

DOBÁK Miklós

VERSENYKÉPESSÉG ÉS SZERVEZETI ÁTALAKULÁS*

Milyen is volt a magyar vállalatok versenyképessége az elmúlt tíz évben? Lehet-e egyértelmű, jó vagy rossz bizonyítványt kiállítani? Erre keres választ a szerző, úgy, hogy a vállalati versenyképességet a szervezeti tanulással összefüggésben vizsgálja.

1995-ben indult a „Versenyben a világgal” című kutatási program. A kezdeményező és a kutatások irányítója Chikán Attila volt, aki akkor a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékét vezette. Ehhez a programhoz csatlakozott tanszékünk, a BKE Vezetési és Szervezési Tanszéke.

A program létrehozásának indítékait a kutatás vezetője – számos szakember véleményére is támaszkodva – a következőképpen fogalmazta meg:

„Mint a vállalatokkal s a mikroszféra egyéb tényezőivel szoros kapcsolatban élő és dolgozó kutatók, nem tartottuk kielégítőnek a gazdaság helyzetéről szóló értékeléseket. Ezek ugyanis szinte kivétel nélkül makrogazdasági aggregátumokra építve fogalmazták meg következtetéseiket, mi pedig úgy véltük: a magyar gazdaság mikroszférájában számottevően több pozitív fejlemény, kedvező jelenség fedezhető fel, mint amit a makrogazdasági mutatók jeleznek. A magyar gazdaság előnye a rendszerváltásban elsősorban épp abban jelent meg, hogy a korábbi indulásból, illetve a rendszerváltást megelőző reformokból következően nálunk hamarabb és radikálisabban mentek végbe azok a szervezeti átalakulások, amelyek rövid távon ugyan rontják a makromutatókat, hosszabb távon azonban strukturálisan meg-alapozottabbá teszik a fejlődést, előrehozzák az átmenet

lezárását, a ténylegesen piacgazdasági alapon történő működés kezdetét.” (1; 5.old.)

E kiinduló tézisére alapozva a kutatásban részt vevők fel szerették volna térképezni tehát, hogy valójában mi jellemzi a magyar mikroszférát, milyen a magyar vállalatok teljesítménye és versenyképessége.

A felmérés során 325 vállalat 1300 vezetőjét kérdezték meg. A 325 vállalat a GDP-ből 10,2%-kal, az összes hazai exportból 24%-kal részesedett. A minta 161 ipari, 29 mezőgazdasági termelőt, 63 kereskedelmi és 90 szolgáltató vállalatot tartalmazott. A vállalatok 89,3 %-ában volt privát tulajdonrész.

A számok alapján bátran mondhatjuk, hogy az elmúlt évtized legátfogóbb – mikroszférára irányuló – kutatási programja jött létre.

Nyolc kutatási egységet alakítottunk ki:

1. Gazdaságpolitika és versenyképesség
2. Versenyképesség és pénzügyek; pénzügyi piacok
3. Versenyképesség az iparágak szintjén
4. Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók
5. Menedzsment és versenyképesség
6. Tevékenységsszervezés és eredményesség
7. Az információ szerepe a versenyképességben
8. A versenyképesség társadalmi változásai

Tanszékünk a „Menedzsment és versenyképesség” téma gazdája lett, amelyet további öt alprojektre bontottunk: Stratégiai magatartás és menedzsment; Szervezet-tervezés és menedzsment kontroll; Szervezeti kultúra – emberi erőforrásmenedzsment – szervezeti tanulás; Vezetői

* A cikk a BKE Jubileumi Tudományos konferenciáján (Budapest, 1998. október 1–4.) tartott előadás alapján készült.

döntési módszerek; Vezetők személye, életpályája. Ezen alprojektek keretében folytatott vizsgálatokkal tanszékünk – a külső kutatók bekapcsolódásával – a hazai vállalataink versenyképességét befolyásoló legfontosabb vezetési és szervezeti jellemzőinek feltárását tűzte ki célul.

