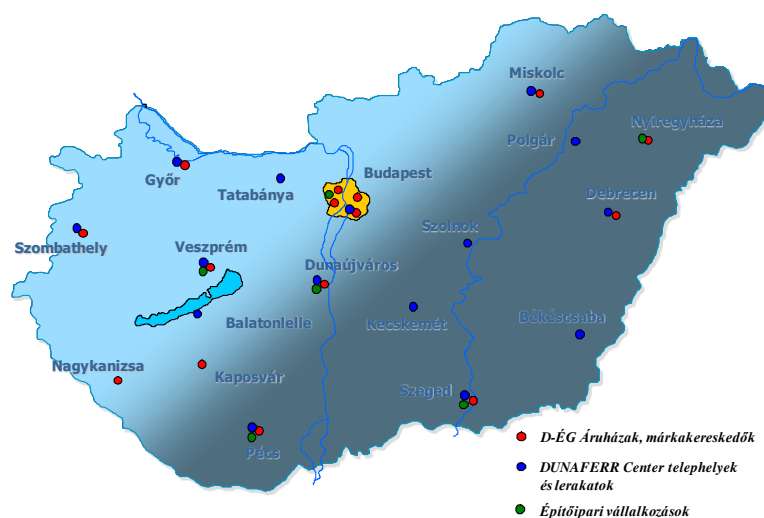
A kereskedelmi szervezet második szintjén a Dunaferr Kereskedőház Kft. mellett olyan belföldi kereskedő hálózatot építettek ki, amely a megváltozott belföldi igények kielégítését látta el. Ezek a hálózatok kiváltották a korábbi nagykereskedő cégeket, és a vevőkkel közvetlenül érintkező kiskereskedelmi tevékenységet is elláttak.

1992-ben kezdték meg kiépíteni saját centerhálózatukat (DUTRADE), amelynek során időszakonként változott az alkalmazott stratégia. Első években a legfontosabb stratégiai célkitűzés a minél nagyobb piaci részesedés megszerzése, a forgalom növelése és a termékválaszték bővítése volt. 1995-96-ra előtérbe került az infrastrukturális háttér, a megfelelő anyagtárolási és mozgatási rendszerek fejlesztése, valamint a kiszolgálás színvonalának további emelése.

Később pedig a piaci részesedés megtartása és növelése, valamint az egyéb, nem Dunafer gyártású acéltermékek hálózaton keresztüli forgalmazása képezte a rendszer továbbfejlesztésének fő irányait.

A centerhálózat fejlesztésével párhuzamosan 1997-ben egy másik, az épületgépészeti kereskedelemre és szolgáltatásra szakosodott áruházlánc (D-ÉG) kialakításába is belekezdtek. 1999-re ez a hálózat is elérte az országos lefedettséget (lásd: 28. ábra). A két hálózat közötti párhuzamos tevékenységek elkerülése miatt profiltisztítást hajtottak végre. Így amíg az épületgépészeti áruházak elsősorban a radiátorgyártás bázisára alapozó épületgépészeti kereskedelemmel és szolgáltatással foglalkozott, addig a centerhálózat radiátor értékesítését folyamatosan csökkentették és megszüntették, összpontosítva a melegen és hidegen hengerelt termékek és hidegen hajlított idomacélok forgalmazására.

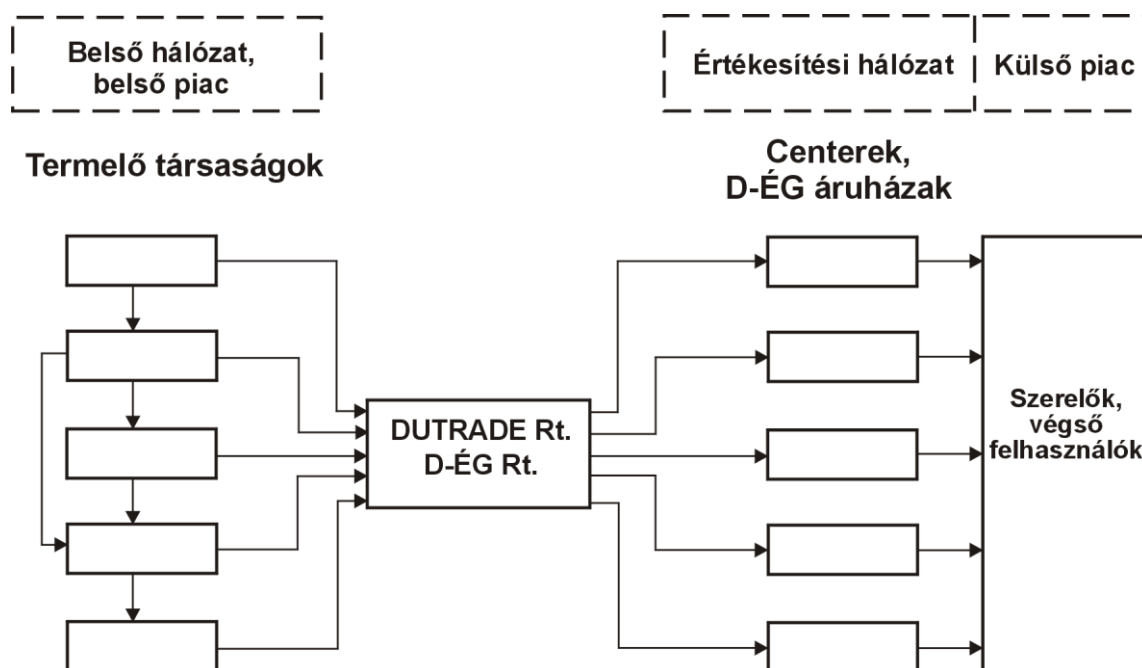
28. ábra: A Dunafer csoport belkereskedelmi hálózatai



Forrás: Czinkóczi, 2001

Mindkét hálózatot Kft. formában működő tagok alkották, élükre pedig egy-egy, a hálózatok koordinációját, irányítását ellátó részvénytársaságot állítottak (DUTRADE Rt., illetve D-ÉG Rt.). Ezek a társaságok alakítják ki és ellenőrzik a hálózatok regionális kereskedelmi stratégiáját, irányítják a hálózat működéséhez szükséges marketing tevékenységet. Ellátják a hálózati PR és reklám tevékenységeket, fejlesztik a logisztikai rendszert és biztosítják az egységes arculati megjelenést. Ezek a részvénytársaságok teremtenek kapcsolatot a belső hálózat és az értékesítési hálózat között, összekapcsolva a vállalatcsoportot a külső piaccal. Ez a DUTRADE Rt. és D-ÉG Rt. kettős (integráló és elosztó) szerepét jelenti (lásd: 29. ábra).

29. ábra: A DUTRADE Rt. és D-ÉG Rt. integráló és elosztó szerepe



Forrás: Czinkóczy, 2001

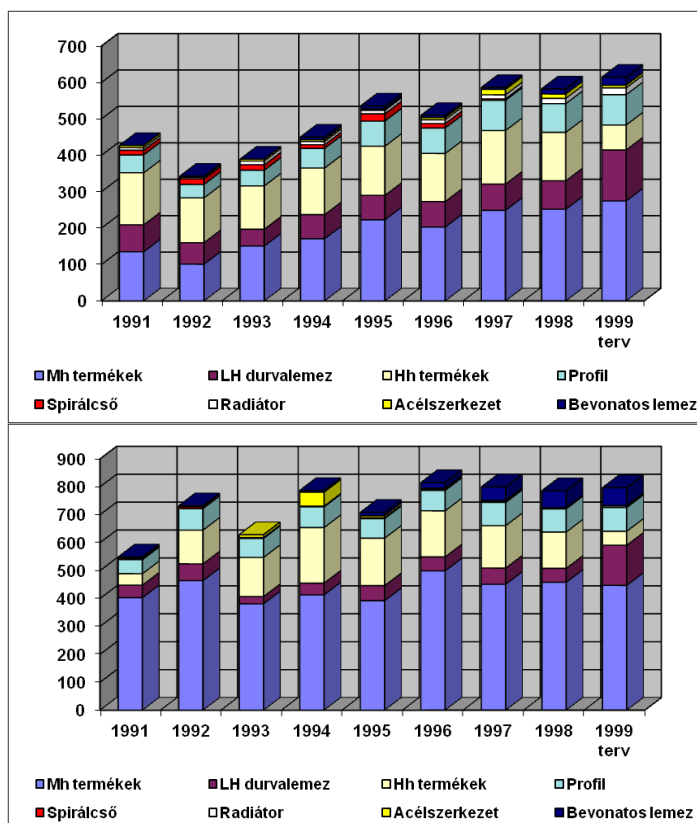
Összességében ezeknek az értékesítési hálózatoknak az üzemeltetése révén sokkal teljeskörűbb és messzebbre ható vevőgondozás és minőségbiztosítás valósítható meg, mint a más tulajdonban lévő hálózatokon, vagy viszonteladókon keresztül. A termelő vállalatok rendkívül értékes, gyors és megbízható piaci információhoz jutnak a már működő centereken keresztül a korábban nehezen kezelhető kis- és középfelhasználói piacról, valamint az importbeszerzésből dolgozó konkurens viszonteladókról. A hálózatok lényegesen segítették a Dunaferri piaci munkáját és kommunikációját, növelve ezzel a cég imázsát. Fontos továbbá, hogy ezeken a csatornákon keresztül a Dunaferri márkanév alatt lényegesen több felhasználó vállalathoz jutottak el a termékeik és szolgáltatásaik, mint pusztán a direkt eladások révén.

A kereskedelmi szervezet harmadik szintjén a társaságok önálló kereskedelmi, piaci tevékenysége állt. A legnagyobb kereskedelmi és piaci ismeret deficittel a termelő és szolgáltató egységekből átalakult társaságok rendelkeztek.

Korábban ilyen elvárás nem fogalmazódott meg irányukban. Kellő önhiúséggel tették szóvá, hogy az ő dolguk a termék előállítás az eladás az a kereskedők dolga. (A vizsgált időszak végéig tartott az ősi rivalizálás, a „ha mi nem termelünk, nincs mit eladnotok” versus „ha mi nem adjuk el, ti minek termeltek” alapfelfogás).

Az intenzívebb piaci és kereskedelmi aktivitások tekintetében – társaságok szintjén – három fő feladatot jelölt meg a vállalatvezetés: (1) az új befektetők, üzlettársak piaci kapcsolatainak hasznosítása, beillesztése a társaságcsoporthoz kereskedelmébe; (2) a társaságoknál lévő túlméretezett kapacitások jobb kihasználása érdekében szerezzenek minél több külső megrendelést, piacot; (3) a saját kereskedelmi szervezetüket építsék be a társasági működésbe, és építsenek ki szoros kapcsolatot a konszern egészét szolgáló kereskedelmi hálózattal. A kereskedők szívesen látták a termék és technológiai ismeretekkel alaposan felkészült társasági szakembereket, hiszen olyan komplementer tudást hoztak a piaci munkába, amellyel a marketingesek és PR-osok igencsak híján voltak. A társasági szakemberek megértve az idők szavát, gyorsan és lelkesen tanulták el a kereskedelmi szakma speciális tudnivalóit. A háromszintű kereskedelmi szervezet működtetésével megtörtént a szocialista állami nagyvállalat „elosztó” kereskedelmének átalakulása. A Dunaferr vállalatcsoport a vizsgált időszak végére már a piaci igények és elvárások alapján működő vállalkozássá vált. Az új kereskedelmi szervezet működtetésével stabilizálni tudta a belföldi és export értékesítéseit, amelyet tényyszerűen igazol a 30. ábra.

30. ábra: A Dunaferr belföldi és export értékesítése ezer tonnában (1991-1999)



Forrás: Horváth et al., 2000

Természetesen a kereskedelmi tevékenységekhez fűződő további intézkedések (logisztika; DAV Rt., mint az acélépítészeti és gépészeti komplex szolgáltatások nyújtására szakosodott országos hálózata; a Supply Chain Management rendszer megalapozása; etikai kódexek) rendkívül tanulságosak, de a dolgozat terjedelmi korlátai miatt egy másik kutatási programban célszerű tovább elemezni. Az új helyzetnek megfelelően jelentősen átértékelődtek a korábbi prioritások, beidegződések, megítélések. A leglátványosabban ez az erőforrások fontosságának megítélésében mutatkozott meg.

A IV. esettanulmányban azonosított dinamikus szervezeti képesség-mintázatok és viszonyuk a hipotézisekhez

- Az előzetes várakozásnak megfelelően megtörtént az állam és a piac szerepcseréje. A változások nem a volt tulajdonos tervezett beavatkozása alapján mentek végbe. A vállalatvezetés ismét magára hagyatva önmaga kreativitásán, ösztönein keresztül jutott a megoldásokig. Olyan újszerű feladatot kellett elvégezniük, amellyel kapcsolatban végképp nem rendelkeztek bejáratott rutinokkal. Legfeljebb a korábbi kapcsolati tőkéjüket hasznosíthatták, főképp az átmeneti időben, amikor az új kereskedelmi szervezet még nem működött. Ezzel viszont nagyon kevesen rendelkeztek, hiszen a kereskedés a vállalaton kívüli szervezetekben zajlott. A korábbi rutinok inkább visszahúzó erőnek tűntek. Tanulságos a kereskedelmi igazgatóval készített interjúm, amelyben az igazgató szinte sértődötten fejtette ki nézeteit. „Tudja mi változott? Az hogy régebben nálam kereskedelmi igazgatónál álltak sorba a vevők protekcióért, hogy vegyem előrébb a megrendeléseiket és adjak utasítást a termelési program megváltoztatására. Ma pedig én szerelkezek fel mindenféle „repi ajándékkal” ha egy vevőhöz tárgyalni megyek.” Majd így folytatta: „A rendszerváltás idején egyedül maradtunk. A legnagyobb nehézséget a hozzáértő, képzett kereskedők hiánya okozta. 1989-ben a vállalatnál összesen 24 fő foglalkozott kereskedelemmel. 1999-ben a vállalatcsoportnál több mint 400 fő volt akik főállásban csak a piaccal, a kereskedelemmel foglalkoztak. Kezdetben a piaccal alig érintkeztek a vállalati egységek, ma már szinte megmondhatatlan, hogy hol vannak a vállalatcsoport piaci határai.”

(Érzékelési-, Tanulási és Integrálási képesség – H-1; H-2)

-
- Az esettanulmány is alátámasztja, hogy válsághelyzetben működnek a dinamikus képességek. 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 Dunaferr 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 **(Tanulási és Integrálási képesség – H-1; H-2)**
 - A „nagy ötlet” a „vállalati határok” megnyitása, a kifelé táguló kapcsolatok, hálózatok dinamikus fejlesztése volt. A piaci érintkezési felület bővítésével a vállalati határok elmosódnak. Az önálló termelő-szolgáltató társaságok a közvetlen piaci jelenlétükkel, valamint az integrált kereskedelmi szervezetekkel olyan közös érdekeltségi egységbe – stratégiai szövetségbe – szerveződtek a vevőkkel, felhasználókkal, szakmai befektetőkkel, amelyekben elmosódtak a külön érdekek, és szinergikus hatásként egyben kiinduló alapjai is (egységei) lettek a további bővülésnek, terjeszkedésnek. Olyan információs bázisokra tett szert a konzern, amely – segítve a fejlődést – a fő tevékenységére (termelésre) is visszahatott. A merev, szocialista nagyvállalati keret (ahol minden a „kerítésen belül” zajlott, és a vállalatot „kifelé” csak egy ember, a vezérigazgató képviselhette törvényesen) leomlott, és helyébe a rugalmas, piacvezérelt társaságcsoporthoz lépett. A Dunaferr márkanév lett. Az átalakult vállalatot több száz dunaferr vezető alkalmazott képviselhette jogszerűen, jelentős döntési kompetenciákkal felvértezve. Ez az új helyzet az ami miatt az egységes megjelenést, és viselkedési szabályokat egy „Etikai Kódex”-ben rögzítették **(Tanulási és Koordinálási képesség – H-1)**

5.5 Paradigmaváltás az erőforrások megítélésében (V. esettanulmány)

A tulajdonosi szerkezetváltással, a stratégia vezérelt működéssel, a kooperatív struktúra, a piacvezérelt kereskedelem kiépítésével gyakorlatilag felszámolódott a szocialista állami nagyvállalatiság, és kiépült a piacvezérelt új vállalati működés. Azaz megtörtént az átmenet „A”-ból „B”-be. A vállalat életében nagyon sok minden új megvilágításba került, új értékrendek, prioritások, új szakmák, személyek kerültek előtérbe. A régi berögződések, rutinok érvényüket veszítették, átértékelődtek. Az értékrend átszűrődése, a megváltozott környezeti és belső működési rend a vezetőket a kulcs-szakembereket, gyáregységeket és szervezeteket rendkívül érzékenyen érintették, hiszen megváltozott körülöttük a világ. A változás azonban kíméletlenül, és kényszerűen bekövetkezett. Az állami nagyvállalati teljesítmény megítélése a termelési eredményeken, a központi beruházások megvalósításán, a központi tervek, utasítások maradéktalan végrehajtásán, a teljes foglalkoztatottság megvalósításán, valamint az ideológiai elvárásoknak is megfelelő vezető-kiválasztási rendszeren alapult. Azok a személyek, műszaki szakemberek, mérnökök, termelésirányítók, vezetők, akik ennek a teljesítménynek a "letéteményesei" voltak, jelentették a "hatalmi elitet". Az új – a piac által vezérelt – vállalkozói szemléletű vállalati működés, a versenyképességi kényszer felülírta a korábbi rendszer „nomenklatúrákat”, új szakmák, foglalkozások, erőforrások, tudások, menedzserek, szakértők kerültek előtérbe és vették át az irányítást és a vezető szerepet⁵³. Megszűnt a „ki milyen termelési rekordot ér el”, ki tudja a központilag biztosított forrást „elberuházni”, ki tud legszebb „ünnepi beszédet tartani” alapú versengés. Helyébe a ki tud piacot szerezni, hiányzó tőkét bevonni, költséget lefaragni, minőséget produkálni, új rendszerben irányítani, vezetni szemléletű működés lépett. Teljesen új szakmák kerültek felszínre, mint például a kereskedelem, marketing, PR, pénzügyi szakértő, stratégiai tervező, informatikus, kontroller, gazdálkodási szakértő, vállalatfejlesztő, emberi erőforrás gazdálkodó, racionalizáló szervező, stb. A működés vezérelve, a piacon való talpon maradás, a termékek és szolgáltatások minősége, és az optimális költségkialakítás, rentabilitás. Ennek „rendelődtek” alá a termék-, és technológiafejlesztések, a költség felhasználások, az egész vállalati menedzsment kultúra és tudás.

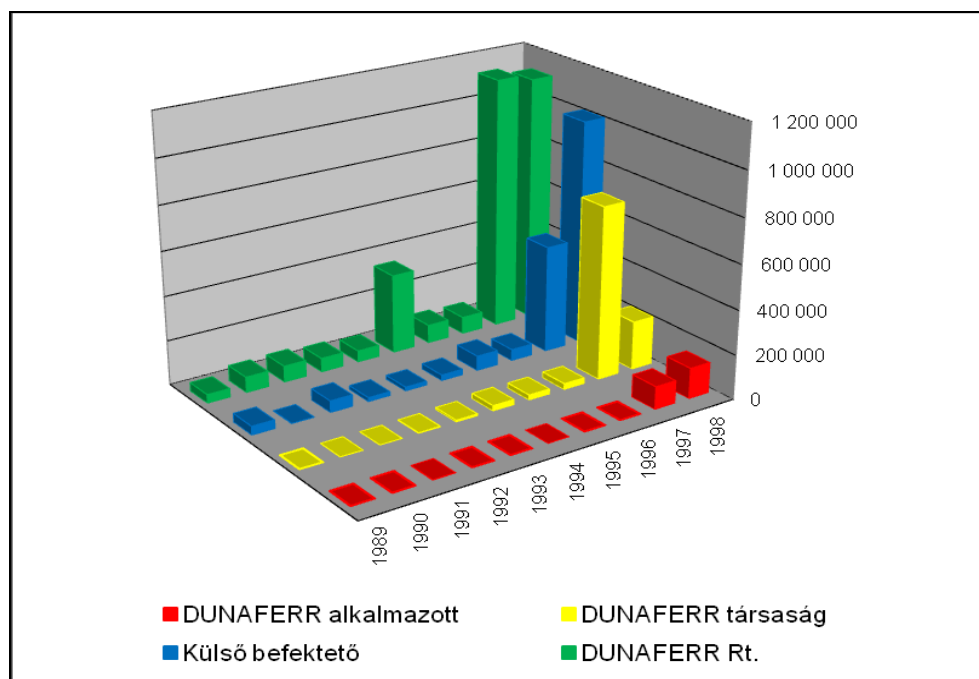
⁵³ A 6. függelékben bemutatom a Conference Board (szervezeti sémák gyűjtésével és forgalmazásával foglalkozó New York-i világcég) adatbázisa alapján, a Dunaferrhez hasonló jellegű világcégek vállalati funkcióit rangsoroló mátrixát.

A továbbiakban ezekbe a változási folyamatokba (műszaki fejlesztés, beruházás, hatékonyságjavító projektek, humán erőforrás gazdálkodás fejlődése) vizsgálódom, természetesen csak olyan mélységben, amelyet a dolgozatom témája, terjedelme lehetővé tesz.

Műszaki fejlesztés, beruházás

Az egyik legfontosabb feladattá vált, hogy a kieső központi állami beruházások pótlásával biztosítsa a vállalat a termelés „alapjázatát”, azaz továbbra is képes legyen a vállalatcsoport technológiai szempontból megfelelő mennyiségű és a vevői elvárásokat kielégítő minőségű kibocsátásra. A kiesett forrásokat két módon pótolhatta a vállalatcsoport. Az egyik, hogy a realizált árbevételből csak annyi osztalékot von el, hogy maradjon annyi a karbantartásra-fejlesztésre, amellyel a színvonalat fenn tudja tartani. A másik, hogy kialakítja kapcsolatát a hitelező kereskedelmi bankokkal, és fenntartja hitelképességét és növeli a beruházásra, műszaki fejlesztése fordítható pénzüsszeget. A dolgozat kerete nem ad módot arra, hogy ezeket részletesen – társaságonként és főbb termékenként – bemutassam, de arra igen, hogy a vizsgált időszakban elért eredményeket egy-egy grafikonban ábrázoljam. Az osztalékpolitika alakulását mutatja a 31. ábra.

31. ábra: A Dunaferr társaságcsoportban kifizetett osztalékok (eFt)

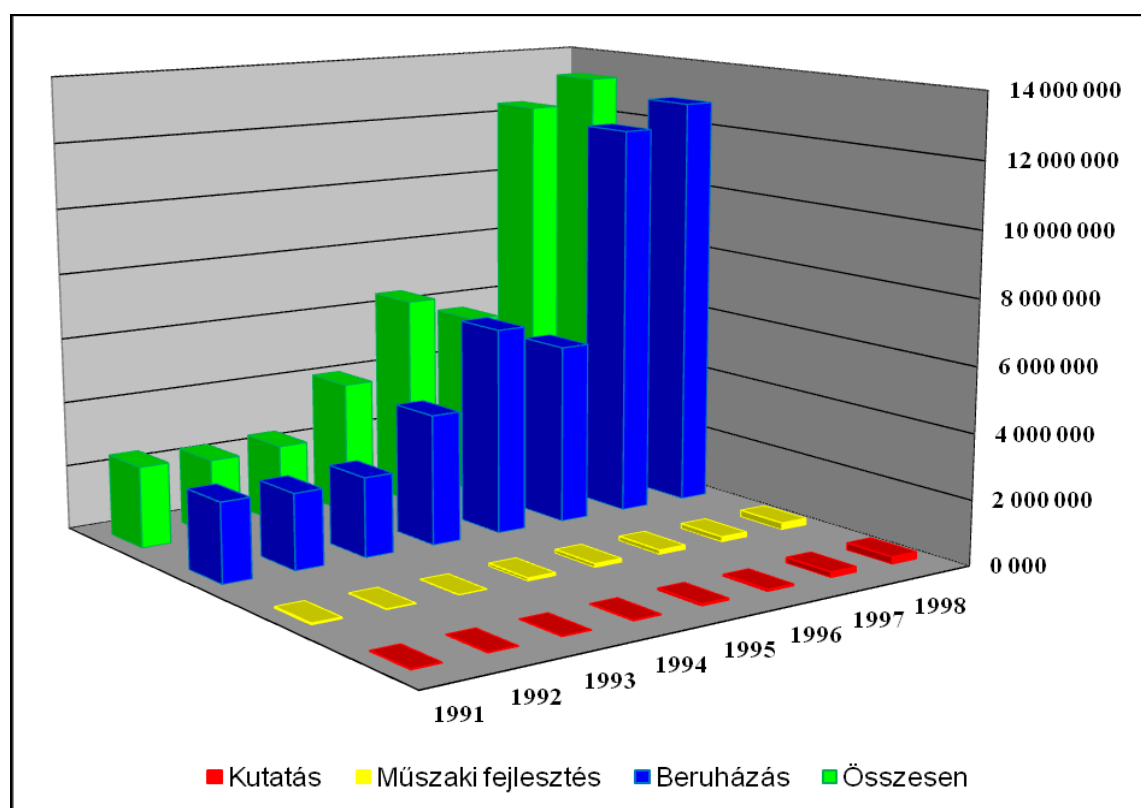


Forrás: A Dunaferr társaságok adatai alapján saját szerkesztés

A korábban már részletesen bemutatott tőkebeáramlásokhoz képest (lásd 20. ábrát) föl kell figyelni arra a tényre, hogy a társaságsoportot jelentősebb mértékű tőke kivonás a vizsgált időszak utolsó két évében történt. Jól látszik az ábrán, hogy a kezdeti időkben és a válságos években (1997 előtt) nem vontak ki tőkét a tulajdonosok. Ha történt is ilyen, az nagyrészt az Rt-hez, vagy a Dunaferres társaságokhoz került.

A 32. ábrán bemutatom a Dunaferre vállalatcsoport összesített beruházási, műszaki fejlesztési és kutatási ráfordításait.

32. ábra: A Dunaferre csoport kutatási, műszaki fejlesztési és beruházási ráfordításai 1991-1999 (eFt)



Forrás: A Dunaferre társaságok adatai alapján saját szerkesztés

Az 1991-től eltelt 7-8 évben összesen mintegy 48 milliárd forintot fordítottak beruházásokba. A grafikonok jól jelzik az átalakulási szakaszok sajátosságait is és a kilábalás beindulását is. A beruházások állományának kezdeti stagnálása után 1994-től – a reorganizációval és a válságkezeléssel jellemzett szakasz közepétől – növekedtek meg az erre fordított pénzeszegek. Különösen az 1997-es megugrás feltűnő – több mint kétszeresére nőtt a ráfordítás, amely nyilvánvalóan a bevont új tőkeösszegekkel van összefüggésben.

A beruházások 1998-as állománya mintegy 12,8 milliárd forint. A K+F-re fordított összegek alig nőttek, összességében mintegy 1,4 milliárd forint 8-10 év alatt. Jelentősebb megugrás a vagyonkezelési szerződés utáni (1997-ben) figyelhető meg. A műszaki fejlesztés-beruházás a meglévő termelő eszközök karbantartására, felújítására használták fel. Új termék kutatására, fejlesztésére, innovációra kevés energiája maradt a vállalatcsoportnak.

A műszaki és technológia folyamatos szinten tartásához, fejlesztéséhez önmagában a tulajdonosok által biztosított forrás nem lett volna elegendő. Szükség volt külső források, hitelek bevonására is. Ezekhez a hitelekhez a kereskedelmi bankokon keresztül juthattak a társaságok. A bankoknak viszont komoly elvárásai voltak a társaságokkal szemben. Egyrészt biztosítékokat szerettek volna látni, másrészt olyan tárgyaló partnereket vártak, akik pénzügyi és hitelezési képesség mellett szaktudással is rendelkeztek. A társaságok hitelképességét azzal biztosította a vállalatcsoport, hogy a hitelekért az egész társaság összvagyonával állt a társaságok mögött, azaz a „nagyvállalati hatást” biztosította, erősen kézben tartva a pénzügyi műveleteket. Ezért a pénzügyekért felelős vezetők, szakemberek pozíciója, értékrendje rendkívül megerősödött a vállalatcsoporton belül, szinte „élet-halál” urai lettek. Emiatt a termelő és kereskedő szakmákat képviselők erős „véd és dac” szövetséget kötöttek a hatalmi hierarchiában kivívott helyük egyensúlyban tartásáért. Ez a „hatalmi dualizmus” az egész vizsgált időszakban jelen volt, és belső feszültséget okozott. A vezérigazgató jobbára a két pólus közötti egyensúlyozással, a „béke” fenntartásával volt terhelt. A társaságcsoport teljesítményének szinten tartásához, fejlesztéséhez a külső és belső tőke biztosítása minden bizonnyal nem lett volna elegendő. Jól érzékelték ezt a konzern vezetése is és nagyszabású hatékonyságjavító projekteket indított el.

Hatékonyságjavító projektek

Azt a célt szolgálták, hogy először is szabaduljanak meg minden olyan plusz tehertől, költségtől, amelyek nem feltétlenül szükségesek a stratégiai célok eléréséhez. Másodsorban a rendelkezésre álló erőforrásokat a leghatékonyabban hasznosítsák, folyamatosan javítsák termékeik minőségét, szolgáltatásaik színvonalát. Minden fillérről el tudjanak számolni, hogy „honnan jött, hova ment”, továbbá kövessék a válságkezelés alaptörvényét, amely szerint, ha egy vállalat bajban van, akkor az egyik leghatásosabb megoldás az állandó költségcsökkentés.

Több nagy horderejű projekt (SAP; TQM; ISO 9000; OPTICOST, HAY) zajlott le a vizsgált időszakban, amelyek hűen tükrözik azon vállalati törekvéseket⁵⁴, amelyek piaci versengésben lévő vállalkozások mindennapjaihoz hozzátartoznak. Az átalakulási időben a Dunaferr is nagy reményeket fűzött ezen projektekhez⁵⁵. A projektek kapcsolatát az egyes szervezéstudományi irányzatokkal a 4. függelékben mutatom be. Itt a dolgozat témájához kapcsolható megállapításaimat összegzem röviden. A társaságcsoporthoz tarthatósága érdekében az egyik legkorszerűbb tervezési és elszámolási, beszámolórendszer a SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung) szoftvercsomagot vásárolta meg és telepítette le a vállalatcsoporthoz. Ezzel párhuzamosan került sor a kontrolling funkció önálló kialakítására, szervezetének, vezetőjének beillesztésére a konzern egészébe. Ez a rendszer szolgálta ki az 1993 óta működő Vezetői Információs Rendszert. A SAP speciális szakismeretet, tudást igényelt, és letelepítéséhez, teljeskörű kiépítéséhez évekre (6-8 év) volt szükség. Az információtechnológiai tevékenységek hamar az outsourcing sorsára jutottak, nem kevés tanulságot, tapasztalatot hagyva maguk után a vállalatcsoporthoz működési rendjében.

