

**PANNON EGYETEM**

**Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola**



**Bogdány Eszter**

DOI: 10.18136/PE.2014.543

**Átadni tudni kell!**

**Vezetői szerep átadás a hazai kis- és  
középvállalkozásokban**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető: Dr. Csizmadia Tibor

Veszprém  
2014

**Átadni tudni kell! – Vezetői szerep átadás a hazai kis- és középvállalkozásokban**  
Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében a Pannon Egyetem  
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájához tartozóan.

Írta: Bogdány Eszter

Témavezető: Dr. Csizmadia Tibor

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....  
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton ..... %-ot ért el,

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: ..... igen /nem

.....  
(aláírás)

Bíráló neve: ..... igen /nem

.....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... %-ot ért el.

Veszprém,

.....  
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....  
Az EDHT elnöke

# Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék .....	I
Ábrajegyzék.....	III
Táblázatjegyzék.....	VI
Köszönetnyilvánítás .....	VII
KIVONAT.....	VIII
ABSTRACT .....	IX
AUSZUG.....	X
1. Bevezetés.....	1
1.1. A kutatás aktualitása, jelentősége .....	1
1.2. Kis- és középvállalkozások Magyarországon.....	3
1.3. Kis- és középvállalkozások menedzsment szempontú megközelítése.....	9
1.4. Az utódlás fontossága hazánkban és az Európai Unióban.....	12
1.5. Kutatási cél .....	18
1.5.1. Kutatási kérdések.....	18
1.5.2. A disszertáció felépítése .....	20
1.5.3. A kutatás folyamata .....	20
2. Az utódlás-kutatás bemutatása .....	23
2.1. Utódlás-kutatási irányzatok .....	23
2.2. Az utódlás, mint tulajdon- és vezetés átadás .....	28
2.3. Az utódlás folyamata .....	40
2.3.1. Az utódlás folyamatának szereplői.....	43
2.3.2. Az utódlás családi vonatkozása .....	47
2.3.3. Az utód eredete .....	50
2.3.4. A professzionalizáció szerepe az utódlásban.....	54
2.4. Utódlás és a szervezeti kultúra.....	60
2.4.1. A kultúra fogalma és szintjei .....	61
2.4.2. A szervezeti kultúra fogalma.....	62
2.4.3. A szervezeti kultúra tipizálása – Cameron- Quinn .....	64
2.4.4. A szervezeti kultúra mérése.....	69
2.4.5. Az értékek, normák átadása és alakulása az utódlás folyamatában.....	71
2.5. Utódlás és vezetői szerepek .....	75
2.5.1. A leader és menedzser .....	76
2.5.2. Kormányzó .....	81
2.5.3. Az utódlás utáni tulajdonosi és vezetői szerepek .....	84
2.6. Szakirodalmi összegzés, értékelés .....	88
3. Kutatási modell és módszertan.....	92
3.1. Kutatási kérdések, hipotézisek, kutatási modell .....	92
3.2. Konceptualizálás .....	101
3.3. A változók operacionalizálása .....	104
3.3.1. Az átadás tényezőinek operacionalizálása.....	107
3.3.2. A változók mérésének összefoglalása .....	110
3.4. Vizsgálati módszerek .....	111
3.4.1. Kvalitatív adatgyűjtés és elemzési módszer .....	112
3.4.2. Kvantitatív adatgyűjtés és elemzési módszer .....	114
3.5. A minta megválasztása és az adatgyűjtés módja .....	117
3.6. Kérdőív kialakításának módja .....	118

4.	Vizsgálati eredmények bemutatása .....	120
4.1.	Vizsgálati minta statisztikai jellemzői .....	120
4.2.	Átadott vezetői szerepek vizsgálata .....	124
4.2.1.	Esettanulmányokból származó eredmények .....	126
4.2.2.	A vezetői szerepek statisztikai vizsgálata .....	130
4.2.3.	Vezetői szerep-profil felállítása .....	132
4.3.	Szervezeti jellemzők és az átadás kapcsolata .....	133
4.3.1.	Tulajdonosi viszonyok és az átadás .....	133
4.3.2.	Szervezeti kultúra és az átadás .....	143
4.3.3.	Méret és méretnövekedés .....	153
4.4.	Egyéni jellemzők és az átadás kapcsolata .....	162
4.4.1.	Az utód eredete .....	162
4.4.2.	A tulajdonos életkora .....	167
4.4.3.	További eredmények .....	172
4.5.	Az empirikus eredmények összefoglalása .....	191
5.	A kutatás eredményeinek értékelése .....	200
5.1.	Eredmények értelmezése .....	200
5.2.	Eredményeket leíró kutatási modell .....	208
5.3.	A tézisek összefoglalása .....	209
5.4.	Kutatási kérdések megválaszolása .....	210
5.5.	Kitekintés és gyakorlati alkalmazás lehetőségei .....	210
	Irodalomjegyzék .....	213
	Függelék .....	235
1.	Függelék: A végleges kérdőív .....	235
2.	Függelék: Esettanulmányok .....	240
3.	Függelék: A főkomponensek részletes statisztikai eredményei .....	260
4.	Függelék: Családi vonatkozás és az átadás .....	268
5.	Függelék: Nemzetközi vonatkozás és az átadás tényezői .....	269
6.	Függelék: Szervezeti kultúra és az átadás tényezői .....	272
7.	Függelék: Méret tényezők és az átadás tényezők .....	277
8.	Függelék: Az utód eredete és az átadás tényezők .....	281
9.	Függelék: Tulajdonos kora és az átadás tényezői .....	284
10.	Függelék: A családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek .....	288
	Melléklet .....	295
1.	melléklet: Szakaszos, folyamatos és életciklus modellek az utódlás szempontjából .....	295

## Ábrajegyzék

1. ábra: Működő vállalkozások száma Magyarországon: Mikro-vállalkozási kategória.....	6
2. ábra: Működő vállalkozások száma Magyarországon: Kis- és középvállalkozási kategória .....	6
3. ábra: KKV részesedése a bruttó hozzáadott értékből .....	8
4. ábra: Hazai családi vállalkozások utódlásban való érintettsége .....	14
5. ábra: Hazai családi vállalkozások lehetséges átadási kimeneteleinek megoszlása .....	15
6. ábra: A kutatás folyamata .....	21
7. ábra: Az utódlás- kutatás vizsgált tényezőinek bemutatása .....	25
8. ábra: Handler kölcsönös szerepcsere kiegyenlítési folyamat modellje .....	41
9. ábra: Hambrick és Mason "upper echelons" modellje.....	44
10. ábra: A család és vállalkozás rendszere.....	49
11. ábra: A családi vállalkozások négy típusa a professzionalizáció és formalizáció alapján .....	56
12. ábra: A családi vállalkozások típusai közötti átmenet.....	57
13. ábra: A kultúra szintjei .....	61
14. ábra: A szervezeti kultúra definíciók megközelítései.....	62
15. ábra: Szervezeti kultúra típusok Cameron-Quinn szerint.....	65
16. ábra: A versengő értékek keretrendszere.....	66
17. ábra: A kutatási modell függő oldala, az átadás tényezői.....	93
18. ábra: A kutatási modell független oldala, a szervezeti tényezők.....	95
19. ábra: A tulajdonosi viszonyok és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok.....	96
20. ábra: A szervezeti kultúra és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok.....	97
21. ábra: Méret-tényezők és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok.....	98
22. ábra: A kutatási modell független oldala, az egyéni tényezők .....	99
23. ábra: Az utód eredete és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok.....	99
24. ábra: A tulajdonos életkora és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok..	100
25. ábra: A kutatási modell.....	101
26. ábra: A kitöltők megoszlása .....	121
27. ábra: A vállalati méret szerinti megoszlás.....	121
28. ábra: Tevékenységi kör szerinti megoszlás .....	122
29. ábra: Alapítási év szerinti megoszlás.....	122
30. ábra: Átadások megtörténte szerinti megoszlás .....	123
31. ábra: Átadások típusa szerinti megoszlás .....	124
32. ábra: A vállalkozások családi vonatkozása szerinti megoszlás.....	134
33. ábra: A vállalkozások családi vonatkozása és az átadás típusa.....	135
34. ábra: A vállalkozások családi vonatkozása és az átadás típusa méretkategóriánként.	136
35. ábra: Átadott vezetői szerepek főkomponens átlagainak ábrázolása a családi vonatkozás függvényében.....	139
36. ábra: Átadott és átadni kívánt vezetői szerepek főkomponens átlagainak ábrázolása a családi vonatkozás függvényében .....	140
37. ábra: Átadott és átadni kívánt kormányzói szerep főkomponens átlagainak ábrázolása a nemzetközi vonatkozás függvényében .....	141
38. ábra: Átadott leaderi szerep főkomponens átlagainak ábrázolása a nemzetközi vonatkozás függvényében.....	142
39. ábra: Átadott és átadni kívánt menedzseri szerep főkomponens átlagainak ábrázolása a nemzetközi vonatkozás függvényében .....	142
40. ábra: Átadott és átadni kívánt vezetői szerepek főkomponens átlagainak ábrázolása a nemzetközi vonatkozás függvényében .....	143

41. ábra: A teljes minta jelenlegi és kívánatos kultúra profilja .....	145
42. ábra: Átadáson átesett vállalkozások jelenlegi és kívánatos kultúra profilja .....	146
43. ábra: Az átadáson átesett vállalkozások domináns jelenlegi és kívánatos kultúrájának megoszlása.....	147
44. ábra: Átadott kormányzói és menedzseri szerepek főkomponens átlagai a domináns jelenlegi kultúra szerint .....	149
45. ábra: Átadni kívánt menedzseri szerep főkomponens átlagai a domináns kívánatos kultúra szerint .....	151
46. ábra: Méretkategóriánkénti átadás típusok .....	154
47. ábra: Átadott és átadni kívánt leaderi szerepek főkomponens átlagai a méretkategória szerint .....	155
48. ábra: Átadott és átadni kívánt menedzseri szerepek főkomponens átlagai a méretkategória szerint.....	155
49. ábra: Alapításkori években a méretkategória alakulása .....	156
50. ábra: Jelenlegi méret az alapítás éve szerint.....	157
51. ábra: A mintában szereplő vállalkozások méretváltozás szerinti megoszlása.....	157
52. ábra: Méretváltozás és az átadások típusa .....	158
53. ábra: Átadni kívánt leaderi szerep főkomponens értékeinek átlaga a méretváltozás függvényében.....	159
54. ábra: Funkcionális területek átadás és a létszámnövekedés .....	160
55. ábra: Átadott és átadni kívánt vezetői szerepek főkomponens átlagai a méretnövekedés szerint .....	161
56. ábra: Utód eredete szerinti megoszlás .....	163
57. ábra: Utód eredete és az átadások típusa .....	164
58. ábra: Átadott kormányzói és menedzseri szerepek főkomponens átlagai az utód eredete szerint .....	165
59. ábra: Átadni kívánt kormányzói és az átadott leaderi szerepek főkomponens átlagai az utód eredete szerint.....	166
60. ábra: Tulajdonosok kora az első átadások során .....	168
61. ábra: Tulajdonosok kora és az átadás típusa.....	169
62. ábra: A legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalatok körében a tulajdonos kora és az átadás típusa.....	170
63. ábra: Az átadott kormányzói, és az átadni kívánt kormányzói és menedzseri szerepek főkomponens átlagai a tulajdonos kora szerint a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalkozásokban .....	171
64. ábra: Az átadott menedzser főkomponens átlagai a családi vállalkozások nemzetközi vonatkozása .....	174
65. ábra: Az átadott menedzser, leader és átadni kívánt menedzser főkomponens átlagai méretkategóriák szerint a családi vállalkozásokban.....	174
66. ábra: Az átadott leader és menedzser főkomponens átlagai a méretváltozás szerint a családi vállalkozásokban .....	175
67. ábra: Az átadott vezetői szerepek az utód eredete szerint a családi vállalkozásokban	175
68. ábra: Az átadott vezetői és az átadni kívánt kormányzó főkomponens átlagai a nemzetközi vonatkozás szerint a nem-családi vállalkozásokban .....	176
69. ábra: Az átadott kormányzó és az átadni kívánt menedzser főkomponens átlagai a domináns kultúrák szerint a nem-családi vállalkozásokban.....	177
70. ábra: Az átadni kívánt kormányzó és menedzser főkomponens átlagai az utód eredete szerint a nem-családi vállalkozásokban.....	177
71. ábra: Az utód eredete az eredeti négy komponens szerint.....	179

72. ábra: A családi és nem-családi vállalkozások közötti különbség az utód eredete szerint mindkét típusú átadás szerint.....	180
73. ábra: Az átadások típusa megoszlása az utód eredete szerint a családi vállalkozásokban .....	181
74. ábra: Az átadások típusa megoszlása az utód eredete szerint a nem-családi vállalkozásokban .....	182
75. ábra: Utód eredete és az átadott kormányzó szerep.....	184
76. ábra: Utód eredete és az átadni kívánt kormányzó szerep.....	184
77. ábra: Utód eredete és az átadott leader szerep.....	185
78. ábra: Utód eredete és az átadni kívánt leader szerep.....	185
79. ábra: Utód eredete és az átadott menedzser szerep.....	186
80. ábra: Utód eredete és az átadni kívánt menedzser szerep.....	186
81. ábra: Az átadás állapotának tényezői.....	191
82. ábra: A tulajdonviszonyok és az átadás tényezői közötti kapcsolatok .....	193
83. ábra: A szervezeti kultúra és az átadás tényezői közötti kapcsolatok .....	195
84. ábra: A méret-tényezők és az átadás tényezők közötti kapcsolatok.....	196
85. ábra: Az egyéni tényezők és az átadás tényezők közötti kapcsolatok.....	198
86. ábra: Az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek a családi vonatkozás szerint .....	203
87. ábra: Az utód eredete a méretváltozás kategóriái szerint .....	205
88. ábra: Végleges modell .....	208

## Táblázatjegyzék

1. táblázat: Méretkategóriák definiálása.....	4
2. táblázat: Vállalati szektor tényezőinek alakulása .....	7
3. táblázat: Utódlás-kutatás területei .....	26
4. táblázat: Utódlás-tervezéssel kapcsolatos eredmények összefoglalása .....	27
5. táblázat: Az utódlás fogalmak áttekintése .....	30
6. táblázat: Utódlás fogalmak tartalmi megközelítése az utód eredetének szempontjából ...	31
7. táblázat: Az utódlás kiemelve kombinációi.....	37
8. táblázat: Az eddig vizsgált utód jellemzők.....	46
9. táblázat: A családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek.....	49
10. táblázat: Az utód eredete és hatása a szervezeti teljesítményre.....	52
11. táblázat: A tulajdonos-vezető és a professzionális menedzser közötti különbségek.....	59
12. táblázat: A versengő értékek keretrendszerének kulcsdimenziói.....	67
13. táblázat: Az utódlás három aspektusának szervezeti jellemzői.....	74
14. táblázat: Menedzseri és leader-i szerepkörök összehasonlítása .....	76
15. táblázat: A leaderi és menedzseri szerepekhez kapcsolt főbb jellemzők .....	80
16. táblázat: Budapesti Értéktőzsde Felelős Vállalati Ajánlások irányelvei .....	83
17. táblázat: Kormányzói funkció megjelenése a KKV életciklusa alapján.....	84
18. táblázat: A tulajdonos-vezető kilépési szerepei és jellemzői.....	86
19. táblázat: Méretváltozási kategóriák .....	105
20. táblázat: A kormányzói szerepkör feladatai .....	108
21. táblázat: A leaderi szerepkör feladatai.....	108
22. táblázat: A menedzseri szerepkör feladatai .....	109
23. táblázat: A változók mérési szintje és a használt módszerek .....	110
24. táblázat: Esettanulmány elkészítése során alkalmazható tesztek .....	114
25. táblázat: A minta elemszám kiszámítása .....	118
26. táblázat: Az esettanulmányok kiválasztásának szempontjai .....	125
27. táblázat: A főkomponensek alkalmasságának tesztelése.....	131
28. táblázat: A főkomponensek normális eloszlásának tesztelése (nem normál eloszlás)	131
29. táblázat: A főkomponensek normális eloszlásának tesztelése (normál eloszlás).....	132
30. táblázat: ANOVA táblázat (családi vonatkozás - átadott, átadni kívánt vezetői szerepek).....	137
31. táblázat: Leíró statisztika (családi vonatkozás - átadott, átadni kívánt vezetői szerepek) .....	138
32. táblázat: A befolyásoló tényezők hatása az átadott és az átadni kívánt vezetői szerepekre, a családi és nem-családi vállalkozásokra elkülönítve .....	173
33. táblázat: Az utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek .....	187
34. táblázat: Az utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek a családi vállalkozásokban .....	188
35. táblázat: Az utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek a nem-családi vállalkozásokban .....	188
36. táblázat: A magas és alacsony átadási állapotot befolyásoló tényezők.....	201



## **Köszönetnyilvánítás**

Köszönetemet fejezem ki témavezetőmnek, Dr. Csizmadia Tibornak, aki iránymutatásával és támogatásával hozzájárult a doktori disszertáció elkészítéséhez. Köszönöm, hogy bármikor fordulhattam hozzá, ha elveszve éreztem magam, tanácsaival egyengette utamat.

Külön köszönöm kollégáimnak, Dr. Balogh Ágnesnek és Polák-Weldon Rékának, hogy mindig meghallgattak és szakmai, valamint emberi tanácsaikkal támogattak a kritikus pillanatokban.

Hálásan köszönöm a Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék vezetőjének, Dr. Szabó Lajosnak és munkatársaimnak a kutatás folyamán nyújtott támogatást és a kutatási beszámolók során adott hasznos tanácsokat. Külön köszönöm Dr. Kosztyán Zsoltnak, hogy az elemzés módszertanában tanácsokkal látott el.

Külön köszönet illeti azon vállalkozókat, akik a felmérésben részt vettek, a kérdőív felvételéhez és az interjúk elkészítéséhez időt és energiát szántak kérdéseim megválaszolására, amellyel nagymértékben hozzájárultak kutatásom sikerességéhez.

Végül, hálás szívvel köszönöm családomnak és barátaimnak, hogy időt és energiát nem kímélve támogattak, és elviselték, hogy a szabadidőmet nem velük, hanem a disszertáció elkészítésével töltöttem. Külön köszönöm Édesanyámnak, aki mindig hitt bennem és töretlenül biztatott arra, hogy álmaimat megvalósítsam. Nem lehetek elég hálás neki.

## KIVONAT

Napjaink egyik kihívása a generációváltás, amely a rendszerváltozás környékén alakult vállalkozások élén álló vezetőket sajátos feladatokkal szembesítik. Ennek következményeként elengedhetetlen, hogy a vállalkozásokban hamarosan megtörténő utódlási folyamatokkal foglalkozzunk.

A doktori értekezés fő célja a Magyarországon működő kis- és középvállalkozások vezetési átadásának vizsgálata, valamint olyan jellemzők feltárása, melyek a vezetési átadás állapotát befolyásolják.

A doktori értekezés részletesen bemutatja és értékeli az utódlás-kutatás irányzatit, fogalmi meghatározásait, folyamatának értékelését. Azonosítja a legfontosabb befolyásoló tényezőket és azok hatását az utódlási folyamatra. Kitér a vezetési átadás legfontosabb aspektusaira, és az állapot vizsgálat alapját szolgáló vezetői szerepek bemutatására, értékelésére.

Az empirikus kutatás a Magyarországon működő kis- és középvállalkozások körében végzett kutatásra épül, amelynek során mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív elemzési módszertannal határozza meg a vezetés átadási állapotát. Az empirikus eredmények a szakirodalom alapján azonosított szervezeti és egyéni tényezők hatását mutatja be a vezetés átadási állapotára.

Az eredmények rámutattak arra, hogy milyen szervezeti és egyéni tényezők hatása adja a magasabb és alacsony átadási állapot közötti különbségek meglétét.

## **ABSTRACT**

Nowadays one of the main challenges of the enterprises is the generational shift. Enterprises are established around the regime change have to face specific managerial tasks. As a consequence it is essential to deal with the process of succession in small- and medium enterprises.

The main goals of the Ph.D. thesis is to examine the state of the leadership succession of small- and medium sized enterprises that operate in Hungary, and furthermore to explore certain organizational and individual factors which affect the state of leadership succession.

The thesis presents and evaluates the succession research tendencies, the differences among the definitions and the process of succession in detail. Moreover it identifies the most important influential factors and their effects on the succession process. Demonstrate the major aspects of leadership succession and in order to create the state model of leadership succession present and interpret the main leadership roles.

The empirical research based on the survey of small- and medium sized enterprises operating in Hungary. The state of the leadership succession was defined by qualitative and quantitative research methods. Moreover the effect of organizational and individual influential factors to the state of leadership succession was presented.

The results reveal which organizational and individual factors provide the lower and the higher state of leadership succession.

## AUSZUG

Eine der großen Herausforderungen unserer Zeit ist der Generationswechsel. Um die Systemveränderung der 90er Jahren entstanden viele Unternehmen, deren Führungskräfte heutzutage infolge des Generationswechsels sich mit besonderen Aufgaben konfrontieren. Als Folge dessen ist es unerlässlich, dass man sich in diesen Unternehmen bald vollziehenden Nachfolgeprozessen befasst.

Hauptziel der vorliegenden Dissertation ist die Untersuchung der Führungsübergabe in Ungarn tätigen klein- und mittelständischen Unternehmen, sowie die Erschließung solcher Merkmale, die den Zustand der Führungsübergabe beeinflussen.

In der Dissertation werden ausführlich die Tendenzen, die Begriffsbestimmungen sowie die Bewertung des Prozesses der Nachfolgeuntersuchung erläutert. Es werden die wichtigsten Einflussfaktoren und deren Wirkung auf den Nachfolgeprozess identifiziert. Daneben wird auf die relevantesten Aspekte der Führungsübergabe eingegangen, sowie auf die Darstellung und Bewertung der Führungsrollen, die als Grundlagen zur Zustandsuntersuchung dienen.

Der empirische Teil der Dissertation basiert auf die Untersuchung, die in Ungarn tätigen klein- und mittelständischen Unternehmen durchgeführt wurde. Der Zustand der Führungsübergabe wird sowohl mit qualitativen als auch mit quantitativen Analysemethoden bestimmt. Die empirischen Ergebnisse zeigen die Wirkung von anhand der Fachliteratur identifizierten organisatorischen und individuellen Faktoren, sowie deren Einfluss auf den Zustand der Führungsübergabe.

Die Ergebnisse haben darauf angewiesen, welche organisatorischen und individuellen Faktoren die Unterschiede zwischen dem höheren und niedrigeren Übergabezustand bestimmen.

## **1. Bevezetés**

A kis- és középvállalkozások a nemzetgazdaságban és foglalkoztatásban betöltött szerepük szerint kiemelt jelentőséggel bírnak, így „helyi beágyazódásuk, társadalmi felelősségvállalásuk és képességük a hagyománynak az innovációval való ötvözésére mind-mind alátámasztják azt, hogy a vállalkozások és szakmai tudásuk átadása fontos szempont” (EKB, 2008:6). Ugyanakkor egyre erőteljesebb a vállalkozási körben a generációváltás okozta nyomás, amelyre a vállalkozások jelenleg még nincsenek felkészülve. A vállalkozások tulajdonos-vezetőinek meg kell érteniük a fennálló helyzetet, és hatékonyan kell reagálniuk a generációváltás okozta nyomásra. Ez csak akkor működhet megfelelően, ha a szervezet élén álló vezetők felismerik saját korlátaikat és a jövő generációjának legfontosabb értékeit.

A szervezetek felső vezetésének átadása kritikus pontja az utódlási folyamatnak. A felépített álm megalkotója kreativitásával és újító ötleteivel gyarapította szervezetét, és most, amikor már elérte azt az élethelyzetet, amikor célszerű lenne új tudást beépíteni a szervezetbe, meg kell mindentől válnia. Fel kell ismernie, hogy a szervezetbe új ötletek kellenek, meg kell felelnie a környezeti kihívásoknak, és fel kell vennie a harcot a technológiai fejlesztések rohamával. A folyamat nem történhet egyik napról a másikra, s így az utódok megtalálása, finanszírozása és a tudás átadása sem lehet rutinfeladat, hiszen talán a vállalkozás életének legnagyobb kihívását kell megoldania, és mielőbb választ kell találnia a benne felmerülő mit, miért, hogyan stb. kérdésekre.

Kutatásom középpontjában a fenti generációváltás okozta nyomás egyik aspektusa, a felső vezetői feladatok átadásának feltárása, valamint az arra ható tényezők bemutatása áll.

### ***1.1. A kutatás aktualitása, jelentősége***

„Egy elmélet kifejlesztése és tesztelése hasonló egy kirakós játékhoz, a kirakó egy-egy darabjának összekapcsolása, először párokba, majd egyre nagyobb darabokba. Minél több és nagyobb darab formálódik, annál világosabb lesz a kép. Végül, a megbúvó kép, formát ölt, és a megmaradt egy-egy darab behelyezése kiadja a teljes képet... így van ez az utódlás-kutatással is” (Kesner és Sebora, 1994:362). Minden kutatás alapja az, hogy megértsük az egyes háttérben lévő, egyelőre még megbúvó kapcsolatok lényegét. Akár egy kirakós játékot, úgy kell formálnunk azt a tudást, amit eddig megszereztünk, kiegészítenünk olyannal, amit eddig még nem tanulmányoztak, annak érdekében, hogy

meglássuk azt a teljes képet, ami a háttérben eddig láthatatlan volt. Céлом, hogy kutatásommal az utódlásról kialakulóban lévő teljes képet formáljam, kiegészítsem saját meglátásaimmal.

Az utódlás-kutatás talán az egyik legérintettebb (mégis kevésbé kutatott) területe a menedzsment-kutatásoknak, sőt a kis- és középvállalkozások hosszú távú működésének megértésében az egyik legfontosabb komponens, hiszen alapítójuk, tulajdonos-menedzserük nélkül ezen szervezetek elvesztik az egyik mozgatórugójukat. Az utódlás-kutatás áttekintése olyan hiányosságokra hívja fel a figyelmet, amelyek még a mai napig is jelentősen nehezíti azt, hogy egységes képet lehessen alkotni az utódlással kapcsolatosan. A legtöbb utódlással kapcsolatos vizsgálat megmarad az alapvető elméleti perspektívák vizsgálatánál (Fizel és D'Itri, 1997), nem alkalmaz olyan modelleket, amelyek az átadás különböző aspektusait vizsgálnák.

Giambatista et al. (2005) szerint a három alapelmélet (józanész elmélet, ördögi kör elmélet, rituális bűnbakkeresés elmélete) kérdéseire a kutatók már megadták a választ, így ideje túllépni a kontingenciák magyarázatához. A hangsúly a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatáson van (Brady és Helmich, 1984), amely mellett az utódlást befolyásoló tényezők vizsgálatai eltörpülnek. Gyakorlati szempontból kevés az elméletileg jól megalapozott kutatás, valamint az utódlás-kutatás egyik legérintettebb „szereplőire”, a kis- és középvállalkozások (továbbiakban: KKV) kisebb hangsúlyt kapnak (Giambatista et al., 2005). Az utódlás kifejezetten kritikus azon „kis szervezeteknél, ahol az alapító egy professzionális menedzsmentnek adja át helyét” (Kesner és Seborá, 1994:363).

Áttekintve az utódlásról szóló szakirodalmi vitákat (Kesner és Seborá, 1994; Giambatista, 2005), elmondhatjuk, hogy „kevés, amit tudunk, következésképpen sok, amit nem és még több, amit még egyáltalán nem tanulmányoztunk” (Kesner és Seborá, 1994:327). Egy sokkal szélesebb utat kell választani ahhoz, hogy megértsük ezt a komplex és paradox folyamatot (Berg és Smith, 1990). Eljött az idő a kutatók és a változások vezetői számára, hogy elfogadják azt, hogy az utódlás kérdése túl komplex ahhoz, hogy logikai modellekkel le lehessen írni. A legtöbb ilyen jellegű kutatás azokon a tapasztalatokon alapszik, amelyekre azok a kutatók tettek szert, akik együtt dolgoztak, vagy részt vettek az utódlási folyamatban (Haddadj, 2006).

Mindezek arra hívják fel a figyelmet, hogy egy olyan kérdéskörrel van szó, amely minden szervezet életében jelen van, minden szervezetet érint. Az utódlás kritikus szerepe

csak erősödik, ha KKV-ról beszélünk, hiszen sokszor az egy-személyi vezetésből továbblépve a szervezetek olyan problémákkal szembesülhetnek, amelyek akár a működésüket is veszélyeztethetik. Az utódlás-kutatás nem mondható új témának, hiszen mindig is foglalkoztatta a kutatókat, hogy az utódlás miként hat a szervezetek életére, azonban csak az 1960-as évektől beszélhetünk igazán utódlás-kutatásról, amikor a kutatók felismerték diszruptív és a szervezet minden szintjére kiterjedő hatását. Hazánkban viszonylag kevésbé kutatott területről van szó, legfőképpen ha a KKV-kat illetően, így kutatásom mindenképpen érdeklődésre tarthat számot mind a kutatói társadalom, mind pedig a gyakorlati szakemberek körében. Továbbá, kutatásom újszerű eredményeivel hozzájárulhat a KKV-k utódlási állapotának feltárására, valamint egyes szervezeti és egyéni tényezők befolyásoló hatásának feltérképezésére. A következőkben rövid helyzetelemzéssel mutatom be a hazai KKV-k szerepét mind a nemzetgazdaságban, mind pedig az utódlásban betöltött szerepük szerint.

## ***1.2. Kis- és középvállalkozások Magyarországon***

A vállalkozások vizsgálatának gyökerei hosszú évtizedekre nyúlnak vissza, hazánkban az 1980-as évektől kezdtek a kutatók dinamikusabban foglalkozni a témával. A rendszerváltozást követően erőteljes vállalkozás-alapítási hullám indult meg, ami alapvetően a törvényi szabályozások engedte szabad vállalkozás-indítási kereteknek köszönhető. A gyors alapítási hullám nemcsak a foglalkoztatás növekedését befolyásolta, hanem egy olyan magánkézben lévő vállalkozási kör kialakulását is Magyarországon, ami a rugalmasság, az adaptáció és a gazdaságélénkítés alapjait teremtette meg. A hazai KKV-k szerepe mind a foglalkoztatáshoz, mind pedig a nemzetgazdaság teljesítményéhez való hozzájárulásuk szempontjából jelenleg is fontos, annak ellenére, hogy „kevés a dinamikus, gyorsan növekvő kisvállalat” (Szerb, 2007:2), az úgynevezett „gazella”. Ez azt a kérdést veti fel, hogy vajon e gyorsan kialakuló, rugalmasságra és adaptációra alkalmas vállalkozási kör miért nem fejlődött tovább.

Ahhoz, hogy megértsük a vállalkozások szerepét a nemzetgazdaságban, illetve, hogy behatároljam a vizsgálati minta fontosabb jellemzőit, elsődleges a főbb fogalmak tisztázása. Az Európai Unió (továbbiakban: EU) KKV-meghatározása az alábbi kategóriákat különbözteti meg és magyarázza: vállalkozás, KKV küszöbértékek.

Az EU szerint vállalkozásnak minősül a „gazdálkodó tevékenységet folytató jogalany, jogi formájától függetlenül” (EC, 2005:12). Vagyis minden olyan szervezet, amely

gazdálkodó tevékenységet folytat – függetlenül attól, hogy mi a jogi formája – besorolható a KKV kategóriájába. Az EU ajánlása (2005) szerint, a mikro-, kis- és közép vállalkozások megkülönböztetésének alapja a vállalkozás állományi létszámtól, az éves forgalmától vagy az éves mérlegétől függ. A három tényező szerint az alábbi módon alakulnak a vállalati méretkategóriák (1. táblázat):

<b>Méretkategória</b>	<b>Létszám</b>	<b>Forgalom</b>	<b>Mérleg</b>
<b>Középvállalkozás</b>	< 250	≤ € 50 m	≤ € 43 m
<b>Kisvállalkozás</b>	< 50	≤ € 10 m	≤ € 10 m
<b>Mikrovállalkozás</b>	< 10	≤ € 2 m	≤ € 2 m

**1. táblázat: Méretkategóriák definiálása  
(Forrás: EU Commission Recommendation, 2005)**

A fenti kategóriák közül a meghatározásnál a létszám-kategória kötelező jellegű, míg a vállalkozás választhat, hogy a forgalmától vagy a mérlegétől teszi-e függővé kategória-besorolását. A meghatározás 2005. január 1-től van érvényben. Az Európai Unió belüli közös fogalom meghatározás célja az volt, hogy a KKV érdekében hozott intézkedéseket minden tagállamban azonos alapokon lehessen értelmezni. Az Európai Bizottság továbbá, a következőképpen foglalta össze az Európai Közösségek felhasználói útmutatójában a közös fogalom-meghatározás célját:

- Mikrovállalkozások támogatása: indulási és növekedési nehézségek kiküszöbölése.
- Tőkéhez jutás javítása: befektetők által nyújtott tőkefinanszírozásnál kedvezményes elbánás.
- Innováció elősegítése, a kutatáshoz és fejlesztéshez (K+F) való hozzáférés javítása: egyetemek, kutató központok és a KKV kapcsolatának javítása, innovációs tevékenységek összekapcsolása.
- Vállalkozások közötti kapcsolatok figyelembevétele: önálló-, partner és kapcsolódó vállalati kategóriák meghatározása, KKV státusszal való visszaélések megelőzése. (EC, 2005: 8-10).

Mindezek lehetővé tették, hogy az Európai Unió belül azon tagállamok, amelyek elfogadják a közös meghatározást, hasonló alapokon nyugvó adatokat kapjanak, továbbá egyszerűbbé tette a tagállamok közötti összehasonlításokat.



A GKI Gazdaságkutató Zrt. (továbbiakban: GKI) kutatása felhívta a figyelmet arra, hogy nehéz a hazai KKV szektorról valós képet kapni, amelynek főbb okait az alábbiakban látják a szerzők (Andrási et al., 2009:18):

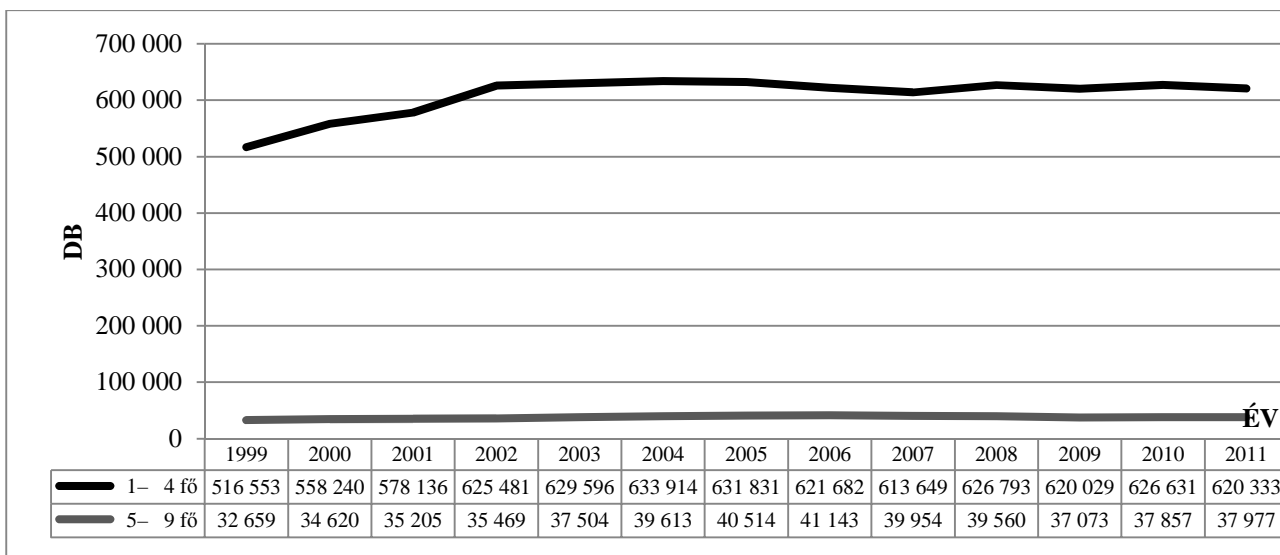
- módszertani hiányosságok,
- kutatói érdeklődés hiánya,
- elszigetelt kutatói tevékenységek,
- kis mintán alapuló következtetések,
- teljes életcikluson átívelő kutatások (Román, 2007; Szerb és Ulbert, 2008),
- nehéz megmondani, hogy hány KKV van (KSH, EUROSTAT): sok önfoglalkoztató, östermelő, másodállású vállalkozó, vagy fantom cég.

Az EUROSTAT elemzése szerint 2014-ben 587.410 valódi<sup>1</sup> KKV működik Magyarországon, amelyből 94,7% mikro-, 4,4% kis- és 0,7% középvállalkozásnak minősül. A KSH éves jelentése szerint Magyarországon 2013 decemberében a regisztrált<sup>2</sup> 960.978 KKV-ból 628.707 valódi vállalkozás működik, amely visszaesés az előző évekhez képest. A valódi KKV-kra vonatkozó idősoros adatok ábrázolása (1. ábra) rámutat, hogy a mikrovállalkozási kategóriában a működő vállalkozások száma 12 év lefolyása alatt több mint 100.000 vállalkozással bővült, amelyben főként azon vállalkozások gyarapodtak, ahol 1-4 főt foglalkoztattak. A 2002-2011 között a valódi KKV száma hozzávetőlegesen 680 és 700 ezer között ingadozott, a 2012-es évben ez a szám csökkenést mutatott, amely a 0 és 1 főt foglalkoztató vállalkozások számának csökkenésének köszönhető. A KSH 2013-as jelentéséből az is kiderül, hogy a regisztrált mikrovállalkozások működési aránya csupán 64,7%, ami a legalacsonyabbnak számít (KSH, 2013). Ebből is látszik, hogy a GKI aggodalma a KKV azonosítási módszertanával szemben nem alaptalan.

---

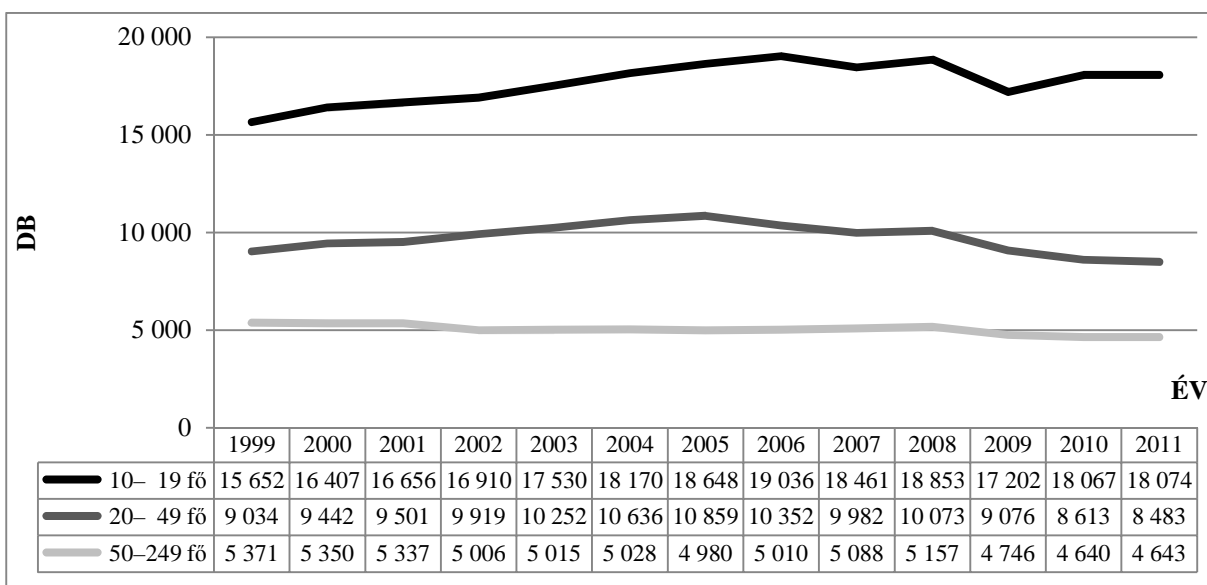
<sup>1</sup> A vállalkozás-demográfia a tárgyévi tényleges létszám és árbevétel adatok feldolgozása után állapítja meg egy szervezetről, hogy az adott évben működött vagy nem. (Forrás: ksh.hu/gazdasági szervezetek osztályozásai)

<sup>2</sup> A megfigyelés időpontjában az adminisztratív nyilvántartások szerint jogilag létező egység, azaz adószámmal rendelkező gazdasági szervezet, beleértve az adott időpontban csőd-, felszámolási és végelszámolási eljárás alatt állókat is. A szakstatisztika a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) alapnyilvántartásából, a Gazdasági Szervezetek Regiszteréből (GSZR) határozza meg a regisztrált gazdasági szervezetek számát és összetételét. (Forrás: ksh.hu/gazdasági szervezetek osztályozásai)



**1. ábra: Működő vállalkozások száma Magyarországon: Mikrovállalkozási kategória (Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis)**

Ezen vállalkozások többsége egyszemélyes vállalkozás, amelyből nehéz megmondani, hány valódi, működő vállalkozás van ténylegesen. Az 1-4 fős kategória 20%-os növekedése, és az 5-9 fős kategória 16%-os növekedése viszonylag egyenletesnek mondható. Teljesen más helyzetet mutat a kis- és középvállalati kategória vizsgálata (1. ábra).



**2. ábra: Működő vállalkozások száma Magyarországon: Kis- és középvállalkozási kategória (Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis)**

A kisvállalati kategória vizsgálata azt mutatja (2. ábra), hogy míg a 10-19 főt foglalkoztató kategóriában a létszám 15%-os növekedést produkált, addig a még kisvállalati kategóriában, de 20-49 főt foglalkoztatók száma 6%-ot csökkent. A középvállalati kategóriában a vállalkozások száma 14%-os csökkentést mutat. Ez

összességében megfelel a 2013-as KSH jelentésben leírtaknak is, ahol a kisvállalkozások működési aránya 82,4 %, míg a középvállalkozások működési aránya 98,4%-ot mutat (KSH, 2013). Mindamellett a valódi új és valódi megszűnt vállalkozások számát megvizsgálva elmondhatjuk, hogy az újonnan alakult vállalkozásokhoz képest a megszűnt vállalkozások száma kb. 2-szeresére növekedett. Az EUROSTAT 2013-as adatbázisa alapján a fenti tényezők alakulása az alábbi táblázatban látható (2. táblázat).

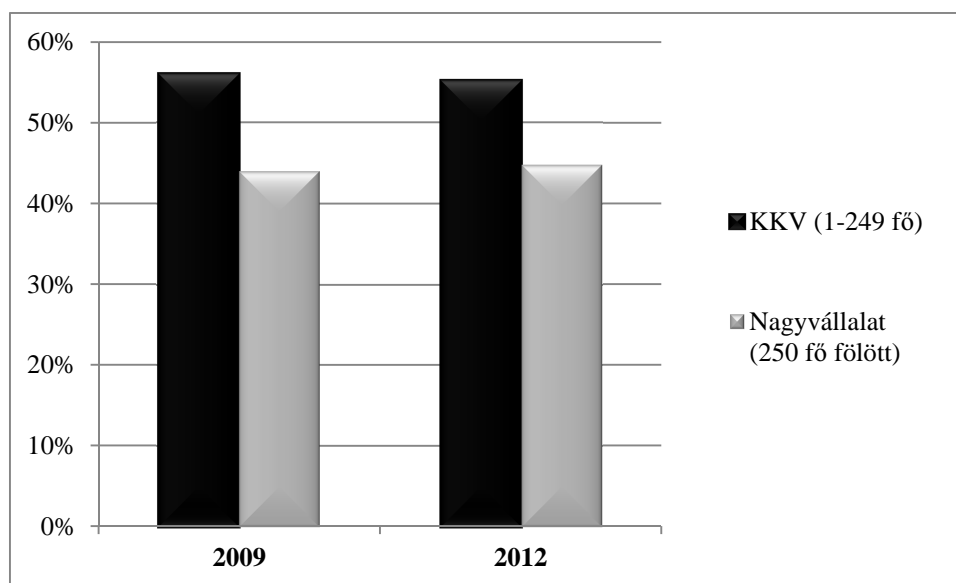
2013	Vállalkozások száma			Foglalkoztatás			Hozzáadott érték		
	Magyarország	EU		Magyarország	EU		Magyarország	EU	
	DB	Meg- oszlás	Meg- oszlás	DB	Meg- oszlás	Meg- oszlás	Millió Euró	Meg- oszlás	Meg- oszlás
<b>Mikro</b>	556.520	94,6%	92,1%	918.455	35,7%	28,8%	9,6	18,7%	21,3%
<b>Kis</b>	26.367	4,5%	6,6%	486.926	18,9%	20,4%	8,1	15,8%	18,3%
<b>Közép</b>	4.523	0,8%	1,1%	438.789	17,1%	17,4%	9,6	18,6%	18,2%
<b>KKV össz.</b>	587.410	99,9%	99,8%	728.906	71,7%	66,6%	27,3	53,2%	57,8%
<b>Nagy</b>	835	0,1%	0,2%	2.573.076	28,3%	33,4%	24	46,8%	42,2%
<b>Össz.</b>	588.245	100%	100%	1.844.170	100%	100%	51,5	100%	100%

**2. táblázat: Vállalati szektor tényezőinek alakulása (Forrás: EUROSTAT adatbázis)**

Ahogy a 2. táblázat mutatja, Magyarországon a vállalkozások száma megközelíti az EU27-es átlagot: Magyarországon 99,9%, míg az EU27-ben 99,8%-os a KKV-k aránya. A kategórián belüli megoszlások is hasonlóan mondhatóak, kivéve a kisvállalati kategóriában, ahol az EU27 átlaga több mint 2%-kal nagyobb. A foglalkoztatást figyelembe véve az EU27-es átlag szerint 66,6%-a az össz-foglalkoztatásnak a KKV-kban összpontosul, míg Magyarországon ezen arány 71,7%-ot képvisel. A hozzáadott érték alapján szintén hasonlóan alakulnak a megoszlások, mint az EU27-es átlag.

Összességében elmondható, hogy amíg a mikrovállalkozási kategóriában az alapítási kedv növekedőnek mondható, addig a kis-, és középvállalati kategóriában ez a kedv csökkenő mértékű. Másrészt a mikrovállalkozási kategóriában nehéz megbecsülni a valódi, működő vállalkozások számát, amely módszertani szempontból rossz következtetések levonását vonhatja maga után. A kis- és középvállalati kategóriában e módszertani hiányosság nem erőteljes, hiszen ekkora létszámú működő vállalkozás ritkán lehet „fantomcég”. Továbbá a magas munkanélküliség okozta kényszervállalkozások száma sok érintettet arra kényszerít, hogy egyéni vállalkozóként tevékenykedjen, ami nem feltétlenül ad lehetőséget arra, hogy a későbbiekben az egyéni vállalkozás továbbfejlődjön.

A KKV-k vizsgálata nemcsak a foglalkoztatási szerepük szerint fontos, hanem a gazdasági szerepük szerint is. A KKV-k bruttó hozzáadott értékéből való részesedését mutatja a 3. ábra.



**3. ábra: KKV részesedése a bruttó hozzáadott értékéből (Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis)**

A KSH adatai alapján 2009-ben az összes vállalkozást figyelembe véve a KKV-k a bruttó hozzáadott érték 56%-t állították elő. A 2012-es adatok szerint 55,2%-ra csökkent ez a szám, ami 2007 óta stagnálónak mondható. A középvállalkozások 35%-kal részesedtek a KKV-k bruttó hozzáadott értékéből, míg a kisvállalkozások kevesebb, mint háromtizedét adták. Ami természetesen visszavezethető a létszám-kategóriás megoszlások eltéréséhez is. Az egy vállalkozásra jutó bruttó hozzáadott érték mikrovállalkozási kategóriában 3 977e Ft, kisvállalkozási kategóriában 77 458e Ft, középvállalkozási kategóriában 542 654e Ft. A gazdasági ágak szerinti megoszlásról továbbá elmondható, hogy az ipar, kereskedelem és a többi szolgáltatási ág adja az összes bruttó hozzáadott érték nagy hányadát, amelyet főként a gazdaság átalakulása következtében a mezőgazdaság szerepének csökkenése és a szolgáltatások jövedelem-teremtő képességének növekedése okozott.

A mikro-, kis- és középvállalkozások nemzetgazdasági szerepének vizsgálata egyértelműen bizonyítja fontosságukat. Kiemelném, hogy kutatásom során a kis- és középvállalkozásokra koncentrálok, amelynek oka a fenti elemzést figyelembe, hogy a mikrovállalkozási kategóriában számos olyan, a működést befolyásoló tényező adódhat, ami nehezítheti az utódlás szerepének vizsgálatát. Egyrészt nem célom felfedni, hogy a mikrovállalkozási kategóriában tengődő vállalkozások fejlődése miért akad meg egy szinten, sokkal fontosabbnak gondolom azt a megbúvó befolyásoló erőt feltárni, ami arra

motiválta a kis- és középvállalkozásokat, hogy növekedjenek, irányításukat professzionalizálják vagy átadják. Másrészt a kis- és középvállalkozások már elérhettek az életciklus görbéjük során egy olyan fázisba, ahol az érintettségük az utódlásban kritikusabb, mint egy olyan mikrovállalkozásnál, amely még az életciklusa elején próbál a túlélés stratégiájával nap mint nap megküzdeni.

### ***1.3. Kis- és középvállalkozások menedzsment szempontú megközelítése***

A nemzetgazdasági adatok a KKV-k fontosságát hangsúlyozzák, azonban fel kell tennünk azt a kérdést, hogy méretein kívül mitől más egy KKV, mint a nagyvállalatok? „A kis cégek... a nagyobb vállalkozásoknak nem csupán kicsinyített másai, hanem teljesen más elveken alapul működésük” (Barakonyi, 2000:232). Számos irodalom foglalkozik az ilyen vállalkozások működési sajátosságaival. „A hazai és a nemzetközi irodalomban tallózva megállapíthatjuk, hogy a menedzsment szakirodalom meglehetősen mostohán kezeli a kis- és középvállalatok irányítási kérdéseit. A menedzsment egyéb területein megszokott széles körű elméleti és gyakorlati kutatásra a kis- és középvállalkozások stratégiaalkotása, a vállalati kultúra formálása terén is szükség van” (Barakonyi, 2000:232).

Vecsenyi (2009) szerint „A vállalkozók és a vállalkozások korát éljük. Azért vállalkozunk, mert lehet, esetleg azért mert kell. Mert másként nem érdemes élni, mert másként nem tudunk megélni” (p.22). Nem vitatott, hogy milyen jelentőséggel bírnak a vállalkozások hazánkban, de kevés az olyan kutatás, amely kiemeli vezetési sajátosságaikat, kultúrájukat vagy akár az utódlásban betöltött szerepüket. E fejezetben röviden összefoglalva mutatom be a főbb működési és vezetési sajátosságokat, amelyek a KKV-kat jellemzik. Hoványi (2001) az alábbi jellegzetességekkel írta le a KKV-k működését (p. 159-160):

- rugalmasság,
- közvetlen kommunikáció,
- előtérre kerül az operatív tervezés, háttérbe szorul a stratégiai tervezés,
- a tőke előteremtésének nehézségei,
- innovációs ötletek megvalósításának nehézségei,
- szakmai továbbképzések hiánya,

- érzékenység a környezet változásaira,
- nemzetköziesedésre való nyitás,
- nagyvállalatok megjelenésének kihívása,
- szigorodó környezeti feltételek.

A KKV-k egyértelműen a rugalmasság éllovasai, hiszen kevés a hierarchikus szint a szervezetben, ezáltal gyors döntésekre képesek, az információk hamarabb átjutnak a szervezeten belül. A közvetlen és gyors információáramlás az innovációk generálásának lehetőségét teremti meg. Az operatív tervezés elsajátítása sokkal hatékonyabban történik a kis szervezetekben, mint a stratégiai tervezés, és emiatt a jövőkép nélküli bolyongás is gyakrabban jelenik meg. A jelenlegi pályázatok esélyt adnak a gyártásfejlesztésre, innovációk kifejlesztésére a szervezetekben, ennek ellenére kevesen veszik igénybe ezeket a lehetőségeket, sokszor a tudás hiánya miatt. A tudáshiány oda is vezet, hogy számos KKV nem tudja felvenni a versenyt a multinacionális vállalatokkal, ahol a nagyobb tőke következtében a fejlődés is biztosított. Továbbá Hoványi (2001) a KKV-k vezetésének jellegzetességeit az alábbiakban látja:

- nagyobb önállóság-igény,
- gyors lehetőség-felismerés, megfontolt döntés,
- rugalmas jól szervezés,
- jó belső kommunikáció,
- közvetlen ellenőrzés,
- korszerű vezetési hiányosságok (p. 160).

