

Üzleti kapcsolatok együttműködési szerepproblémái a változásmenedzsment tükrében

Pádár Katalin, *egyetemi tanársegéd, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, padar@mvt.bme.hu*

Szalkai Zsuzsanna, *PhD, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, szalkaizs@mvt.bme.hu*

Pataki Béla, *PhD, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, pataki@mvt.bme.hu*

Cikkünk két tudományos területet kapcsol össze. Az üzleti kapcsolatok hálózatba való beágyazottsága az IMP Group kutatási eredményeinek egyik alaptétele. További fontos felismerésük az üzleti kapcsolatban lévő szervezetek közötti kölcsönös függőség. Arra keressük a választ, hogy a változás hogyan illeszkedik a hálózati gondolkodásba, hogyan hat a vállalat üzleti kapcsolataira. Az üzleti kapcsolatban zajló interakciók mennyiben gátolják, illetve segítik a változáshoz szükséges együttműködések, melyek a kölcsönös függőség miatt alapvetőek egy-egy szervezeti változáshoz.

Az együttműködések egyes problémái párhuzamba állíthatók a változásmenedzsmentből ismert szerepproblémákkal. A védnök, ügynök, célpont és szószóló nemcsak szervezeten belül értelmezhető, hanem együttműködő szervezetek viszonyaiban is. A szereplők közötti tipikus kapcsolatok üzleti együttműködésekben is előállnak: a vonalas és a háromszögű a hierarchikus, a négyyszögű pedig a lapos kormányzású formákban. Hasonló problémákat vet fel a dolgok internetje, mely magával hozza az iparágak határainak újradefiniálását.

Cikkünk célja a problémák felvetése, kutatási irányok kitűzése, valamint a marketinges kollégák figyelmének felhívása arra, hogy a változásmenedzsment területén már megalkottak olyan modelleket szervezeten belüli léptékben, amelyek adaptálhatók hasonló természetű szervezetközi problémák megértésére és megoldására.

Kulcsszavak: kölcsönös függőség, interakció, változtatási szerepek.

Role problems of business cooperations in the light of change management

Our paper connects two scientific fields. The embeddedness of business relationships in networks is one of the main axioms of the research results of the IMP Group. A further important recognition of theirs is the interdependence between organizations being in business partnership. We are looking for the answer to how change fits into thinking in networks, how it affects the company's business relationships. To what extent do interactions in a business partnership inhibit or facilitate collaborations, which are necessary for a change that is vital for given organizational changes due to interdependence.

Problems of cooperation can be paralleled to role problems known from change management. Roles of sponsors, agents, targets, and advocates are interpretable not only within organizations, but also in relations of cooperating ones. Typical relations between organizations also occur in business partnerships: linear and triangular ones in hierarchical, rectangular ones in flat forms of governance. Similar problems are raised by the Internet of Things (IoT) that brings the redefinition of industrial boundaries along.

The goal of our article is to propose problems, set directions for research just as calling the attention of marketing professionals to the fact that such models have already been created in change management on an intraorganizational scale that are adaptable for the understanding and solution of interorganizational matters of similar nature.

Keywords: interdependence, interaction, roles of change.

1. Bevezetés

Cikkünk elkészítését az alábbi megállapítás inspirálta: „az ipari hálózatokról való gondolkodás is adhatna ötleteket a stratégiai menedzsment szakemberek számára” (Gadde et al., 2003, 357. o.). A cikk szerzői egyrészt a marketing, másrészt a változásmenedzsment szakterületét képviselik. Az idézett gondolatot továbbfűzve úgy gondoljuk, hogy a hálózati gondolkodás a változásmenedzsment elméleti kutatói és a vállalatokon belüli gyakorlói számára is új ismereteket tartogat.

Különösen igaz lehet ez napjaink egyik legfontosabb megbontó (diszruptív) technológiáját, a dolgok (vagy tárgyak) internetjét (IoT, Internet of Things) tekintve. Az IoT nemcsak az iparágban zajló versenyt alakítja át, hanem az iparág határait is kitágítja, újradefiniálja, mely utóbbi Porter és Heppelmann (2014) szerint öt fázisra osztható. A hagyományos termékek (1. fázis) először IT-vel egészültek ki, így okos termékek (2. fázis) váltak, de még külön-külön működtek, internetkapcsolat nélkül. Majd az internetre csatlakoztathatóvá váltak (3. fázis: csatlakoztatott okos termék); az IoT pedig viszi tovább a fejlődést: előbb a termékek rendszerei (4. fázis), pl. amikor egy mezőgazdasági gépgyártó vállalat már nemcsak az egyes haszongépjárművek működésének, hanem azok teljes flottája együttműködésének optimalizálását is megoldja, majd pedig a rendszerek rendszerei (5. fázis) alakulnak ki. A rendszerek rendszere esetében már a haszongépjármű-flotta, a meteorológiai, a vetőmag-optimalizáló és az öntözőrendszer együttműködését is optimalizálja a gazdaság egészét menedzselő programrendszer.

