

CARMAN Rob

A SZERVEZETI VÁLTOZÁS MENEDZSELÉSE

– Horvátország esete –*

Jugoszlávia felbomlása hatalmas sebességgel megy végbe, a szövetségi köztársaságok pedig igyekeznek kialakítani nemzeti identitásukat. Az egyik köztársaság, Horvátország mindig is haladóbbnak tartotta magát, mint a volt Jugoszlávia többi része, tekintettel vállalkozói hátterére, katolicizmusára és nem annyira kelet-, mint inkább közép-európai sajátosságaira, amely még az osztrák birodalom öröksége. Ily módon tehát sok szempontból alkalmasabb volt arra, hogy a változtatási lehetőséget a maga javára fordítsa, mint a posztkommunista Balkán-térség más országai.

A változtatás végrehajtására törekedve több horvát szakember a Nyugattól, a szervezeti tapasztalatok tárházától várja az útmutatást. Ez a tanulmány megkísérli bebizonyítani, hogy vajon a nyugati kapitalista környezetben végbemenő szervezeti változtatás jellemzésére kidolgozott modell alkalmazható-e a központilag irányított szocialista jellegű gazdaságból csak nemrégiben kiemelkedett üzleti szintérré.

E kérdés megvizsgálására az ötlet akkor született, amikor egy konferenciára Zágrábba látogattam, amely akkoriban még Jugoszláviához tartozott, de ma már Horvátország fővárosa. Az ennek során megismert személyeket egy postai űrlapon kérdezték ki; 410-et küldtek el, amiből 96-ot (23 %-ot) küldtek vissza. A visszaküldött kérdőívek 1991 májusában érkeztek meg, de a térségben kitört háború miatt sajnos nem volt lehetőség a bennük fölvetett kérdések további vizsgálatára.

A tervgazdasági előzmények

A kelet-európai nemzeti és regionális szintű tervezést jól dokumentálja többek között Batt (1988), Dawson (1987) és Gomulka (1986), de csak kevesen írták le, hogy a szakemberek hogyan vélekednek erről a tervezési módszerről. Ezzel szemben a Nyugaton alkalmazott tervezési módszereket rendszeresen elemezték; ez a terület pedig sokféle néven ismeretes: stratégiai tervezés, vállalati stratégia, üzleti politika stb. néven, amely területet legitim kutatási területnek ismerték el. Megállapították, hogy problémák merülhetnek fel, amikor a tőkés környezet jellemzésére kidolgozott modell próbálnak meg alkalmazni, a kapitalista világban ugyanis a tervezés szervezesebb folyamatot jelent.

Jóllehet a kutatás arra irányult, hogy a válaszadóknak kisszámú modelltől alkotott véleményét kérje ki, ez a cikk a Waterman, Peter and Phillips (1980) által kialakított 7-S összefüggésrendszer helyességét fogja megítélni, mivel összefüggéseinek tágassága valószínűsíti, hogy a helyzet lényegét megragadjuk. Más modelleket, nevezetesen a Chandler-féle (1962) szervezet- és stratégia-modellt ellenpélda gyanánt fogjuk szerepeltetni.

Dawson (1987) megjegyezte, hogy nagyarányú gazdasági és társadalmi fejlődés megy végbe a második világháború óta a keleteurópai országokban; javult az oktatás, fejlődtek a városok, a szegénységet és az elmaradottságot legalább részben sikerült felszámolni. Ez azonban nem akadályozta meg új problémák megjelenését, a központi tervezés pedig nem tette lehetővé az új jelenségek szabályozását.

* JEBS Vol. 3 No. 1 DEC 1993

Dawson az alábbi tervezési problémákat sorolja fel:

- Kevés tervet hajtottak végre abban a formában, ahogyan elkészítették.
- Több öt éves tervet is hatálytalanítottak, mert kiderült, hogy irreális.
- A növekedés üteme hosszú távon többnyire lelassult.
- A célok gyakran politikai indíttatásúak és ellentmondásosak voltak.
- Ellentét alakult ki a nemzeti és a helyi igazgatás között.
- A feketepiac társadalmi támogatása olyan gazdasági szektorokat hozott létre, amelyek fölött a tervezők nem tudtak ellenőrzést gyakorolni.
- A tervezők nem tudtak mit kezdeni az állami vállalatok által termelt fölösleggel.