A KKV-k vezetésének egyik alapvető előnye rugalmasságukban rejlik, amely a szervezeten belüli munkafolyamatok hatékony szervezéséhez vezet, amit a közvetlen ellenőrzés és kommunikáció is elősegít. Gyökér és Finna (2009) szerint a kisvállalkozások sajátossága a „külső” bizonytalanság, amely kihat az erőforrások hiányára és a piaci folyamatok gyenge befolyásolására. Ennek következménye, hogy a KKV-k gyakran rövidtávú stratégiákat alkotnak, és a vezetés spontán döntéseket hoz (Gyökér és Finna, 2009:82).

A KKV-k vezetési megközelítésének egyik fontos pontja a szervezetben összpontosuló menedzsment és vezetési képességek megléte – vagy éppen hiánya. Vecsenyi (2009) szerint egy vállalkozás elindításánál és működtetésénél elengedhetetlen a menedzsment szakszerűsége és a tudatossága; az ehhez vezető utat négy lépésben foglalja össze:

1. tulajdonos-vállalkozó saját szerepének és munkavégzésének tisztázása,
2. alapvető működtetési funkciók megértése, cégre szabott értelmezése, kiépítése és működtetése,
3. működtetési funkciókhoz a szükséges szakemberek felvétele, beillesztése a szervezetbe,
4. fenntartható fejlődéshez szükséges vállalkozó szervezet működtetése (p. 225-226).

Ahhoz, hogy ezen szakszerűség és tudatosság megjelenjen, a vállalkozónak három egymással konfliktusba kerülő szereppel kell megküzdenie, és a siker érdekében egyensúlyoznia. Gerber *A vállalkozás mítosza* című könyvében részletesen taglalja a vállalkozó három énjét: a vállalkozó, a menedzser és a szakember szerepét. Balogh (2005) így jellemzi a három szerep konfliktusát:

*„Minden vállalkozóban azonban titkon három én lakozik, és a vállalkozás sikere múlhat azon, mikor, melyik én kerül fölénybe a többiek felett, és jókor győz-e egyik, vagy másik énje. Az egyik én a vállalkozó, aki álmodik, aki a semmiből világot teremt, új és új kalandra sarkall, és mindig új megoldásokat keres. A másik énje a szakember, aki azt keresi, hol kell és lehet megcsinálni valamit, aki a minőségre törekszik, elvárja, hogy a dolgok a helyükön legyenek, aki büszke a maga munkájára, ő az, aki éjt-nappallá téve dolgozik. A harmadik énje a menedzser, aki rendet tesz a káoszban, gondoskodik arról, hogy minden a helyén legyen, a céget igazgatja, ügyel a költségek takarékos felhasználására, kordában tartja az álmodozót, biztosítja a szakember munkavégzésének feltételeit. Ha a vállalkozó e három énje egyensúlyban van, és olyankor kerül fölénybe e három egyike, vagy másika, amikor arra szükség van, a vállalkozás sikeres lehet. Ha viszont az egyensúly felborul és folyamatossá válik egyik, vagy másik én fölénye, a vállalkozás veszélybe kerül” (Balogh, 2005:12-13).*

Ha a vállalkozóban nincs meg a fenti három szerep, akkor a szervezeti működésben nehézségek léphetnek fel. Ekkor a vállalkozónak döntenie kell arról, hogy a hiányzó képességeit miképpen pótolja, ellensúlyozza. Továbbá, vannak olyan vállalkozók, akik

számára fontos a létrehozás, az ötletek és a kreativitás, illetve a menedzseri feladatokkal nehezen birkóznak meg. Ahhoz, hogy a fenti feladatokkal megbirkózzanak külső, és sokszor professzionális segítségre van szükségük. Ekkor a vállalkozás vezetője fel fogja tenni magának a kérdést, hogy „ki vagy kik és miképpen fognak irányítani, vezetni, támogatni engem?”. Ekkor válik központi kérdéssé az utódlás, vagy ezen belül a vezetés átadásának kérdése.

#### ***1.4. Az utódlás fontossága hazánkban és az Európai Unióban***

Az Európai Bizottság becslése szerint 2018-ig „az Európai Unió tagországaiban közel 6 millió kisvállalkozás tulajdonosa fog nyugdíjba vonulni” (EKB, 2008:25). Ezen nagy arány előrevetítheti azt a feltevést, hogy olyan vezetőkre van szükség, akik életben tudják tartani a szervezeteket, azokat akár növekedési pályájára tudják állítani és professzionizmusukkal meg tudják valósítani azt, hogy az adott szervezetek a tulajdonostól megválva is megfelelően működhessenek. A KKV-knak számos lehetősége van mind a versenyképesség megteremtésében, mind pedig növelésében, valamint a KKV-k foglalkoztatják a munkavállalók nagy hányadát. Így óhatatlanul felvetődik a kérdés, hogy vajon a tulajdonosoknak a vezetésből való kilépése után miképpen tudnak tovább működni.

A szervezetek átadásának vizsgálata és segítése az Európai Unió figyelemének középpontjába is került. Az Európai Unió több ajánlással segíti a tulajdonosokat vállalkozásuk átadásának felkészítésére. Az Európai Bizottság 1994/56 ajánlásai szerint a tagállamokban a vállalkozások átadása során célszerű:

- tájékoztatni a vállalkozás tulajdonosát az átadás problematikájáról és bátorítani, hogy készüljön fel ilyen jellegű eseményre már az átadást megelőzően,
- biztosítani a pénzügyi környezetet, ami segíti a sikeres átadást,
- elérhetővé tenni a vállalkozók számára a hatékony átadásra való felkészülést a megfelelő üzleti és jogi segítség (beleértve a pénzügyi mentorálást) felajánlásával,
- biztosítani a vállalkozás és egyéni vállalkozás folyamatosságát a tulajdonos vagy a partner halála esetén,
- biztosítani a sikeres átadást családon belül, megmutatva hogy az örökösödési vagy ajándék utáni adó nem veszélyezteti az üzlet túlélését,
- biztosítani a tulajdonost az adóintézkedések révén, hogy adja el vállalkozását vagy adja át az alkalmazottaknak, ha nincs megfelelő utód a családban.



Az EUROSTAT nem tartalmaz adatokat az átadásokra vonatkozóan, az adatok főként országspecifikusak, ezzel is megnehezítve a vállalkozások átadásának egységes vizsgálatát az Európai Unió szintjén. Az Európai Bizottság „Üzleti dinamizmus” című vállalkozás-átadással kapcsolatos 2011-es felmérése a tagországok szintén adatokat tartalmaz az ajánlások megvalósítását és a sikeres vállalkozás-átadás feltételeinek feltárását illetően. A kialakított kérdőívet 33 európai tagállamba küldték szét, és a válaszadók 55%-a KKV-tulajdonos volt. Az eredmények nagy része adóügyi, pénzügyi és finanszírozási kérdésekkel foglalkozik. Ezen felül feltárja azon veszélyeztető tényezőket, amelyek az eddig átadott vállalkozásokat, illetve azon sikertényezőket érintették a leginkább, amelyek a legkevésbé befolyásolták a vállalkozás átadásának sikertelenségét. Mindezek alapján a felmérés szerint, erőteljesen nehezíti az átadást,

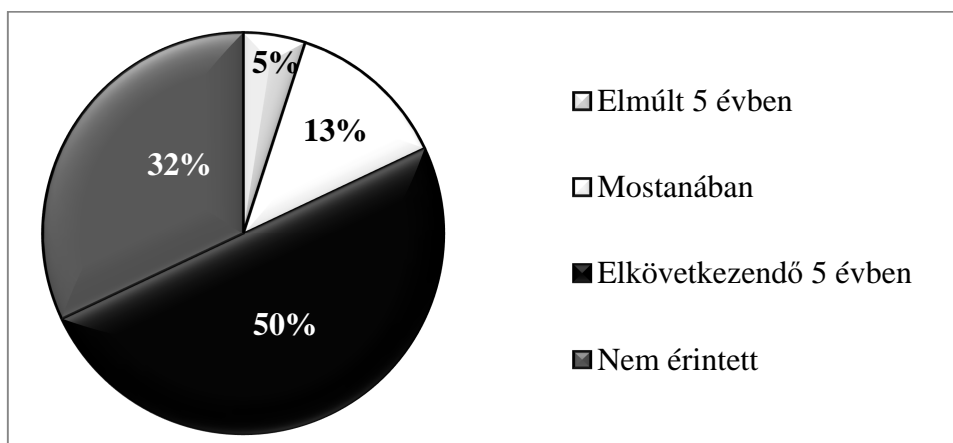
- ha a vállalkozást egy tagjának adják át,
- ha egy másik vállalkozásnak adják át,
- ha középvállalkozási kategóriába tartozik,
- ha a vállalkozás 5-10 éves,
- ha a jogi formája Kft.
- ha a vállalkozás több mint 10 éves (Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, 2011).

Ahogy előzetesen feltételeztem, egy viszonylag fiatal, még az életciklusa elején járó vállalkozás kevésbé érintett az átadásban. Ha érintett is, az inkább a vezetési funkcióknak a bővítésére vagy részleges átadására vonatkozhat. A fenti adatok is alátámasztják azon feltevésemet, miszerint a kis- és középvállalkozási kategória, amely már legalább 5-10 éve működik, erőteljesebben érintett az átadásban.

Az Európai Uniónak „A vállalkozások átadásának megkönnyítése” című jelentése a vállalkozások átadásához kapcsolódóan fontos pontra hívja fel a figyelmet: „Nem minden vállalkozás alkalmas az átadásra. Szintén problémát okoz az átadás a kisebb vállalkozásoknál, illetve az olyan vállalkozásoknál, ahol a jelenlegi tulajdonos meghatározó szerepet tölt be” (EC, 2012: 10). A jelentés felhívta a figyelmet arra, hogy „az átadások magas és a következő tíz évben egyre növekvő száma miatt a vállalkozások átadásának kérdése egyre fontosabb helyet foglal el a szakpolitikai menetrendben”, továbbá „egyre több vállalkozást adnak át a családon kívüli harmadik feleknek, valamint

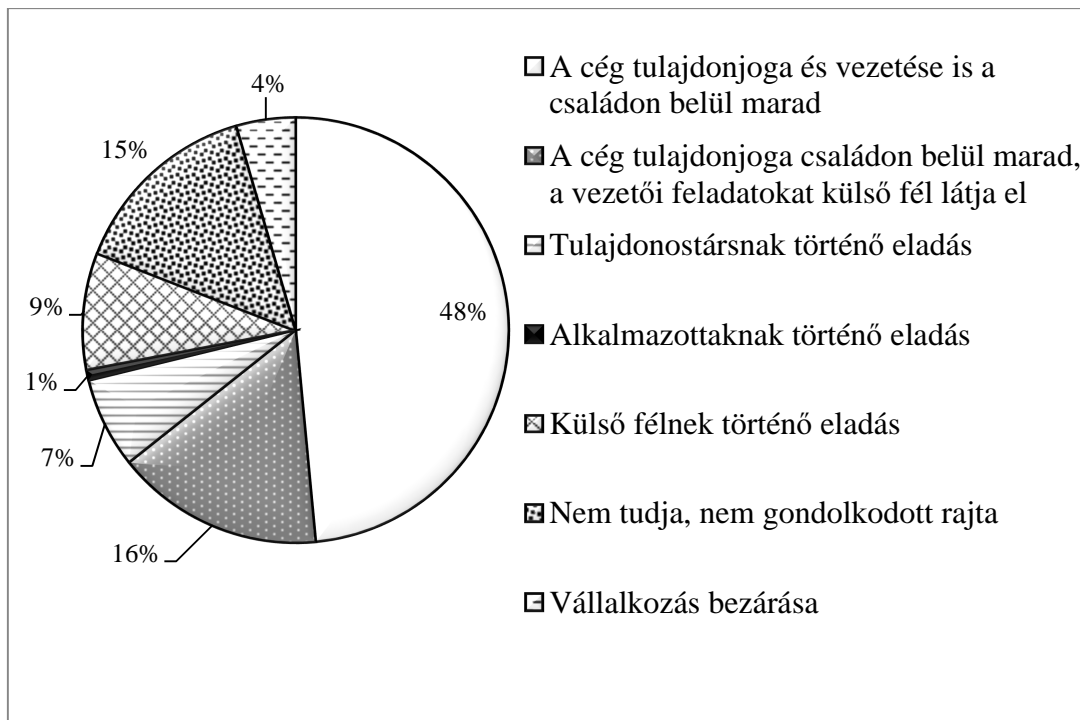
egyre több vállalkozó csak rövidebb ideig – nem élethosszig – marad meg egy-egy vállalkozásban” (EC, 2012: 10). A jelentés azt is kiemelte, hogy „a legtöbb országban nem állnak rendelkezésre statisztikák az átadásokról, ha pedig igen, a használt fogalom-meghatározások igen változatosak. A vállalkozások átadásával kapcsolatos megbízható leíró (mi történt eddig) és prediktív (mi várható) adatok hiánya miatt pedig a kormányok nem támogatják az átadások megkönnyítését célzó különös szakpolitikák kidolgozását és végrehajtását” (EC, 2012: 10).

Magyarországi adatokat figyelembe véve Csákné (2012) disszertációját emelném ki, amely a családi vállalkozásokban zajló utódlási folyamatot vizsgálta. A felmérésében résztvevő vállalkozások nagy hányada (50%) az elkövetkezendő 5 évben lesz érintett az utódlásban, míg 32%-uk úgy gondolja, hogy egyáltalán nem érintett benne (4. ábra).



**4. ábra: Hazai családi vállalkozások utódlásban való érintettsége (Forrás: Csákné, 2012:130)**

Kutatása továbbá az utódlás kimeneteleire vonatkozóan is tartalmazott adatokat. A válaszadó vállalkozások többsége a családon belüli vezetői és tulajdonátadást valószínűsítik természetesen ezen adat már a családi vállalkozásokra vonatkozott (5. ábra).



**5. ábra: Hazai családi vállalkozások lehetséges átadási kimeneteleinek megoszlása (Forrás: Csákné, 2012:132)**

Egy korábbi (2006) kutatás szerint a felmérésben résztvevő vállalkozások fele a családi utódlást, míg másik fele a külső félnek történő értékesítést jelölte meg jövőképkimenetelaként az utódlás kapcsán (Bálint, 2006: 117). Csákné (2012:146-148) kutatása rámutatott, hogy a válaszadó vállalkozások nagy hányada (50%-a) nem foglalkozik az utódlás-tervezéssel, inkább csak elképzeléseik vannak erre vonatkozóan, de semmiképpen sem írásban, formális módon. Azt viszont kiemelhetjük, hogy azon vállalkozások, ahol az elődnek van kiszemelt utódja, fokozottabban hajlamos az utódlás tervezésére (a válaszadók 49%-a). Továbbá, egy a saját kutatásom szempontjából fontos kérdést is tárgyal a disszertáció – még hozzá az utódlás tartalmát – vagyis azt, hogy az előd mit ad át az utódnak. A családi vállalkozások körében készült felmérés (Csákné, 2012) azt mutatja, hogy a legtöbb válaszadó a cég vezetésével járó operatív feladatokat adná át és legkevésbé a cég tulajdonjogát. Csákné (2012:163) megállapítja, hogy „a megkérdezettek 61%-a nem tervezi a cég tulajdonjogának átadását utódnak, lényeges veszélyforrásra hívja fel a figyelmet. Amennyiben...nem ismerik fel a tulajdon átadásának fontosságát, tömegesen lesznek olyan családi vállalkozások, ahol a 'második generációs' tulajdoni szerkezet csak az alapító halála után alakul ki, vagy előre tervezett, vagy tervezetlen módon. Az érintett családoknak a haláleset okozta megrázkódtatás árnyékában kell majd olyan lényegi döntéseket meghozniuk, tárgyalásokat folytatniuk a tulajdoni szerkezet kialakításáról, amelyek alapvetően meghatározhatják a cég és azzal párhuzamosan a család jövőjét.”

Hasonló lehet a helyzet a vezetés átadásában is, ahogy azt Salamonné (2006) életrajzi vizsgálata is bizonyítja:

*„Általános jelenség, hogy a formalizált működés megteremtése csak lassan és fokozatosan megy végbe: a vállalkozások vezetői nehezen engedték ki a hatalmat a kezükből, a funkcionális egységek vagy önálló üzleti területek vezetői csak fokozatosan kapták meg a tevékenységükhöz szükséges döntési jogokat a vizsgált vállalkozások döntő részénél nem valósult meg a tulajdonosi és menedzseri szerepek szétválasztása” (p.74).*

A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány fontos kérdésként kezeli az utódlás szerepét a családi vállalkozásokban. Külön projekt keretében (GénKöp – Generációk Közötti Program) foglalkozik a kis és középvállalkozások, ezen belül a családi vállalkozások utódlási kérdéseivel, problémáival. 2007-ben tartott konferenciájuk az utódlás kérdéssel foglalkozott, amelynek során kiemelték, hogy gyakrabban és több vizsgálatnak kellene foglalkoznia az utódlás kérdéseivel (Soltész, 2007). Az Alapítvány becslése szerint a hazai vállalkozások több mint 50%-a családi körben működik. Ugyanakkor azt is kiemelték, hogy a családi vállalkozások többsége más problémákkal is küzd az utódlás kérdésében, ilyen például a családi harmónia fenntartása az utódlás után is (Horváth, 2008). Felhívták a figyelmet arra is, hogy a magyar családi vállalkozások sokszor félnek a külső utódok behozatalától, mert nem bíznak bennük, és így inkább a családtagok, rokonok alkalmazását tartják az utódlás megfelelő kimenetelének.

Az utódlás vagy átadás másik megközelítése a nagyvállalati átadásokat érinti, amely teljesen más aspektusok mentén megy végbe, mint a KKV-k átadása. A két legfontosabb különbség:

- (1) A nagyvállalati átadás-vizsgálatok kiindulópontja Berle és Means (1932, in: Chikán, 2004) elméletéhez köthető, akik a tulajdonosi és ellenőrzési funkciók szétválasztásával kapcsolatban fogalmazták meg megállapításaikat. A nagyvállalatokban a menedzser és a tulajdonos két különböző csoport, hiszen a tulajdonosnak nem mindig van meg a képessége, speciális tudása vagy ideje, hogy menedzselje az egész vállalatot, így ez arra készíti őt, hogy „ügynök” menedzsereket vegyen fel. A megbízó-ügynök elmélet abból a feltételezésből indul ki, hogy a vállalat tulajdonosainak és menedzsereinek céljai sokszor nem esnek egybe, továbbá információs aszimmetria jelenik meg kettőjük

között. A nagyvállalatokkal szemben a kis szervezeteknél sokszor a szervezet összes jogát a tulajdonos-vezető birtokolja, ami nem illik ebbe az elméletbe.

- (2) Az alapító-vezető mint egyén markánsan különbözik a nagyvállalati professzionális vezetőktől. Az alapítók azonosulása szorosan kapcsolódik a szervezethez (Dobrev és Barnett, 1999). Számos más kutatás bizonyította, hogy a tulajdonos-vezető és a professzionális vezető között (Internet ipar) is létezhetnek eltérések (Wasserman 2001). A professzionális vezető idősebb, több éves előzetes munkatapasztalata van, magasabb fizetést ad, de nagyon kevés a joga. „A professzionális menedzser az, akit általában úgy azonosítunk, mint aki nem családtag és nem tulajdonos. Gyakran specifikusan menedzsernek tanultak, és kevésbé ismerik a vállalat saját termékeit vagy piacait” (Schein, 2010:234).

Összességében elmondható, hogy mind nemzetközi, mind pedig hazai szinten egyre erőteljesebb a generációs váltás okozta nyomás a vállalkozások utódlására vonatkozóan. Elsődleges fontosságúnak tartom, hogy többet és mélyebben tudjunk meg a KKV-k utódlásban betöltött szerepéről, ezen belül is az utódlást befolyásoló tényezőkről. Hiszen ahogy a fenti elemzés is rámutatott, most van itt az ideje annak, hogy a témáról minél többet megtudjunk, továbbá olyan tényezőket tárjunk fel, amelyek segítik a folyamat végbemenetelét. Az, hogy a KKV-k jelentősége nagy, nem kétséges. Látható, hogy mind hazai, mind pedig nemzetközi szinten kevés az olyan jellegű kutatás, amely átfogó jelleggel értékeli a KKV-k utódlását, továbbá még kevesebb az olyan jellegű kutatás, amely az utódlást befolyásoló tényezők feltárásával foglalkozna.

Mindezekon felül azt is fontosnak tartom, hogy egy részletes helyzetképet kapjunk az utódlási folyamat jelenlegi állapotáról, amely alapján, és az azt befolyásoló tényezők feltárásával, egy jövőkép rajzolható fel a KKV-k utódlására vonatkozóan hazánkban. Kutatásom célcsoportja a mikro-, kis- és középvállalkozási csoportból a kis- és középvállalkozások, amelynek oka, hogy a kis szervezetekben, mint a mikrovállalkozások, kevésbé jelenik meg még az utódlás kérdése, s ez főként az életciklusuk, s működési sajátosságaikból adódik. A KKV-k már elérték egy olyan fejlődési fázist, ahol vezetési rendszerük egy bizonyos fejlettségi szintre fejlődött, így a tulajdonos-vezetők már elgondolkodhatnak a felső vezetés átadásának kérdésén. Kutatásom középpontjába a KKV-k utódlási folyamatának vizsgálatát helyezem, ezen belül is kiemelt szerepet szánok a felső vezetés átadására (továbbiakban: vezetés átadás).

## **1.5. Kutatási cél**

Disszertációm témája a hazai KKV-k működésének, működtetésének egyik alapvető problémáját dolgozza fel, a vezetés átadását. A téma elkerülhetetlen, hiszen ahogy a dolgozat elején is bemutattam, minden szervezet érintett benne, és a KKV-k működését még erőteljesebben érinti, hiszen a működtetésükben sokszor a tulajdonos és a vezető egy és ugyanazon személy.

Elsődleges célom a Magyarországon működő KKV-k vezetés-átadási állapotának feltáró kutatása. Elméleti oldalról célom az utódlás-szakirodalom részletes áttekintése, és ezen komplex szakirodalmi elemzéssel a hazai utódlás-szakirodalom kibővítése. A disszertáció szakirodalmi felépítéséhez nagyrészt nemzetközi kutatási eredmények álltak rendelkezésemre. Fontosnak tartom, hogy a KKV-k vezető-tulajdonosai is megismerjék az utódlás aspektusait, felhívjam figyelmüket az utódlás fontosságára, ezzel is hozzájárulva a téma egyre nagyobb hazai elfogadottságához.

A szervezetek vezetésének átadása egy erőteljesen érzelmekkel teli folyamat, így a kutatás mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív módszerek alkalmazását igényli. Ennek megfelelően a kérdőíves vizsgálatomat esettanulmányokkal egészítettem ki. Ehhez olyan interjúk és azokból készített esettanulmányok leírása szükséges, amelyek feltárják a „lágy” tényezőket, úgymint a kultúra, az értékek vagy az interperszonális kapcsolatok szerepét az átadás folyamatában. Olyan kérdőíves vizsgálatot készítettem, amely alkalmas a hazai KKV-k vezetési átadásának jelenlegi és kívánatos állapotának leírására, illetve a kapcsolati jellegű vizsgálatokra is. Kutatásom további célja volt olyan vezetői szerepek azonosítása, amelyekkel vizsgálható az átadás ezen kis szervezetekben. A jelenlegi és jövőbeni átadási állapot meghatározása után célom a szakirodalom alapján feltárt befolyásoló szervezeti és egyéni tényezők kapcsolati jellegű vizsgálata is.

Összefoglalva tehát kutatásom célja a Magyarországon működő KKV-k vezetés-átadási állapotának feltáró kutatása, amelyhez olyan vezetői szerepek azonosítása szükséges, amelyekkel vizsgálható az átadás folyamata és jellemzői, továbbá célom összefüggést keresni a szervezeti- és egyéni jellemzők, valamint az átadás jellemzői között.

### **1.5.1. Kutatási kérdések**

A kutatás fókuszát kijelölő kérdések megfogalmazása elsődleges, amelyek azon megközelítést mutatják be, amelyek alapján gondolkozunk, valamint kijelölik, hogy mi az, amivel a kutatás során nem kívánunk foglalkozni. Ahhoz, hogy megválaszoljuk ezen

kutatási kérdéseket, többfajta adatgyűjtési módszert is használhatunk. Különösen fontos ez akkor, amikor egy új jelenség tesztelésével foglalkozunk, vagyis feltáró jellegű kutatást végzünk. Másrészt a magyarázó jellegű kérdések megválaszolására is szükség van, amelyek az alapvető kapcsolatok feltárására vonatkoznak. Harmadsorban pedig a leíró jellegű kutatási kérdések vizsgálják a szakirodalomban megállapítottaktól való eltéréseket. Mindezeket figyelembe véve az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg.

Fontosnak tartom annak feltárását mind a szakirodalom, mind a gyakorlati elemzés oldaláról, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek leírják a hazai KKV-k átadását, továbbá olyan tényezők feltárását, amelyekkel vizsgálható ez a komplex és dinamikus folyamat.

*1. Felállítható-e egy olyan vezetői-szerep profil, amellyel jellemezhető a hazai KKV-k vezetésének átadási állapota?*

Feltevésém szerint felállíthatók olyan vezetői „profilok”, amelyek használhatók a KKV-k vezetői szerepköreinek átadásának vizsgálatára. További kérdés, hogy ha meg van ez a profil, akkor vizsgálhatjuk-e azzal az átadási állapotot, mégpedig úgy a jelenlegi helyzetre, mint egy jövőbeni állapotra vonatkoztatva. Emellett fontosnak tartom azt is megvizsgálni, hogy ha felállítható egy ilyen átadási állapot-jellemző, akkor bizonyos tényezők befolyásolják-e azt.

*2. Mely szervezeti és egyéni tényezőkkel jellemezhető a vezetés átadási állapota?*

A kérdés megválaszolását azért tartom fontosnak, mert egyrészt az utódlás témakörében kevés hazai kutatás született, és még kevesebb olyan, amely az átadás folyamatát befolyásoló tényezőkre helyezi a hangsúlyt. Elsősorban azon tényezők feltárása a célom, amely alapvető befolyással lehet ezen átadási folyamat végkimenetelére, vagyis az átadási állapotra. A tényezők feltárása lehetőséget biztosít ezek után a kapcsolati jelleg feltárására.

*3. Kimutatható-e kapcsolat a szervezeti és egyéni tényezők, valamint az átadás tényezői között?*

Itt arra keresem a választ, hogy az előzetesen megállapított befolyásoló tényezők miképpen állnak kapcsolatban az átadás típusával, valamint az átadott és átadni kívánt vezetői szerepkörök átadási állapotával. Mindezek figyelembevételével a szervezeti tényezők vizsgálatánál a szervezet tulajdonosi viszonyainak, a szervezeti kultúrának, valamint a szervezet méret-tényezőinek befolyásoló hatását vizsgálom. Az egyéni

jellemzők szintjén az utód eredetét és a tulajdonos korát vizsgálom az átadást befolyásoló tényezőkként.

### **1.5.2. A disszertáció felépítése**

A disszertáció felépítése követi a társadalomtudományok területén kívánatos logikai rendet, és ennek megfelelően kutatásom logikai sorrendjét is. Az első fejezetben térek ki a kutatás témakörének meghatározására, a vizsgálati minta főbb jellemzőinek bemutatására, valamint olyan kutatási célok és kérdések megfogalmazására, amelyek kijelölik a kutatás fókuszát.

Ezen bevezető rész után részletes szakirodalmi elemzéssel mutatom be a témában megjelent eredményeket. Kitérek az utódlás-kutatás főbb elméleti modelljeire, a folyamat jellegének bemutatására és az utódlást befolyásoló tényezők vizsgálatára. A fejezet végén a szakirodalmi eredmények integráló jellegű bemutatása következik, amely egyúttal kiemeli a legfőbb elméleti hiányosságokat is.

A harmadik fejezetben az előző fejezet értékelése alapján megfogalmazom végleges kutatási kérdéseimet, és azokhoz tartozó hipotéziseimet. A fejezet fontos pontja a kutatás határait kijelölő konceptualizálás, amelynek során részletesen bemutatom az általam alkalmazott definíciós megközelítéseket. Mindezek alapján ismertetem kutatási modelletem, és a kutatás során alkalmazott vizsgálati módszereket.

Az értekezés harmadik fejezetében kitérek az empirikus kutatás folyamatára is, amelynek során kiemelt figyelmet szentelek az általam alkalmazott adatgyűjtési módszerek bemutatására. Ezen belül részletesen kiemelem a változóim operacionalizálási folyamatát, valamint a minta megválasztásának módját és az adatgyűjtés folyamatát.

A negyedik fejezetben térek ki kutatásom részletes eredményeinek bemutatására mind a kvantitatív, mind pedig a kvalitatív eredmények részletes elemzésével. A fejezetet az eredményeim és hipotéziseim helytállóságának a vizsgálatával zárom.

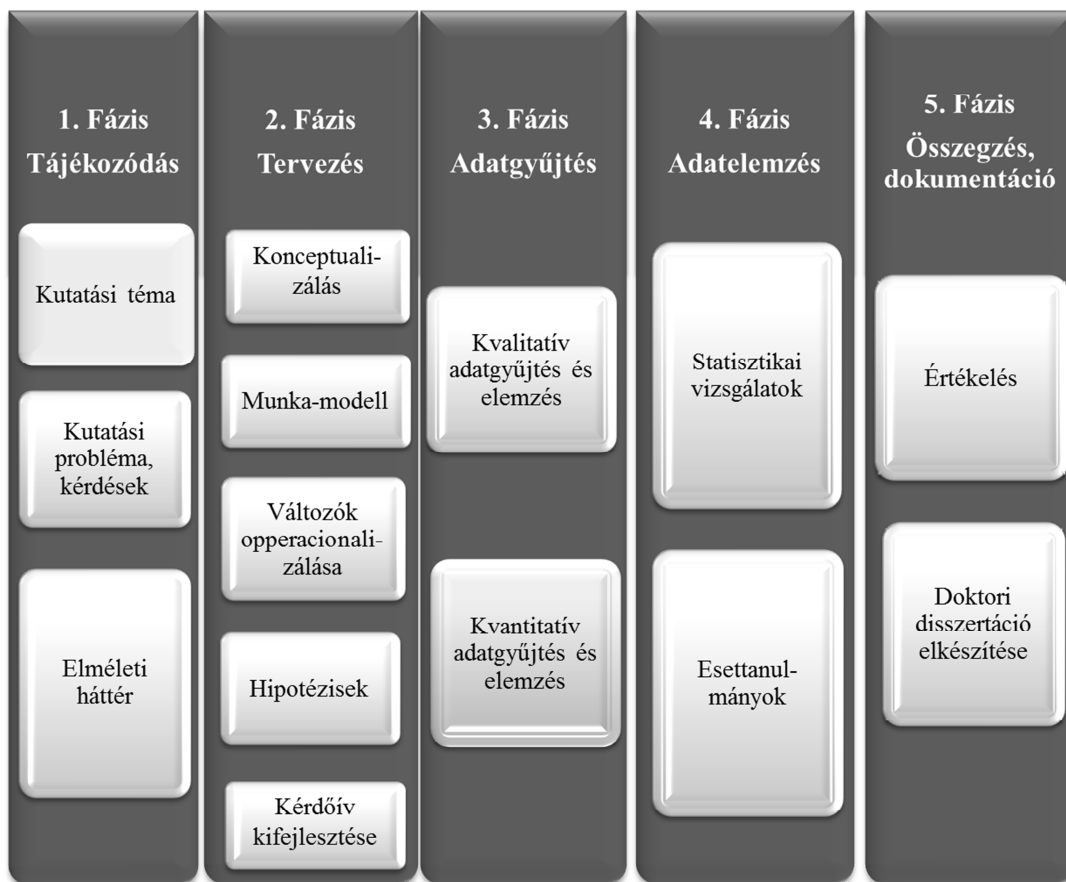
Az ötödik fejezetben mutatom be eredményeim értelmezését, a végleges kutatási modellt, és foglalom össze téziseimet. Külön kiemelem a kutatási kérdésekre kapott válaszokat és eredményeim újszerűségét, valamint gyakorlati alkalmazhatóságát.

### **1.5.3. A kutatás folyamata**

A kutatási célok, a kutatási kérdések megfogalmazása, a kutatási modell és a hipotézisek felállítása után végeztem el az empirikus kutatást. Ahogy a 6. ábra mutatja a



kutatás teljes folyamatát, a tájékozódástól kezdve a következtetések levonásáig minden lépcsőt végigjártam.



**6. ábra: A kutatás folyamata**

A kutatási folyamat első fázisában a téma, a probléma és a cél feltérképezése történt, melynek eredményeképpen a fázis végén a konkrét probléma és a kutatási kérdések megfogalmazása jelenik meg, miközben kiemelkedő jelentőséggel bírt a kutatási téma aktualitásának és hiányosságainak megvizsgálása is.

A szakirodalmi kutatás kiterjed mind a témával kapcsolatos irodalmak feltárására, mind pedig a kutatás teljes körű lefolytatásához szükséges kutatás-módszertani szakirodalom tanulmányozására. A szakirodalmi kutatásból következett a konceptualizálás és a modell felállítása. A fázis végén a szakirodalmi kutatás eredményeként a munkahipotézisek/kutatási megállapításokra, valamint a változók operacionálizálására, illetve mindezek alapján a kérdőív kifejlesztésére került sor.

A kutatás következő fázisának alapja a módszertani alapok megteremtése, vagyis az adatgyűjtési és elemzési módszerek kialakítása. Az empirikus kutatás a kvalitatív és a kvantitatív módszerek együttes alkalmazásán alapul. A kérdőív kialakítása, kisebb körben

történő tesztelése, majd a végleges kérdőív kialakítása és szétküldése mindezek után történt meg.

A következő rész az adatfeldolgozás, illetve -elemzés fázisának tekinthető, amely az empirikus kutatásból felgyűlt adatok teljes körű kiértékelését jelentette. A fázis végén az összegyűjtött adatokból a munkahipotézisek/kutatási megállapítások tesztelése történik; ennek érdekében fontos, hogy a módszertani fázisban megalapozott döntést hozzunk az empirikus kutatás lefolytatásának módszertanával kapcsolatban.

Az összegzés fázisában visszatekintünk a problémafelvetésünkben megállapítottakra, a kutatási kérdésekre, valamint az elméletre. Fontos, hogy a kutatás lefolytatása során felmerült kiegészítő információk, valamint egyéb kutatási eredmények – amelyek szorosan nem a felállított hipotézishez/kutatási megállapításhoz kapcsolódnak – is eredményt jelentenek, így azok feltüntetése is elsődleges fontossággal bír. Az utolsó fázis a dokumentáció elkészítésének folyamata, amelyben a doktori disszertáció összeállítása történik.

## 2. Az utódlás-kutatás bemutatása

Az utódlás témájának felderítése során célom volt egy olyan egységes szakirodalmi áttekintés, amely mind hazai, mind pedig nemzetközi szinten átfogó képet ad az utódlás folyamatáról, valamint az azt befolyásoló tényezőkről. Kevés az olyan kutatás, ahol átfogó jellegű áttekintést kaphatunk arról, hogy jelenleg a KKV-k miképpen állnak utódlásuk tekintetében. Fontosnak tartom, hogy egyre többet tudjunk meg az utódlás folyamatáról, hiszen míg nemzetközi szinten számos eredménnyel gazdagodtunk, addig hazai szinten még viszonylag kevés az ilyen jellegű kutatás. Mindezek figyelembevételével a kutatási kérdéseimre fókuszálva mutatom be a témakörhöz kapcsolódó eredményeket.

### 2.1. Utódlás-kutatási irányzatok

Az utódlás-kutatás első lépései az 1950-es évekre nyúlnak vissza. A kutatókat egyre inkább foglalkoztatták azon kérdések, hogy a szervezetek vezetésének átadása milyen hatások nyomán megy végbe, illetve az átadás milyen hatással lesz a szervezet különböző tényezőire. Az 1950-es években kisszámú és kevésbé megalapozott kutatás (Gouldner, 1954; Gordon és Becker, 1964; Dalton, 1959) hívta fel a figyelmet az utódlás kérdésének fontosságára. A kezdeti kutatások főként a vezetésben történő változások azonosításában bizonyultak hasznosnak, azonban többnyire sportcsapatok átadásával és alacsonyabb szintű vezetési átadásokkal foglalkoztak. Brady és Helmich (1984:260) fogalmazta meg először azt a felvetést, miszerint annak ellenére, hogy az utódlásnak szignifikáns hatása van a vállalatra meglepő, hogy ilyen kevés kutató koncentrált erre a területre. Továbbá szerintük ez nemcsak a szervezet tagjaira van hatással, hanem a vállalat gazdasági és politikai környezetére is.

A kutatók a fenti felvetések kapcsán kezdtek el foglalkozni az utódlás egyre sokrétűbb és komplexebb vizsgálatával. Az utódlás-kutatás irányzatainak megközelítését három vonalon vizsgálom:

1. a három alapelméleti modell,
2. az utódlás mint befolyásoló tényező és a folyamatra ható tényezők vizsgálatának integrációs törekvései,
3. az utódlás-tervezés fejlődési folyamata.

A kezdeti kutatások során a *három alapelméleti modell* felállítása, majd azok ellentmondásainak bizonyítása állt az utódlás-kutatás középpontjában. A három alapmodell

a 'common-sense theory' – józanész elmélet; 'vicious-cycle theory' – ördögi kör elmélet, 'ritual-scapegoating theory' – rituális bűnbakkeresés elmélete. A továbbiakban a három alapelméleti perspektíva bemutatásával folytatom, amelyeket azért tartok fontosnak, mert az utódlás-kutatás alapelméleti modelljeinek tekinthetőek, valamint több éven keresztül a kutatók a modellek által generált ellentétes megközelítéseket próbálták bizonyítani.

A józanész elmélet lényege, hogy a gyenge szervezeti teljesítmény a szervezet vezetőjének leváltását eredményezi (Grusky, 1963). Vagyis az elmélet pozitív kapcsolatot feltételez az utódlás és a szervezet teljesítménye között, így feltételezi, hogy egy szervezet teljesítménye javítható, ha a vezetőt lecserélik. Egy új vezető, új változásokat, tudást és erőforrásokat hozhat a szervezet életébe, ami a szervezeti profitabilitását növelheti (Kesner és Dalton, 1994).

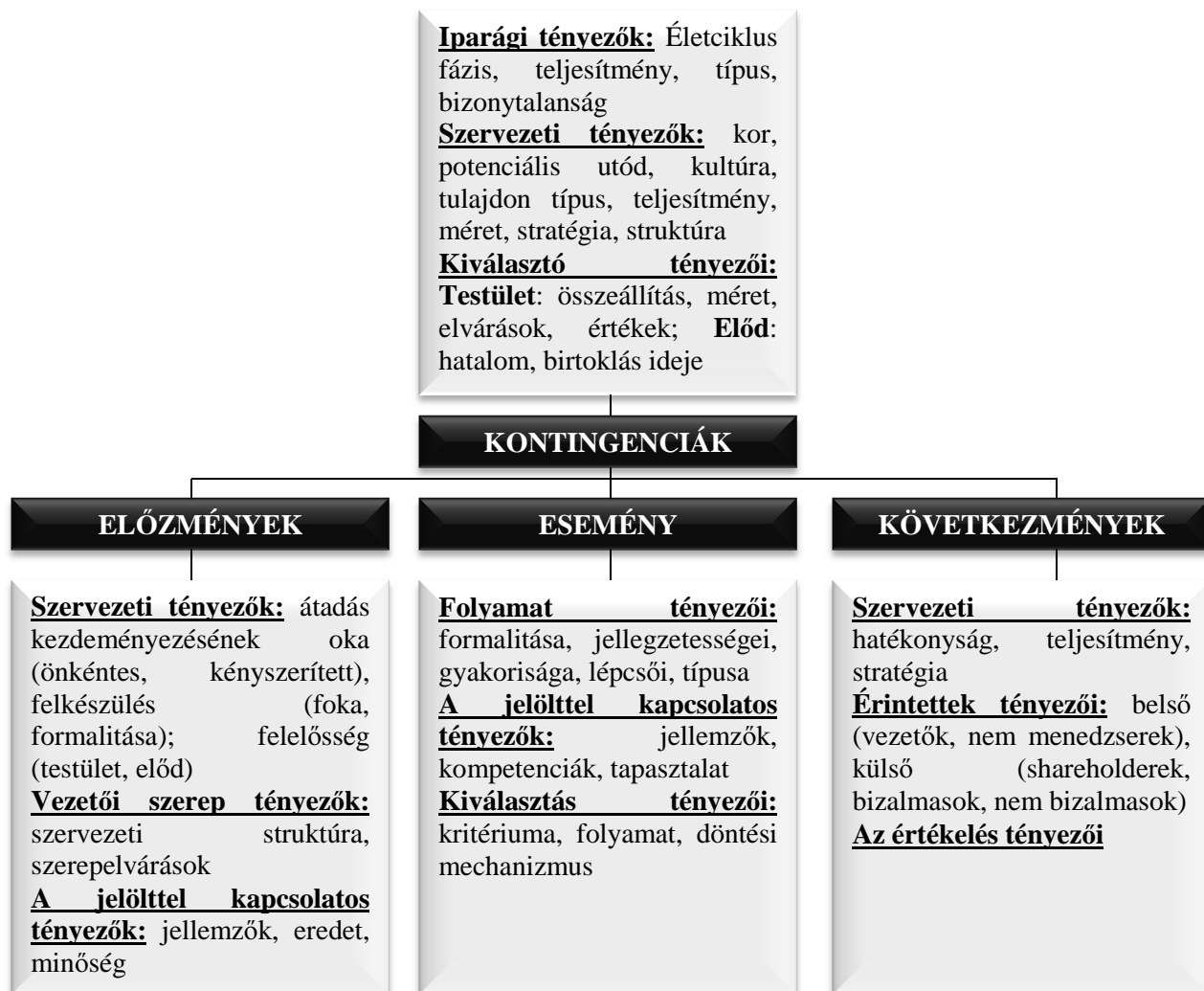
Az ördögi kör elmélet a józanész elmélettel ellenben a negatív kapcsolatot hangsúlyozza az utódlás és a szervezet teljesítménye között (Trow, 1960, 1961). Beatty és Zajac (1987) az elmélet bizonyítása során azt tapasztalták, hogy az utódlásnak bomlasztó hatása van a meglévő munkarutinokra és struktúrákra, ami negatívan hat a szervezeti teljesítményre, ami egy végeláthatatlan spirált hoz létre.

A harmadik alapelméleti perspektíva a rituális bűnbakkeresés elmélete (Lieberson és O'Connor, 1972; Fizek és D'Itri, 1997), amely szerint az utódlásnak nincs hatása a szervezeti teljesítményre, inkább a vezetők hatalma az, ami befolyásolja, hogy maradhat-e az adott pozícióban. Azon vezetők, akik nagyobb hatalommal rendelkeznek, könnyebben találhatnak „bűnbakot”, akit hibáztathatnak a gyenge teljesítményért.

A fenti három, alapvetően ellentétes eredmény számos kutatás (Salancik és Pfeffer, 1980; Wulf és Stubner, 2008; Brown, 1982) kiindulópontja volt, amelyek az utódlás és a teljesítmény közötti kapcsolatot próbálták bizonyítani, ahogy az a mai napig is történik. Mindez oda vezetett, hogy az 1990-es évek elejére a kutatási eredmények felhalmozódása, sokszor egymással ellentétes eredményekkel, egy *integrációs törekvést* indított el.

Kesner és Sebor (1994) kísérletet tett egy egységes modell kialakítására annak érdekében, hogy az ellentétes megközelítéseket integrálja, és felhívja a kutatók figyelmét arra, hogy melyek az érintett és kevésbé érintett kutatási területei az utódlásnak. A szakirodalmi integrációra tett kísérletük eredményeképpen összegezték az utódlással kapcsolatos addigi eredményeket egy jövőbeni egységes modell kialakítása érdekében.

Mindezek alapján az utódlás négy fő komponensét különböztették meg: előzmények, maga az esemény, a következmények és a kontingenciák. (7. ábra, Kesner és Seborá, 1994).



7. ábra: Az utódlás- kutatás vizsgált tényezőinek bemutatása (Forrás: Kesner és Seborá, 1994:364)

A fenti négy fő komponens mentén készült el a modell (7. ábra), amelyet mint egységes kutatási modellt „ajánlották fel” a jövőbeni kutatások integráltabb jellegű megközelítéséhez. Integrációs törekvésük mellett arra is felhívták a figyelmet, hogy melyek azok a területek, amelyekkel a kutatók egyáltalán nem, vagy csak kevésbé foglalkoztak. Ilyen tényezők voltak az iparág típusa, a szervezeti kultúra, az utódlás folyamatában a szerepelvárások, a szervezet kora, típusa, valamint a folyamattényezők. Azt is kiemelték, hogy a szervezet teljesítményével kapcsolatban (a három alapelmélet bizonyítása) már számos eredmény született, és ideje áttérni más utódlással kapcsolatos tényezők vizsgálatára.

A szakirodalmi kutatás összefoglalásszerű folytatását Giambatista et al. (2005:963-991) nevéhez köthetjük, aki a legjellemzőbb utódlással kapcsolatos kutatásokat vizsgálta és összegezte 1994-től 2005-ig. A szakirodalmi kutatásokat három részre osztotta, amelyben a már említett komponenseket vette figyelembe: az utódlás előzményei, az utódlás következményei, valamint olyan kutatások, amelyek mindkettővel foglalkoznak.

Giambatista et al. (2005) felhívta a figyelmet az utódlás elméletek legnagyobb hiányosságaira is. A kutatók nem használnak olyan elméleti modelleket az utódlással kapcsolatos vizsgálataikban, amelyek mélyebben és az eddigieknél részletesebben adnának megfelelő választ a kérdéseikre. Olyan elméleti megközelítések említhetők, mint a szervezeti tanulás és adaptáció (Rowe et al., 2005), a változás és inercia (Haveman, 1993; White et al., 1997), vagy az institucionalista elmélet. Giambatista emellett kiemelte, hogy a KKV-k szempontjából kiemelkedő jelentőségű lenne az utódlás, ezen belül is a vezetés átadásának kérdésével erőteljesebben foglalkozni, hiszen elengedhetetlen az, hogy a vezetők megszerezzék a tudást az utódlás sikeres véghezviteléhez (Giambatista et al., 2005).

Az integrációs törekvések másik képviselője Bocatto et al. (2010), aki Handler (1994) szakirodalmi áttekintése alapján összegezte az alábbiakban (3. táblázat) a legfontosabb kutatási területeket az utódlás-kutatás területén:

Tényező	Magyarázat	Hivatkozás
Utódlás, mint folyamat	Az utódlás különböző fázisainak áttekintése, az előd és utód szerepeinek azonosítása	(Dyck et al. 2002; Farquhar 1989; Friedman 1987; Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma et al., 2003a, 2003b; Vancil, 1987)
Az alapító szerepe	Az alapító személyisége és hatása a kultúrára, az üzlet fejlődésére, a vezetői stílusára és nehézségek az utódlás tervezés során és a vezetői szerepátadásban	(Astrachan és Kolenko 1994; Davis és Harveston 1999; Lansberg 1988; Longenecker és Schoen 1978; Sharma et al., 1996; Sharma és Rao, 2000);
Az új generáció perspektívái	Az utód felkészítése, a kapcsolat minősége az átadó és átvevő között, üzleti készségek, tapasztalat és elkötelezettség	(Chrisman et al., 1998; Handler 1992; Ibrahim et. al, 2001; Sharma et al. 2001; Wang és Poutziouris 2003);
Többszintű elemzések	Különböző rendszerek szempontjából történő vizsgálat: család, tulajdonlás, piac, különböző érintettek perspektívái	(Churchill és Hatten 1987; Davis és Tagiuri 1989; Fiegenger et al. 1994, Fox et al., 1996; Lansberg 1988);
A hatékony utódlás jellemzői	Sikeres utódlás faktorai	(Barach és Ganitsky 1995; Davis et al., 1997; Morck és Yeung, 2004; Morris et al. 1996; Sharma et al., 1997; Wang et al. 2004).

**3. táblázat: Utódlás-kutatás területei (Forrás: Bocatto et al., 2010:499)**

Az utódlás-kutatás fő irányzatainak számbavétele szintén felhívó jellegű volt, hiszen több figyelmet kaptak azon területek, amelyeket a kutatók eddig érintettek, valamint azok, amelyek kevésbé kutatottak. A 3. táblázat alapján láthatjuk, hogy a kutatások főként az utódlás folyamat-modelljeinek, az előd és utód jellemzőinek és a hatékony utódlásnak a komponenseire helyezték a hangsúlyt. A jelenlegi utódlás-kutatás főként két áramra oszlik, egyrészt az utódlás mint szervezeti funkció megjelenésére és annak főbb gyakorlataira; másrészt az utódlás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatára.

Az *utódlás mint szervezeti funkció* megjelenése az 1980-as évekre tehető, ahol az utódlás-tervezés mint az utódlás egyik sikerfaktora jelent meg a kutatók munkáiban, és azóta is az egyik központi kutatási téma (amely ugyan továbbfejlődött az utódlás-menedzselése felé és számos amerikai vállalat tanácsadási üzletágává vált). Mehrabani és Mohamad (2011), illetve Kim (2010) az utódlás-tervezés kutatási irányainak áttekintését foglalja össze, amelynek rövid eredményei az 4. táblázatban láthatóak, kiegészítve az azóta eltelt időben történt kutatások saját összefoglalásával (Mohamad: formázatlan, Kim: dőlt, saját: félkövér-dőlt )

<b>Időszak</b>	<b>Kutatás tárgya</b>	<b>Hivatkozás</b>
<b>1950-1959</b>	<b>Elő-kutatások</b>	Christensen (1953)
<b>1960-1969</b>		Trow (1961)
<b>1970-1979</b>		Coleman és Reilly (1970)
<b>1980-1989</b>	<b>Utódlás-tervezésre való igény megjelenése</b>	Carnazza (1982), Rhodes és Walker (1984), Friedman (1984, 1986), <i>Mahler és Graines (1983,)</i> <i>Zaich, 1986, Hall (1986)</i>
<b>1990-1999</b>	<b>A hatékony utódlás-tervezés és annak eleminek feltárása</b>	Zajac (1990), Eastman (1995), Davis és Harveston (1998), <i>Kesner és Sebora,1994;</i>
<b>2000-2009</b>	<b>Utódlás menedzsment és integráló jellegű kutatások az utódlás-tervezésben</b>	Baruch (2000), Huang (2001), Lynn (2001), Charan et al. (2001), Rothwell (2005), Byham et al. (2002), Kim (2003), Conger és Fulmer (2003), Hunte-cox (2004), Dingman (2006), Krauss (2007), Fancher (2007), Groves (2007), Mandy (2008), Kasper (2008), Cheryl (2009), <i>Rothwell és Kazanas, 2003, Shen és Cannella, 2003</i>
<b>2010-2013</b>	<b>Jó és rossz gyakorlatok az utódlás-tervezésben és -menedzsmentben</b>	<i>Zhang és Rajagopalan (2010), Cascio (2011), Stadler (2011), Zepeda et al. (2012), Lussier és Sonfield (2012), Kansal (2012), Dai et al (2011)</i>

**4. táblázat: Utódlás-tervezéssel kapcsolatos eredmények összefoglalása (Forrás: Mehrabani és Mohamad, 2011; Kim, 2010; Saját szerkesztés)**

Ahogy az 4. táblázat is mutatja, az 1980-as években a kutatók az utódlás-tervezés fontosságát hangsúlyozták, illetve megjelenését a szervezetek körében. Ekkor még pontosan nem tudták mit is kell tartalmaznia, vagy pontosan miről is kell szólnia az utódlás-tervezésnek. Mindezek után a fő kutatási irány a hatékony utódlás-tervezés

tényezőinek meghatározására helyeződött, ahol főként a tartalmi jellegű tényezők azonosítása volt a cél. Későbbiekben már az integráló jellegű mind tartalmi, mind pedig a hatékonyság tényezőjét lefedő kutatások születtek, illetve megjelent az utódlás-menedzsment, mint szervezeti funkció is. Jelenleg a kutatások főként a tervezés és menedzsment főbb sikertényezőinek jó és rossz gyakorlatokkal történő tesztelését helyezik a középpontba.

Az utódlás-kutatás irányzatainak számbavétele alapján elmondhatjuk, hogy míg a kezdeti alapmodellekkel foglalkozó kutatások még a mai napig is próbálják azonosítani az utódlás hatását a szervezeti teljesítményre, addig számos felhívó jellegű integrációs törekvés született már az utódlás komplexebb vizsgálatára. Az integrációs törekvések ugyan kiemelik az utódlás folyamatának részletesebb vizsgálati igényét, és a különböző kontingenciák befolyásoló hatásának vizsgálatát, azonban a kutatók erre kevésbé koncentrálnak. A jelenlegi utódlás-kutatási irányzatok számbavétele alapján elmondhatjuk, hogy az utódlás-tervezés mint szervezeti funkció megjelenése egyre erőteljesebben kerül a kutatások középpontjába, holott sokszor még az alapvető fogalmi tisztázások sem egységesek.