Tanulmányunk ezért interdiszciplináris jellegű, a business marketing egyik, európai iskoláját képviselő szemléletet és a változásmenedzsmentből ismert szerepkörök problémáját állítja párhuzamba. Azt vizsgálja, hogy napjaink aktuális kihívásai (pl. IoT), az iparágakat átívelő szervezeti együttműködések (pl. rendszerek rendszere) a két terület vonatkozó elméleteivel hogyan írhatók le, továbbá, hogy a változásmenedzsment egyes modelljei adaptálhatóak-e a szervezeten belüli együttműködésekre.

2. Az IMP Group interakciós modellje

Az Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group egy nemzetközi kutatókból álló informális szervezet, mely 1976-ban jött létre egy nagyszabású kutatási projekt elkészítésére, mely az üzleti kapcsolatok megértésére és modellezésére irányult. Kutatói, oktatói tapasztalataik ugyanis azt mutatták, hogy az – elsősorban eladó és vevő közötti – üzleti kapcsolat komplex jelenség, ami a marketing addigi elméleteivel nehezen magyarázható. Ebből kiindulva nem a szervezeteket, hanem a szervezetek közötti üzleti kapcsolatokat vizsgálták, szám szerint 900 különböző kapcsolatot (IMP Group honlapja 2015). Alapfeltevésük ugyanis az, hogy az üzleti életben nem különálló, egymástól elszigetelt, független szervezetek működnek, hanem működésüket számos különböző komplex jelenség befolyásolja (Ritter–Ford 2004). Éppen ezért „annak a megértése, ami két szervezet között zajlik, sőt, ami az egyes szervezeteken belül történik, csak azáltal érhető meg, ha a vizsgálódás alapját kiterjesztjük az egyes szervezeteken túlra” (Ritter–Ford 2004, 105. o.).

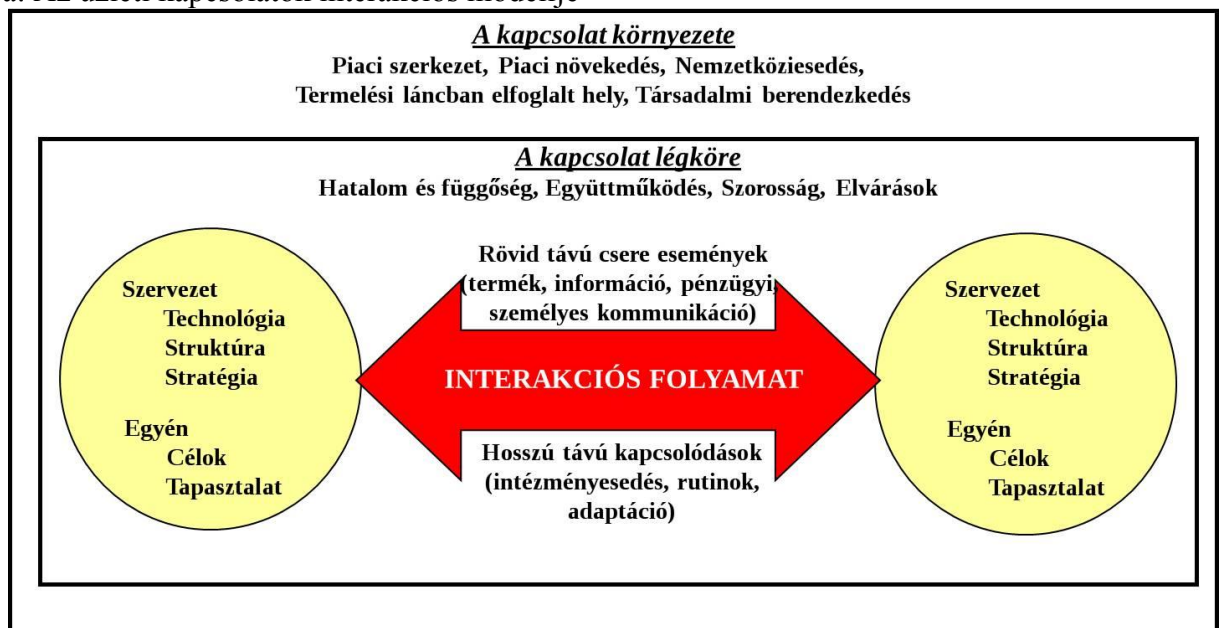
Megközelítésükben a „business marketing a vevőkapcsolatok kiválasztásának, fejlesztésének és ápolásának feladatát jelenti, amely a vevő és az eladó érdekeit egyaránt szolgálja, figyelembe véve adottságaikat, erőforrásaikat, technológiáikat, stratégiáikat és céljaikat” (Ford 2003, 27. o.). Talán az sem véletlen, hogy a legújabb hazai business marketing szakirodalom szerzője is könyvének a „Business marketing menedzsment, üzleti döntések, kapcsolatok marketingtámogatása” címet adta (Piskóti 2014) (kiemelés a szerzőktől). Ezek az üzleti kapcsolatok azonban korántsem egyirányúak, hanem két aktív fél

között jönnek létre. Az IMP Group fent említett első széleskörű kutatásának az eredménye az úgynevezett interakciós modell (11. ábra).