Ehhez természetesen tisztáznunk kellett, hogy esetünkben mit is jelent a „versenyképesség” kifejezés. A következő értelmezést fogadtuk el (elsősorban a Kovács Sándor által megfogalmazottakra építve): „A versenyképesség totális kategória. Meggyőződésünk, hogy vállalati szinten a stratégiák, a struktúrák, illetve a döntési mechanizmusok és a vezetési megoldások versenyképessége is megméretődik, relatív fontosságuk felértékelődik – szemben a szűken vett termék-, minőség-, költség- stb. alapú értelmezésekkel. Más szóval: napjainkban a vállalatok egyre inkább a stratégiáikkal, a struktúráikkal, a kulturális jellemzőikkel, a döntéshozatali képességeikkel és vezetőikkel versenyeznek, nemcsak termékeik minőségével és árával. A versenyképességet tárgyaló irodalom nagy része negligálja ezen tényezők szerepét. A viták gyakran a különböző modernizációs politikára koncentrálnak, nem pedig a szervezeti-vezetési képességekre és a folyamatokra. Részletesen elemzik, hogy milyen vállalati szintű programokat kell kidolgozni, elfogadni, de kevés figyelmet szentelnek annak, hogy miként lehet eljutni a „jó” programokhoz, hogyan lehet „jól” megvalósítani azokat, vagy milyen módon kell vezetni a megvalósításhoz szükséges változtatásokat (változtatni a stratégiát, a modelleket, a vezetőket, a kidolgozás és a megvalósítás módszereit).“ (2; 34. old.)

Az e megfontolások mentén elindított és napjainkig is tartó kutatások eredményei több kötetet megtöltenének. Az alprojekthez kapcsolódóan a versenyképesség különböző aspektusait vizsgálva számos tanulmány és beszámoló született, amelyet a szakmai közvélemény cikkek és egyéb publikációk formájában vagy konferenciákon már megismerhetett.

Lehet-e azonban általánosítható megállapításokat tenni hazai vállalataink versenyképességéről, az elmúlt egy évtized tapasztalatairól? Versenyképesek voltak-e vállalataink a stratégiáikkal, a struktúráikkal, a kulturális jellemzőikkel, a döntéshozatali képességeikkel és a vezetőikkel?

Nos, e válaszok megadásához egy utólagos elvi-elméleti modellt, illetve gondolatmenetet kerestem: a szervezeti tanulást.

Nem új kategóriáról van szó, a hatvanas évektől ismert fogalom a szervezeti tanulás, noha talán napjainkban éli fénykorát.

Simon szerint szervezeti tanulásnak azt nevezhetjük, amikor a szervezet tagjai áttekintik a szervezet problémáit, s azokat sikeresen újrastrukturálják, úgy hogy az tükröződik a szervezeti egységek, illetve a szervezet egészének teljesítményében. (3)

Hedberg talán még „operacionalizáltabban” közelíti meg e kérdést. Szerinte a szervezeti tanulás azokat a folyamatokat jelenti, amelyekkel: egyrészt – védekező módon – a szervezetek hozzáigazítják magukat a környezeti feltételekhez; másrészt – offenzív módon – a szervezeti jellemzők megváltoztatásával elősegítik a szervezet és kontextusa közötti még jobb megfelelést. (4)

Konkrétabban fogalmazva: a szervezeti tanulás

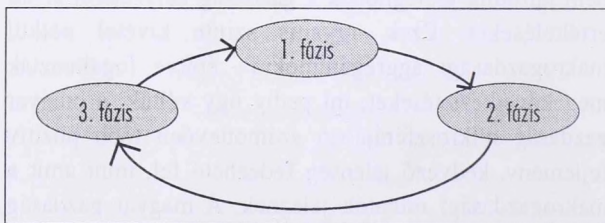
- ♦ a szervezet értékeinek és tudásbázisának megváltoztatására és fejlesztésére,
- ♦ problémamegoldási és cselekvési kompetenciák javítására,
- ♦ valamint a szervezet tagjai közötti kapcsolatrendszer átalakítására

irányuló folyamat. (lásd például Probst-Büchel (7))