Kutatásom során a fenti irányzatok közül, az utódlás folyamatának integráló jellegű megközelítését választottam, amelynek során az utódlási folyamat egy fontos aspektusát a vezetés átadását és az azt befolyásoló tényezőket tárgyalom részletesen.

## ***2.2. Az utódlás, mint tulajdon- és vezetés átadás***

Az utódlás fogalmának komplexitása több szempontból is kérdéseket vet fel, amelyeket a fogalmi tisztázás során szükséges megválaszolni. A fogalmi keret (legalább részleges) tisztázásához a legfontosabb és tartalmi jellegüket tekintve eltérőbb fogalmakat kerestem. Az utódlás-kutatás irányzatainak bemutatása rámutatott az utódlás kérdésének több szempontból történő vizsgálatára, azonban az áttekintett kutatások alapján azt is tapasztaltam, hogy az ellentétes eredmények sokszor éppen amiatt alakulnak ki, mert egyes kutatások az utódlás lehatárolása, fogalmának bemutatása nélkül mondanak ki eredményeket. Jelen áttekintés során azon kutatások fogalmi meghatározásaira koncentrálok, amelyek pontosan lehatárolják, bemutatják, hogy mit is értenek igazán utódláson.

Grusky (1960) szerint az utódlás „a kulcsegység cseréje vagy helyettesítése” (p. 105) utalva arra, hogy az utódlás kérdése egy szervezet életében a kulcspozícióban lévő egyének



változását eredményezheti. A kulcsegyének szerepét hangsúlyozta Pfeffer és Salancik (2003) is, akik az erőforrás függőség elméletükben felhívták a figyelmet arra, hogy „a környezeti tényezők hatással vannak a felsővezetők kiválasztására és eltávolítására, annak érdekében, hogy a szervezet jobban igazodjon környezetéhez” (Pfeffer és Salancik, 2003:226). Szerintük a felső vezetés átadása stratégiai válasz a környezeti lehetőségekre (Pfeffer és Salancik, 2003: 228). Friedman (1987) szerint az utódlási folyamat úgy értelmezhető, mint amikor az utódlásról döntés születik (Friedman, 1987:192). Meghatározása ugyan egyszerűnek tűnhet, azonban számos értelmezési probléma alapja volt, hiszen az utódlás mint folyamat a kutatási irányok elején nem jelent meg. Számos kutató felhívta a figyelmet arra, hogy az utódlást nem lehet csupán egyetlen eseményként értelmezni, annak folyamatjellegét kell vizsgálni. A folyamatjelleg később már minden fogalom meghatározásnál megjelent, sőt mindez felhívta a figyelmet arra, hogy a folyamatvizsgálat az utódlás-kutatás középpontjába kell, hogy kerüljön.

Az utódlás egyik specifikus irányzatának vizsgálata a 2000-es évek elején került a kutatások középpontjában. Az utódlási feladatok szervezeti funkciókban történő megjelenése az utódlás-tervezés és -menedzsment vezetői feladatait hangsúlyozzák, különböző szervezetfejlesztési modellekkel összekapcsolva, úgy, hogy az utódlás-tervezés a szervezeti funkciók (főként emberi erőforrás területen tevékenykedő vezetők feladatainak) egyikévé válik. Ehhez kapcsolódva adott Garman és Glawe (2004) egy általánosabb definíciót az utódlás magyarázatára: „strukturált folyamat, amelybe beletartozik az azonosítása és felkészítése a potenciális utódnak, annak érdekében, hogy felvegye új szerepét” (p. 120). Ezen fogalmi keret már csak a vezetés átadásával, illetve mint funkció az utódlás-tervezéssel foglalkozik, érdeme viszont, hogy kiemeli az utódlás utáni szerep felvételének fontosságát.

Rothwell szerint az utódlás „egy átgondolt, szisztematikus erőfeszítés annak érdekében, hogy a szervezet biztosítsa a vezetői kulcspozíciók folyamatosságát, megőrizze és fejlessze az intellektuális és tudás tőkéjét a jövőben is, és ösztönözze az egyéni fejlődést” (Rothwell, 2005:6). Az utódlás első körben a szervezeten belüli tehetségek felismerését jelenti, majd ha a szervezeten belüli tehetségek nem megfelelőek, külső utódot kell keresni.

Ehhez kapcsolódik szorosan Chand és Bronner (2008) fogalmi meghatározása, akik szerint az utódlás nem vezetői álláshelyek betöltésének folyamatát, hanem inkább a szervezeti jövő megalkotását jelenti, szerintük „... végig kell nézni az utat, azonosítani, hogy milyen akadályok várnak a szervezetre és biztosítani, hogy a kívánatos célállomáshoz

elérkezzen a szervezet” (p. 1). Mindkét definíció fontos pontja, hogy az utódlásnak tervezettnek kell lennie, szorosan kapcsolódik a szervezet jövőjéhez, következésképpen a szervezet jelenlegi vezetőjének mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy az utód megfelelően azonosulhasson új szerepével.

A fenti fogalmi meghatározások az utódlást általánosságban próbálják megfogalmazni, kiemelik annak fontosságát, folyamat jellegét, tervezettségének szükségességét, s nem utolsósorban a szervezeti jövőkép megalkotásához hozzájáruló stratégiai jellegét. A fenti áttekintés bizonyítja, hogy az utódlás elengedhetetlen és elkerülhetetlen kérdés a szervezetek életében. Az általam áttekintett fogalmi meghatározások közös pontjait az alábbi táblázat összegzi:

<b>Fő kérdés</b>	<b>Tényezők</b>	<b>Hivatkozás</b>
<b>Mit érinthet az utódlás?</b>	Kulcskéregcserét, lehet családi utódlás, vezetői vagy menedzsmennt átadás, vállalkozói átadási folyamat	Grusky (1960); Beckhard és Burke (1983), Friedman (1986), Barry (1975), Lansberg (1988), Lansberg et al (1999), Martin et al. (2002), DeTienne et al. (2005), Ip (2009)
<b>Milyen befolyásoló tényezők mentén mehet végbe az utódlás?</b>	Környezethez alkalmazkodva, egy kölcsönös szerepcseré alapján, átgondolt szisztematikus, stratégiai, menedzselte, tervezett folyamat	Pfeffer és Salancik (2003), Handler (1990), Barach és Ganitsky (1995), Rothwell (2005), Garman és Glawe (2004), Chand és Bronner (2008)
<b>Kinek adhatják át a tulajdon és/vagy a vezetés?</b>	Családtag, nem-családtag: professzionális menedzser, külső tulajdonosnak vagy vállalatnak, belső foglalkoztatottnak (munkavállalónak)	Beckhard és Burke (1983), Rubenson és Gupta (1997), Martin et al. (2002); SBS (2004), EU Commission (2002), Sharma et al. (2003b)

**5. táblázat: Az utódlás fogalmak áttekintése (Forrás: Saját szerkesztés)**

Az 5. táblázat alapján megállapítható, hogy az utódlás fogalmának vizsgálata több szempontból is kihívásokkal teli. Egyrészt vajon el lehet-e különíteni egy, a családi és nem-családi vállalkozásokra egységesen érvényes utódlás-definíciót? Másrészt vajon mit tartalmaz valójában az utódlás, csupán a vezetés átadását vagy a tulajdon átadását is? Harmadrészt, vajon mit értünk vezetés- és tulajdon-átadás alatt? Mindezek megválaszolásával célokom, hogy csökkentsem a családi és nem-családi vállalkozások vizsgálata közötti űrt és az utódlás-kutatás területén található fogalmi sokaság áttekintésével megtegyem az egységes fogalmi meghatározás kezdeti lépéseit.

A fogalmi keret tisztázása alapján a KKV-k specifikus helyzetben vannak, hiszen a kis szervezetekre jellemző a leginkább, hogy a tulajdonlás és a vezetés egy-személyben történik. Az előzőekhez viszonyítva árnyaltabb képet mutat a fogalmi kör tisztázása a

kisebb szervezeteknél. Mindemellett azzal is tisztában kell lennünk, hogy a magyarországi KKV-k nagyobb hányada családi körben működik, ahol a vezetés átadásának egy másik specifikuma is megjelenhet, méghozzá a család szerepe vagy befolyásoló hatása.

Az utódlási fogalom vizsgálata előtt célként tűztem ki, hogy azt a családi vagy nem-családi jellegtől, valamint a mögöttes megbúvó motivációktól függetlenül határozzam meg. Az áttekintett utódlás-fogalmak azonban arra hívták fel a figyelmemet, hogy nem lehet a családi szerepet teljesen figyelmen kívül hagyni, főleg azért nem, mert az utódlásra megalkotott fogalmak nagy hányada csak a családi vállalkozásokra vonatkozik. Ugyanakkor azt is tapasztaltam, hogy a nagyvállalati utódlás aspektusai lényegesen eltérnek a kisvállalatokétól, így a fogalmi áttekintés során kizártam azon fogalmi meghatározásokat, amelyek nem kisvállalkozásokra vonatkoztak. Ennek oka, ahogy a disszertáció bevezetőjében is kifejtettem, hogy a nagyvállalati utódlásra (átadásra) alkalmazott definíciók nem felelnek meg a kisvállalati kereteknek, s ez az áttekintés vonalát is rossz irányba vinné.

Mindezekhez első körben egy rendezési elv felállítására volt szükségem, amelyben a fogalmi meghatározások csoportosítását végeztem el. Azt vizsgáltam meg, hogy melyek azok a fogalmak, amelyek leírják az utódlás különböző kimeneteleit attól függően, hogy az utódlásban (vagy átadásban) az utód családon belülről vagy kívülről érkezik. Ezt a csoportosítást mutatja a 6. táblázat:

Utódlás kimenetele	Utódlás tartalma		
	Csak tulajdon-átadás	Csak vezetés-átadás	Mindkettő
Csak családon belül	nincs	Davis (1967), Handler (1990), Sharma et al. (1997, 2000, 2003, 2010, 2011), Lansberg et al. (1999), Shepherd és Zacharakis (2000), Lambrecht (2005)	Kansikas és Kuhomen (2008), Merwe (2011), Ibrahim és Ellis (2004), Le Breton-Miller et. al (2004), Barry (1975)
Csak családon kívül	nincs	nincs	nincs
Családon belül és kívül egyaránt	nincs	Beckhard és Burke (1983), Rubenson és Gupta (1996)	Wennberg et al. (2011), Wennberg et al. (2010), Churchill és Hatten, (1987), DeTienne és Cardon (2005), Niemi (2005), EU Bizottság (2002),

6. táblázat: Utódlás fogalmak tartalmi megközelítése az utód eredetének szempontjából

Az utódlás-definíciókat a megjelenő kimenetek és az utód eredete szerint csoportokra bontottam (6. táblázat), és a következőekben részletesen ismertetem. Az áttekintett fogalmakat négy csoportba soroltam:

1. utódlás mint vezetés-átadás csak családon belül,
2. utódlás mint vezetés-átadás családon belül és kívül egyaránt,
3. utódlás mint tulajdon- és vezetés-átadás csak családon belül,
4. utódlás mint tulajdon- és vezetés-átadás családon belül és kívül egyaránt.

### **1. Utódlás mint vezetés-átadás családon belül**

Davis (1967) szerint az utódlás a vezetés átadását jelenti az előző generáció által a következőnek, annak érdekében, hogy fenntartsa a szervezet családi folyamatosságát (p.403). Davis (1967) kutatása volt az első olyan megfogalmazás, amely kiemelte az utódlás fontosságát, és azt, hogy a vezetés átadásának a család és a szervezet folyamatosságát kell támogatnia. Az utódlás folyamatjellegének vizsgálatára Handler (1990) folyamat-modellt alkotott és az alábbiak szerint definiálta az utódlást: „egy kölcsönös szerepcserre kiegyenlítési folyamat a vállalkozó és a következő generációs családtag(ok) között” (Handler,1990:48-49). Handler (1990:49) célja volt, hogy leírja az utódlás „táncát” az egyes szereplők között, és felhívja a figyelmet arra, hogy szükség van egy tervezési folyamatra, amelyben megvizsgálják a szervezetet és kiépítik az utódlás lehetőségeit. Az utódlás tervezésének fontosságát hangsúlyozta Handler (1990) is, aki modelljét (1989) csak családi vállalkozásoknál értelmezte, ahol az előd és utód között egy szerepcserre játszódik le, melynek végén megtörténik az utódlás, vagyis a vezetés átadása. A fentiekhez hasonlóan fogalmaz Shepherd és Zacharakis (2000) is, akik szerint az utódlás olyan folyamat, amelyen belül átadják a vezetést a generációk között (p.25). Kutatásukban azonban csak családi vállalkozásokra koncentráltak.

Lansberg (1988) *The Succession Conspiracy* című alapműve a családi vállalkozások alapmodelljét, és az abban megjelenő szereplők utódlásban való motivációját, illetve annak változását mutatja be. Alapmodelljének továbbfejlesztése közel tíz év alatt olyan, a családi vállalkozások fejlődési fázisait leíró konceptuális modell kifejlesztését tette lehetővé, amely szorosan érinti az utódlás fogalmát és kapcsolja össze az életciklus-vizsgálattal. Lansberg et al. (1999) modelljének alapvető következtetései, hogy az utódlás a vezetés

és/vagy az irányítás átadása. Szerintük a vezetés átadásnak alapvető kérdései, hogy ki fogja vinni a szervezetet, milyen változás fog történni, mikor lesz felelős az eredményért és hogyan realizálódik az eredmény.

Sharma et al. (1997, 2000, 2003, 2010, 2011) kutatásai több szempontból is kiemelkedő fontossággal bírnak. Egyrészt a családi vállalkozások egységes fogalmának megalkotására tett kísérletében (2000), másrészt pedig az utódlás sikerességének vizsgálatával kapcsolatban. „Az utódlást a családi vállalkozásban úgy definiálhatjuk, mint azon cselekvéseket és eseményeket, amelyek a vezetés átadásához vezetnek az egyik családtagtól egy másiknak. A két családtagnak szűk vagy kiterjesztett családi körhöz és vagy azonos, vagy nem azonos generációhoz kell tartoznia” (Sharma et. al., 2001:21). Sharma et. al. (2001) kiemeli, hogy nem mindegy, hogy a szűk vagy kiterjesztett családi körben történik-e meg a vezetés átadása, azaz az utódlás.

Összességében tehát az utódlás mint vezetés átadása családon belül a családi utódlást jelenti. Ezen átadási forma esetében a kutatók az utódlást a vezetés átadásaként értelmezik, és a vezetői tevékenységeket csak családon belül adják át.

## **2. Utódlás mint vezetés-átadás családon belül és kívül**

Az utódlás mint a vezetés átadása családon belül és kívül a KKV-k körében kevés kutatás esetén jelent meg. Beckhard és Burke (1983) szerint utódlásról akkor beszélünk, ha az alapító-tulajdonos átadja a vezetést az utódnak, aki lehet családtag vagy nem családtag, azaz professzionális menedzser (Beckhard és Burke, 1983:3). A szerzőpáros egy viszonylag átlagos jellegű megközelítéssel próbálta definiálni az utódlást, mégis egy fontos pontra hívták fel a figyelmet, hiszen sok szerző mindaddig csak a családon belüli utódlást tette meg a folyamat kimenetelének. Hasonló fogalmi meghatározást tett Rubenson és Gupta (1996), akik a szervezet változási igényétől tették függővé az alapítói vagy az úgynevezett „kezdeti” utódlást. Szerintük a „kezdeti” utódlás olyan szituációfüggő folyamat, amely ahhoz vezet, hogy az alapító átadja az irányítást egy másik családtagnak vagy egy „professzionális” menedzsernek (Rubenson és Gupta, 1996:21).

Összességében az utódlást vezetés-átadásaként értelmezik, amelyben sor kerül a vezetés átadására. A vezetés átadása a fenti értelmezések szerint a tulajdonos/alapító-vezetőtől indul ki, miközben az utód lehet családtag vagy nem-családtag. A nem-családtagot pedig professzionális menedzserként értelmezik.

### **3. Utódlás mint tulajdon- és vezetés-átadás családon belül**

Barry (1975) hívta fel a figyelmet arra, hogy utódlást kétfelé kell osztani, beszélhetünk vezetés- és tulajdon átadásról. Ezzel is feltételezve, hogy az utódlás során az utódlásban résztvevők (átadó-átvevő) különböző kombinációi jelennek meg a család és a professzionális menedzsert is beleértve. Kansikas és Kuhomen (2008) szerint az utódlás a tárgyasult és nem-tárgyasult tulajdonlás és vezetés átadását jelenti a generációk között, s mint ilyen tartalmazza a tulajdonrész átadása mellett az értékek átadását is (p.285). A szerzők szintén kiemelik az utódlás „szoft” háttérét, amelyben az értékek alakulása az előd és utód között fontos pontját képezik az utódlásnak a családi vállalkozásokban. Ibrahim és Ellis (2004:225) szerint az utódlás a vezetés és tulajdonlás átadása a fiatalabb generációnak. Továbbá, Merwe (2011) szerint az utódlás magában foglalja a vállalkozás, ezen belül is a tulajdonlás és a vezetés átadását az idősebb tulajdonos/vezetőtől a fiatalabb generációs családtagnak.

A szakirodalom ezen utódlási formát „intergenerational succession”-ként (generációk közötti) és „intra-family succession” (családon belüli) utódlásként írja le, amely a családi utódlás tipikus eseteként fogalmazható meg, hiszen ekkor mind a tulajdon, mind pedig a vezetés családon belül marad az átadás után is.

### **4. Utódlás mint tulajdon- és vezetés-átadás családon belül és kívül**

Az Európai Unió Bizottsága először 1994-ben hívta fel a figyelmet a vállalkozások átadásának fontosságára, kiemelve a KKV-k szerepét. Folyamatos fejlesztéseik és vizsgálataik eredményeképpen az EU Bizottság (2002) az alábbi definíciót ajánlotta: „a vállalkozás átadása a vállalkozás tulajdonlásának átadását jelenti más személynek vagy vállalkozásnak, annak érdekében, hogy biztosítsák a folyamatosság meglétét és a tevékenységet” (p. 10). 2006-ban az Európai Unió Vállalkozás-átadás Szakértői Csoportja javasolta annak figyelembe vételét is a vizsgálatok során, hogy nem csak a tulajdon fog változni, hanem a vezetői feladatok is egyben megváltoznak, és az utódlás a családi vállalkozásokra is vonatkozik. A csoport elkülönítette a vállalkozás átadását és azon belül a családi utódlást, amelyben „a vállalkozás átadása családon belül történik, általában véve a szülők adják át a gyerekeknek” (p. 8). Legújabb felmérésükben (2013) a vállalkozások átadásának vizsgálatát összegezték, melyben új definíciót adtak meg miközben felhívták a figyelmet arra, hogy a fogalmi meghatározásnak mögöttes motivációtól függetlennek kell lennie, hiszen így lehet csak egységes definíciót alkotni. A jelentés összegezte az eddigi

kutatásaikat, melynek eredményeként a vállalkozás átadását úgy definiálták, mint „az átadás folyamata, motivációtól és okoktól függetlenül, amelyben sor kerül a vállalkozásban szerzett részesedés vagy tőke átadására, amely általánosságba véve a vezetés átadásával társul”(p.64). Az EU törekvése arra, hogy egységes definíciót alkosson fontos, hiszen egyre érdekelttőbbé vált a KKV-k utódlási és vállalkozás-átadási sajátosságainak feltárásában, illetve olyan irányelvek kidolgozásában, amelyek segíthetik a tulajdonosokat abban, hogy sikeresen tudják véghezvinni az átadást.

Wennberg et al. (2010, 2011) hasonlóan a fentiekhez, egységes definíció megalkotására törekszik, de kiemelve, hogy a családnak is szerepe lehet az utódlásban. Az utódlást a következőképpen írja le:

- Családi utódlás, ha egy vagy több családtag kilép a tulajdonlásból/vezetésből és a családból valaki megmarad ebben a szerepben vagy belép mint tulajdonos/vezető.
- A tulajdon átadás történhet családon belül és kívül is. Külső tulajdon átadás, ha a tulajdonos kilép a tulajdonlásból és vezetésből, és a következő, új tulajdonos-vezető nem-családtag, belső tulajdon-átadás, ha azt családtagnak adja át (p. 353).

Wennberg et al. (2010,2011) az utódlásba beleérti mind a tulajdonlás, mind pedig a vezetés átadását; ezalatt belső utódlás esetén azt családtagnak, míg külső utódlás esetén külső, új tulajdonos-vezetőnek történő átadást ért. Hasonlóan értelmezi Churchill és Hatten (1987) is az utódlást. Az utódlás két aspektusnak a figyelembevételével értelmezhető: az egyik a tulajdon átadása, a másik a vezetés átadása. Ezek történhetnek családon belüli átadással, nem-piaci alapokon nyugvó átadással és piaci alapokon nyugvó átadással (Churchill és Hatten, 1987:54). A vállalkozói „kilépést” úgy lehet definiálni, mint egy stratégiai döntést a magántulajdonban lévő vállalat alapítója részéről, aki leiratja saját részesedését és eltávolítja saját magát a vállalat elsődleges tulajdonlásából és döntéshozó struktúrájából (DeTienne és Cardon, 2005:5).

Niemi (2005) szerint az utódlás lassú folyamat, amelynek során az előd (tulajdonos/vállalkozó) átadja a vezetést, döntéshozói hatalmát és tulajdonát az legmegfelelőbb utódnak, aki lehet családtag vagy nem-családtag (p.101). Niemi (2005) megközelítése azért fontos, mert kiemeli, hogy mindig a legmegfelelőbb utódot kell választani, függetlenül attól, hogy az utód családtag vagy sem.

Összességében tehát a legátfogóbb fogalmi meghatározást az utóbbi csoportba tartozó értelmezések adják. Ezen fogalmi körben az utódlás mint a vállalkozás átadása jelenik

meg, ahol mind a tulajdoni hányad, mind pedig a vezetés átadása megtörténik. Ebben az esetben az átadás történhet családon belül és azon kívül is.

A fenti értelmezéseken felül ki kell térni a kilépési stratégiákra is, attól függően, hogy az piaci alapokon vagy nem piaci alapokon nyugvó átadás. A kilépési stratégiát úgy lehet értelmezni, mint „amikor a vállalkozó learatja a vállalkozása értékét, és elhagyja azt” (Gakure et al., 2013:933). Dunemann és Barret (2004) szerint a tulajdonos-vezető kiléphet szervezetéből úgy, hogy eladja azt egy külső félnek, vagy egy partnernek, átadja egy családtagnak, átadja egy alkalmazottnak, illetve elsődleges részvénykibocsátással (IPO). Poutziouris (2001) szerint a kilépés történhet családi átadással, harmadik félnek történő eladással, menedzsmentnek történő eladással (ezen belül is külső (MBI: management buy-in) vagy belső (MBO: management buy-out) eladással), részleges kilépéssel a kontroll átadásával stratégiai befektető részére, tulajdonjog megtartással professzionális menedzsment felvételével vagy családi menedzsmenttel (In: Csákné, 2012: 93). Bálint (2004) szerint a vállalkozásból való kilépés az alábbiak szerint lehetséges:

- A tulajdon átadása: örökléssel – amikor a tulajdonos-vállalkozó meghal –, vásárlással vagy ajándékozással (Brockhaus, 2004; Bjuggren és Sund, 2005).
- Vállalkozás átadása nem családtagnak, hanem a vezetőknek és/vagy az alkalmazottnak (MBO: management buy out, MBI: management buy in, MRP: munkavállalói résztulajdonlási program).
- Értékesítés külső félnek: más társaságnak, magánszemélynek történő értékesítés, ekkor a tulajdonos általánosságban véve már belefáradt vállalkozása vezetésébe, nincs kiszemelt, alkalmas, potenciális utód vagy gyors tőkeszerzési lehetőségre törekszik (Sales, 1990).
- Tőzsdén keresztüli értékesítés (IPO: initial public offering): bizonyos méret felett és pénzügyi háttér mellett a vállalkozás a tőzsdén való megjelenést is preferálhatja.
- Vállalkozás felszámolása, bezárása: ha a felsoroltak közül egyik sem jöhet szóba, akkor a tulajdonos dönthet vállalkozása bezárásán is (Bálint, 2004: 84-91).

Bálint (2004) kutatása szerint a megkérdezett hazai vállalkozások fele a családi utódlást, míg a másik fele a külső félnek történő értékesítést teszi meg az átadás kimenetelének (p. 117).



Összegezve az utódlás fogalmak áttekintését, elmondhatjuk, hogy olyan fogalmi meghatározás nem jelenik meg, amely csak a tulajdon átadást tekintené utódlásnak, sem olyan, amely a nem-családi utódlásra lenne csak megfogalmazva. A fogalmi meghatározások áttekintése arra mutatott rá, hogy az utódlás legteljesebb értelmezése a tulajdon és vezetés átadását jelenti, függetlenül attól, hogy azt családi vagy nem-családi utódnak adják át. A fogalmi meghatározás több fontos pontra hívta fel a figyelmemet:

- Ott beszélhetünk családi utódlásról, ahol a vezetés átadása csak családon belül történik.
- Az utódlás egyedi esete a generációk közötti vagy családon belüli utódlás, amelyben mind a tulajdon, mind pedig a vezetés az átadás után is családon belül marad.
- Ha az utód független szerepéből indulunk ki, vagyis azon fogalmakat nézzük, ahol az utód lehet családtag vagy nem-családtag, ebben az esetben beszélhetünk:
  - o kezdeti, vezetés-átadásról, ahol a tulajdonos/alapító-vezető adja át vezetői feladatait az utódnak,
  - o illetve vállalkozás átadásról, melyben a tulajdonos-vezető mind a tulajdoni hányadot, mind pedig a vezetést átadja az utódnak.

Összességében tehát a legteljesebb fogalmi meghatározás az utódlást a vezetés és tulajdon átadásaként írja le, attól függetlenül, hogy azt családtag vagy nem családtag veszi át. Ezen fogalmi meghatározások jól írják le az utódlás kérdését, ezen belül is disszertációm fő témáját, a vezetés átadását. Ha a tulajdon-, illetve vezetés-átadás bizonyos eseteit akarjuk megfogalmazni, vagy az utódlás folyamatát, állapotait elkülöníteni, fontos figyelembe venni az egyes vezetés- és tulajdon átadási kombinációkat és az azokban megjelenő motivációkat. A **7. táblázat** az egyes kombinációkat mutatja be:

Utódlási kimenetek		Vezetés átadása		
		Semennyire	Részben	Teljesen
Tulajdon átadása	Semennyire	Átadás előtt	Kezdeti vezetés átadás	Vezetés átadás
	Részben	Kezdeti tulajdon átadás	Kezdeti utódlás	Vezetés átadás, kezdeti tulajdon átadással
	Teljesen	Tulajdon átadás	Tulajdon átadás, kezdeti vezetés átadással	Utódlás

**7. táblázat: Az utódlás kiemelve kombinációi**

A 7. táblázatban bemutatott egyes esetekhez tartozó főbb jellemzők az alábbiak lehetnek:

- **Átadás előtt:** ezen esetben a teljes tulajdoni hányad és a vezetés is a tulajdonos-vezető kezében összpontosul, az utódlás folyamata még nem kezdődött el a szervezetben. Ugyanakkor, ettől függetlenül, funkcionális területekhez tartozó operatív, nem vezetői feladatok átadása történhet.
- **Kezdeti tulajdon-átadás:** amikor a tulajdonos-vezető tulajdoni hányadának egy részét átadja, de a vezetői feladatokban teljes körűen részt vesz. Ilyen tipikus eset lehet, amikor egy családtagot, vagy külső befektetőt bevonnak a tulajdonosi körbe például gyors pénzszerzés vagy az utódlás elindítása érdekében. Ilyen eset lehet az üzleti angyalok befektetése is, vagy a cég finanszírozása későbbi nyereség érdekében, bár ebben az esetben az üzleti angyalok és a tulajdonos-vállalkozó közötti szerződés keretében az irányítási kérdéseket is megosztják.
- **Tulajdon-átadás:** ebben az esetben a tulajdonos-vezető teljesen átadja tulajdonát, viszont a felső vezetői feladatokból nem vonul ki, azt nem adja át. Ilyen eset ritkán fordulhat elő, és csak ideiglenes, rövid távú problémák megoldásánál. Például akkor, ha a szervezetben a tulajdonos-vezető szaktudása nehezen pótolható, viszont vagyonszerzési lehetőséget lát a tulajdon átadásában. Ezen átadási formát még a súlyos anyagi helyzet és egyéb külső kényszer is okozhatja (vagy tágabb értelemben a belső vállalkozóvá válás is lehet ilyen opció, bár ez inkább nagyvállalatokra jellemző).
- **Kezdeti vezetés-átadás:** a tulajdonos-vezető vezetői feladatainak egy részét átadja az utódnak, de tulajdoni hányadát megtartja. Tipikus esete az, amikor – a szervezet növekedéséből kiindulva – a tulajdonos-vezető nem akar vagy nem képes megbirkózni a feladatok komplexitásának növekedésével, így vezetői feladatainak egy részét delegálja.
- **Kezdeti utódlás:** az utódlás kezdeti lépéseinek megtételét, a tulajdon egy hányadának és a felső vezetői feladatainak részleges átadását foglalja magában. Ilyen eset lehet akár a családi vagy nem-családi utód bevonása a szervezet működésébe és tulajdonosi struktúrájába. Családon belüli átadás esetén az utód felkészítése a családi utódlásra, míg nem-családi utód esetén a külső utód (vezető) vállalati értéknövelésben történő motivációja lehet a kimenete.

- **Tulajdon-átadás, kezdeti vezetés átadással:** amikor a tulajdonos-vezető teljes tulajdoni hányadát átadja, illetve vezetői feladatának egy részét magánál tartja. A tulajdon átadásához hasonlóan a tulajdonos-vezető szakértelme elengedhetetlen a működtetéshez, viszont valamilyen külső kényszer hatására a vállalati vagyon részesedésétől megválva a tulajdonos mint vezető és az utód mint vezető együtt látják el a vezetői feladatokat.
- **Vezetés-átadás:** a vállalkozás vezetéséből kivonulva a tulajdonos megtartja a részesedését. Ilyen esetben a teljes vezetést átadja utódjának, ebben az esetben az utód lehet olyan családtag, aki felnőtt a vezetői feladatokhoz, s a tulajdonos-vezető a vállalatból kivonulva bízza rá a szervezet működtetését, illetve külső, akár professzionális cégvezető felvételét is jelentheti.
- **Vezetés-átadás, kezdeti tulajdon-átadással:** a tulajdonos a vezetést teljesen, míg tulajdoni hányadának csak egy részét adja át. Hasonló a kezdeti utódláshoz, itt is a tulajdonos akar részesedni a vállalkozás vagyonából, így azt nem adja fel teljesen, de a vezetésből teljesen kivonulva feladja az irányítást, s utódjának teljesen átadja azt, motiválva őt a cég értékének növelésére.
- **Utódlás:** végül, ha a tulajdonos-vezető feladja teljes részesedését és a vállalkozás vezetését is, megtörténik az utódlás, amely tartalmazza a tulajdon és a vezetés teljes átadását is.

Összességében tehát az utódlás az utódlási folyamat végkimenetele, ahol a tulajdon és vezetés teljes átadása megtörténik, és az utódlás hosszú és többnyire lassú folyamatának végbemenetele a tulajdon és vezetés különböző átadási kombinációival történhet meg. A fenti kombinációk bemutatását azért tartottam fontosnak, mert így leképezhető az utódlás folyamata attól függetlenül, hogy milyen motiváció játszana abban szerepet.

Véleményem szerint, amíg az utódlás és ezen belül is a vezetés átadásának állapotára vagyunk kíváncsiak, fontos hogy azt mindkét szempontból, azaz családi és nem-családi vállalkozások területén is megvizsgáljuk. Az ilyen összehasonlításokból következtethetünk arra, hogy mi az, amit az egyik réteg jobban vagy koncentráltabban tud végrehajtani. Disszertációm középpontjában a vezetés-átadás áll, így azt tartom fontosnak megvizsgálni, hogy a fenti értelmezés szerint azon vállalkozások, amelyek vezetői feladatukat átadták, azt milyen mértékben adták át bizonyos szervezeti és egyéni tényezők függvényében, így a

családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek a vezetés átadásának területén lehetnek érdekesek.

### **2.3. Az utódlás folyamata**

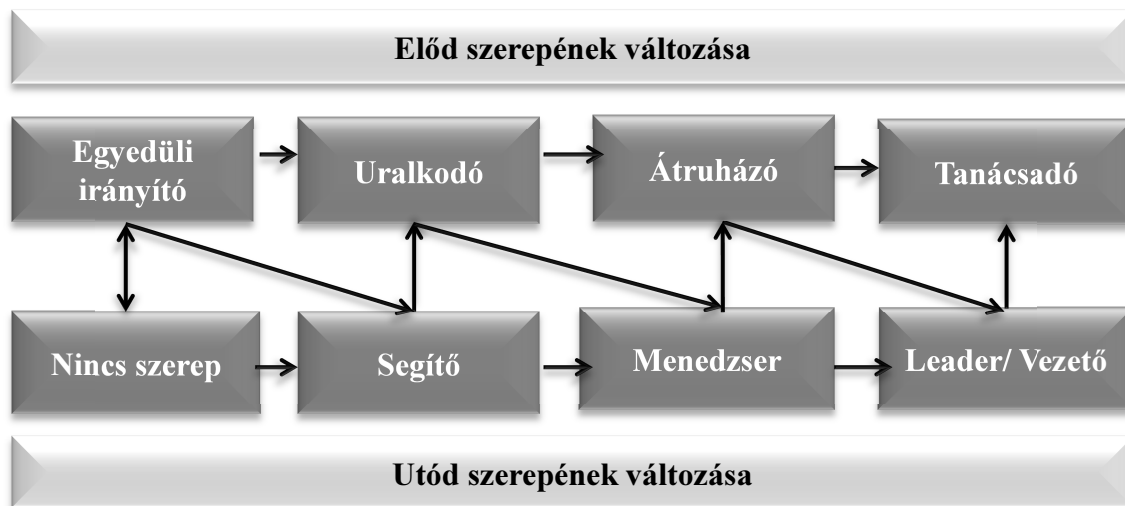
Ahogy a fogalmi meghatározás is rámutatott, a kutatók egyetértenek abban, hogy az utódlás inkább egy folyamat, mint esemény (Churchill és Hatten, 1987; Farquhar, 1989; Friedman, 1986; Gilmore és McCann, 1983; Handler, 1990; Longenecker és Schoen, 1978; Vancil, 1987). Nem egyszerűen egy lépés, ahol az egyik pillanatról a másikra átadják az irányítást vagy tulajdonlást, inkább több lépéses folyamatként kell kezelni, ami az idők során többször megtörténik, és azzal kezdődik, hogy az átvevő belép a szervezeti működés egy funkciójába. Az utódlás folyamatát két különböző elméleti megközelítéssel lehet értelmezni:

- egyrészt a *szakaszos és folyamatos modellek* (Longenecker és Schoen, 1978; Handler, 1989; Harvey és Evans, 1995; Stavrou és Swiercz, 1998; Keating és Little, 1997, Salamonné, 2006),
- másrészt az *életciklus alapú modellek* (Greiner, 1998; Barnes és Hershon, 1976; Adizes, 1992; Danco, 1982; Quinn és Cameron, 1983; Churchill és Lewis, 1983; Churchill és Hatten, 1987; Ward, 1991; McGivern, 1989; Gersick et al., 1997) segítségével.

Míg a szakaszos-folyamatos modellek az átadást periodikusan ismétlődő folyamatként értelmezik, addig az életciklus-modellek a különböző tényezők mentén próbálják leírni az átadáshoz vezető szervezeti „életet”. Mivel kutatásom erőteljesen a szakaszos, folyamatos modellekhez kapcsolódik, ezen belül is Handler (1989) modelljéhez, így ezt fejtem ki részletesen. (A szakaszos, folyamatos és életciklus alapú modellek bemutatását részletesen a 1. melléklet tartalmazza.) Azért választottam Handler (1989) modelljét, mert vezetői szerepekkel írja le az átadás folyamatát, és disszertációm főbb célkitűzése is a vezetői szerepekhez kapcsolódik. Továbbá Handler (1989) modellje a kis szervezetek vezetésének átadására jól alkalmazható, hiszen az egyes szerepek elkülönítése a kis szervezetekben még jól tetten érhető, azzal valószínűsíthető, illetve a vezetés átadási állapota is mérhető.

Az átadás folyamatos modelljei közül az egyik legismertebb Handler (1989) az „utódlás táncának” nevezett modellje. Az átadás folyamatát olyan szakaszokra bonthatjuk, amelyek lehetnek speciálisan az utód érkezése előtti és utáni fázisok (Handler, 1989). Handler (1990) modellje azon a feltevésén alapul, hogy 32 családi vállalkozásnál végzett interjúja

során azt tapasztalta, hogy „a következő generációs családtagok jelezték, hogy az ő szerepüket az előd szerepe alakította” (p. 43). Egy olyan kölcsönös szerepcsere-folyamatot írt le esettanulmányaiban, amelyben a szerepek nem különállóak, hanem az átadási folyamat során folyamatosan fejlődnek. Először nincs szerepe az átvevőnek, majd segítőként, menedzserként és végül vezetőként jelenik meg. Ezzel szemben az átadó, egyedüli végrehajtó, majd uralkodó végül pedig átruházó és tanácsadó szerepeket vesz fel. A kölcsönös szerepcsere-folyamatot mutatja a 8. ábra.



**8. ábra: Handler kölcsönös szerepcsere kiegyenlítési folyamat modellje (Forrás: Handler, 1989:194)**

A tulajdonos szerep kiegyenlítését úgy definiálhatjuk, mint a szervezetben a bevonás és a hatáskör csökkenő szintjét időről-időre, személyes (egészség, kor és egyéb érdeklődés), szervezeti (növekedés, változtatás szükséglete, technológiai innováció) és környezeti (turbulencia, bizonytalanság) tényezőkre adott válaszként (Pfeffer és Salancik, 2003). Ahogy említettem, Handler ezt a kölcsönös szerepcsere-folyamatot az utódlás tancának nevezte, szerinte a folyamat lassú és aprólékos, középpontjában pedig a vezetői tapasztalat, autoritás, döntéshozatali hatalom és a részesedés átadása áll (p. 43).

Handler (1990) kutatásai alapján négy átadó és négy átvevő szerepet különített el. Az első szakaszban az előd mint egyedüli irányító jelenik meg, amelynek során az alapvető alapítási és kezdeti vezetési feladatok ellátása a legfőbb tevékenysége. Ekkor a tulajdonos maga a vállalkozás. Az utód szerepe ekkor még nem jelenik meg, aminek az az oka, hogy még nem létezik, vagy nem ismerték fel annak fontosságát, hogy utódra lenne szükség, vagy a személyes, szervezeti vagy környezeti tényezők változásának nyomása még nem elég erőteljes. Handler (1989) szerint az utódlásban szerepet játszó generációk kora befolyásolja azt, hogy az utód mikor realizálja szerepét. Ekkor centralizált irányítás és

paternalista kultúra jellemzi a vállalkozásokat. A következő szakaszban az előd felveszi uralkodó szerepét, amely egy kimagasló hatalmat jelent a szervezet felett, legfőbb célja a szervezeti életképesség fenntartása. Az utód már mint segítő lép be a szervezetbe. Limitáltan ugyan, de funkcionális feladatokat lát el, és elsajátítja a szervezet működését. Amikor az előd az átruházó szerepébe lép átadja felelősségét és a felügyeletet a szervezet felett, kezd a vállalkozásból kivonulni, s az utód mint menedzser a menedzseri feladatok átvételével belép a szervezetbe. Ez a legérzékenyebb pontja az átadási folyamatnak. Handler (1989) szerint sok vállalkozás el sem jut eddig a pontig, a szakaszon való átjutás függ a kölcsönös bizalomtól, a megosztás és delegáció képességétől. Sokszor egymás mellett kell, hogy együttműködjön az átadó és átvevő hosszabb időn keresztül, míg az előd fel nem ismeri az átadás fontosságát. Az átadás utolsó szakaszában az előd már mint tanácsadó jelenik meg, aki aktívan nem vesz részt a vállalkozás működtetésében, jellemzően testületi tag. A kulcstényező a szakasz során a szervezettől való megválás nehézsége és annak kezelése, az utód leaderi szerepének kiépítése, s ezáltal a hatalom, befolyás és feladat teljes körű átadása. Handler (1990) szerint az utódlás akkor fejeződik be, ha a vezetői jogok mellett a tulajdonlás jogát is átadják a szervezetben.

Handler (1989) folyamatos modellje alapján elmondhatjuk, hogy az ideális utódlási folyamat kezdő pontja az, amikor az utód még nem lép be a szervezetbe. A belépési szakasz főként a megismerésre és tanulásra helyezi a hangsúlyt. Majd amikor az utód belép a formális hierarchia rendszerbe, menedzseri funkciókat vagy feladatokat vesz át, amely szakasz akkor ér véget, amikor az előd értékeli az utód munkáját, illetve pozitív kimenet esetén, átadja a teljes felelősséget, és az utód mint teljes állású vezető kezd tevékenykedni. Az érett átadás abban áll, hogy az előd már kilép a szervezeti funkcióból, feladatból és az utód átveszi az irányítást (leaderi funkciót), s végül az utódlás ott fejeződik be, amikor az előd a tulajdonlás jogát is átadja az utódnak. Továbbá Handler (1990) szerint a sikeres utódlási folyamat a családi vállalkozásokban két tényezőtől függ: a folyamatban lévők tapasztalatának minőségétől (ami az interperszonális kapcsolatokon és az abban tapasztalt változásokon alapszik) és az utódlás hatékonyságától (hogyan ítélik meg mások az átadás eredményét).

A fenti kutatások a családi vállalkozásokban történő utódlásra koncentrálnak leginkább, ahol nehezen elválasztható az érzelmek szerepe az utódlás kimenetelétől. Úgy gondolom, fontos megvizsgálni, hogy az utódlás folyamat hasonlóan zajlik-e le a nem-családi vállalkozások esetében is.

### **2.3.1. Az utódlás folyamatának szereplői**

Lansberg (1983) az alábbi szerepeket azonosította az utódlás folyamatában: az alapító, a család, a menedzserek, a tulajdonosok és a környezet szereplői. Jelen fejezetben a két legfontosabb szereplő motivációit mutatom be, minthogy a későbbi szerepek azonosításánál is a két szereplőt vizsgálom.

#### **Az előd (alapító-tulajdonos-vezető)**

Az utódlási folyamatban az előd lehet alapító, tulajdonos, vezető vagy ezek bármilyen kombinációja. Az előd az a szereplő, aki befolyással van mind a családra, mind az üzletre, mind pedig a környezetre (Lansberg, 1983). Az alapító az egyén, aki a vállalkozást megalkotja, kezdeményezi vagy részt vesz a vállalkozás megalkotásában és fontos menedzsment-feladatok elvégzését vállalja magára (Nelson, 2003). „Uralkodása” alatt az alapító hatással van vagy dönt a vállalkozás tulajdonosi struktúrájáról, a szervezet méretéről, a szervezeti struktúráról és más fontosabb dolgokról. Mindemellett Nelson (2003) szerint ellentétben más egyénekkel, úgymint a vezérigazgató/ügyvezető, vagy bizottsági elnök, akiket a jog vagy a szabványosított regulációk definiálnak, az alapító egy társadalmi fogalom, aki a reflexióiról, dialógusairól, nyelvi váltásairól stb. ismerhető fel. He és Yu (2008) szerint az alapító az a személy, aki a tulajdon nagy hányadát birtokolja és ő a cégének leghosszabban foglalkoztatott alkalmazottja, továbbá erőteljesen kötődik saját vállalkozásához, amely így befolyásolja motivációját, döntéseit és kapcsolatát a szervezethez.

Lansberg (1983) szerint sokszor az elődök azok, akik – noha eltervezik, hogy kilépnek a szervezetből – sokszor átadják a menedzsmentet, viszont a tulajdonlást sokszor halálukig maguknál tartják. Lansberg (1983) feltevésének több vonatkozása is van. Egyrészt nehezen adják át teljesen a kontrollt a vállalat felett, hiszen így bármikor visszaléphetnek, beleszólhatnak a szervezet életébe. Másrészt, ha úgy érzik, hogy az általuk alapított cég értékei, vagy normái sérülnek, azt könnyedén visszaállíthatják az eredeti, alapítói állapotba. Hambrick és Crozier (1985) és Gedajlovic et al. (2004) jellemezték azon „küszöb-pontot” vagy más néven alapítói-csapdát, vagy generációs árnyékot a vállalkozás fejlődésében, amikor az alapító képességei és szakértelme már nem elegendő, hogy megfelelően koordinálja szervezetét, ennek eredményeként az alapítónak hátra kell lépnie a vezetésből és azt átadnia egy professzionális menedzsernek. Ha ezt nem teszi meg, akkor azzal veszélybe sodorhatja vállalkozása működését. Rubenson és Gupta (1997) jellemezte

ezt úgy mint kezdeti átadás. Amikor az alapító átesik a kezdeti utódláson, olyan „pszichológiai kötődés” jön létre, amely az úgynevezett pszichológiai tulajdonlás fogalmához köthető (Pierce et al., 2003). Pierce et al. (2003:299) úgy definiálta a pszichológiai tulajdonlást, mint egy állítást, amikor „az egyén úgy érzi, hogy a célba vett tulajdon vagy annak egy része az övé!”. A pszichológiai tulajdonlás vezet sokszor oda, hogy ugyan elengedi a szervezet vezetését a tulajdonos, de tudatban (és sokszor látszat cselekedetekben is) a szervezetben marad.

Véleményem szerint az utódlási folyamat egyik fontos pontja az előd szerepének tekintetében a kor tényezője, ennek ellenére kevés olyan kutatás született, amely az előd korát vizsgálta az átadások függvényében. Egyértelműnek látszik, hogy minél idősebb egy vállalkozás tulajdonosa, annál erőteljesebben törekszik vállalkozásának átadására. A fő kérdés azonban az, hogy ugyanez-e a helyzet a vezetés különböző „részeinek” átadásánál is?

Brickley (2003) szerint a tulajdonos-vezető kora fontos tényező az utódlási döntés meghozatalában, továbbá nemcsak az egyéni viselkedést, de a szervezeti viselkedést is befolyásolja. A kor és az utódlás közötti kapcsolat leírását támasztja alá Hambrick és Mason (1984) „upper echelons” elmélete, amelynek lényegét a 9. ábra szemléltet:



**9. ábra: Hambrick és Mason "upper echelons" modellje (Forrás: Hambrick és Mason, 1984:198)**



Az elmélet szerint a vezetők demográfiai jellemzői befolyásolják vezetői döntésüket és cselekvéseiket. Hambrick és Mason (1984) szerint a vezetők életkorának az alábbi hatásai lehetnek:

- menedzseri fiatalság mint a szervezeti növekedés asszociációja,
- idősebb vezetőknek gyengébb a mentális és fizikai kitartása, akik kevésbé fogékonyak az új ötletek és új viselkedések elsajátítása iránt,
- a kor negatívan hat a döntéshozatal során az információk integrálására, így tovább tart a döntéshozatal,
- az idősebb vezetőknek nagyobb a pszichológiai elkötelezettsége a szervezeti status quo iránt,
- az idősebb vezetőknek fontosabb a pénzügyi biztonság és a karrier biztonsága (p. 198).

Lansberg (1999) szerint „az átadás a biológiai óra által vezérelt” (p.7). Az utódlás egyik legnagyobb kihívása generációs különbségekre is visszavezethető, amely az utódlás tekintetében Magyarországon a rendszerváltás időszakában elindult vállalkozásalapítási hullámmal köthető össze. Míg az akkor 30-as éveikben járó fiatal vállalkozni vágyók kihasználva a vállalkozás alapítás lehetőségét egy álom megvalósítására törekedtek, mára elérték az 50 éves kort és nyugdíj előtt álló aktív munkavállalók, tulajdonosok, vezetők. Csákné (2012) kutatásai felhívták a figyelmet arra, hogy a magyarországi vállalkozások többsége mostanában vagy az elkövetkezendő években lesz az utódlásban érintett, míg a válaszadók 32%-a azt gondolja, hogy egyáltalán nem érintett az utódlásban. Az utódlásban érintett vállalkozók nagy része az úgynevezett ”Baby boom” generáció tagjai, akik a Ratkó-korszakban, azaz az 1950-es években születtek. Koruk erőteljesen befolyásolhatja szervezetük feletti kontroll átadását.

### **Az utód**

Az utódlási folyamat másik kulcsszereplője az utód. A legtöbb kutatás az elődök vagy az alapítók szerepeinek átadásával foglalkozik (Kets de Vries, 1993; Seymour, 1993; Lansberg, 1988; Handler, 1990). Kevés kutatás foglalkozik az utód szerepeivel az átadási folyamat során (Davis és Tagiuri, 1989; Ward, 1987). Fontos kiemelni, hogy a legtöbb utódlás sokszor azért nem sikeres, mert az előd vagy az utód nem elkötelezett a cég iránt, vagy mert nincsenek meg a képességei annak vezetésére. Chrisman et al. (1998) az utód

tulajdonságainak hat csoportját különböztette meg: kapcsolata az előddel, kapcsolata más családtagokkal, a család állapota, kompetenciák, személyes jellemzők és az utód jelenlegi részvétele a vállalkozásban. Az utód jellemzőinek tanulmányozása során a kutatók arra kerestek választ, hogy „milyennek kellene lennie az utódnak, nem pedig, hogy valójában milyen” (p. 9).

Buoziute-Rafanaviciene et al. (2009) szerint az utód az a személy, aki a szervezetet fogja vezetni, és akihez a szervezet a jövőben tartozni fog (p. 66). A szerzők továbbá összefoglalták az előzetesen vizsgált utód kutatásokat, amelyet a 8. táblázat mutat:

<b>Utód jellemzők</b>	<b>Szerzők</b>
<b>Képességek és készségek</b>	Ancona et al., 2007; Stogdill, 1974; Yukl, 2006; Fondas és Wiersema, 1997; Carmi és Tishler, 2006; Johnson, 2006
<b>Eredet</b>	Grusky, 1964; Carlson, 1961; Zhang és Rajagopalan, 2003; Hambrick, 1991; Zajac és Westphal, 1996; Kesner és Sebor, 1994; Shen és Cannella, 2003; Finkelstein és Hambrick, 1996
<b>Kor, nem, végzettség</b>	Finkelstein és Hambrick, 1996, Gabarro, 1986; Wiersema és Bantel, 1992

**8. táblázat: Az eddig vizsgált utód jellemzők (Forrás: Buoziute-Rafanaviciene et al., 2009:66)**

Kiemelik, hogy míg az utód eredetére vonatkozóan több kutatási eredmény is született, addig arra vonatkozóan, hogy milyen jellemzőkkel bír az utód, már kevésbé koncentráltak a kutatók. A fenti tipológia és más kutatások kiemelték, hogy egy utód akkor befolyásolhatja pozitívan a szervezet teljesítményét, ha teljesen elkötelezett az utódlást illetően. Venter et al. (2005) kutatásukban kiemelték a legfontosabb faktorokat, amelyek az utódlást befolyásolják az utód szempontjából: hajlandóság, hogy az utód átvegye a vállalkozást, az utód felkészültségének szintje, illetve a tulajdonos-menedzser, valamint az utód kapcsolata, jutalmazás, az utód szándékaiban és képességeiben való bizalom, személyes szükségletek és a családi harmónia.

Az előd és utód szerepe az utódlás folyamatában elsődleges. Kutatásom során az előd és az utód közötti vezetői szerep megosztásra koncentrálok annak érdekében, hogy feltárjam az utódlási folyamat állapotát. A fenti szereplők utódlásban betöltött szerepét a későbbiekben részletesen tárgyalom. Ahhoz, hogy megértsük a két szerep fontosságát az utódlás folyamatában, fontos kiemelni azok további aspektusait. A továbbiakban az előd és utód szerepeinek szervezeti és egyéni kontextusait mutatom be.