A modell 4 fő eleme: maga az interakciós folyamat (annak rövid és hosszú távú dimenziója), a résztvevők (szervezeti és egyéni szinten), a kapcsolat légköre, és a külső környezet, mely szintén befolyással van az interakciókra. A modell részletes leírása megtalálható a Håkansson (1982) által szerkesztett könyvben, cikkünk utolsó fejezetében az egyes elemek változásmenedzsmenttel összefüggésbe hozható aspektusainak kifejtésére teszünk kísérletet.

Az interakciós megközelítés az üzleti kapcsolatokra vonatkozó további fontos megállapításokat alapozott meg. Az egyik ezek közül a kölcsönös függőség: „függetlenül az iparág típusától egy vállalat mindig bizonyos interdependenciák szövedékében működik, ami befolyásolja a fejlődésben” (Håkansson – Snehota, 1995, 12-13. o.). Kölcsönös függőség a következő tényezők mentén alakulhat ki: technológia, tudás, társadalmi kapcsolatok, vállalatirányítási rendszerek és rutinok, jogi kötelek (Håkansson–Snehota, 1995, 13. o.). „A kölcsönös függőség figyelembe vétele különösen fontos a tevékenységek esetében. A tevékenységek kölcsönös függősége egyrészt egy adott tranzakciós folyamatot megelőző struktúra, másrészt a megvalósult interakciós folyamat eredménye is.” (Gelei–Mandják 2011, 384. o.)

11. ábra: Az üzleti kapcsolatok interakciós modellje



Forrás: Håkansson (1982) alapján

Mindezekből az következik, hogyha egy vállalat változtatni akar, azt nem elszigetelten teszi, hanem miután természetszerűen kapcsolatban áll üzleti partnereivel, ezek a kapcsolatok befolyásolni fogják a változtatási törekvéseit. „Egy vállalat kapcsolatai jelentik a vállalat aktuális működésének és fejlődésének az alapját. De ezek a kapcsolatok korlátozhatják is a fejlődésben.” (Ritter–Ford 2004, 111. o.). A változtatási törekvések vagy konfrontálódást, vagy alkalmazkodást fognak előidézni.

3. Változásmenedzsment és a tipikus változtatási szerepek

3.1. Változásmenedzsment alapok

A változásnak két alapvető fajtáját különböztetjük meg (Levy 1986, Mink et al. 1993, Smith 1982, Watzlawick et al. 1990). Az elsőfokú vagy morfosztatikus változás csupán az adott rendszer működési módjának (beállításának, munkapontjának, üzemmódjának) a megváltozása, miközben a rendszer felépítése (morfológiája) változatlan marad (statikus). A másodfokú vagy morfogenetikus változás viszont a rendszer felépítésének a megváltozása, a régi helyett egy új, másfajta felépítésű (morfológiájú) rendszer létrehozása (genezise).

Gyakori félreértés, hogy az elsőfokú változás csak a rendszer egy részét változtatja meg, a másodfokú viszont a rendszer egészére kiterjed. Valójában morfosztatikus változás is kiterjedhet a rendszer egészére, és morfogenetikus is korlátozódhat a rendszer egy részére. A megkülönböztetés alapja az, hogy a rendszer morfológiája megváltozik-e vagy sem, kilépünk-e a rendszer addigi keretei közül vagy sem, függetlenül a kiterjedésétől.

A változásmenedzsment a morfogenetikus változtatások menedzselésével foglalkozó menedzsment-szakterület. A megváltoztatandó rendszer sok minden lehet: társasági forma, üzleti stratégia, termékválaszték, gyártási eljárás, gyártórendszer, minőségbiztosítási rendszer, szervezeti felépítés, információrendszer, személyzeti politika stb.

3.2. Tipikus változtatási szerepek

A változásmenedzsment napjainkban ismert legfejlettebb szerepelmélete szerint a változtatásnak négy tipikus szereplője különböztethető meg (Conner 1993, 105-107. o.).

- **Védnök:** A védnökök (sponsors) azok a személyek vagy csoportok, akiknek megvan a hatalmuk a változtatáshoz: dönteni róla, megteremteni a feltételeit, kihirdetni, felügyelni és szankcionálni (jutalmazni vagy büntetni). Olyan magas beosztásban kell lenniük, hogy hatáskörük kiterjedjen a változtatás teljes színterére. Nagyobb méretű, több részlegből álló szervezetekben kétfajta védnök is lehet: elindító (initiating) és fenntartó (sustaining). Az elindítóknál alacsonyabb szervezeti hierarchiaszinteken dolgozó fenntartó szponzorok gondoskodnak róla, hogy a területükön megvalósuljanak a központból elrendelt változtatások.
- **Ügynök:** Az ügynökök (agents) azok a személyek vagy csoportok, akik a változtatás gyakorlati kivitelezéséért felelősek.
- **Célpont:** A célpontok (targets) azok az emberek vagy csoportok, akiket közvetlenül érint a változás: valami mást vagy valamit másképp kell csinálniuk, vagy nekik maguknak is meg kell változniuk.
- **Szószóló:** A szószólók (advocates) olyan személyek vagy csoportok, akik változást szeretnének, de nincs meg hozzá a hatalmuk. Javasataik korai halálra vannak ítélve, ha nem sikerül kellő hatalommal rendelkező védnököt találniuk, aki fölkarolja az elképzelésüket, és lehetővé teszi a megvalósítását.

