

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZET

Előremenekülés vagy szükségszerűség?

A hálózatosodás, mint stratégiai célkitűzés

KÉSZÍTETTE: KERESZTESI LUCA ÉVA
VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS MESTERSZAK

2013

SZAKSZEMINÁRIUM-VEZETŐ: SZABÓ ZSOLT ROLAND, PHD

ANNOTÁCIÓ

Dolgozatom célkitűzése, hogy a hálózatosodás jelensége mögött álló tényezőket a stratégiai menedzsment eszköztárával feltárva választ kapjak arra a kérdésre, hogy milyen szerepet tölthet be a hálózatosodás a szervezet növekedése szempontjából. Mindezt egy olyan, 60 éves múltta visszatekintő, több mint 100 országban jelen lévő szervezet alapján összeállított esettanulmányon keresztül vizsgálom, amely radikális növekedést, kvantumugrást és üzleti modell innovációt hajtott végre a vizsgált időszakban.

Dolgozatom első felében az életciklus- és növekedési modellek, üzleti-modell innováció és érték innováció, a hálózati menedzsment alapmodellje, valamint a radikális növekedés fogalmának elméleti keretrendszerében foglalom össze a szervezetek növekedési lehetőségeinek vizsgálatokor releváns szakirodalom általam felhasznált következtetéseit, kiemelt figyelmet fordítva az üzleti modellek, hálózatok és a növekedési ciklusok dinamikus változásaira.

Az általam kialakított kvalitatív kutatás rendszerében definiálom a kutatással kapcsolatos alapvetéseimet, előfeltevéseimet és kutatási kérdéseimet, melyek alapján olyan hipotéziseket rögzítek, melyek megermentik a közös nyelvet a szakirodalom szerteágazó következtetéseit és a vizsgált szervezetben végbe menő változások között.

A szervezet globális vezetőségének korábbi és jelenlegi tagjaival folytatott félig strukturált interjúk és a dokumentumelemzés segítségével 7 éves időtávon vizsgálom az eset alanyaként szolgáló szervezet stratégiai menedzsment eszköztárának és teljesítményének változását, melyek alapján következtetéseket vonok le a szervezet növekedési útjára és hálózati evolúciójára vonatkozóan. Továbbá, az ezek közti kapcsolódások elemzésével fogalmazok meg konklúziót azzal kapcsolatban, hogy milyen lehetőségek állnak egy hálózatos szervezet előtt a növekedésre, egy új hosszú távú ambíció megvalósítására.

Dolgozatom végén részletesen is összefoglalom kutatásom főbb eredményeit, melynek legfőbb üzenete az, hogy a szervezet növekedési ciklusai és üzleti modelljének dinamikája révén eljuthat egy olyan állapotba, amelyben a hálózatosodás és a hálózati hatékonyság modellje jelenti a következő teljesítmény-szintet és a növekedés irányát. Ezek alapján tehát a radikális növekedés fenntartásának vagy megújításának esélye nagyban befolyásolható a hálózati menedzsment modelljének konzisztens fejlesztése és az üzleti modell innovációja révén.

NYILATKOZAT SAJÁT MUNKÁRÓL

Én, Keresztesi Luca Éva, teljes felelősségem tudatában kijelentem, hogy a jelen szakdolgozatban szereplő minden szövegrész, ábra és táblázat – az előírt szabályoknak megfelelően hivatkozott részek kivételével – eredeti és kizárólag a saját munkám eredménye, más dokumentumra vagy közreműködőre nem támaszkodik.

Kelt: Budapesten, 2013. április 22.

Keresztesi Luca Éva

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRAJEGYZÉK	6
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	6
BEVEZETÉS.....	7
1. FEJEZET: A FORDULÓPONTOK KIHÍVÁSA	9
1.1. A szervezet életciklusainak vizsgálata.....	9
1.1.1. Greiner evolúciós és revolúciós modellje.....	9
1.1.2. Greiner modelljének és az életciklus-modellek kritikája.....	12
1.1.3. Multidimenzionális szervezeti növekedés	14
1.2. A szervezeti mintázatok dinamikája	17
1.2.1. Üzleti modellek kutatói szemszögből.....	17
1.2.2. Üzleti modellek dinamikája.....	19
1.2.3. Business Model Canvas.....	25
1.2.4. Business Model Canvas kritikája	28
1.3. Egy megoldás a fordulópontok kihívására: a hálózatosodás jelensége.....	30
1.3.1. A hálózatosodás jelentéstartalma.....	30
1.3.2. A szervezetek kapcsolati stratégiája	30
1.3.3. A hálózatosodás jelensége a szervezeti határokon belül	31
1.3.4. A hálózati menedzsment modellje.....	33
1.4. A fordulópontok természete: a nagy ugrás	37
1.4.1. A radikális változások relevanciája	37
1.4.2. A radikális változások megvalósulása	38
1.4.3. A kvantumugrás, mint újrakonfigurálás	39
1.4.4. A kvantumugrás és a konfigurációs iskola kritikája.....	41
2. FEJEZET: ESETTANULMÁNY	43
2.1. A szervezet létrejöttének okai	43
2.2. A szervezet természete.....	43
2.3. A szervezet célja és kultúrája.....	44
2.3.1. A szervezet jövőképe.....	44
2.3.2. A szervezet hatása	45
2.3.3. A szervezet értékei.....	45
2.4. A szervezet által nyújtott szolgáltatások bemutatása.....	46
2.5. A szervezeti struktúra sajátosságai	49
2.6. A szervezeti stratégia felépítése és megvalósítása.....	50
2.6.1. Stratégiai célkitűzés és változásmenedzsment a múltban.....	50
2.6.2. A legutolsó stratégiai ciklus kialakítása és eredményei	53
2.6.3. Az üzleti modellek dinamikája	58
2.6.4. Az érték-innováció folyamata	59
2.6.5. A szervezeti koordináció és kontroll	60
3. FEJEZET: KUTATÁSI MÓDSZERTAN	62
3.1. Kutatásom célja.....	62
3.1.1. A kutatást megelőző kvantitatív kutatás	62
3.1.2. Személyes érintettségem.....	63

3.1.3.	A kutatás kérdésfeltevése	64
3.2.	Empirikus kutatás lépései	66
3.2.1.	Sokaság, minta definiálása	67
3.2.2.	Adatgyűjtés	68
3.2.3.	Az alkalmazott interjústruktúra	69
3.2.4.	Az adatfelvétel lebonyolítása.....	70
3.2.5.	Adatelemzés.....	71
3.2.6.	A dokumentumelemzés módszertana	71
3.3.	Az alkalmazott módszertan korlátai.....	72
3.3.1.	A funkcionista paradigma érvényesülése	72
3.3.2.	A vizsgált sokaság és a módszertan korlátai	72
4.	FEJEZET: FORDULÓPONT A VIZSGÁLT SZERVEZETBEN	73
4.1.	Az interjúalanyok bemutatása	73
4.2.	Empirikus kutatás eredményei	75
4.2.1.	Mit vitt véghez a szervezet a 2005-2010 stratégiai ciklusban?	75
4.2.2.	Mennyire illeszkedik a 2005-2010 stratégiai ciklus és Greiner modellje?.....	87
4.2.3.	Mi az AIESEC stratégiája és hogyan változott 2005-2012 között?	89
4.2.4.	Mi az AIESEC szolgáltatásainak üzleti modellje?	94
4.2.5.	Hogyan működik az AIESEC, mint hálózat?	96
4.2.6.	Mit jelent a szervezet számára az AIESEC új ambíciója?.....	100
4.3.	Hipotézisek tesztelése	105
5.	FEJEZET: LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK	108
	ÖSSZEGZÉS.....	109
	HIVATKOZÁSJEGYZÉK	111
	MELLÉKLETEK	122
1.	A szervezet 2010-es stratégiája, az AIESEC 2010	122
2.	A szervezet 2015-ös stratégiája, az AIESEC 2015	122
3.	Üzleti modellek a szervezet 2010-es innovációja után	123

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A dolgozatban használt módszertan és a kutatás folyamatának lépései.....	8
2. ábra: Az üzleti modellek dinamikájának négy állomása	23
3. ábra: A Business Model Canvas.....	28
4. ábra: A hálózatok tipizálása.....	32
5. ábra: A szervezeti együttműködések szintjei.....	33
6. ábra: A hálózati menedzsment modellje.....	34
7. ábra: Az inkrementális és a radikális változás összehasonlítása	38
8. ábra: Az AIESEC Experience (az AIESEC Tapasztalat)	46
9. ábra: A szervezeti struktúra 2013-as állapora.....	50
10. ábra: Nemzetközi gyakorlatcserék számának alakulása 1949-2012.....	54
11. ábra: A D.R.E.A.M. folyamat modellje.....	56
12. ábra: A szervezet 2010-es érték-innovációja a programokban az érték-görbe.....	60
13. ábra: A 2005-2010 időszak legfontosabb eseményei és döntései.....	86
14. ábra: Az önkéntes és a szakmai nemzetközi gyakorlatok számának alakulása 2007-2012.....	93

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A Greiner-modell fázisai és jellemzőik	11
2. táblázat: Az üzleti modellek dinamikájának állomásai	20
3. táblázat: Az érték innovációs és a konvencionális logika	24
4. táblázat: Az üzleti modellek négy alappillére	26
5. táblázat: Az üzleti modellek kilenc építőeleme.....	27
6. táblázat: Az AIESEC értékei	45
7. táblázat: A szervezet által kínált tapasztalati kategóriák jellemzői	48
8. táblázat: A folyamatos változási kényszer előnyai és hátrányai a vizsgált szervezetben.....	49
9. táblázat: Az AIESEC fejlődése alapításától napjainkig	51
10. táblázat: Kitűzött célok összehasonlítása a 2005-2010 és 2010-2015 ciklusokban	55
11. táblázat: A 2005-2010 és 2010-2015 ciklusok stratégiájának szintjei.....	57
12. táblázat: A Business Model Canvas változó elemei a 2010-es innovációban	59
13. táblázat: Az interjúalanyok összefoglaló jellemzése	74

BEVEZETÉS

Dolgozatom megszületésének két alapfeltételét szeretném itt közölni, amiért azt gondolom örökké hálás leszek. Az egyik, a Budapesti Corvinus Egyetem falai között eltöltött évek, melyek az Alkalmazott Közgazdaságtan alapszak és a Vezetés és Szervezés mesterszak által szakmai és kutatói szemléletmódom esszenciáját adják, egymást kiegészítve és támogatva a közgazdaságtudomány és a gazdálkodástudomány szempontrendszerét egyaránt képviselve. A másik, az AIESEC Budapesti Corvinus Egyetem-i, magyarországi és globális vezetőségének szervezetében eltöltött 6 év, amely egyetemi tanulmányaim mellett meghatározó élményként és gyakorlati tapasztalatként szolgált, és amely nélkül nem lennék ma ugyan az az ember. Ez a két tapasztalat és szemléletmód találkozott jelen dolgozat megírásakor, mely külön öröömre szolgált, hiszen személyesen éltem meg mindazt, amit a kutató eszköztárával a dolgozatban vizsgállok.

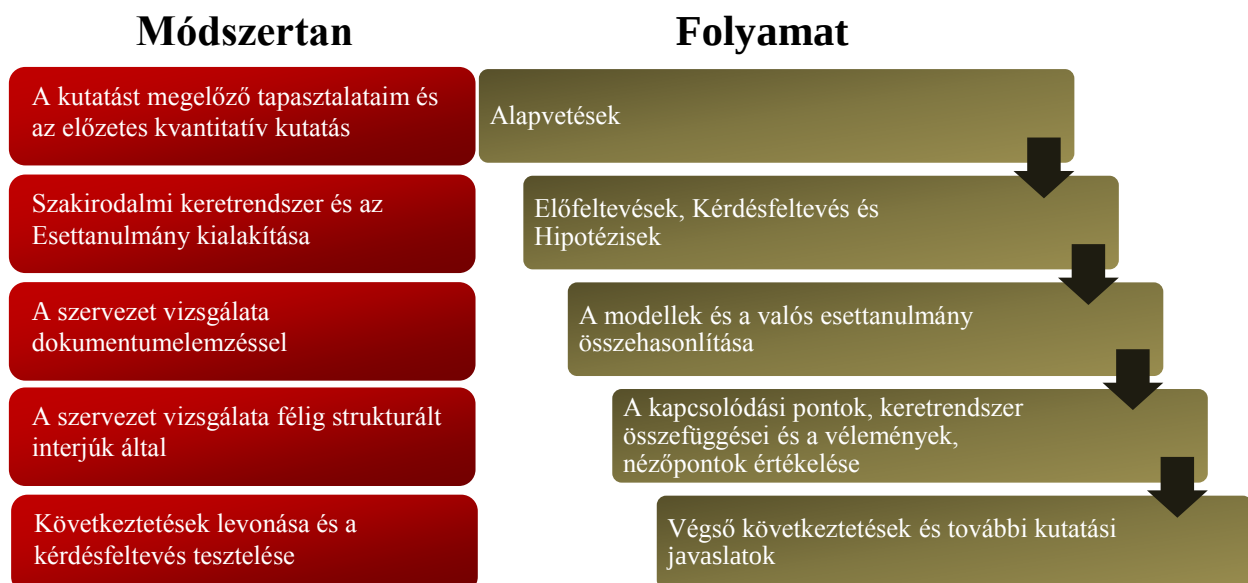
Dolgozatom célkitűzése, hogy a hálózatosodás jelensége mögött álló tényezőket a stratégiai menedzsment eszköztárával feltárva választ kapjak arra a kérdésre, hogy milyen szerepet tölthet be a hálózatosodás a szervezet növekedése szempontjából. Mindezt az AIESEC 60 éves múltja visszatekintő, több mint 100 országban jelen lévő globális szervezete alapján összeállított esettanulmányon keresztül vizsgálom, amely radikális növekedést, kvantumugrást és üzleti modell innovációt hajtott végre a vizsgált időszakban.

A jelen dolgozatban található kutatási eredmények kiindulópontjául tehát a fent megjelölt személyes érintettségem szolgált a vizsgált szervezettel kapcsolatban, amely megalapozta kutatásomat. Ennek megfelelően, dolgozatom első fejezetében a szakirodalom összefoglalása során az életciklus- és növekedési modellek, üzleti-modell innováció és érték innováció, a hálózati menedzsment alapmodellje, valamint a radikális növekedés fogalmának keretrendszerében meghatározom a dolgozat elméleti pilléreit, kiemelt fókuszra szentelve az üzleti modellek, hálózatok és a növekedési ciklusok dinamikus változásainak.

A dolgozat 2. fejezetében részletesen bemutatom a vizsgált szervezetet az esettanulmányos módszertan keretein belül, mely a szakirodalmi pillérekkel együtt már megfelelő összképet szolgáltat kutatási módszertanom kialakításához és kérdéseim megfogalmazásához.

A dolgozat 3. fejezetében részletesen szólok az alkalmazott kvalitatív módszertanról, amelyet félig strukturált interjúk és dokumentumelemzés formájában valósítottam meg. Az általam kialakított kvalitatív kutatás rendszerében definiálom a kutatás előzményei alapján meghatározott alapvetéseimet, a szakirodalom és az esettanulmány során definiált előfeltevéseimet és az ezekből kutatói döntésem szerint feltett kutatási kérdéseimet, melyek alapján olyan hipotéziseket rögzítek, melyek alkalmasak a dolgozat alapvető kérdésfeltevésének vizsgálatára. A vizsgált szervezet stratégiai menedzsment eszköztárának és teljesítményének változása mentén következtetéseket vonok le a szervezet növekedésére és hálózati evolúciójára vonatkozóan. A szervezetben végbe menő változást vizsgálom a növekedési modellek, az üzleti modellek innovációja, a hálózati menedzsment, valamint a szervezeti paradigmák, azaz a szervezeti menedzsment holisztikus nézőpontjából is. Dolgozatom végén részletesen is összefoglalom kutatásom főbb eredményeit, valamint új kutatási irányokat jelölök ki. A kutatás eredményeinek és a dolgozat legfőbb üzenete az, hogy a szervezet növekedési ciklusai és üzleti modelljének dinamikája révén eljuthat egy olyan állapotba, amelyben a hálózatosodás és a hálózati hatékonyság modellje jelenti a következő teljesítmény-szintet és a növekedési irányát. Ezek alapján tehát a radikális növekedés fenntartásának vagy megújításának esélye nagyban befolyásolható a hálózati menedzsment modelljének konzisztens fejlesztése és az üzleti modell innovációja révén. Az alkalmazott módszertant és a kutatás folyamatát az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A dolgozatban használt módszertan és a kutatás folyamatának lépései, saját ábra



1. FEJEZET: A FORDULÓPONTOK KIHÍVÁSA

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, kutatásom során megkísérlem az ezen speciális tényezők közti összefüggések feltárása révén olyan következtetések levonását, amelyek több-szempontúságuk révén a szervezet egészének változását, dinamikáját is képesek lehetnek magyarázni.

1.1. *A szervezet életciklusainak vizsgálata*

1.1.1. *Greiner evolúciós és revolúciós modellje*

A növekedési- és életciklus modellek irodalmában Larry E. Greiner modellje (Greiner, 1972) meghatározónak tekinthető, 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. Cikkre épít Lippitt és Schmidt 1968-as cikkére, amely a vállalatok fejlődését krízisek sorozataként írta le, és olyan kérdéseket vizsgál,

¹ Greiner modelljének több magyar fordítása is elterjedt, (Hortoványi, 2009a; Vecsenyi, 2003; Salamonné, 2006), melyek közül jelen dolgozatban (Hortoványi, 2009a) -t veszem alapul.

amiket a vállalatnak meg kell válaszolnia ezen válságok megoldásához, és így a továbblépéshez (Lippitt-Schmidt, 1967).

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 (Starbuck, 1971; Fouraker-Stopford, 1968; Salter, 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. 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 • ígérek és magas elvárások a beosztottak felé • piac visszajelzései erősen befolyásolók	• funkcionális szervezeti struktúra, elválnak 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 túlzottak 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	• <i>szervezeti identitás és múlt értékeinek megtartása az új lehetőségek és környezeti feltételek kiaknázása mellett</i> • <i>új, inspiráló célok keresése és integrálása</i>
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	1. <i>Karcsúsítás (vissza az eredeti tevékenységhez)</i> 2. <i>Stagnálás</i> 3. <i>Hanyatlás</i>

² Az Identitás krízisét Greiner (1998, p. 65.) nem tárgyalja részletesen. Az ide vonatkozó jellemzők a (Hortoványi, 2009a) forrás 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.

Mivel a növekedés minden esetben relatív fogalom (azaz két időszak vagy időpont egymáshoz viszonyított eredményességét méri), nem lehet objektíven elhatárolni növekedési ciklusokat egyetlen szervezet esetében sem, sokkal inkább nézőpont – viszonyítási alap – kérdése, hogy egy időpillanatban a szervezet hol tart a növekedési ciklusban. Ha például egy 40 éves szervezetet tekintünk, a 40 éves időtávon, de a legutóbbi 10 évben is vizsgálhatjuk, hogy hol tart növekedési ciklusában. Természetesen, akkor találjuk a legnagyobb illeszkedést Greiner modelljének tipikus fázisaival (azaz a modell akkor írja le a szervezet növekedését nagy pontossággal), ha olyan emblemikus kezdő- és végpontokat keresünk, amelyek egyértelmű viszonyításként szolgálhatnak a többi szakasz azonosításához. Mindezek alapján az egyetlen dimenzió mentén lejátszódó növekedési ciklus fogalmát jelen dolgozat keretein belül Greiner hat fázisának egymásutánosságában definiálom, és akkor tekintek egy szervezet életében meghatározott periódust növekedési ciklusnak, ha annak lefolyása, eseményei, kezdő- és végpontjának körülményei szorosan megfeleltethetőek (a kvalitatív módszertan adta kereteken belüli illeszkedéssel) a Greiner modellben található fázisoknak.

1.1.2. *Greiner modelljének és az életciklus-modellek kritikája*

Greiner modelljére épít és ki is egészíti azt Salamonné Huszthy Anna (Salamonné, 2006) a szervezetek születésére vonatkozó kezdő szakasszal. 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 életciklusának 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 életciklusokkal 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 - 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 életciklus- és növekedési modellek legtöbbje alapján végzett empirikus kutatások nem adtak megbízható visszaigazolást a modellek érvényességéről. (Lichtenstein et al. , 2007) Greiner eredményeinek ellent mond Tushman 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 - Friesen, 1984)

Ezen felül a szervezeteket kvalitatív módszerekkel leíró kutatások felé általános kritikaként fogalmazható meg, hogy a modelleket gyakran kizárólag egyes megfigyelt szervezetekre 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.

1.1.3. *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, pp. 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 és társai (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**

Håkansson és Sehota szerint egyetlen szervezet sem tekinthető egy különálló szigetnek. (Håkansson és Sehota, 1989) Munkásságuk legfontosabb gondolata, hogy a szervezetek növekedésének új módja a növekedés a kapcsolatokon, környezetben fellelhető hálózatokon keresztül. A növekedést a kapcsolatokon keresztül azon keresztül definiáljuk, 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.

1.2. *A szervezeti mintázatok dinamikája*

Dolgozatomban a szervezetek egészének működését leíró, meghatározó másik nagy alappillér a szervezetek üzleti modellje, amely egy „konceptcionális, számos elemből álló és azok kapcsolódását kifejező eszköz, amely a ... cég üzleti logikáját fejezi ki.” (Osterwalder et al., 2005, pp. 3.). Ezek alapján ezt a szervezet stratégiai mintázatát rendszerként, jelenségként, sematikus leírásként szemlélve a szervezet üzleti modelljéhez jutunk. Fontos megjegyezni, hogy Magretta (2002) 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 darabkáik. Ám nem számolnak a teljesítmény igen kritikus tényezőjével: a versennyel. Előbb vagy utóbb – és általában előbb – minden vállalkozás versenytársakba botlik. Ezzel a ténnyel megküzdeni a stratégia dolga.” (Magretta, 2002, pp. 91.) Ezzel összhangban áll a jelen dolgozatban kialakított elméleti keret, ahol az üzleti modellek a szervezet egészének leírásában csupán egyetlen alappillért interpretálnak a növekedési- és életciklus modellek, valamint a hálózatosodás, mint stratégiai cél mellett.

1.2.1. *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 előírányzó – és külső fókuszú – külső érintettekkel való kapcsolatait feltáró – modellek. (Lambert, 2003)

Magretta (2002, pp. 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 húzódó 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, pp. 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 sztenderd leírása és kvantitatív mérésük nélkül alapvető feltételezések sem bizonyíthatóak teljes pontossággal.

1.2.2. *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 termékvonalszintű) is ugyan ezen tényezők mentén változik. Ennek megfelelően, Chatterjee egyértelműen kijelöli azokat az iterációkat és fejlődési irányokat, amelyekben egy üzleti modell elmozdulhat a kezdőállapotról, az értékajánlatra összpontosító modelltől (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, melyet a 2. táblázat szemléltet.

2. táblázat: Az üzleti modellek dinamikájának állomásai (Chatterjee, 2013, pp. 119.) alapján, saját fordítás

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 - árazás 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
--	---	---	---

▪ **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.. Ebben a modellben a fogyasztók a szervezet „nagykövetéivé” 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 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 értékeesebb 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 árres révén juthat előnyhöz.

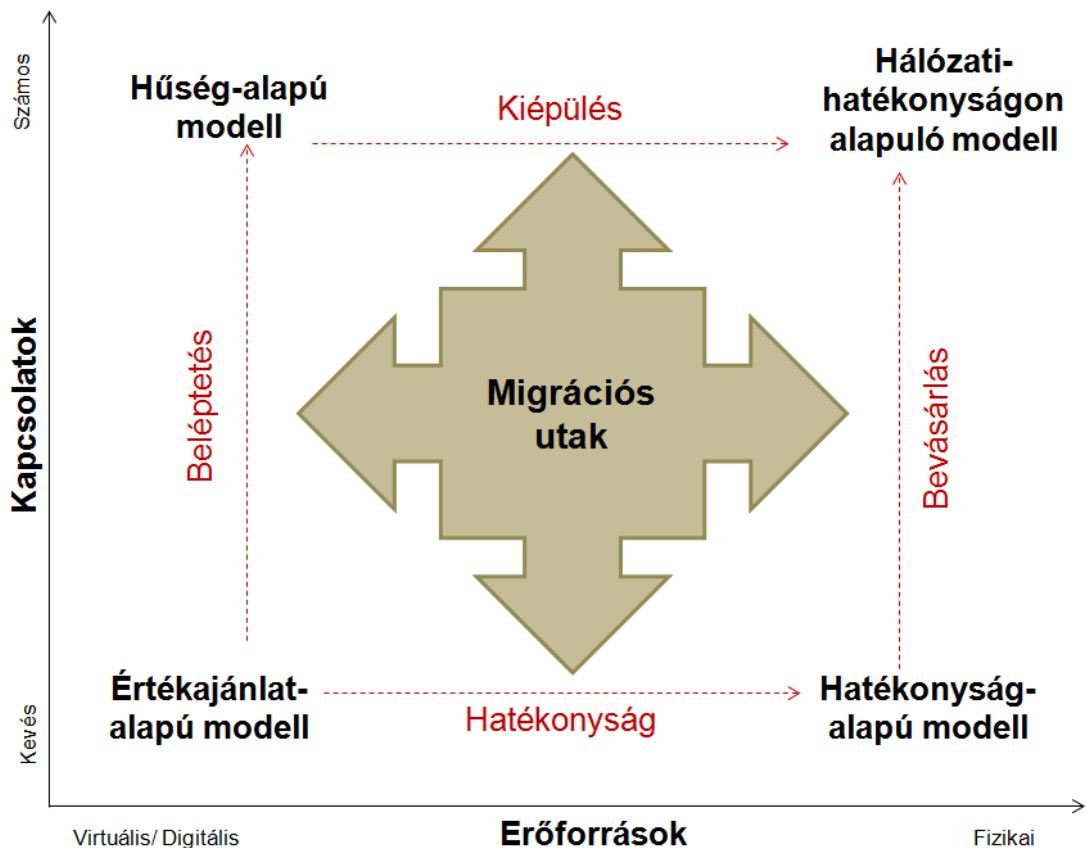
Az üzleti modellek dinamikájának állomásai között fennálló kapcsolódásokat vizsgálva látványos, hogy az állomások között átjárhatóság van, azaz nem csupán egyetlen módon juthat el a szervezet a hálózati hatékonyság szintjére. Az egyik állomásról a másikra való váltás oka kétféle lehet (előremenekülés vagy menekülés) attól függően, hogy milyen versenyhelyezettel 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 (Miller, 1982, pp. 148.; Chatterjee, 2013). 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 versenyhelyezeten 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.

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 2. ábra szemléltet (Chatterjee, 2013).

2. ábra: Az üzleti modellek dinamikájának négy állomása (Chatterjee, 2013, pp. 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 hűségese 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 (Kim és Mauborgne, 1997, pp. 174.) alapján, saját fordítás

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, amije már megvan. Inkább fel kell tennie a kérdést: mihez kezdenénk, ha ma indulnánk el?
Termékek és szolgáltatások értéklánlata	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.

1.2.3. *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 (Osterwalder, 2004, pp. 43.) alapján, saját fordítás

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	

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. táblázatban feltüntetett módon. (Osterwalder, 2004)

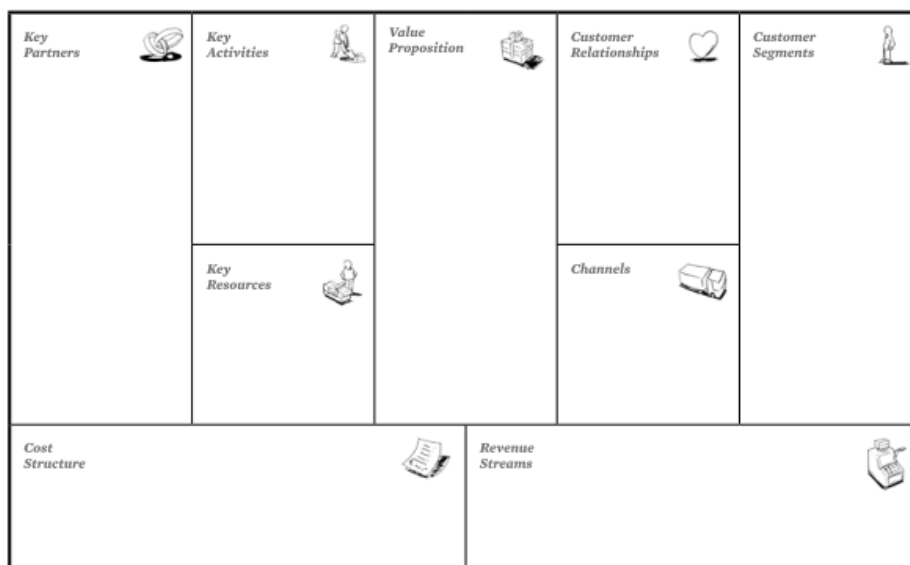
A 2004-es és 2010 változat között ugyan kisebb eltérések ugyan felfedezhetők, azonban az elemek és azok kapcsolódása a többi elemhez változatlan. A BMC jelenlegi legfrissebb, 2010-ben publikált, gyakorlati felhasználásra is ajánlott, eredeti angol nyelvű sablonját a 3. ábrán mutatom be. Az egyes elemeknek megfeleltethető fordítások megtalálhatóak az 5. táblázat második oszlopában.

5. táblázat: Az üzleti modellek kilenc építőeleme (Osterwalder, 2004, pp. 43.) alapján,

Fordítás <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2012/01/24/uzleti-modell-vaszon/> alapján, Letöltés dátuma: 2013.03.10. 17:20

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 értékt teremtesben, 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.

3. ábra: A Business Model Canvas (Osterwalder és Pigneur, 2010, pp. 44.) alapján



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, pp. 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.

1.2.4. *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 elkülönítve, az Internetes források pontban tüntettem 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

<http://businessmodelhub.com/forum/topics/limitations-and-assumptions-of-the-business-model-canvas?x=1&id=2478825%3ATopic%3A75585&page=2#comments> Letöltés dátuma: 2013.03.10.18:33

<http://www.linkedin.com/groups/Collaborative-SWOT-Analysis-BUSINESS-MODEL-2588218.S.127520456> Letöltés dátuma: 2013.03.10.18:45

- **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 fejezet bevezetésében már rögzítettem (Magretta, 2002, pp. 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 bevezetésben került rögzítésre (Magretta, 2002, pp. 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.