### **2.3.2. Az utódlás családi vonatkozása**

Ahogy Lansberg (1983) leírta, a család fontos szerepet játszik az utódlási folyamatban. Míg a családi vállalkozásokban erőteljesebb ez a hatás, addig a nem-családi vállalkozásokban kevésbé jelenik meg a családi befolyás. A kutatók egyetértenek abban, hogy ami megkülönbözteti a családi vállalkozást a nem-családi vállalkozástól, az a család szerepe a vállalkozás működtetésében. Abban már kevésbé értenek egyet, hogy pontosan hogyan definiálható maga a család és ezen túlmenően a családi vállalkozás. E fejezet célja, hogy bemutassa a családi vállalkozás definícióit, amelyből kiindulva egy megkülönböztető jellegű összehasonlítást tehetünk a családi és nem-családi vállalkozások utódlási jellemzői között. Chua et al. (1999) több mint 250 tanulmány áttekintése során elemezték a családi vállalkozások definíciós különbségeit. Az alábbi definíciós különbségeket fedezték fel:

- a definíciók nem különböztetik meg a kormányzást és a menedzsmentet,
- egyes definíciók megkövetelik mind a családi tulajdonlást, mind pedig a családi menedzsmentet, míg más definíciók csak az egyiket állítják feltételnek,
- illetve azon definíciók, amelyek megkövetelik a családi tulajdonlást, ott különböző feltételeket állítanak: pl.: a tulajdon csak egyedüli, vagy a tulajdon a kiterjesztett családban van.

Astrachan et al. (2002) szerint az egyik legnagyobb problémája a definíciós zavarnak az, hogy sokszor a család definíciója is hiányzik maga a családi vállalkozás definíciójának megalkotásából. Szerintük ennek egyik megoldása az lehet, ha azonosítják a kapcsolatok különböző szintjeit és típusait a családi vállalkozásokon belül (p. 46), pl.: Gersick et al. (1997) három-körös modellje. Továbbá hozzátesszik, hogy elsődleges fontosságú, hogy maga a definíció operacionalizálható legyen, hiszen számos olyan törekvés született, amely nehezen operacionalizálható definíciót alkotott. A kutatók meglátása szerint a családi vállalkozás a családi befolyás három dimenziója szerint definiálható: hatalom, tapasztalat és kultúra. A három dimenzió adja az általuk kialakított mérőrendszer (F-PEC) három alapidimenzióját.

1. A hatalom dimenzió elemei: tulajdonlás, kormányzás, menedzsment.
2. A tapasztalat dimenzió elemei: tulajdonlás generációja, generációs aktivitás a menedzsmentben, generációs aktivitás a kormányzásban, résztvevő családtagok száma.

3. A kultúra dimenzió elemei: az üzleti és családi értékek átfedése, családi vállalkozási elkötelezettség.

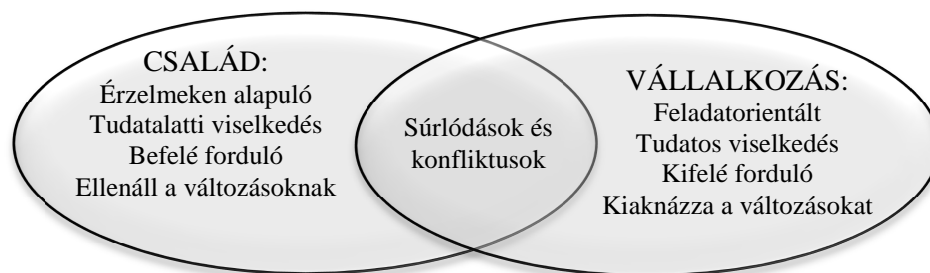
Talán ez az egyik legelterjedtebb mérőrendszer a családi vállalkozások azonosítására. Meghatározásuk hátrányát azonban az jelenti, hogy a robosztus mérőrendszeren keresztül értékelt számos magát ugyan családi vállalkozásnak valló vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy mindegyik dimenziót magáénak vallja, így kiszorul ebből a körből.

Anderson et al. (2005) a definíciós nehézséget szemlélteti az úgynevezett kiterjesztett „bull’s-eye” modellel. A definíciók három típusát különböztetik meg Astrachan és Shanker (2002) megközelítésére utalva:

- széles körű definíció: azon vállalkozások, ahol a stratégiai irányítás a család kezében van és a család részt is vesz a működtetésben;
- közbülső definíció: ahol a fentiekén túl az alapító vagy a leszármazott vezeti a vállalkozást és a vállalkozás családi kézben marad;
- szigorú definíció: az előzőeken túl több-generációs részvétel jelenik meg a vállalkozásban, és több mint egy családtagnak van menedzseri felelőssége.

A külső kör („Család kint”) képviseli azon vállalkozásokat, amelyek a családi részvétel minden szintjét elutasítják. A „Családi zsonglőrök” típusú vállalkozásokban a családi részvétel informális, míg a „Család bent” részben már a formális és erőteljes családi részvétel a jellemző (Anderson et al., 2005).

Számos egymással ellentmondó, túl széles vagy éppen túl szoros definíció kevésbé segíti a családi vállalkozások működésének megértését. Bár nem célozom megalkotni saját családi vállalkozás definícióm, mindenképpen kiemelném, hogy az operacionalizálás során arra törekedtem, hogy a lehető legszélesebb értelemben vett családi vállalkozás definícióját használjam. Ennek oka, hogy egyetlen vállalkozást sem akarnék kiszorítani abból a körből, amibe saját maguk bevallása szerint tartozhatnak, másrészt, ha túl szoros definíciót alkotok, akkor azzal számos olyan vállalkozást nem tudnék családi vállalkozásnak értelmezni, amely a valóságban az. Harmadrészt pedig a kutatásnak nem célja, hogy részletesen elemezze a családi vállalkozások jellemzőit és azok működését, inkább a családi és a nem-családi vállalkozások közötti vezetési és utódlási különbségek felmérése és megértése a cél. A család és a vállalkozás kapcsolatát Leach (2007) az alábbi jellemzőkkel írta le (10. ábra).



**10. ábra: A család és vállalkozás rendszere (Forrás: Leach, 2007:38)**

A családi vállalkozásokban alapvetően a fenti két rendszer konfliktusát kell egyensúlyba hozni, míg nem-családi társaiknál a két rendszer független egymástól. Stewart és Hitt (2011) a legfontosabb sztereotípiákat foglalta össze a családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségekre vonatkozóan (9. táblázat):

	<b>Nem-családi vállalkozás</b>	<b>Családi vállalkozás</b>
<b>Tulajdonlás</b>	Szétszórt, nem rokonsági viszonyokon alapuló Nincs ék a pénzáram és a tulajdonosi jogok között Jól diverzifikált	Koncentrált, rokonságon alapuló Ék a pénzáram és a tulajdonlás között Nem-diverzifikált
<b>Kormányzás</b>	Tulajdonlás és a kontroll szétválasztott Belső befolyásolás az irányító testületen	Tulajdon és kontroll egysége Testület belső dominanciája Tudatlanság, titoktartás
<b>Eredmények</b>	Erőteljesen gazdaságilag definiált Nincs magán haszon Kisebbségi részvényesek védettek	A nem gazdasági haszon fontossága Privát haszon a családnak Kisebbségi részvényesek kihasználása
<b>Jutalmak</b>	Cél és érdem alapú Alkalmazottak teljesítményén alapuló Univerzális kritériumok	Tulajdonítás és nepotizmus alapú Családtagoknak megengedő Paternalisztikus kritériumok
<b>Kapcsolatok</b>	Belső kapcsolatok az üzleten alapulnak Üzlet és család elkülönítése Személytelen társadalmi felelősség	Beágyazott a rokonsági kapcsolatokba Szétszórt szerepek Személyes társadalmi felelősségvállalás
<b>Vezetés</b>	Magas forgalom piaci fegyelemmel Formálisan képzett Az utódlás nagy hatókörű	Védett, hosszú „uralkodási” idővel „On the job” képzett Az utódlás rokonsági hatókörű
<b>Karrier</b>	Fizetett menedzsmet Rövidebb karrier kilátások	Családtagok Hosszú távú karrier kilátások
<b>Menedzsmet</b>	Professzionálisak felé delegált Racionális, analitikus Innovatív Formalizált, utasítás és kontroll	Autokratikus Érzelmeik, intuitív Innovációban gyenge Organikus, kölcsönös alkalmazkodás

**9. táblázat: A családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek (Forrás: Stewart és Hitt, 2011:60)**

Alapvető különbségnek mondható, hogy maga a családi vállalkozás érzelmeken alapszik, és az érzelmeket nehéz kizárni a működtetés, vagy akár az utódlás során. A feladatok delegálása alapvetően a rokonsági viszonyokon alapszik, ebből kifolyólag a foglalkoztatási perspektíva hosszú távúsága jellemző. A nem-családi vállalkozásokban a

gazdasági teljesítmény az elsődleges, addig ezzel szemben a családi vállalkozások megengedőbbek és kevésbé hangsúlyozzák a gazdasági vonalat. A vezetés a nem-családi vállalkozásokban inkább a formális végzettségen, míg a családi vállalkozásokban a vállalkozásban szerzett tapasztalaton alapul, így a nem-családi vállalkozásoknál az utód is jellemzően a vállalkozás tágabb környezetéből, míg a családiaknál jellemzően a rokonsági körből kerülhet ki.

Mindezek arra mutatnak rá, hogy a családi és nem-családi vállalkozások eltérő célokkal rendelkeznek, amely a vezetés és a tulajdonlás átadását is befolyásolja. Céлом megvizsgálni kutatásom szempontjából is, hogy melyek azok a különbségek, amelyek a családi és nem-családi vállalkozásokat jellemzik az utódlás tekintetében. Nemcsak a családon belüli vagy családi utódlás kérdését kell kiemelni, hanem maga a professzionalizáció fontosságát is, vagyis azt, hogy a családi vállalkozások mennyiben hajlandóak menedzsmentjüket professzionalizálni, a működésben „külső segítségre” hagyatkozni. Az utód eredetének és a professzionalizmus értelmezésének kérdéskörével a következő fejezetekben foglalkozom. Mindenképpen ki kell emelnem, hogy a szakirodalom azt feltételezi, hogy a családi vállalkozások merőben eltérnek nem-családi társaiktól, amely a vezetési „szokásaikban”, feladatmegosztásukban is meg kell, hogy jelenjen.

### **2.3.3. Az utód eredete**

Az egyik legvitatottabb kutatási téma az utódlás-kutatás során az utód eredetére vonatkozik. Számos egymással ellentétes, mai napig sem bizonyított kutatási eredmény hívja fel a figyelmet arra, hogy foglalkozni kell az utód eredetének vizsgálatával. Az eddigi kutatások két szempontból közelítették meg az eredet kapcsolatát az utódlás különböző tényezőivel. Egyrészt az utód kompetenciáinak, tudásának vizsgálatára helyezték a hangsúlyt, másrészt pedig az utód eredetének hatását vizsgálták a szervezeti teljesítmény vagy változás – főként stratégiai jellegű – kapcsolatában.

Számos, egymástól eltérő fogalom-meghatározás született az utód eredetére vonatkozóan, viszont alapvetően mindegyik kutatás két típust különböztet meg: a külső és belső utódot, bár Grusky (1960) kiemelte, hogy van „külsőbb” és „belsőbb” utód is. Grusky (1960) a szervezetről való tudás „mennyisége” és az utód szervezeten belüli támogatottsága határoolja el az utód eredetének típusait, így szerinte az egy csoporton belüli utódlás lehet csak belső utódlás, míg ugyanazon szervezeten belül, de más csoporthoz

tartozó utód már „külsőbb” vagy „belsőbb” utódnak minősül, illetve teljesen külső utódnak számít az, aki a szervezeten kívülről jött (p. 108). Hasonlóan fogalmazta meg Helmich és Brown (1972) az utód eredetét. Szerintük attól függ, hogy az utód belső vagy külső, hogy mennyire van tisztában a szervezet belső társadalmi és politikai folyamataival.

Brady et al. (1982) belső utódként jelölte meg az alapító tulajdonost, a nagyobb részesedésű rokont, nagyobb részesedésű tagot a vállalkozásban, aki nem családtag, de hosszú távon alkalmazott tag, míg külső utódként a professzionális menedzsert jelölte meg (p. 270). Weisbach (1988) szerint a külső utód az, akinek nincs semmilyen felelőssége a vállalaton belül, azaz nem alkalmazott, nem rokon, nem ügyvéd, könyvelő, pénzügyi tanácsadó és nem alkalmazottja egyetlen olyan vállalkozásnak sem, amelyik kapcsolatban áll az adott szervezettel. Kesner és Seborá (1994) szintén a tradicionális fogalmat vonatkoztatta a külső és belső utód megkülönböztetésére, vagyis a belső utód a szervezeten belülről, míg a külső a szervezeten kívülről érkezik. Ugyanakkor felhívják a figyelmet Birnbaum (1971) megkülönböztetésére, miszerint a külső utód lehet iparági vagy kontextuálisan hasonló, amit Birnbaum úgy fogalmaz meg, hogy „azon külső utód, aki hasonló jellemzőkkel bíró szervezetben szocializálódott és képzett” (p. 335).

Santora és Sarros (2001) szerint a belső utód az, aki a szervezeten belül alkalmazott, míg a külső utód az, akinek egyáltalán nincs vezetői tapasztalata a szervezeten belül. Zhang és Rajagopalan (2003) tovább bontotta az előzetesen vizsgált eredet-kategóriákat: szervezeten belüli-, iparágon belüli-, és iparágon kívüli utód eredet-kategóriákra. A szervezeten belüli utód az, aki legalább 2 éve a szervezetben dolgozik, iparágon belüli utód az, aki kevesebb, mint 2 éve dolgozik a szervezetben, de hasonló típusú iparágban minimum 2 évet dolgozott, míg az iparágon kívüli külső utód az, akinek kevesebb, mint 2 éves tapasztalata van az iparágon belül (lásd még Harris és Helfat, 1997).

Számos egyértelmű definícióra törekvő kutatás volt, azonban még a mai napig sincs egy általánosan elfogadható utód-eredet definíció. A legtöbb kutatás a tradicionális fogalmi keretet használja, ami arra épül, hogy a belső utód a szervezetben dolgozott, míg a külső utód a szervezeten kívülről jött, függetlenül attól, hogy iparágon belülről vagy kívülről. Kutatásomban én is a tradicionális definíció használom.

Az utód eredetének vizsgálata alapvetően három vonalon közelíthető meg: egyrészt az úgynevezett előzmény-kutatások felől, amelyek főként az utód eredetének és ehhez kapcsolódó jellemzőinek vizsgálatára koncentrálnak, másrészt az úgynevezett

következmény-kutatások felől, amelyek az utód eredetének és a szervezet teljesítményének kapcsolatát vizsgálják, valamint a harmadik kutatási irányból, amely az előző kettő kapcsolatát elemzi az utód eredetén keresztül. Jellemzően – ahogy az utódlás-kutatás más területein is – a főbb kutatási irány a teljesítményt helyezi a középpontba, amely a mai napig is ellentmondásos eredményeket mutat. Karaevli (2007) kutatásai alapján egy részletes összefoglalót készített az utód eredetének és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának vizsgálatára született eredmények alapján. A 10. táblázat foglalja össze a főbb kutatási eredményeit:

Utódlás kimenet	Utódlás tényező(k)	Szerző
Negatív	Utódlás hatása	Carroll (1984); Beatty és Zajac (1987); Haveman (1993); Fizel és D' Itri (1997); Haveman és Khaire (2004)
	Utódlás gyakorisága	Grusky (1963)
	Külső utódlás hatása	Grusky (1964)
Pozitív	Külső utódlás hatása	Helmich és Brown (1972); Helmich (1974); Wiersema (1992) ; Lauterbach et al. (1999)
	Utódlás hatása	Bonnier és Bruner (1989); Davidson et al., (1990); Virany et al., (1992); Weisbach (1995)
Vegyes	Külső utódlás hatása	Worrell és Davidson (1987); Davidson et al. (2002)
	Utód jellemzői	Bigley és Wiersema (2002)
	Utód típusa	Shen és Cannella (2003)
	Utódlás gyakorisága, időzítése, típusa	Allen et al., (1979)
	Utódlás hatása	Zajac (1990), Friedman és Saul (1991); Kesner és Dalton (1994); Tushman és Rosenkopf (1996); Worrell et al. (1997); Davidson et al. (2001); Shen és Cannella (2003); Davidson et al. (2004)
	Utódlás jellemzői	Reinganum (1985)
	Utódlás típusa	Zhang és Rajagopalan (2004)
Nem szignifikáns	Utódlás hatása	Smith et al. (1984); Boyne et al. (2001)
	Utódlás és külső utódlás hatása	Brown (1982); Sakano és Lewin (1999)
	Utód jellemzői	Datta és Rajagopalan (1998)
	Külső utódlás hatása	Bailey és Helfat (2003)

**10. táblázat: Az utód eredete és hatása a szervezeti teljesítményre (Forrás: Karaevli, 2007:683-685 alapján)**

Ahogy a 10. táblázatban is látható, egyáltalán nincsenek egységes eredmények az utód eredete és a szervezeti teljesítmény kapcsolatára vonatkozóan. Az eredmények áttekintése alapján elmondhatjuk, hogy maga az utódlás, ezen belül pedig az utód eredetének hatása a szervezet teljesítményére vegyes eredményeket mutat. Léteznek olyan kutatások, amelyek



negatív (Haveman, 1993), de készültek olyan kutatások is, amelyek pozitív (Weisbach, 1995) hatásról számolnak be. Véleményem szerint a kutatások különbözőségének legfőbb oka sokszor a választott teljesítményt mérő mértékegységen (pl: Shen és Cannella, 2003: osztalék; Davidson, Nemeec, és Worrell, 2001: megbízó - ügynök költségek) múlik, vagy a külső-belső utód eltérő értelmezése, vagy pedig a szervezeti kontextus.

Karaevli (2007) kutatási eredményei arra hívták fel a figyelmet, hogy az erőforrás-függőség elmélet és az „upper echelons” elmélet főbb jellemzői beigazolódtak az utód eredete és a szervezet teljesítményének kapcsolatában, illetve arra, hogy más befolyásoló tényezők bevonása is szükséges a kapcsolat vizsgálatába – így korántsem teljes a kép a két tényező viszonyáról. Az azóta eltelt időben több kutatás is kiemelte az utód eredete és teljesítménye közötti ellentétes eredmények integrációjára való igényt, de még a mai napig sincs egy egységes képet mutató konzekvens kutatás a kapcsolatra vonatkozóan. A fenti ellentétes eredmények ellenére elfogadott tényként kezelt, hogy a külső utódlás pozitív hatást fejt ki a szervezet teljesítményére, de az előzményekkel nincs összekapcsolva, vagyis nem tudjuk megmondani milyen szervezetre vonatkozóan igaz az állítás.

Más képet mutat az előzmény-kutatás vonulata, ahol a fő szempont az utód eredetének és ezen belül is főbb jellemzőinek megállapítása. A definíciók nem egyértelmű meghatározásból következő kutatási eredmények ellentétes sokasága, az utód eredetének és más befolyásoló vagy következmény-tényezőknek a kapcsolatában is megmutatkozik. A külső és belső utód közötti különbségek első és leginkább tárgyalt pontja a családi vállalkozásokban felmerülő belterjesség kérdése, hiszen számos kutatás (Gersick et al., 1997; Yeung, 2000) bizonyította, hogy a családon belüli utódlás, vagyis a belső utódlás ezen fajtája elsősorban a nepotizmus veszélyével fenyeget. A belső utódot gyakrabban választják és kisebb az esélye a sikertelen utódlásnak, mert megvan a szervezet specifikus tudása (Harris és Helfat, 1997; Helmich és Brown, 1972; Dalton és Kesner, 1983). Ehhez szorosan kapcsolódva a nepotizmus ellentmondásaként számos kutató (Bjuggren és Sund, 2002; Lee et al., 2003; Royer et al., 2008) kiemelte, hogy a családi vállalkozásoknál a család egyéni tudása elsődleges szempont a belső utód kiválasztásánál. Más kutatók (Grusky, 1969; Giambatista et al., 2005; Zhang és Rajagopalan, 2006) szerint az egyéni tudás kevésbé fontos, hiszen kell egy tanulási folyamat ahhoz, hogy az utód beépüljön a szervezetbe, függetlenül attól, hogy kívülről vagy belülről érkezik. Továbbá a belső utód választása mellett szól az is Cannella és Lubatkin (1993) szerint, hogy amíg a belső utód elérhető a szervezetben, addig nem választanak külső utódot. Más kutatók (Cannella és

Lubatkin, 1993, Boeker és Goodstein, 1993; Datta és Guthrie, 1994; Virany et al., 1992) szerint ebből kifolyólag gyakrabban választanak külső utódot, ha az előd vagy a szervezet sikertelen.

Dalton és Kesner (1983) szerint a szervezet mérete is befolyásolja a külső és belső utód közötti választást, hiszen nagyobb szervezetek gyakrabban választanak belső utódot, míg a kisebbek inkább külső utódot választanak. Ehhez szorosan kapcsolódva Ocasio (1999) szerint a szervezet formális és informális rendszerei befolyásolják, hogy külső vagy belső utódot fog választani. Az egyik legsokrétűbb és legnagyobb konfliktust generáló kérdés az utód eredetére vonatkozóan az az ellentétes megállapítás, miszerint a külső utód a változtatások generálója (Kraatz és Moore 2002, Finkelstein és Hambrick, 1996; Boeker, 1997), míg a belső utód a stabilitás és folyamatosság képviselője (Karaevli, 2007; Kraatz és Moore 2002, Boeker, 1997, Finkelstein és Hambrick, 1996).

A fenti összefoglaló jellegű eredmények közül kutatásomban a belső és külső utód, és az átadás jellemzőire, úgymint az utódlás típusára és az utódlásban átadott vezetői szerepek közötti kapcsolatra keresem a választ. Ahhoz, hogy megértsük az utód eredetének és az utódlás folyamatának kapcsolatát, az eredet-vizsgálatok egy fontos, azonban kevésbé kutatott pontjára fontos kitérni, méghozzá a professzionalizáció megjelenésére a szervezetben.

#### **2.3.4. A professzionalizáció szerepe az utódlásban**

Amikor a relatíve kisebb, személyesen kontrollált vállalkozások mérete növekedni kezd, a növekedési nyomás a kontroll decentralizációjához vezethet, ami arra sarkallja a vállalkozások tulajdonosait, hogy „külső segítséget” vegyenek igénybe, vagyis ekkor valamilyen szintű utódlás megy végbe (vezetés- és/vagy tulajdoni hányad átadása).

Dyer (1989) szerint számos oka van annak, ha egy családi vállalkozás a professzionális működés felé tesz lépéseket azáltal, hogy professzionalizálja menedzsmentjét. Dyer (1989) az alábbi okokat emelte ki:

- hiányzik a képzett, tehetséges menedzsment a családból,
- megváltoznak a szervezeti normák és értékek,
- igény jelentkezik a vezetés átadása érdekében az utód felvételére és fejlesztésére.

A családi vállalkozás tagjai gyakran nem rendelkeznek megfelelő menedzsment-, illetve gazdasági képzettséggel és készségekkel, amely a szervezet túléléséhez elengedhetetlen

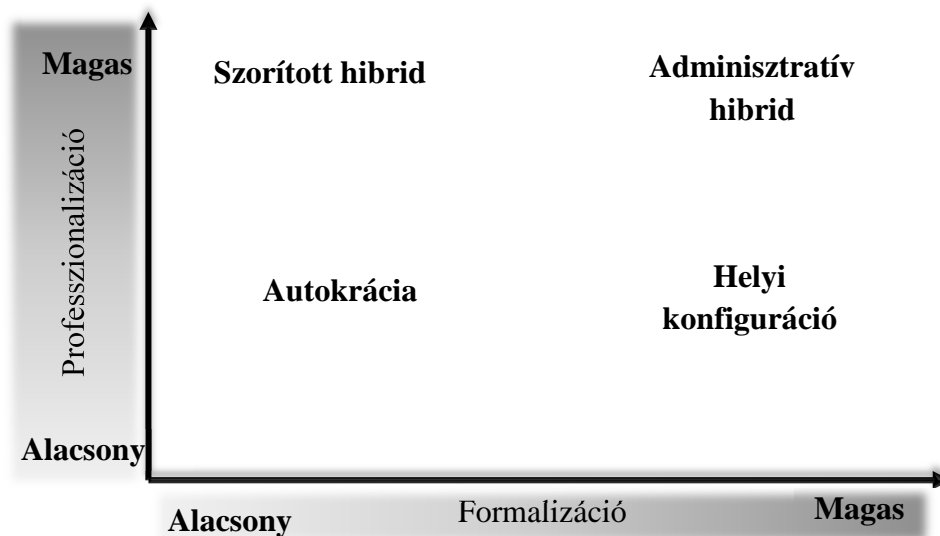
lenne. Az olyan családi értékek, mint a feltétel nélküli szeretet, gyakran összeütközésbe kerülnek az üzleti értékekkel úgy, mint a profitabilitás vagy hatékonyság. Végül pedig, amikor az utódlás kérdése merül fel a szervezetben, olyan professzionális menedzser behozására lehet szükség a szervezetbe, akire a jövőben a vezetés rábízható. Dyer (1989) szerint a családi vállalkozásoknak három lehetősége van ekkor a menedzsment professzionalizálására:

1. a családtag professzionalizálása,
2. nem családtag alkalmazott professzionalizálása,
3. külső professzionális menedzser felvétele.

Lansberg (1988) szerint a professzionalizáció kétféle szerepe kell, hogy megjelenjen egy családi vállalkozáson belül. Egyrészt szükséges felismerni annak fontosságát családon belül (ez a Dyer-féle csoportosításban a családtag), másrészt a szervezetben dolgozó menedzserek képességei által fejleszteni a szervezetet (a nem családtag alkalmazott professzionalizálása). Lansberg (1988) a külső professzionális menedzserek felvételét emeli ki, ami véleményem szerint szintén fontos szerepet játszik az utódlásban és a családi vállalkozások professzionalizálásában. Barnett és Kellermanns (2006) ehhez szorosan kapcsolódva kiemelte, hogy az utódlás változást generál mind a tulajdonlásban, mind pedig a menedzsmentben, és néha a családi vállalkozást nem-családivá alakítja és fordítva, ami a professzionalizáció egyik hatása is. Az, hogy sikeres lesz-e a folyamat több tényezőtől is függ. Stewart és Hitt (2011) kiemelte, hogy a professzionalizáció vizsgálata az alábbi tényezők mentén kell, hogy végbemenjen: környezet, család, üzlet, menedzseri megközelítés, teljesítmény kimenet, érintettek hatása. Blumentritt et al. (2007) szerint a nem-családi vezetők sikere a családi és az üzleti értékek összeegyeztetésétől függ. Martínez, et al. (2007) szerint a családi vállalkozások professzionalizálása, mind a menedzsment, mind pedig a kormányzás terén azt eredményezi, hogy túlléphetnek a tradicionális gyengeségeiken és előnyt szerezhetnek erősségeikből.

Dekker et al., (2010:4) definíciója a professzionalizációra a következő: „olyan folyamat, amely során a külső nem-családi menedzserek alkalmazása, kormányzói rendszerek alapítása, a kontroll delegálása és hivatalos rendszerek kialakítása összetetalálkozik a szétszóró felelősséggel és tiszta, nem átfedett szerep leírásokkal és a magas belső specializációval”.

Dekker et al., (2010) a professzionlizáció és formalizáció tengelyei mentén azonosította az alábbi családi vállalkozás típusokat (11. ábra):

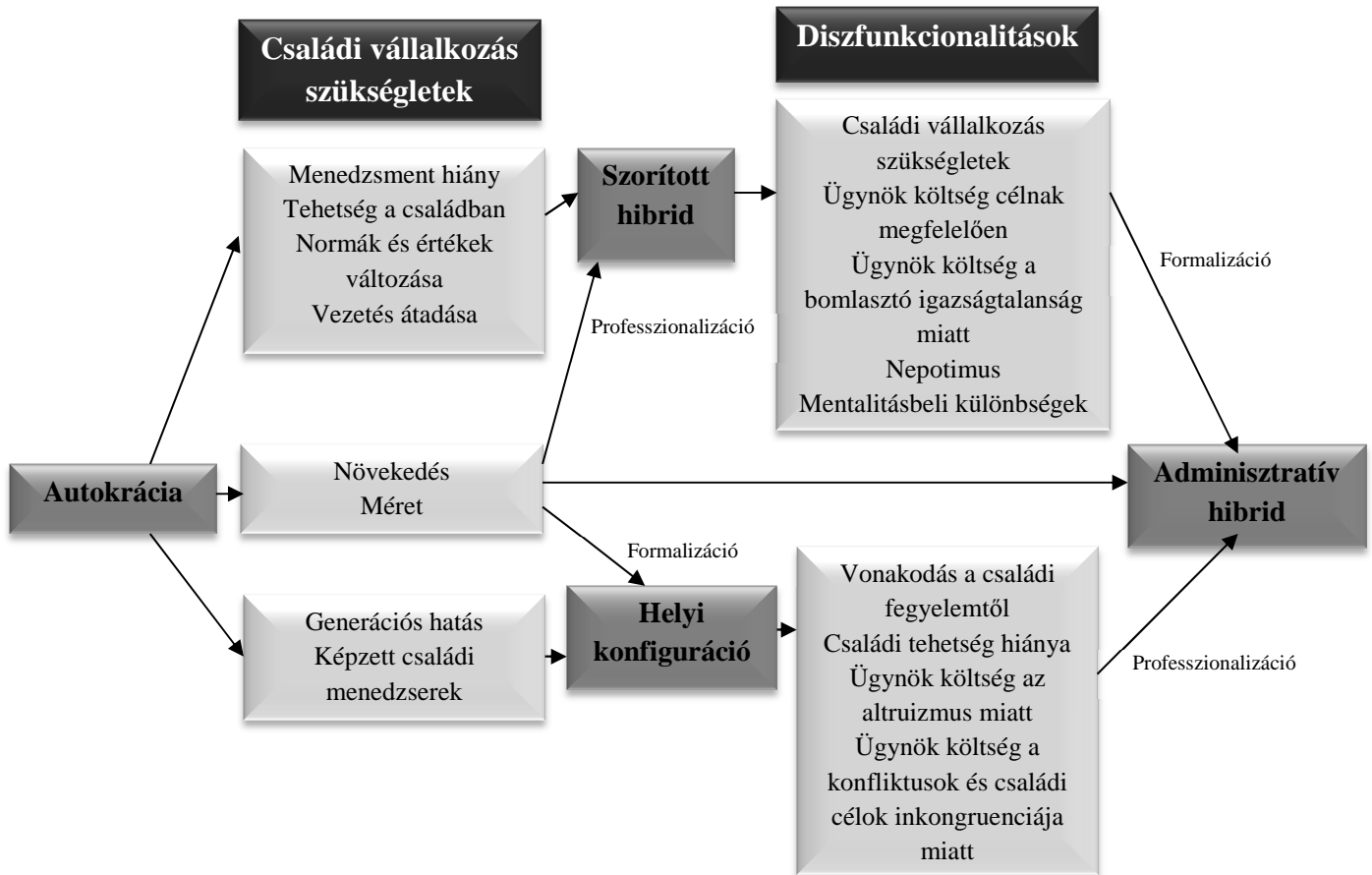


**11. ábra: A családi vállalkozások négy típusa a professzionlizáció és formalizáció alapján (Forrás: Dekker et al., 2010:39)**

A fenti négy típus főbb jellemzői:

1. Autokrácia: tipikus, kis, tulajdonos által menedzselt családi vállalkozás, személyes kontroll, magas centralizáció, tervezés a vállalkozó kezében, ad hoc módon, alacsony professzionlizáció, minden pozíciót családtagokkal töltenek be, tiszta költségvetési terv hiánya, kontrolling rendszer, altruizmus, lojalitás és bizalom jellemzi.
2. Helyi konfiguráció: tulajdonlás és menedzsment a család kezében, nem jellemző, hogy nem családtag van a vezetésben, professzionlizáció alacsony, több formális rendszert alkalmaz: formális költségvetési terv, stratégiai tervezés, de még mindig jelen van az informális kontroll.
3. Szorított hibrid: minden menedzsment-funkció külső menedzsernek történő átadása, gyors és erős professzionlizáció jellemzi, még mindig jelen van a család a vezetésben, és jellemzően informális rendszereket alkalmaznak; az értékek, normák vezetnek a vállalkozást, ezáltal a szervezet tagjai összefognak.
4. Adminisztratív hibrid: külső, szakmailag képzett és gyakorlott vezetők a családi vállalkozásban, a családi és nem családi menedzserek együtt dolgoznak, formális rendszereket alkalmaznak, mind stratégiai, mind pedig operatív szinten (Dekker et al., 2010:16).

Az egyes típusok közötti váltáshoz szükséges, hogy a szervezet növekedjen, így a modell egyik legfontosabb befolyásoló tényezője a szervezeti méret. A négy helyzet közötti változás a professzionalizáció és formalizáció közötti kombinációkat adja meg, az életciklus mentén haladva. Dekker et al. (2010) ugyan kiemeli, hogy minden vállalkozás autokrácia típusú vállalkozásként kezdi meg működését, azonban az, hogy onnan melyik típusba lép tovább, a családi vállalkozás szükségleteitől és az úgynevezett diszfunkcionalitásoktól függ. Az egyes szakaszok közötti váltást a 12. ábra szemlélteti:



**12. ábra: A családi vállalkozások típusai közötti átmenet (Forrás: Dekker et al., 2010:40)**

Míndezek alapján a professzionizáció egyik értelmezése a családi vállalkozások professzionizációját jelenti, amely alapvetően kapcsolódik a külső menedzserek alkalmazásához is. Benveniste (1987) a professzionizáció dichotóm jelentésére hívja fel a figyelmet, hiszen a családi vállalkozásokra jellemző kevésbé formalizált és standardizált működés a professzionizáció felé való elmozdulásban átválthat egy sokkal formalizáltabb működésbe, ami viszont a bürokrácia előjele lehet. A professzionizáció inkább a felelősségek professzionális szakembernek történő átadásában kellene, hogy megjelenjen. A fenti kettősség az, ami sokszor hátráltatja a családi vállalkozásokat a professzionizált működés felé való elmozdulásban.

Upton és Heck (1997:252) szerint a professzionalizáció célja az „objektivitás és racionalitás biztosítása egy érzelmi környezetben”. Dyer (1986:101) a professzionális menedzsereket a családi vállalkozásban úgy írta le, mint a „nepotizmus és családi konfliktusok racionális alternatíváját”. Mindezek azt feltételezik, hogy a professzionalizáció hatása nem csak a formalizált rendszerek felé való elmozdulásban jelenik meg, hanem olyan alapszabályokat és -értékeket is befolyásol, amelyek szorosan kapcsolódnak a családhoz és/vagy az alapító-tulajdonoshoz.

Schein (1995) szerint „ahogy a szervezet növekedni kezd, úgy a családtagok és nem-családi menedzserek új feltételeket vezetnek be a szervezetbe, a környezeti változások új válaszokat várnak a szervezettől és így az eredeti feltételek már túlerőltetetté válnak” (p.234). Az alapító tulajdonos által menedzselt vállalkozásnak az új változtatási kényszerre kell reagálnia a lehető legprofesszionálisabb módon. Schein (1995) szerint az alapító/tulajdonosok merőben eltérnek a professzionális menedzserektől, akik nem családtagok, nem tulajdonosok, vagyis kevésbé bevontak a vállalkozás működésébe.

Schein (1995) kiemeli, hogy a professzionális menedzserek képesek a leginkább szükséges szervezeti és funkcionális képességek behozatalára a szervezetbe, de sokszor a bizalom hiánya miatt eltérnek az alapítói értékektől, feltételektől (p.234), ami miatt sokszor elutasítják őket.

A 11. táblázat mutatja azon különbségeket, melyet Schein (1995) tapasztalt a két szereplő között négy szempont szerint:

Motivációs és érzelmi orientáció	
Vállalkozó/Alapító/Tulajdonos	Professzionális menedzser
Alkotás, építés iránt orientált	Megerősödés, túlélés, növekedés orientált
Teljesítmény orientált	Hatalom és befolyás orientált
Ön-orientált, aggódik a saját image-ért, szüksége van a dicsőségre	Szervezet orientált, aggódik a vállalat image-ért
Féltékeny saját előjogaira, autonómia magas szintjére van szüksége	Érdeklét a szervezeti és alkalmazotti fejlődésben
Lojális saját vállalatához, „local”	Lojális a menedzsment professzionalizmusához, „cosmopolitan”
Akar és kész is mérsékelni a kockázatot saját autonómiájában	Hajlandó vállalni a kockázatot, de óvatosabb és szüksége van a támogatásra
Analitikai orientáció	
Vállalkozó/Alapító/Tulajdonos	Professzionális menedzser
Elsősorban intuitív, bízik saját intuíciójában	Elsősorban analitikus, sokkal óvatosabb a megérzéseivel
Hosszú távú idő táv	Rövid távú idő táv
Holisztikus: hajlandó látni a teljes képet, rendszereket	Specifikus: hajlandó figyelni a részletekre és azok következményeire
Interperszonális orientáció	
Vállalkozó/Alapító/Tulajdonos	Professzionális menedzser
„Partikuláris”, abban az értelemben, hogy az egyéneket egyénekként látja	„Univerzális”, abban az értelemben, hogy az egyéneket kategóriák tagjainak tekinti, úgymint munkavállaló, szállító stb.
Személyes, politikai, résztvevő	Személytelen, racionális, elidegenedő
Centralista, autokratikus	Participatív, delegáció-orientált
Családi kapcsolatok száma	Családi kapcsolatok irrelevánsak
Érzelmes, türelmetlen, könnyen megunó	Érzelemmentes, türelmes, kitartó
Strukturális/ Pozícióbeli orientáció	
Vállalkozó/Alapító/Tulajdonos	Professzionális menedzser
A tulajdonlás privilégiumai és kockázatai	Minimális tulajdon, ennél fogva csekély privilégiumok és kockázat
Biztos pozíciója van a tulajdonlás erénye által	Kevésbé biztos pozíció, egyfolytában bizonyítani kell
Általában jól látható és kiemelt figyelmet kap	Gyakran láthatatlan, és nincs szüksége több figyelemre
A családtagok támogatása a vállalatban	Egyedül dolgozik vagy a nem-családi tagok támogatásával
Kötelessége megalkudni a családtagokkal, és a döntést meghozni a családi dolgokról, úgy mint a vállalati dolgokról	Nem kell aggódnia a családi dolgok miatt, irreleváns
Gyenge főnökök, irányító testület az ő irányítása alatt	Erős főnökök, irányító testület működik az irányítása alatt

**11. táblázat: A tulajdonos-vezető és a professzionális menedzser közötti különbségek (Forrás: Schein, 1995:235)**

Schein (1995) szerint a legnagyobb dilemma az alaptó/tulajdonos által vezetett vállalkozások számára, ahol a kultúra alapvetően az alapító/tulajdonos értékeire épül, hogy

hogyan vigyék végbe úgy az átadást, hogy a szervezet ne veszítse el adaptációs képességét és azon kulturális elemeit, amelyek egyediségét adják (p. 238).

A fenti különbségek a professzionális menedzser és a családtagok közötti, főként szervezeti és foglalkozásbeli, szocializációs tapasztalatokra vezethetők vissza (Van Maanen és Schein, 1979). Mindez arra épül, hogy egy családi vállalkozásban felnőni egy egyedi, kifejezetten a családhoz kapcsolódó tudást jelent az egyén számára, viszont ezáltal a külső, más szervezetben tapasztaltak nem elsajátítottak, így a családtagok sokszor ugyan mélyen ismerik saját szervezetük működését, de hiányoznak az alapvető menedzseri, vezetési képességeik.

Az utód eredete és a professzionalizáció kérdésköre egyértelműen fontos az utódlás tekintetében. Mindezek azt feltételezik, hogy az utód eredetének tradicionális meghatározása kiegészíthető a családi vállalkozások professzionális működésbeli motívumával. A tradicionális fogalmi meghatározást és a családi vállalkozások professzionalizálása alapján az alábbi következtetések vonhatók le.

A professzionalizációnak két értelmezése lehet: egyrészt az utód eredetére vonatkozóan (mindig külső, nem családtag), másrészt pedig a vezetői feladatokra vonatkozóan. Míg az utód eredetére vonatkozóan számos vizsgálat született, addig a professzionalizáció mint menedzsment-kompetencia kevésbé jelenik meg a szakirodalmi kutatásokban. Az utód eredetére vonatkozóan tehát belső utód az, aki az utódlás vagy átadás előtt a szervezetben dolgozott, míg külső utód lehet az, aki mindezek előtt nem dolgozott a szervezetben. Jellemzően azt is kiemelhetjük, hogy míg a külső utódot a változtatás asszociációjaként alkalmazzák (ahogy a leader-t is), addig a belső utód a stabilitás jelképe (ahogy a menedzser is). Kutatásom során én is ezt a fogalom meghatározást használom.

#### ***2.4. Utódlás és a szervezeti kultúra***

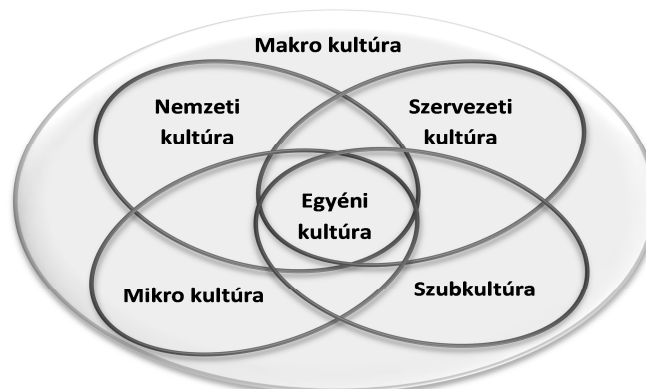
A következő fejezetben a szervezeti kultúra fogalmára, annak megközelítéseire és az utódlással való kapcsolatára térek ki. A szervezeti kultúra bemutatását fontosnak tartom részletesen felvázolni, mert az utódlás-kutatás területén a kultúra befolyásoló hatása szinte egyáltalán nem jelenik meg. Mindezek alapján a szervezeti kultúra utódlásban való szerepét első részben a kultúra bemutatásával, tipizálásával és az általam választott kultúra típus kiválasztásával kezdem, majd a fejezet végén kitérek az eddig az utódlás és kultúra kapcsolatára vonatkozó kutatásokra.



### 2.4.1. A kultúra fogalma és szintjei

A kultúra egy multi-dimenziós fogalom, ami megközelíthető antropológiai, szociológiai, politikai, gazdasági, pszichológiai és jogi szempontból (Daugherty, 2007). Kroeber és Kluckhohn (1952) közel 160 kultúra definíciót gyűjtött, amely már akkor is kifejezte, hogy a kultúra fogalmának meghatározása nem egyszerű feladat. Lenartowicz és Roth (2001) szerint 1996-2000 között megjelent kutatások nagy része a kultúrát mint független változót vizsgálta, vagyis a kultúra definíciójának, operacionalizálásának megalkotására törekedett. Tylor (1871; in: Soares et al., 2007), mint az egyik legelső kultúra-definíció megalkotója, úgy látta a kultúrát, mint teljes egész, amely tartalmazza a tudást, a hiedelmeket, a művészetet, a törvényeket, az erkölcsöt, szokásokat és minden más adottságot és szokást, amelyet az ember mint a társadalom tagja elsajátít. Következésképpen elmondható, hogy a kultúra minden társadalomra hatással van, azt formálja. A kultúra tulajdonképpen egyidős az emberiséggel, és a kultúra megismerésére vonatkozó vizsgálatoknak alapvetően az emberi kíváncsiság a mozgatórugója (Balogh, 2012:60).

Schein (2010) szerint a kultúra, nem más, mint egy absztrakció, azon erők, amelyek a szervezeti és társadalmi szituációk kreáltak, amely azt feltételezi, hogy a kultúra erőteljes. Ha nem tudjuk megérteni ezen erők működését, akkor azok áldozatai lehetünk (p. 3). Schein (2010) továbbá kiemeli, hogy a kultúra definiálásának nehézsége abban is rejlik, hogy azon egység, amire a kultúrát definiálni akarjuk, már magában egy kihívást jelent, hisz sokszor nincs egységes definíció az olyan fogalmakra, mint például a szervezet vagy csoport. Kutatásomhoz szorosan a szervezeti kultúra kapcsolódik, azonban fontosnak tartom bemutatni azon keretrendszert, amelyben a szervezeti kultúra elhelyezhető. Karahana et al. (2005) kultúra szintjeit a 13. ábra mutatja:



13. ábra: A kultúra szintjei (Forrás: Karahana et al., 2005; In: Balogh, 2012:61)

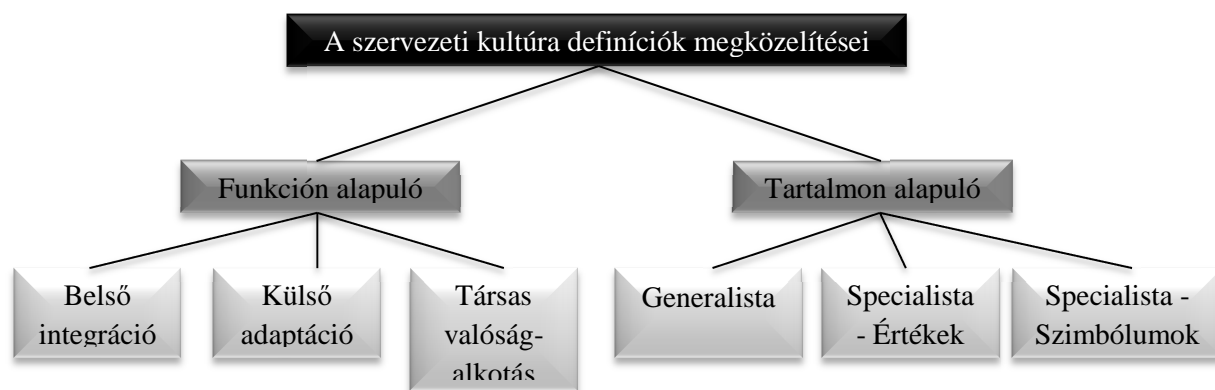
Karahana et al. (2005) szerint a kultúra szintjei nem feltétlenül hierarchikusan felépülők egymásra (ezzel is kritikusan szemléli Hofstede (1991) hierarchikus szervezeti kultúra rendszerét). Továbbá szerintük az egyénekre hatással van a kultúra minden szintje, méghozzá különböző módon, ami függ a szituációtól és magától az egyén értékeitől, normáitól. A szituációt és az értékeket, normákat főként a többi kulturális réteg határozza meg, ami a legkisebb közösségtől kezdve a nemzeti kultúráig terjedhet. Mivel disszertációm egyik vizsgálati tárgya a szervezeti kultúra, így továbbiakban a szervezeti kultúra fogalmának és keretrendszerének vizsgálatával foglalkozom.

## 2.4.2. A szervezeti kultúra fogalma

Maga a szervezeti kultúra fogalma összetett és sokrétű, abból kifolyólag, hogy a szervezet fogalma is nehézkesen és többé-kevésbé differenciáltan megfogalmazott. Schein (1978) szerint a szervezet nem más, mint több személy tevékenységének koordinációja, valamilyen közös szándék vagy cél megvalósítása érdekében, a munka- és tevékenységi körök megosztása a hatalom, vagy felelősségek alapján.

Cameron (2004) szerint a szervezeti kultúrának két megközelítési módja létezik. A szervezeti kultúra szociológiai megközelítése (vagyis a szervezetek kultúrával rendelkeznek) és az antropológiai megközelítés (vagyis a szervezetek maguk a kultúrák) (p. 3). Ebből kifolyólag a szervezeti kultúra két megközelítési módja alakult ki; a funkcionális és a szemiotikai, ami alapvetően eldönti, hogyan tekintünk a szervezeti kultúra vizsgálatára: különbséget tudunk-e tenni az egyének és a kultúra között, vagy a kultúra maga az egyén és azok összessége, azaz a szervezet (Smircich, 1983).

Bokor (2000) a szervezeti kultúra definiálására alkalmazott eszközök alapján két módszert jelölt meg: a kultúra célján, funkcióján alapuló és a különböző jelenségek felsorolásán alapuló megközelítések (p. 9), amelyeket a 14. ábra mutat.



14. ábra: A szervezeti kultúra definíciók megközelítései (Bokor, 2000:9)

Schein (2010) szerint a szervezeti kultúra „azoknak a közösen elfogadott alapfeltevéseknek a megnyilvánulása, amelyeket az adott csoport tanulás révén felfedezett, felismert, vagy kifejlesztett abból a célból, hogy kezelni legyen képes a külső adaptációból és a belső integrációból származó problémáit. Ezeknek a megnyilvánulásoknak kellően kiforrottaknak kell lenniük ahhoz, hogy a szervezet tagjai érvényesnek tekintsék azokat, és taníthatók legyenek a szervezetbe belépő új tagok számára, mint a szervezeti problémák érzékelésének, megértésének, a róluk való gondolkodásnak, a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módja” (Schein, 2010:17). A szervezeti kultúrának alapvetően két feladata van: a szervezet belső integrációjának elősegítése, külső alkalmazkodásának támogatása.

Heidrich (2001) szerint „lehet elfogadni egy vállalat, illetve szervezet kultúráját vagy törekedni annak megváltoztatására, egyvalamit azonban nem lehet: figyelmen kívül hagyni” (Heidrich, 2001:5). A belső integrációt mint a szervezet egyéneinek összetartó erejét jellemzik, míg a külső alkalmazkodást a környezet változásaihoz való alkalmazkodásban fogják meg. Bokor (2000:12) szerint „a belső integráció és a külső adaptáció szemlélet között természetesen nincsen éles ellentét, ki is egészíthetik egymást. A belső integrációt támogató magatartás minták a szervezet túlélését is szolgálhatják egyben”.

A tartalmon alapuló specialista csoport kultúra-kutatásainak középpontjában az értékeket jelennek meg, amelyek a viselkedésünk irányítói. Cameron és Quinn (2006) szerint az, hogy egy szervezet értéket teremtsen, elsődleges mind a szervezet számára, mind pedig a benne dolgozó egyének számára (p. 21). Továbbá Sharma és Sharma (2010) szerint a kultúra magját az értékek formálják, amelyek alapvetően nem láthatóak, de amelyben a csoport minden tagja által osztozik még akkor is, ha a csoport egyik tagja távozik (vagy akár egy generáció változik) (Bandura, 1986). Az értékek a környezetből eredeztethetők és szorosan kapcsolódnak az egyén viselkedéséhez. Hasonló definíciót adott a kultúrára Koberg és Chusmir (1987); szerintük a szervezeti kultúra „a megosztott hiedelmek és értékek rendszere, amelyek a viselkedési normát adják, és megteremtik a szervezeti élet menetét” (p.397). Bakacsi (1998) szerint a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések rendszere. Schein (2010) is hasonlóan definiálja a kultúrát „hiedelmek, értékek és feltevések összessége, amelyeket a szervezet tagjai megosztanak”. Az értékek jelentik számos kultúrakutatás, illetve szervezeti kultúra-összehasonlítás alapját is, többek

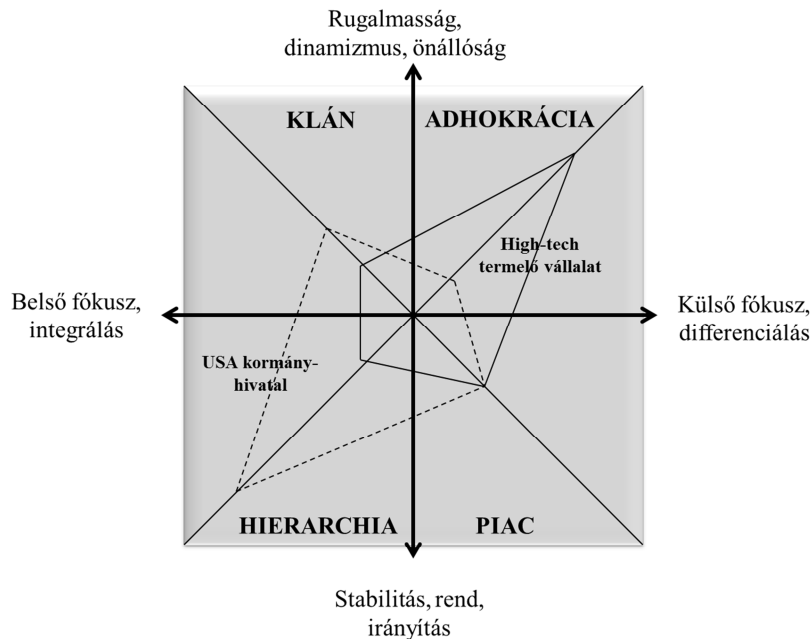
között a legismertebb Hofstede-féle (1991), vagy a GLOBE kutatását (House et al., 1998; Bakacsi, 2004). Továbbá ilyen érték-központú kultúra-vizsgálat a Cameron-Quinn-féle kultúratipizálás is, amelyet a továbbiakban részletesen mutatok be.