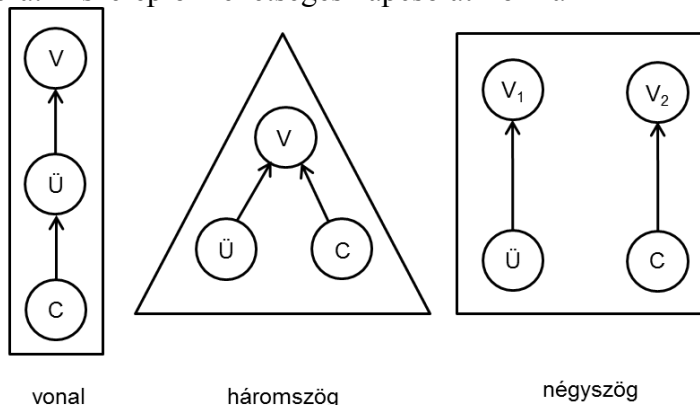
Ha a változtatási kezdeményezés kellően magas szintről indul, akkor nem beszélhetünk szószólókról, hiszen egy kellő hatalmú menedzsernek nem kell elnyernie senki pártfogását, hanem védnökként elindíthatja a változtatást. Ha viszont alulról, kellő hatalommal nem rendelkező személyektől indul a kezdeményezés, akkor ők csak szószólók lehetnek mindaddig, míg nem találnak védnököt a változtatási javaslatukhoz. Amíg van szószóló, addig nem létezik a másik három szerep. Amikor pedig már van védnök, a szószóló szerepe automatikusan megszűnik. Lehet, hogy a védnök az addigi szószólók egyikére bízta az ügynök szerepét, de ez nem törvényszerű.

Számos változtatás esetén egyszerre többfajta „mezt” kell viselnünk. Teljesen természetes dolog, ha főnökünk ügynökei és beosztottaink védnökei vagyunk. A kérdés tehát többnyire nem az, hogy melyik szerepet játszunk, hanem az, hogy melyik helyzetben, milyen körülmények között játszunk egyiket vagy másikat.

3.3. A változtatás szereplőinek kapcsolati formái

A védnök, az ügynök és a célpont a szervezetben elfoglalt pozíciója alapján a 2. ábrán látható háromfajta kapcsolatban állhat egymással: vonalban (lineárisan), háromszögben vagy négyszögben (Conner 1993, 107-111).

12. ábra: A szereplők lehetséges kapcsolati formái



Forrás: Conner (1993, 108, 109, 111)

A vonalas (lineáris) kapcsolat a legszokványosabb: a célpont az ügynöknek, az ügynök pedig a védnöknek jelent. A védnök felelősséget és hatáskört delegál az ügynöknek, aki közvetlenül a célpontokkal foglalkozik. Ez nem feltétlenül sikeres, de mindenképpen könnyen érthető viszony, mert a tipikus szervezeti hierarchiát tükrözi.

A háromszög komplexebb, és az esetek többségében rosszabbul is működik. Mind az ügynök, mind a célpont a védnöknek van közvetlenül alárendelve, a célpont nem beosztottja az ügynöknek. Rendszerint az okozza a bajt, hogy a védnök olyan hatáskört is az ügynöknek akar delegálni, amit nem lenne szabad. Ha nemcsak azt bízza rá, hogy lásson munkához a változtatás megvalósítása érdekében, hanem szankcionálja (jutalmazza és büntesse) is a célpontokat, akik pedig nem a beosztottai, abból baj lesz. Az ügynök nem fogja tudni rávenni a célpontokat, hogy azt tegyék, amit ő mond nekik. Kiseb változások esetén még csak-csak működhet jól ez a felállás, de nagyobbak esetében aligha. És miután az ügynök próbálkozása törvényszerűen kudarcba fullad, természetesen őt fogja hibáztatni a védnök a kudarcért.

A bajok forrása nem is annyira a háromszögforma önmagában, ami teljesen természetes, hogy előfordul, hanem inkább az, hogy nem értik a működését, és emiatt rosszul használják. A védnöknek még a változtatás elindítása, az ügynök munkába állítása előtt személyesen ki kell hirdetnie a célpontoknak a változást, és nyomatékosan tudatosítania kell bennük, hogy ez az ő döntése. Így tudni fogják, hogy ez a főnök személyes ügye, és sokkal nagyobb valószínűséggel fognak együttműködni az ügynökkel. Soha ne vállaljunk teljes felelőséggű ügynöki szerepet, ha olyanoknak kellene utasításokat adnunk, akik nem a beosztottaink! Ilyen esetekben csak a változtatás előmozdítását (facilitálását) vállaljuk el, de azt is csak akkor, ha a védnök személyesen közölte a célpontokkal, hogy ő akarja a változtatást.

A négyszögben más-más védnöknek jelent az ügynök és a célpont. Az esetek többségében ez is működésképtelen felállásnak bizonyul. A probléma az, hogy hiába utasítja a V₁ védnök az ügynököt (2. ábra), hogy utasítsa közvetlenül, a V₂ védnököt megkerülve a

célpontokat, mert azok egy komolyabb változás esetén nem fognak engedelmessé válni, ha nem a saját védnökük utasítja őket. Ilyen helyzetben a V_1 védnök és az ügynök tulajdonképpen csupán szószólók, hiszen nincs hatalmuk a célpontok fölött.

