

OTDK-DOLGOZAT

2015

**A NÖVEKEDÉSI CIKLUSON TÚL:
REVITALIZÁCIÓ EGY ÉRETT SZERVEZETBEN**

**LIFE AFTER THE GROWTH CYCLE:
REVITALIZATION OF A MATURE ORGANIZATION**

Kézirat lezárva: 2014. május 2.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	1
1.1.	Felépítés	1
1.2.	A vizsgált szervezet anonimitásáról/részvételéről	1
2.	Elméleti felvezetés	2
2.1.	A stratégia, mint terv.....	2
2.1.1.	Greiner evolúciós és revolúciós modellje.....	2
2.1.2.	Greiner modelljének és az életciklus-modellek kritikája.....	5
2.1.3.	Kvantumugrás, mint újrakonfigurálás	6
2.1.4.	A kvantumugrás és a konfigurációs iskola kritikája.....	8
2.1.5.	Multidimenzionális szervezeti növekedés	9
2.2.	A stratégia, mint minta.....	11
2.2.1.	Üzleti modellek kutatói szemszögből.....	12
2.2.2.	Üzleti modellek dinamikája	14
2.2.3.	Business Model Canvas	20
2.2.4.	Business Model Canvas kritikája	23
2.1.	A stratégia, mint pozíció	25
2.1.1.	Piaci pozíció	25
2.1.2.	Versenysztratégia	25
2.2.	A stratégia, mint jövőkép	26
2.2.1.	Multi-Sided Platform szervezetek elmélete.....	26
3.	A szervezet növekedése	28
3.1.	A szervezet célja és értékei	28
3.2.	A szervezet által nyújtott szolgáltatások természete.....	29
3.3.	A szervezeti struktúra sajátosságai	31
3.4.	A szervezeti stratégia felépítése és megvalósítása	32
3.4.1.	A szervezet stratégiai ciklusai	32
3.4.2.	A szervezet célrendszere	33
3.4.3.	A szervezeti koordináció és kontroll	34
3.4.4.	A szervezeti stratégia szintjei	35
4.	Az összefoglaló modell.....	38
4.1.	A növekedési modellek és üzleti modellek kapcsolata.....	38
4.2.	A szervezet a modellekben	39
4.2.1.	Az üzleti modellek dinamikája	39
4.2.2.	Az érték-innováció folyamata	40
4.3.	Hipotézisek megfogalmazása.....	41
5.	Kutatási módszertan	42
5.1.	Empirikus kutatás célja	42
5.2.	Empirikus kutatás lépései	43
5.2.1.	Az empirikus kutatás előzményei.....	43
5.2.2.	Sokaság, minta definiálása	43
5.2.3.	Adatgyűjtés, adatok előkészítése.....	45

5.2.4.	Kontroll változók bemutatása	45
5.2.5.	Adatelemzés	46
6.	A szervezet vizsgálata többváltozós statisztikai módszertannal	48
6.1.	Az országos egységek teljesítménydimenzióinak feltárása	48
6.1.1.	Multidimenziós skálázás relevanciája a kutatásban	48
6.1.2.	Teljesítménydimenziók kapcsolata az eredeti változókkal	49
6.1.3.	Teljesítménydimenziók jellemzése, értelmezése	49
6.1.4.	Teljesítménydimenziók kapcsolata a kontrollváltozókkal	51
6.2.	A szervezeti mintázatok feltérképezése	52
6.2.1.	Klaszterképzés relevanciája a kutatásban	52
6.2.2.	Szervezeti mintázatok jellemzése, értelmezése	53
6.2.1.	Mozgás a szervezeti mintázatok között	55
6.2.2.	Szervezeti mintázatok kapcsolata a kontrollváltozókkal	58
6.2.3.	Szervezeti mintázatok dinamikája 2010-2011-ben	59
6.3.	Hipotézisek tesztelése	60
7.	Legfontosabb eredmények	63
8.	Összegzés	64
	Irodalomjegyzék	65

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Az üzleti modellek dinamikájának négy állomása	18
2. ábra: A Business Model Canvas.....	23
3. ábra: A szervezeti struktúra 2013-as állapora	32
4. ábra: Nemzetközi gyakorlatcserék számának alakulása 1949-2012	33
5. ábra: A növekedési modellek és az üzleti modellek kapcsolata.....	38
6. ábra: A szervezet 2010-es érték-innovációja a programokban az érték-görbe	41
7. ábra: Klaszterek elkülönülése a dimenziók mentén	55
8. ábra: Az egyes klaszterek elemszámának évenkénti megoszlása százalékban	57

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A Greiner-modell fázisai és jellemzőik	4
2. táblázat: Az üzleti modellek dinamikájának állomásai	17
3. táblázat: Az érték innovációs és a konvencionális logika	20
4. táblázat: Az üzleti modellek négy alappillére	21
5. táblázat: Az üzleti modellek kilenc építőeleme.....	22
6. táblázat: A szervezet által kínált tapasztalati kategóriák jellemzői	30
7. táblázat: A folyamatos változási kényszer előnyai és hátrányai a vizsgált szervezetben.....	31
8. táblázat: Kitérő céllok összehasonlítása a 2005-2010 és 2010-2015 ciklusokban	34
9. táblázat: A 2005-2010 és 2010-2015 ciklusok stratégiájának szintjei	36
10. táblázat: A Business Model Canvas változó elemei a 2010-es innovációban.....	40
11. táblázat: A meghatározott klaszterközéppontok	52
12. táblázat: Az egyes klaszterek elemszámának évenkénti megoszlása.....	56
13. táblázat: Szimmetria mérőszámok a klaszterazonosítók és az évek viszonyában.....	57

1. BEVEZETÉS

1.1. *Felépítés*

Dolgozatom első felében a stratégia Mintzberg (1987) által elkülönített öt értelmezése – a stratégia, mint terv, csel, minta, pozíció és jövőkép – kategóriáin keresztül foglalom össze a szervezetek növekedési lehetőségeinek vizsgálatakor releváns szakirodalom keretrendszerét, kiemelt figyelmet fordítva az üzleti modellek és a növekedési ciklusok dinamikus változásaira.

Az általam létre hozott összefoglaló modellben kialakítom az e két fogalomkör közti feltételezett kapcsolódási pontokat, amiket azután a kvantitatív kutatás módszertanával vizsgálok részletesen.

A többváltozós statisztikai módszertan segítségével 7 éves időtávon vizsgálom az eset alanyaként szolgáló szervezet országos egységeinek teljesítmény-és állapotadatait, amelyek alapján kialakítom a szervezet teljesítménydimenzióit és jellemző szervezeti mintázatait a vizsgált időszakra. Az ezek közti kapcsolódások elemzésével tudok következtetéseket levonni arra vonatkozóan, hogy milyen lehetőségek állnak egy érett szervezet előtt a megújulásra, egy új növekedési ciklus elindítására.

Dolgozatom végén részletesen is összefoglalom kutatásom főbb eredményeit, melynek legfőbb üzenete az, hogy a szervezet növekedési ciklusának állomásai és dimenziói és az üzleti modelljének jellemzői között szoros összefüggés található. Ezek alapján tehát a szervezet revitalizációs képessége és az esetleges kvantumugrás esélye nagyban befolyásolható az üzleti modell fejlesztése és innovációja révén.

1.2. *A vizsgált szervezet anonimitásáról/részvételéről*

A dolgozatomban vizsgált szervezet anonimitásának megőrzése érdekében a szervezet a dolgozatban nem kerül megnevezésre, tevékenységéről a dolgozat nem közöl olyan információt, ami alapján egyértelműen beazonosítható lenne.

2. ELMÉLETI FELVEZETÉS

A szervezeti stratégiai menedzsmentjének szakirodalma az 1960-as évektől egy gyorsan bővülő területnek tekinthető a menedzsmenttudományokon belül. A szervezeti stratégia irodalmának jelentős részét teszik ki azok a modellek, amelyek megkísérlik a szervezet szempontjából lényeges rendszer, elmélet vagy jelenség sematikus leírását, amely a szervezettel kapcsolatos ismert és a kikövetkeztetett tulajdonságokat szemlélteti. Az így kapott modell a jellemzők további tanulmányozására szolgálhat. A vállalati stratégia témakörén belül ezen felül megkülönböztethetünk külső (piaci, környezeti) orientációjú modelleket és belső (szervezeti) orientációjú modelleket (Dobák, 2006).

Elméleti felvezetésem jelentős részét teszik ki tehát olyan elméleti konstrukciók, amelyek a szervezet valóságának egyes elemeit kiragadva megkísérlik azok tipikus folyamatainak, vagy egy időpontban jellemző tulajdonságainak bemutatását. Mivel e modellek a legtöbb esetben a szervezet szempontjából csupán egy speciális tényezőre fókuszálnak, a 7. fejezetben megkísérlem egy olyan összefoglaló modell kialakítását és a vizsgált szervezet ez alapján történő elemzését, amelyet az elméleti keret kutatási kérdésem szempontjából releváns elemeiből hoztam létre.

Tanulmányaim során a stratégiával kapcsolatos kutatói szempontrendszeremre rendkívül nagy hatással volt Mintzberg 1987-es cikke (Mintzberg, 1987), amely a stratégiára öt meghatározást közöl: a stratégiára, mint tervre, cselre, pozícióra, mintára és jövőképre tekint. Ezért dolgozatomban elméleti keretrendszerét is ezen öt tényező alapján mutatom be.

2.1. *A stratégia, mint terv*

Mintzberg szerint „*a stratégia egy terv – valamiféle tudatosan megtervezett cselekvéssor, program egy szituáció kezelésére*” (1987, p. 11.). A stratégia terv-szerű értelmezése alatt ennél fogva kutatásomban a szervezet által tudatosan megtervezett és végrehajtott „programcsomagot”, azaz a növekedési utat értem.

2.1.1. *Greiner evolúciós és revolúciós modellje*

Ebből a szempontból Larry E. Greiner növekedési modellje (Greiner, 1972) meghatározónak tekinthető a növekedési modellek szakirodalmán belül, amelyben a szervezetek fejlődésének öt, lineárisan egymásra épülő fázisát határozza meg, melyet 1998-ban kiegészít egy hatodik fázissal

(Greiner, 1998).¹ A modell megállapítja, hogy a szervezetek növekedésük során általában tipikusan leírható fejlődési szakaszokon és kríziseken mennek keresztül, ahol minden szakasz az azt megelőző szakasz eredménye, valamint a következő szakasz kiváltó oka. Cikké épít Lippitt és Schmidt 1968-as cikkére, amely a vállalatok fejlődését krízisek sorozataként írta le, és olyan kérdéseket vizsgál, amiket a vállalatnak meg kell válaszolnia ezen válságok megoldásához, és így a továbblépéshez (Lippitt és Schmidt, 1968).

A modell egyesíti az evolúció és revolúció szemléletét, miszerint minden fázis egy kezdeti, evolúciós szakasz, és a kritikus tömeg elérése után krízishelyzetként előálló revolúciós szituációból áll össze. Minden egyes kiegyensúlyozott és stabil evolúciós szakaszhoz adott forradalmi és bizonytalan revolúciós szituáció kapcsolódik, amely felváltja a szakasz során elálló inkrementális változásokat egy mindent átható, korábbi menedzsment-gyakorlatot csaknem teljesen újraíró gyökeres változási kényszer. Azok a vállalatok, amelyek sikeresen veszik az akadályt tovább lépnek és a következő evolúciós szakasszal szembesülnek. Sikertelen társaik, amelyek képtelenek szakítani korábbi gyakorlatukkal és rutinjaikkal a modell szerint nagy valószínűséggel mind teljesítményben, mind a vállalat méretét illetően elmaradnak sikeres társaiktól.

Greiner korábbi kutatásokra alapozva (Fouraker-Stopford, 1968; Salter, 1971; Starbuck, 1971) öt kulcs dimenziót jelöl meg, amelyek végső soron meghatározzák a szervezetek növekedését:

1. A szervezet kora
2. A szervezet mérete
3. Az evolúció szakaszai
4. A revolúciós szituációk
5. Az iparág növekedési üteme

Greiner a vállalatokat modelljében végül két tényező, a szervezetek életkora és létszám szerinti mérete függvényében jellemzi. Ezen felül a kialakuló öt fázis szempontjából az evolúciós szakaszokat tipikus menedzsment stílusokkal azonosítja, amelyek segítségével fejlődés és növekedés érhető el az adott fázisban. Ezeket szakítják meg olyan menedzsment problémák, amelyek megoldása nélkül nem léphet tovább a szervezet a következő fázisba. A modell egyes fázisainak jellemzőit az 1. táblázatban foglalom össze.

¹ Greiner modelljének több magyar fordítása is elterjedt, (Anonim módon megnevezett intézmény kurzusának tananyaga, 2010-2011; Vecsenyi, 2003; Salamonné, 2006), melyek közül jelen dolgozatban az Anonim módon megnevezett intézmény kurzusának 2010-2011-es tananyagát veszem alapul.

1. táblázat: A Greiner-modell fázisai és jellemzőik

	1. fázis	2. fázis	3. fázis	4. fázis	5. fázis	6. fázis
Evolúciós szakasz	Kreativitás	Irányítás	Delegálás	Koordináció	Kollaboráció	Szervezeti határok kitolása
Evolúciós szakasz jellemzői	- vezetők technológia- vagy üzletvezetés-orientáltak - menedzsment teljes egészében az új termék kialakításán és a piac kiépítésén dolgozik - informális vezetési és kommunikációs keretek - ígéretek és magas elvárások a beosztottak felé - piac visszajelzései erősen befolyásolóak	- funkcionális szervezeti struktúra, elvállalja a termelés és a marketing - hierarchiai szintek kialakulása és szervezeti rendszerek (kommunikáció, kultúra) átalakulása - formalizált controlling és adminisztráció - felsővezetés és funkcionális specialisták	- decentralizálás és felelősségi és elszámoltatási egységek elhatárolása - formális motiváció (bónuszok, profit centerek) - felsővezetés eltávolodása a napi működéstől - felvásárlások, bővítés, és integráció - alsóbb szintek kulcs-szerepe az innovációban	- új, formalizált koordinációs rendszerek - formális tervezés - programok és feladatkörök centralizációja (törzskar kialakítása) - célok rendszerének megteremtése és kommunikációja - befektetés-szemlélet a divíziók között	- informális kontroll és „multipurpose” rendszerek - csapatmunka („sejtek”-re bomlás, mint átmenet) - mátrix-szervezet (csak a vezetés) - probléma-megoldás és kereszt-funkcionalitás - egységesített képzések - kísérletek és központi innovációs programok - információ-bőség	- kifelé fordulás, szövetségek és hálózatok keresése - belépés teljesen új piacokra, „különválás”
Revolúciós szituáció	Leadership	Autonómia	Kontroll	Kimerülés	Megújulás	Identitás ²
Revolúciós szituáció jellemzői	- alapítók tudása és felkészültsége már nem elegendő a vezetéshez - informális keretek nem elégségesek többé - hatékonysági dilemmák	- szervezeti tagoltság miatt a felső vezetés és a specialisták konfliktusa - bürokratikus mechanizmusok problémái és kiforratlansága	- alsóbb szintek túlzottan önállóak, „saját üzlet”-et futtatnak - nincs tiszta kapcsolatban az összvállalati és az alsóbb szintek érdeke	- bürokratikus krízis - bizalomhiány a szintek között, konfliktus-központok (vonalbeli vezetők) - túlzott komplexitás és nagy szervezeti távolságok	- további belső fejlődési lehetőségek hiánya - kiüresedés	- szervezeti identitás és múlt értékeinek megtartása az új lehetőségek és környezeti feltételek kiaknázása mellett - új, inspiráló célok keresése és integrálása
Revolúciós szituáció megoldási lehetőségei	- erős menedzser, aki rendelkezik a szükséges vállalatirányítási tudással - alapítók „félre állása”	- felelősségi körök újra definiálása - döntési mechanizmusok kialakítása és egységesítése szintenként	koordinációs mechanizmusok kiépítése a szervezet minden szintjének, valamint „puha” és „kemény” tényezőinek figyelembevételével	- formális rendszerek működtetése a „puha” tényezőkön keresztül - spontaneitás és klán-kontroll - különbségekre építés	olyan új szervezeti formák keresése, amelyek a szervezet identitását megtartva új területekre való belépést tesznek lehetővé	- Karcsúsítás (vissza az eredeti tevékenységhez) - Stagnálás - Hanyatlás

Forrás: Greiner 1972 és 1998; Anonim módon megnevezett intézmény kurzusa, 2010-2011, saját fordítás

² Az Identitás krízisét Greiner (1998, p. 65.) nem tárgyalja részletesen. Az ide vonatkozó jellemzők az Anonim módon megnevezett intézmény kurzusa, 2010-2011forrás kiegészítései.

A modell 6. fázisa azonban csak részben definiált, amelyhez nagyban hozzájárul, hogy Greiner csak 1998-ban egészítette ki modelljét, és az 5. fázishoz tartozó krízist korábbi elgondolásához képest újra definiálta (Greiner, 1998). Míg 1972-ben a dolgozókon nehezedő növekvő nyomásnak és a pszichológiai tényezők kritikussá válásának tulajdonítja a krízist, addig 1998-ban már a szervezet belső erőforrásainak és megújulási képességének elapadásával azonosítja azt. Ennek megfelelően a 6. fázist a szervezet kifelé fordulásának és külső útkeresésének tulajdonítja, amely új szintre emelheti a szervezeti teljesítményt.

2.1.2. Greiner modelljének és az élelciklus-modellek kritikája

Greiner modelljére épít és ki is egészíti azt Salamonné Huszthy Anna (Salamonné, 2006) a szervezetek születésére vonatkozó kezdő szakasszal. Adizes (Adizes, 1979) és Vecsenyi (2003; 2009) egybehangzó véleménye, hogy a vállalkozási folyamatban legalább olyan fontos helye van a felkészülésnek a vállalkozásra, mint a vállalkozás tényleges indításának.

Greiner cikkét követően a szakirodalom egységes álláspontot képvisel azzal kapcsolatban, hogy a szervezetek élelciklusának kezdetét a születés jelenti, és a Greinernél Kreativitás-ként megjelenő életszakasz általában csak a második lépés. A kezdeti, vállalkozó által direkt módon irányított szervezeti forma, amelyben a kollektív célok a meghatározóak Greinernél tehát a Kreativitás szakaszával összeforrrva jelenik meg.

Az élelciklusokkal foglalkozó irodalom javának és Greiner modelljének is egyik gyakori kritikája, hogy csak a szervezet belső változásaival foglalkozik, és nem szentel megfelelő figyelmet a szervezet alapítójának (Eisenhardt és Schoonhoven, 1990). Az alapító 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 szervezetét (Nassif et. al., 2010).

A 70- es években publikált élelciklus- és növekedési modellek legtöbbje alapján végzett empirikus kutatások nem adtak megbízható visszaigazolást a modellek érvényességéről (Lichtenstein et al., 2007). Greiner eredményeinek ellent mond Tushman és szerzőtársai kutatása is (Tushman et al., 1986) aki nagyszámú mintán keresztül vizsgált több iparágból

származó vállalatokat, és megállapította, hogy nincsenek egységes mintázatok a növekedési evolúciós és revolúciós szakaszok szempontjából.

Miller és Friesen kritikája szerint a legtöbb életciklus-modell, így Greiner és Adizes (Adizes, 1979) munkája is, egyáltalán nem igazolt empirikus kutatásokkal, vagy validálásuk különböző jellegű és iparágban működő szervezetek eltérő életszakaszainak más-más tényezők szerinti megfigyelésére alapul az egységes, hosszú távú megfigyelések helyett (Miller és Friesen, 1984).

Ezen felül a szervezeteket kvalitatív módszerekkel leíró kutatások felé általános kritikaként fogalmazható meg, hogy a modelleket gyakran kizárólag egyes megfigyelt szervezetre építik, és azt nem validálják kvantitatív módszertannal, tehát alapvetően posztmodern módszertant követnek. Ennek eredményeként nem felelnek meg a pozitivista tudomány egyik alapfeltevésének (Drótos, 2000).

A 80-as és 90-es években publikált nagyszámú új életciklus modell (Churchill és Lewis, 1983; Hanks et al., 1993; Kazanjian, 1988; Kazanjian és Drazin, 1990; Smith et al, 1985) közül kiemelkedik Hanks et al. munkája, amely nem előre definiált fázisokkal dolgozik, hanem a 126 szervezetet tartalmazó minta klaszterelemzése alapján határozza meg a végül négy tipikus növekedési szakaszt: 1) Kezdő vállalat, 2) Növekedő vállalat, 3) Érett vállalat, és 4) Diverzifikáló vállalat. Habár a vállalati életciklus modellek univerzális formáját továbbra is számos kutató keresi, Lichtenstein et al. kijelenti, hogy a vállalati növekedési- és életciklus modellek ideje lejárt (2007), mivel négy évtizednyi vizsgálódással sem sikerült egy egységesen elfogadott modell kialakítása.

2.1.3. Kvantumugrás, mint újrakonfigurálás

A stratégia értelmezése, mint terv és, mint csel szorosan kapcsolódik egymáshoz. „Tervként a stratégiák lehetnek általánosak vagy specifikusak. A specifikus értelmezésen belül létezik a szónak egy sajátos használata. Mint terv, a stratégia lehet csel is, valóban csak egy meghatározott "manőver", amellyel az ellenfél vagy versenytárs eszén kívánnak túljárni.” (Mintzberg, 1987, p. 11.). Jelen kutatás a szervezetek növekedését nem egyes lépéseik

elemzése, hanem életútjukon keresztül vizsgálja, arra a transzformációs folyamatra helyezve a hangsúlyt, amely a szervezetet a mindenkor környezeti feltételeknek megfelelő konfigurációhoz elvezeti. Kaplan és Norton (2004; 2005) a konfigurációkat és a változásokat a stratégia kialakítása és megvalósítása, valamint a rövid és a hosszú távú eredményesség összehangolási problémájaként értelmezik. Így a stratégia, mint csel eredeti értelmezésétől kissé eltávolodva az említett „manőver” alatt olyan stratégia- és struktúraváltást értek, ami a szervezeti konfiguráció szintjén is változást jelent (a stratégia meghatározza a struktúrát – Chandler, 1962). Az aktuálisan felfokozott várakozások generálása, és a versenytársakkal szembeni előnyös pozíció megszerzése helyett jelen esetben tehát a „manőver” fókusza, hogy elősegítse a szervezet egészének újraorientálását. Ezáltal a csel lényege nem az „átverés”, hanem maga a „meglepetés”, amit hosszú távon okoz vele a szervezet.

