

OTDK-DOLGOZAT

Somogyi György
MSc

2013

OTDK-DOLGOZAT

A VÁLLALATI ÉLETCIKLUS MODELLEK ÉS ALKALMAZÁSUK
CORPORATE LIFECYCLE MODELS AND THEIR APPLICATION

SOMOGYI GYÖRGY

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	1
2. ÚTMUTATÓ A DOLGOZAT OLVASÁSÁHOZ	3
2.1 Szószedet	3
2.2 A vizsgált vállalat anonimitásának megőrzéséről	3
3. ELMÉLETI FELVEZETÉS.....	4
3.1 Vállalati stratégiai modellek	4
3.2 Vállalati növekedési modellek	4
3.3 A Greiner-féle evolúciós és revolúciós modell	6
3.4 Greiner kritikája	8
3.5 Adizes és a vállalatok élete az udvarlástól a halálig	8
3.6 Adizes kritikája	12
3.7 Salamonné Huszthy Anna magyarországi kutatása	14
3.8 Salamonné kritikája	15
3.9 Smith-Mitchell-Summer és a felső vezetés prioritásai	16
3.10 Smith-Mitchell-Summer kritikája	17
3.11 Quinn és Cameron összefoglaló modellje	17
3.12 Quinn és Cameron kritikája	19
4. A KUTATÁS MÓDSZERTANA	20
4.1 Az interjúzás módszertana	21
4.2 A dokumentumelemzés módszertana	23
5. A VÁLLALAT NÖVEKEDÉSE	24
5.1 A vizsgált vállalat nemzetközi hálózata	24
5.2 A vizsgált vállalat magyarországi története	24
5.3 A magyarországi vállalat szervezeti felépítése	25
5.4 A cég összvállalati stratégiája	27
5.5 Üzletági célok	29
5.6 Az üzletágak növekedési terveinek értékelése	32
5.7 A vállalat szervezetének sajátosságai	34
6. ELEMZÉS – A VÁLLALAT AZ ÉLETCIKLUS MODELLEKBEN	36
6.1 A vállalat növekedése a Greiner-modell tükrében	36
6.2 A vállalat növekedése Adizes modelljének fényében	37
6.3 A vállalat divízióinak többütemű fejlődése	39
6.4 A vállalat növekedése Salamonné modelljének fényében	40
6.5 A vállalat növekedése és a felső vezetés prioritásai	42
6.6 A vállalat növekedése a Quinn-Cameron modell fényében	43
7. AZ ÖSSZEFOGLALÓ MODELL.....	45
7.1 Az összefoglaló modell leírása	46
7.2 Az összefoglaló modell implikációi	50
8. ÖSSZEGZÉS	52
8.1 A dolgozat eredményeinek összefoglalása	52
8.2 A továbblépés lehetséges irányai	53
9. IRODALOMJEGYZÉK.....	54

Ábrajegyzék

1. ábra: A dolgozat felépítése	2
2. ábra: A Greiner-modell szakaszai (Greiner, 1972 alapján)	6
3. ábra: Adizes modelljének szakaszai (Adizes, 1992 alapján)	9
4. ábra: Salamonné modelljének szakaszai (Salamonné, 2006 alapján)	15
5. ábra: Smith et. al. modelljének szakaszai (Smith et. al., 1985 alapján)	16
6. ábra: Quinn és Cameron modelljének szakaszai (Quinn-Cameron, 1983 alapján)	18
7. ábra: A kutatás Adatszükséglet-mátrixa	20
8. ábra: A divízióvezetőkkel készült mélyinterjúk releváns részlete	21
9. ábra: A vállalat üzletági eredményének idősoros változása	25
10. ábra: A vállalat üzletági munkatársainak létszáma	25
11. ábra: A vállalat üzletági hierarchiája	26
12. ábra: A vállalat törzskari funkciói	27
13. ábra: A vállalat üzletágainak célkülönbözősége	32
14. ábra: A vállalat üzletágainak hozzáállása a további vállalatszintű formalizáció következményeihez	35
15. ábra: A vállalat ábrázolása a Greiner-modellben	36
16. ábra: A vállalat ábrázolása Adizes modelljében	38
17. ábra: A divíziók elhelyezkedése az Adizes modelljében	39
18. ábra: A vállalat ábrázolása Salamonné modelljében	41
19. ábra: A vállalat ábrázolása Smith et. al. modelljében	42
20. ábra: A vállalat ábrázolása Quinn és Cameron modelljében	43
21. ábra: Az összefoglaló modell szakaszai	46
22. ábra: A szervezeten belüli domináns döntéshozatal	47
23. ábra: A vizsgált vállalat piaci lehetőségei és sikerességéhez szükséges fókusz	51

1. BEVEZETÉS

A dolgozat vizsgálatának tárgya egy magyarországi tanácsadó vállalat növekedésének elemzése a vállalati növekedés életciklus modelljeinek segítségével. Személyes motivációm az e téma választására az, hogy egyetemi tanulmányaim és szakmai gyakorlataim során számos dinamikus növekvő magyar és nemzetközi vállalattal kerültem kapcsolatba, amelyek fejlődésük különböző szakaszaiban voltak, így különböző jellegű problémákkal néztek szembe. A vállalati életciklusokról szóló szakirodalomban hiányoznak az olyan elemzések, amelyek egy kiválasztott vállalatot esettanulmány formában mélyrehatóan elemeznek, ezért úgy gondoltam, hogy amennyiben ezek közül a vállalatok közül kiemelek egyet és a vállalati életciklus modellek segítségével részletesen elemzem működését, olyan tanulságokra leszek képes rámutatni, amelyek jelentős újdonságértékkel bírnak.

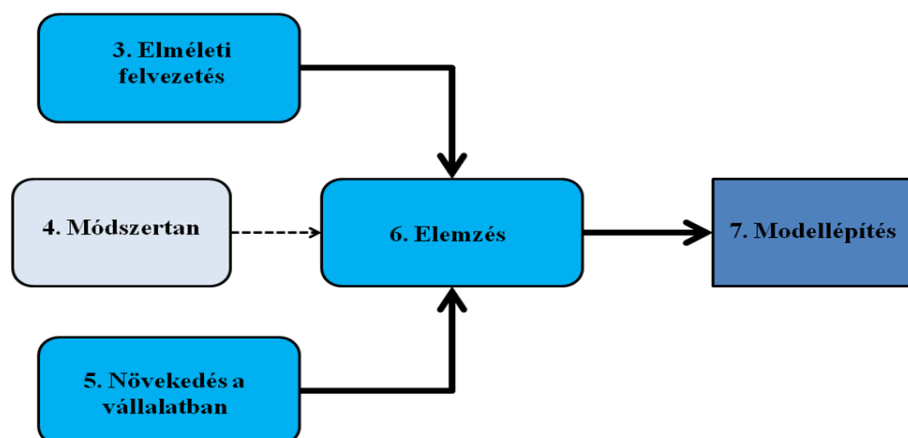
Választásom azért esett az esettanulmányi módszertannal elemzett vállalatra, mivel rendkívül dinamikus növekszik egy a nemzetközi tulajdonú vállalatok által uralt piacon, ezért rendkívül jól nyomon követhetőek a példáján keresztül egy határozottan terjeszkedő vállalat korlátai, és növekedésének jellege. A vállalati növekedés vizsgálata mindig aktuális téma, de a világgazdasági válság után most különösen megnövekedett azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek tevékenységeik racionalizálásával szeretnék fenntartani a növekedési ütemüket. Az esettanulmány alanya is ilyen cég, mivel karakteresen megfigyelhetőek példáján a szakirodalomban a gyors ütemű növekedéssel asszociált kulcsproblémák, amelyek megoldására törekszik a vezetőség.

A cég globálisan és a magyar piacon is jelentős szereplő a Big Four (PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG) magyar leányvállalatai mögött. Az utóbbi idők ügyfélszám-növekedése azt eredményezte, hogy 2010-re a vállalat közvetlenül a Big Four sarkában topog, de ahhoz, hogy megtegyen egy utolsó nagy lépést, és árbevételben éppúgy, mint szakmai elismertségben utolérje őket, a cégnek először a belső folyamatait kell rendszereznie. Ahhoz, hogy megtudjuk, hogyan teheti meg a cég ezt a végső lépést, át kell tekintenünk a vállalatok növekedését leíró modelleket, és meg kell találnunk ezekben a modellekben a vállalat helyét. Ezután a konkrét példát felhasználva egy általános fejlődési ívet kell megállapítanunk a vizsgált vállalathoz hasonló cégek életciklusaival kapcsolatban.

A dolgozat négy fő részből áll. Az első egységben a szervezeti növekedés elméleti háttere, a dolgozat elméleti keretét adó öt szervezeti életciklus modell, valamint a kutatás információforrásai és módszertana kerülnek bemutatásra.

A második rész a vizsgált cég nemzetközi hálózatának és a magyarországi iroda történetének és szervezeti felépítésének tárgyalása. Ezután még ebben a fejezetben bemutatásra és értékelésre kerülnek a szervezet egészének és egyes üzletágainak növekedési stratégiái.

A harmadik folyamán az első részben bemutatott elemzési keret segítségével történik a cég növekedésének elemzése, valamint a vállalat elhelyezése az életciklus-modellekben, melyek segítségével következtetések vonhatóak le a cég működéséről.



1. ábra: A dolgozat felépítése

A záró egységben kerül bemutatásra a vállalat sajátosságait magán viselő életciklus modell, valamint itt kerülnek összefoglalásra a dolgozat főbb eredményei is. Az írás alapvetően a posztmodern ismeretelméleti felfogás tudományos módszertanát használja fel (Drótos, 2000), így a dolgozat végén megalkotásra kerülő életciklus modell nem elválasztható a vizsgált vállalat sajátosságaitól, és a dolgozat nem is próbálkozik egy ennél általánosabb életciklus modell meghatározásával. A dolgozat fő hozzáadott értéke abban áll, hogy:

- a szervezeti életciklus modelleken keresztül elemezi egy dinamikusan növekvő vállalat problémáit és növekedési nehézségeit, gátjait,
- a vizsgált vállalat sajátosságain keresztül rámutat az iparág vállalatainak olyan jellemzőire, amelyek befolyásolják az életciklus lefolyását,
- a létező szakirodalom és a vizsgált cég mélyreható elemzésének segítségével egy új életciklus modellt állít fel.

2. ÚTMUTATÓ A DOLGOZAT OLVASÁSÁHOZ

2.1 Szószedet

Jelen dolgozatomban néhány kifejezést az általános jelentésén túl speciális értelemben is használok az alábbiak szerint:

Divízió, üzletág: a dolgozatban szinonimaként, azonos jelentéssel bíró, egyenértékű fogalmak. Jelen esetben a divíziók önálló jogi egységeket alkotnak.

Összvállalati: a vállalat, a vállalkozás egészét érintő dolog, esemény, intézkedés, gyakorlat, hatás vagy beavatkozás, amely valamennyi egységre (általában valamennyi üzletágra) kiterjed, valamennyi területre kifejti hatását valamilyen módon

Vállalat, cég: a vállalkozás teljes egészét értem alatta, és minden esetben a gazdasági, szervezeti és működési keretek egységeként értelmezem (a ténylegesen megjelenő konkrét keretek specifikálása nélkül) a jogi keretektől függetlenül, mivel az egyes divíziók jogilag önálló társaságokként jelennek meg, de ettől függetlenül dolgozatomban közös egészként tekintek rájuk. A „vállalat” és „cég” megnevezés minden esetben kizárólag a nemzetközi hálózathoz tartozó magyarországi irodát foglalja magában.

2.2 A vizsgált vállalat anonimitásának megőrzéséről

A dolgozatomban vizsgált vállalat anonimitásának megőrzése érdekében a cég az írás során nem kerül megnevezésre, tevékenységéről a dolgozat nem közöl olyan információt, ami alapján egyértelműen beazonosítható lenne. A dolgozatban a vállalat pénzügyi mutatóiról található számok nem felelnek meg a valóságnak, kizárólag az arányok érzékeltetésére szolgálnak. A vállalat munkatársai anonimitásának megőrzése érdekében a dolgozatban szereplő összes személy neve fiktív.

3. ELMÉLETI FELVEZETÉS

3.1 Vállalati stratégiai modellek

A szervezeti növekedés szakirodalma egy folyamatosan bővülő terület a menedzsmenttudományok között. A vállalati stratégia szakterületén belül megkülönböztethetünk külső (piaci, környezeti) orientációjú modelleket, és belső (szervezeti) orientációjú modelleket (Dobák, 2006). A legismertebb külső orientációjú modellek *Igor Ansoff* termék/piac kapcsolati mátrixa, amely a piackiaknázás, piacfejlesztés, termékfejlesztés és diverzifikáció opcióit kínálja fel a vállalatnak, a *Michael Porter* (Balaton-Tari, 2007) által leírt versenystratégiák (differenciáló, költségdiktáló, koncentráló), valamint a Boston Consulting Group piaci növekedési/részesedési mátrixa, amely szerint a vállalati termékek életpályájuk során kérdőjel, sztár, fejőstehen és döglött kutya fázisokon mennek keresztül (Chikán, 2005).

Jelen írás alapvetően a vállalat belső működésével foglalkozik, így a fent említett modellek vizsgálata nem illeszkedik szervesen az írás témájához. A dolgozat elméleti keretként a szervezeti orientációjú növekedési modellek egy csoportját, az életciklus-modelleket tárgyalja.

3.2 Vállalati növekedési modellek

Míg a fenti modellek a vállalatot statikusan egy időpillanatban vizsgálták, a növekedési modellek fókuszában az áll, hogy a vállalat egyes állapotai időben hogyan követik egymást, és melyek azok a szervezetben megfigyelhető belső változások, amelyek végbemennek e fejlődés során. A modellek közös jellemzője, hogy a szervezet létét növekvő és csökkenő szakaszok egymásutániságaként írják le, amelyeket a szervezet belső jellemzőin keresztül fognak meg. A növekedési modellek vizsgálatának fókusza ugyanakkor nem azonos, így az egyes modellek más és más szervezeti jellemzőn keresztül mutatják meg a vállalat növekedését, és fejlődését az egyes életszakaszokban. A vizsgált modellek által leírt fő szervezeti jellemző minden esetben különböző, ezért van létjogosultsága több modell bemutatásának is.

A növekedési modellek sajátosságait *Mintzberg és társai* írták le *Stratégiai szafari* című könyvük Konfigurációs iskoláról szóló fejezetében. A szerzők rávilágítanak arra a tényre, hogy a konfigurációs iskola képviselői „a kilógókra nem figyelnek, csak a központi tendenciákra” (Mintzberg et al., 2005, p. 330.), ami a növekedési modellek egyik

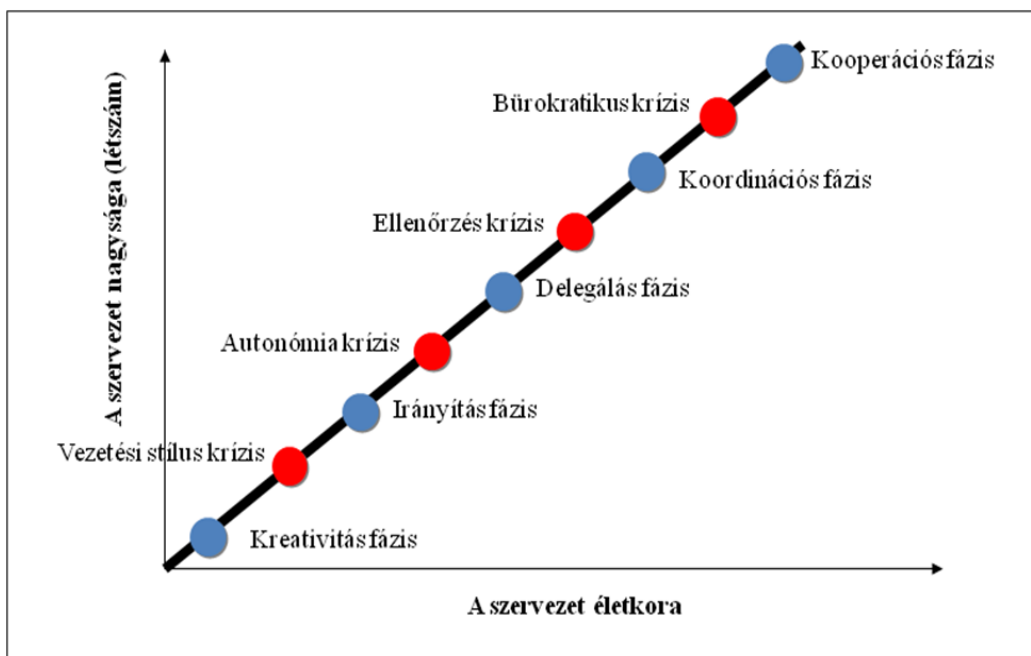
leggyakoribb kritikája. Az életciklus-modellek gyakorlati esetekben való felhasználása során gyakori probléma, hogy a *Mintzberg* által említett egyszerűsítés miatt az elméleti modellek nem illeszthetők tökéletesen a valóságra. Mivel azonban egyszerűségük minden pontatlanságával együtt széles körben használhatóvá és könnyen érthetővé is teszi ezeket a modelleket, így mégis elfogadott a gyakorlati szituációkra értelmezésük.

A könyv részletesen beszámol a montreali McGill Egyetemen az 1970-es években végzett kutatóprojektről, amely évtizedeken keresztülnyúlóan vizsgálta különböző vállalatok stratégiáit. „A stratégiákat itt olyan cselekvési mintákként azonosították, amelyek hosszabb, jól körülhatárolható időszakon keresztül fennmaradtak” (Mintzberg et al., 2005, p. 337.), és a kutatás eredményeit összehasonlítva elkülönülő szakaszokat mutattak ki a vállalatok életében. Ilyen szakaszként azonosították a *fejlődés*, a *stabilitás*, az *alkalmazkodás*, a *küzdelem* és a *forradalmi változás* stádiumát. Ezen túl a kutatások négy jellegzetes mintát tártak fel, amelyek a stádiumok időrendi sorrendjét és a változás jellemzőit írják le, ezek: *időközönkénti összeütközések* (hosszabb stabil periódusokat forradalmi változás követ), *ingadozó változások* (a szervezet egészének kooperációját a stabilitás elérésére a változást kikényszerítő csatározások törik meg), *életciklusok* (a fejlődés befejeztével beáll az érettség szakasza) és *szabályos progresszió* (állandó alkalmazkodás) (Mintzberg et al., 2005, p. 337. old). Ezek a mintázatok segítséget nyújthatnak az életciklus-modellek vállalatképeinek értékelésénél.

Jelen dolgozat öt vállalati életciklus-modellt mutat be. Ezen modellek mindegyike besorolható a McGill Egyetem kutatása során feltárt mintázatok szerinti szervezeti fejlődés-szemlélete alapján. Az első, a dolgozatban bemutatásra kerülő modell az alaplóműként számító, *Greiner* által leírt evolúciós és revolúciós szakaszokat vizsgáló modell, amely az *időközönkénti összeütközések* mintázatát mutatja. Ezután következik a szakirodalom másik pillére, *Adizes* teljes vállalati életciklust felölelő modellje, amely a McGill kutatás szerint az *életciklusok* mintáját követi. Ezt követi a magyar sajátosságokra rávilágító *Salamonné-féle* modell, amely szakaszainak szekvenciáját szintén az *időközönkénti összeütközések* jellemzik. A negyedik modell a felső vezetés prioritásait vizsgálja az életciklus során, és az *ingadozó változások* mintázatát mutatja. Végezetül *Quinn* és *Cameron* modellje következik, amely az előzőekben tárgyalt életciklus-modellek egy részének, és továbbiak szerzők modelljei segítségével alkot egy alapvetően *szabályos progressziót* mutató összefoglaló modellt.

3.3 A Greiner-féle evolúciós és revolúciós modell

Ezen dolgozat szempontjából *Larry E. Greiner* növekedési modellje a legfigyelemreméltóbb. 1972-es cikkében *Greiner* a vállalatok szervezeti fejlődésének öt, lineárisan egymásra épülő fázisát különbözteti meg. Cikke épít *Lippitt és Schmidt* 1968-as cikkére, amely a vállalatok fejlődését krízisek sorozataként írta le, és azokat a kérdéseket vizsgálta, amelyeket a vállalatnak meg kell válaszolnia ezen válságok megoldásához és így a továbblépéshez (*Lippitt-Schmidt*, 1968). *Greiner* is kríziseken keresztül vizsgálja a vállalatok fejlődését (*Shirokova*, 2009). Az 1968-as cikkhez hasonló megállapítása szerint a vállalat életciklusának minden fázisában végbemegy egy „evolúciós” folyamat, amely során hosszabb időn keresztül növekedés figyelhető meg a szervezeten belül. Az „evolúciós” szakaszokat törvényszerűen követi egy azokból következő „revolúciós” szakasz, amikor a szervezeten belüli konfliktusok fellángolás-szerűen a felszínre kerülnek. *Greiner* elképzelése szerint csak egy ilyen ugrásszerű revolúció tudja felborítani az egyes szakaszokban kialakult rendet, és a menedzsmentnek törekednie kell arra, hogy egy új szervezeti kialakítással minél előbb konszolidálja ezeket a kríziseket.