3.4. A szereplők formális és informális hatalma

Míg Conner a védnök formális hatalmának fontosságát hangsúlyozza, illetve az annak hiányából fakadó problémákat taglalja a négyzetű kapcsolati formában, addig Battilana és Casciaro (2012, 2013) rávilágít, hogy az ügynöki szerepben viszont az informális kapcsolatok játszanak fontosabb szerepet. Az ügynök alacsonyabb beosztású, mint a védnök. Ha nem volna informális hatalma, akkor folyton a védnökéhez kellene fordulnia hatalmi támogatásért. Hiányzó formális hatáskörét azonban kipótolhatják jól működő, szoros személyes kapcsolatai a munkatársakkal, a szervezet informális hálózataiban való részvétellel.

Az sem mindegy, milyen struktúrájú az informális hálózat, és milyen változásról van szó. A *kohéziós hálózat* (majdnem) mindegyik tagja kapcsolatban áll (majdnem) az összes többi tagjával. Kölsönös bizalom, egymás segítése jellemzi, előmozdítja a kommunikációt és a koordinációt. Az *áthidaló hálózat* tagjai (szinte) csak a változtatás ügynökével állnak kapcsolatban, egymással közvetlenül nem, így az ügynök képez hidat közöttük. Ez lehetőséget ad számára, hogy megszabja, miről, mikor és hogyan kommunikáljon a hálózathoz tartozó személyekkel és csoportokkal. (Battilana–Casciaro 2012, 2013)

Minél jobban eltér a bevezetendő új állapot a meglévőtől, annál kedvezőbb az áthidaló hálózat, két okból is. Egyrészt azért, mert abban nehezebben tudnak koalícióba tömörülni az ellenállók. Másrészt pedig azért, mert az ügynök más-más időpontban és módon tudja közölni mondanóját a hálózat tagjaival, mindig azokat a kérdéseket állítva a középpontba, amelyek az éppen megnyerni akart személyek vagy csoportok szempontjából fontosak. Amikor viszont lehet építeni a korábbi normákra és gyakorlatokra, és nem, vagy csak kissé kell szakítani velük, a kohéziós hálózat a kedvezőbb. A kohéziós hálózat tagjainak többsége megbízik az ügynök törekvéseiben. A változásnak nehezebben megnyerhető tagokat a többiek győzködik, hogy működjenek együtt ők is, ami többnyire sikerül, mivel a változtatás nem szakít túlságosan az addigi viszonyokkal. A változást támogató és önként segítő célpontok ezzel nagymértékben tehermentesítik az ügynököt.

4. Változásmenedzsment az üzleti kapcsolatok szintjén

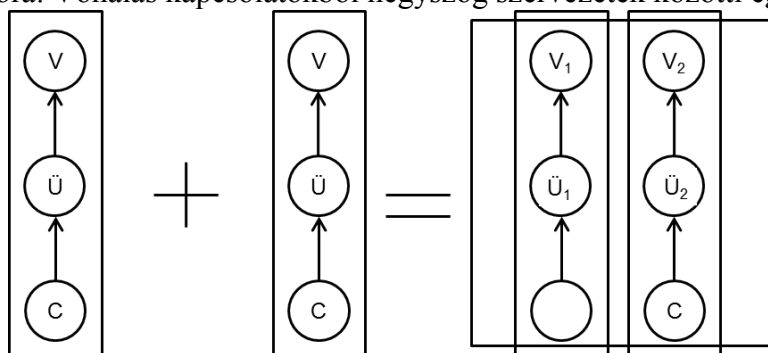
4.1. Hierarchikus és lapos kormányzású együttműködések

Vállalatok üzleti kapcsolataiban a változtatás szereplőinek a 2. ábrán vázoltak közül más-más kapcsolati formája jellemző aszerint, hogy az együttműködő szervezetek alá-fölérendelt vagy mellérendelt viszonyban vannak-e. Nyílt innovációs (open innovation) együttműködések esetén a fenti szempontból Pisano és Verganti (2009) hierarchikus és lapos kormányzású (governance) együttműködésekkel különböztet meg. A *hierarchikus* formákban egy szervezet egyedül határozza meg, milyen problémával foglalkozzanak a vele együttműködő vállalatok, elbírálja a megoldási javaslatokat, és egyedül hasznosíthatja azokat, amelyeket jónak talál. A *lapos* (flat) formákban az együttműködők egy része vagy összessége közösen dönt arról, milyen problémával foglalkozzanak, és bármelyik résztvevő hasznosíthatja bármelyik megoldást, ha a maga számára jónak tartja. A lapos forma megosztja az innováció terheit (költségeit, kockázatait és technológiai kihívásait), és akkor is jól működik, ha egy-egy szervezet önmagában nem rendelkezik a szükséges rálátással vagy képességekkel a hierarchikus forma kormányzói szerepéhez. A (potenciális) résztvevők

szívesen csatlakoznak lapos kormányzású formákhoz és működnek együtt egyenrangú partnerekként, mert látják, hogy érvényesíthetik az érdekeiket, beleszólhatnak a döntésekbe.