Minderre a szervezetnek természetes módon nyílik lehetősége a Greiner modell 5. és 6. fázisa után, ahol sorrendben a Megújulás és Identitás krízise lép fel. Dolgozatomban a legnagyobb fókusz a hatodik, utólag kialakított fázis kapja, mivel egy érett szervezet revitalizációjának szempontjából a legizgalmasabb kérdés, hogy egy teljes növekedési ciklus (Greiner-modellben megtalálható hat fázis) után milyen lehetőségek kínálóznak a továbblépésre, megújulásra. Az Megújulás és Identitás revolúciók megoldási lehetőségeként az Anonim módon megnevezett intézmény kurzusa (2010-2011) forrás alapján az alábbi három út kínálkozik:

- **Karcsúsítás:** a szervezet eredeti tevékenységére fókuszálva visszatér az „alapokhoz”, azt helyezi előtérbe, amivel korábbi sikereit elérte, ami növekedésének elsődleges forrása volt, ezáltal képes újra növekedni.
- **Stagnálás:** a szervezet hiába jut túl egy teljes cikluson (mind a hat fázison), nem képes megújulni és egy újabb Greiner-ciklus során érdemben előre lépni.
- **Hanyatlás:** A szervezet korábbi növekedési eredményeit sem képes fenntarthatóan kezelni, nem növekszik tovább a vállalat létszáma és eredményessége.

A megújulás tehát mindig relatív: egy kiinduló helyzetből és egy végső állapotból tevődik össze, melyeket minőségi (evolúciós) és mennyiségi (revolúciós) változások sorozata köt össze. A vállalati növekedés folyamat-szemléletében úgy is definiálható, mint a külső és

belső problémákra fókuszálás és azok megoldásának, valamint a rugalmasság és a kontroll közötti változások sorozata (Quinn és Cameron, 1983; Quinn és Rohrbaugh, 1983).

„*A konfigurációs iskola a változásról szól, de a folyamatosság a lényege.*” (Szabó, 2012, p. 46.) Magára a változásra kialakított stratégia tehát elősegíti a megújulási folyamatot. Miller (1976; 1979) archetípusai– stratégia, struktúra, helyzet, folyamatok és az ezek közti átmenet – alapján azonban a stratégia- és struktúraváltásokat nem folyamatosnak, hanem radikálisnak tekinti (Miller és Friesen, 1982), mellyel bevezeti a kvantumugrás fogalmát.

Miller (1982, p. 148.) azzal magyarázza a kvantumugrások szükségességét, hogy a konfigurációs iskola szemléletét követve szerinte a szervezet egy állandó optimalizációs döntéssel szembesül: választania kell, alkalmazkodik a megváltozott körülményekhez, vagy sem. A dilemma végső soron a strukturális adaptáció elhalasztásával járó költségek és a struktúra meglévő elemeinek átmentéséből, átalakulásából vagy esetleges elvesztéséből adódó költségek között dől el. Ameddig a változás elhalasztásának költségei nem haladják meg a változás költségeit, a vállalat nem lép, fennmarad a status quo. Mivel a két hatás metszetében azonban a változás már nagyon sürgős, elhalasztása kiugróan nagy költségekkel járna, és általában nagy hatással lesz a szervezetre. Természetesen adódik tehát, hogy nem inkrementálisan megy végbe. „...*stratégia viszonylagos stabilitását írja le az adott állapotokon belül, melyek időnként elég drámai ugrások révén újulnak meg*” (Mintzberg et al., 2005, p. 328.). Stratégiai forradalom esetén egyszerre változik meg sok dolog. Ha egyszerre több tényező rövid idő alatt módosul, akkor nem a stratégia- struktúra- rendszerek sorrendben történik a konfigurációváltás. (Szabó, 2012). A radikális változások okaira további példákat találhatunk Schendel et al. (1975), Hedberg (1975), Starbuck et al. (1978) cikkeiben.

2.1.4. A kvantumugrás és a konfigurációs iskola kritikája

A konfigurációs iskola egyik gyakori kritikája a stratégia és struktúra túlzottan leegyszerűsített kapcsolatára vonatkozik, amelyet Miller 1996-os cikkében saját 1986-ban írt cikkével szemben is megfogalmaz (Miller, 1996). Kitér arra is, hogy nem minden radikális változás tekinthető minőséginek, azaz kvantumugrásnak, amely így definíciója nem tekinthető általános érvényűnek. Véleménye szerint az általa korábban felvázolt modell inkább illusztráció, mint kizárólagos út. A konfigurációk előrejelzési erejével kapcsolatban

amellett érvel, hogy viszonylag kevés transzformáció fordul elő általános formában, a legtöbbjük egyedi esetnek tekinthető (Miller és Friesen, 1984; Meyer et al., 1993). A Friesen-el közösen jegyzett 1984-es cikkükre és empirikus kutatásokra hivatkozva olyan központi tematikákat említ, amelyek a stratégia és a struktúra számos elemét jellemzik és meghatározzák.

Donaldson (1996) szintén túlzottan leegyszerűsítőnek ítéli meg a konfigurációk és a változási folyamatok bemutatását, miszerint a végletek bemutatása nem elég gyakorlatias, eredményei nem elég célirányosak. Whitehead (Mintzberg, 2005, p. 377) ennél is szélsőségesebben fogalmaz: „*Keress az egyszerűséget, és ne bízz meg benne*”. Ezzel szemben Hopewell (2002) arra mutat rá, hogy a konfigurációs archetípusok és az azokhoz fűződő magyarázatok jobban befolyásolták a menedzsmentgondolkodást, mint a legtöbb mélyelemzés (Szabó, 2012).

2.1.5. *Multidimenzionális szervezeti növekedés*

Az 1970-2000 között publikált növekedési- és életciklus-modellek egyik meghatározó eleme, hogy a szervezeti növekedést egy dimenzió mentén kezelik. Ez legtöbb esetben a szervezet mérete, amely a szervezet növekedésének általános mérőszámaként jelenik meg. Ennek a túlzottan leegyszerűsítő kapcsolatnak köszönhető, hogy a szakirodalomban nem született egységesen elfogadott, sematikus modell, amely empirikusan is igazolt magyarázó erővel bírna (Lichtenstein et al, 2007; Furlan és Grandinetti, 2011). A 2000-es évek elejétől kezdve megjelenik azonban a szervezetek életciklusának és növekedésének több dimenzió általi jellemzése (Canals, 2001; Davidsson et al., 2009; Furlan és Grandinetti, 2011), amely a szervezeti határok és a szervezeti képességek témakörein keresztül nagyban épít a stratégiai iskolák konfigurációs iskolán túli eredményeire.

Elfring és Volberda (1997) Mintzberg (Mintzberg et al., 2005, p. 407.) eredményeit kissé megkérdőjelezve a stratégiai iskolákat három csoportra osztja: 1) Határok (Boundary) iskolája, 2) Dinamikus képességek (Dynamic Capability) iskolája és 3) a Konfigurációs (Configurational) iskola. Míg a határok iskolájának fő kérdései a szervezeti határok és kiemelt szerephez jut a stratégiai szövetségek és hálózatok vizsgálata, addig a dinamikus

képességek iskolájának fő kérdései a verseny, versenyelőny biztosítása és tartósítása, valamint fókuszban van a szervezeti tanulás versenyteremtő hatásának bizonyítása. A konfigurációs iskola célkitűzéseire a korábbiakban már kitértem.

Adódik tehát, hogy egy holisztikus, a szervezeti működés sokoldalúságát figyelembe vevő modell építsen a stratégiai iskolák fő irányzatainak eredményeire. Ennek megfelelően, Canals, (2001), Davidsson et al. (2009), valamint Furlan és Grandinetti (2011) eredményeit figyelembe véve a növekedés több-dimenziós koncepciójában a következő tényezőket vesszük figyelembe a szervezet növekedésekor: 1) Növekedés méretben, 2) Növekedés a kapcsolatokban, 3) Növekedés a képességekben.

- **Növekedés méretben**

A méretbeli növekedést a szervezeti határok kitolódásaként értelmezzük az idő függvényében. Megkülönböztetünk belső és külső méretbeli növekedést (Penrose, 1959). A belső növekedés organikusnak tekinthető, amennyiben például belső beruházásokat, bővítéseket hajt végre a szervezet, ezzel is kiterjesztve meglévő egységei határait. Külső méretbeli növekedés történik akkor, ha a szervezet más szervezettel összeolvadva vagy részben tulajdonolva azt egy új szervezetet alkot.

- **Növekedés a kapcsolatokban**

Hakansson és Sehota szerint egyetlen szervezet sem tekinthető egy különálló szigetnek (Hakansson és Sehota, 1989). Munkásságuk legfontosabb gondolata, hogy a szervezetek növekedésének új módja a növekedés a kapcsolatokon, környezetben fellelhető hálózatokon keresztül, melyet azon keresztül definiálunk, hogy a szervezet milyen mértékben használ olyan külső kapcsolatokat működéséhez, amelyeket nem birtokol, de amelyekhez hozzáférése van más szervezeteken keresztül (Das és Teng, 2000). Minél kritikusabbak ezek az erőforrások a szervezet versenyképességéhez, annál értékesebbek a kapcsolatok. A szervezetben felhasznált, kívülről származó erőforrások növelésének módja egyrészt több külső kapcsolat kialakítása, a szervezet hálózatának bővítése, másrészt pedig a meglévő kapcsolatok értékének növelése egyre értékesebb konfigurációk felé.

- **Növekedés a képességekben**

A képességekben történő növekedést a szervezet képességeinek fejlesztéseként definiáljuk. Mindez megvalósulhat a már meglévő, birtokolt erőforrások és a szervezetbe kívülről behozott, külső erőforrások segítségével, amelyek megfelelő kombinációjával előállíthatóak a szervezeti képességek. A szervezeti képességeket három nagy, átfedéseket is megengedő csoportba sorolhatjuk: funkcionális, környezeti és dinamikus képességek.

A *funkcionális képességek* teszik lehetővé, hogy a szervezet értékteremtő folyamatain keresztül létrehozza végtermékét. A szervezet alaptevékenységétől függően sorolhatjuk őket a központi funkciók (gyártás, értékesítés, kutatás-fejlesztés) és támogató funkciók (emberi erőforrás menedzsment, pénzügyek) közé.

A *környezeti képességek* befolyásolják a szervezet adottságait, amelyek révén külső kapcsolatait kialakítja, fejleszti és ápolja (Lorenzoni és Lipparini, 1999; Oberoi és Khamba, 2005). Az értéklánc kezelése és a fogyasztókkal való kapcsolattartás tipikusan ilyen képességek.

A *dinamikus képességek* alatt a szervezetnek azt a tudását értjük, amely belső és külső erőforrások kialakítása, integrációja és újrakonfigurálása révén a piachoz és a versenyhez való alkalmazkodást és a versenyelőny megszerzését és fenntartását lehetővé teszi (Eisenhardt és Martin, 2000; Teece et al., 1997). Mindez kiterjedhet funkcionális és környezeti képességekre is.

2.2. A stratégia, mint minta

A stratégiát következő értelmezésében a cselekvések egy sorozatában kialakuló mintát definiáljuk (Mintzberg, 1972 és 1978; Mintzberg és Waters, 1985). Ezen értelmezés szerint a stratégia a magatartásban megnyilvánuló konzisztencia, egyfajta szabályszerűség, akár szándékolt, akár nem. Kutatásomban ezért a stratégiára, mint mintára új szemszögből tekintek: egy „*konceptcionális, számos elemből álló és azok kapcsolódását kifejező eszköz, amely a ... cég üzleti logikáját fejezi ki*” (Osterwalder et al., 2005, p. 3.).

Ezek alapján a mintázatot rendszerként, jelenségként, sematikus leírásként szemlélve a szervezet üzleti modelljéhez jutunk. Fontos megjegyezni, hogy Magretta (2002) és Barakonyi (2008) figyelmeztetése alapján az üzleti modell és a stratégia fogalma nem feleltethető meg egymásnak. „*Az üzleti modellek azt írják le, hogy – akár egy rendszer – miként illeszkednek*

egymáshoz az üzlet darabkái. Ám nem számolnak a teljesítmény igen kritikus tényezőjével: a versennyel. Előbb vagy utóbb – és általában előbb – minden vállalkozás versenytársakba botlik. Ezzel a ténnyel megküzdni a stratégia dolga.” (Magretta, 2002, p. 91.). Ezzel összhangban áll a jelen dolgozatban kialakított elméleti keret, ahol az üzleti modellek a stratégiának csupán egyetlen dimenzióját interpretálják, míg a versenyt a stratégia, mint pozíció nézőpont öleli fel.

2.2.1. Üzleti modellek kutatói szemszögből

Az üzleti modellek széles szakirodalmában a kifejezés „túlzott népszerűsége és elhasználódása” mellett (Magretta, 2002; Porter, 2001) számos gyakorlati és elméleti megközelítésre épülő definícióval találkozhatunk (Lambert, 2003; Magretta, 2002; Osterwalder, 2004; Pateli, 2002; Pateli & Giaglis, 2004; Timmers, 1998). Az eltérések gyakori oka, hogy a definíciók és a kialakított modellek általában a modell későbbi felhasználásának megfelelően kerülnek kialakításra, és nem megfelelően beágyazottak a korábbi elméletek által teremtett keretekbe. Élesen elkülönülnek a belső fókuszú – a szervezet későbbi működési sémáját előirányzó – és külső fókuszú – külső érintettekkel való kapcsolatait feltáró – modellek (Lambert, 2003).

Magretta (2002, p. 86.) az üzleti modellekre rendkívül gyakorlatiasan tekint. *„Találj egy jó történetet! ... Lényegüket tekintve történetek – olyan történetek, amelyek azt mesélik el, hogyan működik egy vállalkozás. A jó üzleti modell válaszol Peter Drucker réges-régi kérdéseire: „Ki a fogyasztó? Mi az érték a fogyasztó számára?” És választ ad olyan alapvető kérdésekre is, amelyeket minden menedzsernek fel kell tennie: Hogyan teszünk szert pénzre ebben a vállalkozásban? Milyen, a mélyben húzódnó gazdasági logika magyarázza meg, hogyan állítsunk elő elfogadható áron értéket a fogyasztó számára?”*

Pateli és Giaglis (2004) szemlélete ezzel párhuzamosan az elméleti megfontolásokat helyezi az előtérbe. Véleményük szerint a jelenlegi kutatási térkép igen szétagolt, és nincs olyan holisztikus irányzat, amely kellően átfogó és egyetemes szemszögből vizsgálná az üzleti modelleket. Útmutatásuk alapján az üzleti modellekre irányuló kutatásokat az alábbi klasszifikációban nyolc csoportra oszthatjuk:

- **Definíció:** az üzleti modellek célja, kiterjedése és elsődleges elemei;
- **Összetevők:** az üzleti modelleke alapvető szerkezete és pilléreinek meghatározása;
- **Taxonómia:** a modellek kategorizálása és számos kritérium alapján történő összevetése;
- **Koncepciók:** a modellek elemei közötti összefüggések azonosítása és leírás absztrakt, mégis gyakorlatias formában;
- **Design módszerek:** a modellek reprezentálásának és formalizálásának eszköztárát öleli fel, amely segíti a vizualizációt és a köztes kapcsolatok feltárását;
- **Alkalmazkodási faktorok:** a szervezeti implementáció feltételrendszerének, és a modellek innovációja társadalomtudományi hatásainak kutatása;
- **Változási módszertanok:** olyan vezérelvek, lépések és tevékenységek meghatározása, amelyek az üzleti modellek változtatásánál használatosak;
- **Értékelési modellek:** az üzleti modellek megvalósíthatóságának és profitabilitásának értékelése és egyéb legjobb gyakorlatokkal való összehasonlíthatósága;

A kutatások szerteágazó érdeklődése három féle kihívásban ölt testet: koncepcionális, teoretikus és gyakorlati kérdésekben (Günzel és Wilker, 2009). Az üzleti modellek koncepcionális nézőpontú irodalma meglehetősen fiatalnak tekinthető, amely rendkívül nagy figyelmet kapott az internetes vállalatok kiemelkedése idején. Az üzleti modellek teoretikus nézőpontja főként a design és a gyakorlati alkalmazásokra terjed ki, amelyben a szakirodalom nem képvisel tisztázott és egyértelmű álláspontot. „*Nincs olyan elmélet, amely a modellek minden, különálló elemét magába foglalná.*” (Günzel és Wilker, 2009, p. 4.). A felsorolt koncepcionális és teoretikus hiányosságok ez idáig megakadályozták a szükséges empirikus kutatások elvégzését. Legyen szó az üzleti modellekről általában, a modellek elemeinek fontosságáról és kapcsolódásáról, vagy a modellek fejlődésének dinamikájáról, az üzleti modellek sztereotíp leírása és kvantitatív mérésük nélkül alapvető feltételezések sem bizonyíthatóak teljes pontossággal.

2.2.2. *Üzleti modellek dinamikája*

Néhány kivételtől eltekintve (Andries és Debackere, 2006; MacInnes, 2005; Vaccaro és Cohn, 2004), a szakirodalom az üzleti modelleket többségében időben statikusnak tekinti. A gyakorlatban azonban a szervezetek környezeti alkalmazkodásának egyik alapfeltétele az innováció, amely az üzleti modellek szintjén, bármely elemükben megjelenhet. Az üzleti modellek átalakulásának vizsgálata a szakirodalomban eltérő mélységű változások gyűjtőfogalmaként található meg (Andries és Debackere, 2006; McInnes, 2005; Osterwalder, 2004), mint például az üzleti modellek bővítése, evolúciója, vagy kiterjesztése (Pateli, 2002). Azonban ezek többsége a modelleket csak egy adott időpillanatban, általában ex-post elemzi, figyelmen kívül hagyva az azok folyamatos átalakulásából eredő tényezőket.

A multidimenzionális életciklus-modellek növekedést befolyásoló fő tényezőinek bemutatásánál már kifejtettem a méret, a képességek és a kapcsolatok kulcsszerepét, mint a szervezet növekedését meghatározó kulcs dimenziók.

Porter alapján (1996) az üzleti modelleket kétféleképpen csoportosíthatjuk: hatékonyságra és értékajánlatra épülő modellek (gyakorlatilag minden modellben mindkét szempont megtalálható, arányuk azonban változó). Chatterjee (2013) logikája szerint minden üzleti modell az értékajánlatból indul ki, amely azután dinamikus iterációk révén felfejlődik egy specifikusabb állapotba, amely tartós versenyelőnyt biztosít a szervezet számára.

Mivel az üzleti modellek a szervezet tevékenységében kialakított „mintázatokat” foglalják össze és öntik formába, adódik a következtetés, hogyha a szervezet a méret, a képességek és a kapcsolatok mentén fejlődik, akkor maga az üzleti modell (legyen az szervezeti, iparági vagy akár termékvonal-szintű) is ugyanezen tényezők mentén változik. Ennek megfelelően, Chatterjee egyértelműen kijelöli azokat az iterációkat és fejlődési irányokat, amelyekben egy üzleti modell elmozdulhat a kezdőállapotról, az értékajánlatra összpontosító modellről (Chatterjee, 2013).

Az iterációk során új, elkülönülő üzleti-modell kategóriák jönnek létre, amelyek integrálják a szervezeti életciklus éppen aktuális fázisának sajátosságait csakúgy, mint a növekedés három dimenziójának specifikumait. A következőkben Chatterjee (2013) kategóriái alapján mutatom be az üzleti modellek dinamikájának egyes állomásait.

- **Értékajánlat-alapú modell**

A modell általános logikája, hogy olyan terméket vagy szolgáltatást ajánl, amire igény keletkezik és ezáltal árprémium kérhető érte. Az igény mögötti hajtóerők lehetnek objektívek (pl. gyógyszerek) vagy szubjektívek (pl. öltözködés, szórakozás). Az ezt a modellt követő szervezetek kulcs erőforrása az a munkaerő, aki képes ezt az értéket újra és újra megteremteni, valamint a piaci igény trendjeinek előrejelzésére alkalmas eszközök, mint például a kvantitatív előrejelzéseket készítő üzleti-intelligencia programok.

- **Hatékonyság-alapú modell**

A hatékonyságon alapuló modell számos erőforrás minél előnyösebb kombinációjára törekszik, minél alacsonyabb költségekkel, ezáltal gyakran árdiktáló pozíciót eredményez a nagy versennyel jellemezhető piacon. A folyamatok hatékonysága és folyamatos innovációja gyakran döntő a modell sikere és profitabilitása szempontjából. A szervezeten belül zajló folyamatokon felül az árdiszkrimináció is kiemelt szerepet kap a modellben, amely teljes egészében módosíthatja a szervezeti eredményeket.

- **Hűség-alapú modell**

Az értékajánlat-alapú modellek visszatérő vásárlóinak szűk, meghatározott csoportja révén alakulhat ki a hűség-alapú modell, ami a kielégített igényen felül a lojalitásra, mint kiemelt tényezőre épül. Amennyiben ez a hűséges, visszatérő csoport elegendően nagyra duzzad és eléri a telítettségi pontot, hálózati hatásról beszélhetünk, amelyre dolgozatom a 3.2 fejezetben még bővebben kitér. Ebben a modellben a fogyasztók a szervezet „nagyköveteivé” válnak, akik nem csak a szervezet számára biztosítanak stabil vásárlói kört, hanem saját maguk vonják be a további fogyasztókat pozitív véleményükkel és ajánlásaikkal. A modell sikerének nyitja ezen felül a stabilan felépített termék fogyasztói körének megtartása a másolás és imitáció megelőzése, és a fogyasztók belépési költségének alacsonyan tartása mellett.

- **Hálózati-hatékonyságon alapuló modell**

A hálózati hatékonyságon alapuló modell célja, hogy ne csak az egyes szereplők, hanem az egész értéklánc szintjén megvalósítsa a hatékonyság szempontjait (partnerekre és fogyasztókra egyaránt kiterjesztve). A hálózati hatékonyság és hálózati hatás témakörét specifikusabban is definiálom a 3.2.1. fejezetben. A modell kiemelt erőforrása egy olyan

központi „találkozási pont”, amely minden szereplő számára elérhető és ahol a köztük zajló tranzakciók összpontosulnak. Minél több ügylet jön létre, annál kiterjedtebb és értékesebb lesz a hálózat, azaz maga a szervezet.

A hálózati hatékonysági modellek egyik fajtája, amikor a hálózatot működtető szervezet abból profitál, hogy a lezajló ügyletek után vagy az ügyletben részt vevők, vagy a résztvevőkben érdekelt harmadik fél minden ügylet után díjat fizet. Ezen modellek sikere legnagyobb részben a központi találkozási pont hatékonyságán és a tranzakciók kivitelezésének megbízhatóságán múlik. A másik esetben a szervezet köztes szerepet tölt be a vevők és eladók, illetve érdekelt felek között, akik közt így nincs direkt kapcsolat. Ebben a szerepben a szervezet bevételei abból származnak, hogy előzetes becslést készít a várható forgalomra vonatkozóan és a vevők és eladók közti árrés révén juthat előnyhöz.

Az üzleti modellek dinamikájának állomásait a 2. táblázat mutatja be még részletesebben. Az üzleti modellek dinamikájának állomásai között fennálló kapcsolódásokat vizsgálva látványos, hogy az állomások között átjárhatóság van, azaz nem csupán egyetlen módon juthat el a szervezet a hálózati hatékonyság szintjére. Az egyik állomásról a másikra való váltás oka kétféle lehet (előremenekülés vagy menekülés) attól függően, hogy milyen versenyhelyzettel szembesül a szervezet az adott piacon. Akár „szorongatott” helyzetben van a szervezet, akár nem, rövidtávon mindkét esetben létjogosultsága lehet az állomásokon való előrehaladásnak és az állomáson elfoglalt pozíció megerősítésének is (Chatterjee, 2013; Miller, 1982, p. 148.). A hosszú távú cél azonban minden esetben eljutni a hálózati hatékonyság szintjére (Chatterjee, 2013; Kim és Mauborgne, 1997).