2. ábra: A Greiner-modell szakaszai (Greiner, 1972 alapján kismértékben módosítva)

Greiner szerint a növekedés első szakasza a *Kreativitás fázisa*, amikor a vezetők technológia-, vagy személyes üzletvezetés-orientáltak, a szervezet kis mérete miatt jellemzően informálisan kommunikálnak beosztottaikkal, és a piac jelzéseire reagálva határozzák meg tevékenységi körüket. Ezt a fázist a *vezetési stílus krízis* követi, amikor a

vállalat akkorára nőtt, hogy az alapító ügyvezető tudása már nem elegendő a problémák megoldására, és az informális kommunikációs csatornák sem elégségesek. A vállalatnak egy erős menedzserre van szüksége, aki rendelkezik a megfelelő vállalatirányítási tudással, hogy kivezesse a céget a krízisből.

A növekedés második szakasza az *Irányítás fázisa*. Ebben a szakaszban a vállalatok jellemzően funkcionális szervezeti formában működnek, megjelennek az első formalizált adminisztrációs, kommunikációs és kontrolling rendszerek, és a felső vezetés irányítja a vállalatot, míg a középvezetők funkcionális specialistaként dolgoznak a vállalaton belül. Ahogy a szervezet egyre komplexebb lesz, úgy tör elő az *autonómia krízis*. Mivel a felső vezetés kizárólag stratégiai és szervezetfejlesztési feladatokkal foglalkozik, a szakmai tudás az alsóbb szintű vezetők kezében összpontosul, és ők nagyobb autonómiát várnak a felső vezetéstől.

Erre a problémára ad megoldást a *Delegálás fázisa*, amely során a szervezeti struktúra decentralizálttá válik. A középvezetők kezében egyre nagyobb felelősség összpontosul és a felső vezetés egyre kevésbé szól bele a működésükbe, a divízió szintű elszámoltathatóság javítása miatt a vállalatok profit centereket hoznak létre, és a cég felvásárlásokat eszközöl, melyek után az új szervezeti egységek könnyen beilleszthetőek a divizionális szervezetbe. Mivel a középvezetők óriási autonómiát kaptak, elkerülhetetlen az *ellenőrzés krízis*. A céget tulajdonképpen az üzletágvezetők irányítják, és amint ez a felső vezetés számára is nyilvánvalóvá válik, egyes vezetők vissza szeretnének lépni az Irányítás fázisába, mások pedig koordinációs mechanizmusok bevezetésével válaszolnak a krízisre.

A *Koordinációs fázisban* a felsővezetők új, formalizált rendszereket vezetnek be a koordináció keretrendszerének megteremtése érdekében. A kontrolling-szemlélet megerősödik, egyes üzletági feladatköröket centralizálnak és a vállalati központ nagy erőfeszítéseket tesz arra, hogy minden divízió azonosuljon az összvállalati célokkal. Ez feszültséget szül a központi szervezet és a divíziók között, így előáll a *bürokratikus krízis*. A divíziók azt kifogásolják, hogy olyan emberek adnak nekik utasításokat, akik nem ismerik a piac viszonyait, a központi személyzet pedig az ellenálló divíziókról panaszkodik.

Végül ezután jön a *Kooperációs fázis*, ami a spontaneitást és a formális kontrollt leváltó informális kontrollt helyezi előtérbe. Ezért a team-munka megerősödik (a fázis jellemző szervezeti formája a mátrix-szervezet), a csökkentett létszámú központi személyzet nem a divíziók irányítására, hanem a tanácsadásra szakosodik, a vezetők

gyakran találkoznak személyesen, és a napi döntéshozatalban felerősödik a naprakész adatokat szolgáltató informatikai megoldások szerepe. *Greiner* szerint ezt a fázist valószínűleg az intenzív kollaboráció kiváltotta pszichológiai telítettség krízise fogja követni, amit a munkaköri rotációval és hosszabb szabadságolásokkal lehet enyhíteni (Greiner, 1972).

3.4 Greiner kritikája

Greiner legfőbb kritikájaként – *Salamonné Huszthy Anna* vélekedésével egybehangzóan (Salamonné, 2006) – azt róhatjuk fel, hogy modellje nem tekinti külön életszakaszként a vállalatok születését. Amennyiben a vállalkozás élete kezdetének azonosítására *Vecsenyi János* könyveit (Vecsenyi, 2003, 2009) vagy *Adizes* írását (Adizes, 1979) vesszük alapul, a vállalkozási folyamatban legalább olyan fontos helye van a felkészülésnek a vállalkozásra, mint a vállalkozás tényleges indításának.

A *Greiner* munkásságát követő irodalom konzisztens abban, hogy a vállalatok életciklusának kezdetét a születés jelenti, és a *Greinernél* Kreativitásként megjelenő életszakasz általában csak a második lépés. Természetesen minden szerző megjegyzi, hogy modellje nem minden vállalkozásra tökéletesen igaz, mivel nem minden vállalat járja végig az egész folyamatot ilyen sorrendben, ugyanakkor megállapítható, hogy a vállalkozások java számára jól elkülönül a kezdeti, a vállalkozó kézi vezérlése által jellemzett működés, és a legjobban „Kollektivitás”-ként leírható szakasz, amelyben a szervezet minden tagja egy közös célért küzd. Ezt a két szakaszt *Greiner* összevonja, és egyként kezeli.

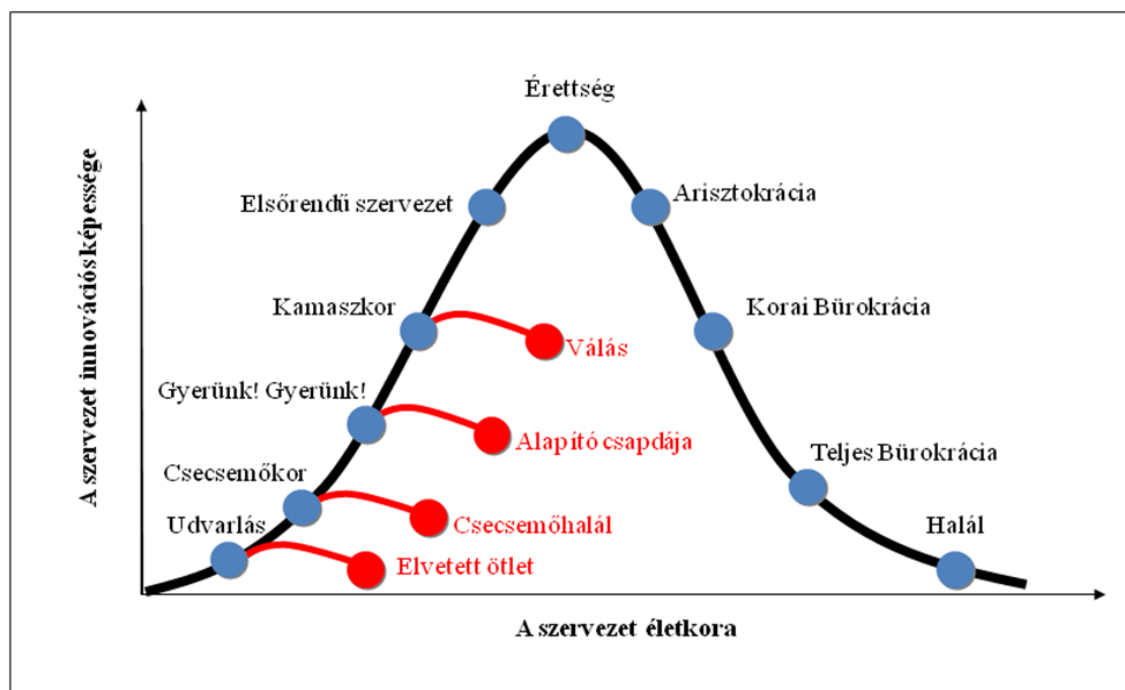
Végül *Greiner* és az életciklusokkal foglalkozó irodalom javának egyik gyakori kritikája (Eisenhardt - Schoonhoven, 1990), hogy csak a vállalat belső környezetének változásaival foglalkozik, és nem szentel megfelelő figyelmet a szervezet alapítójának, a vállalkozónak. *Nassif et. al.* 2010-es írása kiemeli, hogy a vállalkozó kognitív képessége alkalmassá teheti arra, hogy a szervezettel együtt fejlődjön, tehát a külső és belső környezet hatásaira új válaszokat adjon, és így jelentős krízisek nélkül fejlessze a vállalatát (Nassif et. al., 2010).

3.5 Adizes és a vállalatok élete az udvarlástól a halálig

A szakirodalom másik alapvető cikke *Ichak Adizes* 1979-es írása, amelyben a vállalatok életét vizsgálja az „udvarlástól” a „halálig” (Adizes, 1979). A cikk fő érdeme, hogy a

vállalatok életét az életpálya teljes hosszán vizsgálja, így összesen tíz szakaszt különböztet meg. A szervezeteket négy jellemző alapján értékeli és sorolja be az egyes szakaszokba: ezek az eredményesség (P), ami a szerint értékeli a vállalatot, hogy mennyire képes elérni a célokat, amelyek miatt létezik; az igazgatási fókusz (A), ami a vállalat folyamatainak hatékonyságát jeleníti meg a modellben; a vállalkozási kedv (E), ami a vállalat kockázatvállalási hajlandóságát, és a környezetre való reagálás képességét reprezentálja, és végül az integrációs képesség (I), ami a szervezet egységét, a közös cél eléréséért megvalósított csapatomunkát jeleníti meg. Ezután Adizes az ezekből a betűkből (vagy a hiányukból) képzett betűszókkal fogja meg az életciklus egyes fázisait.

Adizes minden életszakaszban leírja az adott lépés szokásos és kóros problémáit. A szokásos problémák minden egészséges vállalatnál előkerülnek, és azokat a szervezet belső erőforrásaival meg tudja oldani. Ezek átmeneti problémák, amelyeken a szervezet túl képes lépni. A rendhagyó, kóros problémák esetében már jóval összetettebb ügyekről van szó, amelyek legtöbbször külső tanácsadók bevonását is igénylik (Adizes, 1992).



3. ábra: Adizes modelljének szakaszai (Adizes, 1992 alapján kismértékben módosítva)

A modell első szakasza az *Udvarlás szakasza* (*paEi*). Ebben a szakaszban valójában még nem létezik a szervezet, a lelkes alapítók minél több érdeklődőnek próbálják „eladni” az általuk megálmodott vállalkozási ötletet.

A szakasz kóros problémája lehet az, hogy az alapítók elkötelezettségét nem tesztelik, az alapító túlzottan fanatikus, vagy éppen csak a vállalkozás által hozott profit motiválja, valamint végül az alapító alkalmatlansága egy vállalat irányítására. Amennyiben ezeket a problémákat nem képes megoldani a szervezet, úgy az alapítók kétélyek között hánykolódnak és valószínűleg nem érzik elég erősnek egymást ahhoz, hogy megvalósítsák a vállalkozást, így az csupán egy elvetett ötlet marad. Amennyiben azonban az álmodozás tervezéssé válik, és egy üzleti vállalkozást hoznak létre az ötlet megvalósítására, úgy a vállalat a következő szakaszba léphet.

Ez a szakasz a *Csecsemő szakasz (Paei)*. Ebben a szakaszban az álmodozás szerepét átveszi az eredménykényszer. Mivel a vállalat tőke szűkében van, rendkívül sérülékeny, és általában egy termék, vagy termékcsoporthoz rövid távú sikerétől függ az életben maradása.

Ennek a szakasznak a tipikus rendhagyó problémái között szerepel az, ha ezt a kockázatot érzékelve az alapítók elkötelezettsége megszűnik. Az alapító ebben a lépésben nem ruházhatja át egyes hatásköreit másokra, mivel ekkor kicsúszik keze közül az irányítás. Amennyiben ezek a problémák tartósan fennállnak, és ezért, vagy egyéb okokból krónikus negatív pénzáramlással néz szembe a vállalat, elképzelhető, hogy rövid időn belül megszűnik létezni, amely esetben csecsemőhalandóságról beszélhetünk. Amennyiben azonban a vállalat sikeresen veszi a rövid távú eredményesség akadályát és képes hosszú távú lehetőségekre is koncentrálni, úgy továbblép a következő szakaszba.

A *Gyerünk! Gyerünk! szakaszban (PaEi)* a vállalat továbbra is eredményorientált, de a vállalkozói kedv új erőre kap, és a cég megpróbál minél több elé táruló lehetőséget görcsösen megragadni. Adizes két olyan csapdát említ meg, amire ebben a szakaszban fokozottan ügyelniük kell a vállalkozásoknak.

Az első az, hogy a tapasztalatlan vezetők esetleg túlvállalják magukat, és új tevékenységi körök vállalati tevékenységi portfólióba építésével túlságosan szétaprózzák a vállalat működését. A másik gyakori probléma az alapító csapdája. Az ebben a szakaszban lévő cégek egy részénél megfigyelhető, hogy a kézi vezérléshez szokott tulajdonos-vezető nem képes kiadni kezéből a teljes kontrollt, nem képes feladatokat átruházni. Ez azért van, mivel a Gyerünk! Gyerünk! szakaszban még nem épültek ki azok a vezető személyétől független irányítási rendszerek, amelyek lehetővé tennék a decentralizációt. Az alapító nem képes minden feladatot maga elvégezni, ugyanakkor nem bíz meg munkatársaiban eléggé ahhoz, hogy decentralizálja a szervezetet. Ha nem szeretne az alapító csapdájába esni, a legtöbb esetben a szakaszban lévő vállalatnak egy külső menedzsert kell felfogadnia,

aki képes elvezetni a szervezetet a Kamaszkor szakaszába a formalizált rendszerek kiépítésével.

Amennyiben azonban ezeken a buktatókon túllép a szervezet, a *Kamaszkor szakaszába* (*pAEi*) ér. Ebben a lépésben megnövekszik az igazgatás szerepe, ami abban nyilvánul meg, hogy a vállalat elkezd eddig nem formalizált gyakorlatait intézményesíteni és a tudatos tervezést. Mivel ez az átmenet a vezetés jelentős idejét lefoglalja értekezletekkel és szervezet-tervezési feladatokkal, az igazgatási fókusz megerősödése általában a rövid távú eredményesség rovására megy. Ez a szervezet egyes tagjai számára elpazarolt időnek tűnik, aminek nem látják a hozadékát. Ebben a lépésben a szervezet a magas növekedési ütemet tulajdonképpen csökkenti annak érdekében, hogy egy formalizáltabb, tudatosabb szervezettel biztosítsa a hosszú távú növekedés lehetőségét. Ezért az ilyen vállalatokban megfigyelhető a klikkesedés szimptomája, amennyiben az eredményesség-orientációt mindenek fölé helyező vezetők a növekvő bürokráciát feleslegesnek értékelik, míg a másik csoport tagjai egy átgondolt, stabil szervezetet akarnak létrehozni. Ez a belső ellentét egyes esetekben a szervezet egyes tagjainak távozásával ér véget.

A vállalat szempontjából két elkerülendő állapot van ebben a szakaszban. Az alapító eddigre általában kivonul a napi ügyek intézéséből, és tulajdonosként szerepel a cégben. Nagyon fontos, hogy a vállalatnak nem szabad teljesen kiszorítania az alapítót a döntéshozásból: biztosítani kell neki, hogy az igazgatótanács elnökeként beteljesítse céljait a vállalattal. A vállalat szempontjából ebben a lépésben kulcsfontosságú, hogy az irányítást nem lehet pusztán adminisztrátorokra bízni, mivel a vállalkozási hajlandóság hiánya elindítaná a vállalatot a lejtőn, és idő előtti öregedéshez vezetne.

Adizes modelljében az *Elsőrendű szervezet szakasza* (*PAEi*) az a csúcspont a vállalat életében, amit minél tovább fenn kell tartani. Ebben a szakaszban a szervezet eljutott odáig, hogy a formalizált működés megfelelő alapot nyújt az elé táruló lehetőségek profitabilis kihasználására, és Adizes szerint ez tervezhető és megjósolható növekedést tesz lehetővé. Innentől a vállalat egyetlen célja, hogy fenntartsa ezt az állapotot, és időben a lehető legmesszebb kitolja az öregedés folyamatát.

Nagyon fontos hangsúlyozni, hogy bár jól teljesít a vállalat, a vezetés nem válhat önelégültté. Amennyiben a vezetőség belső hatalmi harcok színterévé válik, miközben elhúzódó tőkehiány vagy piacvesztés tapasztalható, akkor a vállalat könnyen elindulhat a hanyatlás útján.

A következő szakasz az *Érettség szakasza (PAeI)*, amikor megfigyelhetők a szervezeten az elkényelmesedés első jelei. A szervezet kezdi elveszíteni vállalkozói orientációját, amit a kutatás és fejlesztési pénzek csökkenése mutat: az újító szellem szépen lassan kivész a vállalatból. Ebben a szakaszban még nem ütköznek ki teljesen a visszafejlődés jelei, mivel az eredmény-orientáltság (*P*), és az ezt biztosító formalizált működés (*A*) még mindig erősek.

Az igazi változást, és a szervezet átlökését a csúcson az eredmény-orientáltság (*P*) elvesztése jelenti, amivel a vállalkozás átlép az *Arisztokrácia fázisába (pAeI)*. Az Arisztokratikus vállalatok vezetői, bár folyamatosan rettegnek vállalatuk feltörekvő versenytársaitól, cégük történetére hivatkozva a külvilág felé biztosnak mutatkoznak a cég további prosperálásában. *Adizes* a formaságokat előtérbe helyező pazarló felsővezetőket tartja ezen életszakasz elsőszámú hírnökeként. Az Arisztokrácia fázisába érő szervezet még képes lehet a megújulásra, amennyiben egy Gyerünk! Gyerünk! szervezetet vásárolnak fel. Ugyanakkor ilyen esetben félő, hogy a dinamikus és rugalmas szervezethez szokott vezetők elhagyják a megállapodott vállalatot, és ezért feleslegessé válik a felvásárlás.

Az eddigiekben még rövidtávon fenntartható volt a szervezet működése, de a belső folyamatok predesztinálták az eredmények elmaradását. Amennyiben ez bekövetkezik, a szervezet a *Korai Bürokrácia fázisába (-A-i)* lép. Az életszakaszt *Adizes* szerint a vezetők élet-halál harca jellemzi, amiből kivész az eddig még tapasztalható csapatmunka (*I*), és a klikkesedés váltja fel azt. Ebben a szakaszban a szervezet tagjai már nem a vállalat sikerével, hanem a saját pozíciójuk minél további megőrzésével vannak elfoglalva.

Ahogy a folyamatos ellenségeskedés belülről őrli fel a szervezetet, elérkezik a *Teljes Bürokrácia szakasza (-A--)*. Eddigre a szervezet tagjainak nem marad semmi, csak a kialakított szabályok öncélú követése és végeláthatatlan dokumentumhegyek készítése ameddig a szervezet végleg meg nem szűnik létezni.

A teljes ciklust végül a Halál szakasza (----) zárja le, amely során a vállalat végleg megszűnik (*Adizes*, 1979).

3.6 *Adizes* kritikája

Adizes modellje a vállalkozás teljes életciklusát írja le. Bár az általa felvázolt életpálya valóban logikus – és számtalan példa említhető, amelyben helytálló – ám korántsem univerzális. Bár a vállalkozás felvásárláson keresztüli megszűnését a szerző figyelembe

vette, annak sokkal kevesebb figyelmet szentelt, hogy a szervezet halálához vezető út nem feltétlenül egyezik az általa kijelölttel. A való életben nem ilyen egyértelmű, hogy a vállalatok megszűnéséhez minden esetben a bürokrácia egyre nagyobb térnyerése és a vállalkozói orientáció vezet. Számtalan esetben éppen egy-egy rosszul megválasztott kockázatvállalás viszi csődbe a céget.

Az előző észrevételhez tartozik, hogy *Adizes* modellje leginkább egy technológiai iparágban működő termelő cégre illik, és ezen a kategórián kívül csak csekély mértékben, alapelvek szintjén alkalmazható. Példaként említhető, hogy a hanyatlást egyik oldalról a kutatásra és fejlesztésre allokált összegek csökkenésével fogja meg. Míg egy bizonyos vállalati körre érvényes ez a megállapítása, semmilyen módon nem tekinthető univerzálisnak modellje, mivel a vállalatok egy része nem is rendelkezik kutatási és fejlesztési tevékenységgel. Ehhez az észrevételhez tartozik *Miller és Friesen* kritikája, amely arra világít rá, hogy a legtöbb életciklus-modell, így *Adizes* munkája is, egyáltalán nem validált empirikus kutatásokkal, vagy validálásuk különböző jellegű és iparágban működő vállalatok különböző életszakaszainak különböző tényezők szerinti megfigyelésére alapul az egységes hosszú távú megfigyelés helyett (*Miller - Friesen, 1984*).