Az IoT és a rendszerek rendszerének (Porter–Heppelmann 2014) kialakulása korában már elkerülhetetlen az együttműködés több más iparág képviselőivel, és így a szervezetek közötti változásmenedzselési szerepproblémákkal is elkerülhetetlenül szembe találják magukat. Például két, a szereplők kapcsolati viszonyát tekintve egyébként vonalas szervezeti forma együttműködése révén könnyen előállhat az a helyzet, amikor már nem a könnyen érthető lineáris kapcsolatrendszer mentén kell megoldani a (változtatási) feladatokat, hanem a két szervezet egyes elemeiből összeálló, sokkal komplexebb négyzet rendszerében. A 3. ábrán vázolt esetben például hirtelen két védnöke (V_1 , V_2) is lesz a változtatásnak, ügynökökből is kettő lesz ($Ü_1$, $Ü_2$), de pl. elképzelhető, hogy a változás célpontjai (C) csak az egyik szervezeten belül lesznek megtalálhatók, viszont a V_1 szponzor alá tartozó ügynökök ($Ü_1$) őket (közvetlenül) nem fogják tudni utasítani, vagy nem magától értetődő módon.

13. ábra: Vonalas kapcsolatokról négyzet szervezetek közötti együttműködés esetén



4.2. Változásmenedzsmet és az interakciós megközelítés

Ahhoz, hogy az üzleti kapcsolatok interaktív szemléletét a változásmenedzsmettel és annak szerepproblémáival összevessük, először tisztázni kell a két megközelítés közötti legfontosabb különbségeket.

A változásmenedzsmet hagyományosan a szervezeteken belülré koncentrál, míg az IMP kutatócsoport által megalkotott modellek, köztük az interakciós modell, az üzleti kapcsolatokra. A cikkünk témája szempontjából legfontosabb különbségek a következő tényezők mentén kapnak hangsúlyt: vállalat, piac, és a köztük lévő kapcsolatok.

A vállalatok az IMP nézőpontjából nem független, különálló szervezetek, hanem egymással szoros kapcsolatban álló, üzleti kapcsolataikon keresztül kölcsönös függőségben lévő szervezetek. Ebben a felfogásban éppen ezért „az, ami a vállalatok között történik, az egyik vállalatnak sem a teljes irányítása mellett történik, hanem a kettejük közötti interakciók eredménye” (Ritter–Ford 2004, 99. o.). „Az interakciós megközelítés a vállalatok interakciókon keresztül történő értelmezését, szemléletét hangsúlyozza” (Gelei–Mandják 2011, 380. o.).

Az IMP második nagy kutatása világított rá az üzleti kapcsolatok összekapcsolódottságra, vagyis arra, hogy egy vállalat üzleti kapcsolatait más üzleti kapcsolataival összehasonlítva ítéli meg, azok hatással vannak egymásra (Håkansson–Snehota 1995). „Az üzleti kapcsolatok között általánosan megfigyelhető kapcsolódottság léte maga után vonja egy aggregált szintű struktúra kialakulását, egy olyan szervezeti forma létét, amelyet mi hálózatnak neveztünk el” (Håkansson–Snehota 1995, 19. o.) – így szól az IMP hálózatról alkotott definíciója. Az IMP a piacokat mint hálózatokat (markets-as-networks) képzelel el, és fontos leszögezni, hogy ez a hálózat nem egyenlő a piac menedzsmet általi, vagy közgazdasági megközelítésével.

A változásmenedzsment hagyományosan egy szervezethez kötődik, a szervezeten belül egyének indítják el a változtatási folyamatot. Miután az interakciós megközelítésben a tevékenységek egy üzleti kapcsolatban – és a hálózatban – összefonódnak az üzleti kapcsolatban lévő vállalatok tevékenységeivel, így az egyik féltől kiinduló változtatás, például technológiában, stratégiában, szükségszerűen befolyással lesz az üzleti kapcsolatokra is, és ezeken keresztül a partnerek belső működésére is.

Az 1. ábra szerint a változtatást felfoghatjuk mint interakciók sorozatát, melyben a rövidtávú csereesemények – egyeztetések a változtatásról stb. – ugyanúgy szerepet játszanak, mint a két fél között meglévő hosszú távú kapcsolatból adódó rutinok. Az, hogy mennyire stabil a kapcsolat, jelentősen meghatározhatja a változás miatt szükséges adaptálódásra való hajlandóságot. A változtatás görbülékenységét a modell számos eleme befolyásolja: „a kapcsolaton belüli hatalmi-függőségi viszonyok, a kapcsolat konfliktusos vagy együttműködő jellege, a kapcsolat egészének szoros vagy laza típusa, továbbá a vállalatok kölcsönös, egymás iránti elvárásai” (Mandják–Gelei 2011, 29. o.), melyek a modellben a kapcsolat légkörét jelentik. A szervezet és az egyének – a változásmenedzsmentben a szereplők – magatartását, és ezáltal a változtatás sikerességét nagymértékben meghatározza a szervezetek közötti hatalmi és függőségi viszony. Ehhez kapcsolódóan, de egy kicsit tágabban értelmezve, a két szervezet termelési láncban elfoglalt helye (a kapcsolat környezete) is befolyásolja a hatalmat, függőséget, ezáltal a változtatást. A modellnek ezen eleme párhuzamba állítható a menedzsmentben a vállalatok vertikális és horizontális elhelyezkedésével.