### **2.4.3. A szervezeti kultúra tipizálása – Cameron- Quinn**

A szervezeti kultúra meghatározási nehézségei előrevetítik számunkra, hogy a kultúrák tipizálása során sem kaphatunk teljesen egységes képet. Többféle mérési, operacionalizálási módszerrel találkozhatunk a különböző tipizálások számbavételekor. Bokor (2000) szerint „még nem sikerült a jelenségekre vonatkozó általános magyarázó modellt elkészíteni” (p. 37). Kutatásomban a szervezeti kultúratipizálásokról közül részletesebben a Cameron-Quinn-féle szervezeti kultúrával foglalkozom, melynek oka, hogy napjainkban kiemelten fontos szerepet képviselnek a szervezeti értékek, melyek a kisméretű szervezetekben sokszor az alapító személyéhez köthetők, továbbá az értékek létrejöttében és átadásában is kiemelkedő szerepet játszanak. Másrészt a Cameron-Quinn-féle kultúra egyik dimenziójának két végpontja a stabilitás és dinamizmus, amely az utód eredetéhez szorosan kapcsolódva (a belső utód, mint a stabilitás és a külső utód, mint a változás) egyezőséget mutathat. Mindezek figyelembevételével választottam a Cameron-Quinn-féle kultúratipizálást kutatásomban a vállalkozások felmérésére.

A Cameron-Quinn-féle szervezeti kultúra az értékteremtést helyezi a középpontba. Az eredményes vezetés szerintük hatékony szervezeti teljesítményhez, és ezáltal a pénzügyi és az emberi tőke értékének növekedéséhez vezet. A szervezeti kultúrák típusait két tengely és négy sík-negyed mentén helyezték el, ahol az egyik tengely két végpontja: a stabilitás, rend valamint a rugalmasság, dinamizmus; a másik tengely két végpontja: a belső fókusz, valamint a külső fókusz.

A tengelyek mentén, és a sík-negyedek átlójában megjelenő átfedő terület adja a kultúra típusok értékeit, ahogy a 15. ábra mutatja:

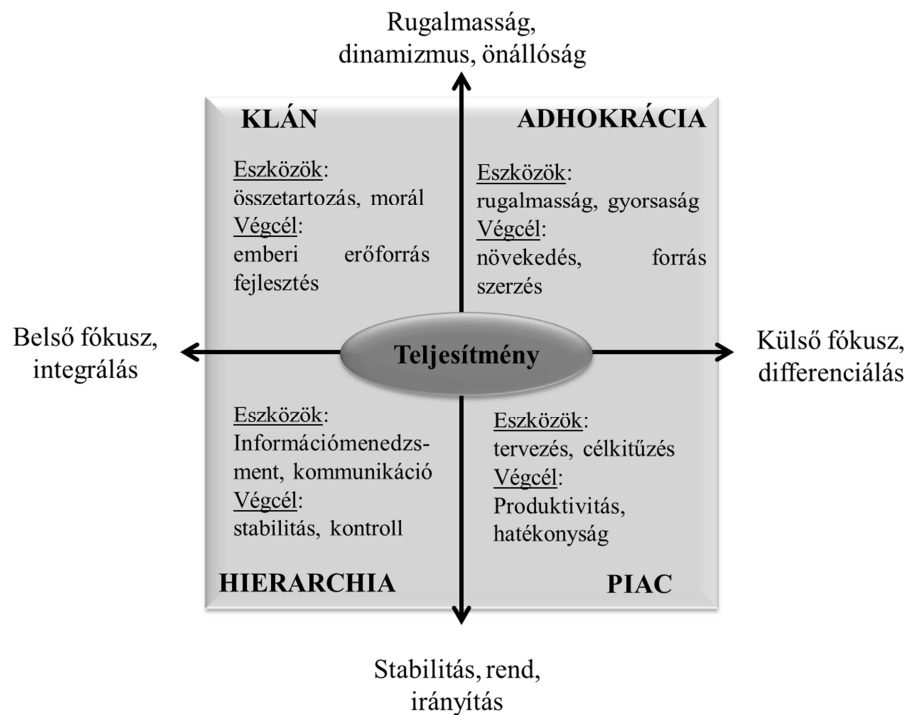


**15. ábra: Szervezeti kultúra típusok Cameron-Quinn szerint (Forrás: Cameron és Quinn, 2006:35)**

Az így létrejövő kultúratípusok határozzák meg azt, ahogyan az emberek értékelik szervezetüket, az információ-áramlás folyamatát, és ahogy környezetükről tanulnak, ahogy megszervezik és vezetik mások munkáját, a vevőiknek értéket teremtenek, és azt amit az emberek jónak, rossznak és megfelelőnek gondolnak (Cameron és Quinn, 2006, p. 10).

Az úgynevezett „versengő értékek keretrendszere” (Competing Values Framework - CVF) Quinn és Rohrbaugh (1983, p.363) munkáján alapul, akik a szervezeti hatékonyság indikátorainak azonosítását tűzték ki célul. Campbell et al. (1974) a szervezeti hatékonyság leírására 39 indikátort azonosítottak, melyek közül felismerték, hogy némelyek egymással összefüggésben állnak, így klaszterekbe rendezhetők. Quinn és Rohrbaugh (1983) Campbell által kialakított indikátorlistát több szervezeti kutató tesztelte, amely során arra kérték őket, hogy azokat rangsorolják. A rangsor eredménye egy háromdimenziós értékelési rendszer lett, amelynek során az egyik dimenziót beépítették a másik kettőbe. A két dimenzió mentén négy klasztert azonosítottak, melyek a négy kultúra típusát jelképezték.

A versengő értékek keretrendszerét mutatja a 16. ábra:



**16. ábra: A versengő értékek keretrendszere (Forrás: Quinn és Rohrbaugh, 1983: 369)**

Ahogy a 16. ábra mutatja, a két tengely végpontjai: a stabilitás – rugalmasság és a külső – belső fókusz, a keretrendszer négy sík-negyede jeleníti meg a négy kultúratípust, míg a harmadik dimenzió, a szervezeti teljesítmény, a síkra merőlegesen jelenik meg (amelyet később beépítettek a két dimenzióba). A szervezeti kultúra-típusokat „emberi kapcsolatok, nyitott rendszer, belső folyamatok és racionális céloknak” nevezték el, amely később a klán, adhokrácia, hierarchia és piac nevet kapta. Cameron és Quinn (2006) későbbi munkájában már megerősítést nyert, hogy vannak olyan szervezetek, amelyek a nagyfokú rugalmasságot preferálják, illetve olyanok, amelyek a stabilitást, és mindezek felül teljesítményük is kiváló. Továbbá léteznek olyan szervezetek, amelyek úgy hatékonyak, hogy a külső folyamataikra, míg mások a belső folyamataikra koncentrálnak.

Az eszközök és végcél jellemzése mellett további jellemzőkkel egészítették ki modelljüket, amelyet a 12. táblázat mutat.

rugalmasság, dinamizmus, önállóság			
belső fókusz	<b>KLÁN</b>	<b>KULTÚRA TÍPUS:</b> <b>ORIENTÁCIÓ:</b> <b>VEZETŐI TÍPUS:</b> <b>ÉRTÉKKÉPZŐ:</b> <b>A HATÉKONYSÁG ELMÉLETE:</b> <b>TQM STRATÉGIÁK:</b> <b>HR SZEREP:</b> <b>ESZKÖZÖK:</b> <b>VÉGCEL:</b> <b>KOMPETENCIÁK:</b>	<b>ADHOKRÁCIA</b>
	együtműködő támogató, mentor, csapat képző elkötelezettség, kommunikáció, fejlődés  humán fejlesztés és részvétel  felhatalmazás, csapatmunka, munkavállalók bevonása, emberi erőforrás fejlesztés, nyitott kommunikáció munkavállalók támogatója reagálás a munkavállalók igényeire kohézió, elkötelezettség közhangulat értékelése, menedzsmentfejlesztés, a rendszerek tökéletesítése	kreatív innovátor, vállalkozó, „látnok” innovatív eredmény, átalakulás, gyorsaság  innovativitás, vízió és új ötletek  meglepetés, új sztenderdek létrehozása, igények előjelzése, folyamatos fejlődés, kreatív megoldások megtalálása a változás közvetítője  az átalakítás előmozdítása  szervezeti megújulás rendszer analízis, szervezeti változás képessége, konzultáció és elősegítés	
	<b>HIERARCHIA</b>	<b>KULTÚRA TÍPUS:</b> <b>ORIENTÁCIÓ:</b> <b>VEZETŐI TÍPUS:</b> <b>ÉRTÉKKÉPZŐ:</b> <b>A HATÉKONYSÁG ELMÉLETE:</b> <b>TQM STRATÉGIÁK:</b> <b>HR SZEREP:</b> <b>ESZKÖZÖK:</b> <b>VÉGCEL:</b> <b>KOMPETENCIÁK:</b>	<b>PIAC</b>
	ellenőrző koordinátor, szervező, felügyelő hatékonyság, időzítetttség, következetesség  kontroll és termelékenység  hibadetektálás, felmérés, folyamatellenőrzés, szisztematikus problémamegoldás, minőségi eszközök (halszálka diagram) adminisztratív specialista folyamatok újraszervezése hatékony infrastruktúra  vevői kapcsolatok, szerviz igények kielégítése	versengő  keménykezdő, versenyző, termelő  piaci részesedés, célelés, profitabilitás  agresszív verseny és vevői fókusz  vevői preferenciák mérése, produktivitás javítása, külső társulások létrehozása, versenyelőny növelése, vevők és beszállítók bevonása stratégiai üzleti partner igazodás az üzleti stratégiához  alapvető befolyás általános üzleti készségek, stratégiai elemzés, stratégiai vezetés	
stabilitás, rend, irányítás			külső fókusz

**12. táblázat: A versengő értékek keretrendszerének kulcsdimenziói (Forrás: Cameron és Quinn, 2006:32)**

A négy sík-negyed elnevezését is megváltoztatták, mindegyikük a legmarkánsabb jellemzője alapján kapta a nevét (klán, adhokrácia, piac, hierarchia), továbbá megjelenítették, a szervezeti hatékonyság mellett, a vezetői típusokat, az értékképző motívumokat, TQM stratégiát és az emberi erőforrás menedzsment jellemzőit is.

„Elsősorban a modell alkalmas a vezetők és a szervezet diagnosztizálásra, és mindezek azonosítása által az értékteremtő tevékenységek kiaknázására” (Cameron et al., 2006:32).

Cameron et al. (2006) szerint a főbb vertikális és horizontális dimenziók által kialakult négy kvadráns az értékteremtéshez szükséges stratégiákat és kompetenciákat mutatják „így ezek hátterének megértése elengedhetetlen és talán a legfontosabb a keretrendszer kialakításában” (p.31). A továbbiakban a négy kultúra típusának rövid összefoglalásával folytatom elemzésemet.

**Hierarchia típusú kultúra<sup>3</sup>:** A hierarchia típusú kultúra felvázolható Max Weber bürokratikus szervezetének jellemzőivel, melynek főbb jellemzői a formalizált és strukturált munkahely, ahol a folyamatok szabálykövetők és megfelelően definiáltak. A hierarchia-kultúra ebből kifolyólag egy nagyon szabályozott, ellenőrzött, kiszámítható és az alkalmazottak számára biztonságot nyújtó szervezetet feltételez. A vezetők koordinátorként, szervezőként, felügyelőként tevékenykednek, és a szervezeti hatékonyság az alkalmazott folyamatokon, méréseken és a kontrollon nyugszik. Egy belső fókuszú és a stabilitást, rendet preferáló szervezeti kultúra-típus (Cameron et al. 2006).

**Piac típusú kultúra<sup>4</sup>:** Ouchi (1981) piaci kontroll rendszer elméletére alapozva egy agresszív és erőteljes törekvés jelenik meg a versenyképességre, a szervezetek e kvadránsban a versenyt, a gyorsaságot és az azonnali teljesítményt helyezik a középpontba. A szervezet számára fontos a vevői és beszállítói érdek, kapcsolataikat a szerződések, piaci mechanizmusok szabályozzák. A hatékonyság az agresszív versennyel, gyors válaszokkal és a vevői fókusszal érhető el. A vezetők a részvényesek számára a rövid távú profitabilitás próbálják mutatni, a jó hírnév és a siker közös ügy a szervezet minden tagja számára (Cameron et al. 2006).

**Klán típusú kultúra<sup>5</sup>:** A klán típusú kultúra a személyes fejlődést, a kompetenciákat és a szervezeti kultúra megszilárdítását helyezi a középpontba. A szervezeti siker alapja a résztvevők magas elkötelezettségén alapszik. Fontos a részvétel, az összetartás, a barátságos munkahelyi légkör megteremtése. A szervezet úgy működik, akár egy nagycsalád. A vezetés fő feladata a munkavállalók felhatalmazásával és bevonásával elérni az elkötelezettségüket és lojalitásukat. A vezetőt mentornak tekintik, aki bizonyos

---

<sup>3</sup> Jelmondata: ‘better, cheaper, and surer’ (Cameron et al. 2006: 32).

<sup>4</sup> Jelmondata: ‘compete hard, move fast, and play to win’ (Cameron et al. 2006: 34).

<sup>5</sup> Jelmondata: ‘human development, human empowerment, human commitment’ (Cameron et al. 2006:38).



esetekben „szülőként”, gondoskodó, előremozdító személyként viselkedik (Cameron et al. 2006).

**Adhokrácia típusú kultúra<sup>6</sup>:** Az ilyen típusú szervezeti kultúra alapja az innováció a szervezet minden területén. A folyamatos változás és kockázat mindennapi lételeme, amelyhez nagyfokú szabadság párosul, ahol az alkalmazottak saját belátásuk szerint cselekedhetnek, így sokszor a szabályok megtörése a szervezeti kultúra jellemzője. A hatékonyság elérése a vállalkozói szellemen, a vízió és a folyamatos változtatásokon alapul. A vezetők látókok, futuristák, akik nem félnek a bizonytalanságtól (Cameron et al. 2006).

Quinn és Cameron (1983) az életciklus-elméletek áttekintésével kialakított életciklus-modellje összekapcsolható a négy kultúra típussal. Az életciklus korai szakaszában, a vállalkozói szakaszban a vállalkozások többnyire adhokrácia típusú kultúrával rendelkeznek, amely későbbiekben kiegészül a klán kultúra elemeivel, a közösségtudat és magas elkötelezettség megjelenésével. Ahogy a szervezet tovább növekszik, és a munkavállalók szociális igényei is változnak, megjelenik az igény a formalizációra, szabályokra és a stabil struktúrára, vagyis a szervezeti kultúra továbbfejlődik a hierarchia felé. Végül pedig a decentralizáció megjelenésével az adaptációra és folyamatos megújulásra helyeződik a hangsúly, és megjelennek a piac-kultúra jellemzői is. Vagyis az érett és hatékony szervezetek mind a négy kultúra típust lefedik. Azt, hogy a négy kultúra és annak változása miképpen mérhető, a következő részben mutatom be.

#### **2.4.4. A szervezeti kultúra mérése**

A versengő értékek kertrendszerén alapulva Cameron és Quinn kifejlesztettek egy szervezeti kultúra-mérési eszközt, melyet 'OCAI'-nak (Organizational Culture Assessment Instrument) neveztek el.

Több mint ezer, általuk ismert szervezet vizsgálata alapján úgy találták, hogy a kérdőív kellően használható, és pontos eszköz a kultúra leírására (Cameron és Quinn, 2006). Cameron (2004) szerint az eszközt már több mint 10.000 szervezet alkalmazza világszerte minden szektorban, több változata is létezik, de a legelterjedtebb az, amely a négy kultúra-típusra vonatkozóan hat dimenzió szerint egy-egy állítást tartalmaz.

---

<sup>6</sup> Jelmondata: 'Create, innovate, and envision the future' (Cameron et al. 2006:36).

A szervezeti kultúra vizsgálatának kulcsdimenziói:

1. a szervezet főbb jellemzői, vagyis amilyenek a szervezet általában látszik;
2. vezetési stílus és szemlélet, ami áthatja az egész szervezetet;
3. az emberek irányítása, vagyis az a mód, ahogy az emberekkel bánnak;
4. szervezeti ragasztó, ami az összetartó erő a szervezetben;
5. stratégiai hangsúlyok, vagyis mely területek kiemelve a szervezeti stratégiában;
6. sikerkritériumok, amelyek meghatározzák, hogy hogyan definiálják a győzelmet, mi érdemel jutalmat.

A dimenziókhöz 4-4 állítást rendeltek hozzá, amelyek között a kitöltőnek 100-100 pontot kell megítélése szerint szétosztania. Az egyes értékek átlagai adják a domináns kultúrát, így minél magasabb az érték, annál inkább mondható egy adott szervezetre, hogy melyik a domináns kultúrája. Továbbá a mérés lehetővé teszi nemcsak a jelenlegi domináns, hanem a kívánatos domináns kultúra mérését is. A hat dimenzió mentén történő összehasonlítás adja az összhang meglétét, vagy annak hiányát az egyes szervezeti kulcsdimenziók tekintetében, így a négy kultúra típus egyensúlyát vagy annak hiányát is. Továbbá a jelenlegi és kívánatos kultúra összehasonlításával és annak ábrázolásával megállapítható a vágyott szervezeti kultúra, ahová a szervezet el akar jutni (Cameron, 2004).

Összességében az eszköz lehetőséget ad a szervezet jelenlegi és kívánatos kultúraprofiljának felrajzolására, melyből az alábbi következtetések vonhatók le:

- Megállapítható a domináns kultúra a szervezetben (amelyik síknegyedben nagyobb a négyszög, az tekinthető a szervezet domináns kultúrájának).
- Megállapítható a domináns kultúra erőssége (minél nagyobb értéket kap a domináns kultúra, annál erősebb).
- Megállapítható a jelenlegi és a kívánatos kultúra közötti eltérés (a két négyszög közötti átfedés mértéke minél nagyobb, annál közelebb van a jelenlegi és a kívánatos kultúra egymáshoz).
- Megállapítható az összhang a szervezetben (a vizsgálati szempontok szerint az adott kultúra kapja a legmagasabb pontot; ha szervezeten belül a különböző szervezeti egységek domináns kultúrája nem azonos, az problémákhoz vezethet)

- Megállapítható a saját szervezeti kultúra viszonya más szervezetek kultúrájához, és különböző tendenciák rajzolhatók fel (Cameron és Quinn, 2006).

A jelenlegi és kívánatos kultúra-profil felállításával sok, hasznos következtetést vonhatunk le, melyeket főként a kultúra megváltoztatására szoktak használni, azonban kutatásom célja egy állapotfelmérés az utódlás és a kultúra kapcsolatára vonatkozóan, így a továbbiakban a két tényező közötti kapcsolat feltárását mutatom be.

#### **2.4.5. Az értékek, normák átadása és alakulása az utódlás folyamatában**

Ciampa (2005) szerint az utód sikeres beiktatása függ a szituációtól, a szervezeti kultúrától, a bevontak személyiségétől és kapcsolatától, valamint a jelölt vezetési stílusától. Hall és Hall (1989) szerint kevés figyelmet fordítanak a kutatók azon szervezeti kontextusra, amelyben az utódlás történik, úgymint az üzleti környezet, a szervezeti kultúra és a szervezettervezés tényezőire. Venter et al. (2005) szerint érdemes lenne feltenni azt a kérdést, hogy maga a kultúra befolyásolja-e a (családi) vállalkozások menedzsmentjének alakulását, és magát az utódlást. Benavides-Velasco et al (2013) szerint a jövőbeni kutatások feladata bebizonyítani, hogy „hogyan történik a kultúra változása generációkon keresztül, vagy maga az utódlás miképpen befolyásolja a szervezet kulturális erősségeit”. Kevés az olyan kutatás mind nemzetközi, mind pedig hazai szinten, ahol az utódlást és a kultúra kapcsolatát vizsgálják, míg olyan kutatást, amely a Cameron-Quinn féle négy kultúra típust kapcsolná össze az utódlás folyamatával a szakirodalmi áttekintés alapján egyáltalán találtam. A kultúra és utódlás kapcsolatára vonatkozó szakirodalmi áttekintés alapján a kutatásokat három csoportba soroltam a következő szempontok szerint:

- az alapító szerepe a kultúra formálásában, és annak változása az utódlás függvényében,
- a kultúra befolyásolja az utódlást,
- az utódlás befolyásolja a kultúrát.

#### **Az alapító szerepének változása**

A kultúra és az utódlás vizsgálatának egyik legfontosabb alapgondolata, hogy maga az alapító miképpen hat a szervezet kultúrájára. Denison et al. (2004) szerint az alapító szerepe elsődleges a szervezet-identitás, központi hiedelmek és szándékok megalkotásában, ami befolyásolja azt, hogy az alapító milyen könnyen adja át szerepét a

következő generációnak. Továbbá Denison et al. (2004) tette fel azt a kérdést, hogy „mi az a kis varázslat, amely lehetővé teszi egy évtizedek óta magánkézben lévő vállalkozás számára, hogy rutinszerűen és magabiztosan demonstrálja azon hűséget, amely az alapító központi hiedelmeire és értékeire épül, és ennek ellenére mégis élénk, a modern technológia élén álló és gyakorlott szervezetként tud működni”.

Az alapító értékeinek befolyásolásával foglalkozó kutatások többsége arra koncentrálnak, hogy azon értékek, amelyeket az alapító beépített a szervezetbe, mennyire befolyásolják választását akár magára a visszavonulásra, vagy akár az utód kiválasztására való tekintettel. Fontos megkülönböztetni a családi és nem-családi vállalkozásokat a kultúra vizsgálata szempontjából. Chirico (2008) szerint a családi vállalkozás kultúrája elsődleges szereppel bír az utódlás sikerességében, mivel az a társadalmi interakciók révén nyilvánul meg, ami főként a családi vállalkozás beépített hiedelmeire, értékeire és érzelmeire épül. Emiatt válik fontossá az, hogy az alapító ismerje a vállalati kultúrát, és az utódlás során adja át az abba beépült értékeket, normákat a következő generációnak.

Az alapító értékeire épülő kutatások többsége az értékektől való megválás pszichológiai következményeit helyezi a középpontba, így a pszichológiai tulajdonlás (Nordqvist, 2005) kérdését vizsgálja, más része a kutatásoknak (Schein, 1995) az értékek átadására helyezi a hangsúlyt. Az utódlás pszichológiai szempontú megközelítése kevésbé fontos kutatás szempontjából, azonban az értékek átadásának vizsgálata a Cameron-Quinn-féle kultúra tipizálásához erősen kötődik, hiszen érték-alapú megközelítésről van szó. Sokkal érdekesebb azon kérdésnek a megvizsgálása, hogy vajon a kultúra befolyásolja-e az utódlás kimenetelét, folyamatát, vagy az utódlás befolyásolja a kultúra változását.

### **A kultúra befolyásolja az utódlást**

Bynander és Hart (2008) szerint „az utódlás személyes és politikai kockázatokkal teli folyamat, ami sokszor bomlasztó a szervezeti kapcsolatokra, fenntartja a partneri kohéziót és a szervezeti kultúrát. Ha ez így van, akkor egyes szervezetekben miért olyan konfliktusos és katasztrofális az utódlás, míg más szervezetekben ez könnyen és sikeresen végbemegy?”.

Ebbe a csoportba tartozó kutatások főként arra helyezik a hangsúlyt, hogy a létező kiépített kultúra segíti, vagy inkább akadályozza az utódlás véghezvitelét a szervezetben. Kur és Bunning (2002) kiemeli, hogy a támogató kultúra szerepe elsődleges az utódlás folyamatában.

Dyer (1988) hangsúlyozza a kultúra és a folyamatosság kapcsolatát. Kutatásai során négy családi vállalkozás kultúráját különítette el és kapcsolt össze az utódlás kimenetelével:

1. Paternalisztikus kultúra utódlás-vonatkozásai: elutasítják a külső utódokat, minden döntés, hatalom a családi vezetők kezében összpontosul, a családi „parancsok” mindenképp felett érvényesülnek, karizmatikus vezetők jellemzik. Az utódlás gyakran kultúraváltáshoz vezet és professzionális kultúrára vált.
2. Laissez-fair kultúra utódlás-vonatkozásai: hierarchiai kapcsolatok, családi cél mindenképp felett, a külső utódok már kapnak felhatalmazást, de a hatalom még mindig a család kezében van.
3. Partecipatív kultúra utódlás-vonatkozásai: csoportorientált, megbíznak a külső utódokban, a nepotizmus nem jellemző, partecipatív döntéshozatal, a külső utódok megértik és elfogadják a szervezet értékeit.
4. Professzionális kultúra utódlás-vonatkozásai: jellemzően a családi vállalkozások felismerik a professzionális előnyeit, professzionális, nem-családi menedzsereket alkalmaznak, egyéni célok, individualizmus jellemzi, ezáltal sokszor a családi célok elvesznek (Dyer, 1988).

A sikeres utódlás és a kultúra folyamatossága függ attól, hogy a család érzi-e, hogy a kulturális értékeket fenntarthatják és biztosíthatják azok folyamatosságát, akár úgy, hogy a vezetést nem családtagnak, hanem professzionális menedzsernek adják át (Dyer, 1989).

Hasonló megállapítása van Citrinnek és Ogdennek (2010), miszerint a kiválóan teljesítő vállalatok olyan kultúrákat fejlesztenek, ahol sokszor nehézkes egy külső utódot behozni a szervezetbe, mert a szervezet alkalmazottai sokszor feltételezik, hogy a külső utód nem tudja elsajátítani a szervezeti értékeket. Ezért van az, hogy a belső utódok „foglyai” a létező, jelenlegi szervezeti kultúrának, míg a külső utódok sokszor hatalmas, de nagy ellenállású változásokat hoznak. Mindezekből kifolyólag sokszor a vezetők azért érzik úgy, hogy a külső utód megfelelőbb az utódlásra, mert ez egy jel a szervezet számára, hogy a kultúra változtatására van szükség.

## Az utódlás befolyásolja a kultúrát

Miller et al. (2003) három – a szervezeti struktúra, kultúra, kormányzás által befolyásolt – utódlás jellemzőt különített el: konzervatív-, reszkető- és lázadó utódlást. A három típus jellemzőit mutatja a 13. táblázat:

	<b>Konzervatív</b>	<b>Reszkető</b>	<b>Lázadó</b>
<b>Stratégia</b>	Stagnálás, kockázattól való idegenkedés, szűklátókörűség	Határozatlan, inkonzisztens, start-stop	Revolúciós változás – gyakran önmagáért
<b>Szervezet és kultúra</b>	Tradicionalisan kötött, bürokratikus, centralizált	Összezavarodott kultúra, konfliktus által üldözött egységek	Új egységek, új értékek, kaotikus szervezet
<b>Kormányzás</b>	Régi gárda még erőteljes	Az új és régi menedzserek keveréke	Szignifikáns forgalom, „új serif a városban”
<b>Teljesítmény</b>	Elveszett piaci részesedés, haldokló piacok	Sikertelen projektek csökkenő haszon	Költség és kiadások túllépése

**13. táblázat: Az utódlás három aspektusának szervezeti jellemzői (Forrás: Miller et al., 2003:517)**

A három típus főbb jellemzői:

1. Konzervatív utódlás kulturális vonatkozása: az értékek és motívumok a régiek maradnak, ugyanolyan típusú embereket vesznek fel, hasonló hierarchia, rituálék, kompenzációs sémák és kommunikáció jellemző, valamint elutasítják a máshogy viselkedőket.
2. Reszkető utódlás kulturális vonatkozása: a régi szervezeti séma megmarad, de új divíziók alakulhatnak ki, azonban a szervezeti egységek sokszor nem épülnek igazán be a szervezetbe, így magas a konfliktus lehetősége: úgynevezett „rég gárda” és „ifjú törökök” csapat alakul ki, ami szétmarja a szervezeti kultúrát, értékeket és tradíciót.
3. Lázadó utódlás kulturális vonatkozása: Káosz jellemzi, értékek és célok változása, mind egységesen, mind pedig a kapcsolatokban, kommunikációban, információs rendszerekben, a kompenzációban és a felvételi irányelvekben (Miller et al., 2003: 517-522).

Különböző típusú szervezeti kultúrák különböző típusú vezetői szerepátadást eredményezhetnek. A családi értékeket hangsúlyozó kultúrák a család egységét hangsúlyozzák, és a belső utódlást preferálják, kevésbé koncentrálnak a professzionizált működés felé való elmozdulásra. Ezzel ellentétben a piac vagy adhokrácia típusú kultúrák a versenyképességet, a vevői igényeket helyezik a középpontba, számukra a

professzionizáció fontossága elengedhetetlen. A fenti három kutatási vonal, úgy vélem, nem zárja ki egymást, sőt együttes alkalmazásuk még erősíti is az utódlás és a kultúra kapcsolatáról való tudásuk bővítését. Véleményem szerint a kezdeti feltáró utódlás-kutatásoknak azt kell elsődlegesen vizsgálni, hogy a (alapító által kiépített) szervezeti kultúra befolyásolja-e az utódlás kimenetelét, míg azt, hogy az utódlás jellemzői miképpen alakították a kultúrát, egy jövőbeni, longitudinális vizsgálat keretében lehet vizsgálni (mely nem célja a jelenlegi kutatásomnak). A fenti összefoglaló alapján elmondhatjuk, hogy a vállalkozások jelenlegi és kívánatos, preferált kultúrája és az utódlásban átadott szerepek összefüggésére vonatkozóan kapcsolat feltételezhető a két tényező között.

## **2.5. Utódlás és vezetői szerepek**

A kis szervezetek működésében az irányítás kérdése elsődleges fontosságú, amelynek prioritása a szervezeti hierarchia minden szintjén megmutatkozik. Működésük alapja a megfelelően kialakított irányítási feladatok szétosztása és annak hatékony támogatása. A szervezeti struktúra a kis szervezetekben „hozzáragad” az alapító értékeihez és képességeihez (Churchill és Lewis, 1983). Előzetes kutatások kapcsán nem születtek célravezető eredmények arra vonatkozóan, hogy az átadás folyamatában az átadó és az átvevő milyen szerepet vállalnak (Wheeler, 2008). Watkins (2003) szerint bőséges változtatási modellek állnak a szervezetfejlesztés szolgálatában, de annál kevesebb kutatás segíti a vezetőket az átadás során az új vezetői szerepkör viselésének elsajátításában. Giambatista et al. (2005) az utódlás-kutatás szakirodalmának összefoglalása során tette fel azt a kérdést, hogy vajon milyen szerepű vezetőket lehet találni az utódlás folyamatában. Annak érdekében, hogy a kutatók megértsék a kapcsolatot a kontingenciák és az átadás folyamata között, a kontingenciák két típusát vizsgálták:

1. az utód egyéni jellemzői,
2. a szervezeti jellemzők.

A fenti kutatásokra alapozva elmondhatjuk, hogy a vezetői szerep tekintetében a kutatási eredmények a vezetői stílusokra korlátozódtak, azonban azt, hogy az adott folyamatban a vezetői szerepek mely komponense vagy szintje lesz hangsúlyosabb, eddig még nem vizsgálták. Továbbiakban az alapvető vezetői szerepeket mutatom be, melyeket a kutatásom során felhasználtam modellem tényezőinek operacionalizálásához.

### 2.5.1. A leader és menedzser

A hosszú évekre visszanyúló kutatási előzményekben számos kutató vizsgálta a menedzseri és leaderi szerepeket. Alapvető különbségek tapasztalhatók a két szerep megközelítésében. Kotter (1996) a vezetők két egymást kiegészítő szerepe között, vagyis a menedzser és a leader között az alábbi különbségeket tette, melynek jellemzőit a 14. táblázat mutatja.

	<b>Menedzser szerepkör</b>	<b>Leader szerepkör</b>
<b>Célkitűzés</b>	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
<b>Feltétel biztosítás</b>	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
<b>Végrehajtás</b>	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
<b>Sikerkritérium</b>	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

**14. táblázat: Menedzseri és leader-i szerepkörök összehasonlítása (Forrás: Bakacsi, 2004:206)**

Kotter (1996) felfogásában a leaderi funkciók párba állíthatók a fennmaradó három menedzsment funkcióval (tervezés, szervezés, irányítás), a tervezés párja az emberek számára vonzó jövőkép felmutatása, a követendő irány kitűzése (a megvalósítására alkalmas stratégiával együtt), a szervezés párja az emberek felsorakoztatása a jövőkép megvalósítására, és az irányítás párja az emberek motiválása és inspirálása a helyes irány tartása érdekében. Dramatikus változások, káosz és a hibák jellemzik a leadert. A menedzser-i szerepet a szabályok, következetesség, kiszámíthatóság és a rend jellemzi (Kotter, 1996). A vezetést nem is tekinti a menedzsment részének, hanem attól különálló, azt kiegészítő, más természetű tevékenységnek. Bennis és Nanus (1985) találóan fogalmazta meg a két szerep közötti különbséget: a menedzser jelszava „Do things right”, míg a leader jelszava: „Do right thing”. Szerintük a leader képes létrehozni egy meggyőző víziót, lefordítani tettekre és fenntartani azt, továbbá négy fő cselekvésre fókuszál: 1. vízió: biztosítani a hidat a szervezet jelene és jövője között, 2. kommunikálni és lefordítani a víziót sikeres eredménnyel, 3. bizalom: ragasztó, ami összetartja a szervezetet, 4. önmenedzselés: folyamatos tanulás.

A menedzser feladata a szervezeti célok megvalósítása hatékony és hatásos módon a szervezeti erőforrások tervezésén, szervezésén, vezetésén és ellenőrzésén keresztül (Daft, 2003). A menedzsert a helyzet racionális értékelése, a célok kiválasztása, a stratégiák



szisztematikus fejlesztése, a szükséges erőforrások összerendezése jellemzi. A menedzserek hisznek a szabályokban, elfogadják a jelen veszteségeit azzal az elvárással, hogy legközelebb győzni fognak. Indirekt módon kommunikál a beosztottakkal, üzenetekkel és jelekkel (Levitt, 1976). A menedzser célja az lenni, amit a vállalat elvár tőle - elfogadja a status quot (Bennis, 1989). A menedzser jól bevált technikákat alkalmaz az előre meghatározott célok eléréséhez, túl elfoglalt, hogy megtalálja az időt a nehéz vagy lehetetlen dolgokra.

A menedzser elfogadja a realitást, Bennis (1989) szerint a rendszerekre és struktúrákra fókuszál. Zaleznik (1992) szerint a menedzser tevékenysége folyamat-orientált, stabilitást és ellenőrzést kereső. Jellemzően problémamegoldó tevékenységet végez, melynek jellege szisztematikus. Korlátozott választási lehetőségekkel dolgozik, a munkát mint egy engedélyező folyamatot tekinti. Segíti a problémák megoldását, beleértve az ellenzék érdekeinek számításba vételét, előhozását, a felszínre kerülő vitás kérdések megoldását és a feszültség csökkentését. Zaleznik szerint a menedzserek tárgyalnak, alkudnak, és használják a jutalmazást, büntetést és egyéb kényszerítő formákat. Hisznek a szabályokban, elfogadják a jelen veszteségeit azzal az elvárással, hogy legközelebb győzni fognak. Indirekt módon kommunikálnak a beosztottakkal üzenetekkel és jelekkel. Maccoby (2000) szerint elsősorban adminisztrátorok, a tervezés, a költségvetés, az értékelés és az előremozdítás funkcióját látják el. Bennis (1997) szintén adminisztrátorként tekint a menedzserekre, akik az ellenőrzésre támaszkodnak, rövid-távú nézőpontot követnek, a hogyan és mikor kérdésekre koncentrálna, mindig az alsó szintet figyelik, másokat imitálnak, elfogadják a status quo-t, tipikus jó katona szerepet képviselnek. A menedzseri szerep tipikusan a hatékonyságot, a tervezést, a papírmunkát, a terméket, a szabályozást, a kontrollt és a konzisztenciát képviseli. A leader ezzel szemben a vízióval, a kreativitással és a kockázatvállalással azonosítható (Yukl, 2006). Azt is mondhatjuk, hogy míg a menedzsment alapvetően kontroll típusú, addig a leadership inkább értékalapú feladat (Bass et al.,1990).

Dover és Dierk (2010) szerint a menedzser a komplexitásra fókuszál, tervez, szervez, koordinál, kontrollál, és fejleszti a hatékonyságot, míg a leader a változásra fókuszál, iránymutatást ad, összehangol, motivál. Adair (1988) szerint lehetsz menedzser, de nem leader addig, amíg el nem fogadod a szívedben és az elmédben azokat, akik érted dolgoznak, továbbá szerinte a leader feladta mások inspirálása, kommunikálás, lelkesedés és csapat építés a vízió implementálására (in: Burkhardt, 2006). Továbbá Davis (1967)

szerint a vezetés annak képessége, hogy rávegyünk másokat meghatározott célok felé való lelkes törekvésre. Ez az az emberi tényező, amely összetartja, és a célok felé haladásra ösztönzi a csoportot. Bass és Stogdill (1990) szintén a mozgósítás, lelkesítés motívumát emeli ki a leader esetében, szerintük a leader a fő dinamikus erő annak érdekében, hogy a szervezetet motiválja és koordinálja a teljesítmény céljai érdekében. A leader számára a munka a cél, melynek elvégzéséhez kiemelkedő teljesítményt vár el. House (2004) szerint a leader az egyén képessége, hogy befolyásolja, motiválja és képessé tegyen/felhatalmazzon másokat arra, hogy hozzájáruljon azon szervezet hatékonyságához és sikeréhez, amelynek ő is tagja.

Zaleznik (1992) szerint a leader tolerálja a káoszt, felhatalmazó és problémavizsgáló. Fellázad a rutin ellen, új megközelítéseket alkot a hosszan fennálló problémákra és nyitott kérdéseket ad az új lehetőségekre. Izgalmat hoz létre a munkában. Magas kockázatú pozícióban dolgozik és kész is felkutatni a kockázatot és veszélyt, legfőképpen ott, ahol a lehetőség és a jutalom magas. A leaderek ötletekkel foglalkoznak, sokkal intuitívabb és empatikusabb módon viszonyulnak. Perloff (2004) szerint a leadereknek széleskörű perspektívájuk van, ami lehetővé teszi számukra, hogy a jövőbe tekintsenek, hogy meghatározzák a szükségleteket, és azt, hogy min kell változtatni. Ezáltal biztosítják és megkönnyítik a növekedést és a túlélést, megalkotják és eladják a víziót azoknak, akiknek azt gyakorlatba kell ültetniük, és értékelik, hogy ez sikerrel történt-e, majd ezzel együtt meghatározzák, hogy mik a következő lépések. Bennis (1989) szerint leadernek lenni azt jelenti, hogy azzá leszünk, akik vagyunk. A leader kihívásnak tekinti a status quot, gyanakszik a hagyományos dolgokra, az innováció bajnoka. Hasonlóan fogalmaz Capowski (1994), aki szerint a leader több szív és lélek, mint ész. Továbbá George (2003) szerint a jó leader megérti a célját, szívvel vezet, követi saját értékeit, létrehozza és megtartja kapcsolatait, és a legmagasabb értelemben vett önfegyelmet tanúsít munkája során.

Plunkett (1996) a vezetés olyan képesség, amely biztosítja, hogy a leader elvégezze a munkát másokkal és mások által, mialatt elnyeri a tiszteletet, bizalmat, hűséget. Bennis (1997) szerint a leader innovátor, fejlesztő, a realitást tarja szem előtt, az emberekre fókuszál, bizalmat ébreszt, hosszú távú perspektívája van, a 'mit' és 'miért' kérdések érdeklik, a horizontra figyel, létrehoz, a status quot kihívásnak tekinti, és saját magát adja minden körülmények között. Riggs (1982) szerint a leader feladata, hogy mielőtt bárki csatlakozik a szervezethez, legyen elképzelése, a víziója arról, hogyan lehet a célokat

hatékonyabban elérni, ebből kifolyólag előre és befelé tekint. Bateman és Snell (1999) szerint a leader serkenti az embereket a magas teljesítményre, irányít, motivál és kommunikál. Útmutatást ad és inspirálás annak érdekében, hogy elérjék a csoport és a szervezet céljait.

Hay és Hodgkinson (2006) szerint a leader a szervezet hosszú távú jövőjéről gondolkodik, és előmozdítja a támogatást a különös és kiemelkedő ötletek iránt. Weathersby (1999) a leader ösztönző képességét emeli ki, szerinte a leader feladata az emberek motiválása arra, hogy hozzájáruljanak a vízióhoz, ösztönözve őket arra, hogy összehangolják saját érdekeiket a szervezeti érdekekkel.

Maccoby (2000) szerint a leaderek változásügynökök, feladatuk a tehetségek kiválasztása, motiválása, a coaching és bizalomépítés a vezető és a vezetettek között, amely stimulálja a szervezetet a jobb teljesítményre. Burns (1978) és Benis (1989) a leader és a követők szerepét hangsúlyozza. Szerintük a leader feladata a bizonyos motívumok és értékek, különböző gazdasági és politikai és egyéb erőforrások mozgósítása annak érdekében, hogy a célokat megvalósítsák mind a vezetők, mind pedig a követők. Watson (1983) szerint a leader hajlamos meghatározni a fölérendelt célt, a leader kiemelkedő teljesítményt parancsol, a stratégia számára a minta a célok elérésének végrehajtására.

Sokan felvetik azt a kérdést, hogy „Melyikre van szükség?”. Ez a kérdés egyértelműen nem válaszolható meg, azonban fontos azt figyelembe venni, hogy a vezetői szerepkörök kiegészítik egymást, de teljes mértékben nem különíthetőek el. Ennek egyik legfőbb oka a szervezetek életciklusából fakad, mivel a szervezetek változnak, így az életciklus-szakaszokban felerősítik az egyes szerepkörök iránti igényt, ahol a változások időszakában a leaderek, a stabilitás időszakában a menedzserek azok, akik kiemelkednek (Bakacsi, 2004). Kotter (1990) szerint egymást kiegészítő kategóriák, mellérendelt szerepek, míg Zaleznik (1992) szerint egymást kizáró, mélyen gyökerező hiedelemrendszerek, de mindketten állítják, hogy a szervezetek működtetéséhez mindkét szerepre szükség van.

Az alapvető, szakirodalomban fellelhető részletezett különbségeket a 15. táblázat foglalja össze.

<b>Menedzseri szerep</b>	<b>Leaderi szerep</b>
„Do things right!” (Bennis és Nanus, 1985)	„Do the right thing!” (Bennis és Nanus, 1985)
Alapvető vezetői funkciók: tervezés, szervezés, irányítás (Kotter, 1996; Yukl, 2006)	Tervezés: Jövőkép felmutatása; Szervezés: emberek felsorakoztatása a jövőkép megvalósítására; Irányítás: motiválás, inspirálás a helyes irány tartása miatt (Kotter, 1996)
Komplexitásra fókuszál - hatékonyság a cél (Dover és Dierk, 2010)	Változásra fókuszál – annak elfogadása a cél (Dover és Dierk, 2010)
Kinevezés útján kerül a pozícióba, a hagyományos hierarchia utat követi (Stogdill, 1997)	Folyamat, nem pozíció, és a csoport felelősség vállalásával jelenik meg (Bennis, 1989; Davis, 1967; Stogdill, 1997; Bateman és Snell, 1999)
Stabilitást és ellenőrzést kereső (Zaieznik, 1977; Bennis, 1997, Yukl, 2006)	Tolerálja a káoszt (Kotter, 1996; Zaieznik, 1977)
Hogyan? Mikor? (Bennis, 1997; Zaieznik, 1977)	Mit? Miért? (Bennis, 1997; Zaieznik, 1977)
Szabályok fontossága (Kotter, 1996; Zaieznik, 1977, Yukl, 2006)	Fellázad a rutin ellen (Zaieznik, 1977)
Indirekt módon kommunikál (Zaieznik, 1977)	Nyitott kérdések (Zaieznik, 1977)
Problémamegoldó (Kotter, 1996; Zaieznik, 1977)	Problémavizsgáló (Zaieznik, 1977)
Adminisztrátor, Karbantartó, Tipikus jó katona (Bennis, 1997)	Változásügynök, Innovátor, Fejlesztő (Bennis, 1997; Hay és Hodgkinson, 2006; Covey et.al, 1994; Bennis, 1989; Maccoby, 2000; Zaieznik, 1977)
Az lenni, amit a vállalat vár tőled! (Bennis, 1989)	Az lenni, aki vagy! (Bennis, 1989)
Elfogadja a status quo-t (Bennis, 1997;1989)	Kihívásnak tekinti a status quo-t (Bennis, 1997;1989)
Több ész, mint lélek! (Capowski, 1994)	Több lélek és szív, mint ész! (Capowski, 1994)
Meglévő paradigmákkal, módszerekkel dolgozik (Covey et.al, 1994, Kotter, 1996; Zaieznik, 1977; Bennis, 1989, 1997; Riggs, 1982; Yukl, 2006)	Új megközelítéseket alkot, új paradigmákat, módszereket teremt (Covey et.al, 1994, Kotter, 1990; Zaieznik, 1977; Bennis, 1997)
Rövid távú nézőpont (Bennis, 1997)	Hosszú távú perspektíva (Hay és Hodgkinson, 2006; Bennis, 1997; Kotter, 1996; Bennis és Nanus, 1985; Zaieznik, 1977; Perloff, 2004)
Szisztematikus tevékenységek, racionalitás fontossága (Watson, 1983; Levitt, 1976; Yukl, 2006)	Intuíció fontossága (Zaieznik, 1977)
Korlátozott választási lehetőségekkel birkózik meg, szervezeti erőforrások rendezése, szűkös erőforrások elosztása (Kotter, 1996, Daft, 2003; Weathersby, 1999, Covey et.al, 1994)	Munka számára a cél, izgalmat jelent számára a munka, kiemelkedő teljesítményt vár el (Bennis, 1997; Kotter, 1996; Watson, 1983; Bass és Stogdill, 1990; Bateman és Snell, 1999)
Erősebb érzelmi reakciók (Zaieznik, 1977)	Önfegyelem, ön-ismeret fontossága és megléte (Bennis és Nanus, 1985; Bennis, 1997)
Túl elfoglalt, hogy nehéz vagy lehetetlen dolgokkal foglalkozzon (Riggs, 1982)	Kész felkutatni a kockázatot és a veszélyt a lehetőség és jutalom reményében (Zaieznik, 1977, Yukl, 2006)
Rendszerekre koncentrálnak (Kotter, 1996; Covey et.al. 1994; Bennis, 1989; Bennis, 1997)	Célok felé haladásra ösztönöz – iránymutató (Bateman és Snell, 1999; Kotter, 1996; Dover és Dierk, 2010)
Fő eszköze a kontroll, szabályoz, garantálja a fegyelmet (Dover és Dierk, 2010; Kotter, 1996; Bennis, 1989; Daft, 2003; Levitt, 1976; Zaieznik, 1977; Bateman és Snell, 1999, Bennis, 1997)	Felhatalmazás, mások képessé tétele, emberek érdeklődésének felkeltése a problémák megoldása iránt, empátia, bizalom építés (House, 2004; Zaieznik, 1977; Plunkett, 1996)

15. táblázat: A leaderi és menedzseri szerepekhez kapcsolt főbb jellemzők (forrás: Saját szerkesztés)

Vecsenyi (2009) szerint a KKV-k vezetői nehezen birkóznak meg a menedzseri szereppel, sokkal inkább jellemző rájuk a leaderi szerep, akit az foglalkoztat, hogy milyen lesz a vállalkozás jövője, milyen változások kellene a cég fejlődése érdekében. Mivel a menedzseri szerepüket gyakran elhanyagolják, így gyakran alkalmaznak a menedzseri munkára felkészült szakembereket. Számos nehézséggel kell számolniuk a növekedést választó vállalkozóknak. A gyorsan fejlődő vállalkozásokban a vállalkozó kezdetben közvetlen vezetőként irányít minden munkát. A gond akkor jelentkezik, amikor a vezetőkön keresztül kezdenek irányítani, akik beleszólnak mindenbe, mert „a gazda szeme mindent lát”, és bekövetkezik az első igazi vezetői krízis.

A vállalkozó nehezen birkózik meg a menedzseri feladatokkal. A vállalkozó sokkal inkább vezető, akit leginkább az foglalkoztat, hogy milyen lesz a vállalkozás jövője, milyen változások keretei között kell irányítania a cégét. A vállalkozók hajlamosabbak betölteni a vezetői szerepet, és sokszor elhanyagolják menedzseri szerepüket. Talán a legfontosabb a hosszú távú működtetés során, hogy felismerjék a legsúlyosabb vezetői kihívást, mely szerint:

- 20-25 fős vállalkozásban a vállalkozó csinálja az üzletet,
- 25-75 fős vállalkozásban a vállalkozó vezeti az üzletet,
- 75 fő felett a vállalkozó vezetőkön keresztül vezeti az üzletet (Vecsenyi, 2009:108).

A részvételt a vállalkozás alaptevékenységében előbb felváltja a munkatársak közvetlen vezetése, majd rohamos bővülés esetén az irányítás a vezetőkön keresztül (Vecsenyi, 2009:113) Wood (1992) szerint, amikor a szervezet az alapításból vált tovább az életciklusban, figyelemmel kell lennie arra, hogy a szervezetnek a menedzseri funkcióra lesz szüksége. Továbbá Chand és Bronner (2008) azt állította, hogy az átvevő tipikusan két kategóriába tartozhat – egyik az, aki a folyamatosságot reprezentálja, a másik az, aki a változást képviseli.

### **2.5.2. Kormányzó**

Tovább árnyalja a képet, ha a harmadik szerepkör is megjelenik a vállalatok életében. A kormányzó szerepkör, mint a hatalmi struktúrák irányítója, megfelelő szerepkört jelenthet azon tulajdonosok számára, akik a szervezeti élet irányításában részt kívánnak venni, azonban nem kifejezetten és teljesen a menedzseri és/vagy a leaderi szerepkört akarják felvállalni. Angyal (1999) szerint a kormányzó a döntési csatornákat uralja, befolyásol,

informális és formális hatalmi struktúrákat kezel, testületek közt egyensúlyoz, lobbizik, koalíciókat képez, manőverezik a befolyásoló testületek közt. Röviden a kormányzó az, aki biztosítja, hogy a szervezetnek tiszta missziója legyen, bölcsességet, belátást és megfelelő ítélőképességet tanúsít. „A kormányzók, mint közvetítők, fordítók, egyezkedők és előmozdítók tevékenykednek...főként a ki, kik kérdésre keresik a választ” (McLaughlin, 2004: 6).

Angyal (2009) szerint „a kormányzás a vezetés egy sajátos, a társult formában jegyzett szervezetek így országok, vállalatok, civil szervezetek - testületi vezetésének problémáit jelenti. Nem egészen pontosan, de lényeglátóan úgy lehet fogalmazni, hogy a vezetés demokratizált, intézményesült megoldását tekinthetjük kormányzásnak” (p. 5). Továbbá Angyal (2009) szerint „az üzleti közösségekben kormányzás alatt az egyes szervezetek tevékenységét befolyásoló személyeknek és testületeknek az együttműködését, teljesítményét értik. Mindenekelőtt ilyenek a tulajdonosok (közgyűlés), az általuk kinevezett vezetők (igazgatóság) és a cégek közvetlen irányító csapata (menedzsment), valamint ezek vezetőinek együttes tevékenysége, amely a cég teljesítményeiben és azok megjelenésében nyilvánul meg” (p.11).

A Budapesti Értéktőzsde Felelős Vállalati Ajánlások címmel adta ki irányelvgyűjteményét, amelyben kormányzási alapelveket rögzít, melyek szorosan kapcsolódnak a vállalatok felelősségvállalásához is.