1.3. *Egy megoldás a fordulópontok kihívására: a hálózatosodás jelensége*

1.3.1. *A hálózatosodás jelentéstartalma*

A hálózati megközelítés arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetek nem izoláltan működő egységek, hanem az őket körülvevő partneri- és egyéb kapcsolatok jelentős támogatást vagy éppen akadályokat jelenhetnek tevékenységük során. A hálózati gondolkodás fejlődését jelentősen befolyásolták az utóbbi időben megjelent cikkek (Bell, 2005; Echols et al., 2005 in: Szabó, 2010), amelyek a hálózatok szervezetre gyakorolt hatásait tipizálva elválasztják a klaszterek, a vezetési és az intézményi hálózatok hatásait, valamint a hálózatok egyértelmű katalizátor szerepe mellett érvelnek. A hálózatok kialakulása arra vezethető vissza, hogy egyetlen szervezet sem képes teljesen önfenntartóan, elszigetelten működni, hanem a vállalat piaci, tudományos-technikai, gazdaságirányítási és más jellegű környezeti szegmenseivel való interakciók bonyolult hálózatában tevékenykedik. (Tari, 2006)

A hálózat egy olyan speciális kapcsolatrendszerből álló alakzatot jelent, ahol a szereplők közötti kapcsolódások, illetve ezek hiánya teremti meg az információ és erőforrás-elosztási csatornák, útvonalak rendszerét. (Hite, 2005 in Szabó, 2010) A hálózati megközelítés lényege tehát, hogy a szervezeteket ebben a beágyazott, relatív viszonyrendszerben vizsgálja, amely a külső kapcsolatokra, mint potenciális erőforrásokra és lehetőségekre tekintve egyszerre kiterjeszti a szervezet hatókörét, azonban élesen meghúzza a környezetétől a szervezetet elválasztó, szeparáló határvonalait is.

1.3.2. *A szervezetek kapcsolati stratégiája*

Egy szervezet hálózati kapcsolataira más szervezetek is hatással vannak (Turnbull et al., 1996; Ford és Håkansson, 2006). Az egyes kapcsolatok nem érthetők meg más kapcsolatoktól teljesen elválasztva, amelyekben a felekre hatással van a környezet és más kapcsolatok széles hálózata (Campbell, 1984; Håkansson, 1986; Smith és Easton, 1986). Ezen szemlélet egyik alapvető logikai eleme az interakciós modell, mely a piacra egyfajta küzdőtérként tekint, ahol eladók és vevők lépnek interakcióba egymással. Az interakciós megközelítés nem tranzakciókat, hanem kapcsolatokat vizsgál, így a szervezet kapcsolati portfóliójára, illetve stratégiájára helyezi a hangsúlyt. (Ferincz, 2012)

Az interakciós megközelítésben tehát definiálható a szervezetek kapcsolati stratégiája, amely kialakításának kiindulópontja a vállalatok kölcsönös függőségének feltárása. A hálózati kapcsolatok stratégiai szempontú megközelítésében „a partnerkapcsolatok célirányos stratégiai kapcsolatokként határozhatók meg a különálló cégek között, amelyek összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek és elismerik a magas szintű kölcsönös függőség tényét.” (Mohr and Spekman, 1994, pp. 135.)

Az szervezetközi kapcsolatokban a kölcsönös függőségek alapját olyan javak és lehetőségek megszerzése motiválja, amelyekkel a szervezet önmaga nem rendelkezik. A szervezetek tehát azért lépnek interakcióba egymással és azért alakítanak ki kapcsolatokat, hogy kiaknázzák és fejlesszék saját és egymás erőforrásait. (Turnbull és Wilson, 1989) Az erőforrásokat Turnbull, Ford és Cunningham ajánlásait követve (1996) három típusba sorolhatjuk:

- a) pénzügyi erőforrások;
- b) kapcsolati erőforrások (hálózati pozíció);
- c) szervezeti képességek, melyek az alkalmazott technológiaként értelmezhetők (terméktechnológia, folyamattechnológia, és marketingtechnológia).

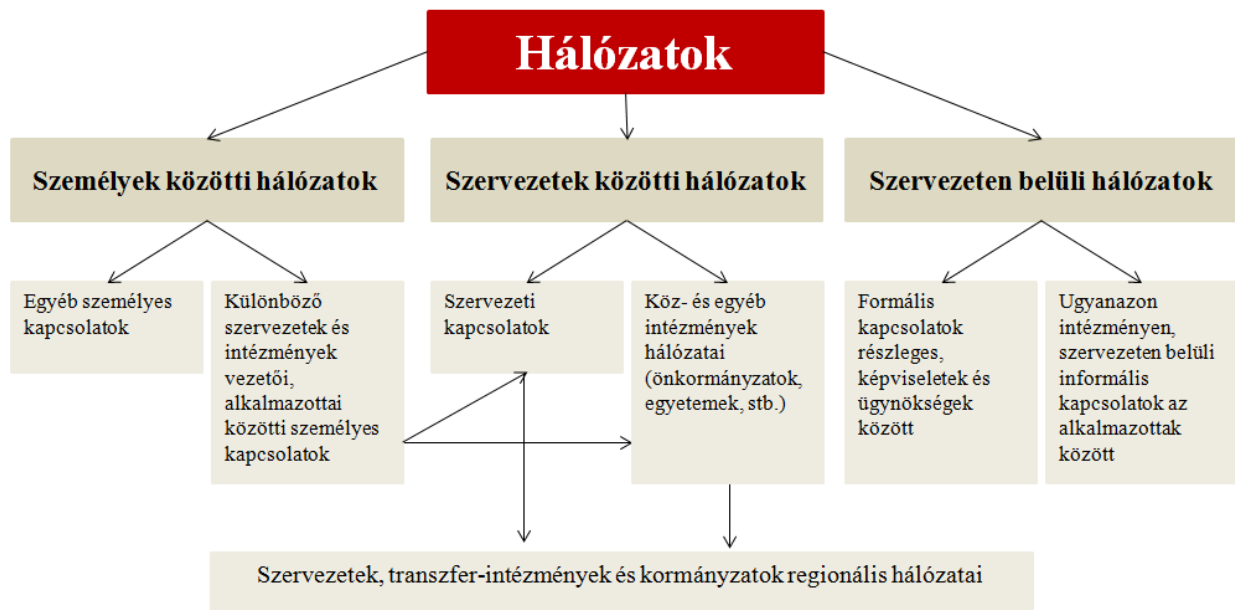
A szervezetek kapcsolati stratégiáját leíró megközelítés szerint a szervezetek közvetlenül függnék az őket körülvevő kontextustól, így viselkedésüket gyakran korlátozott számú partner-szervezet határozza meg. A kapcsolat ezen szervezetekkel folyamatosan fenntartott, és a kapcsolatok révén a felek erőforrásai elérhetőek és felhasználhatóak, a potenciálisan bevonható és kihasználható erőforrások köre bővül. A szervezetek megkülönböztető képességei és az adottságok a kapcsolatokban létrejövő interakciókból származnak, a kapcsolatok révén alakulnak ki. A szervezetek teljesítményét és eredményességét a teljes hálózat, mint kontextus határozza meg, ebben pedig már a harmadik felek közötti kölcsönös függés is befolyásoló tényezőként van jelen (Håkansson és Snehota, 2006).

1.3.3. A hálózatosodás jelensége a szervezeti határokon belül

Tartalmát tekintve, a hálózatokat alkotó alapegység szerint két nagy csoportként személyek, valamint szervezetek közötti hálózatokat különböztetünk meg, melyet az 4. ábra szemléltet. (Hoang és Antoncic, 2003) Ezek közötti átmenetként tekinthetünk a szervezeteken belüli

hálózatokra, amelyek a hálózati társadalom és gazdaság kialakulására válaszolva a szervezetek kisebb csoportokból épülő szervezeti struktúráját jelentik, mely segíti a decentralizált döntéshozatalt és a gyorsabb környezeti adaptációt. (Manz és Sims, 1993; Mohrman et al., 1995)

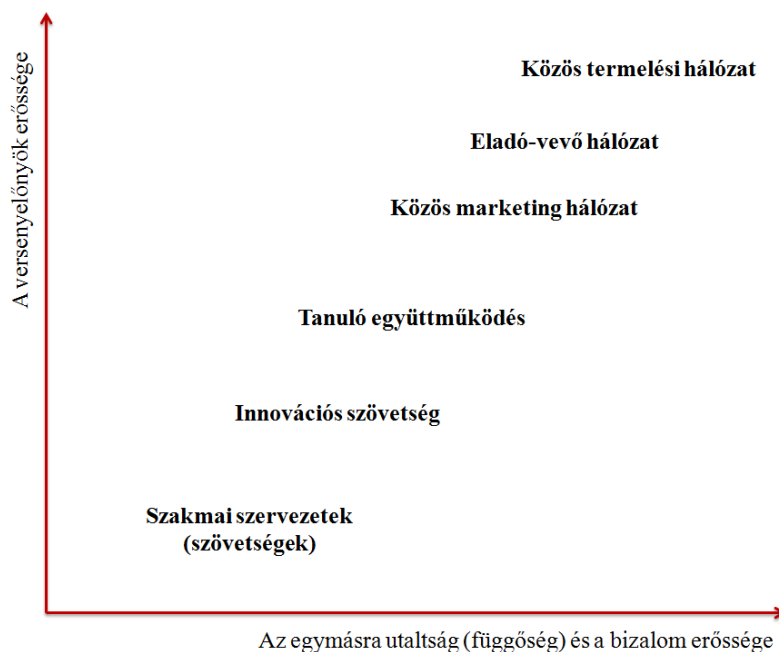
4. ábra: A hálózatok tipizálása (Sprenger, 2001. pp. 4.) alapján, saját fordítás



A szervezeteken belüli hálózatok jellemzőik alapján megfeleltethetők a szervezetek közötti hálózatok együttműködési szintjeinek (lásd 5. ábra), mivel a hálózat elemei közti alapvető különbségek természete leírható a szervezeti struktúra fogalmai segítségével (pl. a hálózat tagjai a földrajzilag elkülönülő szervezeti egységek). Ugyan olyan módszerekkel és alapvetésekkel vizsgálhatjuk őket, mint a szervezetközi hálózatokat, figyelembe véve, hogy vannak olyan szervezeti adottságaik, melyek kisebb különbözőséget és nagyobb stabilitást jelentenek, azaz a hálózat egységei alapállapotukban nem tekinthetők teljes mértékig függetlennek.

Ezek alapján, a szervezeteken belüli hálózatokra is elmondható, hogy egységeik környezetbe való beágyazottsága olyan tényező, amely segítheti, de korlátozhatja is a szervezeti egységet. A hálózatok először is lehetőséget biztosítanak vagy korlátozzák az egységet a jövedelmező lehetőségek megtalálásában. Másodszor az egységek felhasználják a hálózatot a lehetőségek iránti keresésben, küzdelemben, mivel azok hozzáférést biztosítanak az erőforrásokhoz.

5. ábra: A szervezeti együttműködések szintjei (Malecki, 1997. pp. 181.) alapján, saját fordítás



Harmadszor a hálózat hasznos akkor is, amikor a szervezeti egységnek legitimációra van szüksége (Birley, 1985; Aldrich és Zimmer, 1986; Larson és Starr, 1993; Van de Ven, 1993; Elfring és Hulsink, 2003). Ezek a tényezők a szervezeten belüli hálózatokban a szervezet teljesítőképességére visszaható, a szervezet kezelésében szerepet játszó más rendszerekre is befolyással lévő, kulcsfontosságú eszközökké válhatnak.

1.3.4. A hálózati menedzsment modellje

Håkansson és szerzőtársai számos eredményének egyike az az alaptétel, miszerint két szervezet közötti üzleti kapcsolat nem elszigetelten létezik (Håkansson – Snehota, 1989), hanem más piaci és nem piaci szereplők is befolyásolhatják. Az üzleti kapcsolatra számos egyéb szereplő is hatással van (Ford, 1990; Axelsson – Easton, 1992; Anderson et al., 1994). Az üzleti hálózat mikro-szintű értelmezésében a közvetlen és az ezt befolyásoló közvetett kapcsolatok többrétegű konfigurációját nevezzük üzleti hálózatnak (Axelsson – Easton, 1992). A makro-szintű értelmezéshez azonban a piacokat is megközelíthetjük a hálózatok nézőpontjából, mely szerint minden piac hálózatokból áll, a hálózatok pedig a szervezetek közötti interakciókból épülnek fel.

A hálózati menedzsment-modell (Ford et al., 2002; Håkansson et al., 2009) kísérletet tesz arra, hogy összefüggést teremtsen a hálózatok legfőbb alkotóelemei, kohéziós tényezői között, amelyek szoros kölcsönhatásban állnak egymással, melyet az 6. ábra mutat be. A hálózatról alkotott képek, a hálózati működés és a hálózat eredményei a hálózat egészét olyan alapvető módon határozzák meg, mint bármely szervezetet a szervezeti kultúra, szervezeti működés elemei és a szervezet teljesítménye.

- **A hálózatról alkotott képek** („hálózatképek”) „azt mutatják meg, hogy a hálózatban résztvevők hogyan látják a hálózatot. Nem létezik objektív hálózat, a hálózatban lévő különböző vállalatok és egyének mind máshogy látják annak nagyságát, terjedelmét és jellemzőit.” (Ford et al., 2010, pp. 39.).
- **A hálózati működés** „magában foglalja egy vállalat vagy egy személy valamennyi hálózatban végzett interakciós tevékenységét” (Ford et al., 2002, pp. 7.). A hálózati működés interaktív, a korlátozott szabadságon alapul, nem definiálható hagyományos vállalati kategóriákkal, az együttműködés és a versengés kombinációja és kezelnie kell a hálózat ellentmondásait. (Ford et al., 2010).
- **A hálózatban elért eredmények** (teljesítmények) jelentése „hogyan minden hálózat folyamatosan létrehoz eredményeket a hálózatban minden egyes résztvevő számára, egyénileg és közösen egyaránt” (Ford et al., 2010, pp. 47.).

6. ábra: A hálózati menedzsment modellje (Ford et al., 2010, pp. 39.). alapján



A hálózati menedzsment modellje (Ford et al., 2002; Håkansson et al., 2009) szerint, a modellt alkotó elemek közötti kölcsönhatás mellett, a hálózatról alkotott képek jelentik a hálózati cselekvés alapját. (Juhász et al., 2012)

Juhász, Mandják és Wimmer (2012) egy olyan hiányt igyekezik pótolni, melyre Ramos és Ford (2011) összefoglalója mutat rá: a hálózati képekre vonatkozó kutatások eredményeinek összegzése során megállapítják, hogy a téma stratégiai fontossága ellenére eddig meglepően kevés kutatás született, különösen hiányoznak a témával kapcsolatos módszertani írások. A hálózatról alkotott képek kiemelt jelentőségűek, mivel a szervezetek klasszikus működési rendszerei (mint például a struktúra, kultúra, kommunikáció, stb.) egyes elemeit magukba foglalva képesek a hálózati koordinációt alapjaiban befolyásolni, révén, a szereplők ezek alapján tervezik és hozzák meg döntéseiket. Felfoghatjuk őket, mint a hálózat interpretációit a hálózati szereplők fejében. (Juhász, Mandják és Wimmer, 2012) Ford és Ramos (2011) szavaival élve a hálózati kép „annak a kifejeződése, ahogyan a megfigyelő látja a hálózati szereplőket, ... lényegében egy olyan reprezentációs technika, amelynek segítségével a használója megértheti vagy ábrázolhatja azt a konkrét hálózatot, amelynek maga a megfigyelő is a részese és egyben, amelyben cselekszik” (Ford és Ramos, 2011, pp. 2.).

A hálózati menedzsment modelljében mindhárom elemnek szoros kapcsolata van a hálózat stratégiájával. A stratégia megalkotásában kiemelkedő a hálózati működés pontos értelmezése és értékelése, valamint az egyéni kapcsolatokban, a kapcsolatok között, az alkalmazott módszerekben rejlő változtatási lehetőségek mérlegelése is. (Håkansson, 2010)

Mivel minden hálózati eredmény sokoldalú (nem egyértelmű, hogy pontosan kinek az eredménye és milyen kölcsönhatások termékeként jött létre), egy szervezet nagy eséllyel tévedhet, amikor arról dönt, hogy melyikre összpontosítson. „A stratégia és a hálózati eredmények kapcsolata egy folyamatos próbálkozás, hogy a vállalat kiderítse, melyek a „valódi” és pontos hálózati eredmények, és megállapítsa azok értékét.” (Håkansson, 2010, pp. 54.)

A hálózati menedzsment modelljében a három tényező kiegyensúlyozottan jelenik meg. Azonban, amikor a hálózatban változás következik be, – különösen, ha radikális változásról beszélhetünk – akkor a tényezők egyensúlya és kölcsönhatásai a tényezőkre ható változás eltérő

mértékétől függően felborulhatnak. Hakansson (2010) arra hívja fel a figyelmet saját, korábbi véleményét kiigazítva, hogy a szervezetek eredményességét nem a kontextusban (hálózati kapcsolatrendszerben) elfoglalt helyzete (és ebből következően a hálózati-menedzsment modell három elemének rá jellemző tulajdonságai) határozza meg, hanem sokkal inkább a másokhoz való szisztematikus kapcsolódás megléte. Más szóval, a szervezet eredményességét nem csupán a potenciálisan rendelkezésre álló erőforrások mennyisége és minősége, hanem az ezek kontextusában, hálózati kapcsolatrendszerben bekövetkező változásokban való részvétel, aktivitás befolyásolja jelentősen. Tehát az eredményesség kulcsaként a hálózatban való statikus részvétel helyett egyfajta állandó finomítás, a keretrendszer formálása és alakítása kell, hogy a szervezetre jellemző magatartás legyen.

1.4. *A fordulópontok természete: a nagy ugrás*

1.4.1. *A radikális változások relevanciája*

Az innováció-orientáció a versenyelőny egyik kulcsmozgatója (Ferincz, 2012), amely kéz a kézben jár a fordulópontok kialakulásával és bekövetkezésével. A kis- és középvállalkozásoknak, és más, hasonló méretű és gazdasági pozíciójú szervezeteknek kritikus fontosságú szerepük van az új tudás létrehozásában, az innovációban és az új üzleti területek felderítésében (Ettlie et al., 1984; Acs és Audretsch, 1990; Möller et al., 2007).

Az innováció és így a változások mozgatórugói a kis- és középvállalkozások szakirodalmában a 1) a nyitottság a külső ötletek és technológiák iránt és a hajlandóság a velük való kísérletezésre, 2) a kockázatok és hibák elfogadása, párosulva a tanulásra való hajlammal 3) és egy nem szokványos kombinálása a kreativitásnak és folyamatoknak azért, hogy valami újat hozzanak létre a piac számára (Deschamps, 2005). Az innováció jelenléte (legyen az akár a szervezet egészére kiterjedő újítás) nem jelent azonban automatikusan jelentős változást, és kiemelkedő teljesítménynövekedést.

Az innovációról szóló kutatások megkülönböztetnek inkrementális (Kirzner, 1973), valamint radikális innovációt (Schumpeter, 1980). Ezek alapján két vállalkozói vagy innovátori módot különböztethetünk meg (Cheah, 1990). A Schumpeteri radikális innovációs folyamat során a fejlődés erőforrások új kombinációjában testesül meg, s ez a következő eseteket foglalja magába (Schumpeter, 1980, pp. 111. in Hortoványi, 2010a):

- Új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) előállítása;
- Új piac megnyitása, ahol a kérdéses áru megelőzően még nem volt bevezetve függetlenül attól, hogy korábban létezett-e a piac;
- Új, a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési, illetve szervezési eljárás bevezetése;
- Új nyersanyagok vagy erőforrások bevezetése függetlenül attól, hogy a kérdéses nyersanyag, illetve erőforrás korábban létezett-e. Amennyiben létezett, úgy csupán azt eddig nem használták, illetve nem tartották megfelelőnek.

Igazi áttörés radikális innovációval érhető el, a legtöbb inkrementális újítás csupán a meglévő termék tulajdonságait javítja (Hortoványi, 2010a). Markides szerint (1997) az úttörő újdonságok – legyenek azok technológiai-, termék- vagy folyamatinnovációk – minden esetben új piac és új verseny megszületésével járnak együtt.

Dobák (2002) értelmezésében az inkrementális (lépésről-lépésre bekövetkező folyamatos) és a radikális (hirtelen és egy nagy ugrásban bekövetkező) változás a 7. ábrán látható szempontok szerint következőképpen különíthető el.

7. ábra: Az inkrementális és a radikális változás összehasonlítása, (Dobák, 2002, pp. 205.) alapján

Inkrementális változás	Szempontok	Radikális változás
Egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző megváltozik	A változás terjedelme	Számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző megváltozik
A megváltozó szervezeti jellemző kismértékű módosulása	A változás mértéke	A szervezeti jellemzők nagymértékű megváltozása
Adott szervezeti egységre korlátozódó változások	A változás hatóköre	A szervezet egészét érintő változások
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintét érintő változások	A változás szintje	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	A változás módja	Nagyobb, látványos ugrások révén bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	A változás sebessége	A változások viszonylag gyorsan következnek be
A szervezet külső alkalmazkodásának elmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	A változás alapvető célja	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	A változás irányítása	A felső vezetés irányítja

1.4.2. *A radikális változások megvalósulása*

A radikális változások célja tehát minden esetben a szervezeti konfigurációk megváltoztatása, annak érdekében, hogy jelentős növekedést érhessen el a szervezet eredményességében. Ennek eszközeként a szervezet viselkedésének kulcs eleme a vállalkozó magatartás, melynek fenntartása valamennyi szervezet számára elengedhetetlen a sikeres működéshez. Egy szervezet növekedési lehetőségeire jelentősen hat annak vállalkozói (entrepreneur) tevékenysége, mely megmutatkozik

az innovációban, a tapasztalati tanulásban és az új képességek elsajátításának gyakorlatában (Szabó, 2008). A vállalkozó vezető (Hortoványi, 2010b) olyan személy, aki képes ilyen radikális típusú innovációra, hiszen ambíciói túlmutatnak jelenlegi erőforrásain, aktívan keresi a külső erőforrások bevonásának a lehetőségét. (Hortoványi, 2010a)

Annak érdekében, hogy túlhaladjon a megvalósítás során felmerülő nehézségeken a vállalkozó előtt három lehetséges út kínálkozik:

- a) új kapcsolatok után kutathat;
- b) újra kombinálhatja meglévő erőforrásait;
- c) kialakíthatja, módosíthatja üzleti modelljét.

Ezen három tényező által, melyek a lehetőség, a kapcsolatrendszer és az erőforrásrések, interakciójában indulnak újtukra, bontakozik ki a legtöbb forradalmi újítás és innovatív üzleti modell (Hortoványi, 2010b in: Ferincz, 2012). Jelen dolgozat a harmadik lehetőséggel foglalkozik kiemelten.

Azáltal, hogy a vállalkozó vezetés igyekszik megteremteni és állandósítani a szervezet innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt, egyben a változásokhoz való gyors reagáló képességre is szert tehet. (Hortoványi, 2009b, pp. 59.) Az innovációk üzleti hatás szerinti radikális és inkrementális megkülönböztetése (Anderson–Tushman, 1990; DePropis, 2002) mellett, természetük szerint beszélhetünk autonóm, önmagában álló és rendszerszintű innovációról. Az autonóm innováció bevezethető anélkül, hogy az egyéb komponenseket, eszközöket, részeket változtatnánk, míg a rendszerszintű innováció esetében ez nem tehető meg, a rendszer többi részéről is szükséges az elfogadás (Teece, 1996).

1.4.3. *A kvantumugrás, mint újrakonfigurálás*

Jelen dolgozat a szervezetek növekedését nem egyes lépéseik elemzése, hanem életútjukon keresztül vizsgálja, arra a transzformációs folyamatra helyezve a hangsúlyt, amely a szervezetet a mindenkori környezeti feltételeknek megfelelő konfigurációhoz elvezeti. Kaplan és Norton (1992; 2000) a konfigurációkat és a változásokat a stratégia kialakítása és megvalósítása, valamint a rövid és a hosszú távú eredményesség összehangolási problémájaként értelmezik. A stratégia, mint csel eredeti, Mintzberg-i (1987) értelmezésétől kissé eltávolodva egy szervezeti

„manőver” –ként olyan stratégia- és struktúraváltást definiálhatunk, amely a szervezeti konfiguráció szintjén is változást jelent (a stratégia meghatározza a struktúrát – Chandler, 1962). A Mintzeberg-i „csel” értelmezésen túlmutatva tehát az aktuálisan felfokozott várakozások generálása, és a versenytársakkal szembeni előnyös pozíció megszerzése helyett 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 a vizsgált szervezet szempontjából a legizgalmasabb kérdés, hogy egy teljes növekedési ciklus (Greiner-modellben megtalálható hat fázis) végén mi vezetett a jelentős teljesítménynövekedéshez, ami a ciklus után is fenntarthatónak bizonyult. Az Megújulás és Identitás revolúciók megoldási lehetőségeként Hortoványi (2009a) 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 szervezeti 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 Rohrbaugh, 1983; Quinn és Cameron, 1983)

„A konfigurációs iskola a változásról szól, de a folyamatosság a lényege.” (Szabó, 2012, pp. 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, pp. 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, pp. 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, Patton és Riggs (1975), Hedberg (1975), Starbuck, Greve és Hedberg (1978) cikkeiben.

1.4.4. *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 emellett érvel, hogy viszonylag kevés transzformáció fordul elő általános formában, a legtöbbjük egyedi esetnek tekinthető. (Miller és Friesen, 1984) 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, pp. 377) ennél is szélsőségesebben fogalmaz: „Keresd 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. FEJEZET: ESETTANULMÁNY

2.1. *A szervezet létrejöttének okai*

A kutatás alanyaként választott szervezet az AIESEC, amely 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 szervezetet 1948-ban, a második világháború után fiatal, nyugat-európai egyetemisták alapították, akiknek fő célja az volt, hogy a szervezet tagjai újra megnyithassák a „zárt” határokat és más országbeli egyetemistákkal kapcsolatba kerülve a nemzetközi megértés zászlóvivői lehessenek. Az első időszakban ennek eszközei a találkozók és tanulmányutak voltak, melyek meghatározták a szervezet tevékenységét. Az utóbbi 62 évben a szervezet alaptevékenysége lényegesen, míg jövőképe semmi sem változott. (Törő, 2010)

2.2. *A szervezet természete*

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 terjedt ki⁴

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

⁴<http://www.aiesec.org/> Letöltés dátuma: 2012.12.21.18:03

globális eseményeken, minimális szervezeti méret, jogi- és pénzügyi folyamatok sztenderdjei), valamint a nemzetközi hálózatban kapott szolgáltatásokért fizetniük kell.

Az AIESEC Way⁵, amely a szervezet alapító-dokumentumaként is értelmezhető, a tagországok által legutóbb 2007-ben (1948 óta a 8. alkalommal) került frissítésre, és a globális plenáris általi jóváhagyásra. Ez a dokumentum írja le pontosan a szervezet főbb mindenkori jellemzőit, melynek különböző okokból csak bizonyos részei nyilvánosak. Az AIESEC Way a szervezetet pontosan definiálja: *„Az AIESEC egy globális, politikamentes, független, nem profitorientált szervezet, melyet felsőoktatásban tanulók és frissen végzettek irányítanak. Tagjai érdeklődnek a világot érintő problémák, vezetés és menedzsment témakörei iránt. Az AIESEC nem diszkriminál faj, szín, nem, szexuális érdeklődés, hit, vallás, nemzetiség vagy etnikum alapján.”* (The AIESEC Way, 2007)⁵

2.3. A szervezet célja és kultúrája

A folyamatos szervezeti alkalmazkodás, rugalmasság és a profitcélokon túlmutató jövőkép magas szintű követelményeket támaszt a szervezet számára a növekedés céljainak meghatározásában és akadályainak leküzdésében, éppen ezért tartom jó példának a jelen kutatás során.

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.

2.3.1. A szervezet jövőképe

Az AIESEC küldetése egy végállapotot jelöl, ahogyan tagjai szeretnék látni a világot⁵: *„Béke és az emberekben rejlő képességek teljes kihasználása.”* Az AIESEC tehát arra törekszik, hogy olyan szemléletmóddal ismertesse meg és lehetőleg ezen szemlélet felé terelje a vele kapcsolatba

⁵ <http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10076236> Letöltés dátuma: 2012.21.19:21

kerülőket (legyenek azok potenciális résztvevők, partnerek vagy bármilyen érintett), amely az emberek, társadalmak és közösségek fenntartható és értékes együtt élését teszi lehetővé. Természetesen ezt minden érintettel más módon valósíthatja meg, ezért diverzifikálja tevékenységét, és egyfajta platformként funkcionál, amely összeköti az érintetteket és ezáltal képes többlet-értéket teremteni.

2.3.2. A szervezet hatása

„Az AIESEC nemzetközi hálózata lehetőséget ad a fiataloknak, hogy felfedezzék és fejlesszék vezetői készségeiket, ami által pozitív hatással lesznek a környezetükre.” A szervezet legkiemeltebb hatása⁵ a fenti összefoglalás alapján a fiatalok fejlesztéséhez kötődik, mivel ez az a terület, amelyben a leginkább egyedülálló pozícióval és lehetőségekkel rendelkezik a kezdetek óta. Mivel a szervezet fiatalok által vezetett, azaz nincs semmilyen szerv, amely működését az aktuális globális és országos vezetőségen felül kontrollálná, ez a tulajdonsága érvényesül legerősebben (természetesen minden szinten vannak ellenőrző és tanácsadó-testületek, amelyek tapasztalt gazdasági és társadalmi szereplőket tömörítenek, a szervezet fenntartható és eredményes működésének biztosítására, azonban ezek a szervezetek csak a legkivételesebb esetekben szólhatnak bele közvetlenül annak működésébe, például krízishelyzet esetén).