4.3. A szervezeti változtatási szerepmódel adaptálása szervezetközi kapcsolatokra

Fontos kutatási kérdésnek tartjuk, hogy „... milyen a tényleges interakciók természete (...) a hálózaton belül betöltött pozíciók megváltoztatásával próbálkozva. (...) Új hálózati pozíciókat 'konszolidálva' vagy 'létrehozva' hogyan és miért használják fel az egyének új és meglévő kapcsolataikat?” (Baraldi et al., 2007, 890). Ezek olyan kérdések, amelyek megválaszolásában segíthet a szervezeteken belüli viszonyokra vonatkozó változásmenedzsment tudás adaptálása a szervezetközi hálózatok viszonyaira.

Vizsgálódásunkat leszűkítve a változásban résztvevőkre, azok megfeleltethetőek a modellben az interakcióban résztvevő szervezeteknek és egyéneknek, illetve ezek tulajdonságainak. A változtatás szereplőinek a 3.3. fejezetben bemutatott kapcsolati formái a szervezetre jellemzőek. A kapcsolati formák pedig függenek attól, hogy a két szervezet milyen hatalmi, függőségi viszonyban áll egymással, ez pedig összecseng az interakciós megközelítéssel.

Pisano és Verganti (2009), valamint Battilana & Casciaro (2012, 2013) modelljei együttesen éppen összekapcsolhatóak a Conner-féle három kapcsolati formával (Conner 1993, 107-111).

Hierarchikus kormányzás esetén két a esetet különböztethetünk meg:

- áthidaló hálózat esetén vonalas kapcsolat jellemzi az együttműködést. A résztvevők önállóan dolgoznak jól elkülöníthető részfeladatokon, nem nagyon kell kapcsolatba kerülniük egymással, inkább csak a megbízóval kell tartaniuk a kapcsolatot.
- kohéziós hálózat esetén háromszögű kapcsolattípus jellemző. A feladat nem darabolható fel önállóan elvégezhető részfeladatokra, mert a részek szorosan kapcsolódnak egymáshoz, a résztvevők függenek egymástól, ezért közvetlenül tartaniuk kell egymással is a kapcsolatot, nemcsak a megbízójukkal.

Lapos kormányzás esetén minden résztvevő egyenrangú partner, senki sem diktálhat egyoldalúan senkinek, négyszögű kapcsolat jellemzi az együttműködést.

A 3.4. fejezetben arra is rávilágítottunk, hogy az egyének közötti informális kapcsolatoknak több fajtájuk van, amelyeket befolyásol a változtatás jellege is. Az interakciós

modell szerint az egyének személyisége, tapasztalatai és motivációi határozzák meg leginkább, hogy hogyan vesznek részt egy kapcsolatban (Håkansson, 1982). Ezek a változásmenedzsment egyes szerepkörei esetében is hasonlóan fontos tényezők, ha azt vizsgáljuk, mennyire sikerül betölteni az egyéneknek a szerepeiket.

5. Konklúziók és további kutatási irányok

Interdiszciplináris tanulmányunk a business marketing egyik, európai iskoláját képviselő szemléletét, az üzleti kapcsolatok hálózatba ágyazottságát, interakciós modelljét kapcsolta össze a változásmenedzsment szerepelméletével. Azt vizsgáltuk, hogy napjaink aktuális kihívásai, az iparágakat átívelő szervezeti együttműködések a két terület vonatkozó elméleteivel hogyan írhatók le, továbbá, hogy a változásmenedzsment bizonyos modelljei adaptálhatóak-e a szervezetközi együttműködésekre. Munkánk során arra jutottunk, hogy a változtatást felfoghatjuk mint interakciók sorozatát, melyben a rövidtávú csereesemények – egyeztetések a változtatásról stb. – ugyanúgy szerepet játszanak, mint a két fél között meglévő hosszú távú kapcsolatból adódó rutinok. Az, hogy mennyire stabil a kapcsolat, jelentősen meghatározhatja a változás miatt szükséges adaptálódásra való hajlandóságot.

Megállapítottuk továbbá, hogy az együttműködések egyes problémái párhuzamba állíthatók a változásmenedzsmentből ismert szerepproblémákkal: a védnök, ügynök, célpont és szószóló nemcsak szervezeten belül értelmezhető szerepek, hanem együttműködő szervezetek viszonyaiban is. A szereplők közötti tipikus kapcsolatok üzleti együttműködésekben is előállnak: a vonalas és a háromszögű a hierarchikus, a négyszögű pedig a lapos kormányzású formákban.

Ezek a megállapítások egyrészt rávilágítanak arra, hogy a változásmenedzsment területén már megalkottak olyan modelleket (pl. az általunk bemutatott szerepelmélet) szervezeten belüli léptékben, amelyek adaptálhatóak hasonló természetű szervezetközi problémák megértésére és megoldására, valamint arra is, hogy ez a terület is számos további vizsgálatot igénylő kérdést tartogat mind a marketingesek, mind a változásmenedzsment kutatói és alkalmazói számára.