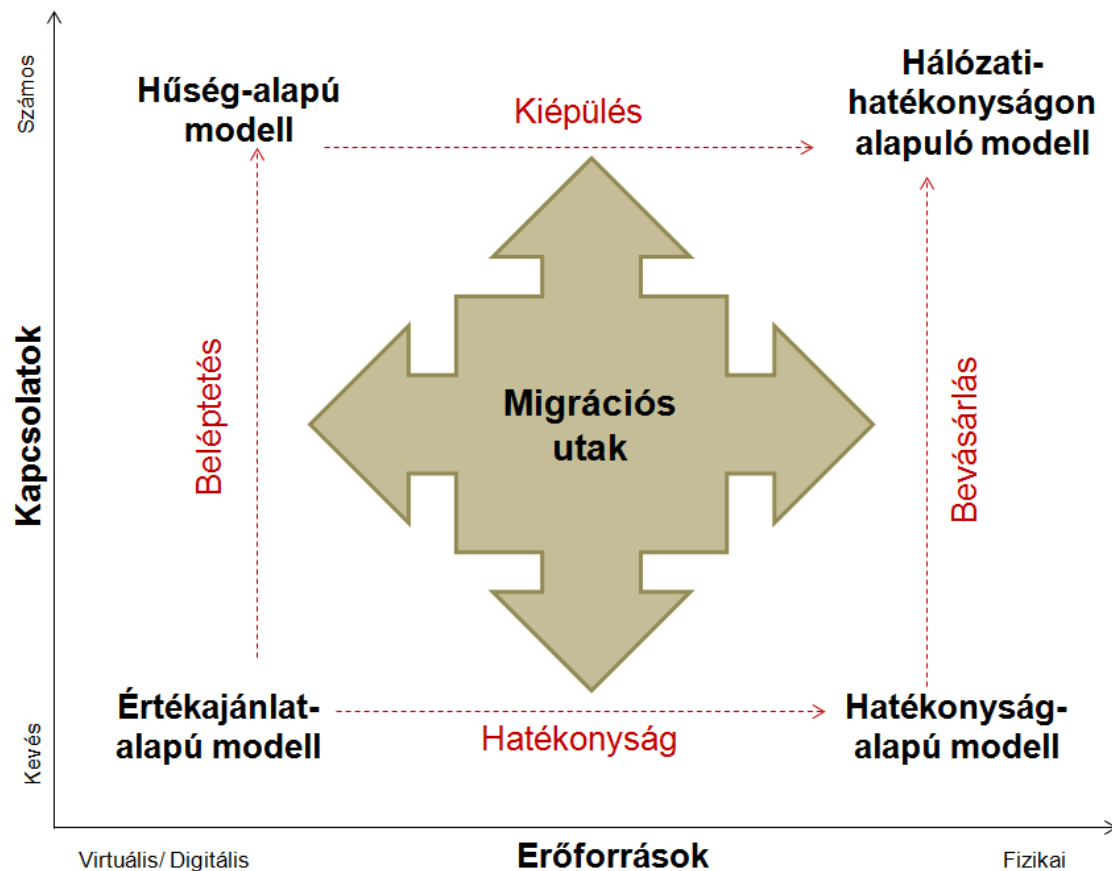
Kim és Mauborgne az érték innovációjára vonatkozó koncepciója szerint a versenyhelyzetet túlmutató, versenyt elimináló lépések hozzák a legbiztosabb sikert hosszú távon, azonban a megfelelő stratégia és szervezeti magatartás nélkül ezek sem jelentenek örök érvényű nyertes pozíciót (Kim és Mauborgne, 2005). Hiába hajt végre a szervezet eredményes érték-innovációt, ha azt nem tudja újra és újra megismételni, és visszatér a versenybe, az felemészti a korábbi eredményeket. Nem csak a szervezet fókuszának megtartása, hanem a másolással és utánzással védekező versenytársak folyamatos fenyegetése miatt is egy olyan szervezeti hozzáállást javasolnak, amely időről-időre megvalósítja az értékek és ezzel együtt az üzleti modell innovációját.

2. táblázat: Az üzleti modellek dinamikájának állomásai

Állomás	Sikerkritérium	Követendő szabályok	Példa
Értékajánlat-alapú modell	- igények megértése a piaci szereplők viselkedésén keresztül - igények generálása - igények kiszolgálása - érték innovációja a tudás megszerzése költségeinek alacsonyan tartásával	- látványos végtermék - piacra ható, befolyásoló tényezők figyelése - látens igények kiszolgálása - számos és gyors prototípus piacra vitele - fogyasztók bevonása - tudásba való befektetés sokoldalú felhasználása	- Fast Moving Consumer Goods (gyors fogyasztási termékeket gyártó) vállalatok - Biztosítási piac - Orvostechikai műszerek piaca
Hatékonyság-alapú modell	- befektetett emberi és pénzügyi erőforrás hatékony felhasználása - tervezés és kontroll - árdiszkrimináció	- kapacitás-építés - folyamatok hatékonyságának állandó növelése - kapcsolt értékesítés - árázás kihívásainak kezelése	- Repülőgép-társaságok - Közművek és nyersanyag-kitermelés - Egészségügyi szolgáltatás - Adminisztratív szolgáltatás
Hűség-alapú modell	- központi, hűséges fogyasztói csoport kialakítása és működtetése - fogyasztók bevonása alacsony költségekkel - csalódott fogyasztók számának minimalizálása - versenytársak és másolók távol tartása	- kooperáció a fogyasztókkal, versenytársakkal és érintettekkel - növekedés lassan, de biztosan (megfigyelhetően, kontrollálhatóan) - fókuszban a lojalitás, „nagykövetek” hatalma	- Operációs rendszerek piaca - Kozmetika és szépségápolás - Videojátékok piaca - Bio élelmiszerek piaca
Hálózati-hatékonyságon alapuló modell	- előrejelezhető igény - központi találkozási pont hatékonysága - tranzakciók száma és minősége - torta növelése a fő tevékenység és a kapcsolódó termékek esetén is	- ökoszisztéma kapacitásának kiaknázása - kollaboráció, mint követendő viselkedés „nagykövetek” azonosítása és kihasználása a terjeszkedéshez	- Online kereskedelem domináns szereplői - Online média és keresőmotorok - Bankkártya-társaságok - Kis- és nagykereskedelem - Tőzsdék és bankok

Forrás: Chatterjee, 2013, p. 119. alapján, saját fordítás

Megvizsgálva az innovációs folyamat lehetséges állomásait, Chatterjee kategóriái között az erőforrások felhasználásában és a szervezet külső kapcsolatainak kihasználásában találunk igazi differenciáló tényezőket. Például az értékajánlaton és a hatékonyságon alapuló modell közötti fő különbség, hogy a hatékonyság szempontjainál ugyan azt a megcélzott értéket az erőforrások hatékony felhasználásával nagyobb volumenben hozza létre a vállalat. Az értékajánlat-alapú modell kulcsa a jól meghatározott fogyasztói kör számára, tudás-alapon előállított termék, amelynek fő értéke a rendkívül célirányos igény-kielégítés, és nem például a gyártási folyamat gyorsasága. Ezek alapján, az előbbi két szempont mentén egy mátrixban ábrázolhatjuk az üzleti modellek dinamikájának négy állomását, melyet az 1. ábra szemléltet (Chatterjee, 2013).



1. ábra: Az üzleti modellek dinamikájának négy állomása

Forrás: Chatterjee, 2013, p. 121. alapján, saját fordítás

A Chatterjee által migrációs utaknak nevezett állapotváltozásokat az határozza meg, hogy az erőforrások vagy a szervezet külső kapcsolatai mentén történik-e az elmozdulás. A szervezetek tehát választhatnak: előbb építenek a méretgazdaságosságra, a hatékonyságukra, amellyel egy hűséges fogyasztói kört meggyőzve végül egy hatékony hálózatot hoznak létre (például a fapados repülőgép-társaságok), vagy az alapállapotból a lojalításra és kapcsolatok kiépítésére téve a hangsúlyt hírnevük és „nagyköveteik” révén fokozatosan nőnek, és egyre több erőforrásra tesznek szert a hálózatuk révén (például az online kereskedelmi oldalak). A négy út, amelyet megtehetnek a következő (saját fordítás (Chatterjee, 2013) alapján):

- **Hatékonyság:** Több erőforrás hatékonyabb bevonásával valósul meg, melynek során az értékteremtés innovációján felül maga a folyamat kerül a középpontba.
- **Bevásárlás:** Hatékony működés és diverz erőforrások birtokában a hálózatépítés partnerségeken és hálózatokba való beruházással valósul meg, melynek során az új tapasztalatok és a beépülő hálózat biztosítja a terjeszkedés sikerét.
- **Beléptetés:** Az érték-alapú modellben kitapasztaltak nagyobb fogyasztói körre való kiterjesztése a viselkedés befolyásolása, alacsony költségek és a hűségért való harc által.
- **Kiépülés:** A hűségen alapuló modellben felhalmozott kapcsolati tőke által a szervezet képes az elérhető közelségben lévő, akár nem saját erőforrásait is kihasználni a terjeszkedésre, melynek során hatékonysága javul, bevált technológiája azonban nem változik lényegesen.

Kim és Mauborgne javaslatot is tesz az üzleti modellek innovációja során végbemenő változások tartósságának biztosítására (1997; 2005). Szemléletüket összefoglalóan a 3. táblázat tartalmazza, amely ismerteti a két, élesen elkülönülő logikát: a konvencionális és az érték-innovációs hozzáállást.

3. táblázat: Az érték innovációs és a konvencionális logika

Üzleti modell kulcs elemei	Konvencionális logika	Érték-innovációs logika
Elképzelések az iparágról	A feltételek adottak.	A keretrendszer formálható.
Stratégiai fókusz	A cél a verseny megnyerése, a szervezetnek versenyelőnyt kell építenie.	A verseny nem követendő. A szervezetnek kvantumugrásra kell törekednie az értékajánlat szempontjából, hogy maga mögött hagyja a piacot.
Fogyasztók	A szervezetnek meg kell tartania és bővítenie fogyasztói körét a további szegmentáció és specifikációk révén.	A szervezetnek a fogyasztók közti átfedésekre kell fókuszálnia akkor is, ha ez által néhányukat elveszíti.
Erőforrások és képességek	A szervezetnek a meglévő eszközeiből kell a legjobbat kihoznia.	A szervezet nem limitálhatja magát azzal, ami már megvan. Inkább fel kell tennie a kérdést: mihez kezdenénk, ha ma indulnánk el?
Termékek és szolgáltatások értékajánlata	Az iparág hagyományos keretein belül kell a legnagyobb szeletet kihasítani a tortából.	A fogyasztó által igényelt megoldásra fókuszálva akár az iparág határain kívülre is ki kell lépnie.

Forrás: Kim és Mauborgne, 1997, p. 174. alapján, saját fordítás

2.2.3. Business Model Canvas

Dolgozatomban a vizsgálódásom tárgyául szolgáló szervezet bemutatásakor egy, az üzleti modellek ontológiáját feldolgozó kutatás eredményeiből indulok ki, amelyek végterméke a Design módszerek (az üzleti modellek vizuális megjelenítése és kreatív formálása) csoportjába sorolható eszköz, (Pateli és Giaglis, 2004) amely természeténél fogva a Konceptiók kategória szempontjából (a modell egyes elemeinek kapcsolódása és logikája) is hitelesen jellemzi majd a vizsgált esetet. A Business Model Canvas (Osterwalder és Pigneur, 2010), azaz az „üzleti modell festővászna” eredetileg Alexander Osterwalder doktori disszertációjának részét képezte (Osterwalder, 2004), amely a későbbiekben Yves Pigneur bevonásával és 45 ország 470 közreműködő szakértője segítségével jelent meg. A koncepció lényege, hogy az üzleti modellek szakirodalmánál bemutatottak okán egységes kategóriákat és logikát teremtsen az üzleti modellek elemei között, melyek révén egy könnyen kezelhető, gyakorlatias eszköz létrehozásával közös nyelvet teremt az üzleti modellek tárgyalásához mind a kutatói közösség, mind a gyakorló szervezeti szereplők számára.

A Business Model Canvas (továbbiakban BMC) nagyban támaszkodik a Balanced Scorecard szemléletmódjára (Kaplan és Norton, 1992), így egy az egyben beemeli annak négy nézőpontját az üzleti modellek alappillérei közé. Ezen kívül a stratégiai menedzsment irodalmának az egyes elemekre vonatkozó, általánosan elfogadott nézőpontjaira is épít (Markides, 1999).

Norton és Kaplan perspektívái hasznos kiindulási pontként szolgálnak az üzleti modellek értelmezésekor, amelyet az is bizonyít, hogy saját állításuk szerint is ezek azok az aspektusok egy szervezet életében, amelyre a menedzserek „jobb, ha odafigyelnek”, és amelyeket egy későbbi cikkükben a szervezetek tevékenységének feltérképezéséhez is ajánlanak (Kaplan és Norton, 2000).

4. táblázat: Az üzleti modellek négy alappillére

Üzleti Modell Ontológia	Balanced Scorecard (Kaplan és Norton, 1992)	Általános nézőpont (Markides, 1999)
Termék	Innováció és tanulás	Mit?
Felhasználói felület	Ügyfél folyamatok	Ki?
Infrastruktúra menedzsment	Belső/ szervezeti folyamatok	Hogyan?
Pénzügyi aspektusok	Pénzügyi folyamatok	

Forrás: Osterwalder, 2004, p. 43. alapján, saját fordítás

Markides hasonló elvet követ, amikor javaslata szerint a szervezet tevékenységét leíró három kérdés, hogy mit, kinek és hogyan nyújt (Markides, 1999)?

Mindezt kiegészítve az üzleti modellek irodalmának áttekintése alapján levont következtetésekkel, valamint minden szempontot további elemekre bővítve, az üzleti modellek szakirodalmában előforduló fő elemek az ontológiai modell építőelemeivé válnak és megadják annak logikáját és kapcsolódási pontjait az 5. ábrán feltüntetett módon (Osterwalder, 2004).

A 2004-es és 2010 változat között ugyan kisebb eltérések ugyan felfedezhetők, azonban az elemek és azok kapcsolódása a többi elemhez változatlan. A BMC jelenlegi legfrissebb, 2010-ben publikált, gyakorlati felhasználásra is ajánlott, eredeti angol nyelvű sablonját a 2. ábrán mutatom be. Az egyes elemeknek megfeleltethető fordítások megtalálhatóak az 5. táblázat második oszlopában.

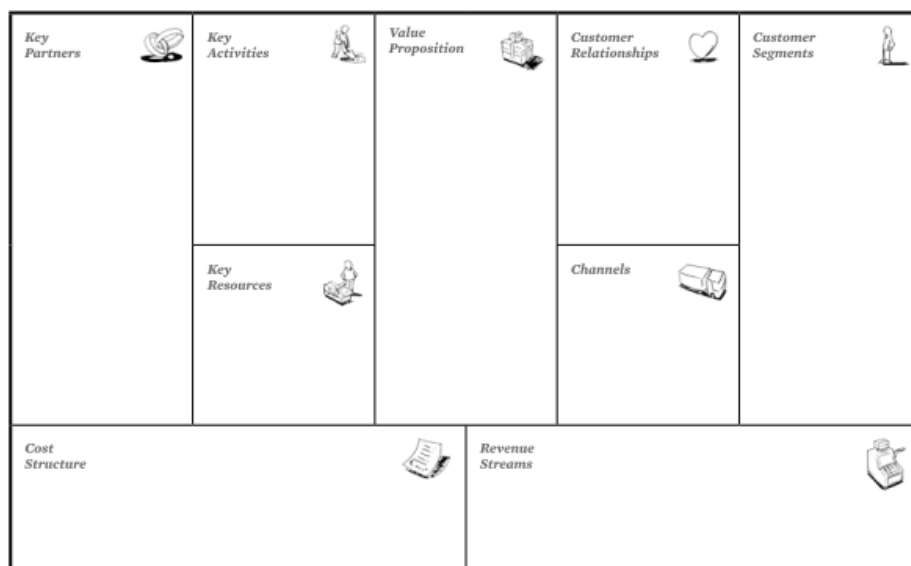
5. táblázat: Az üzleti modellek kilenc építőeleme

Pillér	Üzleti Modell építőelemei	Leírás
Termék	Értékajánlat	Az értékajánlatba azok a termékek és szolgáltatások tartoznak, amelyek értékesek a célcsoportnak és amelyek leginkább megkülönböztetik a terméket vagy szolgáltatást versenytársaitól. A közvetített érték kielégíti az ügyfél valamely szükségletét, megoldja valamely problémáját.
Felhasználói felület	Célcsoportok	Azok a fogyasztók és ügyfelek, amelyeket a szervezet az értékajánlatával megcéloz. Ez a csoport lehet differenciált, azaz oszthatjuk az ügyfélcsoportot szegmensekre is.
	Elosztási csatornák	A csatorna adja meg, hogy a szervezet hogyan kommunikál az ügyfelekkel, hogyan szólítja meg az ügyfeleket, hogyan közvetíti feléjük az értéket. Ide tartozik az ügyfél figyelmének felkeltése, az ügyfél segítése abban, hogy ítéletet tudjon mondani az értékajánlatról. Fontos lehetővé tenni azt, hogy az ügyfél hozzá tudjon jutni a választott termékhez/szolgáltatáshoz.
	Ügyfélkapcsolatok	Az ügyfélkapcsolatok építőköve leírja, hogy milyen kapcsolódást alakít ki a szervezet az egyes ügyfélcsoportokkal. Ez a kapcsolat lehet személyes, önkiszolgáló jellegű vagy automatizált.
Infrastruktúra menedzsment	Kulcs tevékenységek	Olyan kiemelt tevékenységek, amelyeket feltétlenül el kell végezni ahhoz, hogy az üzleti modell megvalósuljon, például az értékteremtésben, a piacok építésében, az ügyfélkapcsolatok fenntartásában játszanak szerepet.
	Képességek és erőforrások	Azok a legfontosabb eszközök, amelyek az üzleti modell működtetéséhez szükségesek. Ezek az erőforrások lehetnek anyagiak, szellemiek, emberiek, pénzügyiek. Ezek a kiemelt erőforrások teszik lehetővé, hogy a szervezet előállítsa és közvetíteni tudja az értékajánlatát az ügyfelek felé.
	Kiemelt partnerkapcsolatok	Ezek a partnerek, beszállítók hozzájárulnak az értékajánlat előállításához és közvetítéséhez, nélkülük hiányozhatnak kulcs erőforrások, képességek vagy akár az értékajánlat egy része is, vagy alapvetően megváltozik az üzleti modell szerkezete, megvalósításának kockázata.
Pénzügyi aspektusok	Bevételi struktúra	Itt jelenik meg az a pénzáram, amely abból táplálkozik, hogy a szervezet értékajánlatáért az ügyfelek hajlandók fizetni.
	Kiadási struktúra	Az üzleti modell működésének kiadási oldalát mutatja be a fő elemeket kiemelve.

Forrás: Osterwalder, 2004, p. 43. alapján,

Fordítás <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2012/01/24/uzleti-modell-vaszon/> alapján,

Letöltés dátuma: 2013.03.10. 17:20



2. ábra: A Business Model Canvas

Forrás: Osterwalder és Pigneur, 2010, p. 44.

A BMC felhasználása nevéből adódóan is a modellek kialakítására és innovációjára teszi leginkább alkalmassá. Osterwalder és Pigneur a modell design-központúságára helyezi a hangsúlyt, ami szerintük „*az üzleti életben jelenleg nem létezik*” (Osterwalder és Pigneur, 2010, p. 45.). A modellek kreatív és közösségi megalkotása, áttekintése, átrendezése, összeolvasztása vagy éppen szétválasztása mind vizuális élménnyé tehető a BMC segítségével. Ennek kivitelezésére számos design technikát ajánlanak, úgy, mint empátia-térképek, fogyasztói visszajelzések, vizuális gondolkodás, prototípusok, történetmesélés és a lehetséges scenáriók felállítása. Különösen nagy csoportok bevonásával végrehajtott, kollaboratív folyamatoknál lehet hasznos a megértésben és analízis során.

2.2.4. Business Model Canvas kritikája

A BMC-ra nyújtott szakirodalmi reakciók skálája igen szűk. Igazán megalapozott és egybehangzó kritikát az eszköz természetéből adódóan is leginkább a felhasználói oldalon találhatunk. Ezeket csoportosítva a következő pontokban foglalom össze.³

³ Forrásaim főként internetes oldalak, amelyeket szubjektív jellegükből fakadóan a hivatkozásjegyzékben nem, kizárólag itt a lábjegyzetben tüntetek fel.

<http://blog.business-model-innovation.com/tag/business-model-canvas/> Letöltés dátuma: 2013.03.10.17:55

<http://businessmodelhub.com/forum/topics/limitations-and-assumptions-of-the-business-model-canvas?x=1&id=2478825%3ATopic%3A75585&page=1#comments> Letöltés dátuma: 2013.03.10.18:10

<http://kraaijenbrink.com/2013/01/beyond-the-business-model-canvas-the-value-envelope/> Letöltés dátuma: 2013.03.10.18:21

- **Üresen hagyott elemek kitöltésének kényszere:** Megfigyelések szerint mivel egy sablon kitöltésére kerül sor az üzleti modell rögzítésekor, az üres cellák hiányérzetet okoznak a felhasználónak, ami felesleges vagy helytelen elemek beillesztéséhez vezethet. Ebből a szemszögből azonban minden gyakorlatias, elemzéseket segítő, előre rögzített kategóriákat tartalmazó modell esetén fenyeget ez a veszély, így ezt a kritikát kutatói döntés alapján irrelevánsnak ítélem.
- **A BMC csak annyira hasznos, amennyire a felhasználó tudatos:** Egyes vélemények szerint egy általánosítást célzó modellnek olyan többlet tartalommal kell szolgálni a felhasználó számára, amely nem csak a felhasználó számára fontos tartalom rendszerezését, hanem direkt módon annak fejlesztését is lehetővé teszi. A BMC esetében ennek hiányát fejezték ki. Azonban ez ilyen formában minden absztrakciókat tartalmazó modellről elmondható, így ezt a kritikát elvetem.
- **A modell nem veszi figyelembe a szervezetek stratégiai célkitűzéseit:** Amint azt a 2.2 fejezet bevezetésében már rögzítettem (Magretta, 2002, p. 91.), az üzleti modelleknek nem célja a stratégia befoglalása. Ezek az elemek, mint kiegészítők jelennek meg a stratégiai menedzsment szakirodalmában.
- **A BMC nem veszi figyelembe a versenyt:** Szintén a 2.2 fejezet bevezetésében került rögzítésre (Magretta, 2002, p. 91.), hogy a versennyel megküzdeni a stratégia és nem az üzleti modellek feladata.
- **Az értékteremtést kizárólag a fogyasztó szemszögéből közelíti meg:** A modell nem veszi figyelembe a közösség, a környezet, a tulajdonosok és egyéb haszonélvezők szempontjait, amikor egy szervezet termékeinek és szolgáltatásainak jövőbeli értékteremtő képességét elemzi. Véleményem szerint a BMC nem értelmezhető egy szervezete egészére, nem célja és nem is képes befoglalni olyan komplex szempontokat, amelyek ehhez szükségesek (például a környezet vagy a tulajdonosok érdekeit). Így a továbbiakban kizárólag iparági, illetve a szervezet szempontjából üzletági (amely lehet iparágakon átívelő fókusszal rendelkező szervezeti egység) szinten értelmezem a modell hatósugarát.

