

E-CONOM

Online tudományos folyóirat | Online Scientific Journal

Főszerkesztő | Editor-in-Chief
JUHÁSZ Lajos

Kiadja | Publisher
Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó |
University of West Hungary Press

A szerkesztőség címe | Address
9400 Sopron, Erzsébet u. 9., Hungary
e-conom@nyhme.hu

A kiadó címe | Publisher's Address
9400 Sopron, Bajcsy-Zs. u. 4., Hungary

Szerkesztőbizottság | Editorial Board
CZEGLÉDY Tamás
JANKÓ Ferenc
KOLOSZÁR László
SZÓKA Károly

Tanácsadó Testület | Advisory Board
BÁGER Gusztáv
BLAHÓ András
FÁBIÁN Attila
FARKAS Péter
GILÁNYI Zsolt
KOVÁCS Árpád
LIGETI Zsombor
POGÁ TSA Zoltán
SZÉKELY Csaba

Technikai szerkesztő | Technical Editor
DURGULA Judit

A szerkesztőség munkatársa | Editorial Assistant
DURGULA Judit

ISSN 2063-644X



Tartalomjegyzék | Table of Contents

TÓTH GERGELY

Az Apple titok, avagy mitől szeretetmárka az Apple?

The secret of Apple, so what makes Apple a lovemark?.....1

HAVASI FATIME – KOVÁCS LÁSZLÓ – SÁNTA SÁNDOR – PETRASITZ ESZTER

Az okos energiagazdálkodás jövője

The Future of Smart Energy Management.....18

KÉRI ANITA

A magyar felsőoktatásban tanuló külföldi hallgatók motivációjának vizsgálata

The Study of Foreign Students' Motivation about Learning in Hungary.....36

VERESS JÓZSEF LÁSZLÓ

Az E-learning és az internetes távoktatásban rejlő lehetőségek: Fókuszban a fejlesztések sikerességi tényezői

E-Learning and Inherent Possibilities in Distant Learning: Focusing on Success Factors of the Developments51

FAZEKAS NIKOLETT

Javaslat a régiók homogenitásának új típusú vizsgálatára: A Nyugat-dunántúli régió példája

New Approach in the Analysis of Regional Homogeneity: Case Study on West-Transdanubia, Hungary.....65

FORGÓ FRUZZINA

A pilisi térség ismertsége Magyarországon és a térség szerepe a hazai turizmusban

Popular Attractions of the Pilis Region, and the Role of the Region in the Wider Context of National Tourism80

PATAI NOÉMI – VARGA VALÉRIA

Társadalmi vállalkozások: Kasmírszoknyával és bodaggal a roma integrációért – A Romani Design és a Romani Platni összehasonlító elemzése

Social Enterprises: Cashmere Skirt and Gypsy Bread for Roma Integration – Comparative Analysis of Romani Design and Romani Platni.....94

SLÉBER MÁTYÁS TIBOR

A hazai klubfutball lehetőségeinek vizsgálata a lyoni modell segítségével a gazdasági és sportszakmai sikerek fényében

The Analysis of the Potencial of the Domestic Football by the Help of the Model of Lyon Related to its Economic and Professional Sport Success.....109

SZEMENYEI MÁRTON

Battling Transaction Costs: Establishing an e-Exchange System for Coaseian Bargaining

Harc a tranzakciós költségek ellen: Egy e-tőzsde rendszer létrehozása coase-i alkuk számára124

DROPPA DÓRA

Cash flow-kimutatások: A hazai és nemzetközi előírások

Cash flow-statements: The National and International Regulations135

KURBUCZ MARCELL TAMÁS

Projektek átfogó tervezésének és koordinálásának támogatása mátrixokkal

Comprehensive Planning and Coordinating by Matrix-based Methods.....148

KERESZTESI LUCA ÉVA

A növekedési cikluson túl: Revitalizáció egy érett szervezetben

Life After the Growth Cycle: Revitalization of a Mature Organization161

A növekedési cikluson túl: Revitalizáció egy érett szervezetben¹

Keresztesi Luca Éva²

Melyik szervezet ne szeretne radikális növekedést, kvantumugrást végrehajtani? Milyen tényezők játszanak szerepet egy érett szervezet növekedésének megújulásában vagy hanyatlásában? Hogyan változhat egy szervezet identitását és értékeit megőrizve annak érdekében, hogy új ambíciókkal új szintre léphessen a növekedési pályán? A fentiekből kiinduló kutatás során elvégzett empirikus vizsgálatok középpontjában az a feltételezés állt, hogy az üzleti modell innováció új növekedési lehetőségeket biztosít az esettanulmány alanyául szolgáló szervezet számára. A kérdést a kutató a szervezet üzleti modell innovációja előtti és utáni teljesítményének és szervezeti mintázatának kapcsolatán keresztül vizsgálta a szervezet teljes életciklusában, több növekedési dimenzió mentén.

A kutatás legfontosabb eredménye annak belátása, hogy a növekedési ciklusban való előrehaladás kapcsolatban van az éppen használatos üzleti modellel. Továbbá a növekedés dimenzióinak szétválasztásával láthatóvá vált két, a korábbi kutatásokban feltáratlan, a szervezeti növekedést a szervezet méretétől függetlenül befolyásoló dimenzió is: a növekedés a kapcsolatokban és a képességekben.

Kulcsszavak: üzleti modell, növekedési modell, kvantumugrás, növekedési ciklus
JEL-kódok: M10, C59

Life After the Growth Cycle: Revitalization of a Mature Organization

Which organization wouldn't want to realize a quantum leap? Which factors play a key role in deciding whether the growth curve of a mature organization will rise or decline? How can an organization stick to its identity and values, while going through a change process to target new ambitions? The presumption standing in the focal point of the empirical study is that business model innovation creates new growth opportunities for the organization subject to this research. The assumption is examined throughout the entire life-cycle of an organization, testing the relationship between (1) the organizational patterns and (2) organizational performance measures in multiple dimensions, before and after the business model innovation.

The most important result of the study is that there is visible relationship between the organization's progress in the growth cycle and the business model it follows. In addition, while handling growth dimensions separately, two, formerly invisible factors have been explored: the growth of relationships and the growth of capabilities.

Keywords: business model, growth model, quantum leap, growth cycle
JEL Codes: M10, C59

¹ A tanulmány a XXXII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi szekciójának Stratégiai és változ(tat)ás menedzsment szekciójában első helyezést elért, azonos című dolgozata alapján készült. Az OTDK pályamunka konzulense Dr. Szabó Zsolt Roland, adjunktus.

² A szerző a Budapesti Corvinus Egyetem végzett MSc szakos hallgatója (luca.keresztesi AT gmail.com).

Bevezetés

Az 1970-2000 között publikált növekedési- és életciklus-modellek egyik meghatározó eleme, hogy a szervezeti fejlődést legnagyobb részben a szervezet méretbeli növekedésének függvényében határozzák meg. Ennek a meglehetősen leegyszerűsítő kapcsolatnak ellentmond azonban, hogy a szakirodalomban mégsem született olyan egységesen elfogadott, sematikus növekedési-modell, amely empirikusan is igazolt magyarázó erővel bírna (*Lichtenstein et al., 2007; Furlan – Grandinetti, 2011*). *Dobák – Hortoványi – Szabó (2012)* a sikert, mint a radikális innováció piaci bevezetését definiálták, szerintük a vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. A kvantitatív kutatásban a szerző kapcsolódási pontot keres a szervezeti növekedést leíró eltérő keretrendszerek, konkrétan a szervezetek életciklusai és üzleti modellje között annak feltárására, hogy miként érhető el a szervezetek növekedési ciklusainak megújítása, a revitalizáció.

Mintzberg 1987-es alapműnek tekinthető cikke a stratégia fogalmára öt meghatározást közöl: a stratégiára, mint tervre, cselre, pozícióra, mintára és jövőképre tekint (*Mintzberg, 1987*). Ezen szemüvegen keresztül vizsgálja a szervezetek stratégiai menedzsment szakirodalmát a tanulmány alapját képező dolgozat (*Keresztesi, 2013*). A kutatás a következőkben kiemelten kezeli a terv és a minta meghatározást, amelyekhez sorrendben az életciklus-modellek és az üzleti modellek fogalmát is hozzárendeli.

A stratégia mint terv

Mintzberg (1987, p. 11.) szerint „a stratégia egy terv, valamiféle tudatosan megtervezett cselekvéssor, program egy szituáció kezelésére”. A stratégia tervszerű értelmezése alatt ennél fogva a kutatásban a szervezet által tudatosan megtervezett és végrehajtott „programcsomagot”, azaz a növekedési utat jelenti.

Az 1970-2000 években született növekedési- és életciklus-modellek egyik meghatározó eleme, hogy a szervezeti fejlődést egy dimenzió mentén kezelik, mely legtöbb esetben a szervezet mérete. A 2000-es évek elejétől kezdve megjelenik azonban a szervezetek életciklusának és növekedésének több dimenzió általi jellemzése (*Canals, 2001; Davidsson et al., 2009; Furlan – Grandinetti, 2011*), amely a szervezeti határok és a szervezeti képességek témakörein keresztül nagyban épít a stratégiai iskolák konfigurációs iskolán túli eredményeire.

Ennek megfelelően a szervezetek életciklusának és fejlődésének több dimenzió általi jellemzése során *Canals (2001), Davidsson et al. (2009)* és *Furlan – Grandinetti (2011)* a következő dimenziókat veszi figyelembe a szervezet növekedésekor: 1) növekedés méretben, 2) növekedés a kapcsolatokban, 3) növekedés a képességekben.

A méretbeli növekedést a szervezeti határok kitolódásaként értelmezzük az idő függvényében. Megkülönböztetünk belső és külső méretbeli növekedést (*Penrose, 1959*).

A kapcsolatbeli fejlődés kapcsán *Hakansson – Sehota (1989)* szerint egyetlen szervezet sem tekinthető egy különálló szigetnek. A szervezetek növekedésének új módja a növekedés a kapcsolatokon, környezetben fellelhető hálózatokon keresztül, melyet az definiál, hogy a szervezet milyen mértékben használ olyan külső kapcsolatokat működéséhez, amelyeket nem birtokol, de amelyekhez hozzáférése van más szervezeteken keresztül (*Das – Teng, 2000*).

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

A stratégia mint minta

A stratégiát harmadik értelmezésében a cselekvések egy sorozatában kialakuló mintát definiáljuk (Mintzberg, 1978; Mintzberg – Waters, 1985). Ezen értelmezés szerint a stratégia a magatartásban megnyilvánuló konzisztencia, egyfajta szabályszerűség, akár szándékolt, akár nem. Jelen kutatás ezért a stratégiára mint mintára új szemszögből tekint: egy „konceptcionális, számos elemből álló és azok kapcsolódását kifejező eszköz, amely a ... cég üzleti logikáját fejezi ki.” (Osterwalder et al., 2005, 3. o.). Ezek alapján a mintázatot rendszerként, jelenségként, sematikus leírásként szemlélve a szervezet üzleti modelljéhez jutunk.

Néhány kivételtől eltekintve (Andries, et al., 2006; MacInnes, 2005; Vaccaro – Cohn, 2004), a szakirodalom az üzleti modelleket többségében időben statikusnak tekinti. A gyakorlatban azonban a szervezetek környezeti alkalmazkodásának egyik alapfeltétele az innováció, amely az üzleti modellek szintjén, bármely elemükben megjelenhet.

Mivel az üzleti modellek a szervezet tevékenységében kialakított „mintázatokat” foglalják össze és öntik formába, adódik a következtetés, hogyha a szervezet a méret, a képességek és a kapcsolatok mentén fejlődik, akkor maga az üzleti modell – legyen az szervezeti, iparági vagy akár termékvonalszintű – is ugyan ezen tényezők mentén változik. Ennek megfelelően, Chatterjee (2013) egyértelműen kijelöli azokat az iterációkat és fejlődési irányokat, amelyekben egy üzleti modell elmozdulhat a kezdőállapotról, az értékajánlatra összpontosító modellről. A következőkben a szerző Chatterjee (2013) kategóriái alapján mutatja be az üzleti modellek dinamikájának egyes állomásait.

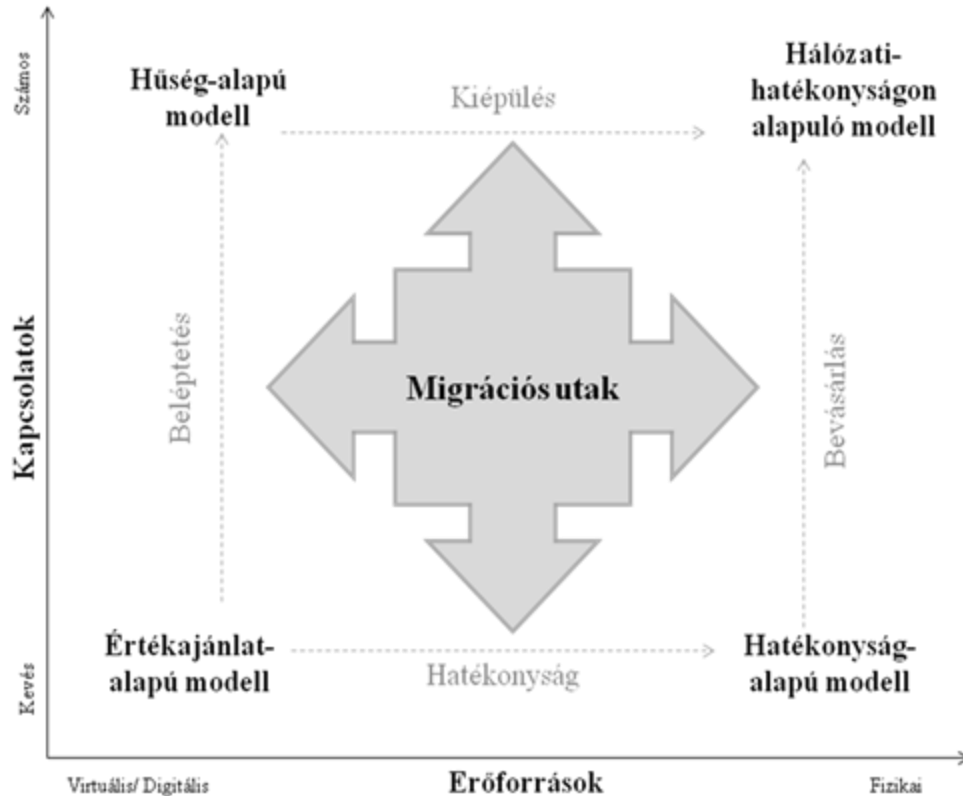
Az értékajánlat-alapú modell általános logikája, hogy olyan terméket vagy szolgáltatást ajánl, amelyre igény keletkezik és ezáltal árprémium kérhető érte. Az igény mögötti hajtóerők lehetnek objektívek (például gyógyszerek) vagy szubjektívek (például öltözködés, szórakozás).

A hatékonyságon alapuló modell számos erőforrás minél előnyösebb kombinációjára törekszik, minél alacsonyabb költségekkel, ezáltal gyakran árdiktáló pozíciót eredményez a nagy versennyel jellemezhető piacon. A folyamatok hatékonysága és folyamatos innovációja gyakran döntő a modell sikere és profitabilitása szempontjából.

Az értékajánlat-alapú modellek visszatérő vásárlóinak szűk, meghatározott csoportja révén alakulhat ki a hűség-alapú modell, amely a kielégített igényen felül a lojalitásra, mint kiemelt tényezőre épül. Ebben a modellben a fogyasztók a szervezet „nagyköveteivé” válnak, akik nem csak a szervezet számára biztosítanak stabil vásárlói kört, hanem saját maguk vonják be a további fogyasztókat pozitív véleményükkel és ajánlásaikkal.

A hálózati hatékonyságon alapuló modell célja, hogy ne csak az egyes szereplők, hanem az egész értéklánc szintjén megvalósítsa a hatékonyság szempontjait (partnerekre és fogyasztókra egyaránt kiterjesztve). A modell kiemelt erőforrása egy olyan központi „találkozási pont”, amely minden szereplő számára elérhető és ahol a köztük zajló tranzakciók összpontosulnak. Minél több ügylet jön létre, annál kiterjedtebb és értékesebb lesz a hálózat, azaz maga a szervezet.

Az üzleti modellek dinamikájának állomásait a 1. ábra szemlélteti. Az állomások között átjárhatóság van, nem csupán egyetlen módon juthat el a szervezet a hálózati hatékonyság szintjére. A Chatterjee által migrációs utaknak nevezett állapotváltozásokat az határozza meg, hogy az erőforrások vagy a szervezet külső kapcsolatai mentén történik-e az elmozdulás.



1. ábra Az üzleti modellek dinamikájának négy állomása

Forrás: Chatterjee (2013, 121. o.) alapján, saját fordítás

Az életciklus-modellek és üzleti modellek kapcsolata

Az üzleti modellek és az életciklus-modellek dinamikus változataiban mindkét esetben három tényezőt jelöl ki a szakirodalom, amelyek mentén a változások a rendszerben végbe mennek. Az üzleti modelleknél ezek a végső, legfejlettebb állapot eléréséhez vezető állomások, míg a növekedési modellek esetében a növekedés három, részben összefüggő dimenziója.

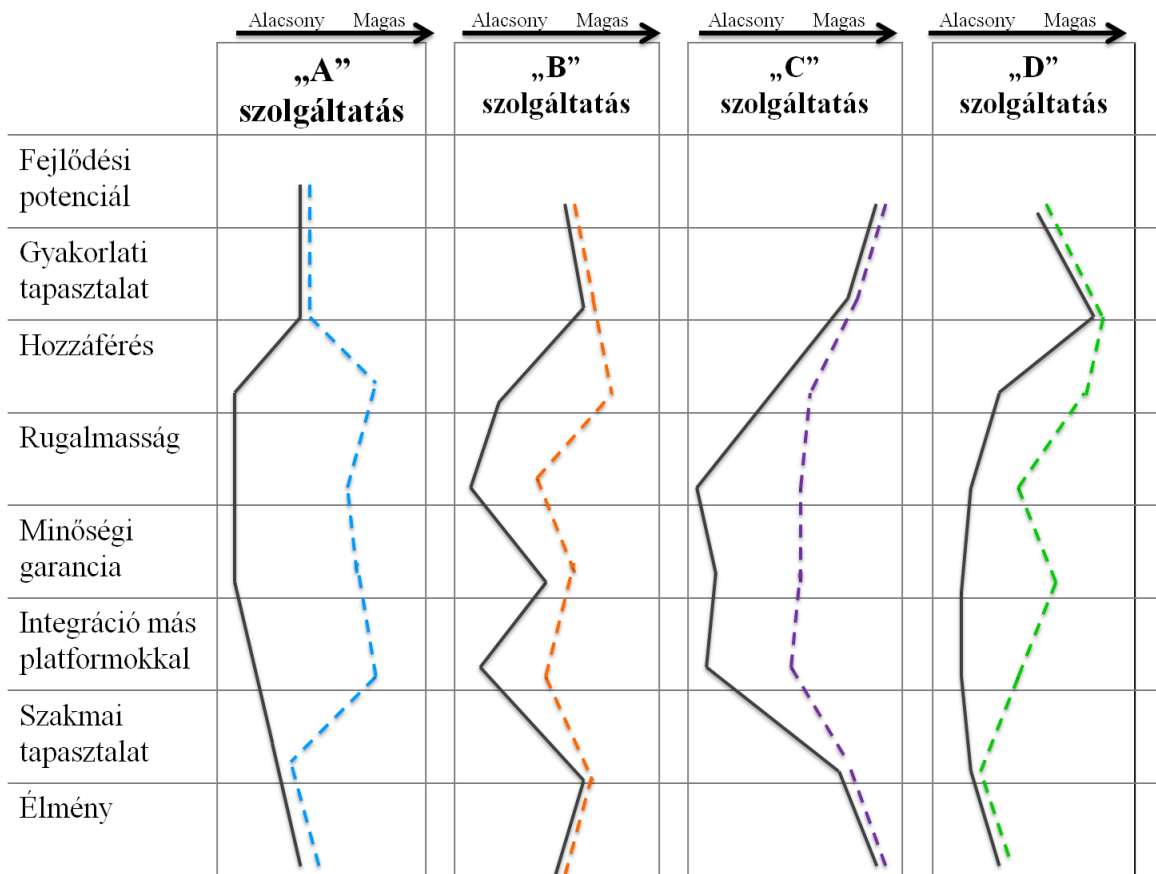
A tényezők páronként összerendezhetőek, jelentéstartalmukban hasonlóság mutatkozik. Például ha a szervezet a hűségen alapuló modellhez ér, növekedésnek kellett bekövetkeznie a kapcsolatok szempontjából. Jelen kutatás elsősorban azt vizsgálta, hogy a jelentések összecsengésén túl milyen összefüggésben áll az üzleti modellek innovációja a növekedés (fejlődés) dimenzióival. Hipotézis formájában a kutató ezt a következőképpen fogalmazta meg. *A növekedési ciklus előrehaladottsága befolyással van a szervezeti mintázatra.*

A vizsgált szervezetben a 2000-es évektől kezdődően egy globálisan egységes cél-meghatározási és mérési rendszer, valamint ezzel párhuzamosan egy globálisan megvalósított, sztenderdizált szolgáltatási modellt vezettek be. Ezt a rendszert ötéves ciklusokban vizsgálják felül, ennek legutolsó lépése a 2010-2015-ös ciklus. Minden újabb ciklusban fejlődött a ciklus végére kitűzött középtávú stratégia, célrendszer, és a szolgáltatáscsomag modellje is.

A vizsgált szervezetről elmondható, hogy elsősorban az Értékajánlat, az Elosztási csatornák, a Képességek és erőforrások és a Kiemelt partnerkapcsolatok mentén változtatott a modelleken. A legnagyobb változáson az „A” és „B” szolgáltatáscsomagok mentek keresztül (a meglévő négy szolgáltatáscsomag közül), ami azzal magyarázható, hogy ezek megvalósulásának számát tekinti a

szervezet kiemelt teljesítménymutatójának, valamint ez a két program biztosítja a szervezet elsődleges pénzügyi erőforrását.

A vizsgált szervezet üzleti modell-innovációjának jobb megértésére a 2. ábrán az érték-görbén (Kim – Mauborgne, 1997) az egyes szolgáltatások értékajánlatában történt legfontosabb változások szerepelnek. Ennek tanulsága szerint a szolgáltatásokban a legnagyobb újítás a hozzáférhetőség, a rugalmasság, a minőségi garancia és az integráció más platformokkal szempontokban történt.



2. ábra: A szervezet 2010-es szolgáltatás-innovációja az érték-görbe alapján

Forrás: Kim és Mauborgne, 1997 alapján, saját ábra

A megújulási lehetőségek kutatásának módszertana

A kutató a vizsgált globális szervezet 97 országos egységének 7 éves, 2005–2011 időszakban, negyedévente felvett teljesítmény-adatait és belső állapot-felméréseinek eredményeként kialakított változókat többváltozós statisztikai módszertannal elemezte, ahol egységenkénti és évenkénti összehasonlítást végzett, csökkentve a változók számát és növelve az adatok konzisztenciáját (Ferincz – Grézál, 2011). Arra a kérdésre kereste a választ, hogy hogyan képes a szervezet a növekedési ciklus végén a revitalizációra, azaz egy új ciklus elindítására, és ez milyen stratégiákra vezethető vissza.

A kutatásban egy egység egy éves adata jelentett egy megfigyelési egységet, ennek köszönhetően tehát előállt egy 679 megfigyelésből képzett adattábla. A definiált 17 változó mögötti látens tartalom lényegesen kevesebb számú dimenzióra redukálható volt, ennek elvégzése azonban

a szakirodalomban leginkább elterjedt faktorelemzés módszere helyett Kovács (2003 és 2006), Hortoványi (2010) és Szabó (2012) ajánlásait figyelembe véve többdimenziós skálázással (MDS) történt.

A továbbiakban a megfigyelési egységek homogén csoportokba, klaszterekbe sorolása történt meg, amellyel már nem csak a megfigyelés szempontjainak, de a megfigyelt egységek számának tömörítése is megvalósult. Ez alapján a heterogén sokaságból képzett homogén részhalmazok kialakításával megfigyelések tehetők a sokaság egészére, amely jelen esetben 5 homogén részhalmazt jelentett.

A kutatásban nagy figyelmet kaptak az elemzésbe bevont kontroll változók, amelyek kapcsolatát a kutató a kialakult dimenziókkal és a később létre hozott klaszterekkel kereszttáblákkal számolt asszociációs vizsgálat révén elemezte. A kontroll változók között szerepeltek a szervezeti méretet leíró mérőszámok, valamint a szervezet teljesítményének csúcsmutatószáma, a „Megvalósult külföldi gyakorlatok” mutató. A kereszttáblákban való elhelyezéskor az ordinális transzformációt követően, az egyes kategóriák alapján nominális változóként jelentek meg a kontroll változók. További vizsgálatok során, ugyan nem kontroll változóként, de kiemelt szerepben volt kezelve az „Év” kategória változó, amellyel lehetővé vált az adatok időbeliségének megfigyelése is, mely a klaszterek és az időbeliség kapcsolatának feltárásakor került alkalmazásra.

Elméleti levezetés: A növekedési modellek és üzleti modell innováció közti kapcsolat

Teljesítménydimenziók kialakítása

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

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

A későbbiekben a lefolytatott elemzések során a multidimenziós skálázás fenti tulajdonságai több lépésnél is előnyösnek bizonyultak, segítve kutatási eredmények létrejöttét.

A többdimenziós skálázás során a futtatás során kipróbált 1–6 dimenzió közül először az 5 dimenziós esetben bizonyult kiválóan az illeszkedés. A látens tartalom feltárásához egy vállalat teljesítménykonfigurációjának pontos megértéséhez valamennyi dimenzió szerinti koordinátájára szükség van. Az azonosított dimenziók és a változók kapcsolatának értelmezésére a kutató a Spearman ρ értékeit vizsgálta azokban az esetekben, ahol 99,99999999 százalékos ($p < 10^{-10}$) bizonyosság mellett mutatható ki kapcsolat. Ezen esetek értelmezése és értékelése révén lehetőség

nyílt a dimenziók jellemzésére, és a későbbiekben a megfigyelési egységek szervezeti mintázatának feltérképezésére:

- Márkaépítés: a dimenzió legfontosabb ismérve az erőteljes kifelé irányuló kommunikáció a szervezetről a környezet és a szervezeti hálózat irányába.
- Profitabilitás: egyértelműen dominálja a megtakarítások mértéke, tehát hogy a szervezet képes több pénzügyi eredményt termelni, mint amennyire a működés biztosításához szüksége lenne.
- Támogató folyamatok menedzsmentje: gyakorlatilag minden olyan változó erőt fejt ki a dimenzióban, amely a szervezet funkcionális folyamatait jellemzi.
- Környezeti beágyazottság: összetevői olyan tényezők, amelyek közvetlenül megkövetelik és elősegítik az erőteljes hálózati pozíciót.
- Termelékenység: tartalmazza a fő teljesítménymutatókat, tehát a szervezet végtermék-előállítási képességét leginkább befolyásoló tényezőket.

Szervezeti mintázatok kialakítása

A 679 megfigyelési egységhez származtatott koordináták alapján sűrűsödési pontok határozhatók meg a térben, amely homogén vállalati csoportok, klaszterek képzésére ad lehetőséget (Szabó, 2012). Ezek egységes tulajdonságokkal bírnak a szervezeti mintázatok szempontjából és jól elkülönülnek a teljesítmény-dimenziók mentén, így adva lehetőséget a jellemzésre.

Az elemszámok eloszlásának egyenletességét is figyelembe véve öt homogén csoport különült el szignifikánsan. A csoportok elemszáma 109 és 168 közötti, ami kiegyenlítettnek tekinthető ilyen nagyságú minta esetén. Az 1. táblázatban megjelenítettek szerint a teljesítménydimenziók és a csoportok közti összefüggések értelmezésben kulcs szerepet játszanak a már definiált teljesítménydimenziók, amelyek segítségével gyakorlatilag tulajdonság-konfigurációk alakulnak ki a klaszterekben. A táblázat értelmezését színskála is segíti. Az egyes klaszterekben jellemző dimenziókat zöld (pozitív klaszterközepek az egyes dimenziókban), míg a nem jellemző dimenziókat piros (negatív klaszterközepek az egyes dimenziókban) cellák mutatják, ahol az árnyalat erőssége a változó befolyásának mértékét mutatja. Tehát egy sötétebb zöld árnyalat egy erősen pozitív, míg a világosabb piros árnyalat egy gyenge ellentétes kapcsolatot mutat a megfigyelési egység és a tulajdonság között.

1. táblázat: A teljesítmény-dimenziók és a szervezeti mintázatok kapcsolata

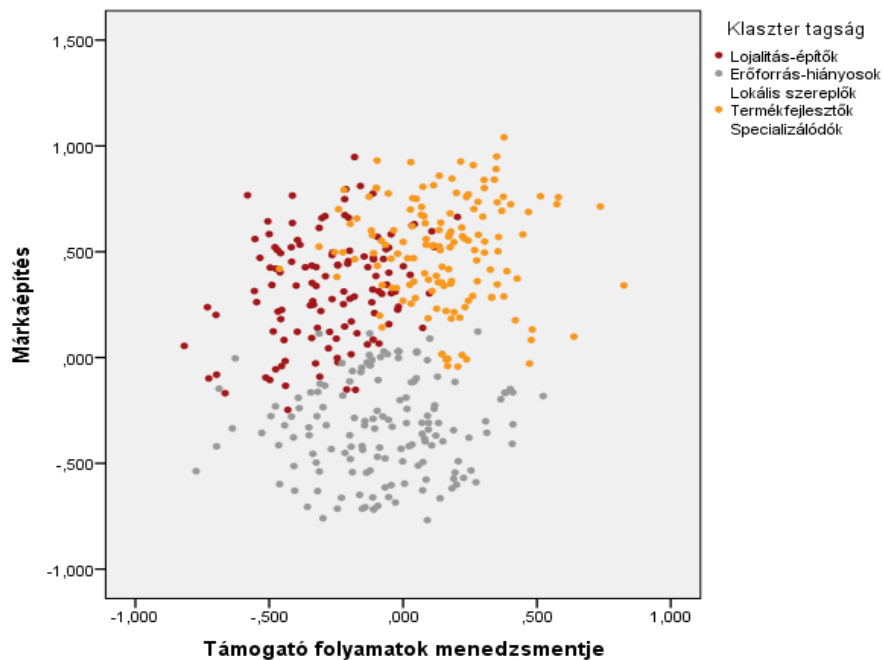
	D1: Márkaépítés	D2: Profitabilitás	D3: Támogató folyamatok menedzsmentje	D4: Környezeti beágyazottság	D5: Termelékenység
M1: Lojalitás-építők					
M2: Erőforrás-hiányosok					
M3: Lokális szereplők					
M4: Termékfejlesztők					
M5: Specializáló-dókok					

Forrás: Saját szerkesztés

Az összefüggések feltárásával a csoportokat értelmezni, jellemezni lehet, mellyel kialakíthatóak a szervezeti mintázatok kategóriái:

- **Lojalitás-építők:** nagy hangsúlyt fektetnek a külső környezet megnyerésére a márkaépítés és az erős hálózati pozíció révén. Mindez egy nagy hatósugarú, de hatékonytalan szervezetet takar.
- **Erőforrás-hiányosok:** a működésük mélypontján lévő megfigyelési egységeknél elmondható, hogy amely tartósan gyengén teljesít, az gyakorlatilag minden szempontból gyengén teljesít.
- **Lokális szereplők:** a márkaépítést megoldják helyi, saját márkákkal programjaik és szolgáltatásaik által, és ennek hatása mutatkozik meg a globális teljesítménymutatókkal mért alacsony termelékenyséjük is.
- **Termékfejlesztők:** az innovatív mintázat a termék-fókusz minden aspektusát magába foglalja. A hálózati kapcsolatok gyengesége ennek az erős belülről építkező stratégiának tudható be, amely a globális irányvonalak totális követéséből és leképezéséből ered, és így kisebb lokális szinergiát eredményez.
- **Specializálódók:** a specializálódók a lokális szereplőkhöz hasonló, ám mégis markánsan elkülönülő csoport, amely olyan termékekre és szolgáltatásokra fókuszál, melyek nem követelik meg a szervezeti felépítést, folyamatok kiépülését, sokkal inkább egy specializált, célzott stratégia megvalósítását.

A klaszterek elkülönülését jól szemlélteti a 3. ábra. A klaszterek legmarkánsabban a Márkaépítés és a Támogató folyamatok menedzsmentje dimenziók mentén különülnek el, amit az ábra is szemléltet. A könnyebb áttekinthetőség érdekében a Specializálódók és a Lokális szereplők klaszterek az ábrán nem kerültek megjelenítésre, ezzel is kiemelve a három ábrázolt klaszter helyzetét a dimenziók alapján. A Lojalitás-építők és a Termékfejlesztők egyértelműen uralják a Támogató folyamatok menedzsmentje dimenzió két oldalát, ami élesen elválasztja és meghatározza ezt a két klasztert.

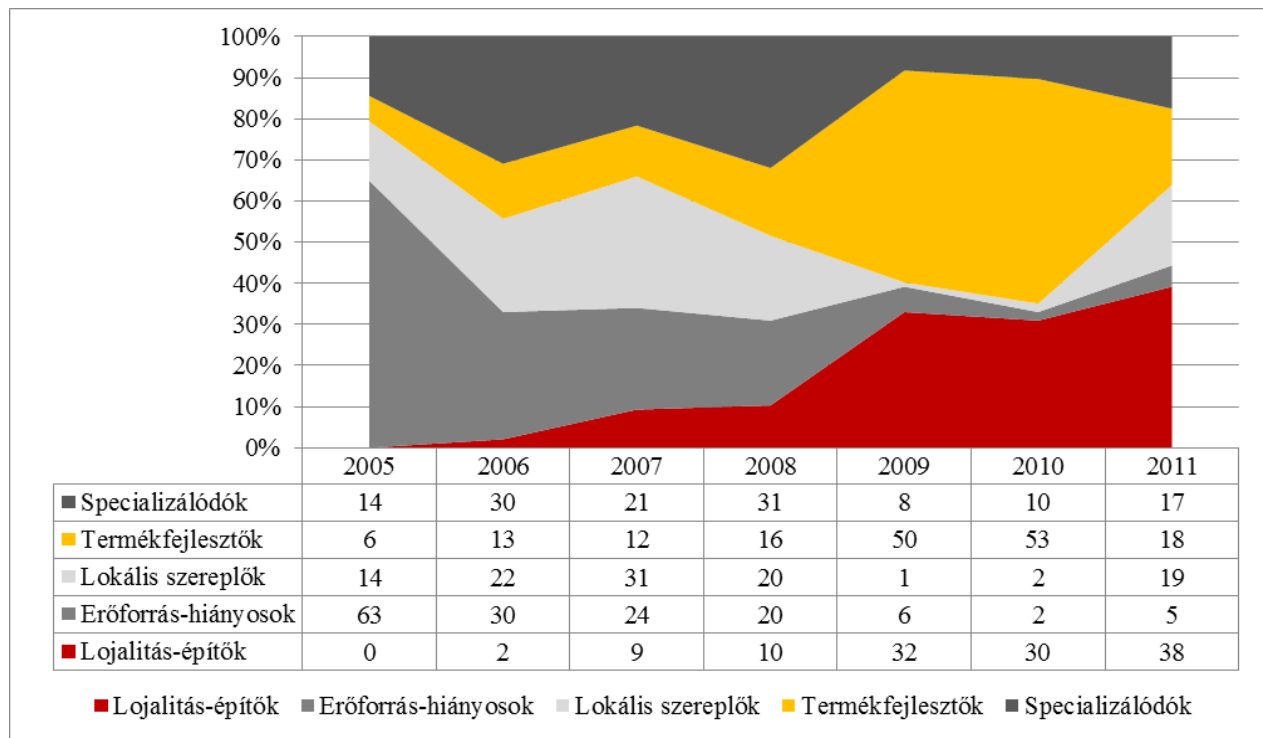


3. ábra: Klaszterek elkülönülése a Márkaépítés és a Támogató folyamatok menedzsmentje dimenziók mentén

Forrás: Saját szerkesztés

A szervezeti mintázatokat leíró klaszterek közötti mozgások akkor következnek be, ha az egyes években az országos egységek eltérő karakterisztikái alapján teljesítménykonfigurációik más szervezeti mintázatba rendeződnek, azaz teljesítményük változik. A szerző kiinduló feltételezése volt, hogy az üzleti modell változásai és a növekedési ciklusban való előrehaladás között kapcsolat áll fenn. Ennek tesztelésére a megfigyelési egységek szervezeti mintázatok közötti mozgásait vizsgálta az évek függvényében.

A 4. ábra alapján jól látható, hogy a vizsgált 7 éves időtávon rendkívül nagy változások történtek az egyes klaszterek elemszámában, valamint az időszak elején és végén teljesen más klaszterek voltak dominánsak. Míg az időszak elején az Erőforrás-hiányosok (63 százalék), a Specializálódók (14 százalék) és a Lokális szereplők (14 százalék) voltak többségben, 2011-re a Termékfejlesztők (30 százalék) és a Lojalitás-építők (53 százalék) teljes térnyerése következett be, amely végül konszolidálódott a Specializálódók (17 százalék) és a Lokális szereplők (19 százalék) javára.



4. ábra: Az egyes klaszterek elemszámának évenkénti megoszlása (százalék)

Forrás: Saját szerkesztés

Mivel a vizsgált szervezet stratégiai ciklusa és üzleti modell váltása a 2010-es évben történt, ezen év vizsgálata a legrelevánsabb a kutatás szempontjából. A 7 év alatt végbe menő folyamat tanulsága szerint, a kezdeti, szervezeti szintű erőforrás-hiányos állapot és az alternatív, lokálisan optimalizált stratégiák követése a stratégiai ciklus végére két, markánsan elkülönülő, és a szervezetben uralkodó mintázattá alakult át.

A Lojalitás-építők és a Termékfejlesztők mellett szinte megszűnt a Lokális szereplők és az Erőforrás-hiányosok csoportja, a szervezet integritásának és növekedésének jeleként. A stratégiai ciklus végére a megfigyelési egységek 83 százalékát tehát két klaszter alkotta, a Termékfejlesztők

és a Lojalitás-építők, melyek tartalmukban megfeleltethetőek a Hatékonyság-alapú és a Hűség-alapú üzleti modellek alaptípusainak.

A jelenség még alaposabb vizsgálatára az évek és a csoportba tartozás, mint nominális változók alapján kialakított keresztábrával a kapcsolat asszociációs-vizsgálata történt meg. A Cramer-féle V és a kontingencia koefficiens alapján a kapcsolat a vizsgált időszak évei (stratégiai ciklus évei és 2011) és a klaszterazonosítók között minden esetben szignifikánsnak mondható, azonban vannak eltérések az asszociáció erősségét tekintve. Minden klaszterazonosító legalább közepesen erős asszociációt mutat az idővel, kivéve a Lokális szereplők és Specializálódók csoportját, amely csak gyenge kapcsolatot jelez. Ennek magyarázata lehet, hogy ez az a két klaszter, amelynél megkérdőjeleződik a globális szervezet egységéhez tartozás szükségessége és az irányvonalak pontos követése. A kutatás alapmodelljének feltétele, hogy a szervezet országos egységei azonos, globális irányvonalakat követnek (mivel azonos feltételrendszerrel támasztanak eléjük, ezért összemérhetőek). Ebben az esetben keresi a választ arra a kérdésre, hogy a szervezeti irányvonalak hogyan alakulnak ki és formálódnak a növekedési ciklusok folyamán, így tehát a két ettől eltérő klasztereknél kapott eredmények ellenére a kapcsolatot közepesen erősnek tekintjük. Mindezek alapján tehát megállapítható, hogy a szignifikáns és legalább közepesen erős kapcsolat révén az egyik változó értékéből minden esetben következtetni lehet a másik változó értékére, így összességében a kapcsolat közepesen erősnek tekinthető. Ezek alapján a hipotézist, miszerint a növekedési ciklus előrehaladottsága befolyással van a szervezeti mintázatra, nem utasíthatjuk el.

Eredmények

A hipotézisek vizsgálata a fentiek elvégzésével vált lehetővé.

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

Az összefoglaló modell alapkérdése, hogy van-e kapcsolat az üzleti modellek innovációja és a növekedési ciklusok között. Az egyes klaszterek elemszámát az évek függvényében bemutató 4. ábrán látszik, hogy a stratégiai ciklus folyamán jelentős átalakulások mentek végbe a szervezeti mintázatok tekintetében. A stratégiai ciklus végére (2010) a megfigyelési egységek 83%-át két klaszter alkotja, a Termékfejlesztők és a Lojalitás-építők. A klaszterazonosító és az évek nominális változók kapcsolatára elvégzett asszociációs vizsgálat eredménye az $\alpha=0,01$ szignifikanciaszinten, hogy a legalább közepesen erős kapcsolat révén az egyik változó értékéből minden esetben következtetni lehet a másik változó értékére.

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

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

A kutatás következő kérdése a dinamikus üzleti modellek és a multidimenzionális növekedési modellek közti kapcsolatra vonatkozik. A szervezeti mintázatok kapcsolatát vizsgálva a kontroll változókkal lehetőség nyílt a méret két mérőszáma és a mintázatok közti viszony tesztelésére, amely asszociációs vizsgálattal történt. A vizsgálat tanulsága, hogy bizonyos klaszterek esetében a kapcsolat szignifikanciája sem érte el a kívánt bizonyossági szintet, ahol pedig elérte, ott a kapcsolat gyengének bizonyult ($r=0,3$ alatti értékekkel, $p<0,000$), tehát a vizsgálat eredményeként nem tekinthetünk a méretre, mint a szervezeti mintázatot egyértelműen meghatározó tényezőre. Mindezek alapján adódik, hogy a méret

növekedése önmagában nem magyarázza meg a klaszterbe sorolást, azaz a szervezeti mintázatok kialakulását. A méreten kívül lennie vagy lenniük kell olyan egyéb tényezőknek, amelyek az országos szervezetek mintázatában meghatározó szerepet játszanak.

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

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

A legfőbb megállapítások a következők:

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

Következtetések és a gyakorlati hasznosítási lehetőségei

A növekedési modellek elméletei gyakran azt a kritikát kapják, hogy túlzottan leegyszerűsített nézőpontból tekintenek a szervezet életére. Jelen kutatás célja ennek a fogalmi keretnek a kitágítása más, a szervezetek Mintzbergi stratégiai értelmezésében (*Mintzberg, 1987*), kulcs szerepet játszó nézőpontok segítségével. A kutatás fókuszja egy érett szervezet által végrehajtott üzleti modell innováció, amely látványosan radikális eredménynövekedést ért el már implementációjának első két évében. Középpontjában az a feltételezés állt, hogy az üzleti modell innovációja új növekedési

lehetőségeket biztosít a szervezet számára, amit a kutató a szervezet az innováció előtti és utáni teljesítménye és a szervezeti mintázatok kapcsolatán keresztül vizsgált.

Mindezek során az alábbiakat sikerült megvalósítani:

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

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

Az ismertetett empirikus kutatás mind az elméleti kutatók, mind a gyakorló vállalati szakemberek, illetve a gazdaságfejlesztő intézmények számára tanulságos eredményekkel szolgálhat egyedi elméleti keretrendszere, az azonosított újszerű kutatási kérdés, az érték-görbék innovációjának módszertani használata, valamint a többdimenziós skálázás módszertana révén.

Irodalomjegyzék

- Andries, P. – Debackere, K. (2006): Adaptation in new technology-based ventures: Insights at the company level. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8. No. 2., 91-112.
- Canals, J. (2001): How to think about corporate growth? *European Management Journal*, Vol. 19. No. 6., 587–598.
- Chatterjee, S. (2013): Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, Vol. 55. No. 2., 97-124.
- Das, T.K. – Teng, B. (2000): A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, Vol. 26. No. 1., 31-61.
- Davidsson, P. – Steffens, P. – Fitzsimmons, J. (2009): Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, Vol. 24. No. 4., 388–406.
- Dobák, M. et al. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, Vol. 43. December, 40-48.
- Ferincz, A. – Grézál, Á. (2011): Elsőkörös „Hungaroring”: Autóipari beszállítói stratégiák a komparatív és kompetitív előnyök tükrében. Tudományos Diákköri Konferencia Dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai menedzsment szekció.
- Furlan, A. – Grandinetti, R. (2011): Size, relationships and capabilities: A new approach to the growth of the firm. *Human Systems Management*, No. 30., 195–213.
- Hakansson, H. – Snehota, I. (1989): No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5. No. 3., 187–200.

- Hortoványi, L. (2010): Vállalkozó Vezetés Magyarországon Működő Kis-és Középvállalkozásokban. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (1997): Value Innovation, The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 2004. July, HBR OnPoint Enhanced Edition 7251., 172-180.
- Kovács, E. (2003): Többváltozós adatelemzés. Aula Kiadó, Budapest.
- Kovács, E. (2006): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- Lichtenstein, B. B. – Levie, J. – Hay, M. (2007): Stage Theory Is Dead! Long Live the New Stages Theory of Organizational Change. University of Massachusetts (UMass), Boston-College of Management, Working Paper 1017.
- MacInnes, I. (2005): Dynamic business model framework for emerging technologies. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 6. No. 1.. 3-19.
- Mintzberg, H. (1987): A stratégia fogalmának feltárása. *California Management Review*, 1987. Sept 1., 11-24. (Fordította: Antal Mokos Zoltán)
- Mintzberg, H. – Waters, J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6. No. 3., 257-272.
- Mintzberg, M. (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24. No. 9., 934-948.
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Tucci, C. L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the AIS*, Vol. 16., 3.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. (1st ed.), Basil Blackwell, Oxford.
- Szabó, Zs. R. (2012): Stratégiai adaptáció és kettős versenyképesség Magyarországon 1992 és 2010 között. Aula Kiadó, Budapest, 46.
- Vaccaro, V. L. – Cohn Y. D. (2004): The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry. *The International Journal on Media Management*, Vol. 6. No. 1/2., 46-58.