A volt Jugoszláviában tisztában voltak a központi tervezés problémáival, ezért igyekeztek is kialakítani egy olyan rendszert, amelyben a piac a társadalmi tulajdonviszony keretei között működik. Az volt az alapelv, hogy a döntéshozatal a lehető legalacsonyabb szinten történjen, ugyanakkor a magasabb szintre utalják azokat a döntéseket, amelyek máskülönben egyéni, illetve csoportérdekeket sértenének. A vállalati öngazgatást a Munkástanács végezte, amelyet a vállalati kollektíva dolgozói választottak. Ez a testület tűzte ki a vállalati célokat, és ezért stratégiai döntéshozó szerv szerepét töltötte be. A napi operatív vezetést az igazgatótanácsra bízták, amelynek élén a vállalatigazgató állt, akit a Munkástanács nevezett ki, és aki a Munkástanács jóváhagyásával nevezhetett ki beosztottakat.

Batt (1988) ezt a fajta tervezést „indikatív-nak” nevezi, minthogy a politikai központ volt a szabályozás forrása, a döntéshozók rendelkeztek a döntéshez szükséges mutatókkal, de ezek a mutatók nem kötelező erejű célok, hanem csak információforrások voltak. Jugoszlávia bizonyára azért választotta ezt a rendszert, mert a hat köztársaság miatt nagyobb rugalmasságra volt szükség.

Gomulka (1986) megállapította, hogy még ez a rendszer sem kedvezett a változásnak és a megújulásnak. A vidéki hatóságok igyekeztek a területükön folyó tevékenységet úgy védeni, hogy megnehezítették más területek vállalatai számára az eladást, és hogy nyomást gyakoroltak a bankokra, hogy kedvező kamatot és visszafizetési feltételeket biztosítsanak nekik.

1965 és 1980 között Jugoszláviában az éves növekedés több mint hat százalékos volt, s így ez a regionális részrehajlás nem okozott feszültséget, de a nyolcvanas években a növekedés egy százalék alatt maradt éves szinten, ezért a körzeti protekcionizmus gazdasági és társadalmi feszültséget idézett elő. A gazdagabb észak-nyugat úgy látta, hogy nincs értelme a szegényebb dél-keletet támogatni, a választásokon ezért többnyire a nacionalistákat támogatta. Így tehát Horvátországban a nacionalizmus és a gazdasági reform időnként egymással szorosan összefonódik.

A nyugati tőkés modellek

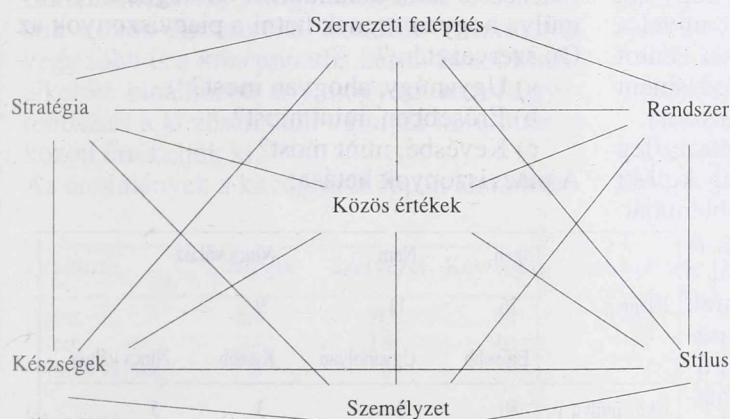
Ahhoz, hogy a maga teljességében jellemeznünk tudjuk a Horvátországban végbemenő változásokat, megfelelő modellt kell találni. Nyugaton jól ismert példa a Chandler-féle (1962) modell. Ő tette azt a nagy horderejű kijelentést, hogy a szervezeti felépítés a stratégiát követi, ha a szervezetet történeti szempontból szemléljük. Ezt sok őt követő szerző és menedzser leegyszerűsítette, mert azt feltételezték, hogy amennyiben a stratégia kellőképpen leírható, akkor a logikus szervezeti felépítés ebből egyszerűen következik. Azt az általánosítást, hogy a forma a funkciót követi, valószínűleg azért lehetett olyan könnyen elfogadni, mert akkoriban (1962) sok cég hajtott végre diverzifikációt (stratégia), és ennek eredményeképpen decentralizálniuk kellett (szervezet).

Tekintettel arra, hogy a Chandler-féle modell csupán kétdimenziós, elvetették, s helyébe a Waterman, Peters and Phillips féle 7-S összefüggérendszerrel állították. Ők azt állítják, hogy a stratégia és a felépítés egymástól független, de egymást befolyásolják, viszont más tényezők is fontos szerepet játszanak, amelyet nem lehet lebecsülni.