2.1. A stratégia, mint pozíció

A stratégia tervként és mintaként való értelmezése felveti a kérdést, hogy minek a stratégiájáról beszélünk pontosan, azaz kire is vonatkozik a stratégia? Mintzberg szerint a stratégia *„eszköz annak azonosítására, hova helyezi magát a szervezet (vagy, ami azt illeti, az egyén) a vezetési szakirodalomban "környezetnek" nevezett feltételrendszerben, ami üzleti vállalkozás esetén rendszerint a piac”* (1987, p. 15.).

2.1.1. Piaci pozíció

A korai külső orientációjú szervezeti stratégiai modellek ennek megfelelően a vállalat piacon való jelenlétét tipizálják, legtöbbször a környezetével való viszonyát leíró kategóriákba történő besorolás révén. A leggyakrabban használt modellek Igor Ansoff termék-piac kapcsolati mátrixa (Ansoff, 1965), amely a piackiáknázás, piacfejlesztés, termékfejlesztés és diverzifikáció kategóriáit definiálja, valamint a Boston Consulting Group piaci növekedési/részesedési mátrixa, amely szerint a vállalati termékek életpályájuk során kérdőjel, sztár, fejőstehén és döglött kutya fázisokon mennek keresztül (Chikán, 2005).

2.1.2. Versenysztratégia

A külső orientációjú modellek másik nagy témaköre a vállalat piacaira és egészére vonatkozó versenysztratégiákra koncentrál, amelyek alapvető fejezete a Michael Porter (Balaton és Tari, 2007) által leírt öt erő-modell (új belépők fenyegetése, szállítók alkuereje, vevők, helyettesítők fenyegetése, versengés mértéke), amely három alapvető versenysztratégiát kínál fel a szervezetek számára a verseny tényezőinek függvényében: differenciáló, költségdiktáló és koncentráló.

Fontos megjegyezni azonban, hogy a stratégia, mint pozíció fogalma nem csak a versenysztratégiákra koncentrál, túlnyúlhat azon (Mintzberg, 1987). A „niche” szó jelentése ugyanis a verseny elkerülése érdekében elfoglalt pozíció.

2.2. *A stratégia, mint jövőkép*

A stratégia jövőképként történő értelmezése a szervezet belső rendszerére, a stratégia kollektív voltára koncentrál. Itt a stratégiát perspektívaként értelmezzük, amely tartalmilag a világ észlelésének egy meggyökeresedett módját is magában foglalja. „*A stratégia ebben a vonatkozásban ugyanaz a szervezetnek, ami a személyiség az egyénnek*” (Mintzberg, 1987, p. 16.). A fogalom analógiájaként szolgálhat a szociológiából ismert „ideológia”, a németben használatos „Weltanschauung” azaz „világnézet” vagy a Drucker által használt „az üzlet teóriája” fogalom. (Drucker, 1974), amelyek mind a világról vallott közös nézeteket fejezik ki.

Mivel a jövőkép-fogalom minden esetben mélyen az adott, vizsgált szervezet belső tényezőiből táplálkozik, kutatásom során a meghatározott az elméleti keretrendszer a stratégiára, mint jövőképre vonatkozó szeletét a dolgozatban feldolgozott eset alanyára kellett szabnom. Ezen lépés elhagyásával a kutatás céljára kialakított összefoglaló modell nem lehetne elegendően specifikus, így a kutatási kérdés megválaszolása is kétségesse válna. Vizsgálódásom tárgyát ugyan csak a 7. fejezetben mutatom be, azonban egy, a fenti meghatározásának eleget tevő, tapasztalataim alapján legkiemelkedőbb jellemzőjét elméleti szempontból is alá kívánom támasztani.

2.2.1. *Multi-Sided Platform szervezetek elmélete*

A Multi-Sided Platform szervezetek irodalma még olyannyira kiforratlannak tekinthető, hogy vizsgálódásom során nem találtam megfelelő magyar elnevezést. A fogalom jelentése leginkább a két- vagy többoldalú szervezet fogalomnak felel meg, amely a kétoldalú piacok fogalmának (pl. bankkártyák, video játékok, online keresőmotorok piaca) szervezeti-szintű megfelelője (tehát példának tekinthető a Mastercard, a Nintendo és a Google). Platformnak tekintek minden olyan fizikai vagy virtuális teret, amely infrastruktúrát és szabályokat biztosít a térben kölcsönhatásban lévő és tranzakciókat folytató résztvevők facilitálására.

Valójában az egyik leggyakrabban feltett kérdés a MSP szervezetekkel kapcsolatban, hogy mit tekintünk több-oldalú és mit egy egyszerű, közvetítő szerepet betöltő szervezetnek (pl. kiskereskedelmi láncok, televíziós társaságok). Dolgozatomban Hagiu és Wright a Harvard Business School-on 2011-ben meghatározott definíciójára támaszkodom, amely a MSP szervezeteket olyan szervezeteknek tekinti, amelyek „*elsősorban azáltal teremtenek értéket,*

hogy direkt interakciót tesznek lehetővé két (vagy több) elkülöníthető, kapcsolódó fogyasztói csoport között” (2001, p. 2.).

A kutatás szemszögéből a MSP szervezetek tulajdonságai közül kiemelkedő a „hálózati hatás”-nak nevezett jelenség (Evans és Schmalensee, 2010), amelyet „hálózati externalitás”-nak és „kereslet oldali méretgazdaságosság”-nak is nevezhetünk (Varian, 2001), a hagyományos kínálati oldali méretgazdaságossággal való párhuzam miatt. (Pham, 2007) „Hálózati hatás” akkor jelentkezik, ha a felhasználók egyik csoportjának (A) érdeke legalább egy, másik csoportban (B) található fogyasztók számától függ (Hagiu és Wright, 2001, p. 5.). Ennek értelmében, míg a kínálati oldalon a fajlagos költségek a mennyiség emelkedése révén csökkennek, a keresleti oldalon az áruk saját értéke, és a kiszabható fajlagos ár nő. Ez a jelenség az üzleti modellek dinamikájánál gyakorlati szempontból is megjelenik, pontos leírását azonban csak itt, a 3.2.1. fejezetben, az MSP szervezetek elméleténél közlöm.

A hálózati hatásnak két típusát különböztetjük meg: a „közvetlen” és a „közvetett” hálózati hatást. A „közvetlen hálózati hatás” akkor jelentkezik, amikor számomra A csoporthoz tartozóként nagyobb értéket képvisel, ha az A csoportban több felhasználó van (és ugyan így B csoporthoz tartozva a B csoportban lévő felhasználók száma). „Közvetlen hálózati hatás” akkor áll fenn, ha A és B csoport között mindkét irányban hálózati hatás figyelhető meg, valamint B oldal részvétele A oldalon található fogyasztók részvételétől függ, tehát összességében elmondható, hogy A csoport érdeke az A csoportban található felhasználók számától közvetetten függ (azaz, akkor értékesebb számomra egy termék vagy szolgáltatás, ha velem együtt minél többen használják). A fentiek következményeként állnak elő az alábbi dilemmák, amelyekre dolgozatomban részletesen nem térek ki, mégis úgy gondolom, hasznos perspektívát nyújtanak későbbi kutatási eredményeim értelmezéséhez:

- fogyasztói csoportok „tyúk-tojás” problémája (Evans és Schmalensee, 2010);
- kritikus tömeg elérésének feltételrendszere (Evans és Schmalensee, 2010);
- platformon elérhető egyensúlyi ár (Armstrong, 2006; Rochet és Tirole, 2002, 2003)
- „ingyenes” üzleti modellek kialakítása (Parker és Van Alstyne, 2005)
- árverseny és játékelmélet MSP szervezetek között (Sun és Tse, 2007)
- fenntartható növekedési modellek (Sun és Tse, 2007)

3. A SZERVEZET NÖVEKEDÉSE

A kutatás alanyaként választott szervezet 2012-ben 113 országban volt fizikailag jelen (a többi országban virtuálisan érhető el), és több mint 60 éves múltra tekint vissza, amely mindennapi működését szellemisége és kultúrája révén ma is befolyásolja. A szervezet saját elmondása szerint is „not for profit” természetű, tehát non-profit formában működik, de a legtöbb hasonló szervezettől eltérően céljai között szerepel a pénzügyi erőforrások felhalmozása és visszaforgatása a szervezeti növekedésbe. A nemzetközi szervezet 2012-ben több mint 85.000 aktívan tevékenykedő tagot és 1 millió Alumni tagot számlált. Hálózata 2.400 egyetemre és több mint 8.000 partner-szervezetre terjed ki.

A nemzetközi hálózat minden tagja külön jogi entitás. A szervezet nemzetközi hálózata értelmezhető egyfajta franchise rendszerként, amelyben a nemzeti tagok (minden esetben egy szervezet jut egy országra, azonban tetszőleges számú helyi iroda alakítható ki) megkapják a nemzetközi hálózat márkájának használati jogát és üzletág-specifikus know-how-ját. Ezen felül lehetőségük van részt venni a nemzetközi hálózat által szervezett konferenciákon, a belső informatikai rendszerek és a tudásbázis használatára, és a nemzetközi döntéshozatalban (globális vezetők megválasztása, erőforrások allokációja, stratégia kialakítása) való részvételre. Cserébe viszont teljesíteniük kell bizonyos, a fenntartható működéshez szükséges kritériumokat (részvétel globális eseményeken, minimális szervezeti méret, jogi- és pénzügyi folyamatok sztenderdjei), valamint a nemzetközi hálózatban kapott szolgáltatásokért fizetniük kell.

3.1. A szervezet célja és értékei

A szervezet mindennapi tevékenysége és céljainak megvalósítása alapítása óta sokban változott, víziója és értékei azonban gyakorlatilag a mai napig megegyeznek azzal, amit a második világháború után határozott meg. Ezért is tartom rendkívül alkalmasnak egy érett szervezetek növekedési ciklusait vizsgáló kutatásban való részvételre, ugyanis a folyamatos szervezeti alkalmazkodás, rugalmasság és a profítcélokon túlmutató jövőképe magas szintű követelményeket támasztanak a szervezet számára a növekedés céljainak meghatározásában és akadályainak leküzdésében.

A szervezet hosszú távú célja sok más non-profit szervezethez hasonlóan egy olyan állapot elérése, amelyben az emberekben rejlő képességek teljes kihasználása biztosítja az emberiség jövőjét, világunk fenntarthatóságát. A szervezet hisz abban, hogy a fiatalokra gyakorolt fejlesztő hatással olyan változások következnek be szemléletmódjukban, készségeikben, tudásukban, amely bármilyen területen tevékenykedjenek is a szervezetet elhagyva, ezen jövőkép felé tereli akár személyes, akár szakmai tevékenységüket. Fejlesztő tevékenysége tehát nem direkt módon kíván hatást elérni a világban, mint például a legtöbb segélyszervezeté, hanem indirekt hatással van a környezetre a résztvevők gyakorlatias fejlesztésén keresztül.

3.2. A szervezet által nyújtott szolgáltatások természete

Mindezt a szervezet egy olyan moduláris tanulási folyamaton keresztül biztosítja, amely egy platformként működik a résztvevők számára, és az egyes országokban a helyi realitásnak megfelelően, a globális sztenderdek által megengedett mértékben a helyi realitásra szabva valósul meg. A platform keretein belül a résztvevők belátásuk szerint, a különböző kategóriájú tapasztalatokon keresztül, az általuk megválasztott módon és formában fejlődhetnek.

A szervezettel való első találkozáskor a résztvevők a Nemzetközi tanulási környezetben való aktív részvétel kategóriával találkoznak, amely gyakorlatilag belépőként funkcionál a további négy kategóriához. Ez a lépcsőfok egyfajta „Engagement” azaz „Elköteleződési” fázis, amely rugalmasságot és széles körű pozicionálást tesz lehetővé a szervezet számára egy olyan holdudvar kialakításával, amely folyamatos utánpótlást jelent a résztvevők számára vonatkozóan, és kezelni tudja az egyéni elköteleződés folyamatának problematikáját.

A teljes tanulási folyamat lezárásakor a résztvevők Alumni-vá válnak, amely a szervezet alapvető céljainak megvalósulása szempontjából a legfontosabb fázis, ugyanis a szervezetet elhagyva, itt képesek a résztvevők a tanulási folyamat eredményeit mindennapi szakmai és személyes tevékenységük során is felhasználni.

6. táblázat: A szervezet által kínált tapasztalati kategóriák jellemzői

Nemzetközi tanulási környezetben való aktív részvétel	• Hozzáférés egy globális, érték-alapú tanulási környezethez • Lehetőségek megismerése és személyes célok kitűzése a szervezettel kapcsolatban (személyes és szakmai fejlődés, pozitív környezeti hatás elérése, nemzetközi tapasztalatok szerzése) <i>korlátlan időtartam</i>
Csapatmunka	• Gyakorlati tapasztalat egy csapat tagjaként meghatározott felelősségi kör ellátásával (marketing, kommunikáció, pénzügyek, nemzetközi gyakorlatok, stb.), akár virtuálisan is <i>8-78 hetes időtartam (egyszerre akár több tapasztalat is lehetséges)</i>
Vezetői pozíciók	• Kisebb és nagyobb szervezeti egységekért felelős vezetői pozíciók betöltése, akár virtuálisan is • Gyakorlati vezetői tapasztalat egy csapat vezetőjeként vagy funkcionális vezetőként (marketing, kommunikáció, pénzügyek, nemzetközi gyakorlatok, stb.) <i>8-78 hetes időtartam</i>
Nemzetközi szakmai és önkéntes gyakorlatcsere	• Nemzetközi gyakorlat egy vállalatnál (szakmai gyakorlat) vagy egyéb szervezetnél (önkéntes gyakorlat) • Rendelkezésre álló hálózat, közösség, logisztikai háttér biztosítása • Szállás és napi ellátás, valamint a szakmai gyakorlatok esetében fizetés biztosítása • Az önkéntes gyakorlatok esetében egy konkrét, fejlesztési célú projektben való részvétel (pl. menekülttábor, kulturális oktatás, CSR kampány, egy non-profit szervezet támogatása, stb.) <i>6-78 hetes időtartam</i>
Alumni tevékenység	• Egy életen át meghatározó értékrend és szemléletmód, a szervezeti célok megvalósulásának tényleges színtere (pozitív hatás) • Kapcsolat a szervezettel, a mindenkori résztvevőkkel és a szervezet partneri hálózatával, eseményeken való részvétel • A szervezet támogatása direkt és indirekt módon <i>korlátlan időtartam</i>

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes kategóriákban megszerezhető tapasztalatok más-más kompetenciákat fejlesztenek a résztvevőkben és szabadon választott sorrendben és időben vehetőek igénybe. Természetesen vannak olyan méretgazdaságossági korlátok, amelyek a szervezetet korlátozzák a résztvevők felé nyújtott rugalmasságában, amelyek közül a legkiemelkedőbb a rendelkezésre álló emberi erőforrás, a szervezeti struktúra rugalmassága, befogadóképessége, és a szervezet belső integritása, értékrendje.

3.3. A szervezeti struktúra sajátosságai

A szervezet célcsoportja tehát a 18-30 éves, felsőoktatásban részt vevő korosztály, akik 93%-ban önkéntesként vesznek részt a szervezet életében. A fennmaradó 7% (2012-es adatok alapján) azoknak az országos és globális vezetőségi tagoknak a száma, akik valamilyen pénzügyi kompenzációt, egyfajta ösztöndíjat kapnak a tevékenységükért, ezzel is biztosítva a fenntarthatóságot, a strukturális bizonytalanságból eredő kockázatok csökkentését a formalizáltság egy magasabb szintjének biztosítása révén.

A szervezet céljaival összhangban az öt kiemelt kategóriában megtalálható minden tapasztalat adott időtávon és meghatározott céllal valósul meg, azaz mindnek van egy kezdési és befejezési időpontja és egységes termékleírása a minőség és transzparencia biztosítására. Ennek köszönhetően a szervezeti struktúra csontvázát biztosító vezetői pozíciók mindegyike maximum egy évre szól, azaz a szervezet teljes vezetői generációja évente cserélődik. Ez olyan folyamatos változási igényt és lehetőséget generál a szervezet számára, amely számos előnnyel és hátránnyal jár, amelyeket a 7. táblázat foglal össze.

7. táblázat: A folyamatos változási kényszer előnyai és hátrányai a vizsgált szervezetben

Folyamatos változási kényszer előnyei	Folyamatos változási kényszer hátrányai
Vállalkozó vezetés és proaktív magatartás az elvárt, az innováció állandó	Nem áll rendelkezésre felkészülési idő, a hibák a vezető egész éves teljesítményét meghatározzák
Folyamatos kísérletezés és korrekció lehetősége	A szervezeti tanulás és tudás-menedzsment csak sokszoros erőforrásigénnyel működtethető és tartható fent, évente állandó veszteség lép fel
Minden generációnak a maximumot kell nyújtania egy év alatt, azaz egy „nagy lehetőség” révén bizonyíthatnak maguknak és a szervezetnek	A hiányzó vezetői tapasztalat révén nagy változások csak éveken átívelő stratégiák révén valósíthatóak meg, amely ritkábban jön létre
A növekedés igénye folyamatosan jelen van, hiszen minden teljesítmény az előző és a következő generációhoz mérten relatív	Ha a szervezet nem nő, nincsenek garantált erőforrások (emberi), tartalékok (pénzügyi) amihez visszanyúlhat, így gyorsan meg is halhat

Forrás: saját szerkesztés

A szervezet mindenkor vezetője Stevenson és Gumpert (1985) és Hortoványi (2010) alapján tehát vállalkozó vezetőként jellemezhető, mert autonómiára törekszik, innovatív és proaktív, de a kísérletező magatartás egyéni és szervezeti szinten sem mehet a növekedés rovására, ebből következőleg a vezető kockázatot vállal, de racionálisan és nem hazardírozva teszi azt. Ezek a stílusjegyek a szervezet alapvető céljaiból következnek és a vezető személyén keresztül visszahatnak rá, így meghatározzák a szervezetben évről-évre kialakított célokat és

kultúrát. A szervezeti struktúrának a 3. ábrán látható módon öt szintjét különíthetjük el, amely a 2013-as állapotot tükrözi.



3. ábra: A szervezeti struktúra 2013-as állapora

Forrás: saját szerkesztés

3.4. A szervezeti stratégia felépítése és megvalósítása

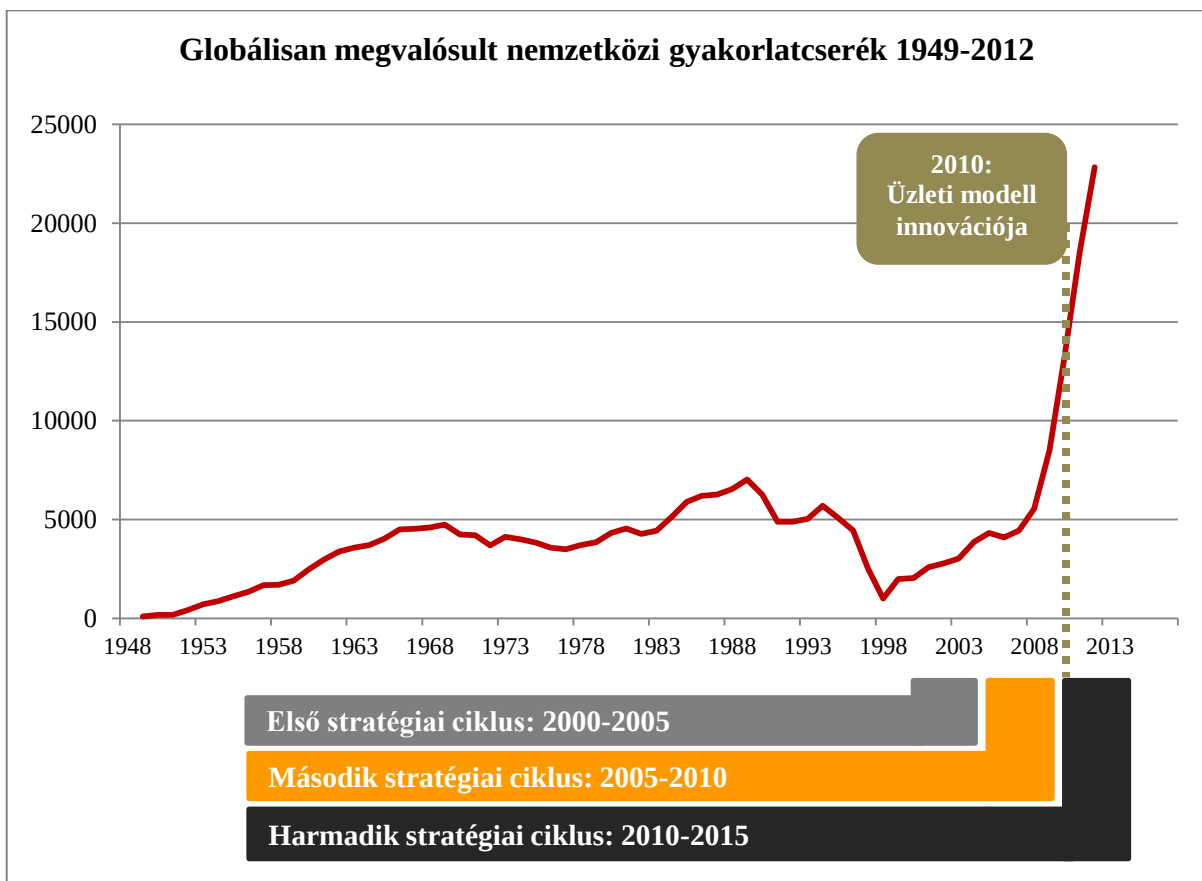
3.4.1. A szervezet stratégiai ciklusai

A szervezet természetéből fakadóan eredményének mérése (személyes fejlődés következtében gyakorolt pozitív hatás) meglehetősen magas tranzakciós költségekkel járna, megbízhatósága pedig szubjektivitása miatt alacsony lenne. Ez az utóbbi évtizedekben jelentős vitákat és dilemmákat okozott a szervezet életében, amely a 2000-es évekre csúcsosodott ki. Megfigyelhető, hogy a siker zálogának is tartott célegyezőség (Bester, 2008) az országok, és a globális vezetőség között nem mindig volt jelen (Baum és Wally, 2003).

A konfliktusok nem csak a szervezet hatásának és eredményének mérési módszertanára terjedtek ki, hanem a korábbi tevékenység mérésének hiányában annak definiálására is, hogy az adottnak vehető szervezeti erőforrásokkal mely tevékenységek révén érhető el az alapvető célokkal összhangban álló legnagyobb hatás.