A másik óriási szemléletformáló projekt volt a minőségügyi rendszerek beépülése a konzern egészébe. A vállalatcsoporthoz már a piacokon működés kezdeti szakaszában szembesült a vevő vásárlási szándékát alapvetően befolyásoló két összetevővel, a minőséggel és az árral. Ez a környezeti hatás kényszerítette ki a minőségre és költségekre irányuló projektek beindítását. A minőséggel kapcsolatos szemléletváltás az ISO 9001-es, az ISO 14001-es és a BS 8800-as nemzetközi szabványokra épült. 1995-re valamennyi Dunaferr érdekeltségű társaság rendelkezett az ISO 9001-es vagy az ISO 9002-es akkreditációval. Erre épült a Dunaferr TQM modell, amelynek az alaprendszerek integratív alkalmazásán túl célja volt a minőségtechnikák elterjesztése, a humán erőforrás menedzselése, tréningek, képzések, problémamegoldó csoportok működtetése.

⁵⁴ A probléma definiálásánál felvetődött Porter azon megközelítése, hogy a vállalatok oly mértékben túlhajtják a termelési hatékonyságot, hogy egy idő után „kitermelik” saját teljesítményi korlátaikat és „telítődnek”. A hárombetűs csodafegyverek, mint a JIT, a TQM, a TPS stb., már nem biztosítják a versenyelőny megszerzését, persze ezekre is szükség van.

⁵⁵ Bővebben a projektekről a Dunaferr szakfolyóiratából, a „Műszaki-, gazdasági közlemények”-ből (1998/2; 1999/3; 1999/4) tájékozódhatunk.

Főbb eredményei a projektnek, hogy több mint száz vezető és kulcsembert vett részt képzéseken (pl.: TQM-bajnok képzés 70 fő), önértékelő tréningeken. A TQM kapcsán egyre jobb imázsa keletkezett a Dunaferr társaságoknak, megnőtt a vevők bizalmi szintje, amelyet a vevői elégedettség felmérésekből láthatott a vezetés.

Ezek az eredmények azonban nem voltak mindenben kielégítőek: (1) az alkalmazott megoldások nem mindig voltak kompatibilisek egymással; (2) a jó módszerek nem váltak Dunaferr standarddá; (3) az eredmények többsége nem volt mérhető; (4) a belső kommunikáció nem javult az elvárt szintre; (5) a szinergikus hatások nem érvényesültek; (6) a program előrehaladása lelassult. Az Ír CTA cég 100 vállalati vezetőjét és beosztott dolgozóját felölelő szervezeti kultúra és attitűd felmérése, illetve az abból készült elemzés igen hasznos tükröt tartott a Társaságcsoporthoz felsővezetése elé. Ennek az lett az eredménye, hogy a vezérigazgató leállította a TQM projekt további folytatását (a miértek elemzése érdekes kutatási téma lehet egy másik dolgozathoz). Az ármeghatározás alapja a ráfordítási költségek szintje. Ez és a társaságcsoporthoz életben maradásáért vívott harc kikényszerítette az erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodás, és a költségtudatos szemlélet előtérbe kerülését. A korábban ismertetett okok miatt szükségessé vált reorganizációs (1993) akciók rövidtávú, mondhatni azonnali költségmegtakarítási beavatkozásokat jelentettek. A konzern költséggazdálkodási gyakorlata alapjaiban azonban nem változott. Az eddigi funkcionális szervezetekre bízott költséggazdálkodási, felelősi rendszer alapvetően bürokratikus, tervszámokban megjelenő rendszer volt, hiányzott belőle az üzemgazdasági szemléletű okfeltáró, a felesleges funkciókat megszüntető, alkotó, racionalizáló tevékenység. A hagyományos teljesítményértékelési rendszerek a teljesítmény mérését és dokumentálását funkcionális megközelítés és nem a folyamatszemplélet alapján végezték. Az egyes szervezetek eredménykimutatásait hasonlították össze a szervezetek költségvetésével. A vezetői beszámolók a szervezeti egységek eredményeit göngyölítve tartalmazták, azaz elfedték a termékek, szolgáltatások előállításának folyamán egymásra rakódó költségek valódi nagyságát, szükségességét. A folyamatokon alapuló teljesítménymérés nem a szervezeti felépítéssel van összefüggésben, hanem üzleti sikertényezőket vizsgál (pl.: csökkent-e a nem kielégített vevői volumen; az új szolgáltatások jellemzőinek meghatározásához, a tervezéshez és megvalósításhoz szükséges átfutási idő hogyan alakult, azaz a hatékonysági tényezők javítják-e a versenyképességet; stb.) Ezek a sikertényezők nem tekinthetők csak egyetlen szervezeti egység feladatának.

Csak a folyamatban résztvevő szereplők (műszakiak, gazdálkodók, kereskedők, szervezők, HR-esek, menedzserek) közös csapatmunkája együttesen adhat jó válaszokat. A legnagyobb szemléletváltozás ennek belátása, elfogadása volt. Ezt a racionális átalakulási folyamatot tervezték meg és hajtották végre a Dunaferménél. 1994 novemberében indult el a „Normatív költségszámítási és optimalizálási (OPTICOST) projekt”. A projekt 1998 végéig folyamatosan zajlott. A projekt heti rendszerességgel 2-3 órát foglalkozott egy-egy fázisfeladattal.

Az ülések első harmadában – külső szakértők módszertani irányításával – a projektagok elméleti-módszertani felkészítést kaptak. Ennek eredményeként 100 fő sajátította el az értékelemzés szakmai, gyakorlati ismereteit, majd az eredményes vizsgáról oklevelet kaptak, amelyet az ország bármely vállalatánál elfogadnak. Az OPTICOST projekt során 17 dunaferris társaságnál 21 alprojekt működött. 290 problémajavaslatot készítettek (az 5. függelékben bemutatom a téma-, és javaslati lapot és az összesített eredmények táblázatát).

Összességében az árbevétel-növekedésben közel két milliárd forint, a költségcsökkentésben négy milliárd forint mutatható ki, ha a menedzsment megvalósítja a javasolt költségcsökkentési programokat és föl vállalja a szükséges beruházási költségeket is.

A számszerűsíthető eredmények mellett a projekt legnagyobb hozadéka, hogy a költségmegtakarítás érdekében *sikerült a különböző funkcionális szakterületek együttgondolkodását megvalósítani, majd ennek szinergikus hatását kihasználni, és bekapcsolni a kreativitást az emberi alkotó energiákat. A projekt működése során láthatóvá tette az emberi erőforrás felértékelődését*, és a benne rejlő lehetőségeket. Az átalakulás időszakában gyökeresen megváltoztak a humán tőkével, a munkaerővel, a vezetéssel kapcsolatos felfogások, szemléletek.

A humánerőforrás-gazdálkodás sajátosságai

Az 1991-ben elkészült humánstratégia keretében kerültek meghatározásra a terület legfontosabb alapelvei, amelyek közül az egyik legfontosabb az volt, hogy a vállalati stratégia egyik központi elemének az alkotó embert kell tekinteni. További kiemelt alapelv volt, hogy a tudás a szervezeti vagyon része, a tőke egyik formája. Ezért kiemelt figyelmet kell fordítani az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó ráfordításokra, befektetésekre (pl.: munkafeltételek; oktatás-képzés; szociális-jóléti-kulturális feltételek; munkaerővándorlás, kompenzációs rendszerek fenntartása, fejlesztése).

E felfogás szerint a humán erőforrás, mint önálló, fejlesztendő attribútum jelenik meg a célrendszerben. Úgynevezett „húzó erőforrásként”, amely megteremti a vállalatcsoport erejét a válsághelyzetben, és a többi erőforrással kombinálva biztosítja a túlélést, a versenyképességet. Fokozta ezt a vállalatvezetés önként követett szociális érzékenysége is, amit a dolgozókért, a régióért érzett kötelezettségvállalás, felelősség generált. Azonban a környezeti változások, a piaci törvényszerűségek, valamint a vállalatcsoport hatékonysági törekvései az üzemgazdasági szemléletet, a termelékenységi szempontok előtérbe kerülését és megerősítését állították a humán erőforrással gazdálkodók és a vállalkozó társaságok elé.

Egyszerre volt jelen az üzemgazdasági szempont és a szociális érzékenység követelménye az átalakulás vizsgált időszakában, nem kis fejtörést okozva a vállalatcsoporthoz tartozó társaságok vezetésének, szakembereinek.⁵⁶ A humán erőforrással összefüggő intézkedéseket, eljárásokat mindvégig ez a kettőség jellemezte. A továbbiakban mind a két szemlélet megvalósítására bemutatok egy-egy Dunaferr-es megoldást. A szociális érzékenység jelenlétét a munkaerő kivezetési megoldáson (az outplace rendszer), az üzemgazdasági szemlélet erősítését pedig az új munkakörértékelési rendszer, illetve az erre épülő új bérezési rendszer projektjén (HAY projekt) keresztül mutatom be.

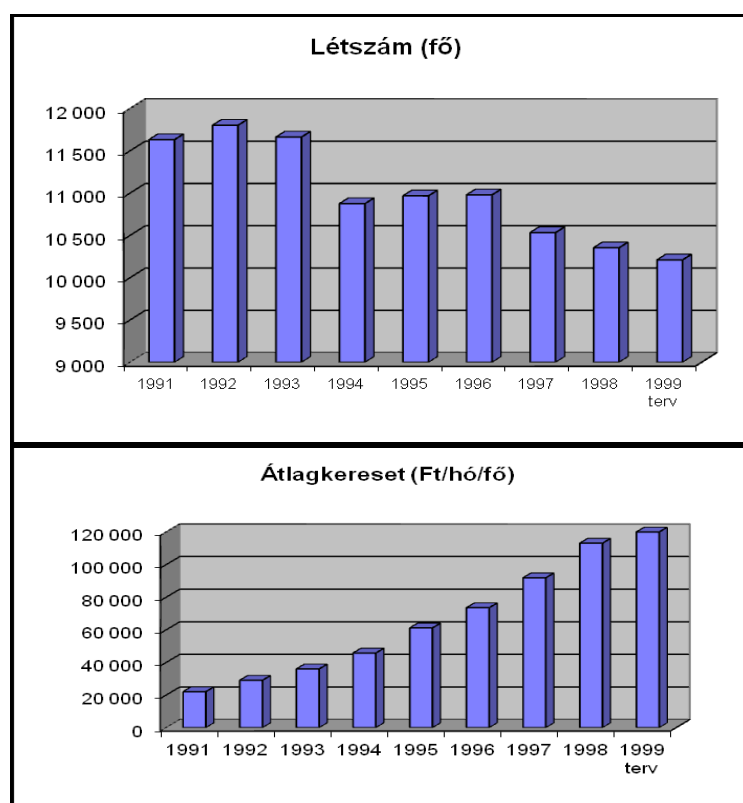
A fájdalommentes létszámracionalizálás arra a stratégiai elképzelésre épült, amely szerint a piac bővülésével újabb és újabb érdekeltségekbe, társaságokba át lehet vezetni a „létszámprés” által felszabaduló munkaerőt. Erre a háromszintű kereskedelem jó példának mutatkozott. Az ágazati, szakmai sajátosság miatt az átalakulás okozta sokk miatt a külső piacokon nem volt fogadóképes munkahely. A munkanélküliség fenyegetése – a Borsodi térség helyzetét látva – egyre ijesztőbbé vált.

Ennek elkerülését látták a társaságcsoport belső piaci bővülésében, a munkaerő eltartó képesség fokozatos növelésében. A menedzsmentnek az a felfogása erősödött meg, hogy a szélesedő működési szerkezettel automatikusan racionalizálódik a munkaerő felhasználás és a természetes létszámcsökkenésben bízott. A felszabaduló létszámot nem leépíteni, utcára tenni, hanem csak „átterelni” kell. Ennek a stratégiának gyakorlati megvalósítására hozták létre az Acélapítványt, a létszám puffert.

⁵⁶ Jól érzékelhető ez a kettőség az ÁPV Rt. és az Acél XXI. Kft. Vagyonkezelési szerződésében is, ahol a szerződésben vállalt kökemény gazdálkodási elvárások mellett az ÁPV Rt. azt is előírta, hogy a szerződés ideje alatt (5 év) a foglalkoztatottak létszáma maximum 10%-kal lehet kevesebb. (Vagyonkezelési Szerződés, 1996)

Az Acélapítvány Magyarországon (1994-ben) egyedül álló outplacement eszköz és szakmai körökben elismert módszer volt. Működésének lényege, hogy a társaságsoporton belül felszabaduló munkaerő 1-2 évre bekerül az alapítványba és onnan bérelhető, átcsoportosítható. A bekerült munkavállaló ez idő alatt az alapbérének 70 %-át megkapja és van ideje új szakmai feladatokra vagy akár az elvándorlásra felkészülni. Az alapítványhoz csatlakozó társaságok befizetéseiből, a munkaerő „újrahasznosításából” biztosított volt a forrás. A társaságsoport gondoskodó létszámleépítési rendszere egyrészt a munkabéke fenntartását, másrészt a térségi főfoglalkoztatói szerepkörből adódó felelős magatartást szolgálta. Ugyanakkor a létszámmegtartás jelentős bérnövekedéssel járt, amelyet a meglóduló kereseti színvonal tovább fokozott. A 33. ábrán szemügyre vehetjük a létszám és a keresetek alakulását, amely igazolja a megállapítást.

33. ábra: A Dunaferr társaságsoport létszámának és az átlagkereseteknek az alakulása 1991-1999 között.



Forrás: Horváth et al., 2000

Az üzemgazdasági szempontból a foglalkoztatottak termelékenységét, hatékonyságát erőteljesen fokozni kellett. Nemcsak a kieső munkaerőt kellett pótolni, hanem intenzíven fokozni kellett a saját teljesítményt is. A korábbi egységes nagyvállalati szervezetből kialakult új rugalmas piacokonform, nemzetközileg is versenyképes vállalati struktúra felülírta, átrendezte a korábbi munkakörök egymáshoz viszonyított értékrendjét, kapcsolódását. Sok új feladat, funkció keletkezett (pl.: vagyonkezelés, marketing, kontrolling, stb.), amelyeket be kellett illeszteni, illetve „árazni” a korábbi munkahelyek közé. Ezzel együtt új bérbesorolási és érdekeltségi rendszer kialakítása vált szükségessé. Ennek konzern szintű végrehajtásához választotta a vezetés a HAY-módszert⁵⁷ és elindította a nagyszabású projektjét. A Kollektív Szerződés hatálya alá tartozó 22 társaságnál került sor a HAY módszer következetes alkalmazásával az elemzések és értékelések elvégzésére, új munkakörstruktúra kialakítására (kb. 250-300 fő felkészítésével, bevonásával, közreműködésével).

Az új munkakör értékre épülő bérezési rendszer alapot teremtett a korrekt erőforrás ráfordítás/megtérülés kalkulációra.⁵⁸ Azonban a konzernvezetés a „munkabéke” megőrzése érdekében inkább fenntartotta a béralku rendszerét, amelyben a korábban kiharcolt bérállapotokat, a „szokásjog” alapján alkalmazott kivételeket kezelhetőbbnek vélte. Ezzel konzerválta a konzern vezetése a nagyvállalatiságból öröklött bérszerkezetet és érdekeltségi rendszert, így szociálisan túlvállalta magát. Ezen az ágon lemondott az üzemgazdasági racionalitásról.

A HR menedzserrel készült interjúm megerősített abban, hogy a nagy horderejű paradigma váltások komoly feszültséggel járnak. „Képzeld el – mondta keserűen – több százan dolgoztunk a projektekben, hónapokon, éveken keresztül, rengeteg szabadidőt, energiát, tanulást öltünk bele az eredmények előállításába és a végén egyetlen tollvonással véget vetnek a projektnek, és minden marad a régiben.” „Komolyan mondom – folytatta – ide már pszichológus, de minimum szociológus kell, mert olyan belső feszültség van a szervezetben, amely már klinikai eset.” Ez engem is elgondolkodtatott és további kutatásra ösztönzött. Ezért a következő esettanulmányban azt vizsgálom, hogy mi lehetett ennek a belső feszültségnek az oka.

⁵⁷ A HAY-módszert közvetlenül a II. világháború befejezését követően amerikai szaktanácsadók fejlesztették ki az Edward N. Hay. Inc. Cégnél. Ma már világszerte alkalmazzák. A Dunaferr társaságcsoporthoz a Hay Group tanácsadó Kft. volt a külső segítő.

⁵⁸ Bővebben a Dunaferr Műszaki-, Gazdasági Közlemények (1999/4.) értékelő tanulmányából tájékozódhatunk.

Az V. esettanulmányban azonosított dinamikus szervezeti képesség-mintázatok és viszonyuk a hipotézisekhez

- A visszafogott osztalékpolitikával, a kedvező adózási feltételek kiharcolásával, a rendelkezésre álló vagyon és pénzügyi politikával biztosította a **gazdasági működés** alapjait. Költségérzékenyvé tette a korábbi termelő, szolgáltató egységeket, megtanulták a szervezeti szereplők, hogy „nincs ingyen ebéd”. Nem hagyta széthordani a vagyont, megőrizte a nagyvállalati hatást, és a kereskedelmi bankok irányába „védőernyőt” biztosított a társaságok hitelezéseihez. Befelé felvállalta a „kvázi bank” szerepét, a társaságok csak indokolt esetben (pályázatok, üzleti tervek) juthattak plusz erőforrásokhoz
(Tanulási és Integrálási képesség – H-2)
- Az esettanulmányból kiderül, hogy **műszaki fejlesztésre**, a termelőképesség fenntartására rendszeresen „visszaforgatta” a pénzeket a vállalat központ (osztalék visszatartásból, amortizációból, fejlesztési célokra szánt eredményrészekből), „nem rabolta le” a rendszert. **Technológiai fejlesztésre** növekvő mértékű innovációs és kutatási forrásokat áldoztak. A technológiai hatékonyság javítására nagy horderejű projekteket indítottak (TQM, OPTICOST, SAP, HAY) éppúgy, mint a fejlett vállalati kultúrával rendelkező nagy tőkés vállalatok. A **humán erőforrás** megítélése nagyot változott a vizsgált időszak alatt. Minden jelentősebb eseményre intenzív tanulással készítették fel a résztvevőket. Az esettanulmányokban már említetteken 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 csőlátás kiküszöbölésére. Figyelemre méltó az a felelős gondoskodás, amely a munkaerő kíméletes kivezetésére alkalmazott outplace rendszer megteremtésében testesült meg. Az emberi erőforrás gazdálkodásban a legkorszerűbb módszereket, eljárásokat (pl.: HAY, új bérezési, vezetői érdekeltségi rendszerek) vezettek be
(Tanulási-, Integrálási és Koordinálási képesség – H-5)

- 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 piacokonform 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 – H-5**)

5.6 Változások az irányítási, működési és kontroll tevékenységekben (VI. esettanulmány)

A vizsgálat időszakban bekövetkezett a Dunaferr Dunai Vasmű vállalati rendszerváltása. Az állami nagyvállalat piacvezérelt vállalkozó társaságcsoporttá vált. Megjelentek a magántulajdonon alapuló vezérlő elvek, a stratégiák sorozata, az új szervezeti struktúra, a megváltozott környezethez illesztett, racionális erőforrás felhasználás és felfogás, új szerepkörök és működési alapelvek. Természetes, hogy az ilyen széleskörű, nagy horderejű és totális vállalati metamorfózis nem hagyhatta érintetlenül az irányítási, működési és ellenőrzési rendszereket sem. Jelen esettanulmányban röviden ebbe az átalakulási folyamatba is betekintek. További tudnivalókat keresek a dolgozatom fő mondanivalójának empirikus alátámasztásához. Az esettanulmányban alapvetően két témakört vizsgálok. Az első részben a konzernirányítási rendszerének új elemeire – a kooperatív vezetésre, a koordinációra és a kontrolling rendszerre – fókuszálok. A második részben a szervezeti működésfejlesztés tanulságaival foglalkozom.

Az irányítás új elemei

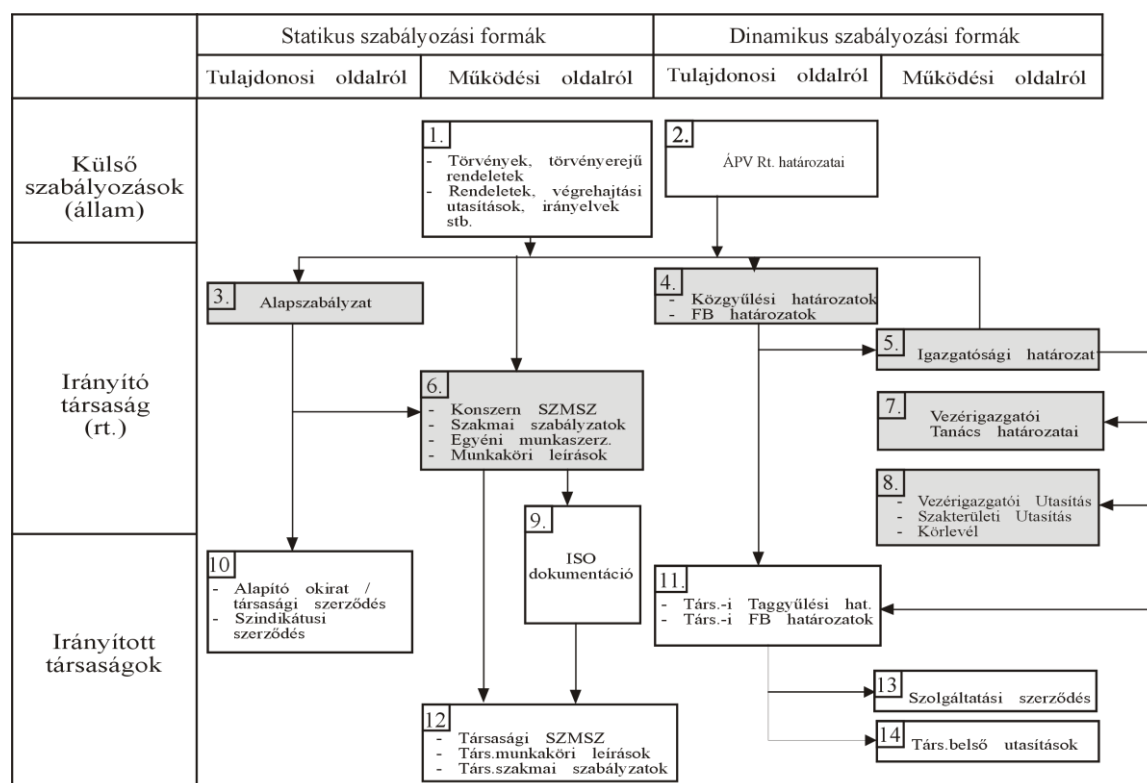
A Dunaferr a vizsgált időszakban a merev, hierarchikus utasításos rendszerből a vállalkozó társaságok csoportjára jellemző **kooperatív irányításra** váltott. A „kézi vezérlésről” (leadership) a kooperatív működési elven alapuló, koordinációs rendszer alkalmazására tért át. A fordulópontot a vállalat Részvénytársasággá alakulása jelentette, amikor – a jogrendi változáshoz igazodva – szükségessé vált a társaságirányítás testületi, képviseleti rendszerének kialakítása, bevezetése. A vállalatokat a továbbiakban nem vezérlik, hanem kormányozzák.⁵⁹ A kialakult konszern struktúrában azonban az irányítás eszközei, módszerei, technikái és szabályai nem egyik napról a másikra keltek életre. Az új corporate governance rendszere a vállalati dokumentumokban – szervezeti és működési szabályokban – alig egy év alatt átrajzolódott, kialakult. A gyakorlati alkalmazásban azonban a személyekben még éltek a korábbi rutinok, szokások. Ez a kettőség komoly belső feszültségekkel járt. Az új irányítási elemek életképessé válását (a kooperativitás megerősödését) visszavetette az 1993-as reorganizációs válság-stratégia, amely a költségek kontrollja érdekében keményen visszacentralizálta a társaságok irányítását.

Változást, újabb lendületet a kooperativitás fejlesztésében (az 1995-ös sikeres év után) a stabilizációs stratégia, és a vagyonkezelési szerződés hozott. A vállalati kormányzási rendszer az idők során (a vizsgált tíz év alatt) számos módosuláson ment keresztül, összhangban a társaságcsoporthoz jogi, gazdasági, és egyéb feltételrendszerének változásával. Az időszak alatt megalapozták a stabil, növekedési pályára álló konszern működés szervezeti és irányítási feltételeit. Ezek közül – mint a konszern irányítás új elemei – kiemelkedik a vállalatcsoport koordinációs-, kontrolling-, ellenőrzési-, és Vezetői Információs Rendszere (VIR). A kooperatív vezetés Dunaferrnél való meghonosítása az állami nagyvállalat átalakításával egyidőben kezdődött. A piacgazdaságra való áttérés és a Dunaferr-es társaságok kialakulása egyre élesebben követelte a vezetést gyakorló réteg szélesítését, a több társaságot ill. több tudományágot érintő problémák megoldásába a vezetők egyre szélesebb körének bevonását. A szervezetalakítási folyamatok közé be kellett építeni egy korszerűbb vezetés feltételrendszerét, a kooperatív vezetést támogató koordinációs eszközöket.

⁵⁹ A vezetéstudományban a vállalati kormányzás (corporate governance) már több mint százötven éve ismert fogalom, a hazai gyakorlatban épp a rendszerváltáshoz kötődően a 90-es években vált elterjedté.

Az eltelt 10-12 évben jelentős erőfeszítések történtek a társaságalapításokkal a külső működőtőke bevonásával párhuzamosan arra vonatkozóan, hogy a konszern egysége fennmaradjon, mind a belső szervezeti, termelési, logisztikai, gazdasági kapcsolatokban, mind a külső piaci megjelenés, egységes arculat vonatkozásában. A Dunaferr-hez hasonló méretű vállalatcsoport esetében ezért a működtetés szempontjából kulcsfontosságú az egyes divíziók, társaságok koordinációja, illetve ellenőrzési rendszere. Az összehangolt működés érdekében korszerű koordinációs eszközrendszert⁶⁰ alakítottak ki és működtettek. A Dunaferr vállalatcsoport koordinációs eszközeit, azok összefüggéseit a 7. függelékben mutatom be. Itt csak röviden, tömören ismertetem ezeket. A **technokratikus koordinációs eszközöket** a Dunaferr konszern szabályok, szabályzatok, szerződések, tervek, programok, költségvetési-pénzügyi tervek és általában a funkcionális részleírások alkották. Ezek az eszközök – mintegy belső jogi háló – összekapcsolták a konszern társaságait az Rt-vel és tulajdonosaival. Ezt látjuk a 34. ábrán.

34. ábra: A technokratikus koordinációs eszközök hálója



Forrás: Czinkóczi, 2001

⁶⁰ A konszern főbb koordinációs eszközei három csoportba sorolhatók: technokratikus, strukturális, és személyorientált eszközökre. Khandwalla alapján Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, KJK, Bp., 1996.

A **strukturális koordinációs eszközök** közé (amelyek lehetnek vertikális és horizontális irányúak) a projektek, teamek, törzskarok, rendszeresített vezetői értekezletek, multifunkcionális szervezetek, különböző koordinációs és ad-hoc bizottságok, folyamatintegráló központok, érdekegyeztető fórumok tartoznak. Ezek tehát jellemzően a szervezeti alapstruktúrára épülő koordinációs eszközök.

A **személyorientált koordinációs eszközei** az egyéneknek a szervezettel, a szervezeti célokkal, feladatokkal való azonosulását segítették elő. Ide értették az egyéneket közvetlenül, vagy közvetve ösztönző eszközöket, a vezető kiválasztást, az utánpótlás rendszerét, az etikai kódexeket, és általában a vállalati identitást meghatározó vállalati kultúrát alakító eszközöket.

A szervezeti struktúraváltással erősödött az igény a konzern koordinációs feladatainak ellátására alkalmas információs és pénzügyi ellenőrző rendszerek kiépítésére, valamint a kontrolling szervezet létrehozására és működtetésére.

A kontrolling rendszer Dunaferre-s sajátosságai, tanulságai figyelemre méltók. 1991 őszén megkezdődött a konzern típusú működéshez igazodó számítástechnikai program kiépítése. Megnyílt az út egy fejlett, integrált számítástechnikai programcsomag, az SAP beszerzése és letelepítése előtt. Ezzel párhuzamosan került sor a kontrolling funkció önálló kialakítására, az operatív kontrolling igazgató és szervezete megbízására, valamint a társaságok informatikai rendszerének átalakítására. Az új szervezet legfőbb feladata a társaság szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszerszemléletű operatív követése és időszakonkénti értékelése. 1993-ban elindult a kontrolling rendszer alapjainak megteremtése, a társaságcsoporthoz szintű éves operatív tervezés módszertani megalapozása, a beszámolási rendszer szabályozása és a vezetői információs rendszer telepítése. A Dunaferre az alapok és feltételek megteremtése után folyamatosan fejlesztette a kontrolling rendszerét, a szakmára jellemző sajátos siker-kudarckísérletezés nyomait is magán hordozva.

A dolgozat témája szempontjából az olyan eredeti megoldások érdekeltek, amelyek elsősorban a Dunaferre működésében voltak megfigyelhetők. A kontrolling rendszer kialakításában és működtetésében két sajátos megoldást találtam. Az egyik a vezetői információs rendszer (VIR) kiépítése, működtetése. A másik olyan adat és információs bázis létrehozása az SAP operatív adatrendszer és a stratégia megvalósulásának mérhetővé tétele érdekében kidolgozott BSC (Balanced Score Card) rendszer – azaz az operatív vezérlés és a stratégiai irányítás – között, amely mindkét irányba átjárható és „feltölthető”.

A **vezetői információs rendszer (VIR)** kialakításával az alapvető cél az volt, hogy a részvénytársaság vezetése számára rendszeres és időszerű információ álljon rendelkezésre a vállalatcsoport működéséről, a működést befolyásoló tényezőkről. A stratégiai vezetés információ bázisú vezetési rendszer, a résztvevők idejének zömét az információ feldolgozása, kommunikációja, a döntések előkészítése tölti ki.

A döntés előkészítés alapvető feltétele a gazdálkodási folyamat rendszeres, megbízható pontosságú követése, a bekövetkezett változások folyamatos elemzése és értékelése. A VIR kiváló eszköznek bizonyult a stratégiai tervek megvalósításának, belső szervezeti teljesítmények (képessegek) figyeléséhez, azaz a szervezeti képessegek felőli stratégiai pozicionáláshoz. A legnagyobb hiányossága viszont az volt, hogy nagyon kevés információt adott a változó környezetről, a környezeti tényezők által determinált stratégiai pozicionáláshoz. Ezért túlzottan merev, és egyirányú volt, a vállalati stratégiai helyzetértékelések ezen az eszközön keresztül nem jutottak el az irányított társaságokhoz. A stratégiavezérelt vállalkozások vezetői, menedzserei és stratégiai szakértők nagy örömmel fedezték fel az újabb sokat ígérő kontrollig eszközt a BSC-t.

A módszer akkori modellje a stratégia megvalósítását négy nézőpontból tette mérhetővé: (1) pénzügyi teljesítmény; (2) vevők; (3) belső folyamatok; (4) tanulás és fejlődés.

Az eljárás segítette a vállalatcsoportot abban, hogy az érték és reálfolyamatok mutatóit összekössék, a stratégiákat akciókká fordítsák. A BSC sokkal inkább irányítási folyamat, mint mérési irányzat.⁶¹ A Dunaferre esetében a VIR-el kapcsolatban hiányolt stratégiai irányultságot a BSC kiválóan egészítette ki. A két kiválóan minősített kontrollig eszköz azonban külön életet élt. A technokratikus beállítottságú vezetés nagy szorgalommal és lelkesedéssel „töltötte” fel magát a VIR információiból, adataiból (még a vezérigazgató is szívesen foglalkozott „művezetői” szintű operatív kérdésekkel).

⁶¹ A BSC történelmi gyökerei az 1950-es évekre nyúlnak vissza, amikor a General Electric vezetése a decentralizált üzleti egységek teljesítménymérésének fejlesztése érdekében indított projektet. A kidolgozott mérési technika 1 pénzügyi és 7 nem pénzügyi mutatót tartalmazott: (1) profitabilitás; (2) piaci részesedés; (3) termelékenység; (4) termékvezetés; (5) nyilvános felelősség; (6) személyzetfejlesztés; (7) alkalmazotti attitűdök; (8) a rövid távú és a hosszú távú célok kiegyensúlyozása. A BSC-ként ismert módszert Kaplan és Norton dolgozták ki, és először a Harvard Business Review (HBR) 1992-es számában megjelent tanulmányukban ismertették (Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1992): The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.). Később a módszert továbbfejlesztették (HBR, 1993, 1996, 2001, 2003, 2004, 2006, 2008). A 2008-as modell az eredeti négy helyett már hat folyamatelemet tartalmaz: (1) a stratégia kifejlesztése; (2) a stratégia leképezése; (3) szervezeti összehangolás; (4) operatív tervezés; (5) monitorozás és tanulás; (6) tesztelés és adaptáció. Magyarra leginkább „harmónikus mutatórendszer”-nek lehetne fordítani. Szó szerinti fordítása: „Kiegyensúlyozott pontozókártya”. Használatos még a „Stratégiai sikermutatók operacionalizálása” megfogalmazás.

A stratégiai irányok kézbentartása, az eltérések időbeli korrigálása jóval nagyobb tájékozottságot, erőfeszítést igényelt, mint a korábbi rutinok, tudások kényelme, biztonsága. A BSC a kezdeti lelkesedés után szép lassan kikerült a vezetés látóköréből. A Dunaferr szakemberei, külső tanácsadók segítségével tettek egy kísérletet az operatív informatikai rendszer (SAP) és a stratégia megvalósulás mérését szolgáló BSC összekapcsolására, közös „Adat Ház” létrehozására. A próbálkozás valódi Dunaferr megoldás volt. A cél a naponta felfrissített SAP és a VIR operatív adatainak hasznosítása a stratégiai feladatok mérhetőségéhez. Másodlagos hozadékként a két stratégiai megközelítés (a termelési képességek versus környezeti pozicionálás) távolságának csökkentését tervezték.

A kísérlet eredménye szakmai szempontból (a két rendszer szellemében, logikájában eltérő) és a menedzsment hozzáállásából (túlzott technokrácia) fakadóan elmaradt. A kontrolling tevékenység a VIR és az SAP rendszeren kívül, a konszernirányítás újonnan kialakított szervezeteiben fejlődött tovább.

A **tulajdonosi képviseleti rendszer** a felügyelő bizottságok (szakmai összetételűek fogva), a független könyvvizsgálók és a kiépített kontrolling szervezetek nem csak a törvényi előírások, a belső szabályzatok betartásában jelentettek jelentős erőt, segítséget, hanem a vállalkozások gazdálkodási, piaci, technikai működőképességének, üzleti versenyképességének kontrolljában is. Ezen értékek a tulajdonosok számára nélkülözhetetlenek voltak, e nélkül lehetetlen lett volna a stratégiai előrelátás, a racionális erőforrás felhasználás. A Dunaferr Rt., mint irányító társaság az egész konszernre kiterjedően biztosítja a szabályozott, rendezett, ugyanakkor rugalmas koordinatív működést és ellenőrizhetőséget (Ezt igazolták vissza a külső szakértő cégek cégvizsgálatai is, pl.: Arthur Andersen Kft., 1999.). A tulajdonosi képviseleti rendből és a jogszabályokból levezethető működésellenőrzést közel 300 fő (tulajdonosi képviselő, felügyelő bizottsági tag, könyvvizsgáló, szerződött jogász) látta el, 66-szor többen, mint a Dunai Vasmű állami vállalat belső ellenőrzését.

Összességében azt tapasztaltam az irányítási kultúra változást tanulmányozva, hogy a Dunaferr követte a kooperatív vezetési elvet, korszerű koordinációs eszközöket alkalmazott, kihasználta az új információs technológia által biztosított vállalatirányítási programok lehetőségeit. Az ellenőrzési rendszeren keresztül *kézben tartotta a konszern társaságainak* irányítását, és biztosította a több mint ötven társaság *együttműködéséből fakadó szinergikus előnyöket*.

Mindezekkel együtt az átalakulás a vizsgált időszakban rendkívüli módon kiélezett olyan feszültségeket, amelyek a korábbi negyven év alatt ismeretlenek voltak. A rendszerváltás vállalati szintű leképezése kényszerűen állította szembe a vezetést és a szervezetet olyan helyzetekkel, amelyekre nem voltak felkészülve. Az új helyzetben részben törvényszerűen (objektív), részben a vezetői magatartások (szubjektív) miatt olyan belső feszültségek keletkeztek, amelyek megismerése sokat segít a szervezetek dinamikus képességeinek tanulmányozásában, megértésében. A feszültségek okának felderítésére két saját fejlesztésű módszert alkalmaztam.

A szervezeti működésfejlesztés értékelése

A vállalatok átalakulása – a Dunaferr esetében is – a dinamikus szervezeti képességek magas szintje ellenére, feszültségekkel és akadályokkal terhelt. Ennek egy jelentős része objektív körülményekkel magyarázható, míg a változás menedzselés tudatos alkalmazásának hiányában a szervezetekben és a személyekben szociológiai, pszichológiai, érzelmi, érdekeltségi turbulenciák keletkeznek, amelyek nem csak fékezni, hanem akár megghiúsítani is képesek az új működés kialakítását. Előbb az objektív megközelítéssel foglalkozom.

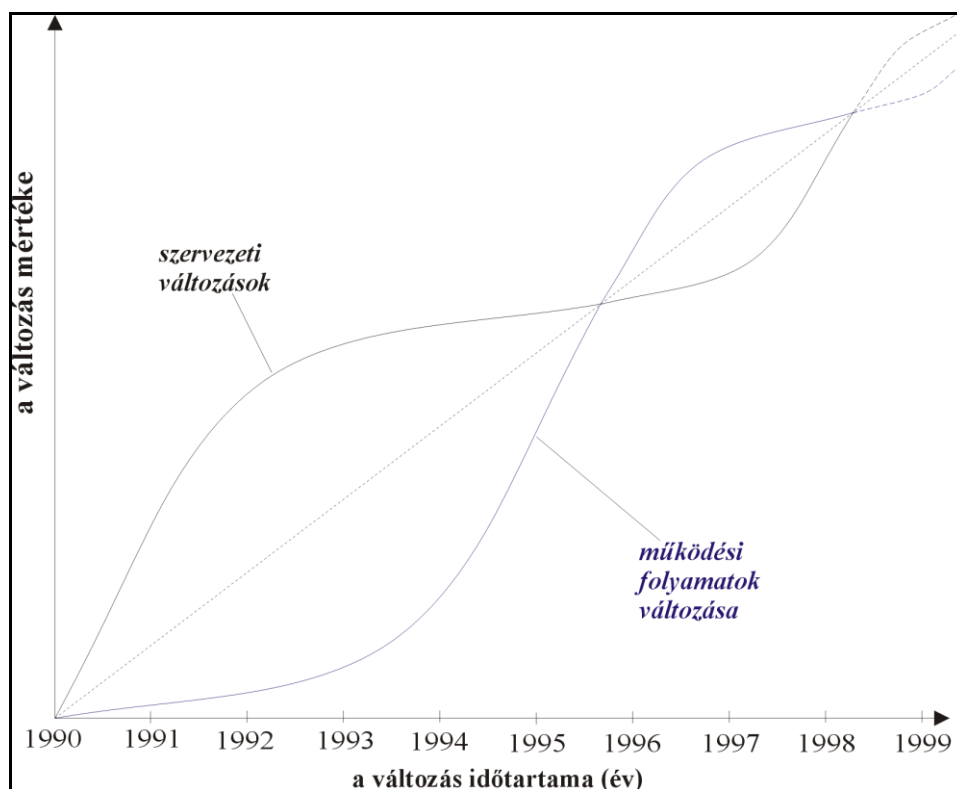
A szervezet és a működési folyamatok változásainak összefüggéséből fakad, hogy az új vállalati működésben évekig feszültség van. „A vállalatok problémái nem a szervezeti struktúráikból, hanem folyamatstruktúráikból erednek. Egy régi folyamat az új szervezeti keretben ugyanolyan mintha megecetesedett bort átöntenének a tiszta palackba.”⁶²

Az, hogy mennyi ideig tart és milyen intenzív ez a feszültség, nagymértékben a vállalati vezetők, kulcs-szakemberek (rajtuk keresztül a szervezetek) probléma-felismerési, tanulási, alkalmazkodási képességén (azaz a dinamikus képességeken) múlik. Az átalakulás a Dunaferr esetében nagymértékű és viszonylag gyors volt. Az átalakulási stratégiát követő strukturális átalakulás 3-4 év alatt lezajlott. A működési folyamatait az új szervezeti struktúrához illeszteni azonban 5-6 év alatt – a stabilizációs és növekedési stratégiával azonos időszakban – volt képes.

⁶² Michael Hammer – James Champy (1996): A vállalati folyamatok újraszervezése. Panem Kft., 59. o.

Ez különösen azért figyelemreméltó teljesítmény, mert még a jól prosperáló, stabil gazdasági környezetben működő Siemens AG, vagy a BMW is viszonylag hosszabb idő alatt (4-6 év) voltak képesek erre.⁶³ A 35. ábrán ezt az összefüggést ábrázolom.

35. ábra: A szervezet és a működési folyamatok összefüggése a Dunaferr vállalatcsoportnál



Forrás: saját szerkesztés

Az ábráról leolvasható, hogy mindenképp számolni kell egy 5-6 éves periódussal, amikor a működési folyamatok és az új szervezet között asszinkronitás, feszültség van, azaz nincs összhang a szervezet és az általa működtetett folyamatok között. Emiatt is különös jelentőségű volt a működési folyamatok átalakítása, egyértelmű leképezése. E nélkül esélye sincs a vezetésnek a tudatos beavatkozásra, a változtatásra, a folyamatrendszerek közötti koordinációra és azok kézbentartására.

⁶³ Bühner – Metzel – Sohl empirikus kutatása, amely 1991 szeptember és 1992 június között közel 300 konszernné vált vállalatot vizsgált (Konszernek jövője c. konferencia, 1992., Budapest, előadó: Metzel)

A Dunaferr átalakulási szakaszait, újabb és újabb stratégiáit követő szervezeti beavatkozások ezeket az asszinkronitásokat – bár csökkenő mértékben – újratermelték, a feszültséget folyamatosan fenntartották.

A teljes kiegyensúlyozottság és feszültségmentesség objektíve lehetetlen, azonban meggyőződésem, hogy *ez egyben a szervezet fejlődésének, előrehaladásának a „hajtómotorja”, és a dinamikus szervezeti képességek érvényesülésének lehetősége is.*

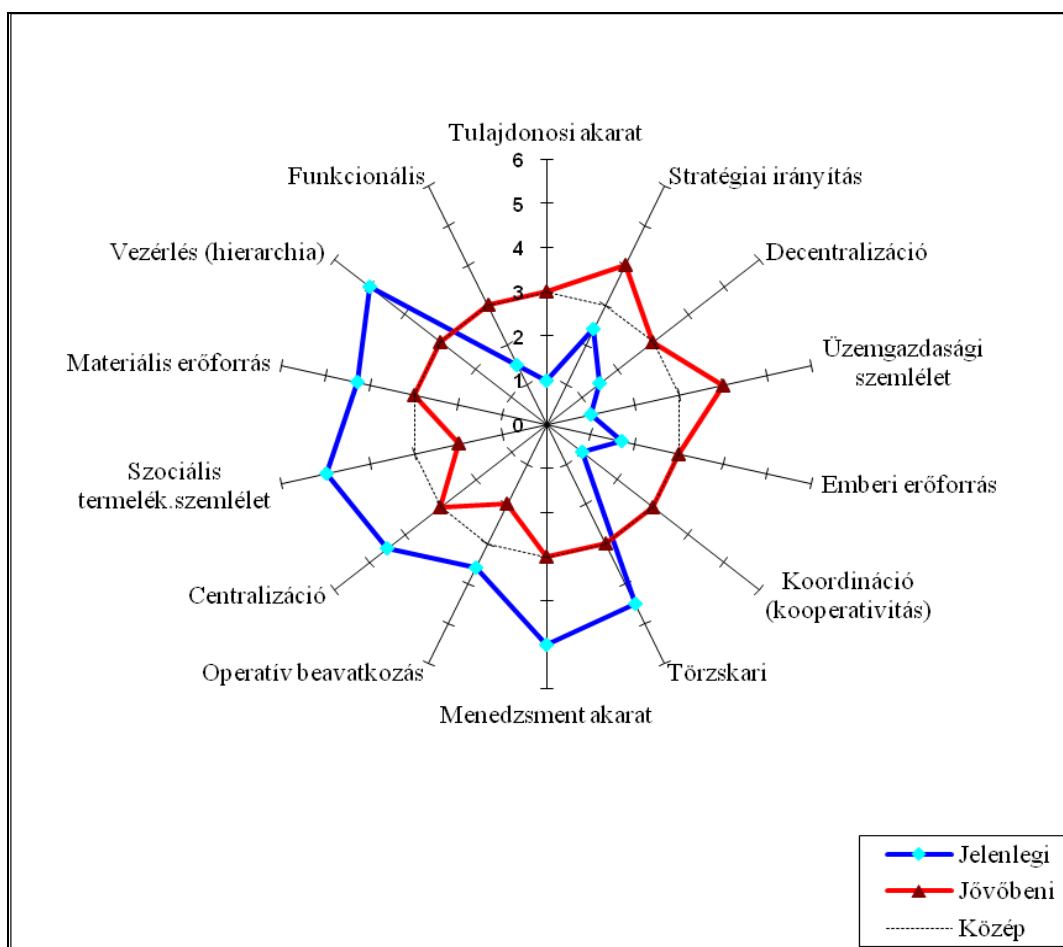
A vállalatcsoport irányításában keletkezett szervezeti és szubjektív feszültségek vizsgálata komoly kihívást jelentett számomra. Olyan módszert, technikát kellett alkalmaznom, amely számszerűsíthető és igazolható módon tárja fel a szervezeti, szociológiai jellegű feszültség létezését, jellemzőit.⁶⁴ A módszer alapját az átalakulás jellemzőinek skálázására alkalmas kritériumrendszer, és a szervezeti demokrácia mérését szolgáló technika adta. A módszer bemutatására a 8. függelékben kerítettem sort. A kritériumokat hatfokozatú skálán az érintettek (vezérigazgató és helyettesei, szakigazgatók, és a legnagyobb társaságok ügyvezetői, tehát a legfelső vezetés)⁶⁵ vitatták meg a tekintetben, hogy jelenleg hol tart az átalakulás és a jövőben hova szeretnék fejleszteni az irányítási és működési folyamatokat. Az értékelést elvégezték egyénileg, kiscsoportokban és plenáris ülésen közösen nagycsoportban is. A háromszintű felmérés eltéréseiből következtethettem a szervezeten belüli demokratikus állapotokra, döntési kultúrára.

Mivel a függelékben kellő mélységben bemutatom a módszer működésének elvi és gyakorlati hátterét, itt most a műhelymunka legfőbb eredményeit és következtetéseit ismertetem. A konzern felsőszintű vezetőinek konszenzusos (nagycsoportos) véleményét láthatjuk a 36. ábrán.

⁶⁴ A módszer kidolgozására 1997-ben, mint szervezési főmunkatárs kaptam megbízást. Az eredmények az akkori szereplők értékeléseit reprezentálják. A módszer komplex módon vegyíti a vélemények gyűjtését, a statisztikai mérhetőséget, és az eredmények grafikus ábrázolását.

⁶⁵ A módszerhez az ideális csoportnagyság 15-20 fő. Itt 17 fő vett részt a munkában.

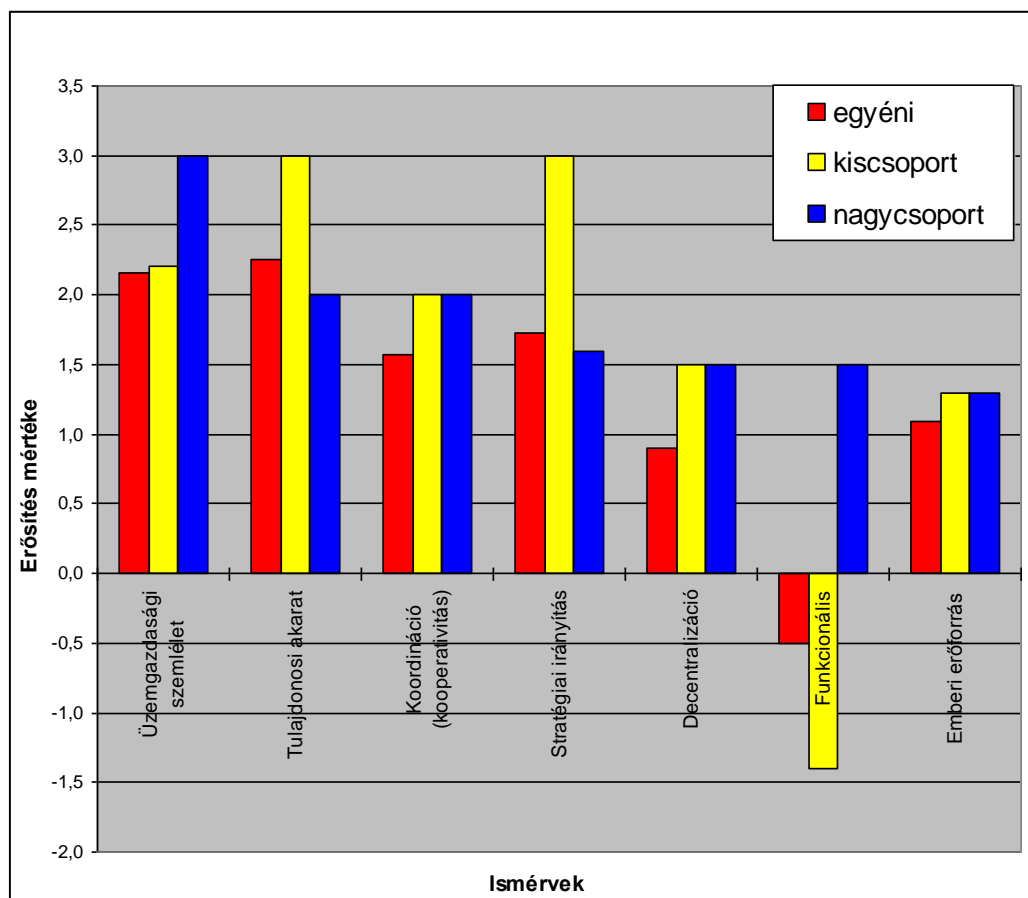
36. ábra: A működés korszerűsítés konszenzussal kialakított irányvonalai



Forrás: Az 1997. április 8-i Work Shop alapján, saját szerkesztés

Az ábráról leolvasható, hogy a konzern működés erősen magán hordozza a merev, lineáris-funkcionális, utasításos, operatív irányítás jegyeit. Az új rugalmas, kooperatív, stratégiai irányítás csak kis mértékben érezteti hatását. A konzernirányítási változtatási szándéka (a jövőbeni grafikonon látható) az volt, hogy egyértelműen a modern, rugalmas működés irányába nagyobb mértékű elmozdulás történjen. A 37. ábrán egymás mellett láthatjuk a három értékelési szint (egyéni, kiscsoportos, nagycsoportos) erősítendőnek ítélt paramétereit, kritériumait.

37. ábra: Az erősítendő konszern ismérvek értékelései



Forrás: Az 1997. április 8-i Work Shop alapján, saját szerkesztés

A két ábra alapján következtetéseket vontam le az erősítendő irányítási jellemzőkre és a belső feszültséget magyarázó vezetői magatartásokra, amelyek eredményeit a 8/A. függelékben részletesen ismertetem.

Ezzel az esettanulmánnyal a Dunaferri metamorfózisát bemutató tanulmány sorozat végére jutottam. Elegendő tény, adatot, esetet vizsgáltam meg ahhoz, hogy a dolgozatban célul kitűzött feladat megoldásához megfelelő mélységű, és bizonyító erejű empirikus háttérrel legyek. Az empirikus kutatás lezárására, összegzésére, a konklúziók levonására a következő fejezeten keríték sor.

A VI. esettanulmányban azonosított dinamikus szervezeti képesség-mintázatok és viszonyuk a hipotézisekhez

- Jó ötlet volt a nagyvállalati hatás átmentése, egy közel 50-60 jogilag különálló társaságot átfogó képződményen belül. A nagy kihívás az volt, hogy a társaságok önállóságát, rugalmasságát a lehető legnagyobb mértékig biztosítsák, de a törvényi beavatkozásokon túl más eszközökkel is segítsék az integrációt, a kohéziót, és a szinergiát. Ezt a vállalatnál úgy fogalmazták meg, hogy a kétszintű konszern (irányító és irányított társaságok) gyenge láncszeme a társaságok közötti kohézió. Vasasok nyelvén ez úgy hangzott, hogy a két szint között kell egy jó „varrat” (hegesztés). Kulcskérdés volt, hogy a konszern egészében mi fogja megteremteni ezt a „forraszt”? Mitől lesz erős? A legfontosabb kérdés az volt, hogy megtalálják az irányító Rt. és a társaságok közös érdekeltségi kiegyenlítődésének eszközeit. 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 kiegyenlítődésének. Ezekben a csoportokban mind a funkcionális területek, mind az Rt. és a társaságok menedzserei, szakértői együtt dolgoztak a közös feladatokon ***(Integrálási képesség – H-5)***
- Az üzemgazdasági szemlélet erősítésében, felvállalásában a társaságok egymásra vártak, és továbbra is fenntartották a szervezetek közötti tervalkut. Ez abban is megnyilvánult, hogy a társaságok legfelsőbb fórumán (a taggyűléseken, felügyelő bizottsági üléseken) a tulajdonosi képviselők, mint Rt. „alkalmazottak” nem részesültek a társaság eredményéből, és kockázatot sem vállaltak a rossz működés veszteségei miatt. A társaságok ügyvezetői a kitűzött prémium megszerzésében voltak érdekeltek. Ennek feltételeit a társaságok egymás közötti elszámolással (fizetési halasztás, belső piaci technikák) könnyedén biztosították. A konszernen belül komoly zavarokat okozott, hogy a tulajdonosi képviselők nem tudták eldönteni, hogy a társaságok irányításakor, felügyeletkor az Rt., vagy az egész társaságcsoporthoz érdekeiket képviselik-e? ***(Koordinálási képesség – H-1; H-4)***

- 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 vagyon 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 termelőképeség vagy a külső körülmény az elsődleges) képviselőinek pozícióharca. „Árnyékkormányok”, „klikkek”, „véd és dacszövetségek” feszítették a konzern 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 – H-4)

- 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 kialakult 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 – H-4)

6. Hipotézisek verifikálása az empirikus vizsgálat eredményei alapján

A hipotézisek verifikálásának alapját az esettanulmányok során feltárt dinamikus szervezeti képesség-mintázatok és megállapítások biztosítják. Valamennyi esettanulmányban – a hipotézisek szerint kódolva – azonosítottam a kutatás szempontjai szerint meghatározott folyamatelemeket, amelyeket a hipotézisek verifikálásához is felhasználtam.

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) időveszteség 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 érzékelték és azonnal reagáltak ***(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)***

-
- Visszatekintve a 2. ábrára, ahol Krajewski és Ritzman kifejtették, hogy nem valamelyik funkcionális terület a stratégiák meghatározó ereje, hanem a termék-technológia-pénzügy-marketing és a többi funkció integratív együttes hatása. Vagy ahogy Watanabe, K.; Lee, H.; Porter, M.E. is kiemelte, az emberi alkotóképesség, a kreatív menedzsment nélkül, csupán az „agyon tuningolt” hatékonyság növelés nem jelent versenyelőnyt. A legmeglepőbb azonosság viszont éppen a dinamikus szervezeti képességek irányzatával fedezhető fel. A 9. ábrán Pawlou és El Sawy azt mutatja be, hogy az egyik állapotból (A) a másik állapotba (B) az érzékelésen, szervezeti tanuláson, az integráción és a koordináción keresztül jut a szervezet. Ezeket minősítették a dinamikus képességek folyamataként. Ha ehhez viszonyítom a Dunaferri stratégiáinak keletkezési módját, és sikerességét akkor azt kell mondanom, hogy a dinamikus szervezeti képességek jelenléte, ereje volt a stratégiák sikerének titka. Tacit jellegét alátámasztja, hogy mindezt a rendkívüli környezeti kihívások, a szervezet túlélési ösztönei váltották ki a menedzsmentből, és nem a rutinok (***Érzékelési és Integrálási 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, biztonsághoz, pozíciókhoz. A „munkabéke” túlhangsúlyozásával, a regionális szerepkör fenntartásával, szociálisan túlvállalta magát a vállalatcsoport (***Integrálási képesség***)
 - A „nagy ötlet” a „vállalati határok” megnyitása, a kifelé táguló kapcsolatok, hálózatok dinamikus fejlesztése volt. A piaci érintkezési felület bővítésével a vállalati határok elmosódnak. Az önállósodó termelő-szolgáltató társaságok a közvetlen piaci jelenlétükkel, valamint az integrált kereskedelmi szervezetekkel olyan közös érdekeltségi egységbe – stratégiai szövetségbe – szerveződtek a vevőkkel, felhasználókkal, szakmai befektetőkkel, amelyekben elmosódtak a külön érdekek, és szinergikus hatásként egyben kiinduló alapjai is (egységei) lettek a további bővülésnek, terjeszkedésnek.

Olyan információs bázisokra tett szert a konszern, amely – segítve a fejlődést – a fő tevékenységére (termelésre) is visszahatott.

A merev, szocialista nagyvállalati keret (ahol minden a „kerítésen belül” zajlott, és a vállalatot „kifelé” csak egy ember, a vezérigazgató képviselhette törvényesen) leomlott, és helyébe a rugalmas, piacvezérelt társaságcsoporthoz lépett. A Dunaferr márkanév lett. Az átalakult vállalatot több száz dunaferr vezető alkalmazott képviselhette jogszerűen, jelentős döntési kompetenciákkal felvértezve. Ez az új helyzet az ami miatt az egységes megjelenést, és viselkedési szabályokat egy „Etikai Kódex”-ben rögzítették (*Tanulási és Koordinálási 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. A Dunaferr esettanulmányai meggyőző erővel bizonyítják, hogy a dinamikus szervezeti képességek átütő erővel képesek felszínre törni. Intenzitása, minősége a szervezet korábbi rutinjaitól és tanulóképességétől függ (Esettanulmányok II.-V.-ig). Ettől függ az átmenet bizonytalanságának és kiszámíthatatlanságának nagysága is. A dolgozat elején a probléma felvezetésekor bemutattam Krajewski et al. (2010) körábráját (2. ábra), amelyben fölvetették, hogy a pénzügy, a termelés, és a kereskedelem együttes integratív hatása adja a versenyképes vállalatok stratégiai erejét. A dunaferr modell a piaci-, gazdasági-, technikai működőképességet, mint a vállalatcsoporthoz „bővített újtermelési” 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 dunaferr modell (14. ábra) 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.

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*)
- Az előzetes várakozásnak megfelelően megtörtént az állam és a piac szerepcseréje. A változások nem a volt tulajdonos tervezett beavatkozása alapján mentek végbe. A vállalatvezetés ismét magára hagyatva önmaga kreativitásán, ösztönein keresztül jutott a megoldásokig. Olyan újszerű feladatot kellett elvégezniük, amellyel kapcsolatban végképp nem rendelkeztek bejáratott rutinokkal. Legfeljebb a korábbi kapcsolati tőkájüket hasznosíthatták, főképp az átmeneti időben, amikor az új kereskedelmi szervezet még nem működött. Ezzel viszont nagyon kevesen rendelkeztek, hiszen a kereskedés a vállalaton kívüli szervezetekben zajlott. A korábbi rutinok inkább visszahúzó erőnek tündek. Tanulságos a kereskedelmi igazgatóval készített interjúm, amelyben az igazgató szinte sértődötten fejtette ki nézeteit. „Tudja mi változott? Az hogy régebben nálam kereskedelmi igazgatónál álltak sorba a vevők protekcióért, hogy vegyem előrébb a megrendeléseiket és adjak utasítást a termelési program megváltoztatására. Ma pedig én szerelkezek fel mindenféle „repi ajándékkal” ha egy vevőhöz tárgyalni megyek.” Majd így folytatta: „A rendszerváltás idején egyedül maradtunk. A legnagyobb nehézséget a hozzáértő, képzett kereskedők hiánya okozta. 1989-ben a vállalatnál összesen 24 fő foglalkozott kereskedelemmel. 1999-ben a vállalatcsoportnál több mint 400 fő volt akik főállásban csak a piaccal, a kereskedelemmel foglalkoztak.

Kezdetben a piaccal alig érintkeztek a vállalati egységek, ma már szinte megmondhatatlan, hogy hol vannak a vállalatcsoport piaci határai.”

(Érzékelési-, Tanulási és Integrálási képesség)

- Az esettanulmány is alátámasztja, hogy válsághelyzetben működnek a dinamikus képességek. 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 Dunaferr 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

(Tanulási és Integrálási képesség)

- A visszafogott osztalékpolitikával, a kedvező adózási feltételek kiharcolásával, a rendelkezésre álló vagyon és pénzügyi politikával biztosította a **gazdasági működés** alapjait. Költségérzékenyvé tette a korábbi termelő, szolgáltató egységeket, megtanulták a szervezeti szereplők, hogy „nincs ingyen ebéd”. Nem hagyta széthordani a vagyont, megőrizte a nagyvállalati hatást, és a kereskedelmi bankok irányába „védőernyőt” biztosított a társaságok hitelezéseihez. Befelé felvállalta a „kvázi bank” szerepét, a társaságok csak indokolt esetben (pályázatok, üzleti tervek) juthattak plusz erőforrásokhoz ***(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 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.

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

- **Az állami újraelosztásból származó források** a rendszerváltás eredményeként néhány éven belül ez elapadt. Az eszközállomány és az adósság elengedés részvény formájában a vállalatnál maradt. A Dunaferri egyik nagy sikere a befektetők bekapcsolása, a kieső állami finanszírozás pótlása volt. **Az új tulajdonosok** jelentős források mellett szakmai, piaci és vállalati kultúrát is hoztak magukkal
(*Tanulási és Integrálási képesség*)
- Az új tulajdonosi szerkezet kényszerű kialakítása új szervezeti konfigurációt erőltetett a menedzsmentre. Amint azt a 18. ábrán is láthattuk, rendkívül bonyolult, nagy koordinációs igénnyel működtethető új struktúra jött létre, amely a korábbi rutinokkal kezelhetlenné vált. Új rend kialakítására és megtanulására szorította a szervezeti szereplőket (*Koordinálási képesség*)
- 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. A multifunkcionális folyamatokon belül működtek a koordinációs bizottságok és a folyamatintegráló központok. Egy-egy divízió-csoportba olyan társaságok kerültek, amelyek termék, vagy szolgáltatás azonosság alapján egymással mindennapi kapcsolatban álltak, kölcsönösen erősítették közös érdekeltségeiket, hatékonyságukat, szinergiájukat (mini koordinációs központok). A multifunkcionális szervezetek a működési területek (piaci, gazdasági, technikai), a stratégiai irányító központ és a divízió-csoportok között helyezkednek el, jelezve ezzel is központi szerepét (*Tanulási és Koordinálási képesség*)

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 Dunaferri 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.

Az empirikus kutatás során igyekeztem követni Pavlou és ElSawy (2011) dinamikus képességek meghatározásához szerkesztett folyamatábráját (9. 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 **érzékelték**, 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 nyomomonkövethetők 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 üzemgazdasági szemlélet erősítésében, felvállalásában a társaságok egymásra vártak, és továbbra is fenntartották a szervezetek közötti tervalkut. Ez abban is megnyilvánult, hogy a társaságok legfelsőbb fórumán (a taggyűléseken, felügyelő bizottsági üléseken) a tulajdonosi képviselők, mint Rt. „alkalmazottak” nem részesültek a társaság eredményéből, és kockázatot sem vállaltak a rossz működés veszteségei miatt. A társaságok ügyvezetői a kitűzött prémium megszerzésében voltak érdekeltek. Ennek feltételeit a társaságok egymás közötti elszámolással (fizetési halasztás, belső piaci technikák) könnyedén biztosították.

A konzernen belül komoly zavarokat okozott, hogy a tulajdonosi képviselők nem tudták eldönteni, hogy a társaságok irányításakor, felügyeletkor az Rt., vagy az egész társaságcsoporthoz érdekeit képviselik-e? **(Koordinálási képesség)**

- Az új működés érdekében létrejött új tevékenységi körök, szakmai szervezetek alaposan átrendezték a vállalatban 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 vagyon 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 termelőképeség vagy a külső körülmény az elsődleges) képviselőinek pozícióharca. „Árnyékkormányok”, „klikkek”, „véd és dacszövetségek” feszítették a konzern 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 bénultsággal 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). A kiváltó okok további kutatására már a határtudományok (szociológia, pszichológia) bevonásával kerülhetne sor.

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

- Az esettanulmányból kiderül, hogy **műszaki fejlesztésre**, a termelőképesség fenntartására rendszeresen „visszaforgatta” a pénzeket a vállalat központ (osztalék visszatartásból, amortizációból, fejlesztési célokra szánt eredményrészekből), „nem rabolta le” a rendszert. **Technológiai fejlesztésre** növekvő mértékű innovációs és kutatási forrásokat áldoztak. A technológiai hatékonyság javítására nagy horderejű projekteket indítottak (TQM, OPTICOST, SAP, HAY) éppúgy, mint a fejlett vállalati kultúrával rendelkező nagy tőkés vállalatok. A **humán erőforrás** megítélése nagyot változott a vizsgált időszak alatt. Minden jelentősebb eseményre intenzív tanulókkal készítették fel a résztvevőket. Az esettanulmányokban már említettekén kívül több mint 200 művezetőt képeztek ki (hat hónapos tanfolyamon) a Dunaferr konszern 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. Figyelemre méltó az a felelős gondoskodás, amely a munkaerő kíméletes kivezetésére alkalmazott outplace rendszer megteremtésében testesült meg. Az emberi erőforrás gazdálkodásban a legkorszerűbb módszereket, eljárásokat (pl.: HAY, új bérezési, vezetői érdekeltségi rendszerek) vezettek be

(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)

- Jó ötlet volt a nagyvállalati hatás átmentése, egy közel 50-60 jogilag különálló társaságot átfogó képződményen belül. A nagy kihívás az volt, hogy a társaságok önállóságát, rugalmasságát a lehető legnagyobb mértékig biztosítsák, de a törvényi beavatkozáson túl más eszközökkel is segítsék az integrációt, a kohéziót, és a szinergiát. Ezt a vállalatnál úgy fogalmazták meg, hogy a kétszintű konszern (irányító és irányított társaságok) gyenge láncszeme a társaságok közötti kohézió. Vasasok nyelvén ez úgy hangzott, hogy a két szint között kell egy jó „varrat” (hegesztés). Kulcskérdés volt, hogy a konszern egészében mi fogja megteremteni ezt a „forraszt”? Mitől lesz erős? A legfontosabb kérdés az volt, hogy megtalálják az irányító Rt. és a társaságok közös érdekeltségi kiegyenlítődsének eszközeit.

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 kiegyenlítődésének. 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).

7. A kutatás lezárása, konklúziók

7.1 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) mellett érvel, hogy sürgősen szükség van a dinamikus képességek koherens elméletének és modelljének kidolgozására.

A vállalati viselkedés elméletével (Cyert és March, 1963) konzisztens módon az evolúciós elméletek felteszik, hogy a szervezetek létezésük során „know-how”-t és tacit tudást halmoznak fel.

Nelson és Winter (1982) elemzése szerint a legtöbb tudás, amely a vállalat és annak K+F laborjának működését fenntartja, alapvetően „tacit” azaz hallgatólagos tudás. Ebből kifolyólag az ilyen kritikus komplementer tudás kizárólag a vállalaton belüli tapasztalatok által szerezhető meg.

Lewin (1999) megközelítésében a szervezetek egyedülálló szkiliek (szakmai jártasság, szakértelem, készség) raktáraivá válnak, amelyeket gyakran nehéz transzferálni. Ezek a szkiliek a forrásai mind az inercia (tétlenség, tehetetlenség), mind a megkülönböztető kompetenciának⁶⁶. Az inerciát a múltbeli befektetések elsüllyedt (sunk cost) költségei; az elkötelezettség eskalációja; a mélyen gyökerező szociális struktúrák; a kognitív stílushoz való szervezeti kötődés; a viselkedési diszpozíciók és döntési heurisztikák okozzák.

A vállalatok által felhalmozott – tehetetlenségi állapotban lévő – szkiliek az egyedülálló vállalati előnyök megerősítési lehetőségének forrásai, amelyek által a vállalat fejleszteni képes know-how-ját és tacit tudását.

Nelson és Winter (1982) elválasztották a szkilieket a rutinoktól. Az egyének rendelkezhetnek szkiliekkel bizonyos tevékenységek végzéséhez, mint az autóvezetés vagy vitorlázás. Ezeket a szkilieket azonban rendkívül nehezen lehet továbbadni.

Az emberi intelligencia önmagában nehezen transzferálható a technológiába, különösen akkor, ha az intelligenciát szétbontjuk a differenciált feladatok végrehajtási képességekre.

Ezen problémakör analóg Polányi (1966) tacit tudás elképzelésével és hasonló a nemkodifikálható és komplex tudás dimenzióival. Polányi (1966) megközelítésében az alapvető kérdés a következő: miért tudnak többet az egyének, mint amit kifejezni képesek? Polányi szerint a tacit tudás olyan keresőszabályokból, vagy heurisztikákból áll, amely azonosítja a problémát, és a megoldás elemeit (Polányi, 1966).

⁶⁶ Prahalad és Hamel (1990) elismert világcégek tartós sikerét elemezve arra a megállapításra jutott, hogy ezek a cégek olyan – általuk magkompetenciáknak (core competences) elnevezett – tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek jóvoltából előnybe kerülnek versenytársaikkal szemben. A magkompetencia szkiliekből (szakmai jártasság, szakértelem, készség) és technológiákból összeálló, versenyelőnyt nyújtó speciális szaktudás, amely birtokában a vállalat (a) a vevők által elismert értéket hozhat létre, lényeges előnyt nyújtva számukra; (b) megkülönböztetheti magát versenytársaiktól, valamivel, ami egyedi és nehezen utánozható; (c) kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, piacokra vagy üzletágakra (Pataki, 2005). A magkompetenciák magtermékekben öltenek testet, amelyek azután az egyes stratégiai üzleti egységek végtermékeibe épülnek be. Hamel és Prahalad (1990) a szolgáltatások esetében a magtermék helyett a magplatform (core platform) elnevezést használják, arra utalva, hogy ezek alapozzák meg és hordozzák az egyes üzletágak konkrét szolgáltatásait.

Nonaka (1994) szerint minél inkább igaz a tudásra, hogy az nem egy szereplőhöz és erőforráshoz kötődik, hanem több résztvevő szereplő és erőforrás interakciója során jön létre, illetve azokhoz kötődik, annál nehezebben lesz megragadható a tudás és annál inkább igaz rá a tacit jelző.

A problémamegoldás annak érzékelésén nyugszik, ahogyan a jelenségek működnek; a megoldás formális kifejezése nem valószínű, hogy teljes mértékben megragadja a megoldáshoz vezető procedurális tudást, vagy az adatokat és információkat (Polányi megfogalmazásában „nyomok”).

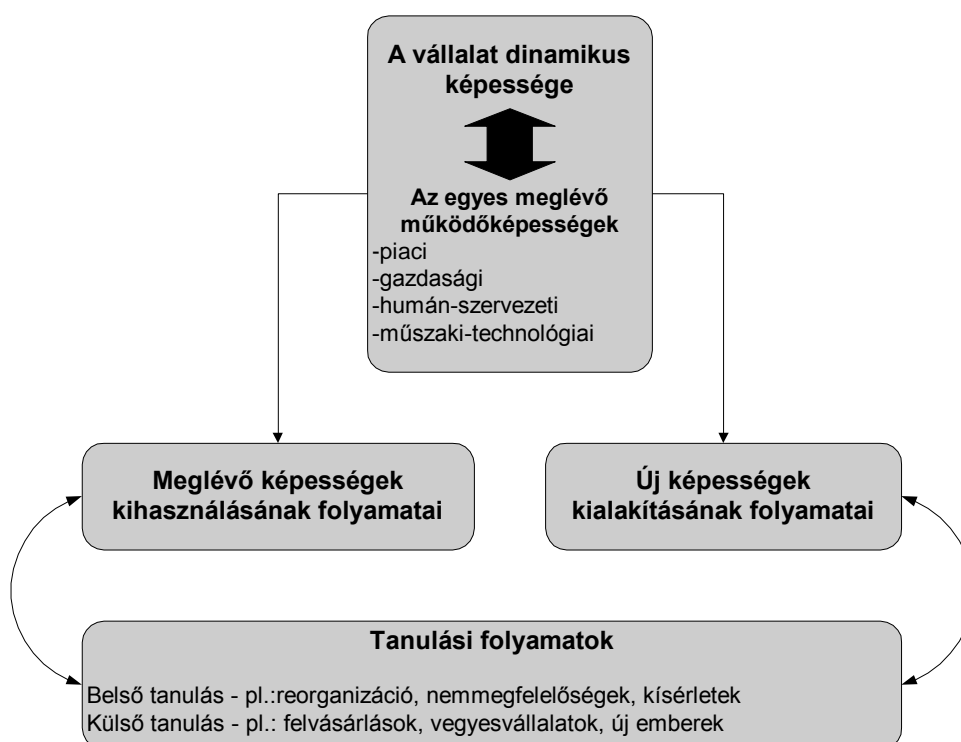
Így a problémaazonosítás és megoldás „küzdőterén” a heurisztikus keresés „know-how”-ja megelőzi a megoldás formális tudását (Kogut és Zander, 1992).

Néhány helyzetben, a meglévő tacit tudás részletes rutinokba továbbkódifikált annak érdekében, hogy pontosan meghatározzák a lépéseket és felosszák a tevékenységeket a különböző egyének között. Az ilyen rutinok beivódnak a vállalat rutinmemóriájába (Argote, 1999) és növelik a folyamat előreláthatóságát (Nelson és Winter, 1982).

Mindazonáltal, amíg az útvonal függőség a vállalati történelem jellegzetes rutinokba kódolását hangsúlyozza, az útvonalfüggőséget sokkal pontosabban jellemezték a tanulási mechanizmusok feltételeiben, amelyeket főként a pszichológiai szakirodalmakban azonosítottak (Argote, 1999).

Mind az explicit, mind a tacit tudások az állandóan változó dinamikus környezetben folytonos frissítést, fejlesztést igényelnek. Amennyiben a változás nem csak gyors, hanem kiszámíthatatlan és változó irányú, szükséges felfrissíteni a dinamikus képességeket és a tanulási megközelítéseket. Ezt az összefüggést illusztrálja a 38. ábra. E frissítési folyamat kudarca esetén a magkompetenciák „magrigiditásokká” válnak (Leonard Barton, 1992).

38. ábra: A szervezeti képességek menedzselésének három fő folyamata



Forrás: Tallman et al., 2002 alapján

7.2 Összegzés, további lehetséges kutatási irányok

A szakirodalom (nem teljeskörű) 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.

Nagy kihívás volt, hogy vajon az ilyen szervezeti hatásokat, mint a dinamikus szervezeti képességek, milyen módszerekkel, technikákkal lehet láthatóvá és mérhetővé tenni?

A dinamikus szervezeti képességek a szervezet tagjainak tudásából, érzéseiből, akaratitényezőiből konvertálódtak szervezetivé. Azaz alapvetően a szervezet és a vezetés intuitív képességeit, rejtett tudását tartalmazza. Ennek számszerűsítése, racionális-analitikus technikákkal való elemzése éppen a lényeges jellemzők feltárását fedné el. Ezért választottam az empirikus kutatás módszerének a kvalitatív elemzést, a kognitív folyamatokra épülő interjúk és esettanulmányok sorozatát. Az esettanulmányokban a kiinduló és elért helyzetek bemutatására (mérésére) statisztikai és analitikai eszközöket használtam, míg a kulturális, érzelmi és akaratitényezőknél igyekeztem „vegyes” technikákat alkalmazni, ahol az egyéni és csoportos alkotó technikákat, skálázási és ábrázolási technikákat vegyítettem. Minden erőfeszitésem ellenére nem sikerült fölfedeznem olyan modellt, összehasonlító matematikai eljárást, „hard” eszközt, amely pontosabban tükrözné vissza azokat a tételeket, tényeket, amelyekhez a kvalitatív kutatási („soft”) eszközökkel, a „grounded theory” módszerrel eljuthattam. A dolgozat 4.3 alfejezetében ennek magyarázatára részletesen kitértem. Világos előttem, hogy mélyebb és fókuszáltabb tudományossághoz további vizsgálódások szükségesek. Az interjúk és esettanulmányok olyan számosságára és részletezettségére volna szükség, amely már lehetővé tenné a kvantitatív kutatást.

A kvalitatív kutatás – minden korlátozottsága ellenére – a többdimenziós, egymással párhuzamosan jelenlévő tudományterületek (vállalatgazdaságtan, menedzsmentelméletek, szociológia, pszichológia, stb.) integratív, szinergikus hatásainak megfigyelésére is lehetőséget teremtett. A kutatási módszer és eljárás továbbfejlesztendő téma lehet a jövő kutatója számára.

Utólag is eredeti ötletnek tartom, hogy a dinamikus szervezeti képességek szerepét, érvényesülését egy rendkívüli helyzet (rendszerátalakítás) kontextusába helyezve kísérjem figyelemmel. Dixon és szerzőtársai munkássága nyomán a „nagy átalakulás” számomra is megfelelő támaszt adott az irányzat sajátosságainak feltárásához.

Az empirikus kutatást megalapozó hazai tapasztalatok alátámasztották, hogy a történelmi rendszerátalakítás irányítatlan környezeti tényezőként érte a vállalatokat. A sikeres rendszerátalakítás közepette a vállalatok vezetői – sokszor pénzügyi, piaci, jogszabályi háttér nélkül – magukra utaltan éltek túl (vagy nem) az átmenet időszakát. Valóban csak az ösztöneikre, kreativitásukra, tanulóképességükre hagyatkozhattak. Ezek a képességek elemi erővel (dinamikusan) törtek a felszínre.

Különösen szerencsésnek tartom, hogy egy olyan vállalatcsoport metamorfózisát tanulmányozhattam, amely nagy valószínűséggel a dinamikus szervezeti képességeinek köszönhetően az életben maradását, majd versenyképességét. Hálával tartozom mindazon vezetőnek, szakembernek (menedzsereknek, ügyvezetőknek) akik interjú alanyaim voltak, és rajtuk keresztül hozzájuthattam az adatokhoz, információkhoz, dokumentumokhoz. Hozzájárultak továbbá ahhoz is, hogy az általában véve nem nyilvános vállalati előterjesztéseket, terveket, döntéseket tanulmányozhassam, és a dolgozatomban felhasználjam. A Dunaferri esettanulmányai az értekezés tárgyának, fókuszának megértéséhez, megvilágításához (kifejtéséhez) megfelelő mélységű empirikus háttérrel szolgáltattak. Jól segítették a dinamikus szervezeti képességekre vonatkozó elméleti-szakirodalmi meghatározások vállalati (mikrogazdasági) szintű magyarázatát, általánosíthatóságát. Ezeket a 6. fejezetben igyekeztem összegezni.

Amint a közmondás tartja „evés közben jön meg az étvágy” az esettanulmányok keltették fel az érdeklődésemet a dinamikus szervezeti képességek mélyebb és részletesebb megismerése iránt. Be kellett látnom azonban, hogy jelen dolgozat keretein ez már túlmutat, és az is valószínűsíthető, hogy nem elegendők hozzá a gazdálkodástudományi diszciplínák, más határtudományok (szociológia, pszichológia, politológia) bekapcsolása is szükségessé válhat. A tudományos feltárások integratív értelmezése közelebb viheti a kutatókat a dinamikus szervezeti képességek anatómiájához, definíciójához, megértéséhez.

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

A kutatói, szakértői disputában fokozatosan kirajzolódott, hogy azok a vállalatok reménykedhetnek a sikerben, akik a pozícionáló stratégiában, a működési funkciók integratív hatásaiban, a szinergiában, valamint a nyitott (elmosódott) gazdasági-technikai-kereskedelmi határokból, és az erős termelési láncokban, hálózatokban bíznak. Továbbá azok, akik szakítanak a konzervatív, zárt technokratikus szervezeti alakzatokkal, irányítási kultúrával, rugalmas és kooperatív struktúrákat hoznak létre, és folyamatosan keresik az új szervezeti alakzatokat (mint pl. sejtszervezetek, stratégiai szövetségi hálók, projekt rendszerek, duál szerveződési formák, stb.) kiépítésének lehetőségeit.

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.

Úgy vélem számomra ez jelenti azt a pontot, ahol csatlakozni tudok az új vállalatelméleti áramlatokhoz. Doktorandusz hallgatóként egyik dolgozatomban feldolgoztam a Közép-floridai Egyetem tudásmenedzsment rendszerét, amelyet a hallgatói kompetenciák és a gyakorlati üzleti életben elvárt kompetenciák szinergiájának növelése érdekében fejlesztettek ki. Ez a dolgozat adta az ötletet, hogy a Dunaújvárosi Főiskola és hét nagyvállalat (Hankook, Ghilbi, Dunafer, Legrand, Rába, Paksi Atomerőmű és Bombardier) kísérleti jelleggel közös kompetenciamenedzsment programot indítson. A „Menedzser Útlevél” projektet a 10. függelékben mutatom be. A kompetencia menedzsment sok szakember szerint is a jövő szakiránya. Az irányzat fókuszában a szervezet és a menedzsment tanulóképessége az emberi erőforrás elsődlegességének elfogadása áll.

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. Babbie (1995) a „tudomány kerekében”, valamint Glaser és Strauss (1967) „grounded theory” módszerében kiemelte a „telítődési” fázist, mint a kvalitatív módszer eredményét.

A dolgozatomat is a telítődési fázis adalékaként értékelem. Végezetül meg kell állapítanom, hogy a hön áhított „varázspálca”, amely egy csapásra megoldja a vállalatok versenyképességét, ezután sem került elő, de reményeim szerint az értekezésemmel tettem egy lépést abba az irányba, hogy hol érdemes keresni.

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozom a Gazdálkodástani Doktori Iskola valamennyi oktatójának azért az áldozatos munkáért, amelyet a kutatói attitűdöm kifejlesztése és a kutatáshoz szükséges módszertani eszköztáram kialakítása érdekében fejtettek ki. Kiemelt köszönet illeti témavezetőmet, Dr. Farkas Ferenc professzort a kitartó támogatásért, szakmai koordinációért, valamint Dr. Vilmányi Márton és Dr. Dobák Miklós professzorokat a konstruktív opponensi bírálatokért. Szeretném megköszönni továbbá Édesapám felbecsülhetetlen értékű segítségét, valamint Feleségem és két gyermekem türelmét, szeretetét, kitartását.

Hivatkozások jegyzéke

1. **Ackoff, RL** (1993): „The art and science of mess management.” in Mabey, C., Mayon-White, B. (Eds), *Managing Change*, Paul Chapman Publishing, London, pp. 47-54.
2. **Ács Z.** (2005): A GEM kutatás legfontosabb eredményei 2004-ben. In. Szerb L. (szerk.): *Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóságá, és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében*, Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
3. **Allaire, Y. - M. E. Firsirotu** (1984): Theories of organizational culture. *Organ. Studies* 5., pp. 193-226.
4. **Allen, T. J. - D. Lee - M. Tushman** (1980): R&D performance as a function of internal communication, project management and the nature of work. *ZEEE Transactions on Engineering Management*, EM-27, (I), pp. 2-12.
5. **Allen, T. J.** (1977): *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, MA: MIT Press.
6. **Amit, R. - Schoemaker, P. J. H.** (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33- 46.
7. **Anderson, M. - Lindgren, R. - Henfridsson, O.** (2008): Architectural knowledge in inter-organizational IT innovation. *Journal of Strategic Information Systems* 17., pp. 19–38.
8. **Andreau, R. - Ciborra, C.** (1996): Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach. in: Moingeon, B. – Edmondson, A. (ed): *Organizational Learning and Competitive Advantage*; Sage, London, pp. 38 - 121.
9. **Angyal Á.** (2003): A hálózatok mint többközpontú szervezetek. *Vezetéstudomány*, 34. évf., 7-8. sz. 76-87. o.
10. **Angyal Á.** (2009): Változások irányítás nélkül. *Vezetéstudomány*, XL. Évf. 2009. 9. Szám, 2-16. o.
11. **Antal-Mokos Z. - Balaton K. - Drótos Gy. - Tari E.** (1997): *Stratégia és szervezet*. KJK Kiadó, Budapest
12. **Arend, R. J. - Bromiley, P.** (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), pp. 75–90.
13. **Argote, L.** (1999): *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic, Boston, MA
14. **Argyris, C. - Schön, D.** (1978): *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Addison - Wesley
15. **Arthur, B.** (1989): Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events. *Economie Journal*. 99, pp. 116-131.
16. **Babbie, E.** (1995): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest
17. **Bakacsi Gy. - Takács S.** (1998): Honnan - hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének magyarországon. *Vezetéstudomány*, 29. évf., 2. sz. 15-22. o.
18. **Bakacsi Gy.** (2012): A globe-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*, 43. évf., 4. sz. 12-22. o.
19. **Baldwin, C.Y. - Clark K.B.** (2006): *Architectural Innovation and Dynamic Competition: The Smaller “Footprint” Strategy*. Harvard Business School, Boston, MA
20. **Barney, J.** (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99- 120.

21. **Bartlett, C. A. - Ghoshal, S.** (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
22. **Bessant, J. - Lamming, R. - Noke, H. - Phillips, W.** (2005): Managing innovation beyond the steady state. *Technovation* 25., pp. 1366–1376.
23. **Biedenbach, T.** (2011): The Power of Combinative Capabilities: Facilitating the Outcome of Frequent Innovation in Pharmaceutical R&D Projects. *Project Management Journal*, Vol. 42, No. 2, pp. 63–80.
24. **Burgelman, RA.** (1994): Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly* 39(1): pp. 24–56.
25. **Burns, T. - Stalker, G.M.** (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock
26. **Camerer, C. - A. Vepsalainen** (1988): The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management J.* 9., pp. 115-126.
27. **Carayannis, E.G. - Gonzalez, E. - Wetter, J.J.** (2003): The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. In: Shavinnia, L.V. (Ed.), *The International Handbook of Innovation*. Pergamon Press, Amsterdam, pp. 115–138.
28. **Carayannisa, E. - Coleman J.** (2005): Creative system design methodologies: the case of complex technical systems. *Technovation* 25., pp. 831–840
29. **Carlsson, S. - El Sawy, O. A.** (2008): Managing the five tensions of IT-enabled decision support in turbulent and high-velocity environments. *Information Systems & e-Business Management*, 6(3), pp. 225–237.
30. **Chikán A.** (1999): „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program - műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
31. **Chikán A.** (2001): A hazai versenyképességi kutatások koncepcionális kerete és gyakorlati relevanciája. "A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. Század küszöbén" című tudományos konferencia előadaskötete; BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
32. **Child, J. - Faulkner, D.** (1989): *Strategies of Cooperation – Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press
33. **Child, J. - Markóczy, L. - Cheung, T.** (1994): Managerial Adaptation in Chinese and Hungarian Strategic Alliances with Culturally Distinct Foreign Partners. *Advances in Chinese Industrial Studies*, Vol. 4, pp. 31 - 211
34. **Christensen, C.** (1992): Exploring the limits of the technology S-curve, Parts I and XI. *Production and Operations Management*, 1(4), pp. 334-366.
35. **Ciborra C. U.** (1996): The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises. *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, March-April, pp. 103-118.
36. **Clark, K. E. - Soulsby, A.** (2007): Understanding top management and organizational change through demographic and processual analysis. *Journal of Management Studies*, 44, pp. 932–954.
37. **Clark, K. E. - T. Fujimoto** (1991): *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industries*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
38. **Cohen, W. M. - Levinthal, D. A.** (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128–152.

-
39. **Collis, D. J.** (1994): How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1), 143–152. **Day, G. S.** (1994). The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 37–52.
 40. **Collis D.J. - Montgomery C.A.** (1995): *Competing on Resources Strategy in the 1990s* HBR., július-augusztus, 120. o.
 41. **Crowston, K. - Kammerer, E. E.** (1998): Coordination and collective mind in software requirements development. *IBM Systems Journal*, 37(2), pp. 227–245.
 42. **Cyert RM. - March JG.** (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 43. **Czinkóczy S.** (2001): Hálózatok rendszere és működési mechanizmusa a Dunaferrnél. *Vezetéstudomány*, 2001/6., 54-55. o.
 44. **Day, G. S.** (1994): The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 37–52.
 45. **Dawar, Niraj – Frost, Tony** (1999): *Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets* HBR., március-április, 123. o.
 46. **De Leeuw, A. J. C. - H. W. Volberda** (1996): On the concept of flexibility: A dual control perspective. *Omega* 2., pp. 121-139.
 47. **Dierickx, I.- Cool, K.** (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504- 1511.
 48. **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.
 49. **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.
 50. **Dobák M. - Tari E.** (1997): *Konzernszervezetek Magyarországon – I-II-III. rész.*, *Vezetéstudomány*, 28. évf., 1. sz. 3-16. o.; 2. sz. 15-29. o.; 3. sz. 23-34. o.
 51. **Dobák M.** (1997): A konzernek/holdingok magyarországi sajátosságai. Feljegyzés a "Konzernnek, holdingok (menedzsment holdingok) jelene, jövője Európában, a magyar gazdaságban" című konferencián elhangzott előadásokról. BKE, Budapest. fol., 75-80. o.
 52. **Dobák M.** (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest
 53. **Dosi, G. - Nelson, R.R.** (1994): An Introduction to Evolutionary Theories in Economics. *Journal of Evolutionary Economics* 4., pp. 153-172.
 54. **Dosi, G. - Teece, D. J. - Winter, S. G.** (1990): Les frontieres des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'économie industrielle*, 51. 1., pp. 238–254.
 55. **Dougherty, D.** (1992): Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, No. 3, pp. 179 - 202
 56. **Doz, Y. - A. Shuen** (1990): From intent to outcome: A process framework for partnerships. INSEAD working paper.
 57. **Eisenhardt, K. M. - Brown, S.** (1999): Patching: Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 77(1), pp. 72–82.
 58. **Eisenhardt, K. M.- Martin, J. A.** (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105- 1121.

-
59. **Eisenhardt, K. M., - Galunic, D. C.** (2000): Coevolving: At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78, pp. 91–101.
 60. **Elenkov, D. S.** (2002): Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, pp. 467–480.
 61. **Farkas F. - Karoliny M.-né - László Gy.** (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. (I-II. rész) *Humánpolitikai Szemle XIV. évf., 10. szám, 3–19. o.; 11. szám, 3–16. o.*
 62. **Farkas F. - Karoliny M.-né - Poór J.** (2009): Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 7-8. sz. 3-10. o.
 63. **Farkas F. - Vilmányi M.** (2003): A hálózati kompetencia mint a vállalati tanulás összetevője. *Vezetéstudomány*, 34. évf., 12. sz. 34-41. o.
 64. **Farkas F.** (2004): *VÁLTOZÁS-menedzsment*. KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest.
 65. **Filatotchev, I. - Wright, M. - Uhlenbruck, K. - Tihanyi, L. - Hoskisson, R. E.** (2003): Governance, organizational capabilities, and restructuring in transition economies. *Journal of World Business*, 38, pp. 331–347.
 66. **Foss, N. J.** (1997): The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. DRUID Working Paper, No. 97–1. Kopenhagen.
 67. **Frans A. J. Van den Bosch - Henk W. Volberda - Michiel de Boer** (1999): Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, September-October 1999, pp. 551-568
 68. **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.
 69. **Galunic, D. C. - Eisenhardt, K. M.** (2001): Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1229–1249.
 70. **Galunic, D. C. - Rodan, S.** (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(10), pp. 1193–1201.
 71. **Gann, D.** (2004): Think, play, do: the business of innovation. Inaugural Lecture, Imperial College, London.
 72. **Garvin, D.** (1988): *Managing Quality*. Free Press, New York.
 73. **Gelei A. - Schubert A.** (2006): Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján, 72. sz. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
 74. **Gelei A.** (2006): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autó ipari ellátási láncban. PhD Disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék
 75. **Gelei A.** (2009): Hálózat - a globális gazdaság kvázi szervezete. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 1. sz. 16-33. o.
 76. **Glaser, B.G. - Strauss, A.L.** (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago
 77. **Godfrey, P. C.- Hill, C. W. L.** (1995): The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 519- 533.

-
78. **Goulding, C. - Saren, M.** (2010): Immersion, emergence and reflexivity: grounded theory and aesthetic consumption. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*
 79. **Graebner M.** (2000): Acquisitions of entrepreneurial firms. Working paper, 1-85. Stanford University, Stanford, CA.
 80. **Grant, R.M.** (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*; Vo1.17, pp. 109-122.
 81. **Grant, R.M.** (2002): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers, Massachusetts, USA
 82. **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.
 83. **Grewal, R. - Slotegraaf, R.** (2007): Embeddedness of organizational capabilities. *Decision Sciences*, 38(3), pp. 451–488.
 84. **Grewal, R. - Tansuhaj, P.** (2001): Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65., pp. 67–80.
 85. **Gyórfy Á. - Pogátsa Z.** (2005): Vállalati hálózatok és versenyképességi tényezők a magyar gazdaságfejlődésben - Nyugat-Dunántúl példája. *Vezetéstudomány*, 36. évf., 10. sz. 38-50. o.
 86. **Hamel, G. - Prahalad, C.K.** (1994): *Competing for the Future*. Boston MA: Harvard Business School Press.
 87. **Hansen, MT.** (1999): The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly* (March) 44., pp. 82–111.
 88. **Hart, S. L.** (1995): A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 986- 1014.
 89. **Hayes, R. H. - Pisano, G. P.** (1994): Beyond World - Class: The New Manufacturing Strategy. *HBR*, January-February, pp. 77-86.
 90. **Hedlund, G.** (1994): A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management J.* 15 (Summer Special Issue), pp. 73-90.
 91. **Helfat, C. - Peteraf, M.** (2003): The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997–1010.
 92. **Helfat, C. E. - Raubitschek, R. S.** (2000): Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No 10-11, pp. 961 - 979
 93. **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.
 94. **Henderson, R.** (1994): The evolution of integrative capability: Innovation in cardiovascular drug discovery. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 607–630.
 95. **Henderson, R.- Cockburn, I.** (1994): Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Vol., pp. 63- 84.
 96. **Hitt, M. A. - Keats, B. W. - DeMarie, S. M.** (1998): Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12, pp. 22–42.

-
97. **Hodgson, G. M.** (1998): Evolutionary and Competence-based Theories of the Firm. *Journal of Economic Studies*, 21. 1. pp. 25–56.
 98. **Horváth I. - Szabó F. (szerk.) et al.** (2000): *Dunaferr Dunai Vasmű Krónika*. Dunatáj Kiadó, Dunaújváros, 574 o.
 99. **Hoványi G.** (2008): Vállalati hálózatok kompatibilis irányítása: Útmutató egy hálózat korszerű irányításának kialakításához. *Vezetéstudomány*, 39. évf., 6. sz. 18- 26. o.
 100. **Iansiti, M. - Clark, K.** (1994): Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 557–605.
 101. **Iansiti, M.** (1993): Science-based product development: An empirical study of the mainframe computer industry. Harvard Business School working paper 92-083.
 102. **Imreh Sz. - Lengyel I.** (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In Buzás N – Lengyel I. (szerk.): *Az ipari parkok fejlődési lehetőségei*. SZTE GTK, JATEPressz, Szeged, 154-174. o.
 103. **Itami, M.** (1987): *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 104. **Jensen, A. R.** (1998): *The g factor*. Westport, CT: Praeger.
 105. **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.
 106. **Kapás J.** (1999): Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet? Az evolúciós vállalatelmélet kritikai összefoglalása. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz., 823-841. o.
 107. **Kaplan, R.S. - D.P. Norton** (2008): *Mastering the management system*, HBR, January, 63-78.
 108. **Karoliny M.-né - Poór J.** (2005): Convergences and Divergences in Human Resource Management – Hungarian Perspectives. “Nové trendy v podnikovom manažmente” Zbornik z medzinárodnej konferencie, Szept. 13–14. Košické Hámre, SR., pp. 108–120.
 109. **Karoliny M.-né - Farkas F. - Poór J - László Gy.** (2004): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
 110. **Karoliny, M.-né** (2006): *Pioneers on the HR Ground. Experiences from Hungary*. EIASM 21th Workshop on Strategic Human Resource Management. 30-31. March 2006. Aston Business School, Birmingham, UK
 111. **Katz, R. (ed.)** (1988): *Managing Professionals in Innovative Organizations: A Collection of Readings*. Harper Business, New York."
 112. **Kelm, M.** (1997): Schumpeter's Theory of Economic Evolution: A Darwinian Interpretation. *Journal of Evolutionary Economics*, 7. 2., pp. 97–130.
 113. **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.
 114. **Kets de Vries, M. F. R.** (2001): The anarchist within: clinical reflections on Russian character and leadership style. *Human Relations*, 52, pp. 585–627.
 115. **Kiss, J.** (2004): *A technológiai innováció szerepe a magyar vállalatok versenyképességében*. PhD Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Tanszék
 116. **Kogut, B. - Zander, U.** (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, No. 3, pp. 383 -397.

-
117. **Kogut, B. - Zander, U.** (1996): What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7, pp. 502–518.
 118. **Kornai J.** (1995a): A magyar gazdaságpolitika dilemmái. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 1995. 7-8. sz., 633-649. o.
 119. **Kornai J.** (1995b): A magyar fejlődés politikai gazdaságtani megközelítésben I. rész. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 12. sz., 1097-1117 o.
 120. **Kornai J.** (1996): A magyar fejlődés politikai gazdaságtani megközelítésben II. rész. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évf., 1996. 1. sz., 1-29. o.
 121. **Kornai J.** (1997): Mit jelent és mit nem jelent a rendszerváltás? *Kritika*, 8. sz. 2–8. o.
 122. **Kornai J.** (1999): A rendszerparadigma. *Közgazdasági Szemle*, XLVI. évf., július–augusztus, 585–599. o.
 123. **Kornai J.** (2004): Mit tanulhatnak a posztszocialista átalakulás útjára lépő országok az átmenet eddigi tapasztalataiból? *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., október, 899–923. o.
 124. **Kornai J.** (2005): Közép-Kelet-Európa nagy átalakulása – siker és csalódás. *Közgazdasági Szemle*, 52. évf. 12. sz. 907–936. o.
 125. **Kornai J.** (2005): Közép-Kelet-Európa nagy átalakulása – siker és csalódás. *Közgazdasági Szemle*, LII. évf., december, 907–936. o.
 126. **Kornai J.** (2007): Mit jelent a „rendszerváltás”? *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., április 303–321. o.
 127. **Kornai J.** (2010): Innováció és dinamizmus. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 1. sz. 1–36. o.
 128. **Koruna, S.** (2004): Leveraging knowledge assets: combinative capabilities – theory and practice. *R&D Management* 34, 5, pp. 505-516.
 129. **Kőhegyi K.** (2005): Vállalkozói hálózatok. *Közgazdasági szemle*, 52. évf., 5. sz. 480-493. o.
 130. **Kóvári Gy.** (1998): Stratégiai szemléletű emberierőforrás- gazdálkodás. *Munkaügyi szemle*, 42. évf., 12. sz. 20-23. o.
 131. **Kraatz, M. S. - Zajac, E. J.** (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence. *Organization Science*, 12, pp. 632–657.
 132. **Krajewski, L.J. - Ritzman, L.P. - Malhotra, M.K.** (2010): *Operations management: processes and supply chains*. 9., global ed.
 133. **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.
 134. **Larrson R. - Finkelstein S.** (1999): Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science* 10(1), pp. 1–26.
 135. **Leonard-Barton, D.** (1992): Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111- 125.
 136. **Lewin AY. - Volberda HW.** (1999): Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, September-October 1999, pp. 519-534.
 137. **Lippman, S. A. - Rumelt.** (1982): Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418–438.

-
138. **London, T. - Hart, S. L.** (2004): Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 350–370.
 139. **Lőre V.** (2011): A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr
 140. **Makra Zs. - Kosztópulosz A.** (2004): Az üzleti angyalok szerepe a növekedni képes kisvállalkozások fejlesztésében Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., július–augusztus 717–739. o.
 141. **March, J. G.** (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2., pp. 71–87.
 142. **McCarthy, D. J. - Puffer, S. M. - Vikhanski, O. S. - Naumov, A. I.** (2005): Russian managers in the new Europe: need for a new management style. *Organizational Dynamics*, 34, pp. 231–246.
 143. **McCrae, R. R., - Costa, P. T, Jr.** (1996): Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*: pp. 51–87. New York: Guilford Press.
 144. **Meyer, A. D. - Brooks, G. R. - Goes, J. B.** (1990): Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 93–110.
 145. **Meyer, K. E. - Møller, I. B.** (1998): Managing deep restructuring: Danish experiences in Eastern Germany. *European Management Journal*, 16, pp. 411–421.
 146. **Michailova, S. - Husted, K.** (2003): Knowledge-sharing hostility in Russian firms. *California Management Review*, 45, pp. 59–77.
 147. **Mihályi P.** (1996): Kölesönvett gondolatok, avagy adalékok a posztoszocialista privatizáció elméletéhez. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évf., június 541-563. o.
 148. **Miller, D.- Eisenstat, R.- Nathaniel, F.** (2005): Strategy from the inside out: Building capability- creating organizations. In: De Wit, B.- Meyer, R (eds.) *Strategy Synthesis*, pp. 335- 347., Thomson Learning, North Yorkshire
 149. **Mitev A. Z.** (2012): Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. 2012. 1. szám., 17-30. o.
 150. **Mody, A.** (1993): Learning through alliances. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20(2), pp. 151-170.
 151. **Mowery, D. C.** (1983): The relationship between intrafirm and contractual forms of industrial research in American manufacturing, 1900-1940. *Explorations in Economic History*, 20., pp. 351 -374.
 152. **Murrell, P.** (1993): A gazdasági reform evolucionista és radikális megközelítése. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz., 197-209. o.
 153. **Nelson, R. R. - Winter, S. G.** (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge. London.
 154. **Nelson, R. R.** (1991): Why Do Firms Differ, and How Does It Matter? *Strategic Management Journal*, 12., pp. 61–74.
 155. **Nelson, R. R.** (1995): Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. *Journal of Economic Literature*, 33., pp. 48–90.
 156. **Nerkar, A. - Roberts, P.W.** (2004): Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 25(7/8), pp. 779–799."

-
157. **Newman, K. L.** (2000): Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25, pp. 602–619.
 158. **Nonaka, I.** (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5. pp. 14-37.
 159. **Okhuysen, G. A., - Eisenhardt, K. M.** (2002): Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organizational Science*, 13(4), pp. 370–386.
 160. **Papert, S.** (1979): "Computers and Learning," in M. D. and J. M. (Eds.), *The Computer Age: A Twenty-Year View*. Cambridge, MA: MIT Press.
 161. **Pataki B.** (2005): Technológiamenedzsment. Oktatási segédlet, BME.
 162. **Pavitt, K.** (2002): Innovating routines in the business firm: what corporate tasks should they be accomplishing? *Industrial and Corporate Change* 11 (1), pp. 117–133.
 163. **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.
 164. **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.
 165. **Peng, M. W.** (2000): *Business Strategies in Transition Economies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 166. **Penrose, E.** (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford
 167. **Pine II, B.J. - Victor, B. - Boynton, A.C.** (1993): Making Mass Customization Work. *HBR*, September-Oktober, pp. 108-119.
 168. **Pisano, G. P.** (1994): Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal* 15 (Special Issue), pp. 85-100.
 169. **Ployhart, R.E. - Moliterno, T.P.** (2011): Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 127–150.
 170. **Polányi K.** (1944), (2004): *A nagy átalakulás*. Napvilág Kiadó, Budapest.
 171. **Polányi M.** (1966): *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day Books.
 172. **Poór J. - Gross A. - Farkas F. - Roberson M. - Karoliny M.- né - Susbauer, J.** (2007): Human Resource Management in Central Europe: Policies and Practices IBEC (International Business and Economy Conference) Emerging Issues in the Global Economy. January 4–7, 2007. San Francisco, CA USA
 173. **Poór J. - Karoliny M.-né - Héjja L.** (1998): Major Trends of Human Resource Management within Local and Foreign Owned Ventures in Hungary on Workshop on Strategic Human Resource Management. Brussels, Belgium April 6–7.
 174. **Porter, M.E.** (1996): What Is Strategy ? *HBR.*, November-December, pp. 61-78.
 175. **Porter M.E.** (1998): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.
 176. **Prahalad, C. K. - Hamel, G.** (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, May-June, pp. 79-91.
 177. **Prahalad, C. K.** (2004): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Philadelphia, PA: Wharton School Publishing.
 178. **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.

-
179. **Reed, R.- DeFilippi, R.** (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 88-102.
 180. **Ron Sanchez** (2005): *Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice*. Lund Institute of Economic Research Working Paper Series, Denmark.
 181. **Rumelt, R. P.** (1984): Towards a strategic theory of the firm. in: Lamb, R.B. (ed.): *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, pp. 556 - 570
 182. **Schumpeter, J. A.** (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge. MA: Harvard University Press.
 183. **Schumpeter, J. A.** (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers, New York.
 184. **Schumpeter, J. A.** (1954): *History of Economic Analysis*. Oxford University Press, New York.
 185. **Simai M.** (2005): Az EU alternatív útjai a XXI. század világában: új kihívások és lehetőségek. *Közgazdász fórum*, 8. évf., 9. sz., 4-9. o.
 186. **Simai M.** (2007): *A világgazdaság a XXI. század forgatagában*. Akadémiai Kiadó, Budapest
 187. **Simai M.** (2008): A világgazdaság a XXI. század forgatagában. *Pénzügyi szemle*, 53. évf., 4. sz. 738-742. o.
 188. **Simon, H.** (1982): *Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
 189. **Simonin, B. L.** (1999): Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 595- 624.
 190. **Sinkula, J.** (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 35–45.
 191. **Sull, Donald N.** (1999): Why Good Companies Go Bad HBR., július – augusztus, 45. o.
 192. **Spicer, A. - McDermott, G. - Kogut, B.** (2000): Entrepreneurship and privatization in Central Europe. *Academy of Management Review*, 25, pp. 630–649.
 193. **Squire, B. - Readman, J., et al.** (2004): Mass customisation—the key to customer value? *Production Planning and Control*, Vol. 15, No. 4, June, pp. 459–471.
 194. **Stalk, G. - Evans, P. - Schulman, L. E.** (1992): *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. HBR., March-April, pp. 57-69.
 195. **Stark, D.** (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerlemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban, I-II. rész. *Közgazdasági Szemle*, 11. sz., 933-948. o. és 12. sz., 1053-1069. o.
 196. **Szalai E. - Voszka É.** (1995): *Privatizáció és szerkezetváltás: a nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében*. Kézirat. november.
 197. **Szerb L. - Zoltan J. Acs - Varga A. - Ulbert J. - Bodor É.** (2004): Az új vállalkozások hatása nemzetközi összehasonlításban. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., július-augusztus, 480-497. o.
 198. **Szerb L.** (1999): A hálózat szervezet: egy lehetséges válasz a környezeti kihívásokra. *Marekting&Management*, 3-4., 79-88. o.
 199. **Szerb L.** (2004): A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. *Statisztikai Szemle*, 6-7. 545-566. o.

-
200. **Szerb L.** (2010): Vállalkozások, vállalkozás elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index. Akadémiai Doktori Értekezés, Pécs
201. **Szulanski, G.** (1996): Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27- 43.
202. **Takács K.** (2010): Hálózati kísérletek. *Közgazdasági szemle*, 57. évf., 11. sz. 958-979. o.
203. **Tari E. - Dobák M. - Bühner R.** (2002): Vállalatcsoportok – konszernszervezetek, holding-struktúrák. Aula Kiadó, Budapest.
204. **Teece, D. J. - Pisano, G. - Shuen, A.** (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509 – 533.
205. **Teece, D. J.** (1982): Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, No. 3, pp. 39 - 63.
206. **Teece, D. J.** (1984): Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, Vol. 26., No. 3, pp. 87 -110.
207. **Teece, D. J.** (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(8), pp. 1319–1350.
208. **Teece, D. J.** (2011): Dynamic Capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, March-April
209. **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.
210. **Van den Bosch, F. - Volberda, H. - De Boer, M.** (1999): Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organizational Science*, 10(4), pp. 551–568.
211. **Von Hippel, E.** (1988): *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
212. **Voszka É.** (1996): Az utánzó állam és az innovatív vállalatok találkozási pontja - az újraelosztás tradíciója. A nagyvállalati válságok kezelése Magyarországon a nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évf., június 541-563. o.
213. **Vörös J.** (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó
214. **Wang, C. L. - Ahmed, P. K.** (2007): Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, pp. 31–51.
215. **Watanabe, K.** (2007): Lessons form Toyota's Long Drive. *HBR*, July-August, pp. 74-83.
216. **Wernerfelt, B.** (1984): A resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), April – June, pp. 171-180.
217. **Wijk, R. A. - F. A. J. Van den Bosch** (1998): Knowledge characteristics of intemal network-based forms of organizing. S. Havlovic, ed. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. (August 9-12) San Diego, CA. B1-B7.
218. **Williamson, O.** (1999): Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), pp. 1087–1110.
219. **Winter, S.** (2003): Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991- 995.
220. **Yoo, Y. - Lyytinen, K. - Boland, R.J.** (2008): Distributed innovation in classes of networks. In: *Proceedings of HICSS-41*, Waikoloa, Big Island, Hawaii.
221. **Zahra, S. A. - George, G.** (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension. *Academy of Management Review*, 27, pp. 185–203.

-
222. **Zahra, S. A. - Sapienza, H. J. - Davidsson, P.** (2006): Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 917–955.
223. **Zander, U. - Kogut, B.** (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science* / Vol. 6, No. 1, January-February, pp. 76-92.
224. **Zollo, M. - Winter, S.** (1999): From organizational routines to dynamic capabilities. Working paper WP 99-07, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
225. **Zollo, M. - Winter, S. G.** (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, pp. 339–351.
226. **Zoltayné Paprika Z.** (2010): Racionális és intuitív döntéshozók Kaliforniában és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 2010. 6. szám, 24-35. o.
227. **Zott, C.** (2003): Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(1), pp. 97–125.

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.

Függelékek jegyzéke

- 1. függelék** A DUNAFERR esettanulmányaiban felhasznált dokumentumok, interjúk. Az átalakulásban közreműködő külső szakértők, tanácsadók, tudományos műhelyek listája.
- 2. függelék** A DUNAFERR kronológiájának és vertikálisának bemutatása.
- 3. függelék** Évenkénti beavatkozások, főbb stratégiai állomások a válaszkérésben.
- 4. függelék** A Dunaferr és a szervezéstudományi irányzatok kapcsolata.
- 5. függelék** OPTICOST projekt – téma és javaslati lapok, összesített eredmények.
- 6. függelék** Szervezeti sémák elemzése, összehasonlítása.
- 7. függelék** A DUNAFERR vállalatcsoport koordinációs és kontroll eszközei.
- 8. függelék** A konszern működés dominancia vizsgálatának módszere.
- 8./A függelék** Az egyéni, kiscsoportos, és nagycsoportos értékelések eredményei, összefüggései.
- 9. függelék** Döntési táblázatok 1995, 1998.
- 10. függelék** A „Menedzser Útlevél” projekt.

***A DUNAFERR ESETTANULMÁNYAIBAN FELHASZNÁLT
DOKUMENTUMOK***

A DUNAFERR Rt-re és társaságaira vonatkozó dokumentumok (1988-1999):

- Előterjesztések
- Tanulmányok – Work Shop-ok
- Átalakulási tervek
- Stratégiai dokumentumok
- Projektek programjai, eredményei
- Beszámolók, jelentések
- Éves értékelések, mérlegbeszámolók
- Kontrolling beszámolók
- Ellenőrző szervezetek értékelése
- Külső szakértők dokumentumai
- A DUNAFERRŐL megjelenő publikációk, dolgozatok
- Évkönyvek
- Interjúk

Össességében mintegy 500 különálló dokumentum. Magam is készítettem interjúkat, összesen 23 fővel – akik az átalakuláskor voltak funkcióban – az alábbi megosztásban:

- 2 fő vezérigazgató,
- 3 fő vezérigazgató helyettes,
- 5 fő szakigazgató,
- 7 fő ügyvezető,
- 6 fő menedzser.

Az interjúkban nem követtem az interjúzás kötött szabályait. Inkább a bemutatkozásra, a témám ismertetésére, és a dokumentumok elérésére és felhasználásának engedélyezésére koncentráltam. Hozzájárulásukért hálás vagyok. Az interjú kérdései tehát nem egy strukturált mélyinterjú kérdései.

Kérdések:

1. Hallott-e a Dinamikus Szervezeti Képességekről?
2. Hozzájárul-e az időszakra (1988-1999) vonatkozó dokumentumok tanulmányozásához, a tények-adatok felhasználásához? Melyek a felhasználás korlátai?
3. Tud-e segíteni a dokumentumok hozzáféréseben?
4. Hogyan élte meg az átalakulást?
5. Mit tart a szakmai területén a legnagyobb sikernek?
6. Összességében sikeresnek, vagy sikertelennek ítéli meg a Dunaferr átalakulását?
7. Mondjon el egy kiemelkedő élményt az átalakulással kapcsolatban

Végül megköszöntem a rám szánt 25-30 percet, az őszinte, tanulságos válaszokat, és ígéretet tettem, hogy az elkészült esettanulmányokat bemutatom.

A DUNAFERR átalakításában résztvevő külső szakértő cégek listája:

- AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Kft.
- ARTHUR-ANDERSEN Kft.
- BEDOWS L.t.d.
- BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)
- CONSULTING SENSOR Marketing és Pénzügyi Tanácsadó Kft.
- COOPERS & LYBRAND L.t.d.
- ECONOVUM Kft.
- HAY Management Tanácsadók Kft.
- IFUA Consulting Kft.
- IMPAC
- IMMC International Management & Marketing Consulting Ltd.
- Információ Technológiai Alapítvány (ITA)
- MARGE Gazdasági Tanácsadó Kft.
- NEIL és Társai Pénzügyi Tanácsadó Szolgálat Kft.
- NETTO Kft (vagyonértékelés)
- PHARE szakértők
- PROCONT Kft.
- SYNERGY Consulting Group S.A.
- SZAMALK Alkalmazásfejlesztési Kft.
- TIGRES Vállalkozásfejlesztési Rt.
- WS Attkins
- Zarex Magyarország Kft.

A Dunaferr külső kapcsolatai a tudományos szférával

Nemzetközi és országos intézmények, minisztériumok

- EUROFERR Vezetői Tanács
- Nemzetközi Acélipari Intézet (IISI)
- ENSZ Európai Gazdasági Bizottság (ENSZ EGB)
- Európai Minőségügyi Szervezet (EQU)
- Gazdasági, Oktatási, Egészségügyi, Szociális és Családügyi Minisztérium
- Munkaerőpiaci Bizottság
- Országos Szakképzési Intézet
- Országos Humánpolitikai Egyesület
- Országos Szakképzési Tanács
- Gazdaságkutató Intézet
- Pénzügykutató Intézet
- MTA Gazdaság és Jogtudomány Osztályának Vezetés és Szervezéstudományi Bizottsága,
- Gazdasági Vezetők albizottsága
- Gazdasági Vezetők Kerekasztala
- Magyar Munkaadók és Gyáriparosok Szövetsége
- Magyar Ipari Konzernek Országos Szövetsége (MIKOSZ)
- „Versenyben a világgal” monstre kutatás (2000 magyar vállalat)
- Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság
- Magyar Logisztikai Egyesület
- Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Alapítvány Logisztikai és Gyártástechnikai Intézet
- Magyar Menedzsment Intézet
- Magyar Marketing Szövetség
- Marketing Centrum
- Menedzserek Országos Szövetsége
- Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság
- Isoforum 2000
- Magyar Minőség Társaság
- Nemzeti Minőség Klub
- Magyar Ip. és Ker. Minőségfejl. Kp.
- Magyar Vas és Acélipari Egyesülés
- Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság (TEP projekt)
- METESZ (OMBKE, SZVT)
- Magyar Értékelemzők Társasága

Egyetemek, felsőfokú intézmények

- CNAM Conservatoire National des Arts et Metiers (Paris)
- George Washington University (Peter Lauter Ph.D.)
- „Világbanki kutatások, trendek”
- Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Budapesti Műszaki- és Gazdálkodástudományi Egyetem
- Miskolci Egyetem
- Pécsi Tudományegyetem
- Szeged JATE
- Magyar Külkereskedelmi Főiskola
- Dunaújvárosi Főiskolai
- Veszprémi Vegyipari Egyetem

A VÁLLALAT TÖRTÉNETE

- 1950 Megkezdődik a Dunai Vasmű építése a Budapeستől 65 km-re lévő Dunapentele melletti fennsíkon.
- 1954 Elkészültek az alapvertikum önálló egységei, a két nagyolvasztó, az acélmű két Siemens-martin kemencéje.
- 1955-1960 Párhuzamosan folyt a beruházás és a termelés, az építésről fokozatosan a termelésre tevődött át a súlypont, ezen időszak alatt beüzemelésre került az acélmű újabb két Siemens-Martin kemencéje.
- 1956 Átadták az I.sz. kokszolóblokkot.
- 1960 Átadták a meleghengerművet, és a II. sz. kokszolóblokkot üzembe helyezték.
- 1960-1965 Teljessé vált a kohászati vertikum, megkezdődött az ún. kohászati másodtermékek (hidegen hajlított profilok, spirálcövek, könnyűacél-szerkezetek, radiátorok) gyártása, és az időszak végére elkészült a hideghengermű is.
- 1965-1980 Az ipari termelés felfutása a hazai vaskohászat meghatározó vállalatai közé emelte a Dunai Vasműt. A cég termékei alapjául szolgáltak a közútijármű-program, a gépgyártás fejlesztésének (pl.: Ikarus, Rába), az olaj- és gázvezetékrendszerek megépítésének (pl.: Barátság kőolajvezetékek), a könnyűszerkezetes építési mód általános elterjesztésének.
- 1973-1974 Üzembe helyezték a két folyamatos acélöntőmű berendezéseit
- 1980 Megkezdődött a vállalat termelő berendezéseinek rekonstrukciója.
- 1981-1982 Elindult az LD-konverteres acélgyártás, fokozatosan visszaszorult az SMacélgyártás.
- 1983 A cég felvette a DUNAFERR nevet.
- 1986 Az új III. kokszolóblokk üzembe helyezése.
- 1989 Megépült Közép-Európa első meleg előlemez-tekeres csévélője, a Coil-box. Új panelradiátor-gyártás honosodott meg a cégnél. A belföldi acél felhasználási igény 47%-ra esett vissza. Elkezdődött a korábbi gmk, vgmk, belső vállalkozási kísérletek előnyeiből és korlátaiból kiindulva a társaságok alapítása, miután elvégezték az egyes egységek vertikális szorosság vizsgálatát.

AZ ACÉLGYÁRTÁS TECHNOLÓGIÁJA ÉS TERMÉKEI

A DUNAFERR vállalatcsoportban alkalmazott kohászati technológia az ún. integrált vertikumú acélgyártás, melynek fő folyamatai a következők: 1. kokszolás, 2. nyersvasgyártás, 3. acélgyártás, 4. meleghengerlés. (Id. a folyamatábrát a következő oldalon)

A **(1) kokszolás** során szénből kokszoló kemencékben kokszot állítanak elő, melynek egy részét a vállalaton belül a nyersvas gyártásához használják fel, ezt szállítószalag viszi a nagyolvasztóhoz. A kohókoksz másik részét pedig belföldi, illetve exportpiacokon értékesítik. A kokszolás során keletkező nyers kamragázt tisztítják, egy részét visszavezetik a kemenceblokk fűtésére, a többit pedig a DUNAFERR vállalatcsoport egyéb üzemeihez továbbítják.

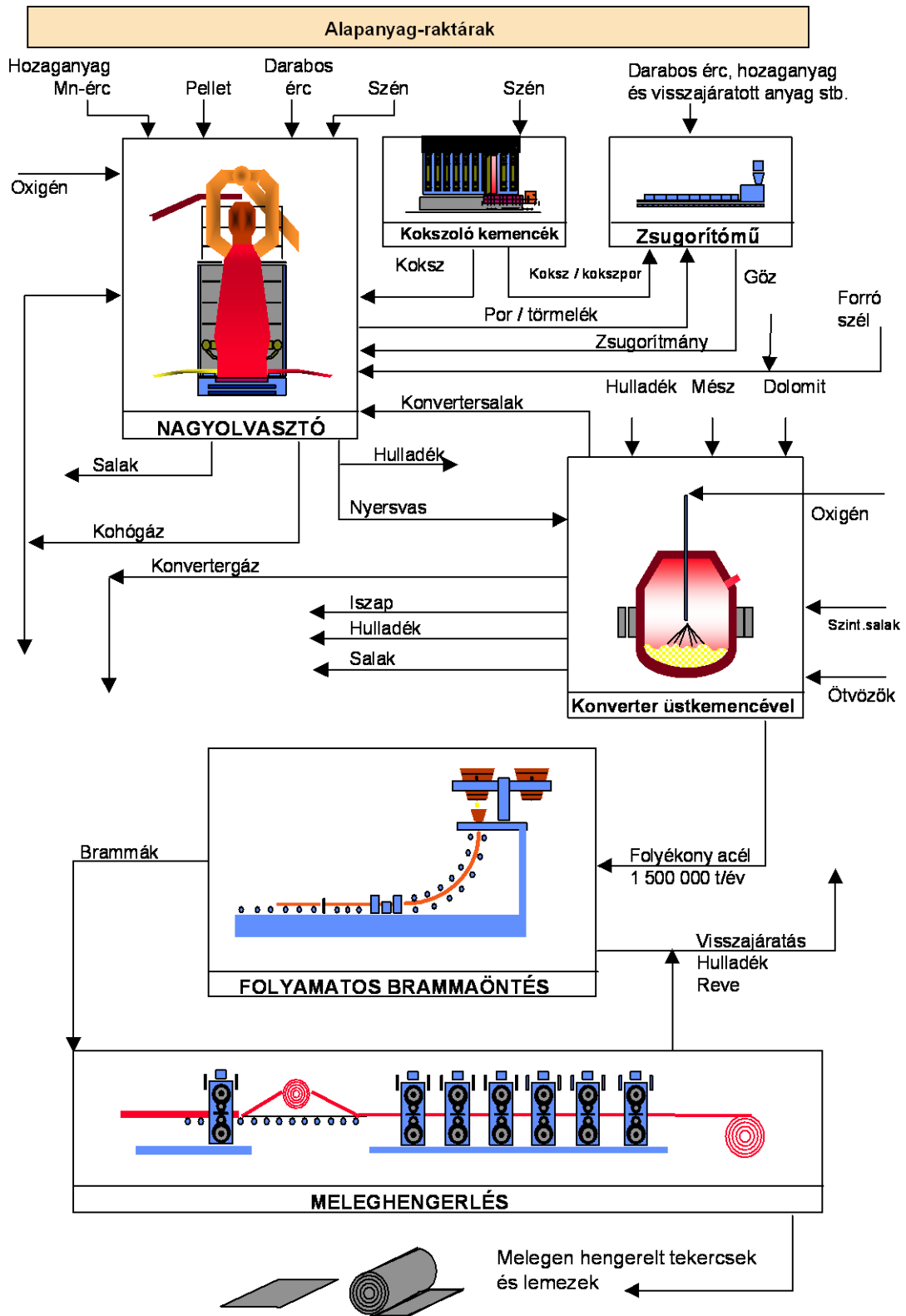
A **(2) nyersvas előállításakor a vasérchez és a vashulladékhoz mészkövet (salakképző)**, valamint kohókokszot adagolnak. A nyersvas egy közbelső termék, amelyet vagy acéllá vagy vasöntvényé dolgoznak fel. A gyártás a nagyolvasztók magas beruházási, gyártási, fenntartási költségei miatt csak nagy tömegű (körülbelül 1 millió tonna/év) termelés esetén kifizetődő. Kisebb termelés esetén a nyersvas fajlagos önköltsége olyan magas, amit a vertikum általában nem képes kigazdálkodni. Az előállított nyersvasat folyékony állapotában az acélmű veszi át, illetve egy része értékesítésre kerül belföldi öntödéknek. A nyersvasgyártás mellékterméke az ún. torokgáz, amelyet energiatermelésre használnak.

Az **(3) acél** egy rugalmas, szilárd és jól alakítható vasötvözet, amelyet a Vasműben a korszerűnek számító konverteres technológiával állítanak elő. A konverterből érkező folyékony nyersacélból a folyamatos acélöntőműben ún. brammát öntenek, amely egy téglalap alakú, szilárd félkész termék.

A brammák ezt követően átkerülnek a **(4) meleghengerműbe**, ahol 1,5-12 mm vastag acélszalagokat (lemezeket) állítanak elő. Ezek egy részét a hideghengermű veszi át, másik része pedig értékesítésre kerül.

A melegen hengerelt lemeztermékek bázisán a DUNAFERR továbbfeldolgozott termékek (pl. hidegen hengerelt lemezek, bevonatos lemezek, radiátorok, acélszerkezetek, egyedi berendezések stb.) egész sorát állítja elő.

INTEGRÁLT VERTIKUMÚ ACÉLGYÁRTÁS



AZ ELMÚLT 50 ÉV EREDMÉNYEI

TUDTA-E ÖN, HOGY...

...a DUNAFERR működésének 50 éve alatt 45 millió tonna acélt gyártott és hengerelt ki?

...a DUNAFERR a profilgyártás 1964-es kezdete óta 4,8 millió tonna hidegen hajlított nyitott- és zártszelvényű idomacélt gyártott?

...a radiátorgyártás több mint három évtizede során csaknem 52 millió négyzetméter radiátort készített, amely Magyarországon mintegy 2 millió lakás fűtését szolgálja?

...az elmúlt 35 évében közel 14 millió hűtőszekrényhez használtak fel DUNAFERR alapanyagot?

...az eltelt időszak alatt további 17 millió háztartási géphez, berendezéshez (forróvíztároló, centrifuga, mosógép, stb.) szállított lemezalapanyagot cégünk?

...több mint 200 millió darab zománcedény készült a hidegen hengerelt lemezekből?

...mintegy 250 ezer darab IKARUS autóbusz alvázához, karosszéria lemezéhez használtak fel DUNAFERR termékeket?

...a DUNAFERR az ország első – és a termelés 1997-es megszüntetéséig egyetlen – spirálcső gyártója volt és az általa készített termékek (olaj- és gázvezetékek) hossza meghaladja a 20 000 kilométert, az egyenlítő felét?

...a DUNAFERR acélszerkezeteiből készült csarnokok alapterülete mintegy 8,5 millió négyzetkilométer, amely több mint 1000 bevásárlóközpont (hipermarket) felépítéséhez lenne elegendő?

...acélszerkezeti távvezeték oszlopaival a magyarországi „távvezeték programok” legnagyobb beszállítójaként – közvetve szinte valamennyi hazai háztartás és jó néhány ipari létesítmény elektromos ellátásához hozzájárult?

...az ország egyik legnagyobb termelővállalata, tevékenysége a régióban napjainkban – közvetlenül vagy közvetve – több, mint 100 000 ember foglalkoztatására, megélhetésére gyakorol hatást?

ÉVENKÉNTI BEAVATKOZÁSOK, FŐBB STRATÉGIAI ÁLLOMÁSOK
A VÁLASZKERESÉSBEN

1982: Belső vállalkozások

- VGMK-k (1982. végén 106, 1986. végén 219 db)
- FVGM (Folyamatos Acélöntő Műnél főmunkaidős VGM)

1987: Divíziók

- Stratégiai egységek (SE), divíziók
- Vállalati központ mátrix jellegű

1988: Társaságok indítása

- Periférián működő társaságok kialakítása (csak Kft.)
- Központi funkciók kialakítása
- Konzern struktúra

1991: Stratégia kidolgozása

- Küldetés, filozófia, fő célok
- 3 éves üzleti tervek, társasági stratégiák
- Központ részvénytársasággá alakítása

1992: Rt-vé alakulás

- Tulajdonosi kör
- Vagyonértékelés
- Új szervezetek
- SZMSZ

1993: Reorganizációs terv

- Válságkezelés, stabilizáció
- Működés korszerűsítés

1994: Új stratégia

- Új küldetés, filozófia
- Célok-akciók

1995: Középtávú fejlesztési és gazdálkodási terv

- Szakterületenként
- Ágazati szemlélet
- Globalizáció
- Integráció

1996: Menedzsment vagyonkezelése

- Vagyonszerkezet fejlesztése
- Folyamat integráló szervezetek megjelenése
- Intézeti szolgáltatások elemzése

1997-1998: Stratégia újragondolása, szervezeti és működési modell átalakítása

- Tulajdonosi képviselő fejlesztése
- Stratégiai és operatív feladatok szétválasztása
- Stratégiai törzskari szervezetek kialakítása
- Új működési folyamatok, feladat- és hatáskörök a működésfejlesztési koncepció alapján
- Új SZMSZ
- Új stratégia 2010-ig (növekedés, új küldetés)

**A DUNAFERR ÉS A SZERVEZÉSTUDOMÁNYI IRÁNYZATOK
KAPCSOLATA**

Év	Alkalmazott szervezéstudományi irányzatok	Szervezői munka kimenete
1988-89	Szervezési paradigmaváltás (Környezet » Stratégia » Szervezet » Vezetés)	Alapvertikumhoz nem tartozó társaságok kialakítása, és azok alapításának szabályozása. Új vállalatmodell kidolgozása.
1990	BPR reengineering (folyamatok újjászervezése). Koordináció.	Konzern központi funkciók kialakítása. Konzern struktúra leképezése. Intézetek létrehozása, működtetésük szabályozása.
1991	Stratégiai tervezés, irányítás. Stratégiai projektek	A DUNAI VASMŰ privatizációjának kezdete. Stratégiai terv készítése, 3 éves üzleti tervek, társasági stratégiák. Koordinációs eszközök (strukturális, technokratikus, személyorientált) kialakítása. Belső szabályozó körök kiépítése.
1992	Társaságok irányítása (Corporate Governance) Controlling, ügyvitelszervezés (SAP). Minőségbiztosítási rendszerek (ISO szabványok).	Konzern központ részvénytársasággá alakítása. Vagyoneértékelés. „Új koncepció”. Projekt működése. Új szervezeti struktúra, konzern SZMSZ, munkaköri leírások készítése. Marketing menedzsment. Társaságok ISO minősítései. Társaságok megújulási programja.
1993	Reorganizáció (akció háló). Balanced Scorecard.	A működéskorszerűsítés befejezése. Dunaferr Rt. SZMSZ. Kontrolling Kézikönyv kiadása. Válságkezelésre reorganizációs terv készítése. Vállalatcsoport újraszervezése. Dunaferr Konzern társaságainak SZMSZ készítése.
1994-95	Stratégiai menedzsment. Projektmenedzsment. Értékelemzéses normatív költségszámítás.	Dunaferr Foglalkoztatásért Acélalapítvány MGK Kft. létrehozása. OPTICOST projekt. Személyügyi kézikönyv. Új stratégiai terv készítése. Középtávú fejlesztési, gazdálkodási terv. VIR letelepítése.
1996	Környezetirányítás. TQM (Total Quality Management), folyamatszervezés.	KIR projekt, SAP RK Modul letelepítése (Rt., Acélművek Kft.). Menedzsment vagyon kezelése, vagyonszerkezet fejlesztése. Folyamatintegráló szervezetek megjelenése.
1997-98	Vezetői műhelymunka (Work Shop). Kooperáció (multifunkcionális szervezetek létrehozása). HAY – munkakör értékelés. Üzleti folyamatok menedzselése (BPM). Folyamatköltség számítás. Benchmarking.	Intézeti szolgáltatások elemzése. Szervezet és működés korszerűsítése. Tulajdonosi képviselő fejlesztése. Integratív szervezetek kiépítése. Új konzern működési modell kidolgozása, SZMSZ. Átfogó költséggazdálkodási rendszer modell.

TÉMALAP TARTALMI, FORMAI KÖVETELMÉNYEI

Alprojekt neve: DUNAFERR Kft.	Dátum:	Témaazonosító szám: Kód*+ folyamatos sorszám
Kritikus funkció (probléma) megnevezése: Annak a funkciónak a megnevezése és azonosítószáma , amelyhez a diagnosztikai elemzés alapján feltárt hiányosság kapcsolódik.		Súlyszám: **
A probléma leírása és/vagy keletkezésének oka: A diagnosztikai elemzés alapján az eredendő (ok-)probléma tárgyyszerű, karakteres ismertetése, és a kialakulását előidéző körülmények, feltételhiányosságok, hatásmechanizmusok, stb. tömondatos megfogalmazása, leírása. Itt kerül leírásra az okozott "kár" vagy elmaradt haszon és ezek kalkulációs tételei A probléma teljes kifejtéséhez természetesen pótlap alkalmazható.		Nagyságrend (volumen,ktg) az okozott többletköltség /elmaradt haszon Ft értéke, és a hozzá tartozó naturáliák időszakra vetítve
A probléma megszüntethető: - A probléma megoldás lehetséges irányainak, módszereinek, eszközeinek (pl.: beruházás, szervezés, szabályozás, stb.) rövid ismertetése. - A realizálás akadályai, korlátai illetve feloldásának lehetőségei		
A problémamegoldás aktualitása: (azonnal, rövid távon,időn belül, stb.) A problémát milyen időintervallumon/időtávlaton belül kell/célszerű/lehet megoldani.		
A problémamegoldás feladatai, feltételei: A problémamegoldás irányainak peremfeltételei (pl.: vezetői döntés, problémamegoldó TEAM alakítása, forráselkülönítés/biztosítás, kutatás-fejlesztés, további vizsgálati irányok, stb.)		

* Kód; a Kft 3-4 betűs mozaik szava

** Súlyszám; A probléma fontossági értéke, a problémák rangsorolása során kialakult rangszám

JAVASLATI LAP TARTALMI, FORMAI KÖVETELMÉNYEI

Alprojekt neve: DUNAFERR Acélművek Kft.mű/ügyvezetés		Dátum:	Témaazonosító szám: Kód + folyamatos sorszám
Kritikus funkció (probléma) megnevezése: Annak a funkciónak a megnevezése és azonosítószáma, amelyhez a diagnosztikai elemzés alapján feltárt hiányosság kapcsolódik.			
Probléma/feladtmegoldási koncepció leírása: - A témalapon felsorolt lehetséges megoldási irányok közül kiválasztott feladat/problémamegoldás komplex kezelésének módja, lépései, feltételei. - A realizálás követelmény paraméterei.			
A megoldás várható előnyei: Az új megoldással biztosítható kedvezőbb körülmények leírása, pl. - alacsonyabb költségszint, - funkcióhatékonyság növekedés, - környezetterhelés csökkenés, - munkakultúra javulás, - humánusabb munkakörülmények, - stb.		A megoldás lehetséges hátrányai: Pl.: - egyszeri, vagy üzemszerű ráfordítás többlet, - szervezési munkaigény, - beruházásigény, - stb.	
Beruházási igény, megtérülési idő becsült nagysága: A beruházás össz ráfordítási igénye tételesen, valamint a várható megtérülési ideje.		A megoldás várható műszaki-gazdasági eredménye: Az előnyök, hátrányok tételes összevetésének kalkulációja, értékadatokkal bemutatva (A rovatartalom bemutatása formalapon kívül történhet)	
A megoldás kompetencia szintje, felelős: <input type="checkbox"/> társaságon belül: <input type="checkbox"/> ügyvezetés <input type="checkbox"/> vállalatcsoport szinten: <input type="checkbox"/> szakigazgató <input type="checkbox"/> tulajdonosi képviselő <input type="checkbox"/> Váll.fejl. Bizottság <input type="checkbox"/> Vezérigazgatói Tanács <input type="checkbox"/> vezérigazgató <input type="checkbox"/> Rt.Igazgatóság			
A megoldás kidolgozásának			
módja: <input type="checkbox"/> alprojekt kreatív alkotó módszerekkel <input type="checkbox"/> speciális szakemberekből álló team/projekt létrehozásával <input type="checkbox"/> külső szakemberek bevonásával (intézeti v. pályázati rendszerkeretén belül)		szakember igénye:	
feltételei:	várható ráfordításai:	átfutási ideje:	

TÉMA- ÉS JAVASLATI LAPOK ÖSSZESÍTÉSE

Társaság megnevezése	Feladat megoldás hely és relációi szerint (javaslatok száma db.)				Feladat megoldás javasolt módja szerint (javaslatok száma db.)				Ráfor- dítás-	Beruházás Hozama			Ráfor- dítás-	Készpénz ráfordítás+racionalizálás Hozama			Össz Ráfor- dítás-	Össz hozam			
	társ- ságon belül	társ- ság és társ- ság között	társ- ság és Rt. között	kon- szern szintű	beve- ze- tésre	szak- terü- leti kidol- go- zásra	racio- team mun- ka indítá- -sára	beru- házás előké- szíté- sére	beru- házás MFt	árbev- tel növe- kedés MFt/év	költség csök- kentés MFt/év	ered- mény növe- kedés MFt/év	kész- pénz igény MFt	árbev- tel növe- kedés MFt/év	költség csök- kentés MFt/év	ered- mény növe- kedés MFt/év	beru- házás+ kész- pénz igény MFt	árbev- tel növe- kedés MFt/év	költség csök- kentés MFt/év	ered- mény növe- kedés MFt/év	
OPTICOST I. szakasz 1995. január 1 - 1997. március 26.																					
DUNAFERR-DBK Kokszoló Kft.	10			6	1	5	2	8	259		155		0,2	20	14		259,2	20	169		
DUNAFERR Fejlesztő és Karbantartó Kft.	9	1	8	3		9	7	5	66	125	10	12	10	590	2	181	76	715	12	193	
DUNAFERR Tűzállóanyag-gyártó Kft.	4	1	2	2		1	3	5													
DUNAFERR Kereskedőház Kft. (Beszerzés)	12	1	2	4	2	9	8		6		1		900	696	1370		906	696	1371		
DUNAFERR Kereskedőház Kft. (Értékesít.)	11	4	2	5	3	12	7								20					20	
DUNAFERR Acélszerkezeti Kft.	11		1		1	3	7	1	7	8	1		1	20	38		8	28	39		
DUNAFERR Lemezalakító Kft.	1	1	6				4	4	15		5	23					15		5	23	
DUNAFERR Energiaszolgáltató Kft.	6		1	5		5	4	3	2000		100				120		2000*		220		
DUNAFERR Qualitest Minőségügyi Kft.	9					4	3	2	32,5	3				1,5			32,5	4,5			
DUNAFERR-DSS Nehézacélszerk. Kft.	29		6			18	15	1	55				12	45	180		67	45	180		
DUNAFERR Acélművek Kft.	49		2	4	1	8	13	33	5908		596	500		175	1570		5908*	175	2166	500	
DUNAFERR Lőrinci Hengermű kft	8					2	6								165					165	
FERROCONTROLL Kft.	5		1		1	4	1		12								12				
METAB Fémmfeldolgozó Kft.	14		1			10	5		1				0,6	280			1,6	280			
DWA Hideghengermű Kft.	6					6															
ÖSSZESEN	184	8	32	29	9	96	85	62	8361,5	136	868	535	923,8	1827,5	3294	366	9285,3*	1953,5**	4162**	901**	
OPTICOST II. szakasz 1997. szeptember 25 - 1998. február																					
DUNAFERR Központi Beszerzési Kft	8	6	1	1	9	4	2	1						37,5	26,0			37,5	26,0		
DUTRADE Rt	7					5	2							109,0				109,0			
DUNAFERR Logisztikai Kft	8	4		1		6	7		47,0	70,0	10,0		1,5	216,5	24,0		48,5	286,5	34,0		
ÖSSZESEN	23	10	1	2	9	15	11	1	47,0	70,0	10,0		1,5	363,0	50,0		48,5	433,0**	60,0**		

* Nagy összegű egyszeri ráfordítások több évre szóló beruházások; ** A hozamok évente jelentkeznek

5. függelék

SZERVEZETI SÉMÁK ELEMZÉSE, ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A szervezeti sémaelemzés a Conference Board (szervezeti sémák gyűjtésével és forgalmazásával foglalkozó New York-i világcég) szervezeti séma gyűjteménye alapján készült.

A gyűjteményből kiválasztottam azon társaságokat, melyek technológiájuk, irányítási rendszerük és méretük alapján a leginkább hasonlítanak a DUNAFERR társaságcsoporthoz.

Központi irányítási funkciók vizsgálata

A vizsgált vállalati funkciókat mátrixba rendeztem, ahol a mátrix sorai az egyes funkciók, a mátrix oszlopai pedig a mintaként kiemelt vállalatok voltak.

Ennek alapján a funkciók sorrendje az előfordulásuk sorrendjében a következő:

1.	Humán erőforrások	16
2.	Jogi ügyek	14
3.	Pénzügy (gazdálkodás)	12
4.	Kapcsolattartás, kommunikáció	11
5.	Tervezés, kontrolling	11
6.	Információs rendszerek	9
7.	Marketing, értékesítés	9
8.	Vállalatfejlesztés, koordináció	8
9.	Kincstáros	8
10.	Titkár, munkakapcsolatok	7
11.	Kutatás, fejlesztés	7
12.	Beszerezés, anyaggazdálkodás logisztika	7
13.	Könyvvizsgáló	6
14.	Minőség, reengineering	6
15.	Adóügyek	5
16.	Kormányzati ügyek	5
17.	Termelés	5
18.	Stratégia	5
19.	Speciális projektek, programok	4
20.	Környezetvédelem	4
21.	Adminisztráció	2
22.	Közzgazdász	2
23.	Nemzetközi fejlesztés és iparpolitika	2
24.	Kockázatkezelés	2
25.	Ingatlan, vagyon	2
26.	Szolgáltató egységek	2
27.	Könyvvitel	1
28.	Szellemi tulajdon és szabadalmi ügyek	1
29.	Vállalati etika, ombudsman	1
30.	Biztonság	1
31.	Pénzügyi szolgáltatás	1
32.	Új piacok fejlesztése	1
33.	SAP koordináció	1

**A DUNAFERR VÁLLALATCSOPORT KOORDINÁCIÓS ÉS KONTROLL
ESZKÖZEI**

(DOBÁK M.: Szervezeti formák és koordináció című munkája alapján)

Technokratikus koordinációs eszközök

Szabályok, szabályzatok, eljárások

DUNAFERR Rt	DUNAFERR Társaságok
Rt Alapító Okirat	Társasági szerződések / Alapító okirat
	Szindikátusi szerződések / Alapító nyilatkozat
Acél XXI. Kft. Vagyonkezelői szerződés	Tulajdonosi képviseleti megbízások
Közgyűlés határozatai (Rt Határozatok könyve)	Társaságok taggyűlési, közgyűlési határozatai
FB működési szabályzata	Társaságok FB működési szabályzatai
FB határozatai	Társaságok FB Határozatai
Könyvvizsgálói ellenjegyzés, jelentés	Társaságok Könyvvizsgálói ellenjegyzése, jelentései
Rt Igazgatóság működési szabályai	
Rt Igazgatósági határozatok	
Konzern szervezeti és működési szabályzata	Társaságok szervezeti és működési szabályzatai
Vezérigazgatói Tanács határozatai	
Szakmai szabályzatok	Társasági szakmai szabályzatok
Belső utasítások	Társasági belső utasítások
Munkaköri leírások	Társasági munkaköri leírások
	ISO dokumentáció
	Szolgáltatási szerződések (Rt operatív szervezetei - és társaságok között, társaságok egymás között)

7. függelék

Tervek, programok, menetrendek

DUNAFERR Rt	DUNAFERR Társaságok
Konzern szintű stratégiai terv	Társasági stratégiai tervek
Üzletági üzleti tervek	Társasági üzleti tervek
Éves, operatív tervek	Társasági éves, operatív tervek

Költségvetés , pénzügyi tervek, elszámoló árak

DUNAFERR Konzern	DUNAFERR Társaságok
Külső tőke bevonás, privatizáció	
Rt saját tőke befektetés	Társasági saját tőke befektetés
Felesleges vagyontárgyak elidegenítése	
Konzern szintű elszámolási, beszámolási rendszer (SAP moduljai)	Társasági szintű elszámolási rendszer (belső inf. rendszer, ill. az SAP telepített moduljai)
Társaságok közötti belső termék, szolgáltatás átadási ár kialakítás,	
Konzern szintű konszolidált mérleg	Társasági mérleg
Konzern szintű stratégiai, operatív kontrolling rendszer (Kontrolling Kézikönyv)	Társasági beszámoló rendszer
Költségmenedzsment (költségirányítás) rendszer	Társasági költségmenedzsment
Kvázi bank funkciók (a társaságok pénzforgalmára-, finanszírozására hitelügyleteire cash-pool rendszer)	
Konzern szinten centralizált adóügyek	
Konzern szinten centralizált vámkezelés	
Konzern szintű eszközgazdálkodás	Társasági szintű eszközgazdálkodás
Bérleti szerződések (eszköz bérleti díjak)	
Rt finanszírozású technológiához kapcsolódó beruházások, fejlesztések, kutatások	Saját finanszírozású technológiához kapcsolódó fejlesztések, beruházások
Rt finanszírozású technológiához nem kapcsolódó beruházások, felújítások	Saját finanszírozású technológiához kapcsolódó beruházások

Strukturális koordinációs eszközök

Hierarchia

DUNAFERR Rt	DUNAFERR Társaságok
DUNAFERR Rt közgyűlés	Társaságok taggyűlései, közgyűlései
DUNAFERR Rt Felügyelő Bizottsága	Társaságok felügyelő bizottságai
DUNAFERR Rt Igazgatóság	
Vezérigazgatói Tanács	
Konzern struktúra (Irányító Rt) <ul style="list-style-type: none"> - Stratégiai törzskarok (a stratégiai funkcionális irányítás erősítésére), - Operatív szervezetek (az Rt. működtetési és a tulajdonosi képviselői feladatok ellátásának kiszolgálására) 	Társaságok szervezeti struktúrái
Integrációs központok <ul style="list-style-type: none"> - Belföldi beszerzések lebonyolítására - Acélipari termékek valamint épületgépészeti termékek belföldi értékesítésre, - Logisztikai feladatok ellátására - Fővállalkozási feladatokra 	
Stratégiai üzletágak kialakítása (társaságcsoportok) <ul style="list-style-type: none"> - Alapvertikum - Továbbfeldolgozás - Kereskedelem és logisztika - Anyagi szolgáltatások - Egyéb szolgáltatások - Termékmenedzselés - Acélszerkezeti vállalkozások 	Társaságok érdekeltségei

7. függelék

Bizottság, team; közvetlen kapcsolat

DUNAFERR Rt	DUNAFERR Társaságok
<p>Integrált működést biztosító koordinációs bizottságok (vezérigazgatói döntések előkészítése):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vállalatfejlesztési kérdésekre - Kereskedelempolitikai kialakítására - Pénzügyi koordináció megvalósítására - Tervezési és információs kérdésekre - Humánfejlesztési koordinációra - Munkavédelmi tevékenységek összehangolására - Beruházások koordinációjára - Energiagazdálkodási és környezetvédelmi tevékenységek összehangolására 	<p>Társasági értekezletek, bizottságok</p>
<p>Konzern szintű projektmenedzsment működtetése</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégiai akciók megvalósítása - Működési részrendszerek fejlesztése 	<p>Társasági team-ek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Társasági stratégiai akciók megvalósítása - Társasági működési részrendszerek fejlesztése
<p>Konzern szintű Vezetői Információs Rendszer (VIR)</p>	
<p>Marketing Információs Rendszer (MIR)</p>	

Személyorientált koordinációs eszközök

Konfliktus megoldás

DUNAFERR Rt	DUNAFERR Társaságok
DUNAFERR vállalatcsoport Érdekegyeztető Tanácsa	Társaságok érdekegyeztető fórumai
Rt Üzemi Tanács	Társasági szintű Üzemi Tanácsok
DUNAFERR vállalatcsoport Kollektív szerződés	DUNAFERR vállalatcsoport Kollektív szerződés társasági függelékei

Vezető kiválasztás

DUNAFERR Rt	DUNAFERR Társaságok
Rt szintű vezető kiválasztás, utánpótlás egységes rendszere	
Rt szintű egyéni szerződéskötési és javadalmazási rendszer	Ügyvezetők munkaszerződéseinek ösztönzési rendszere

Szervezeti kultúra, belső értékrend

DUNAFERR Rt	DUNAFERR Társaságok
Konzern szintű belső kommunikációs rendszer	Társaságok belső kommunikációs rendszere
Konzern szintű Intranet- háló működtetése	
Konzern szintű Arculati Kódex	Társaságok Arculati Kódex-e
Konzern szintű Vezetői Etikai Kódex	
Konzern szintű munkakör értékelési és minősítési rendszer	
Konzern szintű bércategória- és ösztönzési rendszer	



Tulajdonosi érdek érvényesítést konzern szinten ellenőrizhetővé tevő koordinációs eszközök

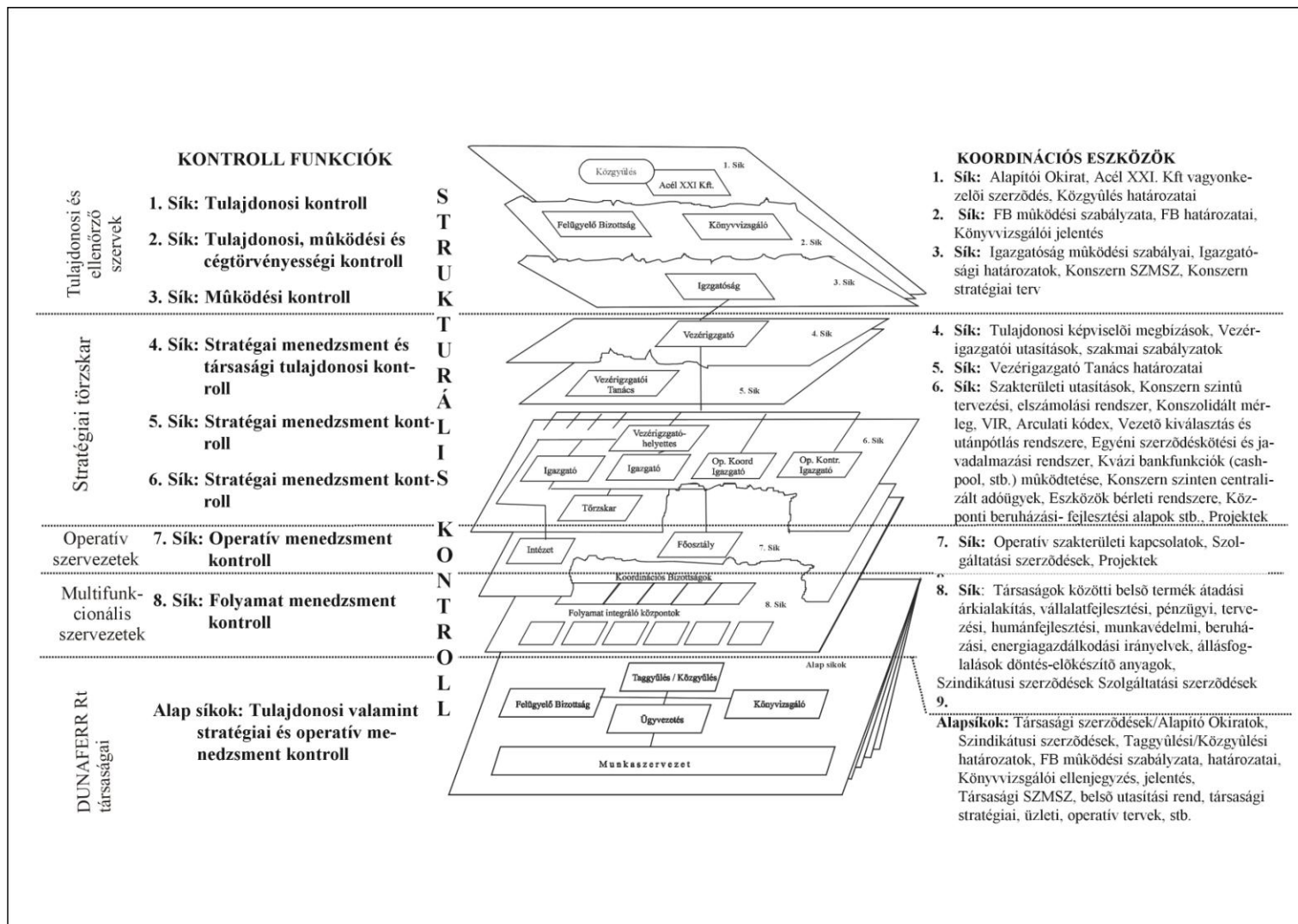


Tulajdonosi képviseleten keresztül történő érdek érvényesítést ellenőrizhetővé tevő koordinációs eszközök



Működtetést ellenőrizhetővé tevő koordinációs eszközök

A KONSZERN MŰKÖDÉS ELLENŐRZÉSI SÍKJAI ÉS A KAPCSOLÓDÓ KOORDINÁCIÓS ESZKÖZÖK



A DUNAFERR KONSZERN ELLENŐRZÉSI RENDSZERÉT BEFOLYÁSOLÓ SZABÁLYZÓ KÖRNYEZET

A hazánkban végbemenő társadalmi, gazdasági átalakulás, a piacgazdaságra áttérés folyamatában egyre nagyobb szerepet kap a demokratikus társadalmi berendezkedésekre jellemző ellenőrzési tevékenység. Ennek folyamán szinte állandósult az ellenőrzési rendszernek a módosulása, a változó társadalmi, gazdasági környezethez igazodása. A változások nemcsak az ellenőrzési rendszert alakítják, hanem hatással vannak az egyes ellenőrzések tartalmára, feladataira, az ezek keretében alkalmazott módszerekre is. A külső direkt(felügyeleti, hatósági) ellenőrzés, mint irányítási eszköz, fokozatosan kivonult a vállalkozások ellenőrzési rendszeréből.

Az ipari gazdálkodó szervezetek ellenőrzési hálójája



A MÓDSZER CSOPORTDINAMIKAI ALAPJAI

A szervezeten belüli döntési kultúrák

Egy szervezet szakmai erejét és döntéseinek minőségét alapvetően meghatározza a döntésbe bevont „tudások” mennyisége, minősége. A magas szintű szervezeti kultúrákban (demokratikus szervezetekben) a résztvevők általános véleménye (vagy döntése) nincs messze a hatalmi hierarchia csúcán lévő egyszemélyi vezetőtől. Az autokráciára, diktatúrára hajlamos vezető kevésbé támaszkodik az őt körülvevő szakmai érvekre, beosztottakra, s a döntésének végeredménye jelentősen eltér a szervezet többi tagjától.

A szervezeten belüli döntési kultúra szintjét a szervezeten belüli demokratikus állapotokat jól nyomon lehet kísérni és bemutatni azzal a módszertani megoldással, amelyben konkrét döntési helyzetet három különböző szinten oldunk meg.

1. szint: Az egyéni vélemények szintje.

A döntési kritériumokat úgy szerkesztjük meg, hogy az egyének saját (zavartalan, mások által nem befolyásolt) gondolataikat tudják tükröztetni a megoldásba. A megoldásokat külön-külön is rögzítjük, és az egyéni vélemények átlagát is megjelenítjük. Ezzel kimutathatjuk, hogy **mi van a fejekben**, a gondolatok szintjén.

2. szint: A kiscsoportok szintje.

A döntési kritériumokat most 3-5 fős kiscsoportoknak kell megvitatniuk és csoporton belüli konszenzussal meghozzuk a döntést.

A módszer itt már magán hordozza a csoportos döntések jellemzőit, erősségeit, gyengeségeit. Már a kiscsoportok összeállításánál ügyelni kell arra, hogy szakmai jellegű vagy véletlenszerűen kiválasztott csoportokat hozunk-e létre. Egy háromfős csoportnál a konszenzusos döntés a képzeletbeli háromszög mértani közepén alakul ki, azaz mindenki arányosan „enged” a saját véleményéből és részese egy „negyedik” szinergikus döntésnek.

Amennyiben a kiscsoportban a szervezeti hierarchia magasabb szintjén lévő egyén is részt vesz, úgy gyakran előfordul, hogy a konszenzus nem a mértani közepén, hanem a domináns személy közvetlen közelében alakul ki.

A szervezeti döntések minőségére már a kiscsoportok szintjén is következtethetünk. A túlzott tekintélyelvű működési rendben ugyancsak nagy mennyiségű tudás esik ki a döntések meghozatalakor.

A kiscsoportok eredményeiből szintén átlagot képezünk amely jól tükrözi, hogy **mi van a vélemények szintjén**.

3. szint: A nagycsoportos konszenzus szintje.

A döntési kritériumok a már megismertek (1. és 2. szint) szerint egyetlen megoldó táblázaton jelennek meg, s egyetlen konszenzusos javaslat születik. A nagycsoport egyben a vállalati (intézeti) szakértők és vezetők értekezletéhez hasonlóan dolgozik. (Természetesen sok művi beavatkozási technika áll rendelkezésre, hogy befolyásoljuk a

8. függelék

megbeszélés menetét, de ezzel a szervezeten belüli kialakult döntési kultúrát fednék el, és nem figyelhetnénk meg a döntések meghozatalában jelenlévő szervezeti jellemzőket, vezetői attitűdöket.)

A vitát, a döntés kialakítását egy moderátor segítségével végezzük. Ha a vita túlzottan elhúzódik (ami gyakran előfordul az életben is) és ellaposodik, akkor a moderátor egy-egy kritérium esetében szavazással hozhatja meg a „kompromisszumos” megoldást.

Végül össze áll a döntés, amelyben tükröződik, hogy **mi van a szervezeti hierarchia**, a hatalom **szintjén**.

A kiértékelés

A különböző szinteken elért döntéseket összehasonlítható technikával (projektor, laptop) jelenítjük meg. Az egyéni véleményeket mindenki megkapja, hogy lássa milyen távol, vagy közel van az egyéni átlagoktól, a kiscsoportjától vagy a nagycsoporttól. A három szint átlagai egymásra vetíthetők és alkalmat ad a szervezetben kialakult és alkalmazott döntési kultúrára vonatkozó következtetésekre.

Néhány következtetés

- Az egyének értékei kiegyenlítődnek az átlagolás során. Az egyének ugyanakkor látják, hogy véleményeikkel hol állnak a szervezeten belül. A deviancia kimutatható.
- A kiscsoportos véleményekből a hangadókra, a szakmai lobbikra, a strukturális törésvonalakra lehet következtetni. Láthatóvá tehető a vitakultúra.
- A nagycsoportos konszenzus kialakítása, eredménye hű tükörképe a szervezeti demokráciának. Az elsőszámú vezető egyéni értékei döntései állnak legközelebb a közös döntéshez, mivel a befolyásoló képessége a szervezeten belül neki a legnagyobb. Itt érhető tetten a szervezeten belüli szervilitás és diktatúra.
- A három szinten összehasonlítható átlagok, eredmények szinte sosem fedik egymást. Az eltérések szintje és mértéke a megfelelő következtetések után egyben a döntési kultúra javítására irányuló beavatkozások irányát és módját is megalapozzák.

A DUNAFERR RT. SZERVEZET- ÉS MŰKÖDÉSFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJÁNAK KIDOLGOZÁSA

A DUNAFERR konszern szervezete az 1992-ben meghatározott szervezetfejlesztési koncepciónak megfelelően, az 1993-ban készült Szervezeti és Működési szabályzatban került rögzítésre. A szervezetben és működésben történt időközbeni változtatások, valamint a vagyonkezeléssel kapcsolatos feladatok indokolják a konszern modell újragondolását.

A WORK-SHOP egyik feladata a konszern struktúra és működés alapelveinek rögzítése, az 1997. februári VT előterjesztés ismérvpárjainak dominancia vizsgálatával.

Meghatározott ismérvpárok:


- Tulajdonosi akarat - Menedzsment akarat
- Stratégiai irányítás - Operatív irányítás
- Decentralizáció - Centralizáció
- Üzemgazdasági (tőkemegtérülési) szemlélet - Szociális (termelékenységi) szemlélet
- Emberi erőforrás - Matriális erőforrás
- Koordináció - Vezérlés (hierarchia)
- Törzskari - Funkcionális

A vizsgálat célja:

- **Vezetői konszenzus a vállalatcsoport jelenlegi szervezeti- és működési sajátosságainak pozicionálására.**
- **A konszern működés jövőbeni fejlesztési elveinek meghatározása.**

Alkalmazott módszer:

1. Az első lépésben az ismérvek és legfontosabb jellemzőinek, előnyének-hátrányának és vállalatcsoporton belüli megjelenési formájának rögzítése, megvitatása történik nagycsoportos TEAM munkában.
2. A második lépésben az ismérvek és jellemzőinek közös meghatározását követően, az ismérvek egyéni értékelését kell végrehajtani.

A résztvevők a skálán X-szel jelölik azt az értéket, amely a konszern jelenlegi állapotát jellemzi. A minősítő lapon  -el kell jelölni azt az értéket, amely a

8. függelék

konzern jobb működése szempontjából kívánatosnak tartott állapotot jellemez (ha ez éppen a jelenlegi állapot, akkor természetesen ugyanazt az értéket kell megjelölni).

3. A következő lépésben - az egyéni minősítések kiértékelését követően - WORKSHOP résztvevői 4 kiscsoportot alkotnak, melyben egy-egy ismérvpár kiscsoportos TEAM munkában vitatják meg az ismérvek fejlesztésének irányát, az egyéni értékelések eredményének figyelembevételével.

A kiscsoportos munka során az egyéni értékelés összegzésének eredményét módosíthatják.

A kiscsoportokat véletlenszerűen kell összeválogatni. A kiscsoportok az alábbi ismérvpárok kifejtését végzik:

A csoport	<ul style="list-style-type: none">• Tulajdonosi akarat - Menedzsment akarat• Törzskari - Funkcionális
B csoport	<ul style="list-style-type: none">• Stratégiai irányítás - Operatív irányítás• Koordináció - Vezérlés
C csoport	<ul style="list-style-type: none">• Decentralizáció - Centralizáció• Emberi erőforrás - Materiális erőforrás
D csoport	<ul style="list-style-type: none">• Üzemgazdasági szemlélet - Szociális (termelékenységi) szemlélet

A kiscsoportoknak az ismérvpárok egyéni minősítéséhez hasonlóan kell értékelniük a skálán. Ezt követően ki kell fejteniük a jelen állapot előnyét-hátrányát, illetve a jövőbeni (kívánatos) állapothoz kapcsolódó lehetőséget-veszélyeket a mellékelt formanyomtatványon.

4. A kiscsoport a kidolgozott javaslatát ismerteti, megvédi a nagycsoport előtt. Az ismérvre vonatkozó javaslatot a nagycsoport konszenzusa alapján kell meghozni és a skálán jelölni.

A MŰKÖDÉS KRITÉRUMAINAK JELLEMZŐI

Tulajdonosi akarat	Menedzsment akarat
<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kockázat kezelés • vesztes és nyeres esély egyformán nagy saját tőke kockázata • vagyonmegtérülés • eredményérdekeltség • határozott stratégiai célok, elvárások • konszern esetében minden szinten (vezérigazgatótól a kft. alkalmazottig) azonos súllyal hat az akarata • erős célmeghatározó és kontrollfunkció érvényesül • a működtető szervezetben gyengülő szerepkör (erre vállalkozó menedzsmentet bérel fel) 	<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a meglévő kapacitások teljesítménymutatóinak növelése • vállalkozói szemlélet, de befektetési kockázat nélkül • szakmai tudás, szakmán belüli információ hatalommá válása • szófogadó szervezet kialakítása, vezénylése • az elért eredmény minél nagyobb részének saját hatáskörben történő elköltése, befolyásolása (szociális terhek túlvállalása) • a stabil, hosszútávú cselekvési tér biztosítása • politikai, regionális befolyás erősítése
<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • határozott, hosszútávú, egyöntetű célstruktúra • kemény érdekeltségi rendszer • költségtakarékos szervezet • erőforrások maximális kihasználása • csak a rentábilis tevékenységeket tűri • befektetési kockázat minimalizálása 	<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jól kézben tartott szervezeti működés, vezérelhetőség • ágazati stabilitás • stabil munkahelyek, beosztások, nyugodt légkör • fejlesztésekhez szükséges erőforrások szervezeten belüli felhasználása • speciális szakmai tudás érvényesíthetősége
<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • szociális terheket minimumra szorítja • erőteljes differenciálódás a szervezeti tagok között • csak a teljesítményt fizeti • teljesítményprés kíméletlen • ágazati kötődés laza, tőke kivonás veszélye nagy 	<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • versenyképességhez szociálisan túlsúlyoz • a rend fontosabbá válik, mint az alkotás • az akkumulált tőke rentábilisabb vállalkozásokba nehezen megy át • túlköltekezési hajlam saját hatáskörben • funkcionális (speciális tudás) versenyfutás • változásoktól való tartózkodás
<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puha tulajdonosi érdekeltség. (fiskális szemlélet) • A kockázat vállalkozói-alkalmazotti szintű. • Kevés útmutatás, elmosódott célrendszerek. • Működtetői szervezetből összeállt Acél XXI. Kft. "Kvazi tulajdonosi" törekvései. • Társaságok irányában megjelenő tulajdonosi képviselőt egyenetlen, differenciálatlan. 	<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A legfőbb vezető erő. Erőteljesen hat. • Stratégiai célstruktúra jelenleg ennek megfelelő. • Vagyonkezelési lehetőségekkel keveredve sajátos, vegyes jövőkép követésre ad lehetőséget. • Fenntartásában leginkább a beosztott vezetők és az alkalmazottak érdekeltek (így kényelmes, ahogy van). • A speciális szakértelem ágazatfüggő érvényesülése táplálja.

8. függelék

Stratégiai irányítás	Operatív irányítás
<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stratégiai tervezés és beszámoló rendszer • külső kapcsolatok javítása • a belső működés alapvetően a szerződésrendszerrel szabályozott (kooperatív magatartás) • stratégiai irányítás, koordináció (elsőbbség a stratégiának) • stratégiai funkciók és projektek • stratégiai humánfejlesztés és érdekeltségi rendszer • stratégiai kontrolling és információs rendszer 	<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • operatív tervezés és beszámoló rendszer • a belső működés alapvetően utasításokkal, határozatokkal szabályozott • operatív irányítás, központi döntéshozatal, közvetlen beavatkozások • operatív (pl. központi termelésirányítás) funkciók és operatív szervezeti szereplők • operatív személyzeti munka és ösztönzés • operatív kontrolling és információs rendszer • operatív ellenőrzés(apparátuson, és ellenőrző szervezeten keresztül) • felelősség: operatív tervek, utasítások megvalósítása
<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • támogatja a belső innovációt, kezdeményezést • kreativitás-problémamegoldás • alkalmazkodás a piaci, vevői igényekhez gyorsabb • felelősség delegálása a végrehajtó szintekre • jobb munkamegosztás, egyenletesebb leterhelés, lényeges dolgokra koncentráló vezetés 	<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jól kézben tartott szervezeti működés, vezérelhetőség • könnyebb számon kérhetőség • teljesítés az utasítás végrehajtás szempontjából gyorsabb • szűkös erőforrás felhasználás erős kontroll mellett zajlik
<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nehezebb operatív számon kérhetőség • teljesítés az utasítás végrehajtás szempontjából lassúbb • erőforrás felhasználásban lazább az ellenőrzés • alacsony vállalati kultúránál széteshet a működés 	<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • belső innovációt, kezdeményezést nem támogatja • a felelősséget felfelé tolja • információ hiányos döntések keletkeznek • túlzott leterhelés, időzavar, a lényeges dolgok helyett sok apró-cseprő feladat • elkényelmesíti a szervezetet
<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papírforma szerint megvalósul. • A gyakorlatban már koránt sem nevezhető stratégiainak az irányítás. • A stratégiai célok és akciók mellett párhuzamosan megjelennek az éves operatív tervek, amelyek kettős feladatrendszert jelentenek. • A társaságok folyamatosan formálják saját üzleti terveiket. Az elszámoltatás azonban az éves terv alapján történik elsődlegesen. 	<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hagyományosan sok a központ operatív beavatkozása. (nagyvállalati központ reflexek) • A társaságok nehezen tűrik. • Intézetek által nyújtott szolgáltatások túlméretezett operatív beavatkozást kényszerítenek ki. • A bizalom szintjének alacsony volta túlzott beavatkozást generál.

8. függelék

Decentralizáció	Centralizáció
<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a hatáskörök megosztását jelenti a központi szervezet és a divíziók között. • a központi szervezet fogalmazza meg az elvárásokat, a társaságok ezen feltételeknek kell megfelelniük • a divíziók nagyobb fokú önállósága mellett, általában a piacközelibb működés valósítható meg, • nagyobb fokú döntési felelősség jelenik meg a társasági ügyvezetési szinteken • a decentralizált informatikai rendszerek integrálása szükséges 	<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a vállalatcsoport “egy kézben” történő irányítása • a vállalatcsoport szintjén “felsőbb szintű” hatáskörök (döntés, ellenőrzés, véleményezés) a központi szervezetben a központi szervezet irányítja a vállalati funkciókat. • általában a lineális és funkcionális szervezetekre jellemző jegyek. • fejlett központi informatikai rendszert feltételez. • a vezetésen belül egyértelmű feladat -és hatásköri megosztást feltételez.
<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • univerzális, az operatív feladat-végrehajtás szintjén mindenhez értő vezetést nem igényel • a döntések alsóbb szinteken is megjelennek, így a felső vezetői terhelés csökken • a “vállalati optimum” érvényesülése mellett megjelenik a társasági egyéni érdekelttség • piacközelibb működés, a belső tartalékok jobb feltárására van lehetőség 	<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a vállalatirányításban egységes vezetési szemlélet, • egyértelmű, áttekinthető szerepek a vállalatcsoportnál • a vállalatcsoport mellett háttérbe szorulnak az önálló társasági érdekek, ennek megfelelően a “vállalati optimum” érvényesülésére nagyobb a lehetősége • áttekinthetőbb, egyszerűbb hatásköri megosztás,
<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a vállalatirányításban némileg megosztott vezetési szemlélet, • a döntési hatáskörök és jogosultságok vezetői szintenként történő egyértelmű meghatározása szükséges • a vezetés társasági érdekek közötti koordinációs szerepe (feladata, terhelése) megnő • nagyobb követelmények az alsóbb szintű vezetésben 	<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • univerzális vezetést feltételez • mindent fentről kell meghatározni • az alsóbb szinten elbizonytalanodik (nem mer semmiben dönteni -nincs is rá módja- így a legegyszerűbb ügyek is a vezetést terhelik) • a vezetés magas szintű leterheltségét okozza • időzavar -következetlenség • túlszabályozási kényszer
<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A társaságok irányában a tulajdonosi képviselőkben jelenik meg legmarkánsabban. • Termelésirányítás a társaságoknál érvényesül. • Kereskedelemben - fejlesztésekben kevésbé érvényesül, (ezért a társaságaink kötöttebbek, mint a divíziók) emiatt nem üzletági a vezetés, hanem funkcionális. • Veszélyes üzemmód miatt csak korlátozottan alkalmazzuk. 	<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erős kézpolitika érvényesül. • A döntések és a felelősség az elnök-vezérigazgatóra nehezedik. • Erőforrások feletti rendelkezésekben, kemény technokratikus koordinációkban van jelen. • A döntések hatáselemzése gyakran elmarad. • A differenciálatlanul sok döntés végrehajtásának számonkérése szinte lehetetlen. • A végrehajtás büntetlenül késleltethető.

8. függelék

Üzemgazdasági (tőke megtérülési) szemlélet	Szociális (termelékenység) szemlélet
<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tőke megtérülési követelményekből származtatott vállalati érték • vállalati befektetések tőke megtérülési elvárásainak és elveinek megfogalmazása, érvényesítése • vagyoni portfólió (üzletrészek-üzletágak) folyamatos elemzése • erőforrás-lekötés és -felhasználás kamat- és tőke vonzatának optimalizálása • döntés orientált, az összefüggéseket komplexen kezelő gazdálkodási és elszámolási rendszer 	<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a meglévő kapacitások kihasználtsági mutatóival mért vállalati érték • a régióban betöltött munkahely megőrző szerep biztosítása • eredmény értékelése az eléréséhez szükséges tőke figyelmen kívül hagyásával • tervteljesítéshez, eredményességhez kötött érdekeltségi rendszer • funkcionális költség helyi költség gazdálkodás
<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tőkeallokáció, privatizáció elősegítése • racionális, erősen költségérzékeny gazdálkodás, kihasználatlan kapacitásokat nem tűr • versenyképesség biztosítása • finanszírozási formák, fizetési módok széles skálájának alkalmazása, kvázi banki funkciók ellátása a társaságsoporton belül • lapos struktúra, rövid irányítási lánc • a jövedelmet erőteljesen köti a teljesítményhez, az eredményhez 	<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • megtervezett cselekvés • erősen szabályozott működés • a legnagyobb hatékonyság keresése • kompenzációs - belső eredmény, erőforrás elosztási - rendszereket működtet • emberközpontú munkafeltétel biztosítás, szociális terhek felvállalása
<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • környezeti változásokhoz nagyon gyors, rugalmas alkalmazkodást igényel, • naprakész információkat biztosító drága információs rendszer létrehozása, működtetése kell hozzá, • antihumánus, közösségi terheket nem vállalja fel, • az ágazat nagy tőkeigényű, lassú a megtérülés, alacsony a tőkehozam 	<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hosszú irányítási lánc • bürokratizált döntés előkészítés • új lehetőségekre, piacváltozásaira lassúbb reagálás • költségkeretek elköltésére törekvés • erőforrás-lekötés túlbiztosítása • versenyben fölösleges teherként jelenik meg
<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Részvényérték meghatározásnál érvényesül. • Új befektetések, -főleg pénzügyi- esetén érvényesül. • Működő társaságainkra nincsenek konkrét tőke megtérülési mutatóink. • Megvalósíthatósági tanulmányunkban nem kap kellő hangsúlyt. • A kötött ágazati jelleg miatt a rossz tőke megtérülést is el kell viselni. 	<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégiánkban átörököítettük a korábbi szociális feltételeket, szemléletet. • KSZ. , munkabéke, támogatások, alapítványok. • Régióeltartó képesség őrzése. • Kapacitás kihasználtság, termelékenységi szemlélet. • Tőke megtérülési mutató helyett ÁKFN struktúra. (Árbevétel-Költség-Fedezet-Nyereség) • Bérezési, ösztönzési rendszereinknél csökkenő mértékű.

8. függelék

Emberi erőforrás	Materiális erőforrás
<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • outplacement rendszer • management, vezetésfejlesztés • hatékony foglalkoztatottság • foglalkoztatottak öngondoskodási rendszere /FERRUM Nyugdíjpénztár/ • magasan kvalifikált szaktudás dominanciája 	<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tárgyi, technikai feltételek • energia-,anyagigényes technológia • korszerű technológia alkalmazása • termelési mutatók előtérbe kerülése • műszaki fejlesztés, beruházás
<p>Előnye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • az erőforrás harmonikusan fejleszthető • szinergikus hatás biztosítható • összehangolt működés • arányos teherviselés, gondoskodás • jól működő szervezet, szervezettség 	<p>Előnye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • értékteremtő • mérhető teljesítmények • a teljesítőképesség szintentartó fejlesztésekkel megőrizhető • közepes műszaki színvonalú, működőképés termelőkapacitások • működő minőségbiztosítási rendszer
<p>Hátránya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nem tekintik értékteremtő munkának • a teljesítmény hosszú távon és kevésbé egzakt módon mérhető • befolyásolása -átalakítása -racionalizálása rendkívüli türelmet, hozzáértést, időt igényel • hozadéka nem jelent azonnali megszerezhető értéket 	<p>Hátránya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alacsony a költségérzékenység a működésben • alacsony kapacitáskihasználtság • magas anyag-, energia-, és eszközigeny • fejlesztések forrásigénye magas • rugalmatlanság a termékváltásnál
<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vállalatcsoport sajátossága, technikai-technológiai kötöttsége kevés teret hagy az emberi erőforrásoknak. • DV egyik erőssége a jól képzett innovatív vezetői és szakember gárda. • Hagyományaink szerint tipikus terv végrehajtó szervezetként működünk. • Szociális biztonság, hamis stabilitás tudatot táplál, ezért sok emberi képesség marad kihasználatlanul. 	<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A “hiány” nagy úr - ezért a materiális jellegű erőforrások megszerzése, biztosítása, szétosztása különösen nagy figyelmet vonz. • A konszern egybetartásának egyik biztosítója, hogy a szűkös erőforrás elosztás központi kézben van. • Az erőforrások óriási méretei miatt az emberi teljesítmények eltörpülnek. (akár pozitív, akár negatív értelemben). • Erőteljes technokratikus szemléletet generál, amit időnként tudatos közbeavatkozással helyre kell állítani. (a rend a szervezettség az információ- az ami ugyanolyan értékteremtő tevékenység)

8. függelék

Koordináció	Vezérlés
<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • azonos szintű vezetők fórumai tapasztalatsere céljából • hatékony funkcióközi teamek, projektek • kiterjedt információs rendszer működtetése • egységes kontrolling és beszámoló rendszer • a közös cél elérésében kooperatív együttműködés • egységes stratégiai tervezési rendszer, egységes jövőkép kialakítása • szervezeti kultúra alakítása, vezető kiválasztás egységessége • írásban is rögzített koordinációs eszközök 	<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utasításokra (parancsokra) épülő mechanizmusok, egyirányú kommunikáció • a funkciók között nincs együttműködés, a feladatokat szakterületen belül oldják meg • a vezetők szolgálati úton történő kommunikációja • mindenki csak a maga területének részinformációival rendelkezik
<p>Előnye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • minden szervezeti szereplő számára világossá válik az elérendő cél • egységes arculat kialakítása a külvilág, a piac felé • feladatorientált működés kialakulása • különböző szakterületek integrált részvétele a feladatmegoldásban • az egyén szervezettel való azonosulása 	<p>Előnye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • egyszerű, könnyen átlátható hatásköri rendszer • gyors végrehajtást biztosít • egyértelmű felelősségi rendszer • konfliktus kerülő - kevés az egyeztetési idő
<p>Hátránya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hatáskörök összemosódása • idő- és munkaigényes a konszenzus kialakítás • szakmai felelősségek elmosódnak • az írott szabályok alkalmazása nehézkes 	<p>Hátránya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • funkciók közötti rivalizálás kialakulása • nem látható világosan az egyén számára, hogy hova tart a szervezet • személyes hatalmi érdekek előtérbe kerülése a vállalati érdekekkel szemben
<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A DUNAFERR koordinációs rendszere az SZMSZ-ben leírtak szerint jól definiált, biztosítja a kooperatív együttműködést a vállalat csoport elemeinek összehangolt irányítását. • A gyakorlatban ez nem működik. • Külön érdekek érvényesítési lehetősége szétzilálja az amúgy konszenzuson létrejött rendet. • A funkcionális “versenyfutás” -a horizontális koordinációt lehetetleníti. 	<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erőteljes egyszemélyi vezetés érvényesül. • Az alatta lévő hierarchikus szinteken ez eklektikussá, erőtlenné válik. • A társaságok irányában áttételeken érvényesül, s itt már a személyi adottságok szerint differenciáltan jutnak tovább. • A vezérlés közben sok idő és energia vész kárba. • Nagy a “külön eljárási” a “kijárósi” lehetőség.

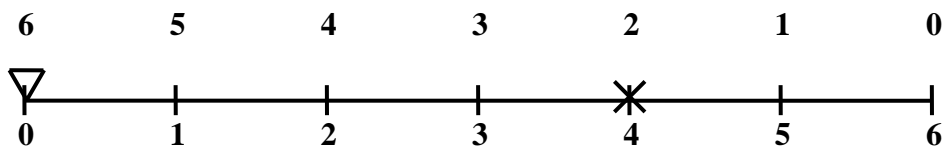
8. függelék

Törzskari irányítás	Funkcionális irányítás
<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nem rendelkezik döntési kompetenciával, • döntéselőkészítés a vezető részére, • formalizáltság nélküli vezetői elvárások, • szakmai szolgáltatás és segítségnyújtás, • több szakma integráltsága, • az utasítás végrehajtásában nem vesz részt, 	<p>Főbb jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • centralizált döntési kompetencia, • szakterületi feladatvégrehajtás, • erőteljes szabályozottság, • központi funkcionális akarat érvényesítése, • szakterületek szigorú szakmai elhatárolása, • az utasítás végrehajtását irányítja,
<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • horizontális koordináció érvényesül, • több szempontú probléma-megközelítés és megoldás, • rendszerszemlélet, • jelentősen növeli a vezetés hatékonyságát, • támogatja a vezetés döntéseinek a szakmai megalapozottságát, 	<p>Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a munkafolyamat szabályozottsága csökkenti a koordinációs költséget, • a funkcionális specializáció a munkatermelékenység növekedését és az egységköltség csökkenését eredményezi, • egységes funkcionális akaratot érvényesít,
<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a közvetlen felső vezetés irányítása érvényesül, • közvetlen intézkedési jogkörrel nem rendelkezik, • Időigényes koordináció • Felelősség legfelső szintre tolódik 	<p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a centralizált hatáskörök és az erőteljes szabályozottság útján történő vezetés, a szervezet adaptációs képességét veszélyezteti, • felesleges mennyiségi és minőségi tartalékok keletkeznek, • a struktúrából adódóan gyenge horizontális koordináció
<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A VT törzskari jelleggel működik. • A stratégiai apparátusból törzskari jelleg érvényesül <ul style="list-style-type: none"> -privatizációnál, -vállalatfejlesztésnél, -kontrollingnál, -műszaki fejlesztésnél, -eszközgazdálkodásnál. • Projektekben, team munkákban egyre nagyobb számban érvényesül. 	<p>DUNAFERR-nél hogyan jelenik meg ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szakapparátusok funkcionálisan tagoltak. • A horizontális koordináció csak a hatalmi kompetenciával érvényesíthető. Jó példa erre a VT működése. • Az apparátus egy részében erős a funkcionalitás, például <ul style="list-style-type: none"> -személy- és bérügyi kérdések, -pénzügyi irányítás, -kereskedelem, -számvitel esetében.

**AZ EGYÉNI, KISCSOPORTOS, ÉS NAGYCSOPORTOS
ÉRTÉKELÉSEK EREDMÉNYEI, ÖSSZEFÜGGÉSEI.**

- Az ismérvpárok a skálák két végpontján helyezkednek el.
- Ha a súlypont a skála valamelyik végpontján van, akkor az azt jelenti, hogy azon az oldalon elhelyezkedő ismérv tisztán érvényesül a párjával szemben, ill. a párja (a másik oldali ismérv) egyáltalán nincs jelen a működésben.
- Amennyiben a súlypont a két végpont között található, abban az esetben a két végponton található ismérvek keveréke rajzolja ki a jelenlegi működést.
- A skálákon hét osztást jelöltünk. A továbbiakban ez 0-tól 6-ig terjedő intervallumot fog jelenteni.
- Két súlypont számértékének leolvasására látható **példa** a következő ábrán:

Törzskari



Funkcionális

A skála feletti számozás a törzskari szervezet, a skála alatti pedig a funkcionális szervezet dominanciájára vonatkozik.

Minél nagyobb az adott ismérv dominanciája, annál nagyobb számértéket kap.

Az X a jelenlegi helyzetet szemlélteti. Ebben a helyzetben tehát a skála alapján 4:2 arányban a funkcionalitás dominál (a törzskari 2-es, a funkcionális pedig 4-es értéket kapott).

A ∇ a jövőt fejezi ki. Ebben a példában a jövőt egy tiszta törzskari szervezet jellemzi (értéke 6, míg a funkcionálisé 0).

AZ EGYÉNI KIÉRTÉKELÉSEK EREDMÉNYE

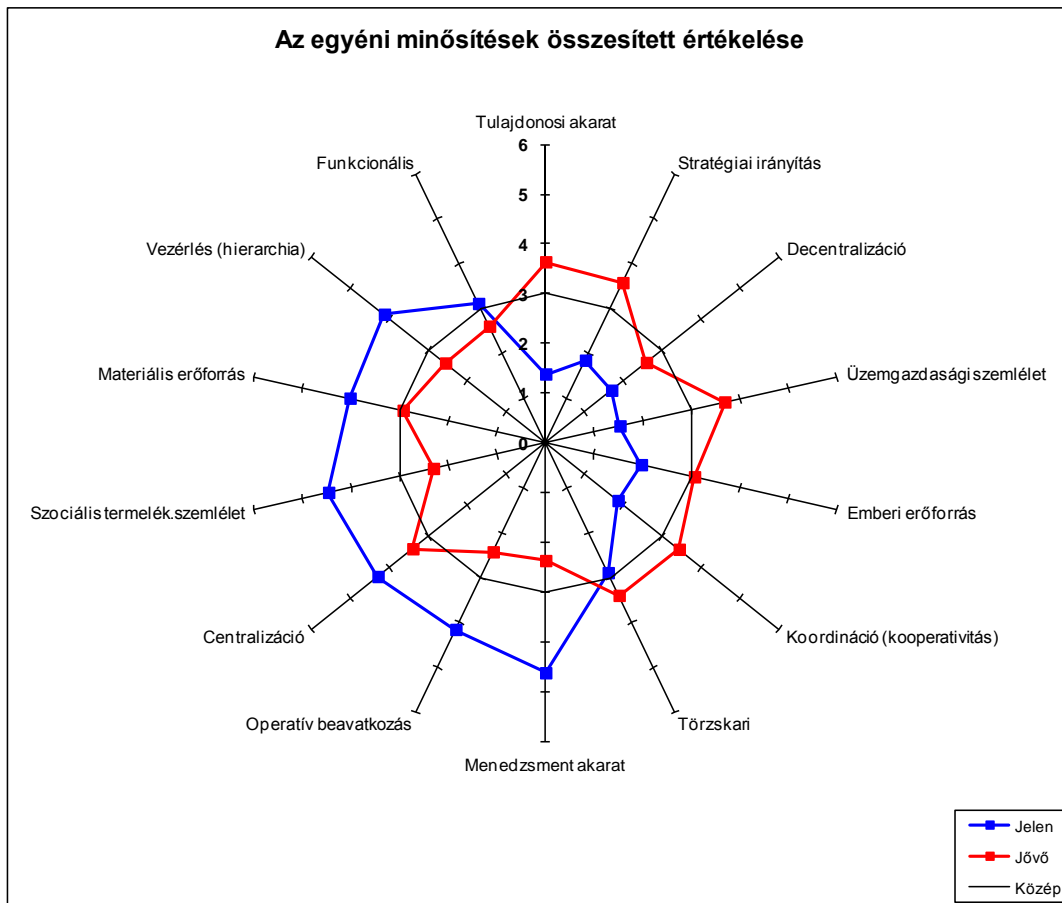
A jelen állapot összesített értékelése az egyéni minősítések alapján

Ismérvék	Átl.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Tulajdonosi akarat	1,38	1,0	1,5	2,0	1,0	1,5	1,5	1,5	0,5	1,5	1,0	2,0	0,0	1,0	1,0	4,5	1,0	1,0				
Stratégiai irányítás	1,84	1,0	3,0	2,0	1,0	2,0	1,5	2,5	2,0	1,5	2,0	2,0	0,0	2,0	1,0	2,8	1,0	4,0				
Decentralizáció	1,69	1,0	1,5	1,0	2,0	1,5	1,5	1,5	1,5	2,5	2,0	1,0	0,0	2,0	3,0	1,8	1,0	4,0				
Üzemgazdasági szemlélet	1,53	2,0	2,5	2,0	1,0	2,0	2,5	0,5	1,5	1,5	2,0	1,2	1,0	1,0	1,0	4,3	0,0	0,0				
Emberi erőforrás	1,97	1,0	2,5	1,0	1,0	2,0	1,5	1,5	2,0	2,5	3,0	1,5	0,0	2,0	2,0	4,0	2,0	4,0				
Koordináció (kooperativitás)	1,86	1,0	4,5	2,0	2,0	1,5	1,5	1,5	1,0	1,4	1,0	2,0	0,0	2,0	1,0	4,2	1,0	4,0				
Törzskari	2,89	3,0	2,7	1,0	3,0	2,0	1,5	1,5	4,3	3,5	2,0	2,0	5,0	2,0	2,0	3,7	5,0	5,0				
Menedzsment akarat	4,62	5,0	4,5	4,0	5,0	4,5	4,5	4,5	5,5	4,5	5,0	4,0	6,0	5,0	5,0	1,5	5,0	5,0				
Operatív beavatkozás	4,16	5,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,5	3,5	4,0	4,5	4,0	4,0	6,0	4,0	5,0	3,2	5,0	2,0				
Centralizáció	4,31	5,0	4,5	5,0	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	3,5	4,0	5,0	6,0	4,0	3,0	4,2	5,0	2,0				
Szociális termelék szemlélet	4,47	4,0	3,5	4,0	5,0	4,0	3,5	5,5	4,5	4,5	4,0	4,8	5,0	5,0	5,0	1,7	6,0	6,0				
Materiális erőforrás	4,03	5,0	3,5	5,0	5,0	4,0	4,5	4,5	4,0	3,5	3,0	4,5	6,0	4,0	4,0	2,0	4,0	2,0				
Vezérlés (hierarchia)	4,14	5,0	1,5	4,0	4,0	4,5	4,5	4,5	5,0	4,6	5,0	4,0	6,0	4,0	5,0	1,8	5,0	2,0				
Funkcionális	3,11	3,0	3,3	5,0	3,0	4,0	4,5	4,5	1,7	2,5	4,0	4,0	1,0	4,0	4,0	2,3	1,0	1,0				

A jövőbeni állapot összesített értékelése az egyéni minősítések alapján

Ismérvék	Átl.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Tulajdonosi akarat	3,64	4,0	3,0	4,0	2,0	2,5	5,5	4,5	3,0	4,5	4,0	5,0	3,0	4,0	3,0	2,8	4,0	3,0				
Stratégiai irányítás	3,57	4,0	2,0	3,0	1,0	4,0	4,5	4,5	4,0	3,5	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	3,2	4,0	3,0				
Decentralizáció	2,59	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,5	3,5	3,0	1,5	3,0	2,0	2,0	4,0	3,0	2,5	3,0	0,0				
Üzemgazdasági szemlélet	3,69	5,0	1,0	4,0	2,0	2,5	4,5	4,5	4,0	3,5	3,0	5,0	5,0	3,0	4,0	2,7	4,0	5,0				
Emberi erőforrás	3,06	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,4	3,5	3,0	3,5	4,0	4,0	3,0	4,0	2,0	2,7	3,0	1,0				
Koordináció (kooperativitás)	3,43	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,5	4,5	3,0	3,5	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	2,8	3,0	1,0				
Törzskari	3,40	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,5	4,5	3,0	4,5	3,0	4,5	3,0	4,0	4,0	1,8	3,0	2,0				
Menedzsment akarat	2,36	2,0	3,0	2,0	4,0	3,5	0,5	1,5	3,0	1,5	2,0	1,0	3,0	2,0	3,0	3,2	2,0	3,0				
Operatív beavatkozás	2,43	2,0	4,0	3,0	5,0	2,0	1,5	1,5	2,0	2,5	2,0	2,0	1,0	2,0	3,0	2,8	2,0	3,0				
Centralizáció	3,41	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	2,5	2,5	3,0	4,5	3,0	4,0	4,0	2,0	3,0	3,5	3,0	6,0				
Szociális termelék szemlélet	2,31	1,0	5,0	2,0	4,0	3,5	1,5	1,5	2,0	2,5	3,0	1,0	1,0	3,0	2,0	3,3	2,0	1,0				
Materiális erőforrás	2,94	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,6	2,5	3,0	2,5	2,0	2,0	3,0	2,0	4,0	3,3	3,0	5,0				
Vezérlés (hierarchia)	2,57	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	1,5	1,5	3,0	2,5	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,2	3,0	5,0				
Funkcionális	2,60	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	1,5	1,5	3,0	1,5	3,0	1,5	3,0	2,0	2,0	4,2	3,0	4,0				

Az egyéni minősítések összesített értékelése



A KISCSOPORTOS KIÉRTÉKELÉS EREDMÉNYE

Az egyéni dominancia vizsgálat eredményét követően 4-5 fős kiscsoportok kialakítása történt. A kiscsoportok feladata az ismérvpárok további elemzése az alábbi szempontok szerint:

- a jelenlegi helyzet alapján az adott ismérvpárok közötti súlypont elhelyezése.
- annak részletes kifejtése, hogy ennek a jelenlegi helyzetnek milyen előnyei, illetve hátrányai vannak.
- ugyanezen ismérvpárok elhelyezése a jövőbeni, kívánt állapotra vonatkozóan,
- a jövőbeni állapot lehetőségének és veszélyének részletes kifejtése.

Mintaként a következő oldalon bemutatok egy kiscsoportos értékelő lapot (Tulajdonosi akarat – Menedzsment akarat)

Csoportos értékelőlap

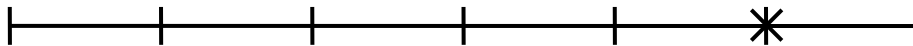
A.csoport

Csoport tagjai:*
*
***Tulajdonosi akarat - Menedzsment akarat**Jelenlegi helyzet

Kérem, jelöljék az alábbi skálán az ismérvek közötti súlypont jelenlegi helyzetét!

Tulajdonosi akarat

Menedzsment akarat



Fejtsék ki, hogy ennek az állapotnak milyen előnyei és hátrányai vannak a vállalatcsoportra vonatkoztatva!

Előnyei:

- "Igazi" tulajdonos hiányában mégis van határozott irányítás és célrendszer.
- Erős elkötelezettség - régió biztonsága.
- Szociális biztonság - stabil jövedelem.
- Kisebb kockázat.

Hátrányai:

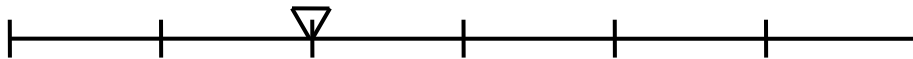
- Ágazati beágyazottság-monokultúra.
- Kisebb felelősségérzet.
- A döntés felcsúszik.
- Puha kényelmes szervezet.

Tulajdonosi akarat - Menedzsment akaratJövőbeni állapot

Kérem, jelöljék az alábbi skálán, hogy az ismérvek közötti súlypont helyzetét hova lenne szükséges elmozdítani egy jobb működés kialakításához!

Tulajdonosi akarat

Menedzsment akarat



Írják le, hogy ebben a változtatásban Önök szerint milyen lehetőségek és veszélyek rejlenek !

Lehetőségek:

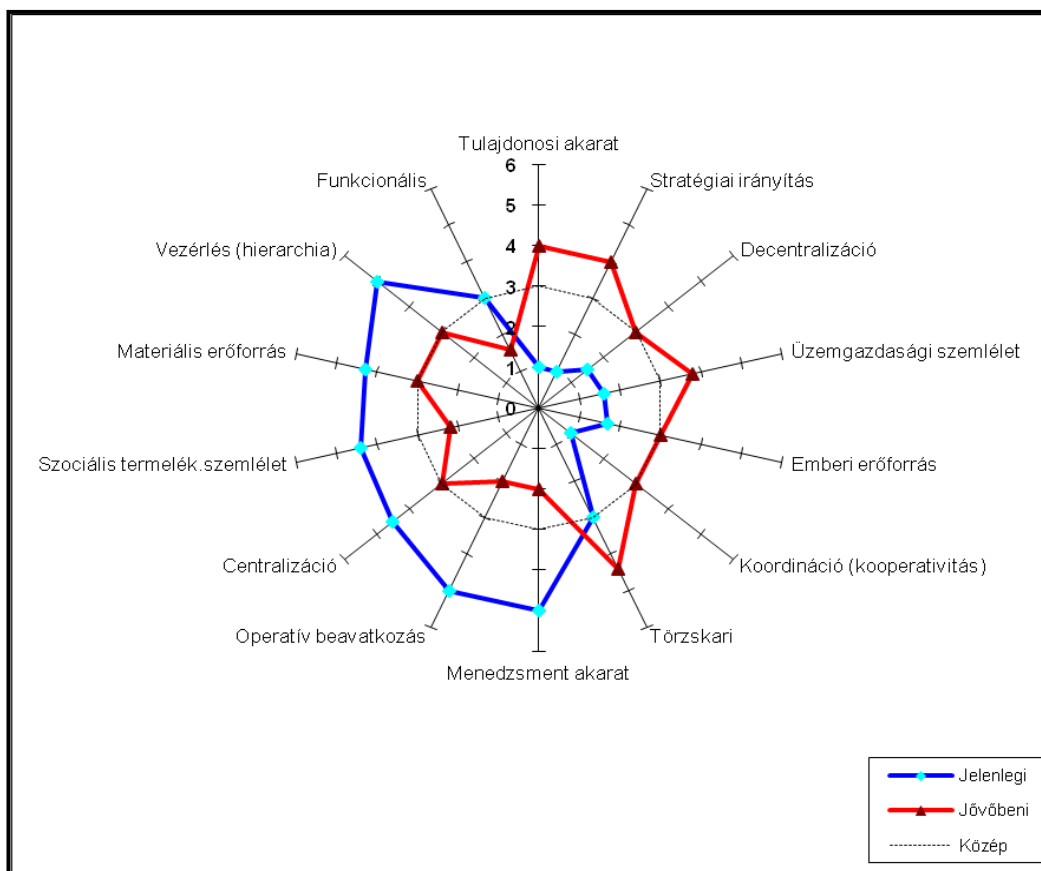
- Nagyobb lehetőség a személyes tulajdonszerzésre.
- Versenyképesebb cég.
- Racionális munkaerő-felhasználás.
- Elmozdulás lehetősége jövedelmezőbb ágazatok felé.

Veszélyek:

- A differenciálódás belső feszültséget okoz - "mit bír el a szervezet?" - ennek kezelése.
- Kemény teljesítményprés.
- Regionális munkanélküliség.
- Növekvő kockázat.
- Meglévő kapacitások kihasználása.

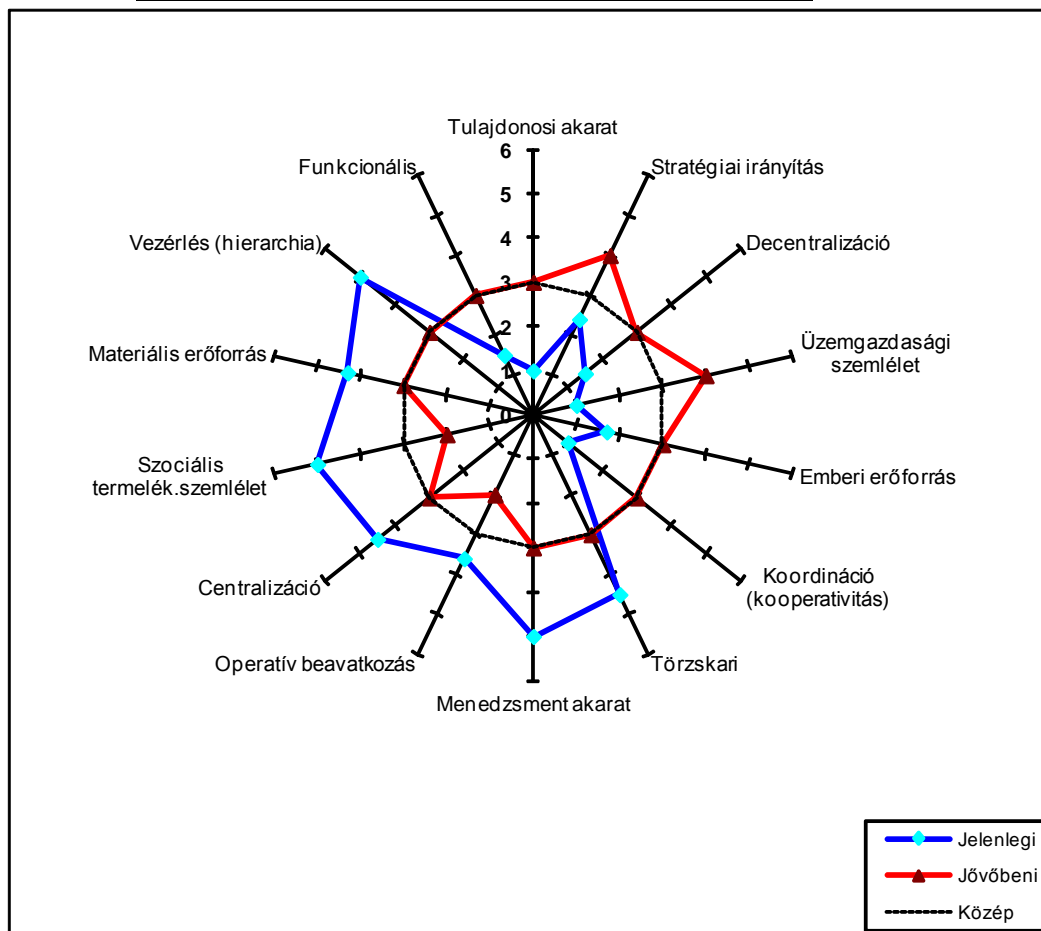
**ISMÉRVPÁROK MINŐSÍTÉSE A KISCSOPORTOK ÉRTÉKELÉSE
ALAPJÁN**

Ismérvek	Jelenlegi	Jövőbeni
Tulajdonosi akarat	1	4
Stratégiai irányítás	1	4
Decentralizáció	1,5	3
Üzemgazdasági szemlélet	1,6	3,8
Emberi erőforrás	1,7	3
Koordináció (kooperativitás)	1	3
Törzskari	3	4,4
Menedzsment akarat	5	2
Operatív beavatkozás	5	2
Centralizáció	4,5	3
Szociális termelék.szemlélet	4,4	2,2
Materiális erőforrás	4,3	3
Vezérlés (hierarchia)	5	3
Funkcionális	3	1,6



**A MŰKÖDÉS KORSZERŰSÍTÉS KONSZENZUSSAL KIALAKÍTOTT
IRÁNYVONALAI**

Ismérvek	Jelenlegi	Jövőbeni
Tulajdonosi akarat	1	3
Stratégiai irányítás	2,4	4
Decentralizáció	1,5	3
Üzemgazdasági szemlélet	1	4
Emberi erőforrás	1,7	3
Koordináció (kooperativitás)	1	3
Törzskari	4,5	3
Menedzsment akarat	5	3
Operatív beavatkozás	3,6	2
Centralizáció	4,5	3
Szociális termelék.szemlélet	5	2
Materiális erőforrás	4,3	3
Vezérlés (hierarchia)	5	3
Funkcionális	1,5	3



A működéskorszerűsítés során elemeztük a konszern belső adottságait, jellemzőit, és a következők szerint jelöltük meg a jövőbeni működés keretfeltételeit:

A legnagyobb mértékű változtatásra az **üzemgazdasági szemlélet** erősítésében van szükség. A társaságok/üzletágak eredményességének, értékeinek megítélésében nagymértékű szemléletváltást kell végrehajtani. A jelenlegi (1997-es időszak) szemléletmód nagyrészt a meglévő kapacitások kihasználására összpontosít (mennyiségi szemlélet), nem veszi figyelembe a tőkemegtérülési mutatókat, nevezetesen azt, hogy a termelési eredmény mekkora befektetés és áldozat árán jött létre (7-8 évvel a rendszerváltás után ez elég megdöbbentő volt).

Az egyének és a kiscsoportok véleménye nem tér el jelentősen egymástól, ám a nagycsoportban már korrigáltak és egyetértettek a nagyobb mértékű elmozdulással. A véleményeltérés tükrözi a személyeknek a szociális rendszer által nyújtott biztonság iránti elvárásait, és a kivívott státusok őrzésének szándékát.

A **tulajdonosi akarat** végrehajtásának nagyobb érvényt kell szerezni a jövőben. A menedzsment részvétele a vagyonnevelésben lehetőséget teremthet a tulajdonosi és menedzsment akarat összehangolásához, biztosabb bázist szolgáltatva ezzel a stratégiai célok kialakításának. Az egyéni szándék még nagyobb tulajdonosi jelenlétet szeretne, csökkentve ezzel a „vezérkar”, a menedzsment hatalmát. Kiscsoportokban a „hangadók” ráhatására további elvárások mutatkoztak a valódi tulajdonos hiányának pótlására. A feszültség a társasági ügyvezetők és a felső vezetés között, valamint a vezérkar „erős emberei” és a vezérigazgató között már kimutatható. A nagycsoportos megbeszéléskor azonban érvényesült a „szervilitás” és a felsőszintű akarral való megbékélés. Ez a műhelymunka alatt érvényesült, de a napi munka gyakorlatában szubjektív hajtóerőként erőteljesen befolyásolta a belső viszonyokat.

A **kooperativitás és a koordináció** erősítésében a felelősség delegálásával a felső vezetés tehermentesítését célozták meg. Ezzel együtt a gyorsan változó feltételekhez való alkalmazkodó képesség is javult.

8/A. függelék

Az operatív feladatok decentralizálásával egyenlőbb tehereloszlású működés alakult ki, a döntési kompetenciák közelebb kerültek a végső felhasználókkal közvetlen kapcsolatban állókhoz (A döntési kompetenciák változását a 9. függelékben ismertetem).

Az egyéni vélemények nem mutattak ekkora változtatási szándékot. Úgy vélték, hogy az elmúlt 7-8 év olyan horderejű változásokat hozott a felső vezetés döntései következtében, hogy a felelősséget ne akarják rájuk hárítani. Ez a gondolkodás ismét megerősíti, hogy a tervutasításos rendszerben megszokott felelősségi hatáskörök és szokások rejtve, de benne maradtak a személyekben.

A **stratégiai irányítás** fejlesztése esetén a vezetés és a vállalatcsoport számára jelentős és lényeges feladatokra koncentrálhat. Jobban támogatja a belső innovációt, a kreatív problémamegoldást, valamint a gyorsabb alkalmazkodást a piaci-vevői igényekhez. Lehetővé teszi a felelősség delegálását a végrehajtó szintekre, jobb munkamegosztást, egyenletesebb terhelést biztosít. Az egyéni szándékok nincsenek messze a nagycsoportos céloktól, viszont a kiscsoportos vélemények feltűnően eltérnek. A hangadók ismét aktivizálták magukat és igyekeztek meggyőzni a csoport tagjait, a nagyobb arányú elmozdulás irányába.

E mögött az a szándék érzékelhető, hogy szívesen menekülnének az operatív vezérlés alól, és nagyobb önállóságra vágnak. A nagycsoportban azonban már nem vállalták fel véleményüket.

A **decentralizáció** erősítése a nagycsoport és a kiscsoportok számára egyaránt fontos volt. Meglepő, hogy az egyének szintjén ez a szándék kevésbé jelenik meg. Evidens, hogy a lelkük mélyén még a centralizált rendszer iránti nosztalgia befolyásolta az értékelőket. A konszenzus kereső munkák során azonban hagyták meggyőzni magukat, nem volt ildomos hangoztatni e rejtett vágyaikat, mert nem vallott volna haladó szellemiségre.

A **funkcionális jelleg** erősítésének meglepő mutatói az értelmezési zavarból fakadnak. Az egyének és kiscsoportok úgy értékelték, hogy vissza kell vonulni a funkcionális irányításból és a folyamatrendszerek irányába kell elmozdulni.

8/A. függelék

Azaz nem a szervezeti funkciókhoz kell vezetőt rendelni, hanem a folyamatoknak kell gazdát találni. A nagycsoportos vitában az elsőszámú vezető a funkcionális vezető szerepét azonosította a folyamatgazdák szerepével. A funkcionális vezetők hatalmuk újratemtési lehetőségét látták a vezérgazgató értelmezésében, és azonnal támogatták.

Az **emberi erőforrás** elsődlegességét elismerték és a fejlesztendő irányelvek közé sorolták. A kicsoportoktól is és a nagycsoporttól is azonos megítélést kapott. Az erősítendő kritériumok közül mégis a legutolsó helyre került. Az egyének szintjén még lejjebb sorolódott a jelentősége. Ebben valószínű közrejátszott az is, hogy a résztvevők több mint 2/3-a műszaki-technikai beállítottságú volt (mindössze 2 fő humán erőforrás gazdálkodó vett részt az értékelésben). A számok ismét bizonyították, hogy a technokratikus beállítottság lassan oldódik, az új vállalkozói szemlélet és az ehhez kötődő üzleti, gazdálkodási, pénzügyi nézőpontok abszorpciója lassan következett be, még az „éltanuló” Dunaferr esetében is.

DÖNTÉSI TÁBLÁZAT (1995)

	1. Vezetés	2. Keres- kedelem	3. Pénz- gazdál- kodás	4. Műszaki fejlesztés, beruházás	5. Eszköz- gazdálk., privatizá- ció	6. Humán erőforrás gazdálko- dás	7. Operatív kont- rolling	8. Számvitel	9. Informa- tika	Összes
Közyűlés	1	-	7	1	4	-	2	2	-	17
Igazgatóság	4	-	2	3	7	1	-	-	-	17
Vezérigazgató	40	9	17	3	18	19	7	6	1	112
Tulajdonosi képviselő	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2
Kereskedelmi vezérig-hely.	-	28	-	-	-	-	-	-	-	28
Vállalatfejlesztési vezérig-h.	13	-	-	2	10	-	-	-	-	25
Személyzeti vezérig-hely.	-	-	-	-	-	29	-	-	-	29
Gazdálkodási vezérig-hely.	5	-	2	1	1	-	-	-	-	4
Műszaki vezérigazgató-hely	-	-	-	23	-	-	-	-	5	28
SAP irányító bizottság	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3
Vezetői általános	-	1	-	-	-	5	-	-	-	5
Költséghely felelős	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Összesen	63	38	29	33	40	54	9	12	6	284

DÖNTÉSI TÁBLÁZAT (1998)

	1. Vezetés	2. Keres- kedelem	3. Pénz- gazdál- kodás	4. Műszaki fejlesztés, beruházás	5. Eszköz- gazdálk., privatizá- ció	6. Humán erőforrás gazdálko- dás	7. Operatív kont- rolling	8. Számvitel	9. Informa- tika	Összes
Közyűlés	1	-	1	-	2	1	1	2	-	8
Igazgatóság	5	-	3	1	5	-	-	-	-	14
Vezérigazgató	20	4	4	4	12	10	3	-	1	58
Kereskedelmi vezérig-hely.	-	37	-	-	-	-	-	-	-	37
Vállalatfejlesztési vezérig-h.	16	-	-	-	15	-	-	-	-	31
Személyzeti vezérig-hely.	-	-	-	-	-	23	-	-	-	23
Gazdálkodási vezérig-hely.	2	-	11	1	1	-	-	7	-	22
Műszaki vezérigazgató-hely	-	-	-	18	-	-	-	-	6	24
Vállalkozási vezérig-hely.	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2
Vezérigazgató-helyettesek	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Vezetői általános	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3
Összesen	47	42	19	24	35	37	4	9	7	224

A „MENEDZSER ÚTLEVÉL” PROJEKT

A Dunatújvárosi Főiskola „Menedzser Útlevel” kísérleti programjának célja, hogy hozzájáruljon a megfelelően motivált és megfelelő alapkompenciákkal rendelkező műszaki menedzser hallgatók kompetenciáinak fejlesztéséhez.

A fejlesztési folyamat befejeztével a programban résztvevő hallgatók egy olyan kompetencia térképet kapnak, amely bemutatja (leírja), hogy az adott hallgató a megfelelő kompetencia melyik fokozatával rendelkezik. A kompetencia térkép egyben arra is alkalmas, hogy a kompetenciák iránt érdeklődő emberi erőforrás gazdálkodók számára érdemi szakmai információt adjon a hallgatóról. A kísérleti program sikeres megvalósítása érdemben növeli a programban résztvevő műszaki menedzser hallgatók elhelyezkedési lehetőségeit, elsősorban (de nem kizárólag) a programban résztvevő nagy- és nemzetközi vállalatoknál. A sikeres kísérleti program egyben növeli a Főiskola szakmai tekintélyét (tehetséggondozás, szoros együttműködés a munkaerőpiac meghatározó szereplőivel), és megalapozhatja a program kiszélesítését. A kísérleti program három kulcsfontosságú összetevője, a hallgatói motiváltság, az emberi erőforrás szakemberek számára megfelelő alapkompenciák meghatározása és a két előző elemre támaszkodó, azokat felhasználó fejlesztési tevékenység.

Ezen komplex cél elérése szükségessé teszi az üzleti élet, a felsőoktatás és az érzelmi intelligencia fejlesztés (kompetencia fejlesztés) szoros és célzott együttműködését. A program keretében a megfelelő motiváltság a hallgató pozitív hozzáállását jelenti a munkához és a vezetői tevékenységhez. Ez megfelelő pszichológiai teszttel mérhető. Az alkalmazott módszertan a CPI (California Psychological Inventory) teszt, amely a cégek és a fejezők egyik legkedveltebb kiválasztási eszköze.

A teszt 480, vagy a csak Magyarországon használatos 300-ra leszűkített állításai alapján a kitöltő személyiségét 18 skála (Dominancia, Státus elérésére való képesség, Szociabilitás, Szociális fellépés, Önfogadás, Jó közérzet, Szorongás, Felelősségtudat, Szocializáltság, Önkontroll, Tolerancia, Önerő, Jó benyomáskeltés, Közösségiség, Teljesítmény-elérés konformizmus útján, Teljesítmény-elérés függetlenség útján, Intellektuális hatékonyság, Pszichológiai érzék, Empátia, Flexibilitás, Nőiesség) segítségével lehet kiértékelni, adott standardizált viszonyítási pontok és a kiértékelési eljárás alapján.

A megfelelő alapkompenciák értelmezése és meghatározása.

A megfelelő alapkompenciák azok, amelyeket a humán erőforrás vezetők annak tartanak. Olyan kompetenciák, amelyekkel, ha rendelkezik egy jelölt, akkor azt szívesen felveszik, vagy amelyek meglétét elsősorban keresik a felvételi folyamat során. A humán erőforrás vezetők különösen érdeklődnek az ilyen kompetenciákkal rendelkező jelöltek iránt, ha azok hitelt érdemlő módon bizonyítani is tudják ezen kompetenciáik meglétét. A „Menedzser Útlevel” pontosan ezt célozza azzal, hogy szöveges tájékoztatást ad arról, hogy a jelölt az alapkompenciák milyen szintjével rendelkezik.

A megfelelő alapkompenciák kiválasztásának folyamata.

A kísérleti programba hét nagyvállalat került bevonásra: Hankook, Ghilbi, Dunaferr, Legrand, Rába, Paksi Atomerőmű és Bombardier. A cégek humán erőforrás vezetőivel készült interjúk eredményeit feldolgozva alakult ki az a 6 alapkompencia (1. Csapatmunka, együttműködés; 2. Hatékony kommunikáció; 3. Elkötelezettség a tanulásra, fejlődésre; 4. Őszinteség, hitelesség, lojalitás; 5. Problémamegoldó gondolkodás; 6. Rugalmas alkalmazkodó készség), amelyek felmérése, fejlesztése és végső dokumentálása jelenti a „Menedzser Útlevel” kísérleti program konkrét tartalmát. A programban részt vett végzős hallgatók a vállalati vezetők és programirányítók előtt ünnepélyes keretek között kapják meg a megfelelően kialakított „Menedzser Útlevelet”. A kísérleti programban résztvevő humán erőforrás vezetők az intézettől kapnak tájékoztatást a program befejezéséről és az éppen végző, a programban részt vett hallgatókról.