A 16. táblázatban találhatóak a vonatkozó ajánlások és azok rövid tartalma:

<b>Az igazgatóság és a felügyelő bizottság hatásköre</b>	
<b>Az igazgatóság szerepe és feladatai</b>	a stratégiai irányelvek meghatározása az üzleti és pénzügyi tervek, a nagyobb tőkebefektetések, tulajdonszerzés és tőke kivonás végrehajtásának ellenőrzése, a vezetői utódláspolitiká meg határozása vállalati célkitűzések megfogalmazása a pénzügyi és számviteli jelentések tisztaságának biztosítása a menedzsment javadalmazási elveinek meghatározása, az érdekkonfliktusok kezelése, a kockázatkezelési irányelvek meghatározása, az igazgatósági tagok jelölésének mechanizmusa, a vállalati működés átláthatósága és a fontos vállalati információk nyilvánosságra hozatalával kapcsolatos irányelvek megfogalmazása és betartásuk felügyelete a vállalatirányítási gyakorlat hatékonyságának folyamatos felügyelete kapcsolattartás a felügyelő bizottsággal, a részvényesekkel
<b>A felügyelő bizottság szerepe és feladatai</b>	a közgyűlés részére ellenőrzi az igazgatóság működését, és biztosítja, hogy az a feladatát megfelelő gondossággal lássa el
<b>Az igazgatóság, a felügyelő bizottság és a menedzsment értékelése és díjazása</b>	irányelveket és szabályokat fogalmaz meg az igazgatóság és a menedzsment munkateljesítményének értékelésére és javadalmazására vonatkozóan
<b>Belső kontrollok rendszere</b>	belső szabályozási és ellenőrzési rendszer működésének eredményeként a részvényesek tájékoztatást kapnak arról, hogy a vállalat milyen hatékonysággal működik, a pénzügyi jelentések megbízhatóak-e és jogi téren megfelel-e a vállalat a jogszabályok előírásainak
<b>A vezetői utódlás tervezése</b>	célja, hogy nyugdíjazás, lemondás vagy más okból kiváló igazgatósági tag vagy menedzsment tagok utódlása harmonikusan, a társaság munkájának folyamatossága mellett oldódjon meg
<b>Vállalati ügyek kezelése</b>	sajtótájékoztatók és sajtó anyagok kezelése közkapcsolatok tartása befektetői kapcsolattartás jogi ügyek törvényi és szabályozási megfelelés az igazgatósági ülések ügyintézés a vállalati ügyrendek és határozatok kezelése
<b>Átláthatóság és nyilvánosságra hozatal</b>	befektetők megbízható és összehasonlítható információk alapján megértsék és értékelhessék a vállalat üzleti tevékenységét, helyzetét és dönthessenek a különböző befektetési lehetőségek között a nyilvánosságot tájékoztatni kell a vállalat stratégiai céljairól, a fő tevékenységével, üzleti etikával, az egyéb érintett felekkel kapcsolatos politikájáról is
<b>A részvényesek jogai és a velük kapcsolatos eljárás mód</b>	befektetői kapcsolattartással foglalkozó szervezeti egységet, amely biztosítja a folyamatos kommunikációt a részvényesekkel az átláthatóság és a nyilvánosságra hozatali elveknek megfelelően
<b>Az érintett felek szerepe a felelős vállalatirányításban</b>	döntései során figyelembe veszi az alkalmazottak, a hitelezők, az ügyfelek, a beszállítók, a működési és természeti környezet illetve a helyi közösségek érdekeit, és mérlegeli döntései hatását ezen érintett felekre.

**16. táblázat: Budapesti Értéktőzsde Felelős Vállalati Ajánlások irányelvei (Forrás: Saját szerkesztés Budapesti Értéktőzsde Felelős Vállalati Ajánlások alapján)**

A társadalmilag felelős magatartás elsősorban vezetési (kormányzási) szerep. (Angyal, 2009, p. 52). Devlin (2008) szerint a KKV-knál a kormányzás mint funkció megjelenése a szervezetben az életciklussal függ össze. Mindezek alapján adott fázisokhoz az alábbi kormányzói feladatokat rendelhetők (17. táblázat):

<b>Start-up</b>	Üzleti tanácsadók, mentorok, professzionális vezetők adják a tanácsot
<b>Növekedés</b>	Tanácsadó csoport vagy testület élén az igazgatóval, aki a gyors növekedésre specializált
<b>Érettség</b>	Teljes testület néhány független igazgatóval
<b>Halál</b>	Kormányzás változása az eladás, franchise vagy kilépés miatt

**17. táblázat: Kormányzói funkció megjelenése a KKV életciklusa alapján (Forrás: Devlin, 2008:3)**

Devlin (2008) kiemelte, hogy a legnagyobb problémát az jelenti, hogy a KKV-k tulajdonosai nem adják fel a szerepüket, ami eredetileg a működés irányítását jelenti, és a kezdeti teljesen operatív vezetőből nehezen jutnak el a kormányzói szerephez. Kevés az olyan jellegű kutatás, ahol az utódlásban felvett és az utódlási utáni szerepekkel foglalkoznának. Az ilyen jellegű kutatásokon belül is inkább a viselkedés komponenseire helyezik a hangsúlyt, míg a feladatorientáció kevésbé kap szerepet.

A fenti három szerep (menedzser, leader, kormányzó) kutatásom szempontjából a vezetés-átadás egyik lehetséges megközelítését jelenti. Az utódlás mint folyamat értelmezése számos, korábban már említett (folyamatos, szakaszos és életciklus alapú) modellt eredményezett. A fentiek alapján kutatásom szempontjából Handler (1989) folyamatos modellje az, amelynek alap gondolatából kiindulva fejleszttem saját modelletem. Az utódlás mint folyamat megközelítése számomra úgy értelmezhető, mint a folyamatban szerepet vállaló egyének közötti szerepcsere, ahol a csere a feladatorientáció alapján történik. Mindezek alapján az azonosított szerepekhez kapcsolt feladatok az átadó oldalán csökkennek, míg az átvevői oldalon nőnek. Az, hogy ez a szerepcsere folyamat miképpen megy végbe, Handler (1989) kutatásaiban jelenik meg, míg az utódlás utáni szerepeket vizsgáló más kutatások az alapító kilépési szerepére helyezik a hangsúlyt.

### **2.5.3. Az utódlás utáni tulajdonosi és vezetői szerepek**

Az említett kölcsönös szerepcsere folyamat megközelítése Handler (1989) munkáin keresztül egyértelműen leírja az egymás után következő előd és utód szerepeket, melyeket részletesen kifejtettem a 2.3.1. fejezetben. Azt gondolom, hogy kritikaként hozható fel Handler (1989) munkájában, hogy mélységében nem vizsgálta az egyes szerepeket, azok operacionalizálása nem tisztázott egyik munkájában sem. Mélységében történő



megvizsgálását a szerepcseré folyamatnak mindenképpen szükségesnek találom. Továbbá azt tapasztaltam, hogy számos, az utódlást vizsgáló kutatás – és így Handler modellje is – csak a családi vállalkozásokra helyezi a hangsúlyt, holott a szerepcseré ugyanúgy megjelenik a nem-családi tulajdonú vállalkozásoknál, sőt az érzelmek kevésbé befolyásolják, kontrollálják azt. A szerepek vizsgálatánál az átadó kilépési szerepeit több kutatás is vizsgálta, melyeket célszerűnek tartok bemutatni az egyes kilépési motivációk szempontjából.

Sonnenfeld (1988) kutatásai során az átadási folyamatban az átadó kilépési típusainak 4 típusát különböztette meg: az uralkodó, a tábornok, a nagykövet, és a kormányzó típusát.

- Az uralkodók addig nem hagyják el pozíciójukat, míg ki nem kényszerítik azt tőlük vagy meg nem betegednek, vagy végső soron meghalnak (Julius Cézár vagy Napóleon). Jellemző, hogy turbulens környezetben dolgoznak, sokszor radikálisan átalakítják szervezetüket. Terveik rabjává válnak, és ahogy az idő változik, kevésbé akarnak ettől elszakadni, vagy már nem tudnak változtatni rajta. Nem hisznek a tervezett átadásban, és az utódot riválisnak tekintik.
- A tábornokok is hasonlóan hagyják el vállalkozásukat, azonban folytonosan tervezik a hatalom visszaszerzését, a vállalkozás megmentését az alkalmatlan utódtól (MacArthur). Hősies misszióra van szükségük, szimbolikus a jelenlétük. Erőteljesen függenek vállalkozásuktól, de már sokallják az ellátandó feladatokat.
- A nagykövetek önként hagyják el a vállalkozást és tanácsadókként segítik azt tovább (Eisenhower). Nem akarják bizonyítani saját szerepüket, már inkább mint támogatók vesznek részt a működtetésben. Mentorként viselkednek, gyakran asszisztálnak, de már nem vezetnek, és megelégedve hagyják el pozíciójukat.
- A kormányzók egy ideig uralkodnak, majd egy másik vállalkozásban folytatják tevékenységüket tovább (Caldwell). Sokáig és erőteljesen dolgoztak céljaikért, amikor elérték azt, akkor felhagynak vállalkozásuk további megváltoztatásával. Ezek után máshol keresik a céljukat és elhagyják vállalkozásukat. Teljesen magára hagyják az utódot és általában egy érett vállalkozást hagynak maguk után (Sonnenfeld, 1988)

Sonnenfeld (1988) bemutatta az egyes kilépési szerepek előnyeit, melyet a 18. táblázat mutat:

<b>Uralkodó</b>	
<b>Előnyök</b>	<b>Hátrányok</b>
Külső turbulens környezetben alkot szabályokat	Nyughatatlan a nyugodt időszakokban
Briliáns vízió a szervezet építésére	A régi stratégia makacs védelme
Értékesítés, eszközök és foglalkoztatottak számának növekedése	Profitabilitás ellenhangsúlyozása
Érintettek hosszú távú támogatása	A kilépés számára a vállalkozás instabilitását jelenti
Teljes odaadás a szervezetért	Kevés külső menedzsment
A problémák teljes körű magára vállalása	Vonakodás a következő generáció fejlesztésétől
<b>Tábornok</b>	
<b>Előnyök</b>	<b>Hátrányok</b>
Híd a belső klikkek között	Feltüzeli a belső riválisokat
Kész visszatérni a vállalkozásban krízisek esetén	Ösztönzi az ellenállást az utód iránt
Képes erős felső vezetést kiépíteni	Aláássa saját utódját
Óvatos a vezetői átadások során	A vezetői identitáshoz kapcsolt
<b>Nagykövet</b>	
<b>Előnyök</b>	<b>Hátrányok</b>
Utasítások folyamatossága a hosszú szolgálat során	Fenntartja a kínos folyamatos jelenlétet, védelmezi a beiktatást
Elérhető az idősebbek kívánsága szerint	Feszült visszafogása az impulzusoknak a közbelépésben, kéretlen tanácsok felajánlása, és magánvélemény
Buzgó a megbízás elfogadására, mint külső képviselő	Összefavaró állítások a vezetői szereppel kapcsolatosan
Testületi érdekek, közösség és külső képviselő	Ösztönzi a lehetséges zavartságát a vezetőnek
Jól informált a külső menedzsment eszközökben, megközelítésekben	Nem-megfelelő hóbortok folyamatos ismétlése
<b>Kormányzó</b>	
<b>Előnyök</b>	<b>Hátrányok</b>
Rövidebb uralkodási idő, több lehetőség	Kis esély a tartós befolyásra
Nagyobb, formálisabb és stabilabb bürokrácia	A vállalkozás teljesítménye elmarad az uralkodás végén
Külső érdekeltség nagyobb hányadban	Lehetséges zavartság a felelőségek terén
Az utód stratégia iránti szabad változtatási, felülírási joga	A kilépés elpusztítja a felgyülemlett tapasztalatot
Teljes elválás a vállalkozástól	Kevés mentorálás az átadás során

**18. táblázat: A tulajdonos-vezető kilépési szerepei és jellemzői (Forrás: Sonnenfeld, 1988:285)**

Az uralkodók jellemzően briliáns vízióval rendelkeznek, teljes odaadással vannak szervezetükért, védik a régi stratégiájukat, és a szervezetből való kilépés számukra a vállalkozás instabilitását jelenti, ezért sem szívesen hoznak be a szervezetbe külső menedzsereket. A tábornokok óvatosan kezelik a vezetői átadásokat, de sokkal nyitottabbak egy erős felsővezetés kiépítésére. Ugyanakkor bármikor készek visszatérni szervezetükbe, emiatt az utódok elleni harc folyamatossá válik, alááshatja az utódokhoz

fűződő viszonyt. A nagykövet mint tanácsadó szívesen áll az új menedzsment szolgálatában, buzgón vállalja a külső segítség szerepét, ugyanakkor fenntartja a kínos jelenlét szerepét, kéretlen tanácsokkal, magánvéleménnyel. Végül a kormányzó, aki szeretne teljesen elválni vállalkozásától, nem tartja fontosnak a tartós befolyást, de nem is építi be szervezetébe saját értékeit, emiatt kilépése után a szervezet gyors változásokon mehet át. Poza (2004) kiegészítette a fenti négy szerepet másik kettővel. Szerinte azon alapítók, akik sikeresen átadták a vállalkozást sokkal inkább koncentráltak a vállalkozás céljaira, mint saját elképzeléseikre. A két szerep mellyel kiegészítette Sonnenfeld (1988) megállapításait a következő volt:

- Feltaláló: buzgón igyekszik átadni vállalkozását, új ötletének megvalósítására törekszik, ami kielégíti saját kreatív célkitűzéseit.
- Átadás cárja: felismeri a vezetés hosszan tartó maradásának és elöregedésének veszélyét, és aktívan végigviszi a hatalom és felelősségek átadását.

A szervezetből való kilépés fenti formái az utódlás motivációs kérdéseinek megközelítésében elsődlegesek, azonban semmiképpen sem elhanyagolhatók a szerepcserre teljes körű véghezvitelének szempontjából hiszen, ahogy Handler is említette, sok vállalkozás még a menedzseri szerep átadásáig sem jut el, mert azt maga az előd gátolja (Handler, 1989).

Kétségtelen, hogy a szervezet első számú vezetője – ha kellően hosszú ideig uralkodott-erőtlen befolyással van szervezetére. Az első számú vezető az, aki megálmodta vállalkozását, ötleteivel folyamatosan gyarapította, építgette, gondozta azt, ebből kifolyólag érzelmileg is erőteljesebben kötődik hozzá. Ám elérkezik az az idő, amikor az alapítónak le kell mondania a szervezet irányításáról vagy bizonyos feladatokról a szervezet további „egészséges” működtetése érdekében. Sokszor a lemondás az, ami gátat szab annak, hogy a szervezet tovább fejlődjön, hiszen az alapító a növekedés gátjává válhat.

Az, hogy mit ad át utódjának, nagyban függ elképzeléseitől és hozzáállásától, valamint más jellemző kontingenciáktól. Fontos megvizsgálni, hogy a magyarországi KKV-k az utódlás tekintetében milyen vezetői szerepeket, feladatköröket, funkciókat adtak át, illetve az átadási folyamatban az előd és az utód jelenleg és a jövőben milyen kívánatos szerepeket vállal vagy akar vállalni. Továbbá eredményértékű lehet mind a hazai kutatók,

mind pedig a gyakorlott vállalatvezetők számára az, hogy megtudjuk, milyen egyéni vagy szervezeti tényezők befolyásolják a szerepmegosztást.

## **2.6. Szakirodalmi összegzés, értékelés**

Vitathatatlan a KKV-k nemzetgazdasági és foglalkoztatásban megjelenő szerepe mind hazai, mind pedig az Európai Unió szintjén, ahol egyre erőteljesebben foglalkoznak az utódlás kérdésével. Mindezek ellenére még a mai napig is számos hiányosság és ellentmondásos eredmény tapasztalható a kutatások számbavétele során.

A szakirodalmi viták áttekintése az alábbi hiányosságokra hívta fel a figyelmet:

- az alapmodellek elavultsága: a kutatók még a mai napig is az utódlás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását akarják bizonyítani, továbbra is ellentétes eredményekkel;
- hiányosságok az új modellek alkalmazásában: a kutatók megmaradnak az alapelméleti perspektíváknál, nem alkalmaznak új, a befolyásoló hatásokat vizsgáló modelleket, továbbá nem keresik a „miért?”-re a választ;
- befolyásoló tényezők vizsgálatának hiánya: az utódlás-kutatás két legérzékenyebb vizsgálati pontjai a teljesítmény és az utódlás kapcsolata, illetve az utódlás-tervezés és -menedzsment;
- ellentmondásos eredmények: mind a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásban, mind külső-belső utód eredetében ellentmondásos eredmények születnek;
- kevés a jól megalapozott gyakorlati kutatás: az elméleti és fogalmi zavar miatt nehézkes a gyakorlati felmérés;
- a KKV-k átadással kapcsolatos vizsgálata mint „fehér folt”: a KKV-kal nem foglalkoznak, ha igen, akkor is csak a családi vállalkozásokkal,
- csak a családi vállalkozások állnak a középpontban: a családi vállalkozás-szakirodalom kiterjedtsége indokolná a megfelelő tudást az utódlásról, ennek ellenére itt is megjelenik a fogalmi és elméleti zűrzavar.

Annak érdekében, hogy a fenti hiányosságokat kutatásommal legalább részlegesen lefedjem, a legérzékenyebb kérdésekre koncentráltam a szakirodalmi áttekintés során.

Mindezek alapján megvizsgáltam az utódlás és átadás fogalmi viszonyát, annak fejlődését. Az utódlás-kutatás irányzatainak bemutatása során részletesen kitértem az alapmodellek (józanész elmélet, ördögi kör elmélet, rituális bünbakkeresés elmélete) bemutatására, amelyek még a mai napig is központi kutatási témának számítanak a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásuk nem megfelelően tisztázott végeredménye miatt.

Az utódlás-kutatási irányzatok második vonulata az integrációs törekvésekre hívta fel a figyelmet, amelyek főként az alapmodellekből kiindulva az utódlás hatására vonatkozó eredmények integrálására tett kísérleteket jelenti. Emellett az integrációs törekvések másik vonulata az utódlást befolyásoló tényezők összegyűjtésére, valamint a folyamat feltáró vizsgálatára tesz kísérletet.

Az utódlás-kutatás harmadik vonulata az utódlás mint szervezeti funkció, azaz az utódlás-tervezés és -menedzsment megjelenésével és annak szervezeti fejlődésével foglalkozik, amely még a mai napig is központi téma, főként a legfontosabb gyakorlatok összegyűjtése végett. Véleményem szerint a három kutatási irányzathoz saját kutatási területtel az integrációs törekvéseket gazdagítom, ezen belül is az utódlási folyamat vizsgálatokat, valamint a befolyásoló tényezőket feltáró vizsgálatokat bővítem.

Az utódlási folyamat feltárása két szempontból közelíthető meg, egyrészt a szakaszos, folyamatos, valamint az életciklus alapú modellek segítségével. Kutatásom elsődlegesen Handler (1989) modelljéhez kötődik, mely egy kölcsönös szerepcsere folyamatként írja le az utódlást. Handler modelljének kritikai vizsgálata alapján célként tűztem ki, hogy a vezetői átadás olyan tényezőit azonosítsam, amellyel könnyedén tudom vizsgálni a szervezetek vezetés-átadási folyamatát. Ehhez a szakirodalomban leggyakrabban említett három szerep, a kormányzó, a leader és a menedzser szerepek vizsgálatát mutattam be, amelyeket feladatorientációjuk szempontjából vizsgáltam. Mindezek alapján a vezetés-átadási folyamatát a benne résztvevők közötti „feladatcsere” alapján tudom megfogalmazni, amely az adott vezetői szerep részleges vagy teljes átadását jelenheti, amely mellett a tulajdoni hányad részleges átadása történhet meg. A folyamat végén mind a tulajdoni hányadot, mind pedig a vezetői szerepeket teljesen átadják. Az, hogy a tulajdonos-vezető miképpen jut el a folyamat végére, két tényező, a vezetés- és tulajdon-átadás kombinációja alapján határozható meg. Disszertációmban a kombinációk közül csak azokra helyezem a hangsúlyt, ahol még a jelenlegi tulajdonos-vezető tulajdoni hányaddal rendelkezik, így lehatárolható, hogy milyen mértékben adott át és kíván átadni vezetői szerepeket.

Annak feltárása, hogy az egyes szervezetekben a tulajdonos(ok) és vezető(k) között ez az utódlási folyamat jelenleg milyen állapotban van, mindenképpen eredményértékű. Továbbá ahhoz, hogy magát a folyamat állapotát megfelelően vizsgálhassuk, fontos figyelembe venni más szervezeti és egyéni tényezők befolyásoló hatását. Ilyen egyéni tényező az előd kora, mely a generációs váltás okozta nyomás következtében befolyásolhatja a vezetői szerepek átadását és az utódlás típusát. A szakirodalmi áttekintésből olyan eredmények adódnak, amelyek az előd korára vonatkoznak. Triviálisnak is tekinthető az a tény, hogy minél idősebb egy tulajdonos-vezető, annál több vállalati kötelességtől akar megszabadulni; ennek ellenére nem bizonyított tény, hogy az előd kora egyértelműen befolyásolja vezetői szerepeinek átadását is. (Utalnék itt egyrészt a vezetői szerepeknél tett megjegyzéseimre, amely a kilépési motivációkat és az átadás utáni szerepek felvételét érintette, másrészt a kultúra vonatkozásaira, hiszen a szervezeti értékek átadását sokszor maga a tulajdonos akadályozza meg.) Ugyanakkor az utódlási folyamat másik szereplőjének, az utód szerepének vizsgálatakor azt tapasztaltam, hogy az utód eredete mint vizsgálati tényező számos szakirodalmi kutatásban megjelent, főként az utód eredetének befolyásoló hatását illetően a szervezeti teljesítményre. A kutatási eredmények figyelembevételével és kutatási célkitűzésemmel összhangban az utód eredetének befolyásoló hatását vizsgáltam. Ennek legfőbb oka, hogy míg az utódlás utáni teljesítményre gyakorolt hatás közkezdvelt kutatási területének számít, addig sokkal kevesebb kutatás foglalkozott az utód eredete és az utódlási folyamat közötti kapcsolattal.

Az utód eredetének vizsgálata során fontosnak tartottam kitérni a professzionalizáció kérdéskörére. A szakirodalom alapján megállapítottam, hogy a professzionalizációnak két értelmezése lehet: egyrészt az utód eredetére vonatkozóan (mindig külső, nem családtag), másrészt pedig a vezetői feladatokra vonatkozóan. Míg a belső utódokat a szakirodalom azon személyekkel azonosítja, akik az utódlást megelőzően a vállalkozásban dolgoztak, addig a külső utódokat azon személyekkel, akik az utódlás előtt nem dolgoztak a vállalkozásban, függetlenül attól, hogy családtagok-e.

A szervezeti tényezők vizsgálata során bemutattam a családi és nem-családi vállalkozások közötti főbb különbségeket, mely során kiemeltem, hogy kutatásom során a családi és a nem-családi vállalkozások közötti utódlásra vonatkozó különbségek felmérése és megértése a cél. Ugyanakkor a tulajdonviszony ilyen szempontú megközelítése mellett a szakirodalom alapján nem találtam utalást a nemzetközi vonatkozásra, amelyet szintén fontosnak tartok. A tulajdonviszony tényezőinek befolyásoló hatása az utódlási folyamat

állapotára fontos kérdés lehet. A szakirodalom alapján feltételezhető, hogy a családi vállalkozások merőben eltérnek nem-családi társaiktól, ami a vezetési „szokásaikban”, feladatmegosztásukban is meg kell, hogy jelenjen. A szervezeti tényezők vizsgálatában a szervezeti kultúra szerepét emeltem ki, mely sokszor az alapító értékein alapul. Részletesen elemeztem az általam választott Cameron-Quinn féle tipológiát, amely lehetőséget ad a jelenlegi és kívánatos kultúra profil felállítására, mellyel az utódlás és a kultúra kapcsolatára vonatkozóan egy állapotfelmérés végezhető. Az utódlás és kultúra kapcsolatára vonatkozó szakirodalmi áttekintés alapján kutatásomhoz legközelebb álló vonal a szervezeti kultúra befolyásoló hatását emeli ki (míg az utódlás utáni kultúrá-változás már egy önmagában is komplex kutatási területnek számítana).

A szervezeti tényezők további vizsgálata során – főként az életciklus-elméletekből kiindulva – a szervezeti méret és annak változásának vizsgálatát is fontosnak tartom, amely külön fejezetben ugyan nem jelenik meg, de az egyes tényezőkkel kapcsolatosan törekedtem a mérettényezők befolyásoló hatásának bemutatására. Úgy vélem, hogy akkor is, ha csak KKV-kről beszélünk, hatalmas méretbeli különbségek lehetnek, amelyek a vezetői feladatok átadását is befolyásolják; azonban az is kérdéses lehet, hogy a méretnövekedés „dinamizmusa” miképpen hatott a vezetői feladatok átadására. Azt gondolom, hogy egy életciklus alapú megközelítés a jövőben mindenképpen eredményértékű lehet, azonban a jelenlegi kutatás szempontjából ez a terület egy nagyobb horderejű feldolgozást igényel (ami akár egy külön disszertációt felölelő kérdéskör is lehet), továbbá, ahogy már említettem az utódlást a folyamat alapú modellek segítségével közelítettem meg.

### **3. Kutatási modell és módszertan**

A fejezet célja bemutatni az utódlás szakirodalmának áttekintése alapján felállított hipotéziseket, továbbá a hipotézisek alapján felvázolni a kutatási modellt. Mindezekhez szükség van a változók megfelelő konceptualizálására és operacionalizálására, melyet szintén részletesen tartalmaz a fejezet. A fejezet második részében a vizsgálati módszereket mutatom be, majd kitérek az adatgyűjtés és a kérdőív kialakításának módjára.

#### **3.1. *Kutatási kérdések, hipotézisek, kutatási modell***

Kutatásom központi témája az utódlás kérdésével foglalkozik a hazai KKV-k körében. Mindezek feltérképezése érdekében három kutatási kérdést tettem fel előzetesen: (1) felállítható-e egy olyan átadott vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a hazai KKV-k vezetésének átadási állapota; (2) melyek azok a szervezeti és egyéni tényezők, amelyekkel jellemezhető a vezetés átadási folyamata; (3) és kimutatható-e kapcsolat a szervezeti és egyéni tényezők, valamint az átadás tényezői között?

A szakirodalmi áttekintés során rávilágítottam az utódlás komplex folyamatának értelmezésére, melynek során az utódlást a folyamat-modellek segítségével közelítem meg. A folyamat-modellek lényege, hogy az utódlást nem a szervezetek életciklusába beágyazva tekintik, hanem magát a folyamatnak a szakaszos jellegét hangsúlyozzák. A folyamat-modellek áttekintése során a kölcsönös szerepcseré folyamatra tértem ki, amely az egyes szakaszokat a folyamat szereplőinek kölcsönös szerepcseréjével írja le. Az átadó és átvevő közötti szerepcseré a szervezetben megjelenő feladatkörök csökkenő (és a másik oldalon növekvő) szintjével mérhető. Mindezek alapján arra kerestem a választ, hogy felállítható-e egy olyan vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a KKV-k átadásának jelenlegi és kívánatos állapota. Kutatásom során a szakirodalomban legismertebb három vezetői szerep operacionalizálására törekszem, amelyeket feladat-orientációjuk szempontjából közelíték meg. Továbbá az átadás teljes jellemzésére az átadás típusát is az átadás jellemzői között vizsgáltam. Mindez azt feltételezi, hogy az átadás tényezői három komponenssel vizsgálhatók: az átadás típusa, az átadott, valamint az átadni kívánt vezetői szerepek, amelyen belül a vezetés átadási állapota az utóbbi kettővel vizsgálható (17. ábra).





**17. ábra: A kutatási modell függő oldala, az átadás tényezői**

A fentiek alapján az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

### **1. Hipotézis**

*Felállítható egy olyan átadott vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a hazai kis- és középvállalkozások átadásának jelenlegi és kívánatos állapota.*

Második kutatási kérdésem során arra kerestem a választ, hogy melyek azok a szervezeti és egyéni tényezők, amelyekkel jellemezhető a vezetés átadási folyamata. A szakirodalmi áttekintés során kiemeltem, hogy kutatásom alapvetően az integrációs törekvések témakörébe, ezen belül is a befolyásoló hatások és a folyamat-vizsgálatok feltérképezésének klaszterébe illeszkedik. A befolyásoló tényezők hatásának vizsgálata két szempontból közelíthető meg, egyrészt a kontingenciák oldaláról, amelyek olyan szituációfüggő tényezőket tartalmaznak, mint a szervezeti, iparági, vagy a kiválasztó szervezet tényezőinek befolyásoló hatása. Másrészt az előzmény-tényezők is ide sorolhatók, amelyek már az utódlás kérdésének felmerülése után jelentkeznek, s magát a folyamatot is befolyásolják. Ilyen tényezők a szervezeti „belső” jellemzői, a vezetői szerep-tényezők és a jelölttel kapcsolatos tényezők. A szakirodalmi áttekintés elején lehatároltam azt a területet, amellyel foglalkozni szeretnék, így a kutatásom középpontjában a kontingenciák és előzmény-kutatások feltárása állt. Ezt követően e két befolyásoló kutatási irány mentén jellemeztem az egyes felmerülő befolyásoló tényezők hatását. Ugyanakkor kiemeltem azt is, hogy az utódlás-kutatás középpontjában az a materialista szemlélet áll, amely a kutatók figyelmét az utódlás utáni teljesítményre tereli. Emiatt a kutatások nagy hányada a kontingenciák és előzmények befolyásoló hatásának vizsgálatát tűzi ki, kihagyva magát a folyamatot, vagy ami abban zajlik, és sokszor mint döntést vagy eseményt kezeli az átadás folyamatát. Ebből kifolyólag az egyes befolyásoló

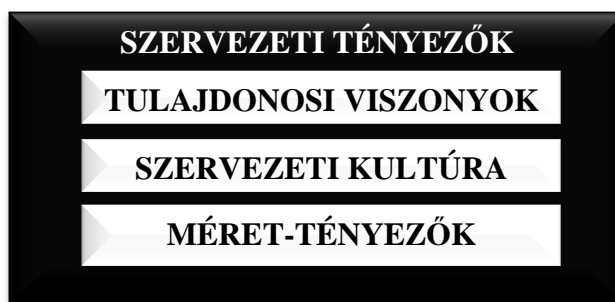
tényezők feltárásánál céлом a legérintettebb területek vizsgálata volt, azonban nem az utódlás teljesítményének kapcsolatára, hanem magára a folyamatra vonatkozóan. Két területre koncentráltam, egyrészt a szervezeti tényezők, másrészt az egyéni tényezők befolyásoló hatására. A szervezeti tényezők vizsgálata során azt tapasztaltam, hogy a kutatások többsége a családi vállalkozások jellegzetességére helyezi a hangsúlyt, amelyet, azt gondolom, a hazai KKV-k körében sem szabad figyelmen kívül hagyni, hiszen a KKV-k nagy hányada családi kézben van. Ahogy az eredmények mutatják, azt már kevésbé vizsgálták, hogy a tulajdonosi viszonyok családi vagy nem-családi vonatkozása milyen különbségeket eredményez az utódlási folyamatban. Ugyanakkor a tulajdonosi viszonyok egy másik nézőpontja, a nemzetközi vonatkozás még kevésbé tárgyalt szervezeti tényező, amely véleményem szerint ugyanúgy befolyással lehet az utódlási folyamatra. Ami pedig még ennél is érdekesebb kérdéseket vet fel, az a családi vonatkozás és a nemzetközi vonatkozás interakciójának vizsgálata, hiszen merőben eltérhet utódlási „szokásaiban” egy külföldi családi- illetve egy magyar családi tulajdonosi viszonnal rendelkező vállalkozás. Ugyanakkor az utódlás családi vállalkozás szempontú megközelítése egy érdekes tényre hívta fel a figyelmemet, még hozzá a kulturális különbségekre. Hiszen a szakirodalom alapján a családi értékek és normák továbbadása az utódlás folyamatára erőteljes befolyással lehetnek, ugyanakkor úgy látom, hogy ez az értékátadás nemcsak a családi vállalkozásoknál jelenhet meg, hanem a nem-családi társaiknál is.

A szervezeti tényezők másik aspektusa, a szervezeti kultúra befolyásoló hatása kevésbé tárgyalt része a szakirodalomnak, amelyen belül az érték-központú kultúra megközelítését alkalmaztam a kutatásomban. A kultúra és az utódlás kapcsolatáról kevés kutatás született, amelyek főként három területre koncentráltak: az alapítói értékek átadására, a kultúra befolyásoló hatására, valamint az utódlás kultúra befolyásoló hatására. Az alapító értékekre koncentrált kutatások a pszichológiai utódlás kérdését tárgyalják, míg az utódlás kultúra-befolyásoló hatása a változásmenedzsment témakörébe tartozó kultúraváltozással, illetve -váltással foglalkozik.

A harmadik terület, amely a kultúra befolyásoló hatását érinti. Ez az a terület, amely felkeltette érdeklődésemet, hiszen mint előzmény-tényező viszonylag kevésbé kutatott területnek számít, és hasznos eredményekre vezethet, ha a szervezeti kultúra különbségei alapján eltérő utódlási folyamat-állapotok határozhatók meg. Ugyanakkor a szervezeti kultúrához is kapcsolódóan, valamint a szervezetek életciklusából kiindulva a szervezeti méret befolyásoló hatása sem elhanyagolható tényező. A szervezeti méret

mellett, úgy gondolom, a méretváltozás „dinamizmusa” is befolyásolja az átadási állapotot, hiszen eltérő méretű és méretváltozású szervezetek eltérő utódlási állapottal rendelkezhetnek.

A fentiek alapján a szervezeti tényezők három komponensét azonosítottam: a tulajdonosi viszonyok, a szervezeti kultúra és a mérettényezők befolyásoló hatása (18. ábra).

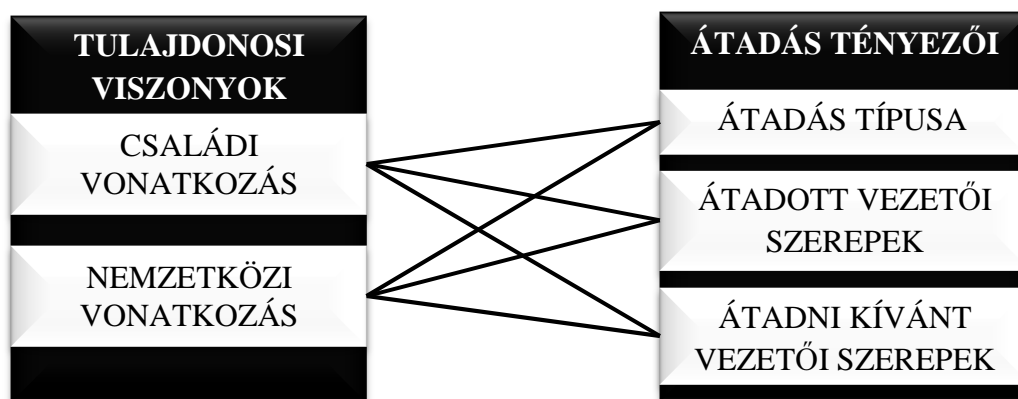


**18. ábra: A kutatási modell független oldala, a szervezeti tényezők**

A harmadik kutatási kérdésem a feltárt szervezeti-, egyéni tényezők és az átadás tényezőinek kapcsolatára vonatkozik. A szervezeti és az átadás-tényezők kapcsolatára vonatkozóan három hipotézist fogalmaztam meg.

A szervezeti tényezők első komponense a tulajdonosi viszonyok, melynek két szempontját vizsgálom: a családi vonatkozást, illetve a nemzetközi vonatkozást. A családi vonatkozás vizsgálata során arra keresem a választ, hogy vajon a családi és nem-családi vállalkozások között milyen különbségek lehetnek utódlási folyamatuk állapotának tekintetében. A szakirodalmi áttekintés alapján feltételezhető, hogy a családi vállalkozások az olyan belső vagy családi utódokat preferálják inkább, akik a szervezetbe belépve „alsóbb” szintű szerepeket (menedzser) vállalnak el elsődlegesen, vagy vezetői funkciókban bizonyítanak. A családi vállalkozások professzionalizációja a belterjesség miatt, úgy tűnik, Magyarországon sem jellemző, így a külső vezetők behozása a szervezetbe a bizalmatlanság növekedését eredményezheti. Ily módon a családi vállalkozásokra a tulajdoni hányad, valamint a kormányzói feladatok átadása kevésbé tűnik jellemzőnek, mint például a nem-családi vállalkozásoknál. A nem-családi alapokon működő szervezetek véleményem szerint a külső menedzserek bevonását célszerűbbnek tarthatják, hiszen itt az utódlási folyamatot az érzelmek kevésbé befolyásolják. Ebből kifolyólag a nem-családi vállalkozásokban lényegesen több feladatot, szerepet adnak át és kívánnak átadni a jövőben is, mint a családi vállalkozásokban, ahol az érzelmi kötődés a szervezetben a vállalkozástól való megválást még erőteljesebben befolyásolhatja.

Ugyanakkor a nemzetközi vonatkozás vizsgálata során arra keresem a választ, hogy a többségi magyar, illetve külföldi tulajdonban lévő vállalkozások között milyen különbségek tapasztalhatók az utódlási folyamatuk állapotának tekintetében. Mivel a hazai vállalkozói kör viszonylag fiatalnak mondható, és az utódlás-kutatás témája sem elterjedt még hazánkban, így feltételezhető, hogy kevésbé jellemző a hazai tulajdonú vállalkozásokra az utódlási állapot „fejlettebb” szintje. Mindezek alapján az alábbi kapcsolatok feltételezhetőek a tulajdonosi viszonyok és az átadás tényezői között (19. ábra):



**19. ábra: A tulajdonosi viszonyok és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok**

A felvázolt kapcsolatok alapján az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

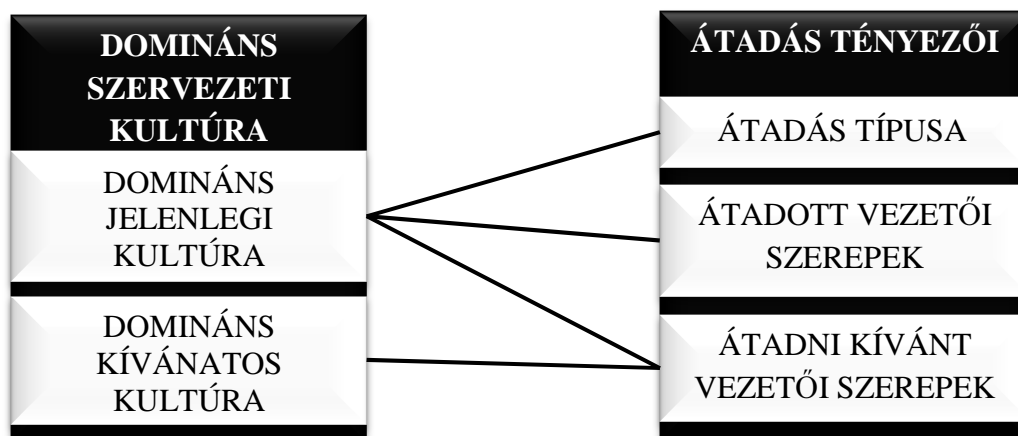
## 2. Hipotézis

*A vállalkozások tulajdonosi viszonyai és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

A szervezeti tényezők második feltárt komponense a szervezeti kultúra, melyet a Cameron-Quinn féle kultúra modellel vizsgálom, amely domináns szervezeti kultúrák mérését teszi lehetővé. A szervezeti kultúra vizsgálata során a négy domináns kultúra, a klán, az adhokrácia, a piac és hierarchia befolyásoló hatását tesztelem az átadási tényezők szempontjából, mind a jelenlegi, mind pedig a kívánatos állapotra vonatkozóan. Előzetes eredmények nem állnak rendelkezésemre, azonban az értékek átadásának befolyásoló hatása alapján következtethetünk arra, hogy a szervezeti kultúra befolyásolhatja az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepeket.

A négy típusú kultúra alapján a fő kérdés számomra az utódlás állapotára vonatkozóan az, hogy vajon a külső-belső fókusz dimenziója, vagy a stabilitás-rugalmasság dimenziója

a dominánsabb-e az utódlási folyamat „fejlettebb” állapotában. Azt gondolom, hogy egy klán típusú kultúrában, ahol az összetartás, a csapatszellem a legfontosabb érték, ott az utódlás kérdése kevésbé jelenik meg, hiszen a paternalista szemléletből kiindulva a vállalkozás vezetője a szervezeti feladatok nagy részét saját magánál akarja tartani. Míg egy piac kultúra esetében, ahol a versenyszellem a legnagyobb motiváló erő, a tulajdonos-vezetők hamarabb felismerhetik a feladatok és funkciók delegálásának előnyeit. Mindebből az feltételezhető, hogy kapcsolat mutatható ki a szervezet domináns kultúrája és az átadás típusa, valamint az átadott vezetői szerepek között. Ugyanakkor az is érdekes kérdés lehet, hogy az előrettekintés, a domináns kívánatos kultúra miképpen befolyásolhatja a jövőben átadni kívánt vezetői szerepeket, ill. egyáltalán megjelenik-e ez az előrettekintés a KKV-k körében. Éppen ezért érdemes megvizsgálni a domináns kívánatos kultúra és az átadni kívánt vezetői szerepek kapcsolatát is. Mindezek alapján az alábbi kapcsolatok feltételezhetőek a domináns szervezeti kultúra és az átadás tényezői között (20. ábra):



**20. ábra: A szervezeti kultúra és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok**

A fentiek alapján az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

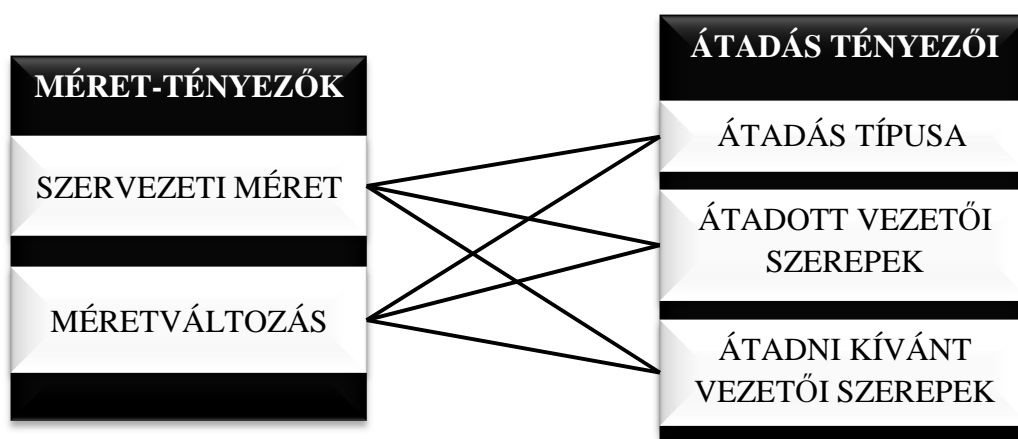
### **3. Hipotézis**

*A vállalkozás domináns szervezeti kultúrája és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

A szervezeti tényezők harmadik komponense a méret-tényezők vizsgálatára fókuszál. A méret-tényezőket két további komponensre bontottam, a szervezeti méretre és a méretváltásra. A szervezeti méret és az átadás tényezői közötti kapcsolat vizsgálata során arra keresem a választ, hogy vajon a kis- és a középvállalkozások között milyen különbségek tapasztalhatók utódlási folyamatuk állapotára vonatkozóan. Bár az

egyértelműnek tűnhet, hogy kisebb szervezetek kevesebb funkciót adnak át, azonban az a kérdés már bonyolultabb, hogy vajon mely vezetői szerepeket és milyen mértékben adják át a kisvállalkozások, és ugyanez miképpen jelenik meg a középvállalkozásoknál.

Úgy látom, hogy míg a kis-, és középvállalkozásoknál megjelenhet a menedzseri és leaderi funkciók átadása, addig a kormányzói funkciók itt feltételezhetően a tulajdonos kezében maradnak, míg középvállalkozásoknál ennek átadás már megkezdődött. Ugyanakkor azt gondolom, hogy a jelenlegi szervezeti méret mellett a méretváltozást is vizsgálni kell. Hiszen egy dinamikusan fejlődő (funkcióiban és ez által termék-, és szolgáltatás nyújtásában is) vállalkozás lényegesen több vezetői funkciót, feladatot fog átadni, akár kisvállalkozási, akár középvállalkozási kategóriában van jelenleg. A méret-tényezők és átadás tényezői között az alábbi kapcsolatokat feltételezem (21. ábra):



**21. ábra: Méret-tényezők és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok**

Mindezek alapján az alábbi hipotézis fogalmaztam meg:

#### **4. Hipotézis**

*A vállalkozás méret-tényezői és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

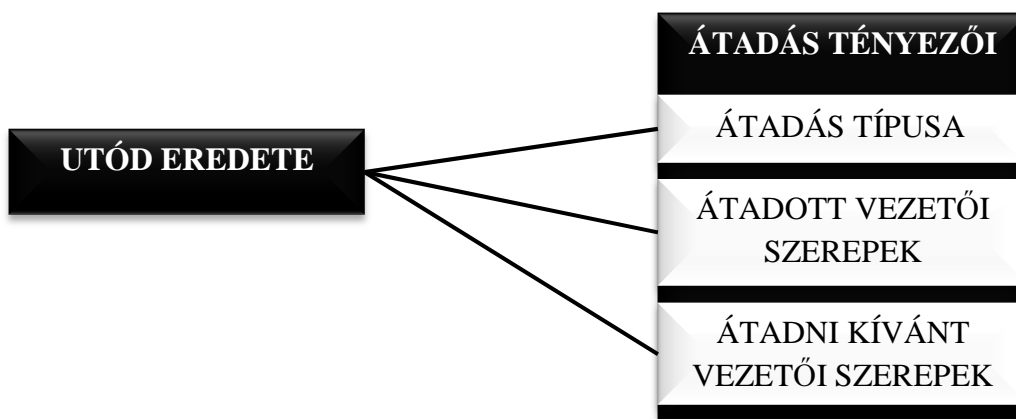
Az egyéni tényezők vizsgálata során az előzmény-kutatásokra támaszkodva a két legvitatottabb tényező szerepét hangsúlyoztam. Az első és talán az egyik legtöbb kutatásban megjelenő tényező az utód eredete. Az utód eredetére vonatkozó kutatások szintén két területre oszthatók: az egyik az utód eredete és a szervezet teljesítménye közötti kapcsolatra vonatkozó kutatásokat, míg a másik – ami szintén az előzmény-kutatásokhoz tartozik – az utód jellemzésével foglalkozó kutatásokat foglalja magába. Ahogy a szakirodalmi részben már bemutattam, az utód eredete és a szervezet teljesítményéről vonatkozó kutatások számossága, illetve azok ellentétes eredményeinek sokasága a mai

napig is a kutatók legkedveltebb kutatási területe, amely sokszor az előzmény-kutatások hiánya miatt tűnik kevésbé megalapozottnak. Kutatásom során az utód eredetének befolyásoló hatására helyezem a hangsúlyt, melynek során a külső és belső utód, valamint az átadás tényezői közötti kapcsolatra keresem a választ. Az utódlás-kutatás másik egyéni tényezője az előd korának vizsgálatára vonatkozik, amely szintén kevésbé kutatott területnek számít. Az előd életkorára vonatkozóan az „upper echelons” elmélet lényegét emelném ki, amely szerint az előd bizonyos jellemzői az utódlásról való döntését és ezáltal a szervezet teljesítményét is befolyásolják. Az életkor magára az utódlás folyamatának állapotára is hatással lehet. Mindezek alapján az egyéni tényezők két komponensére koncentrálok: az utód eredete és a tulajdonos életkora (22. ábra).



22. ábra: A kutatási modell független oldala, az egyéni tényezők

Az utód eredetére vonatkozó kutatások többsége az utód két típusát különbözteti meg: a külső és belső utódot, amelyet az alapján különít el, hogy az utód a szervezetben dolgozott-e az utódlás előtt vagy sem. Mindezek alapján feltételezhetjük, hogy a belső utódok lényegesen több feladatot, funkciót vehetnek át a tulajdonos-vezetőtől, ha ismét csak a bizalom szerepét vesszük figyelembe. Továbbá azt gondolom, hogy a külső utódok ebből a szempontból a professzionalizáció szerepét jelenítik meg a szervezetben, így hozzáértésükkel és a bizalom kiépítésével akár lényegesen több felsővezetői feladatot is ruházhatnak rájuk. Vagyis az utód eredete és az átadási tényezők között az alábbi kapcsolatok feltételezhetők (23. ábra):



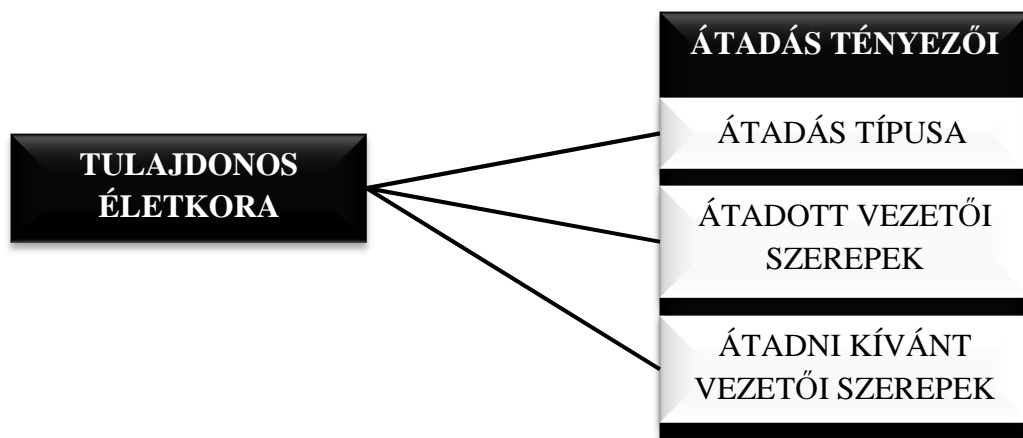
23. ábra: Az utód eredete és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok

Mindezek alapján az alábbi hipotézis fogalmaztam meg:

## 5. Hipotézis

*Az utód eredete és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

A tulajdonos korára vonatkozóan a szakirodalmi eredmények nem mutatnak egységes képet, továbbá még nem mutatták ki, hogy maga a kor befolyásolja-e az utódlás kimenetelét, inkább a döntési motivációra van hatással. Kutatásom során arra keresek visszaigazolást, hogy az átadás típusa, az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek tekintetében a tulajdonos kora befolyásoló hatást fejt-e ki. A tulajdonos-vezető korának előre haladásával párhuzamban törekedhet szervezetét felkészíteni az utódlásra, azonban tapasztalataim alapján azt gondolom, hogy a legtöbb hazai tulajdonos-vezető kevésbé törődik korával, s már a nyugdíjas korba lépve is „szervezetének” rabja, hogy attól ne kelljen elválnia, amely kormányzói szerepkörének és tulajdoni hányadának megtartásával prezentál. Mindezek azt feltételezik, hogy az alábbi kapcsolatok lehetnek a tulajdonos kora és az átadás tényezői között (24. ábra):



**24. ábra: A tulajdonos életkora és az átadás tényezői között feltételezhető kapcsolatok**

A fenti kapcsolatok alapján az alábbi hipotézis fogalmaztam meg:

## 6. Hipotézis

*A tulajdonos kora és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*



Az utódlással kapcsolatos szakirodalmi összefoglalás és az ott tapasztalt eredmények alapján megfogalmaztam hipotéziseimet, mindezek megjelenítésére szolgál a kutatási modellem (25. ábra).



25. ábra: A kutatási modell

Ahogy a 25. ábra mutatja, a kutatási modellem felállításánál a magyarázó változók oldalán szerepelnek a szervezeti és egyéni tényezők. A szervezeti és egyéni tényezők és az átadás tényezői közötti kapcsolatra keresem a választ. A szervezeti és egyéni tényezők és az átadás tényezők között minden lehetséges kapcsolatot meg kell vizsgálnom ahhoz, hogy feltételezéseimet igazolni tudjam, amely kapcsolatokat a vastag vonalak jelentik. Mindezek alapján hat hipotézist fogalmaztam meg. A következő fejezet a változók konceptualizálását és operacionalizálást tartalmazza.

### 3.2. *Konceptualizálás*

A kutatási kérdések lehetőséget adnak a kutatási terület tisztázására, azonban ahhoz, hogy mélyebben lássuk, milyen keretek között értelmezhető a kutatás, elengedhetetlen a fogalmi keret tisztázása. Ezáltal válik megfoghatóvá a vizsgálandó kérdéskör, illetve azon megközelítések, fogalmi meghatározások, amelyek a kutatási területet lefedik.

Az utódlás elméleti megközelítéseivel, alapmodelljeivel részletesen foglalkoztam a szakirodalmi fejezetben. Mindezek nyomán áttekintettem az általam vizsgált folyóiratokban megjelent definíciós közelítéseket. Az *utódlást* olyan folyamatnak tekintem,

melynek során a tulajdonlás és vezetés bizonyos kombinációi változhatnak, és ahol az utódlás végkifejlete, hogy a tulajdonos-vezető tulajdoni részesedése és vezetői felelőssége teljes körűen átkerül az utód(ok)hoz. A folyamat hosszúnak és többnyire lassúnak tekinthető, melynek során megtörténik a vezetés és a tulajdonlás átadása. A tulajdon és vezetés átadása történhet annak egy részének vagy egészének átadásával, illetve azok különböző kombinációival. Mivel kutatásom során olyan vállalkozásokat vizsgáltam, ahol az átadás valamilyen mértéke megtörtént, azon vállalkozások kikerülnek a vizsgálat tárgy alól, ahol csak tulajdoni hányad átadás történt, viszont vezetés-átadás egyáltalán nem. Ennek legfőbb oka, hogy a vezetés átadási különbségekre helyeztem a hangsúlyt, viszont a tulajdon részének átadása nem zárható ki az utódlás teljes körű vizsgálatából. A *vezetés átadása* során kölcsönös szerepcsere-folyamat zajlik le, amely olyan átadási folyamat, melynek középpontjában az előd és utód közötti szerepkörökhöz csatolt feladatok szintje az előd oldalán csökken, míg az utód oldalán növekszik.

Az utódlás fogalmi lehatárolása mellett a szakirodalmi áttekintés több olyan területre hívta fel a figyelmet, amelyet sem hazánkban, sem pedig nemzetközi szinten nem, vagy csak csekély mértékben vizsgáltak, továbbá az utódlás más kontextusú megközelítését alkalmazták. Az egyik ilyen terület maga az utódlási folyamat értelmezése, ezen belül is a vezetés átadásának folyamata, amely azt a kontextust adja meg, amelyben a tulajdonosok átadják vezetői szerepüket. A szerepátadási folyamat kevésbé kutatott jellege nem volt az utódlás központi kérdése, hiszen a szakirodalmi viták nagy része az utódlás teljesítményre gyakorolt hatását bizonygatta vagy éppen ellenezte. A kutatások súlypontja az eredményoldalra koncentrálódott, s kevésbé jelent meg a befolyásoló tényezők hatása, még kevésbé a folyamat során történő szerepátadási folyamat alakulása.

Az utódlás folyamatát befolyásolhatják egyéni, szervezeti és környezeti tényezők. A szakirodalmi áttekintés során kutatásomban az egyéni és szervezeti tényezők befolyásoló hatását vizsgálom. Jelen disszertáció keretein belül a környezeti hatások feltérképezése nem cél, hiszen a környezeti tényezők témakörének feltárása egy külön disszertációt is felölelné, ahogy a szervezeti és egyéni tényezők teljes feltárása is. Disszertációmban egyes szervezeti és egyéni tényezők vizsgálatára helyezem a hangsúlyt. *Szervezeti tényezők* körében a szervezeti kultúra, a szervezet tulajdonosi viszonyainak és a méret-tényezők vizsgálatát tűztem ki célul. *Egyéni tényezőkön* belül pedig az utód eredetét, és a tulajdonos korát vizsgálom az átadás aspektusaival kapcsolatban.

*Szervezeti tényezők* alatt a vállalkozás alapvető adottságait értem, amelyek nem változnak gyorsan az idők során, illetve kevésbé befolyásolja azokat a környezeti változás. Egyéni tényezők alatt pedig az utódlásban szerepet játszó egyének alapvető jellemzőit értem. A szervezeti tényezők első feltárt komponense a tulajdonosi viszony, amely alatt a szervezet tulajdonosai közötti kapcsolatok jellegét értem, s így a családi vonatkozás a tulajdonosok közötti családi kapcsolat meglétét, míg a nemzetközi vonatkozás a tulajdonosok közötti kapcsolat nemzeti jellegét mutatja. Továbbá családi vállalkozásnak tekintetem azon vállalkozásokat, ahol a vállalkozás családi tulajdonban és/vagy irányításban van, míg nem-családi vállalkozásnak azt, ahol e két feltétel nem teljesül. A nemzetközi vonatkozást két csoportra osztottam, a többségi külföldi és többségi magyar tulajdonú vállalkozásokra. Külföldi tulajdonú vállalkozás, amelyben a tulajdonosok külföldi (azaz nem magyar) nemzetiségűek, míg a magyar vállalkozás az, ahol a tulajdonosok többsége magyar nemzetiségű.

A szervezeti tényezők második komponense a szervezeti kultúra, amely azon értékek és normák összességét jelenti, ami egy szervezet alapvető működését befolyásolja. A szervezeti kultúra vizsgálata során a domináns jelenlegi és kívánatos kultúrát vizsgálom. A domináns jelenlegi kultúra alatt a szervezeti kultúra azon értékeinek és normáinak kiemelkedő értékét értem, amelyek az adott pillanatban jellemzik a szervezet működését. A domináns kívánatos kultúra ugyanezen értékek alakulását és kiemelkedő értékét jelenti egy jövőbeni kívánatos állapotra vonatkoztatva. A szervezeti tényezők utolsó komponense a méret-tényezők, amely a jelenlegi szervezeti méretet, és az azt megelőző méretváltozást fejezi ki.

Az *egyéni tényezők* két komponensét vizsgálom: az utód eredetét és a tulajdonos életkorát. Az utód eredete alatt az utódlási folyamatban részt vevő egyént értem, aki átveszi az elődtől vezetői szerepeit, szervezeti funkciókat és/vagy a tulajdoni hányadát. Külső utódnak tekintetem azon utódokat, akik nem dolgoztak a vállalkozásban az átadás előtt, függetlenül attól, hogy családtagok-e vagy sem, belső utódnak pedig azon utódokat, akik a vállalkozásban dolgoztak, függetlenül attól, hogy családtagok vagy sem. A tulajdonos korának komponense pedig az előd, vagyis az átadó korát jelenti az átadás(ok) során.

### **3.3. A változók operacionalizálása**

Az operacionalizálás folyamán az előzetesen szakirodalom alapján definiált változók mérhetővé tétele történik. A változók operacionalizálása fontos, hiszen ezek után tudjuk eldönteni, hogy milyen mérési módszert alkalmazzunk. A változók operacionalizálása során meghatározom, hogy az adott változót miképpen mérem saját kutatásomban, az milyen mérési szintnek felel meg, továbbá melyek azok a kvalitatív vagy kvantitatív módszerek, amelyeket a vizsgálataim során használhatok a változók közötti kapcsolatok feltárására.

Kutatásom során az utódlás, ezen belül is a vezetői szerepek átadásának jelenlegi és kívánatos állapotát vizsgálom, valamint az ezt befolyásoló szervezeti és egyéni tényezőket. A fejezetet a független változók mérésének bemutatásával folytatom, majd az alfejezetben a függő oldal tényezőinek operacionalizálását határozom meg.

A szervezeti kultúrák megkülönböztetésére a Cameron-Quinn-féle kultúra-tipizálást használom, amelynek mérésére az OCAI kérdőívet használtam fel, melynek dimenzióit és mérési módszerét 2.4.4. fejezetben bemutattam. A kérdőív a 6 kulcsdimenzióhoz, a négy kultúra-típusnak megfelelően rendel 1-1 állítást, ezek között a kitöltők 100-100 pontot osztanak szét. A szervezeti kultúra vizsgálatánál nemcsak a jelenlegi állapotra kérdeztem rá, hanem a kívánatos állapotra is, hiszen erre az OCAI kérdőív lehetőséget ad. A kívánatos állapot meghatározásához 5 éves jövőképet kértem, mivel szervezeti kultúraváltás nem történhet egyik pillanatról a másikra, azonban egy 5 éves viszonylat már feltételezhetően elég hosszú ahhoz, hogy a kitöltők bizonyos jövőképet fel tudjanak „rajzolni” saját szervezetük értékeiről. Az így létrejövő változók alacsony mérési szintű változók és a négy kultúra-típus domináns átlagértékeit képviselik.

*Tulajdonosi viszonyok* esetén a változók mérhetővé tétele kapcsán a vállalkozás családi vonatkozását és nemzetközi vonatkozását mérem. A családi vonatkozás mérése zárt kérdéssel történt, amely a vállalkozás családi irányítására, tulajdonlására vonatkozott. Az így létrejövő két változó a családi- és nem-családi vállalkozások tényezői, amelyek alacsony szintű mérési változók. A nemzetközi vonatkozás mérése szintén zárt kérdéssel kérdeztem rá, az így létrejövő két változó (többségi magyar tulajdonú, többségi külföldi tulajdonú vállalkozás) alacsony mérési szintű változó.

A *méret-tényezők* mérését két részre bontottam a szervezeti méret és a méretváltozás tényezőire. A szervezeti méretet a vállalkozás jelenlegi létszámával és árbevételével

alapján mértem, amely alacsony mérési szintű változó. A méretváltozás vizsgálatánál az alapítás óta eltelt, időszakokra lebontott létszámot kértem a kitöltőktől. A méretváltozás kategorizálása érdekében két mutatószám alkalmazására törekedtem. Egyrészt az úgynevezett Birch-index-et használtam, amely egy relatív mutató a növekedés mérésére, másrészt figyelembe vettem az OECD ajánlását a vállalkozások növekedésére vonatkozóan. Mind a Birch-index, mind pedig az OECD ajánlása a méretnövekedés elkülönítésére a gyorsan növekvő vállalkozások (vagy más néven gazellák) kategorizálását teszi lehetővé. Egyik gyakori módszer a Birch index használata, amely az abszolút növekedést viszonyítja a relatív növekedéshez, majd ezek után a gyorsan növekvő vállalkozásnak tekinti a felső 10%-ot meghaladó Birch-indexű vállalkozásokat. Másrészt figyelembe vettem az OECD ajánlását a gyorsan növekvő vállalkozások leszűrésére, miszerint a 3 éven keresztül legalább 20%-os növekedésű vállalkozásokat tekintjük gyorsan növekvőnek. A csoportosítás segítséget adott számomra a méretváltozás szempontjából kialakítandó csoportok létrehozásában. Mindezek alapján négy kategóriára osztottam a vállalkozásokat (19. táblázat):

<b>Birch- index</b>	<b>OECD</b>	<b>Növekedési kategória</b>
<b>Felső 10%-ban bent van</b>	20%-os növekedést produkált	Sebes vállalkozások
<b>Felső 10%-ban nincs bent</b>	20%-os növekedést produkál	Ráérős vállalkozások
<b>Felső 10%-ban nincs bent</b>	20%-os növekedést nem produkál	Megrekedt vállalkozások
<b>Negatív előjelű</b>	20%-os növekedést nem produkál	Zsugorodó vállalkozások

**19. táblázat: Méretváltozási kategóriák**

A 19. táblázat alapján az első kategóriába soroltam azon vállalkozásokat, amelyek mind a két mutatót teljesítik, vagyis mind a Birch index alapján a felső 10%-ban vannak, mind pedig az OECD 20%-os növekedést produkálni tudják. A második kategóriába kerültek azon vállalkozások, amelyek a két mutatószám közül Birch-index felső 10%-ba nem tartoztak bele, viszont az éves 20%-os növekedést produkálták. A harmadik kategóriába kerültek azon vállalkozások, amelyek létszámukat tekintve a felső 10%-ú növekedést nem produkálják, vagy zéró a növekedésük a Birch-index szerint, illetve értelemszerűen a 20%-os növekedést sem érték el. Végül pedig a negatív előjelű Birch index-szel rendelkezők kerültek a negyedik kategóriába, amelyek semmilyen növekedést nem produkáló vállalkozások.

Az első kategória a sebes növekedésű vállalkozások, amelyek abszolút és relatív méretnövekedésükkel is magas mértéket teljesítettek, a második kategóriába kerültek azon vállalkozások, amelyek ráérősen növekedtek, vagyis növekedtek ugyan, de összességében

nem érték el az első kategória erőteljes növekedését. A harmadik csoportban azon vállalkozások kerültek, amelyek alacsony növekedést produkáltak, vagyis a Birch indexük alacsonyabb, mint a felső 10%-é és a 20%-os növekedést sem érték el, így a méretnövekedés szempontjából megrekedt vállalkozások. Végül az utolsó, negyedik kategória vállalkozásai azok, amelyek Birch- indexe negatív előjelű volt, ezen csoport lett a zsugorodó vállalkozások csoportja. Olyan eset is előfordulhat, ahol a Birch-index nem éri el az OECD szerint megállapított 20%-os növekedést, mely akkor fordulhat elő, ha a mintában szereplő vállalkozások növekedése olyan alacsony mértékű, hogy összességében nem éri el a 20%-os növekedést. Ezen eset fordulhat elő például válságos időszakokban. A fenti két mérőszámot ajánlja az Európai Unió a növekedés mérésére, a 20%-os határt mint töréspontot határozva meg az Európai Unió tagállamaiban lévő KKV-k növekedése alapján. Az így létrejött változók alacsony mérési szintű kategoriális változók.

Az *utód eredetének* típusait a szakirodalom alapján külső és belső utódra osztottam. Az utód eredetének meghatározása kapcsán zárt kérdéssel az alábbi négy tényező közötti választást jelöltem meg:

- Az utód nem családtag, a vállalkozásban dolgozott,
- Az utód nem családtag, független volt a szervezettől,
- Az utód családtag, nem dolgozott a vállalkozásban,
- Az utód családtag, a vállalkozásban dolgozott.

Ahogy látható, a változók lebontásnál megkülönböztettem az utód családtagként való értelmezését is, azonban ezt nem az utód eredetének elkülönítése szempontjából tartottam fontosnak, hanem mint kiegészítő információt, főként a családi vállalkozások vizsgálata során. A változók így két csoportra oszthatók, így vizsgálataim során két kategoriális, alacsony mérési szintű változót kaptam:

- Külső utód: az utód nem családtag, független volt a szervezettől, vagy az utód családtag, de nem dolgozott a vállalkozásban,
- Belső utód: az utód nem családtag, a vállalkozásban dolgozott, vagy az utód családtag, a vállalkozásban dolgozott.

A *tulajdonos korának* vizsgálata során szintén törekedtem a kategorizálásra, így a kitöltőktől zárt kérdésben négy kategória közötti választást kéretem két szempontból.

- tulajdonos életkora az első tulajdoni hányad átadása során: 35 év alatti, 35-49 év közötti, 50-59 év közötti, 59 év feletti,
- tulajdonos életkora az első funkcionális terület átadása során: 35 év alatti, 35-49 év közötti, 50-59 év közötti, 59 év feletti.

Az így létrejött változók alacsony mérési szintű változók. A függő oldal, ezen belül is az átadás típusának és a vezetői szerepköröknek az operacionalizálására a következő alfejezetben térek ki.

### **3.3.1. Az átadás tényezőinek operacionalizálása**

Az átadás típusának operacionalizálása során három csoportot különítettem el: azon vállalkozásokat, ahol csak vezetői funkció átadás történt, ahol csak tulajdoni hányad átadás történt és azon szervezeteket, ahol mindkettő megtörtént. A funkciók és a tulajdoni átadását az adott funkció vagy a tulajdoni rész átadási időpontjának megjelölésével mértem. A fenti három változó alacsony mérési szintű kategoriális tényezőként mérhető. Mivel olyan vállalkozásokat vizsgáltam, ahol a tulajdonos-vezető jelenleg is a vállalatban tevékenykedik, így a csak tulajdoni hányad típusú átadás, vezetés átadás nélkül nem értelmezhetem a kutatásomban.

Az előzetesen, szakirodalom alapján megvizsgált szerepkörök mérésénél feladatalapú meghatározást tartottam célszerűnek. Ennek oka, hogy a szerepkörök személyiség-jellemzők alapján történő mérése nem vezetett megfelelő mérhetőségre az átadások megértésének tekintetében. A szakirodalom alapján meghatározott főbb jellemzőkhöz feladatokat kapcsoltam. Előzetesen 76 vezetői szerepkörhöz tartozó feladat-tényező felállítását végeztem el, melyet több körös tesztelés során végül 38 vezetői feladat tényezőre szűkítettem le. A szűkítés oka egyrészt az átfedések megszüntetése, illetve a több, egymással szorosan összefüggő tényező egy változó által lefedő tényezőbe való sűrítése volt.

A tesztelések során négy KKV-t kerestem fel, ahol a vezetői feladatok leszűkítése a tulajdonos-vezetők véleménye alapján az egyes átfedéseket és általuk feleslegesnek tartott vezetői feladatok kizárásával történt. Az interjúk első körében a vállalkozások saját feladatköreiket elemezték, jellemezték a szerint a hármass csoportosítás szerint, amelyet előzetesen felállítottam. Végül pedig a már véglegesített kérdőívnek a 38 vezetői feladatra

vonatkozó állítását félig strukturált interjú keretei között – a kérdőív további részeinek tesztelésével – végeztem el ugyanezen vállalkozásoknál. A kialakított feladatkörök végleges változatát a három szerep szerint a 20. táblázat, 21. táblázat és a 22. táblázat mutatja:

<b>A KORMÁNYZÓI SZEREPKÖR FELADATAI:</b>
Misszió kialakítása (vállalkozás létezésének célja, legfontosabb értékek és normák megfogalmazása)
Misszió elfogadtatásának biztosítása (szervezeti érdekek, értékek összehangolása)
A vezetői utódláspolitikát meghatározása (felsőszintű vezetők utánpótlásának előre tervezése)
Közkapcsolatok kezelése (kormányzati és helyi közösségek, és a vállalkozás érdekei közötti kapcsolatokat koordinálása)
Befektetői kapcsolattartás (befektetőkhez információk eljuttatása, és a befektetőktől érkező információk közvetítése)
A vállalati felelősségvállalás (A vállalkozás részéről tanúsított tisztességes viselkedés és magatartás biztosítása)
Munkavállalókkal kapcsolatos érdekek kezelése (pl.: munkavállalói érdekvédelmi szervezetekkel kapcsolattartás)
Környezet megóvásához fűződő társadalmi érdekek kezelése (környezeti hatások kommunikálása)
A nyilvánosság tájékoztatása (a vállalkozás eredményeiről, célkitűzéseiről, problémákról és azok megoldásáról)
Kiemelt ügyfelekkel, stratégiai partnerekkel találkozókon való részvétel (észrevételek, és visszajelzések)
Adományozás, szponzoráció, mecenatúra és más támogatásokról való döntés (kultúra, művészet, sport)

#### **20. táblázat: A kormányzói szerepkör feladatai**

Ahogy a 20. táblázat is mutatja, a kormányzói szerepkörök vizsgálata során a végleges feladatok kialakításánál arra törekedtem, hogy a kormányzó az érintettekkel kapcsolatos érdekek irányítását, a felelős vállalatirányítás kézben tartását, és az alapvetően a vállalkozások irányát kijelölő utakhoz szükséges értékek, normák kialakítását és azok formálását jelentse.

<b>A LEADERI SZEREPKÖR FELADATAI:</b>
Jövőkép megfogalmazása (helyzetkép ahova a vállalkozás el akar jutni)
Jövőkép elfogadásának biztosítása (olyan jövőkép megfogalmazása, amely mindenki számára mutatja az irányt)
Stratégia célok megfogalmazása (mérőföldkövek, hogy a jövőképet elérje a vállalkozás)
Szervezeti célokkal való azonosulás elősegítése (misszió, jövőkép és a kitűzött célok folyamatos kommunikálása)
Stratégiák, programok kommunikálása az érintettek felé (stratégiai és egyéb döntések kommunikálása)
Változtatások kezdeményezése (szervezeti rendszereket érintő hiányosságok nyomán változtatások elindítása)
Változtatási stratégia kidolgozása (a változtatások végrehajtásához részletes terv készítése)
Szervezetfejlesztés végrehajtása (pl.: a szervezeti kultúra, struktúra fejlesztése)
Szervezetközi konfliktusok kezelése (szervezetek között)
Stratégiai kontrolling (hosszú távú pénzügyi tervezés)
Informális kapcsolatok koordinálása (formális rend mögött kialakult egyéni üzenetek összehangolása)
Projektek összehangolása (információáramlás biztosítása az egyének között, tevékenységeik figyelemmel kísérése)
Munkatársak egyénre szabott támogatása a feladatok végrehajtásában (személyes segítségnyújtás)
Személyes példamutatás az alkalmazottaknak (mintaadás a munkavállalóknak)

#### **21. táblázat: A leaderi szerepkör feladatai**



A leaderi szerepkör kialakítása során törekedtem olyan feladatok hozzárendelésére, amelyek a szervezet alapvető iránykijelöléséhez, a változtatások szervezetbe történő beépítéséhez, a kultúra formálásához, továbbá az alkalmazottak mozgósításához kapcsolódnak, így a végleges szerepkörhöz tartozó feladatokat a 21. táblázat tartalmazza.

<b>A MENEDZSERI SZEREPKÖR FELADATAI</b>
Operatív tervek, akciótervek kialakítása (egyénekre, csoportokra lebontott feladatok tervezése)
Az operatív tervek kommunikálása (egyénekre, csoportokra szabott rövid távú célok kialakítása, azok ellenőrzése)
Szervezeti struktúra kialakítása (stratégia végrehajtásához a megfelelő hierarchia kialakítása a vállalkozásban)
Formalizált rendszerek kialakítása (értékelési, ösztönzési, oktatási rendszerek írásos formában történő rögzítése)
A vállalkozásban a hatáskörök és felelősségek kialakítása (döntési, utasítási hatáskörök és felelősségek)
Munkakörelemzés és –tervezés (adott munkakör tartalmának és a vállalkozásban elfoglalt helyének meghatározása)
Munkafeltételek megteremtése a feladatok ellátásához (eszközök, munkakörülmények személyhez igazítása)
Juttatások rendszerének kialakítása (döntés a bérjellegű és a béren kívüli juttatásokról)
Operatív kontrolling (rövid távú gazdaságossági, jövedelmezőségi és likviditási tervezés)
Beszámoltatás (munkavállalók beszámoltatása az elvégzett feladatokról)
Problémák megoldása (a napi munka során felmerülő operatív problémák megoldása)
Szervezetben felmerülő konfliktusok kezelése (egyének között)
Személyzetfejlesztésről való döntés (tréningen, oktatáson való részvételről való döntés)

#### **22. táblázat: A menedzseri szerepkör feladatai**

A harmadik szerepkör kialakítása során a szervezet operatív feladatait, a formalizált rendszerekhez kapcsolódó feladatokat tekintettem a menedzseri feladatok részének, ahol a stabilitás, a rendszerekre való koncentráció, a szisztematikus tevékenységek jelennek meg, ahogy a 22. táblázat mutatja.

A vezetői szerepkörök kérdőíves lekérdése során a kérdések megfogalmazásánál arra törekedtem, hogy egyértelműen elkülöníthető legyen a feladatmegosztás mértéke. Arra kértem a kitöltőket, hogy adott feladatok tekintetében osszák fel százalékos értékben, hogy ki milyen mértékben vesz részt az adott feladat ellátásában, vagyis mennyit vállal a tulajdonos, és mennyit adott át vezetőinek. Továbbá a kívánatos szervezeti kultúra felmérés-metodikáját követve, az 5 éves jövőkép megfogalmazását a vezetői szerepekre való tekintettel is kértem a kitöltőktől. Az így kialakított végleges tényezők az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek, amelyek főkomponens elemzéssel magas mérési szintű változóvá alakíthatók.

### 3.3.2. A változók mérésének összefoglalása

Az operacionalizálás során meghatároztam az egyes változók mérésének és kialakításának módját, illetve mérési szintjét. Összefoglalva a fenti tényezőket a függő és független oldal összekapcsolásával ebben az alfejezetben a használható kvalitatív és kvantitatív módszereket mutatom be. A 23. táblázat az egyes változók mérési szintjét és a használható módszereket mutatja be:

Független oldal		Mérési szint	Függő oldal	Mérési szint	A kapcsolat megállapítására használható módszer
<b>Szervezeti kultúra</b>	Domináns jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra	alacsony	Átadás típusa	alacsony	Keresztábra elemzés
<b>Tulajdonosi viszonyok</b>	Családi vonatkozás				
	Nemzetközi vonatkozás				
<b>Méret-tényezők</b>	Jelenlegi szervezeti méret				
	Méretváltozás				
	Utód eredete				
	Tulajdonos kora				
<b>Szervezeti kultúra</b>	Domináns jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra	alacsony	Átadott és átadni kívánt vezetői szerepek (főkomponens-analízis, esettanulmány módszer)	magas	Variancia-analízis
<b>Tulajdonosi viszonyok</b>	Családi vonatkozás				
	Nemzetközi vonatkozás				
<b>Méret-tényezők</b>	Jelenlegi szervezeti méret				
	Méretváltozás				
	Utód eredete				
	Tulajdonos kora				

23. táblázat: A változók mérési szintje és a használt módszerek

Ahogy a 23. táblázat mutatja, a vezetői szerepek operacionalizálásán túl ahhoz, hogy mérhetővé lehessen tenni a változókat adat-transzformációra van szükség. Ilyen adat-transzformáció a főkomponens-elemzés, amelynek segítségével olyan új változók hozhatóak létre, amelyek az eredeti változókból a lehető legtöbb információt tudják megtartani. A főkomponensek így magas mérési szintű változók lesznek. Annak érdekében, hogy a mérés megbízhatóságát növeljem esettanulmányokkal támasztottam alá a vezetői szerepek operacionalizálását, amely így a kérdőív belső validitását is növeli. Az így kialakított főkomponensek adják a modell függő oldalát, melynek kapcsolatát a

független oldallal variancia-analízis segítségével tudom vizsgálni. A függő oldal másik tényezője az átadás típusa, amely kategoriális alacsony mérési szintű változó, így a független oldallal való kapcsolatát keresztábra-elemzés segítségével tudom vizsgálni. Az így kialakított változókból felépített kérdőívet, a felhasznált vizsgálati módszereket és az adatgyűjtés módját a következő fejezetben mutatom be részletesen.

### **3.4. Vizsgálati módszerek**

A vizsgálati módszerek megválasztásakor figyelembe kell venni, hogy a cél a kutatási kérdések megválaszolása, valamint a hipotézisek helytállóságának tesztelése, így a vizsgálati, elemzési módszereket ehhez kell igazítani. Mivel kutatásom célja a hazai KKV-k utódlási aspektusainak elemzése, továbbá szervezeti és egyéni jellemzők szintjén a kapcsolatok feltárása, így a társadalom- és gazdálkodástudomány területén szokásos feltáró, leíró és magyarázó jellegű kutatást folytattam.

Mivel az utódlás vizsgálta Magyarországon még kevésbé kutatott terület, főként az utódlás folyamatának vizsgálata, így ezen terület vizsgálata is, mindenképpen feltáró jellegű. Leíró jellegű kutatás esetén fontos a vizsgálandó jelenség pontos mérése és leírása. Magyarázó jellegű kutatások esetén a vizsgált jelenségek közötti kapcsolatok vizsgálata a cél, esetemben a szervezeti és egyéni tényezők, valamint az átadás tényezők közötti kapcsolat feltárása.

Annak érdekében, hogy növeljem eredményeim megbízhatóságát, mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív eszközöket felhasználtam. Kvantitatív kutatás esetén előre behatárolt, mérhető formában meghatározott változókat mérünk, az eredmények vizsgálatára statisztikai tesztek alkalmazunk, ebben az esetben a minta viszonylag nagy elemszámú. Kvantitatív módszereket célszerű alkalmazni, ha változóink jól számszerűsíthetők, általánosíthatóságra törekszünk, tehát nem mély, mögöttes tartalmak feltárása a cél. Kvalitatív módszereket alkalmazunk, ha valamilyen nyitott problémára keresünk választ, feltételezések bizonyítására törekszünk. Ekkor kisebb elemszámú minta is elegendő akár általánosíthatóságok levonásához is, továbbá ha a jelenséget természetes környezetében akarjuk megvizsgálni. Kvalitatív módszerek alkalmazása célszerű, ha a mögöttes motivációk feltárására törekszünk. Úgy vélem, nincs jó, vagy jobb reláció a két megközelítés között, inkább az a fontos, hogy azt a módszert vagy akár kombinációt alkalmazzuk, amely a kutatási célnak a legmegfelelőbb. Kutatásom során a kvalitatív módszerek közül az esettanulmány módszerét alkalmaztam, melyhez félig strukturált

interjúval gyűjtöttem adatot. Kvantitatív módszerek közül pedig a már említett keresztábla-elemzés, variancia-analízis és a főkomponens-elemzést használtam, melyekhez kérdőív segítségével gyűjtöttem adatokat. A továbbiakban a felhasznált módszerek, azok felhasználási sajátosságainak bemutatásával folytatom, illetve ebben a fejezetben mutatom be a módszerek alkalmazhatóságának feltételeit is.

### **3.4.1. Kvalitatív adatgyűjtés és elemzési módszer**

A kvalitatív kutatások megkülönböztetését a kvantitatív kutatásoktól az indokolja, hogy a valós világban megfigyelhető tények jelentős része nem mennyiségi, számokban kifejeződő formában jelentkezik, illetve nem szükségszerű a kutatáshoz tartozó minden tény számokban kifejezni. Ahhoz hogy választani tudjunk, fontos, hogy bizonyos szituációs tényezőkre figyeljünk. A kvalitatív módszer a legjobb módszer akkor, ha a „hogyan” és „miért” kérdésekre keressük a választ. Összehasonlítható események sorozatáról szól az elemzés, amely felett a vizsgálónak kevés, vagy egyáltalán nincs kontrollja (Yin, 2009).

Kvalitatív módszerek közé tartozik az esettanulmány készítése, amely „megvizsgál egy személyt, szervezetet, jelenséget annak eredeti kontextusában” (Yin, 2009). Gherardi és Turner (1987) 'Real men don't collect soft data' kijelentéssel jellemezte a mai napig is fennálló kvalitatív és kvantitatív módszerek közötti erős különbséget generáló ellentétes nézőpontot. Véleményem szerint az esettanulmány megfelelően alkalmazható a valós világ gyakorlatának leképzésére, „mint ahogy a repülőgép pilóták átélnek minden ismert hibalehetőséget a szimulátorban, az esettanulmányok is egy jól ismert gyakorlati támogatást adnak a 'tanulóknak' a szimulált döntések meghozatalához, és tévedések útján tanulhatnak egy olyan környezetben, ami messze nem olyan drága, mint ha igazi hibákat vétenének” (Langrish, 1993:357). „Az esettanulmány módszer lehetőséget ad a valós világ holisztikus és jelentőségteljes jellemzőinek megőrzésére – úgy mint az egyéni életciklusok, szervezeti és menedzseri folyamatok...és az iparágak [és szervezetek] érettsége” (Yin, 2009:9).

Az esettanulmány-módszer alkalmazásához számos adatgyűjtési lehetőség áll rendelkezésre, ezek közül a legfontosabbak a megfigyelés, az interjú, a kísérlet, a dokumentumok (pl. újságcikkek, levelek, e-mailek, jelentések) stb. Az adatgyűjtési módszerek közül kutatásom során az interjú módszerét használtam fel.

Az interjú készítésének előnyei:

- a személyhez való nagyfokú alkalmazkodás lehetősége,
- kötetlenebb, mint a kérdőív,
- lehetővé teszi mind a vizsgált, mind a vizsgálatunk szempontjából marginális jelentőségű témákban való elmélyülést,
- mód van az azonnali reagálásokra, visszacsatolásokra.

Az interjú készítésének hátrányai:

- a kérdező személye is „belekeveredik” az interjúba,
- feldolgozása rendkívül munkaigényes,
- ahhoz, hogy a kutatás során általánosítható eredményeket is megfogalmazzunk megfelelő mennyiségű interjút kellene felvennünk.

Az interjú során szerzett adatok elemzésének és bemutatásának módszertana az esettanulmány-készítés. Az esettanulmány elkészítésénél figyelni kell:

- figyelni kell a kutatási kérdések, empirikus adatgyűjtés és elemzés, valamint a konklúzió kohéziójának meglétére;
- a kutatási kérdések megfogalmazásához a szakirodalom megfelelő áttekintésére van szükség, ahol a rivális elméletek áttekintése is szükséges;
- nem mindig tudunk feltételezéseket felállítani (pl: unikális eset), de akkor is tűzzünk ki célokat, amely alapján az eredmények értékelhetőek;
- minden témánál fel kell tenni a kérdést: mi is az „eset” (elemzési egység);
- alkalmazzunk elemzési stratégiákat úgy, mint például a mintázat-társítás (Yin, 2009).

Mivel a kutatási terv állítások logikai összefüggését tartalmazza, így az esettanulmány meg kell, hogy feleljen bizonyos követelményeknek: szavahihetőség, hitelesség, megerősíthetőség, adat-megbízhatóság. Ezekhez az alábbi tesztek szükségesek (24. táblázat): szerkezeti,- belső-, külső validitás és megbízhatóság, amelyekhez különböző technikákat lehet alkalmazni (Yin, 2009):

<b>Tesztek</b>	<b>Esettanulmány technikák</b>	<b>Kutatási fázis</b>
<b>Szerkezeti validitás: megfelelő operacionalizálás</b>	- Bizonyítékok több helyről történő beszerzése - Bizonyítékok láncolatának kiépítése	- Adatgyűjtés - Adatgyűjtés
<b>Belső validitás (feltáró és ok-okozati): ok-okozati kapcsolatok feltárása, ahol az adott feltételezés egy másik feltételezéshez vezet</b>	- Mintázat társítás - Magyarázat építés - Rivális magyarázatok - Logikai modellek használata	- Adat elemzés - Adat elemzés - Adat elemzés - Adat elemzés
<b>Külső validitás: általánosíthatóság az eredményekre</b>	- Elmélet az egyszeri esetekhez - Megismételhetőségi logika (replication logic) a többszörös esettanulmányoknál	- Kutatási terv - Kutatási terv
<b>Megbízhatóság: megismételhető, és hasonló eredményt ad</b>	- Esettanulmány protokoll - Esettanulmány adatbázis építése	- Adatgyűjtés - Adatgyűjtés

24. táblázat: Esettanulmány elkészítése során alkalmazható tesztek

### 3.4.2. Kvantitatív adatgyűjtés és elemzési módszer

A kvantitatív kutatások olyan tényezők vizsgálatára helyezik a hangsúlyt, amelyeket a vizsgálat előtt már mérhetővé tettek, akár kvalitatív módszerek alkalmazásával, akár szakirodalmi feldolgozás alapján. Az ilyen jellegű módszerek alkalmazása az egyes változók közötti feltételezett kapcsolatok bizonyítására alkalmasak.

Vizsgálataim során a matematikai, statisztikai eljárások közül a főkomponens-analízist, variancia-analízist, valamint kereszttábla-elemzést alkalmaztam. Az ilyen jellegű kutatási módszerhez szintén számos adatgyűjtési lehetőség áll rendelkezésre, a leggyakoribb a kérdőív, illetve a másodlagos adatgyűjtés. Kutatásom során kérdőíves megkérdezést alkalmaztam az adatok gyűjtéséhez.

„A kérdőíves vizsgálat a legjobb módszer, amikor a közvetlen megfigyeléshez túlságosan nagyméretű alapsokaság leírásához akarunk eredeti adatokat gyűjteni, vagy amikor attitűdöt és orientációt akarunk mérni” (Babbie, 1998:278). Kutatásom során önkitöltős kérdőíves megkérdezést alkalmaztam, melyet postai úton jutattam el az érintetteknek. Az ilyen lekérdezés hátránya, hogy kevésbé megbízható a visszaérkezés; bír egy nagyobb minta így is vizsgálható, de nagyobb költséggel is jár.

A kérdőíves megkérdezésnek is lehetnek hibaforrásai:

- mintavételi hiba: pontatlanul határozzák meg az elérni kívánt célcsoportot,
- szerkezeti validitás: megfogalmazási problémák, félreérthetőség,
- adatfeldolgozás hibája: nem megfelelően visszük fel az adatok, helytelenül vizsgáljuk azokat.

Röviden kitérek az általam alkalmazott módszerek lényegére és alkalmazhatóságának feltételeire.

### **Főkomponens-elemzés**

A főkomponens-elemzés olyan dimenziócsökkentő statisztikai eljárás, amely egy változó szettet alakít át lineáris transzformáció segítségével egy, az eredetnél kisebb számú változó szetté. Az átalakítás után létrejött új változók: a főkomponensek (Sajtos és Mitev, 2007). A lineáris transzformáció során az eredeti változókhoz súlyokat rendel úgy, hogy az eredeti változók információtartalmát az új változók a lehető legnagyobb mértékben megőrizzék (Székelyi és Barna, 2005). A főkomponens-elemzés abban tér el a faktorelemzéstől, hogy előzetesen mondjuk meg, milyen főkomponenst szeretnénk kialakítani, illetve miképpen tudjuk azt értelmezni, továbbá főkomponens-analízissel több információt tudunk megőrizni.

A főkomponens-elemzésre való alkalmasság vizsgálatához két mérőszámot kell figyelembe venni, a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kritériumot és a Bartlett-teszt szignifikancia szintjét. Minél közelebb van a KMO értéke az 1-hez, annál jobb eredményeket várhatunk az analízistől, de minimum 0,5 felett kell lennie. A Bartlett-teszt esetében a minél kisebb szignifikancia szint (0,05-nél alacsonyabb érték) jelenti azt, hogy a változók között van korreláció, a kiinduló változók alkalmasak az analízis elvégzésére (Sajtos és Mitev, 2007).

A változók kevesebb számú főkomponensbe történő összevonása információ-vesztéssel jár, így a variancia-hányad meghatározásával tudjuk megmondani, hogy a főkomponensek az eredeti változókból hány százalék információt tartanak meg (ajánlatos – főként társadalomtudományi területeken a minimum 30%).

### **Keresztábra-elemzés**

A keresztábra-elemzés két vagy több változó közötti összefüggés vizsgálatára alkalmas. Az elemzés során arra keressük a választ, hogy két nominális vagy ordinális mérési szintű

változó között van-e kapcsolat, vagyis a két változó gyakorisági elemzése alapján vizsgáljuk a közöttük lévő kapcsolatot (Sajtos-Mitev, 2007). A khi-négyzet-próba előfeltétele, hogy az elvárt értékeknek minden cellában legalább 1-nek kell lennie, illetve a cellák maximum 20%-ban lehet a várható érték kisebb, mint 5. Emellett az elemszámok egyenletes csoportonkénti megoszlása is befolyásolhatja a végeredményt. A vizsgálat null-hipotézise szerint a két változó között nincs kapcsolat. A kereszttábla-elemzés egyik leggyakrabban használt mutatója a Pearson-féle khi-négyzet, amely a két változó közötti összefüggés statisztikai szignifikancia szintjét mutatja, mely szerint 0,05-ös szignifikancia szint alatt elutasítjuk a kereszttábla null-hipotézisét. Ha a null-hipotézis elvethető, akkor vizsgálhatjuk a két változó közötti összefüggés erősségét. A kapcsolat erősségére vonatkozóan több mutatószám használható, melyeket szimmetrikus és aszimmetrikus csoportokba sorolhatunk. Szimmetrikus mutatószám a Phi együttható, melyet 2x2-es táblák esetén szoktak alkalmazni, míg a Cramer V szimmetrikus mutató bármely méretű kereszttáblánál alkalmazható. Minél közelebb van az 1-hez a mutató értéke, annál erősebb kapcsolatról beszélhetünk a két változó között.

### **Variancia-analízis**

A variancia-analízishez a független oldalon alacsony, míg a függő oldalon magas mérési szintű változók alkalmazása szükséges. A variancia-analízis a változók közötti várható értékek összehasonlítására szolgál, és lényegében azt vizsgálja, hogy van-e különbség két vagy több csoport átlaga között. Mivel a variancia-analízis során használt F-próba robusztus, így az alkalmazhatóság feltételeinek nem teljesülése nem gyakorol lényeges befolyást az elkövethető hibák valószínűségére.

A variancia-analízis elvégzéséhez a magyarázott változó normális eloszlására van szükség (Székelyi és Barna, 2005). A normalitás vizsgálata többféle módon is történhet, egyrészt grafikus úton, másrészt pedig a Kolmogorov-Smirnov-próba (K-S próba) segítségével. Ezen próba null-hipotézise, hogy a változók eloszlása nem tér el szignifikánsan a normáloszlástól; ha a próba szignifikanciája eltér a nullától (Sig.>0,01), akkor fogadjuk el a null-hipotézist, vagyis a változók normális eloszlást követnek (Székelyi és Barna, 2005). A variancia-analízis elvégezhetőségének további feltétele, hogy a sokaság elemei függetlenek legyenek egymástól. Az analízis további feltétele a variancia-homogenitás, vagy más néven a homoszkedaszticitás, melynek jelentése, hogy a függő változó azonos szórással kell, hogy rendelkezzen a függő változó különböző szintjei mellett. Ezen feltétel teljesülését ellenőrizhetjük pontfelhő diagrammal, vagy Levene-



tesztel, mely elvégezhető az SPSS programban. A Levene-teszt null-hipotézise, hogy a szórások nem egyenlők, ennek elvetése, vagyis ha a teszt nem szignifikáns a szórások eltéréseinek bizonyítéka (Sajtos és Mitev, 2007).

A fenti módszerek együttes, kiegészítő alkalmazását tartottam fontosnak, hiszen a két módszer egymást kiegészítve járul hozzá az eredmények kimutatásához. Az esettanulmányok elkészítéséhez interjút készítettem, míg az ökonometriai vizsgálatok elvégzéséhez kérdőívet szerkesztettem. Az esettanulmányok hozzájárultak a végleges kérdőív elkészítéséhez, változóim mérhetővé tételéhez, továbbá egyéb kutatási eredmények felderítéséhez. Az ökonometriai elemzéseket a hipotéziseim helytállóságának tesztelésére alkalmaztam. Továbbá keresztmetszeti vizsgálatot készítettem, amely egy időpontban történő kérdőíves megkérdezésen alapult.

### ***3.5. A minta megválasztása és az adatgyűjtés módja***

A minta megválasztása során igyekeztem figyelembe venni a szakirodalmi tényeken és adatokon alapuló előzetesen részletesen tárgyalt módszertani hiányosságokat. Vagyis, a túl kicsi méretű vállalkozásokat, a mikrovállalkozási kategóriába tartozókat kizártam az elemzésből. Egyrészt azért, mert ezen kis szervezetek nehezen azonosíthatóak be módszertani szempontból, másrészt pedig az utódlásban való érintettségük feltételezhetően csekély mértékű, hiszen egy összesen maximum 10 fővel rendelkező vállalkozásnál nem feltétlenül jelennek meg vezetési szintek. Továbbá azt is figyelembe vettem, hogy a mikrovállalkozások megoszlása lényegesen magasabb a vállalkozási méretkategóriákat figyelembe véve a kis és közepes méretűekhez viszonyítva. A hiteles reprezentatív minta szerzése a mikro méretű szervezetek közül nehézkesen kivitelezhető, így végül célcsoportomnak a hazai KKV-kat választottam.

Mivel számos kutatás született már hazai és nemzetközi szinten a családi vállalkozások átadási, illetve vezetési sajátosságainak felmérésére, így arra törekedtem, hogy a minta megválasztásánál ne zárjam ki a nem-családi tulajdonú vállalkozásokat, sőt fontosnak tartottam, hogy az átadásuk tekintetében felmérjem, milyen különbségek tapasztalhatók ezen vállalkozási körök között. Továbbá kizártam olyan jogi formában működő vállalkozásokat is, amelyekben a tulajdonosi viszonyok nem egyértelműen azonosíthatók, mint például a részvénytársaságokban. A minta megválasztásnál a Bt. és Kft. jogi formával rendelkező vállalkozásokra koncentráltam. Mindezek figyelembevételével a KSH adatai

alapján szükséges minta elemszámot vetem figyelembe, amely 397 vállalkozást jelentett (25. táblázat).

Összes működő vállalkozás	~ 45.000 db
Relatív standard hiba	5 %
Konfidencia intervallum	99 %
Minta elemszáma	397 db

**25. táblázat: A minta elemszám kiszámítása**

Mivel a KKV-k körében nincsen pontos adatom arra vonatkozóan, hogy hány vállalkozás esett át eddig átadáson, erre való becslést nem tudtam adni. Elsődleges szempont volt a minta megválasztásánál, hogy olyan vállalkozásokat vizsgáljak, amelyek elindultak a bővülés útján, esetlegesen megjelentek funkcionális területek a szervezetben, vagyis az átadásban már valamilyen mértékben érintettek. Hasznos lesz a kutatásom szempontjából azon információ is, hogy az általam vizsgált KKV-k hány százaléka esett át eddig az átadás valamely formáján.

### **3.6. Kérdőív kialakításának módja**

A kérdőív kialakítása során mind saját, mind pedig már mások által alkalmazott megkérdezési formákat beépítettem. A vállalkozások jelenlegi és kívánatos kultúrájának felméréshez az említett Cameron-Quinn-féle OCAI kérdőívet használtam fel, melynek angol változata a szerzők könyvében szabad felhasználás céljából lett közzétéve. A kérdőív magyarra fordított változata már korábban elkészült, hiszen a Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszéken számos kutatás (Bognár, 2013; Balogh, 2012) ezen kultúra kérdőív felhasználásával történt.

A kérdőív további részének kialakítása során előzetesen a konceptualizálás és operacionalizálás során bemutatott változók beillesztése történt. A végleges kérdőívet a 1. Függelék tartalmazza. A kérdőívet a kiküldés előtt előzetes tesztelésnek vettem alá, annak érdekében, hogy az így felmerülő kitöltési vagy értelmezési problémákat kiküszöbölhessem.

A kérdőívet online kérdőív összeállító programmal szerkesztettem meg, majd egy előzetesen megvásárolt marketing adatbázisból véletlenszerűen 200 vállalkozás mintáját szűrtem le, az előző fejezetben bemutatott feltételeknek megfelelően. A kérdőív online verzióját 2012 szeptemberében küldtem ki a vállalkozásoknak. Az előtesztelés során felkértem a kitöltőket, hogy probléma esetén jelezzék azt, illetve osszák meg velem azt is, amennyiben véleményük van a témakörrel kapcsolatosan. A kiküldést követően kéthetes

határidő lejárta után 15 vállalkozástól érkezett vissza kérdőív, melyek nagy számban hiányosnak bizonyultak.

A kitöltések áttekintése után az alábbi problémákat tapasztaltam, melyeket a visszajelzések is alátámasztottak:

- a kérdőív online verziója hosszú, bonyolult formájú és több mint 30 percet vesz igénybe a kitöltés;
- online megkérdezési forma nem éri el célját, nem nyitottak erre a vállalkozás vezetői;
- sok általános e-mail cím jelenik meg (pl.: [office@...com](mailto:office@...com)), így a kérdőív nem feltétlenül jut el azon személyhez, akit megcéloz.

Összegyűjtve a tapasztalatokat a levél- és így papír formában történő megkérdezés mellett döntöttem. A kérdőív így négy A4-es oldalúra csökkent, amely egy félbehajtott A3-as papír oldalnak felelt meg. Mindezek figyelembevételével 2012 decemberében az előzőleg említett módon újabb 100 vállalkozás számára küldtem ki kérdőívemnek immár papír alapú formáját, amelyet az adatbázis alapján megjelölt tulajdonosnak címeztem. A kitöltési arány jóval magasabb lett, az így kipoztázott kérdőívekből 42 vállalkozás küldte vissza eredményeit. A visszaküldött kérdőívekben is voltak hiányosan kitöltöttek, azonban ez a hiány sokkal kisebb mértékű volt, mint az online verziónál.

Mindezeket figyelembe véve a nyomtatott kérdőívek kiküldése három körben történt. Minden vállalkozás számára egy kérdőív lett kiküldve, személyesen a vállalkozás legfelsőbb vezetőjének (aki az esetek többségében tulajdonosa is volt a vállalkozásnak) címezve. A kiküldésnél az adatbázis lehetőséget adott a vezető tisztségviselő nevének és tisztjének beazonosítására, így a megfelelő helyre tudott eljutni a kérdőív. Az adatbázis alapján 6112 vállalkozás adata felelt meg az általam vizsgálni kívánt KKV-knak. A kiküldött kérdőívek 10 %-a a kipoztázás után „megszűnt” jelzéssel visszaérkezett, így hozzávetőlegesen 5500 levél érkezett el a címzettekhez. A kérdőívek három hullámban lettek kiküldve – február 21., 28. és március 7. Minden kérdőív kitöltésére 2 hét határidőt adtam meg, a végleges határidőre 412 kérdőív érkezett vissza, majd az utána következő hónapban még 15 kérdőívet kaptam vissza. Összesen 427 kérdőív érkezett vissza a megkeresésekre, melyek feldolgozása után 393 kitöltött kérdőívet (94%) vizsgálatra alkalmasnak találtam.

## **4. Vizsgálati eredmények bemutatása**

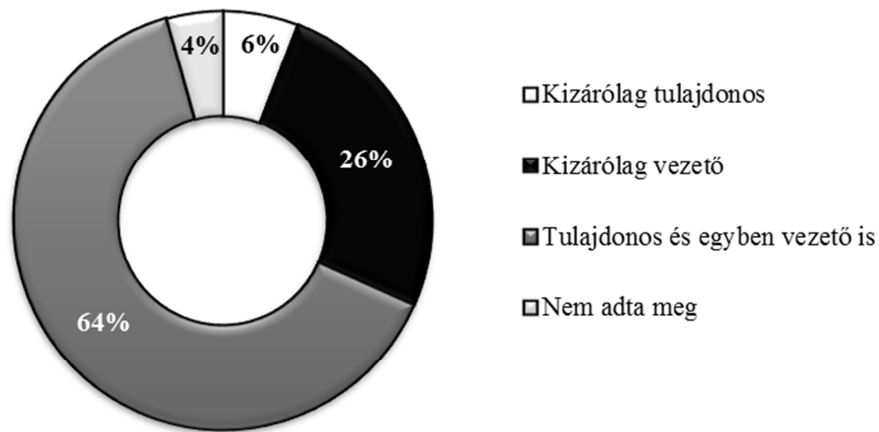
A fejezet célja részletesen bemutatni kutatásom legfontosabb eredményeit. Mindezekhez a kérdőív feldolgozására, illetve az egyes kérdéskörökhöz tartozó állítások kódolására, vagyis az elektronikus adatbázis létrehozására volt szükség.

Az adatok rögzítését első körben Excel táblázatban, az egyszerűbb statisztikai vizsgálatokat Excelbe beépített függvényekkel, míg a nehezebben kivitelezhető statisztikai vizsgálatokat az SPSS programmal végeztem el. A fejezetet az általános statisztikai jellemzők bemutatásával kezdem a visszaérkezett adatok alapján. Minden alfejezet elején célszerűnek tartom az adott vizsgálathoz tartozó hipotézis bemutatását, annak részletes vizsgálatát, végül pedig a megfogalmazott téziseket. A fejezet végén kitérek további, nem tézis-jellegű eredményeimre is.

### ***4.1. Vizsgálati minta statisztikai jellemzői***

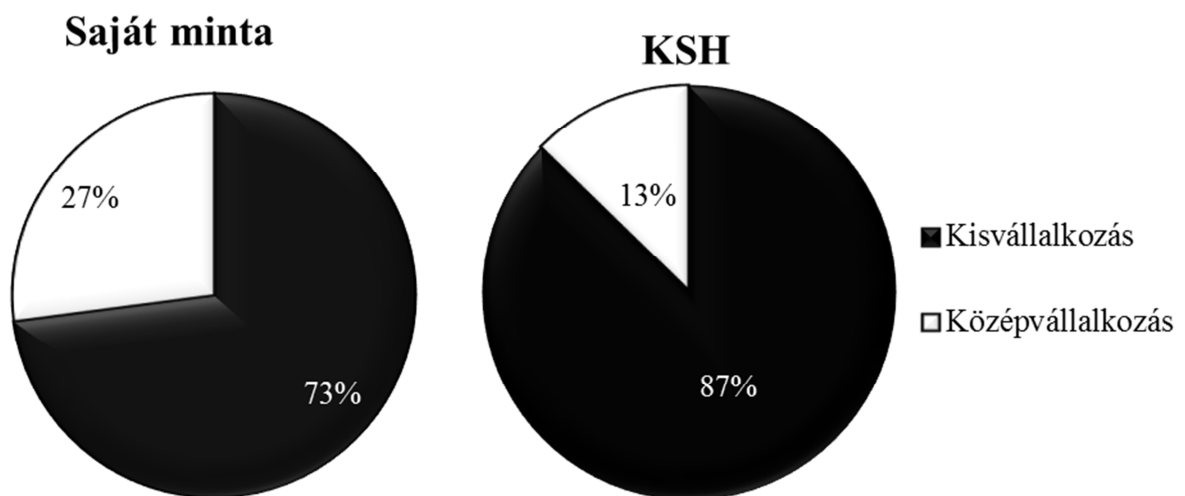
A kérdőívek kiküldését követően 427 kitöltött kérdőív érkezett vissza, amelyből 393 kérdőívet tudtam felhasználni. A kérdőívek kizárásánál arra figyeltem, hogy az egyes, bonyolultabb kérdésekre a válaszadók a kérteknek megfelelően töltötték-e ki a kérdőív egyes részeit, illetve azt nem sormintában tették-e, vagy a pontokat nem a kértnek megfelelően osztották-e szét. Azon kérdőíveket viszont nem zártam ki, ahol legalább egy kapcsolatra kereshettem a választ. Ez azért is volt fontos számomra, mert a KKV-k felső vezetői jellemzően – tapasztalatom szerint – a kérdőív kitöltést sokszor oly feleslegesnek tartják, hogy a legtöbb kutatás csak kis mintára tud vizsgálatot készíteni.

Ahogy a 26. ábra mutatja, a válaszadók 64%-a vállalkozásának tulajdonosa és vezetője is egyben, 26%-a kizárólag vezető pozícióban tevékenykedik, míg 6% jelezte, hogy kizárólag tulajdonosként jelenik meg a szervezet működtetésében. A kitöltők számbavétele fontos, hiszen ebből is láthatjuk, hogy a minta vállalkozásainak nagy része még a tulajdonos-vezetők kezében van, illetve viszonylag csekély azok száma, ahol a tulajdonos már a vezetésből kilépett és csak, mint tulajdonos tevékenykedik a vállalatban.



