OTDK-dolgozat

2023

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

NÖVEKEDJÜNK! DE HOGYAN? 11 LÉPÉSBEN.

LET'S GROW! BUT HOW? IN 11 STEPS.

Spekhardt Fanni, Végh Bernadett

Konzulens: Dr. habil. Szabó Zsolt Roland, Ph.D.

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. 01. 08.

Absztrakt

A vállalatok életében mind hazai, mind nemzetközi szinten jelentős kihívást jelent a szervezeti növekedés fenntarthatósága. A tanulmány empirikusan a magyarországi kis- és középvállalkozásokra (KKV-k) fókuszál, azonban a témakör világszerte releváns kérdésnek számít. A kutatás korábbi, hazai, illetve nemzetközi növekedési modellek összevetése alapján hoz létre egy aktualizált modellt, amely végig kíséri a teljes vállalat fejlődési folyamatot és annak lépéseit, akadályait. A szakirodalom feldolgozás során összehasonlításra kerülnek a korábbi vállalati életciklus modellek, melyek alapján végig vezethető a fejlődési folyamat. A dolgozat kvalitatív kutatási módszerrel vizsgálja a KKV-k növekedési életciklusának folyamatát. A módszertan alapját és az elmélet gyakorlatiasságát különböző iparágban működő cégekkel készült mélyinterjúk, megfigyelések és dokumentumelemzések adják. Ennek eredményeként meghatározásra kerültek a növekedési folyamat szakaszainak főbb jellemzői, illetve azok kockázatai. Minden egyes vállalat behatárolásra kerül, hogy a szervezeti fejlődés folyamatának melyik lépcsőjén áll. Továbbá a kutatás kitér az ügyvezetők által megfogalmazott tanácsokra, melyeket összehasonlítva megállapítja azokat a tényezőket, amelyek támaszt nyújthatnak más cégek számára. Mindemellett felhívja a figyelmet a külső veszélyforrások meglétére, és azok kezelésének fontosságára.

Abstract

The sustainability of organizational growth is a significant challenge in the life of companies both domestically and internationally. The study empirically focuses on small and medium-sized enterprises (SMEs) in Hungary, however, the topic is considered a globally relevant issue. Based on a comparison of previous domestic and international growth models, the research creates an updated model that accompanies the entire company's development process and its steps and obstacles. During the processing of the literature, previous company life cycle models are compared, on the basis of which the development process can be guided throughout. The thesis examines the process of the growth life cycle of SMEs using a qualitative research method. The basis of the methodology and the practicality of the theory are provided by in-depth interviews, observations and document analyzes with companies operating in various industries. As a result, the main characteristics of the stages of the growth process and their risks were determined. Each company is delimited as to which stage of the organizational development process it is at. Furthermore, the research focuses on the advice formulated by the executives, which, by comparison, establishes the factors that can provide support for other companies. In addition, the study draws attention to the existence of external threats and the importance of their management.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS 1

1.1 A TÉMA BEMUTATÁSA 2

1.1.1 Aktualitás 2

1.1.2 Célkitűzés 3

1.1.3 A növekedés, illetve az arra való képesség értelmezése 3

1.1.4 Életciklus modellek 5

2. VÁLLALATI NÖVEKEDÉSI MODELLEK ELMÉLET 6

2.1 VÁLLALATI NÖVEKEDÉSI MODELL IDŐSZAKOK 6

2.1.1 Ötletfázis 6

2.1.2 Kezdet 8

2.1.3 Növekedés 10

2.1.4 Hanyatlás 14

2.1.5 Rész összegzés 16

2.2 KORÁBBI ELMÉLETEK KRITIKÁJA 16

3. KUTATÁS 18

3.1 KUTATÁSI MÓDSZERTAN 18

3.2 AKTUALIZÁLT MODELL 19

4. ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉS 21

4.1 FÁZISOKRA LEBONTHATÓ ÉLETCIKLUS MODELLEK PÁRHUZAMA 21

4.1.1 Üzlet előtti szakasz 23

4.1.2 Alapítás 24

4.1.3 Kezdeti évek 25

4.1.4/a Hirtelen növekedés 26

4.1.5/a Stabilizálás, minőségi fejlődés 26

4.1.6/a Újra hirtelen növekedés 27

4.1.7/a Folyamatos tovább fejlődés 28

4.1.4/b Stagnálás 29

4.1.5/b Korai kiégés 30

4.1.6/b Visszaesés 31

4.1.7/b Csőd 32

4.2 VÁLLALATOK ELHELYEZÉSE AZ AKTUALIZÁLT MODELLBEN 32

5. NÖVEKEDÉS LEHETŐSÉGEI A GYAKORLATBAN 33
5.1 NÖVEKEDÉSI CSAPDAHELYZETEK AZ EGYES ÉLETSZAKASZOKBAN..... 34
5.2 ÜGYVEZETŐK TANÁCSAI 35
5.2.1 Akadályok a fejlődésben..... 36
5.2.2 A növekedés fenntartása..... 38
6. KONKLÚZIÓ..... 40
IRODALOMJEGYZÉK 44

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Szimai modell, 2002…….…....….....5
2. ábra: Timmons modell 1990……...……...…….....7
3. ábra: Greiner modell, 1972…….…….…….....8
4. ábra: Adizes modell, 1975……...…….....15
5. ábra: Spekhardt - Végh modell, 2022……...…...……...……...……..20

1. táblázat: Növekedési modellek összehasonlítása……..…...……...…..…..16
2. táblázat: Interjúalanyok listája……...……...….19
3. táblázat: Fázisokra lebontható életciklus modellek párhuzama……..….....22
4. táblázat: Vállalatok megélt fázisai az életciklus folyamán……...…...…..….33
5. táblázat: Növekedési csapdahelyzetek……...……..…….…34
6. táblázat: Növekedési folyamat akadályai……...……...…..……36
7. táblázat: Fejlődési folyamat elősegítése……..……..…..38

1. BEVEZETÉS

„A növekedés változást jelent, a változás kockázattal jár: az ismert világból az ismeretlenbe lépsz.”

~ George Shinn ~

Emberi létünk egyik legkiemelkedőbb feladata a fejlődés, függetlenül attól, hogy melyik korban élünk. Az élet valamennyi területén felül kell múlnunk korábbi önmagunkat, ahogy az emberi kapcsolatainkban, úgy a gazdasági világban is. Többezer éve rájöttek már az emberek, hogy minden egyénnek van olyan tulajdonsága, amiben kitűnik mások közül. Ha ehhez társult elegendő ambíció és kitartás, akkor ezt már szakmaként tudják űzni, és profivá is válhatnak benne.

Ahogyan halad az idő, az emberek úgy építik egyre tudatosabban a világot, jóval figyelmesebben követik a történéseket és véget nem érő tudásvággyal tanulmányozzák a világ működését. Így jutott el a gazdaság kutatása a XX. században addig, hogy a vállalkozások kibontakozását és tovább fejlődését próbálják különféle modellek segítségével leírni.

Ezáltal meghatározhatnak alapvető problémákat, amelyekkel valamennyi cég szembesül bizonyos fejlődési szinteken, illetve ezekre megoldásokat is felvázoltak. Ez a témakör egyre több és több ember figyelmét felkeltette, így a jelenben már a tudatosság ezen vonulata megkerülhetetlen egy olyan szervezet számára, aki egy stabilan növekvő életgörbét szeretne magáénak tudni.

A vállalatoknak tisztában kell lenniük, saját teljesítőképességükkel, illetve, hogy milyen szinten helyezkednek el. Mindez elősegíti a tudatos növekedést. De a fejlődés folyamatosan akadályokkal, illetve krízis helyzetekkel tűzdelt, melyeket a sikeres előrehaladás érdekében kezelniük kell.

A tanulmány ezen növekedésmenedzsmenti folyamatot vizsgálja, elemzi a vállalati növekedési modellek aktualitását, a téma alapvető logikáját, annak miértjeit, valamint a már megírt meghatározó kutatások eredményeinek nagy részét.

Mindemellett létrehoz egy aktualizált modellt, vállalati interjúk és szakirodalom alapján, melynek tartalmát és logikáját végig vezeti, tovább részletezi. Külön kiemeli a hibázási lehetőségeket, igazolja a megfogalmazott kritikákat, illetve azt, hogy miért jelentős és szükséges ezzel a témával témával folyamatosan foglalkozni.

1.1 A TÉMA BEMUTATÁSA

„A modern gazdaságnak folyamatos és végtelen növekedésre van szüksége a fennmaradáshoz. Ha a növekedés leáll, a gazdaság nem vesz fel valami kényelmes egyensúlyi helyzetet, hanem darabjaira hullik.”

~ Yuval Noah Harari~

Ebben a részfejezetben a téma aktualitása, a tanulmány célkitűzése, illetve a vállalati növekedés és az életciklus modellek fogalmának tisztázása szerepel.

1.1.1 Aktualitás

A vállalati növekedés témakörének aktualitását és kiemelkedő szerepét nehéz megkérdőjelezni, hiszen minden cégnek szüksége van rá, hogy saját piacán belül minél jobb és stabilabb pozícióval rendelkezzen és azáltal képes legyen a fejlődésre.

Egy vállalatvezetőnek tisztában kell lennie saját vállalkozása erejével, meg kell tudnia határozni, milyen lépésekkel tud tovább fejlődni, piacán betöltött szerepét stabilizálni. Tudnia kell, milyen erőforrásokkal rendelkezik, melyekkel támogatni tudja saját növekedését.

Számolnia kell azzal a tényezővel is, hogy a cég egy idő után képtelen lesz piaci helyzetét megőrizni és elkezd visszafejlődni. Ezt szükséges időben észrevenni, és a lehetőségek ismeretében dönteni, hogy ez csak egy ideiglenes időszak, mely után folytatódik a növekedés, vagy a vállalat életútja ezennel lezárult.

A szervezet pontos ismerete mellett, folyamatosan számolni kell a vállalati életszakaszt befolyásoló külső és belső tényezőkkel, emellett a várt és váratlan eseményekkel, a válsághelyzetekkel.

A válságok olyan események sorozatai, amelyeknek jelentős negatív következményei lehetnek egy szervezetre, ha nem megfelelően kezelik őket. Ezzel a fontos témával kapcsolatos ismeretek hiánya különösen nyilvánvalóvá vált a jelenlegi koronavírus-járvány idején, mivel sok vállalkozás hirtelen jelentős üzleti modell-adaptációra szorult. (Ritter & Pedersen; 2020:214)

A COVID-19 hatása napjainkban még mindig megnehezíti a vállalkozások fejlődését, illetve életben maradását. Ugyanis, amikor mindenki fordulatot várt a gazdaságban, a COVID-19 világjárvány óriási csapást mért az ágazatok gazdasági tevékenységeire, mindemellett kínálati sokkot eredményezett a gazdaságban. (Sahoo & Ashwani; 2020:7)

Nemcsak a világjárvány által mélyen feltárt hazai és nemzetközi egészségügyi egyenlőtlenségekkel kell foglalkoznunk, hanem az azt követő gazdasági válság által okozott jövedelmi és vagyoni egyenlőtlenségek növekedésével is. (Rochon & Seccareccia; 2021:375-376)

A jelenlegi gazdasági, pénzügyi és monetáris világrend, amely elvileg a szabad kereskedelemre és a tőke szabad áramlására épül a globalizált világban, valamint a nagy, közös pénzzel rendelkező szabad szakszervezetek létezésével, elkerülhetetlenül az erősebbek uralmához vezet. (Bortis; 2022:26) Ezért is kell fókuszálni a fejlődésre.

Ahogy egy válsághelyzet és annak kiterjedt gazdasági következményei elkezdenek kirajzolódni, a vezetőknek strukturálniuk kell és feltérképezni a válság hatását növekedési helyzetükre, ezáltal felül emelkedni azon. A válsághelyzetek, illetve a fejlődési lehetőségek állandóan változnak, ezáltal a téma aktualizálására folyamatosan szükség van.

1.1.2 Célkitűzés

A tanulmány fő célja, hogy aktualizálja a növekedésmenedzsment témakörébe tartozó vállalati életciklus modelleket a Magyarországi kis és középvállalkozások körében.

A szakirodalom feldolgozása által kiszűrt kritikákat feldolgozva, létrehozzon egy új növekedési modellt, amely megfelel minden iparágnak, illetve képes kezelni a válsághelyzeteket, felül tud emelkedni azokon és ezáltal erősebb szervezetté válik. A modell megalkotása mellett, a dolgozatban szerepeljenek azok a fő csapdahelyzetek, melyek meghatározóak a vállalati életút szakaszaiban. Mindemellett kerüljenek felsorakoztatásra azok a fő tényezők, illetve lehetőségek melyek napjainkban legjobban befolyásolják egy cég működését, ezek lehetnek mind gátló, mind támogató eshetőségek.

További cél volt a megfelelő módszertan kiválasztása, hogy a széleskörű szakirodalom feldolgozás mellett, gyakorlati tapasztalattal legyen alátámasztva a dolgozat. Ezáltal lehet teljes képet kapni a válságkezelésről, valamint a külső, illetve belső hatásokról, befolyásoló tényezőkről, illetve a várt- és váratlan eseményekről, melyek bekövetkezhetnek egy szervezet fejlődése során.

1.1.3 A növekedés, illetve az arra való képesség értelmezése

Több nemzetközi és hazai tudomány is foglalkozik a vállalati növekedési modellekkel és azok fejlődésével. De mik is pontosan ezek a növekedési modellek? Mi kialakulásuk története?

A vállalati növekedés nagyjából 250 évre visszamenően eredeztethető: a vállalati növekedés tanulmányozása során vissza kell nyúlnunk a közgazdaságtan klasszikusaihoz, akik a vállalatok fő céljának a profitmaximalizálást tartják. Adam Smith 1776-ban megjelent „A nemzetek gazdagsága…” című művében már megfogalmazza „láthatatlan kéz elméletét”, mely szerint a piac önszabályozó mechanizmusa révén nemcsak az egyes gazdasági szereplők, hanem az egész társadalom jóléte elérhető. Smith szerint minden szereplő önérdekeit tartja szem

előtt, ennek megfelelően cselekszik, mégis együtt, az egész gazdaság érdekében tevékenykednek. (Zsupanekné; 2011:20-21)

A vállalati növekedés elméletek megalkotása Penrose, 1959 nevével fűződik össze, ő így vélekedett a növekedésről: *„A növekedés kifejezés az általános értekezésekben két különböző jelentéssel használatos. Néha csupán mennyiségbeli emelkedést jelent, például, ha termelés, export vagy értékesítés növekedésről beszélünk. Máskor pedig az eredeti alapvető jelentése használatos, ami az egy fejlődési folyamat eredményeképpen megvalósuló méretbeli növekedést vagy a minőségi fejlődést magába foglalja, hasonlóan a természetes biológiai folyamatokhoz, ahol a belső változások kölcsönhatásokon alapuló sorozata vezet a méretbeli növekedéshez, aminek velejárója a növekedés tárgyának jellemzőiben bekövetkező változás”* (Penrose; 1959:197)

A Roger Penrose által megfogalmazott modell csak a sikeresen növekedni képes szervezetekkel foglalkozik. Kutatása szerint a vállalatok nagy része fejlődik, melynek több konkrét oka is lehet:

1) vállalkozói hajlandóság hiánya,
2) nem hatékony menedzsment,
3) nem megfelelő tőkevonzó/felhalmozó képesség,
4) nem megfelelő alkalmazkodás a változó körülményekhez,
5) gyenge ítélőképesség, mely gyakori és költséges tévedésekhez vezet,
6) a körülmények szerencsétlen alakulása (melyre nincs hatása a vállalatnak).

Tudatosan figyelmen kívül hagyja azokat a vállalkozásokat, amelyek nem képesek a gyarapodásra. Ehelyett a fejlődés folyamatát és annak határait elemzi. Célja az volt, hogy létrehozzon egy olyan elméletet, mely alapján eldönthető, hogy egy adott szervezet képes lesz-e a további növekedésre, vagy sem.

A vállalati növekedéselméletek másik korai meghatározó neve, Alfred Chandler, 1962. Elmélete rámutat arra, hogy a szervezet környezete határozza meg a stratégiát, melyet a struktúra is leképez. A vállalkozások adaptációs stratégiája és vezetési struktúrája között oksági kapcsolatot tételezett fel: a struktúra követi a stratégiát. Tétele az események lineáris sorozataként említhető:

Új stratégia, igazgatási problémák keletkezése, gazdasági teljesítmény csökkenése (legalábbis elmaradása a lehetségestől), új struktúra kifejlesztése, visszatérés a megfelelően jövedelmező szintre.

Gordon L. Lipitt és Warren H. Schmitt, 1967 elméletük alapján a növekedés egy-egy fázison belül közel egyenletes azonban, ha elérnek egy kritikus méretet, az érett korszakban mű-

ködési zavarok jelentkeznek. Kiemelik, hogy az egyes fázisokban felmerülő krízishelyzetek más szakaszban is megjelenhetnek. Eric Flamholtz, 1986 ezzel szemben a fejlődés közben előjövő problémákra tér ki, növekedési fájdalmaknak, szükségszerű velejárónak nevezte azokat. Véleménye szerint, ezek jelzik, hogy a vállalkozásnak ideje szintet lépni.

Minden kutató különbözően fogalmazza meg a növekedést. Adizes, 1992 szerint *„A növekedés azt a képességet jelenti, hogy egy szervezet meg tud birkózni nagyobb, bonyolultabb problémákkal."* (Adizes; 1992:19) Vajda, 1997 kutatásában, így definiálja a növekedést: *„Növekvő szervezeteknek azokat tekintjük, melyek tevékenységet vagy/és létszámot vagy/és piacot bővítettek, illetve tulajdonosuk más vállalkozás(ok) felé „terjeszkedett."*. (Vajda; 1997:91)

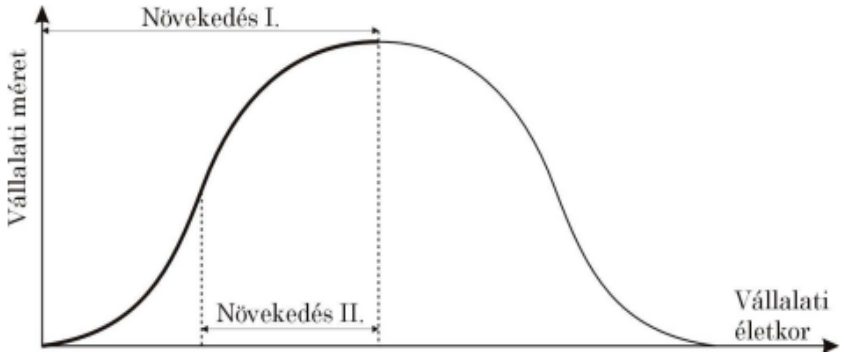
1.1.4 Életciklus modellek

Az életciklus modellek a vállalat életpályáját vázolják fel az idő függvényében. Különböző fázisokra bontják, melyek a vállalkozás egy-egy időszakát mutatják be. Mindegyik szakaszhoz társítanak leírást, általában részletesen elemzik azt.

Az életciklus-modelleket azok megközelítése alapján Salamonné, 2006 négy (1–4), míg Vecsenyi, 2003 hat (1-6) típusba sorolja:

1) vállalkozási életciklusok: pl. Adizes
2) irányítási ciklusok: pl. Greiner, Jávor
3) gyorsan növekvő vállalkozások életciklusai: pl. Timmons, Hisrich és Peters
4) családi vállalkozások életciklusa: pl. Soltész, Palotai
5) termék-, iparág- és értékesítési ciklusok: pl. Kottler, Porter
6) Eredményességi-hatékonysági ciklusok: pl. Kreitner

Az életciklus-modellek a kor függvényében jelenítik meg a vállalati nagyságot. Ezt leggyakrabban a Szirmai, 2002 megfogalmazásával „röppályaívű" görbével jellemzik.



1. ábra: Szirmai modell, 2002

Forrás: Zsupanekné (2008) p. 47.

2. VÁLLALATI NÖVEKEDÉSI MODELLEK ELMÉLET

Ebben a fejezetben fő időszakokra bonthatóan olvasható az életciklus növekedési modellek tartalmának összehasonlító elemzése, illetve azok kritikája.

2.1 VÁLLALATI NÖVEKEDÉSI MODELL IDŐSZAKOK

„A krízis nem rendkívüli malőr, hanem része, sőt gyakran következménye az emberi nem tény-kedésnek. Az úgynevezett zavartalan fejlődés az a szakasz, amely alatt a növekedés, haladás kifejleszti a szakaszt megtörő zavarokat”

~Bod Péter Ákos~

2.1.1 Ötletfázis

„Minden elért eredmény egy ötlettel kezdődött!”

~Vera Peiffer~

Kevés olyan vállalati növekedési modell létezik mely ténylegesen foglalkozik az ötlet, vagy a találmány megszületésének, kitalálásának fázisával. A növekedést leginkább a megalakítás fázisától vizsgálják, nem térnek ki külön az az előtti időszakra.

Ennek a szakasznak az elsődleges célja, hogy az Alapító lelkesedését és elkötelezettségét álma iránt erősítse. Minél nagyobb a kockázat, annál mélyebb elkötelezettségre van szükség. Ahogy Conrad Hilton mondta: *"Ha nagy hajókat akarsz vízre bocsátani, ott kell menned, ahol mély a víz."* Értelemszerűen a legtöbben azt gondolják, hogy az új vállalkozás ötlete kockázatos, és valószínűleg nem fog működni.

Nem az a fontos, hogy mindenki más elhiggye, hogy működni fog. Kulcsfontosságú, hogy az alapító(k) higgyenek benne, és elkötelezettek legyenek amellett, hogy mindent megtegyenek az új vállalat sikere érdekében.

Ichak Adizes, 1975 modelljében 10 szakaszt különböztet meg az „udvarlástól” a vállalat „haláláig”, és mivel a szervezeteket az élő organizmusokhoz hasonlítja, így a fázisokat a növekedési szakaszban is az emberi élet egy-egy időszakáról nevezte el. (Turzai; 2020:141)

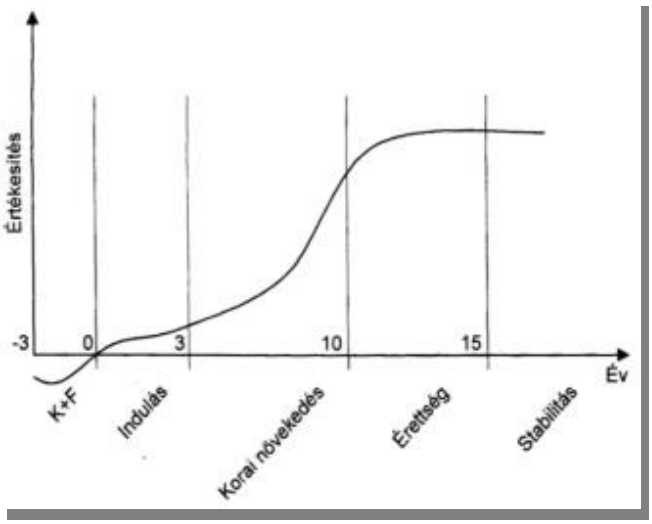
„Udvarlás” -ként hivatkozik rá, tehát itt a vállalat még nem született meg, de annak tulajdonosa elköteleződött ötlete mellett és véghez tervezi vinni azt. Ebben az alszakaszban történik a jövőbeli lehetőségek feltárása, az ötletek és az elgondolások mérlegelése. Az alapítónak meg kell győznie elgondolásáról másokat, fel kell építenie elkötelezettségét, kockázatot kell vállalnia annak érdekében, hogy a szervezet megkezdje funkciójának betöltését. A nagyobb kockázat nagyobb elkötelezettséget kíván. (Katits & Pogátsa & Zsupanekné; 2018:48)

Adizes minden modelljében megtalálható fázishoz párosított egy alternatív utat, mely az esetek negatív kimenetelét eredményezik, itt ez a „szerelmi viszony”. Véleménye szerint, az alapítónak terveznie és tudnia kell, hogy a továbbiakban mit és hogyan fog véghez vinni, hogy ténylegesen véghez vigye tervét, és az udvarlás ne maradjon, csupán szerelmi viszony.

Jávor, 1995 a vállalati életutat a többi modellhez képest jóval több szakaszra tagolja, és az egyes szakaszok közti átmenetkor hozott döntéseket kritikus döntéseknek nevezi. Mivel az egyes vállalkozások növekedése nagyon különbözhet egymástól, *„egy ideáltipikus növekedési pálya”* szakaszolását végzi el. (Jávor; 1993:24) Így 12 szakaszt különít el. (Zsupanekné; 2011:44)

„Előkészítő szakasz” -ként nevezi meg a tárgyalt időszakot, tanulmányában ide sorolja az üzleti ötletet, illetve az erőforrások beszerezhetőségének vizsgálatát. A többi modellel ellentétben ő idesorolja, a „megalakítás” fázisát, mely szerinte nem egy fázis, hanem inkább egy pontszerű esemény.

A vállalati életciklussal kapcsolatos kutatások alapját „a vállalkozási irodalom egyik atyja” -ként emlegetett Timmons, 1990 modellje jelenti (Szerb; 2000:311). Timmons megkülönbözteti a vállalkozások működésének 5 szakaszát. Nemcsak a szakaszokat nevezi meg, hanem meghatározza – ami a modellek esetén ritkaságszámba megy – azt is, hogy az egyes szakaszok a vállalkozás életének mely éveihez kapcsolódnak. Modelljében a vállalatok életútjának az első fázisa a kutatási, fejlesztési fázis, amely a vállalkozások hivatalos indítása előtti 1–3 évet fogja át. (Katits & Pogátsa & Zsupanekné; 2018:46)



2. ábra: Timmons modell, 1990

Forrás: Vecsenyi (2003) p. 85.

Hisrich, Peters, 1991 Timmons elméletét gondolták tovább, modellük, a „K+F” bővíti ki, további 4 fázisra, tehát pont az álltalunk elemzett ötletfázis időszakot bontja ki.

- ötletfázis: új termékekre, szolgáltatásokra vonatkozó javaslatok gyűjtése, szűrése,
- termékelképzelési fázis: kísérleti üzleti terv készítése, amely rögzíti a termék jellemzőit is,
- termékfejlesztési fázis: a prototípus készítése, kipróbálása,
- előzetes piaci kipróbálás fázisa.

Kazanjian, 1988 modelljében „Koncepció és fejlesztés" fázisaként hivatkozik az ötlet megalkotásának időszakára. Elmélete alapján, még egy nem létező struktúra van jelen, minimális formalizáltság mellett. A vállalat célja az ötlet valósággá alakítása, illetve a termékfejlesztésre fókuszálnak.

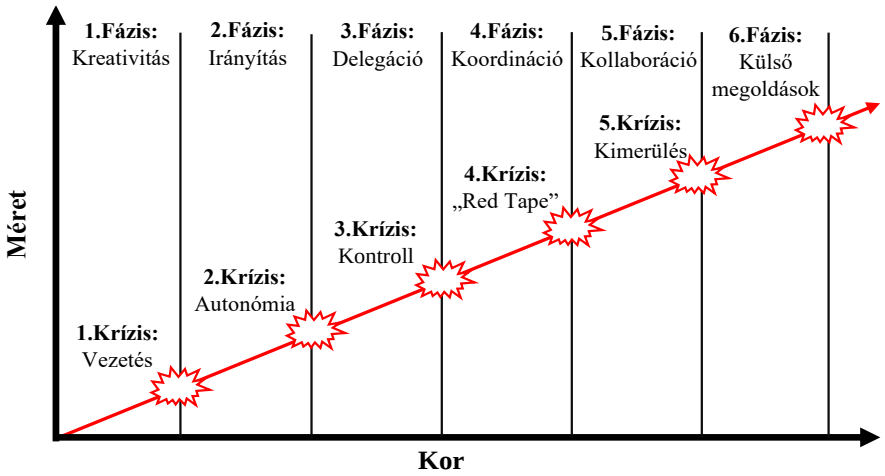
2.1.2 Kezdet

„A munka legfontosabb része a kezdet."

~Platón~

Az ötletfázissal szemben a kezdeti évekkel, illetve az alapítással az összes vállalati növekedési modell foglalkozik, a vállalkozás tényleges üzleti része itt kezdődik el.

Greiner, 1972 a szervezetek nagysága, illetve kora által meghatározott koordináta rendszerben a vállalatok életciklusának öt növekedési szakaszát (később ezt kiegészíti, egy hatodikkal) különíti el. Elméletének az a jelentősége, hogy a szakaszolásnál utal a növekedés módjára is. A modellben az egyes szakaszok az evolúcióval kezdődnek, majd pedig egy revolúciós időszakkal fejeződnek be. Az evolúciós időszakokban a vállalat töretlenül fejlődik, míg a revolúciós időszakokban problémákkal (vezetési, autonómia, ellenérzési stb. krízissel) küszködik. Kulcsszerepük a vállalat jövője szempontjából a revolúciós időszakban hozott vezetői döntéseknek van. (Zsupanekné; 2008:49)



3. ábra: Greiner modell, 1972 (1998)

Forrás: Greiner (1989) alapján saját szerkesztés

Az életpálya első evolúciós fázisa a „kreativitás”. Ez a vállalat megszületésének azon mozzanata Greiner szerint, amikor létrejön maga a termék vagy szolgáltatás és annak piaca. Greiner úgy véli, hogy a vállalkozások alapítói általában maguk is műszaki vagy vállalkozói beállítottságúak, ezért a menedzsment tevékenységekről nem (szívesen) vesznek tudomást. A vállalkozás mozgatórugóját inkább a fizikális és mentális motivációjuk indítja be az új termékük eladása kapcsán. (Greiner; 1994:4)

Az első szakaszban nagyon erős a kétoldali kommunikáció az alkalmazottakkal, és rendszerint a munkavégzés volumene és a kezdeti eredmények nagysága még nincsenek párhuzamban egymással. A folyamatokat az azonnali piaci visszajelzések alakítják, így viszont a vállalkozások nagyon szoros viszonyt alakítanak ki a vevőkörrel. (Greiner; 1994:4)

Adizes, 1975 „Csecsemőkor” értelmezésében, a csecsemőszervezetek szükségszerűen cselekvés- és lehetőség orientáltak. A fókusz azonnal átvált az ötletekről a tettekre. A beszélgetés ideje lejárt. Itt az ideje dolgozni, és eredményeket elérni. Egy igazi csecsemőhöz hasonlóan, ezen szervezeteknek két dologra van szükségük a túléléshez: időszakos tejre, mely a működési tőke, és szüleik, azaz az alapítók feltétel nélküli szeretetére.

Mint egy újszülött járni tanulni, úgy a csecsemőszervezetek teljesítménye is következetlen. A váratlan válságok alig észrevehetőek. Mivel a csecsemő szervezetekben hiányoznak a rendszerek, könnyen kerülhetnek bajba, ezt a „Csecsemőhalandóság” fázisaként tünteti fel.

Mintzberg, 1984 „Kialakulás” fázisa, a szervezeti felépítésre tér ki, tanulmányában személyre szabott belső koalíció és passzív külső koalíció, erős vezető pozíció jellemzi az első éveket. Miller, Friesen, 1984, Adizes, 1975-höz hasonlóan „Születés” időszakaként említi, mely egyszerű szerkezetet jelent, egy vezetővel, illetve minimális formalizálással.

Smith, Mitchell, Summer, 1985 „Kezdet” szakasza az informális struktúrát és kommunikációt, a korlátozott és nem szisztematikus tervezést, az ad hoc döntéshozatalt és a folyamatos fejlődést sorolja az első évek tulajdonságainak.

Timmons, 1990 „indulási fázis” -ként tárgyalja ezt a szakaszt, mely az indulástól számított 3 évet jelenti. Jávor, 1993 két szakasza is ide tartozik, „megalakítás”, itt történik meg a döntés a szervezetről, illetve az induló profilról, munkamegosztásról. Emellett a „piacfogás” szakasza is ide sorolható, mely input és output oldalon az üzleti kapcsolatok kialakítását jelenti.

Flamholtz 1990, 1995 ténylegesen „Új vállalkozás” szakaszaként hivatkozik rá, ahol a piac meghatározása történik, illetve törekednek a túlélésre, azaz a fennmaradásra. Dodge, Robbins, 1992 elméletében a „Kialakulás”, mint fázis egy szelektív stratégiát jelöl, ahol az ötletet valósággá alakítják.

Kocziszky, 1994 ismerteti az üzleti vállalatok életgörbéjének tipikus öt szakaszát, „alapítás" fázisa tartozik a jelenleg vizsgált időszakba, mely alatt a működési feltételek megteremtését és a vállalkozás piaci megjelenését érti.

Szerb, 2000 modelljének alapját a Mount, Zinger, Forsyth, 1993 munkája jelentette, hat szakaszt különít el egymástól, a vállalatok életciklusával kapcsolatosan, az első kettőt sorolja a bevezetés időszakához:

- Kezdés: általában a vállalkozás első éve
- Beindítás: 1-3 év

Bármelyik szakaszból tovább lehet lépni a következő szakaszba, de lehetséges a visszafejlődés és a stabilizáció is. Szerb, 2000 összefoglalja az egyes szakaszokban a vállalati célokat, a menedzsment stílust, a szervezeti jellemzőket, a marketing, a számvitel, a pénzügyek és a finanszírozás jellemzőit.

Jawahar, McLaughin, 2001 „Indítás" szakaszának fókuszában az üzleti terv kidolgozása és végrehajtása, proaktív részvényesek, hitelezők és ügyfelek fókusza, erőforrás-szerzés, piacra lépés, kudarc, illetve a kockázatkeresés sorolható.

Lester, Parnell és Carraher, 2003 elméletében, a „Létezés" fázisában fókuszban a túlélés, illetve a központosítás van. Az azt követő „Túlélés" időszakában, a növekedés elérése kerül célkitűzésre és a fokozatos formálódás. Churchill, Lewis, 1983 is így bontja szét a kezdeti évek fázisait.

Salamonné, 2006 ötvözi vizsgálatában a vállalati életciklussal foglalkozó két meghatározó jelentőségű modellt, azaz Adizes, 1975 és Greiner, 1972 növekedési modelljét és létrehoz egy kis- és közepes vállalatokra vonatkozó irányítási modellt. Salamonné, 2006 „szintetizált" növekedési modelljében 5 időszakot különít el. Első az „elindulás" fázisa tartozik a vizsgált időszakba, melyet alapítói krízisként jelöl.

Dufour, Steane és Corriveau, 2018 elméletében, a vállalati kezdeti tevékenységei a jövő felé irányulnak, jelen van még a vállalkozói szellem, az innovativitás feltétlen szándéka, illetve egy úgynevezett szakadék a jelenlegi állapot és a jövőkép között, melyet el kell érni.

2.1.3 Növekedés

„Vagy előre lépsz egyet a növekedés irányába, vagy hátrafelé a biztonságba."

~Abraham Maslow~

Ezen időszak a vállalati növekedési modellek fókusza, az összes általunk vizsgált kutatás foglalkozik a fázissal, és több esetben tovább is részleti azt. Lebontják az időszakot részekre, hogy még jobban lekövethető legyen a folyamat.

Greiner, 1972 eredeti modelljében az utolsó szakasz az együttműködés volt, aminek a végén lévő krízist nem tudta akkor még egyértelműen meghatározni. 1998-ban, az addigi kutatási eredményei alapján, a modelljét kiegészítette egy 6. fázissal is, amibe az 5. szakasz revolúciójának, a kimerülésnek, a megoldása után kerül a vállalat. (Turzai; 2020:138)

A kibővített modell alapján, Greiner, 1972, további fázisai mind ebbe az időszakba tartoznak, a hozzájuk tartozó krízishelyzeteket a hanyatlási időszakban elemezzük:

- növekedés az **irányítás** révén (vezetési stílus krízis)
- növekedés a **delegálás** révén (autonómia krízis)
- növekedés a **koordináció** révén (ellenőrzési krízis)
- növekedés a **kooperáció** révén (bürokrácia krízis)
- növekedés **szövetségek** révén (növekedési krízis), 1998

Adizes, 1975 további négy szakaszt sorol ide modelljében, ahol mindegyikhez tartozik egy felemerülő probléma lehetősége is:

- „gyerünk-gyerünk" (alapító, vagy családi kelepce)
- serdülőkor (beteljesületlen vállalkozó)
- férfikor (válás)
- megállapodottság, koordinálás, együttműködés (idő előtti öregedés)

Churchill, Lewis, 1983 utolsó három szakasza már csak a növekedéssel foglalkozik:

- Siker: tulajdonjog és menedzsment szétválasztása, jó gazdasági feltételek, növekedés vagy stabilizálás kérdése.
- Felszállás: decentralizáció, magas szintű stratégiai és operatív tervezés, szisztematikus ellenőrzés.
- Erőforrás-érettség: decentralizáció, magas szintű stratégiai és operatív tervezés, szinergiák és erőforrás-elérhetőség, stagnálás és alacsony innovációs képesség.

Mintzberg, 1984 a „Fejlesztés (vagy eszközpolitika)" időszakát sorolja ide, mely alatt a bürokratikus irányítást érti a vezetésen keresztül. „Érettség (vagy zárt rendszerű politika)" fázisa, az adminisztrátorok csoportját jelenti, mint hatalmi központot, tehát képességeken és tudáson alapuló hatalmat. Miller, Friesen, 1984 modellje szintén három fázist sorakoztat ide:

- Növekedés: összetettebb szerkezet, némi formalizálás, növekedés és diverzifikáció.
- Érettség: konzervativizmus, teljesítmény és jövedelmezőség fókusza, tulajdonosi szétválás és irányítás, szisztematikus ellenőrzés és tervezés, központosítás.
- Újraélesztés: diverzifikáció, innovációs képesség, központosított stratégia, decentralizált működési döntéshozatal.

Smith, Mitchell, Summer, 1985 két szakasza tartozik a növekedés folyamatához:

- Magas növekedés: formalizáció és centralizáció, költségvetés tervezés, elemző döntéshozatal, gyors növekedés.
- Érettség: formalizálás és centralizáció, stratégiai tervezés, szabályok, a növekedés lelassul vagy csökkenni kezd.

Timmons, 1990 modelljének utolsó három fázisa mind ebbe az időszakba sorolható:

- korai növekedés fázis: 4-10 év
- érettségi fázis: 11-15 év
- stabilizálási fázis: 15 év felett

Flamholtz, 1990, 1995: 5 fázisa tartozik a növekedés folyamatához:

- Expanzió: fókuszban a működési rendszer és a szervezeti erőforrások.
- Professzionalizáció: irányítási rendszerek fejlesztése.
- Konszolidáció: a szervezeti kultúra fókuszában.
- Diverzifikáció (keresés): új piacokra és termékekre, a vállalkozói szellem újbóli bevezetése.
- Integráció: különböző egységek integrációja, a részleges decentralizáció előnyeinek megtartása mellett.

Dodge, Robbins, 1992 utolsó szakaszai is már csak a növekedési folyamatot vizsgálják, melyek a stabilitáshoz, vagy stagnáláshoz vezetnek:

- Korai növekedés: figyelemreméltó növekedés, bizonytalan környezet, alkalmazkodási igény, struktúra fokozatos formalizálása.
- Későbbi növekedés: lassuló növekedés, versenynyomás, kérdés akár növekedés, akár stabilizálás, előrelépés a szisztematikus ellenőrzésben és tervezésben.
- Stabilitás: stabilitás vagy stagnálás, bürokrácia, pusztulás vagy megújulás az innovációban.

Jávor, 1993 tizenkét szakaszos modelljének első három fázisa kivételével, minden időszaka a növekedéshez sorolható:

- **lassú növekedés:** első stabilizálódási szakasz, először nyílik lehetőség felhalmozásra.
- **kiugrás előkészítése:** az értékesítés felfutásával vagy megelőlegezett finanszírozási forrásokon keresztül valósul meg a kiugrás. Ebben a szakaszban a profit növelése a fő vállalati cél.

- **akkumuláció:** gyors felfutás szakasza, növekszik a szervezet, a létszám, az árbevétel, a profit, de egy idő után elkezdődik a szervezet szétzilálódása.
- **válságjelenségek:** pénzügyi problémák, szervezeti értékrendszerben gondok jelentkeznek, ami tulajdonosi válsághoz vezet. Tulajdonosok között elkezdődik az erőviszonyok átrendeződése.
- **konszolidáció:** tudatos szervezeti, tulajdonosi átgondolás jellemző, valamint újra szabályozzak a szervezet belső viszonyait, így a döntési rendszert, pénzügyi, számviteli rendszert stb.
- **szakmai diverzifikáció:** bővítik a tevékenység kereteit, de ez még kapcsolódik a saját profilhoz.
- **tőkediverzifikáció:** kizárólag profitcélból más vállalkozásokba fektetik a már megtermelt profitot.
- **szervezeti hálózat kiépítése:** a vállalkozó több szervezetet kapcsol össze, például franchise-rendszerrel, ügynökhálózatok létrehozásával.
- **politikai hálózat, politikai kapcsolatrendszer kiépítése:** a vállalkozó kilép a politika, közigazgatás, civil szféra felé.

Kocziszky, 1994 három fázist sorol ide:

- Növekedés: előre meghatározott pozíció elérése, új területekre történő belépés.
- Differenciálódás: tőke- és piackoncentráció, integráció, a szervezeti rendszer átalakítása.
- Konszolidáció (érettség): az elért piaci eredmények fenntartása.

Kocziszky elméletében a differenciálódás szakasza beékelődik a növekedés és a konszolidáció fázisa közé, ami eltér a korábban felsorolt elméletektől. A szerző rámutat arra, hogy az életgörbe alakja, *„nem fátum; alakítható, befolyásolható.”* (Kocziszky; 1994:16) A szerző a következőképpen fogalmaz a vállalati életút minőségéről, ami: *„egyrészt a környezet, másrészt a belső feltételrendszer (az adottságok és a lehetőségek) közötti dinamikus egyensúly megteremtésének lehetőségeiben és korlátaiban rejlik”* (Kocziszky; 1994:14)

Jawahar, 2001 modellének „Feltörekvő növekedés” fázisa alatt a kockázatkerülést (elsősorban a hitelezőkre koncentrálva), alkalmazottak, beszállítók és kereskedelmi szövetségét érti. „Érettség” szakasza, szinten a kockázatkerülést elemzi, elméletében túlzott bizalmat adnak a siker elérésének.

Szerb, 2000 is három szakaszra bontja a növekedés időszakát:

- Kezdeti növekedés: ezt a szakaszt a kereslet, az árbevétel, a profit növekedése jellemzi. Mindez a vállalattól a stratégia átgondolását, megváltoztatását igényli.
- Expanzió: erősödő verseny, konkurenciaharc jellemzi. Előtérbe kerül a marketingstratégia átalakítása és a növekedés finanszírozásának átgondolása a növekvő pénzszükséglet miatt.
- Érettség

Lester, Parnell and Carraher, 2003 két állapotot sorol ide:

- Siker: magas szintű formalizáltság és bürokrácia, delegálás.
- Megújulás: karcsúbb szervezet elérése, innovációs képesség támogatása, esetleg mátrixstruktúra, decentralizáció.

Salamonné, 2006 „szintetizált" modelljének utolsó négy szakasza tartozik ide:

- kreativitás (irányítási krízis)
- irányítás (autonómia krízis)
- delegálás (kontroll krízis)
- megállapodottság, koordinálás, együttműködés

Dufour, Steane and Corriveau, 2018 modelljének utolsó három fázisa, mind a növekedéshez sorolható:

- Reflektálás a múltra: siker szabályainak kialakítása, miközben megpróbálnak vállalkozó szellemű maradni, teljesítményfókusz.
- Cselekvés a múlt alapján: hirtelen új irány, változtatások nélkül, kizsákmányolási fókusz.
- Gondolkodás a jövőn: jelenlegi helyzet tükrözése és jövőről való gondolkodás.

2.1.4 Hanyatlás

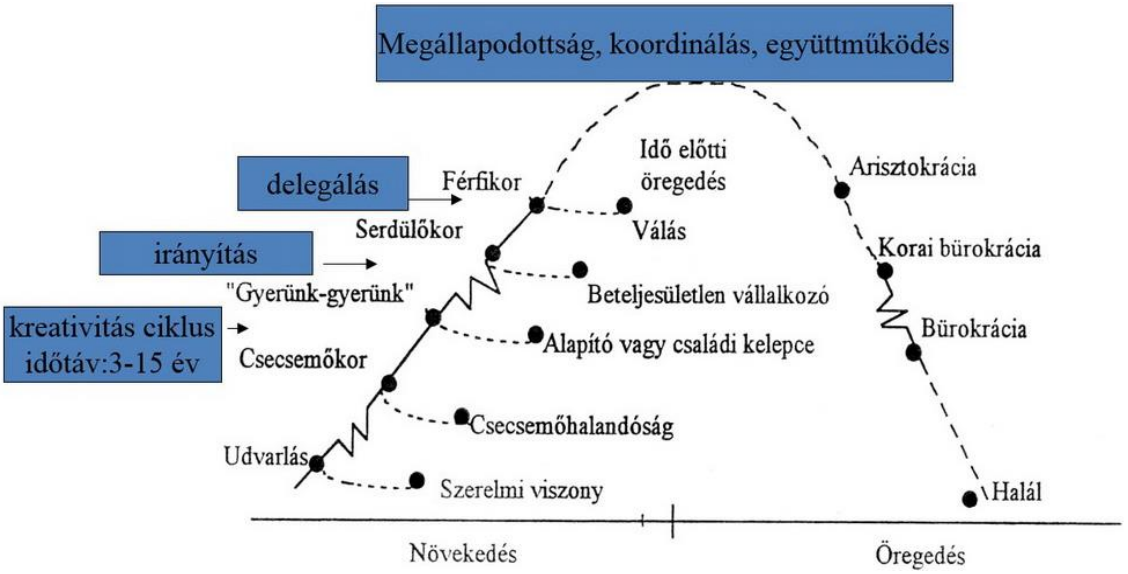
„Egy vállalkozás nem képes talpon maradni ma, ha csak azt ismétli, amit tegnap csinált, ha nem növekszik, akkor elpusztul, olyan, mint egy élőlény, ha megáll a növekedésben, akkor haldokolni kezd."

~ Edgar Lawrence Doctorow~

A hanyatlás az az időszak, melyet több vizsgált modell sem sorol be fázisai közé, de azért bőven beszélhetünk olyan kutatásról melynek fontos eleme a visszafejlődés folyamata.

Greiner, 1972 elméletében az evolúciós időszakokban a vállalat töretlenül fejlődik, míg a revolúciós időszakokban problémákkal (vezetési, autonómia, ellenőrzési, bürokrácia, növekedési krízissel) küszködik. Kulcsszerepe a vállalat jövője szempontjából a revolúciós időszakban hozott vezetői döntéseknek van. (Zsupanekné; 2011:43)

Adizes, 1975 modelljében található a legtöbb töréspont, illetve hanyatlási fázis:



4. ábra: Adizes modell, 1975

Forrás: Adizes, 1975 alapján kelko.hu

Az „Arisztokrácia" kora sok jellemzőjében hasonlít az előzőre, de megkezdődik a bürokratizálódás és megkezdődik a hanyatlás. A kockázatok kínos elkerülése, az innováció és a beruházások hiánya a szervezet fásultságát eredményezik. A piacon jelentősen csökken a vállalat versenyképessége és piaci részesedése.

A „Korai bürokrácia" szakaszában a hanyatlás már egyértelműen megmutatkozik, nemcsak a piaci részesedésben, hanem a vállalaton belüli eseményekben is. A belső hatalmi harcok megjelenése mellett az innovatív, kreatív és problémákat felvető munkatársakat eltávolítják a szervezetből, ezzel elkerülve a megújulás lehetséges esélyeit. (Göbölös & Gömöri; 2004:44)

Adizes, 1975 fejlődési modelljének utolsó két stádiuma a „Bürokrácia" és a „Halál". Az egyre inkább bürokratikus szervezetben a belső együttműködés is elhal, a szabályok nem a célokat szolgálják. A forgalomcsökkenés következménye, hogy a cég előbb-utóbb veszteségessé válik, a csökkenő bevételek egy idő után már a fix költségeket sem fedezik. Megszűnik a szervezet iránt való elkötelezettség és a szervezet meghal. (Miskolczi; 2012:29)

Kocziszky, 1994 válságként hivatkozik rá, ezalatt a teljes visszavonulást és a tőkekivonást érti. Szerb, 2000 modelljének utolsó fázisa, az „innováció vagy hanyatlás", az „érettség" szakaszának folytatására tehát két lehetőséget ad.

Lester, Parnell and Carraher, 2003 „Hanyatlás" fázisában említi az időszakot, mint piaci pozícióvesztés, ahol a döntéshozatal ismét centralizált. Flamholtz, 1990, 1995 „Hanyatlásként" említi, de lehetségesnek tartja a szervezet megújulását. Mintzberg, 1984, Miller, Friesen, 1984, illetve Jawahar, McLaughin, 2001 is „Hanyatlás" fázisaként hivatkozik rá.

2.1.5 Rész összegzés

1. táblázat: Növekedési modellek összehasonlítása

Évszám	Modell	Ötletfázis	Kezdet	Növekedés	Hanyatlás
1972	**Greiner**		x	x	x
1975	**Adizes**	x	x	x	x
1982	**Churchill & Lewis**		x	x	
1984	**Mintzberg**		x	x	x
1984	**Miller & Friesen**		x	x	x
1985	**Smith & Mitchell & Summer**		x	x	
1988	**Kazanjian**	x	x	x	
1990	**Timmons**	x	x	x	
1990 (95)	**Flamholtz**		x	x	x
1991	**Hisrich & Peters**	x	x	x	
1992	**Dodge & Robbins**		x	x	
1993	**Jávor**	x	x	x	
1994	**Kocziszky**		x	x	x
2000	**Szerb**		x	x	x
2001	**Jawahar & McLaughin**		x	x	x
2003	**Lester, Parnell, Carraher**		x	x	x
2006	**Salamonné**		x	x	
2018	**Dufour & Steane & Corriveau**		x	x	

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatról jól leolvasható, hogy melyik időszakkal foglalkoznak leginkább a tárgyalt modellek, és melyek azok, amelyekkel kevésbé.

2.2 KORÁBBI ELMÉLETEK KRITIKÁJA

A növekedési modellek témakörét már sokan kutatták, mind nemzetközi, mind hazai oldalról. Az dolgozatban vizsgált tanulmányok csak részletei mindannak a kutatási témakörnek mely a teljes vállalatfejlődést vizsgálja.

Minimális azoknak az elméleteknek a száma, melyek ténylegesen végig haladnak az összes eshetőségen, a teljes folyamaton. Több olyan kutatás létezik, amely csak a növekedéssel foglalkozik, a hanyatlást, vagy akár az ötlet fázist nem veszi figyelembe, mindemellett egy kötött sorrend van a fejlődésben, nem említik egy bizonyos szakaszról való visszalépés, vagy akár

egy fázis átugrásának lehetőségét. Az aktualizált modellben ki van emelve, hogy nem kötött a sorrend, minden vállalkozás különbözik, ezáltal máshogyan is reagálnak a fejlődésre.

A dolgozat alapkritikája, hogy egy növekedési modellnek végig kell követnie a teljes vállalati életciklust, ezáltal nem specifikusan csak a növekedésre kell fókuszálni, és csak a fejlődni képes szervezetekkel foglalkozni. Nem csak elméleti síkon, hanem a gyakorlatban is igazolást kaptunk, interjú alanyainkon keresztül. Alátámasztották, hogy látniuk kell az egész folyamatot, azáltal kaphatnak teljes képet.

A tanulmány végén interjúalanyok gondolatait és tanácsait elemezve összegyűjtésre kerültek a fő problémák, melyek jelenleg akadályozzák a növekedést, illetve azokat a lehetőségek, melyek elősegítik a fejlődést és az ahhoz való alkalmazkodást, ezzel is alátámasztva a témakör és a vállalati életút áttekinthetőségének fontosságát.

Erre azért van szükség, mert a beszélgetések során feltűnően ugyanazok a problémák merültek fel, úgy, hogy a cégek teljesen függetlenek egymástól és tevékenységi körük sem egyezik. Ilyen volt a gazdasági válság kezelésének kérdése, az alapanyag, illetve munkaerőhiány problémája, a tőkehiány, a konkurencia kezelése, a visszafejlődés időszaka, illetve az, hogy egy cég miért növekedjen, ha biztosabb a stabilitás.

A növekedési modellek önmagukban is nagyon inspirálóak a szervezetek számára, de az esetek nagy részében csak bizonyos szempontból vizsgálják, figyelik meg a vállalatfejlődési folyamatot. Ez mindazért van, mert kifejezetten nehéz adaptálni adott esetben egy-egy vállalatra, mivel az egyéni adottságokat (pl.: iparág, tevékenység) nem veszik figyelembe a modellek, csak egy általános helyzetet. Ezért is kell törekedni arra, hogy egy elmélet minél több eshetőséget vizsgáljon és ezáltal jelentősen növekszik azoknak a cégeknek a száma, melyek számára a kutatás hasznossá válhat.

Egy Start-Up fejlődésében, illetve felfuttatásában nagyon sokat segít egy ilyen modell, hiszen a felsorakozatott lehetőségek és azok kezelési lehetőségei támogatják őket, az első kb. 3-5 évben, hogy szervezetté válhassanak. Mindemellett fontos az is, hogy a mai modern világban nem a cégben dolgozók száma határozza meg a fejlődés mértékét, hiszen a globális együttműködési lehetőségek, illetve az értékláncok lehetővé teszik azt, hogy kisebb, de hatékonyabb szervezetek is fejlődő képesek lehessenek.

Egy olyan aktualizált modell lett létrehozva, mely minden eddig felsorakozatott kritikának megfelel, vizsgálja a teljes vállalati életutat, képes minden eshetőséget felsorakoztatni, bármely vállalat, iparágtól függetlenül tudja hasznosítani működése során, ha akadályról, ha fejlődésről van szó, illetve az induló vállalatok is inspirálódnak általa.

3. KUTATÁS

„A boldogsághoz elengedhetetlen a folyamatos fejlődés - amint pedig azt a mai üzleti világ vezető vállalatai is jól szemléltetik, a sikerhez is.”

~Tony Robbins~

Bemutatásra kerül a módszertan, illetve az aktualizált modell.

3.1 KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A kutatási téma meghatározása után, következő lépésként kijelölésre került az ahhoz elvezető út. Az alapvető elméleti tudás a már megjelent, hazai és nemzetközi cikkekből, illetve tanulmányokból származik. Ezeket feldolgozva sikerült olyan részterületeket felfedezni, amelyeket még a korábbi vizsgálatok nem aknáztak ki teljesen, ezáltal a dolgozat értéket teremt a jövőre nézve.

A kutatás többet nyújt korábbi modellek irodalmi áttekintésénél, mivel vállalati cégvezetőkkel készített interjúkat alkalmazva hasznos gyakorlati tudással egészül ki, melyek alátámasztják a téma aktualitását.

Az információ szerzésre, két lehetőség létezik, kvantitatív és kvalitatív kutatást. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai, amelyeket alaposan mérlegelni kell. Az előbbi érdemeként felhozható, hogy a megkérdezettek köre rendkívül széles lehet, és a ráfordított idő szempontjából is hatékony mindkét fél számára.

A kutatás több platformon is végbe mehet (például online kérdőívek kitöltésével, telefonos megkérdezéssel stb.). Emiatt párhuzamosan is történhetnek a válaszadások, így tehát gyorsan juthatunk eredményhez. Azonban esetünkben, a vizsgálat témája miatt jobb, ha személyesen mi beszélünk a vállatok vezetőivel, hiszen alacsony a valószínűsége, hogy ismerik az általunk vizsgált modelleket, nehéz lenne ezt kérdőíven keresztül lekérdezni.

Mindemellett a kutatás szempontjából előnyösebb az, ha ugyan kevesebb alannyal, azonban velük sokkal részletesebben és személyre szabottabban megy végbe egy interjú. Így a megbeszélések által megismerjük a folyamat történetét és a közben felmerülő akadályokat. A szervezet ezekre tett megoldásainak tanulmányozása pedig kiváló lehetőség az olvasó számára, hogy mások tapasztalataiból és tanácsaiból tanuljon.

Erre adott lehetőséget a kvalitatív kutatás módszere. Ezt meg is erősítette az egyik interjúalany, hiszen kifejtette, hogy a cégek többsége nem tudja, hogyan kell megfelelően végig vinni egy növekedési folyamatot és hogyan kell reagálni a válsághelyzetekre. Ezáltal egy ilyen dolgozat valós tanácsokkal gazdagítva mankót jelenthet a szervezeteknek.

"Még mindig kevés a jó példa (...) elmennék jó sok céghez, megkérdezném, hogy ti hogyan csináltátok. Ezekből lehetne tanulni. Ilyen szakdolgozatokat kellene olvasgatnom." (4. interjúalany)

Az interjú témájának megközelítésére két lehetőség van az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját és témáját. Így lehet közvetlen és közvetett a beszélgetés. A közvetlen megkérdezés esetében az interjúalany tisztában van a vizsgálat céljával, így bizonyos szinten a beszélgetés témája be van korlátozva. Míg közvetett esetben a megkérdezett nincs tisztában a kutatás céljával, pusztán a témával kapcsolatos élményeit osztja meg anélkül, hogy az befolyásolná ebben. (Spekhardt & Végh; 2022:14-15)

A dolgozat értékéhez az interjúk, akkor járulnak hozzá, ha egyértelműen és célzottan lehet átbeszélni a témakört a cégvezetőkkel, ezért a közvetlen kvalitatív kutatás a megfelelő választás.

2. táblázat: Interjúalanyok listája

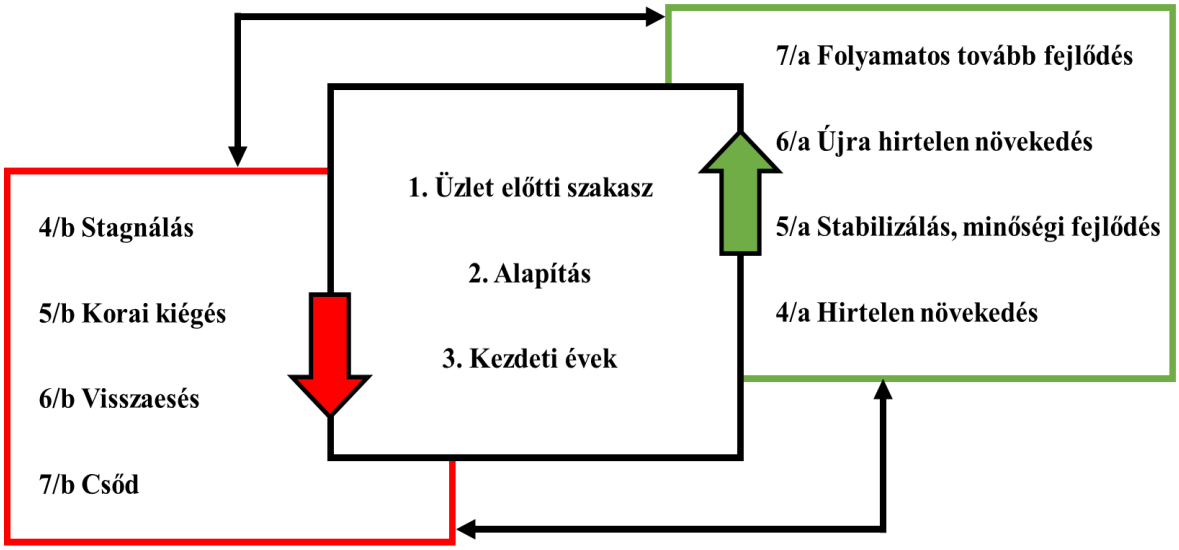
	Interjúalany beosztása	Alapítás éve	Iparág	Cégméret
1	Ügyvezető	1991	Fémmegmunkálás	31 fő
2	Ügyvezető, tulajdonos	1993	Hidraulika	24 fő
3	Ügyvezető	1994	Ruházat	20 fő
4	Ügyvezető	1996	Fémmegmunkálás	117 fő
5	Ügyvezető	1996	Mezőgazdaság	15 fő
6	Ügyvezető	1997	Fémmegmunkálás	11 fő
7	Ügyvezető, igazgató	1997	Biostatisztika	17 fő
8	Ügyvezető, tulajdonos	2001	Klímatechnika	31 fő
9	Ügyvezető	2001	Kereskedelem, szállítmányozás	53 fő
10	Termelés igazgató	2004	Szépségipar	66 fő
11	Ügyvezető	2006	Emelőgéptechnika	21 fő
12	Ügyvezető, tulajdonos	2009	Könyvvizsgáló	11 fő
13	Értékesítés vezető, tulajdonos	2011	Online sportáruház	13 fő
14	Ügyvezető, tulajdonos	2014	Számítógépes programozás	57 fő

Forrás: saját szerkesztés

3.2 AKTUALIZÁLT MODELL

„Van úgy, hogy van benne stagnálás, van úgy, hogy van benne kiégés, mert annyira robog az egész van, hogy van visszaesés és van, hogy van csőd, ezzel egyidőben van egy újra hirtelen növekedési szakasz is, ez folyamatosan változik.”

~ 11. interjúalany ~



5. ábra: Vállalati növekedés és visszafejlődés 4-4 útja, Spekhardt, Végh modell, 2022

Forrás: saját szerkesztés

A modell tizenegy lehetséges szakaszt sorakoztat fel, az első három fázis az, melyen szinte mindegyik vállalkozás keresztül megy, meghatározott, fix sorrendben, a többi szakasz ezzel szemben nem ennyire állandó.

Azok a típusú időszakok, melyek zöld keretben, „a” megjelöléssel szerepelnek, a pozitív irányú növekedést jelölik, míg a „b” típusúak, piros keretben a negatív irányú visszafejlődést mutatják.

Fontos kiemelni, hogy a modell minden elemén nem kötelező végig haladnia egy vállalkozásnak, egyén és helyzet függő az, hogy egy cég számára mi szükséges a fejlődéshez. Tehát a sorrend nem állandó, egy szakaszt akár ki lehet hagyni, vagy akár többször vissza lehet térni hozzá, ezt jelképezik a mindkét irányba mutató nyilak.

A csőd kivételével, mindegyik negatív szakaszból, van még növekedési lehetőség és ez igaz fordítva is, minden pozitív szakasz hordoz magával lehetőséget a visszafejlődésre.

4. ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉS

Ebben a fejezetben, bemutatásra kerül a párhuzamba vonható életciklus modellek elmélete táblázat formájában, illetve az aktualizált modell szakaszain keresztül az egész vállalati életszakasz elemzése, levezetése az interjúalanyok idézeteivel és a szakirodalommal bővülve.
Az utolsó részfejezetben található táblázatban a vizsgált szervezetek helyzete olvasható az aktualizált modellre elmeire levetítve.

4.1 FÁZISOKRA LEBONTHATÓ ÉLETCIKLUS MODELLEK PÁRHUZAMA

„Tanulni annyi, mint kapcsolatot teremteni egy már ismert és egy még ismeretlen, új dolog között. Az összehasonlító metaforák remek lehetőségeket kínálnak erre is."

~Tony Robbins~

A táblázatban párhuzamba vannak állítva a már eddig megjelent hazai, illetve nemzetközi tanulmányok meghatározó életciklus modelljeinek fázisai az aktualizált ábra szakaszaival.

A modellek kronológiai sorrendben követik egymást, a vastag vonal felett a növekedés szakaszai olvashatók, míg alatta a hanyatlás időszakai. Greiner, 1972 és Adizes, 1975 modelljeinél található világos szürkével jelölt mezők, azokat az eseményeket jelölik, melyek a törés-pontokra vonatkoznak a növekedésben (Greiner), vagy amelyek miatt a cég fejlődése megáll (Adizes).

Szerb, 2000, illetve Lester, Pernell, Carraher, 2003 modelljeiben is van egy-egy olyan szakasz mely két lehetőséget kínál a folytatásra, ezen fázisok ketté vannak bontva a táblázatban és a sötét szürkével színezett mezők jelölik őket.

Mindegyik életciklus modell, de annak ellenére, hogy alaplogikájuk hasonló, nem lehet minden időszakot párhuzamba hozni egymással, ezért vannak a középszürke mezők, azokra a fázisokra nincs az adott modellben megfelelő szakasz, amely az aktualizált modell egyik eleméhez tartozna.

Az összehasonlító táblázat alapján, az interjúalanyok idézetivel kiegészítve levezetésre került a teljes vállalati életút.

6. táblázat: Fázisokra lebontható életciklus modellek párhuzama

<table>
<tr><th>Greiner (1972)</th><th colspan="2">Adizes (1975)</th><th>Timmons (1990)</th><th>Jávor (1993)</th><th>Kocziszky (1994)</th><th>Szerb (2000)</th><th>Jawahar, McLaughin (2001)</th><th>Lester, Pernell, Carraher (2003)</th><th>Salamonné (2006)</th><th>Dufour, Steane, Corriveau (2018)</th><th>Spekhardt, Végh (2022)</th></tr>
<tr><td></td><td>Udvarlás</td><td>Szerelmi viszony</td><td>K+F</td><td>Előkészítés</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Üzlet előtti szakasz</td></tr>
<tr><td></td><td rowspan="2">Csecsemőkor</td><td rowspan="3">Csecsemőhalandóság</td><td rowspan="2">Indulás</td><td>Megalakítás</td><td>Alapítás</td><td>Kezdés</td><td rowspan="2">Indítás</td><td>Létezés</td><td>Elindulás</td><td rowspan="3">Jövőért való cselekvés</td><td>Alapítás</td></tr>
<tr><td>Kreativitás</td><td>Piacfogás</td><td>Növekedés</td><td rowspan="2">Beindítás</td><td rowspan="2">Túlélés</td><td>Kreativitás</td><td rowspan="2">Kezdeti évek</td></tr>
<tr><td>Irányítás</td><td rowspan="3">Korai növekedés</td><td>Lassú növekedés</td><td>Differenciálódás</td><td>Irányítás</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Delegáció</td><td>„Gyerünk-gyerünk”</td><td>Alapító/családi kelepce</td><td rowspan="2">Kiugrás előkészítése</td><td rowspan="5">Konszolidáció</td><td>Kezdeti növekedés</td><td rowspan="2">Feltörekvő növekedés</td><td rowspan="4">Siker</td><td rowspan="2">Delegálás</td><td rowspan="2">Reflektálás a múltra</td><td rowspan="2">Hirtelen növekedés</td></tr>
<tr><td>Serdülőkor</td><td>Beteljesületlen vállalkozó</td><td>Expanzió</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Koordináció</td><td>Férfikor</td><td>Válás</td><td>Érettség</td><td>Akkumuláció</td><td rowspan="2">Érettség</td><td rowspan="2">Érettség</td><td rowspan="2">Megállapodottság</td><td rowspan="2">Cselekvés a múlt alapján</td><td rowspan="2">Stabilizálás, minőségi fejlődés</td></tr>
<tr><td>Megállapodottság</td><td>Idő előtti öregedés</td><td>Stabilizálás</td><td>Válságjelenségek</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Külső megoldások</td><td colspan="2" rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td>Konszolidáció</td><td rowspan="3">Innováció</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">Megújulás</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="3">Gondolkodás a jövőn</td><td>Újra hirtelen növekedés (új generáció)</td></tr>
<tr><td>Szakmai diverzifikáció</td><td rowspan="2">Folyamatos tovább fejlődés</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td>Tőke diverzifikáció</td><td></td><td></td><td>Szervezeti hálózat kiépítése</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td>Politikai hálózat kiépítése</td><td></td><td></td><td>Átalakulás</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Vezetési stílus krízis</td><td colspan="2">Arisztokrácia</td><td></td><td></td><td rowspan="4">Válság</td><td rowspan="4">Hanyatlás</td><td rowspan="4">Hanyatlás</td><td rowspan="4">Hanyatlás</td><td></td><td></td><td>Stagnálás</td></tr>
<tr><td>Autonómia krízis</td><td colspan="2">Korai bürokrácia</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Korai kiégés</td></tr>
<tr><td>Ellenőrzési krízis</td><td colspan="2" rowspan="3">Bürokrácia</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3">Visszaesés</td></tr>
<tr><td>Bürokrácia krízis</td></tr>
<tr><td>Növekedési krízis</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Halál</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Csőd</td></tr>
</table>

Forrás: saját szerkesztés

4.1.1 Üzlet előtti szakasz

Az az időszak, mely a vállalat megalakulása előtt zajlik le, ezalatt végbe mennek bizonyos események, melyek hatására keletkezik egy cég ötlete. Előzmények sorozata, melyek megteremtik a feltételeket, hogy egy vállalkozás létrejöhessen.

Ilyenkor merül fel elsőnek az elképzelés, a vállalkozásról. Önmagában is egy nagyon kreatív szakasz, hiszen itt kell meghatározni az alap koncepciót, valamint az arra épülő kezdeti folyamatokat, azaz, hogy mit és hogyan csináljanak. Ebben a fázisban kerül meghatározásra, az alaptevékenység, az induló tőke nagysága, a cég profilja, a társasági forma, illetve az induló létszám.

Az egész tervezési folyamat és annak haladási sebessége motiváció kérdése, tehát, hogy az alapító/alapítók mennyire szeretnének ténylegesen is egy vállalatot létrehozni. Annak, hogy egy személy miért indítana el egy céget, több oka is lehet: ki akar lépni az alkalmazotti létből, vagy észrevesz egy piaci rést, melyet meghódíthat, akár államilag behozhatnak egy új kedvező adózást biztosító vállalkozói formát (pl.: KATA), de történelmi esemény is indokolhatja a cégalapítást, ilyen volt például a rendszerváltás.

A rendszerváltás alatt nagyon sok cég alakult hazánkban, ilyen az egyik interjú alanyunk vezetése alatt működő vállalat is. *„A rendszerváltáskor gondoltunk egy nagyot, kinőttük a régi műhelyt és új műhelyek építésébe fogtunk, 97-ben alakult meg a jelen cég, átlépve az ev-ből kft-be.” (6. interjúalany)*

A vizsgált modellek közül három foglalkozik ezzel a fázissal. Adizes, 1975 „Udvarlás” -ként hivatkozik rá, ez a megnevezés tökéletesen jellemzi ezt az időszakot, érzékelteti, hogy ez még nagyon egy kezdeti fázis, ahol mondhatni még csak ismerkedik egymással a leendő cégalapító, és a vállalkozás ötlete. Az is előfordulhat, hogy a vállalat csak ez a jó ötlet marad, soha nem alapítják meg Adizes, 1972 ezt „szerelmi viszony” -ként szerepelteti.

Timmons, 1990 a kutatás, fejlesztés időszakát sorolja ide, mely alatt kifejlesztik a vállalkozás menetét és alapításának tervét, valamint kutatnak az ágazat iránt, amiben el szeretnének helyezkedni. Jávor, 1993 is kiemeli, a cég előkészítési időszakaként, hiszen egyik vállalkozás sem az alapításnál indul, mindet megelőzi egy időigényes tervezési folyamat.

Ez a fázis adja meg az egész vállalat megalapításának minőségi alapját, amely meghatározza a további működést. Jelentős, hogy számoljanak mindennel a tervezés során, és úgy készüljenek az üzleti folyamatok tényleges megkezdésére, hogy a lehető legtöbb akadállyal számolnak, ennek eredményeként annak az esélye lecsökken, hogy bármilyen rossz meglepetés éri majd őket a működés során.

4.1.2 Alapítás

Megkezdődik az az időszak, melyet hosszasan terveztek és megalapoztak az üzlet előtti szakasz eseménysorozatai, ténylegesen elindul a vállalat. A cég nyilvánosan is bekerül, a vállalkozói szférába, megkezdi működését és folyamatosan tervezi a piacán való előrejutás lehetőségeit.

Alapításkor van ott az első csapat, vagy akár csak egyetlen személy, akikkel/akivel elsőként elindul a cég.

„Az elejétől kezdve, az alapítástól nagyon fontosnak tartottam a szakember gárdánkat." (8. interjúalany)

Emelte ki, ez pozitívum is volt számukra hiszen az alapítástól kezdve egy magabiztos, szakmai háttérrel rendelkező cég képét tudják mutatni. Van olyan, viszont aki teljesen máshogyan állt hozzá a kérdéshez:

„Fantáziát láttam benne, teljesen a nulláról indulva komoly tudást és tapasztalatot szereztem." (10. interjúalany)

Mondta az ügyvezető, aki körül vette magát a témában jártas emberekkel, de ő maga csak folyamatában ismerte és tanulta meg a szakmát.

Ebben az időszakban szembesülnek azzal, hogy mekkora a tényleges igény a vállalat létezésére fogyasztói/vásárlói oldalról, illetve ilyenkor válik biztossá, hogy kik, az igazi versenytársaik.

Az elemzett modellek közül Greiner, 1972 kivételével mindenki kiemeli külön fázisként. Adizes, 1975 az alapítást a születéssel kötötte össze, azaz létrejön a vállalat, ami ezután fejlődni, növekedni fog, ugyanúgy ahogyan egy újszülött gyermek is, de előfordulhat a „Csecsemőhalandóság" is.

A további elméletek, az aktualizálthoz hasonlóan konkrétabban hivatkoznak erre az időszakra alapításként, vagy annak szinonimájaként. Dufour, Steane, Corriveau, 2018 elmélete itt kezdi meg a „Jövőért való cselekvés" időszakát, mely alatt elkezd kibontakozni a vállalkozói szellem.

Fontos ez az időszak, hiszen itt kap képet a vállalkozásról elsőnek a piac, illetve ez a fázis alapozza meg a további évek sikeres működését. Ha a vállalatnak sikerül elsőre egy olyan pozitív képet mutatnia magáról, mellyel eléri, hogy minél többen felfigyeljenek rá, és már a kezdetektől igazán igény legyen a cégre, akkor nagyon jó úton jár a sikeresség felé.

4.1.3 Kezdeti évek

Megindulnak a konkrét munkafolyamatok, emellett a folyamatos tervezés is kezdetét veszi. Ebben az időszakban a vállalatok célja az, hogy minél nagyobb figyelmet kapjanak piacuktól és egy egyre stabilabban működő vállalatot tudjanak létrehozni, mely a későbbiekben stabilan helyt tud majd állni, képes legyen az állandó fejlődésre, megújulásra és a magabiztos működésre.

Az első években világossá válhat, hogy mit hibáztak el az alapstratégia, illetve az arra épülő tervek meghozatalakor, az üzlet előtti szakasz fázisában, kiemelten fontos, hogy képesek legyenek változtatni. Nem elég, ha felismerik mit rontottak el, tenni is kell azért, hogy ne forduljon újra elő az adott probléma, tehát jelentős, hogy teljes mértékben kijavítsák azt.

Az is kiderül még ebben az időszakban, hogy mekkora igény van a cégre hosszabb távon, illetve piacuk bizalma mennyire stabilizálódott irányukba. Képesnek kell lenniük, az alkalmazkodásra és a rugalmasságra.

„Hogy mit akarunk, meg mi a célkitűzés, az az, amit a piac hoz.” (*9. interjúalany)*

Konkurenciával szembeni helyzet is konkretizálódig ebben az időszakban, elkezdenek letisztázódni a kezdeti erőviszonyok nyilván ez alakítható, illetve befolyásolható.

Ez az első olyan fázis, amellyel már a vizsgált összes többi modell is foglalkozik. Greiner, 1972 kutatása itt kezdődik, ő a kreativitással és a már megkezdődő irányítással jellemzi, Adizes, 1975 modelljében még mindig a csecsemőkor kezdeti fejlődő évei zajlanak. A modellek nagyrésze itt is hasonló, a kreativitás, illetve az elinduláshoz köthetőek.

Jávor, 1993 gondolatmenete, kiválóan alátámasztja a dolgozatot, piacfogásként hivatkozik a kezdeti évek fázisára, ezzel kiemelve annak egyik fő fókuszát, hogy minél nagyobb fogyasztói/vásárlói kört tudjanak szerezni maguknak.

Jávor, 1993 modellje igazolja a tanulmányban azt, hogy a vállalat fő célja ebben az időszakban az, hogy minél többen megismerjék, és ezáltal lehetőséget tudjanak biztosítani a pozitív irányú folytatásra. Ha itt elrontanak valamit, akkor az az egész további működésre kihatással lehet.

Lester, Pernell, Carraher, 2003 tanulmánya, a kezdeti évekre, mint „Túlélés” fázisa, hivatkozik, ezzel is jelezve a vállalkozásokkal szembe kerülő első akadályukat működésük során.

Az aktualizált modell további része ketté ágazik pozitív, illetve negatív irányú változásokra, melyek bekövetkezhetnek a cég életében. Fontos kiemelni, hogy ezek a szakaszok nem feltétlen követhetik egymást az általunk meghatározott sorrendben, az csak egy általános tendencia. Ez alapján tehát egy cég bármikor átválthat jó működésből rosszba és ez fordítva is igaz, de úgymond váltogathatják is helyzetüket, ez viszont kevés esetben vezethet sikerre.

4.1.4/a Hirtelen növekedés

Ha a vállalkozás kezdeti évei sikeresen teltek el, akkor megindulhat a hirtelen és gyors növekedés időszaka. Ezalatt a várt fejlődést a cég jelentősen meghaladja, így a rövid távú célokat hamar eléri, akár még túl is juthat rajtuk.

Különösen fontos, hogy a vállalat jól tudja menedzselni a helyzetet, és ne vállalja túl magát, hiszen az jelentősen kockáztatná a további éveket. Lényeges, hogy törekedjen a növekedés maximalizálására, a profit gyarapítására, a vevőkör bővítésére és a versenytársak megelőzésére.

A cég hirtelen növekedéséhez több tényezőnek is egyszerre kell megvalósulnia. Ilyen lehet az, hogy a szervezet élén egy megfelelő vezető álljon, akiben megtalálhatóak azok a tulajdonságok, amelyek kiemelik őt a többi munkatárs közül (magabiztos kiállás, jó kommunikáció, magas szakmai hozzáértés stb.).

"Néha előremutató tud lenni, ha nem csak szakmai alapon döntesz, hanem az embert, mint embert is figyelembe veszed. (...) Tudják, hogy ha neked mondanak valamit, akkor te arra egy hónap múlva is emlékezni fogsz. Egy szervezet akkor jó, ha ott akarnak maradni." (*9. interjúalany)*

Különösen fontos, hogy a cég indulása előtti piaci igényfelmérés alapos és precíz legyen, hiszen, ha akkor nem jól határozták meg a piaci rést, majd ezután az alapstratégiát, az könnyen a cég vesztét jelentheti. Ezeken kívül egy szervezet fejlődését kitűnően elősegítheti, ha megfelelő és célzott marketingtevékenységekkel növelik a hírnevüket.

A vizsgált modellekben szintén megjelenik ez a szakasz nagyon hasonló megnevezésekkel. Adizes, 1975 két részre bontotta ezt, „gyerünk-gyerünk" és „serdülőkor" néven hivatkozik rá, mindkét fázishoz tartozik itt is negatív eshetőség, ez az „Alapítói, családi kelepce", illetve a „beteljesületlen vállalkozó".

Salamonné, 2006 modellje mivel Greiner, 1972 modelljére is alapszik, ezért ők erre a szakaszra mindketten delegációként tesznek említést. Timmons, 1990 és Szerb, 2000 hozzánk hasonlóan korai/kezdeti növekedésként említik.

Lester, Parnell, Carraher, 2003, a „Siker" fázisaként hivatkozik rá, tehát, ha a vállalat képes, túljutni az első évek akadályain, képes lesz a növekedésre.

4.1.5/a Stabilizálás, minőségi fejlődés

Minden időszaknak egyszer vége szakad, tehát a hirtelen növekedés is vissza lassul idővel. Ez azonban nem egy probléma, hanem egy természetes jelenség minden cég életében.

Ilyenkor kell leginkább a belső változásokra fókuszálni, azaz a minőségi, illetve a szervezeti fejlesztésre, hiszen az adja meg a jövőbeni biztos alapot.

„Abban az esetben is, amikor nem feltétlenül növekedett a cég, fejlődés akkor is volt: új technológia, új üzletág bevezetésével." (1. interjúalany)

Annak, hogy méretbeli növekedés nélkül minőségben fejlődni tudjanak, alapvető feltétele, hogy ekkorra már biztos anyagi háttere legyen a cégnek. A növekedés ezen fázisában nem feltétlenül a külső problémákra kell koncentrálni, hanem inkább a belső stabilitást kell megteremteni, illetve azt egy magasabb szintre emelni. Ez indukálhatja a későbbiekben a további piacokra történő terjeszkedést is.

A vizsgált valamennyi korábbi modellben megjelenik ez a szakasz. Adizes, 1975 és Salamonné, 2006 a megállapodás időszakaként hivatkozik erre, míg Timmons, 1990 és Szerb, 2000 és Jawahar, McLaughin, 2001 is érettségnek nevezi ezt a fázist.

Ezekkel szemben másabb irányból közelíti meg Greiner, 1972, hiszen ő koordinációként hivatkozik erre az időszakra, amely akár magában foglalhatja azt is, hogy a növekedés után a szervezet ilyenkor helyezi a hangsúlyt a belső működésük vizsgálatára, az esetleges hiányosságok fejlesztésére.

Adizes, 1975 modelljénél itt is felmerül az idő előtti öregedés alternatívája. Dufour, Steane, Corriveau, 2018 elméletében ezen szakasz a múlt történésein alapszik, a bevált módszereket alkalmazzák, minimális újítással.

Különösen fontos annak a felismerése, hogy ez a helyzet nem visszalépés, vagy nem egy esetleges válságjelenség. Belső szervezeti fejlesztések nélkül aligha juthat el egy cég a következő mérföldkőig. Így tehát mindenképpen nagy hangsúlyt kell fektetni ennek a szakasznak a tudatos végig vitelére.

4.1.6/a Újra hirtelen növekedés

Ha a stabilizálás alatt sikeresen megtörtént a minőségi fejlődés, tehát javult a szervezeti kultúra, illetve a szervezet felépítése (pl.: átalakultak a vezetői szintek, új munkaköröket teremtettek, emellett átalakult az alapstratégia, javultak a folyamatok) a cég újból növekedésnek indulhat a piacon.

Az előző szakaszból kifolyólag akár át is alakulhat a vállalat, de továbbra is képes kiszolgálni a korábbi, és az újonnan beérkező igényeket. Jelentős az alapstratégia stabilitása, de emellett az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság is elengedhetetlen.

A kutatás és interjúk alapján következtethető, hogy sok esetben ezt a szakaszt a cég már egy ügyvezető generációváltás után képes elérni. Az új generáció új nézetekkel és egy

másabb típusú gondolkodásmóddal képes felfrissíteni a vállalat mindennapjait, ezzel segítve egy újabb növekedési ciklus kezdetét.

„Cég és cég között óriási különbség van, hogy mivel foglalkozik. Én azt gondolom, hogy a hirtelen növekedés az egy nagyon komoly problémaforrás. Jól hangzik az, amikor az ember nagyot ugrik, csak onnan nagyon nagyot lehet esni. Én a stabil folyamatos növekedésnek vagyok a híve." (11. interjúalany)

A vizsgált modellek közül ezzel az időszakkal csak öt foglalkozik, hiszen a többi már a cég hanyatlását teszi ekkorra. Greiner, 1972 a külső megoldások fázisának tekinti ezt, hiszen úgy gondolja, hogy a szervezet további fejlődéséhez már külső segítséget szükséges igénybe venni.

Jávor, 1993 ezt az időszakot szakmai és tőke diverzifikációként tartja számon, amelyek a kockázat csökkentésére utalnak. Ezt a szervezet számos módon megteheti, így fontos lehet a több lábon való állás is. Ezt biztosíthatja, ha termék- vagy piacfejlesztésre szánják el magukat.

Szerb, 2000 modelljében ez az utolsó fázisnak felel meg, amelyet ő innováció vagy hanyatlásként jegyez. Jelen esetben, mivel az általunk megalkotott modell ketté bontja a vállalat pozitív, illetve negatív lehetőségét a jövőre nézve, így Szerb fázisából az innováció egyenértékű a miénkkel.

Lester, Pernell, Carraher, 2003 „Megújulás" szakasza tökéletesen jellemzi ezt az időszakot, azt, hogy szükség van az átalakulásra, az új ötletekre. Dufour, Steane, Corriveau, 2018 tanulmánya az elkövetkező jövőn történő gondolkodást állítja középpontba, mely további növekedési lehetőségeket ígér.

A hirtelen jött növekedés szempontjából fontos, hogy minden cég ismerje a saját korlátait, és legfeljebb annyit vállaljon, amennyit biztosan el is tud végezni. Megbízhatatlan vállalat képét, és hiteltelenséget okozhat vagy akár szét is eshet a szervezet, ha ezt a kérdést nem jól méri fel a vezető.

4.1.7/a Folyamatos tovább fejlődés

Ez a legmagasabb szint, amelyet egy vállalat elérhet. Itt már egyszerre és rendszeresen zajlik mind a belső, mind a külső fejlődés, képesek a folyamatos megújulásra, külső támogatás igénybevételére.

Mivel piacuk már megbízható és széleskörű, ezért folyamatosan tervezik a további terjeszkedést. Természetesen itt is megvannak a veszélyforrások, ebben a fázisban is alábbhagyhat a lendület, vagy háttérbe kerülhet a kreativitás és a megújulás. Azonban a szervezet ezeket

az akadályokat már sokkal könnyebben tudja kezelni. Erre kiváló példa lehet egy új versenytárs piacra lépése, mert egy ilyen helyzetben a vállalat a már meglévő tapasztalat miatt rögtön egy előnyösebb pozícióban helyezkedik el.

Fontos azonban, hogy a szervezet sosem lehet elég biztos a helyzetében, függetlenül az elért eredményektől. Bármikor adódhat egy olyan gazdasági helyzet, vagy egy olyan külső tényező, amely alapjaiban rengeti meg a vállalat által elért stabilitást.

„A vállalati növekedésben a kulcs, az, hogyha valaki azt gondolja, hogy ez egy díszmenet lesz és nem lesznek hullámvölgyek, amiben vannak stagnáló pillanatok, vannak hirtelen megugró fejlődések, vannak benne kiégési pillanatok is (...), ha nem látja azt, hogy ezeken, hogy lehet átlendülni, hibázni fog." (1. interjúalany)

A vizsgált modellekben egy kivételével ez a fázis már nincs elkülönítve az általunk meghatározott előbbitől. Ez alapján Greiner, 1972, Kocziszky, 1994, Szerb, 2000 külső megoldások időszakaként, konszolidációként és innovációként tartják számon ezt a fázist.

Egyedül Jávor, 1993 modelljében jelenik meg külön, ő Szervezeti és politikai hálózat kiépítéseként nevezi meg ezt a két szakaszt. Ezzel arra utal, hogy itt már a cég egy olyan kapcsolatrendszert épít ki, mind belső (szervezet), mind külső (politikai) érintettekkel, amely már megingathatatlan. Ezzel a növekedési modellek pozitív (növekedő) folyamata véget is ér.

Lester, Pernell, Carraher, 2003 alapján, egy jelentős átalakulásra van szükség ezen időszak eléréséhez.

4.1.4/b Stagnálás

Ha a kezdeti évek valamilyen okból kifolyólag sikertelenül telnek, akkor a cég nem tud a továbbiakban sem a növekedés útjára lépni, hiszen a kezdeti lendületet és az erőforrásokat egyre jobban felemészti a mindennapi üzemeltetés.

Előfordulhat az is, hogy a vállalat korábban növekedésnek indult, azonban valami oknál fogva ez a folyamat megakadt, ezért egy ideig csak stagnálnak. Gyakran nem tudnak új célokat kitűzni, hiszen előfordulhat, hogy még az előzőket sem érték el.

További nehézség, hogy egy fiatalabb cégnek rendkívül nehéz utolérni a már régebb óta a piacon tevékenykedő versenytársakat. Számos olyan hibát elkövethetnek a cégvezetők, amelyek a cég előrehaladását visszatarthatják. Ilyen lehet, ha az előzetes piaci igényfelmérés nem megfelelően történik meg, ebből kifolyólag rossz profilt határoznak meg a cég számára.

Így azonban a piac érdektelenül áll a vállalattal szemben. Ezek mellett előfordulhat, hogy a szervezet munkatársai, vagy maga a cégvezető, nem alkalmasak a feladataik elvégzésére, esetleg a szervezeti felépítés sem megfelelő. Ebből a helyzetből jó tervezéssel, megfelelő

stratégiával és a költségek esetleges átcsoportosításával még van lehetőség újra a fejlődés útjára lépni. A legfontosabb ebben az időszakban a korai helyzetfelismerés, tehát a vezetőnek be kell látnia, hogy a vállalat egy válság felé halad, és meg kell tennie a szükséges lépéseket a megoldás érdekében.

"Most jelen pillanatban nem tervezzük a fejlődést." (6. interjúalany)

A vizsgált modellek fele foglalkozik csak a hanyatlás lehetőségével, ez alapján Kocziszky, 1994 a konszolidáció utánra teszi a válság lehetőségét. Adizes, 1975 az emberi életciklusokhoz hasonlítva ezt az időszakot arisztokráciának nevezi. Ezzel utalva arra, hogy a vezetői réteg kezd eltávolodni az operatív munkatársaktól, mellyel egy jelentős nehézséget okoz a megfelelő kommunikáció rovására.

Ez egy alap feszültséget kelthet a szervezet mindennapjaiban, elindítva önmagukat a lejtőn. Itt jelenik meg Greiner, 1972 első töréspontja, is a vezetési stílus krízis. Jawahar, McLaughin, 2001 modelljében ott kezdődik meg a hanyatlás időszaka.

4.1.5/b Korai kiégés

A vállalat a fejlődés nehézkes menete, vagy teljes hiánya után már nem képes a kreativitásra és a megújulásra. A tervezési folyamatain már önmagától képtelen javítani és ahogyan a szakasz neve is jelöli, elkezd kiégni a szervezet. A pozitív értelemben vett fejlődés már nem lehetséges, ezáltal elindul a lejtőn.

Ebben az időszakban már ugyan sokkal nehezebben, de még mindig lehet változtatni a cég irányán. Ilyenkor gyakran külső segítséget célszerű bevonni, mivel a belső, jelenlegi szervezet már képtelen megoldani egyedül a problémáját. Ez lehet egy új munkaerő, vagy bármilyen külső partner, aki egy másabb szemszögből vizsgálja meg a dolgokat.

Kívülállóként sok esetben reálisabban és átfogóbban látható a cég helyzete, hiszen neki nincsen érzelmi kötődése sem gyakorlati, sem emberi szempontból. Valószínűleg így hamarabb észrevehetőek is a problémák egy vállalaton belül. A cégvezetők sajnos több dologgal is akadályozhatják a saját vállalatukat

“Szokásjog, voltak olyan megkövült dolgok, amelyeket egy kívülről érkezett személy előbb észrevesz, hogy változtatásra szorul, mint az, aki már évek óta bent van a cégben.” (9. interjúalany)

A korábban megalkotott modellek közül, amelyekben megjelenik a hanyatlás lehetősége is, kettő kivételével nem szerepel különálló szakaszként ez az időszak. Azonban Adizes, 1975 hasonló logika szerint külön kiemeli ezt, korai bürokrácia néven. Ezzel utalva a vezetői réteg maradiságára, amellyel gyakran visszatartják a szervezet a fejlődését. A vállalat jövőjét

tekintve különösen fontos lenne, hogy a vezető beismerje a külső segítség szükségességét és ezt el is tudja fogadni. Sok esetben viszont ez sajnos nem történik meg, és a szervezet életében megindul a visszaesés. Adizes, gondolatát alátámasztja, Greiner, 1972 autonómia krízise.

4.1.6/b Visszaesés

Ez a krízishelyzet akkor következik be, ha a vállalat nem volt képes túljutni a stagnáló állapoton, a piaca egyre bizonytalanabb, ezáltal csökken a profit, és a cég mutatószámai is hanyatlásnak indulnak.

Alapstratégiája és ezáltal minden erre épülő folyamata hibás. Mivel egészen eddig segítséget nem kért, és külső személyeket, partnereket nem von be, így a bevétele csökken, vagy akár mínuszban is van.

A szervezet a jelenlegi állapotában felszámolásra van ítélve. Ebben a helyzetben a megoldás már sokkal nehezebb, mindenképpen szükség van külső segítségre és szilárd belső elhatározásra. Azonban garantált már így sem lehet a pozitív fordulat a cég számára. A vállalat ebben az állapotában gyakran tőkehiánnyal küzd, emellett pedig eltávolodik a fejlődés lehetőségétől és a jobb jövőképtől.

Fontos, hogy a cégvezető tisztában legyen a vállalata aktuális helyzetével és esélyeivel a jövőre nézve. Két dologra juthat ekkor: vagy egy külső segítséget vesz igénybe (például tőkeinjekciót, vagy egy befektetőt keresnek), ha azonban ez sem elég már a cégnek, akkor tudni kell a megfelelő időben lezárni a tevékenységet, és egy másik céggel folytatni a továbbiakban.

A vizsgált modellek egy része (Kocziszky, 1994 és Szerb, 2000) már nem részletezi tovább a cég negatív jövőjét, ők ezt az egész szakaszt hanyatlásnak és válságnak nevezik. Ezzel fedik le a teljes időszakot, kezdve az első jelektől, amelyek előre vetítették a visszafejlődés lehetőségét, egészen a cég megsemmisüléséig.

Adizes, 1975 ezt a szakaszt bürokráciaként tartja számon, amellyel arra enged következtetni, hogy a fő probléma a szervezet rugalmatlanságában rejlik. Az esetleges megújító és javító intézkedések rendkívül nehezen, vagy egyáltalán nem tudnak túljutni a döntéshozókon. Ezzel pedig végérvényesen megpecsételődik a vállalat sorsa.

Greiner, 1972 és Adizes, 1975 modelljéhez hasonlóan említi a bürokrácia krízis helyzetét, de még tovább részletezi ezt az időszakot, az ellenőrzési és a növekedési problémákkal.

„A külső válsághelyzeteket fejlesztéssel próbáljuk kezelni. A legutóbbinál olyan termékeket gyártottunk, amiket akkor használunk, amikor van munkánk. Előgyártásokat és fejlesztéseket végeztünk. Ezeket az időket erre kell kihasználni.” (11. interjúalany)

4.1.7/b Csőd

Ez a fázis már egyértelműen visszafordíthatatlan a szervezet számára, képtelen bármiféle átalakulásra. Mivel a korábbi fejlesztő intézkedések és tevékenységek nem jártak sikerrel, a cég eljutott arra a pontra, hogy felszámolási eljárás alatt álljon.

Annak, hogy egy vállalat idáig eljusson, számos oka lehet. Valamilyen oknál fogva bekövetkezhet a piac elzárkózása a cégtől, így a profit jelentős megcsappan, a tőke pedig erőteljes fogyásnak indulhat. Történhetnek bizonyos nem várt események, például egy hirtelen haláleset vagy egy környezeti katasztrófa.

Emellett sajnos időközönként gazdasági válságok tépázhatják meg egyaránt a vállalatok és a lakosság életét is. Fontos azonban itt megjegyezni, hogy egy esetleges csődből minden érintett tanulságot tud levonni, így a későbbiekben, ha újra alapítanak egy céget, akkor azt már ennek szellemében teszik meg, és valószínűleg a korábban csődhöz vezető hibákat nem követik el újra.

A vizsgált modellekben külön csak Adizes tesz említést erre helyzetre. Adizes, 1975 az emberi életciklushoz hasonlítva halálként nevezi ezt a pontot, amely jól leírja azt, hogy innen sajnos már az adott cégnek nincs visszalépési lehetősége. A további folytatást csak egy új "testben", vagyis egy másik cég alapításával lehetséges megoldani.

„Felépíteni valamit nehéz, de elbukni nagyon könnyű." (3. interjúalany)

4.2 VÁLLALATOK ELHELYEZÉSE AZ AKTUALIZÁLT MODELLBEN

„Az határoz meg bennünket, ahogy az akadályokat vesszük."
~ Deborah Lytton ~

A táblázatban összegyűjtésre kerültek az interjúalanyok vállalatainak helyzete az aktualizált modellen keresztül.

Zöld színnel azok a szakaszok vannak jelölve, melyeket már átélt a szervezet egy, vagy akár több alkalommal. Piros színnel vannak jelölve azok a fázisok, melyekre még nem került sor a cég életciklusa alatt. Sárgával pedig aktuális helyzetük van jelölve, azaz ezen a szinten állnak jelen pillanatban.

Sikerült elérni az elméleti telítődést az első és a tizenegyedik interjúalany vállalata is megélte már az aktualizált modell összes szakaszát, a csőd kivételével. Ezzel igazolva a modell gyakorlatiasságát, illetve azt az elméletet, hogy nincs egy meghatározó sorrend a növekedésben, a töréspontok akadályai megerősíthetik a szervezetet.

7. táblázat: Vállalatok megélt fázisai az életciklus folyamán

Interjúalany	Üzlet előtti szakasz	Alapítás	Kezdeti évek	Hirtelen növekedés	Stabilizálás, minőségi fejlődés	Újra hirtelen növe-kedés	Folyamatos tovább fejlődés	Stagnálás	Korai kiégés	Visszaesés	Csőd
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											

Forrás: saját szerkesztés

5. NÖVEKEDÉS LEHETŐSÉGEI A GYAKORLATBAN

A fejezetben bemutatásra kerülnek a növekedési csapdahelyzetek, az aktualizált modell lépései által, illetve a növekedést támogató, illetve gátló események, az interjúalanyok idézeteivel kiegészítve.

5.1 NÖVEKEDÉSI CSAPDAHELYZETEK AZ EGYES ÉLETSZAKASZOKBAN

„Az igazi hiba az, ha hibázol, és nem javítod ki.”

~Konfuciusz~

8. táblázat: Növekedési csapdahelyzetek

Spekhardt, Végh (2022)				
Szakasz	**Fő jellemző**	**Idézet (+)**	**Csapda helyzet**	**Idézet (-)**
Üzlet előtti szakasz	Vállalkozás megalapítását megelőző eseménysorozat.	*"Fantáziát láttam benne, teljesen a nulláról indulva komoly tudást és tapasztalatot szereztem."* *„Szerettem volna a saját elképzeléseit megvalósítani.”*	Túl hirtelen jött ötlet, nehéz előélet, szakmai tudás hiánya.	
Alapítás	Megalakul a kezdeti felállás, az első célokkal és tervekkel.	*"Az elejétől kezdve, az alapítástól nagyon fontosnak tartottam a szakember gárdánkat."*	Átgondolatlan stratégia, nincs elég tőke forrás, felkészületlenség.	
Kezdeti évek	Ténylegesen elkezd működni a vállalat, megalapozza helyét piacán.	*"Itt nagyon komoly változások lesznek, és minden évre van egy ilyen célkitűzésünk, hogy ebbe egyre nagyobbakat lépjünk előre az elkövetkezendő években."*	Rossz benyomás a piacra, hibás stratégia, rossz folyamatok.	
Hirtelen növekedés	Egyre nagyobb és egyre gyorsabb fejlődés, hirtelen jött hatalmas igény a cég felé.	*"Ez a cég folyamatában nőtte ki magát ekkorává."*	Többet vállalnak annál, mint amit képesek is teljesíteni.	*"Van, hogy a kerék megelőzi az autót."*
Stabilizálás, minőségi fejlődés	Belső folyamatok javítása, működés biztosítása.	*"Piacon olyan stabilitást tudtunk elérni, ami számunkra hosszú távon megnyugtató."* *„A stabilitást és a minőségi fejlődést mindig próbáljuk tartani.”*	Átgondolatlanság, nem veszik észre a lehetőséget. Negatívumként tekintenek rá.	

Újra hirtelen növekedés	Piac új igényeinek való megfelelés, a folyamatos alkalmazkodó- és versenyképesség gyümölcse.	*"Az élbolyba tartozunk."*	Túlvállalás, túl nagy magabiztosság.	*"Addig ez nem működik amíg egy ember 2-3 feladatkört is ellát."*
Folyamatos tovább fejlődés	Állandó belső és külső minőségi javítás, egy lineáris növekedő ütemet biztosít be.	*"Olyan és annyi lábon állunk, ami számunkra a legoptimálisabb működést biztosítja."*	Fejlődő képesség elvesztése, ragaszkodás a jól beválthoz.	*"Nagyon sok olyan céggel beszélek, ahol ezek a folyamatok nagyon nehezen mentek, mert itt besértődik a régi, a fiatal nem úgy akarja, és ez a szervezetre nagyon egészségtelenül hat."*
Lassú fejlődés, stagnálás	Kezdeti évek gyengeségéből ered, a vállalat nem tud előre haladni.	*"Akar nagyon innovatív lenni, egyes részeiben sikerül is, de nem minden területen."*	Nem veszik észre, hogy a vállalat lassan/ egyáltalán nem halad előre.	*"Most jelen pillanatban nem tervezzük a fejlődést."*
Korai kiégés	Nincsenek új ötletek, rossz tervezés, egyre jobban gyengül le a cég.	*"Minden egyes recesszió után egy nagy föllindulás van, ez is be fog következni."*	Kreativitás teljes hiánya.	*"Egy-egy ilyen helyzetben, amikor válság van, (...), egy jelentős nettó árbevétel csökkenés mutatkozott"*
Visszaesés	A vállalat még épphogy működőképes, elvesztette piaca bizalmát.	*"Amikor a nagy multi cégek is megálljt parancsoltak a beruházásaiknak, mint bele csaptak volna a lovak közé (...), mi megerősítettük üzemeltetési oldalunkat."*	Lemondás arról, hogy van még lehetőség a javításra, munkaerőhiány.	*"Nem kapni munkaerőt, mert a multinacionális cégek felszippantják olyan plusz előnyökkel, olyan juttatásokkal, amiket egy kis cég képtelen biztosítani."*
Csőd	Képtelen talpra állni, felszámolják a teljes céget.	*„Ha valaki nem szereti csinálni, hamar megbukik az egész."*	Teljes feladás.	*„Aki fél, az hibázik."*

Forrás: saját szerkesztés

5.2 ÜGYVEZETŐK TANÁCSAI

„Az egyetlen dolog, amit egy jó tanáccsal tehetünk, hogy továbbadjuk.”

~Oscar Wilde~

5.2.1 Akadályok a fejlődésben

6. táblázat: Növekedési folyamat akadályai

Akadály	Idézet
Munkaerőhiány	*„Addig ez nem működik amíg egy ember 2-3 feladatkört is ellát."*
	„A legnagyobb problémánk az emberi erőforrás területén van, ez, ami a legnagyobb akadályt jelenti a fejlődésünk útjában."
	„Azon bukhat meg egy cég, ha nincs, aki segítsen, ha nincs munkaerő.”
	„Kell ember ahhoz, hogy a cég fejlődjön.”
	„Az a probléma, hogy nem nagyon viszi tovább ezt a szakmát a fiatal generáció, nincs szakember.”
	„Kifejezetten nehéz jó felkészültségű, motivált kollégákat találni.”
Biztosabb a stabilitás	*„Most jelen pillanatban nem tervezzük a fejlődést."*
	„Akkor nem maradsz életben, ha megmaradsz a régi dolgoknál, muszáj követni a modern világot.”
	„Nem is tervezünk a magunk részéről egy létszámbővítést. a 2008-as válság megmutatta, hogy nem is lehet egy ekkora létszámot fenntartani ebben a szakmában. Mi most beálltunk egy stabil szintre.”
Tőkehiány	*„Elsősorban mindenképp a financiális dolgok akadályoznak, ésszel kell ezekbe bele vágni.”*
	„A megfelelő tartalékképzés egy rendkívül fontos dolog. Gyakorlatilag, ha az ember learatja azokat a dolgokat, amiket megtermelt és rögtön fel is éli, vagy kiveszi a cégből, az alighanem a cég halálát jelenti rövidtávon is, nem csak hosszútávon. Nem létezik olyan, hogy egy cégnek ne legyenek hullámvölgyei, mindig van ilyen piaci környezet. Olyankor bizony nagyon kellenek a tartalékok. Forgótőke nélkül bankhitelekkel belevágni egy munkába öngyilkosság.”
Konkurencia áll nyerésre, a nagyvállalatok, multinacionális cégek erősebbek	*„A nagy multi cégek előnyben vannak, mind anyagi forrásban, mind tudásbázisban."*
	„Nem kapni munkaerőt, mert a multinacionális cégek felszippantják olyan plusz előnyökkel, olyan juttatásokkal, amiket egy kis cég képtelen biztosítani."

Válsághelyzet: visszaesés, háború, gazdasági válság	*„Amikor válság van, a több lábon állás előnyt jelent és stabilitást hoz.”*
	„A válságkezelésnek van egy alapvető stratégiája és hozzáállása, melyet követünk.”
	„A külső válsághelyzeteket fejlesztéssel próbáljuk kezelni. A legutóbbinál olyan termékeket gyártottunk, amiket akkor használunk, amikor van munkánk. Előgyártásokat és fejlesztéseket végeztünk. Ezeket az időket erre kell kihasználni.”
	„Nemcsak most volt már eredendően válság, ilyenkor új stratégiák születnek.”
	„A gazdasági válság és az infláció a legnagyobb akadályunk jelenleg.”

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk eredményeként a táblázatban látható öt fő probléma jelenti napjainkban a legnagyobb akadályt a vállalatok növekedésében. Kivétel nélkül, mindegy egyes interjú alany említette a munkaerő hiányát. Mind szakemberek, mind irodai alkalmazottak oldaláról. Mindezt az indokolja, hogy a fiatalok nagy része, már egyre inkább külföldön vállal munkát, illetve egyre népszerűtlenebbé válik egy szakma kitanulása.

Több interjúalany tesz ezen probléma leküzdése érdekében, egy stabil, jól működő, modern vállalat képét mutatják (és valósítják is meg) a fiataloknak, mindemellett stabil fizetést és előre haladási lehetőséget nyújtanak minden munkavállalónak a cégen belül.

Sokan tartanak a növekedéstől, félnek az ismeretlentől, ezért inkább tartják meglévő pozíciójukat a piacon. Kérdés az, hogy erre meddig lesznek képesek mivel, ha egy vállalat minőségi, illetve keresleti téren nem fejlődik, képtelenné válik piaci helyzetét fenntartani. Szükség van a folyamatos formalizálódásra, illetve fejlődésre, hogy működőképes legyen a cég.

A tőkehiány, azaz a financiális nehézségek általános akadályként említhetők a vállalatok életében, a fejlődéshez, illetve a működéshez jelentős tőke kell. Minden újítás, illetve befektetés előtt számolni kell azok költségeivel, emellett meg kell állapítani, hogy hozzá járulnak-e a cég fejlődéséhez.

A versenytársak kérdése, illetve a multinacionális cégek előnye egy nagy akadály, mivel termékeiket/szolgáltatásaikat nagyobb mennyiségben, olcsóbban tudják végezni. A kisebb vállalatoknak tudniuk kell, hogy tudják mindezt felülmúlni. Megoldás lehet az, hogy a minőségre helyezik a hangsúlyt, tartós partnereket szereznek maguknak. kialakítanak egy megbízható vevőkört, melyet folyamatosan bővítenek, mindemellett egy olyan cégképet nyújtanak, mely meghatározó saját iparágában.

A válsághelyzetek kezelése egy tágfogalomként említhető, lehet általános, mint a gazdasági világválság, magas infláció, vagy háborús helyzet, de lehet vállalaton belüli is, mint példá-

ul: vevői kör csökkenése, várt növekedés elmaradása, munkavállaói ellentétek. Mindezek ellen lehet tenni, azzal, hogy a vállalat előre felkészül ezen helyzetek kezelésére, vannak megtakarításai, illetve tervei az adott probléma megoldására, a cég fennmaradásának megőrzésére.

5.2.2 A növekedés fenntartása

7. táblázat: Fejlődési folyamat elősegítése

Növekedés támogatása	Idézet
Vezető önképzése	*„A cég addig tud fejlődni, ameddig az első számú vezetője fejlődik."*
	„Mai napig képzem magamat, ez alapvető."
	„Fontosnak tartom a képzési oktatási folyamatokat, bár időm sajnos nem mindig jut rá."
	„Igen, saját és kollégáink szakmai fejlődésének elősegítésével, még átfogóbb feladatvállalási lehetőségeket szeretnénk elérni, azoknak szeretnénk eleget tenni."
Bürokrácia mellőzése, a jó szervezeti felépítés	*„Amikor elértünk egy megfelelő szintet, megnéztük, hogy kivel tudunk hosszú távon együtt dolgozni."*
	„Hoztunk be olyan pozíciókat, amik azelőtt nem voltak. Lettek új vezetői szerepkörök."
	"Tudják, hogyha neked mondanak valamit, akkor te arra 1 hónap múlva is emlékezni fogsz, egy szervezet akkor jó, ha ott akarnak maradni."
	„Nálunk a cégben vannak idősebbek, akik hamarosan nyugdíjba mennek, és vannak nagyon fiatalok is. Ez a viszonylagos folyamatosság nagyon fontos, én úgy ítélem meg."
	„Ha nagyobb a cég, akkor már hagyatkozhatsz a második vonalra a vezetésben."
	„A vezetésben valamennyi generáció képviselteti magát irodánkban."
Folyamatok tervezése, jövőkép	*„Ha nem látod a folyamatot, akkor honnan gondolod, hogy te javítani tudsz rajta?"*
	„Az a hatalom, ami abból adódik, hogy valaki úgy érzi, hogy kizárólag ő tud egy folyamatot, nagyon veszélyes nekem, mint leendő tulajdonosnak, nekem elemi érdekem, hogy mindenki helyettesíthető legyen."
	„Nemcsak a tulajdoni részben akarok jelen lenni, hanem minden folyamatban."
	„A folyamatos nyomon követése a vállalati folyamatoknak és a rugalmas, gyors döntések a vezetők részéről elengedhetetlenek."
Piac ismerete	*„Hogy mit akarunk, meg mi a célkitűzés, az az, amit a piac hoz."*
	„A mi piacunk egy meglehetősen zárt közösség. (...) Itt mindenki a személyes kapcsolatokat részesíti előnyben."

	„Akkor van nagy gond, ha szöges ellentétben van, hogy mit szeretnél csinálni a cégben. Veszélyesek a radikális dolgok, mint például a cég teljes brandjének vagy a klientúrájának a megváltoztatása, a létszám hirtelen felduzzasztása vagy lecsökkentése, esetleg egy külföldi piac hirtelen megcélzása.”
	„Optimalizáljuk a kiadásainkat, új piacot keresünk a termékeink értékesítésére.”
Minőségi fejlődés képessége	*„Nagyon nem értek egyet azzal az elvvel, hogy mindig növekedni kell."*
	„Adizes modelljében szépen fel vannak rajzolva azok a sarokpontok, aminél nem tud tovább fejlődni a cég. Oda mindenképpen szükségesek azok a stabil alapok, amelyekre tud építkezni a cég.”
	„A stabilitást és a minőségi fejlődést mindig próbáljuk tartani.”
	„Arra vagyok a legbüszkébb, hogy sikerült a nehéz és változó gazdasági helyzetben, sokszor kritikus körülmények között is fejlődni, a cég létszámát növelni, eközben a hangulatot és az itt dolgozók motivációját emelni.”

Forrás: saját szerkesztés

A vezető önképzése, saját maga folyamatos fejlesztése alapvető feltétele annak, hogy egy cég működőképes tudjon maradni, valamint elengedhetetlen a fejlődés sikeréhez. Egy vállalat akkor stabil és jól működő, ha annak vezetője is az, ezáltal kiemelten fontos erre folyamatosan odafigyelni.

Egy jó szervezeti felépítés, alapjaiban határozza meg a növekedési képesség, ne csak két szint létezzen, ahol az alsó szinten az alkalmazottak, felső szinten pedig a vezetők állnak. Több szintet kell létrehozni például: felsővezetők, középvezetők, műszakvezetők, ahol minden egyes vezető alatt osztályok vannak. Ez teszi lehetővé, a kommunikáció megfelelő áramlását, a megfelelő munkabeosztást, a folyamatok előre haladását, illetve a helyettesíthetőséget.

Lényeges, hogy egy szervezet tisztában legyen folyamatai kimeneteleivel, azaz tudják merre haladnak, legyen jövőképük. Ha rendelkeznek rész, illetve fő célokkal és kijelölik az ahhoz vezető utat, akkor képesek is lesznek elérni azokat.

A piac ismerete is jelentős hiszen, ha egy vállalat nem ismeri pontosan saját piacát, és nem tud alkalmazkodni, annak változásaihoz, képtelen lesz fennmaradni, ezzel ellentétben, ha ismeri piacát, sikere biztosított.

A minőségi fejlődés, a fejlődési folyamat egyik alappilére. Ha a vállalat képes belső folyamatait tervezni, alkalmazkodni a piac igényeihez, szervezeti felépítését alakítani, modernizálódni, digitalizálódni, illetve egyéb belső tulajdonságain javítani, nem csak a profitra összpontosítani, azzal jelentősen elősegíti növekedési terveinek megvalósítását.

6. KONKLÚZIÓ

„A tudomány bizonyítékokon alapuló konklúzió.”
~Philip Zimbardo~

Fókusz, szakirodalom

A tanulmány fókusza a vállalati növekedésmenedzsment, mely egy örökzöld, állandóan megújuló témakör, folyamatosan szüksége van a kutatásra, mivel a világ fejlődésével párhuzamosan változik.

Egy témakör minél megalapozottabb, illetve széleskörűbb feldolgozásához, annak aktualizálásához a szakirodalom átfogó feldolgozására van szükség, mind hazai, mind nemzetközi szinten. A dolgozat elkészítése során többszáz forrást vizsgálva, végül 66 hazai és nemzetközi szakirodalmi forrást dolgoztunk fel mélységében, melyek mindegyike szorosan a témához illeszkedve alapozza meg a kutatást.

Feldolgozásra került a vállalati növekedést meghatározó elméletek kezdeti szakaszától, a jelen időszakig számos olyan irodalom, mely jelentősen hozzájárult a tudományterület fejlődéséhez. 1959-től, - 2022-ig 63 év tudományos munkásságát dolgoztuk fel, rendszereztünk, illetve kialakítottunk egy összegző, átfogó növekedési modellt ezek alapján.

A legfrissebb is mutatják, hogy a témakör mind a mai napig aktuális és releváns. A dolgozat, specifikusan a vállalatnövekedési életciklus modellekre fókuszál, ezáltal a szakirodalom is azokon keresztül van levezetve, az alapfogalmak tisztázása után. 18 vállalati növekedési modellen keresztül kerül bemutatásra a szakirodalom.

A vizsgált modellek nagyobb arányban nemzetköziek (14 db), de hazai elméletek (4 db) is bemutatásra kerültek. 1972 és 2018 közötti évekből származnak az elemzett modellek, ezáltal itt is figyelembe lettek véve, mind a későbbi, mind az aktuális elméletek.

Elmélet feldolgozása, kritika megállapítása

Elemzésük, hasonlóságukon alapszik. Meghatározható azon négy fő időszak, melyeket az elméletek feldolgoznak. Az ötletfázis, a kezdet, illetve a növekedés időszaka, valamint a hanyatlás, a négy jelentős és meghatározó szakasza a vállalati fejlődésnek.

A vizsgált modellek többsége, csak a kezdet, illetve a növekedés időszakát elemzi, nem követi le a teljes vállalati életciklust. A szakirodalom feldolgozása alapján alakult ki a kritika, mely az eddig megírt kutatások aktualizálásának szükségét támasztja alá és indokolja meg.

A tanulmány önálló kritikájának fókuszát, a vállalati életciklus teljes lekövetésének hiánya alapozza meg, a vállalati növekedési modellek túlnyomó része csak a fejlődésre fókuszál, annak folyamatát és lehetőségeit elemzi és nem foglalkozik a hanyatlás időszakával. Mindemellett az elméletek nagy része csak konkrét területre, iparágra vonatkozóan érvényesek, nem alkalmazhatóak minden esetben.

Módszertan, kutatás

A tanulmány önálló modellje úgy van felépítve, hogy kiküszöbölje az iparágak között felmerülő ellentéteket és ezáltal még szélesebb körben alkalmazhatóvá váljon. Megfelelő, egy már évek óta működő cég, illetve egy Startup számára is. Az életciklus modellek összehasonlításával (3. táblázat) is alátámasztja a dolgozat, az új modell létrehozásának szükségességét, mivel a vizsgált modellek közül az az egyetlen, amely lefedi a teljes folyamatot.

A tanulmány módszertana szisztematikus irodalomfeldolgozás alapján modellalkotás és annak kiegészítése kvalitatív kutatással, hazai vállalatok körében folytatott mélyinterjúkkal megfigyeléssekkel és dokumentumok elemzésével. Egy önálló modellt hoztunk létre, emellett azonosítottuk a fejlődés akadályait, illetve lehetőségeit, amihez a választott módszertan a leginkább megfelelő.

Az interjúalanyok részletesen beszélnek az általuk megélt helyzetekről, mind a válság-, mind a fejlődés időszakairól. Az elbeszélgetések által a szakirodalom mellett, a 14 db cég ügyvezetőitől, illetve tulajdonosaitól leszűrhetőek azok az információk, melyek elősegíthetik, vagy akár akadályozhatják a fejlődés folyamatát. A dolgozatban tehát, az alapos szakirodalmi kutatás, kiegészül tényleges gyakorlati tudással.

Az aktualizált modell a szakirodalmon alapszik, de végleges formáját az interjúk alapján nyerte el. Az interjúalanyok különböző iparágakban dolgoznak (2. táblázat), de kivétel nélkül mindegyikük altámasztotta a modell érvényességét és alkalmazhatóságát saját szervezetére.

A modell fázisainak igazolása után, az összehasonlító táblázat alapján (3. táblázat) le van vezetve a teljes vállalati életciklus folyamata. Ahol részletesen elemzésre kerültek, az időszak általános jellemzői, azok a külső és belső hatások melyek befolyásolhatják pozitív, vagy negatív irányba a vállalatot. Olyan várt és váratlan helyzetek melyek tipikusan az adott fázisban fordulhatnak elő, a már meglévő szakirodalom vállalat növekedési modelljeinek adott fázisaival való összehasonlítás, illetve, az interjú alanyok szervezetei közül melyik tartozik az adott szakaszba.

Interjúk

Az elemzést kiegészítik idézetek, az interjúalanyoktól, ezzel is gyakorlatiasabbá téve a tanulmányt. Az interjúkból kinyert információk alapján külön elemzésre kerültek a növekedési csapdahelyzetek (5. táblázat).

Az erre vonatkozó táblázat jól szemlélteti az életszakasz során felmerülő hiba lehetőségeket, melyek akadályozhatják és hátráltathatják a fejlődést. Végig veszi az aktualizált modell mindegy egyes fázisát, röviden annak fő jellemzőjét, a fő csapda helyzetet, illetve elméleteket alátámasztó idézetekkel jellemzi az életszakasz negatív, illetve pozitív oldalát.

Az interjúk alapján megállapítható volt az, hogy mi az az öt-öt meghatározó jelenség, vagy szituáció, mely napjainkban a hazai kis és középvállalkozói szektort leginkább akadályozza, illetve ezzel ellentétben támogatja a tovább fejlődésben. Mind a tíz tényező alátámasztva lett, az ügyvezetők által adott idézetekkel, majd a táblázatok (6-7. táblázat) alatt részletezve lettek a kiemelt fő jelenségek.

Célkitűzés elérése, aktualizálás

A tanulmány célkitűzése, hogy a növekedésmenedzsment témakörében, egy olyan újat mutató irodalommá váljon, mely képes az aktualizált növekedési modell által feltérképezni a szervezeti életciklus teljes folyamatát, számol minden külső, illetve belső befolyásoló tényezővel, amely lehet pozitív és negatív is. Ennek sikerét alátámasztja, a szakirodalom széleskörű feldolgozása, nemzetközi és hazai szinten is, illetve az interjúkból származó információk és mindez kutatási módszere.

A dolgozat aktualizálta a vállalati növekedési modellek témakörét, a magyarországi kkv szektorra. Iparágtól és életszakasztól függetlenül hasznos minden szervezet számára. A szakirodalom feldolgozása alatt leszűrt kritikákat, az elmélet kiküszöböli. Összességében megállapítható, hogy egy fejlődési életciklus modell, akkor a leghatékonyabb a szervezetek számára, ha az a teljes időszakot vizsgálja, annak minden hatásával együtt.

Válsághelyzet kezelés

Nem létezik olyan vállalat mely működése során ne kerülne válsághelyzetbe, ilyen állapot például: ha működése stagnál, vevői köre csökken, financiális nehézségei keletkeznek, munkaerőhiánnyal küszködik, konkurencia, illetve a multinacionális cégek hatására gyengül.

Ez alapján tehát nincs olyan, hogy stabil növekedés, a vállalatok folyamatosan akadályokkal szembesülnek. A tanulmány nyilvánvalóvá teszi a válságidőszakban rejlő lehetőségek op-

cióját. Nem feltétlenül negatívumként kell értelmezni a nehézségek fázisát, hanem ezzel ellentétben fejlődési lehetőségként kell tekinteni rá és tovább növekedni alatta.

Egy szervezet minél több válságot él át, annál erősebbé válik és annál stabilabb helyzete lesz a piacon. A nehézségek időszaka mellett, a növekedési fázisok és az abban rejlő kihívások, gátló tényezők is lényegesek.

Minden egyes konkrét fejlődési fázisnak meg van a maga akadálya, melyre folyamatosan készülni kell, hiszen bármikor megszakíthatja a növekedési folyamatot egy töréspont, melyből talpra kell állnia a vállalatnak. Egy szervezet akkor képes töréspontjait kezelni, ha folyamatosan tervez velük. Számolnia kell a külső és belső tényezőkkel, a várt, illetve váratlan események lehetőségével, valamint ismernie kell saját határait.

Eredmény

A kutatás tényleges eredménye, hogy létrejött egy új, aktualizált vállalatnövekedési életciklus modell, mely minden szervezet számára hasznos.

Hazai és nemzetközi szakirodalmon alapszik, melyet közvetlen kvalitatív kutatás segítségével, mélyinterjúk egészítenek ki, ezáltal megadva a dolgozat gyakorlati alapját.

A többi elmélettel szemben újat mutat több téren is, hiszen, minden iparág számára hasznos, a teljes vállalati életutat vizsgálja, számol a külső, illetve belső tényezőkkel, a várt és váratlan hatásokkal.

Emellett a tanulmány elemzi a csapdahelyzeteket a fejlődés folyamán, megoldást talál azok kezelésére, valamint tovább részletez öt növekedési akadályt, és öt lehetséges fejlődési lehetőséget, mely a hazai kkv szektor 5-5 alappilléreként (6-7. táblázat) szolgálhat a növekedés eléréséhez.

A megalkotott modell fő eredménye, hogy elérte az elméleti telítődést (4. táblázat), ezáltal igazolásra került az, hogy a mindennapi életben is megállja a helyét.

A tanulmány elérte célját, aktualizálta a vállalatnövekedés témakörét és a megfogalmazott kritikák mindegyikére, kivétel nélkül megoldást talált.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

Adizes, I. (1990): Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it, the adizes institute.

Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő.

Adizes, I. (1999): Managing Corporate Lifecycles. Prentice Hall: Paramus.

Anna, S. H. (2008): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis-és középvállalkozások gyakorlatában. Tudományos Közlemények, (19), 19-44.

Ágnes, B. (2015): Kis-és középvállalatok méretbéli növekedésének hatása a szervezeti struktúrára. Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V., 145-158.

Bálint, A. (2006): Merre tovább középvállalkozások? Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).

Bortis, H. (2022): Classical-Keynesian Political Economy, not Neoclassical Economics, is the Economic Theory of the Future. Review of Political Economy, 1-33.

Churchill, N. C. - Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. Harvard Business Review 1983 May-June. pp 11.

Coombs, W. T. (2007): Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate reputation review, 10(3), 163-176.

Csapó, K. (2010): A gyorsan növekvő kis-és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon = The characteristics and development possibilities of fast-growing small and medium-sized companies in Hungary (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).

Davidsson, P. - Delmar, F. & Wiklund, J. (2006): Entrepreneurship and the growth of firms, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Dobák, M. - Hortoványi, L. & Szabó, Z. R. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei (The condition of successful growth and innovation). Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 43(12), 40-48.

Dobák, M. - Hortoványi, L. & Szabó, Z. R. (2013): Hatásos üzleti stratégiák a különböző vállalati fejlődési szakaszokban= Effective business strategies in different development stages of corporations. OTKA Kutatási Jelentések| OTKA Research Reports.

Dodge, H. R. - Robbins, J. E. (1992): An empirical investigation of the organizational life cycle. Journal of Small Business Management, 30(1), pp.27-37.

Dufour, Y. - Steane, P. - Corriveau, A. M. (2018): From the organizational lifecycle to "ecocycle": a configurational approach to strategic thinking. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 10(2-3), pp.171-183.

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

Fábián, A. - Ilona, K. - Egyed, K., - Kovács, T. (2011): A KKV-k versenyképességének vizsgálata, a javítás eszközei, módszerei a Sopron-Fertőd Kistérségben.

Flamholtz, E.G. (1990): Toward a holistic model of organizational effectivenessand organizational development at different stages of growth. Human Resource Development Quarterly, 1(2), pp.109-127.

Flamholtz, E.G. (1995): Managing organizational transitions: Implications for corporate and human resource management. European Management Journal, 13(1), pp.39-51.

Flamholtz, E. G. - Randle, Y. (2007): Successful organizational development and growing pains. Management Online Review, 1-9.

Flamholtz, E. G. - Randle, Y. (2012): Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. John Wiley & Sons.

Gábor, P. (2010): A gyorsan növekvő magyar kkv-k: a gazdaság potenciális motorjai. Közgazdasági Szemle, 57(4), 354-370.

Gillon, A. C. (2009): Leading Strategic Change–Bridging Theory and Practice. Leadership & Organization Development Journal.

Göbölös, Á. - Gömöri, K. (2004): A vállalati életciklus modellről. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 35(10), 41-50.

Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Growth. HBR July– August 1972, p. 37-46.

Greiner, L. E. (1998): Revolution is still inevitable. Harvard Business Review, 76(3), p.64-65.

György, S. (2001): Növekedési mechanizmus–növekedési modell. Közgazdasági Szemle, 48(3), 185-202.

Hisrich, P. (1991): Vállalkozás: új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. Budapest, Akadémia Kiadó. pp. 136-139. (Menedzsersorozat; 1.) ISBN 9630560194

Horváth, D. - Szabó, R. Z. (2019): Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?. Technological forecasting and social change, 146, 119-132.

Jawahar, I. M. - McLaughlin, G. L. (2001): Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. Academy of Management Review, 26(3), pp.397-414.

Jávor, I. (1993): A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben. MVA Vállalkozáskutatási füzetek, 4. sz., 77.

Jirásek, M. - Bílek, J. (2018): The organizational life cycle: review and future agenda. Quality Innovation Prosperity, 22(3), 01-18.

Katits, E. - Pogátsa, Z. - Zsupanekné, P. I. (2018): A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok. Akadémiai Kiadó.

Kádárné, H. Á. (2006): Vállalati növekedés A-tól Z-ig. E-tudomány. 3. sz. pp. 1-16

Kazanjian, R. K. (1988): Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. Academy of Management Journal, 31(2), pp.257-279.

Kocziszky, G. (1994): Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. Vezetéstudomány. 1994. 7. szám. 12-20. old.

Lewis, V. L. - Churchill, N. C. (1983): The five stages of small business growth. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Lester, D. L. - Parnell, J. A. - Carraher, S. (2003): Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. The International Journal of Organizational Analysis, 11(4), pp.339-354.

Lippitt, G. L. - Schmidt, W. H. (1967): Crises in a developing organization. Harvard Business Review. Vol 47. nov. szám pp. 102-112.

Miller, D. - Friesen, P. H. (1984): A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science, 30(10), pp.1161-1183.

Mintzberg, H. (1984): Power and organization life cycles. Academy of Management Review, 9(2), pp.207-224.

Miskolczi, M. (2012): Vállalatnövekedési modellek besorolási módszere vállalatok logisztikai szervezetinek vizsgálatához. Doktori értekezés.

Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Nem York, John Wiley. Loon, Han Van (2004): Process Assessment and Improvement: A Practical Guide for Managers, Quality Professionals and Assessors. Springer, New York.

Ritter, T. - Pedersen, C. L. (2020): Assessing coronavirus's impact on your business model. Harvard Business Review Digital Articles, 2-4.

Ritter, T. - Pedersen, C. L. (2020): Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. Industrial Marketing

Rochon, L. P. - Seccareccia, M. (2021): What Have We Yet to Learn From the COVID-19 Crisis? Review of Political Economy, 33(3), 373-376.

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

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, 28(4), pp.799-820.

Sándor, Á. - Gubán, Á. (2021): A KKV-k digitális érettségi életciklusmodellje. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 52(11), 57-70.

Sahoo, P. – Ashwani (2020): COVID-19 and Indian economy: Impact on growth, manufacturing, trade and MSME sector. Global Business Review, 21(5), 1159-1183

Szabó, Z. R. (2012): Innováció vezetői szemmel, Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják. AULA Kiadó Kft, Budapest.

Szabó, Z. R. (2012): Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény–Kvalitatív kutatás innovatív kis-és középvállalatok vezetői körében (Uncertainty, strategy and performance–Qualitative research in innovative SMEs). Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 43(12), 23-30.

Spekhardt, F. – Végh, B. (2022): Mi történik a One Man-show után? 11 lépés a sikeres utodlásért.

Szerb, L. (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem.

Szerb, L. & Ulbert J. (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának alakulásáról, Vezetéstudomány. 33. évf. 7-8. sz. pp. 36-46. ISSN 0133-0179

Szirmai, P. (2002): Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai (összefoglaló). Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.

Csapó, K. - Szirmai, P. (2007): Per Davidsson-Frédéric Delmar-Johan Wiklund: A vállalkozás és a cégek növekedése (Entrepreneurship and the Growth of Firms). Edward Elgar, Celtenham, Egyesült Királyság, Northampton, MA, 2006, 226 o [Per Davidsson, Frédéric Delmar and Johan Wiklund: Entrepreneurship and the Growth of Firms. Edward Elgar, Celtenham, UK, Northampton, MA, 2006, 226 p]. Közgazdasági Szemle (Economic Review-monthly of the Hungarian Academy of Sciences), 54(4), 389-392.

Tatár, E. - Törőné, D. A. - Vigh, K. - Illés, B. C. (2012): Lifecycle model theories in practice–A management tool for small and medium enterprises.

Timmons, J. (1990): New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s. Irwin. Homewood, IL.

Turzai-Horányi, B. (2020): A nemzetközi és a hazai életútmodellek bemutatása és értékelése.

Vajda, Á. (1997): A kisvállalkozások növekedéséről. Kézirat. Budapest, BKE. pp. 87- 103.

Vecsenyi, J. (2000): Tigrisek, dínók, gazellák, hangyák: Stratégiák a vállalkozások dzsungelében. CEO magazin. 1. évf. 1. sz. pp. 18-19. ISSN 1586-1392

Vecsenyi, J. (2003): Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig. Aula Kiadó, 489.

Young, R. B. (1961): Keys to Corporate Growth. Harvard Business Review. Vol. 39. No. 6. 52 p. ISSN 0017-8012

Zsupanekné, P. I. (2008): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében.

Zsupanekné, P. I. (2012): A vállalati növekedés teoretikus és praktikus szemlélete.

Internetes források

Kelkó, T. (2019): A te vállalkozásod melyik fejlődési fázisban van? https://www.kelko.hu/a-te-vallalkozasod-melyik-fejlodesi-fazisban-van/