2.3.3. A szervezet értékei

A szervezet értékeit⁵ a 6. táblázat mutatja be.

6. táblázat: Az AIESEC értékei, Forrás: <http://www.myaiesec.net/> Letöltés dátuma: 2012.21.19:21, fordítás (Törő, 2010) alapján

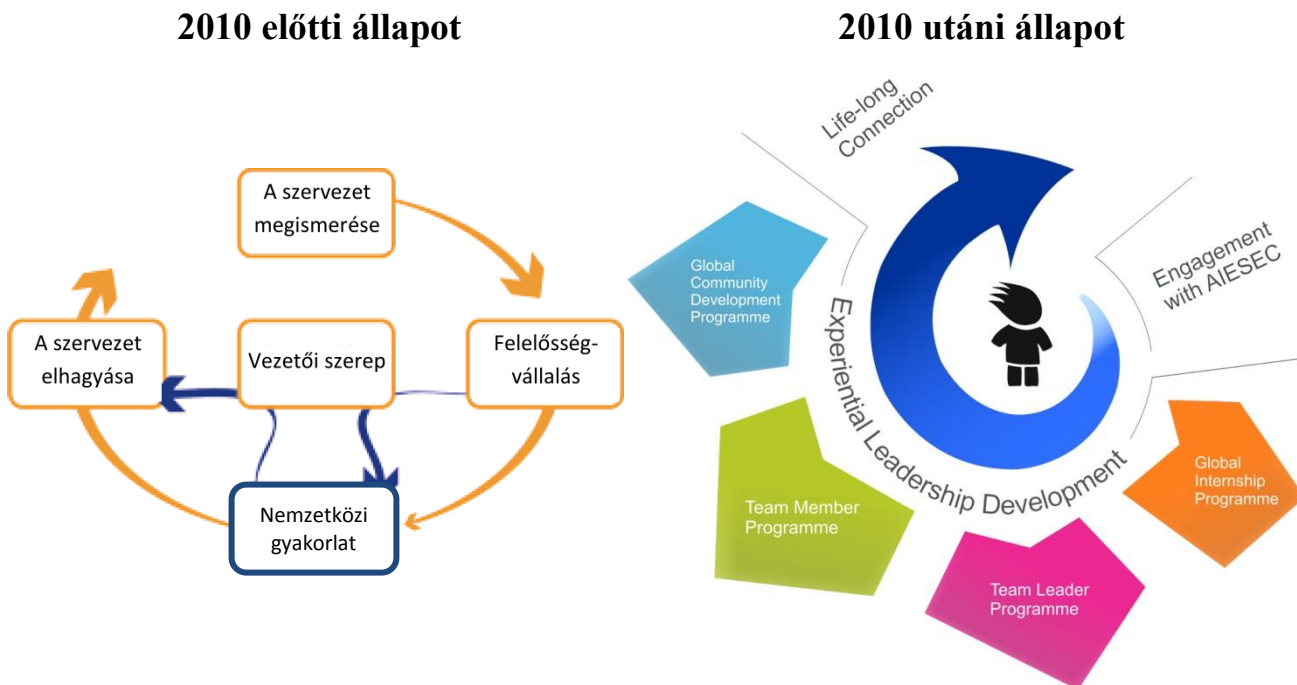
Felelősségteljes vezetés (Activating Leadership)	Igyekszünk példamutatóan vezetni és inspirálni a későbbi vezetőket, a szervezettel kapcsolatba kerülőket a munkánk során. A résztvevők vezetői készségének kibontakoztatásáért, fejlesztéséért teljes felelősséget vállalunk.
Integritás (Demonstrating Integrity)	Döntéseinkben és cselekedeteinkben következetesek és transzparenszek vagyunk. Úgy viselkedünk és teljesítjük kötelezettségeinket, hogy az megfeleljen a szervezet természetének.
Sokszínűség (Living Diversity)	Törekszünk arra, hogy tanulhassunk az eltérő élet- és szemléletmódokból, melyek megtalálhatóak a multikulturális környezetünkben. Tiszteletben tartjuk és bátorítjuk minden egyén aktív hozzájárulását.
Résztvétel élvezete (Enjoying Participation)	Aktív és lelkes tagjaink közreműködésével dinamikus munkakörnyezetet teremtünk. A szakmai tapasztalat mellett örömet okoz számunkra az AIESEC-ben történő tevékenység.
Tökéletességre való törekvés (Striving for Excellence)	Törekszünk arra, hogy minden tevékenységünket a legmagasabb színvonalon teljesítsük. Kreativitás és innováció útján a folyamatos fejlődést keressük.
Fenntartható cselekvés (Acting Sustainably)	A társadalom és a szervezet fenntarthatósága hatással van cselekedeteinkre. Mindig szem előtt tartjuk a jövő generációk igényeit is

Az AIESEC minden értéke azt a célt szolgálja, hogy hasonló sztenderdek befolyásolják a tagok tevékenységét bárhol a világban, és a fejlődési folyamat, amely a szervezet alapvető célja, azonos sorvezetők mentén valósuljon meg.

2.4. A szervezet által nyújtott szolgáltatások bemutatása

Mindezt a szervezet a dolgozat publikálásának időpontjában 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. Ez a platform az AIESEC Experience, azaz az AIESEC Tapasztalat, melynek legfontosabb elemeit a 2010 előtti és 2010 utáni állapot szerint az 8. ábra mutatja be. Az AIESEC Experience modellje 2004-ben került kialakításra, és implementációja a szervezet 2005-2010-es stratégiai ciklusban történt meg, melynek során az AIESEC történetében először a világon mindenhol egységes sztenderdek alapján nyújtott tapasztalatokat.

8. ábra: Az AIESEC Experience (az AIESEC Tapasztalat),
 Forrás: <http://www.aiesec.org/> Letöltés dátuma: 2012.12.21.18:03,
 (a 2010 utáni változat fázisainak fordítását a 7. táblázat tartalmazza)



A 2010-es változási folyamat (amelyről bővebben a fejezet későbbi részében szól a dolgozat) során frissült a modell, melynek keretében a modell modulárisrá változott a korábbi integrált formáról. Ez azt jelenti, hogy míg korábban minden résztvevőnek minden fejlődési fázison (belépés, felelősségvállalás, vezetői pozíció betöltése, nemzetközi gyakorlaton való részvétel, kilépés) keresztül kellett mennie, a modell 2010 után modulárisrá változott: bizonyos kötelező elemek megtartásával részvétel a modell kiemelt tapasztalati programjai tetszőlegesen vehetőek igénybe. Ennek az innovációnak a révén az AIESEC Tapasztalat keretein belül a résztvevők belátásuk szerint, a különböző kategóriájú tapasztalatokon – programokon – keresztül, az általuk megválasztott módon, időtartamban és formában fejlődhetnek.

A 2012-ben elérhető, legfrissebb változat szerint kizárólag az Experiential Leadership Development, azaz a „vezetői készségekben, gyakorlati úton történő fejlődés” szakaszában kerültek konkrét programok kialakításra, melyek bizonyos változtatásokkal a 2010 előtti modell vezérfonalát követik. Ennek okairól és a változtatásokról a 2010-es változási folyamat bemutatása után bővebben a fejezet további részei szólnak. A 7. táblázat foglalja össze a modell egyes fázisainak és a 2012-ben nyújtott négy program célját és főbb módszereit.

A szervezettel való első találkozáskor a résztvevők az Elköteleződés fázissal találkoznak, amely gyakorlatilag belépőként funkcionál a későbbi négy programhoz. Ez a lépcsőfok 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.

Az egyes programokban és fázisokban megszerezhető tapasztalatok más-más kompetenciákat fejlesztenek a résztvevőkben és szabadon választott sorrendben és időben vehetőek igénybe. A szervezet hosszú távú célkitűzése szerint folyamatos innováció tárgyát képezi mindhárom fázis, olyan új és releváns programok kialakítása céljából, amelyek új termékeként-szolgáltatásokként működhetnek, még több résztvevő bevonására és tapasztalatok nyújtására.

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.

7. táblázat: A szervezet által kínált tapasztalati kategóriák jellemzői,
Forrás: <http://www.myaiesec.net/> Letöltés dátuma: 2012.21.19:21, saját fordítás

Elköteleződés	• Az Engagement, azaz Elköteleződési fázisba sorolható minden résztvevő, akin az AIESEC bármilyen módon lényeges és tartós változást hoz létre. • Ennek a szakasznak a definiálása (szükséges-e mérni a résztvevők számát, tagok-e a résztvevők, mi a szakasz pontos és mérhető célja, stb.) a jelen dolgozat előkészítésének időpontjában is zajlik. • 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>maximum fél éves 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 egységeikért 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 mindenkor résztvevőkkel és a szervezet partneri hálózatával, eseményeken való részvétel • A szervezet támogatása direkt és indirekt módon <i>korlátlan időtartam</i>

2.5. A szervezeti struktúra sajátosságai

Az AIESEC 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 révén⁴.

A szervezet céljaival összhangban a négy kiemelt programban 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 8. táblázat foglal össze.

8. táblázat: A folyamatos változási kényszer előnyai és hátrányai a vizsgált szervezetben, saját szerkesztés

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 valósíthatók 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

A szervezet mindenkori vezetője Stevenson és Gumpert (1985) és Hortoványi (2009b) 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 9. ábrán látható módon öt szintjét különíthetjük el, amely a 2013-as állapotot tükrözi.

9. ábra: A szervezeti struktúra 2013-as állapora, saját ábra



Az AIESEC globális irodája évente 20-22 fő részvételével működik (AIESEC International), amelynek székhelye Rotterdamban található. A különböző országos vezetőségi irodák kapcsolatban állnak a globális irodával és egymással is, egy elosztottnak tekinthető hálózatot képezve. A globális iroda hasonlóan tekinthető egy profitorientált vállalkozás nemzetközi központjához, valódi kontroll-funkciója a szervezet önkéntes jellegéből fakadóan azonban ettől részben eltér, mivel nincs direkt utasítási lehetősége az országos irodák felé, csak végrehajtási szerepe a globális törvénykezés (melyet az országok alkotnak) által rá ruházott kérdésekben.

2.6. A szervezeti stratégia felépítése és megvalósítása

2.6.1. Stratégiai célkitűzés és változásmenedzsment a múltban

Berner (2007)⁶ megfogalmazásában egy non-profit szervezetben változást vezetni az alábbi három kiemelkedő faktor kezelésével jár, melyek főként a szabad véleményformálás és a kisebb mértékű materiális munkavállalói függőség eredményei:

- Munkavállalói motiváció és reakciók kiszámíthatatlansága
- A központi iroda könnyen megkérdőjelezhető autoritása
- A transzparencia jelenlétének szükséglete

⁶ <http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/ngos.php> Letöltés dátuma: 2011.10.12. 19:54: Berner, W. (2007): NGOs – Change Management mir rohen Eiern. In: Die Umsetzungsberatung.

Az AIESEC-ben mindezek a faktorok a kezdetektől fogva erős befolyással vannak a szervezet változás-menedzsmentjének eszköztárára és a stratégiai menedzsment módszertanára is, melyet a következő táblázatban foglalok össze Kovács (2011) és a 60 years of Activating Youth Leadership, az AIESEC International 2008-as publikációja (AIESEC International, 2008) alapján.

9. táblázat: Az AIESEC fejlődése alapításától napjainkig, (Kovács, 2011; AIESEC International, 2008) alapján, saját fordítás

Időszak	A szervezet fejlődése
1948-1970	• A szervezet növekvő önismerete, első tapasztalatok a gyakorlatcserék területén, folyamatos szervezeti tanulás, organikus növekedés; • Növekvő struktúra, a globális központ megalakulása; • 900% növekedés és jelenlét 6 kontinensen az első 20 évben;
1970-1980	• A globális gazdasági válság hatására az AIESEC fókusz a a menedzsment-képzések felé fordul, a gyakorlatcserék számának csökkenése; • Globális Témák és Programok megjelenése, mint a globális trendekre épülő folyamatos, tematikus tevékenységek (konferenciák, partner-kapcsolatok, képzés, kiadványok); • Erőteljes globális koordináció megjelenése a változásmenedzsmentben és a nemzetközileg egységes programokban;
1980-1990	• Folyamatos növekedés a populáció korábbi növekedési hulláma és a számos új belépő ország révén; • Az első, nagyvállalati ügyfeleknél eltöltött, menedzsment-típusú gyakorlatok, amelyek már túlmutatnak a kulturális megértés célkitűzésén; • Kiemelkedő terjeszkedés Afrikában és az infrastruktúra és technológiai háttértámogatás megszilárdulása; • A globális vezetőség szerepe továbbra is koordinációs és kommunikációs, de még mindig nem leadership szerepkör;
1990-2000	• Radikális csökkenés a nemzetközi gyakorlatcserék számában a szocialista blokk felbomlása (csökkenő egyediség és növekvő verseny a külföldi tapasztalatok piacán), a túlzott fókusz a Globális Témák és Programok-on és egy elhibázott globális online rendszer-implementáció következményeként; • A szervezet céljának és jövőképeinek megkérdőjelezése és a feszültségek révén és a változás szükségessége egyértelművé válik: a fő kérdés, hogy a gyakorlatcsere-e az alaptermék vagy a tematikus programok? • A globális iroda vezetőként is színre lép és 1996-ig tartó tervet állít össze, aminek habár nincsenek közös alapjai, a szervezet elé egységes célt tűz ki;
2000-2010	• A technológiai fejlődésnek köszönhetően és a globális iroda leadership szerepének erősödésével a szervezet stratégiai ciklusokat határoz meg, amelyek egységes, globális célt (AIESEC 2005 és AIESEC 2010) és sztenderdeket (AIESEC Experience és egyéb szervezeti rendszerek) állítanak az országok elé, mely a növekedést és a fenntarthatóságot elengedhetlenné teszi minden országban.

Törő (2010) áttekintése alapján 2000-ben érkezett az első kezdeményezés a globális vezetőségtől, hogy az országos elnökök alakítsanak ki egy globális AIESEC 2005 jövőképet, mely kötődik a szervezet általános jövőképehez, de jobban megfogalmazza a hozzá vezető utat, előre vetítve az első, 2005-2010 stratégiai ciklust. Az AIESEC 2005 a szervezet korai, nemzetközileg kevésbé egységes működéséhez híven csupán a számok, többek között a nemzetközi gyakorlatcsere számának meghatározására szorítkozott, amik irreálisan magasak voltak. A következő években 2005-ig ez a jövőkép a globális vezetőség által nem lett utó követve, mára bármilyen adatot is nehéz róla találni.

Kovács (2011) és Törő (2010) áttekintése mentén tovább haladva kiderül, hogy az AIESEC történetében a 2005-ös Nemzetközi Kongresszus Indiában sorsfordítónak bizonyult. Az AIESEC Experience-t és a tanulási folyamatot, mint alaptevékenységet a globális vezetőség megerősítette, melyben a legnagyobb változás az volt a korábbi évekhez képest, hogy minden nemzetközi gyakorlatcsere iránt érdeklődőt aktívan be kell vonni a szervezet életébe a tanulási folyamat integritásának biztosítására. Ennek számtalan következménye volt, amely megváltoztatta az alapvető működést. Ugyanakkor az is nyilvánvalóvá vált, hogy a 2000-ben kitűzött célokat az AIESEC nem érte el, így felmerült a kérdés, hogy hogyan menjen tovább a szervezet. Végül a múlt hibáiból tanulva, több napon keresztül, az appreciative inquiry módszerét követve került kialakításra az AIESEC 2010, amelynek négy fő mondatát egy konszolidációs csapat alakította ki, a résztvevő több mint 700 fő gondolatait összefoglalva.

A folyamat lezárására a globális vezetőség külső vállalati segítséggel kidolgozta az AIESEC kiegyensúlyozott mutatószám rendszerét (Balanced Scorecard), mely az AIESEC 2010-re specifikálva meghatározta a négy kulcs teljesítménymutatót (Key Performance Indicator)⁴, melyeket részletesen a fejezet végén mutatom be.

Ezzel új korszak kezdődött a szervezet életében, hiszen az AIESEC 2010, az ebből felépített Balanced Scorecard, és a szervezet szemlélete mind azt szolgálták, hogy a következő öt év erről a jövőképről és az eléréséről szóljon, illetve ezáltal a folyamatos, fenntartható növekedés elvárásával kellett szembenéznie minden tagországnak. (Törő, 2010, pp. 29-30.) Megfigyelhető, hogy a siker zálogának is tartott célegyezőség (Bester, 2008) az AIESEC 2010 kialakítása előtt az országok, és a globális vezetőség között nem mindig volt jelen. (Baum és

Wally, 2003) A 2010-ig vezető út kialakítása során így az is meghatározásra került, hogy az egyes években mennyit kell nőnie a szervezetnek. Ezáltal elszámoltathatóbbá váltak az országok, mérhetővé és összehasonlíthatóvá vált a szervezeti teljesítmény, amely a szervezeti növekedés-menedzsment alapjaként szolgált nem csak más szervezetek, hanem az AIESEC esetében is. A melléklet 1. pontjában megtalálható az AIESEC 2010 eredeti szövege.

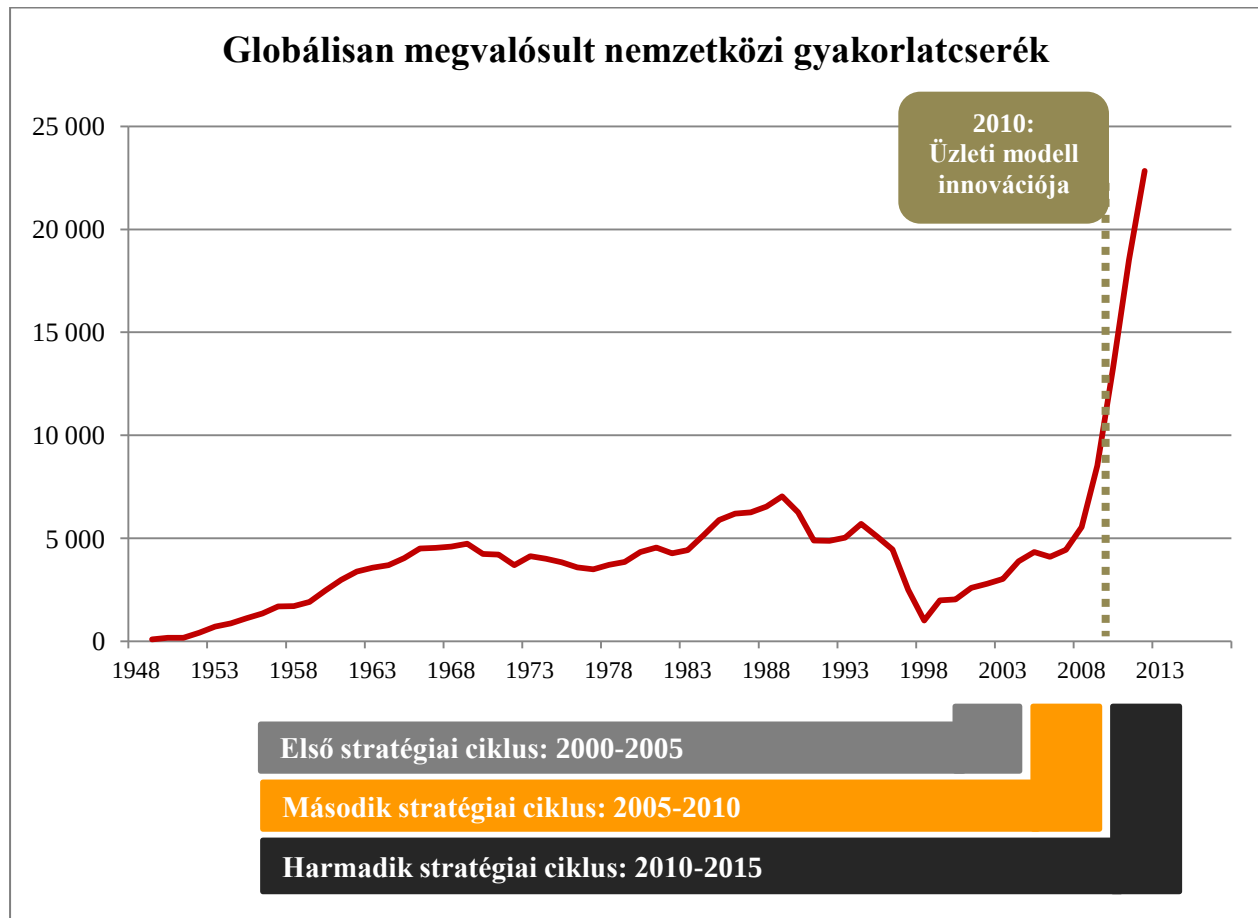
2.6.2. *A legutolsó stratégiai ciklus kialakítása és eredményei*

Az AIESEC természetéből fakadóan eredményének mérése (személyes fejlődés következtében gyakorolt pozitív hatás) meglehetősen magas tranzakciós költségekkel járna, megbízhatósága pedig szubjektivitása miatt alacsony lenne. A 60 years of Activating Youth Leadership, az AIESEC 2008-as publikációja (AIESEC International, 2008) szerint ez a dilemma az utóbbi évtizedekben jelentős vitákat okozott a szervezet életében, amely a 2000-es évekre csúcsosodott ki. 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 10. ábrán látható a nemzetközi gyakorlatcserék 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? Többek között ezt vizsgálom a kutatási kérdésben, annak ismeretében, hogy ahogyan a későbbiekben bővebben is kifejtem majd, 2010-ben a szervezet üzleti modell innovációt hajtott végre.

10. ábra: Nemzetközi gyakorlatcserék számának alakulása 1949-2012, saját ábra



A 2005-2010 időszakban elindult növekedés magyarázatára az interjúkban és a szervezet által számomra biztosított dokumentumokban keresem majd a választ, valamint arra is, hogy a 2010-ben lezajló üzleti modell-váltás pontosan hogyan is befolyásolta a szervezet teljesítményét. A fejezet későbbi részében kitérek még az üzleti modell változásainak szándékolt jellegére is.

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.

10. táblázat: Kitűzött célok összehasonlítása a 2005-2010 és 2010-2015 ciklusokban, saját szerkesztés

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		

A szervezeti stratégia rendszere a szervezet tanulási folyamataival párhuzamosan a fentieknek megfelelően minden ötéves ciklusban fejlődött, így a 2010-2015 formula tekinthető a legkomplexxebbnek. A 2015-ös formula kialakításakor a szervezet előtt álló fő kérdések voltak, hogy a 2008-2009 években elindult növekedés vajon meddig lesz még fenntartható, illetve, hogy mekkora is szeretne lenni a szervezet a jövőben? Meddig növelhető úgy a teljesítmény, hogy ez nem vezet a minőség romlásához? Hogyan kapcsolható be a növekedésbe minden ország? Hogyan lesz képes a struktúra alkalmazkodni a stratégiához?

Mivel semmilyen szembetűnően hasonló szervezeti modellt nem ismert az akkori globális és országos vezetői réteg, nem volt olyan benchmark, amelyből következtetést vonhatott volna le, így kizárólag a külső tanácsadókra és saját elképzeléseire hagyatkozhatott a kérdések megválaszolásakor. A 2005-ben elindított változások vezetője a globális iroda volt, így nem volt

kérdés, hogy ezúttal is ők vezetik majd a folyamatot, természetesen a teljes nemzetközi hálózat bevonásával Berner (2007)⁶ ajánlásai nyomán.

A változás-menedzsment a globális vezetőség döntése alapján a D.R.E.A.M. folyamatnak keresztelt projekt keretrendszerében történt, melyet a 11. ábra szemléltet. A folyamatban elkülöníthetően vannak jelen Lewin (1975) változás-menedzsment fázisai, melyet a változási folyamatok hármas tagolásaként fogalmaz meg a kifagyasztás – jelen esetben a Felfedezés lépés, a transzformáció – jelen esetben a Példamutatás, Elköteleződés, Végeredmény lépései, és a visszafagyasztás – jelen esetben végül a Mozgalom lépése jelent.

11. ábra: A D.R.E.A.M. folyamat modellje (Kovács, 2011) alapján, saját fodítás



A változás-menedzsment folyamat kialakításán túl a globális vezetőség annak tartalmára, végeredményére is konkrét javaslatot tett, melynek az AIESEC 2010-hez képest újdonságként ható eleme a 2015-ön túlmutató, hosszú távú ambíció meghatározása volt. A Big Hairly Audacious Goal (Nagy, Félelmetes, Vakmerő Cél) egy olyan cél, amely a szervezetet egy hosszútávon belülről követett, kívülről gyakran megkérdőjelezett cél felé vezeti, amely elérhetetlennek, félelmetesnek is tűnhet, ezáltal motiválva a szervezetet annak elérésére. (Collins és Porras, 1997) A BHAG egy nagyon ambíciózus, érzelmileg felkavaró célkitűzés, amely a szervezetben ezáltal folyamatosan jelen van, minden tevékenységhez kapcsolódik, minden döntést befolyásol, és általában 10-30 éves időtávra szól. A BHAG nem helyettesíti a vállalat jövőképét, inkább új kontextusba helyezi és kiegészíti azt, ezáltal a folyamatos innovációra, terjeszkedésre és megújulásra készítette a szervezetet. A szervezet 2015-ös stratégiája, az AIESEC 2015 és a BHAG a melléklet 2. pontjában található.

A következő 11. táblázatban a 2005-2010 és 2010-2015 ciklusok stratégiájának felépítését hasonlítom össze.

11. táblázat: A 2005-2010 és 2010-2015 ciklusok stratégiájának szintjei, saját szerkesztés

Ciklus	2005-2010	2010-2015
Előzmények	- Nem volt igazán egységes stratégiai menedzsment eszköztár (Balanced Scorecard implementációja hiányos) - 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 dokumentum (The AIESEC Way) - 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 dokumentum (The AIESEC Way) - BHAG (több mint 30 éves időtávra) - Vízió (5 éves időtávra) - Modulárisan felépített szolgáltatáscsomag⁷ „Elköteleződés” és „Alumni” fázisokkal kiegészítve - Üzleti modellben definiálva - Globálisan egységes és személyre szabható elemek definiálásával - Számszerű célok a szolgáltatáscsomag elemeire és a minőségre vonatkozóan

A 2010-2015 ciklus újításai, a legjelentősebb eltérések tehát 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.

⁷ A szolgáltatáscsomag részletes bemutatását lásd a következő fejezetben.

- **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.
- **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.
- **Hálózatosság:** A fenti változásokat összefoglalva a szervezet új stratégiai ciklusában egy olyan működési forma felé halad, amely képessé teheti a szervezeti 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, mindenkire 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.

2.6.1. *Az üzleti modellek dinamikája*

Ahogy az 1.2.2 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 1.2.3. fejezetben bemutatott üzleti modell design séma, a Business Model Canvas alapján ábrázolt, 2010-es üzleti modell innováció után kialakított modelleket a melléklet 3. 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.

12. táblázat: A Business Model Canvas változó elemei a 2010-es innovációban, saját szerkesztés

	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

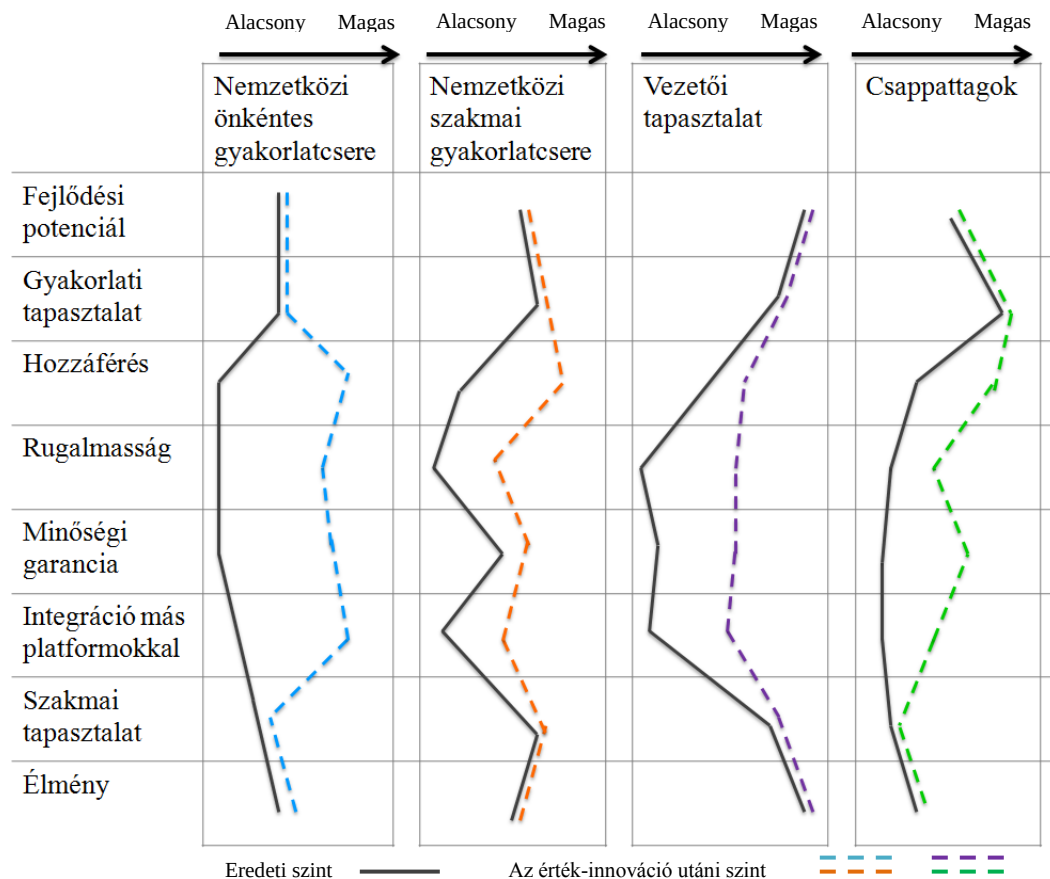
A táblázat alapján elmondható, hogy a szervezet elsősorban az Értékajánlat, az Elosztási csatornák, a Képességek és erőforrások és a Kiemelt partnerkapcsolatok mentén változtatott a modelleken. A legnagyobb változáson a nemzetközi gyakorlatcserek mentek keresztül, ami azzal magyarázható, hogy ezek megvalósulásának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

2.6.2. Az érték-innováció folyamata

A 1.2.2. 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 elégíti 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 12. 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

12. ábra: A szervezet 2010-es érték-innovációja a programokban az érték-görbe (Kim és Mauborgne, 1997) alapján, saját ábra



2.6.3. 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 – 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, melyeket az AIESEC nemzetközi alapszabálya, az International Compendium of AIESEC rögzít, melynek az általam a dolgozat elkészítésekor használt verziója a 2012 nyarán, a Kenyában megrendezett Nemzetközi Kongresszuson elfogadott verzió ⁸.