További kritikaként hozható fel a szervezetek négy jellemzőjének inkonzisztens használata az írás során. *Adizes* leírása szerint az Udvarlás szakaszában semmiféle eredményességi és igazgatási fókusz nem megfigyelhető, mivel a vállalat még csak ötlet szintjén létezik. Ezért javasolt az Udvarlás szakaszának helyesebb megfogására a (**--Ei**) betűkombináció.

Végül általános kritikaként megfogalmazható a vállalatokat kvalitatív módszerekkel leíró kutatásokhoz, hogy modelljüket kizárólag a megfigyelt vállalatokra építik, és azt később semmilyen kvantitatív módszerrel nem validálják (például *Hu et al., 2007*), ami pozitivista szemszögből támadhatóvá teszi őket. Mivel ez a módszertan nélkülözi a matematikai, kvantitatív módszerek előtérbe helyezését, így alapvetően posztmodern módszertanú, és nem felel meg a pozitivista tudomány egyik alapvetésének (*Drótos, 2000*).

3.7 Salamonné Huszthy Anna magyarországi kutatása

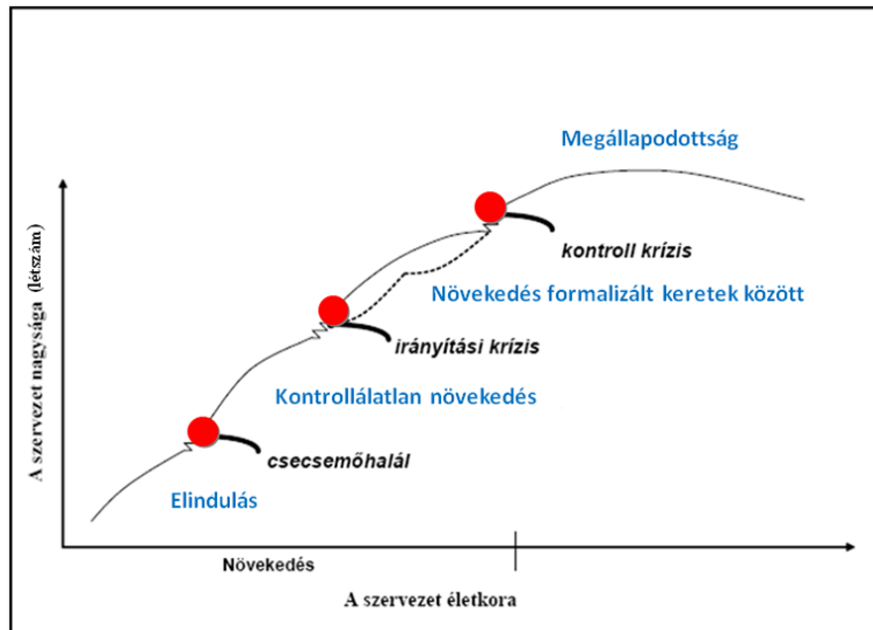
A közelmúltban Magyarországon *Salamonné Huszthy Anna*, a Szent István Egyetem docense folytatott átfogó kutatást, amelyet a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Karának periodikája, a *Competitio* 2006. év márciusi számában publikált. Kutatásában azt vizsgálta, hogy a Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban kifejlesztett vállalati életciklus-modellek mennyire állják meg a helyüket a 2000-es évek Magyarországon.

Kutatásához saját életciklus modellt alkotott, amely a kutatásához alapot jelentő *Greiner* és *Adzies* modelljének szintézise. *Salamonné* kezdeti modellje öt lépésből áll, az *Elindulás*, a *Kreativitás*, az *Irányítás*, a *Delegálás* és a *Megállapodottság* fázisából, melyek *Greiner* tanulmányához hasonlóan kríziseken keresztül csatlakoznak egymáshoz.

Ez után mélyinterjúkkal egy 50 magyar kis- és középvállalatból álló mintán vizsgálta, hogy a vállalatok melyik szakaszban vannak, és milyen úton kerültek oda. A kutatása során azt találta, hogy a magyar vállalkozások fejlődése a nyugati példához hasonlóan „jól modellezhető egy felfelé haladó, megszakításokkal tarkított vonallal” (*Salamonné*, 2006, p. 14.), de a vállalatok nem feltétlenül járnak végig az összes lépcsőfokot, elképzelhető, hogy átugranak egyet amennyiben a menedzsment megfelelő vezetői tapasztalattal rendelkezik. További sajátosság, hogy az egyes szakaszok nem tökéletesen elkülöníthetők egymástól, így tisztán elkülönülő evolúciós és revolúciós szakaszok sem figyelhetők meg minden esetben.

Az empiria alapján *Salamonné* egy új életciklus-modellt javasol a magyar vállalatokra. A „magyar modell” a kutatások szerint az *Elindulás* időszakával indul. A szakaszban magyar sajátosság, hogy a tulajdonos sok esetben kizárólag a megélhetést biztosító vállalkozásként tekint cégére, így a nyugaton ebben a szakaszban megfigyelhető kreativitás fémjelezte rohamos növekedés nem jellemző hazánkra.

A *Kontrollálatlan növekedés* szakaszában átgondolt stratégia nélküli környezetre reagálás útján kivitelezett növekedés figyelhető meg a cégeknél, miközben a folyamatok és irányítási rendszerek megszervezése háttérbe szorul.



4. ábra: Salamonné modelljének szakaszai (Salamonné, 2006 alapján kismértékben módosítva)

Amint a vezetés észleli, hogy a szervezet kinőtte a kézi irányítással kordában tartható méretet, a vállalat a *Növekedés formalizált keretek között* szakaszba jut. Ez a szakasz tulajdonképpen Greiner modelljének Irányítás és Delegálás szakaszának összevonása. A növekedést itt a vállalat a folyamatok és irányítási rendszerek megnövekedett szervezetre szabásával és formalizálásával kívánja fenntartani.

Bár a vizsgált cégek között egy sem került ebbe a kategóriába, *Salamonné* feltételezése szerint a következő lépés a *Megállapodottság* fázisa lesz, ami egy stabil, életképes szervezetet hoz (Salamonné, 2006).

3.8 Salamonné kritikája

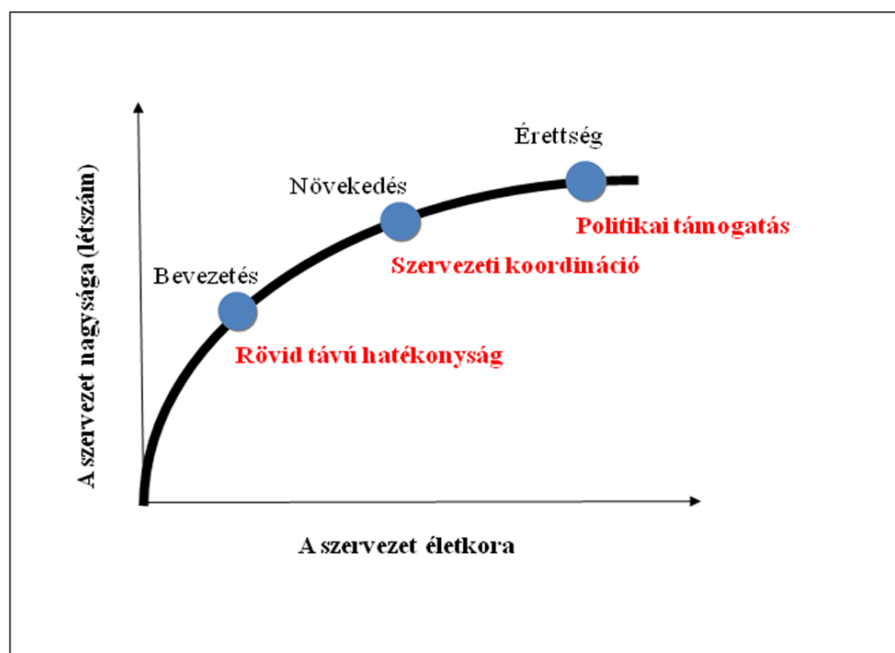
Salamonné modelljének legnagyobb hiányossága a vizsgált vállalat-bázis tökéletlensége. A szerző kutatás az empiria által sugallt sajátosságokra alapozva próbál egy általános magyar modellt meghatározni, amibe egy olyan életszakaszt is beépít, ami egy vizsgált cégnél sem megfigyelhető. A kutatás nem validálta a Megállapodottság fázisának jelenlétét a magyar vállalatoknál. *Salamonné*nak így két logikus következtetése lehetne elvárt modelljével kapcsolatban: vagy az, hogy elvárásaival ellentétben a magyar vállalatok nem érnek el a Megállapodottság fázisába (mivel a kutatás nem validálta az életfázis létezését), vagy az, hogy a kutatásból nem vonhatóak le következtetések a vizsgált vállalatok szűk köre miatt.

A vizsgált vállalatok körének tökéletlenségeihez tartozik továbbá, hogy a kutatásban szereplő 50 vállalat között egy nagyvállalat sem volt és csupán 14 tartozott a középvállalatok körébe, tehát a minta elemeinek 70%-a 50 fő alatti létszámú vállalat volt. Ilyen kis vállalatoknál kétséges az alapvetően nagyvállalatokkal foglalkozó *Greiner* és *Adizes* munkájára épülő metodológia használatának helyessége, mivel ekkora cégeknél esetleg nincs is szükség a formalizált koordinációra a szervezet tagjai között a növekedés elérése érdekében.

3.9 Smith-Mitchell-Summer és a felső vezetés prioritásai

Smith, Mitchell és Summer 1985-ös cikkében a felső vezetés prioritásait vizsgálta a szervezeti életciklus egyes szakaszaiban. Modelljüket három ciklusosként alkották meg és elemzésüket egy szimulációval és valódi cégek ökonometriai vizsgálatával végezték. Kutatásuk egyik legfőbb erénye az, hogy valós cégek kvantitatív módszerekkel történő vizsgálatát is felhasználták eredményeik validálásához, és ezzel kimutatták, hogy a felsővezetőknek a vállalat különböző életszakaszaiban különböző prioritásai vannak.

Elfogadott hipotéziseik szerint a felső vezetés a *Bevezetés szakaszában* rövid távú hatékonyság-fókuszú, azaz a számszerűsíthető mutatókat, eredményeket és a szervezeti hatékonyságot tartja a vállalati teljesítmény legfontosabb mérőszámának.



5. ábra: Smith et. al. modelljének szakaszai (Smith et. al., 1985 alapján kismértékben módosítva)

A *Növekedés szakaszában* a rövid távú növekedés állandósul, és a koordináció formalizálódik, így a felső vezetés prioritása a szervezeti koordinációs prioritásra vált, azaz a szervezet megnövekedett komplexitásának kezelése a legfontosabb probléma, és a döntések hosszú távú hatásait is figyelembe veszi a vezetés.

Az *Érettség szakaszában* az eddigi dinamikus növekedés megáll, ami párosulva a személyes kontroll formális rendszerekkel való felváltásával azt eredményezi, hogy a felső vezetés legitimitását veszti. A felső vezetés politikai támogatás-fókuszú, a legfontosabb tényezővé az alkalmazottak lojalitásának fenntartása válik (Smith et. al., 1985).

3.10 Smith-Mitchell-Summer kritikája

Smith, Mitchell és Summer modellje három lépésből áll, ami olyan általánossá teszi, hogy kérdéses, hogy a klasszikus értelemben életciklus-modellként kezelhető-e. Amennyiben a szerzők más szakemberek metodológiáját követve úgy alkották volna meg életciklus-modelljüket, hogy az az eddigi szakirodalom nyomán rendelkezésre álló modellek főbb szabályainak megfeleljen, úgy egy jóval részletesebb modellben kerülhetek volna elemzésre a felső vezetés prioritásai. Így a szerzőhármas egy olyan modellt alkotott, ami csak nagy vonalakban értelmezhető más szerzők felosztására, így nem illeszkedik tökéletesen a létező szakirodalomhoz.

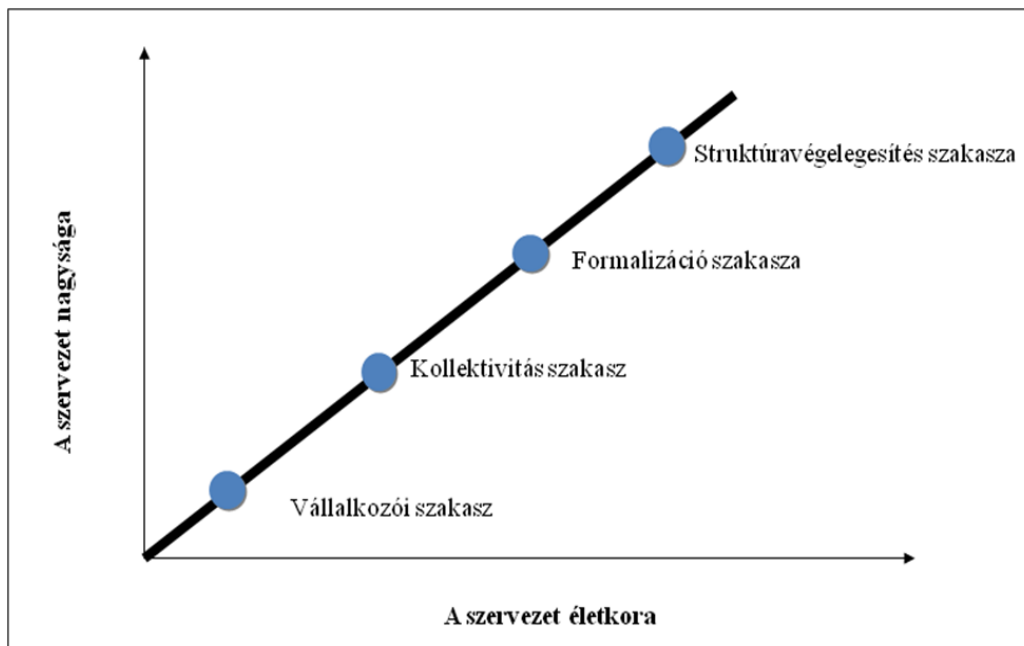
Mivel azonban a szerzők kutatása ökonometria eszközökkel vizsgálta hipotéziseiket, miszerint az egyes szakaszokban rendre a rövid távú hatékonyság, a szervezet megnövekedett komplexitásának kezelése és a lojalitás fenntartása a felső vezetés legfontosabb fókusza, a modell mindenképpen egy értékes új szemponttal egészíti ki jelen dolgozatot.

3.11 Quinn és Cameron összefoglaló modellje

Ezeknek a modelleknek a sajátosságait foglalta össze *Quinn és Cameron*, akik rámutattak számos közös pontra a szervezeti fejlődési modellek között. Megállapításuk szerint minden modell egymást követő és hierarchikusan egymásra épülő lépésekből áll (bár rávilágítanak, hogy egyedül Adizes írásában beszélhetünk teljes életciklusról), de a szervezetet minden modellnél más tényezőkre fókuszálva vizsgálják. A szerzők állítása szerint viszont egyvalami összeköti ezeket a modelleket: egyiket sem validálja az empiria.

Cikkében *Quinn és Cameron* egy, az általuk vizsgált kilenc életciklus-modell fő karakterisztikáit tartalmazó összevont négy szakaszos modellt hoz létre, majd ebben a

modellben vizsgálják azt, hogy a szervezetek egyes életszakaszaikban milyen tényezők biztosítják a vállalat eredményességét; melyek azok a tényezők, amelyek leginkább jellemzik a vállalatot az egyes életszakaszokban.



6. ábra: Quinn és Cameron modelljének szakaszai (Quinn-Cameron, 1983 alapján kismértékben módosítva)

A modell első szakasza a *Vállalkozói szakasz*, amikor jellemzően egy kreatív vállalkozó vezető egyedül, kézi vezérléssel irányítja a vállalatot; kevésbé foglalkozik a tudatos tervezéssel. Ebben a szakaszban a vállalat fő fókuszában a rugalmasság és gyors reaklási képesség áll, amellyel a vállalat a növekedést táplálja.

A második szakasz a *Kollektivitás szakasza*, amikor az informális kommunikáció és hierarchia kialakul a szervezeten belül, és a szervezet tagjai együtt küzdenek a közös célok eléréseért. Ebben a szakaszban a növekedési orientáltság megtartása mellett felértékelődnek az emberi erőforrások és a vezetés a csoportmorál és kohézió kialakítására is fókuszál, mivel ebben a lépésben azok a vállalatok lehetnek sikeresek, amelyek képesek egy összetartó csoportot kovácsolni.

Ezt követi a *Formalizáció szakasza*, amelyben a vállalat a belső folyamataira fókuszál, tehát a hatékonyság erősödő igénye miatt megnövekszik a szabályzatok és a formalizált információ-menedzsment szerepe. Az előzőekben a vállalatot előrevivő értékeket felváltja a hatékonyságra való fókuszálás és a stabilitás igénye. A vállalaton belül itt van először tudatos célkijelölés és a tervek tudatos összevetése a tényszámokkal. A vállalaton belül megerősödik a kontrolling-szemlélet, így ebben a szakaszban előtérbe

kerülnek a megnövekedett információigény kielégítését támogató, a belső kommunikációt elősegítő és a vállalat tevékenységet formalizáló informatikai rendszerek.

Az utolsó lépés a *Struktúravéglegesítés és adaptáció szakasza*, amelyben a vállalat külső környezetére fókuszál, és rugalmasan hozzáidomul ahhoz. Ezt a szakaszt a folyamatos megújulás és terjeszkedés, valamint az irányítás decentralizációja jellemzi (Quinn-Cameron, 1983).

3.12 Quinn és Cameron kritikája

A *Quinn és Cameron* által alkotott összefoglaló modell legfőbb erénye mindenképpen az, hogy egy egyszerűsített összefoglaló modellt alkotott a legfontosabb 1983-ig publikált cikkek életciklus-modelljeiből. Ugyanakkor ez az egyszerűsítés hibának is felróható, mivel egyes modellek, például *Adizes* vagy *Greiner* növekedési modelljei jóval részletesebben írják le a vállalat fejlődését, és így számos vállalat beillesztése problémás *Quinn és Cameron* modelljébe. Ahol *Greinernél* a vállalati struktúra és felelősség centralizálása és decentralizálása kétszer váltakozik, ott a szerzőpárosnál csak egy lépés található meg, és míg a dinamikus növekedés *Adizesnél* három elkülönülő szakaszt ölel fel, addig az összefoglaló modell egy szakaszt szentel neki.

Végül itt megemlítenő az életciklus-modellek leggyakoribb kritikája (például *Reino-Vadi*, 2010), miszerint a vállalat életében a szakaszok nem minden esetben egyértelműen meghatározhatók, nem minden esetben követik egymást lineáris sorrendben (*Blackburn*, 2009), és nem alkalmazhatóak minden kontextusban. Míg ezekkel az állításokkal kétségkívül egyet kell értenünk, ebben az esetben mégis helyes az életciklus-modellek használata, mivel a vizsgált vállalat minden modellbe beilleszthető, valamint a magyar tanácsadói és könyvvizsgálói piac helyzete is elég stabil ahhoz, hogy ez a kontextus ne befolyásolja alapvetően a vállalat fejlődésének lehetőségeit.

4. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A dolgozatban leírt kutatás elsősorban a következő kérdésre keresi a választ: miért van szüksége a vizsgált cégnek működése további formalizálására, konkrétan egy új Ügyfélkapcsolati rendszer bevezetésére? Az írás a választ a vállalat stratégiájának szervezeti életciklus modellek segítségével történő elemzésével kívánja megadni. Míg ez az elemzési keret semmiképpen sem képes a kérdés minden kétséget kizáró megválaszolására, mégis rendkívül sok összefüggésre mutat rá.

Szükséges adatok	Összvállalati és üzletági célok, a vállalatszintű formalizáltság jelenlegi állapota és az érintettek hozzáállása az új rendszerekhez
Adatforrások	Vezetői interjúk, vállalati dokumentumok, közvetlen megfigyelés
Adatgyűjtési technikák	Félig strukturált személyes mélyinterjú, dokumentumelemzés
Adatgyűjtési problémák	A személyes megfigyelés szubjektivitása, ellentmondó információk, hiányos információk
Etikai kérdések	Az interjúk és minden vállalati információ bizalmas kezelése
Elemzési technikák	Elhelyezés vállalati életciklus-modellekben, összehasonlítás az elmélettel
Elemzési problémák	Összvállalati-divizionális helyzet elkülönítése, a modellek által leírt eset és a valóság különbözősége

7. ábra: A kutatás Adatszükséglet-mátrixa

A dolgozat egyetlen kiválasztott dinamikus növekvő tanácsadó vállalatot vizsgál esettanulmányi módszertannal. A vállalati életciklusok vizsgálatának szakirodalma alapvetően vagy kvantitatív módszerekkel elemzi vállalatok tucatjait vagy százait, vagy kvalitatív módszerekkel hasonlít össze több vállalatot. Jelen dolgozat alapfeltevése, hogy amennyiben egy „tipikus” módon növekvő vállalatot kiválasztunk, és az esettanulmányok módszertánával alaposan elemezzük működését, olyan összefüggéseket találhatunk, amelyek fölött a fenti módszerekkel készített modellek elsiklanak. Természetesen egy így felállított életciklus modellnek megvannak a maga limitációi, amelyekről bővebben a modell tényleges bemutatásánál esik szó.

Mivel a dolgozat a szervezet belső működésének feltárásával foglalkozik, amely során alapvetően puha tényezőket kutat, így elsősorban kvalitatív módszereket alkalmaz; fő információforrásait a vállalat vezetőivel készült személyes mélyinterjúk, és a vállalat által készített különböző dokumentumok adják. Dr. Szabó Katalin, a Corvinus Egyetem oktatója szerint a kutatás során rendkívüli fontossággal bírnak a megfigyelésen alapuló személyes tapasztalatok, valamint a kutatás kezdő fázisaiban célszerű személyes interjúkat használni a kutatási téma megismeréséhez (Szabó, 2001). Ezen megállapítások szellemében ez a dolgozat nagy mértékben épít a személyes tapasztalatokra, és olyan információkra, amelyek a vállalat vezetőségével és a törzskari funkciók felelőseivel való beszélgetések során keletkeztek.

4.1 Az interjúzás módszertana

A kutatás keretében a szerző fél éven keresztül vizsgálta az esettanulmány alanyát. Ez alatt az idő alatt több félig strukturált interjú került lefolytatásra a hat üzletág legfőbb és második vonalas (csoportvezetők, menedzserek) vezetőivel, az adminisztrációval (CRM osztály), valamint a pénzügyi és a marketing vezetővel. A kutatás alapfeltevése, hogy a vezetők ismerik szervezetüket, és a vezetőkkel készített interjúkból megismerhető a szervezet. *Malhotra* útmutatását követve általános kezdő kérdések után az interjúalanyok által adott válasz alapján történt a témakörök kibontása, így az interjúk csak a témakörök kijelölésének erejéig voltak irányítottak, a témakörök kibontásának módját az interjúalanyok döntötték el (*Malhotra*, 2001). Ez a félig strukturált forma a strukturált interjúknál nagyobb teret engedett az interjúalanyoknak saját gondolataik kifejtésére, ugyanakkor a strukturálatlan interjúval szemben a témákat a kutatás végzői jelölték ki. Az interjúk során elhangzott információk szolgálnak a dolgozat fő információforrásaként.

<u>Célok és tervek</u> Hogyan vizionálsz az üzletágadat öt év múlva, és ezt hogyan kívánod elérni? Milyen mutatókkal méred az eredményességet? (soft/hard) <u>Ügyfélkör</u> A különböző ügyfélköreitek miért a Ti szolgáltatásokat választják, és mit nyújtotok számukra?
--

8. ábra: A divízióvezetőkkel készült mélyinterjúk releváns részlete

A minimum fél, maximum másfél óráig tartó interjúk során az esetek többségében két munkatárs kérdezett egy interjúalanyt. Az egyik munkatárs feladata az interjú levezetése és a kérdések feltevése volt, míg a másik munkatárs strukturáltan jegyzetelte az elhangzottakat, valamint esetlegesen kiegészítő kérdéseket tett fel. A jegyzetelésen túl az interjúk hanganyaga rögzítésre került a további feldolgozás megkönnyítése érdekében. A hangfelvétel-készítésről minden esetben az interjú kezdete előtt tájékoztatás történt, az interjúalanyok egy eset kivételével beleegyezésüket adták az interjú pontos szövegének rögzítéséhez. Az ide vonatkozó etikai iránymutatással (Malhotra, 2001) összhangban ezek a felvételek a feldolgozás után törlésre kerültek. A kutatás végzői a projekt kezdetén titoktartási nyilatkozatot írtak alá a vállalattal kapcsolatos információk bizalmas kezelésének biztosítására.

Az interjúkból minden esetben egy strukturált összefoglaló dokumentum készült. Ezen dokumentum az interjúalany által átadott információt az interjú szituációjával és az interjú készítőinek személyes véleményével, megállapításaival egészítette ki. E kiegészítések megtételekor az összefoglaló dokumentum készítői törekedtek minél több érintett véleményének meghallgatására a maximális objektivitás érdekében. Amennyiben egyetlen, az interjúalany állítását megcáfoló dokumentum vagy egyéb információ sem keletkezett az interjúk során, úgy a munkatársak az interjúalany állításait igazként kezelték.

Az interjúalanyok számára minden esetben világos volt az interjú célja, és személyiségi jogaik is maximális mértékben tiszteletben voltak tartva. A kutatás lefolytatói azzal az alapfeltételezéssel éltek, hogy minden érintett számára fontos kérdések kerülnek megvitatásra az interjú alatt, így minden interjúalany érdeke, hogy a maximális odafigyeléssel úgy válaszoljon a kérdésekre, hogy egy a válaszaira alapuló fejlesztés számára elfogadható legyen.

A vállalat kérésének eleget téve jelen dolgozat semmilyen valós adatot nem tartalmaz, így sem az interjúalanyok neve, sem a divíziók neve és tevékenysége, sem pedig a vállalatot leíró számok nem valósak.

4.2 A dokumentumelemzés módszertana

A kutatás a személyes interjúknál kisebb mértékben a vállalat írott dokumentumaira is alapozott. Ezen kutatás során a vállalat által készített publikus dokumentumok (reklámanyagok, honlap) és belső használatra készített anyagok (belső jelentések, fejlesztési projektek dokumentációja) egyaránt feldolgozásra kerültek. A dokumentumelemzés során leggyakrabban előforduló probléma a vállalat eseményei dokumentálásának hiánya volt, ezért a kutatás szempontjából hasznos információ nagy része a személyes interjúk során hangzott el.

Bár a kutatás során kívánatos lett volna a belső dokumentumok szélesebb körének rendelkezésre állása, és a létező dokumentumok nagyobb rendszerezettsége és magasabb információtartalma, a vállalati dokumentumok fontos forrásnak bizonyultak. Mivel a vállalati dokumentumok írott formában rögzítik a cégben történeteket, a dolgozat feltételezi, hogy a dokumentumokban szereplő tények és megállapítások megfelelnek a valóságnak, a vállalat egészének, vagy a rögzítésért felelős egységének véleményét tükrözik. Ahhoz, hogy ez a feltételezés minden esetben megerősítésre, vagy cáfolásra kerüljön, az eredetileg kizárólag dokumentumok elemzése alapján tett megállapítások a szervezet tagjai által a személyes interjúk során ellenőrzésre és validálásra kerültek.

A vállalat bizalmas dokumentumainak kezelése is a legmagasabb biztonsági standardok betartása mellett történt. A kutatás végzői kizárólag a kutatás szempontjából feltételezhetően releváns információkat tartalmazó dokumentumokat kértek be, a cég ügyfeleiről semmilyen bizalmas adatot nem tudtak meg, és a céget leíró anyagokról másolatot nem készítettek.

Az összegyűlt információ elemzésére a dolgozat a szervezeti növekedést életciklusokkal leíró modellek legrelevánsabbjait használja fel. Az írás az elemzés során minden vizsgált modellben elhelyezi a vizsgált vállalatot, valamint ennél továbblépve rámutat a modell által sugallt lehetséges nehézségekre, továbbfejlődési irányokra. Az elemzés célja, hogy rámutasson a cég jelenlegi és esetleges jövőbeni problémáira.

A dolgozat végén a meglévő életciklus modellek, és az esettanulmányban bemutatott vállalat sajátosságai felhasználásával egy új életciklus modell kerül kialakításra. Jellemzően fogva ez a modell kizárólag a vállalatok egy szűk körében használható, viszont ezen vállalatok növekedését részletesen, több szempont szerint leírja.

5. A VÁLLALAT NÖVEKEDÉSE

5.1 A vizsgált vállalat nemzetközi hálózata

A vizsgált magyarországi vállalat egy nemzetközi csoport hazai partnere. A nemzetközi csoport gyökerei egészen az 1910-es évekig visszanyúlnak, de a céget jelenlegi formájában több különböző nemzetiségű tanácsadó vállalat, alapította a '60-as években. Jelenleg a hálózat a híres Big Four (PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG) mögött egy jelentős globális szereplő a tanácsadó cégek piacán, és 2008-ban a világ több, mint 100 országában több, mint ezer irodával van jelen és globális szinten körülbelül 3500 milliárd Euró-s árbevételt ért el.

A nemzetközi hálózat minden tagja külön jogi entitás. A hálózat tulajdonképpen egy franchise-rendszerben működik, ahol a nemzeti tagok (egyes esetekben több tagvállalat jut egy országra) megkapják a cégcsoport nevének használatának jogát, üzletág-specifikus know-how-t és a lehetőséget, hogy részt vegyenek a nemzetközi hálózat által szervezett konferenciákon, továbbképzéseken, amiért cserébe beszámolási köteleességük van a nemzetközi hálózat felé.

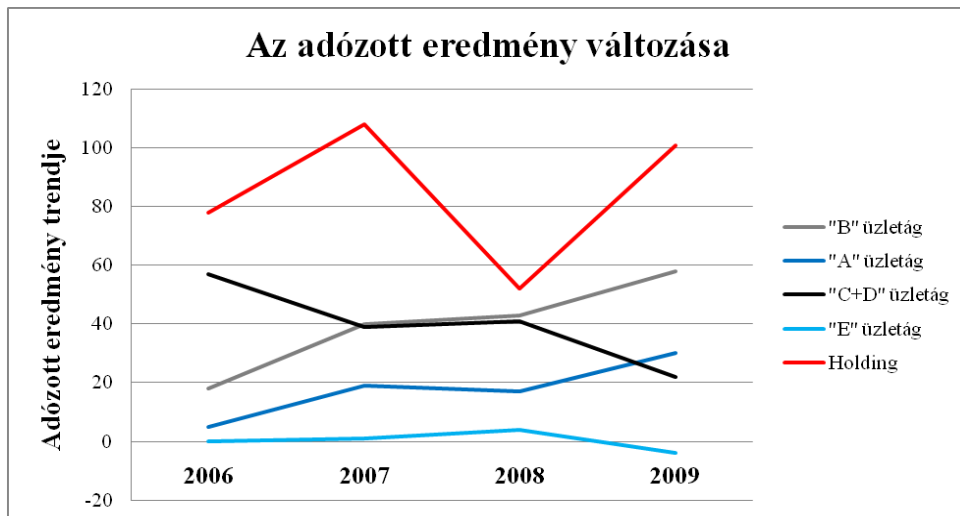
5.2 A vizsgált vállalat magyarországi története

A magyarországi iroda a rendszerváltáskor indult a bécsi tagvállalat leányvállalataként, majd 1993-ban vált önállóvá. 2001-ben egy jelentősebb változás ment végbe a cég életében, mivel összeolvadt egy kizárólag a helyi piacon érdekelt céggel. Az ekkor két üzletággal („B” és „C” üzletággal) rendelkező cégcsoport 2006-ban a tevékenységi kör bővítésére szánta el magát. Egy belső funkcionális felelőst az újonnan alakult „E” üzletág vezetőjévé tették, és külső cégek beolvasztásával elindították a „D” és „A” üzletágakat. 2008-ban a tevékenységi kör az „F” üzletág révén bővült, amely üzletág 2010-ben kivált a magyar vállalatból, majd ugyanebben az évben egy új külső cég beolvasztása biztosította a tevékenység folytatását a vállalat keretein belül.

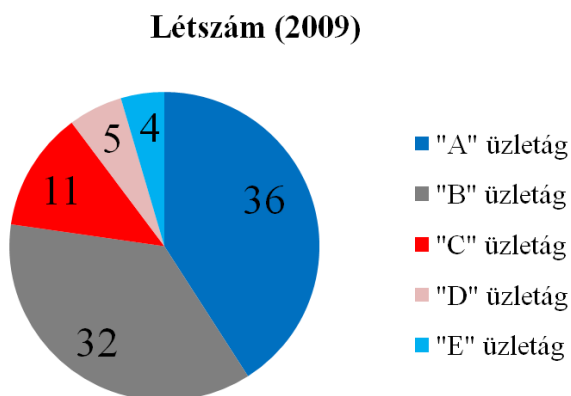
A magyarországi iroda kizárólag magyar tulajdonban van. A vezetőség tulajdonolja a vállalatot, így bár a vállalat beszámolási kötelezettséggel rendelkezik a nemzetközi hálózat felé, valójában nagymértékben független tőle, és teljes mértékben önállóan dönt mind stratégiai, mind operatív kérdésekben.

5.3 A magyarországi vállalat szervezeti felépítése

A cégnek hat divíziója van, amelyek a szakterületek mentén kerültek elválasztásra. Ezek árbevétel szerinti növekvő sorrendben a „B”, az „A”, a „C”, a „D”, az „F” (2010-ben kivált, majd egy teljesen új vállalat olvadt be a helyére), valamint az „E”.



9. ábra: A vállalat üzletágai eredményének idősoros változása



10. ábra: A vállalat üzletágai munkatársainak létszáma

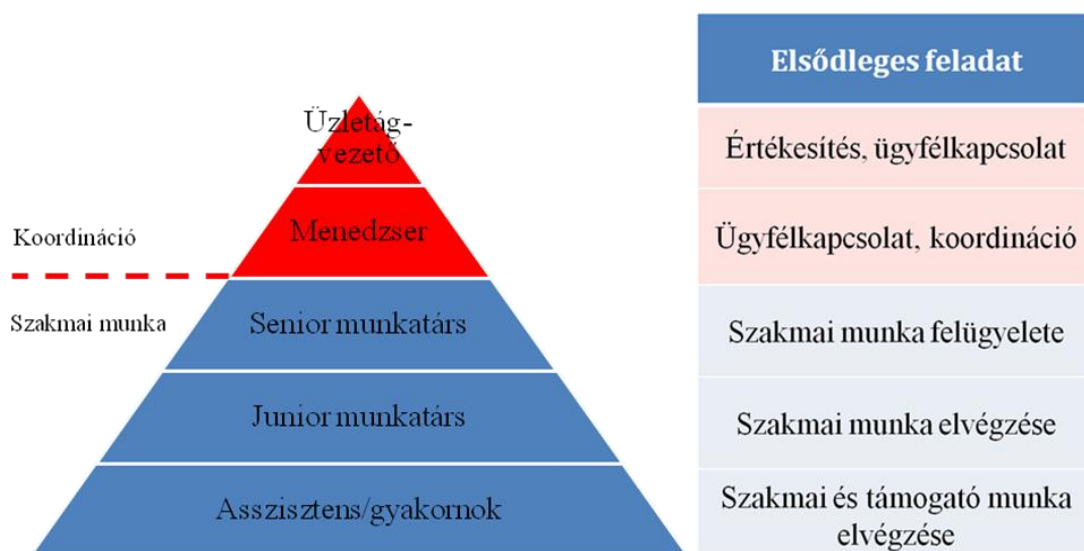
A vállalat divíziói jelenleg profitcentereként működnek, ami azt jelenti, hogy mindegyik divízió felelős az előzetesen megállapított profitelvárás teljesítéséért. A divíziók nem tejhatalmúak, mivel egyes összvállalati gyakorlatok, rendszerek és jelentési kényszerek érvényesek rájuk, de jelenleg formálisan semmilyen pénzügyi teljesítménymérésen túli értékelés nincsen jelen összvállalati szinten.

A divíziókon belüli feladatmegosztás a következőképpen alakul: minden üzletág élén egy (a „C” üzletág esetében két) *üzletágvezető* található, akiknek elsőszámú feladata az ügyfelekkel való kapcsolattartás, és az üzletág munkájának összefogása. Az üzletágvezetők mind a szakmai munkát végző munkatársak közül kerülnek kiválasztásra, és a cég nagyon fontos értéknek is tartja, hogy az ügyfél nagy szakmai tudású szakemberekkel kerül kapcsolatba.

A következő hierarchiai szinten a *menedzserek* (team-vezetők, csoportvezetők) találhatóak meg, akik egyes esetekben átvehetnek bizonyos feladatokat az üzletágvezetőtől, de fő feladatuk a szakmai munka felügyelete.

A menedzserek alatt helyezkednek el a *senior munkatársak*, akik a szakmai munkavégzés legmagasabb szintű felelősei. Ők fogják össze a szakmai szolgáltatást ügyfélre lebontva, és egy adott ügyfélnél ők ellenőrzik az alattuk elhelyezkedők munkáját, és maguk is szakmai munkát végeznek.

A senior munkatársak alatt találhatóak a *junior munkatársak*, *asszisztensek* és *gyakornokok*, akik a tényleges szakmai munkát végzik.



11. ábra: A vállalat üzletági hierarchiája

A cég összvállalati vezetősége Tamás Gábor ügyvezetőből, az egyes üzletágak vezetőiből és egyéb partnereiből, valamint egyes törzskari funkciók képviselőiből áll. Mivel a divíziók viszonylag önállóak és függetlenek a vállalati központtól, így az ügyvezető szerepe nagymértékben kifelé irányuló. A törzskar támogató funkciókat foglal magába, amelyeket a divíziók használnak.

A vállalaton belül jelenleg működő munkamegosztás szerint ezek a funkciók a következő területeket ölelik fel:

Osztály	Feladatok
Adminisztráció (CRM osztály)	ügyfeladatok nyilvántartása, számlázás, hivatalos dokumentumok kezelése, ügyfélelégedettségi kérdőívek kezelése, egyéb támogató funkciók
Marketing	honlap karbantartása, marketingkampányok szervezése, vállalaton belüli- és ügyfél-események szervezése, ügyfélelégedettségi kérdőívek kezelése
IT	az informatikai rendszerek karbantartása
HR	a HR feladatok ellátása
Front office	beérkező ügyfelekkel való kapcsolatteremtés, hivatalos dokumentumok kezelése
Pénzügy	könyvelési feladatok ellátása, kintlevőségkezelés
Bidding team	ajánlatok formázása, ajánlat elutasítása okainak

12. ábra: A vállalat törzskari funkciói

5.4 A cég összvállalati stratégiája

A cég üzletágvezetői 2010 nyarán több alkalommal tartottak stratégiaalkotó értekezleteket, de az ezeken elhangzott stratégiai irányokat a vállalat ezen dolgozat lezárásáig nem jegyezte le. Ennek ellenére a vezetői interjúkon említésre került néhány már meghatározott stratégiai irány, amelyek összvállalati szinten elfogadottak. Az első és legfontosabb ilyen irány az, hogy a cég a válság ellenére is egyértelműen a növekedést tűzte ki célul. Bár retorikájában minden üzletágvezető a növekedés szót használja, annak definiálására a partnerek között két út állt elő. Az üzletágak egy része növekedésen kizárólag az árbevétel növelését érti, amit dominánsan a magasabb profitrátájú megbízások felé tolódással kíván elérni. A többi üzletág abszolút növekedést kíván elérni, tehát árbevételben, a piaci rangsorban elfoglalt helyben és létszámban is nőni szeretne.

5.4.1 Céliparágak

A vállalaton belül elfogadásra került azon céliparágak listája, amelyekre a cég a továbbiakban fókuszál. Ezek az iparágak a vállalat jelenlegi ügyfélkörének, a cég iparág-specifikus tudásának és a piacon kiaknázatlan területeknek a figyelembevételével kerültek kiválasztásra. Ezek a kijelölt iparágak a Pénzügyi szektor (biztosítók, pénzügyi szolgáltatók, bankok), az Energetika (energiaszolgáltatók, közművek, erőművek), az Ingatlan és Turisztika szektor (ingatlancégek, szállodák) és az Egészségügy (kórházak,

egyéb intézmények). Bár a cég egyes üzletágainak még ezeken túl is vannak jellemző iparágai, amiket kiszolgál, a vállalat a növekedést elsősorban ezeknek a szektoroknak a cégei körében igyekszik megvalósítani.

5.4.2 Keresztértékesítés

A vállalatvezetők azt a gondolatot is elfogadták, hogy a növekedés egyik leghatékonyabb módja a keresztértékesítés erősítése a vállalaton belül. Általában megfigyelhető, hogy a céggel kapcsolatba került ügyfelek minőségi szolgáltatást kapnak a vállalatától, ami lojálissá teszi őket. Az esetek nagy részében az ügyfél nem csalódik a kapott szolgáltatásban, és az elégedett ügyfelek hajlandóak az eredeti szolgáltatáson túl más szolgáltatást is megrendelni a vállalatától. Így a brand egészének szóló lojalitás építhető ki.

A keresztértékesítés jelenleg csakis közvetlen ajánlás útján történhet a vállalaton belül. A jellemző keresztértékesítési mód az, hogy a cég egy munkatársa (általában az üzletágvezető) az általa vizsgált ügyfélnél komoly hiányosságot talál, amire a vállalat egy másik divíziója megoldást tudna kínálni. Ilyen esetekben az üzletág egy képviselője az ügyfél figyelmébe ajánlja a vállalat vonatkozó szolgáltatásait. Ezután vagy az ügyfél keresi fel a cég egy másik üzletágát, vagy az az üzletág keresi meg az ügyfelet, amelynek az ügyfelet ajánlották.

A keresztértékesítéssel a legjelentősebb probléma egy formális, az összes üzletág által elfogadott ösztönzési rendszer hiánya. A gyakorlatban ez negatív ösztönzést jelent, mivel az az üzletág, amely a vállalat egy másik üzletágát ajánlja - és ez az üzletág megkapja a munkát - összeférhetlenségi okokból elveszítheti az adott ügyfelet. Bár ez a cégcsoport szempontjából nyereséges, az ajánló üzletág veszít egyértelműen rajta.

Az összvállalati keresztértékesítés-ösztönzési rendszer elfogadása még nem történt meg a vállalaton belül. A végleges rendszer alapelveire három út van. Az első az "A" üzletág által hangoztatott „csapatszellem” alapelvét vallja. E szerint az ösztönzést nem kell és nem lehet formalizálni, annak belső készítésnek kell lenni, és minden üzletágnak be kell látnia: elemi érdeke, hogy másoknak ajánljon ügyfeleket, mert így saját üzletáguk is kap majd megfelelő számú ügyfelet (Interjú Ralf Áronnal, 2010-b).

A második az „F” üzletág javaslata, miszerint muszáj formalizálni a keresztértékesítést, és erőteljesen ösztönözni kell azt. A javaslat szerint az ügyfelet kapó üzletágnak a teljesített projekt összbevételeiből 20%-ot lenne szükséges átadni az ajánló üzletágnak (Interjú Német Elemérrel, 2010-b). A harmadik irányt a "D" üzletág fogalmazta meg, akik az egyes üzletágak által szerzett és kapott üzletek összesített nettó

összegének 10%-át javasolják bonusz alapként megképezni, majd ebből félévente a hozzájárulás arányában pénzt kiosztani (Interjú Tóthné Kovács Saroltával, 2010).

5.4.3 A cég megkülönböztető értéke

A szervezetten belüli vélekedés szerint az elmúlt évek válságát a közeljövőben egy markáns fellendülés fogja követni, és ez esélyt ad a vállalatnak, hogy meglovagolja a hullámot és felzárkózzon a Big Four szintjére szakmai elismertségben és ügyfélszámban. Tamás Gábor ügyvezető partner szerint ez nem történhet a mostani piaci rend megbontása nélkül, mivel a tanácsadói szolgáltatások piacának felső szegmense telített. A cég elsődleges célpiaca Magyarország 1000 legnagyobb vállalata: egy olyan csoport, ahol viszonylag kicsi a fluktuáció és stabil az a kör, amely nekik tanácsadói szolgáltatásokat nyújt. Az egyetlen módja a piacon jelenlévő vállalatoknak az ügyfélkör bővítésére az, ha a részesedésben előttük járó konkurenspektől csábítják el az ügyfeleket. Hogy ezt megtegyék, differenciálniuk kell magukat a legnagyobb cégektől és valami egyedi értéket kell nyújtaniuk az ügyfeleknek. Ebből a megfontolásból a legfontosabb vevőknek nyújtott értéküknek az ügyfél-centrikus, minden minőségi követelménynek megfelelő szolgáltatást, és a Big Four-énál alacsonyabb árat tartják. Ehhez párosul a nemzetközi hálózat hírneve, amire alapozva a magyarországi iroda intenzív növekedést szeretne elérni (Interjú Tamás Gáborral, 2010).

5.5 Üzletági célok

Bár minden üzletág az összvállalati stratégia által kijelölt úton halad, minden üzletág megfogalmazott egy jövőképet kizárólag saját működését figyelembe véve. Bár ezek a jövőképek is általában az abszolút értelmű növekedést célozzák meg, ez a növekedési kényszer nem minden üzletágnál ugyanolyan markáns.

Az „A” üzletág egy fiatalos csapat jól definiált hierarchiával, amely árbevételben és ügyfélszámban folyamatos fejlődést mutat. Az üzletág élén Ralf Áron áll, aki a cég egyik leginkább sales-es beállítottságú vezetője.

Az üzletág célja, hogy 5 éven belül a három legnagyobb cég között legyen Magyarországon saját tevékenységi körében. Ralf Áron a terjeszkedést alapvetően két lehetséges irányban látja. Az első irány egy vidéki hálózat és az ehhez szükséges vidéki irodák stratégiai megyeszékhelyeken történő megnyitása. Ennek elérésére két utat lát: új irodák nyitását megyeszékhelyeken és jelenleg vidéki nagyvárosokban sikeres cégek felvásárlását. Az elsővel a fő probléma az, hogy a semmiből kell kezdeni – és Ralf Áron

elmondása szerint – a vidéki cégeknek néha fenntartásaik vannak a budapesti vállalatokkal szemben. A másodikkal a fő probléma az, hogy a tulajdonosok nem hajlandóak eladni cégeket. A másik terjeszkedési irány, amire Ralf Áron rámutatott, a divízió által nyújtott szolgáltatási kör bővítése és az iparági specializáció. Ez új és kiterjesztett szolgáltatásokkal érhető el. Ezek egyelőre még nem tökéletesen megfogalmazott stratégiai területek, de lehetséges irányként említette meg az üzletág által nyújtott tevékenységek outsourcingjának fejlesztését, melynek az üzletágon belül felelőst is kijelölt. Az összvállalati céliparágákat és az üzletág ügyfeleinek jellemző iparágait szem előtt tartva Ralf Áron tervezi még iparágra specializált munkacsoportok kialakítását a szolgáltatás javítása érdekében. Ilyen megcélzott iparágak közül kettőt tudott definiálni, az új összvállalati stratégiai irány energetikát és az ingatlanos cégeket, ahol a vállalatnak óriási tapasztalata van (Interjú Ralf Áronnal, 2010-a).

A „C” divízió üzletágvezetője a vállalat ügyvezető partnere, Tamás Gábor. Az üzletág létszáma viszonylag kicsi (10 fő körüli), és bár az egyes munkatársak szakterületei viszonylag jól definiáltak, a tevékenységi és felelősségi körök nem minden esetben tisztázottak az üzletágon belül.

Tamás Gábor egyértelműen növelni akarja üzletágát. Elmondása szerint „van hely” a piacon, és jelenleg kínálatkorlátos a tevékenységük; nem rendelkeznek az összes igény kielégítésére elég emberrel. Üzletága szolgáltatási körét nem kívánja új területekkel bővíteni és ezekre új alüzletágakat létrehozni. Célja a jelenlegi alüzletágak fejlesztése, hatékonyabb marketingje és intézményesítése, mivel ezen területek mögött van jelentős szervezeti tudás. Elmondása szerint ez nehéz feladat lesz, mivel a kollégák nem szeretnek szakosodni, de mindenképpen ezt tartja új iránynak. E belső diverzifikálás során a mostani 10 fős létszámot három év alatt 15-25 főre szeretné emelni, hogy a piaci kereslet nagyobb részét legyen képes kielégíteni a cég (Interjú Tamás Gáborral, 2010).

A „D” üzletág helyzete speciális a szervezeten belül. Az üzletág mind létszámban, mind árbevételben jelentősen elmarad a vállalat húzódivízióitól. Az üzletágot az az érdekes kettősség jellemzi, hogy bár vezető szerepet játszik a vállalatszintű új gyakorlatok előterjesztésében, teljes autonómiáját nem hajlandó feladni a vállalatcsoport érdekében, ami jelentősen megnehezíti kooperációját a törzskarral, valamint más vállalati divíziókkal. Ennek értelmében az üzletág elsőként látta be, hogy a vállalatszintű továbblépéshez nagyobb mértékű formalizáltság szükséges, és javaslatokat is tett a szabályozás kereteinek megteremtésére. Ugyanakkor információcseréjük a többi üzletággal és az adminisztrációval rendkívül limitált.

Az üzletág stratégiai célja, hogy öt éven belül a legnagyobb három cég között legyenek Magyarországon piaci részesedés és minőség tekintetében. Az üzletágvezető – Tóthné Kovács Sarolta – célja, hogy ha valaki tevékenységükbe vágó szolgáltatást akar megrendelni, akkor a 3 legvalószínűbb választott szolgáltató között legyen a vállalat. Véleménye szerint ezen cél eléréséhez nem szükséges újabb emberek felvétele, mivel a jelenlegi állomány bírni fogja a munkát. Ezt a növekedést alapvetően a nagyobb megbízások általi nagyobb árbevétel útján gondolja megvalósíthatónak (Interjú Tóthné Kovács Saroltával, 2010).

Az *”F” üzletág* jelenleg a cég legfüggetlenebb üzletága. A divízió nem olvadt be tökéletesen a vállalat szervezetébe, így egyes vállalatszintű gyakorlatok érvényesek rá, míg másokat figyelmen kívül hagyhat az üzletág. Ez lehetővé teszi az üzletágnak, hogy olyan formalizált rendszereket használjon (például az ügyfélnyilvántartó rendszer), amelyek a vállalat egésze számára még nem standardizáltak.

Német Elemér üzletágvezető stratégiai célja a vállalat nemzetközi pozicionálásával összhangban a Big Four és a második vonal közé való bekerülés alacsonyabb ár és kiváló minőség/hírnév segítségével. Az üzletág céljának eléréséhez óriási növekedésre lesz szükség, amit Német Elemér úgy kíván elérni, hogy fókuszát szinte kizárólag az óriásprojektekre irányítja a jóval kisebb jövedelmezőségű projektekről, és alvállalkozók intenzív használatával ellensúlyozza a szakemberhiányt (Interjú Német Elemérrel, 2010-a).

A *„B” divízió* a vállalat jelenlegi legnagyobb üzletága, és talán éppen ezért ennél a divíziónál nem figyelhető meg olyan mértékű növekedési kényszer, mint a többi üzletágnál. A divízió folyamatosan magas profitabilitással működik, szervezete átlátható, egyértelmű hierarchiával bír.

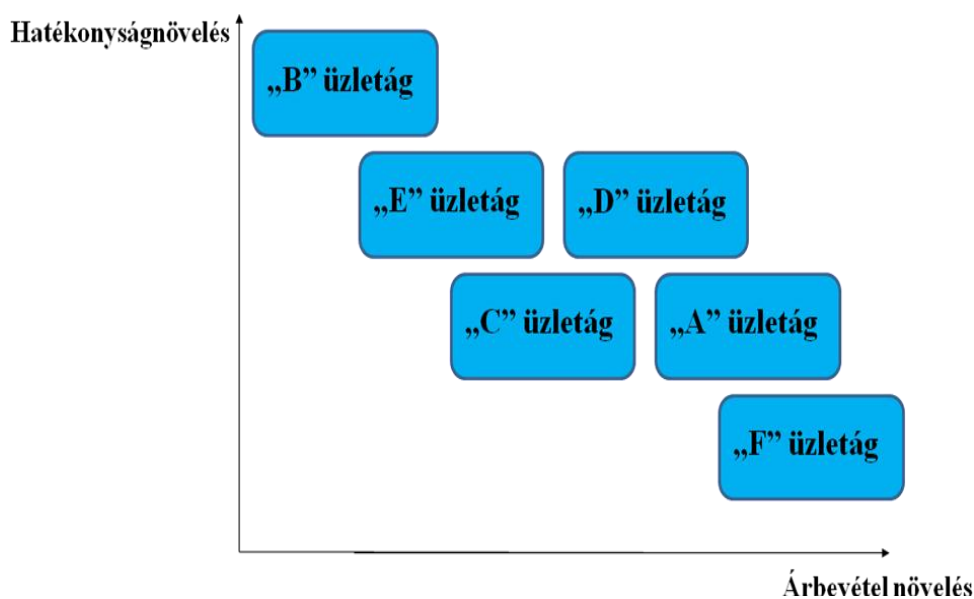
Bartók Sándor üzletágvezető a szervezeti átalakítást, ezen belül a felelősségi körök átszabását nevezte meg legfontosabb prioritásnak. Ezt úgy képzei el, hogy a szakmai munkát a menedzseri szintről lefelé delegálják, így az erős vezetői második vonalat „felfejlesztik”. Ez lehetőséget adna a team vezetőknek (menedzserek), hogy új ügyfelek keresésével és esetleges akvizíciók előkészítésével töltsenek több időt, és ne a szakmai munka töltse ki munkaidejüket. További stratégiai célként jelent meg a jövedelmezőség növelése, amit az alacsony jövedelmezőségű megrendelések visszautasításával és a magasabb jövedelmezőségű projektek felkutatásával szeretnének elérni (Interjú Bartók Sándorral, 2010).

Az „E” üzletág egy belső vállalati funkcióból alakult át önálló divízióvá. Jenei Dóra üzletágvezető legfontosabb feladata, hogy az üzletágot a piaci bevezetés szakaszából a növekedés szakaszába mozdítsa el, valamint hogy a kis létszámú és kevés, de lojális ügyféllel rendelkező üzletágnak további ügyfeleket nyerjen meg (ennek elérésére a cégen belül egyedül ez az üzletág próbál hideg hívásokkal potenciális ügyfeleket felkutatni).

A divízió kulcsszava a hatékony növekedés. Jenei Dóra elsőszámú stratégiai prioritása, hogy a jelenleg a piaci ár alatti szolgáltatásait újrapozícionálja, és magasabb áron adja el őket az árrés és profitráta jelentős növelését lehetővé téve. A növekedést két módon képzei el. Az első a szolgáltatáspaletta növelése új, kapcsolódó tevékenységek hozzáadásával. A növekedés másik útjának a piacon jelenlévő kisebb cégek felvásárlását látja, amivel együtt az adott cégek ügyfélköre is a vállalathoz kerülne (Interjú Jenei Dórával, 2010).

5.6 Az üzletágak növekedési terveinek értékelése

Az összes üzletág stratégiai irányait ismerve megállapítható, hogy a vállalaton belül nincs egységes felfogás a növekedés pontos irányáról. Az egyes üzletágak stratégiai irányait árbevétel-növelés és hatékonyságnövelés-fókusz szerint felbontva a következő ábra mutatja:



13. ábra: A vállalat üzletágainak célkülönbsősége

A legnagyobb növekedési kényszer egyértelműen az újonnan felvett „F” üzletágon van. Német Elemér üzletágának a semmiből kezdve kell felépítenie egy olyan üzletágot, ami méltó a vállalatcsoport hírnevéhez, és volumenben megközelíti a sikerüzletágakat. Éppen ezért az „F” az az üzletág, amely a legtöbbet tudná profitálni a növekedést elősegítő formalizált rendszerekből.

Az „A” és „C” üzletág számára egyértelműen a totális növekedés a járandó út. A két üzletág más és más helyzetből vág neki ennek a növekedésnek, mivel az „A” üzletág indulása óta rendkívül dinamikusan növekszik, míg a „C” üzletág árbevétele évek óta stagnál. Az „F” üzletág számára az a kulcskérdés, hogy milyen módon tudnak új ügyfeleket megszerezni. Mivel a területi terjeszkedés jelentős akadályokba ütközik, így a szolgáltatáspaletta növelése és a keresztértékesítés hangsúlyosabbá tétele nyújthat segítséget az üzletágnak. A „C” üzletág kisebb szakértői cégek beolvasztásával ellensúlyozhatja a szakemberhiányt.

A „D” és a „B” üzletág a növekedés szót inkább profitnövelésként értelmezi. Céljuk a vállalat által nyújtott minőség jobb kommunikációja és a jövedelmezőbb projektek felé való eltolódás. Mindkét üzletág a nagyobb árbevételű projekteket keresi, mivel általában ezek a jövedelmezőbbek, de megfigyelhető, hogy a ténylegesen szolgáltatást végző munkatársak számára kevesebb a munka a kisebb projektekkel. Ahhoz, hogy minden kétséget kizáróan meg lehessen állapítani, hogy melyek azok a projektek, amelyek minél kevesebb erőbefektetéssel minél nagyobb profitot hoznak, mindkét üzletág tudna használni egy integrált óraelszámoló és ügyfélkapcsolati rendszert. Egy ilyen rendszerrel mérhető lenne a projektek tényleges teljes költsége.

Az „E” üzletág a hatékonyságot és a több megbízás elnyerését egyszerre szeretné elérni. Az előbbit úgy szeretnék megvalósítani, hogy megszüntetik a jelenlegi piaci ár alatti árszínvonalat és árat emelnek, ami a jelenlegi gazdasági helyzetben nem lesz egyszerű. Mivel azonban ügyfeleik már tapasztalták a cég által nyújtott minőséget, amit ezután sem tudnak majd az „E” üzletág által kínált árnál olcsóbban megkapni, lehetséges és kívánatos az áremelés. A több megrendelést a szolgáltatáspaletta növelésével, vagy a piac kis halainak felvásárlásával kívánják elérni. Amennyiben a keresztértékesítés a vállalaton belül ösztönözésre kerül, az „E” üzletág lesz az a divízió, amelynek szinte bármely üzletág tud ajánlani ügyfeleket, és így az ügyfélszám jelentős növelése válik lehetővé.

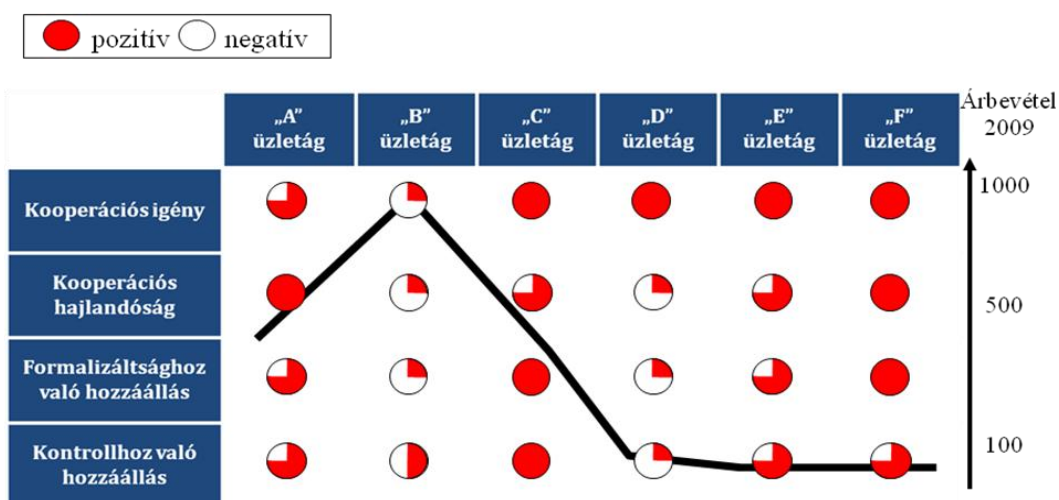
5.7 A vállalat szervezetének sajátosságai

A fentiek ismeretében tehető néhány általános megállapítás a cégről, amely a szervezet jelenlegi állapotát mutatja be. A vállalat vezetői kivétel nélkül az adott szakterület szakemberei közül kerültek ki. A cég a vezetői utánpótlást saját szervezetén belülről biztosítja, tehát az alsóbb szintű munkatársakból nevelik ki a későbbi divízióvezetőket. Ez azt jelenti, hogy az üzletágak jövőbeli vezetőjének jelentős időt kell eltöltenie szakmai munkát végző junior és senior munkatársként, és ha ezen a téren kiemelkedőt tud nyújtani, úgy egy magasabb hierarchiai szintre léphet. Ez a gyakorlat azt eredményezte, hogy az üzletágvezetők nagy része kiváló szakember, de hiányzik belőle az értékesítési szemlélet, ami partneri feladatai ellátásához nélkülözhetetlen lenne.

Így a divízióvezetők között rendkívül kevés az újító szellemű vállalkozói szemléletű vezető. Talán egyedül Tamás Gábor, a „C” üzletág és a vállalat ügyvezetője az egyetlen vállalkozó vezető a szervezetben, a többi üzletágvezető alapvetően adminisztratív típusú vezetők (Hortoványi, 2010). Tamás Gábor vezetésével a vállalat képes lehet megfelelni a gazdasági világválság után kialakult piac kihívásainak, és Gábor ezt érzékelvén az utóbbi időben olyan intézkedéseket akar keresztülvinni a cég összes divízióján, amely egy jóval centralizáltabb, és formális kontrollt megvalósító szervezetet hozna létre.

Ehhez kapcsolódóan megállapítható továbbá, hogy a vállalatvezetés eddig is próbált formalizált rendszereket bevezetni, de azok nem voltak sikeresek, mivel használatuk nem volt standardizált. Erre jó példa a mostani ügyfélnyilvántartó és óraelszámoló rendszer, amelyet minden üzletág másképpen, vagy akár nem is használ. Egyes divíziók ezeket a rendszereket úgy értelmezik, mint olyan gyakorlatokat, amelyek számukra nem jelentenek hozzáadott értéket, de ennek ellenére a vállalatvezetés megpróbálja rájuk erőltetni azokat. Ilyen esetekben az üzletág válasza az, hogy a szükséges minimális szinten kooperál ezekkel a rendszerekkel, ami azt eredményezi, hogy az egyes divíziók eltérő mértékben járulnak hozzá a rendszer sikerességéhez. Ez jelentős konfliktusokhoz vezet a vállalati központ és egyes üzletágak között, illetve pár üzletág esetében a divízióknak egymással is konfliktusaik vannak.

Az újonnan, összvállalati szinten bevezetendő rendszerek hatásaihoz az egyes divíziók hozzáállását a következő táblázat mutatja:



14. ábra: A vállalat üzletágainak hozzáállása a további vállalatszintű formalizáció következményeihez

Megfigyelhető, hogy a siker zálogának is tartott (Bester, 2009) célegyezőség a divíziók, és a központi vezetés akarata között nem mindig van jelen (Baum – Wally, 2003). Az aszimmetrikus kontribúció egyik oka a motiváció hiánya. Jelenleg rengeteg informális szabály és norma van a szervezeten belül például olyan területeken, mint a keresztértékesítés szabályozása. Ugyanakkor az ezeket a normákat megsértő üzletág szankcionálása nem megoldott, és így az érintett üzletágak nincsenek ösztönözve viselkedésük megváltoztatására (Hogg – Huberman, 2006).

Eddig a vállalatvezetés nem rakott ösztönzőket a formalizált rendszerek mellé, bízott abban, hogy minden üzletág belátja, hogy egy működő rendszer minden érintett számára előnyöket tartalmaz. Ez azt eredményezte, hogy a szervezeten belül egyes üzletágak a felesleges időráfordításra hivatkozva figyelmen kívül hagyják ezeket a rendszereket, vagy csak akkor használják őket, ha már végképp szükséges.

Amennyiben az üzletágak árbevételei is szerepelnek az ábrán, az egyes üzletágak vállalaton belüli jelentőségének kontextusában értelmezhetőek a fenti megállapítások. Látható, hogy a legnagyobb árbevételű „B” üzletág passzivitása lehet a formalizált rendszerek bevezetésének legnagyobb akadálya.

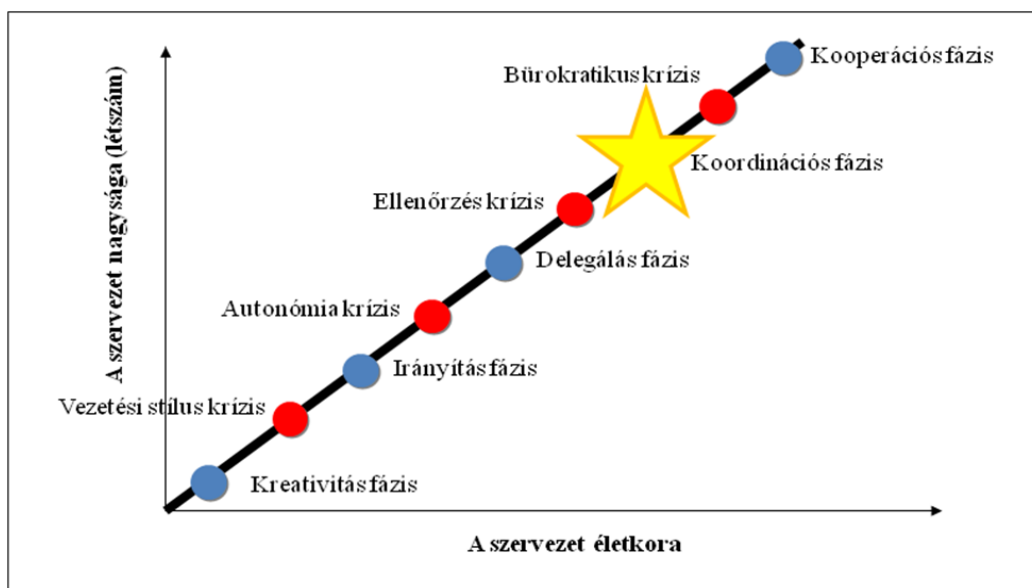
6. ELEMZÉS – A VÁLLALAT AZ ÉLETCIKLUS MODELLEKBEN

6.1 A vállalat növekedése a Greiner-modell tükrében

Az elemzési keretül választott összes modell közül talán a Greiner-modell írja le leghűbben a cégben történt változásokat. Bár a magyar leányvállalat működése nem úgy indult meg, ahogy azt a modell sugallja, de ezután a szervezet szépen sorjában a Greiner-modell lépésein ment keresztül, így ez az elemzés szempontjából legjobban illeszkedő modell.

A szervezet jelenleg a Greiner-modell szerint a Koordinációs fázisban van. A felső vezetés érzékelte, hogy az üzletágak túlzott függetlensége megszülte az ellenőrzés krízist, amire fokozott központosítással, valamint formalizált rendszerek és gyakorlatok tömkelegével válaszolt.

A vezetőség belátta, hogy ahhoz, hogy az újonnan bevezetésre kerülő rendszerek a lehető legnagyobb hatást ériék el, egy centralizáltabb szervezetre van szükség (Clemons – Row, 1991). Így mivel Tamás Gábor ügyvezető egyértelműen egy standardizáltabb, kooperatívabb, tudásmegosztó szervezetet vizionál, az üzletágak működésének kontrollja alapvető fontosságú kérdés számára. Az új elképzelések szerint a központi adminisztráció olyan feladatokat kap meg, amik eddig egyértelműen az üzletágak hatáskörébe tartoztak, mint például a szerződések elkészítése.



15. ábra: A vállalat ábrázolása a Greiner-modellben

Természetesen az üzletágak számára ez az átállás nem zökkenőmentes, és egyes üzletágak nem törődnek könnyen bele a megnövekedett adminisztrációba és divízióvezetői

a kontrollvesztésbe. Amint a „lázado” üzletágvezetők elérnek egy kritikus tömeget, bürokratikus krízis állhat elő. Már most is láthatóak azok az üzletágak, amelyek önállóbbak a többinél és úgy gondolják, hogy a központi adminisztráció nem teremt számukra hozzáadott értéket. Véleményem szerint a formális rendszerek végleges bevezetésével ezeknek az üzletágak nem tudnak összvállalati szintű palotaforradalmat indítani, így az egyetlen választási lehetőség az lehet számukra, hogy hozzáidomulnak a vállalat többi része által elfogadott gyakorlathoz, vagy kilépnek a vállalatból.

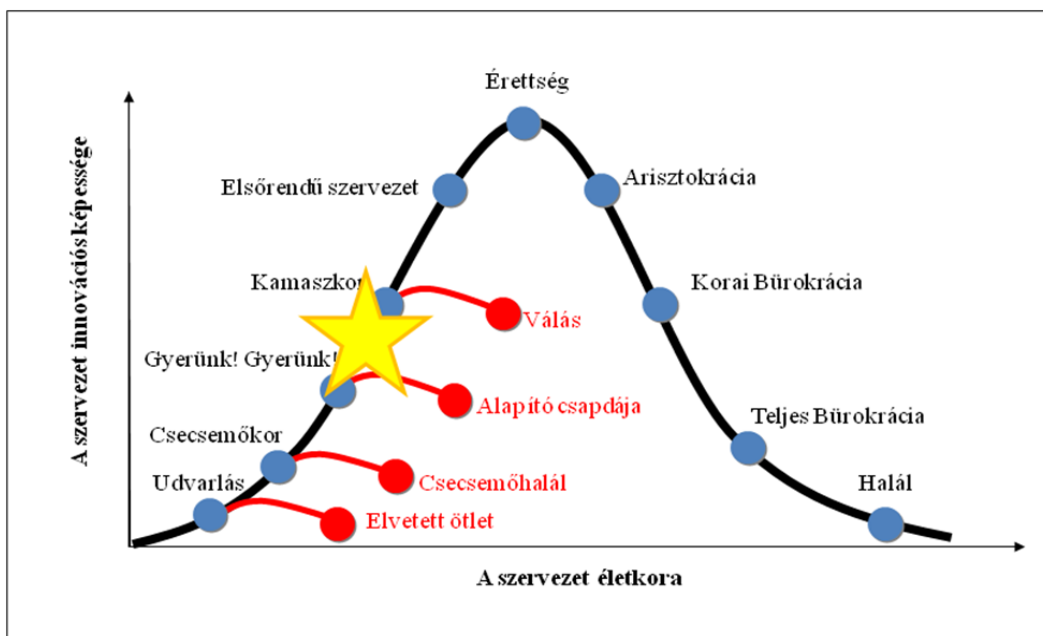
Mivel az utóbbi öt évben a cégnek meg kellett tanulnia, hogy hogyan pótolja a vállalatcsoportot elhagyó üzletágakat, a vezetés fel van készülve egy esetleges üzletág távozására. Amennyiben az eddigi gyakorlathoz párosul egy formalizált összvállalati keretrendszer, ami a potenciálisan magyar vállalatához csatlakozó cégeknek iránymutatást nyújt arról, hogy milyen követelményeknek kell megfelelniük munkájuk során, úgy a feltételek előzetes tisztázása miatt várhatóan kisebb lesz a fluktuáció. A formalizált rendszerek, és a működés standardjainak írásba foglalása létrehoz egy a vállalat egésze által elfogadott „játékszabályt”, amit egy potenciálisan újonnan csatlakozó cég vagy elfogad, vagy nem. Amennyiben hajlandó a leírtak szerint működni, úgy jóval kisebb az esélye annak, hogy a későbbiekben meglepetés éri, amennyiben viszont nem hajlandó kooperálni, akkor a cég számára is nyilvánvaló, hogy az üzletág nem lesz integrálható. A vállalat dinamikusságát e mellett mutatja az is, hogy a vállalat tevékenységi körének szerves fejlesztésére is van példa a belső törzskari feladatokat ellátó munkatársakból verbuválódott „E” üzletág személyében.

6.2 A vállalat növekedése Adizes modelljének fényében

Az elemzésben szereplő modellek közül Ichak Adizes modellje az, amely a legrészletesebben vizsgálja az életciklust, mivel tíz szakasza teljes egészében lefedi a vállalatok életpályáját. Bár Adizes modellje elsősorban nem szolgáltató szervezetekre készült, és így a cég esetében korlátozottan érvényes, a modell mégis képes egy új szempontot adni az elemzéshez, és a szerző olyan észrevételeket tesz cikkében, amelyek ebben a konkrét esetben is megkerülhetetlenek.

Az üzletágak csoportját egy homogén vállalatként kezelve a cég nehezen beilleszthető Adizes modelljébe. A cégben nem Adizes leírása szerinti sorrendben mentek végbe az egyes szakaszok. Első ránézésre a vállalatnak a Gyerünk! Gyerünk! (PaEi) és a Kamaszkor (pAEi) szakasza között kellene elhelyezkednie, mivel az összvállalati szinten

formalizált gyakorlatok még csak most kezdenek nagyobb teret nyerni. Ugyanakkor ennek a folyamatnak során az eddigi tapasztalatok szerint a vállalat divízióvezetői minden erejükkel igyekeznek megőrizni eredményesség-orientációjukat, és nem az összvállalati stratégiaalkotással és a formalizált működés keretrendszerének felépítésével tölteni idejük nagy részét. Ez a tény jelentősen megnehezíti a Gyerünk! Gyerünk! szakasz túllépését, és jelentős konfliktusokat szül a szervezeten belül.



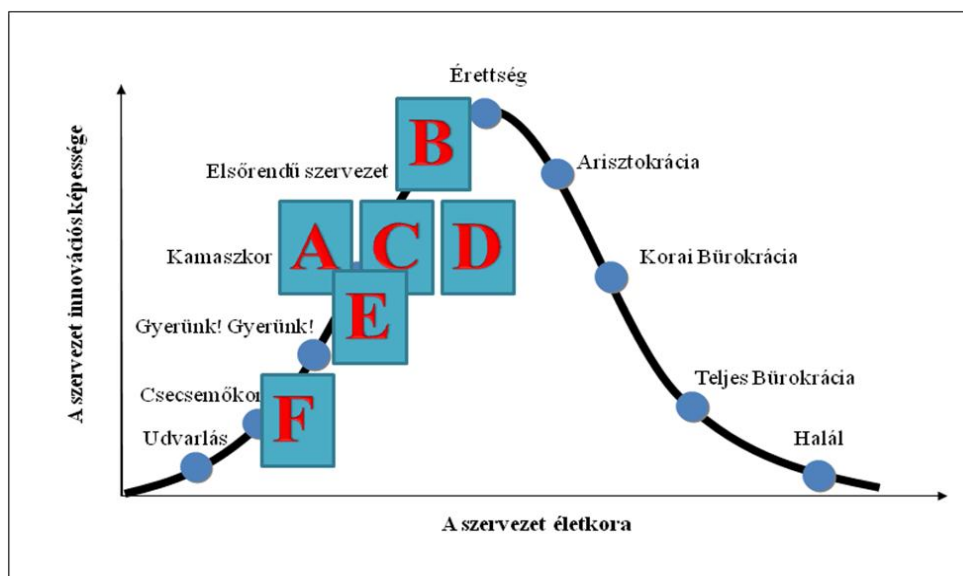
16. ábra: A vállalat ábrázolása Adizes modelljében

Amennyiben a formalizáltsággal szembeni ellenségeskedés továbbra is fennáll, elképzelhető, hogy az Adizes által is leírt klikkesedés olyan méreteket ölt, amely nyomán egyes divíziók kiválnak a vállalatból. A divízióvezetőkkel készült interjúk alapján erre jelenleg leginkább a „D” üzletágnak van esélye, mivel ők hangoztatják legintenzívebben, hogy a napi teendőik mellett nincs idejük a formalizálás felépítésében való részvételre, és megkérdőjelezik a további szabályozások szükségességét.

Az egyes divíziók hozzáállásának elemzéséből kitűnik továbbá, hogy bár a „B” üzletág sem köteleződött el markánsan a változás mellett, a divízió helye jóval biztosabb a vállalatban, mivel az egyik alapító és folyamatosan legnagyobb árbevételt elérő üzletágként olyan szituációban van, hogy a vállalatcsoporthoz tartozása jól felfogott közös érdek.

6.3 A vállalat divízióinak többütemű fejlődése

A cég besorolását Adizes modelljébe tovább nehezíti az a tény, hogy a vállalat egyes divíziói a fejlettség markánsan különböző szintjét képviselik. Példának okáért a „B” üzletág – a tevékenységének jellegéből fakadóan – a saját belső folyamatait és szakmai munkáját rendkívül formalizált keretek között végzi a vállalat többi részétől nagymértékben elkülönülten. Ezt felismerve azt is mondhatnánk, hogy a divízió az Elsőrendű szervezet, vagy akár az Érettség szakaszában van. Másik végletként az „F” üzletág a vállalat vonatkozásában a Csecsemőkorból lép át a Gyerünk! Gyerünk! szakaszba. Ez a megállapítás felveti annak igényét, hogy ne csak az összvállalat, de az egyes divíziók is kerüljenek elhelyezésre az életciklus modellben:



17. ábra: A divíziók elhelyezkedése az Adizes modelljében

Ez a felismerés mutat rá a dolgozat egyik legfontosabb megállapításához: a divizionális szervezet nagymértékben önálló és különböző történelmi háttérrel rendelkező üzletágai nem azonos sebességgel haladnak végig az életcikluson. Az esettanulmányban vizsgált vállalat egyes divíziói különböző szakaszában vannak fejlődésüknek, mivel egyes üzletágak fiatalnak számítanak pár éves történelmükkel, míg más üzletágak háta mögött már több mint 10 év van.

E szerint a vezetés formalizációs és centralizációs törekvései egy olyan szervezetet találnak meg, melyek egyes üzletágai saját területükön már jól kifejlett formalizált rendszereket használnak, és kialakult ügyfélkörrel rendelkeznek, míg más divíziók jelenleg piacuk elhanyagolható szereplői, akik fontosabbnak tartják eladásaik dinamikus növelését a szervezeti hatékonyság növelésénél. A felső vezetés törekvéseit tehát az is

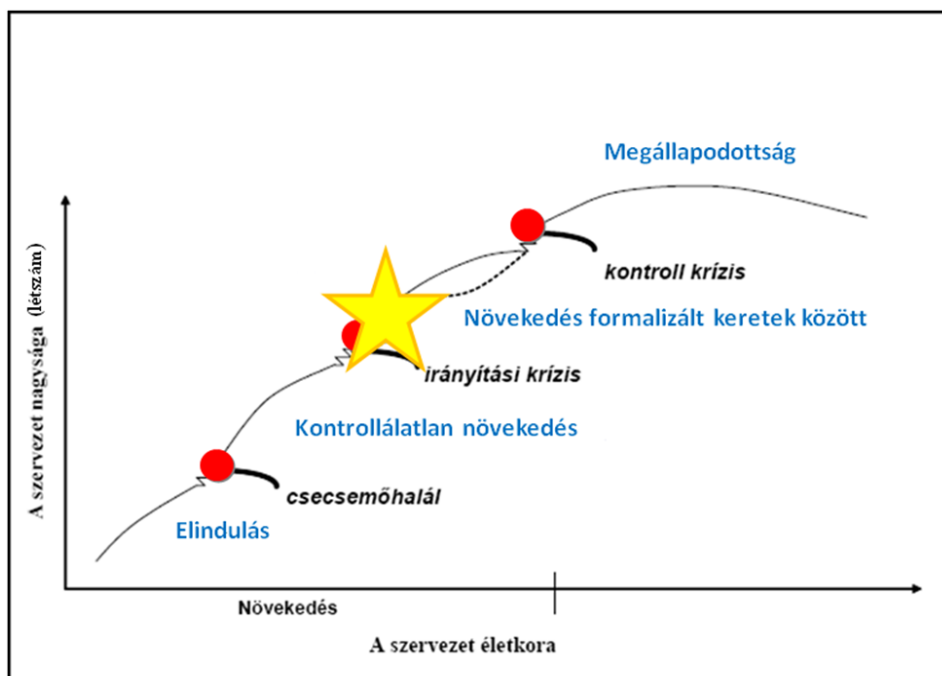
hátráltatja, hogy a fiatal üzletágak, mint az „E” és „F” divíziók eladásaira szeretnének koncentrálni az értekezletek és a vállalati központ kontrollját erősítő rendszerek használata helyett, míg például a „B” divízió számára alapvető fontosságú, hogy a kialakításra kerülő informatikai rendszerek illeszkedjenek a már bevezetett rendszerekhez. Ez a problémakör kiegészülve azzal, hogy például a „D” divízió alapvetően központi kontroll-ellenes, felvet egy további kérdést.

Ez a kérdés az, hogy hatékony lehet-e egy olyan szervezet központosítási törekvése, amely divíziói életpályájuk ennyire különböző részén vannak, vagy könnyebben növekedne-e a vállalat kevesebb üzletággal? Ennek a kérdésnek a megválaszolása és az egyes üzletágak mélyebb elemzése egy következő dolgozat tárgya. A vizsgált esettanulmány nagy erénye, hogy a vizsgált vállalat példáján keresztül rámutat a több szakmailag elkülönült divízióval rendelkező tanácsadó cégek ezen sajátosságára. Azonban jelen dolgozat a vállalat egészét elemzi, így a divíziók többütemű fejlődésének ennél mélyebb elemzése nem lehet tárgya.

6.4 A vállalat növekedése Salamonné modelljének fényében

Salamonné modelljének értékét jelen elemzés szempontjából az adja, hogy a szerző magyarországi vállalatok vizsgálata során felfedezett összefüggésekre alapozva alkotta meg azt. Bár az elismert nemzetközi modellek is megfelelő keretet adnak a vizsgált kérdéshez, a helyi sajátosságokat is magába foglaló modell mindenképpen egy értékes új szempontot hoz az elemzésbe.

Salamonné Huszthy Anna modellje szerint a vállalat a „Növekedés formalizált keretek közt” szakasz elején jár. A formalizálatlan növekedés egyértelműen ügyfélszám- és árbevétel-növekedést hozott, de a további növekedéshez a jelenlegi felfogással nincsen megfelelő emberi erőforrás. A szervezeten belül megnőtt az igény a hatékonyság mérésére és növelésére, arra, hogy egy munkatárs a mostaninál fajlagosan több árbevételt és profitot legyen képes termelni. Ehhez a szervezet igényeire szabott formalizált összvállalati gyakorlatok és az ezeket támogató informatikai rendszerek szükségesek.



18. ábra: A vállalat ábrázolása Salamonné modelljében

A szervezet történetét ismerve megállapítható, hogy a magyar cég nem a kis- és középvállalkozások tipikus életútját járta be. Az elindulás időszaka után a vállalat a kreativitás életszakaszát átugorva azonnal az irányítás szakaszába lépett. Ennek fő oka az, hogy a vállalat mögött kezdettől ott volt a nemzetközi hálózat és közvetlenül az osztrák vállalat tudása. Ennek tudatában megkérdőjelezhető, hogy a vállalatot – az osztrák anya leányvállalata lévén – lehetett-e egyáltalán önálló vállalkozásnak tekinteni a kezdeti időkben. A szakirodalom ismeretében megállapítható, hogy egyrészt minden életciklus-modell magában foglalja azt a lehetőséget, hogy a kezdő vállalatok tapasztalt menedzsmenttel rendelkeznek, másrészt a kezdet után hamar magyar szakemberek tulajdonába került a vállalat nagy része, és jelenleg is a vállalat vezetői birtokolják a céget, harmadrészt az itt felsorolt életciklus-modellek (kis változtatásokkal) jól jellemzik a céget, így bizton állítható, hogy a vállalat modellek szerint való vizsgálata helytálló.