Mindenképpen további kutatás tárgya lehetne, hogy a változásmenedzsment egyes modelljei hogyan adaptálhatóak a szervezetközi együttműködésekre. Ezen a kutatási vonalon továbbhaladva kulcskérdés, hogy hogyan bonthatók le a szervezetek közötti kapcsolatok egyéni szereplők kapcsolataira, ugyanis ez az a szint, ahol a változásmenedzsment modelljei, ajánlásai érdemben használhatók – nem mellesleg pedig a változások operatív megvalósítása is az egyének szintjén zajlik. Az üzleti kapcsolatok interakciós modelljének terminológiáját követve: a szervezet-szervezet típusú interakciók hogyan bonthatók le egyén-egyén típusú interakciók típusaira? További kutatandó probléma az egyes típusok „tiszta megjelenésének” kérdése, hiszen a valóság gyakran jóval komplexebb a modellekkal precízen leírható elméletnél. Az egyének közötti interakciókat továbbgondolva szintén felmerül a kérdés, hogy a szervezetek egymáshoz képesti hierarchiájának típusa hogyan befolyásolja az egyének által betöltött szerepeket és azok egymáshoz való (hierarchikus) viszonyát. Hogyan alakulnak továbbá a szervezeten belül értelmezett hierarchikus viszonyok azokban az esetekben, amikor a résztvevő szereplők két, esetleg több szervezetből érkeznek. A 3. ábrán bemutatott esethez visszatérve például: szervezetek közötti együttműködéseknel is igaz-e az, hogy a kezdeményező szponzor (pl. V_1) általában magasabban áll a hierarchiában, mint a fenntartó szponzor (V_2)? Hogyan befolyásolja az egyének közötti interakciót és közvetetten a változtatás megvalósíthatóságát, ha mindkét szponzor vállalatigazgató, de a két szervezet együttműködése mellérendelt viszonyként jellemezhető, amelynek következtében a kezdeményező szponzor nem feltétlenül felettese a fenntartó szponzornak, viszont a szervezetközi együttműködés okán (nem mindegyik) ügynököt utasíthatja, a célpontoknak

pedig még csak nem is a felettese, hiszen nem ugyanannak a szervezetnek a tagjai? Feltérképezendő továbbá, hogy az elméletileg lehetséges típusok közül melyek a valóságban is ténylegesen relevánsak, hiszen az üzleti kapcsolatok interakciójának megközelítése éppen ezt a valósághoz – a konvencionális megközelítéshez képest legalábbis mindenképp – közelebbi szemléletmódot képviseli.

6. Irodalomjegyzék

- Baraldi, E. – Brennan, R. – Harrison, D. – Tunisini, A. – Zolkiewski, J. (2007): Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 36, 7, 879–894. o.
- Battilana, J., Casciaro, T. (2012): Change Agents, Networks, and Institutions: a Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55, 2, 381-398. o.
- Battilana, J., Casciaro, T. (2013): The Network Secrets of Great Change Agents. *Harvard Business Review*, 91, 7/8, 62-68. o.
- Conner, D. R. (1993): *Managing at the Speed of Change*. Villard Books, New York
- Ford, D. (2003): *Business marketing*. KJK Kerszöv, Budapest
- Gadde, L. – E., Huemer, L. – Håkansson, H. (2003): Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32, 357-364. o.
- Gelei A. – Mandják T. (szerk.) (2011): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Håkansson, H. (ed.) (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An interaction approach*. John Wiley and Sons, Ltd. New York
- Håkansson, H. – Snehota I. (ed.) (1995): *Developing relationships in business networks*. Routledge, London and New York
- IMP Group honlapja: <http://www.impgroup.org/about.php>
- Kotler, Ph., Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Levy, A. (1986): Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15, 1, 5-20. o.
- Mandják, T., Gelei A. (2011): Kapcsolatok, hálózatok: az üzleti világ valósága. In Gelei A. – Mandják T. (szerk.) (2011): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 21-42. o.
- Mink, O. G. – Esterhuysen, P. W. – Mink, B. P. – Owen, K. Q. (1993): *Change at Work*. Jossey-Bass, San Francisco, California
- Pisano, G. P. – Verganti, R. (2009): Az együttműködés melyik formáját válasszuk? *Harvard Business Review, magyar kiadás*, 11, 4, 42-50. o.
- Piskóti I. (2014): *Business marketing menedzsment, üzleti döntések, kapcsolatok marketingtámogatása*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Porter, M – Heppelmann, J. E. (2014): How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92, 11, 64-88. o.
- Ritter, Th. – Ford, D. (2004): Interactions between suppliers and customers in business markets. In: Håkansson, H. – Harrison, D. – Waluszewski, A. (eds.): *Rethinking marketing – Developing a new understanding of markets*. John Wiley and Sons, Ltd, Chichester
- Smith, K. K. (1982): Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change. In: Goodman, P. S. and Associates: (eds.): *Change in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 316–374. o.
- Watzlawick, P. – Weakland, J. H. – Fisch, R. (1990): *Változás*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest