

Innovatív vállalkozás menedzsment

Az innovatív vállalkozás csapatának összeállításában rejlő kihívások. Vezetői feladatok és alapítói dilemmák. A társadalmi tőke jelentősége a vállalkozás sikerében

4. előadás és szeminárium
Dr. Hegyi Barbara

Mai elméletek és feladatok

- Vezetés, menedzsment és leadership - dióhéjban
- A csoport fogalma, legfőbb meghatározó tényezői
- Hogyan kell a nyerő csapatot összeállítani?
- Az EQ szerepe a csapat működésében és a vállalkozás irányításában
- A Greiner görbe és a vállalkozás növekedésével járó kihívások
- A társadalmi tőke és a stratégiai szövetségek jelentősége a vállalkozás sikerében

Vezetés, menedzsment és leadership - dióhéjban

Vezetési megközelítések

Management



Leadership



LEADERSHIP

Elmélet

Stratégiai sík

Személyek befolyásolása és inspirálása a közös célok elérése érdekében

MENEDZSMENT

Gyakorlat

Megvalósítási sík

A célok elérésének folyamata – mindazon folyamatok összessége – pénzügy, marketing, HR... - amelyek a vállalat megfelelő működtetéséhez járulnak hozzá

Hogyan kell vezetni embereket?

Young Steve Jobs on how to lead people (3:53, angol felirattal)

<https://www.youtube.com/watch?v=rQKis2Cfpeo>

Leadership – magas szintű vezetés

- Víziója van
- Szervezeten belül és szervezeten kívülre is kiválóan és hatékonyan tud kommunikálni
- Képes startégiát kialakítani
- A célok elérése érdekében megfelelő szervezeti kultúrát tud kialakítani
- Folyamatosan inspirálja, szervezi és monitorozza a teljesítményt



Vezetői feladatok és szerepek megoszlása - KOTTER szerint

Feladatok	Leadership szerep	Menedzser szerep
Célkitűzés	Jövőkép Változási stratégiák	Tervezés Költségvetési keretek
Feltétel-biztosítás	Tájékoztatás Meggyőzés	Szervezés Rendszerek kialakítása
Végrehajtás	Motiválás Bevonás	Problémamegoldás Kontroll
Sikerkritérium	Eredményesség Sikeres szervezeti változás	Belső hatékonyság Komplex működési rendszer

Forrás: Kotter
alapján

Magas szintű vezetés

A cégvezetés a vállalkozások irányításának legfelső, stratégiai szintje.

A cégvezetés elsődleges szerepe **a vállalkozás céljainak kitűzése**, a célokhoz vezető főbb **stratégiai irányok kijelölése**, a stratégiai döntések indoklása, és **döntéshozatal** minden olyan nagy horderejű kérdésben, amely a vállalkozás stratégiai céljainak teljesülését befolyásolhatja.

Forrás: Varsányi (2006)

A menedzsment fogalma - általában

A **menedzsment** az ember által létrehozott szervezetek irányításával, a bennük lezajló tervezési, szervezési, ellenőrzési, hatalomgyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek összessége.

A menedzsment funkciói:

- tervezés, szervezés, vezetés és ellenőrzés

A menedzsment a feladatok végrehajtása **két alapvető tevékenységet** végez:

- Egyrészt döntéseket hoz a problémák megoldása érdekében,
- Másrészt befolyásolja az egyéneket, hogy azok hatékonyan működjenek együtt és a közös célok elérése érdekében tevékenykedjenek.

(Varsányi, 2006)

Delegálás

Milyen előnyei lehetnek a delegálásnak?

Miért félhet a vezető a delegálástól?

A delegálás

Hatáskör átruházás

Egy szervezeten belül azt nevezzük delegálásnak, amikor egy adott szintű vezető feladatokkal bíz meg a hierarchiában alatta álló személyeket.

Szabály: minden olyan feladatot célszerű átruházni, amelyet a beosztott ugyanolyan jól el tudna végezni.

Aranyszabály: a hatáskör átruházható, de a felelősség nem.

A delegálás előnyei

A vezető szempontjából:

Eredménye az időkímélés.

A beosztott nézőpontjából:

Motiválja a beosztottakat.

Segíti az emberek fejlődését.

Lerövidítheti a döntési folyamatot.

Miért félnek a vezetők a delegálástól

„Ha azt akarom, hogy valami jól meg legyen csinálva, magam csinálom.”

„Könnyebb, ha én magam csinálom.”

Félelem, hogy az alárendelt túl jól csinálja.

Emberi vonzalom a hatalomhoz.

Előítéletek az alárendelttel szemben.

Vágy arra, hogy jó példát mutassunk.

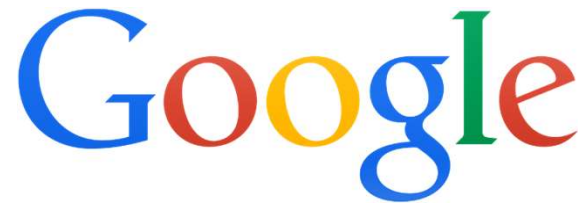
Menedzsment vagy leadership?

- A menedzsment és a leadership különböző felfogások és fogalmak
- Nincs egyértelműen meghatározható, jó vagy legjobb vezetési mód.
- A vezetési felfogást és gyakorlatot meghatározza a vezető maga, a csapat, a feladat és piaci szituáció és a vállalkozás környezete.
- Az azonban bizonyos, hogy az egyre növekvő vállalkozásban mind az alapító vállalkozónak, mind a csapattagoknak fejleszteniük kell kompetenciáikat a vezetés területén.

Vezető és menedzser

- A jó menedzserek nem lesznek feltétlenül jó vezetők, és a legnagyobb vezetőik is lehetnek rossz menedzserek
- „A menedzserek jól csinálják a dolgokat, a vezetők pedig jó dolgokat csinálnak.” (ld. Business nagykönyve, 68.o)
- A vezetők a jövőképen és a stratégián keresztül „uralják” az őket körülvevő – versengő – környezetet, s azután a menedzsereket feladata, hogy e stratégiákat eredményesen végrehajtsák
- A hatékony menedzsment elengedhetetlen a szervezeti sikerhez: figyel a folyamatokra, tervezésre, költségvetésre, személyzetre s ezek a feladatok teszik lehetővé, hogy a szervezet a tevékenységére összpontosítson.
- A vezetés a változással való foglalkozásról és a jövőkép megalkotásáról szól, igen sokszor viharos időszakokban.
- A vezetők aztán kommunikálják e víziót a vállalat tagjainak és olyan cselekvésre ösztönzik őket – különösen a menedzsereket -, amely elvezet a kívánt átalakuláshoz.
- A jó vezetés nem mindig jelenti az embereknek kedvezést, a kellemest stílust (pl. Jobs – Apple).
- A piaci és környezeti bizonytalansággal szemben a vezetőnek bátornak kell lennie, határozottan ki kell állnia a jövőkép mellett.
- A jó szervezet mindkét szerepet értékeli: a lehetőségeket megragadó vezetőket és az azokat valóra váltó menedzsereket.

A vezető hitelessége és az eredményes vezetés



- a hatékony vezetés tetteket kíván, nemcsak szellemiséget
- az alkalmazottak felhatalmazása helyett a karizmatikus vezetők gyakran túlszervezik a feladatokat, és megfosztják embereiket a teljesítmény érzésének örömétől
- a jó vezető azonban tudja, hogy a siker olyan hosszútávú szervezeti képességek felépítését jelenti, amelyek túlélnek őt
- a hatékony vezetőnek magabiztosnak és határozottnak – ugyanakkor nyitottnak és empatikusnak kell lennie.
- a hatékony vezetés mások képességeit fejleszti interakció, információcsere, odafigyelés és bizalomépítés során
- a vezető hitelessége nem az uralkodás, hanem az együttműködés révén mutatkozik meg
- fontos, hogy a vezető erős jövőképet közvetítsen, de emellett lényeges, hogy felhatalmazza embereit önálló döntések meghozatalára
- a jó vezetők hagyják, hogy a tehetségek kibontakozhassanak: nem sakkbábúként kezeli az alkalmazottakat (pl. a Google a munkavállalóit azzal támogatja, hogy munkaidejük 20%-át az általuk választott projektekkel töltsék – így minden feladat tekintetében jobban teljesítenek)
- Carlos Ghosn, a Nissan vezérigazgatójának sikere:
 - *Mélyen veszteséges céget szervezett újjá*
 - *Napi szinten megfordul az üzemekben, hiszi, hogy akkor lesz sikeres, ha kapcsolatban marad a gyártással és az egyszerű alkalmazottakkal – „hajlandó bepiszkítani a kezét”*
 - *Interkulturális csapatokat is képes volt vezetni, nagy empátiával*

A sikeres vezető (vállalkozó) tulajdonságai

Személyes kompetenciák	Szociális kompetenciák
<p><i>Éntudatosság</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Érzelmi tudatosság • Pontos önértékelés • Önbizalom <p><i>Önszabályozás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Önkontroll • Megbízhatóság • Lelkiismeretesség • Alkalmazkodás • Innováció <p><i>Motiváció</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Teljesítménymotiváció • Elköteleződés • Kezdeményezőkészség • Optimizmus 	<p><i>Empátia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mások megértése • Mások fejlesztése • Kliensközpontúság • A sokszínűség értékelése • Politikai tudatosság <p><i>Társas készségek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Befolyásolás • Kommunikáció • Konfliktuskezelés • Vezetés • A változás katalizálása • Kapcsolatépítés • Együttműködés • Csapatszellem

Forrás: Kövesi alapján

A vezetői sikert befolyásoló tényezők és tulajdonságok

TÉNYEZŐK	VISELKEDÉSI JELLEMZŐK
SIKERORIENTÁCIÓ	Önbizalom, Optimizmus, Sikerre törekvés Teljesítményorientáltság, Kockázatvállalás
DINAMIZMUS	Kezdeményezőkéesség, Mások motiválásának képessége Magabiztosság a kapcsolatépítésben, Döntési képesség
ÖNSZERVEZÉS	Céltudat, Önkontroll, Időbeosztás, Feladatok súlyozásának képessége
EGYÜTTMŰKÖDÉS	Együttműködési készség, Empátia, Információátadás képessége, Feladatok delegálása
BIZTONSÁGRA TÖREKVÉS	Kockázatkerülés, Beletörődés, Ragaszkodás a bevált gyakorlathoz, Merevség
STRESSZKEZELÉS	Tájékozottság, Önuralom, Temperamentum Reagálásmód (fiziológiás és szomatikus stresszreakciók)
VISSZAVONULÁS	Hajlam a halogatásra, Konfliktuskerülés, Távolságtartás Tökéletességre törekvés

Forrás: Kövesi és Marosán alapján

A csoport fogalma,
legfőbb meghatározó
tényezői

A csoport

Csoportról akkor beszélünk, ha két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg.

Egymásra hatás nélkül nincs csoport, legfeljebb személyek együttese.

→ a csoportképzés most bemutatandó ismérvei lesznek induló vállalkozás csapatszervezésének is kiinduló ismérvei

Igaz-e az állítás?

„A csapatmunka hatékonyabb, kreatívabb, mintha egyének külön-külön próbálkoznának.

Ha összeállítunk egy csapatot, az abban résztvevők hatékonyan fognak dolgozni, jó lesz az együttműködés, együtt jó döntések születnek, kreatívabb lesz a folyamat.”

A csapat, vagy csoport hatékonysága

A csapat valóban lehet több szempontból produktívabb, de ez nem szükségszerűen következik be.

Számos olyan összetevő van, amelyre oda kell figyelni ahhoz, hogy a csapat többlete kijöjjön.

Melyek lehetnek ezek?

A hatékonyság feltételei – vezetői tréningek alapján

- a csapatnak legyen célja: „A cél határozza meg a csapatot!”
- a csapatban az adottságok és képességek a feladat igényeinek megfelelően legyenek jelen
- „A csoportban mindenki ismeri a szerepét, erre közös megegyezés van” - Mindenki értse a szerepét, ismerje a felelősségét, hatáskörét.
- A csoport irányítása „magas színvonalú”. A legtöbbször kell vezető. Személyére, szerepére nem csak formális, hanem informális megegyezés is kell a csapaton belül .
- A csapat rendszeresen vizsgálja saját működését. Tekintsen rá a belső nehézségekre, tanuljon a megértettekből, és változtasson, ha szükséges.
- A támogatás és a bizalom kultúrája legyen jelen. Bízzanak annyira egymásban, hogy felfedjék akár saját gyengeségeiket is.
- A döntéshozatalnál az együttműködést és a konstruktív konfliktusokat is felhasználják.

(Rabi Sándor alapján)

A csoportmunka eredményei (Tosi és társai szerint)

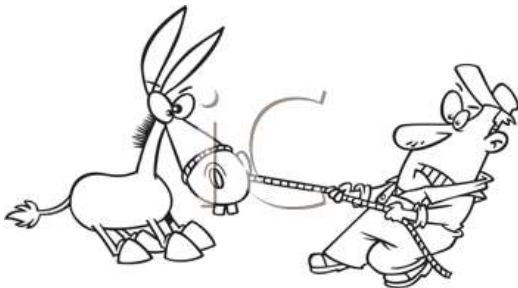
- a termelékenység,
- a megelégedettség,
- a biztonság,
- a vonzerő és megtartókéesség növekedése,
- a tanulás és növekedés.

Ringelman hatás

A feladatok egyik típusánál az egyéni hozzájárulások a csapatomunkában jól mérhető módon összeadódnak.

Így elvileg minél több tagja van egy csapatnak, annál jobb lesz az együttes teljesítmény.

Ringelmann ezzel kapcsolatban végzett egy híres kísérletet: fiatalemberek húztak kötelet egyesével, majd pedig kettes, hármas, négyes, illetve ötös csoportokban.



Kövesi, 2015 alapján

Ringelman hatás

Amikor a résztvevők magányosan működtek, átlagosan 63 kg erőt fejtettek ki egyenként.

A kétszemélyes csoportok átlagos húzóereje 118 kilogramm volt – elveszett 8 kg. A háromszemélyes csoport átlagosan 160 kilogrammal húzott – a veszteség 29 kg.

A sort folytathatnánk. Az egy személyre eső veszteség a csoportmérettel növekedett.

Ringelman hatás

A kutatások azt is kimutatták, hogy ha a csapat tagjai tudatában vannak, hogy egyéni teljesítményüket mérik és később összehasonlítják, akkor a Ringelmann-hatás eltűnik.

Kimutatták az iménti jelenség ellentétét is. Vannak olyan szituációk, amikor mások, akár a társak jelenléte teljesítmény fokozó az egyén számára. Például egy kerékpáros gyorsabban teker, ha nem egyedül, hanem a versenytárssal együtt kerekezik.

Hogyan kell a nyerő csapatot összeállítani?

"One of the wisest things that I ever did is
early on I learned to hire and become
associated with people who were smarter
than I"

Ewing Marion Kauffman

Forrás: I&E Basics Blueprint

Hogyan kell a nyerő csapatot összeállítani?

- kiindulás: a legnagyobb növekedést mutató high-tech cégeket nem egy személy alapította, hanem tevékenységük egy csapatra épült
- a nyerő csapat egy induló vállalkozás esetében olyan személyek összessége, akik **kiegészítő képességekkel** rendelkeznek és elkötelezettek a közös cél megvalósítása iránt, amelyért magukat is felelősnek érzik.
- A csapat **toborzásánál** a következő szempontokat mindenképpen figyelembe kell venni:
 - *Azonosítani kell a hiányzó képességeket a csapatban*
 - *Le kell fedni az alapvető funkcionális területeket*
 - *Piacismerettel rendelkező csapattársakat kell bevonni*
 - *Figyelni kell a személyes jellemvonások megfelelő kombinációjára*
 - *Támaszkodni kell a társadalmi kapcsolatokra*

A hatékony startup csapat ismérvei

- Olyan tagok, akik korábban már dolgoztak együtt, előnnyel rendelkeztek (túl vannak már pár együttműködési problémán)
- Ha bizonyos csapattagoknak tapasztalata van egyes funkcionális üzleti területeken (technológia, pénzügy, marketing, és működtetés általában)
- Legalább egy csapattagnak van tapasztalata az adott ipari /piaci területen
- Legalább egy csapattagnak vannak ipari kapcsolatai
- A csapat kifejezetten a startup feladatokkal foglalkozik (nem hobbi és részmunkaidő), elkötelezett és képes elviselni a felmerülő pénzügyi nehézségeket

A leggyakoribb hibák a csapatépítésben

- nem szánnak elegendő időt a csapattagok kiválasztására (szükségben vannak)
- nem veszik figyelembe a környezeti változásokhoz alkalmazkodás szempontjait
- figyelni kell a vállalkozás aktuális életszakaszaira, nem lehet alul – és túltervezni, ez egy dinamikus folyamat

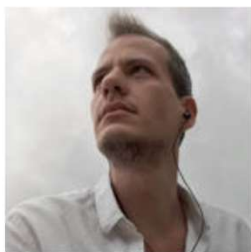
Jutalmazás és ösztönzés egy induló startup csapatában

- megkülönböztetett figyelem
- rugalmas munkaidő
- személyes fejlődési lehetőségek ismertetése
- pénzügyi jutalmazás (pl. sikeres projektek esetén)
- Az eredmények megosztása pénzügyi értelemben is, tulajdonosi részesedés kínálása azok számára, akik a növekedéshez, sikerhez hozzájárultak alapvető a csapatépítésben

A CIA ANTITERRORISTA SZIMULÁCIÓJA FEJTETTE MEG A SIKERES CSAPATMUNKA TITKÁT

09.28. | ❤️ 62

— TUDOMÁNY



HEGYESHALMI RICHÁRD

Nincsen túlélhető és fenntartható jövőnk tudomány nélkül, ahogy nekünk sincsen nélkülük. [Támogasd a Qubit munkáját!](#)

A koronavírus-járvány során újra kellett értékelnünk a gazdasági ismereteinket, az egymás közötti távolságtartási és higiéniai szabályokat, no és a csapatmunka fogalmát. A magántanulás és az otthoni munkavégzés idén tavaszig kevesek hóbortja volt, de

Az EQ szerepe a csapat működésében és
a vállalkozás irányításában

Az érzelmi intelligencia (EQ)

Az érzelmi intelligencia (EQ) Daniel Goleman könyve után, a 20. század végén került az érdeklődés középpontjába

"azon személyes, érzelmi és társas képességek összessége, amelyek meghatározzák, mennyire sikeresen képes megküzdeni az egyén a környezet körülményeivel és nyomásaival".

Az érzelmi intelligencia egyfajta képesség saját és mások érzelmeinek megfelelő kezelésére.

Minél magasabb ennek értéke, annál zökkenőmentesebbek és gyümölcsözőbbek lesznek emberi kapcsolataink.

EQ = Simulékony természet???

Az érzelmi intelligencia (EQ)

Az egyszerű kedvességnél vagy jól szocializált természetnél sokkal többről van szó.

A magas érzelmi intelligenciáról messze nem mindig a kellemes, simulékony magatartás árulkodik.

Gyakran egy tudatosan alkalmazott "balhé", vagy egy pontosan fogalmazott, jogos - és akár hangos - felháborodás adekvátabb válasz egy helyzetre.

A hangsúly a tudatosságon, az érzelmek kontrollján és racionális használatán van.

Fejleszthető-e az EQ?

Az EQ fejlesztése

Az EQ-t - a hagyományos intelligenciával ellentétben - elsősorban szocializációnk során fejlesztjük, a veleszületett képességektől csak kisebb mértékben függ.

Gyakran - elsősorban felsővezetői szinten - a magatartás-fejlesztés személyes tanácsadó alkalmazásával történik.

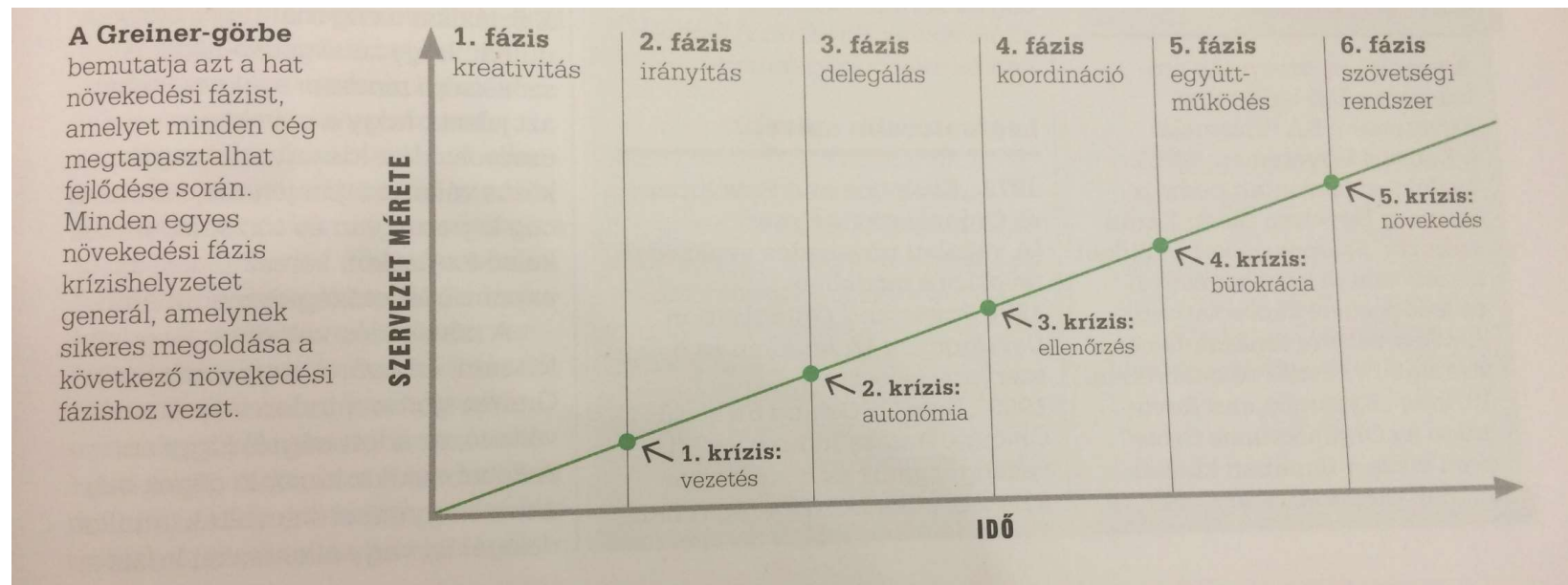
Alapvető ugyanis a vezető érzelmi "vakfoltjainak" felismerése, azonban ők ritkán kapnak visszajelzést a beosztottaktól.

EQ szerepe a leadershipben – érzelmi intelligencia

- magabiztosság, öntudat
- „önmenedzsment”
- kapcsolati háló kezelési képesség
- társas érzékenység és tudatosság

A Greiner görbe és a vállalkozás növekedésével járó kihívások

Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások



Forrás: A business nagykönyve, 59.o.

Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások

- ahogyan érik a vállalkozás, úgy számos választóvonalon lép át
- minden cég keresztülmegy növekedési fázisokon, amelyeket mindig elkerülhetetlen helyzetek követnek, s ekkor jelentős szervezeti átalakulás szükséges a lendület fenntartásához
- Greiner 6 növekedési fázist azonosított:
- **Az 1. fázis a kreativitás szakasza:** ebben a fázisban a startup kicsi, a növekedést az alapítók lelkesedése fűti. A menedzsmentfolyamatok, a kommunikáció – akár az interakció az ügyfelekkel is – adhoc jellegű
- ahogy azonban egyre több alkalmazott csatlakozik és nő a termelés, egyre több tőkére és formális rendszerekre van szükség
- az alapítók ekkor találkoznak az első krízishelyzettel, a rájuk nehezedő menedzsment feladatok formájában
- **Az első krízis tehát a vezetési válság:** ki oldja meg a felmerülő menedzsment problémákat, amelyek kezelésére nincsenek felkészülve

Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások

- a vállalkozás korai szakaszában használatos közvetlen stílus helyett a formális kommunikációs formák alkalmazása, illetve szigorúbb rendszerek és folyamatok bevezetése is elégséges lehet.
- Sok esetben azonban az alapítóknak nehéz ezt a változtatást megtenni, vagy nincs is megfelelő irányítási gyakorlatuk – előfordul, hogy professzionális menedzserek bevonására van szükség.
- A professzionális menedzserek kezében a vállalati növekedés szigorúbb rendszerek és költségvetési keretek között, továbbá a funkciók szétválasztásával zajlik. Ez a 2. fázis az irányítás szakasza.
- amint az új vezető felelősséget vállal az irányításért, a középszintű menedzserek inkább szakmai specialistákként vannak jelen, ám egy idő után egyre több szabad döntéshozatali lehetőséget igényelnek. Ez vezet a 2. krízishez: az autonómia válságához.

Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások

- Ez a krízishelyzet úgy oldható meg, hogy a középszintű vezetőket mentesítik a túlzott adminisztráció alól, és így átlép a vállalkozás a **3.fázisba: a delegálás szakaszába**:
- így a mindennapi ügyek kezelése alól felmentett vezetők újra a stratégiára és a hosszú távú növekedésre koncentrálhatnak.
- a **3. krízis az ellenőrzési válság**: A felső vezetők vagy az alapítók nehezen adják ki a döntési felelősséget a kezükből (részben bizalmatlanság miatt– ekkor a vezetők dönthetnek úgy, hogy korlátozzák a növekedést, hogy a céget az ellenőrzésük alatt tarthassák. Ez a döntés nem jelenti azt, hogy más krízisekkel nem kell megküzdeniük.
- Azok a vállalkozások, amelyek azonban a növekedés mellett döntenek, találkoznak a 4. fázis, a koordináció problémáival.
- Itt már a növekvő központosítás jellemző. A cég már viszonylag nagy, a működését már egy központból irányítják, bevonhatnak olyan vezetőket, akik nagy tapasztalattal rendelkeznek. Ebben a szakaszban vezethetnek be szabályozott működési folyamatokat.
- A növekvő adminisztráció elvezethet az újabb, **4. krízishez: a bürokrácia válsághoz** – amikor a növekvő adminisztráció korlátozza a működést és ennek következtében megtorpan a növekedés is.

Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások

- Ezt követi az **5. fázis, az együttműködés szakasza**, ami elsősorban a korábbi rugalmassághoz való visszatérést jelenti. Több spontán ötletet hagynak érvényesülni, bevezetik a csapatmunkát, lean szervezethez hasonló berendezkedést követnek (mátrix-struktúra).
- Ha ezt sikerül elérni, a következő krízis már **a belső növekedés korlátait** érinti.
- A részvényesek felől érkező, a hozamok folyamatos javítására irányuló nyomás már csak más, együttműködő partnerekkel való társulással érhető el.
- A **6. fázisra** már előfordulhat, hogy a cég túl nagy. **A szövetségi rendszer szakasza** tehát azt jelenti, hogy a növekedés összeolvadás, kiszervezés, vagy közös vállalat útján jön majd létre. A cég képességein, törzspiácain kívül, külső forrásokon keresztül kell az expanzió lehetőségét megtalálni.
- segíthet a növekvő startupoknak, hogy felkészüljenek a krízisekre

Greniner görbe és a Spotify

Nagy méretű, de mozgékony

Az interneten zenét sugárzó Spotify, úgy tűnik, figyelembe vette a Greiner-görbe útmutatásait. A szervezet svéd alapítói, Daniel Ek és Martin Lorentzon már a cég 2008-as indulásakor tudták, hogy céljuk a növekedés. Azzal is tisztában voltak, hogy nem szívesen kockáztatnák a startup cégekhez kapcsolódó izgalmak előnyeit.

A Spotify munkatársai projekt-alapú csapatokban dolgoznak, amelyeket *akciócsoportoknak* hívnak. A szervezet több akciócsoportból álló klaszterekre osztható, és ezeken belül az akciócsoportok szinte különálló startupokként működnek. A Greiner-görbe 1. fázisában tapasztalható előnyöket élvezve, minden akciócsoport teljesen autonóm, közvetlen kapcsolatban áll az érintettek köreivel, és a többi akciócsoporttól majdnem teljesen függetlenül működik.

Annak érdekében, hogy a növekedés különböző krízishelyzeit (mint például az autonómia válsága és a bürokrácia) hatékonyan kezeljék, az összekapcsolódó akciócsoportokat törzsekbe csoportosítják. A törzsek funkciója, hogy támogassák és segítsék az akciócsoportok működését, lényegében az új startupok inkubátorszerepét betöltő kockázati-tőke-befektetők tevékenységét tükrözve. A törzsek működését és mozgékonyágát úgy biztosítják, hogy egy törzsben 100 alkalmazottnál nem lehet nagyobb a létszám.

Úgy tűnik, a Spotify-nak sikerült megtartania az egyensúlyt a növekedés előnyei és a startupok pozitív tényezői között. Az alapítók azonban belátták, hogy a rendszer nem hibátlan, és ahogy a vállalatot átfogó stratégia iránti igény egyre nő, előfordulhat, hogy a Spotify sem ússza meg a Greiner-görbe által előre jelzett növekedési krízishelyzetet. ■



Forrás: A business nagykönyve

A társadalmi tőke és a stratégiai
szövetségek jelentősége a
vállalkozás sikerében