⁸<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10188973> Letöltés dátuma: 2012.12.22. 10:17

3. FEJEZET: KUTATÁSI MÓDSZERTAN

3.1. *Kutatásom célja*

3.1.1. *A kutatást megelőző kvantitatív kutatás*

Jelen dolgozat alapjául szolgáló kutatás előzményének tekinthető a 2013. Tudományos Diákköri Konferencia Budapesti Corvinus Egyetem által rendezett belső fordulóban a Stratégiai Menedzsment szekcióban leadott dolgozatom, melynek címe „A növekedési cikluson túl: Revitalizáció egy érett szervezetben” (Keresztesi, 2013).

Tudományos Diákköri 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 szervezeti életciklus- és üzleti modellek alapján létre hozott összefoglaló modell segítségével saját módszert alkottam és az alkalmazott kvantitatív módszertan segítségével részletesen megvizsgáltam a kutatás alanyául szolgáló szervezet földrajzi alapon elkülönülő egységei esetében, hogy mely teljesítménydimenziók játszanak szerepet a szervezet növekedési ciklusainak formálásában és ezek milyen szervezeti mintázatokon, azaz teljesítménykonfigurációkon keresztül valósulnak meg. A jelen dolgozat szempontjából is releváns megállapításaim a következők voltak:

- az egydimenziós növekedési modelleken túl, a vizsgált 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 vizsgált szervezet legutolsó stratégiai ciklusában az időszak „csúcsmodelljei” megfeleltethetőek a hűségeen alapuló 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 számának növekedésével;
- a profitabilitás és a környezeti beágyazottság teljesítmény-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.

Kutatásom következő lépéseként a korábbi megállapításokon alapuló, ám őket újabb témakörökkel kiegészítő feltételezéseket határoztam meg, melyeket jelen dolgozatban a kvantitatív kutatás folytatását előkészítve, kvalitatív kutatással szeretnék tesztelni. Szándékaim szerint így a kutatás következő lépéseihez értékes, és kvantitatív kutatás szempontjából vizsgálatra érdemes alapvetéseket nyerhetek. Miles és Hubermann (1994, p. 6) felfogása alátámasztja kutatásom szükségességét, amely az a kutatás hitelességét megkérdőjelező faktorokat a kvalitatív kutatás szerves részeként ismeri el: „A kvalitatív kutatás során a kutató megkísérel adatokat gyűjteni a helyi szereplők felfogásán keresztül, „belülről”, mély figyelmen, empátikus megértésen és felfüggesztett vagy összekapcsolt előfeltevéseken keresztül az adott témában. A kutató elszigetelhet bizonyos témákat és kifejezéseket, amelyeket felül lehet vizsgálni, de meg kell őrizni azok eredeti formáját a kutatás során”

3.1.2. Személyes érintettségem

A jelen dolgozat alapjául egy olyan szervezet szolgál, amelynek életében és tevékenységében magam is részt vettem egyetemi tanulmányaim alatt, számos kisebb felelősséget és vezetői pozíciót betöltve az AIESEC Budapesti Corvinus Egyetem-en megtalálható, magyar országos, valamint globális szervezetében. 2010/2011-ben még az országos szervezet elnökeként a szervezet új középtávú stratégiájának és hosszú távú célkitűzésének megalkotásában, majd 2011/2012-ben, tevékenységem utolsó évében pedig a szervezet globális vezetőségének tagjaként az említett stratégiák megvalósításának megkezdésében, az implementációban vettem részt, annak minden kihívásával és erejével szembesülve.

Egy több mint 100 országban jelen lévő, fiatalok által vezetett, „not-for-profit” szervezet változás-menedzsment folyamatának homlokterében olyan kérdésekre kerestem a választ, melyekre a szakirodalomban és az empirikus kutatásokban sem találtam elegendő és kielégítő ajánlást és útmutatást. Így jelen dolgozatban témaválasztásom révén a gyakorló vezető eszköztára helyett saját kutatói szemüvegem keresztül vizsgálhatom a kérdéskört.

3.1.3. *A kutatás kérdésfeltevése*

Kvalitatív kutatásom kezdetén fontosnak volt konkretizálni, megfogalmazni azokat az alapfeltevéseket, melyek az esettanulmány alapjául szolgáló szervezet vizsgálhatóságát biztosítják. Ezen felül lényegesnek tartottam explicitté tenni a gondolatokat, amelyek a témához fűződő korábbi tapasztalataimból adódtak. Ezzel egyrészt szűkítem a vizsgálandó kérdések körét a kitűzött témakörön belül, másrészt olyan objektíven vizsgálható állításokat alakítok, ki, amelyekről az interjúk lefolytatása és a dokumentumelemzés révén egyértelmű visszajelzéseket kaphatok. Személyes érintettségem révén különösen fontos annak megfogalmazása, hogy milyen állásponttal rendelkeztem az interjúk lefolytatása előtt, és ehhez képest a hipotézisek vizsgálatának, eredmények összegzése során, az interjúk és a rendelkezésemre álló dokumentumok alapján milyen következtetéseket vontam le.

A kutatásom megkezdése előtt a következő alapvetésekkel éltem, melyek a szervezet modellekbe való beillesztését teszik lehetővé:

- A vizsgált szervezet szempontjából nincs különbség az elméleti modellek illeszkedését illetően annak következményeként, hogy nem profit-orientált, hanem társadalmi szempontból hasznos hatás kiváltására jött létre.
- A vizsgált szervezet, habár tagjainak többsége önkéntes-formában vesz részt a tevékenységében, hierarchikusan és felelősségi-alapon felépülő szervezetnek tekinthető, azaz minden tagja és részegysége elszámoltatható és felelősségre vonható.
- A szervezetben a 2009-2010-es időszakban formalizált változásmenedzsment folyamat zajlott, mely egyben a 2005-2010 időszak szervezeti tanulságainak demokratikus módon történő, szervezett összefoglalása.

- A szervezet legkiemeltebb teljesítménymutatója, habár csak egyetlen típusú eredményét méri (nemzetközi gyakorlatok száma), leírja a szervezet egészének teljesítményét, mivel minden más szervezeti tevékenység ezzel a célkitűzéssel áll kapcsolatban, ezt segíti elő.

Ezen kívül megfogalmaztam előfeltevéseimet, tapasztalataimból adódó gondolataimat is, melyek a későbbi hipotéziseket alapozzák meg:

- A szervezet a 2005-2010 stratégiai ciklusban eljutott egy növekedési ciklus végére, amely szükségszerűen megkövetelte a változást és a megújulást a növekedés fenntartására.
- A szervezetben a 2005-2012 időszakban radikális változás valójában 2008-ban kezdődött, azonban ennek fenntartására szükséges volt egy formalizált változási folyamat 2010-ben.
- A szervezet a 2010-es időszakot megelőzően is hálózatként működött, azonban ez nem tudatosult, inkább a szervezet „tudatalatti”-jének részét képezte.
- A 2010/2011-ben lezajló változásmenedzsment-folyamat során szervezeti paradigmaváltás (Kuhn, 1962) történt a szervezet célkitűzését tekintve, amelynek lényege, hogy a szervezet tagjai között megosztott és vallott, a szervezettel kapcsolatos előfeltevésekben, elképzelésekben alapvető változások történtek.

A kutatási kérdéseket tehát a megelőző kutatás és saját előfeltevéseim következményeként az alábbiakban határoztam meg:

- Milyen növekedési dimenzió dominálta a szervezet 2005-2010-es és 2010-2015-ös stratégiai ciklusait, és az üzleti modell szempontjából ez milyen fejlettségi szintre enged következtetni?
- Hogyan képes a szervezet tudatosítani és érvényre juttatni azt, ami genetikailag is bele lett kódolva: hálózati mivoltát?
- Hogyan tartható fenn a szervezet ugrás-szerű, radikális növekedése a stratégiai ciklus stabil időszakaiban és hosszú távon?

Mindezek alapján tehát az alábbi hipotézisek vizsgálatára szűkítettem a jelen dolgozat alapjául szolgáló kutatás célkitűzéseit:

- **H1:** A szervezet a 2005-2010 stratégiai ciklusa nagyfokú illeszkedést mutat a Greiner modelljében definiált növekedési ciklussal.
- **H2:** A 2005-2010 stratégiai ciklust a szolgáltatások szempontjából a hatékonyság szempontja dominálta.
- **H3:** A szervezet hálózati menedzsmentjében radikális változás következett be a 2010/2011-es változási folyamat következményeként.
- **H4:** A 2010/2011-ben lezajló változásmenedzsment-folyamat során szervezeti paradigmaváltás történt.

3.2. *Empirikus kutatás lépései*

A kvalitatív kutatás során felvett adatok elemzése különbözik a kvantitatív kutatásoktól, mivel számos módszer és lépés áll a kutató rendelkezésére. Általánosságban elmondható, hogy a kutató dolga és egyben felelőssége is, hogy milyen módszertant választ (Ryan-Bernard, 2003; Strauss-Corbin, 1990; Miles-Huberman, 1994; Maxwell, 1996).

Miles és Huberman megállapítása határozta meg leginkább felfogásomat a kvalitatív kutatás dolgozatomban betöltött szerepét illetően. „Az anyag sokféle interpretációja lehetséges, de vannak olyanok közöttük, melyek lenyűgözőbbek elméleti okokból, vagy a belső konzisztenciájuk alapján. Kezdetben relatíve kevés a standard eszköz, a kutatás legfőbb „mérőeszköze” maga a kutató”. (1994, p. 7.) Azonban a kutatási módszertan felállításakor az ezen tényezők által okozott potenciális veszélyeket megelőzendő a kvalitatív kutatásnak előkészítő szerepet szánok. Ezt a szerepet véleményem szerint, Miles és Huberman (1994, p. 6.) definíciójával összhangban azért képes jól betölteni, mert a „kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/ vagy egy hosszan tartó érintkezésen vezet végig. Ezek a helyzetek általában közönséges, normális szituációk, amelyek az egyének, csoportok, társadalmak és szervezetek mindennapi életét tükrözik vissza. Ennek során a kutató szerepe, hogy egy holisztikus (rendeltetésszerű, átfogó, integrált) képet kapjon a kutatás lapján annak logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól”.

Az elemzés tárgyát képező szervezet személyes érintettségem, a rendelkezésemre álló nagy mennyiségű információ és a potenciális interjúalanyokhoz való közvetlen hozzáférés miatt adott volt. 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)

3.2.1. *Sokaság, minta definiálása*

A kvalitatív kutatás előkészítő funkciója a sokaság és a minta definiálásában is tükröződik. Első lépésként az esettanulmány módszerre alapozott kutatás során meg kell határozni a kutatási egységet (Gelei, 2002, p. 169.), amelyet jelen esetben a vizsgált szervezet teljes globális szervezete jelent, melyről a globális vezetőségen keresztül kaphatunk információt. Jelen kutatásban 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 mintában az eset tárgyaként szolgáló szervezetre nagy hatással, magas befolyással rendelkező jelenlegi és volt vezetőket, a hierarchiai szintek mindegyikének véleményét jól reprezentáló, nagy diverzitású háttérrel (régió, méret, teljesítmény, szervezeti vezetői tapasztalat) rendelkező alanyokat elbírálós mintavétellel választottam ki. Ezen felül kicsi, az adott kontextusba erősen beágyazottnak tekinthető mintával dolgoztam. A minta megválasztásánál az elméleti szempontok csak néhány induló esetet jelöltek ki, mint például Hugo Pereira személyét, aki a 2009-2010-es változásmenedzsment folyamat legnagyobb részében gyakorló elnökként funkcionált. A továbbhaladás a kapott eredmények alapján történt, így folyamatosan, lépésről lépésre kialakuló mintát hoztam létre. (Miles-Huberman, 1994; Gelei, 2002, pp. 169-170.)

3.2.2. *Adatgyűjtés*

A kvalitatív kutatási és eljárásokat az adatgyűjtés formája alapján két nagy csoportra oszthatjuk: az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját, megkülönböztetünk közvetlen és közvetett megközelítésű eljárásokat. A közvetlen megközelítést alkalmazó technikák során a válaszadó ismeri a kutatás témáját és célját, és ennek tudatában határozza meg válaszait, míg a közvetett megközelítés során olyan technikák használatosak, amelyek a válaszadót a témával kapcsolatos attitűdjei, érzései és motivációi kifejezésére ösztönzik a kutatás céljának befolyásától mentesen. (Malhotra, 2008) Jelen esetben a kutatás torzítását elkerülendő, valamint a szükséges információk jellegét és a megszerzésükhöz szükséges hatékonysági szempontokat is figyelembe véve a közvetlen megközelítés mellett döntöttem, ezen belül is a mélyinterjú módszerét választottam.

A mélyinterjú előnye, hogy (egyéni interjú esetén) egyetlen interjúalannyal beszélgetve egy-egy meghatározott problémakör, esettel kapcsolatos részlet mélyebb, és a fókuszcsoportos interjúkhoz képest csoport-nyomás és torzításmentes feltárására ad lehetőséget. (Malhotra, 2008) Mivel jelen kutatás esetében egyetlen eseten belül fellelhető növekedési pályák és változásmenedzsment-célok felderítésén és vizsgálatán van a hangsúly, különösen hasznosnak tartottam az egyéni mélyinterjúk használatát az azonos alapokból táplálkozó, ám mégis különböző nézőpontok megismerésére. A tanulságok levonására különösen alkalmas volt a kvalitatív interjú a korábbiakban felsorolt előnyökön felül (mély eseti feltárás lehetősége, szociális nyomás kiszűrése, bizalmasabb légkör megteremtésének lehetősége) azért is, mert minden egyes interjú után lehetőségem nyílt a tapasztalatok leszűrésére, kutatási eredmények értékelésére és összevetésére a korábbi kvantitatív kutatás eredményeivel, végül pedig a további lépések meghatározására. (Gelei, 2002)

Természetesen ennek a módszernek is megvannak a hátrányai, amelyeket esetemben a személyes érintettség és az interjúalanyokkal való személyes ismeretség csak még tovább mélyített. Ezek között említhetjük a legmeghatározóbb problémát, mi szerint az interjúk kimenetele nagyban függ a kérdező által feltett kérdésektől és azok logikai kapcsolódásától. Ennek ellensúlyozására a kutatás kezdetekor készítettem egy interjú vezérfonalat, amelyben meghatároztam a fő kérdésköröket, valamint elkülönítettem saját alapvetéseimet, amelyek a kutatás kimenetelét

esetleg befolyásolhatják. Ezeket azután minden esetben az 3.2.3 pontban bemutatott forgatókönyvet végrehajtva készítettem elő és elemeztem. Ezen felül a szervezet által létrehozott dokumentumokat is vizsgáltam, amelyek objektív, a publikálás korábbi időpontjához mérten hiteles archív információforrásként szolgálnak.

3.2.3. Az alkalmazott interjústruktúra

1. Statisztikai kérdések

- Hány éves tapasztalatod van a szervezetben?
- Milyen tevékenységekben vettél részt pályafutásod során?
- Melyik országban tevékenykedtél pályafutásod során?
- Mit gondoltál a kutatásról, amikor először megkerestelek az interjúval kapcsolatban?

2. Az AIESEC stratégiája

- Véleményed szerint mi az AIESEC stratégiája?
- Mikor és milyen lényegesebb változás történt az AIESEC stratégiájában 2005-2012 között?
- Mely tevékenységi vagy földrajzi területeket befolyásolta a változás legnagyobb mértékben?
- Hogyan tolódott el a szervezet fókusza a változási folyamatot követően?
- Véleményed szerint minek köszönhető a kiugró növekedés elindulása és fenntarthatósága, amely a 2008-2009 vezetői ciklusban indult el?

3. Az AIESEC, mint hálózat

- A korábban említett időszak után hogyan változott, hogy a szervezet tagjai mit gondolnak a szervezet egészéről (azaz, hogy milyen hálózati képeket látnak)?
- A korábban említett időszak után hogyan változott, hogy a szervezet mit tekint végső eredményének (azaz, hogy a hálózat mit tart eredményének)?
- A korábban említett időszak után hogyan változott a szervezet, mint hálózat működése?

4. Az AIESEC üzleti modellje

- Kérlek, foglald össze, hogy hogyan és mennyiben változtak a szervezet termékeinek-szolgáltatásainak üzleti modelljei a 2010-es formalizált változás során?

- Ha százalékos formában kellene meghatározni a fókusz a 2010-es változás után a hatékonyság és a lojalitás, mint két vezérelv között az üzleti modellek szempontjából, hogyan osztanád el a 100%-ot két részre?

5. Az AIESEC új szervezeti ambíciója

- Kérlek idézd fel azt a pillanatot, amikor először hallottál az AIESEC új ambíciójáról („Engage and develop every young person in the world”), és meséld el, hogy mi annak a pillanatnak a története!
- Mik voltak a kezdeti tipikus reakciók az új ambícióval kapcsolatban?
- Véleményed szerint történt-e paradigmaváltás a szervezet céljait, stratégiáját, működését, ambícióját tekintve?

3.2.4. *Az adatfelvétel lebonyolítása*

A mélyinterjúk lebonyolítása során 2013. február 20. és április 20. között 5 félig strukturált internetes hívással megvalósuló interjút folytattam le, melyeket megelőzően alanyaimmal elektronikus úton, e-mailben vettem fel a kapcsolatot. Többségükkel korábban személyesen és szakmailag is kapcsolatban álltam, így az interjú célját és a helyzet jellegéből fakadó sajátosságokat részletesen ismertettem velük a találkozót 2-3 nappal megelőzően elküldött dokumentum formájában (mindkét oldalon elvárt viselkedési forma, kutatási kérdésem, feltételezéseim és módszerem lényege). Ezen felül hozzájárulásukat kértem ahhoz, hogy a beszélgetést számítógép segítségével rögzíthessem. Mivel legtöbbjükkel korábban is, sokszor akár hónapokig csupán virtuális formában dolgoztam együtt, nem jelentett hátrányt a bizalmas légkör kialakításában és az információk kinyerésében a távoli, internetes kapcsolat.

Az interjú folyamán először is röviden ismertettem az interjúalanyokkal azokat a fő témaköröket, amelyeket dolgozatom 1. fejezetében bemutatam, majd saját tapasztalatukra vonatkozó statisztikai kérdéseket tettem fel. Ezt követően lépésről-lépésre haladtunk végig azon az 5 kérdés csoporton, amelyek az interjú fonalát adták. A beszélgetések nem kérdés-felelet jellegűek voltak, hanem a gondolatindító kérdések után legtöbbször egy kötetlenebb beszélgetés alakult ki az egyes témakörökben. Egy-egy interjú átlagosan 45-60 percig tartott. Az interjúkról készített hangfelvételek mellett a beszélgetés közben is készítettem jegyzeteket, amelyeket előre szerkesztett vázlatos úrlapon rögzítettem. Ezek fő célja saját figyelmem irányítása és a

kulcsfontosságú részletek kiszűrése volt, ezzel is segítve saját későbbi munkámat a hangfelvételek feldolgozása során (Buday, 2010). Az alkalmazott interjústruktúrát részletesen az 3.2.3 pontban mutattam be. A dolgozat további fejezeteiben az interjúk idézése során azokat nem teljes hosszukban tüntettem fel, csupán az általam fontosnak ítélt mondatokat rögzítettem szó szerint, valamint az alanyok mondanivalójának lényeges összefüggéseit foglaltam össze egy-egy feltevés-kutatási kérdés kapcsán.

3.2.5. *Adatelemzés*

A kvalitatív esettanulmányra alapozott kutatásban az adatgyűjtés és adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történik. (Gelei, 2002, pp. 175-176.) Az interjúk lebonyolítása és rögzítése után megindulhatott az interjú eredményeinek összevetése a jelen dolgozatban megfogalmazott feltételezésekkel, a korábbi kutatási eredményekkel és az alapvetésekkel, melynek eredményeit a 4. fejezetben fejtem ki részletesen. Az adatelemzés során a válaszok tartalma, megfogalmazása, hangsúlya és számos más, a válaszadó által közvetített verbális és non-verbális elem került kiértékelésre. „A szavak összegyűjthetők, alcsoportokba rendezhetők, szegmensekre bonthatók, úgy vannak összerendezve, hogy a kutató azonosságokat, különbségeket fedezhessen fel...” (Miles-Huberman, 1994, pp. 7.)

3.2.1. *A dokumentumelemzés módszertana*

Jelen dolgozat a kutatás egy kisebb részében a mélyinterjúk lefolytatásával párhuzamosan a szervezet írott és elektronikus formában elérhető dokumentumaira is alapozott. Feldolgozásra kerültek a szervezet által készített publikus dokumentumok (honlap, konferencia-kiadvány) és belső anyagok (jelentések, konferencia-segédletek, nemzetközi jogi működést szabályozó dokumentum). A dokumentumelemzés során olyan háttér-információkra és korhű szemléletmódban megfogalmazott állapotjelentésekre találhattam, amelyek az interjúkban elhangzottakat alátámaszthatják, kiegészíthetik vagy megkérdőjelezhetik. Jelen esetben ellentmondásokat nem találtam, így a dokumentumok révén leginkább gazdagabbá és hitelesebbé váltak a kutatási eredmények.

Mivel a szervezet által elkészített dokumentumok írásban rögzítik a szervezetben történeteket, a dolgozat feltételezi, hogy a dokumentumokban szereplő információk tényszerűek, megfelelnek a valóságnak, vagy a rögzítésért felelős személy véleményét tükrözik, amit az interjúk során elhangzottakkal összeegyeztethető tartalmak is visszaigazoltak a kutatás elvégzése során.

3.3. *Az alkalmazott módszertan korlátai*

3.3.1. *A funkcionista paradigma érvényesülése*

A megfelelő felhasználhatóság és az eredmények szakmai szintű pozicionálása érdekében mindenképpen rögzíteni kívánom a szakdolgozat tárgyául szolgáló kutatás korlátait.

Kérdésfelvetésem, a felhasznált szakirodalmak megválasztása és azok jellege, illetve az alkalmazott vizsgálati módszer és fókusz is a funkcionista szervezetelméleti paradigmára épül. (Gelei, 2006) Eszerint egy pillanatra sem kérdőjelezem meg a vizsgált szervezet létjogosultságát és a társadalomban-gazdaságban betöltött szerepét, kutatásomnak pedig nem is célja, hogy ilyen irányú kérdésfeltevessel éljen. Ehelyett a mindenki által érzékelhető és megtapasztalható objektív valóságból indulok ki és nem áll szándékomban, hogy az esetlegesen a dolgok mögött létező háttérjelentéseket és egyedi értelmezéseket felderítsem. Kutatási kérdésemet tekintve ez az állásfoglalás helytállónak tekinthető, azt azonban elismerem, hogy ha például a szervezeti kultúra kérdéskörét vizsgálnám, ez nem feltétlenül lenne igaz.

3.3.2. *A vizsgált sokaság és a módszertan korlátai*

Mindezek mellett, szintén tudatosan történt a kvalitatív kutatás módszertanának megválasztása, melynek során a félig strukturált interjúk és a dokumentumelemzés mellett döntöttem. Kvantitatív kutatásomat követően a következő nagyobb kutatási fázist megelőző munka során hasznosabbnak ítéltém a vizsgált szervezet tagságának csak egy kis hányadát kitevő, ám a globális szervezet gondolkodását jól reprezentáló alanyok kiválasztását, melynek révén természetesen a kutatás globális lefedettsége nem direkt, hanem csak indirekt módon valósul meg, ami információvesztéssel járhat. Meglátásom szerint a mélyebb értelmű, fókuszáltabb kinyert információk jobban segítenek kutatásom kulcskérdéseinek azonosításában, mint egy kiterjedt sokaságon elvégzett módszertan tette volna. Ennek eredményeként kutatási eredményeimet a szervezet teljes globális hálózatára érvényesnek tekintem, amely a fentiek alapján az interjúk és az egész kutatás során gyakorolt saját gondosságom és körültekintésem révén valósul meg.

4. FEJEZET: FORDULÓPONT A VIZSGÁLT SZERVEZETBEN

4.1. Az interjúalanyok bemutatása

Összesen 5 interjúalannyal készítettem interjút (lásd 13. táblázat), akik mindannyian a globális vezetőség tagjaiként is közreműködtek a szervezet életében, legtöbbjük két vezetői cikluson keresztül. Az interjúalanyok kiválasztásánál a legfontosabb szempont az volt, hogy minél szélesebb látószöveget fedjenek le a szervezet működésének és a 2005-2012 időtáv szempontjából. Figyelembe vettem az életkorukat, szakmai hátterüket, nemzetiségüket (nagy valószínűséggel AIESEC-es életútjukat is szülőhazájukban kezdték), és azt is, hogy milyen területen és hogyan működtek közre az AIESEC tevékenységében. Sikerült lefednem a globális irodában megtalálható funkciók szinte mindegyikét és az AIESEC jelenlétével összhangban a legnagyobb tagságot számláló régiókat (tehát nem került a mintába a pénzügyi területet reprezentáló alany és az amerikai valamint közel-keleti régiót reprezentáló egyén sem). Mivel az alanyok mindegyikét a globális vezetőségben eltöltött tapasztalatának szemszögéből kérdeztem, a minta abszolút reprezentatívnak tekinthető a szervezet egészének lefedése céljából.

Az öt alany összesen 31 év AIESEC-es tapasztalattal rendelkezett, ami átlagosan 6 évet jelent személyenként. A legtapasztaltabb alany 7 évet töltött el a szervezetben, míg a legkevésbé hosszán jelen lévő alany is 5 évet. Közülük 3-an két évig voltak a globális vezetőség tagjai (Hugo Pereira, Darshan R. Desai, Prashant Soegaard) akik közül egy kivétellel (Prashant Soegaard) funkciót is váltottak a két év között. Közülük mindannyian voltak vagy helyi vagy országos iroda elnökei tapasztalatuk egy lépcsőfokában, és egyikük már országos szinten nemzetközi vezetői tapasztalatot vállalt, amikor Kenyában választották meg elnökhelyettesnek, míg szülőhazája Norvégia volt (Prashant Soegaard). Iskolai végzettségüket tekintve az interjú időpontjában mindannyian kizárólag Bachelor diplomával rendelkeztek, és ketten gazdálkodástudományi (Hugo Pereira, Prashant Soegaard), ketten társadalomtanulmányi (Denise Mae Adeva, Scharnitzky Máté), míg egyikük műszaki tanulmányokat (Darshan R. Desai) folytatott. Életkoruk 29-24 év között mozgott az interjú időpontjában, AIESEC-es tapasztalatuk hosszától függetlenül (tehát az, hogy valaki idősebb, nem jelentett automatikusan hosszabb megélt tapasztalatot).

13. táblázat: Az interjúalanyok összefoglaló jellemzése, saját szerkesztés

Név	Nemzetiség	Életkor	Végzettség	AIESEC tapasztalat
Hugo Pereira	Portugál	28	2003-2007 Bachelors, Management, Technical University of Lisbon, Portugal	• 2005-2006: Gyakorlatcsere Koordinátor • 2006-2007: Helyi Iroda Elnök • 2007-2008: Vállalati kapcsolatokért felelős Országos Elnökhelyettes, Portugália • 2008-2009: Országos Elnök, Portugália • 2009-2010: Stratégiáért és Innovációért felelős Globális Elnökhelyettes
Darshan R. Desai	Indiai	29	2005-2008 Bachelors, Computer Applications, M.S. University, India	• 2006: Gyakorlatcsere Koordinátor • 2007: Önkéntes gyakorlatokért felelős Helyi Iroda Elnökhelyettes • 2008: Helyi Iroda Elnök • 2009: Önkéntes gyakorlatokért felelős Országos Elnökhelyettes, India • 2010-2011: Gyakorlatcsereért felelős Globális Elnökhelyettes • 2011-2012: Információmenedzsmentért felelős Globális Elnökhelyettes
Prashant Soegaard	Norvég	26	2006-2009 Bachelors, Business and Economics, BI Norwegian School of Management, Norway	• 2008-2009: Helyi Iroda Elnök • 2009-2010: Vállalati kapcsolatokért felelős Országos Elnökhelyettes, Kenya • 2010-2011: Vállalati kapcsolatokért felelős Globális Menedzser • 2011-2012: Vállalati kapcsolatokért felelős Globális Elnökhelyettes
Denise Mae Adeva	Filippino	25	2005-200 Bachelors, Political Science, University of the Philippines Diliman, The Philippines	• 2006-2007: Konferencia Koordinátor • 2007-2008: Projektvezető • 2008-2009: Gyakorlatokért felelős Helyi Iroda Elnökhelyettes • 2009-2010: Gyakorlatokért felelős Országos Elnökhelyettes, Fülöp-szigetek • 2010-2011: Országos Elnök, Fülöp-szigetek • 2011-2012: Ázsiai régióért felelős Globális Elnökhelyettes
Scharnitzky Máté	Magyar	24	2007-201 Bachelor, Társadalmi tanulmányok, Budapesti Corvinus Egyetem, Magyarország	• 2008-2009: Projektvezető • 2009-2010: Helyi Iroda Elnök • 2010-2011: Regionális menedzser, Magyarország • 2011-2012: Országos Elnök, Magyarország • 2012-2013: Termékfejlesztésért felelős Globális Elnökhelyettes

Amikor az alanyoknak előzetesen, majd az interjúk során felvettem a kutatás ötletét egyrészt meglepődtek, mondván, hogy nem gondolták volna, hogy a szervezet kutatói szemszögből is hatékonyan megközelíthető. Másrészt, érdekesnek és hasznosnak találták a kutatást, kérve, hogy a kész dolgot angolra fordítva mindenképpen juttassam el számukra, mivel az egykor aktuális kérdések és dilemmák ilyen formában történő feltárása még mindig megmozgatja a fantáziájukat.