Nézetük szerint bizonyos időszakokban a felépítést új stratégia végrehajtása érdekében tervezik meg, de már magának a stratégiának a megválasztását is befolyásolják a meglévő szervezeti felépítés realitásai és lehetőségei. Őket megerősíti ebben a stratégiaalakítás klasszikus modellje, amely megmutatja a szervezet erős és gyenge pontjait, amelyek mélyen a meglévő felépítésben gyökereznek, s kiindulópontként szolgálnak a stratégia kialakításához. Így a szervezeti felépítést és az ehhez társuló igazgatási rendszert a sikeres stratégiai módszer alapvető ismérvének tartot-

ták. Waterman, Peters and Phillips ezért megállapította, hogy a szervezeti felépítés a változási folyamatnak csupán az egyik sajátossága. Emellett azt is megállapították, hogy ezt a problémát nem lehet kizárólag szervezésileg megoldani. Egy olyan modellt készítettek, amely hét független változót vagy ismérvet tartalmaz, ahol a szervezet és a stratégia tölti be a „hardware” szerepét, s ezeket egészíti ki a „software” sajátosságok csoportja – a rendszerek, a stílus, a személyzet, a készségek és a magasabb rendű célok (ez utóbbit a közös értékek váltották föl). A menedzsereket ez segíti abban, hogy a változási folyamatot többféle diagnosztikai eszközzel elemezzék, s ezért egy sor bonyolult tényező kölcsönhatását fel tudják tárni.

Ezeket a változókat az 1. ábra mutatja.



Forrás: Waterman, Peters and Phillips (1980)

A modellnek elkészülte után a következőket kell kifejeznie:

- a változók sokféleségét,
- a kapcsolódást és azt, hogy nem lehet az egyik tényezőre reagálni, ha nem befolyásolunk egy másikat,
- a stratégia gyakran nem működik, mert nem figyelünk oda a többi változóra,
- az elemzés kiindulópontja helyzetspecifikus, és a kérdéses szervezettől függ.

Ezeket a változókat a következőképpen írtuk le részletesebben;

- *Szervezeti felépítés.* A feladatok felosztása és koordinálás a működőképesség biz-

tosítása érdekében. A változás lényege, hogy miképpen koncentráljunk azokra a szempontokra, amelyek a szervezet fejlődésére fontosak.

- *Stratégia.* A stratégia kulcsfontosságú annak a megismeréséhez, hogy a cég miképpen reagál környezetére, de nem szoríthatja háttérbe a többi tényezőt.

- *Rendszerek.* A rendszerek az információ forrásai, ezért a rendszer változása nagy súllyal tudja befolyásolni a szervezeti hatékonyságot.

- *Stílus.* A szervezeteknek szimbolikus magatartásformái vannak. A cselekvés többnyire fontosabb, mint a szavak, a cselekvésmódok pedig döntőek a problémamegoldás szempontjából.

- *Személyzet.* A sikeres szervezet nagy figyelmet fordít arra, hogy a személyzet élet-

1. ábra pályáját a blokk/motiváció és az értékelés/jutalom dimenzió segítségével menedzselje.

- *Készségek.* A cégeket az jellemzi, hogy mit csinálnak a legjobban, de a változás folyamán a készségeket fejleszteni kell. A változtatás elindításakor az elavult készségeket gyakran elvetik, s helyettük újakat fejlesztenek ki.

- *Közös értékek.* Ez azt a fogalmat jelenti, hogy a cégeknek vezérelveik vannak, amelyek alapján ki lehet jelölni a fejlesztés irányát a változási folyamat alatt (erre példa a Marks and Spencer's-nél a vevővel való törődés). Ezek az elvek biztosítják a stabilitást, Waterman, Peters and Phillips pedig azt állítja, hogy a legjobb teljesítményt nyújtó vállalatok világosan megjelölik értékeiket.

Így tehát a 7-S modellről* az volt a vélemény, hogy univerzális és minden részletre kiterjedő, ezenkívül kiderült róla, hogy segítségével ki lehet fejezni a horvát szakemberek tapasztalatainak széles skáláját. Míg Chandler összefüggésrendszere csak a legnyilvánvalóbb szempontokra koncentrál, addig a 7-S rendszer sokrétűbb, és minden bizonnyal lehetővé teszi, hogy a stratégiai kultúrát illetően tapaszt-

teljesebbé váljon.