Társadalmi tőke

- egy adott hálózaton belül fennálló aktív kapcsolatok, összeköttetések összessége
- valamint azon erőforrások, kompetenciák és kapacitások összessége, amelyet ez a kapcsolati hálózat biztosítani tud! (hatékonyságra épülő döntéshozatal/effectuation)
- (abszolút és csakis a pozitív értelmezést használjuk!)
- ezek a mobilizálható erőforrások és képességek nemcsak egy vállalkozás indítása esetén lehetnek hasznosak, hanem akkor is, ha a cég növekszik, vagy a túléléshez van szüksége ezekre a kapacitásokra
- a társadalmi tőke jelenthet a munkahelyi kollektíván belül mozgósítható szálakat és a szervezeten kívül elérhető hálózatokat is
- a társadalmi tőke alapulhat formális és informális kapcsolatokon, együttműködéseken
- a társadalmi tőke azon előnyök rendszerét, összességét is mutatja, amelyet ezen hálózatokon keresztül el tudunk érni

Forrás: I&E blueprint

Társadalmi tőke – stratégiai szövetségek

- Egy szövetség két vagy több cég között, amelyek megállapodnak abban, hogy együttműködnek kompatibilis céljaik elérése érdekében, amelyek megvalósítása önállóan nem vagy nehezen sikerülne
- Olyan üzleti lehetőség kihasználása, amelyhez a vállalkozónak nincs meg a cégen belül minden képessége
- Kölcsönös előnyszerzést céloz
- Egy lehetőség a különböző tudások kombinációjára váratlan módon, annak érdekében, hogy új termékek koncepcióit alakítsák ki, igazi motiváció minden partner számára
- az együttműködés nagy versenyelőnyt jelenthet és jelentős mértékben javítja az új termékek létrejöttének arányát
- az együttműködések elbukásának aránya 50% közeli, az együttműködő cégek kulturális, stratégiai vagy működésbeli különbözőségei miatt
- A társadalmi tőke menedzselése elengedhetetlen az új, induló vállalkozások esetében és a megfelelő szövetségek, együttműködések kialakítása nagy mértékben hozzájárul a sikerhez

Társadalmi tőke – stratégiai szövetségek



+



=



SPORT // DREAM



Stratégiai szövetségek

• hirdetés

Forbes ROVATOK ▾ LISTÁK & EXTRÁK ESEMÉNYEK ESPRESSO KÖNYVEK ELŐFIZETÉS A MAGAZIN 🔍



Legóból készült az Adidas új sportcipője

1 PERCES OLVASÁSI IDŐ • A JÓ ÉLET • FORBES

A megbízhatóság növelése kooperációval



Huawei P9 smartphone uses Leica camera tech

Huawei has unveiled the P9 smartphone - its first product to be co-engineered with the camera specialist Leica.

Nagy márkák, ha találkoznak....

Play, display and replay: IKEA® and the LEGO Group introduce BYGGLEK – a creative solution that intertwines play and storage



Media

IMAGES (1)



Ajánlott videók

Mindenkiben ott van a vállalkozó:

<https://www.youtube.com/watch?v=784b8ERvzoU>

Menedzsment és együttműködés a siker érdekében:

<https://www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg>

Vezetés:

Young Steve Jobs on how to lead people (3:53, angol felirattal)

<https://www.youtube.com/watch?v=rQKis2Cfpeo>

Felhasznált források

Porter, M. E: Versenysztratégia. Akadémia Kiadó, Budapest, 2006.

Rabi Sándor: A vállalati környezet vizsgálata és a PEST-elemzés kis-, középállalati alkalmazása, Vállalatépítő online folyóirat, 2009. szeptember

Marosán György: Stratégiai menedzsment, Műszaki könyvkiadó, 2001

TOSI, H. L. – RIZZO, J. R. – CARROLL, S. J.: Managing Organizational Behavior, Pitman, Marshfield,. MA, 1986.

Kövesi János: Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan, Typotex Kiadó, 2015

I&E Basics Blueprint, EIT Digital, 2016

Varsányi Judit - Vállalati menedzsment. HEFOP jegyzet, SZE, 2006.

John P. Kotter: Tettvágy, Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek, 2009, HVG Kiadó

<http://mbti.tarhely.biz/tipusok>

<https://prezi.com/b3ooufpiwukx/team-dynamics-and-conflict-resolution/>

Andó Éva (Ford.): A business nagykönyve, HVG Könyvek, 2017