E megfogalmazások egyértelműsítik, hogy miképpen is kapcsolódik a versenyképesség és a szervezeti tanulás össze. Az általunk korábban megfogalmazott definícióból az következik, hogy minél tanulóképesebb egy szervezet, annál inkább versenyképes. Ezt az összefüggést azonban tovább finomítja a szervezeti tanulás esetében megkülönböztetett ún. egykörös (egyhurkos – angolul: single-loop), illetve kétkörös (kéthurkos – angolul: double-loop) folyamat.

1. ábra

Az egykörös (egyhurkos) tanulás folyamata



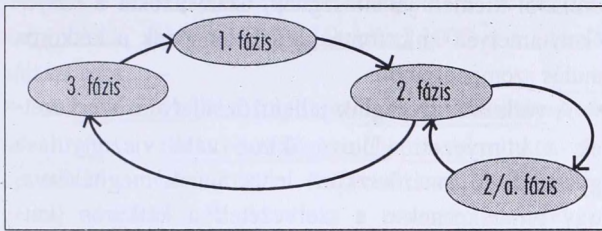
Gareth Morgan a következőképpen mutatja be e két folyamatot (5; 88. old.):

A szervezeti tanulás

1. a környezeti folyamatok észlelésének és értelmezésének folyamata;
2. a megszerzett információk összevetése a működési normákkal;
[2/a] a működési normák alkalmasságának, relevanciájának tesztelése és megváltoztatása;
3. a megfelelő akció beindításának folyamata.

2. ábra

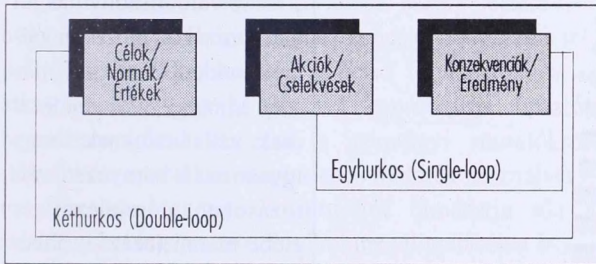
A kétkörös (kéthurkos) tanulás folyamata



Argyris és Schön nevet is ad e tanulási folyamatoknak: az egykörös (egyhurkos) folyamatot „alkalmazkodó” tanulásnak, míg a kétkörös (kéthurkos) folyamatot „változtató” tanulásnak nevezi. (6)

3. ábra

„Alkalmazkodó” tanulás („single-loop learning“)
 „Változtató” tanulás („double-loop learning“)



Mindezek alapján azt gondolom, hogy nem tűnik „Prokrusztesz”-ágnak a szervezeti tanulás fogalma – mint keret – a versenyképesség számára. Különösen nem a mi versenyképesség definíciónk esetében. Arról van ugyanis szó, hogy a versenyképesség tanulóképességet is jelent. Azaz csak a tanulóképes szervezetek képesek versenyben maradni. Tovább megyek: hosszabb távon csak azok a vállalatok képesek versenyképesek maradni, amelyek rendelkeznek az ún. kétkörös (kéthurkos) tanulási folyamatot biztosító képességekkel. Tehát akik nem egyszerűen csak követők, illetve „alkalmazkodók”, hanem a „változtató” tanulás folyamatának fenntartására képesek.

Mindezen összefüggések tükrében mit lehet mondani – az

elmúlt tíz évet figyelembe véve – vállalataink versenyképességéről; rendelkeznek-e, s ha igen, milyen jellegű tanulási folyamattal? Az egy- vagy inkább a kétkörös tanulási folyamat jellemzi vállalatainkat?