* A 7-S modell az angol elnevezéseken alapul, amelyek mindegyike „s” betűvel kezdődik: structures, strategies, systems, shared values, skills, staff, style. (A fordító megjegyzése.)

talatokkal nem rendelkező menedzserek e modell alapján reális képet tudjanak alkotni a változás idején figyelembe veendő tényezőkről.

Az empirikus vizsgálat:

A vizsgálat az alábbi célokat tűzte ki:

– Hogy megvizsgálja: a szakemberek hogyan vélekednek a stratégiai tervezés légköréről Horvátországban.

– Hogy megállapítsa a Chandler-féle modell helyességét a tervgazdálkodásról a piacviszonyokra történő áttérés körülményei között.

– Hogy kiderítse, tudják-e használni a Waterman, Peters and Phillips-féle összefüggésrendszert a horvát szakemberek.

– Hogy megállapítsa: a szakemberek hogyan vélekednek szervezetük erős és gyenge pontjairól és a környezetüket fenyegető veszélyekről.

Nyilvánvalóan szükség volt arra, hogy ezt az empirikus vizsgálatot elvégezzük, mivel a szakirodalmi kutatás során semmilyen adatot nem találtunk, amely a stratégiai menedzsment modellt szokatlan helyzetben tárgyalta volna.

A vizsgálat és a módszerek szerkezetileg egymáshoz kapcsolódtak, mivel meg kellett oldani a távolról történő kutatás problémáját.

Ehhez pedig kérdőívre volt szükség. A válaszolási arány növelése céljából a kérdőív rövid választ kért, amelynek alapján nem minőségileg, hanem statisztikailag lehet kielemezni az eredményeket. A módszernek az volt a hátránya, hogy a minta-választásnál részrehajlás fordulhatott elő, mivel a válaszadókat önkiválasztással választották ki.

A főbb kérdések az eredményekkel együtt a következők:

- Tervkészítéskor az Ön véleménye szerint jelenleg mi a legfontosabb?
 - a) A szervezet erős és gyenge oldala.
 - b) A környezeti lehetőségek és veszélyek.

A kettő közül öt éven belül melyik lesz a fontosabb?

Legfontosabb	Erős oldal/ Gyenge oldal	Lehetőségek Veszélyek	Mindkettő	Nincs válasz
Jelenleg	17	66	9	4
Öt év múlva	74	10	5	7

Johnson and Scholes (1984) azt állítja, hogy mindegyikük fontos szereplő a stratégiai döntésben, de más szerzők, többek között Porter (1980) úgy gondolja, hogy a környezeti tényezők fontosabbak a stratégia alakítása szempontjából. A véleményváltozás nagyon figyelemreméltó eredmény. Az egyik lehetséges magyarázat az, hogy jelenleg a horvátországi társadalmi átrendeződés felelős a mostani helyzetért, de a válaszadók úgy látják, hogy a jövőben rendeződni fog a helyzet, aminek folytán az erős és a gyenge oldal fogja döntően meghatározni a stratégiát. Ugyanakkor ez azt is jelenti, hogy a válaszadók úgy látják, hogy a jelenlegi tervezési stabilitás annak köszönhető, hogy a zavaros politikai helyzetet a szervezeti gyengeség fogja felváltani, amely ki lesz téve a piacorientált jövő hatásainak.

- Kihatással vannak-e a piacviszonyok az Ön szervezete által alkalmazott stratégiára? Öt év múlva hogyan fognak hatni a piacviszonyok az Ön szervezetére?

- a) Ugyanúgy, ahogyan most?
- b) Erősebben, mint most?
- c) Kevésbé, mint most?

A piacviszonyok hatása:

	Igen	Nem	Nincs válasz	
Jelenleg	76	11	9	
	Erősebb	Ugyanolyan	Kisebb	Nincs válasz
Öt év múlva	80	8	3	5

Nyilvánvaló, hogy van egy uralkodó vélemény a piacviszonyok kihatásairól mind a jelenre, mind a jövőre vonatkozóan. Ez bizonyos métekben ellentmond az előző kérdésben nyilvánított véleménynek, ezért meg kell állapítani, hogy a megkérdezettek úgy gondolják, hogy a környezeti lehetőségek és veszélyek különböznek a piacviszonyoktól. Világos, hogy a válaszadók úgy látják, hogy a piaci viszonyok hatása állandó.