A 2000-es évektől kezdődően ennek eredményeként egy strukturáltabb és egységes cél-meghatározási és mérési rendszer került bevezetésre, valamint egy globálisan megvalósított, a fentebb feltüntetett szolgáltatáscsomag elődjeként értelmezhető, egyszerűsített modellel együtt. Ez a rendszer öt éves ciklusokban került felülvizsgálatra, amelynek legutolsó lépése a

jelenlegi, 2010-2015-ös ciklus. Minden újabb ciklusban változott a ciklus végére kitűzött középtávú stratégia, célrendszer, és a szolgáltatáscsomag modellje is. A szervezet mozgatórugója azonban mindvégig a második világháború óta domináns tapasztalat, a nemzetközi gyakorlatcsere maradt, mivel ennek lebonyolítása biztosítja a többi tapasztalati kategória (csapatmunka, vezetői tapasztalat) számára a célokat, valamint a szervezet pénzügyi fenntarthatóságában is kiemelt szerepet játszik. A 4. ábrán látható a nemzetközi gyakorlatcserek számának alakulása az 1949-2012 időszakban. Nyilvánvalóan adódik a kérdés, hogy mi okozta a 2010-ben már stabilnak tekinthető, jelentős mértékű növekedést, egy új növekedési pálya kirajzolódását? Ezt vizsgálom a kutatási kérdésben, annak ismeretében, hogy ahogyan a későbbiekben bővebben is kifejtem majd, 2010-ben a szervezet üzleti modell innovációt hajtott végre.



4. ábra: Nemzetközi gyakorlatcserek számának alakulása 1949-2012

Forrás: saját szerkesztés

3.4.2. A szervezet célrendszere

A szervezet célrendszere, és a 2005-2015 időszakra kitűzött, számszerű célok értelmezésekor fontos megjegyezni, hogy 2010-ig a mérőszámok mérési módszertanukban jelentősen eltértek a 2010-2015 időszaktól. Míg 2010 előtt a szakmai és önkéntes gyakorlatcserék mérésére egy szám szolgált, addig 2010 után ez a szolgáltatások eltérő stratégiai és operatív igényeinek következtében szétvált. Ezzel párhuzamosan 2010 előtt a csapatmunka mérőszáma időpillanatra vonatkozott (a mérés időpillanatában megtalálható csapattagok száma), és nem volt kiemelt mérőszám (helyette az összes résztvevő száma szerepelt, amely magába foglalta az öt kategória résztvevőit és túl általánosnak bizonyult), míg 2010 után ez a mért időszakban megvalósult, minimális időtartamot meghaladó, befejezett csapattagi tapasztalatok számára módosult, amely az összes résztvevő száma helyett szerepel.

8. táblázat: Kitűzött célok összehasonlítása a 2005-2010 és 2010-2015 ciklusokban

2010.		2015.	
Nemzetközi Gyakorlatcserék	8.000	Nemzetközi Gyakorlatcserék • Önkéntes • Szakmai	38.000 17.000
Vezetői tapasztalatok	9.600	Vezetői tapasztalatok	52.000
Résztvevők	40.000	Csapattagok	155.000
Nemzetközi Gyakorlatcserét és Vezetői tapasztalatot is átélő résztvevők	5.000	Minőség (résztvevők értékelése)	10/10
Globális lefedettség (országok)	110		

Forrás: saját szerkesztés

3.4.3. A szervezeti koordináció és kontroll

A szervezet tevékenységét legnagyobb mértékben a strukturális és a személyorientált koordináció határozza meg (Dobák, 2006), és az éves vezető-váltás, valamint a non-profit jelleg eredményeként gyengének tekinthető a technokratikus kontroll eszközök alkalmazásában. Ennek megfelelően a legdominánsabb kontroll-mechanizmus a klán-kontroll, amely a gyakorlati tapasztalat révén történő fejlődés-fejlesztés módszertan elengedhetetlen kelléke. Mivel a szervezet legkiemeltebb mérőszáma a nemzetközi gyakorlatcserék száma, az ennek minél hatékonyabb lebonyolításához szükséges folyamatok szükségletei további hatással vannak a kontroll-mechanizmusokra. Ennek következtében

jelentős teret nyert a szervezetben a piaci koordináció, amely az országok közötti, nemzetközi gyakorlatcserék lebonyolítására létrejött „belső piac” jellemzője. A mechanizmus növekvő erejét mutatja, hogy a 2005-2010 ciklusban ezen a területen már a szervezeten belüli, országok közti partnerkapcsolatok javítását célzó beruházások, folyamatok másik országban történő lebonyolítása, és az emberi erőforrás kihelyezés, mint partner-országban működő munkaerő is megjelent.

Mindezek mellett azonban a klán-kontroll által csak kevésbé formalizált módon megoldott a normákat megsértő ország szankcionálása, és így az országok csak minimálisan vannak ösztönözve viselkedésük megváltoztatására (Hogg és Huberman, 2006). Ekkor a technokratikus kontroll eszközeit kihasználva a nemzetközi hálózatban való részvétel kritériumai és a szervezet nemzetközi alapszabálya jelentenek korlátot, valamint bármely, a globális parlament által hozott további szabály, döntés vagy javaslat.

3.4.4. A szervezeti stratégia szintjei

A szervezeti stratégia rendszere a szervezet tanulási folyamataival párhuzamosan a fentieknek megfelelően minden ötéves ciklusban fejlődött, így a 2010-2015 formula tekinthető a legkomplexebbnek. A 2010-2015 ciklus újításai, a legjelentősebb eltérések a következőkben foglalhatóak össze:

- **Hosszú távú ambíció:** A 2010-2015-ös ciklus az előző tanulságaira építve nagyban épít a sikerélményre és a megnövekedett teljesítmény-elvárásokra a továbbiakat illetően, így a szervezet hosszú távú stratégiai irányultságát is részben meghatározva egy hosszú távú ambíciót – BHAG – és egy középtávú víziót definiál. A kettő közti kapcsolatot az teremti meg, hogy a szervezet hatókörének kiterjesztésére irányuló elem, a BHAG eléréséhez vezető út része a középtávú vízió elérése.
- **Üzleti modell-alapú szolgáltatáscsomag:** A globális egységesítés és tömeges személyre szabás kritériumainak eleget téve olyan rendszerben alakította ki a szervezet a szolgáltatáscsomagot, amely a növekedés és a minőség- és szolgáltatás-orientált szemlélet megvalósulását egyszerre tudja garantálni.
- **Moduláris életút a résztvevők számára:** A külső környezet változásaihoz igazodva az integrált, egyen-tapasztalatok rendszerét felváltva egy személyesen kialakítható,

egyedi igényekre szabható, bármilyen életformába beilleszthető (fizikai, virtuális), elkötelezettségi szinteket tiszteletben tartó tanulási folyamat alakítható ki.

9. táblázat: A 2005-2010 és 2010-2015 ciklusok stratégiájának szintjei

Ciklus	2005-2010	2010-2015
Előzmények	- Nem volt igazán egységes stratégiai menedzsment eszköztár - A számszerű célok mérése esetenként eltérően történt (pl. résztvevők száma) - A változási igény az alacsony növekedésből és az országok nagyban eltérő tevékenységéből következett	- Az elért sikerek még ambiciózusabbá tették a szervezetet - A növekedés még tovább fokozhatónak bizonyult - A szervezet érzékelte saját integrált működésének korlátozó, lassító hatását - Alkalmazkodás a megváltozott környezethez (Z-generáció, új-média, globalizáció, stb.)
Tervezés időtávja	5 év	- Több mint 30 év - Pontos célok a következő 5 évre
Stratégiai tervezés szintjei	- A szervezet misszióját, értékeit és identitását meghatározó, „örök érvényű” dokumentum - Vízió (5 éves időtávra) - Globálisan egységes, integrált tapasztalatot nyújtó szolgáltatáscsomag kialakítása - Számszerű célok a szervezet méretére és a szolgáltatáscsomag elemeire vonatkozóan	- A szervezet misszióját, értékeit és identitását meghatározó, „örök érvényű” dokumentum - BHAG⁴ (több mint 30 éves időtávra) - Vízió (5 éves időtávra) - Modulárisan felépített szolgáltatáscsomag⁵ „Elköteleződés” és „Alumni” fázisokkal kiegészítve - Üzleti modellben definiálva - Globálisan egységes és személyre szabható elemek definiálásával - Számszerű célok a szolgáltatáscsomag elemeire és a minőségre vonatkozóan

Forrás: saját szerkesztés

- **A minőség mérése:** Mivel a minőséget nem garantálja többé a tapasztalatok egységessége, szükségessé vált egy olyan mérőszám bevezetése, amely az elégedettséget és a lojalitást méri, ezzel is fókuszba helyezve a hosszú távú fejlődés, személyes és szakmai változás megvalósítását.
- **Hálózatosodás:** A fenti változásokat összefoglalva a szervezet új stratégiai ciklusában egy olyan működési forma felé halad, amely képessé teheti a szervezeti

⁴ Big Hairly Audacious Goal (Nagy, Félelmetes, Vakmerő Cél) egy olyan cél, amely a szervezetet egy közép-távon belülről követett, kívülről gyakran megkérdőjelezett cél felé vezeti, amely elérhetetlennek is tűnhet, ezáltal motiválva a szervezetet annak elérésére. (Collins és Porras, 1997)

⁵ A szolgáltatáscsomag részletes bemutatását lásd az 5. fejezetben

határok fellazítására, egyfajta nyitott működésre. A BHAG ebben az esetben egy kézzel fogható, globális, a szervezet kiterjedésére (nem feltétlenül méretére) vonatkozó cél, melynek eléréséhez szükség van a pontos üzleti modell meghatározására; a modulárisan alakítható, rugalmas, mindenkre szabható életutakra; és a minőségi garanciára, amely a hálózatot a reputációja és kiterjedése révén fenntarthatóan, de dinamikusan még tovább növelheti.

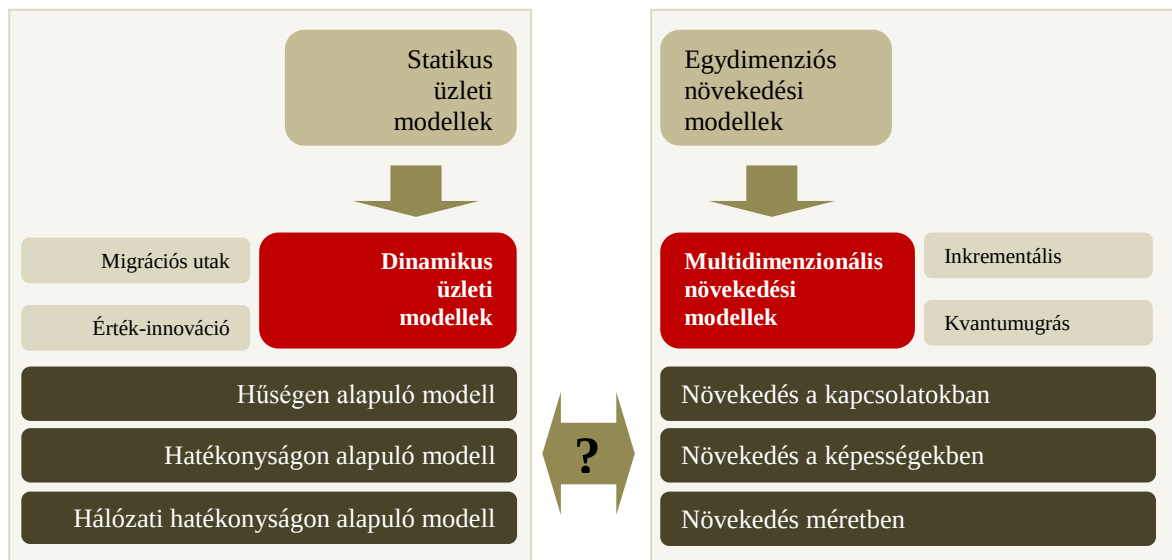
A szervezeti stratégia további szintjein megtalálhatóak a globális, évente kialakított üzleti tervek és költségvetések, majd az országos és helyi irodák évente kialakított üzleti tervei és költségvetései. Esetenként az országok is meghatároznak közép-távú stratégiákat, ezek azonban nagymértékben integráltak a globális irányvonalakba és kizárólag a vízió és a számszerű célok szintjén jelennek meg.

4. AZ ÖSSZEFOGLALÓ MODELL

A fejezet célkitűzése, hogy az elméleti keretrendszer és a szervezet esettanulmányának ismeretében összefoglalja a hipotézisek megfogalmazásához elvezető gondolatmenetet, és ismertesse a kérdésfeltevés logikáját.

4.1. A növekedési modellek és üzleti modellek kapcsolata

A növekedési modellek és üzleti modellek elméleti keretrendszerét bemutattam az előző fejezetben, így kísérletet teszek egy olyan modell kialakítására, amely a főbb elméletek eredményeit egyetlen, konzisztens rendszerbe foglalja. Az elméleti keretrendszer legfontosabb sarokköveit tüntettem fel az 5. ábrán, amely homlokterében a növekedési modellek és üzleti modellek kapcsolata áll. Az előző fejezet struktúráját követve ezeket a szervezet stratégiájának analógiái nézőpontjából, mint tervet, és mint mintázatot határozhatjuk meg, azaz az elérendő célhoz vezető út, és az út megtétele alatt sorozatban megvalósuló lépés-konfigurációk közti kapcsolatot keresem.



5. ábra: A növekedési modellek és az üzleti modellek kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán feltüntettem a két stratégia analógia általam bemutatott fogalmi keretének főbb elemeit, fontos azonban megjegyezni, hogy a változások bekövetkezésekor bejárt, feltüntetett

négy út (Migrációs utak, Érték-innováció, Inkrementális változás és Kvantumugrás) nem feleltethető meg egymásnak sem egyenként, sem páronként. A két fogalmi keretrendszerben ezeket az elemeket találtam a szakirodalom alapján a „legpuhábbnak”, azaz itt volt a legtöbb instabilitás a vélemények egyezőségében.

Az üzleti modellek és növekedési modellek dinamikus változataiban mindkét esetben három tényezőt jelöl ki a szakirodalom, amelyek mentén a változások a rendszerben végbe mennek. Az üzleti modellek esetén ezek a végső, legfejlettebb állapot eléréséhez vezető állomások (beleértve az értékajánlat-alapú modellt, a kiinduló állapotot, amelyet az ábrán nem tüntettem fel), míg a növekedési modellek esetében a növekedés három, részben összefüggő dimenziója. A tényezők páronként összerendezhetők, miszerint jelentéstartalmukban hasonlóság mutatkozik, például ha a szervezet a Hűségén alapuló modellbe ér, növekedésnek kellett bekövetkeznie a kapcsolatok szempontjából. Dolgozatomban azt vizsgálom, hogy a jelentések összecsengésén túl milyen kapcsolat van a két keretrendszer között, azaz van-e valós kapcsolat az üzleti modellek innovációja és a növekedés dimenzióinak érvényesülése között. Egy érett szervezet revitalizációjában ez a kérdés döntő fontosságú arra nézve, hogy milyen lehetőségek, alternatív utak állnak egy szervezet előtt növekedésének fenntartása vagy esetlegesen megsokszorozása céljából.

Ehhez először is bővítem a szervezettel kapcsolatban közölt információk körét a szervezetet a legfontosabb modelleken keresztül elemezve.

4.2. A szervezet a modellekben

4.2.1. Az üzleti modellek dinamikája

Ahogy a 3.2.2 fejezetben bemutattam, az üzleti modellek Chatterjee (2013) logikája szerint minden az értékajánlatból indulnak ki, majd azután dinamikus iterációk révén felfejlődnek egy specifikusabb állapotba, amely tartós versenyelőnyt biztosít a szervezet számára. A fejezetben bemutatott üzleti modell design séma, a Business Model Canvas alapján ábrázolt, 2010-es üzleti modell innováció után kialakított modelleket a melléklet 1. pontja tartalmazza. Az alábbi táblázatban színskálán foglaltam össze, hogy a négy kiemelt szolgáltatáscsomag az üzleti modell mely elemeiben hogyan változott, a sötétebb cellák jelentős innovációt, míg a világosabbak kevesebb változást jeleznek.

10. táblázat: A Business Model Canvas változó elemei a 2010-es innovációban

	Nemzetközi szakmai gyakorlatcsere	Nemzetközi önkéntes gyakorlatcsere	Vezetői tapasztalat	Csapattagok
Értékajánlat				
Célcsoportok				
Elosztási csatornák				
Ügyfélkapcsolatok				
Kulcs tevékenységek				
Képességek és erőforrások				
Kiemelt partnerkapcsolatok				
Bevételi struktúra				
Kiadási struktúra				

Jelentős	Közepesen jelentős	Átlagos	Kevésbé jelentős	Egyáltalán nem jelentős

Forrás: saját szerkesztés

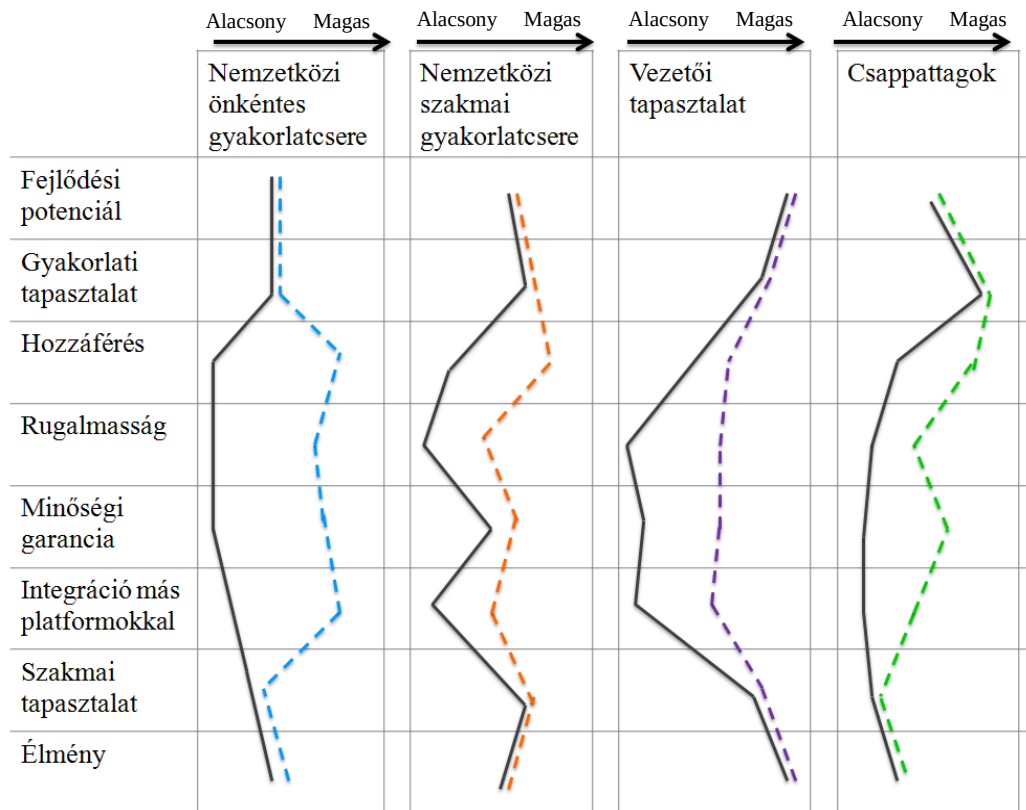
A táblázat alapján elmondható, hogy a szervezet elsősorban az Értékajánlat, az Elosztási csatornák, a Képességek és erőforrások és a Kiemelt partnerkapcsolatok mentén változtatott a modelleken. A legnagyobb változáson a nemzetközi gyakorlatcserek mentek keresztül, ami azzal magyarázható, hogy ezek megvalósulásának számát tekintve a szervezet kiemelt teljesítménymutatójának, valamint ez a két program biztosítja a szervezet elsődleges pénzügyi erőforrását.

4.2.2. Az érték-innováció folyamata

A 3.2.2. fejezetben részletesen ismertettem Kim és Mauborgne (1997) érték-innovációra vonatkozó elméletét, miszerint a piaci dominancia nem a versenytársakkal való folyamatos hadakozás, hanem egyfajta „értékugrás” eredményeként jön létre. A keretrendszer formálása révén a szervezet a fogyasztók tömegére kell, hogy fókuszáljon, és akár az iparág határain is túl is lépve elégti ki igényeiket. Ennek grafikus ábrázolására bevezetik az értékgörbe fogalmát, amely a változás előtti és utáni állapotban hasonlítja össze a szervezet által kínált termékek és szolgáltatások értékajánlatának legfontosabb elemeit.

Az általam vizsgált szervezet üzleti modell-innovációjának jobb megértésére a Business Model Canvas segítségével történő megjelenítésen felül a 6. ábrán az érték-görbén is ábrázolom az egyes programokban történt legfontosabb változásokat. Ennek tanulsága szerint a programokban a legnagyobb újítás a Hozzáférhetőség, a Rugalmasság, a Minőségi garancia

és az Integráció más platformokkal szempontokban történt, nagyrészt összhangban a Business Model Canvas által kijelölt modell-elemekkel.



6. ábra: A szervezet 2010-es érték-innovációja a programokban az érték-görbe

Forrás: Kim és Mauborgne, 1997 alapján, saját szerkesztés

4.3. Hipotézisek megfogalmazása

Az összefoglaló modell alapján tehát hipotéziseket fogalmaztam meg.

H1: A növekedési ciklus előrehaladottsága befolyással van a szervezeti mintázatra.

H2: A szervezet növekedése a kapcsolatokban és a képességekben eltérő szervezeti mintázat kialakulását eredményezheti.

H3: Üzleti modell váltás idején a jobb hálózati pozícióban lévők eredményesebbek.

A hipotézisek révén az összefoglaló modell szempontjából feltárom tehát, hogy van-e kapcsolat a két elméleti keretrendszer között, valamint, a két rendszer három-három elkülönülő változási tényezője közti kapcsolatokat vizsgálom.

5. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

5.1. *Empirikus kutatás célja*

Az empirikus kutatás megtervezése és végrehajtása jelentette a legnagyobb kihívást számomra a dolgozat elkészítésekor. Korábbi tanulmányaim során is örömet leltem minden olyan feladatban, amely magas-szintű szakirodalmi jártasságot, és a külső, objektív elemző, a kutató nézőpontját követelte meg tőlem egy-egy témakör vizsgálata kapcsán. Eddig azonban nem ragadtam meg a lehetőséget, hogy egy talán a szakmai közösség számára is érdekes kérdéskört a saját, szerteágazó tanulmányaim során felhalmozott eszköztárammal közelítsek meg, és megpróbáljak mások számára is hasznos végeredményre jutni.

Dolgozatomban a választott szervezet teljesítmény-adatait és belső állapot-felméréseinek eredményeit vizsgálom többváltozós statisztikai módszerekkel, arra a kérdésre keresve a választ: *Hogyan képes a szervezet a növekedési ciklus végén a revitalizációra, azaz egy új ciklus elindítására, és ez milyen stratégiákra vezethető vissza?*

Az elemzés tárgyát képező szervezet a rendelkezésre álló nagy mennyiségű információ és a dokumentumokhoz való hozzáférés miatt adott volt. Ennek megfelelően a kutatásban leíró, kvantitatív módszertant alkalmaztam, amely feltételezi, hogy a kutató már rendelkezik előzetes tudással a problematikus helyzetről. A leíró kutatást az különbözteti meg a feltárótól, hogy ezt „*előre megfogalmazott speciális hipotézisek jellemzik, így a megszerzendő információt előre meghatározzák. Ebből az következik, hogy előre tervezett és strukturált kutatásról van szó, mely általában nagy, reprezentatív mintákon alapul, és egy formális kutatási terv szabja meg az információforrások kiválasztásának és a forrásokból az adatok összegyűjtésének módszerét*” (Malhotra, 2008, p. 132.).