E kérdésekre teljes mélységben természetesen a kutatás alapján készült tanulmányok, adnak választ (lásd. pl. 2.). E rövid cikk keretében részletesen mindenre nem tudok kitérni, ezért – inkább csak fókuszáló jelleggel – a versenyképesség szempontjából kulcsfontosságú, s az egy-, illetve a kétkörös tanulás közötti különbséget jól reprezentáló – empirikus vizsgálati eredményeket mutatom be a következő dimenziók segítségével:

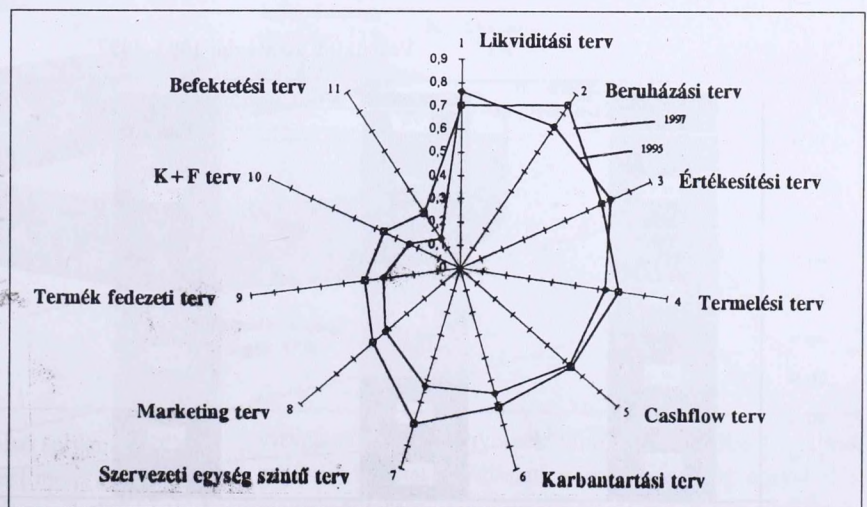
- innovációs képesség, illetve az innovációt akadályozó tényezők;
- vállalati stratégiák jellemzői, a környezeti változásokhoz viszonyulás;
- a belső folyamatok (beleértve a humán aspektusokat is) jelentősége a vállalatvezetők számára;
- a szervezeti kultúra változást/tanulást segítő vagy gátló jellege.

➔ Az **innováció** az egy- és kétkörös tanulás vizsgálata kapcsán különösen fontos dimenzió. Az innováció ugyanis önmagában kétkörös jellegű tanulási folyamatot jelent. Hiszen az innováció nem más, mint folyamatos megújulás, állandó változás.

Nos, ennek tükrében eléggé kedvezőtlen a magyar vállalatok helyzete. Az egész kutatás (beleértve a többi kutatási téma megállapításait is) egyik legszomorúbb

4. ábra

Az üzleti terv fejezetei
 Az egyes fejezeteket készítő vállalatok aránya (9)



Bodnár/Dobák: Mit mutat... (9)

eredménye az volt, hogy a nyolcvanas évek óta a kilencvenes évek közepéig-végéig egyre csökkent vállalatunk innovációs képessége, egyre kevesebb a ráfordítás az olyan tevékenységekre, amelyek közvetlenül befolyásolják az innovációt (például termékfejlesztés, K+F stb.). Jól érzékelteti ezt a 4. ábra is, amely az üzleti tervek egyes fejezeteit készítő vállalatok arányát mutatja. Látható, hogy a K+F tervet készítő aránya rendkívül alacsony volt.