- A vállalati menedzsment változtat-e valamiben az alábbiak közül a horvát üzleti környezetben végbemenő változások hatására?

a) Stratégia	Igen/Nem
b) Szervezeti felépítés	Igen/Nem
c) Készségek	Igen/Nem
d) A személyzet jutalmazása	Igen/Nem
e) Rendszer	Igen/Nem
f) Stílus	Igen/Nem
g) Értékek	Igen/Nem
h) Más tényező	Igen/Nem

Kérjük, rangsorolja a fenti tényezőket annak megfelelően, hogy szervezete számára mennyire fontos.

Ennek a kérdésnek az volt a célja, hogy a 7–S relatív fontosságát horvát környezetben megállapítsa. Waterman, Peters és Phillips nem törekedett arra, hogy fontossági sorrendet állapítson meg ezek között a tényezők között, hanem csak azt állapította meg, hogy a közöttük levő egyensúly meghatározása fontos. Elképzelhető volt, hogy tekintettel a változások közös élményére, közülük valamelyik vagy több is a középpontba kerül. Ezzel kiváló alkalom kínálkozott arra, hogy az összefüggérendszerrel a közösen átélt változás körülményei között értékeljük ki.

Az eredmények a következőképpen alakultak:

Változás	Stratégia	Szervezet	Készségek	Személyzet	Rendszer	Stílus	Értékek
Igen	64	70	48	43	51	45	26
Nem	24	18	40	45	37	43	62
Nincs válasz	8	8	8	8	8	8	8
Rangsor:							
1	51	16	12	–	3	2	2
2	12	23	17	10	11	11	2
3	10	12	16	19	18	7	5
4	3	13	14	24	12	11	4
5	3	7	11	10	20	14	5
6	2	8	4	12	6	22	11
7	3	4	2	4	9	3	29
Nincs adat	3	4	11	8	8	17	29
Nincs válasz	9	9	9	9	9	9	9

Az első kérdés, amely arra irányult, hogy mely tényezőket változtattak meg a megkérdezettek szervezetében, arra utalt, hogy csak a közös értékek kaptak nagyon alacsony pontszámot; mindössze 26-an említették.

Úgy tűnik, valamivel több megkérdezett gondolta úgy, hogy nem a stratégia, hanem a szervezet változik, de sokkal többen hajlottak

arra, hogy a stratégiát tegyék az első helyre. Ez azt jelentheti, hogy a válaszadók véleménye szerint a szervezetek nem alkalmazkodnak megfelelően a változásokhoz.

A készségek, a rendszerek és a stílus a válaszadóknak több mint ötven százaléka szerint változott, ugyanakkor a személyzet jutalmazását ötven százaléknál valamivel kevesebben említették. A legtöbb megkérdezett a legfontosabbnak a készséget tartotta, ami miatt ez a tényező volt a legszignifikánsabb a stratégia és a szervezet után. Ezenkívül mivel az ismeretségek a konferencián születtek, nem volt meglepő, hogy ennél a mintánál a készségeket nagyon fontosnak tartották, viszont meglepő volt, hogy a személyzet jutalmazása nem volt fontosabb egy olyan csoport számára, amelyet erősen foglalkoztatott a tervgazdálkodással való szakítás.

Ennél a kérdésnél azt a megállapítást tehetjük, hogy a szervezeti változás aktuális kérdés, de a szakemberek a stratégia változását még fontosabb és sürgetőbb területnek ítélik.

- A változási sorrend menedzselése Nyugaton fontos.

Gondolja-e, hogy Horvátországban:

a) az új stratégia előbbre való, mint a szervezet?

b) az új szervezet előbbre való, mint a stratégia?

Ez a kérdés természetesen Chandler tanulmányán alapul. Elképzelhetetlen volt, hogy a horvát szervezeteknek ugyanolyan tapasztalataik lettek volna, mint a Chandler által tanulmányozott USA-belieknek. Ez a kérdés tehát az előző kontrollja volt.

Az eredmények a következők voltak:

A stratégia előbbre való	45
A szervezet előbbre való	45
Nincs válasz	6

Hasznos volt ezt az eredményt összehasonlí-
tani az előző kérdésre kapott válaszokkal.

A közül a 45 közül, akik azt állították,
hogy a stratégiát kell előre venni, 30-an tették
a stratégiát első helyre szervezetükben, míg
további ötven a szervezeti változást tették első
helyre. Ugyanebben a csoportban 30-an azt
közölték, hogy szervezetük megváltoztatja a
stratégiát, míg 32-en azt mondták, hogy a
szervezetet változtatják meg.