4.2. *Empirikus kutatás eredményei*

Az empirikus kutatás eredményeinek összefoglalása során fontosnak tartom kiemelni, hogy a kutatás során mindvégig igyekeztem több szemszögből is szemügyre venni az interjúk során elhangzottakat, biztosítva saját pártatlanságomat és az interjúalanyok üzeneteinek hiteles és pontos visszaadását. Ilyen szemszögek voltak a „mi történt”, „mit döntöttek”, „mi volt a szándékuk”, „mit éreztek”, és hogy „mit reagált a környezet”. Mivel az alanyokat személyesen is ismerem és Scharnitzky Máté kivételével már nem a szervezet tagjai, nem kellett a „tabutémák”, „sugallt mondanivaló” és „el nem mondott tartalmak” köreire fókuszálnom. Külön hasznosnak ítéltam az adatfelvételeket elvégezve, hogy az alanyok többsége 1-2 éve hagyta el a szervezet aktív tagjainak sorát, ami elegendő időnek bizonyult a főbb következtetések levonására, azonban még nem történt túlságosan a távoli múltban ahhoz, hogy pontosan emlékezzenek a történésekre. A dokumentumelemzés eredményei és az interjúk eredményei csupán egyetlen kérdésben találkoztak, amelyeket a 4.2.1 fejezet tartalmaz. A 2008-2009 során végbe menő ugrásszerű növekedés vizsgálatakor mindenképpen szerettem volna az alanyok véleményét az írásos anyaggal összevetni, garantálva az eredmények több-szemponthuságát. Ettől eltekintve a fejezetben kizárólag az interjúk alapján levont következtetéseket ismertetem majd a részletekben való elveszés veszélyét is figyelembe véve.

4.2.1. *Mit vitt véghez a szervezet a 2005-2010 stratégiai ciklusban?*

A 2005-2010 stratégiai ciklusban történtek áttekintéséhez a 13. ábrán elhelyeztem az időszak legfontosabb stratégiai lépéseit, döntéseit, melynek alapjául az AIESEC globális vezetőségének 2010 júniusában kiadott összefoglaló dokumentuma szolgált⁹. Az ábrán feltüntettem Greiner (1972) evolúciós és revolúciós időszakokra épülő életciklus modelljének az 1. táblázatban már bemutatott fázisait (Greiner 1972 és 1998; Hortoványi, 2009a) alapján. Az összefoglaló ábra egyes elemei az adott években történt legfontosabb eseményeket jelentik, melyeket évek szerint különítettem el a színekkel, az ábra mellett látható módon. Feltüntettem ezen felül az ábra felső részében az egyes évek eredményeit a négy kiemelt mérőszám szerint (a globális lefedettség mérőszámát egyrészt a ciklus előrehaladásától eltérő faktorok befolyásolják elsősorban, másrészt pedig más jellegű mértékegységben fejeződik ki, mint a négy tapasztalat-mérőszám), mellyel

⁹ <http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10132241> Letöltés dátuma: 2013.04.22. 10:14

követhetővé válik az egyes döntések teljesítményre és eredményességre gyakorolt hatása is. A következőkben részletesen értékelem az AIESEC eseményeinek és a növekedési ciklus tipikus fázisainak illeszkedését, melynek eredményeként választ kaphatok arra a kérdésre, hogy végbe ment-e egy teljes növekedési ciklus a 2005-2010 stratégiai ciklus során. A fejezetben szintén hangsúlyt fektetek azokra a tényezőkre, amelyek Greiner növekedési modelljéhez képest eltérést mutatnak, tehát olyan események, amelyek ugyan megtörténtek a vizsgált szervezetben, de a modellben nem tekinthetőek tipikusnak, illetve olyan, a modell által javasolt lépések, amelyeket a szervezet nem tett meg.

▪ **A Kreativitás evolúciója és a Leadership krízis**

Az Esettanulmányt kifejtő fejezetben már összefoglaltam az AIESEC növekedésének kulcs momentumait, ahol részletesen kifejtettem Kovács (2011) és Törő (2010) áttekintése mentén, hogy hogyan jutott el a szervezet az AIESEC 2010 megalkotásához. A legfontosabb motiváció egy olyan egységes, nemzetközileg követett és számon kérhető közép-távú stratégia megalkotása volt, amely a szervezet gyors változásait áthidalva az évek alatt változó vezetők egymásra építkezését teszi lehetővé és ez által a szervezeti tanulás és növekedés esélyét adja meg. A szervezet irányvonalán túl kulcskérdés volt még az elméletben létező hierarchia és gyakorlatba való átültetése és a vezetés kézben tartása, mely a globális vezetőség hitelességét követelte meg. A 2005-ös Nemzetközi Kongresszuson a globális vezetőség által koordinált módon megszületett a szervezet egységes szolgáltatáscsomagja, az AIESEC Experience, és a 2010-re kitűzött stratégia a célszámokkal. A folyamat lezárására a globális vezetőség külső vállalati segítséggel kidolgozta az AIESEC Balanced Scorecard-ját, mely az AIESEC 2010-re specifikálva lebontotta a négy kulcs teljesítménymutató eléréséhez szükséges stratégiákat.

Ez a fázis tekinthető tehát a növekedési ciklus kiindulópontjának, ahol a szervezet egységes döntése nyomán közép-távú stratégia született; a globális vezetőség hatalmát „megkeményítve a változás élére állt; a szervezet „technológia-orientált” (a szolgáltatáscsomag kidolgozása és megvalósítása) szemlélettel rendelkezett, mellyel új piacokat új módon célzott meg; és a szervezetet a magas ambíciók és elvárások hajtották előre.

A ciklus krízise egyrészt a globális vezetőség formális és informális hatalmának kiforratlanságából, másrészt pedig a kevés szervezeti tapasztalatból adódott, amely a sztenderdizált, folyamat-alapú működést elősegíthette volna. Ez a szituáció főként a hatékonysággal kapcsolatos dilemmákat és a globális vezetőség képességeinek, tapasztalatainak, „know-how”-jának előtérbe kerülését hozta magával, amely az olyan országos egységeket is előnyhöz juttatta, akik korábban természetes módon szembesültek hasonló problémákkal (pl. BRIC országok, nagy tagság kezelésével megküzdő országok). A szervezetben egyfajta természetes átrendeződés kezdődött meg: az új teljesítmény-modell (a négy kulcs mérőszám) új országokat mutat jól és rosszul teljesítőnek, és a globálisan egységes teljesítmény-elvárások következményeként megjelent a versenyző viselkedés.

▪ **Az Irányítás evolúciója és az Autonómia krízise**

Az AIESEC 2010-re kiépített Balanced Scorecard, és a szervezet cél-orientált szemlélete mind azt szolgálták, hogy minden tagország számára egyértelmű és közös szervezeti célok álljanak rendelkezésre, amelyeket a fázis során minden országa a globális vezetőség iránymutatásával saját maga számára is előirányzott a 2005-2010 időszakra. Mindez a formalizált kontrolling- és adminisztráció fejlődéséhez vezetett, amely a strukturális szintek elkülönülését (új csapatok, projektek) és a globálisan egységes funkcionális területi felosztást hozta magával. Az évente cserélődő vezetőség a struktúra minden szintjén megszokottá vált, így valaki akár 4 évet is eltölthetett a szervezetben egyetlen funkcionális területen, magasabb és magasabb hierarchiai szinteken. Mindez a kiszámíthatóságot, tervezhetőséget eredményezte, amely a funkcionális specialisták és a szervezeti tudás fejlődését biztosította.

Természetesen, ahogyan egyre tagoltabb lett a szervezet, egyre nehezebb volt a diverz tagságot a közös célok érdekében összetartani, tehát megjelentek a felső vezetés és a specialisták konfliktusai. A szervezetet gyorsító mechanizmusok ugyanakkor lassuláshoz is vezettek, mivel a gyorsan cserélődő tagság nem volt felkészülve a növekvő és folyamatos adminisztratív terhek és a szervezet fenntartásához szükséges folyamatok elvégzésére. A szervezet növekedésének fenntartására, az autonómia krízisének megoldásaként tett lépések a globális iroda egyre növekvő szerepvállalása a koordinációban, és a szervezet belső működésére irányuló fejlesztések voltak,

mint például a humán erőforrás rendszerek erősítése és a vezetők képzésére fordított fokozott figyelem.

▪ **Az Delegálás evolúciója és az Autonómia krízise**

A szervezet belső működésének dilemmái a következő időszakban kerültek megoldásra, amely lehetővé tette a további differenciálódást és strukturális adaptációt az új teljesítménykövetelményekhez. A globális iroda növekvő szerepvállalása keretein belül egyfajta „belső piaci” koordinációt kezdeményezett, melynek során központi, és minden funkció számára konzisztens üzeneteket adtak a nemzetközi hálózatnak, amely könnyen és egységesen lebontható volt az elhatárolt felelősségi és elszámoltatási egységek által. Az egyre magasabb teljesítmény-elvárások megkövetelték a globális hálózat belső koordinációjának erősödését, mivel a szervezet kiemelt szolgáltatáscsomagja a nemzetközi gyakorlatcsere, amely minden esetben két ország keresletét és kínálatát kapcsolja össze a gyakorlat helye és a gyakornok személyében. Ennek gyorsabb kezelésére a globális vezetőség által létre hozott online rendszer implementációja is a Delegálás evolúciója során jelent meg, elősegítve az alsóbb szervezeti szintek önállóságát és innovációs képességét, valamint a felső vezetés stratégiai fókuszának kialakulását. A versenyszellem és a teljesítmények pontos mérhetőségének következtében egyre nagyobb motivációt jelentettek a hálózaton belüli versenyek, frekvenciált időszakokban elért eredmények, melyek során az egyébként differenciált működésű szervezet egésze kizárólag egyetlen típusú tapasztalat megvalósítására fókuszált.

A fázis vége felé érzékelhető volt a kezdődő kimerülés és az országok széthúzása korábbi sikereik vagy éppen sikertelenségeik következményeként, mely a legtöbb esetben a szervezeten belüli és külső okokra egyaránt visszavezethetőek (pl. a nemzetközi tapasztalatok egyedisége az EU-országokban és Afrikában eltérő versenykörnyezettel találkozott, amelyen segíthetett vagy ronthatott az IT-infrastruktúra, vagy éppen a vízum-szabályzás az adott országban). A fázis végén bevezetett, hosszas viták eredményeként megszületett nagy globális újítás a nemzetközi gyakorlatok minimum idejének 6-ról 8 hétre való lecsökkentése, amelynek hatása egy tapasztalatra rendkívül szubjektíven kezelhető tényező. A változással együtt a globális vezetőség megszüntette a szervezetben korábban fennálló belső szabályt, az úgynevezett „credit policy”-t, melynek lényege, hogy az országonként kiküldött diákok száma nem lehet több mint a

megszerzett gyakorlati helyek kétszerese, amely a túlzott specializációt és a szervezet tevékenységének politikai aktivitásba való elhajlását (diákok tömeges külföldre juttatását) hivatott megelőzni, főleg az 1990-es éveket megelőzően fennálló szigorú politikai határok időszakában. A két változás eredményeként sokkal több, rugalmasabb és az országok helyi realitásának megfelelő nemzetközi gyakorlati hely és diák került a szervezet vonzáskörzetébe, amely megteremtette a lehetőséget az önkéntes gyakorlatok előre törésének.

Az önkéntes gyakorlatok előretörésével kapcsolatban interjúalanyaimat is megkérdeztem, melynek során a következő főbb tényezőket sorolták fel ennek a hihetetlen mértékű növekedésnek az indokaként:

- megfelelő termék a megfelelő időben (válság) jelent meg a fogadószervezetek piacán;
- önkéntesség népszerűsödése és a munkanélküliség növekedése a fiatalok körében;
- időtartam 8-ról 6 hétre való lecsökkentése;
- szezonális csúcsidezőszakok felépítése (nyári szünidő kihasználása);
- Z-generáció igényeit kielégítő értékajánlat: „elutazom és megmentem a világot”

Az önkéntes gyakorlatok kapcsán lejátszódó nagymértékű növekedésre, mely kezdetben a fázis eredményének tekinthető, visszatérek az interjú alanyaimmal folytatott beszélgetések elemzésekor a fejezet következő részében.

A fázis általános kríziseként a túlzott specializáció megjelenését és a globális irányvonal megkérdőjelezését tekinthetjük, amelyre a globális vezetőség által adott válaszok a kontroll erősítésére és a szervezet folyamat-szemléletének formálására irányultak. Az önkéntes gyakorlatok hirtelen előretörésével a szervezetben egy olyan új szolgáltatáscsoport került a középpontba, mely némileg eltérő kontroll-mechanizmusokat követelt meg (önkéntes munka minőségének ellenőrzése, az önkéntesek és a fogadó szervezetek közti folyamatos közvetítés, sok rövid gyakorlat, amely állandó cserélődést és mozgást eredményez a gyakornokok között, stb.), amelyre a globális vezetőség által adott válaszok főként a folyamatok globális sztenderdizálása és ellenőrzése, és az online rendszer fejlesztése voltak.

▪ **Az Koordináció evolúciója és az Kimerülés krízise**

A szervezet életében a következő évet meghatározta, hogy az előző év eredményeként lényegesen több résztvevő jelentkezett a nemzetközi gyakorlatcsere programba (főként az önkéntességre

épülő szolgáltatáscsomag népszerűségének köszönhetően, tehát a kereslet-kínálat egyensúlya felborulni látszott. Ez arra buzdította a globális vezetőséget és a relatív és abszolút értékben is leggyorsabban növekvő régiókat (Ázsiát és Közép-Európát), hogy olyan együttműködések alakítsanak ki, amelyek a partnerségek révén a belső piac egyensúlyát garantálni tudják, annak túlzott központi szabályozása nélkül. Hiába lehetett jó lehetőség egy-egy országnak, hogy rövidtávon könnyedén talált jelentkezőt a megnyitott gyakornoki helyekre, ha a partner-ország hitelességének ez hosszú távon a jelentkezők körében rendkívül rosszat tett, hiszen ha elterjed, hogy a szervezet megbízhatatlan, nem képes teljesíteni, amit megígér (tehát a jelentkezőknek megígért helyek külföldön valójában nem állnak rendelkezésre), akkor a jövőben ez rendkívül romboló hatással lehet. Éppen ezért a koordináció evolúciójának tipikus tevékenységei és újításai az országok közötti (különösen nagy fókusszal az ázsiai és közép-kelet-európai országok közötti) együttműködések, melyek negyed- és féléves időszakokra előre a közös tervezéssel és folyamatos kapcsolattartással a megvalósítás során garantálni tudták a fenntartható növekedést. Ezek az újfajta, országokon átívelő formális koordinációs rendszerek nagyban megkönnyítették az eligazodást a globálisan növekvő eredmények értékelésében. Megjelent a kereslet-kínálati oldalt szegmensekre bontó szemlélet, amely négy fő típusra (Menedzsment Gyakorlat, Önkéntes Gyakorlat, Technikai Gyakorlat, Oktatási Gyakorlat), és a típusokon belül számos szegmensre tagolta a gyakorlatokat a pozíciók betöltéséhez szükséges tapasztalat, nyelvtudás, végzettség, és más tényezők alapján.

A globális iroda is nagy szerepet vállalt a koordinációban a havi előírányzott teljesítményadatok (melyik gyakorlat típusból hány darabnak kellene megvalósulnia) és az eredmények értékelésére vonatkozó jelentéseit (melyik ország és helyi iroda hogyan teljesít), amelyek folyamatosan információval látták el a globális hálózatot, mégis meghagyva az országos egységek szuverenitását.

Ennek köszönhető például, hogy a szervezet tovább bővíthette portfólióját a technikai háttérrel rendelkező diákok körében, hiszen a gyakornokokat biztosító ország ígérete által a partner-országnál lehetőség volt mérnöki tevékenységet folytató vállalkozások szerzésére, ahol viszont a garantált, előre egyeztetett gyakornoki profilokra alapozva az AIESEC az értékesítési folyamatban hitelesen léphetett fel, konkrét gyakornoki opciókat bemutatva, amelyeket biztosítani tud.

A partnerségek másik formája nem a minőségi, hanem a mennyiségi együttműködés, amely az önkéntes gyakorlatok esetében volt döntő fontosságú, hiszen itt az ingyenesen (szállás és ellátás fejében) biztosított gyakornoki munkaerő esetében a nagy mennyiségek időben történő „kiszolgálása” volt kritikus. Így azok az országok, melyek megállapodást kötöttek például 100 gyakornok biztosítására, akik garantáltan a célországban szeretnék gyakorlatukat eltölteni (tehát nem töltenek időt a választással, lehet velük számolni) július-augusztus hónapban rendkívül sokat nőhettek azokhoz képest, akik az online rendszeren keresztül próbálták gyakornokaikat ugyan ezekre a helyekre elcserélni.

Az együttműködések egy harmadik tipikus formája, amely az első kettővel gyakran együttesen jelent meg a befektetés-szemlélet, melynek keretében az országok humán erőforrást (és annak finanszírozását), illetve direkt pénzügyi erőforrást biztosítottak a partner országnak, amelyet kizárólag az együttműködés során a kereslet-kínálategyensúlyát elősegítő tevékenységekre fordíthattak. Ilyen eset például, amikor a kínai résztvevők bevonására körutat szerveznek egy indiai diáknak kínai felsőoktatási intézményekben, aki sikerét az Indiában megvalósuló gyakorlatokra jelentkező kínai diákok számával mérik.

Az időszak egy másik jelentős újítása a cserefolyamat tagolása és célok meghatározás a folyamat részegységeinek mérésére. Ennek során a cserefolyamatot három lépcsőre bontották mind a résztvevő diák, mind a résztvevő fogadószervezet esetében: 1.) jelentkezés a programba; 2.) másik fél kiválasztása; 3.) megvalósulás. A globális iroda és egyes országok is az időszak termékeként kezdtek el számszerű célokat meghatározni már a részfolyamatokra is (a célszámok maguk a megvalósulás lépcsőfokra vonatkoznak), mellyel előre jelezhetővé vált a tervektől való várható eltérés, lehetővé vált a korrigálás és a gyakorlat-típusok közti egyensúlyozás is, hiszen a hiányzó eredmények pótlására biztosabban tervezhető volt a megoldás, ha kimutatatóvá vált maga a problémás terület. Ezzel megteremtődött a célok rendszere és a célok kommunikálásának egy új formája.

A fázis tipikus krízise a kimerülés, amelynek a kezdeti lendületet követően már az előző fázisban is mutatkoztak tünetei. Ennek eredménye volt a gazdasági válság kihívásaira is választ adó önkéntes gyakorlatok elterjedése, amelyek ingyenesnek tekinthetők, valamint a gyakorlcserek idejének lerövidítése, amellyel felgyorsult a folyamat, és egy gyakornoki helyen több diák is

megfordulhatott a fogadó szervezet igényeinek továbbra is eleget téve. A szervezet komplexebbé vált és a célok új rendszerét egyre bonyolultabb volt átlátni az új szegmensek és a részcélok megjelenésének következtében. A globális irodára egyre nagyobb nyomás és felelősség hárult a szervezet eredményességét tekintve, melyre korábban a független és önálló országok mellett nem volt példa. Az egyre terebélyesebb struktúra, specializálódó vezetők és csoportok nem mindig látták át a szervezet egészének célját, lévén pontosan az 5 éves stratégiai ciklus közepén jártak, amikor a kezdeti lendület elfogyott, de a cél még messze volt, elérhetetlennek tűnt. A krízis megoldásai voltak a megjelenő versenyek, amelyek egyrészt a közös célt, másrészt a részegységek céljait is hangsúlyozták, megteremtve ezzel egy olyan megkérdőjelezhetetlen kultúrát, amely a globális célokat, a globális irányvonalat helyezi előtérbe és azokat ismeri el, akik ezen tényezők mentén a legeredményesebbek. Díjakat vezettek be, amelyeket a legrangosabb vállalati partnerek támogattak, és egyéneket ismertek el, akiket kampányokba foglaltak, ahol személyes sikertörténeteiket mondhatták el. A fázis végének jellegzetessége, hogy ahogyan egyre több múlt egy-egy ország teljesítményén a globális szervezet egészének szempontjából (pl. BRIC-országok, Mexikó, Lengyelország, az ázsiai régió egésze), az országok meghívásos alapon egyfajta klubba tömörültek, amely teljes egészében a klán-kontrollon alapult: aki sokat nőtt, azt hívták meg az úgynevezett Country Summit-ra, és együtt még többet akartak nőni.

▪ **A Kollaboráció evolúciója és a Megújulás krízise**

Az országok közötti kooperáció erősödése és a koordináció intézményesülése révén az országok eredményessége is látványosan növekedett. A gyakorlatokra jelentkezők számának növekedése – amely a diákok, mint piac meghódítását jelentette – ezért maga után vonta a gyakorlati helyek számának ugrásszerű növekedését is – amely a fogadószervezetek piacán való sikert jelentette.

A cserefolyamat az eltelt évek tapasztalatai, szervezeti tanulása és a több mint 100 országból összegyűjtött és a globális iroda által elterjesztett legjobb gyakorlatok által egyre gyorsabb és gördülékenyebb lett, a termékfejlesztés folyamatos volt. Habár a potenciális problémák és az elkövetett hibák régióként és országokként eltérőek voltak, hasonló megoldások, kereszt funkcionális tevékenységek és csakis a szervezet egészének átlátása révén váltak elkerülhetővé.

Az időszakot jelentősen befolyásolták olyan külső trendek is, mint a megjelenő információ-bőség, különösen a célcsoportként és tagként érintett korosztály életében az új-típusú médiák (pl.

közösségi oldalak, új kommunikációs csatornák, mobil-internet és okostelefonok) előretörésével, amely a technológiai hozzáférhetőséget olyan fejlődő országokban is javította, ahol korábban az eredményességet gátolta a napi-szintű internet-hozzáférés hiánya. Ennek keretében a szervezet globális online rendszere is megújult, új, közösségi funkciókat integrálva és stabil hozzáférhetőséget garantálva a világon mindenhol. Nőtt az ázsiai régió jelentősége is, amely globális gazdasági és társadalmi szempontok mentén is egyre inkább központként funkcionált, amely a szervezettel kapcsolatban álló fiatalok szerepét is egyre dominánsabbá tette a szervezet életében. Ennek bizonyítéka például, hogy a globális vezetőségben ettől az időszaktól kezdve minden évben volt legalább egy (de inkább több) indiai, kínai és egyéb ázsiai vezetőségi tag.

Végül, a szervezet megnövekedett ügyvitelének és szervezeti tanulásának eredményeként egyre inkább nyilvánvalóvá vált a földrajzi terjeszkedés szükségessége országokon belül is, annál is inkább, mivel az 5 éves stratégiai ciklus céljainak eléréséhez is több tag és nagyobb lokális lefedettség kellett. Ennek eredménye a számos új helyi szervezeti egység megjelenése, amelyek gyakran nem teljes funkcionalitású új irodaként működtek, hanem az adott oktatási intézmény egy-egy speciális tulajdonságára fókuszáltak, pl. kizárólag adott nyelven beszélő, vagy orvostudományokkal foglalkozó hallgatókat bevonva. A célszámokat ábrázoló grafikonon is jól látható a taglétszám globális növekedése a fázis során, amelyet új típusú, virtuális tapasztalatok megjelenése is segített. Ez a pilot projekt csupán néhány országban futott a globális iroda támogatásával, és célja annak tesztelése volt, hogy mennyire megvalósítható a teljesen virtuálisan megélt tagi vagy vezetői tapasztalat, amelynek során a résztvevő távolról vesz részt a szintén virtuálisan bekapcsolódó csapata életében. Ez az egyik formája volt a Greiner modellben megjelenő informális kontroll és „multipurpose” rendszereknek, melyek létjogosultságát a megnövekedett bizalom és a szervezeti tanulás magas színvonalú megvalósulása adta az egységesített, globálisan sztenderdizált képzéseken és tapasztalati jellemzőkön keresztül. Szintén jellemzővé vált a csapatmunka fontossága, melyre azért volt szükség, mert a szervezeti célok eléréséhez már olyan szintű szervezeti tagozódásra volt szükség, amely képes az eredményeket gyakran szinte teljesen különálló divíziók összeredményeként előállítani. A fázis tipikus újítása a projekt-csapatok megjelenése volt, amely az önkéntes gyakorlatok esetében a „szervezet a szervezetben” módszerrel önálló márkanevvel, csapattal, célokkal és rendszerekkel rendelkező projekteket hozott létre, melyek a helyi irodák bevonásával országos projektekké nőttek ki magukat, esetenként több mint 500-700 hasonló gyakorlatcserét megvalósítva egyetlen nyár alatt.

A fázis másik tipikus innovációja az olyan események elterjedése volt, melyek a „Youth to Business” azaz „Fiatalok az és Üzleti élet” márkánév alatt futottak a globális iroda ötlete nyomán, és számos országban megjelentek a központi elvárásoknak és a helyi sajátosságoknak is eleget téve. Ezek a konferenciák az AIESEC, mint kiterjedt, számos érintettel együttműködő, fiatalok által vezetett szervezet ernyője alatt alakultak ki annak hangsúlyozására, hogy az AIESEC hálózata önmagában, a hálózat erejével is képes értéket teremteni. Az első konferenciák és az időszakban megrendezett hasonló események sikere nyomán indult el újra a szervezetben az évtizedekkel korábban már megvalósított ötlet, miszerint a szervezet pusztán jelenlétével is képes változást előidézni a nyújtott szolgáltatásokon kívül. Ennek a gondolatnak egy átformált, új változata a később megjelenő „Global Youth Voice” azaz „Fiatalok Globális Hangja” fogalom, amely az AIESEC újfajta, 2010 utáni szerepvállalását erősíti.

A fázis krízise a megújulás, amely az AIESEC esetében nem a megújulás elutasítása vagy a megújulás képességének hiánya miatt volt krízis-jellegű, hanem mivel a szervezet rendkívül demokratikus kultúrájából következik, gyakorlatilag minden tag és vezető alkotott valamilyen véleményt a szervezet jövőjét és teendőit illetően, amely nehéz helyzet elé állította a globális vezetőséget. A fázis alatt végrehajtott újítások, tesztek, próbálkozások és a számos technológiai innováció, amely a külvilág trendjeinek megfelelően érkezett a szervezetbe egyértelmű irányvonalat jelölt ki a változás kulcsfontosságú területeit illetően.

▪ **A Szervezeti határok kitolása evolúciója és az Identitás krízise**

A fázis egyértelműen a változás-vezetésről szólt, amely a szervezet stratégiai ciklusából természetes módon fakadt. Mivel az 5 éves időtávra 2005-ben kitűzött célok teljesítése és a megújulás szükségessége együttesen állított kihívást a szervezet elé, ezen két feladat szinergiáira a globális vezetőség olyan tervet épített fel, amely mindkettőt megvalósíthatja.

A nagy hajrában jelentős hozzájárulása volt a déli féltekén fekvő országoknak, akik gyakorlatilag fél év eltolódással voltak képesek „csúcsidőszakok” lebonyolítására a tanév rendjének nyár-tél eltolódása miatt, ezzel is új, globálisan is kiugró eredményeket biztosítva az egyébként „uborkaszezonnak” számító december-februári időszakban a nemzetközi gyakorlatok szempontjából.

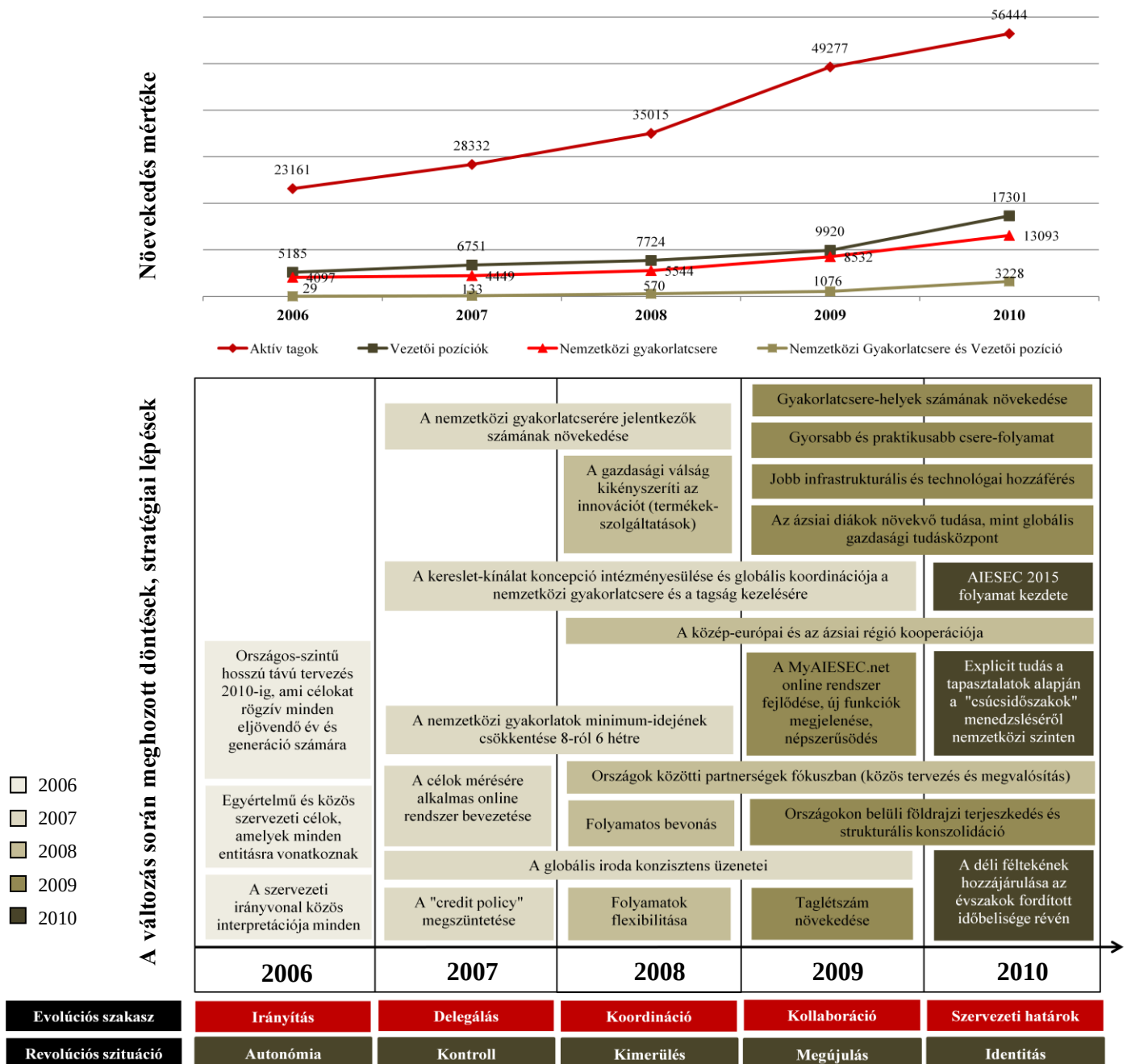
A 2010-es célok elérésében legnagyobb szerepe az idővel való gazdálkodásnak volt, amely a szervezeti gyakorlatok tökéletesítése, „futószalagszerű” termelésbe vitte el a szervezet fókuszát. Ez természetesen nem mindenkinek tetszett, amely a jövőre nézve lényeges kérdéseket vetett fel. Az időszak nagy hajrája a célok elérésében nem minden célszám esetében hozott sikert: a Nemzetközi Gyakorlatcsere és Vezetői tapasztalat kombinációját megélő tagokra vonatkozó célkitűzés nem valósult meg, amely gyakorlatilag a 2005-2010 időszak integrált tapasztalati modelljének csúcsát jelentette. Komoly visszajelzés volt ez a szervezet számára, miszerint a külső környezet nem vevő erre a modellre, nem az AIESEC-től várják a fiatalok integrált és minden oldalról kiépített fejlesztését, illetve a rendszer nem tekinthető elég flexibilisnek a kitűzött célok függvényében. Ez is nagyban hozzájárult a 2010-ben kialakított moduláris tapasztalati modellhez, amely a fiataalt, a résztvevőt helyezi majd a középpontba, és a tapasztalatot formálhatóvá teszi.

Nyilvánvalóvá vált, hogy a következő stratégiai ciklusban még ambiciózusabb célok kitűzésére kerül majd sor, amelyet a szervezet akkori hatékonyságával és strukturális keretein belül nem képes teljesíteni, így az innováció, a kritika és a kérdések két fő területe a struktúra és a minőség lett. Ezen belül is folytatódtak azok a pilot projektek, amelyek merőben új rendszerben és módszerrel építik ki a szervezet tevékenységét, nyújtanak tapasztalatokat (pl. szatellit egységeket hoznak létre a meglévő irodákhoz kapcsolódva), valamint olyan új piacok kerültek kijelölésre, amellyel a szervezet korábban nem számolt, mint például a középiskolások és a nem felsőoktatásban részt vevő fiatalok. Nyitott a szervezet más, potenciálisan partnerként együttműködő szervezetek felé is, akikkel közös résztvevő-bázist alakíthat ki, ezzel is garantálva a folyamatos utánpótlást a humán-erőforrás és gyakorlatcsere programok számára.

A minőség fogalmának átalakulása is megkezdődött: míg korábban a legjobb minőségűnek a legkomplexebb, legtávolabbi és leghosszabb tapasztalatot tartotta a szervezet, rájött arra, hogy a külvilággal mindez nincs összhangban, hiszen rengeteg fiatalnak nincs szüksége mindenre, amit a szervezet kínál ahhoz, hogy minőségi tapasztalatot kaphasson. Így a későbbiekben, 2010 után a minőség fogalma az elégedettség és a lojalitás felé tolódott el, szintén a résztvevőt és igényeit állítva a középpontba.

Mindezek az identitás krízisének keretein belül nyilvánultak meg, amely a szervezet megújulását jelentette értékeinek és eredményeinek megtartása mellett. A folyamatot magát már korábban kifejtettem, így erre most nem térek ki bővebben, azt azonban fontos megjegyezni, hogy a krízis leírását nem tartalmazza sem Greiner eredeti, 1972-es cikke, sem pedig annak későbbi, 1998-as változata, tehát az ide vonatkozó jellemzők a (Hortoványi, 2009a) forrás kiegészítései.

13. ábra: A 2005-2010 időszak legfontosabb eseményei és döntései az AIESEC globális szervezetében, (<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10132241> Letöltés dátuma: 2013.04.22. 10:14) alapján, saját szerkesztés



4.2.2. *Mennyire illeszkedik a 2005-2010 stratégiai ciklus és Greiner modellje?*

Greiner modelljének dolgozatomban használt formáját vettem alapul az összehasonlításhoz a szervezet 2005-2010 stratégiai ciklusát vizsgálva. A főbb egyezéseket az 4.2.1 fejezet mutatja be, melyet összességében úgy értékelek, hogy rendkívül nagyfokú egyezés áll fenn a Greiner modelljében leírt fázisok természete és a szervezetben lezajló események, meghozott döntések és megtett lépések között. Mind a fázisokban lezajló evolúció, mind a krízisek esetében megtalálhatóak azok a párosítások, amelyek a Greiner-cikk tartalmát a szervezeti dokumentumelemzés tanulságainak megfelelnek.

Fennállnak azonban olyan eltérések, amelyek szükségessé teszik eredményeim megkérdőjelezését. A Greiner-cikk második felében (1972, pp. 45.) ugyanis a szerző kitér olyan szervezeti jellemzőkre is, melyek a modell alkalmazhatóságának elősegítése céljából konkrét utalásokat és meghatározásokat tesznek a modellben leírt szervezet állapotaira is a vizsgált hat fázisban a vezetőség fókusza, a szervezeti struktúra, a vezetőség stílusa, az alkalmazott kontroll-rendszerek és a vezetőségi javadalmazás szempontjából. Ezek alapján az alábbi pontokban határoztam meg azokat az eltéréseket, melyek relevánsak lehetnek a dolgozatban vizsgált szervezet és a modell illeszkedésének értékelése során:

- **A dolgozat nem egy fiatalból öregbe hajló szervezetet vizsgál.**

Míg a dolgozatban vizsgált szervezet 1949 óta létezik, Greiner modellje kifejezetten egy fiatal szervezet időszerűvé érését említi. Véleményem szerint ez a kitétel a modell alkalmazhatóságát csökkenti, és tipikusan alkalmatlanná teszi érett szervezetek vizsgálatára, amelyek egy új növekedési pályára lépve, vagy egy vállalati tranzakció után (felvásárlás, összeolvadás) gyakran szinte új szervezatként kezdik újra életüket. Mivel a vizsgált szervezet esetében egy jelentős krízis és a szervezet lényeges változóiban történő alapvető változások után kezdődött a vizsgált stratégiai ciklus, ezért ezt a kitételet a vizsgálat során figyelmen kívül hagyom.

- **A dolgozat nem egy kicsiből nagyba forduló szervezetet vizsgál.**

A fenti érveléshez hasonló indokok miatt nem értek egyet azzal, hogy a kicsi vagy nagy méret egyértelműen definiál egy szervezetet (különösen azért, mert Greiner nem tesz pontos, számszerű meghatározást, hogy mit tekint kicsinek illetve nagyak). Összevetve az előző pontban említetteket, és a szervezet természetét, miszerint gyakorlatilag minden évben teljesen megújul a

teljes vezetősége és nagy részben a tagsága is, ezt a kitételt sem tekintem érvényesnek vizsgálatom során.

- **A top menedzsment javasolt stílusában és elismerésében, javadalmazásában jelentős eltérés mutatkozik.**

A vizsgált szervezet nem tekinthető hagyományosnak a Greiner cikkében vett értelemben, azaz nem egy profitorientált szervezet, illetve a vezetőség személye minden évben változik (tehát nem lehet éveken átívelően vizsgálni a vezetőség hozzáállását, mert mindenki csupán egy típusú szerepet vesz fel, amit az adott év megkövetel). A dolgozat kutatási módszertant tárgyaló fejezetében azonban azzal az alapvetéssel éltem, hogy a szervezet egyes tényezőiből fakadó eltéréseit semmisnek tekintem az elméleti keretrendszerhez való illeszkedése során, mivel ennek az általánosításnak a révén válik összemérhetővé más szervezetekkel. Mivel az eltérést a Greiner cikkhez képest nem a növekedési modell specifikumai (például a fázisok leírása, vagy a modell egészének menete), hanem a vizsgált szervezet identitásából fakadó alapvető tényezők okozzák, így ezt a kritériumot sem tekintem releváns eltérésnek a modell és a vizsgált szervezetről összegyűjtött információk alapján.

A Greiner cikkből idézett rész utolsó szervezeti állapotot leíró eleme a szervezeti kontrollrendszer fejlődése, amely viszont szintén szoros illeszkedést mutat a vizsgált szervezettel. A központi iroda szemszögéből nézve a kezdeti piac-orientált modelltől halad az egységesítés, utókövetés és riportolás fejlesztése mentén a sztenderdizált költség-központok (újonnan alapított országok és átlagos országok), profit-központok (top-teljesítményt mutató országok) és a befektetési-központok (fejlesztendő partner-országok) állomásain keresztül a közös, együttes célmeghatározásig, a 2010-ben lezajló változási folyamathoz érkezve.

Végül, egyetlen kérdést tartok még tisztázásra érdemesnek a modell és a vizsgált szervezet stratégiai ciklusának illeszkedése szempontjából. A 13. ábrán is jól látható módon minden fázisnak körülbelül egyetlen év feleltethető meg, amely rendkívül kevés időnek tekinthető más szervezetek példájával összevetve. Fontos azonban kiemelni, hogy az AIESEC életében minden év egy újrakezdés, hiszen új emberek meglehetősen szabadon új célokat tűzhetnek ki, tanulva az előző év hibáiból és sikereiből. Ez a folyamat a megfelelő színvonalú átadás kezelése mellett

hihetetlenül gyors alkalmazkodóképességgel ruházta fel a szervezetet, hiszen a változás gátja, a megszokás nincs jelen a szervezet életében és minden pillanat sürgetőnek hat, mivel csak egyetlen év adatik a tervek megvalósítására. Természetesen hozzájárul ehhez a szervezet nonprofit jellege is, mivel a döntések tétje inkább elvi, mint materiális következményekkel jár, és a szervezeti kultúra, amely a tagokat és a vezetőket is saját tanulási folyamatukon keresztül kalauzolja. Ezért gondolom úgy, hogy indokolt a fázisok és az évek összekapcsolása, amely tényleges párhuzamot von a szervezetben lezajlott folyamatok és a modell tartalma között.

Ezzel az eredménnyel közelebb kerültem a kutatás egy korábbi fázisában meghatározott alapvetésem magyarázatához, miszerint *„A szervezet a 2005-2010 stratégiai ciklusban eljutott egy növekedési ciklus végére, amely szükségszerűen megkövetelte a változást és a megújulást a növekedés fenntartására.”*, mivel adottnak vehető, hogy a szervezet valóban választás előtt állt a 2010-es évben: megújul vagy a stagnálást és hanyatlást választja?

4.2.3. *Mi az AIESEC stratégiája és hogyan változott 2005-2012 között?*

A kérdés megválaszolása közben számos kérdés vizsgálata előtérbe került, ami azt a célt szolgálta, hogy összefüggéseiben szemlélhessem az eseményeket és az alanyok stratégiával kapcsolatos gondolatait. Érdekes volt azt hallani, hogy habár a stratégiában bekövetkező változás csupán egy későbbi kérdés témája volt, pusztán a stratégiát feltáró kérdésekre rendszerint (5-ből 4 esetben) visszakérdeztek az alanyok, hogy *„2010 előtt vagy után gondolod, vagy mindkettő?”*

A kérdéscsoport célja azt vizsgálni, hogy a szervezetben milyen módon és szinten történt változás a 2010-es évben, ennek milyen okai és következményei voltak. Azért is különösen fontos ennek feltárása, mert ez a változás áll a radikális eredménynövekedés homlokterében, mely 2010 után tovább folytatódott. Ennek a folyamatnak a megértése szolgálhat talán a legtöbb tanulsággal a gyakorló vezető, és a jövőben is kutatásra érdemes témával a kutató szempontjából.

Interjúalanyaimtól az interjúk elején azt kértem, hogy törekedjenek a minél célzottabb válaszok adására (azaz mondják azt, ami elsőre eszükbe jut, különösebb magyarázat vagy átgondolás nélkül), elkerülendő az idő múlásának eredményeként bekövetkező torzulásokat. Az AIESEC stratégiájára és a stratégia megváltozására fókuszáló kérdés esetében ez rendkívül hasznosnak

bizonyult, mivel a kérdés nagyon tág módon is megválaszolható lett volna, én azonban szándékosan egy rövid, tömör választ kértem alanyaimtól. Fontos megjegyezni, hogy a kérdés nem a stratégiai szakirodalmi fogalmát kívánta bevezetni az alanyok esetében, hanem a „stratégiai fókusz” „stratégiai cél” kifejezések a szervezet mindennapi szóhasználatában előforduló megfelelőjeként tűnt fel, ezzel is segítve az alanyok pontos válaszait.

▪ **Véleményed szerint mi az AIESEC stratégiája?**

Az AIESEC stratégiáját célzó kérdésre az alanyok által adott válaszokban a kulcs elemek, melyek legtöbbször és hangsúlyosan fordultak elő a „*magas minőség*”, „*termékvezérelt-működés*”, „*integráció*”, „*helyi működés*” voltak. Arra utaltak, hogy „*az időszak próbája a helyi működés kialakítása volt, akkor is, ha ez nem mindig a tudatosságon és a professzionalizmuson alapult*”(Denise), illetve, hogy „*2010 előtt a hatékonyságon és az AIESEC tapasztalat egységes megvalósításán volt a hangsúly, míg 2010 után a fogyasztó, a személyre szabás került a középpontba, és persze a minőség*”(Hugo). Elhangzott az is, hogy „*a stratégia és maga a termék nem igazán váltak el egymástól*” (Darshan), miszerint a szervezet célja maga a szolgáltatáscsomag elterjesztése és minél nagyobb mennyiségben történő megvalósítása volt.

Érdekes eredmény, hogy több alany elmondása szerint a korszak fontos elemei voltak a „*sikersztorik*” (Prashant) előállítása, azaz, hogy „*a szervezet lássa és érezze, hogy képes eredményes lenni, növekedni, és mindezt reprodukálni is*”(Máté). Mindez arra utal, hogy a szervezet életében ebben az időszakban jött el igazán az az időszak, amikor ténylegesen egy kinyilvánított, közös, globális célért küzdöttek az országos egységek, aminek elérése mindenki feladatának számított. Ebben a helyzetben kifejlődtek olyan nemzetközi technikák, receptek, „*know-how*”-k, melyek mintaként szolgáltak minden országos egység számára, tehát a szervezet egyre egységesebben működött, ami nagyrészt informális, „*puha*” mechanizmusoknak volt köszönhető, mint a példamutatás, elismerés, versengés.

Összefoglalóan tehát elmondható, hogy az alanyok tapasztalatai alapján a szervezet stratégiája a 2010 előtti időszakban legnagyobb részt az új működési modell elterjesztése, a szervezet globális egységesítése, és a meghatározott célszámok szerinti méretre (a célok részben a szervezet méretét

is kifejezik, például taglétszám, vezetők száma) növelése volt, mindez a hatékonyság és a mennyiségi növekedés szempontjai mentén.

- **Mikor és milyen lényegesebb változás történt az AIESEC stratégiájában az 2005-2012 között?**

A változás időpontjaként kivétel nélkül minden alany a 2010 évet jelölte meg. A 2010 utáni időszakot illetően az alanyok által legtöbbször hangoztatott kifejezés a „customer” azaz „fogyasztó” volt, amely minden szempontból meghatározza a 2010-2012 éveket. *„Fogyasztó-orientáltak lettünk” (Hugo), „bevezettük a minőség mérőszámát. végre!” (Denise), „csak akkor válhatunk globálisan a fiatalok hangjává, ha mindenki számára tudunk valamit nyújtani” (Darshan).*

A fő változásokat a „Hogyan?” kérdés megválaszolásában látták, miszerint *„a legnagyobb változások a külső fókusz megjelenésében és a helyi relevancia fontosságában történtek, amivel az AIESEC mindenhol szorosan része lehet a társadalomnak” (Prashant), valamint „a 2010 előtti időkben is motiváltuk a lokális innovációt, de igazán nagy lehetőség csak 2010 után lett rá” (Denise).* Ettől eltérően arra is felhívják a figyelmet, hogy a változás előtt és után valójában ugyan azt szeretne volna a szervezet megvalósítani, csak azon változtatott, hogy ennek mi az ideális módja: *„az igazi újdonság a működtetés kiválóságában rejlik 2010 óta, mivel a napi működés fenntartása, az évente megtörténő vezető-váltás olyan sok energiát vesz el a szervezettől, hogy korábban elképzelhetetlen volt a tényleges, minőségbeli növekedés” (Máté).*

- **Mely tevékenységi vagy földrajzi területeket befolyásolta a változás legnagyobb mértékben?**

Az alanyok összefoglaló véleménye, hogy a szervezet egészére nagy hatással volt a 2010-ben végbe menő változás, amely nem tett különbséget földrajzi területek között. Természetesen voltak olyan helyi irodák, akik megelőzték a változást: *„néhányan megmutatták, hogy amiről mások csak álmodoztak, valóság is lehet, ők a helyi piacokon már elindították a növekedést, nem vártak senkire” (Darshan).*

▪ **Hogyan tolódott el a szervezet fókusza a változási folyamatot követően?**

A változást mindannyian meghatározónak tartották a korábban említett új, fogyasztó-orientált szemléletmód megjelenése kapcsán, ennek megítélése alanyaik körében azonban eltérő. Nem értenek egyet abban ugyanis, hogy ez milyen szinten tolta el a szervezet fókuszát, mennyire tükrözi „*valós identitását*” (Denise). „*Sokkal professzionálisabbak lettünk, és nagy vagyok biztos benne, hogy ez jól tesz...*” (Denise).

Ezzel szemben több válaszdó nagy fejlődésként ítélte meg a külső környezet előtérbe kerülését, amely „*lehetőség, hogy sokkal nyitottabbak legyünk*” (Prashant), „*elgördíti az akadályokat, amik eddig a lokális innováció gátjaként működtek*” (Darshan). A szervezet tehát magasabbra tette a mércét: már nem csak a mennyiségi megvalósítás, hanem a minőségi szttenderdek is lényegesség váltak, hiszen a piac érettebb lett, a működés fenntartásához (melynek nagy részét a tagok motivációja és lelkesedése teszi ki) olyan új kihívásokra volt szükség, amely a gépezetet táplálni tudja, új energiát és információt hoz a rendszerbe, és persze a fogyasztók elégedettségének szempontjából is fenntarthatóságot garantál.

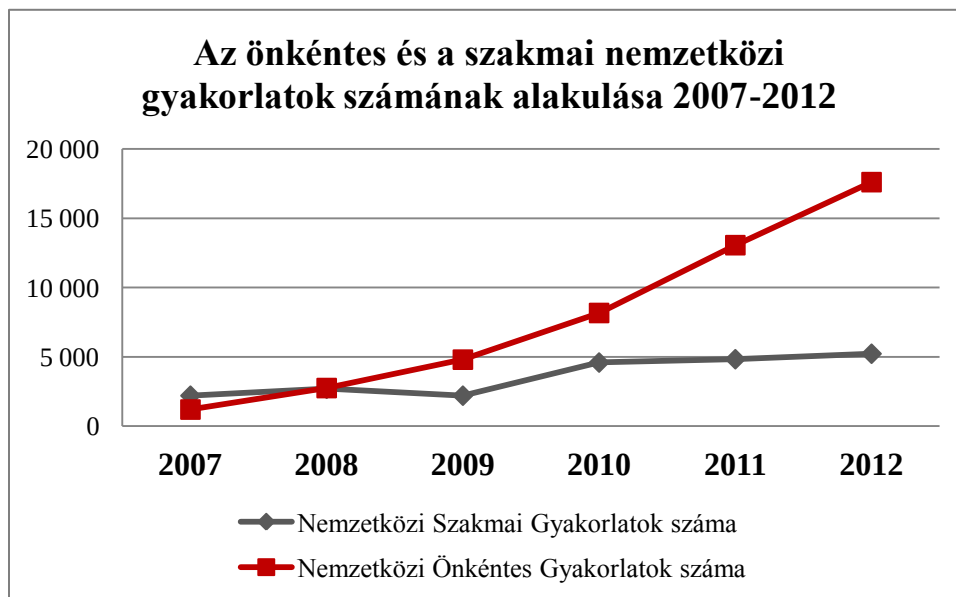
▪ **Véleményed szerint minek köszönhető a kiugró növekedés elindulása és fenntarthatósága, amely a 2008-2009 vezetői ciklusban indult el?**

A 2008-ban elinduló nagymértékű növekedés számos okra vezethető vissza, interjúalanyaimtól tehát azt kértem, hogy törekedjenek a legjelentősebb és globálisan legáltalánosabb indokok megemlítésére. Ahogyan a dokumentumelemzés kapcsán már közöltem, a legjelentősebb kiváltó tényezőkként a következőket sorolták fel alanyaik az önkéntes gyakorlatok jelentős növekedésére utalva:

- megfelelő termék a megfelelő időben (válság) jelent meg a fogadószervezetek piacán;
- önkéntesség népszerűsödése és a munkanélküliség növekedése a fiatalok körében;
- időtartam 8-ról 6 hétre való lecsökkentése;
- szezonális csúcsidőszakok felépítése (nyári szünidő kihasználása);
- Z-generáció igényeit kielégítő értékajánlat: „*elutazom és megmentem a világot*”

A 14. ábrán feltüntettem az önkéntes és a szakmai gyakorlatok számának alakulását a 2007-2012 időszakban, melyről egyértelműen látszik, hogy a szervezet fókusza teljesen eltolódott az önkéntes gyakorlatok irányába, 2007-ről 2012-re 8-szoros eredménynövekedést produkálva.

14. ábra: Az önkéntes és a szakmai nemzetközi gyakorlatok számának alakulása 2007-2012, saját ábra



A fókusz eltolódását és a növekedést azonban nem volt elég megkezdni, fenn is kellett tartani. Alanyaim a fenntartás feltételeként a következő tényezőket jelölték meg:

- mindenkinek értenie kell a szervezetben a megvalósítás módszerét (4 említés);
- menedzsmentköltségeknek kellően alacsonynak kell lenniük, egyszerűség (4 említés);
- kezdeti sikertörténetek mentén példák kellenek, amik másolhatóak (2 említés);
- meg kell valósítani tevékenységet, ami humán erőforrást igényel (2 említés).

Felhívták még a figyelmet arra, hogy a „*célok egyértelműsége és a célok el nem érésének veszélye, a frusztráció játszott a legnagyobb szerepet a helyi innovációban*” (Darshan), miszerint a félelem a kudarctól rendkívül erős motivációként szolgált, amelyet a más országokban működőképes példák csak tovább erősítettek és toltak a fejlesztések és a növekedés irányába. „*A struktúrának kiemelt szerep volt a növekedésben, amit a projekt-alapú struktúra, a csere-alapú projektek hoztak létre, hiszen így képesek voltunk több tagot megtartani, mint a mamut méretűre hízott funkcionális csapatokban*” (Denise), tehát a szervezet megtalálta az

átmenetet a struktúra növelésében, amit egy még hatékonyan kezelhető, divizionális struktúra jelentett. Ebben a projektek egy-egy témakör vagy profil (pl. menekülttáborok, bölcsődék, technológia) köré szerveződve, önálló egységekként működtek, felülírva a korábbi funkcionális strukturális szerveződést. A növekedés fenntartásában is megemlítették a válság kiemelt szerepét, amely „*fenntartotta a megjelenő környezeti igényeket*”(Prashant).

Összefoglalva tehát az első kérdéscsoport témaköreiben levont következtetéseket elmondható, hogy a szervezet valóban megtalálta azt a működési formát és bizonyos szolgáltatáscsomagjai esetében a sikeres stratégiát, amellyel jelentős fejlődést érhetett el a hatékonyság és a mennyiségi növekedés mentén. Kérdéses azonban, hogy a szervezetben meddig lett volna fenntartható ez a növekedés, hiszen a működés motorja gyakorlatilag egyetlen, pénzügyileg nem fenntartható (ingyenes) szolgáltatáscsomag volt, amely minden más területet és célt is nagyban motivált. Problémaként merült még fel a szolgáltatások minősége, a résztvevők elégedettsége és a globálisan hálózatos formában, és mégis egymásra utaltan együttműködő helyi egységek közti felelősség-megosztás kérdése, hiszen minden nemzetközi gyakorlat sikere két független helyi iroda együttműködésén múlt.

4.2.4. *Mi az AIESEC szolgáltatásainak üzleti modellje?*

Az előző kérdéscsoportban feltárt változás formálisabb megközelítésére megkérdeztem alanyaimat az üzleti modell változásairól is, amelynek mindannyian mozgatórugói, vezetői voltak valamilyen formában (globális vagy országos elnökként) tapasztalatuk során.

- **Kérlek, foglald össze, hogy hogyan és mennyiben változtak a szervezet termékeinek-szolgáltatásainak üzleti modelljei a 2010-es formalizált változás során?**

Egyik alanyom (Máté), aki jelenleg is globális vezetőségi évét tölti, tehát a változások végrehajtásának egy sokkal előrehaladottabb állapotát tapasztalhatja meg, így foglalta össze azokat:

- innováció mindennapossá válása, a vállalkozói szemlélet beépülése a mindennapokba;
- fogyasztó szempontrendszerének és a minőség-központú szemléletnek az érvényesülése;
- működtetés tökéletesítése (online jelenlét, márkaépítés, földrajzi elterjedés támogatása).

Mindezek megvalósulására az úgynevezett „microexperience” azaz „mikrotapasztalat”-ot említette, amely az üzleti modellben megjelenő „Elköteleződési” fázis szolgáltatáscsomagja.

A korábbi vezetők mindannyian a legfontosabb változásokként a „flexibilitás”-t, a „holisztikus megvalósítás”-t és a „fogyasztói tudatosság”-ot említették, amely a modell sajátja lett.

Összefoglalóan a szolgáltatáscsomag „egyértelműségét, tisztázottságát és globális közérthetőségét” (Prashant, Darshan, Hugo) emelték ki, mint nagy előnyöket, és a „túlzott vállalati szemléletmód”-ot, valamint a „költségek és bevételek megjelenése a tapasztalatokkal egy rendszerben” problematikáját (Denise), mint hátrányt. Ezen kívül érdekes vélemény volt még, hogy „a modellek már korábbi változások strukturált összefoglalásai voltak, és igazából csak szemléletmódjukban változtattak a programokon, tartalmukban nem, természetesen a csereprogramok szétválásától és a csapattag és vezetői program kialakulásától eltekintve” (Denise). Ezzel együtt elismerték, hogy „a modellek változása mindenekelőtt azt a célt szolgálja, hogy több ember vehessen részt a programokban, mindenkire rá tudjuk szabni a lehetőségeket” (Hugo, Denise, Máté)

- **Ha százalékos formában kellene meghatározni a fókusz a 2010-es változás után a hatékonyság és a lojalitás, mint két vezérelv között az üzleti modellek szempontjából, hogyan osztanád el a 100%-ot két részre?**

A kérdés célja az volt, hogy objektív véleményt kapjak azzal kapcsolatban, hogy mennyire van fókuszban a hatékonyság, és mennyire a lojalitás az üzleti modell szempontjából 2010 óta. A válaszok meglepő módon igen kis mértékben térnek el, ami azért meglepő, mert a megkérdezettek más-más évben vettek részt a változási folyamat megtervezésében és végrehajtásában.

Alanyaik az üzleti modell változás időszaka előtt a lojalitás szempontját 10-20% közötti hangsúllyal határozták meg, míg a váltás utáni időkben 45-60%-ra. Egyetlen alany (Máté, aki jelenleg is aktív vezető a globális központban) említette meg, hogy ez az arány valószínűleg eltérő képet mutatna, ha a szervezet legalsó hierarchiai szintjén állókat, a tagokat kérdeznénk meg, akik rendszerint nem több, min fél éve vannak a szervezetben. Máté véleménye, hogy a tagok ezt az arányt sokkal alacsonyabbra tennék (megítélése szerint a korábbi szint fölé, 20-30%-

ra), mivel a napi megvalósítás szintjén még mindig nem tart ott az implementáció, ahol az országos egységek tervei és a globális hosszú távú stratégiák. Mindezek alapján tehát levonható a következtetés, hogy egyértelmű elmozdulás történt a hatékonyság szempontja felől a lojalitás, fogyasztó-orientáltság felé az üzleti modellben, a folyamat végrehajtása azonban lassabban halad, mint a célok kitűzésének sebessége azt diktálná.

4.2.5. *Hogyan működik az AIESEC, mint hálózat?*

Az AIESEC hálózatos működését szervezeten belüli hálózatként definiálva akár a „hálózat a hálózatban” leírással is jellemezhetnénk, mivel több rétegben is elszeparált, ám mégis egymásba ágyazott hálózatok összességként értelmezhető. Dolgozatom egyik fő célkitűzése a szervezet üzleti modell váltásának és teljesítmény-növekedésének hálózati menedzsmentjére gyakorolt hatásának feltárása és az ezt befolyásoló faktorok elemzése. Éppen ezért a témában folytatott kutatás kiindulópontjaként azt a kérdést tettem fel alanyaimnak, hogy az üzleti modell váltás éve előtti és utáni időszakban miként változtak a szervezet hálózati mivoltát alapvetően meghatározó elemek, a hálózati képek, a hálózat eredményei és a hálózati működés.

- **A korábban említett időszak után hogyan változott, hogy a szervezet tagjai mit gondolnak a szervezet egészéről (azaz, hogy milyen hálózati képeket látnak)?**

Az alanyok a hálózati képek említésekor egybehangzóan a szervezet új, hosszú távú ambícióját említették, amely a meglehetősen nyitott és demokratikus változási folyamat végterméke. A szervezet által 2010-ben meghatározott Big Hairy Audacious Goal (Nagy, Félelmetes, Vakmerő Cél) (Collins és Porras, 1997), azaz BHAG úgy szól, hogy „Engage and Develop Every Young Person in the World” (A világon minden fiatal elkötelezése és fejlesztése). Ennek köszönhető, hogy alanyaim is erre utaltak, hiszen a szervezet korábbi víziója is hasonló tartalommal bírt, azonban a BHAG ezt a célt sokkal kézzelfoghatóbbá és konkrétabbá tette, amely szándékosan ijesztő és hihetetlen is egyben.

„A legalapvetőbb változás, hogy ezrek helyett milliók elkötelezését tűztük ki célul” (Máté) mondta egyik alanyom maga is hitetlenkedve, de lelkesen, a megváltozott elvárásokra utalva a szervezet kiterjedését tekintve. *„A fiatalok szócsövévé akarunk válni, ez a célunk, mint szervezet” (Darshan, Prashant),* fogalmazták meg többen is, mint az új ambíció tartalmát. A külső

elfogadottság, elismerés és a „nagyvá válás” ambíciója teljes egészében áthatja a szervezet új célkitűzését. *„Az emberekben olyan mértékű frusztráció volt, amit le kellett vezetni valahogyan. Miközben mi évtizedek óta próbáltuk megtalálni azt, ami vonzza a fiatalokat, a Facebook hónapok alatt milliókat regisztrált. Hiába értük el a kitűzött, magas célokat minden álmot túlteljesítve, a világnak ez még mindig nem tűnt fel. Többet akartak, többek akartak lenni!”* (Hugo). A külső környezet viszonya a szervezethez tehát nagyban átalakult a tagok szempontrendszerében, és egyre nagyobb súllyal vették figyelembe a szervezetről kialakított saját képük formálásában is. *„A szervezetet mi is és mások is azt szeretnénk, ha sokkal professzionálisabban kezelnék, az elvárásaikat is ez alapján formálnák... olyanná formáltuk a szervezetet, hogy könnyebb legyen elfogadni, megtalálni a kapcsolódási pontot, és mi is jobban érezzük, többet tudjunk arról, hogy mit gondolnak rólunk”* (Denise).

Összefoglalva tehát a szervezeti képek változását elmondható, hogy jelentős átalakuláson ment keresztül a hálózati menedzsment ezen aspektusa, amely a szervezet minden szintjén lényeges és tartós változásokat hozott. Ennek mélyebb feltárására az interjúk további részében az új szervezeti ambícióról kérdeztem alanyaimat.

▪ **A korábban említett időszak után hogyan változott, hogy a szervezet mit tekint végső eredményének (azaz, hogy a hálózat mit tart eredményének)?**

Az alanyok erre a kérdésre eltérő, szerteágazó válaszokat adtak, ami általam nem várt eredmény, hiszen a szervezet eredményeként elismert tényezők objektív, központilag meghatározott mérőszámok alapján kerülnek meghatározásra. Az eltérés leginkább abból fakadt, hogy mást tartanak nagy és kis változásnak az eredmények tekintett mérőszámok esetében. *„Korábban csupán egyetlen számban gondolkodtunk, a cserékben, de 2010 óta ez a kör bővült a minőséggel és a részeredményekkel.”* (Denise), tehát az alapvető mérőszámok valóban nem változtak, csupán olyan mértékben, amennyire ezt az üzleti modell változása megkövetelte.

Ha össze szeretnénk foglalni a változások mibenlétét az eredmények mérését és a mérés szemléletmódját tekintve, akkor a méret méréséről a hatás mérésére való áttérés lenne a legátfogóbb megfogalmazás, amelyet Hugo maga is megemlít: *„Sokkal nagyobb hangsúly került a hatás mérésére, mint például hogy a fiatalok hány százaléka vesz részt a programjainkban egy országban vagy városban.”* (Hugo).

A minőség előtérbe kerülése számos válaszban megjelent, de legtöbbször ezt bizonytalanság és a szubjektív mérőszámtól való félelem jellemezte: „*az arcok, a történetek a számok mögött felértékelődtek*” (Máté); „*a minőség mérésével kapcsolatban még nagyobb egységesítésre és központosításra számítok*” (Drashan).

Az eredmények belső megítélése és az elismerés témaköre is előkerült az újra-értelmezett eredmények kérdésénél: „*Az országokat nem csak egyetlen szám alapján rangsoroljuk, sokkal laposabb lett a szervezet, nincsenek többé „top gun”-ok, ahogyan régen hívtuk őket, így nagyobb a verseny és nem mindenben India az első!*” (Prashant); „*Megváltozott, hogy mit jelent a jó eredmény kifejezés!*” (Denise). Volt azonban, aki nem élte meg ekkora változásként a hálózati eredmények számítási módjainak módosítását. „*A mérés módszertana habár megváltozott, a szervezet és a szervezet végterméke nem igazán, csupán az lett más, hogy mindez mit jelent a szervezetnek és hogyan méri azt, de ezt nem nevezném drámai változásnak.*” (Darshan).

Összefoglalva a hálózati eredmények megváltozásának mértékét az látható, hogy az interjúalanyok között nincs egyetértés a változás mértékét és jellegét tekintve, hiszen nem érezték azokat mélynek és egyformán átfogónak. Míg a változás hatott ugyan az eredmények megítélésére, maga az eredmény nem változott, az továbbra is a megélt tagi, vezetői vagy nemzetközi tapasztalat. Az alanyok véleményétől függetlenül elmondható, hogy az eredményhez hozzá tartozik – és mindig is hozzá tartozott – a tapasztalatok minősége, és ennek eredményként való értelmezése nem egy új eredményt, hanem egy új mérőszámot jelöl. Ebben az értelemben tehát nem új eredmény, hanem új mérőszám került kialakításra.

- **A korábban említett időszak után hogyan változott a szervezet, mint hálózat működése?**

A hálózati működés vizsgálata feltételez egy adott szintű részletességet a kutató oldaláról. Jelen dolgozat esetében nem törekedtem a működés változásainak elemi szintű kiértékelésére, hanem sokkal inkább a „nagy kép” megismerésére fordítottam figyelmet. Ugyan ezt kértem interjúalanyaimtól is, akik általánosságban azt válaszolták, hogy úgy változott a működés, mint amilyen irányba az üzleti modell eltolódott. Ettől eltérő, részletesebben lebontott választ kaptam két alanyomtól.

Máté a választ az országos szervezeti egységek szintjén differenciálta, miszerint *„Az igazán nagy országok, a top 10 működésére valójában nem volt a változás nagy hatással, mivel rájuk akkora helyi nyomán nehezedik, ami szorosabb versenyhelyzetet és kihívóbb ambíciókat teremt. A változás legjelentősebben a közepes méretű és teljesítményű országokra hatott, mivel nekik ez hatalmas motivációt és új szempontrendszert jelent, hiszen egy rendkívül domináns helyi pozíciót kellene kivívniuk. Ehhez képest a kicsik esetében nem ez hozza meg az áttörést, hiszen olyan problémáik vannak, amelyeket a helyi realitás szab meg számukra, mint például az erőforráshiány.”* (Máté).

Hugo a működést három fő területre osztotta: 1.) már meglévő területek továbbfejlesztése, 2.) meglévő területekhez hasonló programok kialakítása, és 3.) merőben újdonságnak számító innováció. Az első kategóriában vannak a létező programok, melyek a gyakorlati tapasztalat köré épülnek a 4 fő mérőszám mentén. *„A második kategóriába kerülhetnek olyan szolgáltatáscsomagok, mint például egy fogkrém új illatai, vagy egy új fogtisztítási módszer a szájápolásban. A harmadik kategória pedig az lenne, ha például egy mobil-applikáción keresztül lehetne AIESEC-ezni. Még mindig elképedek, ha hallom, hogy ezt még mindig nem valósította meg az AIESEC!”* (Hugo)

A működés újításai kapcsán megemlítik még, hogy *„a működési határok pontos kijelölése és megismerése vált lehetővé az üzleti modellek használatával”* (Denise). Tehát a működés fogalma is részben átalakult, mivel szabályozottabb és egységesebb lett. Megjelenik az alanyok válaszában ezen kívül a hálózat együttműködésének jelensége is, és ennek változásai, miszerint *„a kollaboráció, kooperáció szinte kényszerré vált a hálózaton belül, hiszen az országos egységek egymás nélkül nem juthatnak előre”* (Prashant), amit megerősít, hogy *„megjelent egyfajta „közös önérdek” az együtt-fejlődés a fejlődés sebességének fenntartása miatt”* (Darshan).

Következtetésként levonható tehát, hogy a hálózati működést új alapokra helyezte az a tény, hogy a szervezetnek életciklusunkban teljesen eltérő szolgáltatáscsomagokat kell menedzselnie, amire korábban nem volt példa, vannak ugyanis érett és teljesen új konstrukciók is a portfóliójában. Ezen felül a szervezetben eltérő teljesítmény-szinten lévő és más mérettel rendelkező országos egységek rendkívül differenciált képet mutatnak a változásra való reakcióban, így működésük változáshoz való adaptációjában is. Fontos megjegyezni, hogy ez idővel változhat, gyökeresen

azonban már nem módosul, hiszen a változás legfontosabb tényezői (célok és stratégiák rendszere) már befagyaszttásra kerültek a vizsgált időszakra. Végül, látványos, hogy nem csak az országos egységek önmagukban értelmezett működése, hanem azok együttműködése is új alapokra került a magas-szintű elvárásoknak és teljesítménykövetelményeknek köszönhetően, ami kooperációt és egységes fellépést követel meg.

4.2.6. *Mit jelent a szervezet számára az AIESEC új ambíciója?*

A kérdéscsoport célja annak közelebbi vizsgálata volt, hogy milyen mértékű változás történt a szervezetben, mennyire tekinthető a változás radikálisnak. Mivel a 2008-tól kezdődő jelentős hirtelen történő és nagymértékű teljesítménynövekedés erre enged következtetni, fontosnak tartom annak tisztázását interjúalanyaim segítségével, hogy mennyire tekinthető paradigma-váltásnak a végbe menő formalizált változási folyamat, mely látványosan tovább erősítette a 2008-ban elindult növekedési folyamatot.

- **Kérlek, idézd fel azt a pillanatot, amikor először hallottál az AIESEC új ambíciójáról („Engage and develop every young person in the world”), és meséld el, hogy mi annak a pillanatnak a története!**

Mivel alanyaim mindannyian a szervezet részét képezték az új ambíció megalkotásának idejében, és életútjuk merőben eltérő szakaszaiban voltak (van köztük, aki globális elnökként a teljes folyamatot vezette, míg olyan is akad, aki részt sem vett fizikailag azon az eseményen, melyen az irányvonalak lefektetésre kerültek), hatásosan képviselhetik az eltérő perspektívákat a kérdések megválaszolása során.

Amikor első találkozásukról kérdeztem őket az új ambíciót illetően, mindannyian érzelmekkel telve válaszoltak. A kérdés célja (a pillanat elmesélése) az volt, hogy magam is érzékelhessem, és a kutatásba beépíthessem a szubjektív tényezőt, amely a BHAG funkcionalitásának egy fontos eleme. Az interjúk során a következő kifejezéseket hallottam a legtöbbször a történetek során:

- meglepődés (5 említés)
- milliók (5 említés)
- emberek megijesztése (5 említés)
- izgalom, idegeskedés (4 említés)
- nevetségessé válás (3 említés)

Ezen kívül jellemzően a szervezetben 2010-ben betöltött szerepüknek megfelelően reagáltak az eseményekre:

„Végre megtaláltuk azt a valamit, amire szükség van, nem érdekelt, mit szólnak majd a partnerek, kizárólag a fiatalok, a tagok véleménye számított!” (Hugo, az aktuális globális elnök)

„Azt hiszem, az emberek azt akarták, hogy ijesszék meg őket, vágytak valami olyanra, ami kimotoztatja őket.” (Prashant, aktuális globális menedzser)

„A tartalommal kapcsolatban bizalom volt bennem és persze rengeteg kérdés, de elsősorban a saját realitásomnak való megfeleltetés és a szerepem keresése foglalkoztatott.” (Máté, aktuálisan Regionális menedzser, Magyarország)

„Első sorban hitet adott. A központi irodában hallottam először, hogy szükség lesz egy formulára ezzel a funkcióval, és a tartalma innentől már nem is volt annyira lényeges.” (Darshan, aktuális globális elnökhelyettes)

„Először túlságosan soknak tűnt az egész dimenziója, de azután inkább az izgalom fogott el. Próbáltam megérteni mit is jelent valójában mindez a számomra és a szervezet jövőjére nézve.” (Denise, aktuálisan országos elnök, Fülöp-szigetek)

▪ **Mik voltak a kezdeti tipikus reakciók az új ambícióval kapcsolatban?**

A kezdeti reakciók hasonlóak voltak, mint az előző kérdésnél feltüntetett válaszok. Az elfogadás és a befogadás melletti érvként a „frusztráció megszüntetését” (Denise, Hugo) jelölték meg többen is, amely még a 2010-ig elért legnagyobb sikerei ellenére is jelen volt a szervezetben annak korlátai miatt.

Egy másik fontos reakció a kezdetekben a „Hogyan érhetjük el mindezt?” (Prashant, Hugo) kérdés hangsúlyozása, amely természetesnek tekinthető egy ennyire nagyvonalú és távoli cél estében, amely teljes elköteleződést vár a szervezettől.

A terjedés-terjesztés fő csatornáiként a „közösségi média, konferenciák és konferencia-beszámolók” (Máté, Denise) lettek megjelölve, valamint a „Kezdjük már el!” (Máté, Denise, Darshan) érzést is többen megnevezték, mint jellemző megnyilvánulást, hiszen az új ambíció bejelentésétől (2010. augusztus) számítva több mint fél év telt el a kezdődő megvalósításig helyi szinten, a 2010-es 5 éves célok elérése után.

Tipikus reakciónak tekinthető még az elutasítás és a kételkedés is, amely a félelemből táplálkozik, miszerint „aggódtam, hogy a szervezet elveszíti majd az identitását és már nem ugyan az a szervezet lesz, mint amikor kitűzte ezt a célt” (Denise), valamint „kétkedtem, hogyan juthatunk el ténylegesen mindenkihez, hiszen vannak, akik nem felsőoktatási intézmények hallgatói, mit tudunk nekik nyújtani?” (Prashant). A globális vezetőséggel szembeni elégedetlenség is testet öltött, miszerint a lassú folyamat bizonyos tagokban bizalmatlansághoz és a folyamat hitelének megkérdőjelezéséhez vezetett (alanyaim esetében ez nem fordult elő, de beszámoltak olyan esetekről, amikor igen). „Kíváncsi voltam a továbbiakra, milyen stratégiákkal, módszerekkel fogjuk ezt elérni, ami persze ott helyben nem derült ki! (Denise) Őszintén szólva mások általában izgatottabbak voltak, mint én...” (Máté).

Általánosságban azonban elmondható, hogy a fő reakció a megerősítés volt, miszerint „a mondat láttán megerősítést nyert bennem, hogy ez kell a szervezetnek a változás formalizálásához és az új növekedési hullám elindításához” (Darshan).

▪ **Véleményed szerint történt-e paradigmaváltás a szervezet céljait, stratégiáját, működését, ambícióját tekintve?**

Amikor alanyaimat az esetlegesen bekövetkezett paradigma-váltásról kérdeztem, rendszerint visszakérdeztek, hogy pontosan mit értek ez alatt, melyre a dolgozatban is feltüntetett definíciót adtam, biztosítva a válaszok pontosságát. A paradigma-váltás jelentősége kutatási kérdésem szempontjából az, hogy a szervezetben bekövetkezett változások egy már megkezdett növekedési folyamat során történtek, ami a növekedést számos irányba módosíthatta volna. Hasonló mértékű változások, rendszerint ha nem eredmény-csökkenést, de minimum stagnálást szoktak okozni, ami jelen esetben viszont egy még meredekebb növekedésként jelent meg. Éppen ezért felmerül a

kérdés, hogy lehetséges-e, hogy valójában a változás nem is volt akkora hatással a szervezetre, hogy ilyen mélyen befolyásolja azt? Ennek tesztelésére tettem fel a fenti kérdést alanyaimnak, hiszen ők valóban a változás középpontjából figyelhették és vezethették azt, így első kézből szolgálhatnak információval annak mélységét tekintve.

Eltérő véleményeket hallottam a változás mibenlétét illetően, mivel az alanyok nem értettek egyet abban, hogy a változásnak mely eleme miatt mondható paradigmaváltásnak.

„Ami történt, az a bizalom megújítása nagyjából azonos vízió mellett.” (Hugo)

A szervezet céljában nem történt paradigmaváltás, de a stratégia megvalósításában, az új szolgáltatáscsomagok bevezetésével, igen (itt a párhuzamos és eltérő életciklusukban lévő piacok megcélzását értem)” (Máté)

„Mindenképpen paradigmaváltásnak nevezném, ami történt, mivel az, ahogyan a külső környezethez és a fogyasztóinkhoz kapcsolódunk, teljesen új alapokra helyeződött, ami megváltoztatja a szervezet természetét.” (Prashant)

„A paradigmaváltás valójában akkor történt meg, amikor elértük a 2010-es célokat, mivel a lényege, hogy a szervezet elhitte magáról, hogy többre is képes, és maga a változási folyamat és annak végeredménye ennek csak formális megnyilvánulása.” (Darshan)

„A szervezet dinamikája változott meg, sokkal tudatosabb és gyorsabb lett a napi szintű visszajelzések igénye következtében, mind a közösségi média, mind a minőség mérése eredményeként. Paradigmaváltásnak tartom, hogy a szervezet a nemzetközi fiatalság hangja szeretne lenni, hiszen eddig sokkal indirektebb hatás elérésére törekedett a fiatalok fejlesztésén keresztül, míg ez a fajta tevékenység közvetlen változást generál a külső környezetben, és ez a komfort-zónánkon kívül esik!” (Denise)

Alanyaim közül Hugo értett egyet legkevésbé a paradigmaváltás tényével, véleménye szerint nem történt ilyen mértékű változás, csupán a régi célok kaptak új formát és új keretrendszert egy

időre, amíg egy újabb közép-távú stratégia, azaz stratégiai ciklus felül nem írja mindezeket (kivéve természetesen a BHAG-et). A többi válasz a stratégia egy alacsonyabb szintjén azonban paradigmaváltásként értékeli a történeteket, hiszen a módszerek, a stratégia, a „*Hogyan?*” kérdésre adott válaszok jelentősen módosultak olyan tényezők által, mint például az új szolgáltatáscsomagok bevezetése, a fogyasztó-orientált szemlélet, a szervezet önbizalma, amely új ambíció kitűzésére motiválja, és a vízió megvalósításának módszere is, amely most már a világ teljes fiatalságára kiterjed.

Ha minden alanyom válaszában megkeresem a közös nevezőt, a változás igazi tényének az 5 éves stratégiai ciklusok egymásutánosságát nevezném a BHAG-el összekapcsolva, mint hosszú távú cél, hiszen ezek adnak lehetőséget az összes többi változás létrejöttére, amelyek egy másik évből nézve talán nem tűnnek annyira dominánsnak. Az azonban minden alanyom, még Hugo válaszában is megjelenik, hogy maga a megújulás, az újraépítés, a célkitűzés lehetősége a lényeg, amely 2010 óta egy tisztán megfogalmazott, hosszú távú cél elérését szolgálja. A többi interjúalany által megnevezett változások pedig egyértelműen az előző és a 2010-2015 stratégiai ciklus közti alapvető változásokat jelentik. Ezért történhet az meg, hogy a „*Mit?*” hosszú távon érvényes kérdésre adott válasz nem változik, azonban a „*Hogyan?*” közép-távú fogalomköre jelentősen átalakul.

4.3. Hipotézisek tesztelése

H1: A szervezet a 2005-2010 stratégiai ciklusa nagyfokú illeszkedést mutat a Greiner modelljében definiált növekedési ciklussal.

Greiner modelljének dolgozatomban használt formája alapján végeztem el a szervezet 2005-2010 stratégiai ciklusa eseményeinek és a modell illeszkedésének vizsgálatát. Az elemzést a 4.2.1 fejezet mutatja be, amely alapján nagyfokú egyezést találtam a modell által előírt fázisok tartalma, azok krízisei és az esettanulmány alapjául szolgáló szervezet 2005-2010 éveiben meghozott döntések, megtett lépések, megvalósított stratégiák között.

Elemzésem során azonban olyan eltéréseket is találtam, amelyek szükségessé tették eredményeim ellenőrzését, ugyanis a Greiner-cikk második felében (1972, pp. 45.) a szerző olyan szervezeti jellemzőket is meghatároz, amelyek az eredeti modellnek nem képezik részét, mégis meghatározzák annak alkalmazhatóságát. Ezen szempontok értelmében jelentős eltérést találtam a top menedzsment javasolt stílusában és elismerésében, javadalmazásában, amelyet az életciklus-modell lefolyásához való gyenge közvetlen kapcsolata miatt nem tekintettem relevánsnak az illeszkedés vizsgálatakor. Ezen felül eltérést találtam a szervezet meghatározott életkora (fiatalból idősbe hajló) és mérete (kicsiből nagyra nőő) szempontjából, mely problémákat a vizsgált szervezet egyedi tulajdonságai alapján a dolgozat kutatási keretében lefektetett alapvetésekre támaszkodva szintén nem tekintettem meghatározónak az illeszkedés vizsgálata szempontjából. Végezetül a szervezeti kontroll-rendszer, mint addicionális szempont fejlődése szempontjából viszont szoros illeszkedést észleltem a vizsgált szervezetben megfigyeltekkel, így ezt sem tekintem megkérdőjelező erejű problémának. Végül kitértem még a fázisok lefolyásának nagy sebességére is a vizsgált szervezet esetében, miszerint minden fázis egyetlen évnek volt megfeleltethető. Ezt a bizonytalansági faktort az illeszkedés vizsgálatában a szervezet évenkénti változásának tudtam be, amely véleményem szerint okozója lehet a jelenségnek, így ezt a kérdést sem tekintem problémának.

Így ezek alapján elmondható, hogy a szervezeti dokumentumelemzés és az interjúk alapján levont következtetések szerint a 2005-2010 stratégiai ciklus eseményei és a Greiner által definiált növekedési ciklus tartalma szoros illeszkedéssel feleltethető meg egymásnak. Ennek jelentősége pedig az, hogy mivel a szervezet végigment egy növekedési cikluson, értelmet nyer annak vizsgálata, hogy a növekedési ciklus végén az üzleti modell innováció milyen irányban

befolyásolta a szervezeti stratégiát és hogyan módosult a következő növekedési ciklusra. Mindezt a további három hipotézisben vizsgálom részletesen.

H2: A 2005-2010 stratégiai ciklust a szolgáltatások szempontjából a hatékonyság szempontja dominálta.

A feltételezés tesztelése közvetlenül a szervezeti stratégia és az üzleti modell változására vonatkozó kérdések alapján történt. Mindezek tanulsága, hogy a szervezet a 2005-2010 stratégiai ciklusban egyértelműen a hatékonyság szempontja mentén építette fel üzleti modelljét és ez alapján stratégiáját. Ezt az is megerősíti, hogy a válaszadók konkrét százalékos formában is kifejezték azt a véleményüket, miszerint a 2010-es üzleti modell váltás előtt 80-90%-ban, míg utána 40-55%-ban a hatékonyság szempontja dominálta a stratégia megvalósítását és az üzleti modell fókuszát a lojalitás térnyerése révén. Egyértelműen elmondható tehát az interjúk alapján, hogy a 2005-2010 stratégiai ciklust a hatékonyság szempontja dominálta, amely a nagymértékű mennyiségi és méretbeli növekedést szolgálta.

H3: A szervezet hálózati menedzsmentjében radikális változás következett be a 2010/2011-es változási folyamat következményeként.

A hipotézis szempontjából két állítást vizsgáltam az interjúk során. Egyrészt, hogy a hálózati menedzsment dolgozatban értelmezett modelljének minden eleme változott-e, valamint azt, hogy a változás mennyire tekinthető radikálisnak.

A hálózati menedzsment modell elemeit tekintve elmondható, hogy a hálózati képek és a hálózat működése alapvető jellemzőiben változott meg, mivel a szervezet hálózati mivoltát elkezdte tudatosan megélni. Ennek eredménye a hosszú távra kitűzött ambíciója, a BHAG, amely gyakorlatilag egy, a világon minden fiatalra kiterjedő hálózatban határozza meg a szervezetet hosszú távon, valamint az a rendszer, amelyben ezt meg kívánja valósítani, és amely eltérő mértékben, de alapvetően változtatta meg nem csak az egyes országos egységek működését, hanem együttműködésének rendszerét is. Az egyetlen kétséges elem a hálózati menedzsment szempontjából a hálózati eredmények szempontja, mivel az interjúalanyok között nem volt egyetértés a változás mértékét és jellegét tekintve, mivel nem érezték azokat minden esetben mélynek és egyformán átfogónak. Ennek oka, hogy a hálózat szempontjából nem új eredmény,

hanem új mérőszámok került kialakításra, illetve nem minden új típusú eredményt mérnek a szervezetben a változás 2013-ig megvalósult részében.

Összefoglalva tehát a hálózati menedzsment változására vonatkozó eredményeimet elmondható, hogy radikális változás következett be mind a hálózati képek, mind a működés szempontjából, azonban az eredmények szempontjából a hálózat még nem alkalmazkodott teljes mértékben az új célokhoz, mivel a megvalósításhoz szükséges szolgáltatáscsomagok jelenleg is az innovációs folyamat elején tartanak. Mivel a radikális változás nem a 2010-2015 stratégiai ciklusra, hanem a hosszú távú ambícióra vonatkozik, így ezek alapján ezt a hiányosságot nem tartom megkérdőjelező erejűnek, tehát a hipotézist elfogadom.

H4: A 2010/2011-ben lezajló változásmenedzsment-folyamat során szervezeti paradigmaváltás történt.

A szervezeti paradigmaváltásra vonatkozó hipotézissel a célom nem az volt, hogy az esettanulmányban leírt szervezetben történeteket egy definíciónak megfeleltethessem, hanem sokkal inkább az interjúalanyok és saját magam számára is olyan megfogalmazást kerestem, amely megkérdőjelezhetetlenül és félreérthetetlenül érzékelteti a változás valódi mélységét. Az interjúk tanulsága szerint a paradigmaváltás abban következett be, hogy a szervezet stratégiai ciklusokban gondolkodik, tehát 5 évente célokat tűz ki, melyek megvalósítása során a szervezet egészének alkalmazkodása és átalakulása megy végbe, és amelyeket elemi erejűnek kezel, és ennek megfelelően hajt végre, hiszen a szervezet tagjainak csak egy-egy év áll rendelkezésére a célok megvalósítására. Ennek megfelelően maga a megújulás, az újraépítés, a célkitűzés lehetősége a lényeg, a paradigmaváltás a szervezet korábbi stratégiai menedzsment eszköztárához képest. Mindezek alapján a hipotézist módosítva fogadhatom csak el a következők szerint:

A szervezet 5 éves stratégiai ciklusainak (2004/2005 és 2010/2011-ben lezajló változásmenedzsment-folyamatainak) köszönhetően szervezeti paradigmaváltás történt.

5. FEJEZET: LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Dolgozatom célja az esettanulmányban tárgyalt szervezet vizsgálata révén annak feltárása volt, hogy milyen tényezők játszhatnak szerepet a szervezet hálózatosodásában a szervezetben alkalmazott üzleti modellek és a növekedési ciklusok közti összefüggések, valamint a végbe menő radikális növekedés okainak vizsgálatán keresztül.

Alapvetéseim és előfeltevéseim alapján meghatároztam kutatási kérdéseimet, melyeket hipotézisek formájában rögzítettem. A feltételezéseim részletes vizsgálatát a szervezet dokumentumainak elemzése és félig strukturált interjúk alapján végeztem el, melyeket a szervezet egykori és jelenlegi globális vezetőségi tagjaival folytattam le.

Kutatási kérdéseim megválaszolására tett megállapításaim tehát a következők:

- A 2005-2010 stratégiai ciklus leképezi a Greiner által definiált növekedési ciklus lefolyását.
- A 2005-2010 stratégiai ciklusban a hatékonyság szempontja volt a meghatározó a stratégia és az üzleti modellek szempontjából, míg a 2010-2015-ös ciklusban, a szándékolt stratégia szerint a lojalitás felé mozdul el az üzleti modell. Mindez hosszú távon előre vetíti a hálózati hatékonyságra alapuló üzleti modellek felé való elmozdulás lehetőségét.
- A szervezet hálózati menedzsmentje radikálisan megváltozott a 2010/2011-es változási folyamat eredményeként, azonban a hálózati eredmények átalakulása csak hosszú távon érvényesül majd igazán. Amíg ebből a szempontból nem kerül a változás véglegesítésre, addig a hálózati menedzsment rendszere nem tekinthető teljesnek és konzisztensnek.
- A 2004/2005 és 2010/2011-ben lezajló változásmenedzsment-folyamatok példája nyomán olyan 5 éves stratégiai ciklusok mentén valósul meg a szervezeti növekedés, amelyek egyszerre biztosítják a folyamatosságot és a megújulást. Mindez folyamatában tekinthető szervezeti paradigmaváltásnak, amely képes a stratégiai ciklus stabil időszakában és hosszú távon is fenntartani a növekedést.

ÖSSZEGZÉS

A hálózatosodás vagy ugrás-szerű növekedés jelenségét napjainkban szinte már természetesnek illetve szükségszerűnek érzékeljük, egy konkrét szervezet esetében ez azonban nem ilyen egyszerűen valósul meg. Jelen kutatás célja ezek a jelenségek mélyebb vizsgálata a megvalósulásban szerepet játszó szervezeti tényezők fogalmi keretének felállítása és folyamatszemplétű vizsgálata révén. A dolgozatban levezetett kvalitatív kutatás előzményének tekinthető egy Tudományos Diákköri Dolgozatban publikált kvantitatív kutatás, melynek eredményei és a jelen dolgozat egy következő kvantitatív kutatás előkészítését célozzák.

Dolgozatom fókusza az AIESEC globális szervezetében a 2005-2012 időszakban végbe menő hálózatosodás vizsgálata a szervezet stratégiai- és növekedési ciklusainak, üzleti-modell innovációjának és végbe menő radikális növekedésének vizsgálatán keresztül.