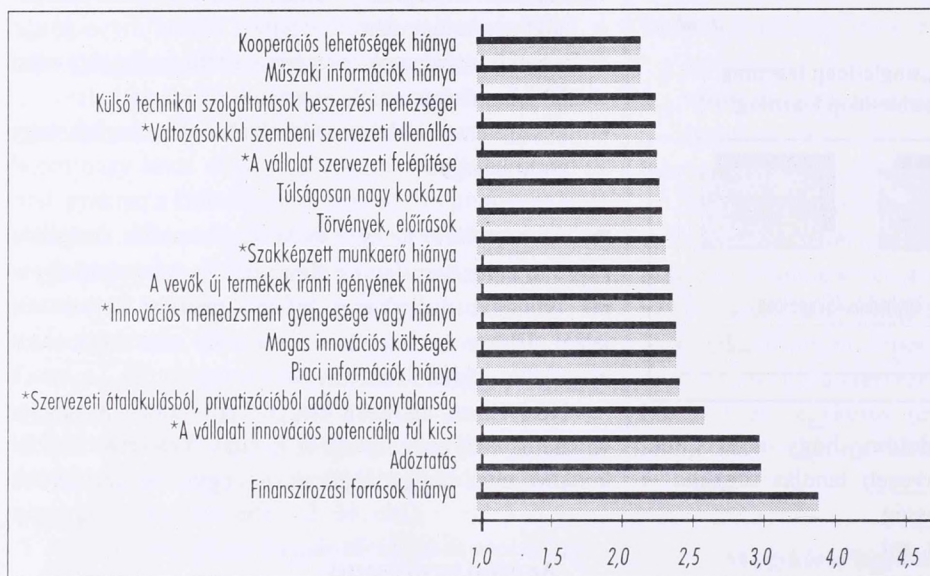
Rendkívül érdekesek az innovációt akadályozó tényezőkre vonatkozó kérdéseinkre adott válaszok is. Az

ábrán (5. ábra) *-gal jelöltem azon tényezőket, amelyek a „management és versenyképesség“ alprojektünk szempontjából kiemelt jelentőségűek, azaz; azokat a tényezőket, amelyek kulcsfontosságúak lennének a kétkörös tanulás szempontjából.

► A vállalati stratégiák jellemzői, illetve a szervezetnek a környezeti változásokhoz való viszonyulása ugyancsak jó „mérőeszköz“ lehet annak megítélésére, hogy rendelkeznek-e a szervezetek a kétkörös (kétkörös) tanulás képességével. A 6. ábra a stratégiák jellegét mutatja be 1993 és 1997 között. Öröndetes elmozdulás látszik a „támadó“ és az optimizmusra lehetőséget adó „növekedési“ jellegű stratégiák irányába, de a vállalatok mintegy felénél nem ez volt a jellemző.

A környezeti változásokhoz való viszonyulás jól harmonizál az előző megállapításokkal (lásd. a 7. ábrát). Mintegy 37%-a jelezte csak vállalatainknak, hogy igyekezett a környezeti változásokat előrejelezni és elébe menni (azaz – többékevésbé – „változtató jellegű“ pozitív visszacsatolásos kétkörös tanulási folyamat irányába elmozdulni). Sajnos a kép valószínűleg még rosszabb. Amikor