A közül a 45 közül, akik azt válaszolták,
hogy az új szervezeti felépítés az elsődleges,
19 még mindig a stratégiát tette az első helyre,
szemben azzal a 11-el, aki a szervezetet tette
előre. Ugyanez a csoport 38 esetben azt állítot-
ta, hogy a stratégia változik, szemben azzal a
33-al, aki azt közölte, hogy a menedzsment a
szervezetet változtatja meg.

Mindez arra utal, hogy a megkérdezetteket
érdekelte, hogy képesek-e különbséget tenni a
között, hogy szervezetük ténylegesen mit
csinál; mi a fontos szervezetük számára, és
hogy mi a fontos általában egy horvátországi
szervezetnek? Az, hogy minden kérdés külön-
féle véleményeket szült a stratégia/szervezet
kérdés vonatkozásában arra utal, hogy nem
olyan egyszerű megalapozott javaslatot tenni a
változtatásokkal kapcsolatos horvát tapasztala-
tok jellemzésére.

Tanulságok

A kiindulási alap szerint a 7-S összefüggés-
rendszer kellőképpen univerzális ahhoz, hogy
ki lehessen fejezni a horvátországi tapasztala-
tokat, míg például a Chandler-féle stratégia- és
szervezetmodell szűkre szabott volta miatt
nem volt alkalmas erre a helyzetre. Ezt a
megállapítást a szakirodalomban leírt tervezési
rendszer nyomán tettük.

Néhány válasz igazolta a horvát üzleti élet
állapotát, amely a megkérdezettek véleménye
szerint válságos, de egy válaszadó szerint nagy
változások figyelhetők meg, míg egy másik
arról beszélt, hogy a gazdaságnak „rendbe kell
jönnie“. A gazdaság érezhető szerkezeti
gyengesége volt a fő gond, és hogy a „dolgok-
folyása“ miatti aggodalom biztosan befolyá-

solta a válaszokat. Ugyanakkor sokan az új
ország általánosabb problémáit emlegették, s
ezzel igazolták, hogy milyen nehéz volt nekik
a lehetőségekre és veszélyekre vonatkozó
kérdéseket tisztázni.

A 7-S összefüggésrendszerénél több mint
ötven százalékos volt az említések aránya min-
den dimenzióban, néhány esetében pedig még
ennél is több, de más tényezőt a válaszadók
nem említettek. Ez arra utal, hogy ez a modell
nagyon népszerű volt ennél a konkrét
mintánál. Figyelemre méltó volt, hogy az
értékeket nem tartották nagyon fontosnak, és
talán hasznos lett volna a kérdést másképpen
megfogalmazni az adott minta számára.
Egyértelműen úgy látszik tehát, hogy a 7-S
összefüggésrendszer tág keretei lehetővé
teszik, hogy egy változó helyzet lényegét meg
lehesse ragadni, annak ellenére, hogy eredeti-
leg nem arra dolgozták ki.

A fő következtetés tehát az, hogy a hatvan-
négy megkérdezett a stratégia esetében, hetven
pedig a szervezeti felépítés esetében úgy gon-
dolja, hogy szervezetük változtatást hajt végre
ezeken a területeken a környezeti változások
hatására, és hogy ez a két terület áll az érdeklő-
dés köréppontjában. Más tényezők említése
arra utal, hogy az univerzális modell, mint
például a 7-S összefüggésrendszer nemzetközi
viszonylatban nagyon jól alkalmazható. Ezen-
kívül megjegyzendő, hogy az üzleti nyelv kel-
lőképpen egységes ahhoz, hogy a kereskede-
lem beindulhasson, ha majd a körülmények
jobbra fordulnak.

Hivatkozások

- BATT, J. (1988): Economic Reform and Political
Change in Eastern Europe. McMillan, Basingstoke
CHANDLER, A. (1962): Strategy and Structure:
Chapters in the History of the American, Industrial
Enterprise. M. I. T. Press, Cambridge Mass.
DAWSON, A. (1987): Planning in Eastern Europe.
Croom Helm, London
GOMULKA, S. (1986): Growth, Innovation and Reform
in Eastern Europe. Harvester Press, Brighton
JOHNSON, G. and Scholes, K. (1984): Exploring Corpo-
rate Strategy. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
PORTER, M. (1980): Competitive Strategy: Techniques
for Analysing Industries and Competitors. Free
Press, New York
QUINN, J. B. (1980): Strategies for Change: Logical
Incrementalism, Irwin Holmwood, Ill.
WATERMAN, R. H., Peters, T. J. and Phillips, J. R.
(1980): Structure is not Organisation. Business
Horizons, Indiana University