Kutatásom középpontjában az a feltételezés állt, hogy a szervezet stratégiai ciklusai átmeneteként végre hajtott üzleti modell innovációja a hatékonyság-fókuszról a lojalitás fókuszára váltotta az üzleti modell és a stratégia szempontjából, mely jelentős előrelépésnek tekinthető a szervezet hálózati menedzsmentjét tekintve.

Mindezek során, véleményem szerint a dolgozat elkészítése során sikerült:

- bemutatni a növekedési modellek keretrendszerét kitérve 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;
- a hálózati menedzsment modelljének bemutatásán keresztül kapcsolatot teremteni a növekedési- és üzleti modellek, valamint a végbe menő radikális növekedés között;
- a dokumentumelemzés és a félig strukturált interjúk révén feltárni a szervezet vezetőinek tapasztalatait és véleményét a végbe menő változásokról és azok összefüggéseiről;
- megfogalmazni a szervezet hálózatosodásának és radikális növekedésének homlokterében álló tényezők szerepét és hatását a folyamatban;
- mindezek alapján egy egyértelmű döntést hozni azzal kapcsolatban, hogy milyen stratégiai irány és szerveződési forma viheti sikerre a szervezetet a jövőben.

Dolgozatomban egyetlen szervezet globális és országos egységeit vizsgáltam a központi vezetőség szemüvegén keresztül, egy speciális tulajdonságokkal rendelkező mintát létre hozva. További kutatások során érdemes volna az alábbi változtatásokat végre hajtani a következtetések szélesebb körű alkalmazhatósága érdekében:

- az országos egységeket is bevonni a kvalitatív kutatás kereteibe egy nagyobb és diverzebb mintát létre hozva;
- a kutatást kiterjeszteni a szervezet 1949-2012 időszakának egészére, annak teljes szervezeti életciklusát vizsgálva;
- a szervezet stratégiai ciklusait a multidimenzionális növekedési modellekben is megvizsgálni, amely a hálózatosodás jelenségében is újabb tanulságokra hívhatja fel a figyelmet;
- a szervezet hálózatosodási folyamatait és a radikális növekedést a 2010-2015 stratégiai ciklus végeztével kvantitatív módszertannal vizsgálni, mely fényt deríthet a növekedés teljesítménydimenzióira, követett szervezeti mintázatokra és az országos szervezetek eltérően befutott növekedési pályáira is;
- a szervezet teljes hálózatát kialakult kisebb hálózatokra bontani, és ezek jellemzőit és kapcsolódásait külön-külön vizsgálni a fenti keretrendszerben;
- a feltételezéseket és az előfeltevéseket más iparágakban és profitorientált szervezetek példáján keresztül tesztelni.

HIVATKOZÁSJEGYZÉK

- Acs, Z. – Audretsch, D. (1990): *Innovation and Small Firms*. MIT Press, Cambridge.
- Adizes, I. (1979): *Organizational Passages--Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations*. *Organizational Dynamics*, 1979 June, Vol. 8. Issue 1. pp. 3.
- Aldrich, H. E. – Zimmer, C. (1986): *Entrepreneurship through social networks*, in: D. Sexton and J. Kasarda (eds.), *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger, Cambridge, MA.
- Anderson, J. C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994): *Dyadic business relationships within a business network context*. *Journal of Marketing*, Vol. 58. No.4. pp. 1-15.
- Anderson, P. – Tushman, M. L. (1990): *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. No. 4. pp. 604–633.
- 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.
- Axelsson, B. – Easton, G. (1992) (eds.): *Industrial networks: A new view of reality*. Routledge, London.
- Baum, J. R. – Wally, S. (2003): *Decision Speed and Firm Performance*. *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 11. pp. 1107-1129.
- Bell, G. G. (2005): *Clusters, networks, and firm innovativeness*. *Strategic Management Journal*, Vol. 26. No. 3. pp. 287–295.
- Bester, H. (2008): *Externalities, communication and the allocation of decision rights*. Springer-Verlag, Berlin.
- Berner, W. (2007): *NGOs – Change Management mit rohen Eiern*. In: *Die Umsetzungsberatung* <http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/ngos.php> Letöltés dátuma: 2011.10.12. 19:54:
- Birley, S. (1985): *The role of networks in the entrepreneurial process*. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1. No. 11. pp. 107–117.
- Buday, B. (2010): *Vezetési tanácsadó vállalatok válságreakciói Magyarországon*. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar.
- Campbell, N. C. G. (1984): *The structure and stability of industrial market networks: Developing a research methodology*, First IMP Conference on Research Developments in Industrial Marketing. UMIST, Manchester.

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, Chambridge.

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

Cheah, H. B. (1990): Schumpeterian and Austrian entrepreneurship: unity within duality, *Journal of Business Venturing*. Vol. 5. No. 6. pp. 341–347.

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 profitabile or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, Vol. 24. No. 4. pp. 388–406.

DePropis, L. (2002): Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14. No. 4. pp. 337–353.

Deschamps, J. P. (2005): Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, Vol. 33. No. 5. pp. 31–39.

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

Dobák, M. (2002): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, KJK.

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

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

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

Echols, A. – Tsai, W. (2005): Niche and performance: the moderating effect of network embeddedness: *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 3. pp. 219-238.

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. – Hulsink, W. (2003): Networks in entrepreneurship: The case of hightechnology firms. *Small Business Economics*, Vol. 21. No. 4. pp. 409–422.

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

Ettlie, J. E. – Bridges, W. P. – O’Keefe, P. R. (1984): Organisation strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, Vol. 30. No. 6. pp. 682–695.

Ferincz, A. (2012): Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége a válság idején – hálózatok szerepe. *Vezetéstudomány*, Vol. 43. No. 12. pp. 14-22.

Ford, D. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. – Snehota, I. (2002): Managing networks. 18th IMP Conference, Perth. pp. 1-22.

Ford, D. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. – Snehota, I. (2010): Hálózati menedzsment. in: Håkansson, H. (2010): *Határtalan hálózatok*. Alinea Kiadó, Budapest. pp. 35-55.

Ford, D. – Håkansson, H. (2006): Az üzleti kölcsönhatás elmélete In: Håkansson, H. (2010): *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Alinea Kiadó, Budapest.

Ford, D. (1990) (eds.): *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*. Academic Press, London.

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

Gelei, A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, Vol. 37. 2006. decemberi különszám, pp. 79-97.

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.

Håkansson, 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.

Håkansson, H. – Snehota, I. (2006): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget, az üzleti stratégia hálózatomlélete, In: Håkansson, H. (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Alinea Kiadó, Budapest.

Håkansson, H. – Ford, D. – Gadde, L-E. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2009): Business in networks. John Wiley & Sons, Chichester.

Håkansson, H. (1986): Relationship marketing strategies and competitive strength In: Turnbull, P. W. – Valla, J. P. (eds.) *Strategies for International Industrial Marketing*. Croom Helm, London.

Håkansson, H. (2010): Határtalan hálózatok. Alinea Kiadó, Budapest. pp. 35-55.

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*.

Hite, J. (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29. No. 1. pp. 113–144.

Hoang, H. – Antonic, B. (2003): Network-based research in entrepreneurship – a critical review, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18. pp. 165–187.

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. (2009a): Szöveggyűjtemény a Vállalati Stratégia c. tárgyhoz. Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Budapest.

Hortoványi, L. (2009b): Vállalkozó Vezetés Magyarországon Működő Kis-és Középvállalkozásokban. Doktori (PhD-) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.

Hortoványi, L. (2010a): Stratégiai innovációk vezetése. In: Balaton et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Aula Kiadó, Budapest.

Hortoványi, L. (2010b): Vállalkozó Vezetés Magyarországon. Vezetéstudomány, Vol. 41. No. 4. pp. 21–31.

Juhász, P. – Wimmer, Á. – Mandják, T. (2012): A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata. Vezetéstudomány 2. különszám, pp. 14-23.

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.

Keresztesi, L. (2013): A növekedési cikluson túl: Revitalizáció egy érett szervezetben. Tudományos Diákköri Konferencia Dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai menedzsment szekció.

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.

Kirzner, I. M. (1973): Competition and entrepreneurship. University of Chicago Press, Chicago.

Kovács, O. (2011): Leading change in a global organization: The AIESEC 2015 change process. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar.

Kuhn, T. S. (1962): The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press, Chicago. pp. 1-264.

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

Larson, A. – Starr, J. A. (1993): A network model of organization formation. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 17. No. 2. pp. 5–15.

Lewin, K. (1975): Csoportdinamika: Válogatás Kurt Lewin műveiből. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

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.

Malecki, E. J. (1997): Technology and Economic Development: The dynamic of local, regional and national competitiveness. Longman, Edinburgh.

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

Manz, C.C. – Sims, H.P. (1993): Business without Bosses: How self-managing teams are building high performance companies. Wiley, New York.

Markides, C. (1997): Strategic Innovation. Sloan Management Review, Vol. 38. No. 3. pp. 9–24.

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.

Miles, M.B. – Huberman, M.A. (1994): Qualitative data analysis. Sage, London.

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 some 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.

Mohman, S.A. – Cohen, S.G. – Mohrman, A.M., Sr (1995): Designing team-based organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Mohr, J – Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15. No. 2. pp. 135-152.

Möller, K. – Partanen, J. – Rajala, R. – Westerlund, M. (2007): Fostering innovations in the SME context: a network perspective. IMP Conference, Aug. 30.– Sep. 1. 2007, Manchester, UK.

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. (2004): The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach. Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne. Fordítás: <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2012/01/24/uzleti-modell-vaszon/> alapján, Letöltés dátuma: 2013.03.10. 17:20

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

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.

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

Porter, M. (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 EffectivenessCriteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Vol. 29. No. 3. pp. 363–377.

Ramos, C. – Ford, D. (2011): Network pictures as a research device: Developing a tool to capture actors' perceptions in organizational networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40. No. 3. pp. 447-464.

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.

Schumpeter, J. A. (1980): *Theory of Economic Development*. Oxford University Press, New York.

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.

Smith, P. – Easton, G. (1986): *Networks relationships: a longitudinal study*. 3rd International IMP Research Seminar on International Marketing. IRE, Lyon.

Sprenger, R. U. (2001): *Inter-firm Networks and Regional Networks*. ADAPT, Bonn.

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

Starbuck, W. (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.

Szabó Zsolt Roland (2012): *Stratégiai adaptáció és kettős versenyképesség Magyarországon 1992 és 2010 között*. Aula Kiadó, Budapest, pp. 46.

Szabó, Zs. R. (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány*, Vol. 39. No. 11. pp. 54–63.

Szabó, Zs. R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. In: Balaton et al. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.

Tari, E. (2006): A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás. *Vezetéstudomány*, Vol. 37. No. 9. pp. 5–17.

Teece, D. J. (1996): Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behaviour & Organisation*, Vol. 31. No. 2. pp. 193–224.

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.

Törő, D. (2010): Stratégiai növekedésmenedzsment az AIESEC-ben: A Local Committee Growth Toolkit kialakítása és bevezetése. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar.

Turnbull, F. – Ford, D. – Cunningham, M. (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11. No. 3–4. pp. 44–62.

Turnbull, P. W. – Wilson, D. (1989): Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 18. No. 1. pp. 1–6.

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.

Van de Ven – A. H. (1993): The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8. No. 3. pp. 211–230.

Vecsenyi János (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újramezdésig*. Aula Kiadó, Budapest, pp. 88.

Vecsenyi János (2009): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Perfekt Kiadó, Budapest, pp. 26–32.

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

Dokumentumelemzés során felhasznált források:

AIESEC International (2008): 60 years of Activating Youth Leadership. Publikáció az AIESEC International kiadásában. Rotterdam, Hollandia.

<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10076236> Letöltés dátuma: 2012.12.21. 19:21: The AIESEC Way. AIESEC International Presidents' Meeting 2008, Macedonia.

<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10132241> Letöltés dátuma: 2013.04.22. 10:14: Decoding Growth. AIESEC International, Rotterdam, Hollandia.

<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10188973> Letöltés dátuma: 2012.12.22. 10:17: International Compendium of AIESEC. International Congress 2012, Kenya.

<http://www.aiesec.org/> Letöltés dátuma: 2012.12.21. 18:03

Internetes források (nem tekinthetőek szakirodalmi forrásnak, csak véleményeknek):

<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

<http://businessmodelhub.com/forum/topics/limitations-and-assumptions-of-the-business-model-canvas?x=1&id=2478825%3ATopic%3A75585&page=2#comments>

Letöltés dátuma: 2013.03.10. 18:33

<http://www.linkedin.com/groups/Collaborative-SWOT-Analysis-BUSINESS-MODEL-2588218.S.127520456>

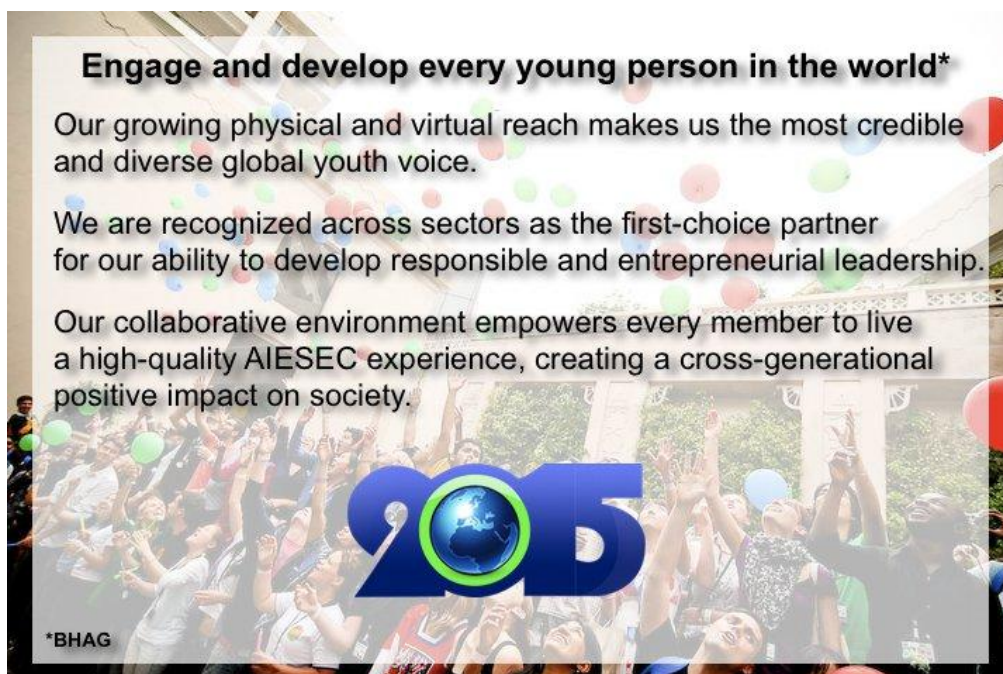
Letöltés dátuma: 2013.03.10. 18:45

MELLÉKLETEK

1. A szervezet 2010-es stratégiája, az AIESEC 2010

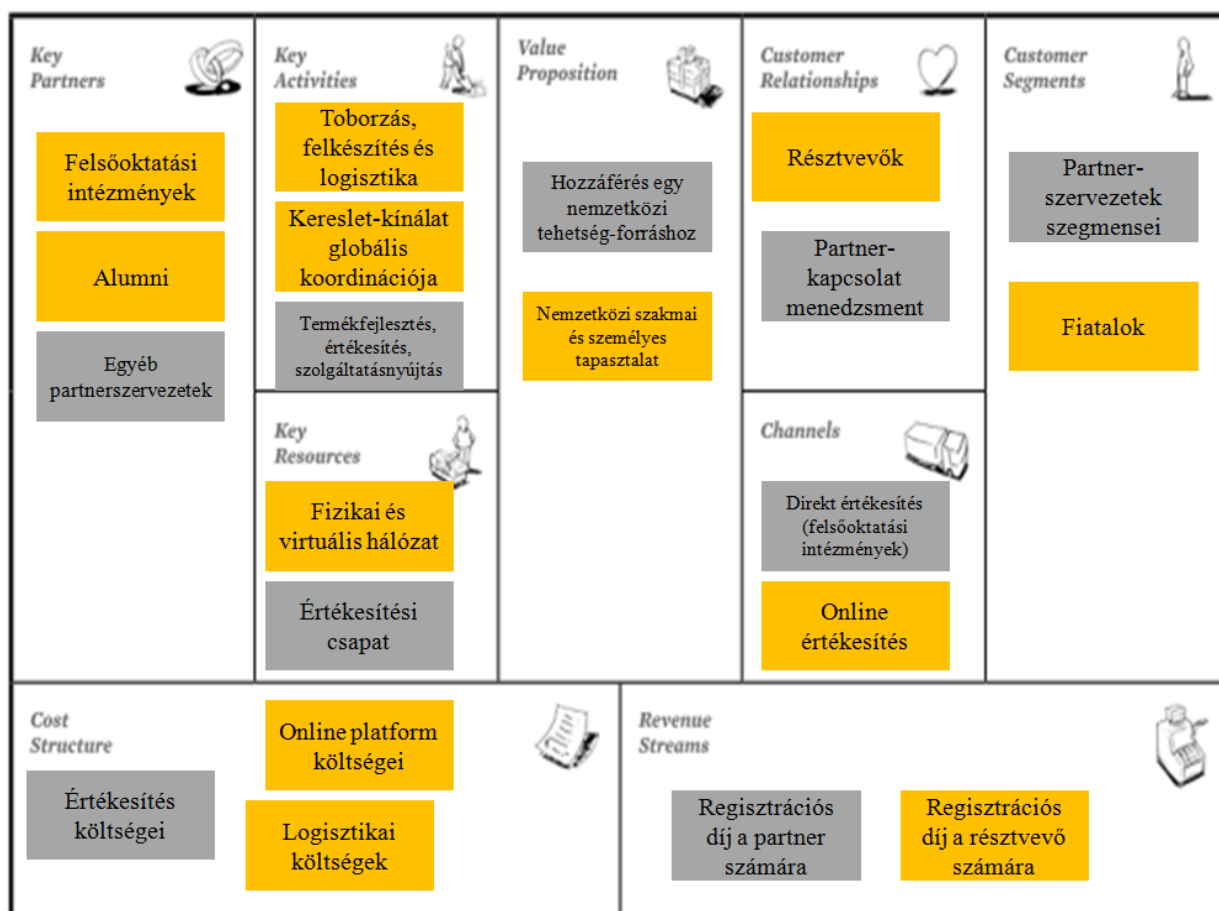


2. A szervezet 2015-ös stratégiája, az AIESEC 2015



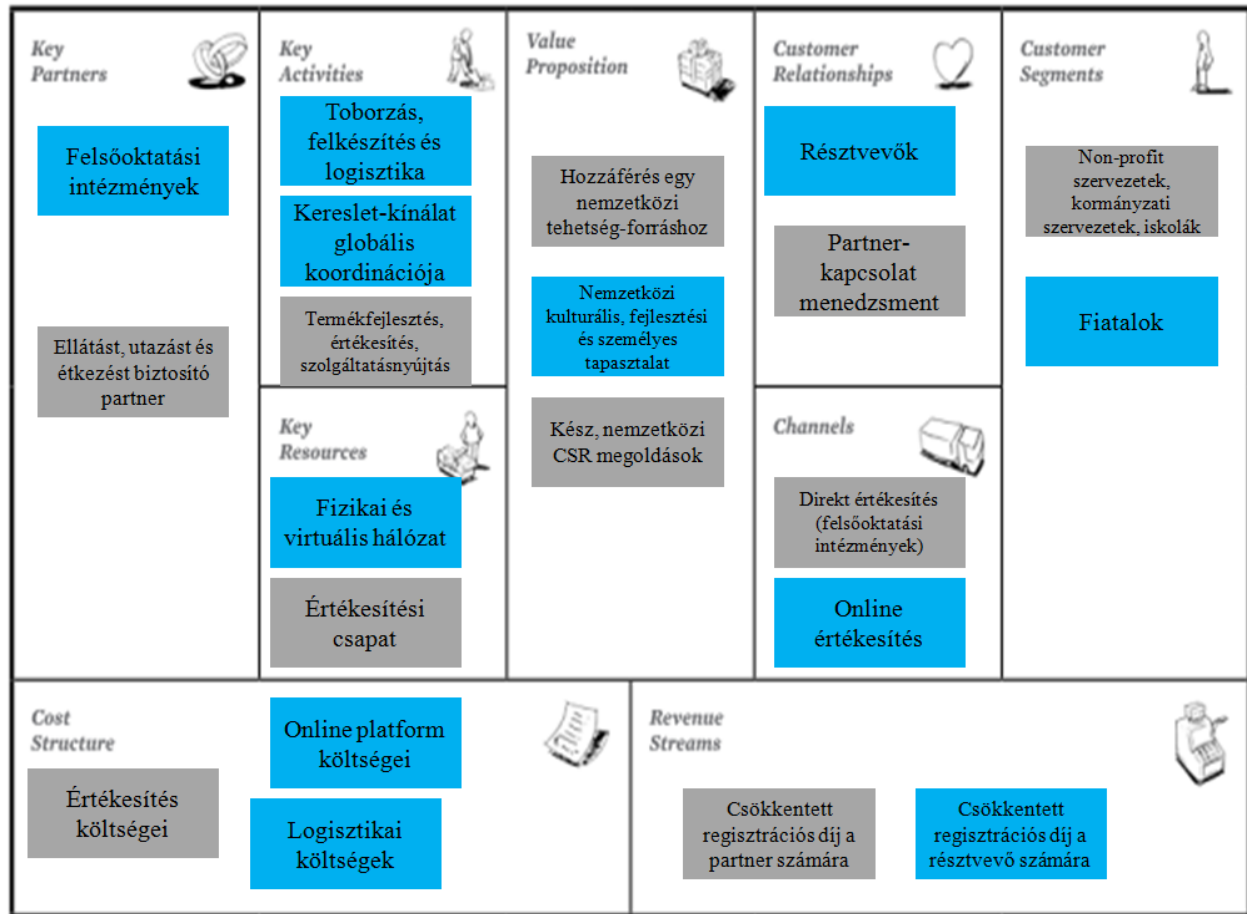
3. Üzleti modellek a szervezet 2010-es innovációja után

Nemzetközi szakmai gyakorlatcsere üzleti modellje a Business Model Canvas-ban¹⁰
(Osterwalder és Pigneur, 2010, pp. 44.) alapján



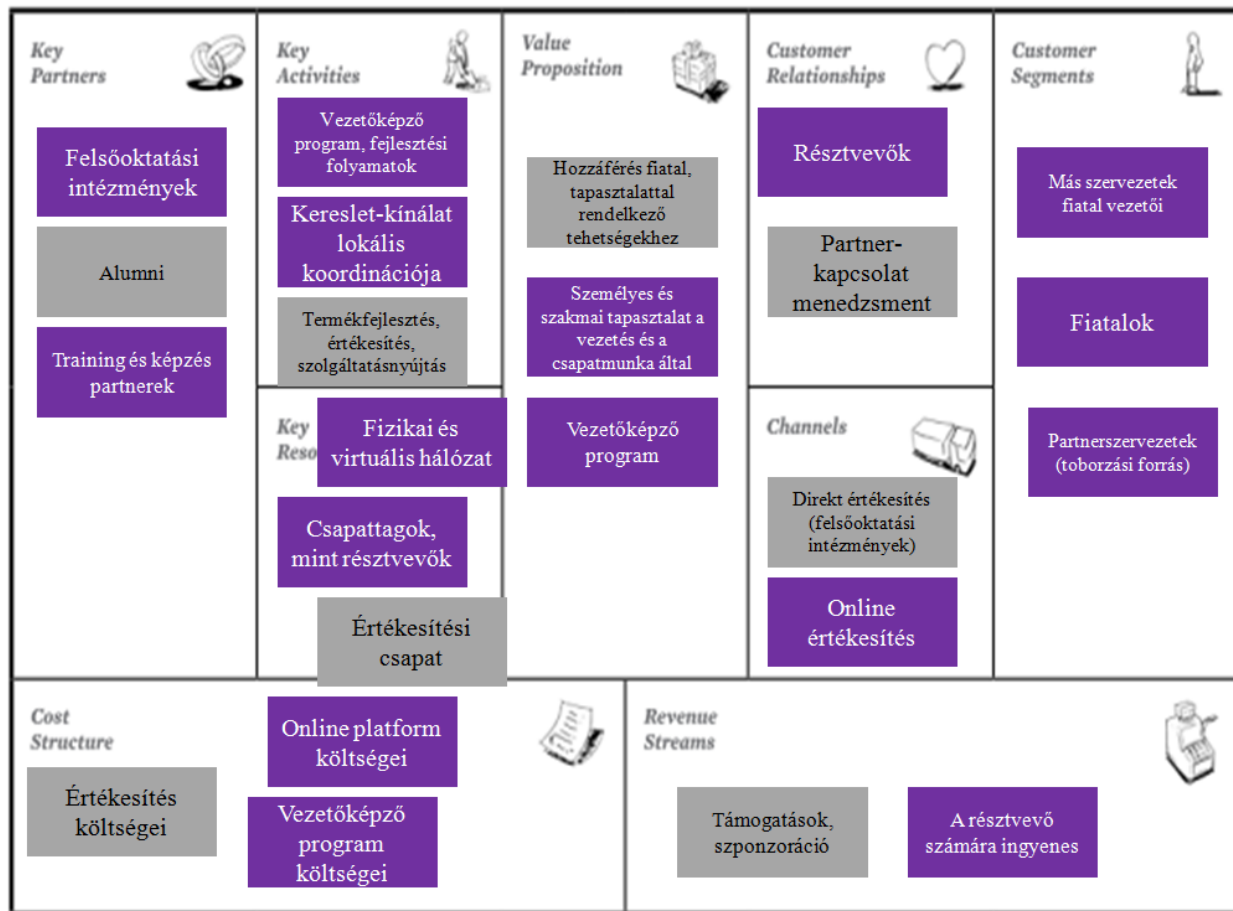
¹⁰ Szürkével jelölve a fogadószervezet nézőpontja, narancssárgával a résztvevő nézőpontja

Nemzetközi önkéntes gyakorlatcsere üzleti modellje Business Model Canvas-ban¹¹
(Osterwalder és Pigneur, 2010, pp. 44.) alapján



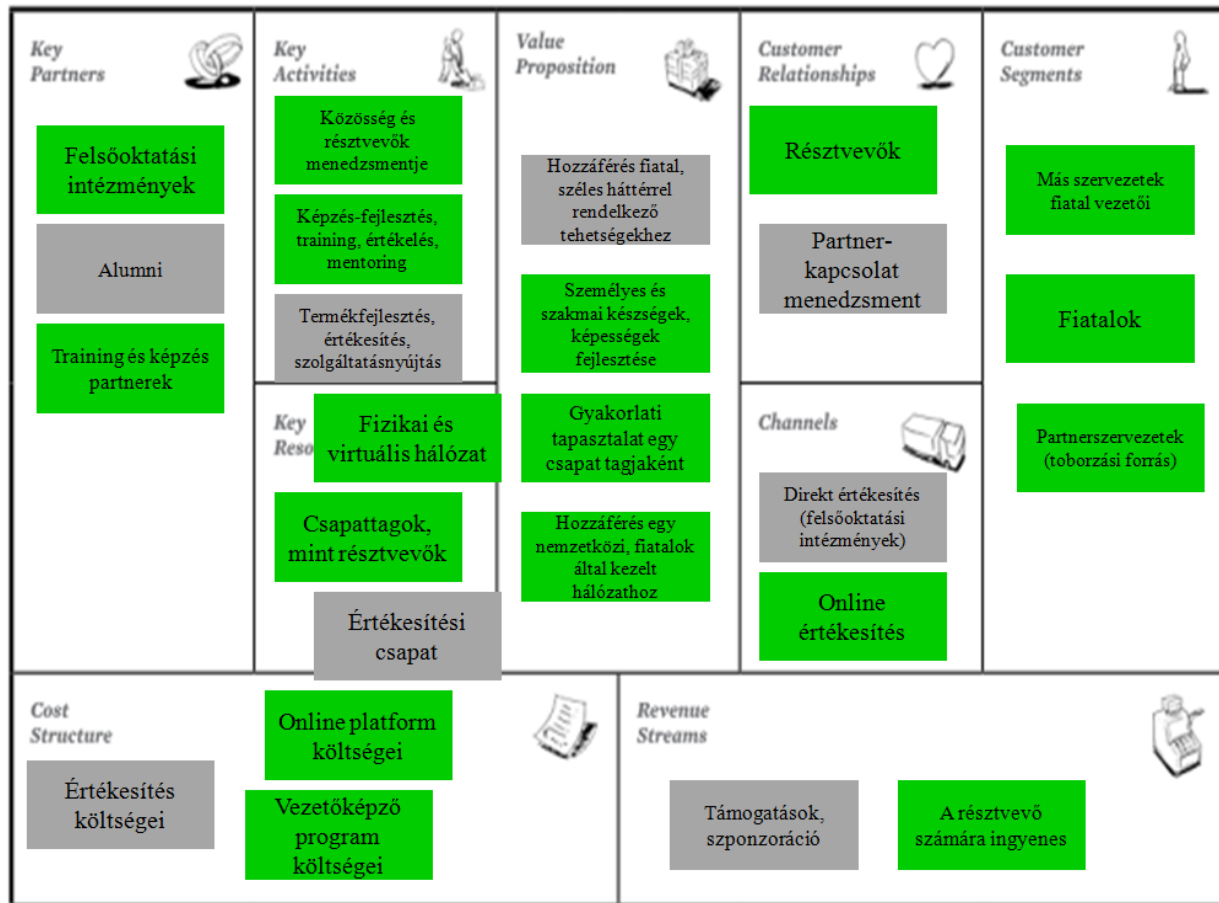
¹¹ Szürkével jelölve a fogadószervezet nézőpontja, kékkel a résztvevő nézőpontja

Vezetői tapasztalat üzleti modellje a Business Model Canvas-ban¹² (Osterwalder és Pigneur, 2010, pp. 44.) alapján



¹² Szürkével jelölve a programot támogató szervezet nézőpontja, lilával a résztvevő nézőpontja

Csapattag tapasztalat üzleti modellje a Business Model Canvas-ban¹³ (Osterwalder és Pigneur, 2010, pp. 44.) alapján



¹³ Szürkével jelölve a programot támogató szervezet nézőpontja, zölddel a résztvevő nézőpontja