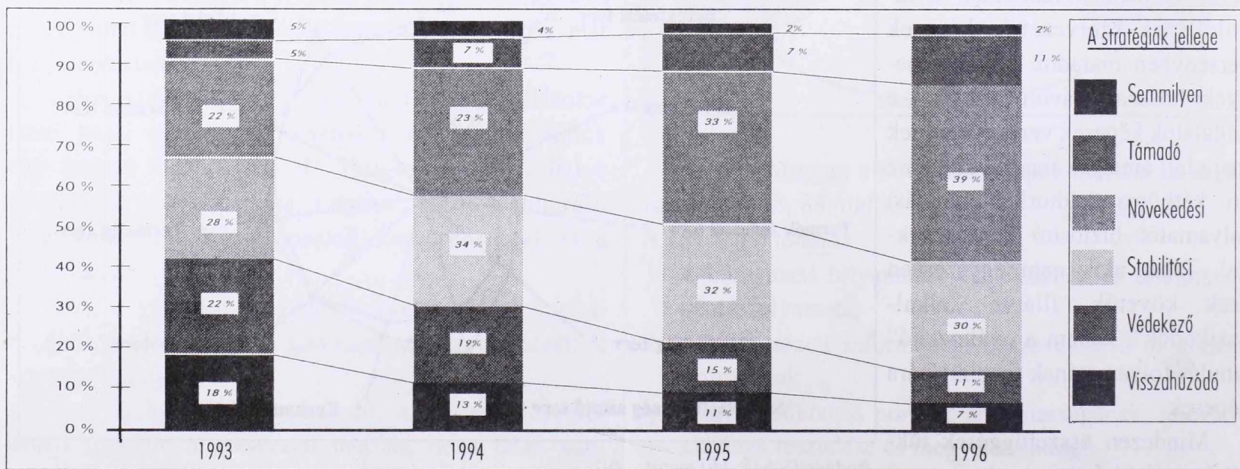
Az innovációt akadályozó tényezők



Versenyben a világgal BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1997 (8)

5. ábra

Vállalatok stratégiai 1993–1997



Versenyben a világgal BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1997 (8)

6. ábra

ugyanis arra kérdeztünk rá – mintegy kontroll kérdés-ként –, hogy a vállalati beszámoló rendszerekben szerepelnek-e a külső környezeti feltételekre vonatkozó szempontok, akkor a válaszadók közel 100%-a a „nem” választ adta.

➔ A **belső működési folyamatok** és az *alkalmazottak jelentősége* a vállalatvezetők szemében – számunkra egy következő „mérőeszköz” a szervezeti tanulás képességének megítélésénél. A célok, a normák, az értékek megváltoztatási képessége (ami a kétkörös tanulási folyamat „velejárója”) rendkívül szorosan kapcsolódik a belső működés és folyamatok kezeléséhez, illetve az alkalmazottakhoz. (Ez utóbbiakhoz úgy is mint „egyéni” tanulókhöz, hiszen a szervezeti tanulás az egyének tanulásából és az egyének közötti interakciókból származtatható.) Éppen ezért rendkívül lényeges, hogy a vállalatvezetők mely teljesítményjelző (teljesítménymérő) mutatókat használják e tényezők esetében.

A 8. ábrából látható (lásd. az oszlop jelzéseket), hogy a pénzügyi teljesítményhez kapcsolódó mutatók teljes mértékben dominálnak. A belső folyamatok és az alkalmazottak teljesítményével kapcsolatos mutatók használata jóval elmarad a pénzügyi mutatóktól. (Egyébként a vevőkkel kapcsolatos mutatók használata is meglehetősen gyenge – ami jól támasztja alá a stratégiákkal kapcsolatos korábbi megállapításokat is.)

Öröndetes azonban – jelentőségét szinte nem lehet túlbecsülni –, hogy a vezetők többsége; ha nem is

Valószínűleg nem szükséges külön indokolni a **szervezeti kultúra** jelentőségét a szervezeti tanulás, illetve versenyképesség tekintetében.

A szervezeti kultúra azon közösen értelmezett értékek, előfeltevések, meggyőződések és hiedelmek rendszere, amelyeket a szervezet tagjai elfogadnak, illetve amelyekkel azonosulnak. Mivel a szervezeti tanulásban eleve kitüntetett szerepet játszanak a célok, a normák, az értékek (illetve azok megváltoztatásának a sebessége és módja), ezért a szervezeti tanulás és a szervezeti kultúrák között szükségszerű a szoros korreláció (10).

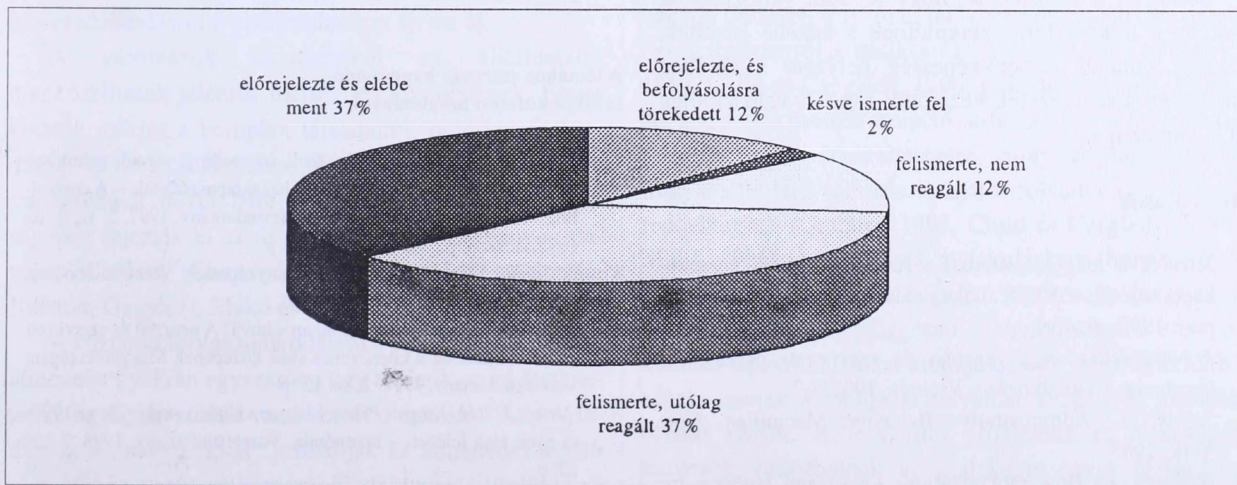
A kultúrával foglalkozó alprojektunk e tekintetben ahhoz a nagyon lényeges eredményhez jutott, hogy jól tipizálhatóak a magyar vállalatok kulturális sajátosságai (a politikai és a gazdasági rendszerváltással természetesen együttjáró kultúra szétziláló hatások ellenére is); a típusok azonban rendkívül differenciáltak. (10) Így a szervezeti kultúrával összefüggő tanulási jellemzők is nagymértékben különböznek egymástól. Azaz léteznek egykörös és kétkörös tanúláshoz kapcsolható, s ily módon a változásokat jobban vagy kevésbé támogató (esetleg gátló) szervezeti kultúrák.

Összefoglalóan a következőket mondhatjuk

A bemutatott dimenziók (innováció, stratégia, belső működési folyamatok, szervezeti kultúra) mentén végzett

7. ábra

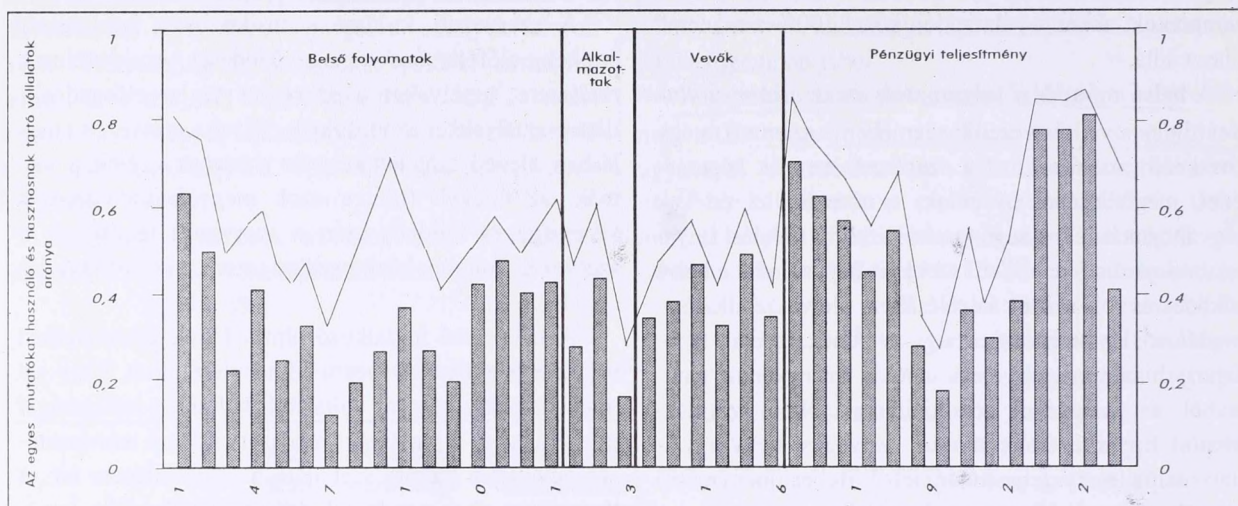
A környezeti változásokhoz való viszonyulás



használja, de hasznosnak tartja a belső folyamatokkal és alkalmazottakkal kapcsolatos teljesítmény mutatókat. (Lásd. a 8. ábrán az oszlopok fölötti vonalat) Ez pozitív jel a vezetők tanulóképeségére.