Ezen nézőpontból tekintve a problémára arra használok fel tehát kutatói eszköztáramat, hogy egyrészt a kutatás alapvető követelményeinek eleget téve, másrészt saját objektivitásom és intellektuális nyitottságom hangsúlyozása érdekében a független kutató szemüvegén keresztül nézjek egy általam a rendelkezésre álló információk alapján mélyen megismert esetet.

5.2. *Empirikus kutatás lépései*

5.2.1. *Az empirikus kutatás előzményei*

Mivel az általam folytatott kutatás célja első sorban egy elmélet kidolgozása, Yin és Eisenhardt útmutatását követve olyan kutatói stratégiát választottam, amely az esettanulmányok módszerével a jelen dinamikájának megértésére fókuszál egy egységes kereten belül (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). Esetemben a vizsgálandó eset egyetlen szervezet több alegységének - országok és helyi irodák - vizsgálatából áll, így lehetőségem nyílt a holisztikus elemzésnél komplexebb, beágyazott módszer használatára.

A kutatás fókuszában a vizsgált szervezet országos egységeinek összehasonlító elemzése áll, a többváltozós statisztikai módszertan segítségével, így előzményének tekinthető a vizsgált 113 egység állapot-felmérései eredményeinek és teljesítmény-mutatóinak elemzése és értelmezése. Az elemzést 7 évre, 2005-től 2011-ig végeztem el. Ennek eredménye a változók (mutatószámok és kulcsfontosságú teljesítmény-mutatók) leíró statisztikája, ahol egységenkénti és évenkénti összehasonlítást végeztem, csökkentve a változók számát és növelve az adatok konzisztenciáját (Ferincz és Grézál, 2011).

A kutatás első lépéseként a témával kapcsolatos szakirodalom feldolgozására került sor. Az irodalom feldolgozás, mint egy iránytű megmutatja a kutatónak, hogy korábban már miről kutattak, és segít a kutatási koncepció és mérés megtervezésében (Balnaves és Caputi, 2001, p. 24.).

5.2.2. *Sokaság, minta definiálása*

Az esettanulmány módszerre alapozott kutatás során meg kell határozni a kutatási egységet (Gelei, 2002, p. 169.), amelyet jelen esetben a vizsgált szervezet országos hierarchiai szintje jelent. A dolgozatban a kutatási egység koncepciója megegyezik a marketingkutatásban használt sokaság definícióval, mely szerint a sokaság azon elemek összessége, amelyek valamilyen közös jellemzővel bírnak, és megfelelnek a kutatási probléma céljainak (Malhotra, 2008, p. 364.).

A sokaság elemeiből történő mintavétel nem statisztikai, hanem elméleti indíttatású. A reprezentatív mintavétel megengedi az egész sokaságra igazolható következtetések levonását, azonban a kutatási kérdés jellegéből fakadóan jelen kutatás esetében nem ezen van a hangsúly, így a véletlen mintavételi technika helyett célirányosan, szándékosan megválasztott mintával dolgoztam. Ennek megfelelően a mintába olyan országos egységek kerültek be, amelyek a vizsgált időszak során minimum 4 éven keresztül működtek, azaz volt értékelhető aktivitásuk a vizsgált időszak legalább felében. Ez a rendelkezésre álló 113 országból végül 97 egységre teljesült, így a vizsgálandó mintát ezek az országos egységek jelentették.

7 éven keresztül, negyedévente történt adatfelvétel a szervezet globális vezetőségének éves gyakorlataként, belső felhasználásra. Az országok legfelső vezetője által kitöltött kérdőívek célja a globális vezetőség megfelelő informáltsága és az országos egységek felé közvetített kritériumok ellenőrzése. Az „önbevallásos” módszer elfogadható adatfelvételi módszer a vizsgált kérdés kutatására, mivel Hambrick (1981), valamint Hambrick és Mason (1984) empirikusan igazolták, hogy a vállalatuk gyengeségeivel, illetve erősségeivel felsővezetőik tisztában vannak, ezeknek a tényezőknek a változásait folyamatosan nyomon követik. Chandler és Hanks (1994) eredményei szintén megerősítették, hogy a felső vezetők értékelése valamint az archivált értékesítési mutatók egymással korrelálnak. Következésképpen akár egyetlen egy felső vezető válasza is megbízható adatot szolgáltathat (Szabó, 2012).

Mivel a negyedéves adatfelmérések erős szezonalitást feltételeznek, és az északi és déli félgömbön jelentős eltérések mutatkozhatnak a negyedévek aktivitását tekintve (felsőoktatási tanévek időbeosztása és a tél-nyár időbeli eltérése miatt), minden esetben a decemberi adatfelvételt használtam az elemzések során, amely a szervezetben is az egész éves teljesítmény hiteles mérésére elfogadott időszak. Megfigyelési egységeim tehát a 97 országos szervezet (teljes lista lásd: 2. számú melléklet) 2005-től 2011-ig terjedő időszakra vonatkozó adatai, ahol egy egység egy éves adata jelent egy megfigyelési egységet. Ennek köszönhetően tehát előállt egy 679 megfigyelésből képzett adattábla.

5.2.3. Adatgyűjtés, adatok előkészítése

A kutatás során vizsgált adatok a szervezet negyedéves állapotfelmérő kérdőíveire adott válaszok, amelyeket a szervezet globális vezetőségének egy korábbi tagja (2009-2010-ben a nemzetközi gyakorlatcserékért felelős, majd 2010-2011-ben az információ-menedzsmentért felelős) biztosította számomra, révén a második vezetőségi évében ő végezte a felmérést, így hozzáférése volt a 2011-et megelőző felmérésekhez is. A szervezet ezen adatai nem esnek adatvédelmi kritériumok alá, a szervezet tagjai számára nyilvánosak és elemzési-fejlesztési célra felhasználhatóak.

A változók kialakításánál nehézséget okozott, hogy az egyes években nem ugyan az a kérdéssor került felmérésre a szervezetben. Általánosságban elmondható, hogy az egyes éveknél szereplő kérdések megfogalmazásában lévő eltéréseknél a 2010-es felmérést tekintettem irányadónak, azaz amennyiben egy másik év felmérésében volt olyan kérdés, amely a 2010-es kérdésekkel azonos információtartalommal szolgált, akkor figyelembe vettem a változók kezdeti szelekciójakor, ha nem, akkor már itt kikerült a vizsgálatból. Az egyes évekbeli eltérések elkerülésére alkalmazott átkódolások lépéseit lásd a melléklet 9.3. pontjában.

A későbbi vizsgálatok során, a megfigyelési egység időszakokat alapul vevő elemzésekbe való bevonását megkönnyítve beillesztettem még egy „Év” (t-1) változót is, amely arra utal, hogy a megfigyelés melyik kérdőívből származik. Ezzel kialakult a teljesnek tekinthető adatbázis, amely 70 megfigyelési egységből és 17 változóból áll. Az átalakítások eredményeként, és a szűrés után véglegesített változók neve, típusa, skálázása megtalálhatóak a melléklet 9.4. pontjában.

5.2.4. Kontroll változók bemutatása

A minta vizsgálatok nagy hangsúlyt kaptak a kontroll változók és ezek kapcsolatának vizsgálata a későbbiekben létrehozott szervezeti mintázatokkal. Kontroll változóként alkalmaztam az *Aktív tagok száma* és a *Vezetői pozíciók száma az év során*, mint a megfigyelési egységek méretét leíró változókat, és a *Megvalósult külföldi tapasztalatok*

száma (tehát az önkéntes és a szakmai tapasztalatok száma összesen), mint a teljesítmény mérőszámát.

5.2.5. Adatelemzés

Általánosságban elmondható, hogy a kutató dolga és egyben felelőssége is, hogy milyen módszertant választ (Miles-Huberman, 1994; Maxwell, 1996; Ryan-Bernard, 2003; Strauss-Corbin, 1990). A többváltozós statisztikai módszertan alkalmazásakor végrehajtott lépések a multidimenziós skálázással kezdődtek. Az MDS alkalmazásakor nem fogalmazunk meg sztochasztikus modellt, nem tételezünk fel oksági kapcsolatot. A skálázással az adatok között mért különbségekről nyerhetünk információt, és származtathatunk koordinátákat a skálatérképen. Az MDS célja azonban hasonló ahhoz, amit a főkomponens elemzésnél célul tűzünk ki: objektív skálát hozunk létre egy redukált dimenziójú térben (Kovács, 2003). A skálázás végrehajtásához ordinális skálára kódolt változókat használtam és hiányzó adatok nélküli adatbázissal dolgoztam. Jelen esetben ez alapján létre jött 5, az MDS módszertanából következően egymásra merőleges dimenzió, melyek koordinátaikkal minden megfigyelési egységet egyértelműen meghatároztak, azonban a 17 korábbi változó helyett lényegesen tömörebb formában.

A továbbiakban a megfigyelési egységeket homogén csoportokba soroltam, amellyel már nem csak a megfigyelés szempontjai, de a megfigyelt egységek számának tömörítése is megvalósult.

„A klaszterelemzés az osztályozó eljárások családjának egyik ágába sorolható, alapgondolata az, hogy előre nem ismert besorolás esetében is feltárható a halmazon belül egymáshoz leginkább hasonló (közeli) egyedek csoportja” (Kovács, 2009, p. 25.). Tehát ez alapján a heterogén sokaságból képzett 5 homogén részhalmaz kialakításával megfigyeléseket tudtam tenni a sokaság egészére vonatkozóan.

Kutatásomban nagy figyelmet kaptak az elemzésbe bevont kontroll változók, amelyek kapcsolatát a kialakult dimenziókkal és a később létre hozott klaszterekkel keresztábrákkal számolt asszociációs vizsgálat révén elemeztem. A kontroll változók között szerepelt a méret két mérőszámaként az aktív tagság és a vezetői pozíciók száma, valamint a szervezet

teljesítményének csúcsmutatószáma, a megvalósult külföldi gyakorlatok mutató. A keresztábrákban való elhelyezéskor az ordinális transzformációt követően, az egyes kategóriák alapján nominális változóként jelentek meg a kontroll változók.

További vizsgálataim során, ugyan nem kontroll változóként, de kiemelt szerepben kezeltem az év kategória változót, amellyel lehetővé vált az adatok időbeliségének megfigyelése is, melyet a klaszterek és az időbeliség kapcsolatának feltárásakor alkalmaztam.

6. A SZERVEZET VIZSGÁLATA TÖBBVÁLTOZÓS STATISZTIKAI MÓDSZERTANNAL

A továbbiakban a vizsgált szervezet 2005-2011 adatmátrixát vizsgálom, amely tartalmazza a szervezet belső kérdőíves felméréseinek eredményeként előálló teljesítményadatokat és állapotfelméréseket. Az elemzés célja olyan összefüggések feltárása, és következtetések levonása, amelyek révén a korábban megfogalmazott feltételezéseim elfogadásra vagy elutasításra kerülhetnek.

6.1. Az országos egységek teljesítménydimenzióinak feltárása

6.1.1. Multidimenziós skálázás relevanciája a kutatásban

A szervezet eredményeit számos mérőszám és kulcs teljesítménymutató segítségével méri, amelyek alapján az adatok előkészítése során végül 17 változót definiáltam a 7 évre vonatkozóan, azonban az ezek mögötti látens tartalom lényegesen kevesebb számú dimenzióra redukálható (Szabó, 2012). A dimenziók számának csökkentésére a szakirodalomban számos példát láthatunk a faktorelemzés használatára, azonban jelen esetben Kovács (2006), Hortoványi (2010) és Szabó (2012) ajánlásait figyelembe véve a multidimenziós skálázást (MDS) használtam. Az ehhez kapcsolódó két legfontosabb indok:

- A faktor analízishez megfelelő adatoknak kettős véletlenszerű normál eloszlással kell rendelkeznie minden pár változóra, valamint a megfigyeléseknek függetlennek kell lenniük. A változók jelentős része (5/17) alacsony fokú ordinális skálán mért változó, tehát esetükben nem értelmezhető az átlag és a szórás, illetve a korrelációnál is eltérés mutatkozik, így ezek faktorelemzésbe való bevonása nem lehetséges.
- Gyakorlatban a faktorelemzés során a jelenség mindössze 50-60%-át sikerül megmagyarázni, viszonylag nagyszámú faktorral. A multidimenziós skálázás lényegesen jobb, 95% feletti illeszkedésre törekszik, alacsonyabb faktorszám mellett (Szabó, 2012).

A későbbiekben a lefolytatott elemzések során a multidimenziós skálázás fenti tulajdonságai több lépésnél is előnyösnek bizonyulnak, segítve kutatási eredményeim létrejöttét. A multidimenziós skálázás lépéseit a melléklet 9.5. pontja tartalmazza.

6.1.2. Teljesítménydimenziók kapcsolata az eredeti változókkal

Az létrejövő 5 dimenzió leírására korrelációs vizsgálatot végeztem a kialakult dimenziók koordinátái és az eredeti változók között a teljes mintára. A kapcsolatok vizsgálatánál a Spearman ρ értékeit használtam, mivel ordinális skálán mért változókat vontam be. A melléklet 9.9. pontjában található táblázatban azokat a kapcsolatokat emeltem ki sötétszürkével, amelyek 99,99999999% ($p < 10^{-10}$) bizonyossággal mutathatóak ki (ρ értéke abszolút értékben 0,268-nál nagyobb), és azokat világosszürkével, amelyek 99,999999% ($p < 10^{-8}$) konfidenciaszinten vannak jelen (ρ értéke abszolút értékben 0,219-nél nagyobb). Ezt foglalják össze a melléklet 9.8 és 9.9. pontjában található táblázatok, feltárva a legfontosabb tényezőket a szervezet teljesítőképessége szempontjából.

6.1.3. Teljesítménydimenziók jellemzése, értelmezése

A dimenziók és a változók kapcsolatának értelmezése és értékelése révén lehetőség nyílik a dimenziók jellemzésére, és a későbbiekben a megfigyelési egységek szervezeti mintázatának feltérképezésére.

D1 – Márkaépítés: A dimenzió legfontosabb ismérve az erőteljes kifelé irányuló kommunikáció a szervezetről a környezet és a szervezeti hálózat irányába. Mindez megvalósul a márka jogi regisztrációja, a többi országos szervezetbe való befektetés, és a globális vezetőképző program magas szintű kiépültsége révén, ami a szervezet résztvevőinek személyes fejlődésére fókuszál, így erősítve a bennük kialakuló pozitív képet. A globális online jelentkezési felület magas kihasználtsága is bizonyítja a márkaépítés sikerességét. A márkaépítés mellett azonban kevésbé van fókuszban az alumni kapcsolatok ápolása, ami a szervezetet érintő eltérő elvárásokból is fakad. A kommunikáció fejlesztésének elsőbbsége esetenként a megvalósuló gyakorlatcserék és a termékfejlesztés és folyamat-innováció rovására is megy.

D2 – Profitabilitás: Egyértelműen dominálja a megtakarítások mértéke, amely egy hasonló, non-profit szervezet esetében a felhalmozási képességet jelenti, tehát azt, hogy a szervezet képes több pénzügyi eredményt termelni, mint amennyire a működés biztosításához szüksége lenne. Ez a teljesítménydimenzió tehát túlmutat a szervezet kiinduló üzleti modelljén. A szervezet fizikai kiterjedtsége és a végső teljesítménymutatók (megvalósult nemzetközi gyakorlatok száma) magas értékei jellemzőek, tehát a dimenzió jelenléte előremutató az eredményekre nézve. A dimenzió érdekessége, hogy negatívan befolyásolja a termékfejlesztés stratégiája, azaz a bevett gyakorlatok követése jövedelmezőbbben hat, mint az innováció.

D3 – Támogató folyamatok menedzsmentje: Gyakorlatilag minden olyan változó erőt fejt ki a dimenzióban, amely a szervezet funkcionális folyamatait jellemzi, viszont ezek többségében ellentétesen hatnak (szervezetek földrajzi kiterjedtsége és a kiemelt eredménymutatók). A megtakarítások előállításának képessége itt a termék- és szolgáltatásfejlesztés változóval egyaránt robusztusnak bizonyul, tehát itt a pénzügyi teljesítmény javul az innováció és a rugalmasság révén.

D4 – Környezeti beágyazottság: Összetevői csak olyan tényezők, és minden olyan tényező, amely közvetlenül megköveteli és elősegíti az erőteljes hálózati pozíciót, úgy, mint az alumni kapcsolatok, termék-és szolgáltatás-innováció és a márka stabilitása. Hatására nem jellemző azonban az új helyi irodák alapítása, kizárólag az egyetemi jelenlét kiterjedtségével mutat csekély kapcsolatot. A vizsgált időszakban rendkívül nagy eltérések mutatkoztak a környezeti beágyazottság dimenzió megfigyelési egységeknél található koordinátaiban, így a dimenzió összességében kevésbé tekinthető stabilizáltnak 2011-el bezárólag.

D5 – Termelékenység: Tartalma a termék-és szolgáltatás-innováció, a globális vezetőképző program, a helyi irodák és egyetemek száma a szervezetben, és a fő teljesítménymutatók (nemzetközi gyakorlatcserék száma), tehát a szervezet végtermék-előállítási képességét leginkább befolyásoló tényezők. Gyakorlatilag csak a külső kommunikációval, megjelenéssel kapcsolatos változókkal nincs valamilyen szignifikánsnak mondható kapcsolatban a dimenzió, tehát ezek a tényezők nem jelennek meg az értelmezésben, illetve nem játszik

szerepet a megtakarítások mértéke sem, tehát a szervezet non-profit jellege erősen megnyilvánul a dimenzióban (a termelékenység és a pénzügyi felhalmozás képessége nem jár együtt).

6.1.4. Teljesítménydimenziók kapcsolata a kontrollváltozókkal

A kialakult dimenziók kapcsolatát megvizsgálva a kontroll változókkal a Spearman ρ 99,99% bizonyossága szerint a méret minden dimenzióval szignifikáns kapcsolatban áll. A nagyobb országos szervezeti egységek profitábilisabbak ($\rho_{\text{aktív tagok}}=0,296$, $\rho_{\text{vezetői pozíciók}}=0,267$), és termelékenyebbek ($\rho_{\text{aktív tagok}}=0,332$, $\rho_{\text{vezetői pozíciók}}=0,267$), mint a kisebbek, valamint környezeti beágyazottságuk ($\rho_{\text{aktív tagok}}=0,185$, $\rho_{\text{vezetői pozíciók}}=0,163$) és márképítési tevékenységük ($\rho_{\text{vezetői pozíciók}}=0,202$) is jelentős. Azonban a támogató folyamatok menedzsmentje nem az erősségük, mindkét méretet leíró kontroll változó negatív kapcsolatban áll a dimenzióval ($\rho_{\text{aktív tagok}}=-0,333$, $\rho_{\text{vezetői pozíciók}}=-0,394$). Az első kapcsolat arra utal, hogy a kiterjedt aktív tagságnak csak egy kis része végez valóban hasznos, támogató tevékenységet, valószínűsíthetően strukturális és egyéb szervezeti kontroll-tényezők hiányában, míg a második kapcsolat tanulsága, hogy a vezetők többsége nem a támogató folyamatokért tartozik felelősséggel, hanem az alaptevékenységgel foglalkozik. Ezt tükrözi az is, hogy a márképítés dimenziója egyedül a vezetők létszámával mutat szignifikáns kapcsolatot, tehát ez a tevékenység sokkal inkább a funkcionális vezetők kezében tartott, központosított, még nem delegálható területnek minősül a szervezetben.

Szintén magas megbízhatósággal (99.99%) jelenthetjük ki, hogy a szervezet legkiemeltebb teljesítménymutatóját illetően hasonló eredményt látunk, miszerint a jól teljesítő szervezeti egységek rendszerint jövedelmezőbbek ($\rho_{\text{külföldi tapasztalat}}=0,297$) és termelékenyebbek ($\rho_{\text{külföldi tapasztalat}}=0,393$), azonban ezzel ellentétben a támogató folyamatok menedzsmentje itt is negatív kapcsolatban áll a kontroll változóval ($\rho_{\text{külföldi tapasztalat}}=-0,469$). Ez komoly aggodalomra ad okot a szervezet hatékonysága szempontjából, ugyanis a támogató folyamatok általánosságban véve látványosan nem segítik az eredménytermelést, ami alól kivételt képeznek az elkülönült dimenzióban is jelen lévő külső kommunikációs és pénzügyi nézőpontok.

6.2. A szervezeti mintázatok feltérképezése

6.2.1. Klaszterképzés relevanciája a kutatásban

Az azonosított teljesítményértékelés dimenziói a látens tartalom feltárásához használt multidimenziós skálázás módszertanából adódóan az egyes dimenziók egymásra ortogonálisak, merőlegesek, vagyis függetlenek egymástól. Tehát egy vállalat teljesítménykonfigurációjának pontos megértéséhez valamennyi dimenzió szerinti koordinátájára szükség van. A 679 megfigyelési egységhez származtatott koordináták alapján sűrűsödési pontok határozhatók meg a térben, mely homogén vállalati csoportok, klaszterek képzésére ad lehetőséget (Szabó, 2012). A klaszterelemzés során olyan csoportokat hozok létre, amelyek egységes tulajdonságokkal bírnak a szervezeti mintázatok szempontjából és jól elkülönülnek a teljesítmény-dimenziók mentén, így adva lehetőséget a jellemzésre. A klaszterek kialakításának lépéseit a melléklet 9.10. pontja tartalmazza.

Ahogy a 10. táblázatban feltüntetett kialakult klaszterközépek mutatják, a teljesítménydimenziók alapján látványosan elkülönülnek a klaszterek, amelyek az ANOVA-tábla szerint szignifikáns szerepet játszottak a klaszterek kialakításában. A klaszterekre jellemző változókat pozitív, míg a kifejezetten nem jellemző változókat negatív szélsőértékek mutatják. A táblázat értelmezését a színskála is segíti, ahol a sötétebb zöld árnyalatok a dimenziók szerinti erősebb, míg a sötétebb pirosak a dimenziók szerinti gyengébb értékkel bíró megfigyelési egységek jelenlétét jelölik.

11. táblázat: A teljesítmény-dimenziók és a szervezeti mintázatok által meghatározott klaszterközéppontok

	K1	K2	K3	K4	K5
Szervezeti mintázatok	Lojalitás-építők	Erőforrás-hiányosok	Lokális szereplők	Termékfejlesztők	Specializálódók
Márkaépítés	,327	-,325	-,228	,420	-,278
Profitabilitás	-,039	-,291	,049	,041	,276
Támogató folyamatok menedzsmentje	-,278	-,076	,313	,156	-,117
Környezeti beágyazottság	,215	-,088	,242	-,146	-,113
Termelékenység	-,038	-,022	-,045	,004	,093
Elemszám	121	150	109	168	131
Megoszlás	18%	22%	16%	25%	19%

Forrás: saját szerkesztés

6.2.2. Szervezeti mintázatok jellemzése, értelmezése

A 12. táblázatban már feltüntetett módon a klasztereket értelmezni, jellemezni lehet, mellyel kialakíthatóak a szervezeti mintázatok kategóriái. Az értelmezésben kulcs szerepet játszanak a már definiált teljesítménydimenziók, amelyek segítségével gyakorlatilag tulajdonság-konfigurációk alakulnak ki a klaszterekben.

K1 – Lojalitás-építők: A megfigyelési egységek ezen csoportja nagy hangsúlyt fektet a külső környezet (első sorban a szervezet programjaiban részt vevők) megnyerésére, amit a márka építésén és a külső környezetben kialakított, erős hálózati pozíciója révén is megvalósít. Mindez jelentősen a termelékenység és a profitabilitás rovására megy, hiszen egy önkéntes szervezetben a résztvevők jelentik az emberi erőforrást, így ha túl nagymértékben, kizárólag nekik próbálnak kedvezni, a szervezet hatékonyatlanná válhat. A támogató folyamatok menedzsmentje ebben a klaszterben a leggyengébb, így elmondható, hogy a lojalitás-fókusz egyértelműen egy nagy hatósugarú, de hatékonytalan szervezetet takar.

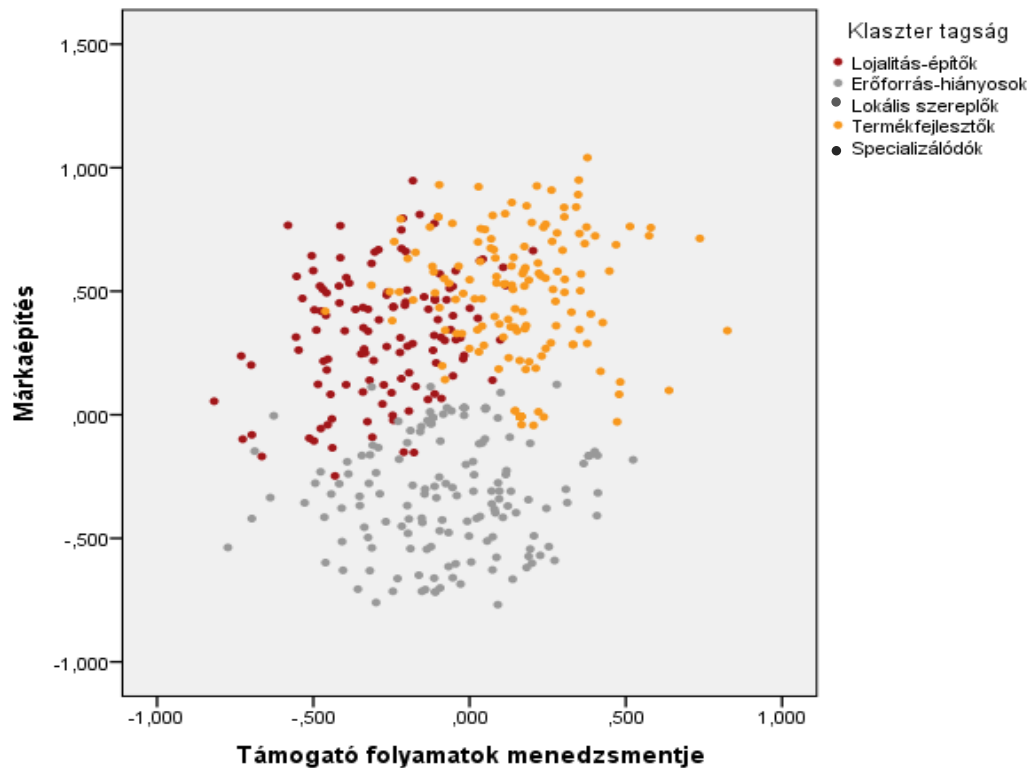
K2 – Erőforrás-hiányosok: A működésük mélypontján lévő megfigyelési egységek esetében minden dimenzió negatív értéket vesz fel, azaz általánosságban elmondható, hogy aki stabilan gyengén teljesít, az gyakorlatilag minden szempontból gyengén teljesít. A mintázat legstabilabb elemei a támogató folyamatok és a termelékenység, tehát látványos, hogy a bajban lévő szervezetek ezen faktorok mentén próbálnak talpra állni. A környezeti beágyazottság a klaszterek közül a harmadik leggyengébb, azaz a megfigyelési egységek ezen csoportjának értékes hálózati erőforrásokhoz is hozzáférése van, amelyekre a jövőben építve új erőforrásokra tehet szert. Ezzel párhuzamosan azonban, a csoport sem pénzügyi, sem emberi erőforrás (a márkaépítésből következően) szempontjából nem megfelelően ellátott. Megjelenésük a mintában kifejezetten magas, 22%-os.

K3 – Lokális szereplők: A mintázat nevét a klaszterek közötti legmagasabb környezeti beágyazottság és támogató folyamatok menedzsmentje értékei okán kapta. Profitabilitásuk közepes, tehát képesek ezen szempontok révén eredményt elérni, amelyet azonban nem igazol vissza a kissé gyenge termelékenységi dimenzió. Mivel a helyi környezet olyan lehetőségeket, erőforrásokat biztosít számukra, amellyel, mint egy önálló szervezet,

pénzügyileg fenntarthatóan működnek, nincs szoros kötődésük a globális szervezethez, nem követik teljes mértékig annak iránymutatásait. Ennek eredményképp nem fektetnek nagy hangsúlyt a globális értelemben vett és mért márkaépítésre, ezt megoldják helyi, saját márkákkal programjaik és szolgáltatásaik során, és ennek hatása mutatkozik meg a globális teljesítménymutatókra értelmezett termelékenységük alacsony értékében is.

K4 – Termékfejlesztők: A mintázat összességében a legerősebb a dimenziók mentén, csupán a környezeti beágyazottság szempontja ad negatív értéket. A csoport a márkaépítésre és a támogató folyamatokra fókuszál legnagyobb mértékben, amit termelékenysége és profitabilitása visszafogott sikere is bizonyít. Ezzel a csoport az egyik leginnovatívabb mintázatot kapja, ami a termék-fókusz minden aspektusát magába foglalja. A hálózati kapcsolatok gyengesége ennek az erős belülről építkező stratégiának tudható be, amely a globális irányvonalak totális követéséből és leképezéséből ered, és így kisebb lokális szinergiát eredményez. A mintában ezen klaszter rendelkezik a legnagyobb, 25%-át adó elemszámmal, tehát ez a viselkedés a szervezet életében jellemzőnek tekinthető.

K5 – Specializálódók: A specializálódók a lokális szereplőkhöz hasonló, ám mégis markánsan elkülönülő csoport, amely magas profitabilitást és közepes termelékenységet valósít meg a többi szempont negatív értékei mellett. Olyan termékekre és szolgáltatásokra fókuszál, melyek nem követelik meg a szervezeti felépítést, folyamatok kiépülését, sokkal inkább egy specializált, célzott stratégia megvalósítását. A hálózati pozíció gyenge értéke szerint a konfiguráció nem a környezetből merített erőforrások révén történik, hanem sokkal inkább egy belső, értékes tudás vagy képesség révén, ami a globális szempontrendszerben nem jelenik meg, nem ütközik ki. Arányuk meglepően magas, 19% a mintában. A klaszterek legmarkánsabban a Márkaépítés és a Támogató folyamatok menedzsmentje dimenziók mentén különülnek el, amit az alábbi ábra is szemléltet. A könnyebb áttekinthetőség érdekében a Specializálódók és a Lokális szereplők klasztereket az ábrán nem jelenítem meg, ezzel is kiemelve a három ábrázolt klaszter helyzetét a dimenziók alapján. A Lojalitás-építők és a Termékfejlesztők egyértelműen uralják a Támogató folyamatok menedzsmentje dimenzió két oldalát, ami élesen elválasztja és meghatározza ezt a két klasztert.



7. ábra: Klaszterek elkülönülése a Márkaépítés és a Támogató folyamatok menedzsmentje dimenziók mentén

Forrás: saját szerkesztés

6.2.1. Mozgás a szervezeti mintázatok között

A kutatás alapjául szolgáló mintában 97 szervezeti egység 7 éves időtávon mért teljesítmény- és állapot-mutatói találhatóak, így kialakítva a 679 megfigyelési egységet. A szervezeti mintázatokat leíró klaszterek közötti mozgások akkor következnek be, ha az egyes években az országos egységek eltérő karakterisztikái alapján teljesítmény-konfigurációik más szervezeti mintázatba rendeződnek, azaz teljesítményük változik. Mivel a vizsgált időszakban a 679 megfigyelési egységet tartalmazó mintában 326 mozgás történt a szervezeti mintázatok között, ennek vizsgálatára szükségem volt egy, a mozgások megfigyelésére alkalmas módszerre. Ezért hoztam létre a klasztertagságot leíró változó átalakítása révén a *Mozgások klaszterek között* (m_1) változót, amely ordinális skálán méri a mozgások abszolút értékéből adódó eltéréseket a klaszterszámok között az egyes megfigyelési egységeknél. A változó teljesítménydimenziókkal való kapcsolatát vizsgálva 99,9999%-os konfidenciaszinten van pozitív kapcsolat a Profitabilitás ($\rho_{\text{mozgások}}=0,209$) és 99,98%-os

konfidenciaszinten a Környezeti beágyazottság ($\rho_{\text{mozgások}}=0,118$) dimenzióival, tehát ezek nagyban hozzájárulnak a megfigyelt egységek változékonyságához, amelyet értelmezhetünk a stabilitás hiányaként, és radikális növekedési képességként is.

A 11. táblázatban látható az egyes klaszterek elemszámának megoszlása az évek mentén, amelyből levonható a következtetés, hogy rendkívül nagy változások történtek az egyes klaszterek tekintetében a 7 éves időtávon. A táblázat grafikus ábrázolásán, a 8. ábrán keresztül is jól látható, hogy a vizsgált 7 éves időtávon, az időszak elején és végén teljesen más klaszterek voltak dominánsak.

12. táblázat: Az egyes klaszterek elemszámának évenkénti megoszlása

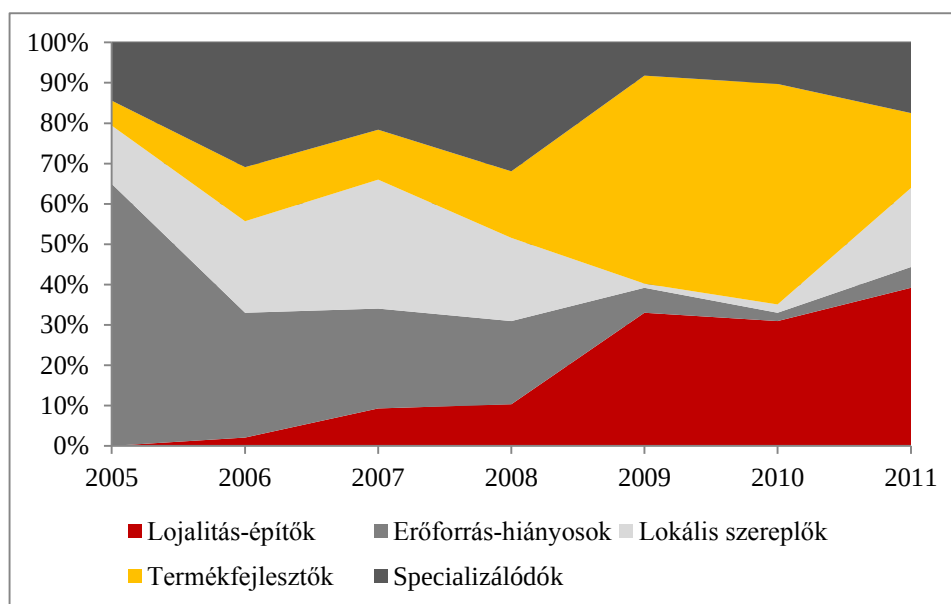
	1	2	3	4	5
	Lojalitás-építők	Erőforrás-hiányosok	Lokális szereplők	Termékfejlesztők	Specializálódók
Elemszám	121	150	109	168	131
Megoszlás	18%	22%	16%	25%	19%
2005	0	63	14	6	14
2006	2	30	22	13	30
2007	9	24	31	12	21
2008	10	20	20	16	31
2009	32	6	1	50	8
2010	30	2	2	53	10
2011	38	5	19	18	17

Forrás: saját szerkesztés

Míg az időszak elején az Erőforrás-hiányosok (63%), a Specializálódók (14%) és a Lokális szereplők (14%) voltak többségben, 2011-re a Termékfejlesztők (30%) és a Lojalitás-építők (53%) teljes térnyerése következett be, amely végül konszolidálódott a Specializálódók (17%) és a Lokális szereplők (19%) javára. Mivel a vizsgált szervezet stratégiai ciklusa és üzleti modell váltása a 2010-es évben történt, ezek vizsgálata a legrelevánsabb kutatásom szempontjából. A 7 év alatt végbe menő folyamat tanulsága szerint, a kezdeti össz-szervezeti szintű erőforrás-hiányos állapot és az alternatív, lokálisan optimalizált stratégiák és szervezeti mintázatok követése a stratégiai ciklus végére (2010) két, markánsan elkülönülő, és a szervezetben uralkodó mintázattá alakult át.

A Lojalitás-építők és a Termékfejlesztők mellett szinte megszűnt a Lokális szereplők és az Erőforrás-hiányosok csoportja, a szervezet integritásának és növekedésének jeleként. A két jellemző szervezeti mintázat közti fő különbséget a teljesítménydimenziók és a klaszterek vizsgálata alapján az adja, hogy a szervezet saját eredményességét a szervezeti érintettek

körének kiterjedtsége (márkaépítés) és a szervezethez való kötődésének szorossága (környezeti beágyazottság), vagy inkább a szervezet által előállított végtermékek (résztevői tapasztalatok) mennyiségében, és a jövőbeli előállítás potenciáljában (márkaépítés) méri.



8. ábra: Az egyes klaszterek elemszámának évenkénti megoszlása százalékban

Forrás: saját szerkesztés

A jelenség még alaposabb vizsgálatára az évek és a klaszterbe tartozás, mint nominális változók (klasztertagság minden klaszterre, és klaszterenként külön is) alapján kialakított kereszt táblával a kapcsolatot asszociációval vizsgáltam, melynek eredményét a 12. táblázat mutatja.

13. táblázat: Szimmetria mérőszámok a klaszterazonosítók és az évek viszonyában

		Érték	Szignifikancia	Exact szignifikancia
Klaszterazonosító	Cramer's V	0,371	0,000	0,000
	Kontingencia koefficiens	0,596	0,000	0,000
Lojalitás-építők	Cramer's V	0,383	0,000	0,000
	Kontingencia koefficiens	0,358	0,000	0,000
Erőforrás-hiányosok	Cramer's V	0,488	0,000	0,000
	Kontingencia koefficiens	0,438	0,000	0,000
Lokális szereplők	Cramer's V	0,281	0,000	0,000
	Kontingencia koefficiens	0,271	0,000	0,000
Termékfejlesztők	Cramer's V	0,420	0,000	0,000
	Kontingencia koefficiens	0,487	0,000	0,000
Specializálódók	Cramer's V	0,218	0,000	0,000
	Kontingencia koefficiens	0,213	0,000	0,000

Forrás: saját szerkesztés

Az asszociáció vizsgálata alapján a kapcsolat a vizsgált időszak évei (stratégiai ciklus évei és 2011) és a klaszterazonosítók között minden esetben szignifikánsnak mondható, azonban vannak eltérések az asszociáció erősségét tekintve. Minden klaszterazonosító legalább közepesen erős asszociációt mutat az idővel, kivéve a Lokális szereplők és Specializálódók csoportját, amely csak gyenge kapcsolatot jelez. Ennek magyarázata lehet, hogy ez az a két klaszter, amelynél megkérdőjeleződik a globális szervezet egységéhez tartozás szükségessége és az irányvonalak pontos követése. Kutatásom alapmodelljének feltétele, hogy a szervezet országos egységei azonos, globális irányvonalakat követnek (mivel azonos feltételrendszert támasztanak eléjük, ezért összemérhetőek). Ebben az esetben keresem a választ arra a kérdésre, hogy a szervezeti irányvonalak hogyan alakulnak ki és formálódnak a növekedési ciklusok folyamán, így tehát a két ettől eltérő klasztereknél kapott eredmények ellenére a kapcsolatot közepesen erősnek tekintem.

Mindezek alapján tehát megállapítható, hogy a szignifikáns és legalább közepesen erős kapcsolat révén az egyik változó értékéből minden esetben következtetni lehet a másik változó értékére.

6.2.2. *Szervezeti mintázatok kapcsolata a kontrollváltozókkal*

A szervezeti mintázatok megoszlásának további vizsgálatára a klaszterazonosító kontroll változókkal való kapcsolatát tárom fel. A szervezeti egység méretére az *Aktív tagok száma* és a *Vezetői pozíciók száma az év során* változókat vonom be az elemzésbe, valamint a teljesítmény kiemelt mérőszámát, a *Megvalósult külföldi tapasztalatok száma* változót használok. Az asszociációs vizsgálat eredményeit a melléklet 11. pontjában lévő táblázatban foglaltam össze, mely szerint a Lokális szereplők esetén 99,99%-os bizonyossággal nem mutatható ki kapcsolat a méretre vonatkozó kontrollváltozókkal, míg a Termékfejlesztők és Specializálódók esetén szintén a 99,99%-os konfidenciaszint esetében nem mutatható ki kapcsolat a *Vezetői pozíciók száma az év során* változóval, valamint az Erőforrás-hiányosok esetében sem bizonyos 99,99%-os szinten a kapcsolat a *Megvalósult külföldi tapasztalatok száma* változóval. Ezekről az esetektől eltekintve 99,99%-os konfidencia szinten gyenge kapcsolat figyelhető meg, az asszociáció szorossága sehol sem éri el az $r = 0,3$ -as értéket. Itt is látványos, hogy a Lokális szereplők és a Specializálódók esetében a kapcsolat megléte is kérdéses az adott konfidenciaszinten, tehát a két csoport tulajdonságai alapján nem

következtethetünk a szervezet globális egységes mérőszámaiban elért teljesítményükre, mint például a taglétszám vagy a teljesítmény. Ezzel összhangban a többi klaszter sem mutat meggyőzően erős kapcsolatot a kontroll változókkal, ami alapján elmondható, hogy a szervezeti mintázat jellege és tulajdonságai szignifikáns, de gyenge asszociációs kapcsolatban állnak a méret és a teljesítmény változóival, tehát a klaszterekbe való bekerülésnél nem jelentősen meghatározó szempont az országos egység mérete és teljesítménye.

A melléklet 12. pontjában található grafikus ábrázolás alapján egyes klaszterekben vannak ugyan tipikusan nagy gyakoriságú mérettartományok (42 fő alatti mérettartomány a Termékfejlesztőknél, az 530 fő feletti mérettartomány a Specializálódóknál), azonban az ábra alapján elmondható, hogy a méret alapján nem következtethetünk nagy bizonyossággal a szervezeti egység klaszterekbe történő besorolására. A mérettartományok eloszlása a legkisebb (42 fő alatt) és legnagyobb (530 fő felett) létszámoktól eltekintve nem meghatározó a klaszterekre nézve, láthatóak azonban trendek (a Lojalitás-építők esetében az egyre nagyobb mérettartományok egyre gyakoribbak).

6.2.3. Szervezeti mintázatok dinamikája 2010-2011-ben

A megfigyelési egységek közül kizárólag a 2010-2011 évekre vonatkozóakat vonom be az elemzésbe a továbbiakban, mivel főként ekkor ment végbe a szervezeti mintázat átalakulása. Az ezen években bekövetkező számos változás feltárására kapcsolat-vizsgálatot végzek a hálózati pozíciót fogalmilag legerősebben leíró teljesítménydimenziók (Környezeti beágyazottság és Márkaépítés) és a kontroll változók között. A vizsgálat eredményei szerint a Pearson korreláció sem a Környezeti beágyazottság ($r_{\text{aktív tagok}}=-0,016$, $r_{\text{vezetői pozíciók}}=-0,099$, $r_{\text{külföldi tapasztalat}}=-0,086$), sem pedig a Márkaépítés ($r_{\text{aktív tagok}}=-0,140$, $r_{\text{vezetői pozíciók}}=-0,090$, $r_{\text{külföldi tapasztalat}}=-0,125$) esetében nem mutat sem 99,99%-os, sem 99,95%-os bizonyossági szinten szignifikáns kapcsolatot a kontroll változókkal, amelyet a kontroll változók ordinális formában történő bevonásával a Spearman ρ segítségével történő vizsgálat is igazol. Ez ellentétben áll a minta egészére korábban lefolytatott vizsgálatok eredményével, miszerint a Spearman ρ 99,99%-os bizonyossággal mutatott kapcsolatot a fenti esetekben.

Megvizsgálva a többi teljesítménydimenzió kapcsolatát ugyancsak a 2010-2011 évekre a Támogató folyamatok menedzsmentje ($\rho_{\text{aktív tagok}}=-0,426$, $\rho_{\text{vezetői pozíciók}}=-0,402$, $\rho_{\text{külföldi}}$

tapasztalat=-0,382) és a Profitabilitás ($\rho_{\text{aktív tagok}}=0,381$, $\rho_{\text{vezetői pozíciók}}=0,384$, $\rho_{\text{külföldi tapasztalat}}=0,427$) dimenziók a Spearman ρ értékére 99,99%-os szinten szignifikáns kapcsolatot mutatnak a kontroll változókkal. Adódik tehát a következtetés, hogy az üzleti modell innovációja alatt a hatékonysági tényezőket, értékteremtést leíró dimenziók nagyobb mértékben formálták a szervezeti egységek eredményeit, mint a hálózati pozíciót befolyásoló dimenziók.

A jelenség lehetséges magyarázata az üzleti modell innovációjának időszakában bekövetkező fókusz-váltás: még az erőteljes hálózati pozícióval rendelkező szervezetek esetében is a változási folyamat és a teljes tagságra kiterjedő innovációs folyamat csökkentheti a szervezet képességét a külső környezettel kiépített pozíció fenntartására és fejlesztésére, mivel figyelme inkább a szervezet belső problémáira, értékteremtő folyamatainak zavartalanságára irányul.

Egy másik lehetséges magyarázat az üzleti modell váltás jellegéből fakad: mivel az üzleti modellben legnagyobb részben azok az elemek, értékajánlati tényezők változtak, amelyek a környezeti beágyazottság javítását célozzák, a változás éveiben még nem mutatható ki javulás ezekben a teljesítménydimenziókban.

6.3. *Hipotézisek tesztelése*

H1: A növekedési ciklus előrehaladottsága befolyással van a szervezeti mintázatra.

Az összefoglaló modell alapkérdése, hogy van-e kapcsolat az üzleti modellek innovációja és a növekedési ciklusok között. Az egyes klaszterek elemszámát az évek függvényében bemutató 8. ábrán látszik, hogy a stratégiai ciklus folyamán jelentős átalakulások mentek végbe a szervezeti mintázatok tekintetében. A stratégiai ciklus végére a megfigyelési egységek 83%-át két klaszter alkotja, a Termékfejlesztők és a Lojalitás-építők. A klaszterazonosító és az évek nominális változók kapcsolatára asszociációs vizsgálatot végeztem, melynek eredményeként az $\alpha=0,01$ szignifikanciaszinten a 14. táblázatban feltüntetettek alapján megállapítható, hogy a legalább közepesen erős kapcsolat révén az egyik változó értékéből minden esetben következtetni lehet a másik változó értékére.