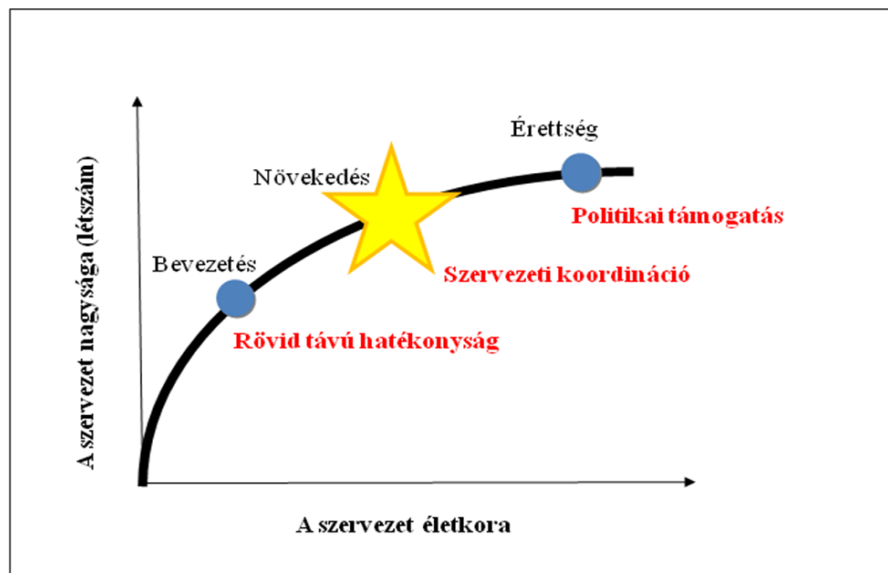
Az irányítás szakasza után megfigyelhető egy delegálás szakasz, melynek során az üzletágvezetők ereje és felelőssége megnőtt a felső vezetéséhez képest. A Salamonné által felvázolt tipikus magyar életúttól eltérően azonban ezeket a szakaszokat nem kísérte a komplex irányítási és elszámoltatási rendszerek bevezetése; a felelősséget több szempontú kontroll nélkül kapták meg az üzletágak. Miután az ebből adódó problémák egyre inkább felszínre kerültek, a felső vezetés számára nyilvánvalóvá vált, hogy a további növekedést csak úgy lehet képes elérni a vállalat, ha ismét az irányítás életszakaszába lépnek, és a

megfelelő ellenőrzési mechanizmusok kiépítése után történik meg ismét a delegálás. Így a jelenlegi szituáció valójában egy új esély a vállalat számára arra, hogy folyamatait optimalizálásával, valamint standard összvállalati gyakorlatok és rendszerek kiépítésével teremtsen meg a további növekedés táptalaját.

6.5 A vállalat növekedése és a felső vezetés prioritásai

A felső vezetés prioritásait vizsgáló modell segít rávilágítani a szervezet változására a felső vezetés szemszögéből, mindezt egy valós vállalatokon tesztelt ökonometria modell segítségével. Míg a többi modell a vállalatot a szervezet növekedésének és hanyatlásának szemszögéből vizsgálta, a Smith-Mitchell-Summer modell azt írja le, hogy a felső vezetés hogyan éli meg a szervezet változását.

A Smith-Mitchell-Summer modell szerint a vállalat a Növekedés szakaszában van, és a modellnek megfelelően a felső vezetés valóban a radikálisan megnövekedett létszámú és szervezeti komplexitású vállalatot próbálja egy egységes keretrendszerbe illeszteni. Bár az egyes üzletágak teljesítményét jelenleg valóban szinte csak pénzügyi ösztönzőkön keresztül fogják meg, a vállalat egyre inkább eltolódik a szabályzatokon keresztül történő vállalati kormányzás felé, a standardizálás eléréseért.



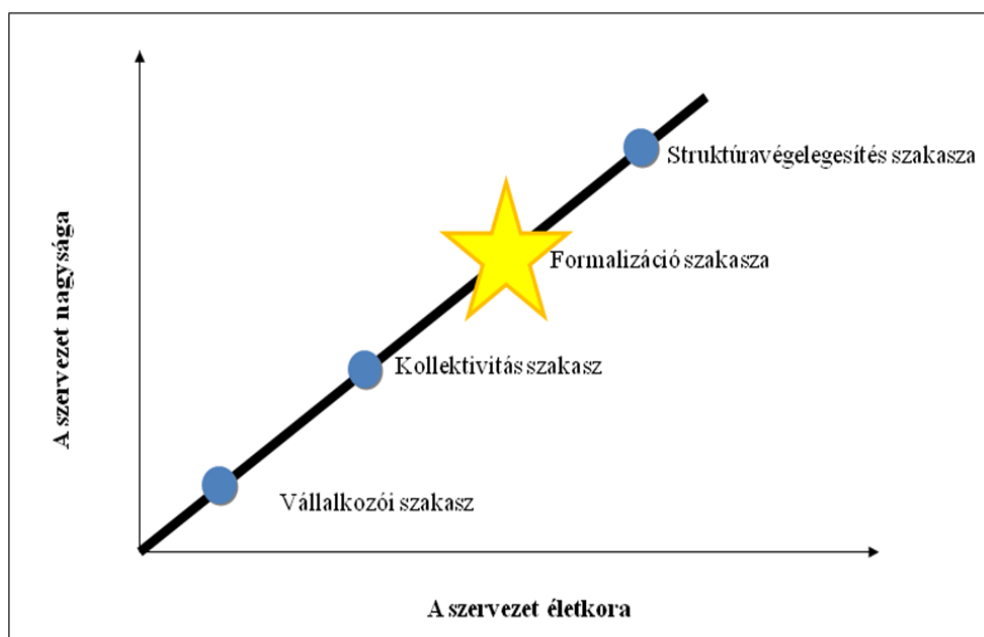
19. ábra: A vállalat ábrázolása Smith et. al. modelljében

A növekedés fenntartásáért a vállalatvezetés olyan hosszú távú pénzügyi befektetéseket eszközöl, mint egy új ügyfélkapcsolati szoftver-megoldás összvállalati bevezetése, és olyan szemléletváltást igénylő intézkedéseket fogad el, mint a

keresztértékesítés és a kontrolling-rendszer szabályrendszerének kialakítása. Ezek az eddig nem szabályozott, egyedi módon elbírált tranzakciók és fragmentált rendszerek most központilag formalizálásra kerülnek, ami a jóval nagyobb átláthatóság lehetőségét teremti meg, és ezzel megteremtik a stratégiai vezetés alapjait.

6.6 A vállalat növekedése a Quinn-Cameron modell fényében

A Quinn-Cameron modell értéke, hogy egyesíti a szakirodalom legmarkánsabb modelljeit és egy összefoglaló keretrendszert határoz meg. Amennyiben egyetlen modell állna rendelkezésre a cég fejlődésének bemutatására, úgy biztosan az így megalkotott „általános növekedési modell” lenne a választás, mivel ez összesíti az életciklus-modellek legfontosabb jellemzőit.



20. ábra: A vállalat ábrázolása Quinn és Cameron modelljében

A Quinn-Cameron összefoglaló modell szerint a vállalat a Kollektivitás szakaszából kilépve a Formalizáció szakaszában van. A modell által mutatott formalizációs törekvések megfigyelhetők a cégen belül is, mivel mostanra ért el odáig a vállalat, hogy a működését befolyásoló szabályrendszerek formalizálása és mérhetővé tétele egyértelműen szükségessé vált a növekedés eddigi ütemének fenntartásához. A Kollektivitás szakaszában még az összes üzletág megelégedett az ügyfélszám és az árbevétel dinamikus növekedésével, de mostanra egyes üzletágak elérték azt a méretet és piaci elismertséget, hogy válogathassanak a munkák között. A vállalaton belül megjelent

az a szemlélet, hogy a profit fontosabb az árbevételnél, amely szemlélet egyértelműen a Quinn és Cameron által leírt hatékonyság-fókuszra vezethető vissza. Ahhoz, hogy a profit nagyságát biztosítsák, az üzletágaknak egyrészt saját belső folyamataikat kell optimalizálniuk, másrészt számban kevesebb kisebb - de egy projektre számítva magasabb árbevételt, így magasabb fajlagos profitot ígérő - ügyfélszám felé kell eltolódnuk.

Ennek értelmében a felső vezetésnek megszületett az igénye a szervezet egyes egységei hatékonyságának komplex, több szempontú mérésére, amit egyösszvállalati mérési rendszer kialakításával kívánnak elérni. Ezzel párhuzamosan a vállalatban belül megszületett az igény az ügyfél teljesebb megismerésére, minek nyomán pontosabban megállapítható, hogy melyek azok az ügyfelek, amelyek igényeit profitabilisan ki lehet elégíteni és melyek azok, amelyekéit nem.

Mivel a potenciális ügyfelekről rengeteg hasznos információ eddig is megtalálható volt a szervezeten belül, a belső kommunikáció és információ-megosztás fejlesztésével óriási eredményeket lehet elérni. Ezt észrevéve a felső vezetés úgy döntött, hogy egy újabb lépést tesz a formalizálás felé, és egyösszvállalati Ügyfélkapcsolati rendszert vezet be, ami egy egységes keretet ad az ügyféllel kapcsolatos információk kezelésének. A vállalatvezetés ezzel a rendszerrel kíván minden olyan célt elérni, amely a formalizáció szakaszában lévő vállalatokat jellemzi.

7. AZ ÖSSZEFOGLALÓ MODELL

Végül az eddig meglévő modellek és a vizsgált vállalatnál tapasztalt empirikus megfigyelések segítségével elkészíthetünk egy a vállalat sajátosságait magában foglaló életciklus modellt, amely képes lehet a külföldi anyavállalattal rendelkező magyar tanácsadó vállalatok növekedésének leírására.

Természetesen ennek a modellnek a használata rendkívül szűk körű, mégis új információkkal bír abban, hogy leírja egy magyarországi tanácsadó vállalat növekedésének főbb lépéseit. A modell limitációi nem teszik lehetővé, hogy azt a vállalatok egy szélesebb körére értelmezhetőnek tekintsük, de mindenképpen egy új nézőpontot ad a vállalati életciklus modellek szakirodalomnak azzal, hogy egy vállalat mélyreható kvalitatív vizsgálatára alapul.

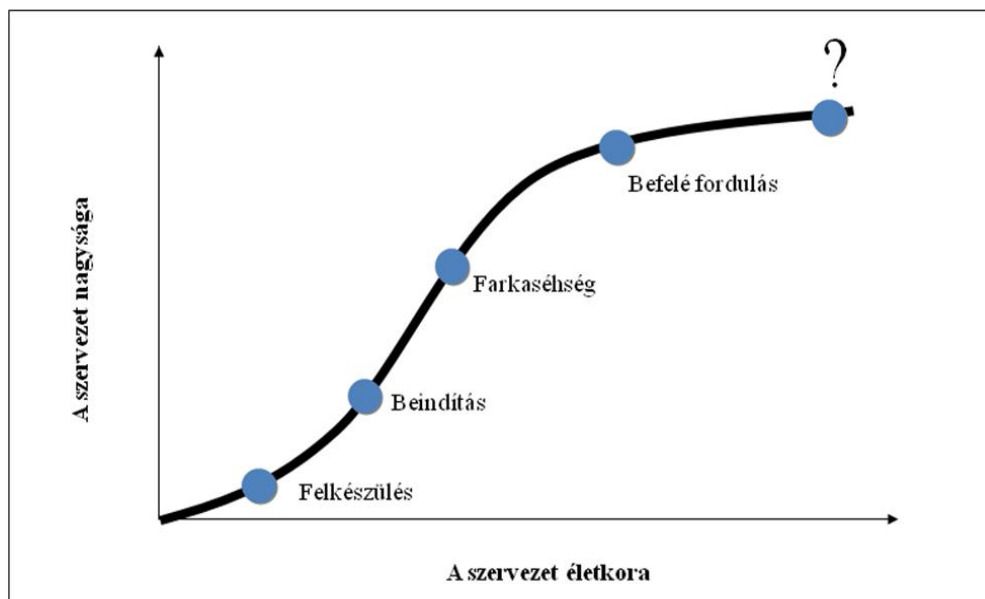
A modell megalkotásakor a legfontosabb szempontok és előfeltevések a modell által leírt vállalat típusról a következők voltak:

- A leírt vállalat egy Nyugat-európai multinacionális vállalati szemlélettel működő vállalat
- A vállalat magyar többségi tulajdonban van és elsősorban a magyarországi piacon tevékeny
- A vállalat a magas hozzáadott értékű professzionális szolgáltatások szektorban tevékenykedik
- A vállalat a különböző szakmai tevékenységek szerint elkülönített divízionális szervezatként működik.

A modell tárgyalása során az egyes lépések általános leírása után megnevezésre kerül az az életszakasz, amely az elméleti bevezetés során tárgyalt modellek életszakaszai közül a legközelebbi megfelelője az itt bemutatott érettségi fázisoknak. E mellett a dolgozatban végig különleges jelentőségüként kezelt szempont; a vállalati döntéshozatal centralizáltságának nézőpontjából is leírásra kerülnek az egyes állomások. Ez a perspektíva azt vizsgálja, hogy az egyes életszakaszokban mennyire önállóak a vizsgált vállalatok üzleti egységei, és mennyiben dominál a központi vezetés a döntéshozatalban.

7.1 Az összefoglaló modell leírása

Ezután nem maradt más hátra, mint az ezeken az előfeltevéseken alapuló hibrid modell bemutatása, amely a következőképpen áll fel:



21. ábra: Az összefoglaló modell szakaszai

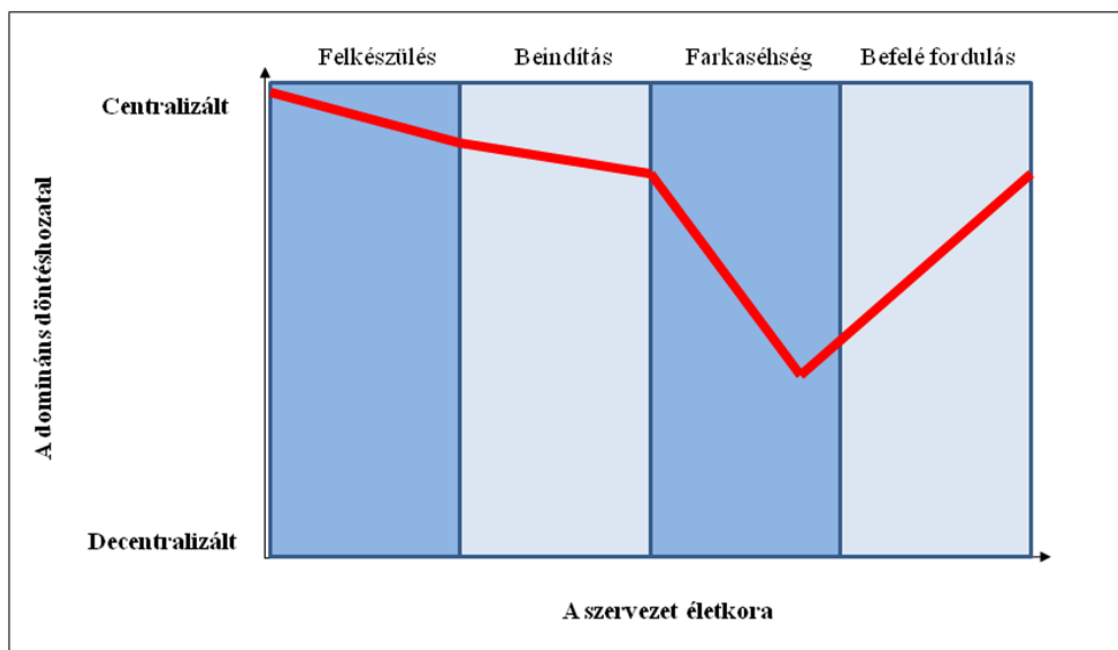
A vállalat élete a *felkészüléssel* kezdődik meg, amelyben a nemzetközi anyavállalat vezetősége egy kiaknázandó üzleti lehetőséget lát meg egy új országba lépésben egy új nemzeti iroda megnyitásával. Az anyavállalat ekkor hozza meg a döntést, hogy mely országban lehetne legeredményesebb módon terjeszkedni, és előkészítésre kerül a belépési stratégia.

Ez a lépés leginkább az Adizes-modell „Udvarlás” szakaszához hasonlítható, amennyiben az üzleti vállalkozás tényleges elindulása előtti tevékenységeket foglalja magába. Ekkor még nem beszélhetünk centralizáció-decentralizáció kérdésről, mivel a vállalatban egyetlen üzleti egység sem létezik.

A vállalat tényleges megalakulása a *beindítás* szakasza alatt történik meg. Ekkor jellemzően egy-két tevékenységgel elindul a nemzeti leányvállalat. Ebben a szakaszban a kulcsszó a kontrollált növekedés, a cég megfontoltan igyekszik pozíciójának megszilárdítására. A nemzetközi know-how-t az adott célország piaci kontextusára alakítva kerül hasznosításra. Mivel a vizsgált vállalatokban a nemzetközi működés miatt általában található olyan vezető, aki képes egy új nemzeti irodát beindítani, így ezeknek a cégeknek a tanulási görbéje sokkal meredekebb, kevesebb időt töltenek a bizonytalan életszakaszokban.

Ez a szakasz leginkább Greiner modelljének „Irányítás” lépéséhez hasonlít, amennyiben ekkor a vállalat egy-két kulcs szolgáltatást nyújt a piac jelzéseire reagálva. A megalkotott modell nagyon fontos sajátossága, hogy nem a Greinernél „Kreativitás”-ként elnevezett útkereső lépéssel indul. Ennek oka a vizsgált vállalat eredetére vezethető vissza. A vállalat egy nemzetközi hálózat tagjaként nem teljesen új vállalkozásként jött létre. A beindítás szakaszában is olyan emberek vezették a vállalatot, akiknek megfelelő tapasztalataik voltak vállalatok vezetésében, és rendelkeztek azzal a vezetési és szakmai tudással, amely szükséges ahhoz, hogy zökkenőmentesen beindíthassák a magyarországi irodát. Ez a tény alapvetően határozta meg azt, hogy milyen lépéseken keresztül fejlődik a szervezet.

A döntéshozatal egyértelműen centralizált, mivel a központi vezetőség néhány kulcs divízión keresztül igyekszik kialakítani egy egységes képet a cégről, meghatározni a vállalat értékajánlatát. A szervezet ebben a lépésben elegendően kicsi és homogén ahhoz, hogy ezt a központi vezetés is el tudja végezni, és ne kelljen divízióvezetői hatáskörnek lennie.



22. ábra: A szervezeten belüli domináns döntéshozatal

Ezt követi a *farkaséhség* szakasza, amikor elindul a dinamikus növekedés árbevétel terén. A vállalatok ebben a fázisban szerves növekedéssel, és kapcsolódó területeken tevékenykedő cégek beépítésével növelik jelentősen az árbevételüket és piaci jelenlétüket. Mivel ezeknek a cégeknek jellemzően magyar vezetőik vannak, akik nem hajlandóak

megválni üzletrészüktől, ezért a vállalatot többségében az adott ország lakosai tulajdonolják. Ebből levezethetően az egyes üzletágak vezetői jelentős önállósággal bírnak, és általában az egyetlen elvárás feléjük, hogy tovább növekedjenek. Így a formalizált rendszerek bevezetésének kérdése nem is kerül elő, mivel – amíg az üzletágvezető tudja hozni a divíziójától elvárt növekedési célt, addig – a vállalati központnak nincsen legitimitása egy formalizált rendszert ráerőszakolni, az üzletágnak pedig általában nem költséghatékony egyedül, szigetszerűen bevezetni ilyen rendszereket (Clemons – Row, 1991).

Ebben a szakaszban a vállalat minden áron növekedni akar, még akkor is ha ez csak az árbevétel és a piaci jelenlét növelését jelenti és nem jár profitnövekedéssel. Ez a lépés leginkább Salamonné Huszthy Anna modelljének „Kontrollálatlan növekedés” szakaszához hasonlítható, mivel alapvetően nem a növekedést támogató formalizált rendszereken van a hangsúly, hanem a környezetre való reagálás általi nem mindig szerves növekedésen.

A döntéshozatal ebben a lépésben egyértelműen a decentralizálás felé tolódik el, a divízióvezetőknek sokkal szélesebb feladat- és hatásköreik vannak, mint a beindítás szakaszában. Az üzletágak fejei ebben a szakaszban tulajdonképpen teljhatalmú urak, és ameddig hozzák a központ teljesítményelvárásait, és képesek fenntartani a növekedést, addig szabad kezet kapnak.

Előbb-utóbb azonban ez a növekedés lelassul, és előtérbe kerül a profitabilitás, mint fő elvárás a központtól. A *befelé fordulás* szakaszában a növekedés nem feltétlenül áll meg, de a szervezetnek hatékonyabbá kell válnia ahhoz, hogy a fejlődés az eredményen is meglátsszon. Ebben a lépésben megnő a felső vezetés szerepe, mivel a vállalati központ képes olyan policy-ket elfogadtatni, amelyek összvállalati alkalmazása esetén mind a divíziók közötti kooperáció javul, mind pedig a vállalati hatékonyság növekszik. Ezeknek a policy-knek egy része egyértelműen a vállalatban eddig nem standard módon végzett folyamatok standardizálása és összességében a vállalati működés formalizálása.

Ez a szakasz leginkább a Quinn-Cameron modell „Formalizáció” szakaszához hasonlít, amelyben a vállalat belső folyamataira koncentrál a hatékonyság növelésének igényével. A vállalaton belül előre tör a kontrolling szemlélet, a belső kommunikáció és egyéb tranzakciók formalizálásának igénye, amit számítástechnikai rendszerek is támogatnak.

Ebben a szakaszban a divízióvezetők már nem képesek fenntartani az előzőekben tapasztalt növekedési ütemet, ami azzal jár, hogy a vállalaton belül megnő a

hatékonyságnövelés igénye. A hatékonyságnövelést a központ olyan eszközökkel kívánja elérni, amelyek feltételezik a divíziók feladatköreinek központba szervezését, és olyan rendszerek bevezetését, amelyek csak akkor működhetnek, ha minden divízió bevezeti, és megfelelően használja őket (Clemons – Row, 1991). Mindezek a törekvések arra hatnak, hogy a központ koordinációs szerepe megnövekszik, és a döntéshozatal centralizáltabbá válik.

Valószínűsíthető, hogy a vállalati működés formalizálása kampányszerűen megy végbe, azaz párhuzamosan kerülnek bevezetésre olyan formális rendszerek, mint a kontrolling rendszer, az ügyfélszolgálati menedzsment rendszer, formális kommunikációs csatornák kerülnek kialakításra és a vállalaton belül szabályzatok és munkaköri leírások sorát készítik el. Amennyiben a vállalati központ létrehozta azt a keretrendszert, amelyben immáron kontrollálni tudja az egyes divíziók működését, úgy várható, hogy ismét egy decentralizációs hullám lesz megfigyelhető, azzal a különbséggel, hogy immáron az összvállalati érdekekkel összhangban, mivel a vállalati központ ellenőrizni képes az üzletágakat.

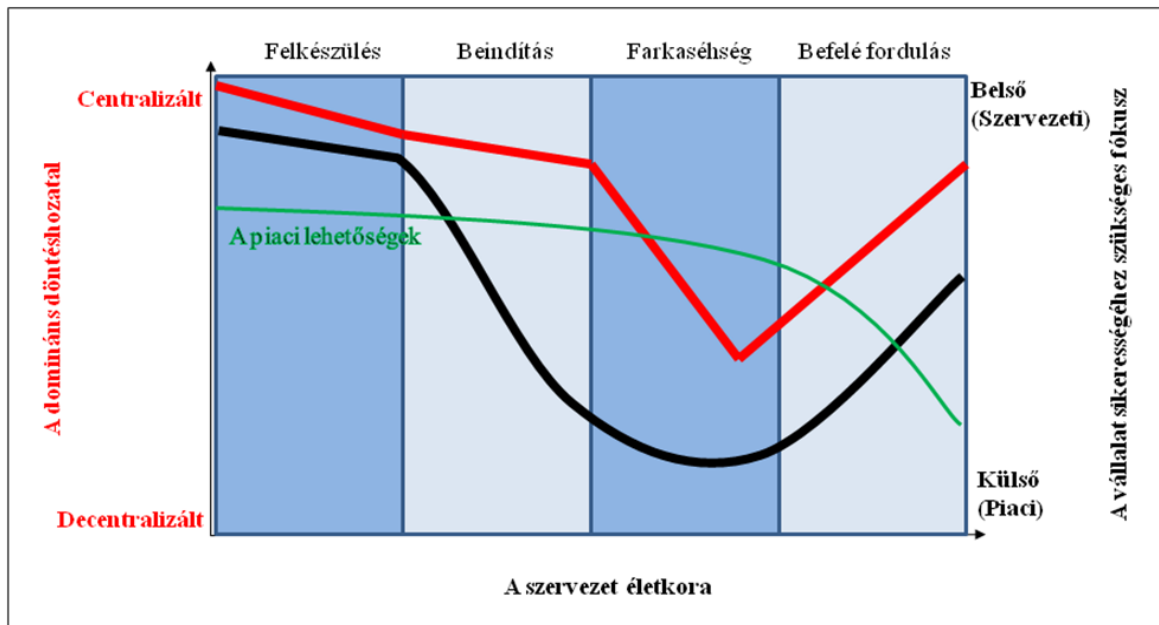
Mivel a modell kialakításához felhasznált vállalat jelenleg a befelé fordulás szakaszában van, így az ez után következő életszakaszokról nem lehet az esettanulmány tapasztalatai alapján beszélni, de kétségkívül bővíthető a modell. Valószínűleg az Adizesnél Elsőrendű szervezet kor és érettségként leírt szakaszok következnek a vizsgált szervezet életében, míg lassan az válik a vállalat elsőszámú problémájává, hogy túlságosan befelé koncentrál és elveszti piaci orientációját (Adizes, 1992). Nem valószínű ugyanakkor, hogy a vizsgált professzionális szolgáltatások szektor vállalatai ezek után egy lefelé ívelő, egészen a halálig vezető pályára kerülnek, ugyanis a legtöbb vállalat előbb kerül felvásárlásra, minthogy teljesen megszűnjön létezni.

7.2 Az összefoglaló modell implikációi

Az összefoglaló modell tárgyalása után két olyan megállapítást tehetünk a vizsgált vállalat növekedéséről, amely a jelenlegi szakirodalomban nem került expliciten kifejtésre.

Az első megállapítás az, hogy a nemzetközi hálózat hazai irodájaként működő tanácsadó vállalatok növekedésük során nem szembesülnek a majd minden vállalati életciklus modellben megjelenő útkeresés lépésével. Bár természetesen a beindítás szakaszában számukra is fontosak a piac reakciói, ezeknek a cégeknek általában egy jól kialakult képük van a piaci lehetőségekről, és olyan vezetők vezénylik az új országba lépést, akiknek releváns tapasztalatuk és tudásuk van ezen a téren. Így ezek a vállalatok a felkészülés lépésében túlesnek olyan problémákon, amelyeken más cégek esetleg csak az éles bevezetés alatt – ami kiegészülve azzal a ténnyel, hogy az iparágban a tevékenység jellegéből adódóan a jelenlét nem kifejezetten tőkeigényes – lecsökkentik annak esélyét, hogy a vállalat csődöt jelentsen növekedésének korai szakaszaiban.

A második megállapítás a külső környezetet köti össze a vállalat belső átalakulásával. Az előzőekben már megállapítást nyert, hogy a szervezet egyes divíziói rendkívül differenciálódottak (Lawrence-Lorsch, 1967). Észre kell vennünk, hogy a farkaséhség szakasz végéig a tanácsadói piacon volt lehetőség a terjeszkedésre, ami nagyobb szabadságot engedett a divízióvezetőknek. Mivel az üzletágak dinamikusan növekedtek, legitim volt az a törekvésük, hogy a vállalati központ ne nehezítse meg munkájukat olyan formalizált rendszerekkel, amelyek használatához hosszú betanulási idő kell, használatuk is időigényes, és e mellett megerősítik a vállalati központ kontrollját. Amíg az üzletágak e nélkül az ellenőrzés nélkül is tudtak növekedni a piac sajátosságai miatt, addig a vállalati központnak nem volt legitimációja ahhoz, hogy nagyobb mértékű centralizációt valósítson meg. Ugyanakkor 2008-ban a gazdasági világválság miatt megváltozott a környezet, ami azt hozta magával, hogy Tamás Gábor ügyvezető partnernek is meg kellett változtatnia az addig működő szervezeti kultúrát (Dobák, 2006). Mivel a piacon való terjeszkedés az eddigi módszerekkel nem volt fenntartható, a vállalat vezetésének más eszközök után kellett néznie a profit növelésének elérésére, ami egyfajta befelé forduláshoz, tudatos centralizáláshoz vezetett (Szabó, 2011).



23. ábra: A vizsgált vállalat piaci lehetőségei és sikerességéhez szükséges fókusz

A fenti ábrán a vizsgált vállalat szervezeti változásai láthatóak a piaci lehetőségek függvényében. Látható, hogy a piaci lehetőségek válság miatti szűkülésével nem volt fenntartható a rendkívül erős piaci fókusz, mivel a vállalat nem volt képes új ügyfeleket megnyerni vagy a jelenlegi ügyfélköről több bevételre szert tenni; a vállalatnak a belső hatékonyságára is koncentrálnia kellett.

Fontos leszögezni ugyanakkor, hogy a vizsgált vállalatnál végbement intézkedések, mint a formalizált rendszerek, például az ügyfélkapcsolati rendszer bevezetése nem feltétlenül jelentettek kizárólag a szervezet hatékonyságának növelésére irányuló belső fókuszt. Ezeknél az intézkedéseknél legalább annyira fontos volt a vállalat üzleti modelljének, üzleti folyamatai fogyasztó-közei tevékenységeinek és a cég értékajánlatának a piac igényeire szabása. A jelenlegi piacon a vizsgált vállalat és a többi szereplő legnagyobb dilemmája, hogy hogyan lehet egyszerre a szervezet működését hatékonyabbá tenni, és e közben a piacon is sikereket elérni új ügyfelek meghódításával. Ez egy olyan vezető igényel, aki egyszerre vállalkozó vezető (Hortoványi, 2010) és igénye van a nagyobb strukturáltságra a vállalatban belül (Davila et. al., 2010).

Az alfejezetben tárgyalt két megállapítás a vizsgált vállalatra és az iparág egyéb cégeinek fejlődését is pontosan leírja, így megemlítésük mindenképpen fontos a megalkotott életciklus modell tárgyalása után, mivel vélelmezhetően a modell által leírt vállalatok mindegyikére érvényesek.

8. ÖSSZEGZÉS

8.1 A dolgozat eredményeinek összefoglalása

A dolgozat elemzésének fókuszában az állt, hogy jelenleg hol áll a vállalat a fejlődésben; életpályájának mely szakaszán pozicionálható. Az elemzés elvégzéséhez öt, a vállalati növekedést leíró életciklus-modell került feldolgozásra, melyek kiválasztásakor az volt a fő szempont, hogy mindegyik egy új nézőpontot adjon a vizsgálathoz. Így a dolgozat öt diverz szempont alapján elemezte az esettanulmány alanyának pozícióját a szervezeti életciklus modellekben.

A vállalat történetének, szervezeti felépítésének, valamint összvállalati és üzletági stratégiai irányainak esettanulmányyszerű bemutatása után elvégzésre került a cég pozíciójának értékelése a modellek szerint. Ezen a ponton is hangsúlyozandó, hogy a vállalat értékelése kizárólag a szervezet jellemzői és a vizsgált szervezet tagjainak megítélése alapján került elvégzésre; abban a külső környezettel kapcsolatos elemek nem kapnak helyet. Ennek oka az, hogy a dolgozat fő fókusza a szervezet reakciója a növekedésre, és az, hogy miként lehet a szervezetet alkalmassá tenni a növekedési ütem fenntartására.

Az Elemzés részben a cég besorolásra került az elméleti háttér során bemutatott modellekbe, és azonosításra kerültek azok a pontok, amelyekre az elmélet tanulsága szerint a vállalatnak fokozottan oda kell figyelnie. Bár az elmélet nem minden esetben tükrözte vissza tökéletesen a valóságot, egyértelműen belátható, hogy az elméleti keret alkalmas a vállalat helyzetének szemléltetésére és elemzésére.

A végső rész egy új életciklus modellel gazdagítja a szakirodalmat, amely a magyar piacon tevékenykedő tanácsadó vállalatok növekedését írja le. A modell az elméleti keretben vizsgált vállalati életciklus modellekre és a vizsgált vállalat olyan sajátosságaira épít, amelyek meghatározták a vállalat növekedésének lefolyását, és vélhetően a szektor jelenlegi cégeinél és jövőben létrejövő vállalatainál is jelen vannak.

A dolgozat fő kontribúcióját a vállalati növekedés szakirodalmához:

- a felhasznált életciklus modellek összegzése és összevetése,
- új, speciálisan alkalmazható életciklus modell bemutatása,
- az elmélet valós eseten történő alkalmazása,
- a modellek vizsgálata során új kritikai hozzáállás érvényesítése adja.

A dolgozat betekintést ad egy magyarországi tanácsadó vállalat növekedésének elméleti hátterébe, és egy, a vállalat működésének mélyreható elemzésére épülő vállalati életciklus modellt hoz létre. Ez a modell segíthet megérteni a dolgozatban vizsgálthoz hasonló tanácsadó cégek jelentős életszakaszait és azokat a kulcs problémákat, amelyekkel az ilyen vállalatoknak meg kell küzdeniük.

Az írás fő kontribúciója az üzleti élet számára:

- a gyors növekedés során felmerülő problémák szemléletes bemutatása
- egy a magyarországi tanácsadó vállalatok jellemző növekedését leíró modell megalkotása
- a környezet hatásainak összekötése a vállalati életciklus modelljeivel

A dolgozat segítségével a vizsgált vállalat tisztázhatja, hogy miért van szüksége a központi vezetés által szorgalmazott formalizált rendszerek bevezetésére ahhoz, hogy presztízsből és árbevételben utolérje a Big Four hazai leányvállalatait, és a piacra esetlegesen újonnan belépni szándékozó szereplők megismerkedhetnek a szektor egy vállalatának eddig életpályájával.

8.2 A továbblépés lehetséges irányai

A dolgozat egyetlen vállalat esettanulmányoszerű vizsgálatával jutott el következtetéseire. A téma feldolgozásának további iránya lehet egy kvantitatív módszereket használó kutatás, amely magyar tulajdonú vállalatok növekedését elemzi formalizáltság és centralizáltság szempontjából. Ezen dolgozat megállapításainak validálására is szükséges lenne egy ökonometria eszközrendszerrel operáló kutatás, amely azt vizsgálná, hogy a formalizáltság és a centralizáció az itt kifejtett módon jelenik-e meg a magyarországi tanácsadó vállalatok életciklusának egyes szakaszaiban. Ezután azt lehetne vizsgálni, hogy ezek a megállapítások általánosak-e minden vállalatra, vagy kizárólag a most vizsgált céghez hasonló szervezetekre.

A kvantitatív vizsgálat után szükséges lenne egy mélyinterjú kutatás, amely az előzőekben megvizsgált vállalati kör felső vezetésének és a szervezetek más tagjainak (elsősorban a stratégiai üzleti egységek vezetőinek) attitűdjeit vizsgálná a centralizáltság-decentralizáltság és a formális rendszerek bevezetésének kérdéskörében. Véleményem szerint ezekkel a kutatásokkal még többet tudhatnánk meg a magyarországi vállalatok növekedésének sajátosságairól.

9. IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Adizes, Ichak, 1979. *Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations*, [online] Elérhető:
<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=4&hid=111&sid=8a1da6f4-9977-4b54-a2bb-188bceacef06%40sessionmgr104> [Letöltés dátuma: 2010. október 19].
- Adizes, Ichak, 1992: *Vállalatok életciklusai (Hogyan és miért növekednek és halnak meg a vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?)*. Budapest: HVG Rt.
- Anthony, Robert N. és Govindarajan, Vijay, 2009. *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Budapest: Panem Kiadó.
- Balaton Károly és Tari Ernő (szerk.), 2007. *Stratégia és üzleti tervezés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Baum, J. Robert és Wally, Stefan, 2003. Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24 (11), pp. 1107-1129.
- Bester, Helmut, 2009. *Externalities, communication and the allocation of decision rights*, [online] Elérhető:
<http://www.springerlink.com/content/ft1tg67t57406t1h/fulltext.pdf>, Letöltés dátuma: 2011. március 21.
- Blackburn, Robert A., 2009. Understanding the Challenges to Growth in Entrepreneurial Firms: Cases from the UK and USA. In: *XXIII. Rent Konferencia során prezentált dolgozat*. Budapest, 2009. november 19-20.
- Chikán Attila, 2005. *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Clemons, Eric K. és Row, Michael C., 1991. Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences. *MIS Quarterly*, 15 (3), pp. 275-295.

- Davila, Antonio, Foster, George és Jia, Ning, 2010. *Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator*, [online] Elérhető: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=2&hid=107&sid=35f8b480-3497-4311-9bf4-46e4a2d59032%40sessionmgr114> [Letöltés dátuma: 2010. október 20].
- Dobák Miklós, 2006. *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Drótos György, 2000. Az információrendszerek perspektívái, *Információs Erőforrás Menedzsment*. Budapesti Corvinus Egyetem, p. 5, nem publikált.
- Eisenhardt, Kathleen M. és Schoonhoven, Claudia Bird, 1990. *Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988*, [online] Elérhető: <http://www.jstor.org/stable/2393315> [Letöltés dátuma: 2010. március 24].
- Greiner, Larry E., 1972. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, [online] Elérhető: <http://www.ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf> [Letöltés dátuma: 2010. szeptember 28].
- Hogg, Tad és Huberman, Bernardo A., 2006. *Taking risk away from risk taking: decision insurance in organizations*, [online] Elérhető: <http://www.hpl.hp.com/research/idl/papers/insurance/insurance.pdf> [Letöltés dátuma: 2011. március 20].
- Hortoványi Lilla, 2010. Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41. kötet, 2010. április, pp. 21-31.
- Hu, Bin et al., 2007. *Modeling and simulation of corporate lifecycle using system dynamics*, [online] Elérhető: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6X3C-4PN05S0-1-S&_cdi=7295&_user=1634558&_pii=S1569190X07001050&_origin=search&_coverDate=11%2F30%2F2007&_sk=999849989&view=c&wchp=dGLzVtz-zSkzS&md5=e524bd79f127c6f9f0fa62b9a88156a3&ie=/sdarticle.pdf [Letöltés dátuma: 2011. március 15].

- Lawrence, Paul R. és Lorsch, Jay W., 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12. kötet, 1. szám (1967 június), pp. 1-47.
- Lippitt, Gordon L. és Schmidt, Warren H., 1963. *Crises in a developing organization*, [online] Elérhető: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=8&hid=108&sid=4d10d193-46de-416c-a7b8-bfdb93967ea0%40sessionmgr114> [Letöltés dátuma: 2010. október 21].
- Malhotra, Naresh, 2001. *Marketingkutató*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Miller, Danny és Friesen, Peter H., 1984. *A longitudinal study of the corporate life cycle*, [online] Elérhető: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=2&hid=108&sid=c8936b00-c434-4144-a5dc-c41f55c8984d%40sessionmgr112> [Letöltés dátuma: 2010. október 21].
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce és Lampel, Joseph, 2005. *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG Kiadó.
- Nassif, Vânia Maria Jorge, Ghobril, Alexandre Nabil és da Silva, Newton Siqueira, 2010. *Understanding the Entrepreneurial Process: a Dynamic Approach*, [online] Elérhető: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1051.pdf [Letöltés dátuma: 2010. október 21].
- Quinn, Robert E. és Cameron, Kim, 1983. *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, [online] Elérhető: <http://www.jstor.org/pss/2631164> [Letöltés dátuma: 2010. március 24].
- Reino, Anne és Vadi, Maaja, 2010. *What Factors Predict the Values of an Organization and How?* [online] Elérhető: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=2&hid=107&sid=376c0c71-5b95-423f-a09f-272184788d7d%40sessionmgr113> [Letöltés dátuma: 2010. október 21].
- Salamonné Huszthy Anna, 2006. *Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése*, [online] Elérhető: http://www.econ.unideb.hu/oktatas_es_kutatas/competitio/download/comp_konyvek_501_s_huszthy_anna.pdf [Letöltés dátuma: 2010. szeptember 22].

- Shirokova, Galina V., 2009. *Organisational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch*, [online] Elérhető: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=14&hid=108&sid=e291ac10-ecbf-42d5-9a20-b583965a86b7%40sessionmgr104> [Letöltés dátuma: 2010. október 21]
- Smith, Ken G., Mithcell, Terence R. és Summer, Charles E., 1985. *Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle*, [online] Elérhető: <http://www.jstor.org/pss/256238> [Letöltés dátuma: 2010. március 24].
- Szabó Katalin, 2001. *Kommunikáció felsőfokon*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Szabó Zsolt Roland, 2011. *Stratégiai adaptáció és kettős versenyképesség Magyarországon 1992 és 2010 között*. In: Dobák Miklós, Bakacsi Gyula és Kiss Csaba (ed.): *Stratégia és menedzsment*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet.
- Vecsenyi János, 2009. *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: Perfekt Kiadó, pp.26-32.
- Vecsenyi János, 2003. *Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: Aula Kiadó.

Források

- Interjú Bartók Sándorral, 2010.06.29. Helyszín: A vállalat 2. telephelye.
- Interjú Jenei Dórával, 2010.06.29. Helyszín: A vállalat 2. telephelye.
- Interjú Német Elemérrel, 2010.07.08-a. Helyszín: A vállalat 1. telephelye.
- Interjú Német Elemérrel, 2010.08.19-b. Helyszín: A vállalat 1. telephelye.
- Interjú Ralf Áronnal, 2010.06.28-a. Helyszín: A vállalat 1. telephelye.
- Interjú Ralf Áronnal, 2010.08.23-b. Helyszín: A vállalat 1. telephelye.
- Interjú Tamás Gáborral, 2010.06.30. Helyszín: A vállalat 1. telephelye.
- Interjú Tóthné Kovács Saroltával, 2010.07.05. Helyszín: A vállalat 1. telephelye.