vizsgálatok eredményeinek tanulási modellbe foglalása segítséget adhat a vállalati versenyképesség árnyaltabb megközelítésére. Úgy tűnik, hogy rendkívül vegyes a kép, ami az elmúlt tíz évet illeti. Egyszerre vannak jelen

Teljesítménymutatók használata és hasznossága



gazdaságunkban a kétkörös és az egykörös tanulási képességekkel rendelkező vállalatok, azaz: megtalálhatóak azon szervezetek, amelyek képesek nemzetközi szinten is versenyképesek maradni, illetve amelyek e tekintetben elég nehéz helyzetben vannak. Erőteljes a különbség a két csoport között, szinte meg lehet kockáztatni azt a kijelentést, hogy a különbségek akkorák, mintha két különböző gazdasági rendszer vállalatait hasonlítanánk össze.

Tekinthetjük-e ezt az állapotot a politikai-gazdasági átalakulás végeredményének vagy valamiféle ideiglenes állapotnak? Megítélésem szerint ez a „végeredmény“.

Ebből az is következik, hogy további változtatások döntően a mikroszféra szereplőinek a kezébe kerültek. Azaz a vállalati versenyképesség helyzete a jövőben alapvetően a szervezetek vezetőitől függ. S valószínűleg jól is van ez így.

Hivatkozások

- 1 Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről; BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; Budapest, 1997. október
- 2 A versenyképesség vezetési és szervezeti összetevői; Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés, 1997/6-7
- 3 Simon, H.: Administrative Behavior, Macmillan, New York, 1965
- 4 Hedberg, B: How Organizations Learn and Unlearn In: Nystrom, P.C. – Starbuck, W. H.: Handbook of Organizational Design. Oxford University Press, 1981
- 5 Morgan, G: Images of Organization; Sage Publications, London, 1986

- 6 Argyris, C. – Schön, D.: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective; Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts, 1978
- 7 Probst, G. J. B.–Büchel, B. S. T.: Organisationales Lernen, Gabler, Wiesbaden, 1994
- 8 Versenyben a világgal – gyorsfénykép a gazdaságról, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; Budapest, 1996
- 9 Bodnár Viktória – Dobák Miklós: Milyen is a magyar controlling..., Versenyben a világban kutatási program; BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 1997
- 10 Bakacsi Gyula és társai: Szervezeti kultúra és versenyképesség, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Vállalatgazdaságtan Tanszék; Budapest, 1997

A témához szorosan kapcsolódó további kutatási tanulmányok

Bodnár Viktória: Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok. – A controlling vezetési megközelítése – Vezetéstudomány, 1997. 5. sz. 3. p., 1997. 6. sz. 3. p., 1997, 7–8. sz. 20. p.

Kovács Sándor: Vezetői munka – versenyképesség Vezetéstudomány, 1998. 2. sz. 2. p.

Bakacsi Gyula–Takács Sándor: Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, 1998. 2. sz. 15. p.

Antal Mokos Zoltán–Kovács Péter: Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. Vezetéstudomány, 1998. 2. sz. 23. p.

Kovács Péter: Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – tulajdonlás és eredményesség. Vezetéstudomány, 1998. 3. sz. 6. p.

Tari Ernő–Buzády Zoltán: Stratégiai szövetségek a piactudományi átmenet lezárulásának időpontjában. (Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai a vállalati szférában). Vezetéstudomány, 1998. 2. sz. 35. p.