

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás

Chikán Attila

Cser László

Dobák Miklós

Gálik Mihály

Kerekes Sándor

Mészáros Tamás

Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly

Bayer József

Bélyácz Iván

Bordáné Rabóczki Mária

Csányi Sándor

Delfmann, Werner

Farkas Ferenc

Gaál Zoltán

Gubbström, Robert

Hofmeister Tóth Ágnes

Horváth Péter

Kövesi János

Kreuzer, Konrad

Román Zoltán

Szintay István

Takács János

Török Ádám

Vastag Gyula

Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert  
[robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto:rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu)

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti

a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.

Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az

ország bármely postáján, Budapesten

a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban

és a Központi Hírlap Centrumnál

(Budapest VIII., Orczy tér 1.

Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).

További információ: 06 80 444-444

E-mail: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó  
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXIX. ÉVFOLYAM, ÁPRILIS

2008. 4. szám

## TARTALOM

### CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **BARAKONYI Károly – BAKACSI Gyula –  
– BALATON Károly – DOBÁK Miklós –  
– ERDŐSI Gyula – SZINTAY István**  
A vezetés-szervezés diszciplína nagyjai:  
Susánszky János, Kovács Sándor, Ladó László 2
- **PRIMECZ Henriett**  
Multiparadigmatikus megközelítés válasza a paradigmavitára 12
- **NOSZKAY Erzsébet**  
A változás- és válságmenedzselés néhány  
elméleti és gyakorlati dilemmája 24
- **BADINSZKY Péter – KULCSÁR László**  
E-business-adaptáció a vállalati menedzsmentben 35
- **HOFFER Ilona – IVÁNYI Attila Szilárd**  
Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról 51
- **Könyvismertető**  
Rekettye Gábor: Kisvállalati marketing 56  
Oliver Torres: Borháború. Tradíció vagy globalizáció? 58

### CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Published by  
Corvinus School of Management  
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

BARAKONYI Károly (szerk.) – BAKACSI Gyula –  
 – BALATON Károly – DOBÁK Miklós – ERDŐSI Gyula –  
 – SZINTAY István

## A VEZETÉS-SZERVEZÉS DISZCIPLÍNA NAGYJAI (II. rész): SUSÁNSZKY JÁNOS, KOVÁCS SÁNDOR, LADÓ LÁSZLÓ

Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2007. március 9-én emlékülést szervezett a vezetés-szervezés diszciplína hazai nagyjai emlékére. Az emlékülés visszaemlékezéseit, méltatásait a szerzők egy cikksorozatban örökítették meg. A Vezetéstudomány márciusi számában Szabó Lászlóról, Harsányi Istvánról és Máriás Antalról olvashattak, most pedig Susánszky Jánosra, Kovács Sándorra és a közelmúltban elhunyt Ladó Lászlóra emlékeznek a szerzők.

Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2007. március 9-én emlékülést szervezett a diszciplína elhunyt nagyjai emlékére. Barátok, tanítványok méltatták neves elődeink életútját, munkásságát, tevékenységük hatását, kisugárzását. Előző számunkban Szabó Lászlóról, Harsányi Istvánról és Máriás Antalról emlékeztünk meg, mint olyan személyiségekről, akik a nehéz időkben – a központi tervutasításos korszakban – háttérbe szorított diszciplínánk művelői voltak, majd az új gazdasági mechanizmus kibontakozásakor a megújulási folyamat élére álltak. Munkásságuk meghatározó jelentőségű a vezetés- és szervezéstudomány újraélesztésében, egyben megalapozta a rendszerváltással bekövetkező piacgazdaság követelményeinek ki-elégítését, vezetés- és szervezéstudományi oktatásunk megújítását, diszciplínánknak a világ tudományos vérékörébe való újbóli bekapcsolását.

Sorozatunk második részében ismét három iskolateremtő egyéniségre emlékezünk. Susánszky János, Kovács Sándor és Ladó László neve volt hallgatóik, de hajdani és mai oktatók, kutatók és vállalati szakemberek előtt is jól ismert, nagyra értékelt. Teljesítményüket elismerve szakmai és emberi kvalitásaiknak is adózunk visszaemlékezéseinkkel.

### Susánszky János emlékére

Susánszky János Békéscsabán született 1923-ban, itt végezte tanulmányait is. 1946-ban a Pázmány Péter Tudományegyetemen államtudományi doktorrá, 1950-ben az Eötvös Loránd Tudományegyetemen jogtudományi doktorrá, 1974-ben a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen közgazdaságtudományi doktorrá avatták. 1953-ban gépész szaktechnikai oklevelet szerzett. 1974-ben a közgazdaságtudomány kandidátusává minősítették, majd a közgazdaságtudomány doktorává avatták 1986-ban. 1949 és 1952 között a Fémáru- és Szerszámgépgyárban üzemszervező, majd a gyártásintézőség vezetője lett. 1952-től 1959-ig adjunktus a Budapesti Műszaki Egyetemen.

A miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdaságtani Tanszékén 1952-től oktatott, 1959-től mint tanszékvezető. Jelentős érdeme volt abban, hogy a tanszékre ambiciózus, fiatal oktató- és kutatógárda került, amelyből vezető kutatók, tanszékvezető professzorok, egyetemi vezetők kerültek ki.

Susánszky professzor mindezekén túl kiemelkedő iskolateremtő egyéniség. Sok tanítványa dolgozik ország, sőt világszerte a kutatás és az oktatás legkülönbözőbb

## ÉLETRAJZI ADATOK

**SUSÁNSZKY JÁNOS: Békéscsaba, 1923. július 25. – 1999. március 19.**

**Tanulmányok:** Pázmány Péter Tudományegyetem, államtudományi doktor, 1946 – Eötvös Loránd Tudományegyetem, jogtudományi doktor, 1950 – Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, közgazdaságtudományi doktor, 1974 – közgazdaságtudomány kandidátusa, 1974 – a közgazdaságtudomány doktora, 1986.

**Munkahelyek:** Fémáru- és Szerszámgépgyár: 1949–1952, majd a gyártásintézőség vezetője; Budapesti Műszaki Egyetem, egyetemi adjunktus 1952–1959; Nehézipari Műszaki Egyetem – Miskolci Egyetem Ipargazdaságtani Tanszék féléllású egyetemi adjunktus 1952–1959, tanszékvezető egyetemi docens 1959–1974, tanszékvezető egyetemi tanár 1974–1988. Miskolci Egyetem Közgazdaságtudományi Intézet 1952–1993, igazgató 1987–1990; Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola, igazgató 1964–1981.

**Munkásságának fő jellemzői:** Iskolateremtő munkásság, iskolateremtő egyéniség. A termelésirányítás, információ- és döntéshozatal, szervezés- és vezetés tudomány, vezető-továbbképzés, a személyiség szerepének vizsgálata, racionalizálás kutatása, oktatása. Az oktatás formái kereteinek bővítése. Széles körű publikációs tevékenység, nemzetközi kapcsolatok ápolása. Hazai és nemzetközi tudományos szervezetekben tudományos közéleti aktivitás.

**Kitüntetések, elismerések:** Ipargazdasági díj II. fokozata – 1965; Gépipar Kiváló Dolgozója – 1966; 1975; Ilmenai Főiskola Rektori Tanácsának Emlékérme – 1970; a Magyar Közgazdasági Társaság Szé-

chenyi-emlékérmé – 1970; Művelődésügyi miniszteri dícséret – 1973; Építőipar Kiváló dolgozója – 1973; Hevesi Gyula-érem I. fokozat – 1976; a Kassai Főiskola Tudományos Tanácsának emlékérmé – 1978; A Munka Érdemrend ezüst fokozata – 1979; a Kassai Főiskola Tudományos Tanácsának Diplomája – 1983; Karel Adamiecki-díj (Lengyelország) – 1985; Hevesi Gyula-díj – 1986; A Leoben Montanuniversität tiszteletbeli doktora – 1989; Pro Universitát – 1990; a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar díszdoktora – 1993; Orosz Föderáció Reáltudományok Akadémiája külföldi tagja – 1994; a Magyar Köztársaság Érdemrend kiskeresztje – 1994; Eötvös Loránd-díj – 1994; Pro Fakultate Economica – 1998.

**Legfontosabb művei:** *A gazdaságos sorozatnagyság.* Bp. Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1958. *Az üzemszervezés alapjai.* Bp. Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1958. *Szervezés és vezetéshelmélet.* Tankönyvkiadó, 1975. *Bevezetés az üzemszervezés módszertanába.* Tankönyvkiadó, 1963. (13 kiadást ért meg), *A racionalizálás módszertana.* Műszaki Kiadó, 1982, 1984.

**Róla szóló írárok:** Visszanyerhető milliók. Felvételek egy munkanapról. In: Déli Hírlap. 1984. április 16.; Beszélgetés dr. Susánszky Jánossal, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága elnökével. In: Ipargazdaság, 1996. 3–4. sz.; Interjú dr. Susánszky János professzorral. In: Miskolci Egyetem, 1990. szeptember 24.; Susánszky János professzor életútja a Miskolci Egyetemen. In: Északkelet-Magyarország, gazdaság, kultúra, tudomány. Társadalompolitikai folyóirat. 1999. 7–8.; valamint számos rádiós és televíziós beszélgetés.

területein. Számos mai vezető kutató és oktató büszkén vallja magát Susánszky-tanítványnak, az ME Gazdaságtudományi Kar eddigi 4 dékánja közül dr. Czabán János, dr. Szintay István és dr. Kocziszkó György professzorok a Susánszky-iskola tagjai. Személye legendává magasztosult. Kiváló előadó, sodró személyiség volt. Viselkedése, szakmai felkészültsége, eleganciája – megjelenésében is – mérnökgenerációkra gyakorolt hatást.

### A kutató

Susánszky professzor tanszékvezetői tevékenysége a tanszéki kutatómunkában is többször volt. Az 1950-es években kezdett el foglalkozni termelésirányítással. 1958-ban jelenik meg az „Üzemszervezés alapjai” című könyve, amely a maga korszakában hiánypótló alapmű, s még ma is oktatott tananyagrészeket tartalmaz.

Az 1960-as évektől kezdődően foglalkozik mozdulatiracionalizálással. A felvételek úgy készültek, hogy a dolgozó mozgást végző testrészére lámpát szereltek. Nyitott blendéjű fényképezőgép előtt elmozdulva a filmlemen az útvonalnak megfelelő fénycsíkokat kaptak. A Gilbert alapfoglatát továbbfejlesztő ciklogram felvételeken rögzített mozdulatok elemzésére Susánszky tesztrendszerrel dolgozott ki.

Az NME Ipargazdaságtani Tanszékén vezetésével 1961-től folytak kutatások a film- és fototechnika üzemszervezési alkalmazásával kapcsolatban. A kutatások egyik iránya: a felvételezés és értékelés eszközrendszerének tervezése és fejlesztése. A másik irány: a vállalatok eltérő szervezetéhez igazodó elemzési módszerek kiválasztása, a lehetséges eljárások kipróbálása volt. A szinkronkoncentrált multimoment technikával a

távol fekvő munkahelyek időbeni és térbeni sűrítését, az egyidejű állapotok rögzítésének és elemzésének problémáját oldotta meg. A multimoment filmtechnikai helyzetvizsgálat lényege: valamennyi vizsgálandó munkahelyet egy-egy filmkamera figyelte. A filmkamerákat egy központi vezérlőberendezés irányítja RH-sávon. A filmkockákon rögzített események jelentik az alaposkaságnak tekintett teljes munkaidőt reprezentáló mintasokaságot. Új gyártmányt fejlesztett ki ORGAFOT elnevezéssel, mely alkalmas volt a multimoment filmtechnikával történő helyzetvizsgálatra.

Susánszky professzor éveken át kutatta a gazdasági tárgyak múltját a mérnökképzésben. Kereste, melyek azok az azonos vagy eltérő szemléleti és tárgyi okok, amelyek két, alapjaiban különböző korszakban késleltették a külföldön már a századfordulón kialakult ilyen irányú képzési specializáció megvalósulását. Az általa vezetett tanszék kutatómunkássága a precomputer korszakban a termelésirányítás alapvető számításaira, s azok interdependenciáira irányult, különösképp a tápláló és a táplált gyártási szakaszok időrendi és mennyiségi összehangolásának problémájára, valamint a sorozatnagyság – optimalizálási számítások összehasonlító vizsgálatára. E két összefüggő kutatási témáról számos hazai és több külföldi publikációja jelent meg, így Ausztriában, Lengyelországban és az akkori NDK-ban. Külön kiemelendő a nemzetközi visszhangok közül, hogy a majd öt éven át tartó sorozatnagyság-vita kapcsán a zürichi Eidgenössische Technische Hochschule tekintélyes szaklapjában Vecernik professzor, majd Arnold, Borchert és Schmidt professzorok Lipcsében a miskolci álláspontot fogadták el.

A Magyar Tudományos Akadémia illetékes bizottsága 1972-ben értékelő jelentésében a következőket állapította meg: „A szervezéstan területén a Susánszky-iskola a hazai kutatás és oktatás egyik központjává fejlődött.” Külföldi tudományos folyóiratokban megjelent tanulmányai, nemzetközi konferenciákon tartott előadásai (Berlin, Bécs, Göttingen, Moszkva, Prága, Varsó, Szuzdal stb.) külföldön is méltó elismerést aratott. Kutatói munkásságát jellemzi publikációinak száma: 18 könyv, könyvrészlet (ebből három idegen nyelven), 6 könyvet szerkesztett, 13 közgazdasági, illetve mérnöki továbbképző jegyzetet írt, 68 tanulmánya magyar nyelven, 28 tanulmánya idegen nyelven jelent meg. Szakirodalmi munkásságáért három alkalommal tüntették ki nívódíjjal. Könyvei a világ legjelentősebb könyvtáraiban napjainkban is fellelhetők.

Kutatási témáinak és eredményeinek felsorolása szinte lehetetlen. Munkásságának jelentőségét jelzi, hogy a Magyar Tudományos Akadémia számos bizottságában elnökként, alelnökként, tagként közre-

működött a hazai tudományos életben. Irányításával egyetemi doktorok, közgazdaságtudomány kandidátusa tudományos címmel rendelkező oktatók sokasága nőtt fel, és vált szakmailag elismert kutatóvá, oktatóvá, megteremtve az egyetem universitassá való fejlődési folyamatában a Gazdaságtudományi Kar jövőbeli személyi feltételeinek egy részét.

### *Az oktató*

Oktatómunkájában vallotta, hogy a korszerű, magas színvonalú szervezési ismeretek oktatási bázisának a közgazdasági, a műszaki és az agrártudományi egyetemeiket kell tekinteni, ahol is a nappali képzés keretében, szakok vagy ágazatok formájában a szervezési feladatok ellátására specializált mérnökök és közgazdászok képzését kell megoldani és fejleszteni.

„A szervezéstudomány oktatásáról és a szervezőképzésről” című tanulmányában írja: (Ipargazdaság, 1972. 3. sz.): „A szervezéstudomány oktatásában az ipari élettel való lépéstartás követelményének kielégítését segíti elő egyfelől, ha oktatási intézményeink nagy számban nyernek meg előadóul (elsősorban szakszemináriumok, diplomatervezési gyakorlatok, fakultatív programok vezetésére) a napi praxist életközeli tananyagként transzformálni képes, kiváló gyakorlati szakembereket; másfelől előmozdítja az oktatás valóság-alapra helyezését, ha megelözzük, hogy e kifejezetten alkalmazáscentrikus oktatásba fiatal oktatók – egyes alaptárgyak művelésében igen, a szervezéstudományban azonban nem mellőzhető – gyakorlati tapasztalatok (tehát reális problémaérzékenység, praktikus alkalmazási készség, kivitelezési rutin stb.) nélkül közvetlenül az egyetemi tantermekből kapcsolódjanak be. Óvjuk meg a gyakorlattól való eltávolodás veszélyétől szervezőképzésünket, mert féltő, hogy ellenkező esetben egész korosztályokra a túlzott elvontság, az alkalmazási bátorság és készség elsorvadása, s előbbieik miatt a fiatal diplomás elhelyezkedésekor a gyakorlattól való idegenkedés lesz jellemző.”

Hallatlan széles körű vállalati kapcsolatrendszerrel rendelkezett, ennek eredményeként gazdag gyakorlati példanyag segítette az oktatási és kutatási irányok kijelölését. Oktatási tevékenysége 1952-től a miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem Kohó- és Gépészmérnöki Kar valamennyi szakára és ágazatára, valamint a Bányamérnöki Kar egészére kiterjedt. Az oktatott két tárgy az általános jellegű ágazati gazdaságtan – s a karonként és később ágazatonként mindinkább specializálódó – üzemgazdaságtan és ipargazdaságtan volt.

1957-ben beindítja a posztgraduális gazdasági mérnök képzést levelező oktatás formájában. 1964-ben létrehozta Miskolcon a Borsodi Vezető és Szervező

Továbbképző Iskolát az általa vezetett Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdaságtani Tanszékének tudományos bázisára épülve. Az oktatási tematikákban az első időszakban alapvető képzési cél: teljességre törekvő áttekintést nyújtani a vezetési ismeretek rendszeréről. A részt vevő ipari vezetők szokatlan méretű érdeklődése és aktivitása, az ipar sürgető igényei a vezető-továbbképzés fejlesztésére, a vezető-továbbképzés intézményesülésének első hazai jele volt. Az enciklopédikus jellegű tananyagot specializált programokkal váltja fel. A képzési formák: tanfolyamok, tanfolyammal kombinált bel- és külföldi csoportos feladatmegoldó céltanulmányutak, problémamegoldó, ismeretközlő, veszteségforrás-feltáró kerekasztal-konferenciák, intenzív kurzusok – vállalati problémamegoldással kombinálva. Az iskola Susánszky professzor révén a hazai vezetőképzés egyik fellegvára lett. Az általa szerkesztett „Vezetési ismeretek I–II–III. Tanulmányok a Borsodi Vezetőképző Iskola anyagából” köteteinek közel 40 tanulmánya ma is elismerésre méltó.

Az NME Gépészmérnöki Karán 1974-ben létrehozta a termelési rendszer szakot. A képzés célja az volt, hogy a végző gépészmérnökök az általános természettudományi, konstrukciós és technológiai ismereteken túlmenően, az üzemszervezési és vezetési ismeretekre, a gyártási fő- és segítő folyamatok kialakításához szükséges üzemgazdasági, munkaszervezési és ergonómiai alapokra is szert tegyenek. A szervezőmérnöki szak (a termelési rendszer szak köznapibb neve) képzési célja a természettudományi, szerkesztési és technológiai ismeretekkel is rendelkező hallgatók felkészítése üzem- és munkaszervezési feladatok megoldására, gyártmány- és technológiai költségek elemzésére, gazdálkodási és termelési folyamatok, ezen belül információ- és döntési rendszerek tervezésére, előkészítésére és irányítására.

Susánszky professzor támogatta és erősítette az egyetem és az ipar kapcsolatát a hangulatos, hagyományörző termelési rendszer szakos szakestélyekkel. A szigorú kötött forma és az azt követő kötetlen beszélgetés, tudása, választékosága, eleganciája ma is élénken él volt hallgatóinak emlékezetében.

Kutatta és alkalmazta a korszerű oktatási módszereket a vezetőképzésben. Így szerveződtek a vállalati céltanfolyamok, nagyobb vállalati átalakulást megelőző, problémaorientált képzések. Az elmélet és a gyakorlat összhangját hangsúlyozta. Racioteam veszteségfeltáró képzés: a vállalati munkaerők komplex teamje ún. veszteségtesztek segítségével veszteségforrásokat tár fel, racionalizálási javaslatokat dolgoz, dolgoztat ki. Intenzív kurzusokon meghatározott szervezési feladványokat konzultál munkatársaival együtt a megoldás

módozatainak kialakítására. MOT-R és MOT-V (munkakör-orientált) programok célja a munkaerő tevékenységének élethelyzetekben való elemzése volt.

1987-ben a Közgazdaságtudományi Intézet a miskolci közgazdászok első szervezeti egysége, amelynek igazgatói feladatait Susánszky professzor látta el. Az intézet karrá válásától nyugállományba vonulásáig oktatóként vett részt a jövő közgazdász-generációjának felkészítésében.

Susánszky professzor neve azokban, akiket valaha tanított, vagy akik munkatársai, tanítványai lehettek, a szeretetet és tiszteletet egyaránt parancsoló képét idézi fel.

*Szintay István*

## Kovács Sándor emlékére

Vannak az akadémia világában olyan emberek, akiket – kiterjedt életművük mellett is – a „tudósok tudósának” tartanak. Vagy azért, mert felszínre hoznak és egy tudományos közösség gondolkodásába beemelnek lényeges kérdéseket; vagy azért, mert látás- és gondolkodásmódjuk révén az egyébként mindenki által ismert elméleteket olyan módon képesek szintetizálni és új megvilágításba tudják helyezni, amelyek másokban is megtermékenyítő kérdéseket vetnek fel, és új gondolatmeneteket indítanak be.

Kovács Sándor a vezetés- és szervezetelméleteknek ilyen képességekkel megáldott kutatója és oktatója volt. Már hallgatóként is hatása alá került mindenki, aki óráit látogatta: a menedzsmentelméletek történetéről szóló előadás-sorozatát hétről hétre úgy tudta felépíteni, hogy minden alkalommal úgy álltunk fel: most végre hallottuk „Az elméletet”. A következő alkalommal aztán a meggyőzően felépített teóriát módszeres alapossggal ízekre szedte, és egy újabbat kínált helyette, ugyanolyan meggyőző erővel. És ez így ment egy fél-éven keresztül.

Enciklopédikus olvasottságú művelője volt a szakmájának: két nyelven (angolul és franciául) szinte naprakészen követte a szakirodalmat, a dolgozószobáját elborító „legendás könyvtornyok” valószínűleg mindmáig a legteljesebb, legjobb magyar vezetés- és szervezetelméleti gyűjteménynek tekinthetők. Olvasmányai alapján messze kora előtt járt a hazai vezetésstudomány fejlődésében-fejlesztésében. Előadásaiból, jegyzeteiből, szöveggyűjteményeiből olyan kiemelkedő szerzőkről hallhattunk-olvashattunk tőle már a 70-es és 80-as évek fordulójától, mint Burns-Stalker, Lawrence-Lorsch, az Aston-csoport, Kieser vagy Mintzberg. Olyan elméleteket vezetett be a magyar vezetésstudomány művelésébe, mint a kontingenciaelmélet, a magatartástudományi döntésemélet, az MbO (Management by Objectives,

## ÉLETRAJZI ADATOK

**KOVÁCS SÁNDOR:** Bátaszék, 1932. január 27. – 2006. augusztus 7.

**Tanulmányok:** Közgazdaságtudományi Egyetem, okleveles politikai gazdaságtan szakos középiskolai tanár, 1955 – Diplomácia tanfolyam (M. Külügyminisztérium, 1956 – Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, közgazdaság-tudományi doktor, 1967 – Docteur Honoris Causa (dr.h.c.) Université de Nechatel (Svájc), 1993 – a közgazdaságtudomány kandidátusa (vezetési-szervezési szakterület), MTA, 1994.

**Munkahelyek:** Magyar Külügyminisztérium, francia előadó, 1955–56 – Fővárosi Általános Iskola (XXI.ker. Kolozsvári u. 61.), tanár: 1956–60 – Kertészeti és Szőlészeti Főiskola, adjunktus, 1960–64 – Gépi Adatfeldolgozó Vállalat, munkatárs, 1964–67 – TAURUS Gumiipari Vállalat, mellékállású tanácsadó: 1974–81 – Magyar Testnevelési Főiskola, mellékállású docens, 1972–85 – Marx Károly (majd Budapesti) Közgazdaságtudományi Egyetem, majd BKÁE, majd Budapesti Corvinus Egyetem, egyetemi adjunktus, majd docens, majd egyetemi tanár, majd professor emeritus. 1989 és 1992 között az egyetem Főiskolai Karának dékánja, a KTI Vállalkozás-menedzser szakközgazdász szakának szakbizottsági elnöke: 1980–2001. A Svájci–Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kuratóriumának elnöke, 1991–2003.

**Munkásságának fő jellemzői:** Iskolateremtő munkásság, iskolateremtő egyéniség. A kontingencia-elmé-

let, az adminisztratív függés, az innováció kettős köre, a megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (MEV/MbO), a mintzbergi vezetői szerepek, a társadalmi-gazdasági átmenet vezetési és szervezeti kérdései, valamint a szervezetelméletek terén úttörő jelentőségű elméleti és gyakorlati eredmények.

**Legfontosabb művei:** *Kísérlet ipari nagyvállalataink szerveztelemzésére.* Közgazdasági Szemle, 1981/7–8. szám (Szerzőtársak: Máriás Antal – Balaton Károly – Tari Ernő – Dobák Miklós), *Az innováció szervezeti feltételei – az innováció kettős köre I–II.* Vezetéstudomány 1983/6–7. sz., *Vezetéstudományi ismeretek* Budapest, Tankönyvkiadó (Jegyzet, 9 kiadás), *Szöveggyűjtemény a szerveztelemélet történetének tanulmányozásához I–II.* Budapest, Tankönyvkiadó (Jegyzet, 4 kiadás), *Előírni vagy leírni?* Közgazdasági Szemle, (35. évf.) 1988/11. sz., *A vállalati stratégia és az emberi erőforrás-menedzsment összefüggései 1–2.* Munkügyi Szemle, (35. évf.) 1991/3–4. sz., *Vezetés és Szervezés 1–2.* Budapest, Aula (az alaptankönyv 5 fejezetének szerzője, 4 kiadás), *SMVA: La formation á la creation d'entreprise. Une expérience de collaboration suisse-hongroise 1991–1998.* Budapest, Svájci–Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (SMVA – Fondation Suisso-Hongroise pour le développement de petites et moyennes entreprises in Hongrie). Budapest, 1988 (társszerzők: Haag, Daniel – Rousson, Michel)

amit ő magyarázott „megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés”-nek), az institucionalista szervezetelméletek, és a sort még hosszan lehetne folytatni. Színes és jó előadóként ezeket a komplex gondolatmeneteket olyan rendkívüli meggyőző erővel tudta bemutatni, hogy az mind az oktatás-kutatás, mind a gyakorlat felé törekvőkben kitörölhetetlen nyomokat hagyott. Elévülhetetlen érdemei vannak abban, hogy a 80-as években egy közgazdász-generáció magától értetődően ismerhette meg, és sajátíthatta el ezeket a gondolatokat Magyarországon, amely így – talán a lengyeleket kivéve – legalább egy évtizeddel járt a régió többi országa előtt.

Kovács Sándor nem elégedett meg azonban a világ vezető elméleteinek szinte szinkronban történő lefordításával, átemelésével, megismertetésével, hanem – maga köré alkotó-kutató csapatot építve – adaptálta azokat a magyar viszonyokra. Élenjáró nemzetközi standardok szerinti elméleti és módszertani igényességű kutatásokkal vállalt úttörő szerepet a régióban. Még hiányzik a történelmi távlat, hogy megvonjuk Kovács

Sándor szellemi hagyatékának mérlegét, ám mindenképpen érdemes itt felidézni és kiemelni azon eredményeit, amelyekről már ma is biztosan állíthatjuk, hogy általuk ott hagyta kézjegyét a magyar vezetés- és szervezetelmélet elmúlt időszakán:

- *Kontingenciaelmélet:* Az Ipari Üzemszervezés Tan-szék kutatócsoportja – amelynek Kovács Sándor vezető teoretikusa volt – már 1981-ben publikálta annak a nagyvállalati kutatási programnak az eredményeit, amely a kelet-európai országok társadalmi-gazdasági viszonyai között a kontingenciaelmélethez való olyan alkotó hozzájárulást eredményezett, mint az *adminisztratív függés* vagy az *innováció kettős körének* a felismerése.
- *Megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (MEV – MbO):* A 80-as évek elején a nagykanizsai kőolaj-kitermelő vállalatnál (együttműködve a magatartástudományi szervezetfejlesztés egyik alapító atyámszerepével, Varga Károllyal és csapatával) akciókutatási

módszertanra alapozott többéves előkészítő és bevezető programot indított, amelynek eredményeként a vállalatnál bevezették a MEV-et. Mindezt egy olyan korszakban, amelyben még a célok centralizált, hierarchikus lebontása volt a kanonizált megközelítés. Úttörő eredményeiket a Szervezetfejlesztési Füzetekben publikálták.

- *Mintzberg vezetői szerepei:* Ugyancsak még a 80-as években folytatta le azt a kutatását magyar nagyvállalati vezetők körében, amellyel először mérte fel és a munkaidő-térképeket elemezve lényegében először igazolta a fayoli vezetésfelfogást újraértelmező mintzbergi vezetői szerepek érvényességét a régióban. Azt is érdemes megjegyezni, hogy Fayol alapművének első magyarországi kiadásához Kovács Sándor írt nagyhatású, elméleti igényességű bevezető tanulmányt).
- *A 90-es évek átmenetének kérdései:* Kovács Sándort hallatlanul izgatták a 90-es években kibontakozó társadalmi-gazdasági folyamatok. Ezeket kettős szemüvegen keresztül vizsgálta. Egyfelől érdekelték a viszonyok változásában rejlő szellemi, elméleti kihívások, nyughatatlanul fogalmazta meg újabb és újabb kérdéseit, és kereste rájuk az elméletileg helyes, de gyakorlatba is átültethető válaszokat. Másfelől – mint-hogy rendkívüli társadalmi érzékenységgel, tiszta értékvilágú, és mai világunkban szinte anakronisztikusnak tűnő erényű ember volt – a változásokban rejlő lehetőségek és kockázatok minden felelősségét átérezve figyelte az átalakuló magyar valóságot. Ami ebből írásaiba is átszűrődött, az egyrészt a humán kérdések, az emberi tőke szerepe a változásokban, ennek a szerepnek az átértelmeződése és átértékelődése annak minden előnyével és buktatójával, másrészt a változási folyamatban megizmosodni remélt kis- és középvállalati szféra vezetési és szervezeti problematikái voltak. Ehhez úgy kereste a kultúránkhoz illeszkedő sajátos választ, hogy azt folyamatos kitekintéssel az egyetemeshoz mérte. Az átmenetről szóló gondolatai nemzetközi konferenciák során is visszhangra találtak: az EGOS nemzetközi konferenciáin (Budapest, Maastricht, Warwick), illetve Angersban.

A csak nagy vonalakban felvázolt, mégis érzékelhetően nagy ívű szellemi teljesítményen túl, valamint a tanszéki oktatás-kutatás mellett Kovács Sándornak további jelentős vezetői felelősségvállalásra és szervezőmunkára is jutott energiája:

- 1966-tól a tanszékünkön eltöltött négy évtizeden keresztül mindvégig meghatározó szerepet vállalt a mindenkor vezető- és szervezelméleti jellegű

alap- és alternatív tárgyak kialakításában, a tananyagfejlesztésben (tankönyvek, jegyzetek, szöveggyűjtemények megírásában, szemelvények fordításában) és minden vizsga-szigorúsága mellett is mindvégig az egyik legnépszerűbb, hallgatói által szeretett oktató a graduális képzésben, a mérnök-közgazdász és a szakközgazdász programokon.

- 1967-től a „Vezetőképzési Tárcaközi Bizottság” szervezés- és vezetélméleti munkacsoportjának titkáráként a magyar vezető-továbbképzési rendszer kialakításának egyik kulcsszereplője.
- 1969-től egyik megalapítója és évtizedeken keresztül meghatározó fejlesztője, oktatója a magyar sportmenedzserképzésnek; elemzéseket készített és publikált sportszervezési kérdésekről, tagja volt az OTSH Tudományos Tanácsának.
- 1986-tól tagja az Egyetem Képzéskorszerűsítési Csúcshatóságának, javaslatokat dolgoz ki, elemez, publikál. E bizottság munkájának eredményeként a „Közgáz” képzési struktúrája a változások idejére már nemzetközi standardoknak megfelelően átalakult, ezzel megalapozza a későbbi európai kapcsolati hálóba való bekapcsolódását (CEMS). Aktív szereplője az egyetemi változási folyamatoknak, az újonnan megalakult Főiskolai Kar dékánjaként veszi ki a részét a megvalósításból (1989–1992), az átalakuló egyetemi struktúra építéséből.
- Az 1989-90-es gazdasági átalakulásokat követően kialakította és szakbizottsági elnökként vezette a „vállalkozó innovációs menedzser” szakközgazdász szakot, kutatási eredményeivel és publikációival meghatározó módon járult hozzá a tananyagfejlesztéshez.
- 1990-től szervezője, majd alapító tagja és kuratóriumi elnöke volt a svájci-magyar államközi program keretében egy országos vállalkozóképző hálózatot kiépítő Svájci-Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítványnak, és a Neuchateli Egyetemen kialakított és a Svájci Kutatási Alap által támogatott együttműködés keretében a tananyagfejlesztést is megalapozó tanszékközi kutatási programban is aktív szerepet vállalt. Ez irányú munkájának eredményeit az Université de Neuchatel 1993-ban „Docteur honoris causa” cím odaítélésével ismerte el.
- 1992-ben szakértőként kisvállalkozás-menedzsment oktatási programokat tekintett át és véleményezett a Grenoble-i Egyetemen és Coimbra-ban (Portugália) TEMPUS programok keretében.
- 1993-tól tagja és meghatározó oktatója az Egyetem Gazdálkodási Doktori Iskolájának.

- Vendégoktatóként előadásokat tartott a Nizzai Egyetemen, az INSEAD-ban, vendégtanárként dolgozott a CESA (Jouy end Josas, Franciaország) Felsőfokú Vezetési Intézetben (ISA), szakmai előadásokat tartott Kijevben, Moszkvában, Varsóban és Berlinben. Szakértő tanácsadóként járt az algériai Tervezési és Területfejlesztési Minisztériumban. Előadásokat tartott a TEMPUS programok irányítási kérdéseiről a PROMETHEUS EUROPE madridi és budapesti konferenciáin, valamint a magyar Nemzetközi TEMPUS Iroda nemzetközi konferenciáján.
- Tagja volt az európai szervezetkutatók társaságának (EGOS), az európai kisvállalkozási szervezetnek (ECSB), az MTA IX. Osztály Vezetés- és szervezés-tudományi Bizottságának, vezette annak Szervezetelméleti albizottságát, valamint szerkesztőbizottsági tagja volt a Vezetéstudománynak.

Amikor a szakmáról volt szó, hallatlan elméleti és módszertani igényesség és szigorúság jellemezte – ezt elsősorban önmagával szemben gyakorolta, de e tekintetben megalkuvás nélküli következetességgel nem kímélt senkit és semmit. Emlékeztetése a műhelyvitákon, Ph.D.-védeken, konferenciákon való megszólalásai, amelyekre alapos felkészültséggel érkezett, és hosszú elemzéseiben a külső (rendszerszintű) kritikától a belső konzisztenciáig módszeresen „kiveszte” a gondolatmenet minden gyenge pontját. Mégsem bántott meg soha senkit, mert kritikájában sohasem az – egyébként kétségtelen – elméleti fölényét „fitogtatta” (pedig tehette volna), hanem egészen kivételes elemzőképességével tudott meggyőző lenni. Mindig a dolgot magát nézte: meglátni, megérteni a dolgok lényegét. Soha nem elégedett meg azzal, hogy az észlelt valóságot begyömöszölje az általa ismert elméletek valamelyikének a kényszerzubbonyába – ellenkezőleg, addig nem nyugodott, amíg meg nem találta a megfelelő választ, amelynek azonban elméletileg mindig igényesnek kellett lennie. Érvelése sohasem volt tekintélyelvű, mégis mérhetetlen tekintélye volt. A vele folytatott dialógusok, polémiák, viták felejthetetlen szellemi élményként rakódtak el mindenkiben, akit a „tudomány füstje megcsapott”. Sohasem volt doktriner, nem ragaszkodott mereven egyetlen elmülethez vagy modellhez sem – elfogulatlan, pragmatikus elme volt, akinek gondolkodása szabadon mozgott elméletek, absztrakciós szintek és paradigmák között. Scott Fitzgerald fogalmazta meg a következő gondolatot: „A kiemelkedő intelligencia mércéje az a képesség, hogy egyidejűleg két különböző elképzeléssel a fejünkben megőrizzük cselekvőképességünket”. Kovács Sándor minden tekintetben megfelelt ennek a mércének.

A hátrahagyott életmű színes és szerteágazó – mégis, ha néhány szóba kellene meghatározni évtizedeken keresztül végzett tevékenységének fókuszát, akkor a kulcsszavak a következők: *vezetés- és szervezetelmélet*. Hosszú időn át vaskövetkezetességgel képviselt álláspontját – hogy tudniillik a tudományterületünk kulcsszavának (management) a lényegét a hagyományos elnevezéssel (*szervezés és vezetés*) szemben a fordított sorrend adja vissza helyénvaló módon – az idő mára igazolta.

Mondják, hogy az ember értékét igazán a hiánya világítja meg. Idő kell, hogy teljes egészében felfogjuk és megértsük ennek a szellemi hagyatéknek a súlyát, jelentőségét. Csak legyen erőnk, kitartásunk és intellektuális bátorságunk, hogy megfelelhessünk ennek a ma még felfoghatatlan örökségnek és az ezzel együtt járó felelősségnek.

Bakacsi Gyula –  
Balaton Károly – Dobák Miklós

## Ladó László emlékére

Okleveles közgazda, a közlekedéstudományok doktora, tanszékvezető egyetemi tanár. Az „International who's who in education” című kiadvány szervezési és vállalati gazdaságtan tárgykörbe tartozó munkáit emeli ki, amelyek tudományos iskolát teremtettek.

A Ludovika Akadémia elvégzése, tisztté avatása után a II. világháború nagy megpróbáltatása vár rá. A 2. magyar hadsereg tisztjeként a frontra vezénylik. Rövid idő alatt bajtársaiért felelős férfi válik belőle, a legnehezebb helyzetekből való kijutás képességét és az ehhez szükséges fegyelmettséget, tapasztalatot itt szerzi meg. Az alig 23 éves fiatal ütegparancsnok bajtársaival a doni katasztrófából azért menekült meg, mert tisztjeit felkészítette, és katonáit egybetartotta. Kiadta a parancsot: „Ne menj soha egyedül: nemcsak azért, hogy segíthessenek, hanem hogy Te is segíthess másoknak!”

Mi, fiatalabb, háború után született munkatársai nemcsak a tudományt, a szüntelen megújulás igényét és képességét, hanem a másik emberért vállalt felelősséget, az emberséget és a történelmet is Tőle tanultuk.

A háború után leszerel. Új pályára indul, új területeket meghódítani. Elvégzi a Közgazdaságtudományi Egyetemet, majd a Pénzügyminisztérium munkatársa lesz, és széles körű tapasztalatokat szerez a hazai ipar helyzetéről.

A nehéz 50-es években első között foglalkozik az anyagmozgatás rendkívül összetett helyzetével. Nemcsak a gyakorlati megoldásokat keresi, hanem azok tudományos igényű szempontrendszerét kutatja, kidol-

## ÉLETRAJZI ADATOK

**LADÓ LÁSZLÓ:** Sopron, 1919. szeptember 6. – Budapest, 2007. október 25.

**Tanulmányok:** József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Közgazdasági Kar – okleveles közgazda (1948). Okleveles könyvvizsgáló (1951).

**Tudományos fokozatok:** közgazdaságtudományok egyetemi doktora (1948), közgazdaságtudományok kandidátusa (1957), közlekedéstudományok akadémiai doktora (1969).

**Munkahelyek:** 1941–1945: Honvédség (hadnagy, főhadnagy), 1946–1949: Villamos és Közlekedési Vállalatok Rt. (tisztviselő), 1949–1952: Irodaszervező Gazdasági Iroda (szervező), 1952–1959: Pénzügyminisztérium, Számviteli Osztály (főelőadó), 1959–1963: Pénzügyminisztérium Szervezési Intézet, 1963–1989: Budapesti Műszaki Egyetem (1963–1964 adjunktus, 1964–1971 docens, 1971–1989 egyetemi tanár, 1978–1984 tanszékvezető), 1990–2002: nyugalmazott egyetemi tanár, okleveles könyvvizsgáló.

**Munkásságának területei:** szervezés- és vezetéstudomány, informatika és kontrolling, könyvvizsgálás.

**Kitüntetések, elismerések:** Érdemrend lovagkeresztje (1943), Vitézi rend tagja (1992), dr. Bartók Nagy András-életműdíj (2007).

**Legfontosabb művei:** *A gazdaságos belső szállítás.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1957, *Szervezélmélet és -módszertan, A vezetés szervezési funkciója.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979.

*Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979.* 1980 és 1986, *Elektronikus gépek alkalmazása az ügyvitelben, PM Szervezési és Ügyvitelgépesítési Intézetének kiadványa.* Budapest, 1962 és 1963, *Adatfeldolgozó gépek és rendszerek. Egyetemi jegyzet.* Tankönyvkiadó, Budapest, 1965, *A komplex iparvállalati tervezés módszertana.* Társzerzőkkel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1971, *Az ipari folyamatok mozgatási elemei.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1971, *A vezetés, valamint a szellemi alkotómunka és az információrendszer kapcsolata. Vezetési ismertek III. k.* (Szerk.: Susánszky J.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1971, *A szervezés időszzerű kérdései* (sorozatszerkesztő). Kosuth Könyvkiadó, Budapest, 1973., *A szervezésoktatás tartalmi fejlesztése.* Felsőoktatási Szemle, 24.1.1975., *Szervezélmélet és módszertan. A vezetés szervezési funkciója.* Budapest, 1979 1980 és 1986, *Teljesítmények és ráfordítások* (tervezés, mérés, értékelés). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981, *Az alkotásra való felkészítésről.* Magyar Tudomány, 1982. 8–9. sz., *Focuses of research are changing in organization theory* (A szervezéstudományi kutatások súlypontjainak változása). Periodica Polytechnica, Mechanical Engineering, 27. k. 1983, 1–2 sz., *Informatika Versus hatékonyság?* Közgazdasági Szemle, XXX. k.1983, 10. sz. (társzerzővel) *Környezetünk és a vállalati informatika.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1985.

gozza a fejlesztés irányelveit. E témakörben készíti el a „Belső szállítás fejlődésének jelentősége és szervezésének irányelvei” címmel kandidátusi értekezését (1957). Ügyvitel-szervezési munkái kapcsán a kor hazai színvonalán foglalkozik az adatfeldolgozás gépesítésének lehetőségeivel. Rövid időn belül, 1959-ben ez a munka találmánnyal zárul (Edelényi Lászlóval közös munka). A Telefongyárban a mérnökök és matematikusok közreműködésével egy vegyes építésű, elektroncsöves és jelfogós ügyviteli gépet, az EDLA I-t konstruálják. Találmányuk mérföldkő a magyar informatika történetében, ezt Kovács Győző is értékeli a hazai Informatikai Múzeum létrehozása alkalmával.

A 60-as évek közepéig főként az adatfeldolgozó gépek és információrendszerek iparvállalati alkalmazásának problematikájával foglalkozik. Elsők között mutat rá arra, hogy a vállalatvezetői munkában a számítógépek gyakorlati alkalmazása, főként a tervezésben és szervezésben, csakis rendszerszemléletben és komplex megközelítésben lehet eredményes. Megfogalmazza, és

előadásai során „népszerűsíti”, hogy a szervezési munka sikeressége a vegyes összetételű alkotói team munkájában rejlik. Később az iparban szerzett tapasztalatainak felhasználásával részt vesz az új gazdasági mechanizmus alkotó műhelymunkáiban, a reform előkészítésében.

1968. január 1. az ország életében mérföldkő, indul az új gazdasági mechanizmus, a gazdaság irányításának és tervezésének átfogó reformja. A reform három területen hozott lényeges változást: csökkent a központi tervezés szerepe és nőtt a vállalati önállóság a termelés és a beruházások terén; liberalizálódtak az árak, vagyis a hatóságilag rögzített árak mellett egyes termékek árai a piaci keresletnek megfelelően alakulhattak; a központiilag meghatározott bérrendszer helyét egy flexibilisebb, bizonyos korlátok között a vállalatok által meghatározott szabályozás váltotta fel. Ezt nevezhetjük magyar csodának a szocializmus tengerében, ahol kibontakozhat Ladó László sokoldalú tehetsége, végtelen munkabírása, kitűnő előadói képessége. Ennek eredményeként országosan ismert, tudós szakemberré válik.

Két évtizeden át kutatja, fejleszti és oktatja azokat a gazdasági és szervezési modelleket, az alkalmazás módszereit, amelyekkel segítheti az ország megújulását. Több témában jár az élen: ilyenek pl. a komplex iparvállalati tervezés, a vezetés szervezési funkciója, a költség- és nyereségfedezeti eljárások, a számítógépes vezetői információrendszerek témakörei. Ebben az országos léptékű – ma úgy mondanánk – innovációban van ideje befejezni többéves kutatómunkáját, s elkészíti akadémiai doktori értekezését, „A folyamatok mozgatói elemei gépesítésének műszaki-gazdasági hatásai” címmel (1969).

1971-ben kinevezik az Ipari Üzemgazdaság Tanszékére egyetemi tanárnak, 1979-től tanszékvezetőnek. Másfél évtizeden át, 1964 és 1979 között állandó előadója volt a legismertebb vezető-továbbképző iskolának (Borsodi Iskola, Kohó és Gépipari Minisztérium, Nehézipari Minisztérium, Mezőgazdasági és Élelmiszerügyi Minisztérium, Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium, Közlekedés és Postaügyi Minisztérium, Budapesti Műszaki Egyetem Továbbképző Intézete stb.).

Az 1970-es évek elején-közepén az új gazdasági mechanizmus bevezetéséhez kapcsolódóan Szabó Lászlóval, Susánszky Jánossal hármasan vezetőképző előadásaikkal járvák végig az országot. A továbbképző tanfolyamokra a KGM vezetése vezérigazgatókat iskoláz be. A „Három Tenor”, a három kitűnő előadó, mondanivalójának összehangolása útján hirdeti az új idők új dalait. Nemcsak előadásokat, hanem kerekasztal-megbeszéléseket is tartanak. Majd ezek anyagát felhasználóan esettanulmányok keretében dolgozzák fel a „képzületbeli cégek” vezetési, tervezési problémáit. A tanfolyamok befejezésekképpen a megalakított kis cégek egymással versenyezve számolnak be eredményességükről. A „hallgatók” rendkívül tanulságos és izgalmas, a valóságos helyzeteket tükröző vitákban dolgozzák fel a tananyagot. Olyan sikeresek a vezérigazgatói részvétellel megtartott tanfolyamok, konferenciák, hogy az itt megkezdett munka az adott vállalatokhoz kihelyezett tanfolyamokon folytatódik. Ezen már a beosztott igazgatók, főosztályvezetők sajátítják el az új szemléletű problémakeresést, és dolgozzák ki javaslatukat saját gondjaik megoldására. Szükség esetén, nemritkán, a vállalatvezetés az adott feladat végrehajtására Ladó Professzor vezetése mellett tanszéki teameket bíz meg. Ilyen munkák folytak – szinte az egész ipart reprezentálva – a BRG, Csőszerező-ipari Vállalat, Ganz Mávag, Hajdúsági Iparművek, Hungária Műanyagfeldolgozó Vállalat, HUNGAROTEX Külkereskedelmi Vállalat, Húsipari Tröszt, LEHEL Hűtőgépgyár, Magyar Államvasutak, Magyar Alumíniumipari Tröszt, Magyar Kábel Művek, Magyar Posta, Mezőgép Tröszt, Magyar Villa-

mos Művek, ORION Rádió és Villamossági Vállalat, Taurus Gumiipari Vállalat, Telefongyár, TECHNOIMPEX, Tungsram, Zománcipari Művek nagyvállalatoknál.

Az új gazdasági mechanizmus eredményességének egyik feltételeként az oktatásban is változtatásokra volt szükség. Ladó László vezeti azt az egyetemközi bizottságot, amely a Művelődésügyi Minisztériumhoz tartozó műszaki egyetemeken a szervezési és gazdasági tárgyak reformjait szolgálja. Kidolgozza és bevezetésre javasolja mind a graduális, mind a posztgraduális oktatásban a „Vállalati rendszer és gazdaságtan”, a „Vállalati vezetés és szervezés” és az „Alkalmazott gazdasági informatika” című tárgyak oktatását.

1974-ben Ladó László irányításával létrejön a Műegyetemen, a Gépészmérnöki Karon a termelési rendszer szak, amely a világ számos országában jelentős szerepet betöltő Industrial Engineering szakokhoz hasonló. Ennek során újszerű képzési együttműködés alakul ki a Karon belül a géptervezést, a technológiát, valamint a szervezést, gazdasági ismereteket és alkalmazott informatikát oktató tanszékek között. Részben a termelési rendszer szak integráló kisugárzása révén a tudományos munka területén is gyümölcsöző kapcsolat alakul ki a Gépészmérnöki Kar több tanszéke között.

A képzés meghatározó tananyaga Ladó professzor és munkatársainak tudományos tevékenysége, publikációi. Ezek közül is a legjelentősebb a „Szervezéselmélet és –módszertan. A vezetés szervezési funkciója”, amely több, átdolgozott, folyamatosan fejlesztett kiadást is megért. A könyv a szervezéstudomány történeti feldolgozásával és a szervezés lényegével, a szerző által kidolgozott szervezési modellekkel és azok alkalmazása során igénybe vehető résztechnikákkal foglalkozik, feldolgozva a tudományterületen publikált fontosabb kutatási eredményeket. Ezt a művét több nyelvre lefordították. A termelési rendszer szakon több mint 15 év alatt, megközelítően ötszáz hallgató végzett.

Ladó professzor a Műegyetem Gépészmérnök Karán folyó, második diplomát adó gazdasági mérnök-képzés meghatározó oktatója is volt. Kezdetben az „Adatfeldolgozó gépek és –rendszerek” című tárgyat, majd a gazdasági mérnök képzés reformját követően több tárgyat tanít az általa kezdeményezett és létrehozott tárgyak közül. Az Egyetemen itt lesz először széles körben tanított a rendszerszemléleten alapuló gazdaságossági számítás, a komplex vállalati tervezés és – amit minden mérnöknek tudni kellett – a költség és nyereségfedezeti, ÁKFN (Árbevétel, Költség, Fedezet és Nyereség) struktúraszámítás. A gazdasági mérnök posztgraduális képzésben több generáció volt a hallgatója, több ezren is vannak, akik megismerték Ladó professzor oktatói munkáját.

1981-től javasolja, majd szerkeszti a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó gondozásában megjelenő „Szervezettség és hatékonyság” című könyvsorozatot. Tucatnál is több mű jelenik meg, így például: „A célszerű vállalati szervezet”, „Innovatív csoportmunka és a szervezés”, „Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez”, „Csoportos szellemi alkotó technikák”, „Módszeres Innovációs Diagnosztika” stb.

1989-ig, nyugdíjba vonulásáig, közvetlen munkatársaival tervezi a tanszéki tárgyak és képzési folyamatok reformját. Javasolja a termelési rendszer szak még jobb beépülését a mérnöki ismeretanyagba, az alkalmazott informatikai mérnök és a mérnök-menedzser képzés létrehozását.

Sokat foglalkozik a vezetői információs rendszerek kialakításával, fejlesztésével. A szakmai érdeklődésének és munkájának végig középpontjában áll az ügyvitel-gépesítés és -szervezés, a „management by exception”, a kivételek alapján való vezetés elvének információrendszerbeli megvalósítása. Hasznos észrevételeivel, tapasztalatával előmozdítja a controlling hazai gyakorlatának megvalósulását.

Nyugdíjba vonulását követően sem tétlenkedik. Dolgozik, mint ahogy azt teszi egész életében. Élettapasztalatát és mindig megújulni tudó képességét könyvvizsgálóként kamatoztatja. Munkájával segíti a Könyvvizsgálói Kamara elnökségét.

Több intézmény, intézet tudományos tanácsának, számos folyóirat szerkesztőbizottságának tagja, így a Vezetéstudomány, Ipargazdaság, Információ-Elektronika, Vállalatvezetés-vállalatszervezés stb. Számos tudományos bizottság és szervezet alapító tagja, később társelnöke, például: az MTA Vezetési és Szervezési Bizottságnak, az SzVT-nek (a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaságnak) stb.

Küldetése volt, s nem a kitüntetésekért dolgozott. Egy fél lépést sem tett azért, hogy munkáját hivatalosan elismerjék. Mindenekelőtt a szűkebb hazája, a vállalatok, a Műegyetem és a tanszék eredményessége érdekelt. Ezért mindent megtett!

Ladó László életútjáról nem lehet családja említése nélkül szólni. Ez a mindennapos biztonságot és szeretetet

nyújtó háttér, amit maga körül teremtett, ami egész életét meghatározta, s ami számára mindenek előtt való volt. A felesége, Verebély Éva asszony, sikeres lányai, Éva, Judit és Mária. Mindhárman szakmájukban kiváló mérnökök. Fontos szerepe volt életében, mert szakmai és emberi például szolgált, apósa, Verebély László, aki a Magyar Tudományos Akadémia tagja volt, 1929-től 1957-ben történt nyugdíjazásáig a Műegyetem Elektrotechnikai Tanszékének tanáraként, a Gépészmérnöki Kar dékánjaként, 1945 után a Műegyetem rektoraként tevékenykedett. Munkásságát 1953-ban Kossuth-díjjal ismerték el. Ő volt az első okleveles villamosmérnök Európában.

A Professzor Úr, Laci fegyelmezett tudományos kutató, oktató, és kedvvel dolgoztatni tudó vezető volt. Fiatalokkal, csoportban szeretett dolgozni. Az alapos, precíz munkát mindenkitől megkövetelte. Sokan voltak, akik tanítványai, ezek közül a szerencsésebbek, akik munkatársai lehettünk. Valamennyien tiszteltük, szerettük, mert példamutató volt a munkában, az együttműködésben és a munkán kívül is. Rendkívüli szerénysége, ugyanakkor bátor kiállása az új gondolatokért, azok megvalósításáért olyan emberek elismerését is kivívta, akik a vitákban a másik oldalon álltak. Az oktató-nevelő munka volt az élete.

Nagyon szerette a Balatont, minden évben egy hónapot itt töltött a családjával az őszödi Verebélyi villában. Többször, nemritkán, váratlanul meglátogattuk, könyvek, folyóiratok mellől kelt fel, szeretettel fogadott minket Éva asszonnyal, a feleségével. Előadás-vázlatokat, cikkeket írt, vagy éppen munkatársai „műveit” korrigálta. Örült mások sikereinek, még ha ezt nem is tudta kimutatni, mert alapvetően zárkózott ember volt. Nehéz helyzetekben, amikor göröngyös volt az út, és hiba csúszott a gépezetbe, nagyon tudott vigasztalni, segíteni a problémák megoldásában.

Röviden jellemezve: Ladó Professzor Úr ember volt. Nagy Ember!

Sokat tanultunk Tőle. Köszönjük, hogy tanítványai és munkatársai lehettünk. Minden igyekezetünk az, hogy a Tőle tanultakat, emléket megőrizve, a munkáját tovább vigyük.

*Erdősi Gyula*

PRIMECZ Henriett

# MULTIPARADIGMATIKUS MEGKÖZELÍTÉS VÁLASZA A PARADIGMAVITÁRA

A cikk azt az elméleti kérdést vizsgálja, hogy a szervezetelméletek területén definiált paradigmák milyen viszonyban állnak egymással, és a szakirodalomban elterjedt összeegyeztethetőségi vitának milyen perspektívái léteznek. A szerző szerint erre a vitára leginkább a multiparadigmatikus megközelítés ad választ. Ugyanakkor kiemeli a szerző, hogy a multiparadigmatikus megközelítés nem tagadja az összeegyeztethetőségi vitát, nem integrálja vagy keveri a paradigmákat. A multiparadigmatikus megközelítésnek több fajtáját mutatja be a cikk: a zárójelbe tételt, a zárójelbe tételt és hídverést, a hídverést, a párhuzamos és szekvenciális kutatást, metaelmélet-építést és az interplayt.

*Kulcsszavak:* szervezetelméletek, paradigmák, kutatómódszertan

Mindannyian rendelkezünk valamilyen zenei ízléssel. Van, aki a klasszikus zenét kedveli, mások a rockot, megint mások a jazzt vagy éppen a népzene. Sokszor egyes zenei irányzat kedvelői hallgatni sem bírják a másik zenei irányzat műveit. Ugyanakkor vannak olyan emberek, akik többféle zenei irányzatot kedvelnek. Legtöbbször közülük azt mégsem tudják elképzelni, hogy ezeket az egymástól nagyon különböző zenéket valaki összekeverje. A legtöbb keverék egyébként meglehetősen falsul hangzana. Azonban ha valaki kellő arányérzékkel elegyíti egymással a fent említett stílusokat, zenei irányzatokat, hihetetlen élményhez vezethet. Ilyen zenét játszik például Magyarországon a Free Style Chamber Orchestra (FSCO): meglepően elkülönülnek a zenészek nemcsak hangzásban, de már megjelenésben is, mégis az összhatás olyan eredeti, hogy nehéz megkérdőjelezni a felállás létjogosultságát.

Hasonló a helyzet a szervezetelméletekkel, számtalan létezik, amelyek mindegyike a szervezetek létét, működését írja le, magyarázza, tárja fel. Miért van ennyi szervezetelmélet? Mindegyik igaz? Mindegyik egyformán hozzásegít a szervezetek megértéséhez? Mindegyik szervezetelméletet ismerni kell, hogy egy szervezetet kutassunk? Nincsenek ellentmondások az elméletek között? Ha vannak ellentmondások, akkor

mi alapján választhatunk, hogy melyik elmélet jó, és melyik rossz? Ezeket a kérdéseket fogom körbejárni ebben a tanulmányban: röviden áttekintem a szervezetelméletek paradigmáit, hogy a legnagyobb vita – a paradigmavita – lényegét bemutassam, és ha már világos, hogy miről és miért vitatkoznak a szervezetelméletek, adok rá egy választ: a multiparadigmatikus megközelítést. Nem mindenki fogadja el ezt, mint a vitára adott jó választ. Sokan „nem válaszznak” vagy kitérésnek tekintik ezt. Remélem sikerül őket is meggyőzőm, hogy én miért tartom ezt egy lehetséges és egyben a leghitelesebb megoldásnak, és nem „hangzik falsul a végeredmény”.

## Milyen paradigmák léteznek a szervezetelméletek területén?

Amióta Kuhn kifejtette tudománytörténeti (az ő esetében fizikátörténeti) vizsgálódásait, úgy tűnik, hogy a tudományos gondolkodásunk paradigmákra épül. Sokszor úgy látjuk, hogy szinte nem létezik kommunikáció paradigmák között, viszont paradigmákon belül virágzó kommunikáció és kutatás zajlik. Ezért tudományról átfogó képet adó szerzők gyakran paradigmák köré rendezik a mondandójukat. Mit is jelent a paradigma?

Kuhn (2002) után szabadon (1) tudományos közösséget (180–186. old.), (2) közös megkérdőjelezhetetlen alapfeltevéseket (186–192. old.), (3) közös példákat (192–195. old.), (4) tacit tudást és intuíciót (196–202. old.). Azaz a paradigmák köré tudományos közösségek szerveződnek, amelyek olyan közös alapfeltevésekkel élnek a kutatásaikban, amelyeket eszközbe sem jut megkérdőjelezni, hasonló empirikus eredményekre jutnak (amely egyébként megerősíti a paradigmába vett hitüket), és kialakul egy olyan tacit tudás, amelyet elmondani, megosztani nem tudnak, hasonló intuícióik vannak, egy paradigmát követő kutatók olyan gondolati összhangban vannak, hogy szinte félszavakból megértik egymást. Kuhn (2002) jelentős teret szentel a paradigmák összemérhetetlenségének. (Magyarul összeegyeztethetlenségnek és összemérhetetlenségnek is szoktuk fordítani az inkommensurabilitást.) Kuhn (2002) szerint a paradigmák között nincs érdemi kommunikáció, mert a különböző paradigmák kijelentései értelmetlenek a másik paradigmában.

Különösen ez utóbbi miatt az egymással kommunikálni nem képes iskolákat a tudományos életben gyakran paradigmáknak hívjuk. Levie (1993) mechanikai, organizmikus és evolúciós paradigmákról beszél a Vezetéstudományban megjelent cikkében, amelyek szerint meghatározóak a szakterületünkön. Ebből a mechanikai és organizmikus egymással kibékíthetetlen, viszont a korai menedzsmenttanok között is felfedezhetők és a stratégiai menedzsmentben is megtalálhatók, az evolúciós paradigma viszont e kettő összebékítése és szintézise.

Hatch (1997) a szervezetelméletekben három perspektíváról ír: (1) modern, (2) szimbolikus és (3) posztmodern; amelyek a leírás alapján paradigmának tekinthetők. Hatch (2006) második kiadásában ezt kiegészíti a kritikai iskolával, amely megfogalmazása szerint „mainstream”-é vált mára. Primecz (1999) cikkében a pozitívizmusról, kritikai realizmusról és posztmodernizmusról beszél, mint a szervezetekről való gondolkodás alapmegközelítéséről. Hatch és Cunliffe (2006) második kiadványában szintén megjelenik a kritikai realizmus, mint új irányzat a szervezetelméletekben a modern és a szimbolikus megközelítés között. (Ontológiai szempontból a kritikai realizmus modernnek számít, episztemológiai szempontból viszont szimbolikusnak.) Ugyanakkor más új irányzatokat is felsorol Hatch (2006): a komplexitáselméletet, a networkelméletet, a szervezeti identitást, a szervezeti esztétikát. Nem egyértelmű, hogy mit tekinthetünk külön paradigmának, mit csak iskolának.

Tsoukas és Knudsen (2003) szervezetelméleti szöveggyűjteménye négy nagy iskolából indul ki, amelye-

ket egyértelműen tekinthetünk paradigmáknak: (1) pozitív tudomány (Donaldson), (2) interpretív tudomány (Yanow, Hatch), (3) kritikai tudomány (Willmott) és (4) posztmodern tudomány (Chia). A négy jól elkülönülő irányzat paradigmaként működik: iskolát teremt, alapfeltevéseiben összefüggő rendszert alkot, empirikus eredményei összhangban vannak egymással, létezik egy tacit tudás és intuíció a közösségben, és nem utolsósorban, a tényleges kommunikáció elenyésző, ha egyáltalán van köztük.

Mégis, amikor a szervezetelméletek területén paradigmavitaról, összeegyeztethetlenségről, multiparadigmikus megközelítésről beszélünk, Burrell és Morgan által 1979-ben meghatározott négy paradigmára gondolunk: (1) funkcionalista, (2) interpretív, (3) radikális humanista és (4) radikális strukturalista. Miért jobb ez a felosztás más felosztásnál? Mert Burrell és Morgan talált két olyan alapvető kérdést, amelyekre adott válaszok merőben megosztják a társadalomtudományok területén kutatókat, és mivel a két kérdés független egymástól, ezek alapján egy kétszer kettes mátrixot lehet létrehozni, és a négy negyed négy különböző paradigmát határoz meg. Burrell és Morgan mátrixát magyarul először Bokor (1994) ismertette röviden, majd Gelei (2002) részletesebben, továbbá a Vezetéstudomány hasábjain Gelei (2006) tollából olvashattunk egy leírást is.

Burrell és Morgan (1979) abból indult ki, hogy a szerveztelemzés (ma már inkább szervezetelméleteket mondanánk) ugyanazon töréspontok mentén oszlik meg, mint a társadalomtudományok, konkrétan a szociológia: (1) a társadalomtudományok alapvetően objektívek vagy szubjektívek, illetve (2) a társadalmi berendezkedést vagy elfogadjuk, vagy elvetjük. Ezek a kérdések – még ha explicit módon nem is mindig jelennek meg – alapvetően elválasztják egymástól az elméleteket. Burrell és Morgan (1979) szerint minden kutatónak van explicit vagy implicit válasza erre a két kérdésre, azaz minden kutató (és kutatás) ezáltal besorolható valamelyik síknegyedbe. Gelei (2006) részletesen leírta az objektív-szubjektív tengelyt, és említett a társadalmi rend és radikális változás tengelyről, emellett kiemelnék néhány további sarokpontot is.

Az objektív-szubjektív tengely nem egyszerűen a hétköznapi életben használatos dichotómia, hanem eltérő tudományfilozófiát (1) ontológiát (lételmélet), (2) episztemológiát (tudományelmélet), (3) emberképet és (4) metodológiát takar. Sokszor félreértett kérdés: az objektív tudományfilozófia is ismeri a szubjektivitást, de ennek kiküszöbölésére törekszik, azt hibának tekinti vagy legalábbis minimálisra csökkentendőnek. A szubjektív tudományfilozófia viszont azt állítja, hogy

az objektivitásra törekvés csak leplezi a szubjektivitást, mert a valóság nem rajtunk kívül, hanem (döntő részben) bennünk létezik (legalábbis a társas/társadalmi) valóság, ezt mi konstruáljuk cselekedeteinkkel és kommunikációnkkal. Másik sokszor félreértett különbség, hogy bár a szubjektív tudományfilozófia az egyénre épít, de annak a közösségi, kollektív, közösen kialakított konstruált voltára, azaz az egyéni/egyedi vezet el a közöshöz. (Az egyéni eltérések nem lényegesek, amíg a közösség arra nem reflektál, és be nem épül a társas konstrukcióba.)

A másik tengely (rend szociológiája és változtatás szociológiája) is mélyebb törésvonal, mint a hétköznapi értelemben vett rend és változás. A változtatás szociológiája alatt azt értjük, hogy a fennálló társadalmi rendet (kapitalista fogyasztói társadalmat) kívánja megváltoztatni egy emberközelibb társadalomra, így a fennálló hatalmi struktúrákat elvetné. A fennálló hatalmi elit részei például a mai szervezetek tulajdonosai, menedzserei, vezetői, de ugyanígy a felsőoktatás, és mindaz, ami újratermeli a fennálló társadalmi rendet, és ideológiát nyújt ennek újratermeléséhez (pl. gazdasági felsőoktatás). A rend szociológiája pedig amellet érvel, hogy – ha vannak is hibái a kapitalista fogyasztói társadalomnak – a jelenlegi társadalmi rend a legjobb. A rend szociológiája sem zárja ki (még a társadalmi) változást sem, azonban ez inkább apróbb; lényegi társadalmi és hatalmi viszonyokat nem érint.

A funkcionalista paradigma az objektivista tudományfilozófiára és a rend szociológiájára épít. Szociológiai gyökerei a következő szociológusok munkáiból táplálkozik: Comte, Spencer, Pareto, Durkheim, Weber (bár ő az élete során váltott paradigmát), Simmel, Mead. A konkrét szervezetelméleti iskolák, amelyeket Burrell és Morgan (1979: 30. old.) említ: objektivizmus, társadalmi rendszerelmélet, a bürokrácia diszfunkciójának elméletei, pluralizmus, 'action frame of reference'. Bár az eredeti publikációban ezek az elméletek szerepelnek, ezt érdemes kiegészíteni Bácsi – Primecz (2006) alapján, vagy a szervezetelméletek tárgyban oktatott kontingenciaelmélettel, rendszerelmélettel, intézményi közgazdasági elmélettel, populációs ökológiával. Eszerint a megközelítés szerint a Levie (1993) által említett mechanikai, organizmikus és evolúciós paradigmák inkább iskoláknak számítanak, és mind a funkcionalista paradigmába tartoznak. A Hatch (1997), Hatch – Cunliffe (2006) által említett modern megközelítés gyakorlatilag megegyezik a funkcionalista paradigmával. Donaldson (2003) pozitív tudományról szóló tanulmánya Tsoukas szöveggyűjteményében gyakorlatilag a Burrell – Morgan (1979) -féle funkcionalista paradigmát jellemzi.

Az interpretív<sup>1</sup> paradigma szubjektív tudományfilozófiára és a rend szociológiájára épít. Burrell és Morgan (1979: 31. old.) a paradigma előfutárai között Kantot, Dilthey-t, Weber (paradigmát váltott), Husserlt, Schutzot említik, szociológiai iskolaként hermeneutikát, fenomenológiát és részben a szolipsizmust nevezik meg. Szervezetelméleti iskolaként az etnometodológiát és a fenomenológiai szimbolikus interakcionalizmust. Az 1979-es eredeti publikációt ma már ki lehet egészíteni további iskolákkal, erről részletesen ld. Gelei (2006), illetve néhány adalék Bácsi – Primecz (2006). Tsoukas (2003) szöveggyűjteményében a Yanow – Hatch (2003) cikk egyértelműen ezt a paradigmát írja le részletesen. Hatch (1997), Hatch – Cunliffe (2006) szervezetelméleti könyvében lényegében a szimbolikus megközelítés megegyezik az interpretív paradigmával. Érdekes, hogy Hatch – Cunliffe (2006) a szervezeti esztétikát külön új irányzatként mutatja be, holott alapfeltevéseiben megegyezik az interpretív (vagy ahogy ő hívja szimbolikus) paradigmával, ez ennek inkább egy iskolája. Az intézményi szociológia egy olyan iskola, amelynek megítélése változó, hogy mely paradigmába tartozik. Hatch – Cunliffe (2006) a szimbolikus (azaz interpretív) paradigmába sorolja, míg szervezetelméletek oktatása során oktató csapatunk a funkcionalista elméletek között szokta oktatni, de úgy, mint egy lépés az interpretív paradigma felé.

A radikális strukturalista paradigma objektivista tudományfilozófiára és társadalmi változtatásra épít, azaz megkérdőjelezi a kapitalista társadalom létjogosultságát. Nem véletlen, hogy a gyökereit olyan társadalomtudósokban definiálja, mint például (az érett) Marx, Engels, Plehanov, Lenin és Buharin. Burrell és Morgan említi még Weber egyes műveit, amelyek komoly társadalomkritikát fejtettek ki; nyugati szociológusok közül pedig Dahrendorf az egyik legjelentősebb forrás. A társadalomelméletek közül – az előbbieken alapján már nem meglepő – az orosz társadalomelméletek, a konfliktuselmélet és a jelenkori mediterrán marxizmus a fő iskolák. A szervezetelméletek területéről röviden és összefoglalóan a radikális szervezetelméleteket nevezi meg a szerzőpáros. Burrell és Morgan (1979) eredeti forrásának születésekor ez a paradigma a szervezetelméletek területén szinte csak elméletileg létezett. Ma komoly kritikaimenedzsment-iskola van, amelynek létezik radikális strukturalista irányzata is, bár kétségtelen, hogy a rend szociológiájához tartozó két paradigma (különösen a funkcionalista paradigma) messze erősebb, mint a kritikai iskolák (radikális strukturalista, radikális humanista). Ld. erről részletesebben Gioia és Pitré (1990).

Végül a radikális humanista paradigma, amely szubjektivistá tudományfilozófiát feltételez, és társadalmi változások igényével lép fel. A társadalomelméleti gyökereit az alábbi tudósokban definiálja: Kant, Hegel, (az ifjú) Marx, Husserl, Lukács, Gramsci, Habermas és Marcuse, említi még Sartre-ot és Laing-et. A társadalomelméletek közül a szolipszizmust, a francia egzisztencializmust, az anarchista individualizmust és a kritikai elméleteket említi a szerzőpáros. Valószínűleg ez a másik olyan területe a szerveztelméleteknek (és ezzel együtt a társadalomelméleti alapoknak), amely sokat változott az elmúlt évtizedekben. Burrell és Morgan (1979) egyszerűen csak anti-szerveztelméletnek hívja a radikális humanizmusba eső szerveztelméleteket. Mára a kritikaimenedzsment-iskola a radikális humanista paradigmát tartja a fő bázisának (Willmott, 2003).

Burrell és Morgan 1979-es publikációjában nem foglalkozott a posztmodern paradigmával, azonban később annál többet. Felmerül a kérdés, hogy ha ennyire lényeges kérdések köré rendezte Burrell és Morgan a paradigmákat, mi a posztmodern paradigmának a válasza a két meghatározó kérdésre, és ezáltal hol van a mátrixban. Bokor (1994) úgy fogalmaz, hogy az interpretív és radikális humanista paradigma felett lebeg. Ez így részben igaz, hiszen a szubjektivistá tudományfilozófia mellett tör lándzsát, és valóban vannak irányzatai, amelyek inkább megértésorientáltak (tehát az interpretív paradigmához állnak közel), és vannak irányzatai, amelyben kritikai gondolatok is vannak a szó társadalomelméleti értelmében (tehát radikális humanista). Olyan szempontból is elképzelhető, hogy a posztmodern egyik fő tézise a kibékíthetetlen ellentétek (jelen esetben társadalomelméletek) együttélése. Ugyanakkor a posztmodern *per definitionem* elvet minden nagy narratívát (Lyotard, 1993), és mi más a Burrell – Morgan (1979) mátrix, ha nem egy nagy narratíva. (Később ebben a tanulmányban Chia [1996] érveivel olvasható ennek egyik oka.) Ugyanakkor nem árt megjegyezni, hogy a 90-es évek szakirodalmában a multiparadigmatikus<sup>2</sup> megközelítés (amely természetesen elfogadja a Burrell – Morgan mátrixot) tipikus posztmodern megközelítésnek számított, ld. pl. Schultz és Hatch (1996).

### Összeegyeztethetlenségi vita

Az összeegyeztethetlenségi vita fel sem merülne, ha a paradigmák békésen egymás mellett léteznének, és a paradigmák képviselői nem akarnák azt megmutatni, hogy az ő paradigmájuk miért jobb, mint valamelyik másik. A vita (idegen szóval inkommenzurabilitási vita)

lényege az, hogy a különböző paradigmák talaján álló (és kutató) kutatók között létezik-e érdemi kommunikáció, tudnak-e ők egymással beszélgetni, megérthetik-e egymást, esetleg elképzelhető-e köztük együttműködés, közös kutatás, vagy ezeken túl együtt jobban megérthetik-e a szervezeti valóságot. A 90-es években ez a kérdés több meghatározó kutatót állásfoglalásra sarkallt, ezeket fogjuk most áttekinteni. Az első jelentős csoportosítás, amely a témában született, Scherertől származik (Scherer, 1998; Scherer – Steinmann, 1999; Scherer, 1999, magyar fordítása: 2002). Scherer csoportosítása nagy vitát váltott ki, amelynek eredményeit az Organization c. szaklap 1998-as összeegyeztethetlenségi különszámában olvashatjuk. Később Hassard és Kelemen (2002) gyűjtötték össze az álláspontokat, a cikk jelenleg a témában a legjobb összefoglaló. A vita, úgy tűnik, csillapodik, kialakultak az álláspontok, megszülettek a válaszok pro és kontra a kérdésekben, további közeledés, távolodás, összecsapás nem várható.

Az összeegyeztethetlenségi vita perspektívái Scherer szerint: (1) „izolacionizmus”, (2) „viszsa az alapokhoz”, (3) „anything goes” és a (4) „multiparadigmatikus perspektíva”. Az összeegyeztethetlenségi vita – a Burrell – Morgan mátrixot alapul véve – azt feltételezi, hogy az egymás mellett élő paradigmák mindegyike megalapozott, konzisztens, nem hibás; csak éppen ellentétes, sőt komplementer (egymást kizáró) alapfeltevéseket fogadnak el, és erre építik fel az elméleteiket.

Scherer (1998, 1999) az izolacionizmust úgy írja le, amely szerint nem szabad megdönteni a paradigmák pluralizmusát, hangsúlyozza, hogy az egymásnak alapfeltevéseiben ellentmondó paradigmák között nem létezik racionális (sic!) választás. Az álláspont képviselői szerint paradigmán belül kell konzekvensnek és megalapozottnak maradni, más kritérium nincs. Scherer az izolacionalizmus leírásakor elsősorban Burrell és Morgan (1979) eredeti publikációjára és Jackson és Carter (1991, 1993) paradigmavitában kifejtett álláspontjára támaszkodik. Mind a négy szerző az idézett művekben amellet érvel, hogy mivel a paradigmák alapfeltevései kölcsönösen kizáróak, nem lehet összeegyeztetni a paradigmákat. Scherer (1998, 1999) továbbmegy – Kuhnra építve –, szerinte értelmes kommunikáció sem létezik a paradigmák között, és nem is kellene megpróbálni. Burrell és Morgan (1979) kétségtelenül minden lehetséges fórumon a paradigmák diverzitása mellett foglaltak állást, de valószínűleg sokkal inkább azért, mert bármilyen összeegyeztetés eredményeképp létrejött eredmény a mainstream (funkcionalista) paradigma erősödését vonná maga után, ami – ahogy Scherer (1999) fogalmaz – egy pa-

radigma indokolatlan dominanciájához vezetne. Azonban vegyük észre, míg Burrell és Morgan a paradigmák pluralizmusa mellett érvelnek, hoznak arra is példát, hogy akár egy konkrét kutató átélhet paradigmaváltást (a fiatal és érett Marx munkáit hozzák példának [25. old.], később más kutatók pl. Max Weber kapcsán is hasonlókat állítanak), elismerik, hogy ez ritka, de lehetséges, ami azt bizonyítja, hogy a paradigmák között nem teljesen kizárt a kommunikáció. Burrell és Morgan (1979) szerint, viszont – ahogy fogalmazzuk – az „interparadigmikus utazások” nagyon ritkák.

Scherer (1998, 1999) a „vissza az alapokhoz” elnevezést használja az integrációs megközelítésre, amelyet Reedtől (1992) származtat, viszont az irányzat legjelentősebb képviselője, Donaldson (1998) kifejti, hogy ezt nem így, hanem más irodalomban (pl. a saját cikkeit is idézi) megszokott integrációnak kellene hívni. (Scherer egyébként a Steinmannal közös cikkében így is nevezi.) Tartalmi kérdésekkel folytatva az irányzat képviselői amellett érvelnek, hogy a paradigmák pluralizmusát meg lehet, vagy meg kellene szüntetni. Donaldson (1998) ilyen szempontból a megengedőbb: szerinte empirikus tesztekkel el lehet dönteni, hogy az adott paradigma megállja-e a helyét, vagy nem. Itt persze nem fogadja el Burrell és Morgan (1979) azon alapfeltevését, hogy minden empirikus vizsgálat mögött olyan alapfeltevések állnak, amelyek meghatározzák a kutató paradigmáját, azaz empirikus tesztekkel nem lehet eldönteni, hogy melyik paradigma a jobb, hiszen bármelyik paradigma igazolná magát a saját empirikus vizsgálatában. Donaldson (1998) ezzel együtt nem lép fel olyan határozottsággal a paradigmák pluralizmusa ellen, mint Pfeffer (1993), aki szerint kontrollált dogmatizmusra lenne szükség, mivel a tudományterületünk kárát látja a paradigmikus egyet nem értésnek, szerinte gyengíti a szervezetkutatást a paradigmák diverzitása, és komolytalanná teszi a tudományterületünket. Pfeffer (1993) politikai eszközöket javasol, pl. ha a kiadók, lapok, konferenciák tudatosan egyetlen paradigmát támogatnának, akkor kialakulhatna egy erős paradigma. Pfeffer (1993) egyébként – a pragmatikus célokat leszámítva, pl. finanszírozási lehetőségek, tudománypolitikai elfogadottság – arra a tudományfilozófiai érvre épít, hogy Kuhn (2002) szerint a tudomány preparadigmatikus állapotában több egymás mellett élő paradigma volt, és ezt követték az egy domináns paradigmára épülő normál tudományos időszakok. Pfeffer (1993) szerint fiatal tudományterületünk érettebb korszakba lépne, ha nem több paradigma élne egymás mellett.

A fenti két megközelítés kibékíthetetlen ellentéte mellé Scherer (1998, 1999) Feyerabend (2002) „anything goes” álláspontját teszi, amely szerinte szél-

sőségesen relativista, és Scherer úgy fogalmaz, hogy a megközelítés szerint minden tudományos és gyakorlati álláspont egyenlő. Ezzel szemben a feyerabend (2002) megközelítés inkább tekinthető szélsőségesen realistának, mint relativistának, hiszen Feyerabend semmilyen előíró állítást nem tesz könyvében, hanem részletesen megvizsgálja, hogy a tudósok hogyan kutattak a múltban. Arra a következtetésre jut, hogy nem lehet semmilyen konzekvens szabályt találni arra nézve, hogy mely kutatást tekintették tudományosnak és melyiket nem, és erre született a szállóigévé vált, eredetileg ironikus megjegyzése: bármi megteszi (anything goes). Valószínűleg lehetne a szervezetkutatásban is egy ilyen vizsgálatot végezni, hogy miként kutatnak a kutatók, és valószínűleg hasonló eredmények jönnének ki: nincs egységes kritérium, amely szerint meg lehet ítélni, hogy mi tudományos és mi nem. Scherer (1999) úgy tűnik, mint egyébként nagyon sokan, félreérti Feyerabendet, és veszélyként fogja fel annak nagyon alapos kutatáseleméleti elemzését, és Scherert (1999), Schreyögt (1992) is idézi, hogy ez a tudomány ellehetetlenüléséhez is vezet. Ezzel szemben ez még nem vezet ehhez, mivel Feyerabend előtt sem lehetetlenült el a tudomány, attól pedig nem fog, hogy Feyerabend rámutatott, hogy a tudományosság kritériuma nem egységes, korszakonként és iskolánként változó. Mindemellett úgy tűnik, maguk a kutatók nem hagyják, hogy kívülről valamilyen egységes kritériumot határozzon meg valaki, mert ez a kutatói szabadságukat veszélyeztetné. Ugyanakkor – erre Feyerabend is rámutatott – minden korban kialakul a tudományosság valamilyen kritériumrendszere, de leginkább organikus, a kutatók többsége által elfogadott módon.)

Scherer (1999) negyedikként bemutatott megközelítése a multiparadigmatikus perspektíva, amelyből Scherer (1999) azt emeli ki, hogy a versengő paradigmákról folytatott párbeszéd az alapja a tudományos előrelépéseknek. Azt is hozzáteszi Scherer (1999), hogy a multiparadigmatikus megközelítés majdnem minden követője elismeri az összeegyeztethetlenségi tézist, de a kutató kutatása tárgyát több paradigma szemszögéből vizsgálja. (Többek között Gioia és Pitré (1990), Hassard (1991) és Schultz és Hatch (1996) tanulmányait idézi.) Scherer (1998, 1999) és Scherer és Steinmann (1999) valószínűleg kihagyták azt az alapfeltevést, hogy a multiparadigmatikus nézőpont azt feltételezi, hogy minden paradigma helyes, és ha konzekvensen alkalmazzák, akkor helyes eredményekhez is vezet, bár minden paradigma (az alapfeltevései különbözőségénél fogva) mást érzékel valóságként, de egymással nem ellentmondóak ezek a valóságképek. Ezeknek az alapfeltevéseknek az elfogadása mellett teljesen

értelmetlenekké válnak azok az állítások, amelyeket Scherer (1998, 1999) és Scherer és Steinmann (1999) a multiparadigmatikus megközelítés ellen állított, azaz „bármelyik perspektíva hibás lehet, a kombinációjuk még rosszabb” (Scherer – Steinmann, 1999: 523. old.). Itt derül ki, hogy Scherer szerint valamelyik paradigma alapfeltevései hibásak lehetnek. Aki ezzel az alapfeltevéssel él, valóban nem folytathat multiparadigmatikus kutatást. Így az általa javasolt megoldás (radikális konstruktivizmus, erlangen-i iskola) az összeegyeztethetlenségi vitában is elvethető ennek ismeretében, hiszen nem tartja mindegyik paradigmát helyesnek, azaz a javasolt módon egy paradigmához jutunk el, nem oldja meg a paradigmavitát.

Scherer (1998, 1999) és Scherer és Steinmann (1999) tipológiája nagyon sok kritikát kapott, de kétségtelenül előmozdította azt a folyamatot, amelynek végén Hassard és Kelemen (2002) cikke megszületett. A szerzőpárosról tudni kell, hogy Hassard az elsők közé tartozott, akik tudatosan és konzekvensen végigvittek egy multiparadigmatikus kutatást (később részletesebben bemutatom), és Kelemen a multiparadigmatikus kutatások tipológiájáról publikált (többek között).

Hassard és Kelemen (2002) másképp közelítik meg a problémát: a szervezeti tudás „termelését” és „fogyasztását” vizsgálják. Szerintük a paradigmák összeegyeztetéséről szóló vita után a tudás termelése és fogyasztása alapján öt táborba (camp) sorolhatók a kutatók. A táborok különböző választ adnak a tudományosság kritériumaira és az intézményi kontrollra. Ezek a táborok a következők: (1) nemfogyasztók, (2) integracionisták, (3) protekcionisták, (4) pluralisták és (5) posztmodernek. Szerintük mindegyik tábor alapfeltevéseit cáfolni lehet, és a paradigmákat diskurzusokkal kellene lecserélni. Az egyes táborok az alábbiak szerint foglalhatók össze:

A „nemfogyasztók” táborra Hassard és Kelemen (2002) szerint nagy, és talán nem túlzás azt mondani, hogy a kutatók nagy része ide tartozik. Ők nem követik nyomon a paradigmák alapfeltevéseit, elterjedésüket, az összeegyeztethetlenségi vitát. Számukra ez az absztrakciós szint nem nyújt semmit a mindennapi kutatásaikhoz, nem látják ezeknek a vitáknak a gyakorlati hasznát. Hassard és Kelemen (2002) nem sokat foglalkozik ezzel a táborral, holott – ha elfogadjuk Burrell és Morgan (1979) eredeti alapfeltevését, hogy minden kutatónak van valamilyen explicit vagy implicit alapfeltevése a tudományosság kritériumairól és a társadalom kíváncsiságáról – a „nemfogyasztók” is termelik a tudományos eredményeket, empirikus kutatásokat végeznek, és ezzel hozzájárulnak a szervezetekről való gondolkodásunk befolyásolásához. A „nemfogyasztók”

lehet, hogy nem konzekvensen egy paradigmában dolgoznak, esetleg keverik az alapfeltevéseket, de az is lehet, hogy egy paradigmában kutatnak; keveset lehet tudni róluk.

A második tábor Hassard és Kelemen (2002) szerint az integracionisták, akik explicit módon arra törekednek, hogy konszenzus alakuljon ki a domináns paradigmáról, mert szerintük a szervezeti kutatások jövőjét kockáztatja ez a preparadigmatikusnak tűnő állapot, ahol egymás mellett élnek versengő paradigmák. Még identitáskrizist is említenek (Knights, 1997). Pfeffer (1993) a leggyakrabban említett szerző, aki amellett érvel, hogy a paradigmák ezen fejlettségi szintjén (sic!) rosszabb eséllyel pályáznak a szervezeti kutatók a kutatási és intézményi alapokra, és a tudományok közötti hierarchia alacsony szintjén maradnak a szervezetelméletek. Állítása szerint az egy paradigma melletti összefogás megmenthetné a területet, és fejlődéshez vezetne. Hassard és Kelemen a tudásfogyasztás és -termelés metaforáján keresztül mutatja be, hogy ezt gyakorlatilag lehetetlen véghezvinni, mivel az emberi és politikai tényezőt a tudásfogyasztásban maximálisan figyelmen kívül hagyja. Ugyanakkor a kutatói szabadság korlátozása a kreativitást tenné lehetetlenné.

A következő tábor Hassard és Kelemen (2002) szerint a protekcionisták, akik szerint éppen hogy a paradigmák határainak lazítása lenne az akadálya a szervezetelméletek fejlődésének, mivel a paradigmák alapfeltevései egymást kizáróak. Silvermant (1969) idézik, aki szerint nincs nyelvi és analitikus híd a paradigmák között. Jackson és Carter (1991) ebben a táborban úgy fogalmaznak, hogy éppen az összeegyeztethetlenségnek van emancipatorikus ereje, mert a funkcionalista ortodoxiától védi meg az alternatív gondolatokat. A szintézist teljesen kizárják, és a versengő paradigmák létében látják a garanciát az alternatív paradigmák fenntartásában és minden egyes paradigma önálló identitásának kialakulásában. Ez a tábor védi leginkább Burrell és Morgan (1979) eredeti elképzelését a paradigmák kapcsolatáról.

Pluralistáknak nevezte Hassard és Kelemen (2002) a következő tábor, amelynek követői el tudnak képzelni valamilyen szintű összeegyeztetést, valamilyen kommunikációt a paradigmák között, és támogatják a multiparadigmatikus kutatásokat. A pluralisták megközelítése szerint a különböző paradigmáknak vannak koncepciói, konstrukciói vagy gyakorlatai, amelyek közösek, és ezekre lehet építeni a kommunikációban. Ugyanakkor nem törekednek szintézisre, összeolvasásra vagy az ellentétek feloldására. A paradigmák közötti dialógust nem csak el tudják képzelni, hanem kíváncsún tartják. Mivel a multiparadigmatikus megköze-

lítások tételes áttekintése a célja a tanulmány harmadik részének, itt elegendő arra utalni, hogy eltérő stratégiai (módjai) mellett minden esetben a paradigmák elkülönült egységek maradnak, a saját belső konzisztens szabályait megtartva. Meglepő javaslat, amelyet Hassard és Kelemen (2002) idéz McKinley (1995) és McKinley – Mone (1998) alapján: állítsanak össze egy olyan összefoglaló „szótárt”, amely minden szervezetelmélet területén alkotott (konstruált) fogalmat összegyűjt és definiál. Ez a „szótár” lehetne a kiindulópontja egy olyan közös referenciarendszernek, aminek alapján a paradigmákat összeegyeztetni vagy értékelni lehet. Gyökeresen más megközelítés ahhoz képest, hogy Scherer pedig azt a helyes kritériumot keresi, amely képes értékelni azt, hogy az adott elmélet tudományos-e vagy sem. Kérdés ezen túl az, ha létrejönne, mit kezdenénk az összefoglaló szótárral. Összességében azonban megjegyzendő, hogy a pluralista megközelítés közel áll a protekcionista felfogáshoz, csak a tudományterület fejlődésének (ha úgy tetszik: változásának) garanciáját másban látják.

Végül Hassard és Kelemen (2002) külön táborba sorolta a posztmoderneket. Míg az integracionisták, protekcionista és pluralisták reflexívek a tudástermelésre, nem mondható ugyanez el a tudás fogyasztásáról. Bár sokan zavarba jönnek a posztmodern irányzatok egymással is összehághatatlanságuk miatt, a posztmodern tábor meglepően egységes az újabb és újabb típusú tudás, írásforma, értékek és politikák teremtésében, amellyel a modernista diskurzust szeretnék megkérdőjelezni. A posztmodernisták kétségeiket fejezik ki a paradigmikus gondolkodást eredményező tudástermelés módjával kapcsolatban. Az egész paradigmarendszer, Burrell – Morgan mátrix, a tudományterület fejlődésének kérdése számukra olyan metanarratíva, amellyel szemben a helyi elbeszélések (petit récit) sokkal értékelhetőbbek (Deetz, 1996). A termelés-fogyasztás tekintetében a tudástermelés nagy stratégiája helyett a tudásfogyasztás kis taktikáira koncentrálnának. A korábban csak érintőlegesen említett, a Chia (1996) által megfogalmazott lehetséges posztmodern kritika amellett érvel, hogy a szervezeti kutatásokban nagyobb reflexióra lenne szükség, mert így mozdulna el tudományterületünk posztmodern irányba. A Burrell – Morgan mátrixot ontológiai csalásnak titulálja, mivel a szerzők azt állítják, hogy minden társadalomtudós valamilyen explicit vagy implicit előfeltevéssel rendelkezik a tudományfilozófiában (objektív vagy szubjektív), illetve a társadalomelméletben (rend vagy változás). Ennek alapján egy 2×2-es mátrixot lehet összeállítani, ahova minden kutató besorolható. Ebből következik, hogy ők is besorolhatók valahova. Sőt, ha feltételezzük, hogy a paradigmák kölcsönösen kizárják

egymást, akkor Burrell és Morgan hol vannak a mátrixban? Ha ők is a mátrix foglyai, akkor hogy tudnak mátrixot létrehozni, hogy tudnak más paradigmákat bemutatni, leírni; pontosan ezt nevezi Chia (1996) ontológiai csalásnak. Ugyanakkor arra is rámutat, hogy Burrell és Morgan (1979) nem az egyetlen szerzőpáros, aki magát ilyen privilegizált pozícióba teszi, és a posztmodern éppen ilyen önreflexió hiányára tud rámutatni.

Czarniawska (1998) továbbmegy, az összeegyeztethetlenségi vitáról szóló különszámban felteszi a kérdést: ki is fél az összeegyeztetéstől. McKinley és Mone (1998) érveivel egyetértve a másság és hasonlóság egyidejű eszményére építve állítja, hogy létezhet összeegyeztetés, létezhet kommunikáció a paradigmák között, és inkább érdemes félni az olyan egységesítő törekvésektől, amelyek a tudományosság kritériumait szeretnék egységesen meghatározni. Czarniawska (1998) érvel a kommunikáció mellett, táborokon belül és táborok között. A fordítások metaforáját hozza be, amelyet ha továbbviszünk, akkor a paradigmavita (és az összeegyeztethetlenségi vita) érdekes aspektusai világosodhatnak meg. Ha azt tételezzük fel, hogy a paradigmák olyanok, mint a nyelvek, akkor a paradigmák között párbeszéd – fordítás, tolmács, szótár nélkül – lehetetlen. Viszont fordításokkal sok mindent megérthetünk, megismerhetjük egymás kultúráját, rácsodálkozhatunk a saját ki nem mondott alapfeltevéseinkre. Tudjuk mindannyian, hogy idegen nyelvet nem lehet tökéletesen megtanulni, de olyan szinten meg lehet tanulni, hogy képesek legyünk kommunikációra, és minél jobban beszéljük a nyelvet, annál mélyebb kérdéseket vagyunk képesek megvitatni, bár kétségtelen, hogy az anyanyelvünk biztosítja a legmélyebb és legszerteágazóbb kommunikációt. És ha az analógiánál maradunk: vannak kétnyelvű emberek (*1. táblázat*).

## A multiparadigmatikus megközelítés...

### ...lehetetlensége

Amennyiben szó szerinti értelemben fogadjuk el a Burrell – Morgan mátrix paradigmáinak alapfeltevéseit, akkor lehetetlen a multiparadigmatikus megközelítés. Az egyik dimenzió ontológiai, episztemológiai, emberi természetet érintő és metodológiai kérdésekre egymást kizáró választ ad: objektív-szubjektív megközelítés; a másik dimenzió a társadalom természetét tekintve ad egymást kizáró válaszokat: jó-e vagy elvetendő-e a mai kapitalista (fogyasztói) társadalom az ehhez kapcsolódó hatalmi struktúrájával. Egyik kérdésre sem lehet ez is és az is a válasz, ennek a két dimenzióknak a végpontjait nem lehet összeegyeztetni.

A paradigmavita megközelítései

1. táblázat

| Scherer (1998, 1999),<br>Scherer és Steinmann (1999)<br>alapján                                                   | Hassard és Kelemen (2002)<br>alapján                                                                                                         | Egyéb                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                                                                   | <i>Nem fogyasztók</i>                                                                                                                        |                                         |
| <i>Izolacionalisták</i><br>Burrell és Morgan (1979)<br>Jackson és Carter (1991/93)                                | <i>Protekcionisták</i><br>Silverman (1969)<br>Jackson és Carter (1991/93)<br>Burrell és Morgan (1979)                                        |                                         |
| <i>Vissza az alapokhoz</i><br>Reed (1992)<br>Donaldson (1998)<br>Pfeffer (1993)<br>Schreyöög (1992)               | <i>Integracionisták</i><br>Pfeffer (1993)                                                                                                    |                                         |
| <i>Anything goes</i><br>Feyerabend (2002)                                                                         |                                                                                                                                              |                                         |
| <i>Multiparadigmatikus<br/>megközelítés</i><br>Gioia és Pitré (1990)<br>Hassard (1991)<br>Schultz és Hatch (1996) | <i>Pluralisták</i><br>McKinley (1995)<br>és McKinley és Mone<br>(1998)<br>Gioia és Pitré (1990)<br>Hassard (1991)<br>Schultz és Hatch (1996) |                                         |
|                                                                                                                   | <i>Posztmodernek</i><br>Deetz (1996)                                                                                                         | <i>Ontológiai csalók</i><br>Chia (1996) |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                              | <i>Fordítások</i><br>Czarniawska (1998) |

Forrás: Scherer (1998, 1999), Scherer és Steinmann (1999), Hassard és Kelemen (2002), Chia (1996), Czarniawska (1998)

Hogyan hihetünk egyszerre abban, hogy a világ rajtunk kívül áll (objektivistá ontológia) és bennünk létezik (szubjektivistá ontológia)? Hogyan hihetünk egyszerre abban, hogy a világ ok-okozati összefüggések hálója (objektivistá episztemológia: pozitívizmus), és abban, hogy a világ alapvetően relativista és nem független az azt kutató egyéntől (szubjektivistá episztemológia)? Hogyan hihetünk egyszerre abban, hogy az emberi természet a környezet függvénye (objektivistá emberi természet: determinizmus) és abban, hogy az emberi természet alapvetően aktívan alakítja a világot, autonóm és szabad akaratú (szubjektivistá emberi természet: voluntarista)? Hogyan hihetjük egyszerre azt, hogy a vizsgálataink során a társadalmi valóságot megismerhetjük (objektivistá metodológia), ahogy az létezik, és azt, hogy csak belépéssel és ott bennszülötté válással részben – szubjektumon keresztül – ismerhetjük meg a társadalmi valóságot (szubjektivistá metodológia)? Aki az objektívizmusban

hisz, tipikusan nem hisz a szubjektívizmusban (azt kiküszöbölendő hibának tartja); aki a szubjektívizmusban hisz, elvet minden objektivitásra történő törekvést, amellyel – szerinte – a mindig létező szubjektívizmust eltakarják, vagy nem veszik figyelembe, azaz szükség-szerűen tévednek. Míg az objektivistá kutató mér, vizsgál, kapcsolatokat keres és talál társadalmi jelenségek között, addig a szubjektivistá kutató részt vesz, belehelyezkedik, megért, magyaráz. Az objektivistá kutató globális szinten gondolkodik, a szubjektivistá kutató lokális szinten. Az objektivistá kutató úgy gondolja, hogy ha jól követi a kutatás szakmai szabályait, akkor nem avatkozik be a kutatás tárgyába, legalábbis nem olyan mértékben, ami befolyásolná az eredményeket, addig a szubjektivistá kutató szerint a

kutatás beavatkozás, az egyetlen dolog, amit tehet: ezt amennyire csak tudja, explicitté teszi. Ez a két kutatói alapállás, világlátás kizárja egymást.

A másik dimenzió is fundamentálisan eltérő, egymást kizáró választ ad arra a kérdésre, hogy a mai kapitalista társadalom jó-e vagy rossz. A rend szociológiájának hívei alapvetően elfogadják a kapitalista (fogyasztói) társadalmat: vagy feltétel nélkül éltetik vagy (egyes) hibáit elismerve fogadják el, mert szerintük jobb társadalom – egyelőre – nem létezik. A rend szociológiájának hívei úgy gondolják, hogy minden ezt megelőző társadalom (pl. feudális), vagy egyéb kísérleti társadalom (szocialista, kommunista) kudarcot vallott, és az emberi természetnek leginkább a kapitalista társadalom felel meg. Utópiákban nem hisznek, és ha nem feltétel nélkül fogadják el a kapitalista társadalmat, akkor kisebb vagy nagyobb reformokkal javasolják a társadalmi problémákat orvosolni (pl. nagyobb állami beavatkozással vagy éppen kisebbel), de alapvetően

hisznek a piac szabályozó erejében. Ezzel szemben a radikális változás hívei a kapitalista társadalom alapelveit kérdőjelezzik meg, és szerintük fundamentális társadalmi változásokra van szükség ahhoz, hogy emberhez méltó, igazságosabb társadalom jöjjön létre. Szerintük a mai kapitalista társadalom tönkreteszi az embert, és nem is lehet elmenekülni előle. Reformokkal, kis változásokkal nem lehet a társadalmat rendbe tenni. A radikális változás hívei a jelenlegi hatalmi struktúrákat teljesen lebontanák, és igazságosabban újraépítenék. Gondoljunk bele, ezt a két filozófiát nem lehet összeegyeztetni, ebben a kettőben egyszerre nem lehet hinni.

## A multiparadigmatikus megközelítés...

### ...lehetősége

Bármennyire lehetetlen vállalkozásnak tűnik, számos kutató próbálkozott multiparadigmatikus kutatással. A két legismertebb ilyen próbálkozás Gioia és Pitré (1990) tanulmánya és Hassard (1991) kutatása. Egészen más alapfeltevésből indulnak ki. Míg Gioia és Pitré (1990) azt feltételezi, hogy a paradigmák határai nem annyira élesek, inkább átjárhatóak, és a határterületen egy átmeneti zóna (transition zone) van, szerintük az itt végzett kutatás lehetne multiparadigmatikus. Hassard (1991) egészen mást tesz, egy kiválasztott szervezetnél (Brit Tűzoltóság) négy paradigmában végez kutatást: a funkcionalista paradigmában egy kérdőíves felmérést az ott dolgozók motivációjáról, az interpretatív paradigmában a mindennapi rutinról strukturálatlan interjút és nem részt vevő megfigyelést, amelyhez az etnometodológia módszertani és elméleti alapjait hívja segítségül, a radikális humanista paradigmában olyan tréningeket vizsgált etnografikus módszerrel, amelyek a tűzoltók előléptetéséhez nyújtottak segítséget, végül a radikális strukturalista paradigmában olyan longitudinális vizsgálatot végzett, amely egyes tűzoltók szakmai élettörténetét tekintette át. Kétségtelenül más a két multiparadigmatikus kutatás, de az a két ötlet elindította az arról történő vitát, hogy létezhet-e egyáltalán multiparadigmatikus kutatás, és ha igen, azt hogy lehet véghezvinni. Néhány korábbi kutatásról is az állították a multiparadigmatikus kutatásban hívók, hogy már azokat is tekinthetjük az ilyen típusú tanulmányok előfutárainak. A következőkben Lewis és Grimes (1999), valamint Lewis és Kelemen (2002) csoportosításai alapján mutatom be az ilyen kutatásokat és a lehetséges technikákat.

Lewis és Grimes (1999) három nagy csoportra bontja a multiparadigmatikus megközelítést: (1) multiparadigmatikus áttekintés (review), (2) multiparadigmatikus kutatások és (3) metaparadigmatikus

elméletépítés. Mindegyik csoport többféle multiparadigmatikus technikát alkalmaz, és a felsorolt kutatások közel időrendben vannak, tehát az újabb és újabb kutatások más-más technikát alkalmaztak. Először a multiparadigmatikus áttekintések (review) kerülnek sorra. Két jelentős technika jelent itt meg: a zárójelbe tétel (bracketing) és a hídverés (bridging).

A zárójelbe tétel azt jelenti, hogy a kutatás egy bizonyos szakaszában a többi paradigma alapfeltevéseit zárójelbe tesszük, nem foglalkozunk vele, kvázi elfelejtjük; úgy kutatunk, hogy az éppen alkalmazott paradigmánk alapfeltevéseit tekintjük igaznak, függetlenül attól, hogy egyébként mit is gondolunk a világról. Ezt teszi Morgan (1997, 2006) híres metaforáival például. (Erről és ennek kritikájáról ld. részletesen Bácsi – Primecz, 2006.) A másik technika az ún. hídverés (bridging), ahol két paradigma közös vonásaira építve (pl. a funkcionalista és interpretatív paradigma esetében a társadalmi rend elfogadása vagy a funkcionalista és radikális humanista esetében az objektív valóság feltételezése) a különbségek között hidat képezünk: megkeressük azokat az elméleteket, amelyek egyszerre feltételezik a kérdéses dimenzió ellentétes végpontjait, és az átmeneti zónában (transition zone) építünk elméletet. Ilyen pl. Giddens strukturációelmélete, amely kiválóan alkalmas a funkcionalista és interpretatív paradigmát összekötni, mert feltételezi, hogy a társadalmi jelenségek az aktorok cselekvéseiből jönnek létre (interpretatív: társas konstrukciók), ugyanakkor a meglevő társadalmi jelenségeket adottnak feltételezi (funkcionalizmus: adott objektív valóság).

Gioia és Pitré (1990) az összes átmeneti zónát megvizsgálja és hoz ilyen és ehhez hasonló példákat létező elméletekre. Lewis és Grimes (1999) Gioia és Pitré (1990) közelítését nem tiszta hídverésnek (bridging) tartja, hanem a zárójel betétel és hídverés technikáját egyaránt alkalmazó multiparadigmatikus áttekintésnek. A tiszta hídverés (bridging) példáját többek között Willmottnál (1993) olvashatjuk. Willmott (1993) abból indul ki, hogy az eredeti kuhni paradigmák között világosan kimutatható kapcsolat, pl. az einsteini fizika értelmezhetetlen a newtoni elvek nélkül, azaz az új paradigma meghaladta, ugyanakkor mégis épített rá. Willmott (1993) nem tartja az objektív-szubjektív választást kizárónak, és erre a Labour Process Theory-t (LPT) hozza példaként. Az ortodox LPT a marxista elvekre épít, amelyet Burrell és Morgan (1979) explicit módon a radikális strukturalizmus paradigmájához sorolt, azonban a társadalomtudományokban szubjektivisták irányba elmozdulás történt, így a kritikai elméletekben a radikális humanizmus irányban mozdult, de ezek az új elméletek nem értelmezhetőek a marxista

gyökerek nélkül. Willmott (1993) szerint a két paradigma (radikális strukturalizmus és radikális humanizmus) nem egymást kölcsönösen kizáróak, hanem egymásra építők, híd van köztük.

Lewis és Grimes (1999) szerint a multiparadigmatikus megközelítés másik nagy csoportja a multiparadigmatikus kutatások, amelyek között megkülönböztet párhuzamos és szekvenciális technikát. A két technika között az a különbség, hogy míg a párhuzamos technikánál kvázi függetlenül folytat a kutató több paradigma szabályai szerint kutatást, és ami egybefogja a kutatást az csak a kutatás tárgya, addig a szekvenciális technikánál a különböző paradigmákban született eredmények a másik paradigmában történő kutatás kiindulópontjai, az egyik paradigma output-jai a másik paradigma inputjai. Hassard (1991) korábban összefoglalt kutatása a párhuzamos technikát alkalmazza, a négy paradigmában lefolytatott kutatás (kutatási kérdés is) független egymástól, bármelyik kutatást lehetett volna előbb vagy később végezni. (Hassard [1991] egyébként megjegyzi, hogy jó belépő volt a szervezethez, hogy egy funkcionista motivációs kérdőívvel kezdte, mert ezáltal a szervezet vezetői elkötelezetteké váltak a kutatásban való részvételben, a funkcionista kutatás eredményeit hasznosnak találták, így később nem volt gondja a kutatónak a kritikai kutatások lefolytatásában.)

A szekvenciális kutatások olyan szempontból nem tekintik egyenrangúnak a paradigmákat, hogy az egyikben történő eredményeket a másik paradigmában kiindulásnak használják. Pl. egy funkcionista kérdőív alapja lehet struktúrálatlan mélyinterjú-sorozatnak (interpretatív), vagy éppen interjúkkal, megfigyelésekkel (interpretatív) fogalmazódnak meg olyan kérdések, amelyeket később funkcionista módon kutatnak. Ilyen kutatást mutatott be Lee (1991): etnografikus kutatással feltárt jelentéseket operacionalizálta és tesztelte az általa leírt kutatási példa, így az interpretatív kutatás

inputként szolgált a végső pozitívista kutatás számára. Lewis és Grimes (1999) harmadik csoportja a metaparadigmatikus elméletépítés, ahol nagyon fontos alapvetés, hogy a paradigmák közötti szintézis teljesen kizárt: fontos a hasonlóságok és különbségek ismerete (és fenntartása) a paradigmák között, de az is lényeges, hogy a paradigmák egymáshoz viszonyított kapcsolatát ismerjék a kutatók. Azt a tételt is igaznak tekintik, hogy a paradigmák csak részleges igazságot tárnak fel. Ez a fajta paradigmamegközelítés mindenképpen kitörés a paradigmák fogságából: értelmezhetetlen a paradigmák szintjén, egy paradigmák felett lebegő nézőpontot feltételez. Lewis és Grimes (1999) ide sorolja Gioia és Pitre (1990) híres tanulmányát, amelyet korábban a hídverés (bridging) technikánál is említettek. Kétségtelen, hogy a cikk egyik részében a paradigmák felett álló álláspontot támogatják, míg máshol – ahol az átmeneti zónáról (transition zone) beszélnek – paradigmák szintjén, a szürke zónában vannak.

Végül Schultz és Hatch (1996) által megfogalmazott paradigma interplay, amelyet Lewis és Grimes (1999) a metaparadigmatikus elméletépítés másik technikájának ír le. Schultz és Hatch (1996) a saját technikájukat megkülönböztetik a hídveréstől (bridging), a párhuzamos és szekvenciális technikától, ahol szerintük a kutató a paradigmák között oda-vissza mozog, anélkül, hogy integrálná a paradigmákat. Schultz és Hatch (1996) hangsúlyozza a paradigmák közötti feszültséget és az oda-vissza megtermékenyítést, bár nem a paradigmák közötti szürke zónában (átmeneti zóna vagy transition zone) keresi a megoldást, de a hídverő (bridging) technikával egyetért abban, hogy a paradigmahatárok nem olyan merevek és átjárhatatlanok. Bár kevés empirikus kutatás született interplay technikával, a lehetőség adott.

A közelmúltban Romani et al. (2005, 2007) mutatta meg, hogy például a Kulturstandard módszernél alkalmazható a paradigma interplay (2. táblázat).

2. táblázat

A multiparadigmatikus megközelítés csoportjai

| Multiparadigmatikus áttekintés (review)                                          | Multiparadigmatikus kutatás      | Metaparadigmatikus elméletépítés                |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|
| Zárójel betétel (bracketing)<br>Pl. Morgan (1997)                                | Párhuzamos<br>Pl. Hassard (1991) | Metaelmélet-építés<br>Pl. Gioia és Pitre (1990) |
| Zárójel betétel (bracketing)<br>és hídverés (bridging) Pl. Gioia és Pitre (1990) | Szekvenciális<br>Pl. Lee (1991)  | Interplay<br>Pl. Schultz és Hatch (1996)        |
| Hídverés (bridging)<br>Pl. Willmott (1993)                                       |                                  |                                                 |

Forrás: Grimes és Lewis (1999) alapján saját összeállítás

## Konklúzió

Tudományterületünk, a szervezettelméletek, meglehetősen fragmentált terület, számtalan elmélet él és virágzik egymás mellett látszólag függetlenül. Azonban vannak elméletek, amelyek közelebb állnak egymáshoz, míg mások távolabb. Ha alaposan megvizsgáljuk az egymáshoz közeli és távoli elméleteket, észrevehetjük, hogy alapfeltevések szintjén lehet hasonlóságot és különbséget felfedezni köztük. Ha a sokféleség rendetlenség érzetét kelti bennünk, akkor segít a Burrell – Morgan (1979) mátrix eligazodni, amiből ugyan a posztmodern kimaradt, de hát milyen rendszerbe is férne bele a posztmodern? Ha megértjük és elfogadjuk a Burrell – Morgan (1979) mátrixot, akkor azt is megértjük, hogy ez a tudományterület nem a szintézist, az integrációt támogatja. Mégis, mintha minden paradigmában lenne valami, ami miatt nehéz teljesen elvetni azt. A multiparadigmatikus megközelítéshez úgy lehet eljutni, hogy az ember eljut odáig, hogy a paradigmákat nem lehet összeegyeztetni. Az összeegyeztethetlenség-tézis nélkül a multiparadigmatikus megközelítés értelmetlen. Ez a csoda szűrődik át a bevezetőben említett FSCO különböző zenei hatásokból építkező muzsikájából.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Mind az angol, mind a magyar nyelvű forrásokban kétféle leírással olvasható a fogalom: interpretív (interpretive) és interpretatív (interpretative). Lsd. Gelei (2002), Pataki (2003), Topçu (2005) magyarul, angolul pedig Burrell – Morgan (1979), Burrell (1996), Morgan (1980, 1990), Hassard (1991) többek között. Burrell és Morgan (1979) eredeti művét idézve maradok az interpretív formánál, egyébként pedig a magyar nyelven elterjedtebb interpretatív verziónál.
- <sup>2</sup> Magam azt feltételeztem a PhD-kutatásom idején, hogy olyan multiparadigmatikus kutatást végzek, amely három paradigmára (1) pozitívizmusra (funkcionalizmus), (2) kritikai realizmusra és (3) – egy dupla csavarral – posztmodernizmusra épül (Primecz, 2000). Ma már nem feltétlenül tartanám posztmodernnek ezt a kutatást.

## Felhasznált irodalom

- Bácsi – Primecz (2006): Scratching Morgan's Sandcastle. Challenging Morgan's View on Connection between Paradigms and Metaphors, EGOS Colloquium, Bergen
- Bokor (1994): Posztmodern a menedzsmenttudományban, Közgazdasági Szemle, 16/12.
- Burrell, G. (1996): Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis, in: Handbook of Organization Studies, eds.: Clegg, S.R., Hardy, C., Nord, W.R., Sage Publications, London
- Burrell – Morgan (1979): Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Heinemann, London

- Chia (1996): The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Postmodern Science of Organization, Organization, 3(1)
- Chia (2003): Organization as a Postmodern Science, in: Oxford Handbook of Organization Theory, eds. Tsoukas and Knudsen, Oxford University Press, Oxford
- Czarniawska (1998): Who Is Afraid of Incommensurability?, Organization, 5(2)
- Deetz (1996): Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy, Organization Science, 7(2)
- Donaldson (1998): The Myth of Paradigm Incommensurability in Management Studies: Comments by an Integrationist, Organization, 5(2)
- Donaldson (2005?): Organization Theory as Positive Science, in: Oxford Handbook of Organization Theory, eds. Tsoukas and Knudsen, Oxford University Press, Oxford
- Feyerabend (2002): A módszer ellen, Atlantis, Budapest
- Gelei (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete, PhD.disszertáció
- Gelei (2006): A szervezet interpretatív megközelítése, Vezetéstudomány, különszám
- Gioia – Pitre (1990): Multiparadigm Perspectives on Theory Building, Academy of Management Review, 15/4
- Hassard (1991): Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study, Organization Studies, 12/2
- Hassard – Kelemen (2002): Production and Consumption in Organizational Knowledge: The Case of the 'Paradigm Debate', Organization, 9(2)
- Hatch (1997): Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Press
- Hatch – Cunliffe (2006): Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Second edition, Oxford University Press
- Hatch – Yanow (2003): Organization Theory as an Interpretive Science, in: Oxford Handbook of Organization Theory, eds. Tsoukas and Knudsen, Oxford University Press, Oxford
- Jackson – Carter (1991): In Defence of Paradigm Incommensurability, Organization Studies, 12/1
- Jackson – Carter (1993): 'Paradigm Wars': A Response to Hugh Willmott, Organization Studies, 14/5
- Knights (1997): Organization Theory in the Age of Deconstruction: Dualism, Gender and postmodernism Revised. Organization Studies, 18/1
- Kuhn (2002): A tudományos forradalmak szerkezete, Osiris Könyvtár, Budapest
- Lee (1991): Integrating positivist and interpretivist approaches to organizational research, Organizational Science, 2: 342–365
- Levie (1993): Paradigmák a vezetéstudományban, Vezetéstudomány, 1–2. sz.
- Lewis – Grimes (1999): Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms, Academy of Management Review, 24/4

- Lewis – Kelemen* (2002): Multiparadigm inquiry: Exploring organizational pluralism and paradox, *Human Relations*, 55(2)
- Lyotard* (1993): A posztmodern állapot, in.: A posztmodern állapot, szerk.: Bujalos István, Századvég Kiadó, Budapest
- McKinley – Mone* (1998): The Re-construction of Organization Studies: Wrestling with Incommensurability, *Organization Studies* 5(2)
- Morgan, G.* (1980): Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory, in: *Critical Perspectives on Organization and Management*, eds. Smircich, L., Calás, M. B., Dartmouth Publishing Limited, Hants
- Morgan, G.* (1990): Paradigm diversity in organizational research, in: *The theory and philosophy of organizations* (edited by J. Hassard, D Pym) pp. 13–29
- Morgan* (1996): *Images of Organization*, 2nd ed., Sage Publications, London
- Morgan* (2006): *Images of Organization*, 3rd ed, Sage Publications, London
- Organization* (1998) összegezyetethetlenségi különszám
- Pataki* (2003): Az ökológiailag fenntartható vállalat, PhD-disszertáció
- Pfeffer* (1993): Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable, *Academy of Management Review*, 18(4)
- Primecz* (1999): A szervezeti tudás születése. A szervezetelméletek pozitívista, kritikai realista és posztmodern közelítése, *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 6. sz.
- Primecz* (2000): Multi-Paradigm Perspectives on Cross-Cultural Management, PhD-disszertáció
- Reed* (1992): *The Sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects*, New York, Harvester Wheatsheaf
- Roman – Topcu – Primecz* (2005): The Kulturstandard method: Venue for Paradigm Interplay in Cross-Cultural Management, EGOS Colloquium, Berlin
- Romani – Primecz – Topcu* (2007): Moving forward with Multiple Paradigms: Paradigm Interplay in Cross-Cultural Management with Kulturstandard method, *Academy of Management Annual Meeting*, Philadelphia, Division Research Method
- Scherer* (1998): Pluralism and Incommensurability in Strategic Management and Organization Theory: A Problem in Search of Solution, 5(2)
- Scherer* (1999): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in.: *Organisationstheorien*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hrsg. In: Kieser (2002): *Szervezetkritika vagy szervezettelméletek kritikus alkalmazásához*, kézirat, 2002. fordította: Lazányi Kornélia és Tirnitz Tamás
- Scherer – Steinmann* (1999): Some Remarks on Problem of Incommensurability in Organization Studies, *Organization Studies*, 20/3
- Schreyögg* (1992): Book review of John Hassard and Denis Pym (eds.): *The theory and Philosophy of Organizations. Critical Issues and New Perspectives*, *Organization Studies* 13: p. 121–125
- Schultz – Hatch* (1996): Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organization Culture Studies, *Academy of Management Review*, 1(2)
- Silverman* (1969): Correspondence: Organization: A Rejoinder, *Sociology*, 3(3): p. 420–421.
- Toárniczky – Primecz* (2006): Multicultural Diversity Through Organizational Culture Lenses: A Multiparadigm Approach The Fondazione Eni Enrico Mattei Series Index. <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/EURODIVPapers/default.htm>
- Topcu* (2005): A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakcióban: egy magyar szempontú jellemzés, PhD-disszertáció
- Tsoukas – Knudsen (ed.)* (2003): *Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford
- Willmott* (1993): Breaking the Paradigm Mentality, *Organization Studies*, 14/5
- Willmott* (2003): Organization Theory as Critical Science, Forms of Analysis and 'New Organizational' Forms, in: *Oxford Handbook of Organization Theory*, eds. Tsoukas and Knudsen, Oxford University Press, Oxford

Cikk beérkezett: 2007. 9. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2008. 2. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Barakonyi Károly**, DSc, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Bakacsi Gyula**, CSc, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Balaton Károly**, DSc, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Dobák Miklós**, CSc, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Erdősi Gyula**, CSc, ügyvezető igazgató, Pontus Kft.; **Dr. Szintay István**, CSc, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **Dr. Primecz Henriett**, PhD egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. habil. Noszkay Erzsébet**, egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gödöllő, a VOE (Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete) elnöke; **Badinszky Péter**, PhD-hallgató, Szent István Egyetem; **Dr. Kulcsár László**, egyetemi tanár, kandidátus, Szent István Egyetem; **Dr. Hoffer Ilona**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Iványi Attila Szilárd**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Fojtik János**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Rubóczky István**, nyugd. oszt. vez.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

NOSZKAY Erzsébet

# A VÁLTOZÁS- ÉS VÁLSÁG- MENEDZSELÉS NÉHÁNY ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI DILEMMÁJA

A szervezet egészséges és beteg jelenségeivel immár 25 éve foglalkozik a szerző. Az eltelt évek alatt azt tapasztalta – bár a változások mindig, minden rendszerben aktuálisak –, napjainkra a változásokészítések és a változásmenedzsment dilemmái, a válságba jutás veszélyei, az információtechnológiákkal „felturbósított”, globalizálódó világban állandósulnak, emiatt rendkívüli módon előtérbe kerültek. A következtetés nyilvánvaló: változások nélkül napjaink egyetlen szervezete sem lehet sikeres, azonban az igazi sikerhez „csak” változtatni kevés. Tehát nem mindegy, hogy hogyan tesszük azt! Milyen is legyen a sikeres változás, a változtatás? Főképp hogyan, és milyen módon lehet rá úgy felkészülni, és milyen módszereket célszerű alkalmazni ahhoz, hogy a változtatási programok ne torkolljanak kudarcba, sőt válságba?

*Kulcsszavak:* változásmenedzsment, válságmenedzsment, problémamegoldás, vállalatvezetés

A társadalmak, a gazdálkodó szervezetek, illetve az egyéb intézmények, mi több még a családok és az egyének is, állandó sürgetésben, állandó változásokészítések közepette élnek, ahol mind gyakrabban kell változni, változtatni.

Talán emiatt is gyakori a vélekedés, hogy a permanens változásokra vállalkozók, sőt a radikálisan változók a legsikeresebbek – a valóság azonban nem ilyen egyszerű. Hiszen a változásokészítések, a változások kezelése igen könnyen válságba is torkollhat, tehát egyáltalán nem mindegy, mikor, mire és hogyan reagálunk!

Jól jelzi ezt, hogy napjainkra egyre többet olvashatunk sikertelen szervezeti változások történeteiről, egyébként sikeres menedzserek kudarcra végződő, sokszor válságos helyzetekbe torkolló változási projekteiről – másokkal ilyen irányú tapasztalatait megosztó – tanácsadók összegző tapasztalatairól, a sikertelen változtatások kiküszöbölését támogató módszerekről.<sup>1</sup>

Hogyan is viszonyuljunk az egészhez, hogyan fogjunk úgy bele, hogy változási projektünk sikeres legyen?

Ez alapvető kérdés, hiszen az egyre kevésbé elkelezhető változásoknak gyakran komoly szervezeti akadályai vannak, sőt jelentős kockázatokkal is járnak. Milyen jelenségek állnak e problémák mögött? Miért

vált napjainkra egyre sarkalatosabb kérdéssé a helyesen kezelt változás, miért kezd mind nyilvánvalóbbá válni, hogy a menedzsment sikereihez nemcsak az éppen eredményesen és hatékonyan működő szervezetek működtetésének, esetleg változáskezelésének, de még a váratlan bajból való kilábalásának megoldása is hozzátartozik.

A helyzet megértéséhez érdemes visszapiillantunk a menedzsmenttudományok kialakulásához, amelynek kezdete az ipari forradalommal kezdődött.

Az ipari forradalom idején, sőt az azt követő időszakokban is, hosszú évtizedeken keresztül viszonylag kevés volt a környezeti változás. A gazdaság szereplői éppúgy, mint a többi szervezet erős, viszonylag jól áttekinthető és egyértelmű környezetben tevékenykedtek, s a tulajdonformák, valamint a tulajdonviszonyok jóval egyszerűbbek és artikuláltabbak voltak. Nem voltak jellemzőek az ország határait átvéelő szervezeti megoldások, vállalkozások. Egy ilyen környezetben a leg súlyosabb vállalati probléma (egy-egy csőd) meghatározó kérdése az adós helyzetének eldöntése volt.

Később, amikor a szervezetek és kapcsolataik differenciáltabbá váltak, már egyre inkább a hitelezők védelme került előtérbe.

A térhódító tömegtermelés, a fokozódó iparosodás általánossá válása, általában is, a szervezetek (nem csak a gazdálkodó) méretének növekedését eredményezte. Ekkor kezdett mindinkább középpontba kerülni az alkalmazkodásra, s ha ez rosszul sikerült, akkor a „megmentésre” irányuló törekvés. Hiszen ekkor hatásaiban már nem csak egy kisebb kört érintett közvetlenül egy-egy csődhelyzet, hanem a befektetők szélesebb rétegét is.

Napjainkra a helyzet még bonyolultabbá vált. A tudás társadalmának beköszöntével, az informatika térhódításával, az országhatárokon átívelő multinacionális és globális vállalatok megjelenésével, a nemzetközi tőke kiszámíthatatlannak tűnő hektikus mozgásaival, a mindennél gyorsabb technikai, és műszaki fejlődéssel, a környezetszennyezéssel együtt megjelenő természeti és egyéb katasztrófák bekövetkezési valószínűségének emelkedésével, az alkalmazkodás faktorai, így a válságfaktorok is egyre „keményebbé” váltak. Ráadásul még az egészséges és immunisnak tűnő szervezetek számára is önálló kockázati tényezőként értékelhető veszélyt jelentenek az egyre bonyolultabbá váló, integrált információs rendszerek. Általában is az információk torzulása (olykor szándékolt torzítása)<sup>2</sup> egyaránt lehet válságok és következmény. (Hiszen a szervezeti információk bizonytalanná válása már a válság egészen korai szakaszában elkerülhetetlen.) Ezen belül is önálló kihívásként kell megemlíteni a hálózatba szerveződő, ún. szuper hatékony vállalatok (Hammer, 2002) informatikai rendszereit. Hiszen az ilyen módon szervezett vállalatok esetében, a vállalatokon átívelő folyamatok olyan láncolatként kezdenek működni, ahol két, vagy akár több vállalat bizonyos folyamatai – a költségek csökkentése, a szállítási utak és a készletek racionalizálása, a működő tőke felhasználása, összességében a ciklusidők lerövidítése – a vállalati hatékonyság fokozása érdekében egyetlen összefüggő folyamattá ötvöződnek. Az így gigantikussá növesztett vállalati folyamatok és az azokat működtető informatikai rendszerek kapcsán – noha valóban a jövő legkorszerűbb hatékonysági megoldásának tekinthetők – a rizikófaktorok is hatványozottan jelentkezhetnek. Anélkül, hogy a szuperhatékonyság esélyes vízióját elvetnénk, a „giga”-rendszerek működési rizikófaktorainak kezelési módozatait lenne célszerű tovább bővíteni.

Gyakorlati tapasztalatok alapján határozottan merem állítani, hogy amíg a sikeres szervezetek között, sőt a változások sikeres kezelésében is, jóval több hasonlóság fedezhető fel, addig a sikertelenek inkább egyedi vonásokat hordoznak. Az, hogy melyik szervezet tüneti jellegű bajainak hátterében mi húzódik meg, nagyon eltérő lehet. Másfelől, ami az egyiknek halálos,

az a másik számára – egyéb tényezők összhatásának eredményeképp – még akár túlélhető is lehet. Még ennél is bonyolultabb a kép, ha a bajból való kilábalás lehetőségeit, módjait tekintjük.

Tehát mindenképp célszerű, ha a szervezetek vezetői, menedzserei inkább a megelőzésre, a sikeres változáskezelésre helyezik a hangsúlyt. Mindezek dacára a leggondosabb előrelátás és igyekezet mellett is bekövetkezhet a baj. Azonban a kritikus helyzetbe került szervezet káros, kóros folyamatai – időben felismerve – visszafordíthatók, a rosszul megkezdett változtatási folyamatok menet közben korrigálhatók. A valódi fordulat vagy a jó irányba terelő korrekció esélyei annál kedvezőbbek, minél korábbi szakaszban történik meg a felismerés.

Mindehhez azonban ismerni kell a kóros folyamatok valódi „természetét”, továbbá nélkülözhetetlen „kellékek” még a szervezetek menedzserei és főképp a változások vezetői részéről:

- a latens jelek érzékelésének, és
- a valódi bajt jelző, releváns információk kiválasztásának képessége.

Több éves kutatási munkáim, valamint saját és mások tanácsadói tapasztalatainak integrálása<sup>3</sup> alapján állítom, hogy a szervezetek menedzsereinek és a változtatások „lovagjainak”, a tanácsadóknak napjainkra már egy merőben új helyzettel kell szembenézniük. Tehát azzal, hogy önmagában nem elég a cégek hosszú távú sikeréhez egy kiváló innováció megvalósításával a versenyképesek élvonalába kerülni, hanem a sikerhez az is hozzátartozik, hogy a vállalati képességek fejlesztésével, tudásintegrálásával, megerősítésével tegyék mindezt.

Ehhez pedig a szervezet jól megkomponált, folyamatainak szabályozását segítő változásmenedzselési projektjeinek végrehajtása (sőt a szervezet egészséges működtetése) során – a nélkülözhetetlen prevenció érdekében – a válságmenedzselés logikájára és módszereire is szükség van. Illetve fordítva, a válságból való kilábalás alternatíváit célzó döntési helyzetekben a „normál” menedzsment stratégiai szemléletére és arányérzékére.<sup>4</sup>

Talán nem lényegtelen – egy létező veszély által kiváltott – újszerű igényhez némi magyarázatot is fűzni. Jó ideje feltárt, sőt bizonyított, hogy a változtatások gyakran átmeneti teljesítményvesztéssel járnak. (Jól érzékelteti ezt a jelenséget pl. Dobák és munkatársai felmérései és az azok alapján készült ábra is: Dobák és mts-i, 1999: 187. o.) Ezek az esetek többségében nemcsak egy-két, hanem több paraméter (pl. pénzügyi veszteségek, átmeneti elbizonytalanodás, kulcs-

emberek távozása stb.) mentén is jelentkezhetnek<sup>5</sup>. Mindezek szinte „természetes” velejárói a változtatásnak, sőt mennél inkább drasztikus jellegűről van szó, ezek annál inkább jellemzőek lehetnek. Azonban – és itt jön be a válságfelismerési logika ismeretének igénye – ennek az átmeneti teljesítmény-visszaesésnek van egy az adott szervezetre és változtatási projektre nézve, elfogadhatatlan, időtávbán és arányokban is kifejezhető mértéke. Tehát, ha a szervezeten belüli átmeneti teljesítmény-visszaesés úgy az említett időtávot, mint a mértéket túllépi, nélkülözhetetlen, hogy a változás vezetői képesek legyenek ezt észlelni, és azt a helyén értékelni, diagnosztizálni. Ugyanis ezek a tünetek jelzik, hogy a változtatási projekt kapcsán hibák csúsztak be, a változási folyamatok rossz irányba fordultak, s ha nem avatkozunk be időben (a válságkezelésben ismert „baj-stop” módszereivel), esély van az eskalálódásra, az egyre mélyülő válságfolyamat beindulására.

Az előbbieket tükrében három alapvető kérdés vetődik fel:

1. Milyen változókészítetésekre kell reagálni, és milyen legyen a sikeres változtatás? Milyen szemléletű, elvi alapú és módszereket alkalmazó változtatások lehetnek célravezetők: a ritkábban sorra kerülő, de az egész rendszerre kiterjedő (ezen belül is a radikális, struktúrákat transzformációk útján átalakító (BPR)<sup>6</sup> jellegű, vagy a „puhább” módszerekkel operáló (szervezetfejlesztési alapú), esetleg az állandó finomítással operáló inkrementális<sup>7</sup> (CPI) jellegűek (Dobák, 1999)?
2. Milyen terjedelmű és mélységű változtatás az inkább célravezető?
3. Mikor és milyen esetekben esélyes, hogy egy cég vagy helyzet válságba fordulhat?

A továbbiakban a fenti kérdésekkel kívánok behatóbban foglalkozni, s ezen belül is – szakmai szervezeti és gyakorlati kötődéseim okán – azokkal a változtatásokkal és veszélyekkel, amelyek transzfunkcionálisak, jellegükből fakadóan rendszerszinten kezelhetők, jelentékeny kockázatokkal járnak és a szervezetet is érintik.

## A változókészítetések és a beavatkozások típusa

Az így vagy úgy nem megfelelően reagált változókészítetésektől, a felemásan megkomponált változómenedzsmenttől egyenes az út a válság megnyilvánulásának fenyegetettségét hordozó rizikófaktorokig! Tehát a szervezet számára fontos, aktuális készítetésekre<sup>8</sup> adott hevenyészett reagálások hamar fenyegetettségeké válnak, miközben tény az is, hogy a legtöbbjüknek valóban „szüksége” van némi megrázkódtatásra ah-

hoz, hogy a helyes fordulat irányába megfelelő döntés születessen. Másfelől azonban az is igaz, hogy a túl sok radikális változtatás a szervezetre nézve a „szétesés”, kulcsembereire nézve a kiégés fenyegetésével jár. (Ennek a legsúlyosabb kihatása az, hogy az egészséges „veszélyérzetet” csorbítja.) Ezek után különösképp alapvetőnek ítéltető a kérdés, mikor van a szervezet irányát is érintő változtatásra, fordulatra szükség, és ez mi alapján dönthető el?

A szervezetek menedzserei gyakran független kompetenciaként élik meg annak eldöntését, hogy az egész rendszert érintő, vagy inkább az inkrementális jellegű változtatásokat tervezzenek. Dacára annak, hogy a menedzszerirodalom igyekszik feltárni (pl. Dobák, [1999], Hammer – Champy [1996], Farkas, [2005], Pataki [1999] és még sokan mások is), és rámutatni arra, hogy:

a) Az inkrementális változások ugyan a szervezet kisebb ellenállásába ütköznek, kevesebb „fájdalommal”, szubjektív veszteségekkel járnak, de a rendszerszintű szervezeti problémák megoldására kevésbé alkalmasak. Vagyis nem szolgálnak:

- a vállalati szintű eredményesség javulását (vállalati szintű eredmények és ráfordítások viszonyának javulását),
- a vállalati szintű hatékonyság kedvezőbbé válását (pl. a piacvezetővé válást, a vállalati szintű minőségjavulást, az innovációt stb.).

Az inkrementális változtatások alkalmazása tehát akkor célszerű, ha egy-egy folyamat (részfolyamat) korszerűsítését, vagy eredményességét, illetve hatékonyságát (funkció – célelérését) kívánják velük elérni.

b) A rendszerjellegű érintő, irányváltó (BPR, a válságkezelésnek is nélkülözhetetlen részét képező), vagy az iránymódosító (szervezetfejlesztési alapú, pl. szervezeti kultúraváltás, tanulószervezet, tudásmenedzsment-rendszerek) változások szükségesek, ha vállalati szintű eredményesség és hatékonyság a cél, és ezt csak a teljes rendszer megváltoztatásával, folyamatainak transzformációjával, újrászabályozásával érhetjük el. Itt sem elhanyagolható kérdésként vetődhet fel, mikor, melyik a célszerű. Először is nézzük meg, mi a kettő közt a különbség, hiszen mindkettő magára a rendszer egészére kiható, azonban az eltérésük jelentős, s ez a szervezeti változások elérésének módjában van. A rendszerjellegű érintő, irányváltó változtatás (BPR, válságkezelés) a struktúrákat veszi célba, „töri össze”, s transzformációjukat használja fel, hogy az elemek funkciótartalmára hasson (pl. különféle erőforrás-

ok, adatok információtartalmának eddigiektől eltérő felhasználása stb.). Az iránymódosító (szervezetfejlesztési, illetve tudásalapú) változtatások az elemek funkciótartalmára való ráhatással (nyilván itt a legmeghatározóbb rendszertényező az ember, aki a többi rendszerelemet is mozgásba hozza) érik el, hogy átlényegítsék a struktúrákat.<sup>9</sup>

Tipikusan a rendszerjelleg megváltoztatását igénylő helyzetek:

- vállalati szintű informatikai fejlesztés előtt, annak sikeres alkalmazása érdekében,
- a vállalati életciklus kezelését igénylő helyzetben,
- a technológiai váltáskor,
- piacváltás, és/vagy piacbővítés, a vevői megelégedettséget célzó vállalati szintű megoldások esetén,
- a vállalatok válsághelyzetének kialakulásakor.

A választék elvben tehát nagy, azonban nem mindegy, hogy a menedzsment mikor, melyik megoldást választja. Különösképp gyakran szembesülnek a válságmenedzserek, az elhúzódó válsághelyzetek okának feltárása során azzal, hogy a menedzsment megpróbálta a cég – csakis rendszerszintű, valamennyi folyamat transzformációjával teljes átszervezésével esélyes – „mentése” helyett, azt egy-egy folyamat, illetve részfolyamat átalakításával megoldani. Azonban érdemi javulást nem, mindössze egy elhúzódó, akut válsághelyzetet értek el vele.

*A fenti helyzetet érzékelteti annak a szolgáltatási, kereskedelmi, sőt gyártási tevékenységet is folytató gépipari vállalatnak az esete, ahol a cégvezetők a növekvő pénzügyi gondok rendszerjellegét érintő, irányváltó megoldásának kulcsát kizárólag a pénzügyi folyamatok állandó ésszerűsítésében, illetve egy új pénzügyi informatikai megoldás bevezetésében, a végén már a pénzügyesek „megrendszabályozásban” vélték felfedezni. Csak éppen a bajok gyökere nem onnan eredt, ahonnan a tünetek jelentkeztek! (Persze ez nem azt jelenti, hogy a pénzügyi folyamatokra ne „fért volna rá” a változtatás, azonban az igazi változásigény más folyamatokkal is összefüggött):*

– Először is a cégnél általában nem volt megfelelő az információszolgáltatás (és így érdemi elemzés sem) ahhoz, hogy kiderülhessen a szolgáltatási profil túl széles spektrumából, melyek a likvidálandó „döglött kutyák”. Ugyanis az éves szerződésekkel lefedett, korszerű gépek rendszeres, nagy karbantartásai mellett túl sok olyan, gyakran csak rendkívüli manuális munkaigénnyel járó, már nem gyártott gép javítását is elvállalták, amelyeket a portfólióból célszerűbb lett volna kihagyni, mintsem „nosztalgiából” ragaszkodni hozzá. (A későbbi vizsgálatok során még

*az is, kiderült, hogy egy régi kalkulációs módszerrel állapították meg ezek árait, s ha a realitásokhoz igazították volna, akkor meg olyan árakkal kellett volna dolgozniuk, amelyeket a megrendelők nem is fogadtak volna el.)*

– Miközben ezekkel a megrendelésekkel terhelték úgy a javítási, mint sok esetben a gyártási kapacitásokat is (ui. számos esetben fogadtak el javításra olyan gépeket, amelyekhez már sehol sem lehetett alkatrészt kapni, s a termelésnek ezeket egyedileg kellett legyártani), addig az értékesítés túlnyomó részben a régi vevői kapcsolatok ápolásával foglalkozott. Sajnos érdemi marketinget arra nézve nem végeztek, hogy új lehetőségek feltárásával miként lehetne a szolgáltatási-termelési portfóliót érdemben megújítani, s pl. a viszonylag korszerű gépparkot inkább az eddigi csipcsup megrendelések helyett beszállítói és/vagy bér-munkavállalásokkal nyereségessé tenni.

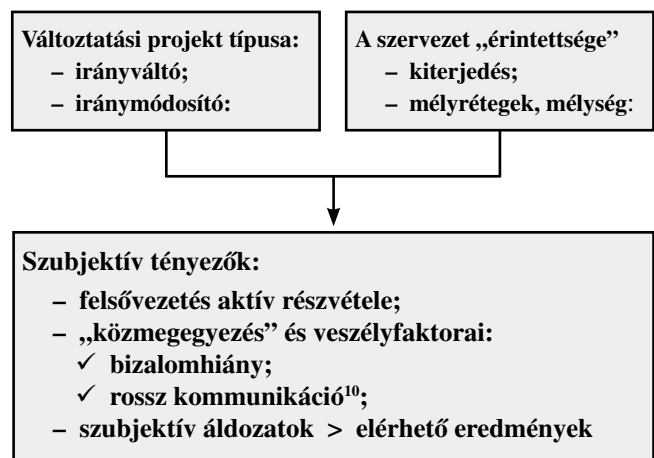
## A változtatás döntési tényezői

Azt, hogy a szervezet egy-egy változókészítésre változtatási projekttel reagáljon vagy sem, és hogy az milyen mértékű legyen, nagyon komoly mérlegelésnek kell megelőznie. A helyes döntést megalapozó tevékenységek:

- a diagnózis,
- a problématerület behatárolása,
- a kívánatos beavatkozás jellegének, rendszerösszefüggéseinek feltárása,
- letisztult elképzelések a változtatással elérhető eredményekről és azok „ráfordításairól” (beleértve az érintettek „szubjektív” áldozatait is) (1. ábra).

1. ábra

### A változásmenedzselési projektek főbb döntési tényezői



A változtatások jellegének eldöntésében meghatározó: a problémaszegmentálás. Ehhez pedig alapos helyzetismeretre van szükség, amit a szervezet valamennyi részletére kiterjedő átvilágítással és diagnózissal lehet megnyugtató módon megalapozni. Az átvilágítás segítségével ugyanis feltárható a szervezet adott helyzete, egészséges vagy beteg mivolta, míg a diagnózis szembesít a tényleges probléma mélységével, megmutatja a kívánatos változások irányát, szintjeit.

- a) *Az átvilágítás és a diagnózis során tisztázandó alapvető kérdések:*
- a szervezet képes-e még megfelelő értékeket nyújtani külső és belső érintettjeinek,
  - a cég stratégiai irányultsága megfelelő-e,
  - milyenek a lehetséges irányváltás körülményei (lehetőségek – fenyegetettségek),
  - melyek a transzformációs adottságok (erősségek – gyengeségek),
  - egyáltalán a vállalati működés egészséges-e vagy beteg.
- b) *Problémaszegmentálás, a kívánatos beavatkozások, változtatások jellegének tisztázása*

A problémaszegmentálás alapidimenziói a kiterjedés és mélység, melyeket az intézményesítés rögzít. A kiterjedés dimenziója mentén dől az el, hogy:

- az egész vállalatra, vagy azon belül
- egy v. több alap (mag) funkcióra, vagy azon belül
- milyen részfunkcióra, részfolyamatra kell kiterjednie a változásnak.

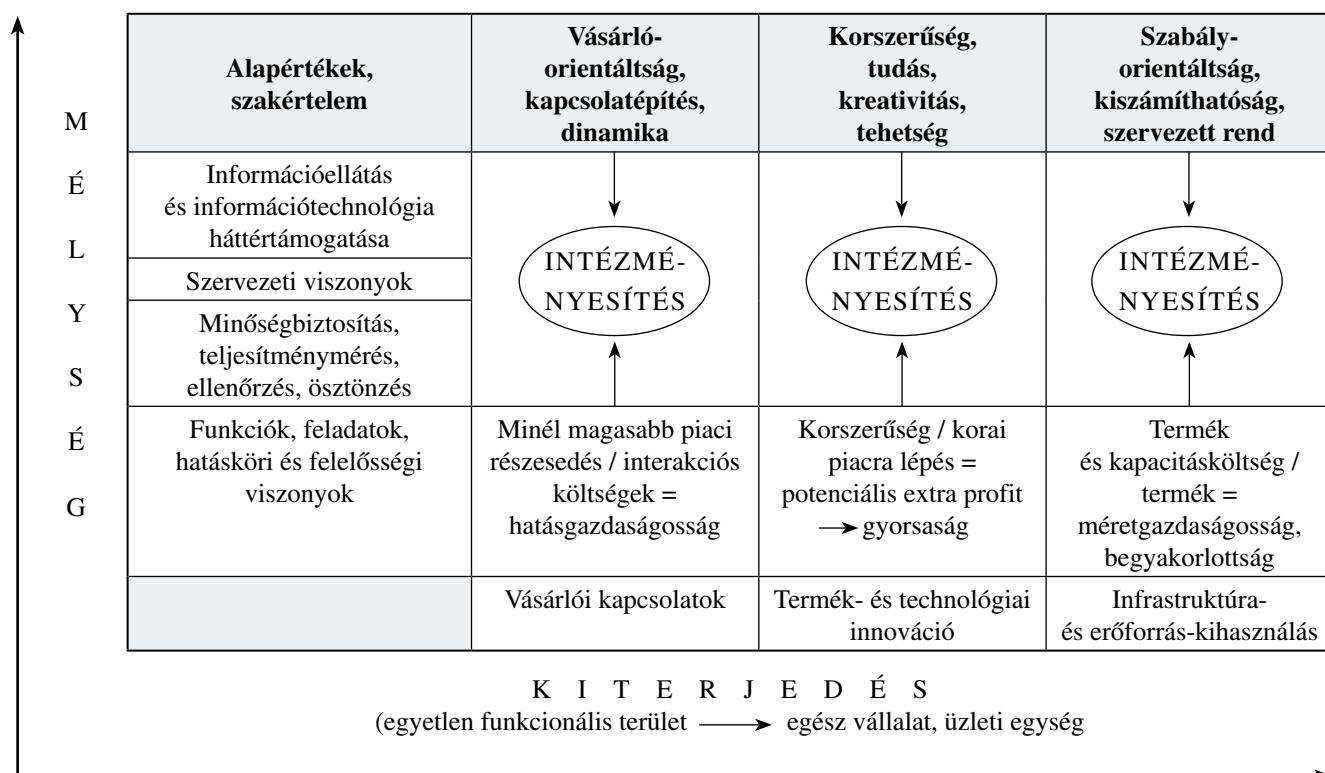
A *mélység dimenzióján* elhelyezkedő tényezők konzekvens meghatározása, kidolgozása azt szolgálja, hogy valóban a változások a szervezet mély rétegeibe hatoljanak be, és a tervezett fordulat bekövetkezhessen. Ezek a tényezők:

- a feladat-meghatározások, felelősségi és hatásköri viszonyok,
- a minőség és teljesítmény mérése és ellenőrzése, az ösztönzés és rendszere,
- a szervezeti viszonyok,
- információellátás és -technológia, az információkkal való gazdálkodás körülményei,
- alapértékek, szakértelem.

Az *intézményesítés* gondoskodik a változtatások tartós – a mélység és szélesség koordinátái által determinált – rendszerszintű fennmaradásáról. Az intézményesítés – a szervezetiileg rögzített működésszabályozás – az elégséges feltétele annak, hogy a vállalati probléma megoldásával, adekvát változtatás után, az új szervezeti egyensúlyt rögzítse, s megakadályozza a visszarendeződést (2. ábra).

2. ábra

A változtatás problématerületeinek szegmentálása



## Az átalakítás során alkalmazott megoldások kiválasztása

Az átalakítás mélységének és kiterjedésének megfelelő kijelölése mellé nélkülözhetetlen figyelembe venni a változtatni kívánt folyamat (részfolyamat) jellegét is. Tehát a szegmentálás nemcsak a változtatás problématerületének szélességére és mélységére kell, hogy kiterjedjen, hanem ezen belül az érintett folyamat jellegzetességeinek meghatározására is. Milyen jellegzetességekről van szó? Először is magának a folyamatnak a jellemzőiről. Egészen mások a feltételrendszerei, és mások a kedvező szervezeti körülményei pl. a termelési folyamatok újraformálásának, mint pl. a vásárlási kapcsolatok megújításának, de a folyamat megújításával elérhető eredmények és az eredmények elérését szolgáló megoldások is eltérők.

A vállalat teljes működését lefedő magfolyamatok:

- a vásárlói kapcsolatok,
- termék- és technológiai innováció,
- infrastruktúra és termelés.

A folyamatok előbbi típusai szerint kell megválasztani a folyamat sikeres átalakítását szolgáló módszereket. Pl. a vásárlói kapcsolatok fő folyamatának vagy részfolyamatainak átalakítása nyilván azt kell, hogy célozza, akkor van értelme, ha a változtatások eredményeképp javul a cég piaci részesedése, mégpedig az interakciós költségek kedvező alakulása mellett. Egy ilyen cél eléréséhez a folyamatok átalakítása során olyan módszerek a célszerűek, amelyek a hatásgazdaságosságot szolgálják (pl. termék- és piaci portfólió átalakítása, a termékek nyereségességi indexei alapján, ciklusidő-csökkentő racionalizálások stb., míg a vonatkozó emberi erőforrás kiválasztása és fejlesztése során olyan kompetenciákra kell helyezni a hangsúlyt, mint a vásárlóorientáltság, a kapcsolatépítés stb.).

c) *A szubjektív tényezők kezelésével kapcsolatos megfontolások és alapvető követelmények*

Mindenekelőtt nélkülözhetetlen a felsővezetés következetes elkötelezettsége és aktív részvétele a programban. (Ma már köztudott, hogy a sikeres változtatást nem menedzselni, hanem vezetni kell! Tehát a változtatás olyan vezetői igényel, aki képes személyében megtestesíteni a változást, a jó példa és a kíváncsi értékek felmutatásával (ld. Kotter, 1999). Alapvető a szervezeti résztvevők – a változtatás következetes véghezvitelét szolgáló – „közmegegyezés” is. A közmegegyezésnek, a szervezeti résztvevők támogató elkötelezettségének azonban nincs esélye, ha az ún. szubjektív áldozatok arányaiban jóval nagyobbak, mint a változtatásokkal elérhető eredmények.

(Pl. ha a szervezeti eredményesség érdekében lássuk hozzá, hogy a szervezeti eredményesség érdekében lássuk hozzá, hogy a középvezetők nem fognak „durva” ellenállást tanúsítani pozícióik elvesztése okán, ha azt állítjuk fel feltételként – s ennek realitása is látható –, hogy a végrehajtásban, valamint a későbbi operatív működtetésben is, felhatalmazást, nagyobb önállóságot kapnak, s növekszik a felsővezetői elismertségük, sőt a jövedelmük is. Ellenben, ha számukra csak a pozícióvesztés marad, minden előny nélkül, bizony nem sok esély van a változtatástól remélt eredményekre.)

A tapasztalatok szerint a szubjektív tényezők elhanyagolása legalább úgy válságosra fordító kudarc-tényezője lehet a változtatási projekteknek, mint pl. a beavatkozás jellegének hibás megítélése.

## A változásmenedzsment és veszélyei

Az előbbiekben arra igyekeztem rámutatni, hogy változás (változtatás) felvállalása nélkül – akár már rövid távon is – napjainkra gyakorlatilag esélytelen bármilyen szervezet életben maradása, de legalább ennyire veszélyhordozó lehet, ha a változtatás nem körültekintő döntések és jól megkomponált projektek mentén történik. A szervezetek számára akár mottóként is javasolható a következő intelem:

*„Változz, vagy véged, DE véged van,  
ha rosszul változol!”*

A megfontolatlanul indított, vagy téves diagnózisra alapozott változtatási programok könnyen válságba torkolhatnak, s amelyeknek a meghatározó körülményei röviden összefoglalva az alábbiak lehetnek:

### Változtatás szélességi probléma

Akkor fordul elő, ha nem vették figyelembe a folyamatot beágyazó rendszer-összefüggéseket, s így lehet, hogy a célzott folyamat paraméterei javulnak, de az intézmény egészének hatékonysága nem.

Mi több, az is megeshet – s a válság veszélyét ebben a helyzetben épp ez válthatja ki –, hogy a szervezeti hatékonyság jelentékenyen romlik. Ennek a jelenségnek rendszerszintű hátterét az képezi, hogy a korszerűsített folyamat(ok) és a többi, meg nem változtatott folyamat között olyan mélységű működéshatékonysági szakadék képződik, amely szétzilálja a rendszert összekötő struktúrákat, rosszabb esetben elindítja a rendszer teljes szétesését.

*Jól példázza a szélesség hibás megítélésének problémáját annak a műanyagipari cégnek az esete, amely egy jó ideig elhanyagolta fejlesztéseit. Majd amikor komolyan csökkentek megrendeléseik, észbe kaptak, és –*

az egyébként kreatív marketingeseinek jelzései alapján – fejlesztőmérnökökkel is kiegészítve személyi állományukat, viszonylag hamar eredményt értek el. Fejlesztésük lényege: egy gyógyászati eszköznek az eredetileg fém, de hamar elhasználódó alkatrészét egy sokkal szellemesebb, tartósabb és ráadásul olcsóbb műanyag részegység kifejlesztésével váltották ki. Ráadásul némi szerencse közrejátszásával viszonylag hamar egy komolyabb és tartósnak ígérkező megrendelői piachoz is jutottak. Azonban a vállalat termelési és logisztikai folyamatainak összehangolását és érdemi megújítását elmulasztották. Beszerezték ugyan a két új technológiai berendezést, amelyek az új termékek gyártásához nélkülözhetetlenek voltak, de a termelési folyamatok – a dolgozók felkészítését is igénylő – teljes megújítását, a megfelelő logisztikai háttér biztosítását, amit az eddiginél sokkal precízebb és magasabb minőséget igénylő termelés megkövetelt volna, nem tették meg. Emiatt már az első megrendelés teljesítése kapcsán katasztrófálisá vált a helyzet, rengeteg volt a selejt, a kapkodás, s végén a túlóra. Csaknem elvesztették a jól induló piaci lehetőségeiket, ami nem csoda, hisz nem vették figyelembe (csupán a berendezések szintjén) azt az alapkövetelményt, hogy egy megújuló termékportfólió esetén nemcsak egy, de valamennyi folyamatot alkalmassá kell tenni a sikeres termékkibocsátásra.

### Mélységi probléma

A mélységi probléma a részfolyamatok adaptív jellegű változási programjaiban nem veszélyezteti a szervezet rendszerjellegét, legfeljebb kevésbé hozza meg a remélt eredményt. A rendszerjellegre akkor (és annál inkább) válik veszélyessé, minél „szélesebb” a változtatás programja, azaz minél több folyamatot, vagy a rendszer egészét célzó átalakítást, változásokat érint. Ekkor a szélességében nagy kiterjedésű változtatási programok káoszba torkollhatnak, de a mélység bizonyos lépéseinek kihagyása a leggyakoribb okai között szerepel a visszarendeződésnek is. Hiszen bármi, ami a régi rendszerből megmarad, gyökereinél fogva hamarabb képes visszanyerni a régi kultúrához tartozó kapcsolati rutinait, mielőtt még az új kultúrája meggyökeresedhetne. Ez utóbbira napjainkban különösképp fel kell hívni a figyelmet, hiszen a változások kényszerít mind gyakrabban érzik a szervezetek, emiatt mind gyakrabban – szinte az egyik változást még konzekvensen be sem fejezve – kezdenek egy újabb projektbe, s amelynek „elhibázásával” egyre kaotikusabb állapotokat idézhetnek elő. Miért? Addig, amíg a kiterjedés a „mit” változtassunk kérdéséről, addig a mélység a „hogyan”-ról, a folyamatok megújulását operacionáló fontos lépésekről szól. Tehát arról, hogy hogyan kell a

folyamatok minden lépését a vevőorientáció irányába „becsatornázni”, az egyes tényezők egymásra épülésével gondoskodni arról, hogy rendszert alkothassanak, továbbá komponensei között ne legyen hibára okot adó és indokolatlan költségeket generáló ellentmondás vagy tartalék. A változtatás mélységének nem megfelelő kezelése – jelentősége dacára – a változtatási projektek leggyakrabban elkövetett hibáinak egyike. Számos eset árulkodik erről.

Egyik érdekes esetként említhetnénk annak a cipőkészítő cégnek a változásprojektjét, amely a hazai cipőgyártás piacának beszűkülésével – egyébként nagyon jó érzékel – átalakította termékportfólióját, és a minőségi, speciális gyógycipők gyártására állt át. Technológiáját megújította, folyamatait újratervezte. Azonban elmulasztotta kidolgozni a minőségi teljesítés mérési követelményeit, ösztönzési feltételeit. Így az ösztönzésben változatlanul a hagyományos mennyiségi teljesítés követelménye dominált. Az első gyártási „eredmények” (amelyek egyébként épp egy, a gyógyító hatás szempontjából elengedhetetlen – a gyorsabb normateljesítés „érdekében” történő – technológiai lépés „elszórásából” következett) szerencsére hamar ráébresztették a vezetőket a hibára, s elkezdtek kidolgozni egy – az eddigieknél sokkal összetettebb, a minőséget előtérbe helyező – teljesítménymérő rendszert. Az egyes technológiai lépések közé minőség-ellenőrzést iktattak be, amelyet a következő technológiai lépést végző munkatárs(ak) végez(nek). A cél ezzel nem az, hogy az esetleges hibákért büntessenek, hanem időben elejét vegyék a hibás kibocsátásnak. Mivel az esetleges hibás teljesítés nem jár anyagi büntetéssel, így a dolgozóknak nem esik nehezükre egymás ellenőrzése, annál is inkább, mert a norma helyett fix bért, illetve a teljesen hibátlan (illetve menet közben elenyésző %-ban selejtes) szerződésteljesítés után jutalmat is kapnak. A dolgozók bérét egyébként úgy alakították ki, hogy az a cipőiparban – a hasonló munkát végzőkhöz képest – kedvezőbb átlagot képezzen, de emellé felelősségi követelményképp állították a minőség fontos mutatóinak teljesítését. A minőségi teljesítés által megkövetelt gyártási-technológiai lépések szigorú betartása, és a mellette való elköteleződés érdekében a munkatársak számára egy sajátos együttműködési, és tanulási (tréningjellegű) folyamatot is beindítottak. (Ez napjainkra már túllépett eredeti önmagán, és a rendszer – az egyre jobb minőséget biztosító megoldások alkotó közösségeként – részévé vált.) Így sikerült elérni azt is, hogy náluk gyakorlatilag nincs fluktuáció, ellenben ha valamilyen ok miatt új munkaerőt kell felvenniük, a legfelkészültebbek között válogathatnak.

*Szintén tanulságos esetként említhető egy könnyűipari vállalat története, amely hatalmas piaci fiaskó után egy BPR változtatási projekt felvállalásával döntött megújulni. A csaknem minden vonatkozásban (a termékstruktúra megújulásától – amelyben az eddigi egyedi gyártású, de kis piaci keresletű termékek mellett a sorozatgyártás is helyet kapott – a folyamatok és a szervezetnek divizionális szervezetté való átalakításán át) példaértékű átalakulás a végén csaknem totális káoszba fulladt. Ugyanis nem sokkal a cég vesztességessé válása előtt egy új informatikai rendszert vezettek be. Az alig kétéves rendszerről a változás vezetői (mellesleg tulajdonosok is) úgy gondolták (talán „takarékosági” megfontolások által vezérelten), hogy ennyi idő alatt az még nem avulhatott el, tehát még „jónak kell lennie” az átalakulás után is. Sajnos – az informatikában nem kellő jártassággal bírván – súlyosan tévedtek. Ugyanis egy ilyen nagy átalakulás (ne felejtjük el, hogyha csak a termelés rendszerének megváltoztatását, vagy a divíziók kialakítását tekintjük) utáni adat-szolgáltatási és informatikai igényeket képtelen volt a régi rendszer kielégíteni. Az új divíziók vezetői szinte fuldokoltak, különösen katasztrófálissá vált a sorozatgyártással foglalkozó divízió anyagellátása, készletgazdálkodása. A hiányzó információk megoldásokat manuálisan „pótolták”, s a végén már semmi nem egyezett semmivel, a vállalat gazdasági tisztánlátása súlyos veszélybe került.*

*S végül még egy érdekes, szinte már-már tragikus eset! Az egyik informatikai cég kedvező termék- és szolgáltatási portfóliója dacára egyre rosszabbul szerepelt a piacon. Az igénybe vett tanácsadók helyesen ismerték fel, a hiba a vásárlói kapcsolatok esetleges kezelése, valamint a marketing teljes hiányában keresendő. A tanácsadók segítségével a tulajdonosok rászánták magukat az eddig igen gyenge marketingnek az értékesítőktől való leválasztására és önálló folyamatként történő kidolgozására. Csupán csak egy dolgot rontottak el, a tanácsadók intelmeinek dacára: a marketing élére a cég legjobb szoftverfejlesztő mérnökét tették, teljeséggel figyelmen kívül hagyva a mélység szakértelmi követelményeit. Hiszen a befelé forduló, alkotó-kreatív mérnökben még csak nyomokban sem volt fellelhető az a kapcsolatépítési kompetencia, dinamika, amely egy ilyen funkció sikerében alapvető. Így nem csoda, hogy jó ideig mégsem tudtak saját változtatásukból megfelelően profitálni.*

### **Intézményesítési probléma**

A változáskezelések speciális rizikófaktor a intézményesítés. Ugyanis amíg a szélességi és mélységi problémák a változtatási projektek megfelelő terveinek

kialakítási, majd kivitelezési tényezői, addig a nem megfelelő intézményesítés – még az egyébként sikeresnek ígérkező, legkörültekintőbben kivitelezett változtatási projekt számára is – kudarc-, illetve válságokozó lehet. Különösképp fokozott rizikófaktoroként kell számon tartani az intézményesítési problémát a forradalmi (BPR) jellegű változtatási programok esetében.

Az intézményesítés ugyanis a változások során a régi, megbontott, majd morfogenetikailag újra transzformált, újjáalakított, rejtett mélystruktúra megfogható, és ezáltal kezelhető szignifikáns tényezőit, a rendszer elemeit és azok funkciótartalmát rögzíti.

Általában sokkal ritkábban fordul elő, mint a változtatási projektek tervezése és végrehajtása során elkövetett szélességi és mélységi problémák, mégis sokszor a felszínen úgy tűnik, mintha csakis az intézményesítésben lenne a hiba. Holott, ha jobban belemélyedünk a probléma elemzésébe, nem ritka a következtetés: az igazi hiányosságot a mélység valamely tényezőjének elhanyagolása, a rendszerfelállítás nem minden építőkövének adekvát megválasztása és konzekvens kidolgozása, rendszerbe integrálása okozta. Ez egy kicsit olyan, mint amikor pl. egy játék légvár a hirtelen jött szélrohamtól elszabadul. Ekkor mindenki arra gondol elsőként, hogy nem kötötték ki jól, igen ám, de mi van akkor, ha bizonyos egyensúlyi pontokhoz nem is voltak megfelelően megtervezettek, így hozzáapplikáltak sem a kikötéshez szükséges kötélcsatlakozások...

Az előzők összefoglalásául, sok éves tapasztalataim alapján, szükségesnek tartom kihangsúlyozni, biztos, hogy radikális (BPR) beavatkozásra, sőt valószínűsíthető eséllyel akár válságkezelésre is szükség lehet, ha bármilyen okból kudarcba fordul a változtatási projekt. Tipikus háttéresetek:

- hibásan értelmezett szélességi probléma,
- több alapfolyamatot érintő mélységi probléma,
- olyan értékválság, amelyet a szervezetfejlesztés módszereivel megkezdett, de kudarcba fulladt megszilárdítási (freezing ld. Lewin, 1972) folyamat váltott ki,
- ha a szervezet beteg<sup>10</sup>, illetve már a válság kezdeti előjeleit mutatja (függetlenül attól, hogy annak volt-e változtatási projekt előzménye, vagy sem).

### **Összefoglaló gondolatok, avagy mikor esélyes a cég válságba kerülésre**

Az így vagy úgy nem megfelelően reagált változásokészítések sokszor „egyenes út” vezet a válsághelyzet kialakulásáig. Ezek közül – a hazai válságmenedzserszakma tapasztalatainak feldolgozása-

sával és integrálásával összeállított – a válsághoz vezető tényezőket, illetve a válságban megnyilvánuló betegségstípusokat tekintjük át!

*A különféle rizikófaktorok:*

a) *a külső változásoktól való elmaradás és a termékínálat korszerűtlenségének rizikófaktorai. Főbb konzekvenciái:*

- korszerűtlenné váló termékstruktúra,
- külső, belső piacok elvesztése,
- végleges „kimaradás” az informatikai világból.

b) *belső változások rizikófaktorai. Ezek közül a legjelentősebbek a szervezet főbb életszakaszaival kapcsolatos rizikófaktorok. Főbb jellemzői:*

- megnyilvánulásaikban és hatásaikban is összetettek (rendszerjellegűek),
- mindig a szervezet alapfunkcióival kapcsolatosak,
- mindig közvetlenül a szervezeti léte és az „életminőségre” hatnak.

A legizgalmasabb általános megfigyelés az, hogy a vállalkozásokra életszakaszonként más és más tényezők a leginkább veszélyesek. A továbbiakban ezeket tekintjük át:

1. *A cégindítási időszak sajátos rizikófaktorai:*

- az azonnali megtérülés igényei (köztudott, hogy egy induló cég nem tud kezdetben teljes kapacitáskihasználással működni, így a hozadéka sem lehet maximális),
- a kockázatvállalás képességének hiánya,
- a tulajdonos megfontolás nélkül, minden – jelentékeny vagy jelentéktelen – változáskészletre reagálni igyekszik, minek következményeképp a cég magatartása kapkodó, kiszámíthatatlan, sőt káoszba torkolló lesz,
- pénzáramlás (cash-flow) tartósan negatív (általában a rossz cégindítás és/vagy a megújulásra képtelen kínálati struktúra következtében),
- a fenti problémajelekre a tulajdonos a problémák tagadásával reagál.

2. *A növekedési, fejlődési szakasz speciális rizikófaktorai:*

- nem dolgozták ki a vállalkozás küldetését, értékrendjét, nincs életképes stratégia,
- dinamikusabb a növekedés, mint a cég pénzügyi teherbíróképessége (pénzügyi instabilitás),
- nem megfelelő a formális szervezet, gyenge minőségű az adminisztráció, rosszul kialakítottak vagy nincsenek is szabályozások,
- improduktív – vagy egyéb megterhelő, a pénzügyi működőképességet veszélyeztető – beruházásokba bonyolódnak,

- a „kulcsemberek” a bajok következtében kialakuló rossz hangulat miatt elhagyják a céget,
- a kreatív szellemű „alapítókat” háttérbe szorítják a vállalkozásban, miközben a menedzsertípusú vezetők száma (de főképp minősége sem) nem megfelelő.

3. *Az érett szervezet jellegzetes rizikófaktorai:*

- a kreativitást, az egészséges vállalkozói szellemet, a tudásigényt a menedzsment önelégültsége váltja fel,
- csökken az éberség a kockázati tényezőkkel szemben,
- a pillanatnyi sikerek és eredmények miatt elhanyagolják a K+F-et, az innovációt,
- a piaci pozíciókat a monopolhelyzetből adódó erőfölénnyel akarják megtartani,
- a formák, előírások, hiúság, tekintélyelvű hierarchiára épített megoldások, rítusok kerülnek előtérbe,
- már nem érték a szervezeti résztvevőkkel, kliensekkel, érintettekkel való kommunikációt,
- önálló véleményalkotás helyett behódolás és a konformitás tapasztalható,
- a vállalatról a piacon, sőt gyakran a médiákban is, „rossz” hírek kezdenek keringeni,
- a pénzalapokat improduktív dolgokra, nem a vállalat versenyképességére fordítják.

Bármilyen nyomasztók is a rizikófaktorok, majd a szervezet működésében megjelenő zavarok és a nyomukban fellépő káros-kóros konfliktusok (Mastenbrock, 1989), önmagában egy-egy betegség még nem okoz szükségszerűen válságot. A tényleges válsághoz – a tapasztalatok szerint – az vezet, ha:

- egy-egy „betegség” akuttá (makacsul visszatérő tünetekkel, tartóssá) válik, vagy
- súlyos külső/belső hatások következtében egyszerre több betegség lép fel a szervezetben.

A különféle szervezeti betegségek, kisebb-nagyobb funkcionális zavarok önmagukban tehát nem válságosak, de tény, hogy a válság „kifejlődése” megjelenésükkel veszi kezdetét. Így bármilyen csekély (vagy annak látszó!) működési zavar, baj elhanyagolása válságforrássá lehet, hiszen az előbb-utóbb más életfunkciókra is kedvezőtlenül fog hatni.

A válság háttérét képező betegségek feltárását, a helyes terápia kialakítását azonban megnehezíti az, hogy a válságok és a kiváltó tényezők az esetek többségében nem azonosak a tünetekkel. Ugyanis a valódi bajok általában nem ott vannak, ahol a tünetek jelentkeznek.

A válságok közös eredője a szervezet egyensúlyát veszélyeztető, tartós megbomlását okozza. A válság ténye és súlyosságának mértéke a szervezeti betegségek összetettségének – tehát mennyiségi és minőségi – stádiumának függvénye. A válságmegelőzés, a válságelhárítás első „arany szabálya” tehát: legyen képünk (modelünk) a szervezeti egészségről<sup>11</sup>, és tudni kell felismerni és helyesen kezelni a szervezet betegségeit.

A szervezeti betegségek sokfélék lehetnek, alaptípusai (bővebben ld. pl. Noszkay, 2000):

- funkcionális betegségek,
- az ún. rendszerbetegségek.

A fenti két alaptípus között az a meghatározó különbség, hogy a funkcionális betegségek bármelyike általában lokálisan (a vállalat valamelyik funkcióterületén, az azt leképező folyamatáron belül) jelentkezik. Így – legalábbis kezdetben – nem az egész szervezetre jelent azonnali, „halálos” veszélyt. Az ún. rendszerbetegségek azonban jelentkezésük pillanatától fogva a struktúrák genetikai egységét, következésképp a szervezet rendszerjellegét támadják, s így akár annak teljes „széthullásához” is vezethetnek. Így mindenképp gyors cselekvésre van szükség!

Mindemellett az is tény, hogy másképp kell viszonyulni és lehet kezelni a szervezet betegségeit, mint a válság problémáját. A legfontosabb, hogy alapvetően nemcsak mennyiségi jellegű (pl. a betegség számával mérhető) eltéréstől van szó. Egészen más rendszerkezelési probléma az egyik, mint a másik. Következésképp a felbukkanó betegségek esetén alkalmazott „normál” diagnosztikai módszerek és gyógymódok is csak komoly megkötésekkel, olykor korlátokkal alkalmazhatók a válság esetén. A rendszerjellegnek, illetve a rendszerjelleg meghatározó belső struktúrájának és pontos ismeretének rendkívüli jelentősége van. Mennél mélyebb a szervezetben a válság, mennél nagyobb a baj, annál kevesebb idő van arra, hogy a szervezetet hagyományos módon vizsgáljuk, és bajait elemezzük. Ugyanis az idő itt „abszolút” tényezővé lép elő, szinte minden percnél „lét – nem lét” jelentősége van.

Szerencsére azonban a válságok többségének kialakulása napjainkra már elkerülhető. Egyre több olyan, a vállalatok által működtetett, informatikai háttér-támogatású controllingmegoldás ismert, amelyek segítségével (a trend vizsgálatait, előrejelzéseit alapján) a fenyegetettség időben felismerhető – bár sokszor csak drasztikusabb változáskezelés révén – és visszafordítható. A szervezeteknek tehát van mozgásterük, döntési szabadságuk, sőt idejük is arra, hogy a változáskészletekre megfontoltan és adekvát változtatási projektekkel reagáljanak, és ne kerüljenek komolyan bajba.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Több száz vállalat üzleti folyamatának átalakítása, változáskezelésének tanulmányozása kapcsán dolgozta ki pl. Hammer (2007) azt a keretrendszert, ami esélyt ad a folyamat alapú változtatások sikerére, és megelőző megfigyeléseiképp jegyzi meg, hogy „Sajnos azonban az úton sebesültek is hevernek”. „...Az általam tanulmányozott vállalatok legtöbbször az igazgatók sorozatos baklövéseket követték el. Felismerték, hogy sok mindent meg kell változtatniuk a folyamatokban rejlő lehetőségek kiaknázásához, de nem tudták biztosan, hogy mit, mennyire és mikor kell megváltoztatni.” (Hammer, 2007: 45–46. p.)
- <sup>2</sup> Az integritás problémájaképp veti fel ezt legutóbb Heineman, aki azt írja: „...az alkalmazottak – a szervezeti hierarchia minden szintjén – hajlamosak az adatok „kozmetikázására”, bizonyos dolgok könnyedén vételére, vagy még súlyosabb torzításokra”. „...Rosszabb esetben – mint ahogy az Enron vagy az Arthur Andersen példája is mutatja – a ballépések a vállalat vesztét is okozhatják.” (Heineman, 2007: 76–77. p.)
- <sup>3</sup> Múltán több tanácsadói szervezetnek tagja, illetve alelnöke, illetve elnöke is (tagja 1986-tól a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának, 2004-től a BKIK Tanácsadás Szakmai Osztály, TANOSZT alelnöke, tagja 2003-tól a BKIK TANOSZT Vezetőségének, 1986-tól a BKIK-nak, 2002-től, és az Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók Országos Szövetségének, valamint 2001-től a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesületének [VOE], majd 2002–2006 alelnöke, 2006-tól elnöke) vagyok, az eltelt évek alatt módomban állt más, gyakorló tanácsadók tapasztalatait is feldolgozni.
- <sup>4</sup> Ma már gyakori, hogy több nemzetközi üzleti iskola nemcsak a változás- és válságmenedzsélést önálló hivatásként választó szakembereknek kínálnak megfelelő kurzusokat, hanem a vállalati vezetőknek is. Sokszor olyan vállalatban belüli „belső kurzusok” kereteiben, ahol a gyakorló menedzserek, vezetők a saját vállalatuk specialitásain keresztül „tanulják meg” és közösen dolgozzák ki, a bajt előre jelző, releváns információk „kinyerésének” controllingkereteit. Jelzem, épp a fenti jelenségek készítettek minket (SZIE) is arra, hogy a hamarosan beinduló MSC (Vezetés és szervezés) képzési programunkban ezen tudnivalók is tantárgyaink között szerepeljenek.
- <sup>5</sup> Bár nincsenek „abszolút” mutatói ennek a jelenségnek, annyi azonban elmondható, hogy nem árt gyanakodni, ha a teljesítményromlás jelei között pl. előfordulnak olyan piacvesztések, amelyek jobbra legnagyobb nyereséget biztosító vevői körből kerülnek ki. Vagy ha tartósan (technológiától függően 1–3 hónap) megszorodnak a minőségi reklamációk, ha a kulcsemberek fluktuációja 15–20%-nál nagyobb mértéket ölt, ha az átfutási idők a szállítási határidők betartását kezdik veszélyeztetni stb.
- <sup>6</sup> Bővebben ld. Denner – Gloger – Hoerner, (1996) Tenner – DeToro (1998) stb. munkáit.
- <sup>7</sup> Az inkrementális jellegű változásoknak egyik lehetséges megközelítése a dinamikus stabilitás (Abrahamson 2001), amely egészen apró és finom kis lépésekkel, körültekintően ütemezett változtatásokkal igyekszik operálni.
- <sup>8</sup> Ezúttal nem kívánok külön kitérni mindazon készletre, ami külső vagy belső hatásként változtatásra ösztökéli a vállalatot, hisz ezek – sok kiváló szerzőnek (többek közt Hammer – Chamy [1996], Thom [1999], Wind – Main [2001] stb. magyar szerzők közül Kocsis [1994], Farkas [2005], Pataki [1999] stb.) köszönhetően – megfelelő részletezettséggel ismertek, típusaik elfogadottak.

<sup>9</sup> Ennek hátterében az a rendszerelméleti felismerés áll, hogy nemcsak a struktúra hat az elemekre, hanem az elemek is hatnak a struktúrára. Vagyis az elemek funkciótartalmuknál fogva megszabják, hogy közöttük milyen kölcsönhatások lehetségesek, miközben a struktúra viszonylagos önállóságánál fogva meghatározza az elemek természetét, lehetséges funkcióit, amelynek konkrét módszerei és hangsúlyai persze nagyon eltérőek lehetnek, attól függően, hogy a változások mire alapozottak. (Ez utóbbi törvényszerűségekre épül valamennyi szervezeti beavatkozási elmélet, és használja ki valamennyi módszer.) Erre vonatkozik egyébként Thom (bővebben ld. Thom, 1999) megjegyzése is, amikor arra mutat rá, hogy nem az a meghatározó különbség a szervezetfejlesztési (OD) és a BPR alapú beavatkozások között (hisz mindkettő morfogenetikus változásokat céloz), hogy milyen szervezeti állapot előzi meg, hanem az, hogy a változásokat milyen módon éri el.

<sup>10</sup> A válsághelyzet kialakulása, sőt tartóssá válása soha nem egyetlen betegségtevényezőnek, kiváltó oknak köszönhető. Minden esetben funkcionális működési rendellenességeket jelző arányok megbomlásáról, illetve strukturális problémákról és azok tünetkombinációiban való jelentkezéséről van szó. Attól függően, hogy milyen arányösszefüggések sérültek, illetve hogy a sérült, megbomló arányösszefüggések leginkább melyik szervezeti funkcióhoz köthetők, a válságok aszerint tipizálhatók. A válság alaptípusát az határozza meg, hogy melyik funkció (funkciók) hordozza a meghibásodott, beteg „gént”. A válságtípusok domináns jegyeinek, karakterének felismerése azért fontos, mert általuk a kiválasztandó válságkezelési stratégia ésszerű prioritásait, pénzügyi megoldásait (ld. Katits, 2000, 2001) határozhatjuk meg, sőt segítségükkel még a válság szakaszára is lehet következtetni. A válság lehetséges alaptípusai, jellege és láncolata: rossz innovációs irány, téves célok (stratégiai válság); értelmetlen, elhibázott ráfordítások (teljesítményválság); értékzavarok (motivációs, ill. szervezeti kultúra válsága); nem kihasznált kapacitások (rosszul elosztott erőforrások); kifejezett forrás – hiány (pénzügyi, likviditási válság) (Noszkay, 2004). (Ezután már a teljes fizetéseképtelenség (csőd), illetve a működéseképtelenség (felszámolás) következhet, de ezek a helyzetek már nem tartoznak sem a változás-, sem a válságkezelés kompetenciáiba.)

<sup>11</sup> A szervezet akkor egészséges, ha:

- a sok-sok bizonytalanságot és kockázatot tartalmazó külső-belső változásra, hatásra biztosan és aktívan reagál,
- ugyanakkor van megfelelő rezisztenciája (ellenállóképessége) ahhoz, hogy a hatások között szelektáljon, tehát a kevésbé lényegesekeket akár figyelmen kívül is hagyja,
- különféle hatások eredményeképp történő mozgása nem egyensúlyvesztés, hanem az eredeti egyensúlyának önkéntes és tudatos elhagyása, egy fejlettebb állapot, magasabb minőség érdekében;
- nemcsak a szervezeti életfunkciók gyakorlásához szükséges arány-helyreállítási (regenerálódási), de arányjavítási (fejlesztési) képességgel is rendelkezik.

## Felhasznált irodalom

- Abrahamson, E. (2001): Fájdalommentes változtatás. Harvard Business manager. 4. sz. 16–20. old.
- Barlai R. – Kövágó Gy. (2004): Krízismenedzsment – Kríziskommunikáció. Századvég Kiadó
- Denner, C. – Gloger, A. – Hoerner, R. (1996): Erfolgreiche Reengineering-Praxis in Deutschland. Düsseldorf und München
- Dobák M. és munkatársai (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dobák M. (1999): Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. Harvard Business manager. 3. sz. 69–76. old.
- Farkas F. (2005): Változásmenedzsment. Akadémiai Kiadó. Bp.
- Hammer, M. (2002): A szuper hatékony vállalat. Harvard Business manager. 10–11. sz. 8–17. old.
- Hammer, M. (2007): A folyamataudit. Harvard Business manager. 9. sz. 45–57. old.
- Hammer, M. – Chamy, J. (1996): A vállalati folyamatok újraszervezése. Panem – McGraw – Hill. Budapest
- Heineman, B. W. Jr. (2007): Az integritás csapdájának elkerülése. Harvard Business manager. 9. sz. 76–85. old.
- Katits E. (2000): A vállalati válságkezelés pénzügyi módszerei. Perfekt. Budapest
- Katits E. (2001): Gondolatok a vállalati válság pénzügyi elemzéséhez. Bankszemle. 1–2. sz. 51–64. old.
- Kocsis J. (1994): Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó. Budapest
- Kotter, J. P. (1999): Mit csinálnak a vezetők valójában? Harvard Business manager. 2. sz. 8–16. old.
- Lewin, K. (1972): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Gondolat Kiadó. Budapest
- Mastenbroek, W. (1989): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Noszkay E. (2000): Informatikai és rendszerszervezési alapismeretek. Számalk Kiadó. Budapest
- Noszkay E. (2004): Változás- és válságmenedzsment. SZIE GTK. Egyetemi jegyzet
- Pataki B. (1999): Technológiaváltások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság. Budapest
- Tenner, A.R. – DeToro, I.J. (1998): BPR – Vállalati folyamatok újraformálása. Műszaki. Budapest
- Thom, N. (1999): Változáskezelés. Vezetéstudomány 11. sz. 2–11. old.
- Wind, J.Y. – Main, J. (2001): Változástervezés. Geomédia. Bp.

Cikk beérkezett: 2007. 10. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2008. 1. hó

BADINSZKY Péter – KULCSÁR László

# E-BUSINESS-ADAPTÁCIÓ A VÁLLALATI MENEDZSMENTBEN

Az e-business-adaptációval foglalkozó tanulmányukban olyan vezetői magatartások, attitűdök elemzésével foglalkoznak, illetve azoknak a tényezőknek feltárására tesznek kísérletet a szerzők, melyek meghatározó szerepet játszhatnak az e-business-technológiák vállalati alkalmazásában. Vizsgálódásuk középpontjában a vállalkozások e-business-tevékenységei, elektronikus üzletvitele, döntéshozóinak új technológiával kapcsolatos magatartása, valamint a sikeresen alkalmazható e-kereskedelmi alkalmazások állnak. Az eredmények alapján elmondhatják, hogy az e-business-innováció adaptációja a felmérésben részt vevő vezetők személyes kapcsolati hálójában, valamint a vállalatok közötti projekt-együttműködésekben valósul meg jelentősebb mértékben. Az e-business-áttörésének legfőbb akadályait a nem kellően felkészült vállalatvezetésben és az internet elterjedésének alacsony szintjében látják, melyet tovább erősít a rövid távú szemlélet, az on-line tranzakciós bizalom hiánya.

A kutatás eredményei igazolták, hogy az e-business-fejlesztések releváns tudást igényelnek, és annak alkalmazása a menedzsment e-business-attitűdjének, s csak kisebb részben technológiai tényezőknek az eredménye.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** e-business, információtechnológia, vezetői magatartás

Tanulmányunkban olyan vezetői magatartások, attitűdök elemzésével foglalkozunk, illetve azoknak a tényezőknek feltárására teszünk kísérletet, melyek meghatározó szerepet játszhatnak az e-business-technológiák vállalati alkalmazásában. Empirikus vizsgálatunkban 137 hazai vállalkozás körében végzett nem reprezentatív felmérés alapadatait dolgoztuk fel. Vizsgálódásunk középpontjában a vállalkozások alapadatai, háttér-információi, e-business-tevékenységei, elektronikus üzletvitele, döntéshozóinak új technológiával kapcsolatos magatartása, valamint a sikeresen alkalmazható e-kereskedelmi alkalmazások állnak.

Az eredmények azt mutatják, hogy az e-business-innováció adaptációja a vezetők személyes kapcsolati hálójában valósul meg legnagyobb mértékben. A vizsgált vállalatoknak nagy része csak a „sor végén” figyeli a technológia előretörését, de averziót tanúsít mind a tranzakcióknál, mind az alkalmazásoknál. A gazdasági döntéshozók (menedzsment) vállalati döntéseiket nem tisztán tömegkommunikációból vagy nyilvános elektronikus kommunikációból származó piaci információk alapján hozzák meg, hanem belső, bizalmi körükből származó személyes információk alapján, melyek feltehetően egy szűk „bizalmasi” körből származnak.

Az e-business áttörésének legfőbb környezeti akadályait a vezetők a nem kellően felkészült vállalatvezetésben és az internet elterjedésének alacsony szintjében látják. A rövid távú szemlélet, a nem megfelelő felkészültség, a bizalom hiánya intő jelek, melyekre ebben az esetben is fel kell figyelni.

Az e-business és e-commerce üzleti tevékenységek, elektronizált üzleti technológiák, meglévő üzleti folyamatok elektronikus támogatottsága, nemzeti és nemzetközi trendjei mind arra mutatnak, hogy számottevő termelési, szolgáltatási tevékenységbővüléssel számolhatunk a jövőben. Ezeket a technológiákat és üzletviteli szemléletet nemegyszer a vállalkozások gazdasági növekedésének kulcstényezőjének tekintik (March, 2006). Mindezek ellenére jelenleg a felhasználók még nem igazán értik és tudják kihasználni azokat a lehetőségeket, melyeket a technológia széles körben rendelkezésükre bocsát. Az üzletek még hagyományos módon kötöttek, bár az információszerzésben sokan igen aktívan használják az on-line rendszereket, portálokat, adatbázisokat, információs site-okat stb. Kutatók rámutattak arra is, hogy az ellátási láncból szerzett tudás, a szereplőkkel való együttműködés egyre inkább kiemelt jelentőséggel bír (Porter – Stern, 1999).

A közeljövőben mindinkább előtérbe kerülnek az egyre integráltabb üzleti alkalmazások, melyek akár kis- és középvállalkozások szintjén, B2B<sup>2</sup> relációban is képesek a tranzakciók lebonyolítására, jelentősen növelve ezzel a termelékenységet, hatékonyságot, erősítve a piaci versenypozíciót a globális piacon.

A kétségtelenül meglévő előnyök mellett azonban nem árt rámutatni arra, hogy az internet (üzleti) alkalmazása nem „légüres” térben valósul meg, hanem adott társadalmi-kulturális közegben, ahol az üzleti magatartást, felkészültséget komoly mértékben befolyásolják a történetileg meghatározott kulturális kontextusok, habitusok (Kulcsár – Brown, 2005; Kulcsár – Domokos, 2005; Tsuneo, 2006). Ezek között a bizalomdeficit tűnik igen súlyos problémának, különös tekintettel arra, hogy az e-business területén ennek kiemelkedő jelentősége van (Reichheld – Scheffer, 2000). Az internet gazdasági alkalmazása iránt megnyilvánuló lelkesedést valamelyest hűtheti az is – amire a hazai és külföldi tapasztalatok is utalnak –, hogy az internet (gazdasági) alkalmazása egyszerre hat a társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségek erősödése és az egyenlőtlenségek mérséklése irányába, csak éppen más-más területeken (DiMaggio et al., 2001; Hohl, 2004).

Kutatásunkban arra keressük a választ, milyen menedzsmentmagatartás figyelhető meg az e-business-üzletvitellel kapcsolatosan. Azt próbáljuk feltárni, mi a viszonya a stratégiai vezetésnek az IKT-technológiához, alkalmazzák-e a vezetői információszerzésben, vajon beépítik-e a vállalati stratégiába, van-e valamilyen igazolható kapcsolat az egyes tényezők között.

## Kutatási cél és hipotézisek

Kutatásunk fő célja, hogy magyarázatot találjon, esetleges összefüggéseket is feltárjon a **menedzsment innovációs készsége**<sup>3</sup> (technológia megismeréséhez, alkalmazásához való hozzáállása) és az **e-business adaptációja között**.

A szakirodalom áttekintése során rá kellett jönnünk arra, hogy nem vizsgálódhatunk tisztán gazdasági vagy tisztán általános szociológiai területen, hanem a kutatás jellegét tekintve interdiszciplináris megközelítést kell alkalmaznunk, azaz írásunk *gazdaságsszociológiai* természetű. Kutatásunkat az alábbi, fejletlenséget és tájékozatlanságot tükröző körülmények jelentős mértékben érintették:

- Nem általános az e-business-technológia alkalmazása. Van, ahol csak igen kis mértékű technológiaalkalmazást tapasztalhatunk.
- Az e-business sokaknak az internetes vásárlással egyenlő fogalom.

- Az e-business-üzletvitelt általában nem kezelik stratégiai szinten. Jobbára technológiai kérdések, feladatnak tekintik az e-üzletfejlesztést.
- A menedzsment információs szerepkultúrája, valamint a vállalkozások nagyfokú társadalmi/csoport beágyazottsága miatt a vezetők döntéseiket alapvetően nem külső intézmények által szolgáltatott piaci információkra alapozzák, hanem inkább az ún. társadalmi tőkére<sup>4</sup>, személyes kapcsolati hálózataikra, külső személyektől való „hallomásos”, „benyomásos” információkra építenek. Ezért az *alapvető üzleti információszerzés* is a beágyazottság bizalmi kapcsolati hálójának köréből szerzett információkra hagyatkozik. A társadalmi tőkének a gazdaságra és az információszerzésre, innovativitásra kifejtett hatása a szakirodalomban általánosan elismert. A kelet-európai országokban és az ún. fejlődő országokban – tehát Magyarországon is – pedig hatása kiemelkedő.
- A vezetők – akár bevallják, akár nem – nem igazán vannak tisztában az IKT-technológiára alapozott üzletvitellel (az e-business másik megközelítése), sem vállalatban belüli belső folyamatokra, sem pedig a partnerekkel való tranzakciókra gyakorolt hatásával.
- Általában alacsony a vállalkozások közötti (B2B) üzleti kultúra. Nem kielégítő a szerződéses fegyelem, a fizetések csúszásai, sőt a körbetartozás jelensége miatt a vállalkozásokra nem annyira jellemző az innovatív magatartás. Hasonló jelenséggel találkozhatunk az e-business-kultúrában is.
- Az e-kereskedelem (B2B), a tranzakciók megítélése alapvetően bizalmatlanságon, nem megalapozott ismereteken alapul.

Nos, megítélésünk szerint a fentiekben vázolt problémák nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a hazai e-business üzleti gyakorlat a kor kihívásainak (EU-piac, versenyképesség, vezetői tudás) nem teljesen tud megfelelni. Ezek alapján a következő kutatási hipotéziseket fogalmazhatjuk meg:

- **H1:** Az e-business hazai alkalmazásának egyik fontos tényezője a vezetői kompetenciák<sup>5</sup> megléte (tudás, tapasztalat), amely hatással van az IKT-technológia alkalmazására.
- **H2:** A digitális gazdaság által megkövetelt üzleti kultúra hiányosságai (szerződéses és pénzügyi fegyelem negatív tapasztalatai, a bizalomhiány és az ezzel szorosan összefüggő bizalmi kapcsolati háló „szűkre vonása”) olyan környezeti hatást jelentenek, amely kihatással van az e-business-tranzakciókra.

- **H3:** A hazai üzleti kultúra belterjessége, nagyfokú beágyazódottsága miatt erős az elektronikus támogatott kapcsolat az egyes vállalatok között, de ez nem hat egyértelműen a hálózatok bővülése irányába. A technológia erősíti a meglévő üzleti tranzakciós és kommunikációs csatornákat, illetve a résztvevők szocio-technikai tőkéjét (Resnick, 2002).

## Konceptualizálás

Konceptiónk szerint az e-business-technológia alkalmazása, bevezetése olyan *innováció*, amelynek alkalmazása fontos stratégiai előnyt hordozhat a rohamosan változó piacokon (Hoffmann – Hegarty, 1993). A vezetői magatartást az e-business-technológiával kapcsolatban azért vizsgáljuk, mert a *technológia adaptációjára* meghatározó hatást gyakorolhatnak, illetve akár a legerősebb befolyást is jelenthetik (Lal, 2005; Cosh et al., 2005; Bughin et al., 1994; Drew, 2003; Hoffmann et al., 1993). Olyan menedzsmentképeket, véleményeket, attitűdöket veszünk tehát górcső alá, melyek befolyással bírhatnak a technológia elfogadására, az innovációs döntés egyes elemeire, mivel az előbbieken túlmenően jelentős hatással lehetnek a vállalat eredményességére (Zoltayné et al., 2005; Kiss, 2005). Amint az a tanulmányokból, elemzésekből kitűnik, nagyon sokféle elnevezéssel találkozhatunk az e-business-adaptáció témakörében: internetadaptáció, webalapú alkalmazások diffúziója, vállalaton belüli elektronikus alkalmazások, World Wide Web alapú üzletvitel stb. Az e-business-adaptáció meghatározása, magyarázata is ennek megfelelően igen sokrétű, változatos megközelítések és még változatosabb eredmények halmazát adja. Némely szerző az elektronikus támogatott üzleti alkalmazásokat vizsgálja (Van der Veen, 2004; Drew, 2003; Cosh et al., 2005), míg mások azokat az értékeket vizsgálják (jövedelmet), amelyek az e-business alkalmazásán keresztül realizálhatók (Van Der Veen, 2004; Davis – Vladica, 2006), vagy éppen annak intenzitását, mélységét veszik górcső alá (Lal, 2005).

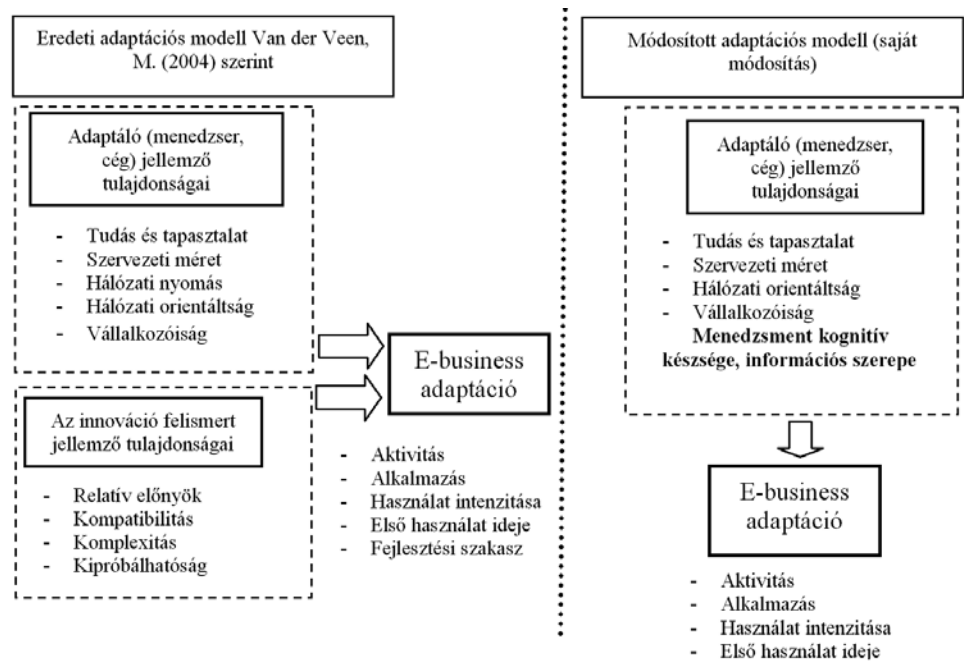
## A vizsgálati modell kiválasztása

Az egyes e-business-adaptációs modellek közül Rogers (1995) innovációs döntési (adaptációs) modelljén alapuló, Van der Veen (2004) által átdolgozott modelljét használjuk vezérfonalként az elemzéseinkhez (1. ábra). A modellt annyiban változtattuk meg, hogy csak az *adaptáló jellemző tulajdonságainak* kapcsolatát vizsgáltuk az e-business-adaptáció folyamatában. A modellben szereplő vizsgált jellemző tulajdonságokat új elemként bevettük a *menedzsment kognitív készsége és információs szerepének* vizsgálatába, ugyanakkor a *hálózati nyomás jellemzőit* nem elemeztük, ezért kivettük a modellből. Tettük ezt egyrészt azért, mert a szakirodalmi feldolgozáskor úgy tapasztaltuk, hogy az adaptáló tulajdonságai közül nem kapott eddig kellő figyelmet a *menedzsment kognitív és információs szerepének* áttekintése.

Másfelől a *hálózati orientáltság* vizsgálata – kutatásunk szempontjából – több értékelhető eredményhez vezethet, mint a hálózati nyomás elemzése, hiszen az inkább egy adott *környezeti befolyás mértékét* méri, de a menedzsmentről nem beszél. Az *innováció jellemző tulajdonságait*, melyet a modell az adaptáció fontos elemének tekint, nem vizsgáltuk, noha tisztában vagyunk azzal, hogy ez a tényező is befolyásolja az adaptációt. Azért is döntöttünk így, mert célszerű – a vizsgálati populáció mérete és összetétele miatt – egyszerű modellben gondolkoznunk. Konceptiónk szerint, a diffúziós-

1. ábra

### E-business-adaptációs modellek



adaptációs folyamatban, az adaptáló egyén (szervezet), jelen esetünkben a *menedzsment magatartása* komoly hatással bír a technológia alkalmazására (Cosh et al., 2005; Lal, 2005; Premkumar – Roberts, 1999). Ezért, több kutatóhoz hasonlóan, a vezetők technológiáról kialakított véleményét, tapasztalatát is figyelembe vesszük (Cosh et al., 2005; Lal, 2004). Az innováció felismert jellemzőit jelen kutatásunkban nem vizsgáljuk, hanem az adaptáló jellemző tulajdonságait vetjük elemzés alá. Ennyiben módosítjuk tehát vizsgálati modellünket Van Der Veen, M. (2004) modelljéhez képest.

## A fogalmak áttekintése

Ezen részben a fő célunk az, hogy az olvasó számára világossá váljanak azok a fogalmak, melyek szükségessé teszik a vizsgálat megértéséhez.

- *Elektronikus üzletvitel:* ebbe a kategóriába tartozhatnak azok az elektronikus megoldások, melyek segítik a vállalatokat, igazgatási és egyéb szervezeteket folyamataik integrálásában, üzleti és ügyviteli folyamataik felgyorsításában, annak érdekében, hogy üzletvitelüket, illetve ügyvitelüket, működésüket hatékonyabbá tegyék. Ez a kategória azokat az informatikai elemeket foglalja magába, melyek az informatikai forradalom eredményeképpen a gazdasági, igazgatási életben bekövetkezett korszakváltás kihívásainak segítik megfelelni a vállalatokat, igazgatási szervezeteket (Sugár, 1999).
- *Adaptáció:* az innovációs folyamat utolsó lépése, amely az innováció felismerésétől annak üzleti alkalmazásáig bezáruló folyamat összes elemét magában foglalja. Alapvetően három tényezőtől függ: (1) személyiségjellemzők, (2) társadalmi-gazdasági jellemzők és (3) társadalmi és kommunikációs aktivitás (Rogers, 1995).
- *Hálózati tőke:* a hálózat egyes tagjai közötti kapcsolatban létező valóság.
- *Magatartás:* a szándék és a cselekvés közötti átviteli egység. A „hajtómű”.
- *Információs társadalom:* Daniel Bell 1976-ban úgy ítélte meg, hogy a posztindusztriális társadalom kialakulását segítő stratégiai erőforrásokként az információ és az elméleti tudás szolgál majd (Bell, 2001 [1976]). Ezen tényezőknek tulajdonított lényeges, társadalomátalakító szerepet. Ennek közvetítő csatornáiként az új infrastruktúrát, a kommunikációt és adatátvitelt lehetővé tevő telefont, számítógépet, faxot, kábeltelevízió-hálózatokat, illetve a számítógépes adatfeldolgozás és kommu-

nikációs technológiák konvergenciájának eredményeként létrejövő technológiát jövendőlte. Bell ezt később *információs társadalomnak* nevezte el.

- *A menedzser kognitív készsége, információs szerepe:* a menedzsernek a változásokkal kapcsolatos attitűdjei, az üzleti magatartást irányító értékek, tájékozottság, információszerzés és -felhasználás.

## Szakirodalmi áttekintés

### *E-business-adaptáció, innovációk és alkalmazások kutatása*

Áttekintve az eddigi IKT-tevékenységet, e-commerce-növekedést, e-business üzletviteli gyakorlatot elemző kutatásokat, tanulmányokat, felméréseket – (Nemeslaki, 2004; The European E-business Report, E-business W@tch, 2005; Csapó et al., 2004; Poona et. al., 1999; March, 2006; Van Der Veen, 2004; Lal, 2005; Drew, 2003; Cosh et al., 2005) –, megállapíthatjuk, hogy az ilyen irányú elemzések rendkívül változatos módon, különféle változók vizsgálatával és vizsgálati modellek (Davis, 1989; Rogers, 1995; Csapó et al., 2004) alkalmazásával veszik górcső alá a folyamatokat. Ezen modellek alkalmazásakor általában a vállalati IKT-felkészültség, a technológia elfogadottságának minősége, a vezetők technotudatossága, ismeretei, maguknak az elektronikus belső-külső folyamatoknak az elemzése, illetve a B2B és B2C tranzakciók áttekintése, valamint az effektív haszon elemzése a cél. Mivel az elektronikus üzlet teljesen innovatív technológiai fejlesztést kíván, ezért a cégek technológiai fejlesztésekben is gondolkodnak (Csapó et al., 2004).

Az e-business adaptációjának az alábbi aspektusait figyeljük, elemezzük:

1. *Aktivitás és alkalmazások:* az *aktivitás* vizsgálatakor azt elemezzük, hogy milyen mértékű a vállalati folyamatok IKT-támogatottsága, milyen elektronizált üzleti folyamatokat figyelhetünk meg, azoknak milyen a minősége, intenzitása. Az *alkalmazások* megfigyelésével azt nézzük, hogy milyen elektronikus alkalmazásokat vesznek igénybe, és milyen minőségben a vállalkozásban (e-mail, weboldal, belső hálózat – intranet –, külső elérések alkalmazásai). Itt meg kell jegyeznünk, hogy önmagában az IKT-alkalmazás megléte nem jelenti annak a tényleges használatát, ezért mérése komoly módszertani kérdéseket is felvet (Futó et al., 2003). Idetartozik az is, amikor egy on-line alkalmazás (pl. értékesítés, portál használata) természeténél fogva intenzív alkalmazást igényel, s ezekről szeretnénk képet kapni (Lal, 2005).

2. **Az első használat ideje:** az elterjedés klasszikus mérési módszere közé tartozik, amikor azt vizsgáljuk, hogy más szervezetekhez képest mikor adaptálta a vizsgált szervezet az innovációt (Rogers, 1995).

3. **A menedzsment kognitív készsége és információs szerepe:** vizsgáldásunkban ez egy újfajta aspektus, amelyet azon feltevésünkre alapozunk, miszerint az adaptációs folyamatot meghatározza a menedzserek információkereső (gyűjtő), feldolgozó-, közvetítőképesége (Hales, 1986; Mintzberg, 1973), hiszen az e-business magában foglalja az áruk és szolgáltatások információival való gazdálkodását is. Másrészt pedig a tudás, az ismeretsajátító és -alkalmazó készség is jelentős befolyással bír a technológia elfogadásában, hatékony alkalmazásában.

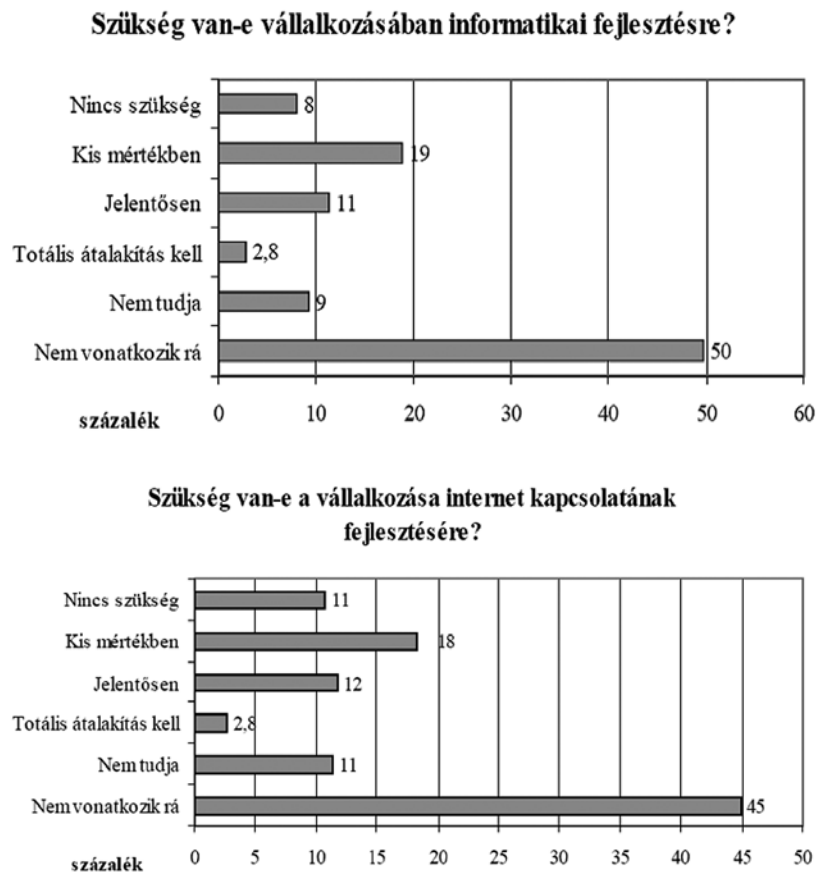
Ahhoz, hogy alátámasszuk az adaptáló jellemzőinek kapcsolatát az adaptációval, tudnunk kell, hogy az innovativitás egy időszak alatti innovációk számával értelmezhető (Damanpour, 1991). Az adaptáló jellemzőit a szakirodalomban általában négy fő csoportra osztják 1. tudás és tapasztalat, 2. hálózati nyomás, 3. a változások irányában tanúsított magatartás, 4. belső szervezeti struktúra tulajdonságai. Ezt a csoportosítást részben alkalmazva, részben kiegészítve, vizsgálati modellünknek megfelelően részletezzük az egyes adaptációt meghatározó adaptáló egyén/szervezet (elemzési szinttől függően) elemeit:

#### Releváns ismeretek, tapasztalatok, technotudatosság

Az adaptáció több tényezője is függ a rendelkezésre álló tudástól, ismeretektől, tapasztalatoktól, melyek valamilyen módon relevánsnak tekinthetők az e-business-technológiával (Van Der Veen, 2004; Papadakis – Bourantas, 1998). Ezek a tényezők igazából megkönnyíthetők, de nem feltétlenül okozzák az adaptációt, azaz szükséges, de nem elégséges faktorait alkotják a technológia elfogadottságának. Az IKT- és a külső forrásból átvett tudás jelentősége (Drew, 2003; Mehrstens et al., 2001; Van Der Veen, 2004; Hollenstein, 2004) az innováció és a technológia adaptációs folyamataiban vitathatatlanul kiemelt jelentőséggel bír.

2. ábra

#### Az IT-technológia szükségességével kapcsolatos felmérések eredményei (Forrás: Varga, P. 2004)



Az innovációs folyamatok folyamatosságában, évről évre való fenntarthatóságában is fontos szerep jut a technológiatudásnak (Peters, 2006). Kutatásunkban a tapasztalatokhoz soroljuk az informatikai fejlesztések megítélését, amely a környezetből kapott információkon, saját élményeken alapul. Konceptiónk szerint ezek a tapasztalatok fontos szerephez juthatnak az IKT-fejlesztésekkel kapcsolatos menedzsmentattitűd kialakításában, amelyet jól illusztrálnak egy kamarai felmérés meglepő eredményei. A felmérést kamarai támogatással 2004-ben végezték el, amint azt a 2. ábra szemlélteti.

Ezen okból különös figyelmet szentelünk a vizsgáldásunkkor arra, hogy milyen vélemény, tapasztalat alakult ki a menedzserekben az e-business-alkalmazásokkal kapcsolatban, hiszen ez komoly befolyással lehet az adaptációs döntésekre.

#### Az e-business-technológia mint stratégiai tényező

Kápolnai et al. (2002) az e-business vállalati stratégiai megközelítéseit elemezve arra a megállapításra jut, hogy a vállalati e-business-stratégia az elektronizált

vállalati folyamatokban, az internet által kínált eszközökben ölt testet. Másképp fogalmazva az e-business-stratégia kialakításakor is arra törekszünk, hogy miként kössük össze a vállalati erőforrásokat, az üzleti környezetet és a belső folyamatokat az üzleti értékteremtés céljából. Később pedig az e-business-stratégiát a vállalati stratégia közepébe helyezi, annak központi szerepét hangsúlyozza, a siker és a rugalmasság alapfeltételeiként határozza meg (Nemeslaki, 2004). Mások más aspektusból közelítenek, így pl. Drew (2003) szerint az e-business-technológia használata nem pusztán IT-megoldás, hanem egy alapvető változtatást igényel a vállalati stratégiában. Az informatika, információrendszerek vállalati stratégiai szerepének fontos versenyképességi vonatkozásai is vannak (Hetyei, 2001; Nemeslaki, 2004). Bögel (2000) szerint ma már nemcsak az IT-vezetőktől várják el az e-business stratégiai kialakítását, hanem elsődlegesen a legfelső vezetést terheli a felelősség, nekik jelent kihívást a feladat. Mindenképpen stratégiai feladatként kell tehát értékelniük az e-business üzletviteli alkalmazását, ez esetben ugyanis nem csupán technológiai opciók közötti választásról van szó, akár a teljes vállalkozást át kell alakítani (business transformation) radikális szervezeti változtatásokkal. Más szerzők azt állapították meg, hogy komoly eredmények is csak akkor érhetők el pl. az e-commerce-alkalmazásokkal, ha ezek a stratégiában prioritást élveznek (Changa et al., 2002; Mehrtens et al., 2001; Teo et al., 2004), míg mások az innováció hasznosságába vetett hitet találták fontos tényezőnek (Wan et al., 2005). Mintzberg (1973) a stratégiai tervezés körülményeinek változására hívja fel a figyelmet. Míg egykor a vezető viszonylag kiszámítható környezetben, becsülhető és jól valószínűsíthető kimenetekkel számolhatott, világosan megfogalmazott célokat *jól mérhető és ismert eszközökkel* érhetette el. Az elektronikus üzletben azonban nincsenek meg eme hagyományos tervezési körülmények, mert minden nagy sebességgel zajlik, *nagyon bizonytalan* a stratégiai tervezés kimenetele, *gyorsan avuló technológiai eszközökkel* kell számolnia a vezetőnek. Mivel a tét nagy, az IKT-beruházások hatalmas kockázatot és beruházást igényelnek, mindenképpen szemléletváltoztatásra van szükség a tervezéskor.

#### *A menedzsment kognitív készsége, információs szerepe*

A vezetői képességek is érdekes módon jelentős szerepet kapnak az adaptációs folyamatban, amennyiben a *kognitív készséget* vizsgáljuk. Stratégiai megközelítésben a vezetői készségek és képességek a szervezet készségeit és képességeit mint annak erőforrásait jelentik, melyek megszabják a vállalkozás azon kereteit, hogy mit tehet (Collis et al., 1997). Azaz, a kognitív

készség, képesség olyan alapvető vezetői tulajdonság – a képességhierarchia első számú eleme (Mumford et al., 2007; Zaccaro – Baider, 2003) –, amely nélkül az információk keresése, felhasználása, feldolgozása, új ismeretek tanulása (Mumford et al. 2007; Mahoney et al., 1965) és alkalmazása (Mintzberg, 1973; Lau – Pavett, 1980) elképzelhetetlen lenne. Az információ pontosan, megbízhatóan, valamint lehetőleg rendszerezetten kell, hogy rendelkezésre álljon. Manapság számos IKT-eszköz támogatja az információáramlást (internet, fax, mobiltelefon), ami azonban nem mindig elégséges a vezetői munka támogatásához. Sokszor nem megszervezett az információ gyűjtését, szelektálását, rendszerezését biztosító információs rendszer (Krasz, 2007). Vizsgálódásunk ebben a vonatkozásban tehát az információ szerzésére, feldolgozására, IKT-ismeretek aktív tanulására irányul.

#### *Hálózati orientáltság, a hálózati tőke alkalmazása*

Számos tanulmány bizonyítja, hogy a hálózatorientáltság hatással van az e-business-adaptációra (Van der Veen, 2004; Lal, 2005). A hálózatorientáltságot – szervezeti szinten – ebben az esetben a partnerekkel való együttműködések intenzitása (Lal, 2004), az ellátási lánc egységeinek (beszerzés) elektronizáltsági mértéke mutatja (Nambisan – Wang, 2000). Egyéni, vezetői szinten a hálózatorientáltságot az *üzleti figyelem hálózati orientáltsága* jelzi, azaz, hogy honnan szerzi be alapvető üzleti információit (piaci információk, trendek stb.), illetve a személyes kapcsolatok IKT-intenzív fenntartása (Molnár, 2003) (ez utóbbinak az internet elérhetőségének minősége szolgál technológiai alapul).

A hálózati tőke vállalati szerepének hazai sajátos arculatát jól érzékelteti Czako és Sik (1994) közös kutatása, melyben a hazai vállalatok vezetőit, gazdasági kapcsolatait vizsgálták. Meglátásuk szerint az „...üzletemberek »gazdasági« természetű indítékai csak egészen kivételesen gazdaságiak: személyekkel, lehetőleg politikusokkal kalkulálnak, s nem költségekkel, bizalmas információkra fülelnek, s nem tőzsdei hírekre. Ezekben a tranzakciókban nem is feltétlenül van jelen a »kereskedelem« mint anyagi szolgáltatás: nagyrészt ügy- és könyvviteli bravúroknak köszönhetőek a jövedelmek. Minderről álmodni sem lehetne információk, nexusok, hálózati tőke és erős hálózati pozíció nélkül. Itt nincs más tőke, mint a társadalmi hálózatok, melyeken keresztül a fizikai tőke is elérhető. A rendszerváltás során megjelenő új folyamatok és struktúrák a hálózati tőke jelentőségét erősítik: a hálózati tőke szerepe növekszik.”

Molnár (2003) tanulmányában az internet társadalmi tőkére gyakorolt hatásának vizsgálatára Barry Wellman és szerzőtársai (2002) munkáját emeli ki. Wellmanék

szerint Putnam (2000) a társadalmi tőke két elemét különbözteti meg: – a hálózati tőkét (érzelmi, fizikai támogatást, segítséget nyújtani képes személyes kapcsolatokat jelent), – a részvételi tőkét (bizonyos szervezetekben való részvétel képességét, hajlandóságát fejezi ki). Wellmanék ezenfelül egy újabb komponenst is megkülönböztettek: – a „közösségi elkötelezettség” tőkét, amely a társadalmi tőke részeként egy erős, a közösségek felé irányuló attitűdöt jelent, amely tovább növelheti a társadalmi tőkét.

Kutatásaik során úgy találták, hogy a társadalmi tőke ezen komponenseire az internethasználat kiegészíti a hálózati tőkét, növeli a részvételi tőkét és a régebben internetet használóknál elősegíti a közösségi elkötelezettséget, növeli a közösséghez való tartozás érzését.

Molnár (2003: 119. old.) szerint ezzel Wellmanék azt sugallták, hogy „az internet növeli a személyek közötti kapcsolattartást, a szervezetekben való részvételi hajlandóságot és új lehetőséget biztosít a közösségi elkötelezettségnek”. Paul Resnick (2002) szerint a közös kuglizásnál<sup>6</sup> az új kommunikációs eszközök hatékonyabban képesek társadalmi tőke képzésére. Ez a tőkeképzés annyira meghatározó elemét képezi a jelenségnek, hogy a tőkeelméleteket mintegy kibővítve, bevezette a „társadalmi-technikai tőke” (*SocioTechnical Capital*) fogalmát, amely megfelelő kiindulási pontot jelenthet a technológiaközvetítette társadalmi viszonyok méréséhez és értelmezéséhez (Molnár, 2003).

## Anyag és módszer

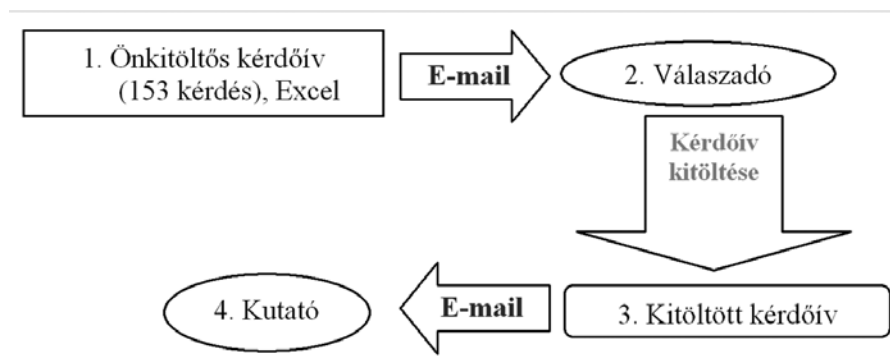
### Mintavételi módszer, keret, populáció

E-mailen elérhető alanyokra hagyatkozó mintavételi módszert alkalmaztunk. Az eddig ismert kutatásokkal ellentétben a jelen vizsgálatban nem a PC-k megléte volt a felmérésben részt vevő vállalkozások fő alapismerve, hanem a vállalatvezetők e-mailen való elérhetősége. Ezzel azt a kutatási törekvésünket erősítettük, miszerint a digitális gazdaság felé való nyitottságot, annak elfogadottságát módszertanilag helytállóbb módon közelítjük meg: álláspontunk szerint sokkal inkább mutatja a digitális gazdasághoz való viszonyt az elérhetőség, semmint a PC-vel való rendelkezés. A mintavételi populáció kiválasztásakor tudatosan választottunk olyan menedzsereket (illetve cégtulajdonos-menedzsereket), akik maguk szerint alapvetően pozitívan állnak

hozzá az IKT-technológiához. Ezzel kívántuk azt a célt elérni, hogy a kulcsfontosságú tényezők meghatározásakor a negatív attitűdök ne zavarják az eredményeket. A merítés célzottsága ezáltal lehetővé teszi számunkra, hogy a pozitív hozzáállású vezetők között vizsgálhassuk az e-business-technológiához való magatartást, attitűdöt (3. ábra).

3. ábra

### A kérdőív kitöltésének folyamata



A mintavételi módszernél további alapvető követelmény volt a válaszadó (a kérdőívet kitöltő személy), valamint a kérdőívet számára elküldő személy közötti személyes kapcsolat, ami a kitöltés komolyságát, pontos adatok szolgáltatását hivatott erősíteni. A mintavétel nagyon hasonlít a csoportos rétegzett mintavételhez. Itt a csoport az e-maillel rendelkező vállalatvezetők, a réteg a digitális gazdaság felé való nyitottság (az e-maillel való rendelkezés, a kérdőív témája iránti érdeklődés, ami a homogenitást erősíti, alapozza meg). Nem határoztunk meg alkalmazotti létszámkorlátot. Minden olyan vállalkozás bekerülhetett tehát a felmérésbe, amelyik a mintavételi módszerben foglaltak szerint elérhető volt.

A mintavétel jellemzői a következők voltak: mintavételi egységet azok a vállalkozásvezetők alkották, akik rendelkeznek e-mail kapcsolattal, valamint pozitív volt a hozzáállásuk a digitális gazdasághoz. Nem zártuk ki a kutatásból a tulajdonos vezetőket sem, hiszen ők is a döntéshozók körébe tartoznak. A kérdőívet végül is 137 vezető töltötte ki.

### Elemzési módszerek

Elemzésünkben a kereszttábla-elemzéseket az egyszerűbb, nominális változók közötti kapcsolatoknak, azok erősségének és irányának (ordinális változók esetén) megállapítására használtuk. A bonyolultabb összefüggések vizsgálatához főkomponens-analízist alkalmaztunk, amellyel az adott jelenségek összefüggéseit (faktorait) kívántuk feltárni (Kulcsár, 1976).

**Vizsgált változók**

A kutatásban vizsgált változókat a vizsgálati modell szerkezetének megfelelően választottuk meg. Ezek alapján a változók felsorolását, csoportosításának módját az 1. táblázat mutatja be<sup>7</sup>. A függő változók az e-business

jellegű tevékenységeket jelölik, azaz az on-line együttműködésekről és on-line tranzakciókról adnak képet. A független vagy magyarázó változóknak azokat tekintjük, melyek hatását, kapcsolatát vizsgáljuk a függő változókra. A keresztábra-elemzésnél az általában elfogadott

1. táblázat

Vizsgált változók listája (saját forrás)

| E-business aktivitásának vizsgálatához felhasznált keresztábra-elemzéssel vizsgált változók |             |                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Független<br>(magyarázó változók)                                                           | Itemek      | Változók leírása                                                                                         |
| <b>1. Releváns ismeretek és tapasztalatok (TUDÁS)</b>                                       |             |                                                                                                          |
| B07                                                                                         | IKTTUDÁS    | IKT-technológia ismeretének a szintje                                                                    |
| B08                                                                                         | ALAPINFÓ    | Alapvető üzleti információk forrása                                                                      |
| B25                                                                                         | PIACINFÓ    | Fő információforrások használata most és 5 éve                                                           |
| F12                                                                                         | STRAT       | Az e-business-tevékenység új stratégiai elemként, vagy egy meglévő elemként való beépítése a stratégiába |
| <b>2. Internetelérés minősége (NETINDEX)</b>                                                |             |                                                                                                          |
| E03                                                                                         | ELSOH       | Internet első használatának ideje                                                                        |
| E05                                                                                         | WEBSZEMÉLY  | Internetelérés korlátozottsága felhasználói kör alapján                                                  |
| E06                                                                                         | WEBSEB      | Internetelési sebesség                                                                                   |
| E07                                                                                         | WEBKÖR      | Internetelérés korlátozottsága felhasználási kör alapján                                                 |
| <b>3. Szervezeti méret (MÉRET)</b>                                                          |             |                                                                                                          |
| A02                                                                                         | MÉRET       | Alkalmazotti létszám 2005-ben                                                                            |
| <b>4. Piac és környezet (PIACIKÖRNY)</b>                                                    |             |                                                                                                          |
| A11                                                                                         | PIACITERMÉK | Fő termék meghatározó piaca                                                                              |
| A12                                                                                         | PIACIRÉSZ   | Fő termék piaci részesedése                                                                              |
| H01                                                                                         | PIACDIN     | Piac dinamikája                                                                                          |
| H20                                                                                         | KÖRBETART   | Körbetartozás hatása a vállalkozásra                                                                     |
| Függő változók                                                                              | Itemek      | Változók leírása                                                                                         |
| <b>1. Külső/belső on-line együttműködések (ONLINEEGY)</b>                                   |             |                                                                                                          |
| F06                                                                                         | BELSŐEGY    | Dokumentumcserét támogató on-line alkalmazás                                                             |
| F08                                                                                         | KÜLSŐEGY    | Üzleti partnerekkel való együttműködést támogató on-line alkalmazás (az e-mailen kívül)                  |
| H11                                                                                         | MOBIL       | Partnerek on-line elérését támogató mobil hálózati alkalmazás                                            |
| H12                                                                                         | KÜLSŐALK    | Vállalati hálózat távoli elérése                                                                         |
| H16                                                                                         | CRM         | CRM-rendszer használata                                                                                  |
| <b>2. On-line tranzakciók (ONLINETRANZ)</b>                                                 |             |                                                                                                          |
| G06                                                                                         | VÁSLIM      | Internetes vásárlási limit                                                                               |
| G07                                                                                         | ARBESZ      | On-line beszerzés és részaránya                                                                          |
| G13                                                                                         | BESZTAP     | E-beszerzéssel kapcsolatos tapasztalatok                                                                 |
| H05                                                                                         | ÉRTAR       | On-line értékesítések aránya                                                                             |
| A02                                                                                         | MÉRET       | Alkalmazotti létszám 2005-ben                                                                            |

| E-business-alkalmazások vizsgálatához felhasznált kereszttábla-elemzéssel vizsgált változók |            |                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Független<br>(magyarázó változók)                                                           | Itemek     | Változók leírása                                                                        |
| E03                                                                                         | ELSOH      | Internet első használatának ideje                                                       |
| F08                                                                                         | KÜLSŐEGY   | Üzleti partnerekkel való együttműködést támogató on-line alkalmazás (az e-mailen kívül) |
| Függő változók                                                                              | Itemek     | Változók leírása                                                                        |
| D05                                                                                         | EBUSIBERUH | Vállalati beruházások e-business-fejlesztésekbe                                         |
| G11                                                                                         | VIR        | Vállalatirányítási rendszer használata                                                  |
| F08                                                                                         | KÜLSŐEGY   | Üzleti partnerekkel való együttműködést támogató on-line alkalmazás (az e-mailen kívül) |
| F09                                                                                         | LOGISZT    | Logisztikai alkalmazások                                                                |
| G12                                                                                         | STRATBESZ  | Stratégiai beszerzésben való on-line alkalmazások                                       |
| F01                                                                                         | INTRANET   | Intranet megléte                                                                        |
| G07                                                                                         | ONLINEBESZ | On-line beszerzésekben való alkalmazások                                                |
| I01                                                                                         | INFOSZERZ  | Szerződés üzleti információszolgáltatásra                                               |
| Főkomponens-analízissel vizsgált változók                                                   |            |                                                                                         |
| I08                                                                                         | 5AKAD      | E-business áttörésének 5 fő akadálya                                                    |
| G15                                                                                         | BESZGY     | On-line beszerzés sebezhető pontjai                                                     |
| G27                                                                                         | KULTGY     | Üzleti kultúra gyenge pontjai                                                           |
| Egyváltozós elemzéssel vizsgált változók                                                    |            |                                                                                         |
| F11                                                                                         | EBUSIUJ    | E-business-fejlesztés új stratégiai elemként való megítélése                            |
| F12                                                                                         | EBUSIJEL   | E-business-fejlesztés stratégiai jelentőségének megítélése                              |
| B12                                                                                         | GAZDKUT    | Gazdaságkutató előrejelzésének figyelemmel kísérése                                     |

0,05%-os szignifikancia-szintet tekintettük küszöbnek. Ezen túlmenően a független változók egymás közötti kapcsolatára is igyekeztünk fényt deríteni kereszttábla-elemzéssel (pl. IKTTUDÁS, ELSOH, BELSŐEGY változók). Egyes magyarázó változókat önmagukban is vizsgálat alá vetettünk (ALAPINFÓ, PIACINFÓ), itt a főkomponens-analízis módszerét használtuk, rotált komponens mátrix adatai alapján, Varimax eljárással. Főkomponens-analízissel vizsgált változók: az e-business elterjedésének 5 legfontosabb akadálya (5AKAD), a hazai üzleti élet gyenge pontjai (KULTGY) és az on-line beszerzés sebezhető pontjai (BESZGY) (1. táblázat).

## Eredmények

Az empirikus vizsgálat eredményeit ismertető és értelmező magyarázatokat a következő bekezdésekben igyekeztünk összefoglalni. Az eredményeket a szakirodalmi feldolgozásban említett e-business vizsgálati aspektusoknak megfelelően tagoltuk.

### *E-business-aktivitás és alkalmazások*

Az *aktivitás* vizsgálatokor tulajdonképpen a technológia sebességét, illetve az elektronikus tranzakciós és belső üzleti folyamatok *intenzitását* tekintjük át. Elemezzük, hogy milyen az internet elérésének lehetősége, alkalmazásának köre, melyhez egy új indexváltozót alakítottunk ki, *netelérési indexnek* (NETINDEX) neveztünk el.

Megvizsgáljuk, a partnerekkel milyen on-line együttműködések vannak, tranzakciókat bonyolítanak-e egymással, s milyen mértékben. A NETINDEX kapcsolatának vizsgálatokor az on-line értékesítésnél és a partneri on-line együttműködésekénél nem kaptunk szignifikáns eredményeket. Az eredmények tehát azt mutatták, hogy az *internet elérésének minősége* és az e-business-aktivitás között nem volt tapasztalható statisztikailag jelentős kapcsolat. A NETINDEX egyedül a vállalati méret növekedésével mutatott szignifikáns kapcsolatot.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A *partneri kapcsolatok* vizsgálata tanulságos eredménnyel szolgált. Kétszer annyian voltak azok az on-line partneri együttműködésben álló válaszadók, akik az üzleti kapcsolatok sikeressége és az internetes kapcsolatok mélysége között szoros összefüggést látnak, mint akik nem tartják lényegesnek az összefüggést. Ennek a pozitív attitűdnek a jelenléte azonban nem mindig tükröződik a konkrét vállalati/menedzseri magatartásban.

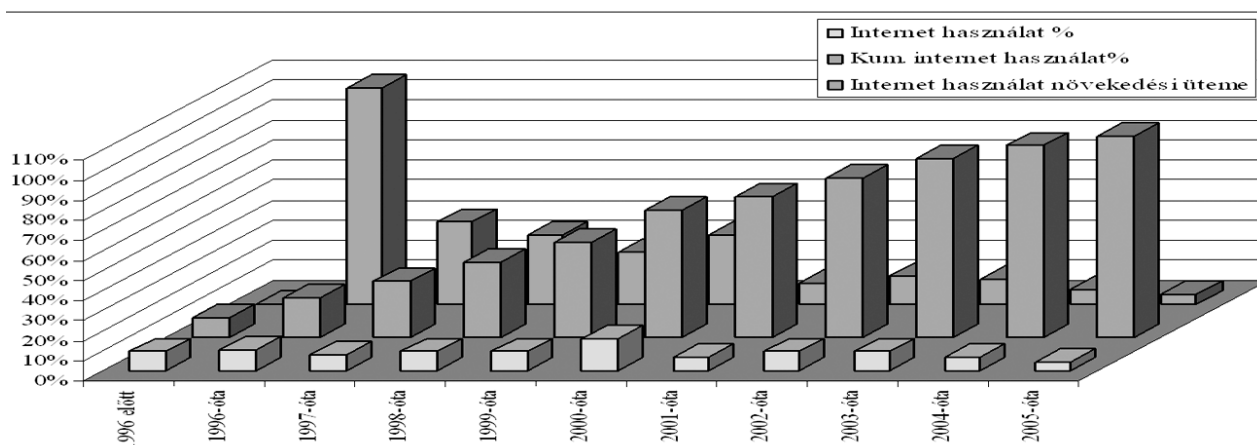
Az *on-line beszerzések és értékesítések* vizsgálati eredményei alacsony fokú intenzitásról tanúskodnak. Árajánlatot szinte mindenki kért és kapott már e-mailen, de az üzletet (beszerzés, vásárlás) mégsem on-line kötik meg a felek. Általánosan tapasztalható, hogy szerepe szerint az internet területén a beszerzés mindig megelőzi az értékesítést, azaz szívesebben vásárolnak, mint értékesítenek a cégek on-line. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a beszerzés általános lenne. On-line beszerzést a válaszadók közel fele nem is bonyolított még soha, 34%-uk esetében pedig ez a forrás kevesebb, mint 5%-át fedi le beszerzéseiknek. Nem jellemző az on-line aukció, hasonlóképpen a stratégiai beszerzés vagy a vevőkapcsolati alkalmazás használata is csak a vállalkozások 18%-ánál fordult elő, melynek szignifikáns kapcsolata van a vállalati mérettel. Az on-line partneri kapcsolatok és az üzleti célú beszerzés között hasonlóan erős reláció van, azaz amely cég on-line kapcsolatot tart fent, azt zömében a beszerzés miatt teszi.

Az *elektronikus alkalmazások* elemzésekor összességében elmondható, hogy a legtöbb elektronikus alkalmazás (ERP, dokumentumcsere, logisztikai alkalmazás, e-learning, tudásmenedzsment-rendszer) a vállalati mérettel áll pozitív kapcsolatban. Minél nagyobb a méret, annál gazdagabb az elektronikus alkalmazások palettája is. A legelterjedtebb elektronikus alkalmazások a számlázási, vevő-nyilvántartási rendszerek. Üzleti célú elemzésre kicsit többen használnak IT alkalmazásokat, mint amennyien nem (56% és 44%), vállalatirányítási rendszert (VIR) pedig szignifikánsan csak a nagyobb cégek alkalmaznak.

Az *első használat idejének megfigyelésével* – az elterjedés klasszikus mérési módszerével – arra keressük választ, vajon az internet első használatának ideje összefügg-e az aktivitással, az alkalmazással. Más szóval, ha egy vállalkozás az első használok csoportjába tartozik, akkor vajon az e-business alkalmazásában is élen jár-e vagy sem. A vizsgált vállalkozások internethasználatának kezdetét, időbeni növekedését a 4. ábra szemlélteti. Látható, hogy a vállalkozások 70%-a 2001-ig már rákapcsolódott az internetre. Az ELSOH az INTRANET változóval mutat szignifikáns kapcsolatot. Mivel az ELSOH változó ordinális jellegű (régábbi kapcsolat, nagyobb érték), megállapíthatjuk, hogy az internetkapcsolat első használatának időtartama együtt jár belső hálózatának fejlesztésével.

4. ábra

Az első internethasználat ideje, növekedési üteme (saját forrás)



Nem meglepő eredmény, hogy a válaszadóknak 62%-a még soha nem értékesített a neten, de az értékesítők 75%-a folyamatosan értékesít. Az ő esetükben az interneten keresztül bonyolított értékesítési arány azonban az összes értékesítésnek kevesebb mint 25%-a. Megállapítható tehát, hogy az értékesítők, függetlenül a cég méretétől, nem szívesen kötnek szerződést kereskedelmi portálokkal.

A *menedzsment kognitív készsége és információs szerepének áttekintése* során a menedzsment on-line technológiákkal kapcsolatos attitűdjét, véleményeit, benyomásait vesszük górcső alá. Nem annyira a számszerűsíthető eredmények vizsgálata itt a cél, hanem a döntéshozáskor figyelembe vett tapasztalatok, ismeretek hatásának mértékére, befolyásoló szerepére kíváncsiak vagyunk fényt deríteni. A következő elemeket vizsgáltuk:

(1) vezetői e-mailhasználat, üzleti információszerzés, információk rendszerezése valamilyen integrált alkalmazással; (2) piaci információforrások figyelemmel kísérése (pl. gazdaságkutatók előrejelzései, üzleti hírlevelek); (3) tudatosság az adatgyűjtő, információfeldolgozó rendszerek használatában; (4) véleményalkotás az e-business elterjedéséről (akadályozó és segítő tényezők), kiemelve az on-line beszerzést, értékesítést; (5) vélekedés az üzleti kultúra gyenge pontjairól.

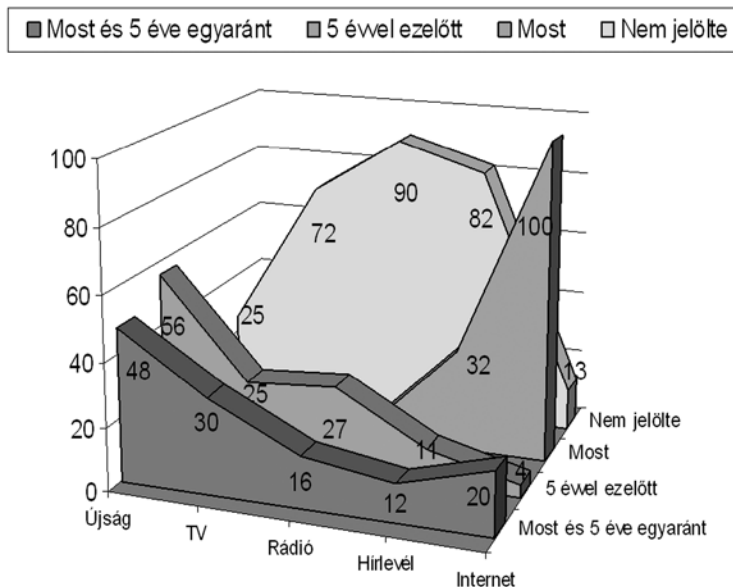
(1) A vezetők egyre nagyobb mértékben használják információszerzésre az internetet. Az internetes hírforrások elsősorú többsége napjainkra egyértelművé tette: döntéshozóink jelentős része rendszeresen használja az üzleti információk gyűjtésére a netet (5. ábra). Arra a kérdésre, hogy vajon ezt rendszerezik-e valamilyen adatbázisba, meglepően magas számban (a megkérdezettek 91%-a) találkozunk azzal a válasszal, hogy a megkérdezett rendelkezik valamilyen üzleti információkat tartalmazó adattárházszal. A válaszadók döntően azonban barátoktól és ismerősöktől szerzik be *alapvető üzleti információikat* (6. ábra). Ez azért érdekes, mert egyfajta sajátos információszerző gyakorlatot vetít előre: noha a vezetők bizalmi alapon való információcsatornák alapján döntenek, az internetet meghatározó arányban használják az információk gyűjtésére. Azoknak, akik barátoktól és ismerősöktől szerzik be alapvető üzleti információikat, alig fele (48%) használja a netet ilyen célú információszerzésre. Ugyanakkor, aki használja a netet, azok 91%-a biztosan a barátoktól is szerez be alapinformációt. Hasonló a helyzet a szakmai értekezletek és konferenciák esetében is. Ha tehát összevonnuk az ún. *személyes típusú* információszerzéseket egy csoportba, akkor ezek együttesen elsősorú többségben állnak az egyéb információforrásokkal szemben (6. ábra), melyek lehetnek akár kényelmesebbek, pontosabbak vagy gyorsabbak.

(2) Minél nagyobb cégről van szó, annál inkább jellemző, hogy van a cégnek szerződése on-line információsolgáltatásra. Egyébként nem jellemző, hogy a piaci információkért hajlandóak lennének fizetni a vállalkozások. Sajnos, a válaszokból az is kiderül, hogy az EU-s információforrásokat alig vagy inkább egyáltalán nem

5. ábra

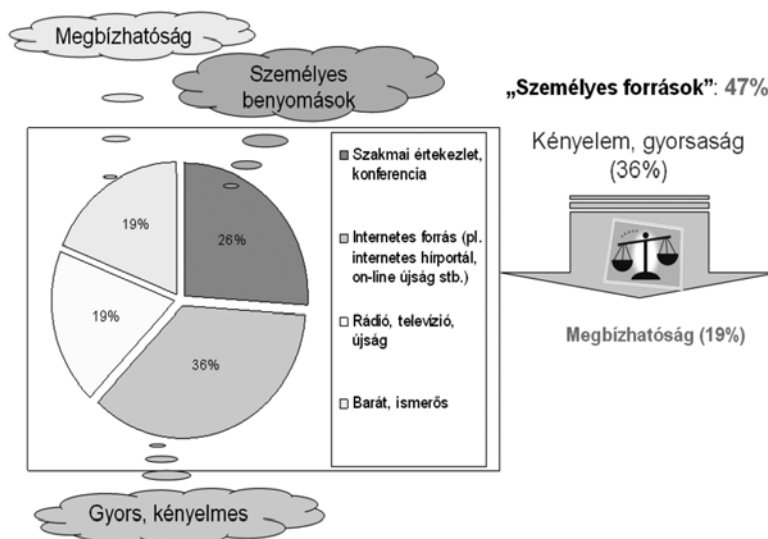
### Üzleti trendek és piaci információk csatornái (saját forrás)

#### Üzleti trendekről, kilátásokról, marketing és piaci információkról leginkább honnan tájékozódott 5 éve és honnan most?



6. ábra

### Az alapvető üzleti információk csatornái (saját forrás)



használják a döntéshozók, magyar nyelvű gazdaságkutató előrejelzéseit pedig alig olvassák, hírleveleket is csak kevesen járatnak. A vállalati gyakorlat a cégek közel felében az, hogy nem vásárolnak piaci információt, ilyen jellegű on-line szolgáltatást (pl. Reuters info) nem vesznek igénybe. A válaszadók alig egynegyede (!) olvassa valamilyen gazdaságkutató előrejelzéseit, ha olvassa, akkor nagy részben a GKI ZRT. kiadványait kíséri figye-

Egyváltozós elemzések eredményeit bemutató táblázat (saját forrás)

| GAZDKUT                                      | Db        | EBUSIUJ                                                  | Db | EBUSIJEL                           | Db |
|----------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------|----|------------------------------------|----|
| A nagyobb gazdaság-<br>kutatók nyilván. jel. | 1         | Új elemként                                              | 66 | Elsődlegesen<br>IT-fejlesztés      | 70 |
| ACNielsen                                    | 1         | Meglévő stratégiai<br>elemek valamelyiké-<br>be beépítve | 65 | Alapvető stratégia-<br>változtatás | 61 |
| Adó újság                                    | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| BACEE                                        | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| Bell Research                                | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| egy sem                                      | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| Figyelő                                      | 2         |                                                          |    |                                    |    |
| GFK                                          | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| <b>GKI</b>                                   | <b>22</b> |                                                          |    |                                    |    |
| HVG                                          | 2         |                                                          |    |                                    |    |
| ICEG                                         | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| IT Business                                  | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| Kopint Datorg                                | 2         |                                                          |    |                                    |    |
| KSH                                          | 3         |                                                          |    |                                    |    |
| MVH                                          | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| Napi Gazdaság                                | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| Pénzügykutató Rt.                            | 1         |                                                          |    |                                    |    |
| Tárki                                        | 1         |                                                          |    |                                    |    |

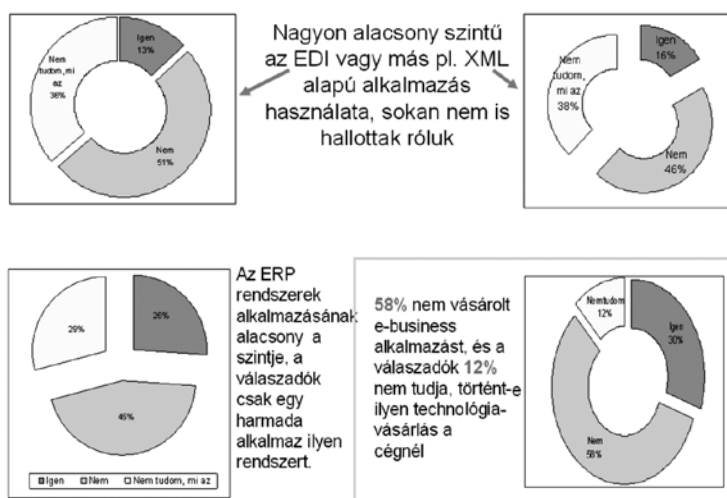
lemmel. A válaszadók elsőpró többsége egyáltalán nem követi figyelemmel az elektronikus hírlevélben vagy webes felületen lévő uniós piaci információkat, hírlevelet sem járát. Kétharmaduk a makrogazdasági előrejelzéseket nem tartja fontosnak a vállalat vezetésében, a gazdasági előrejelzéseket is csak alkalmanként követik nyomon (ld. 2. táblázat). Ezek az adatok ismét megerősítik a személyes, informális kapcsolatok vállalati magatartásra gyakorolt kiemelkedő hatását, ami a bizalomdeficit egyik legjellemzőbb vonása.

(3) Nem könnyű mérni azt, hogy milyen on-line rendszereket ismer a döntéshozó, s ha ismer, akkor azt tudatosan alkalmazza-e vagy sem. Az eredmények alapján az a kép alakulhat ki bennünk, hogy a vezetők tudatosan alkalmazzák a rendszereket, de azoknak ismerete nem feltétel, gyakran nem is tudják, milyen műszaki tartalommal rendelkeznek az általuk használt struktúrák (7. ábra). A válaszadók közel harmada nem is tudta, mi az az ERP, itt túlnyomó többségben a kisebb

cégek vezetői voltak. Megfigyelhető, hogy a vállalati méret növekedésével együtt jár az ERP szoftver alkalmazása is. A tudatosság hiányát vagy az érdektelenséget érzékeltetik az EDI- és XML-rendszerek használata

7. ábra

Vállalati elektronikus rendszerek használata (saját forrás)



tát, illetve az e-business-technológia vásárlását firtató kérdésre adott válaszok. A válaszokból kiderül, hogy a vezetők vagy nem ismerik, vagy nem is tudják, milyen előnyeit használhatnák ki a rendszereknek, ugyanakkor szinte biztosra vehető, hogy napi tevékenységükben használják azok elemeit.

(4) Megosztottak a vezetők abban a vonatkozásban is, hogy miként értékelik az e-business gazdaságosságát. A válaszadók 52%-a véli úgy, hogy az e-business nem tud igazán mérhető üzleti eredményeket produkálni, csak járulékos eredményeket mutathat fel, míg 40%-uk jelentős hatékonyságnövelő, költségcsökkentő, jövedelmező, piacbővítő hatásokat lát e technológiában.

Az értékelések nem függték össze a vállalat méretével. További részletek feltárása céljából lényegesnek tartottuk megvizsgálni, hogy vajon a vezetők milyen akadályokat látnak az új technológia elterjedésének útjában, illetve mit tartanak a hazai üzleti kultúra gyenge pontjainak. Az e-business elterjedését akadályozó legfontosabb tényezők főkomponens-analízise hét faktort, a gyengeségek főkomponens-analízise három faktort eredményezett (9. ábra). A főkomponens-csoportok egyes elemei között hasonlóságot figyelhetünk meg: az ismeret (tudás) hiánya és a rövid távú szemlélet mindkét csoportban szerepel. Az internetes szolgáltatások sikertényezőinek meghatározásakor a szolgáltatás kényelmét, gyorsaságát, az információk elérhetőségét tartották a legfontosabbnak, illetve azok megbízhatóságát is többen megjelölték. Az on-line értékesítés vonatkozásában azon vállalkozások, melyek bővülő piacról számolnak be, általában on-line is értékesítenek, s *kizárólag* náluk figyelhető meg a 25%-nál nagyobb arányú értékesítési arány.

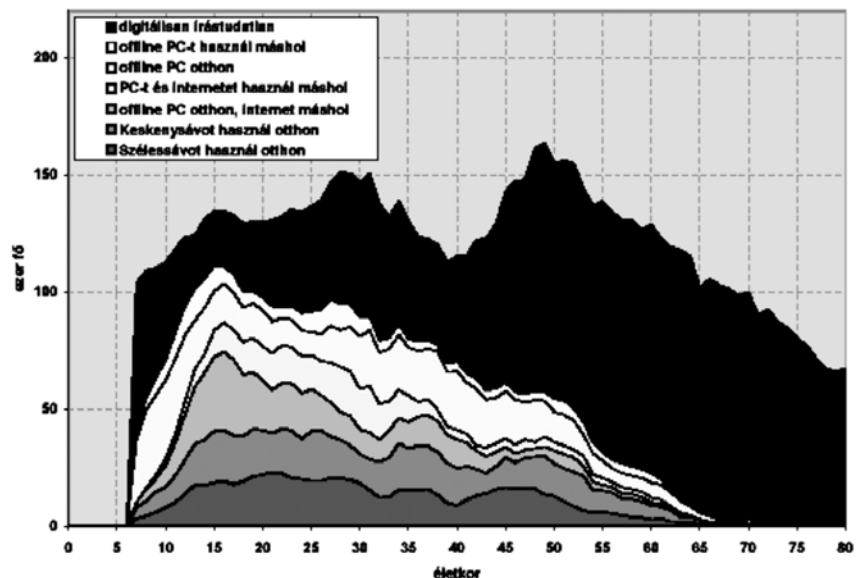
(5) Az üzleti kultúra vizsgálata azért is fontos, mert az on-line környezet kiépítésében meghatározó maga a meglévő környezet, a partnerek magatartása. Megfigyelhető a vezetők szembetűnő megosztottsága abban, hogy vajon új stratégiai elemként vagy más stratégia részeként, abba beépítve, illetve alapvetően IT fejlesztésként vagy pedig alapvető stratégia változtatásként értékelik az e-business-tevékenységet. A vezetők 32%-ka a meglévő stratégiába beépítve elsődlegesen IT fejlesztésként, 27%-a alapvető stratégia változtatással, az e-business-tevékenységet új elemként beépítve valószínűsítik meg az e-business-fejlesztést. Idetartozik az a

megjegyzés is, hogy a válaszadók a kulturális gyenge pontok elemzésekor – minden bizonnyal – a környezetükben lévő vállalatvezetők vállalkozói magatartásából indultak ki, melyek alapvetően eltérhetnek az övéiktől. Ebben az esetben, mintegy magyarázó jelenséggént figyelembe kell vennünk azt a tényt, hogy a környezetükben fellelhető vállalkozások döntéshozói nagy részben az 50-55 éves generációból kerülnek ki. Ez a generáció az NSZS 2005 (Nemzeti Szélessávú Stratégia) terv kimutatása alapján informatikai értelemben analfabétának tekinthető (8. ábra), ezért feltehetően sokan közülük nem értik az ICT technológiák üzleti alkalmazását, ezért nem tudják megfelelően értékelni sem.

8. ábra

### Digitális írástudatlanság

(Forrás: NSZS 2005 Projekt, kutatási jelentés)



Tekintettel a fentiekben ismertetett eredményekre, az egyes hipotéziseket a következőképpen értékelhetjük:

- A H1 hipotézist igazolták az eredmények, azaz a vezetői kompetenciák megléte (kognitív készség, tudás, tapasztalat) valóban hatással van az IKT-technológia alkalmazására.
- Várakozásunkkal ellentétben a H2 hipotézist nem igazolták az empirikus eredmények, ami azonban logikusnak tűnt, hiszen e-tranzakciókat már biztonságos üzleti nexusban nyitnak a partnerek, melyet nem szükségszerűen befolyásol negatívan a kedvezőtlen üzleti környezet.
- A hazai üzleti kultúra nagyfokú társadalmi-kulturális beágyazódottságát igazolták a legerősebben az eredmények – ezzel együtt a H3 hipotézist –, azaz az IKT-technológia erősen kötődött a kapcsolattartáshoz, annak elektronikus támogatottságához.

A főkomponens-analízis eredményei (saját forrás)

| Az e-business elterjedését akadályozó legfontosabb tényezők | Hazai üzleti kultúra gyenge pontjai                                |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| KOMPONENSEK:                                                | KOMPONENSEK:                                                       |
| 1. Információs tudáshiány és alacsony internetpenetráció    | 1. Modern üzleti IKT-technológia ismerete és alkalmazásának hiánya |
| 2. Jogi háttér és rövid távú szemlélet                      | 2. Rövid távú szemlélet és stratégia hiánya                        |
| 3. Döntéshozók IKT-írástudatlansága                         | 3. Szerződéses és pénzügyi fegyelem gyengesége                     |
| 4. Kulturális akadályok                                     |                                                                    |
| 5. Képzetlen vezeték                                        |                                                                    |
| 6. Innováció hiánya                                         |                                                                    |
| 7. Vállalati stratégia hiánya                               |                                                                    |

## Következtetések

A kutatási eredmények alapján látható, hogy az *e-business-innováció adaptációja* a vezetők személyes kapcsolati hálójától függően, elsősorban személyes információk és elektronikus információk gyűjtésében valósul meg. Általánosságban elmondhatjuk, hogy egy IKT technológiát saját bevallása szerint jól ismerő, de azt nem mindig tudatosan használó, és alapvetően nem piaci információk alapján, hanem személyes kapcsolataira támaszkodva döntő, az e-business-technológia lehetőségeit és az EU-s piacot nem igazán ismerő döntéshozó vezető profilja tárul elénk. A döntéshozók IKT-eszközhasználatát támogatott *hálózati forrás-orientáltságát* figyelhetjük meg, melylyel alapvetően meglévő társadalmi tőkéjüket erősítik, üzleti kapcsolataik minőségét javítják. Az elektronikus üzleti tranzakciók vonatkozásában az adaptáció nem történt meg átfogóan, itt inkább a vállalati méret növekedésével érzékelhető intenzívebb alkalmazás. Az adaptációt funkcionálisan a projektekben, beszerzésekben való intenzív on-line együttműködésekben figyelhetjük meg, míg az értékesítésben csak szerény teljesítményeket láthatunk.

A vállalati belső elektronikus rendszerek, alkalmazások fejlettsége együtt jár a vállalati méret növekedésével, melyek alkalmazásának intenzitását, mértékét erősen befolyásolja a vezetők felkészültsége, IKT-ismerete. Egyfajta polarizációt érzékelhetünk a tekintetben, hogy vannak, akik az adaptációban elől járnak, tranzakcióik aránya számottevő és vállalati tevékenységüket átszövi az on-line „élet”. A vizsgált vállalatoknak nagy része azonban a „sor végén” figyeli a technológia előretörését, de averziót tanúsít mind a tranzakcióknál, mind az alkalmazásoknál.

A menedzsment információhoz való magatartásában markáns jellemzőket fedezhetünk fel. A gazdasági döntéshozók vállalati döntéseiket nem tiszta piaci információk alapján, hanem belső, bizalmi körükből származó személyes információk alapján hozzák, melyek feltehetően egy szűk, „bizalmas” körből származnak. Az eredményekből látványosan kiderült, hogy a döntéshozók alapvető piaci ismeretek hiányában vannak, ezt némileg ellensúlyozandó, hogy személyes kapcsolataikban fellelhető információkra alapozzák döntéseiket. A vezetők IKT-kognitív készsége az első kézből megszerezhető információk esetében nagymértékben fejlesztésre szorul, ezt a szükségletet maguk is felismerik a környezetükben lévő más vállalatvezetőkénél. Ebből adódóan az elsődleges, önállóan beszerzett, nem személyes kapcsolatból származó piaci információkra az igény szerény – ez nem is gyakorlat a válaszadók közel felénél –, alig van értéke, a mai napig a keresleti piac szabályai szerint gondolkodnak és döntenek. Ennek hatása jól megfigyelhető az e-business fejlesztés/tevékenység stratégiai szerepének értékelésekor is. Az *e-business áttörésének legfőbb környezeti akadályait* a vezetők a nem kellően felkészült vállalatvezetésben és az internet elterjedésének alacsony fokában látják. A rövid távú szemlélet, a nem megfelelő felkészültség, a fizetési bizalom hiánya intő jelek, melyekre minden vezetőnek fel kell figyelnie.

Ha tisztán vállalatgazdasági szempontok mérlegelését nézzük a döntéshozóknál, illetve áttekintjük az uniós piaci verseny hozta kihívásokat, paradox helyzetet látunk. Egyfelől a piacon való terjeszkedés létfontosságúvá vált, amit az IKT-technológiák nélkül szinte lehetetlen megvalósítani, másfelől ezt nem igazán adekvát módon valósítják meg a vállalatok.

A kutatás eredményei igazolták, hogy az e-business-fejlesztések releváns tudás jelentenek és annak

alkalmazása a menedzsment e-business-attitűdjeként, s csak kisebb részben technológiai tényezők eredménye. Fontos tehát, hogy a menedzserek olyan alapvető vezetői, technológiai ismeretek birtokába kerülhessenek, amivel megalapozhatják az e-business-döntéseiket. A legnagyobb kihívás a régi beidegződések, felkészületlenség miatt támadt hiányosságok, irreális várakozások, félelmek felszámolása, s modern, ICT-technológiai ismeretekkel és alapvető menedzsmentismeretekkel felruházott vezetők kiképzése. Mindez azonban hosszú időt vesz igénybe, s a társadalmi környezet és kultúra „klimatikus” viszonyainak függvényében alakul.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Ezúton köszönjük cikkünk ismeretlen lektorának korrekt értékelését és megalapozott szakmai tanácsait.
- <sup>2</sup> B2B: business-to-business, azaz szervezetek közötti kapcsolat (vállalat-vállalat reláció)
- <sup>3</sup> Az idegen nyelvű irodalomban gyakran technológiával kapcsolatos attitűd, magatartás vizsgálatával találkozunk.
- <sup>4</sup> A társadalmi tőke fogalmáról és a gazdaságban a piaci szereplők magatartására vonatkozó értelmezési lehetőségeiről lásd többek között Cummings és mások (2006), Granovetter (1973, 2005), Szántó (1994), Pennings és mások (1998), Torsvik (2000), Burt (2000).
- <sup>5</sup> Nem könnyű az innováció alkalmazásának készségét mérni. Jelen kutatásban a kompetenciákat, mint a vezetői ismeretek, készségek összességét értjük. Emellett fontos a kompetenciát és az attitűdöt elkülönítenünk. Hiszen lehet valaki adott területen (pl. IKT) kompetens, ugyanakkor nem akarja az innovációt alkalmazni, tehát attitűdje negatív.
- <sup>6</sup> Célzás Putnam (2000) nagysikerű és nagy vitát kiváltó könyvének címe (Bowling alone). A könyv megjelenése után Clinton elnök személyes konzultációra kérte Robert Putnam-ot a Fehér Házba.
- <sup>7</sup> A továbbiakban a szövegben a változókat nyomtatott nagybetűs rövidítésükkel jelöljük

## Felhasznált irodalom

- Bell, D. (2001 [1976]): Az információs társadalom társas ke-retrendszere, Információs Társadalom, 1 (1).
- Bőgel Gy. (2000): Verseny az elektronikus üzletben, Műszaki Könyvkiadó. Budapest, 190–191. p.
- Bughin, J. – Jacques, J.M. (1994): Managerial efficiency and the Schumpeterian link between size, market structure and innovation revisited, Research Policy (23:6), 653–659. p.
- Burt, R.S. (2000): The Network Structure of Social Capital. Research in Organizational Behavior Vol. 22.
- Changa, K. – Jacksona, J. – Grover, V. (2002): E-commerce and corporate strategy: an executive perspective, Information and Management (40), 663–675. p.
- Collis, D.J. – Montgomery, C.A. (1997): Corporate strategy: Resources and the Scope of the Firm. McGraw-Hill, 9. p.
- Cosh, A. – Fu, X. – Hughes, A. (2005): Management characteristics, collaboration and innovative efficiency: evidence from UK survey data (311), 1–34. p.
- Cummings, S. – Heeks, R. – Huysman, M. (2006): Knowledge and Learning in on-line Networks in Development: a Social Capital Perspective. Development in Practice. November.
- Czakó, Á. – Sik E. (1994): Hálózati tőke a posztkommunista Magyarországon. Mozgó Világ. 6. sz. 17–25. p.
- Csapó K. – Csóri B. – Petheő A. (2004): A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán, Vezetéstudomány (35), 73–80. p.
- Damanpour, F. (1991): Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, Academy of Management Journal. (34:3), 555–590. p.
- Davis, F.D. – Bagozzi, R.P. – Warshaw, P.R. (1989): User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models, Management Science (35:8), 982–1003. p.
- Davis, H.C. – Vladica, F. (2006): Use of Internet Technologies and e-Business Solutions: a Structural Model of Sources of Business Value among Canadian Micro-enterprises, Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. (08), 210. 3 p.
- DiMaggio, Paul et.al. (2001): Social Implication of the Internet. Annual Review of Sociology. 27. 307–336. p.
- Drew, S. (2003): Strategic uses of e-commerce by SMEs in the east of England, European Management Journal (21), 79–88. p.
- Futó P. – Kovács, Á. – Pálinkó É. (2003): Információs társadalom és humán erőforrás-fejlesztés – magyar közpolitikák szembesítése egy közép-európai lakossági felmérés eredményeivel, BKÁE Szociológia és Szociálpolitika Tanszék, 21. p.
- Granovetter, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology. Vol. 78. 6. p.
- Granovetter, M. S. (2005): The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. Journal of Economic Perspectives. Vol. 19. 1. p.
- Hales, C.P. (1986): What do managers do? A critical review of the evidence., Journal of Management Studies (23:1), 88–115. p.
- Hetyei, J. (2001): A menedzsment legfontosabb kihívásai, feladatai. 80–81. p. In: Hetyei, J. (szerk.) Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon, Computerbooks, 78–81. p.
- Hoffmann, R.D. – Hegarty, H.W. (1993): Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture, Journal of Management (19:3), 549–574. p.
- Hohl, F. (2004): Evaluating the impact and effectiveness of telecottages: the hungarian case study. XI. World Congress of Rural Sociology, Trondheim, Norway
- Hollenstein, H. (2004): Determinants of the adoption of Information and Communication Technologies (ICT) An empirical analysis based on firm-level data for the Swiss business sector, Structural Change and Economic Dynamics(15), 315–342. p.

- Informatikai és Hírközlési Minisztérium* (2005): Nemzeti Szélessávú Stratégia, Lakossági felmérés, 7. p.
- Kápolnai A. – Nemeslaki A. – Pataki R. (2002): e-business-stratégia vállalati felsővezetőknek, Aula Kiadó, 41–80. p.
- Kiss, J. (2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége, Versenyképesség-kutatás műhelytanulmány-sorozat, 1787–1891 p.
- Krasz K. (szerk.) (2007): Alapismeretek a vezetői gyakorlat-hoz, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar Ergonómia és Pszichológia Tanszék, 15. p.
- Kulcsár L. – Brown, D.L.: Modernizáció és vidékfejlesztés. Korunk. 2005. 4. 10–15. p.
- Kulcsár, L.J. – Tamas, D. (2005): The Post-Socialist Growth Machine: The Case of Hungary. *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 29. 3.
- Kulcsár L. (1976): A változók közötti kapcsolatok mérése. Tömegkommunikációs Kutatóközpont. Tanfolyamok. Bp.
- Lal, K. (2004): E-Business and Export Behavior: Evidence from Indian Firms, *World Development* (32:3), 505–517. p.
- Lal, K. (2005): Determinants of the adoption of e-business technologies, *Telematics and Informatics* (22), 181–199. p.
- Lau, A.W. – Pavett, C.M. (1980): The nature of managerial work: A comparison of public- and private-sector managers, *Group & Organization Studies* (5), 453–466. p.
- Mahoney, T.A. – Jerdee, T.H. – Carroll Jr. S.J. (1965): The jobs of management, *Industrial Relations* (4), 97–110. p.
- March, D. (2006): eCommerce Innovation Centre A Longitudinal Study of E-commerce Growth in the Regional Context, Cardiff University, Cardiff Business Technology Centre, 4. p.
- Mehrtens, J. – Cragg, B.P. – Mills, M.A. (2001): A model of internet adoption, *Information and Management* (39), 165–176. p.
- Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work, Harper and Row. New York
- Molnár, Sz. (2003): Társadalmi tőke és információs társadalom, *Szociológiai Szemle* (3), 112–121. p.
- Mumford, V.T. – Campion, M.A. – Morgeson, P.F. (2007): The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels, *The Leadership Quarterly* (18), 154–166. p.
- Nambisan, S. – Wang, Y. (2000): Web technology adoption and knowledge barriers, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* (10:2), 129–147. p.
- Nemeslaki A. (2004): A hálózati gazdaság mint az e-business elméleti háttere. 26–63. p. In: Nemeslaki A. (szerk.): e-Business üzleti modellek. Budapest, Aula, 2004, 43. p.
- Papadakis, V. – Bourantas, D. (1998): The Ceo As Corporate Champion Of Technological Innovation: An Empirical Investigation, *Technology Analysis and Strategic Management* (10:1), 89–109. p.
- Pennings, J.M. – Lee, K. – Witteloostuijn, A. (1998): Human Capital, Social Capital and Firm Dissolutions. *The Academy of Management Journal*. Vol. 41. 4.
- Peters, B. (2006): Persistence of innovation: stylised facts and panel data evidence, 26. p.
- Poona, S. – Swatman, P.M.C. (1999): An exploratory study of small business Internet commerce issues, *Information and Management* (35), 9–18. p.
- Porter, M. – Stern, S. (1999): The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index. , Council on Competitiveness Washington, D.C.
- Premkumar, G. – Roberts, M. (1999): Adoption of new information technologies in rural small businesses, *Omega, The International Journal of Management Science* (27:4), 467–484. p.
- Putnam, R.D. (2000): Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster New York
- Reicheld, F.F. – Schefter, P. (2000): E-Loyalty. *Harvard Business Review*. July–August
- Resnick, P. (2002): Beyond Bowling Together: SocioTechnical Capital. In: John Carroll (szerk.): HCI in the New Millenium, New York: Addison-Wesley, 647–672. p., <http://www.si.umich.edu/~presnick/papers/stk/index.html>
- Rogers, E.M. – Shoemaker, F.F. (1971): Communication of Innovations, The Free Press, New York
- Sugár P. (1999): Elektronikus kereskedelem, Edi, e-Business, IBM Magyarország Kft., 1999
- Szántó Z. (1994): A gazdaság társadalmi beágyazottsága. *Szociológiai Szemle*, 3.
- Teo, T.S.H. – Pian, Y. (2004): A model for Web adoption, *Information & Management* (41), 457–468. p.
- The European E-business Report, e-w@tch, 2005, European Commission, <http://www.ebusiness-watch.org/resources/synthesis.htm>
- Torsvik, G. (2000): Social Capital and Economic Development. *Rationality and Society*. Vol. 12. 4. p.
- Tsuneo, M. (2006): Kincstári szocializmusból a kincstári kapitalizmusba. *Élet és Irodalom*. 50. évf. 47. Nov. 24.
- Van der Veen, M. (2004): Explaining e-business adoption, PhD dissertation, University Twente
- Wan, D. – Ong, H.C. – Lee, F. (2005): Determinants of firm innovation in Singapore, *Technovation* (25), 261–268. p.
- Wellman, B. – Haase, A.Q. – Hampton, K. – Witte, J. (2002): Növeli, csökkenti vagy kiegészíti az internet a társadalmi tőkét?, *Információs Társadalom* (2) 1.
- Zaccaro, J.S. – Baider, P. (2003): E-leadership and the challenges of leading e-teams: minimizing the bad and maximizing the good, *Organizational Dynamics* (31:4), 377–387. p.
- Zoltayné P. Z. – Szántó R.: (2005): Pillanatfelvétel a menedzsmentképeségekről és döntéshozatali képességekről. *Corvinus Egyetem Vállalatgazd. Int. Versenyképesség Kut. Közp.*

Cikk beérkezett: 2007. 9. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007.10. hó

HOFFER Ilona – IVÁNYI Attila Szilárd

## GONDOLATOK AZ INNOVÁCIÓ MŰKÖDÉSI MECHANIZMUSÁRÓL

A szerzők dolgozatukban kísérletet tesznek az innováció egyes típusai között meghúzódó összefüggésrendszer megismerésére. A terület összetettsége azonban oly mértékű, gyakorlati megoldásai oly sokszínűek, hogy itt csupán a főbb kapcsolatok érzékeltetésére van módjuk. Az a szándékuk, hogy felhívják a figyelmet az innovációs mechanizmust befolyásoló néhány fontos kérdéskörre. Bemutatnak egy általuk kialakított, lehetséges innovációs modellt az innovációval foglalkozó szakemberek számára. Amennyiben sikerül elérniük, hogy az innovációs tevékenységgel kapcsolatban álló gyakorlati szakemberek számára néhány új trendet, összefüggést bemutassanak, már nem dolgoztak hiába.

*Kulcsszavak:* innováció, innovációmenedzsment, versenyképesség

Az innováció törvényszerűségeinek kutatása során mind az elméleti, mind pedig a gyakorlati szakembereknek meg kell küzdeniük a rendszerre ható tényezők összetettségével és változásával. Ahhoz azonban, hogy az innováció összefüggésrendszerét, működési mechanizmusait kutassuk, meg kell állapodnunk az innováció értelmezésében.

### Az innováció

Az innováció eredeti jelentése: megújulás, újítás, változtatás (Közgazdasági Kislexikon, Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1980). Kezdetben az innováció csupán a termék, illetve a technológia világára értelmezett fogalom volt. Jól érzékelhető ez az alábbi megfogalmazásban: „Az innováció az új megoldás, technikai, szervezési módszer, termék stb. felfedezésétől, illetve kezdeti kialakításától annak megvalósításáig terjedő folyamat (uo.). Ezt az értelmezést azonban kiterjesztették. Így a ma már klasszikusnak tekintett Schumpeter-féle meghatározás szerint (Schumpeter, 1980) az innováció alapesetei a következők:

- új – tehát a fogyasztók körében még nem ismert – javaknak, vagy egyes, már létező javaknak új minőségben való előállítása,
- új, tehát a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek

azonban semmiképpen sem kell új tudományos felfedezésen alapulnia, és amely valamely áruval kapcsolatos új kereskedelmi eljárás is lehet,

- új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország iparága ez ideig nem volt bevezetve, akár létezett a piac korábban, akár nem,
- nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása. Mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, és csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották megfelelőnek, vagy pedig először kellett kialakítani.
- a feladatokhoz jobban illeszkedő, új szervezet kialakítása.

Ehhez hasonló kiterjesztést fogadott el számos szerző, de a mértékadónak tekintett Oslo, valamint a Frascati Kézikönyv is.

A képet árnyalja, hogy az innovációt nem csupán az alkalmazhatóság területein értelmezték, hanem a fejlesztések újdonságtartalma szerint is. Eszerint:

- a bázisinnovációk – teljesen új utakat megnyitó új felismeréseket jelentenek,
- a fejlesztő innovációk – a már kijelölt utakon belül valósítják meg őket,
- a látszatinnovációk – az alkalmazott technológia, vagy a termék lényegét nem érintő, csak a jobb eladhatóságot szolgáló újítások.

Az innovációról szóló definíciók azonban nem csupán az innovációt mint eredményt, hanem annak megvalósítására irányuló folyamatot is magukba foglalják. Eszerint az eredmény és a hozzá vezető út egyaránt innovációnak nevezhető.

Amennyiben az innováció szerepét vesszük vizsgálat alá, úgy az innovációt tekinthetjük a folyamatok:

- céljának,
- kiváltójának, valamint
- eszközének egyaránt.

Az innováció meghatározására így számos megoldás született. Ezek azonban többnyire a fenti megközelítésekben alapultak. Drucker innováció megfogalmazása azonban újfajta megközelítést hozott (Drucker, 2003). Ennek értelmében „az innováció a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítés.” Ebben az értelmezésben eltűntek a korábbi még ismert területi korlátok, de feloldódott az újdonságtartalom mértékének firtatása is. Megjelent azonban az innováció mint tervszerű, szisztematikus munka, amely egyben aktív, tudásalapú tevékenység is. A meghatározásba az ún. menedzsmentinnováció is beleérthető. Sőt... a következőben bemutatott vizsgálat során a Drucker-féle meghatározást tekintjük mértékadónak.

## Az innováció típusai

Eddigi törekvésünk az volt, hogy egy átfogó, kellően széles körben alkalmazható és értelmezhető innovációfelfogást találjunk. Ez sikerült. Ugyanakkor a vállalati innováció mechanizmusának tisztázása során szükségünk van mindazon tényezők számbavételére is, amelyek hatással vannak az eredményes működésre.

Ezek:

1. az innovációt generáló tényezők,
2. a vállalati innovációt befolyásoló működési tér,
3. az innováció lehetséges területei,
4. piacfejlődés életciklusához illeszkedő innovációk,
5. a szervezeti tudás.

Mindezek azonban csak egy meghatározott vállalati stratégia mentén értelmezhetők, amelyben figyelembe vesszük azokat az adottságokat és lehetőségeket, amelyek kijelölik innovációs mozgásterünket.

## Az innovációt generáló tényezők

A szakirodalmi megközelítések szerint az innovációt kiváltó okok között:

- a piac által generált igényeket,
- a technológiai fejlesztések következtében kialakuló nyomást, valamint

- mindkettő együttes hatásának érvényesülését (kettős hajtásként) tartjuk számon.

Első esetben – a piac által generált igények kielégítése során – a piac oldaláról jelentkezik az innovációs kényszer, vagyis piaci vagy társadalmi szükségletre vezethető vissza az újdonság iránti fizetőképes kereslet. Ezt demand pull innovációnak nevezzük.

A megújulást egyébként a tudományos-műszaki fejlődés is kikényszerítheti, nyomást gyakorolva a fogyasztókra és gyártókra az újdonság kifejlesztése és alkalmazása céljából. Ez a technology push innováció.

Igen ritka azonban az ún. „tisztá” esetek gyakorlati megjelenése. Leggyakrabban a piaci szívás és a technológiai nyomás együttes hatásának lehetünk tanúi. Ez az ún. kettős hajtású innováció. Hogy a két hatás közül melyik tekinthető dominánsnak, azt a mindenkori helyzet dönti el (Iványi – Hoffer, 2004). Egy biztos azonban. A sikeres innováció alapja az, ha a tudomány által létrehozott eredmények találkoznak a vevők (gyártók) elvárásaival.

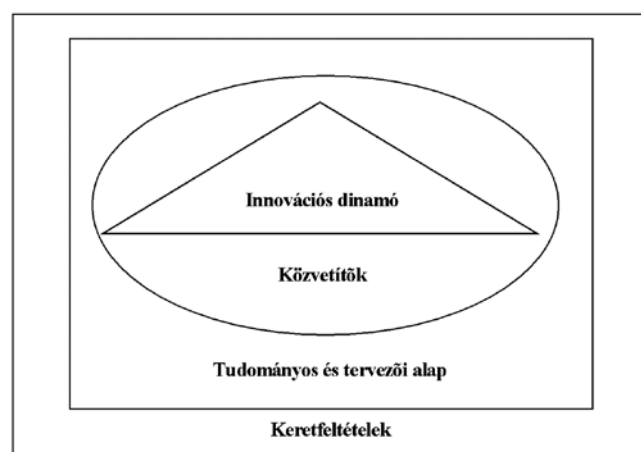
## A vállalati innovációt befolyásoló működési tér

Vállalkozásunk innovációs lehetőségeit alapvetően a társaság környezeti feltételei, valamint belső adottságai határozzák meg. Kiindulási alpnak tekinthetjük azonban az innovációs politika térképét, amelyet az 1. ábra ír le.

A következőkben az innovációs politika térképét – napjaink legismertebb vertikális modelljét – mutatjuk be. Forrásként az Oslo Kézikönyvet használtuk.

1. ábra

Az innovációs politika térképe



A modell felépítésében a **Keretfeltételek** között vesszük számba azokat a politikai és gazdasági alrendszereket, amelyek meghatározzák az innováció mozgásterét.

A **Tudományos és tervezői alap** részeként tartjuk nyilván az oktatást, amely tényező a keretfeltételekkel is átfedésben van. Ezen túlmenően ide tartoznak a tudományos és technológiai intézetek által folytatott alap- és alkalmazott kutatások, szakképzések, valamint szaktanácsadási tevékenységek.

A **Közvetítők** a Tudományos és tervezői alap segítségével a tanulási folyamaton keresztül juttatják el a vállalatokhoz az innovációt segítő ismereteket. Ők tehát az ismeretek felfrissítésében, a kommunikációban, valamint a tanulási folyamat elősegítésében töltenek be fontos szerepet. A Közvetítők között tartjuk számon:

- a vállalatok közötti kül- és belföldi kapcsolatrendszereket,
- a szakértői csoportok tevékenységeit,
- a szaklapokat és licenciákat,
- a gazdasági mobilitást stb.

A közvetítés egyik igen fontos eszköze a diffúzió, amely nem más, mint a hivatalos forma nélküli technológiaátvitel, az innováció spontán terjedése.

Az **Innovációs dinamó** a horizontális modellek terének tekinthető. Lényege a **Tudás**. Ezenkívül fontos a vállalat stratégiája, versenytársaihoz való viszonya, belső környezete, így például pénzügyi politikája, felszereltsége vagy szervezeti felépítése. Ezek határozzák meg a vállalat stabilitását és újdonságok iránti nyitottságát (Iványi – Hoffer, 2004).

### ***Az innováció lehetséges területei***

Mint azt korábban láttuk, Schumpeter értelmezésében az innováció területei:

- a termék,
- az eljárás,
- az elhelyezési lehetőség (értékesítési piac),
- a beszerzési források (beszerzési piac), valamint
- a szervezet.

Egy másik megközelítésben az innováció típusai a következők:

- a termék,
- a szervezési-szervezeti,
- a marketing és
- az eljárásinnováció.

Mi az alábbi kategóriák mellett tudunk érvelni, mint

- a menedzsmentinnováció,
- a működésfolyamat – technológia innovációi,
- a gyártástechnológia innovációja, valamint
- a termékinnováció.

„A **menedzsmentinnovációt** úgy definiálhatjuk, mint szemmel látható eltérést a hagyományos menedzsmentelvektől, folyamatoktól és gyakorlattól, vagy a

megszokott szervezeti formák olyan elhagyását, ami jelentősen megváltoztatja a menedzsmentfeladatok elvégzésének módját. A menedzsmentinnováció megváltoztatja a menedzserek munkavégzését.” (Hamel, 2006)

A **működés-folyamat – technológia innovációit** a folyamatelvűség okán kapcsoltuk össze. Ezt a megközelítést támasztják alá a következő megfogalmazások: „...a működési innováció a vállalat üzleti folyamataira (beszerzés, logisztika, ügyféltámogatás stb.) fókuszál...” (uo.)

A technológia értelmezése során nem csak a gyártás során alkalmazott eljárásra gondolunk. A „technology”, vagyis a technológia „a szükségletek kielégítését lehetővé tevő szaktudás és eszközrendszer.” „A technológia arra vonatkozó tudás, hogy mit, hogyan kell csinálni, elvégezni.” (Pataki, 2001)

Komoly fejtörést okozott, hogy a **gyártástechnológiát** önállóan jelenítsük-e meg, vagy egyszerűen csak soroljuk be a technológia gyűjtőfogalma alá. Mi az előbbi mellett döntöttünk. Igaz ugyan, hogy a gyártástechnológia éppúgy folyamatokból áll, mint a csoport többi megjelenített tagja. Ez vitán felül áll. Ha ezt a szempontot tartottuk volna szem előtt csupán, bizonyára így cselekszünk.

Egy másik megközelítésmód alapján megjeleníthetnénk a termék-, technológiapárost egy közös csoportban is. A K+F tartalmi elemei, gyakorlati megvalósításai lehetővé tennék ezt is.

Mi úgy véljük, hogy a gyártástechnológia a „technology” felfogás szerint folyamat, miközben elválaszthatatlan a termékinnovációtól. A gyártástechnológia innovációjának hatása mindkét irányban meghatározó. Alapvetően befolyásolja termékeink megjelenését, miközben jelentős hatást gyakorol a társaság egyéb (működési, irányítási stb.) folyamataira.

A fenti okokból mi külön kategóriába soroljuk a gyártástechnológiát.

A termékinnováció keretében a **termékstratégiát** valósítjuk meg. Ennek megfelelően egy termékcsalád hosszú távú fejlesztési koncepcióját értjük alatta. (Iványi – Hoffer, 2004)

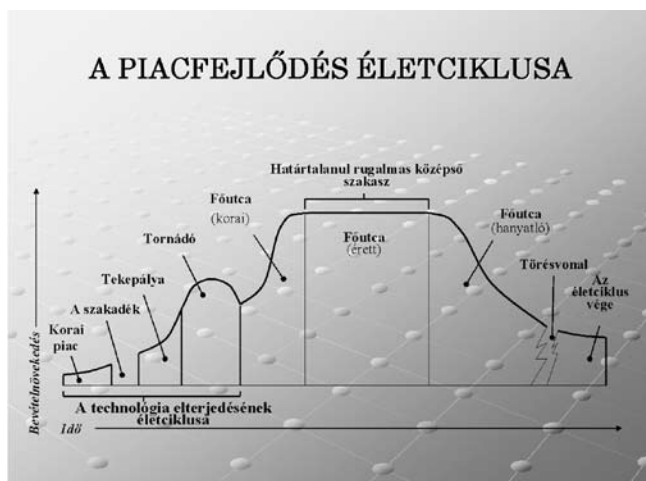
### ***A piacfejlődés életciklusához illeszkedő innovációk***

Az innováció területei tehát számosak lehetnek. Ebből adódóan a mindenkori vezetés feladata az éppen aktuális innovációs terület kijelölése. Hogy melyik a legmegfelelőbb? Ebben a Geoffrey Moore által meghatározott kategóriákat (Moore, 2005) és összefüggéseket tekintjük mértékadónak. Ezt a témakört erre a terminológiára építve dolgozzuk fel. Moore szerint a piacfejlődés életciklusa jelöli ki számunkra az éppen aktuális innovációs feladatokat.

Ő a piacfejlődés életciklusát a 2. ábrán látható szakaszokra osztja.

2. ábra

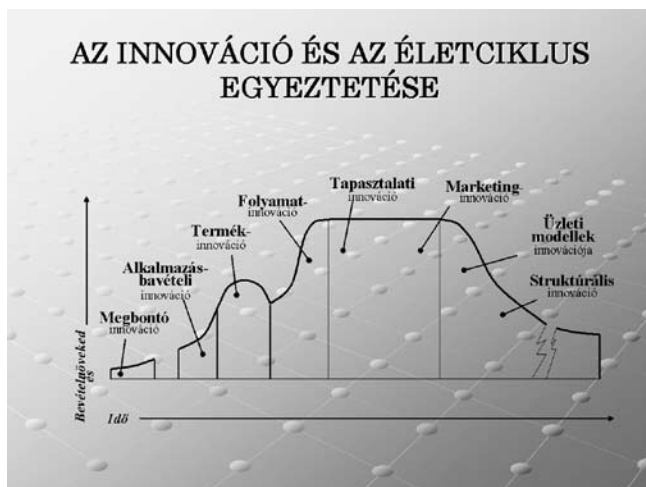
### A piacfejlődés életciklusa



Az egyes szakaszokhoz rendelt innovációk a 3. ábrán találhatóak szerint nevesíthetők.

3. ábra

### Az innováció és az életciklus egyeztetése



Az 1. táblázatban az egyes életciklusokhoz illeszkedő innovációk fajtáit és azok alapvető jellemzőit tüntettük fel.

Jól látható az indítható innovációk sokszínűsége. Különösen akkor válik a helyzet igazán izgalmassá, ha a társaság által gyártott termékek száma jelentős, és azok mindegyike a piac fejlődésének eltérő szakaszában jár.

### A szervezeti tudás

„Szervezeti tanulás alatt azt a folyamatot értjük, amelynek eredményeként a szervezetben tudás jön létre, amely tudás elterjed a szervezetben, beépül és rögzül,

ezáltal a döntésekhez és konkrét akciók megvalósításához tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik a szervezeti tagok és egységek számára... A legjobban tanuló szervezetek egyben a leginnovatívabb szervezetek is.” (Chikán – Wimmer szerk., 2004)

A szervezeti tudás szintjei:

- alaptudás,
- fejlett tudás,
- innovatív tudás.

### Főbb innovációs trendek

Az alábbiakban felsorolunk néhány olyan – véleményünk szerint meghatározó – trendet, amelyek alapvetően befolyásolják az egyes társaságok innovációs tevékenységét. Természetes, hogy felsorolásunk nem

1. táblázat

### Az innováció fajtái és jellemzői

| Az innováció fajtája | Az innováció jellemzői                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megbontó             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piacai szinte a semmiből teremődnek,</li> <li>• létüket többnyire a technológiai hiányok alapozzák meg,</li> <li>• jelentős haszonnal kecsegtetnek,</li> <li>• nagymértékű publicitást kapnak.</li> </ul>                               |
| Alkalmazásba vételi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A meglevő technológiákra építve,</li> <li>• azokat új piacra visszük,</li> <li>• új célok kiszolgálására.</li> </ul>                                                                                                                    |
| Termék               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevált terméket bevált piacra viszünk,</li> <li>• magasabb szintű termékvalasztékot kínálva,</li> <li>• a hangsúlyt a teljesítmény növelésére, a használhatóság fejlesztésére, valamint a költségek csökkentésére helyezzük.</li> </ul> |
| Folyamat             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevált piacokon maradva,</li> <li>• az igények kielégítésére irányuló folyamatok hatékonyságát javítjuk.</li> </ul>                                                                                                                     |
| Tapasztalati         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A vevői tapasztalatokra építve,</li> <li>• javítjuk a vevő értékítéletét befolyásoló termék-, illetve folyamatjellemzőket.</li> </ul>                                                                                                   |
| Marketing            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A vevőt érintő folyamatokat tökéletesítjük.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| Üzleti modellek      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Középpontjában az értéklánc vizsgálata áll,</li> <li>• újragondoljuk a vevő, a vállalat (vagy mindkettő) értékláncban betöltött szerepét.</li> </ul>                                                                                    |
| Strukturális         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kihasználva a piaci termék- és technológiaváltás adta lehetőségeket,</li> <li>• átalakítjuk az ágazati kapcsolatokat viszonyait.</li> </ul>                                                                                             |

lehet teljes. Ugyanakkor törekszünk a legjelentősebb tényezők megfogalmazására. Első olvasásra mégis úgy tűnik, hogy a számba vett jelenségek között nincs közvetlen kapcsolat. Ez természetes. Innovációs tevékenységünket – már az innovációs politika térképe szerint is – egymástól eltérő dolgok határolják be (*Lásd az 1. ábrát!*).

Néhány kiemelt tényezőt az alábbiakban sorolunk fel:

- a termékek életgörbéje fokozatosan rövidül,
- a fejlesztésekre jutó idők továbbra is csökkennek,
- az innováció ráfordításigénye ellenben fokozatosan nő,
- a kettős hajtású innovációk általánossá válnak,
- a piac bizonytalansága szembeszökően emelkedik,
- a technológiák forrásai növekednek,
- a technológiák integrálásának jelentősége meghatározóvá válik,
- az érintettek közötti együttműködések szerepe nő,
- a nyílt forráskódú fejlesztés hatásai alól senki nem vonhatja ki magát,
- a tudásmenedzsment megoldásai a versenypiacon meghatározóvá válnak,
- a menedzsmentinnováció megjelent a globális vállalatoknál.

A társaságok döntési mechanizmusában a felsorolt trendeket figyelembe kell venni.

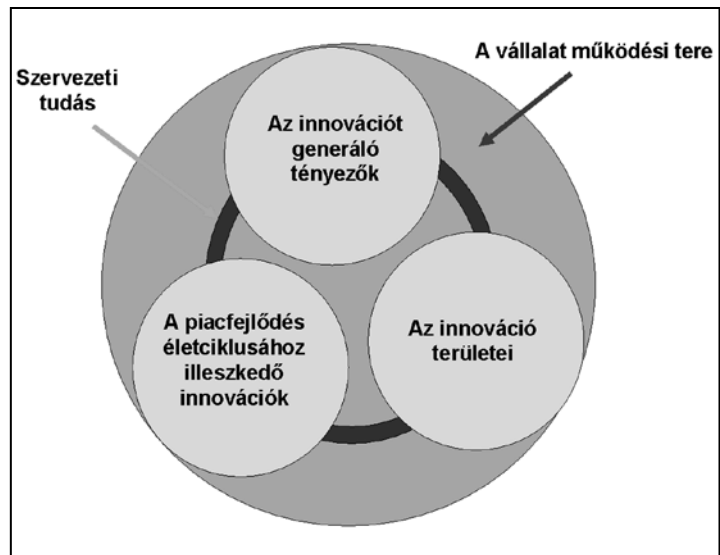
### Egy lehetséges működési modell

A 4. ábrán felvázolunk egy lehetséges innovációs modellt a társasági alkalmazás számára. Ebben a fent felsorolt öt alapvető tényezőre építünk, amelyeket definiáltunk is. Jól látható, hogy társaságunk innovációs lehetőségeit a vállalkozás működési tere adja. Ez jelenti a külső környezet adottságait, valamint a belső meghatározottságokat. Innen származnak az innovációra gyakorolt hatások, és az általunk – jól, rosszul – megvalósított innovációk is itt hasznosulnak.

Vezetői döntéseink során azonban mind az innovációt generáló tényezők, mind az innováció lehetséges területei, mind pedig a piacfejlődés életciklusához illeszkedő innovációk terén válaszokat kell adnunk az éppen aktuális kérdésekre. Ezeket pedig csakis a szervezeti tudás tudja mozgásban tartani, dinamizálni.

A modell alkalmazása csakis úgy lehet sikeres, ha elfogadjuk azt a megállapítást, miszerint: „...nem csak egyetlen ideális megközelítés létezik. A siker titka sok-

Az innováció működési mechanizmusa  
Iványi – Hoffer szerint



kal inkább az, hogy a választott módszer harmonizáljon a vállalat képességeivel, helyi kultúrájával és körülményeivel.” (Iansiti – West, 1994)

A fentiek figyelembevételével kialakíthatjuk innovációs stratégiánkat, amely a vállalkozások stratégiájának azon eleme, amely a versenyképesség megteremtéséhez/megőrzéséhez szükséges korszerűsítési feladatokat meghatározását, megvalósítását foglalja magába.

### Felhasznált irodalom

- Chikán A. – Wimmer Á. (szerk.) (2004): Üzleti fogalomtár. Alinea Kiadó, Budapest
- Drucker, P.F. (2003.): Az innováció lehetőségei. Harvard Businessmanager, május–június. 28–34. o.
- Hamel, G. (2006): Miért, mit, hogyan a menedzsmentinnovációban? Harvard Businessmanager, április, 66–78. o.
- Iansiti, M. – West, J. (1994): A technológia integrálása – a sikeres kutatástól a sikeres termékig. Harvard Businessmanager, április. 21–31. o.
- Iványi A. Sz. – Hoffer I. (2004): Innovációs folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó, Budapest
- Közgazdasági Kislexikon, Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- Moore, G. A. (2005): Darwin és a démon – Innováció érett vállalkozásokban, Harvard Businessmanager, május. 64–70. o.
- Pataki B. (2001): Technológiamenedzsment, oktatási segédlet. BMGE, Budapest
- Schumpeter, J.A. (1980.): A gazdasági fejlődés menete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Cikk beérkezett: 2007. 11. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2008. 1. hó

## K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

*Rekettye Gábor:*KISVÁLLALATI  
MARKETINGAkadémiai Kiadó  
Budapest, 2007

Ha az embernek 100 db névjegyre van szüksége – a minta (a papír színe, design, miegyéb) megvan –, értelemszerűen kisvállalkozáshoz fordul. Felkeresi például a szomszéd utcában lévő kis céget, amiről már sok jót hallott, és megbeszéli, hogy mire lenne szüksége és mikorra. Első meglepetés: akkorra nem készül el, „bocsánat, csúszunk egy-két napot”. Második meglepetés: a kész névjegyen az utcanévet sikerült kisbetűvel írni. Ez már sok, a selejtet otthagyjuk, távozunk. A cég munkatársa nem is érti, mi a probléma, még ő van felháborodva kicsit. Mondhatjuk, hogy baj van a kis cég marketingjével?

Névjegy azonban még mindig nincs, keresünk hát mást. Kis cég természetesen, barátságos sokszorosítóműhely az egyetemhez közel, néhány kedves ifjú hölgy az ügyféltérben, nyomtatóhoz és számítógéphez való kiegészítők, sőt a sarokba még egy négypultos (és meglehetősen olcsó) internet-hozzáférési hely is befér. Nagyon jó a telephely (közel az egyetem), a kínálat szerkezete is megfelelő, többféle szolgáltatást ajánlanak ugyanannak az ügyfélkörnek, de az éppen „beeső” vevőt is ki tudják szolgálni. Gyors megbeszélés, van-e éppen ilyen színű papír, be-

tűtípus, miegyéb. Van. Határidő- és áregyeztetés. Jó. Határidőre vissza, az illendőnél hosszabb várakozás után kiderül, némi elnézést kérőnek szánt mosolyféle kíséretében, hogy se a szín, se a betűforma nem az, amiben megállapodtunk. Most sajnos nincs más tennivaló (mert kell már a névjegy), mint rossz érzéssel tudomásul venni, hogy rosszul szolgáltak ki bennünket, és felvilágosítani a céget, hogy a nap híre: most nyerték meg az aznapi „hogyan veszítsünk el egy vevőt?” versenyt. Mondhatjuk, hogy baj van a kis cég marketingjével?

Igen, mondhatjuk, mindkét esetben. Aki elolvassa Rekettye Gábornak a kisvállalati marketingről írt könyvét, részletesebben is válaszolhat arra, hogy mi lehet a hiba.

Most már nem panaszkodhat senki, hogy nem lehet magyar nyelven a marketingről tájékozódni, hiszen az Akadémiai Kiadó Marketing szakkönyvtár sorozata immár több tucat címmel várja az olvasókat. Az ember óhatatlanul azon kezd tehát töprengeni, hogy milyen előnyei vannak ennek a munkának, hogy a kiadó érdemesnek találta megjelentetni. Az egyik nyilvánvalóan maga a szerző, aki-nek korábbi könyvei a nemzetközi marketingről, a vállalati termék- és árpolitikáról nemcsak a kiadó jól fogyó sikerkönyvei, hanem széles körben használt tananyagok és haszonnal forgatott szakkönyvek is. A jelen esetben is többé-kevésbé biztos piacra számíthat a kiadó, hiszen a szerző évtizedek óta a magyar marketing-felsőoktatás meghatározó személyisége, márkanév, ami garancia arra, hogy a könyv szakszerűségéhez kétség ne férhessen.

Tudjuk persze, hogy a kiadó szempontjai nagyon fontosak, ám azzal is tisztában vagyunk, hogy az igazán fontos kérdés az, hogyan fogadja az olvasó a munkát. Várható, hogy az olvasó örülni fog, hiszen Magyarországon (is) döntő többségben az üzleti vállalkozások között a kis- és közepes vállalatok vannak, nekik pedig ez idáig nemigen írt senki marketingkönyvet. A munka tehát hézagpótló. A tárgy sajátossága, hogy itt rögtön fölmerül az a kérdés, és ez már az olvasónak a kérdése, hogy vajon feltétlenül jó dolog-e, ha olyan hangsúlyozottan gyakorlatias témáról, mint a kisvállalati (vállalkozói) marketing, éppen egyetemi professzor ír könyvet. Másképpen szólva: érvényes-e vajon ebben az esetben is a sokak szerint bölcsnek tartott mondás: aki tudja, csinálja, aki nem tudja, tanítja. A szerző is érzi ezt a problémát, és szükségesnek tartja maga is feltenni a kérdést rögtön a könyv előszavában: „... mennyire tud egy egyetemi professzor a gyakorlati kérdésekben hiteles lenni” (14. old.). Válaszol is rá: felsorolja, hogy az elmúlt másfél évtizedben milyen kis- és közepes méretű üzleti szervezetek létrehozásában és működtetésében vett és vesz most is részt. A hitelesség, a gyakorlatban is bizonyított hozzáértés ebben a témában valóban különösen fontos: a gyakorló üzletember meglátásaira is számíthat tehát az olvasó, nem csak a tudós professzoréira.

Az egyetemi hallgatók néha ironikusan említik, hogy ha valaki elolvasott egy részletes marketingkönyvet, mindegyiket elolvas-ta. Ebben van is valami; az ilyen

könyvek szerkezetükben nagyon hasonlítanak egymásra: a marketing áttekintendő témakörei, s azok egymásra épülése nagyjából kialakultak az elmúlt évtizedekben, s e tekintetben változatosságra kevésbé lehet számítani. A különbségek inkább a hangsúlyokban, az arányokban és a példákban szoktak megjelenni.

Reketye Gábor könyve alapján véve követi a szokásos szerkezetet, de alkalmazkodik a tárgy sajátosságához, ahhoz nevezetesen, hogy a nagy szervezeteknél általános gyakorlatként tapasztalható funkcionális megközelítés (hogy tudniillik a marketing a vállalat egyik funkciója) helyett abból indul ki, hogy a vállalkozás és az ő marketingje szinte egybeesik. Mondhatjuk úgy is: a vállalkozás stratégiája és marketingstratégiája lényegében egybeesik. A marketingre vonatkozó általános ismertetés-összefoglalás után a könyv következő fejezetei (2–5. fejezetek) a vállalkozás általános kérdéseivel foglalkoznak, ám nem technikai, hanem piaci szempontból. Másképpen szólva, azt magyarázza el a szerző ezekben a fejezetekben, hogyan látszik, mondjuk a kisvállalat kínálata nem a gyártó, hanem a vásárló és a fogyasztó szemszögéből nézve.

A 6. fejezettől kezdve a könyv lényegében a hagyományos szerkezetben vezeti végig az olvasót a marketing döntési területein, mindvégig ügyelve arra, hogy a hangsúlyokat a kisvállalatok számára fontos, érdekes, vagy nem feltétlenül alkalmazhatónak gondolt kérdésekre tegye. A pozicionálást illetően (7. fejezet) például nagyon egyetérthetünk azzal, hogy

„...ebben a tevékenységben a kisvállalatok világszerte lemaradnak a nagyobb cégek mögött. Ez azután azzal a következménnyel jár, hogy kínálatuk beleolvad a piacon megjelenők tömegébe. Az embernek az a képzele támadhat, hogy például a könyvelők, az ügyvédek, a vízvezeték-szerelők, a villanszerelők, a fodrászok tulajdonképpen egyformák.” (113. old.) Ha pedig nem tudják megkülönböztetni magukat, akkor nemhogy márkát, de még terméket se nagyon fognak tudni eladni, hiszen a vevők árát akarnak majd venni tőlük. A szerző ennek a fontos tényezőnek a felismertetése után szépen és közérthetően, sok példa alkalmazásával elmagyarázza, hogy a roppantul idegenül hangzó pozicionálás miért is nem „úri huncutság”, olyasmis, amit csak nagyszervezetek csinálhatnak jól, hanem a vevőkre figyelve viszonylag egyszerűen alkalmazható a kisvállalatok számára is.

Hasonlóval találkozunk a következő fejezetben is. A szakmai közmegegyezés nem igazán tartalmazza, hogy a kisvállalatok számára különösen jelentős perspektívák nyílnának az árpolitika, az árképzés területén. Hiszen, mondjuk gyakran, a kisvállalatok ügyis árkövetésre vannak ítélve. A szerző egyrészt világosan és egyszerű, közérthető nyelven megismerteti az olvasót az árképzés és az árpolitika alapjaival, másrészt pedig végig úgy érvel (példákkal is megtámogatva), hogy az a vállalkozók, kisvállalati tulajdonos-vezetők számára is érthető és alkalmazható legyen (lásd különösen a 132–137. old.).

A disztribúció rövid összefoglalása után a könyv a marketingkom-

munikáció kérdéseivel foglalkozik (anélkül talán, hogy ez a szó egyszer is le lenne írva). A kettő között (10. fejezet) a személyes tárgyalás és kapcsolattartás alapjait taglalja a szerző, ugyancsak lényegre törően, egyszerűen és számos példával illusztrálva.

A könyv utolsó fejezete összefoglalásképpen a vevőelégedettség-ről, az elégedett vevő fontosságáról beszél, megállapítva elsősorban is azt, hogy „a kisvállalati marketing főszereplője a vevő, az ügyfél” (196. old.). Ez igaz, bár éppenséggel egy picit akár tovább is mehetünk; Ted Levitt, a marketing egyik nemrég elhunyt vezéralakja írta egyszer, hogy a marketing bizonyos szempontból nagyon egyszerű: a „potenciális vevő” szóösszetételből el kell hagyni a potenciális szót. Ha azonban már sikerült elhagynunk, azaz megszereztük a vevőt, akkor a cél valóban a megtartása kellene, hogy legyen. Nagyon igaza van a szerzőnek: „Mert minden vásárlás olyan, mint egy szavazás, szavazhatunk X termékre vagy szolgáltatásra, de ha nem vagyunk elégedettek, akkor legközelebb a másikra fogunk szavazni” (196. old.).

Nos, talán azoknak a cégeknek, amelyekkel megesett kalandjait e sorok írója az elején elmesélte, is hasznára lesz, ha alaposan, az elejétől a végéig áttanulmányozzák Reketye Gábor Kisvállalati marketing című könyvét. Nem lesz nehéz dolguk: könnyen olvasható, rengeteg illusztrációt és létező példát felsorakoztató, gazdag szakirodalmi és internetes forrásjegyzékkel záródó szakkönyvet vesznek a kezükbe.

Fojtik János

Oliver Torres:

## BORHÁBORÚ Tradíció vagy globalizáció?

Alinea Kiadó  
Budapest, 2006. 270 p.

Modern korunkat a gazdasági érdekek céljait irányító globalizáció, az eredmények, a pénzügyi és egyéb eszközök, a gazdasági folyamatok nemzetközivé, világhírűvé válása jellemzi. A globalizáció hatásai-  
val foglalkozó szakirodalom igen gazdag és sokszínű, de korántsem egységes éppúgy, mint ahogyan az érdekek is lényegesen különböznek egymástól. A kormányok egyre kevésbé tudják saját gazdaságpolitikai eszközeikkel országuk fejlődését befolyásolni. A globalizáció terjedésével nőnek az ellentmondások, a gazdasági válságok, a jövedelmi különbségek, nem csökkent a szegények, a nélkülözők száma sem. Ezekről és a hasonló problémákról szól A globalizáció és fenyegetései című könyv (Aula Kiadó, 2002), szerzője elismeri pozitív szerepét a technika fejlődésében, a civilizáció műszaki alapjainak a megteremtésében. Tisztában van azonban a globalizáció hátrányos hatásaival, arányossági zava-  
raival, szociális következményeivel is. A szerző nem ellensége a globalizációnak, de annak mai formáját sokoldalúan vizsgálja, elemzi és kritizálja. A francia szerző Borháború című könyve ezzel a kérdéssel részletesen foglalkozva a globalizáció és a helyi érdekek összeütközését, a globalizáció elutasításának szempontjait világítja meg.

A globalizáció túlkapásaival való szembefordulás tehát nem egyedül-

álló jelenség; egyre többen tiltakoznak a gazdaság globalizációja ellen. Ezt példázza az olasz származású kaliforniai Robert Mondavi története is. A kaliforniai Napa-völgy kiváló minőségű borai a Mondavi család kiváló üzleti érzékének, marketingtudásának, pénzügyi és partnerkapcsolatainak köszönhetően rendkívüli sikereket érnek el a világpiacra. Terjeszkedési stratégiájuk vezet arra, hogy felkutatásuk Languedocot, a franciaországi hatalmas szőlőtermő területet. A kiválónak tetsző ötlet megvalósítását, a számításokat azonban keresztülhúzza a helyi globalizáció-ellenes mozgalom. Erről szól a könyv, amelyben a szerző rámutat, hogy milyen jelentőségük van a kultúráknak, a történelemnek, a földrajznak, a gazdasági és politikai rendszereknek a vállalkozások kialakulásában. A Mondavi-ügy a francia kultúra egy darabját tárja fel, amelyet külföldön nagyra becsülnek.

Az alapvető összefüggések megértéséhez meg kell ismerkedni a Napa-völgygel, ahol Robert Mondavi építeni kezdte birodalmát. Meg kell ismerni továbbá Languedoc bortermelő múltjának a történetét is, amelynek során kialakultak a jelenleg is élő szokások és hagyományok. Mindezeket túlmenően tisztában kell lenni Robert Mondavi rendkívüli vállalkozószellemével, a Rotschildokkal kötött szövetség történelmi jelentőségével és a többi, partnerekkel kialakított együttműködés eredményeivel. A Mondavi család nemcsak a bortermelést és a nemzetközi szerződéseket ismeri, hanem a bormarketing különleges szabályait is. Ismerik a fogyasztói célcsoportot, a megfelelő értékesítési csatornákat, a vásárlást segítő eszközöket és technikákat stb. Felismerték a márka döntő jelentőségét a borszektorban, és minden lehetőséget kihasználtak ahhoz, hogy boraikat széles körben

ismertté tegyék. Robert Mondavi – mint az önéletrajzából is kitűnik – a legjobb akar lenni.

A továbbiakban a hatalmas kiterjedésű franciaországi Languedoc szőlőföldjének mozgalmas történetével, a bortermelőknek a politikában játszott szerepével, a minőségi borkultúra kialakulásával, majd a borcsatában főszereplővé vált Aimé Guibertnek sok közös vonása van Mondavival: szeretik a borszakmát, olyan gyerekeik vannak, akik a későbbiekben átveszik majd a családi vállalkozás irányítását, kiváló borokat termelnek és úttörők a saját területükön. Aimé Guibert szerepet vállal az Újvilág multinacionális céljaival szemben a francia borosgazdák védelmében. Mondaviék olyan elszánt ellenféllel találják szembe magukat, aki végül megakadályozza franciaországi terjeszkedésüket. Ez annál is nehezebb, mert kezdetben – Mondaviél nemzetközi hírnevének hatására – sokan helyeselték az amerikaiak terjeszkedését. A Mondavi-csoport azonban nagyon hamar ellenállásba ütközött a „borgyár” betelepítését ellenzők részéről. Mondaviék igyekeztek javítani kommunikációjukon, és elérik, hogy őket támogassa a régió sok szakmabelije; azt remélik, hogy Mondavi révén pénzügyi segítséghez jutnak a minőségi bortermeléshez – Aimé Guibert („rettenthetetlen gallként”) azonban továbbra is ellenáll a hódítóknak. Az elfogadók és az ellenzők közti harc során az utóbbiak védegyletet alakítanak a terület megvédése érdekében. A bonyolult politikai küzdelemben a döntést a polgármesterválasztás hozza meg, amelynek eredményeként a Mondaviellenesek győznek. Ezzel az egész Mondavi-terv meghiúsul, és az amerikaiak kénytelenek a beruházásból kivonulni.

Alig egy évvel később, ugyanitt, a színész Gérard Depardieu Bernard

Margez kereskedővel társulva 40 hektár szőlőföldet keres. Arra a kérdésre, hogy nem fél-e a kudarc-tól Mondaviék után, úgy nyilatkozik: ő nem ugyanazt akarja, mint Mondavi; övék a termőhely, van szaktudásuk és szeretik azt a falut, amely a régi gallokhöz hasonlóan ellenáll az idegen hódítóknak. A színész, hírnevét felhasználva, igyekszik mindenkit maga mellé állítani, aki ellenezte Mondavi be-települését. Beruházásuk nem hasonlítható Mondaviéhoz, de azért jelentős nagyságú. Céljuk kitűnő bort termelni francia vállalatként, a színész hírneve a vállalkozás sikerét biztosítja.

A szerző Mondaviék kudarcát elemelve annak fő okát a kulturális különbségekben jelöli meg. Az Egyesült Államok és Franciaország között alapvető különbség, hogy az egyik önszabályozó és szerződéses alapokon álló társadalom, a másik államilag központosított. Az amerikai liberalizmus alapvetően eltér a francia történetet jellemző állami beavatkozástól, Franciaország és az Egyesült Államok teljesen különböznek egymástól a vállalkozói szellem tekintetében is: a francia

vállalkozó olyan gazdához hasonlít, aki jó családapaként működteti a cégét. A liberális társadalom elleni gyűlölet a régi időkbe vezet vissza; az első Amerika-ellenes reflexiók abból a félelemből keletkeztek, hogy a régi európai civilizáció helyébe az amerikai civilizáció lép, amelyet a pénz hatalma, a standardizálás és a totalitárius állam jellemez, uniformizálni akarja a javakat és a fogyasztási módokat. Szó van még az új termelők és a hagyományosak közti szakmai kultúrák összeütközéséről is; az újaknál a szőlő földrajzi származása és a bor előállításának a helye kevésbé lényeges, mint a szőlőfajta. Az ellentét nem csak a borszakmában jelentkezik, kiterjeszthető az egész agrár-élelmiszeripari ágazatra is...

A könyv egyik érdekessége, hogy a szerző a fejezetek címéül az ismert Asterix-képregények történetét választotta, ezek a történetek egy kis gall faluban játszódnak le Julius Caesar galliai hadjárata idején. Főhősei, Asterix, a furfangos gall vitéz és hatalmas erejű társa, Obelix. A fejezetek címében párhuzamba állítja a gallok védekezé-

sének ókori történetét a Mondaviék terjeszkedési szándékával, és a párhuzamot a lábjegyzetekben magyarázza meg. Az összetett és sok tanulságot tartalmazó történet írását részletes tényfeltáró kutatások előzték meg. A szerző véleménye szerint könyve a tudományos kutatáson túlmenően a Mondavi-ügy fejleményei miatt a nagyközönséget is érdekli, és „meggyőzi a vezetőket arról, hogy nagy jelentőséget kell tulajdonítani az adott földrajzi területnek, és különösképpen a közvetlen környezetnek. A tér az a dimenzió, amelyet a vezetés nagymértékben kihasznál, gyakran az idő, a stratégiai elemzés kitüntetett dimenziójának rovására. Meggyőződésünk, hogy a közvetlen környezet széles és ambivalens értelemben véve a vállalati menedzsment legfontosabb dimenziója”. A Mondavi-ügy kézzelfogható bizonyítéka annak, hogy az „elvek” menedzsmentje mindig megelőzi a „számok” menedzsmentjét. A könyv 2005-ben elnyerte a L'Exépanation Management Review folyóirat Az év tényfeltáró könyve díját.

*Rubóczky István*

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

**BARAKONYI, Károly (ed.) – BAKACSI, Gyula – BALATON, Károly – DOBÁK, Miklós – ERDŐSI, Gyula – SZINTAY, István**

Hungarian Greats of the Management Discipline (II. part):  
Susánszky János, Kovács Sándor, Ladó László..... 2

**PRIMECZ, Henriett**

Answer to Paradigm Debate – Multiparadigm Approach..12

**NOSZKAY, Erzsébet**

Some theoretical and practical dilemmas of Change and Crisis management.....24

**BADINSZKY, Péter – KULCSÁR, László**

E-business adaptation in the corporate management .....35

**HOFFER, Ilona – IVÁNYI, Attila Szilárd**

Thoughts of functional mechanism of the innovation .....51

**Book reviews**.....56

### VEZETÉSTUDOMÁNY

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**BARAKONYI, Károly (ed.) – BAKACSI, Gyula –  
– BALATON, Károly – DOBÁK, Miklós –  
– ERDŐSI, Gyula – SZINTAY, István**

*Hungarian Greats of the Management Discipline (II. part): Susánszky János, Kovács Sándor, Ladó László*

On 9<sup>th</sup> March in 2007 the HAS Management Science Committee organized a memorial meeting to remember greats of the Hungarian management discipline. The authors would like to record the reminiscences and appreciations in a two-part article. In the first part they remembered Szabó László, Harsányi István and Máriás Antal and they remember Susánszky János, Kovács Sándor and Ladó László in this second one.

**PRIMECZ, Henriett**

*Answer to Paradigm Debate – Multiparadigm Approach*

The paper investigates the theoretical question of connections among paradigms defined in the field of Organization Theories, and it describes the perspectives of well known incommensurability debate. The author believes that best answer to this debate is multiparadigm approach. At the same time, the author emphasizes that multiparadigm approach does not deny incommensurability debate, and it does not intend to integrate or mix paradigms. The paper presents different types of multiparadigm approaches, such as bracketing, bracketing and bridging, bridging, parallel and sequential research, metatheory building and interplay.

**NOSZKAY, Erzsébet**

*Some theoretical and practical dilemmas of Change and Crisis management*

The author has been investigating on the good signs as well as the dangerous symptoms of the organization for twenty-five years now. During these years she found that – although changes are always topical in every system – at present the dilemmas of the urge for change, change management as well as the dangers of facing a crisis are coming to stay in the globalizing world “upgraded” with information technologies and therefore they have come more and more to the front. The conclusion is obvious: no organization of the present times can be successful without changes, yet “just” changes are not enough to reach true success. Therefore it is of great importance how we do change. What should a successful change or alteration look like? Mainly how and in what way one can prepare

for it – and what methods should be applied – so that programmes of change do not end up being a failure, what is more, being a crisis.

**BADINSZKY, Péter – KULCSÁR, László**

*E-business adaptation in the corporate management*

The authors’ study is focused on the analysis of management attitudes and behavior and on the revelation of such factors that significantly influence the corporate application of e-business technologies. The centre of their investigation includes the basic corporate data, background information, e-business activities, electronic business flow, decision makers’ behavior towards new technologies and the successful commercial activities. The results show that the e-business innovation is mainly adopted in the personal network of the responding leaders and in corporate project cooperation. They noticed the decision makers’ ICT supported network information source orientation, that strengthens their existing social capital and improve the quality of their business relations, too. Regarding electronic business transactions, the adoption diffused incompletely. A more intensive application can be detected only in larger companies. Adoption is functionally realized in online cooperation in projects and procurements, while they observed only modest performance in online sales. They identified low level of ICT education among leaders, and low internet penetration as the main barriers of the diffusion of e-business. These unfavorable factors are enhanced by the short-term business view and the lack of the trust towards online transactions. Results of the research proved, that the e-business development requires relevant skills, the application depends more on the attitude and other social factors of the management behaviour than on the technical issues.

**HOFFER, Ilona – IVÁNYI, Attila Szilárd**

*Thoughts of functional mechanism of the innovation*

Researching for the principles of the innovation both theoretical and empirical experts have to compete with the complexity and fluctuation of the systems’ factors. At first the authors would define the innovation and the interpretation of the correlating factors to explore its correspondance and operation mechanism. In their article they attempt to clarify the below mentioned areas. Facts relation with the enterprises’ innovation activity are explored and systemized. They describe their functional mechanism with a tentative model.