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy az, hogy a vizsgált időszak melyik évében tart, kapcsolatban van a klaszterek elemeinek megoszlásával, tehát a kialakuló szervezeti mintázatok előfordulásával. Ezek alapján a hipotézist, miszerint a növekedési ciklus előrehaladottsága befolyással van a szervezeti mintázatra, elfogadom.

H2: A szervezet növekedése a kapcsolatokban és a képességekben eltérő szervezeti mintázat kialakulását eredményezheti.

Az összefoglaló modellben a dinamikus üzleti modellek és a multidimenzionális növekedési modellek közti kapcsolat következő kérdése, hogy mely elemek hatnak egymásra és hogyan? A szervezeti mintázatok kapcsolatát vizsgálva a kontroll változókkal lehetőségem nyílt a méret és a mintázatok közti viszony két mérőszám (*Aktív tagok száma* és a *Vezetői pozíciók száma az év során*) általi tesztelésére, melyet asszociációs vizsgálattal végeztem el. A vizsgálat tanulsága, hogy bizonyos klaszterek esetében a kapcsolat szignifikanciája sem érte el a kívánt bizonyossági szintet, ahol pedig elérte, ott a kapcsolat gyengének bizonyult ($r=0,3$ alatti értékekkel, $p<0,000$), tehát a vizsgálat eredményeként nem tekinthetünk a méretre, mint a szervezeti mintázatot egyértelműen meghatározó tényezőre. A melléklet 9.12 pontjában található ábra is megerősíti ezt az eredményt, ahol a klasztertipusok hisztogramján az *Aktív tagok száma* változó megoszlásában nem határolható be egyértelműen a méret kategóriái alapján a klaszterazonosító. Mindezek alapján adódik, hogy a méret növekedése önmagában nem magyarázza meg a klaszterbe sorolást, azaz a szervezeti mintázatok kialakulását. A méreten kívül lennie vagy lenniük kell olyan egyéb tényezőknek, amelyek az országos szervezetek mintázatában meghatározó szerepet játszanak.

Mivel a H1 hipotézis alapján kijelenthetjük, hogy a növekedési ciklus előrehaladottsága befolyással van a szervezeti mintázatra, és a növekedési ciklussal kapcsolatban feltettük, hogy három kulcstényező alkotja (növekedés méretben, növekedés a kapcsolatokban, növekedés a képességekben), levonható a következtetés, hogy a szervezet növekedése a kapcsolatokban és a képességekben eltérő szervezeti mintázat kialakulását eredményezheti. Így tehát a hipotézist elfogadom.

H3: Üzleti modell váltás idején a jobb hálózati pozícióban lévők eredményesebbek.

A 2010-2011 évekre vonatkozó megfigyelési egységekre szűkítve adatbázisunkat, az országos egységek teljesítménydimenziói és a kontroll változók közti kapcsolaton keresztül vizsgálhatjuk meg ezt az állítást. A hálózati pozíció fogalmát legerősebben leíró teljesítménydimenziók (Környezeti beágyazottság és Márkaépítés) és a kontroll változók közötti korrelációs számítás eredményeként a teljes mintára folytatott vizsgálattal ellentétben sem $\alpha=0,01$, sem $\alpha=0,05$ szignifikanciaszinten nem mutatható ki a változók között (Környezeti beágyazottság: $r_{\text{aktív tagok}}=-0,016$, $r_{\text{vezetői pozíciók}}=-0,099$, $r_{\text{külföldi tapasztalat}}=-0,086$, Márkaépítés: $r_{\text{aktív tagok}}=-0,140$, $r_{\text{vezetői pozíciók}}=-0,090$, $r_{\text{külföldi tapasztalat}}=-0,125$). A vizsgálatot kiterjesztve a többi teljesítménydimenzióra is, a Támogató folyamatok menedzsmentje ($\rho_{\text{aktív tagok}}=-0,426$, $\rho_{\text{vezetői pozíciók}}=-0,402$, $\rho_{\text{külföldi tapasztalat}}=-0,382$) és a Profitabilitás ($\rho_{\text{aktív tagok}}=0,381$, $\rho_{\text{vezetői pozíciók}}=0,384$, $\rho_{\text{külföldi tapasztalat}}=0,427$) dimenziók $\alpha=0,01$ szinten szignifikáns kapcsolatot mutatnak a kontroll változókkal.

Mivel a hálózati pozíciót leíró teljesítménydimenziók és a szervezeti teljesítmény főbb mérőszámait tartalmazó kontroll változók a 2010-2011 években nem állnak szignifikáns kapcsolatban, a hipotézist ebben a formában elvetem. Következtetésként vonható le emellett, hogy az üzleti modell innováció éveiben a teljesítménydimenziók a korábbiaktól eltérően viselkedhetnek, melynek két okát azonosítottam:

- a) A változási folyamat következtében a szervezet energiáját olyan átmeneti tevékenységekre fordítja, amelyek első sorban a belső működést, a szervezet által birtokolt erőforrásokat (emberi, pénzügyi, információs, stb.) érintik.
- b) Habár az üzleti modell innováció célja a hálózati pozíció javítása, a szervezet a változási folyamat alatt a korábban elért pozíciónál rosszabb helyzetbe kerülhet, amely azonban hozzásegítheti a folyamat lezárta utáni ugrásszerű növekedéshez a kapcsolatokban.

7. LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Dolgozatom célja az üzleti modellek és a növekedési ciklusok közti összefüggések vizsgálatán keresztül annak feltárása volt, hogy milyen lehetőségek állnak egy érett szervezet előtt a megújulásra, egy új növekedési ciklus elindítására. A multidimezionális szervezeti növekedés és a dinamikus üzleti modellek alapján létre hozott összefoglaló modell segítségével saját módszert alkottam és részletesen megvizsgáltam, hogy mely teljesítménydimenziók játszanak szerepet a szervezet növekedési ciklusainak formálásában és ezek milyen szervezeti mintázatokon, azaz teljesítménykonfigurációkon keresztül valósulnak meg. Megállapításaim a következők:

- az egydimenziós növekedési modelleken túl, az országos szervezetek növekedését a méreten kívül más tényezők is befolyásolják;
- ezen tényezők a növekedés a kapcsolatokban és a növekedés a képességekben kategóriákba rendezetten kapcsolatban vannak a szervezet üzleti modelljével (kialakuló szervezeti mintázatokkal);
- a növekedési ciklusban való előrehaladottság kapcsolatban van az éppen használatos üzleti modellel;
- a szervezet legutolsó, 2005-2010 stratégiai ciklusában az időszak „csúcsmodelljei” a Lojalitás-építők és a Termékfejlesztők, amelyek megfeleltethetőek a Hűségeen alapuló üzleti modellek és a Hatékonyságon alapuló üzleti modellek alaptípusainak;
- a szervezetben az üzleti modell váltás hatására a korábban legnagyobb penetrációval jelen lévő modellek gyakorisága visszaesett, eltérő változás-menedzsment stratégia típusok felvételét mutatva a Specializálódók és a Lokális szereplők növekedésével;
- a Profitabilitás és a Környezeti beágyazottság dimenziók játsszák a legnagyobb szerepet a szervezeti mintázatok közötti évenkénti mozgásokban, melyek ezáltal felfoghatóak az instabilitás és a radikális növekedés okozójaként is;
- az üzleti modell innováció éveiben a szervezet jobban teljesít azon dimenziók mentén, amelyek az általa birtokolt erőforrásokra épülnek, szemben a hálózata révén bevont erőforrásokkal és képességekkel.

8. ÖSSZEGZÉS

A növekedési modellek elméletei gyakran azt a kritikát kapják, hogy túlzottan leegyszerűsített nézőpontból tekintenek a szervezet életére. Jelen kutatás célja ennek a fogalmi keretnek a kitágítása más, a szervezetek Mintzbergi stratégiai értelmezésében (Mintzberg, 1987), kulcs szerepet játszó nézőpontok segítségével. Dolgozatom fókuszja egy érett szervezet által végrehajtott üzleti modell innováció, amely látványosan radikális eredménynövekedést ért el már implementációjának első két évében. Kutatásom középpontjában az a feltételezés állt, hogy az üzleti modell innovációja új növekedési lehetőségeket biztosít a szervezet számára, amit a szervezet az innováció előtti és utáni teljesítménye és a szervezeti mintázatok kapcsolatán keresztül vizsgáltam.

Mindezek során, véleményem szerint a dolgozat elkészítése során sikerült:

- bemutatni a növekedési modellek keretrendszerét különös tekintettel a multidimenzionális modellekre és a ciklus végén lehetséges kvantumugrásokra;
- bemutatni az üzleti modellek dinamikájának fogalmát, az érték-innováció elméletét és a Business Model Canvas-t, mely modellekben a szervezetet elhelyeztem;
- létre hozni az összefoglaló modellt, megteremteni az első két pont közti kapcsolatot;
- többváltozós statisztikai módszerekkel azonosítani a szervezet országos egységeinek 2005-2011 évekre vonatkozó teljesítménydimenzióit és szervezeti mintázatait;
- részben feltárni a szervezetek stratégiai ciklusai (növekedési ciklusa) és a szervezeti mintázatai (üzleti modellje) közti összefüggéseket;
- megfogalmazni és empirikusan igazolni az összefoglaló modellben fellelhető bizonyos kapcsolatokat a szervezetek növekedési lehetőségeit befolyásoló legfontosabb tényezők között;
- mindezek alapján egy egyértelmű döntést hozni azzal kapcsolatban, hogy mely szervezeti mintázatok vihetik sikerre a szervezet országos egységeit a jövőben.

Dolgozatomban egyetlen szervezet egységeit vizsgáltam, egy speciális tulajdonságokkal rendelkező mintát létre hozva. További kutatások során érdemes volna az összefoglaló modellt más iparágakban és profitorientált szervezetek példáján keresztül tesztelni, amely révén eltérő stratégiai ciklusok és szervezeti mintázatok vizsgálatára is sor kerülhet.

IRODALOMJEGYZÉK

Adizes, I. (1979): Organizational Passages--Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*, 1979 June, Vol. 8. Issue 1. p. 3.

Andries, P., – Debackere, K. (2006): Adaptation in new technology-based ventures: Insights at the company level. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8. No. 2. pp. 91-112.

Anonim módon megnevezett felsőoktatási intézmény kurzusa, 2010-2011

Armstrong, M. (2006): Competition in two-sided markets, *RAND Journal of Economics*, Vol. 37. No. 3. pp. 668-691.

Balaton, K. – Tari, E. (szerk.) (2007): Stratégia és üzleti tervezés. Aula Kiadó, Budapest.

Balnaves, M. – Caputi, P. (2001): Introduction to quantitative research methods: an investigative approach. Sage Publications Inc., London.

Barakonyi, K. (2008): Üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, Vol. 39. Május, pp. 2-14.

Baum, J. R. – Wally, S. (2003): Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 11. pp. 1107-1129.

Bester, H. (2008): Externalities, communication and the allocation of decision rights. Springer-Verlag, Berlin.

Buday, B. (2010): Vezetési tanácsadó vállalatok válságreakciói Magyarországon. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar.

Canals, J. (2001): How to think about corporate growth? *European Management Journal*, Vol. 19. No. 6. pp. 587–598.

Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge.

Chandler, G. N. – Hanks, S. H. (1998): An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13. No.5. pp. 353–369.

Chatterjee, S. (2013): Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, Vol. 55. No. 2. pp. 97-124.

Chikán, A. (2005): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.

Churchill, N. C. – Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, Vol. 61. No. 3. pp. 30–50.

Collins, J. – Porras, J. (1997): Built to last: Successful habits of visionary companies. HarperCollins Publishers, New York, NY.

Das, T. K. – Teng, B. (2000): A resource-based theory of strategic alliances, Journal of Management, Vol. 26. No. 1. pp. 31-61.

Davidsson, P. – Steffens, P. – Fitzsimmons, J. (2009): Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? Journal of Business Venturing, Vol. 24. No. 4. pp. 388–406.

Dobák, M. (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Donaldson, L. (1996): For Cartesianism: Against Organizational Types, and Quantum Jumps In For Positivist Organization Theory: Providing the Hard Core. Sage, London, pp. 108-129.

Drótos, Gy. (2000): Az információrendszerek perspektívái. Egyetemi tananyag, Budapesti Corvinus Egyetem, p. 5.

Drucker, P. F. (1974): New templates for today's organizations. Harvard Business Review, 1974. Jan/Feb, Vol. 52. Issue 1. pp. 45-53.

Eisenhardt, K. M. – Schoonhoven, C. B. (1990): Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. Administrative Science Quarterly, Vol. 35. No. 3. pp. 504-529.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, Academy of Management Review, Vol. 14. No. 4. pp. 532-550.

Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, Vol. 21., No. 10-11. pp. 1105–1121.

Elfring, T. – Volberda, H. W. (1997): Schools of Thought in Strategic Management Fragmentation, Integration or Synthesis? Strategic Management Journal, Vol. 18.

Evans, D. S. – Schmalensee, R. (2010): Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses In: Aspects of Multi-sided Platforms, IV Stackelberg Lecture, University of Milan, Bicocca, Conference on Competition in High-Tech Markets, October 11, 2010.

Ferincz, A. – Grézál, Á. (2011): Elsőkörös „Hungaroring”: Autóipari beszállítói stratégiák a komparatív és kompetitív előnyök tükrében. Tudományos Diákköri Konferencia Dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai menedzsment szekció.

Fouraker, L. E. – Stopford, J. M. (1968): Organization Structure and the Multinational Strategy. Administrative Science Quarterly, Vol. 13. No. 1. p. 47.

Furlan, A. – Grandinetti, R. (2011): Size, relationships and capabilities: A new approach to the growth of the firm. Human Systems Management, No. 30. pp. 195–213.

Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezetfejlesztés esete. Doktori (PhD-) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. pp. 163-195.

Greiner, L. E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 1972. Jul/Aug, Vol. 50. Issue 4. pp. 37-46.

Greiner, L. E. (1998): Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 1998. May/Jun, Vol. 76. Issue 3. pp. 55-68.

Günzel F. – Wilker H. (2009): Patterns in Business Models: a Case Survey. Faculty of Economics and Management, University of Magdeburg, Magdeburg, Germany. RENT XXIII Conference 2009, Entrepreneurial Growth of the Firm, Budapest, Hungary.

Hagiu, A. – Wright, J. (2011): Multi-Sided Platforms. Harvard Business School Working Paper, No. 12-024. /Preliminary version/

Hakansson, H. – Snehota, I. (1989): No business is an island: The network concept of business strategy. Scandinavian Journal of Management, Vol. 5. No. 3. pp. 187–200.

Hambrick, D. C. – Mason, P. A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, Vol. 9. No. 2. pp. 193–206.

Hambrick, D. C. (1981): Strategic awareness within top management teams. Strategic Management Journal, Vol. 2. No. 3. pp. 263–279.

Hanks, S. H. – Watson, C.J. – Jansen, E. – Chandler, G. N. (1993): Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18. No. 2. pp. 5–30.

Hedberg, B. (1975): Organizational stagnation as a managerial discontinuity. In Proceedings of the INSEAD Seminar on Management Discontinuity.

Hogg, T. – Huberman, B. A. (2006): Taking risk away from risk taking: decision insurance in organizations. HP Labs, Palo Alto, CA.

Hopewell, B. (2002): Rethink Strategy. Book Reviews and Review Brief. Long Range Planning, No. 35. pp. 325-328.

Hortoványi, L. (2010): Vállalkozó Vezetés Magyarországon Működő Kis-és Középvállalkozásokban. Doktori (PhD-) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The balanced scorecard-measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992. Jan-Feb, Vol. 70. No. 1. pp. 71-79.

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review, 2000. Sept-Oct, Vol. 78. No. 5. pp. 167-276.

Kazanjian, R. K. – Drazin, R. (1990): A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5. No. 3. pp. 137–150.

Kazanjian, R. K. (1988): Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, Vol. 31. No.2. pp. 257–279.

Kim, W. C. – Mauborgne, R. (1997): Value Innovation, The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 2004. July, HBR OnPoint Enhanced Edition 7251. pp. 172-180.

Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, Boston.

Kovács, E. (2003): *Többváltozós adatelemzés*. Aula Kiadó, Budapest.

Kovács, E. (2006): *Pénzügyi adatok statisztikai elemzése*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest.

Lambert, S. (2003): *Making Sense of Business Models*. School of Commerce Flinders University of South Australia, Research Paper Series 03-10.

Lichtenstein, B. B. – Levie, J. – Hay, M. (2007): Stage Theory Is Dead! Long Live the New Stages Theory of Organizational Change. University of Massachusetts (UMass), Boston-College of Management, Working Paper 1017.

Lippitt, G. L. – Schmidt, W. H. (1967): Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 45. No. 6. pp. 102–112.

Lorenzoni, G. – Lipparini, A. (1999): The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, Vol. 20. No. 4. pp. 317–338.

MacInnes, I. (2005): Dynamic business model framework for emerging technologies. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 6. No. 1. pp. 3-19.

Magretta, J. (2002): Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 2002. May, Vol. 80. Issue 5. pp. 86-92.

Malhotra, N. K. (2008): *Marketingkutató*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Markides, C. (1999): *All the Right Moves*. Harvard Business School Press, Boston.

Maxwell, J. A. (1996): *Qualitative Research Design: An interactive approach*. Sage: Thousand oaks, CA.

Miller, D. – Friesen, P. H. (1982): Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*, No. 3. pp. 1–25.

Miller, D. – Friesen, P. H. (1984): A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, Vol. 30. No. 10. pp. 1161-1183.

Miller, D. (1976): Strategymaking in Context: Ten Empirical Archetypes. Doctoral Dissertation, McGill University, Toronto.

Miller, D. (1979): Strategy, Structure, and Environment: Context Influences upon same Bivariate Associations. *Journal of Management Studies*, No. 16. pp. 294–316.

Miller, D. (1982): Evolution and Revolution: A Quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 19. No. 2. pp. 131-148.

Miller, D. (1996): Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, Vol. 17. No. 7. pp. 505-512.

Mintzberg, H. (1987): A stratégia fogalmának feltárása. *California Management Review*, 1987. Sept 1., pp. 11-24. /Fordította: Antal Mokos Zoltán/

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari. HVG, Budapest, pp. 328-407.

Mintzberg, H. (1972): Research on Strategy-Making. Proceedings after the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, Minneapolis, 1972. pp. 90-94.

Mintzberg, H. – Waters, J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6. No. 3. pp. 257-272.

Mintzberg, M. (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24. No. 9. pp. 934-948.

Nassif, I. – Ghobril, N. A. – da Silva, N. S. (2010): Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *Brazilian Administration Review*, 2010 Apr/June Vol. 7. No. 2. pp. 213-226.

Oberoi, J. S. – Khamba, J. S. (2005): Strategically managed buyer-supplier relationships across supply chain: An exploratory study. *Human Systems Management*, Vol. 24. No.3. pp. 275–283.

Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Tucci, C. L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the AIS*, Vol. 16. p. 3.

Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Osterwalder, A. (2004): The Business Model Ontology, A Proposition In A Design Science Approach. *Diplômé postgrade en Informatique et Organisation (DPIO)*, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. pp. 1-169.

Parker, G. G. – Van Alstyne, M. W. (2005): Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, Vol. 51. pp. 1494-1504.

Pateli, A. – Giaglis, G. (2004): A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, Vol. 13. No. 4. pp. 302-314.

Pateli, A. (2002): A Domain Area Report on Business Models. Athens University of Economics and Business, Athens.

Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. (1st ed.), Basil Blackwell, Oxford.

Pham, M. T. (2007): A fizető kártya üzlettel kapcsolatos háttér irodai stratégiai döntések és technológiai menedzsment kérdések. Doktori (PhD-) értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, pp. 25-30.

Porter, M. (1996): What is Strategy? Harvard Business Review, 1996. Nov-Dec, Vol. 74. No. 6. pp. 61-78.

Porter, M. E. (2001): Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 2001. March, Vol. 79. No. 3. pp. 62-79.

Quinn, R. E. – Cameron, K. (1983): Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. Management Science, Vol. 29 No. 1. pp. 33–51.

Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, Vol. 29. No. 3. pp. 363–377.

Rochet, C. – Tirole, J. (2002): Cooperation Among Competitors: Some Economics of Payment Card Associations. RAND Journal of Economics, Vol. 33. No. 4. pp. 1–22.

Rochet, C. – Tirole, J. (2003): Platform competition in two-sided markets. Journal of the European Economic Association, Vol. 1. No. 4 pp. 990-1029.

Ryan, G. W. – Bernard, HR (2003): Techniques to Identify Themes. Field Methods, Vol. 15. No. 1. pp. 85-109.

Salamonné H. A. (2006): Magyarországi kis-és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio, 5. évf. 1. sz. pp. 51-68.

Salter, S. M. (1971): Management Appraisal and Reward Systems. Journal of Business Policy, Vol. 1. No. 4. pp. 41-50.

Schendel, D. – Patton, R. – Riggs, J. (1975): Corporate turnaround strategies. Working Paper, Purdue University.

Smith, K. G. – Mitchell, T. R. – Summer, C.E. (1985): Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. Academy of Management Journal, Vol. 28. No. 4. pp. 799–820.

Starbuck, W. – Greve, A. – Hedberg, B. (1978): Responding to crises. Journal of Business Administration, No. 9. pp. 111-37.

Starbuck, W. H. (1971): Organization Growth and Development, Penguin Books Ltd., Middlesex, England.

Stevenson, H. H. – Gumpert, D. E. (1985): The heart of entrepreneurship. Harvard Business Review, Vol. 63. No. 2. pp. 85-94.

Strauss, A. – Corbin, J. (1990): Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Sage Publications Inc., Newbury Park, CA.

Sun, M. – Tse, E. (2007): When Does the Winner Take All in Two-Sided Markets? Review of Network Economics, Vol. 6. No. 1. pp. 16-41.

Szabó, Zs. R. (2012): Stratégiai adaptáció és kettős versenyképesség Magyarországon 1992 és 2010 között. Aula Kiadó, Budapest, p. 46.

Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Vol. 18. No. 7. pp. 509–533.

Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. Electronic Markets, Vol. 8. No. 2. pp. 3-8.

Tushman, M. I. – Newman, W. H. – Romanelli, E. (1986): Convergence and upheaval: Managing the upsteady pace of organizational evolution. California Management Review, Vol. 29. No. 1. pp. 29–44.

Vaccaro, V. L. – Cohn Y. D. (2004): The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry. The International Journal on Media Management, Vol. 6. No. 1/2. pp. 46-58.

Varian, H. R. (2001): High-Technology Industries and Market Structure. University of California, Berkeley, July 2001. /Revised: September 4, 2001/

Vecsenyi, J. (2003): Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig. Aula Kiadó, Budapest, pp. 88.

Vecsenyi, J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Perfekt Kiadó, Budapest, pp. 26-32.

Yin, R. K. (1994): Case Study Research (2nd ed). Sage Publications Inc., London.