**26. ábra: A kitöltők megoszlása**

A minta további jellemzését az általános statisztikai adatok bemutatásával folytatom. Ahogy a 27. ábra mutatja, a válaszadó vállalkozások 73%-a kis-, míg 27% középvállalkozási kategóriába tartozott, amelyet az EU ajánlása alapján kategorizáltam. Ezen érték nem teljesen fedi le a KSH (2014.03.) által megállapított kis- (87%) és középvállalkozások (13%) magyarországi arányát, azonban közelítőleg megfelel annak.



**27. ábra: A vállalati méret szerinti megoszlás**

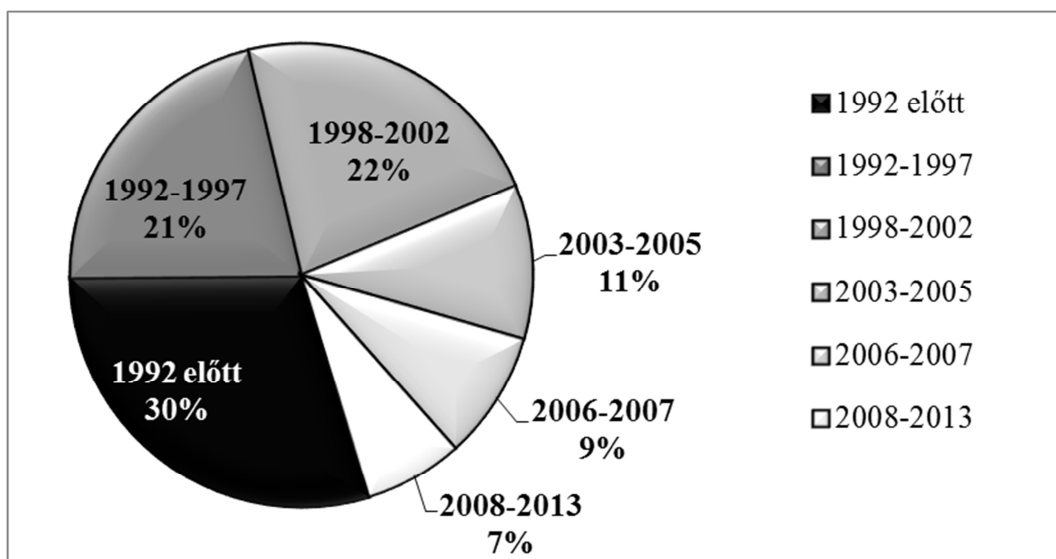
A minta vállalkozásainak megoszlása kutatásom szempontjából előnyös, hiszen így mind a kisméretű, mind pedig a közepes méretű szervezet elegendő elemszámmal képviseltetik magukat a mintában, ami lehetővé teszi, későbbi vizsgálataim szempontjából a KKV-k közötti különbségek bemutatását is. Továbbá az is könnyebben vizsgálható így, hogy az egyes szervezeti méretek és azok eddig növekedésének iránya miképpen befolyásolja az utódlási folyamat állapotát.

A minta iparági megoszlásának vizsgálatát mutatja a 28. ábra, amely nagyrészt lefedi a hazai vállalkozások KSH szerinti megoszlását. Az ipar, ezen belül is a feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok többségben vannak, és az egyéb kategóriába sorolt vállalkozások (pl. oktatás) is.

Tevékenységi kör	Saját adatbázis	KSH (2013. 11.)
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	3,3%	3,8%
Ipar	30,5%	19,6%
Építőipar	13,6%	10,0%
Kereskedelem, gépjárműjavítás	18,1%	18,8%
Szállítás, raktározás	6,0%	4,3%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	3,8%	5,4%
Információ, kommunikáció	3,5%	2,6%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	1,0%	1,1%
Ingtalanügyletek	1,5%	2,3%
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	3,3%	4,7%
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	7,6%	6,1%
Egyéb	7,8%	21,3%
Összes	100,0%	100,0%

28. ábra: Tevékenységi kör szerinti megoszlás

Fontos megvizsgálni azt is az utódlás szempontjából, hogy a vállalkozások alapítási évük szerint hogyan oszlanak meg, melyet a 29. ábra mutat.

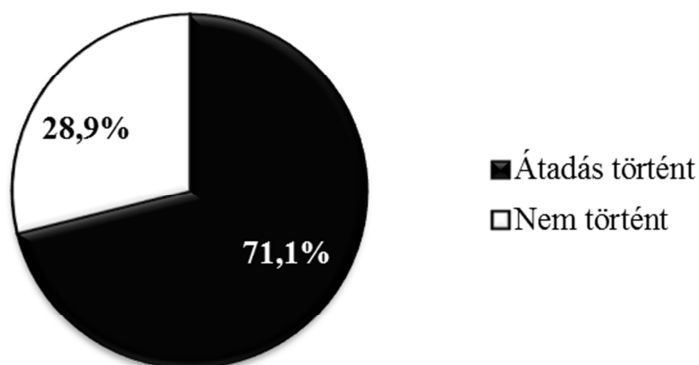


29. ábra: Alapítási év szerinti megoszlás

Látható, hogy a vállalkozások 30%-a a rendszerváltás körül, vagy az azt megelőző időszakban alakult, míg 27% az elmúlt tíz évben. Továbbá az is elmondható, hogy a minta ily módon alkalmas a már nagy múlttal rendelkező vállalkozások utódlás jellemzőinek vizsgálatára is, ami azért is fontos, mert egy 15 éves üzleti tapasztalattal rendelkező vállalkozás már lényegesen több átadáson eshetett át, mint egy fiatal – akár kis létszámú –

vállalkozás. A továbbiakban részletesen mutatom be a vállalkozások átadásban való érintettségét és azok főbb jellemzőit.

A mintában szereplő vállalkozásokban végbemenő átadások jellemzését valamely típusú átadás megtörténtével vizsgálom. Ahogy a 30. ábra is mutatja, a mintában szereplő vállalkozások több, mint 70%-nál történt meg már az átadás valamely formája, míg 28,6% jelezte, hogy nem esett át egyik átadási formán sem.

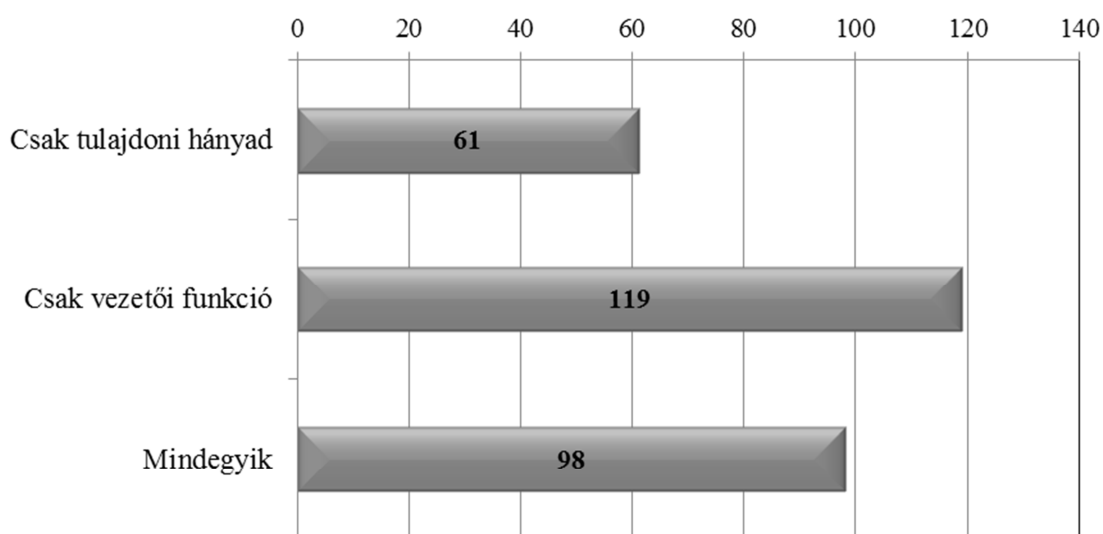


**30. ábra: Átadások megtörténte szerinti megoszlás**

Mivel olyan vállalkozásokat vizsgáltam, ahol a teljes utódlás még nem történt meg, csak a vezetési funkciók, vagy a tulajdon egy részének átadása, így három csoportot különítettem el az átadás típusain belül:

1. Csak tulajdoni hányad átadás történt
2. Csak vezetői funkció átadás történt
3. Mind tulajdoni hányad, mind pedig vezetői funkció átadás megtörtént

Megvizsgálva ezen feltételeknek való megfelelést, 278 vállalkozás esetében tapasztaltam átadást, amely a 31. ábra látható módon osztotta meg a mintában szereplő vállalkozásokat:



**31. ábra: Átadások típusa szerinti megoszlás**

A mintában szereplő átadáson átesett vállalkozások tulajdonosainak 21,9 %-a csak tulajdoni hányadot adott át, 42,8%-uk csak funkcionális területet, míg 35,3%-uk már mind a funkcionális területeket, mind pedig a tulajdoni hányadot átadta. A viszonylag egyenletes megoszlás lehetővé teszi a vállalkozások e három átadás-típus szerinti vizsgálatát, így mivel a disszertáció azon vállalkozásokra koncentrál, ahol valamilyen típusú átadás történt, a továbbiakban ezen vállalkozások adatait használtam fel elemzéseimhez. A vállalkozások átadási állapotának vizsgálata során azonban nem csak az átadás típusát vettem figyelembe, hanem kialakítottam egy olyan mérőrendszert is, amellyel felmérhető az utódlás jelenlegi és kívánatos helyzete, ezen belül is a felső vezetői feladatkörök átadásának állapota. A továbbiakban ezen vezetői feladatkörök vizsgálatával és az általam kialakított mérőrendszer bemutatásával folytatom.

#### **4.2. Átadott vezetői szerepek vizsgálata**

Az utódlás állapotának vizsgálata során figyelembe vettem a szakirodalomban tárgyalt főbb folyamat- és szakaszos modelleket. Annak érdekében, hogy az utódlási folyamat állapotát felmérjem, nemcsak az átadás típusára vonatkozóan végeztem el elemzéseimet, hanem az utódlási folyamat mélyebben történő vizsgálatát is fontosnak tartottam. Vagyis az átadási állapot felméréséhez az átadás három típusát különítettem el, továbbá olyan



vezetői feladatokat azonosítottam, amelyekkel feltételezhetően vizsgálható a vezetés átadás folyamatának jelenlegi és kívánatos állapota.

A fejezetben az alábbi hipotézis vizsgálatát mutatom be:

### 1. Hipotézis

*Felállítható egy olyan átadott vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a hazai kis- és középvállalkozások átadásának jelenlegi és kívánatos állapota.*

A szakirodalmi elemzés alapján a menedzser, a vezető és a kormányzó feladatait azonosítottam. Az előzetesen kialakított feladatok tesztelésének érdekében interjúkat készítettem, melyekből esettanulmány-módszerrel elemeztem a feladatok szervezetben történő megjelenését. Az esettanulmányok célja a kisvállalkozások tulajdonosi és vezetői feladatainak gyakorlatban történő vizsgálata annak érdekében, hogy az előzetesen, szakirodalmilag alátámasztott vezetői szerepkörök feladatai vállalati szinten is beazonosíthatóak legyenek, valamint annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a vezetői szerepek elkülönülnek-e és ha igen, akkor az egyes szervezeti és egyéni jellemzők mentén miképpen, illetve melyek azok a „soft” tényezők, amelyek még befolyásolják a tulajdonos döntését. Mindezekhez négy szervezeti és egyéni jellemzők mentén különböző vállalkozást kerestem meg, melyeknek a modellem alapján elkülönülő jellemzőit a 26. táblázat mutatja:

Esettanulmány Jellemzők	Cég_1	Cég_2	Cég_3	Cég_4
Tulajdonosi viszonyok	Családi, tisztán külföldi	Családi, tisztán magyar	Nem családi, tisztán magyar	Nem családi, tisztán magyar
Domináns kultúra	Hierarchia	Klán	Adhokrácia	Klán
Méret	Közepes	Kis	Kis	Kis
Utód eredete	Külső	Belső	Külső	Külső
Tulajdonos kora az első átadásnál	35-49 év közötti	35 év alatti	35-49 év közötti	35 év alatti
Tulajdonos vállalkozásainak száma	sok	1	1	sok
Átadás típusa	Funkció Feladat	Funkció Feladat Tulajdoni hányad	Funkció Feladat Tulajdoni hányad	Funkció Feladat Tulajdoni hányad

26. táblázat: Az esettanulmányok kiválasztásának szempontjai

Az esettanulmányok készítése során az alábbi kérdésekre keresem a választ:

- Megjelennek-e a szerepkörökhöz csatolt feladatok a KKV-k felső vezetői tevékenységében?
- Felmérhető-e az általam kialakított szerepköri feladatok vizsgálatával az adott cég jelenlegi és kívánatos átadási állapota?
- Ezen átadási állapot mely szervezeti és egyéni jellemzők mentén különbözik?

Az esettanulmány elkészítéséhez strukturált, a kialakított szerepkörök feladatai mentén végighaladó interjút készítettem a vállalkozások tulajdonos-vezetőivel vagy ügyvezetőivel. Emellett az általam kialakított kérdőív kitöltéséből származó adatokat használtam fel, melyet előzetesen a tulajdonosok számára juttattam el. Mivel mindegyik vállalkozásban történt már átadás, így ezek főbb jellemzőit is felmértem. A vállalkozások kiválasztásánál főbb szempont volt, hogy a szakirodalom alapján felállított befolyásoló tényezők mentén minél jobban különbözzenek. Ezáltal olyan közös tényezők feltárására nyílt lehetőség, amelyek még különböző vállalati környezetben is kimutathatók. A részletes esettanulmányokat a 2. Függelék tartalmazza, a következő fejezetben az azokból származó főbb eredményeket mutatom be.

#### **4.2.1. Esettanulmányokból származó eredmények**

Az esettanulmányok alapján néhány, a kutatásom szempontjából fontos eredmény vonható le, melyek kapcsolódnak előzetesen a szakirodalom alapján tett feltételezéseimhez, így azok megerősítését egyértelműen támogatják.

Előzetesen feltételeztem, hogy az általam kialakított vezetői szerepkörökhöz csatolt feladatokkal mérhető a szervezet átadási állapota. Az esettanulmányok során, minden szervezetenél, végigvettük az egyes feladatok megjelenését a szervezetben, annak megoszlását a tulajdonos-vezetők és a funkcionális, vagy felső vezetők között. Azt tapasztaltam, hogy a kialakított szerepkörökhöz csatolt feladatok egyértelműen elkülöníthetők, s azok megosztása a vezetők és a tulajdonosok között is mérhető. Az átadási állapot mérésére a bizonyítékot az szolgáltatotta, hogy az átadási állapotra vonatkozóan kirajzolódik egy kép a szervezetről, amellyel egyértelműen jellemezhető, hogy jelenleg hol tart a felső vezetés átadásának folyamatában. Továbbá, ha kirajzolódik a jelenlegi állapot, akkor a tulajdonosok azt is meg tudták vizsgálni, mi az az 5 éves jövőkép, amely saját szervezetbeli tevékenységük átadásának jövőbeni állapotára vonatkozik. Úgy látom, hogy a kialakított kérdéskör alkalmas a szervezet átadási állapotának felmérésére,

mind a jelenlegi, mind pedig a kívánatos állapotra vonatkozóan. A jelenlegi résszel diagnosztizálható a szervezet jelenlegi átadási állapota, míg az 5 éves jövőkép felrajzolásával a szervezet kívánatos átadási állapota tűzhető ki. Mindez azért is fontos, mert az esettanulmányok alapján a vállalkozások tulajdonosainak többsége nem tervezi formális módon saját utódlási folyamatát, így az eszközzel vizsgálható az és bizonyíték adható arra, hogy jelenleg hol áll a szervezet, hova akar eljutni, és ehhez mit kell tennie. A vezetők többsége jelezte, hogy jelenleg nincs egy pontosan kirajzolódó jövőképe az utódlásra vonatkozóan, de elmondták, hogy az 5-10 éves jövőkép az átadásra reális állapotnak tűnik. Ahogy azt az egyik cégvezető elmondta:

*Az új vezető „65 éves de, nagyon aktív ember és tudná még csinálni, persze hosszú távon célunk, kinevelni valakit”- mondta a vezető. A cégvezető elmondta, hogy „célunk az, hogy egy cégvezetőt találjunk, akiben megbízunk, akit be tudunk tanítani, és az új vezető mellett 1-2 évig végignézi, látja, betanulja a folyamatokat, és utána szétválasztani az operatív és cégvezetői teendőket.”*

Egy másik tulajdonos-vezető is hasonlóan vélekedett:

*„10 év múlva ne vállaljanak egymásért indokolatlanul felelősséget az egyes szakcégek. Ez az optimista feltételezés azon alapul, hogy lesz kinek átadni, és lesz aki megveszi, erre meg akkor van esély, ha a cég megfelelően eredményes, hatékony. Ha nincs, akkor egy korrekt végelszámolással a céget meg kell szüntetni, de nem ez a vágyott kimenetel”.*

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy az esettanulmányok alapján reális képet mutat az 5 év múlva történő operatív jellegű feladatok átadása, s csak a stratégiához, szervezetük hosszú távú jövőjéhez kapcsolódó tevékenységüket nem akarják kiengedni kezükből a tulajdonos-vezetők. Jellemzően elkezdtek az operatív feladatok delegálását, melyet a jövőben még nagyobb mértékben kívánnak megtenni. Érdekes, hogy a vállalkozások többségénél a tulajdonos életkora nem számít befolyásoló tényezőnek, amíg aktívan, fitten részt tudnak venni saját vállalkozásuk működtetésében, még akár az operatív jellegű feladatok ellátásában is.

Továbbá azt is tapasztaltam, hogy a családi körben történő működés erőteljesen befolyásolja az utód eredetét is. Jellemzően a vállalkozások nehezen találnak potenciális utódot, s ha találnak is, akkor családi vállalkozás esetében inkább az ismerősi körből kerülnek ki, a nem-családi vállalkozásoknál sokkal inkább építenek a professzionális, külső

vezetők behozatalára, főleg akkor, ha új tudást is hoznak a szervezetbe. Az egyik családi vállalkozás vezetője így vélekedett a problémáról:

*„Eladjuk-e? Átadjunk-e valakinek mindent? Találunk valakit cégvezetőnek? Eladás nem működött, mert keveset ajánlottak. Kiadni valakinek...senkinek nem volt ilyen kompetenciája a környezetiünkben! Oké akkor a harmadik, bízunk meg egy cégvezetőt. De annyira szeretjük ezt a céget, beletettünk sok évet, hogy egy zöldfülű idegenre ne bízunk rá.”*

A külső szakember behozataláról a vezető elmondta, hogy *„ha úgy menne a vállalkozás, hogy egy profi szakembert megbízunk, akkor adott esetben szóba kerülhetett volna, de azt a cégnek ki kell termelnie. Azt, hogy befektessünk és próbálgassuk, hogy vajon beválik-e, azt nagyon nehezen lehet megoldani, erre nem jön el senki és mi sem tudjuk megoldani”*.

Egy másik nem-családi vállalkozásban a külső utód szerepét így jellemezte a tulajdonos: 2010-ben egy új munkatárs is csatlakozott a céghez, aki előtte egy nagy telekommunikációs cég HR igazgatója volt, a tulajdonos-vezető szerint *„szakmai háttérben, tapasztalatban, hozzáállásban az egyik legjobb volt a piacon, és ő szerette volna kipróbálni magát máshol a piacon”*. Az átadás után a vállalkozásban számos változás következett be, a tulajdonos-vezető szerint *„érezni azt a fejlődést, hogy mi is máshogy gondolkozunk a cégről, tulajdonosi és vezetői szerepünkről”*.

Az utód szerepével kapcsolatosan a vállalkozások tulajdonos/vezetői kitértek arra is, hogy a bizalom és a kapcsolat szerepe fontos lehet az utódlás/átadás folyamatában:

Az egyik családi vállalkozás vezetője az alábbiakat mondta a potenciális utód megtalálásáról: *„Adjak fel egy hirdetést, hogy cégvezetőt keresünk és odajön, szétszedi amit felépítettünk? Sok buktatója van, ha nincsen bizalom...”* A cégvezető továbbá elmondta, hogy céljuk egy cégvezetőt találni, akiben megbíznak, akit be tudnak tanítani, és aki az új vezető mellett 1-2 évig végignézi, látja, megtanulja a folyamatokat és utána le lehetne választani az operatív cégvezetői teendőket.

Egy másik nem-családi vállalkozás tulajdonos-vezetője az utód és a vállalkozás jövőjével kapcsolatosan így nyilatkozott: ma még *„nem kell a befektető társakat keresni”*. *A cégcsoport egészével való kapcsolattartás tulajdonosi kompetenciaként van jelen. „A kapcsolattartás, hogy milyen közös célok mentén lehet találni befektetőt, ez stratégiai kérdés ... Ez a jelenlegi tulajdonos számára intenzív feladat marad a jövőben is, hiszen*

*pont 5 év múlva lesz kérdés, hogy ki fektet be helyettem, ma még nem olyan éles, de 5 év múlva még élesebb lesz”- mondta.*

Az előd és utód közötti interperszonális kapcsolatokról, konfliktusokról az alábbi mondta az egyik tulajdonos-vezető: A tulajdonos-vezető elmondta, hogy rábeszélte régi tulajdonostársát, hogy szálljon ki a tulajdonosi részéből... *”nehéz folyamat volt, presztízs játsz mákká alakult, végül pedig a tulajdon részét eladta az új munkatársnak, és teljes mértékben kiszállt a cégből”- mondta.*

Egy másik fontos eredménye az esettanulmányoknak, a szervezetbe épített értékek, normák továbbadása, amiről a tulajdonosok, vezetők az alábbiakat fogalmazták meg:

Egy másik tulajdonos szerint, ha *„sikerül az elveket addig beépíteni a szervezetbe, hogy utána ezzel már nem kell folyamatosan kijelölni ezeket az irányokat, akkor majd más megteszi ezt. Ez akkor valósulhat meg, ha a jövő vezetőit sikerül olyan értékekkel ellátni, amit majd ők tovább tudnak vinni, kommunikálni. De ha kell, akkor szeretném visszatéríteni a szervezetet a megfelelő irányba”.*

Szervezeti értékek, valamint ezen üzenetek közvetítése is elsődleges minden tulajdonosi, vezetői tevékenységénél. A vezető, tulajdonos minden cselekedetében ennek kell, hogy megjelenjen. Az egyik tulajdonos szerint *„ezt gyakoroljuk, bennünk él és remélem sikerül is átadni azoknak, akik minket követnek. Akik átveszik a stafétát, azt meg kell, hogy értsék, nem lehet nem példát mutatni, és személyes példamutatás nélkül nem lehet követni”.*

Továbbá a szervezeti értékek átadásáról egy másik tulajdonos is hasonlóan vélekedik: *„Vannak ilyen szellemiségbeli kérdések, ami fontos, hogy továbbmenjen, hogy a cég mögött milyen megfontolások vannak, miért fontos a létünk, milyen etikai normák között működünk. Üzletszerűség, üzletben felelősen gondolkodjuk, fenntarthatóság. Ne a tulajdonosok üzlete legyen, hanem azé, aki ott dolgozik. Ezt állandóan sulykolni kell és ilyen szellemben élni.”*

Vagyis azon értékek, normák, amelyeket a szervezetbe beépített a tulajdonos/vezető egyértelműen formálják döntését arról, hogy hogyan és kinek adja át szervezete felső vezetését. Az is kirajzolódik, hogy ha az átadás megtörténik, akkor a tulajdonosok/vezetők szeretnék, ha a szervezet a jövőben ezen értékek mentén folytatná működését. Mindez arra utal, hogy a szervezeti kultúrának befolyásoló hatása lehet a szervezet átadásbeli jelenlegi és kívánatos állapotára.

A fentieket összegezve elmondhatjuk, hogy vezetői szerepkörökhöz csatolt feladatok megjelennek a szervezetekben, illetve ezzel vizsgálható az átadás jelenlegi és kívánatos állapota. Ezen vezetői szerepkörök elemzése alapján elmondhatjuk, hogy a vizsgált vállalkozásokban az operatív feladatok átadása megkezdődött, illetve a jövőben – ami egy 5-10 éves jövőképet jelent – át is fogják adni azokat. Továbbá a szervezet hosszú távú működésében a tulajdonosok még ezen időn túl is részt kívánnak venni, de a jövőképhez bele kell, hogy tartozzon az általuk a szervezetbe beépített normák, értékek átadása is. Jellemzően a szervezet vezetésénél a tulajdonosok életkora nem egy erőteljesen befolyásoló tényező, ami viszonylag meglepő, illetve a mögöttes okok feltárása egy hosszabb lélegzetű vizsgálatot vetíthet előre. Mindemellett azt is tapasztaltam, hogy a családi vállalkozások jellemzően a belső utódokat, míg nem-családi társaik inkább a külső utódokat helyezik előtérbe az átadások során. Az értékek, normák átadása mellett pedig az utódlásban fontos szerepet játszik az előd és utód közötti kapcsolat is, mivel érzelmeikkel teljéről beszélünk, amely hozzájárul az utódlás sikerességéhez. A következő fejezetekben a szakirodalom, valamint az esettanulmányok alapján tett feltételezéseimet vizsgálom meg statisztikai elemzésekkel.

#### **4.2.2. A vezetői szerepek statisztikai vizsgálata**

Az előzetesen feltételezett vezetői szerep-profil vizsgálatát nemcsak kvalitatív módszerekkel, hanem kvantitatív módszerekkel is célszerűnek tartom alátámasztani. Mindezekhez főkomponens-analízist végeztem, mind az átadott, mind pedig az átadni kívánt vezetői feladatokra. Ezáltal alakíthatóak ki a jelenlegi, illetve a kívánatos állapotra vonatkoztatható szerepkörök főkomponens-értékei. A főkomponensek kialakításánál a hiányzó értékek kezelésénél a SPSS program három lehetőséget kínál fel:

- pairwise: ahol egy hiányzó érték is szerepel, ahhoz nem kapcsol főkomponens értéket,
- listwise: csak akkor nem veszi figyelembe az elemzésnél, ha az összes adat hiányzik,
- replace with mean: átlaggal helyettesíti a hiányzó adatokat (Sajtos és Mitev, 2007).

A kérdőív kérdéseiből eredendően magas számú a hiányzó adat, így ezek kezelése elsődleges fontosságú az értelmezés szempontjából. Megvizsgálva az adatok hiányzásának módját, elmondható, hogy nem MCAR (missing completely at random) típusú a hiány,

vagyis a listwise vagy pairwise módszer alkalmazása túl sok törölt elemet eredményezhet. A főkomponensek kialakításánál a 'Replace with mean'-t, vagyis az átlaggal való helyettesítést választottam.

Szerep főkomponens eredmények	KMO érték	Bartlett szignifikancia	Kommunalitások megfelelése	Magyarázott hányad
Átadott kormányzói szerep	,873	,000	✓	45,852
Átadni kívánt kormányzói szerep	,865	,000	✓	41,707
Átadott leaderi szerep	,943	,000	✓	59,812
Átadni kívánt leaderi szerep	,934	,000	✓	55,823
Átadott menedzseri szerep	,949	,000	✓	64,760
Átadni kívánt menedzseri szerep	,941	,000	✓	64,882

**27. táblázat: A főkomponensek alkalmasságának tesztelése**

A főkomponensek mind KMO értékben, mind pedig a Bartlett teszt szignifikancia szintjén teljesítik az elvárt feltételeket (27. táblázat). Az egyes komponensek kommunalitása az elvárt 0,25 felett van. A főkomponensek teljesítik a társadalomtudományi kutatások során elvárt 30%-os határt, így könnyen elfogadhatjuk mind az átadott, mind pedig az átadni kívánt vezetői szerep főkomponenseit. (A részletes eredményeket a 4. Függelék tartalmazza.)

A főkomponensek eloszlásának vizsgálata elsődleges mielőtt a kapcsolati jellegű vizsgálatokat megkezdénénk (28. táblázat).

#### Normalitás teszt

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statisztika	Szabadságfok	Szignifikancia	Statisztika	Szabadságfok	Szignifikancia
Kormányzó jelenlegi	,147	277	,000	,946	277	,000
Kormányzó kívánatos	,173	277	,000	,922	277	,000
Leader jelenlegi	,137	277	,000	,958	277	,000
Leader kívánatos	,133	277	,000	,948	277	,000
Menedzser jelenlegi	,162	277	,000	,941	277	,000
Menedzser kívánatos	,194	277	,000	,913	277	,000

**28. táblázat: A főkomponensek normál eloszlásának tesztelése (nem normál eloszlás)**

A főkomponensek nem követnek normális eloszlást, melynek oka, hogy a főkomponens regressziós értékei a nulla környékén csúcsosodnak ki. Ez azt jelenti, hogy sok az olyan vállalkozás, ahol a vezetői szerepeket még nem adták át, vagy ha adták át és adnának át belőle az is csak csekély mértékű. Mindezek függvényében a kiugró főkomponens

értékeket és a közel nullaértékű (azaz nem átadott) vezetői szerepek főkomponens értékeit kizártam az elemzésből. Az így kapott főkomponenseken újra lefuttattam a normalitás vizsgálatot az alábbi eredményekkel (29. táblázat):

Normalitás teszt						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statisztika	Szabadságfok	Szignifikancia	Statisztika	Szabadságfok	Szignifikancia
Kormányzó jelenlegi	,043	244	,200*	,987	244	,023
Kormányzó kívánatos	,061	244	,029	,987	244	,029
Leader jelenlegi	,056	244	,057	,980	244	,002
Leader kívánatos	,057	244	,053	,987	244	,022
Menedzser jelenlegi	,055	244	,069	,976	244	,000
Menedzser kívánatos	,061	244	,029	,980	244	,002

**29. táblázat: A főkomponensek normál eloszlásának tesztelése (normál eloszlás)**

Össességében 33 esetet zártam ki, és a főkomponensek eloszlása a megválasztott (alacsonyabb) 0,01-es szignifikancia szinten normálisnak mondható, így már alkalmasak a főkomponensek az általam előzetesen feltételezett kapcsolatok vizsgálatára.

A vezetői szerepkörök letisztázása a kutatás lehatárolásához is fontos támpontot nyújtott. A vállalkozások leszűrése az átadás típusa szerint történt, ahol három átadástípust különítettem el: olyan vállalkozásokat, ahol csak tulajdoni hányad átadás történt, ahol csak vezetői funkció átadás történt, illetve ahol mindkettő megtörtént a szervezetben. A fenti kizárással kell dolgoznom, vagyis azon vállalkozások is kikerülnek a mintából, ahol a vezetői szerepek zéró közeli átadása történt meg, így a kutatás azon szervezetekre fog vonatkozni, ahol a tulajdoni hányad részleges átadása mellett történt vezetői funkció-átadás és/vagy felső vezetői szerep-átadás. Tehát a végleges minta vállalkozásai áteshettek tulajdoni hányad átadás mellett vezetői szerep-átadáson is, viszont olyan vállalkozást nem tartalmaz a minta, ahol csak és kizárólag tulajdoni hányadot adtak át.

#### **4.2.3. Vezetői szerep-profil felállítása**

Az előző alfejezetekben bemutatott vizsgálati módszerek segítségével a szakirodalom alapján előzetesen felállított szerepkörökhöz csatolt feladatokat vizsgáltam. Az esettanulmányok segítségével a szerkezeti validitást, vagyis a feladatkörök operacionalizálásának tesztelését végeztem el, míg a főkomponens elemzéssel a szerepek statisztikai bizonyítását mutattam be. Mindebből kitűnik, hogy a vezetés átadási állapota mind a jelenlegi, mind pedig a kívánatos állapotra vonatkozóan leírható a három vezetői szerephez csatolt feladatokkal. A vezetői szerep-profilokkal jellemezhető az, hogy a vállalkozások tulajdonos-vezetői jelenleg és 5 év múlva milyen vezetői feladatokkal birkóznak meg, ami



a szervezetek vezetési átadási állapotát mutatja meg mind a jelenlegi helyzetre, mind pedig egy jövőbeni helyzetre vonatkozóan.

Mindezek alapján az első tézisem az alábbi:

*A kormányzói, a leaderi és a menedzseri szerepekből kialakított szerep-profillal jellemezhető a hazai kis- és középvállalkozások jelenlegi és kívánatos vezetési átadási állapota.*

### **4.3. Szervezeti jellemzők és az átadás kapcsolata**

Az átadás tényezőinek vizsgálata alapján az előző fejezetben bemutatam azt a vezetői szerep-profilt, amelynek alapján vizsgálom a KKV-k átadási állapotát. A következő fejezetekben arra a kérdésre keresem a választ, hogy az előzetesen szakirodalom alapján feltárt egyéni és szervezeti tényezők befolyásolják-e az átadás tényezőit. Első részben a szervezeti tényezők befolyásoló hatását mutatom be. A szervezeti tényezők és az átadási tényezők közötti kapcsolat vizsgálata során a szervezeti tényezők közül a tulajdonosi viszonyok, a szervezeti kultúra, valamint a méret-tényezők hatását mutatom be.

#### **4.3.1. Tulajdonosi viszonyok és az átadás**

Kutatási kérdéseim megválaszolásához további, kapcsolati jellegű vizsgálatok alkalmazása célszerű. A szakirodalmi elemzés alapján az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

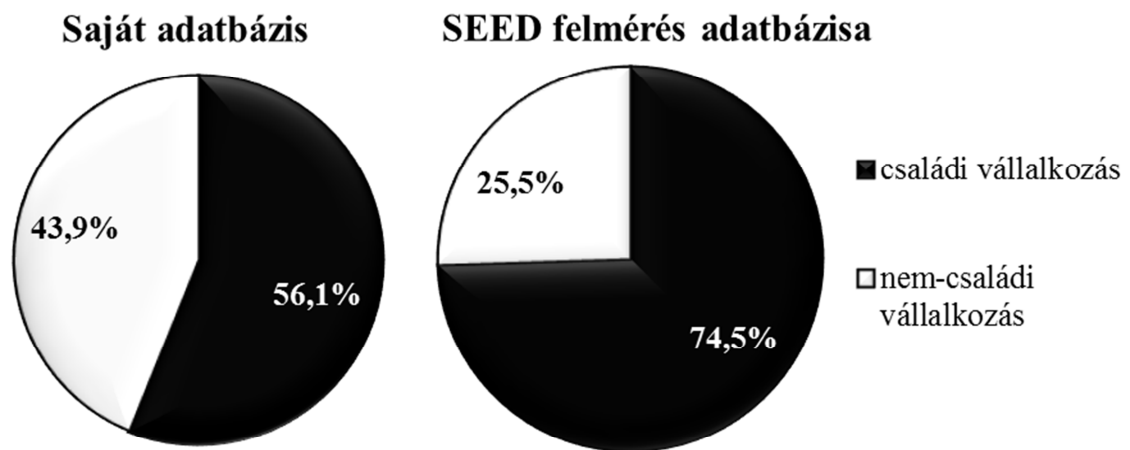
#### **2. Hipotézis**

*A vállalkozás tulajdonosi viszonyai és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

Elemzéseim során így arra keresem a választ, hogy a családi és nem-családi tulajdonban lévő vállalkozások között milyen átadásbeli különbségek tapasztalhatóak, továbbá azt, hogy a magyar, illetve külföldi tulajdonú vállalkozások között vannak-e különbségek az átadás típusa és az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek tekintetében.

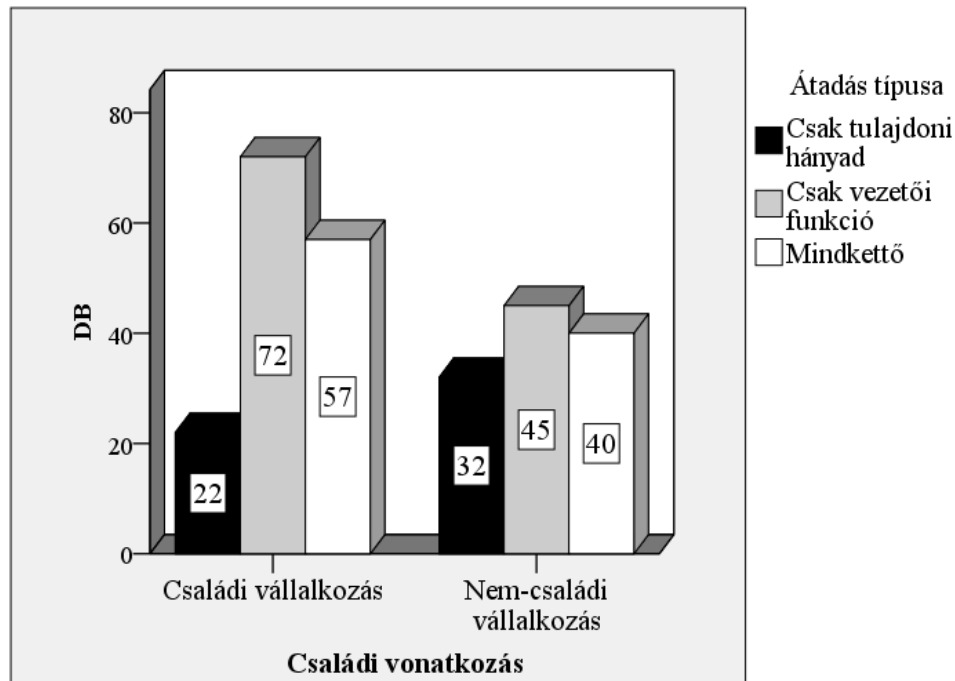
Ahogy a 32. ábra mutatja, a mintában szereplő vállalkozások 56%-a családi vállalkozás, 44%-a nem-családi tulajdonban van, melynek megállapítása során a szűken értelmezett definíciót alkalmaztam, vagyis azt, hogy az adott vállalkozás családi irányításban és/vagy tulajdonban van-e. A családi és nem-családi vállalkozások közötti megoszlás megközelíti a feltételezett magyarországi átlagot, amely 70%-ra tehető (Mandl, 2008), de pontos értéket

nem tudunk a mai napig sem mondani. Az EU 2007-es jelentése szerint a Magyarországon működő társas vállalkozások 75%-a családi és 25%-a nem-családi vállalkozások, amely egy 1997-es SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány által készített felmérésen alapul (Mandl, 2008). A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány 2007-ben tartott konferenciáján, amelynek fő téma a „Családi vállalkozások, vállalkozó családok” volt, Soltész Anikó az Alapítvány akkori igazgatója kiemelte, hogy az 1997-es felmérés óta nem történt meg a családi vállalkozások ismételt teljes körű felmérése (Soltész, 2007). 2008-ban a SEED Alapítvány „Komplex képzés a családi vállalkozások növekedéséért, versenyképességéért” című konferenciáján Horváth Anna az Alapítvány jelenlegi igazgatója kiemelte, hogy „a kutatásokból és statisztikákból hiányzik a családi jellegre [történő] rákérdezés, de becslések szerint a társas vállalkozásoknak minimum a fele, az egyéni vállalkozásoknak minimum a 20%-a családi vállalkozás” (Horváth, 2008:2).



**32. ábra: A vállalkozások családi vonatkozása szerinti megoszlás a SEED felmérése (1997) szerint és a saját minta alapján**

Arra a kérdésre, hogy milyen különbségek tapasztalhatók a családi és nem-családi vállalkozások és az átadás típusai között, keresztábra elemzést végeztem. A keresztábra elemzés során arra kerestem a választ, hogy van-e összefüggés a vállalkozások családi vonatkozása és az átadás típusai között.

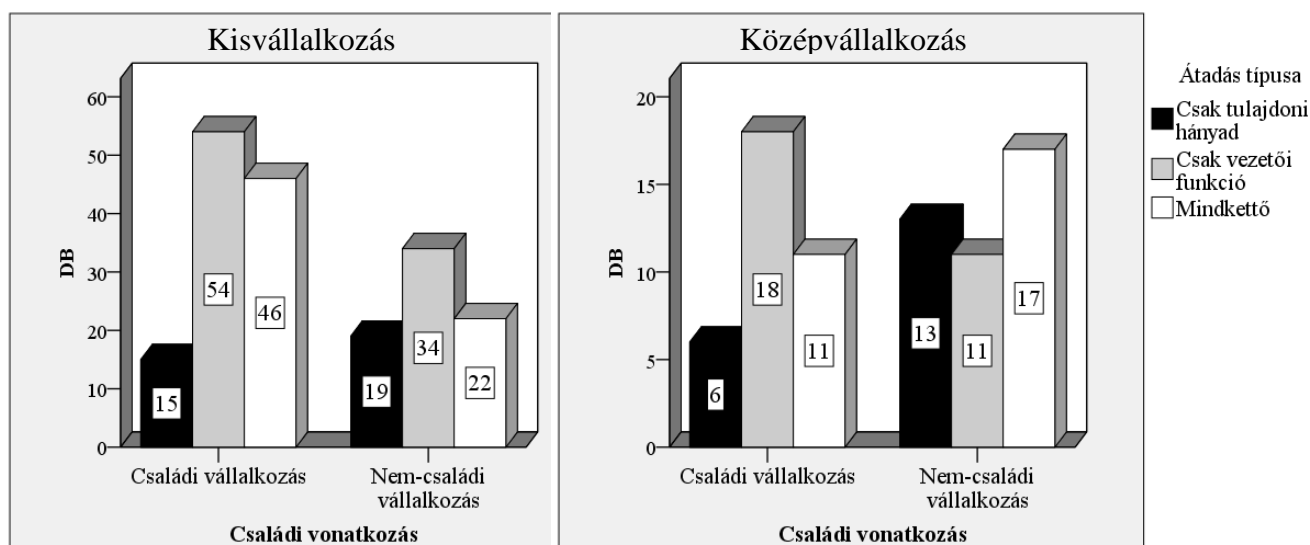


**33. ábra: A vállalkozások családi vonatkozása és az átadás típusa**

A keresztábra részletes eredményeit a 4. Függelék tartalmazza. Az eredmények ábrázolása alapján (33. ábra) elmondhatjuk, hogy a családi vállalkozások 48%-ban csak vezetői funkciót adtak át, míg nem-családi társaiknál ezen átadás típus 38%-ban jelent meg. A családi vállalkozásokban jellemzően tulajdoni hányadot kevésbé adtak át, csupán a minta 14%-a jelezte, hogy ezen átadási formát választotta. Ennél nagyobb százalékban (27,6%) jelent meg a csak tulajdoni hányad típusú átadás a nem-családi tulajdonú vállalkozásoknál. Mindkét átadási típust a családi vállalkozások 37%-a, míg a nem-családi vállalkozások 34%-a választotta. A keresztábra-elemzés khí-négyzet értéke 0,032-es szinten szignifikáns, míg a Cramer V értéke (0,16) gyenge összefüggést mutat. Vagyis a vállalkozások családi vonatkozása és az átadás típusa között szignifikáns gyenge kapcsolat mutatható ki. Ez azt jelenti, hogy ha egy vállalkozás családi tulajdonban működik, kevésbé ad át tulajdoni hányadot, mint a nem-családi tulajdonban működő vállalkozás, míg vezetői funkciót inkább átad, mint a nem-családi tulajdonban lévő vállalkozás. Mivel az összefüggés a két tényező között gyenge, ezért ebben az esetben az eredmények későbbi kibővítése, mint jövőbeli kutatási irányvonal (pl. a tulajdon átadásának részletesebb vizsgálata), elődleges fontosságú.

Méret szerint vizsgálva a családi és nem-családi tulajdonú vállalkozásokat a 34. ábra alapján látható, hogy kisvállalkozási kategóriában hasonlóan oszlanak meg a családi és nem-családi tulajdonú vállalkozásokban az átadások típusai. Ezzel szemben

középvállalkozási kategóriában (erőteljesen) kiugró a családi vállalkozások vezetői funkcióinak átadásbeli dominanciája, míg nem-családi tulajdonú középvállalkozások mind tulajdoni hányadot, mind pedig vezetői funkciót átadtak már.



**34. ábra: A vállalkozások családi vonatkozása és az átadás típusa méretkategóriánként**

Hasonló eredményeket mutat Csákné (2009) kutatása is, ahol a családi vállalkozások utódlás jellemzőit vizsgálva kimutatta, hogy 39%-a a minta vállalkozásainak csak tulajdoni hányadot adott át, míg 61%-uk csak a cég vezetésével járó operatív feladatokat vagy a döntési jogkört. A fenti eredmények okát abban látom, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai a tulajdoni hányadukat maguknál akarják tartani addig, míg utódaik fel nem nőnek ahhoz, hogy azt maradéktalanul átvegyék, illetve vezetői funkciókban bizonyíthatnak. Ezzel szemben a nem-családi tulajdonú vállalkozások, míg kisebb létszámmal hasonlóan családias működési körben dominánsan csak vezetői funkciót adnak át, addig a középvállalkozások kategóriájában már jellemzően magasabb számban adják át mind a vezetői funkciót, mind pedig a tulajdoni hányadot. Ez visszavezethet az esettanulmányok eredményeire is, miszerint a nem-családi vállalkozások külső utód választása esetén tulajdoni hányadot adnak át annak reményében, hogy az utód valamilyen új tudást, fejlesztést visz a szervezet működésébe. Vizsgálataim során kitérek az átadási állapot mélyebb vizsgálatára is, ahol az előző fejezetben említett vezetői szerepek átadásbeli állapotát vizsgálom. Ezen állapotot két szempontból elemzem, egyrészt a jelenlegi, vagyis már átadott szerepekre vonatkozóan, valamint a kívánatos, vagyis a jövőben (5 éven belül) átadni kívánt vezetői szerepekre vonatkozóan.

A vállalkozások családi vonatkozása és az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek közötti kapcsolat vizsgálatára variancia-analízist végeztem, melynek eredményeit a 30.

táblázatban az ANOVA F-értékei mellett lévő szignifikancia szintek vizsgálatával elemeztem. A varianciák homogenitásához kapcsolódó feltétel mindegyik változó esetében teljesül, a homogenitás vizsgálatot a 4. Függelék tartalmazza.

#### ANOVA

		Négyzet összeg	Szabad- sádfok	Átlag négyzet	F	Szigni- fikancia
Kormányzó jelenlegi	Csoportok közötti különbség	5,386	1	5,386	9,133	,003
	Csoporton belüli különbség	140,928	239	,590		
	Összes	146,314	240			
Kormányzó kívánatos	Csoportok közötti különbség	1,297	1	1,297	2,385	,124
	Csoporton belüli különbség	129,948	239	,544		
	Összes	131,245	240			
Leader jelenlegi	Csoportok közötti különbség	5,678	1	5,678	9,346	,002
	Csoporton belüli különbség	145,188	239	,607		
	Összes	150,866	240			
Leader kívánatos	Csoportok közötti különbség	,229	1	,229	,469	,494
	Csoporton belüli különbség	116,827	239	,489		
	Összes	117,056	240			
Menedzser jelenlegi	Csoportok közötti különbség	4,640	1	4,640	9,244	,003
	Csoporton belüli különbség	119,957	239	,502		
	Összes	124,597	240			
Menedzser kívánatos	Csoportok közötti különbség	,492	1	,492	1,220	,270
	Csoporton belüli különbség	96,274	239	,403		
	Összes	96,765	240			

**30. táblázat: ANOVA táblázat (családi vonatkozás - átadott, átadni kívánt vezetői szerepek)**

Az ANOVA táblázat alapján láthatjuk, hogy a vállalkozások családi vonatkozása a már átadott szerepek főkomponens értékeit befolyásolja, vagyis szignifikáns különbség mutatható ki a vállalkozások családi vonatkozása és az átadott vezetői szerepek között.

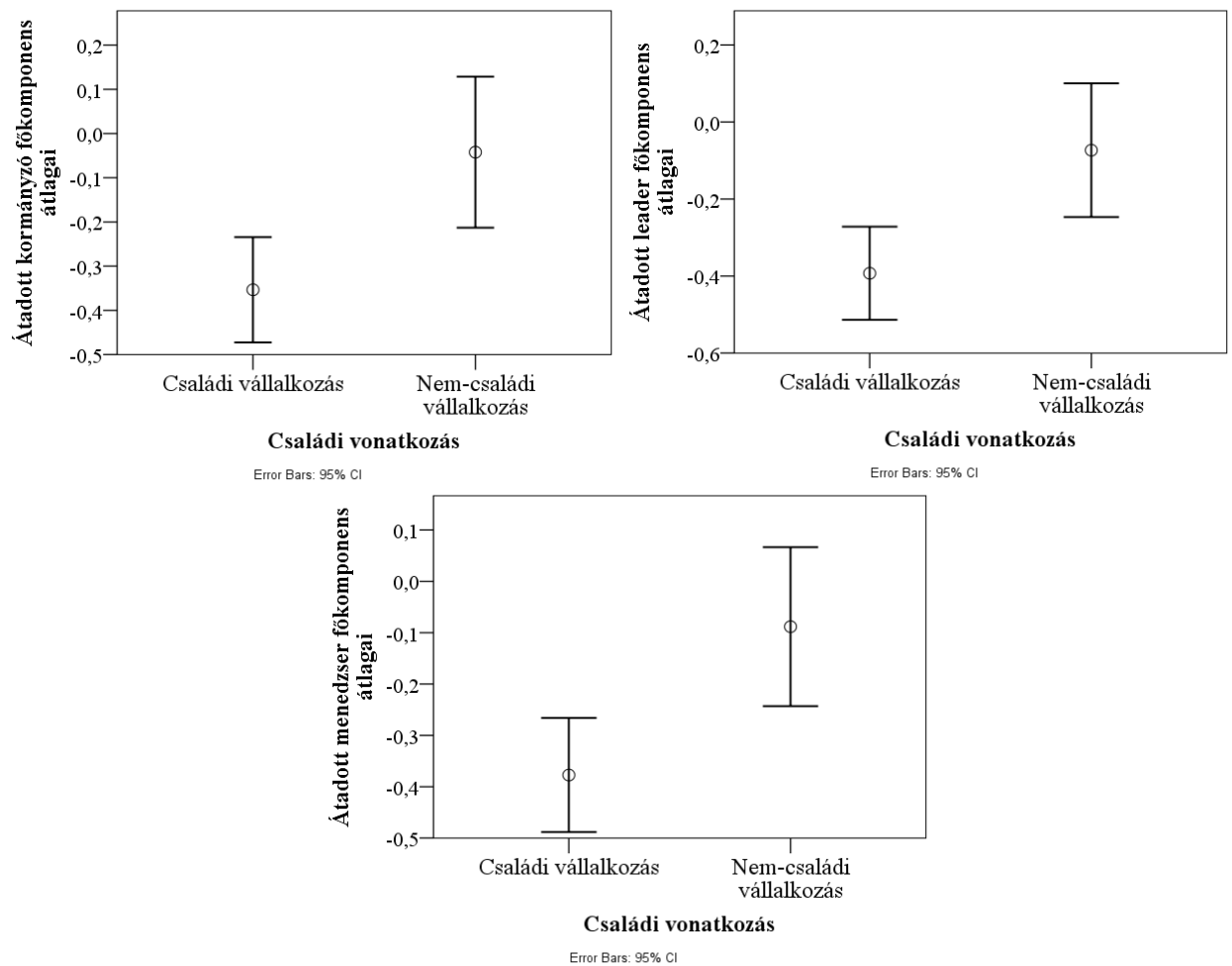
Azt, hogy ezen átlagok miképpen különböznek jelen esetben az átlagok ábrázolásával (35. ábra) és a leíró statisztika (31. táblázat) vizsgálatával tudom bemutatni, mivel post hoc elemzést abban az esetben tudok alkalmazni, ha kettőnél több csoportom van.

**Leíró statisztika**

	Összes elem	Átlag	Standard eltérés	Standard hiba	95%-os konfidencia intervallum		Minimum	Maximum	
					Alsó határ	Felső határ			
Kormányzó jelenlegi	Igen	154	-,3534710	,74801227	,06027655	-,4725528	-,2343892	-1,81653	1,52622
	Nem	87	-,0422225	,80204344	,08598808	-,2131611	,1287162	-1,58493	1,78197
	Összesen	241	-,2411116	,78079581	,05029548	-,3401885	-,1420346	-1,81653	1,78197
Leader jelenlegi	Igen	154	-,3927233	,75939693	,06119395	-,5136174	-,2718291	-1,70106	1,66261
	Nem	87	-,0731461	,81379943	,08724846	-,2465903	,1002981	-1,70106	1,60990
	Összesen	241	-,2773572	,79284696	,05107176	-,3779634	-,1767511	-1,70106	1,66261
Menedzser jelenlegi	Igen	154	-,3771767	,69825474	,05626697	-,4883372	-,2660162	-1,53223	1,44797
	Nem	87	-,0882889	,72625441	,07786265	-,2430747	,0664969	-1,53223	1,40551
	Összesen	241	-,2728894	,72052223	,04641292	-,3643181	-,1814607	-1,53223	1,44797

**31. táblázat: Leíró statisztika (családi vonatkozás - átadott, átadni kívánt vezetői szerepek)**

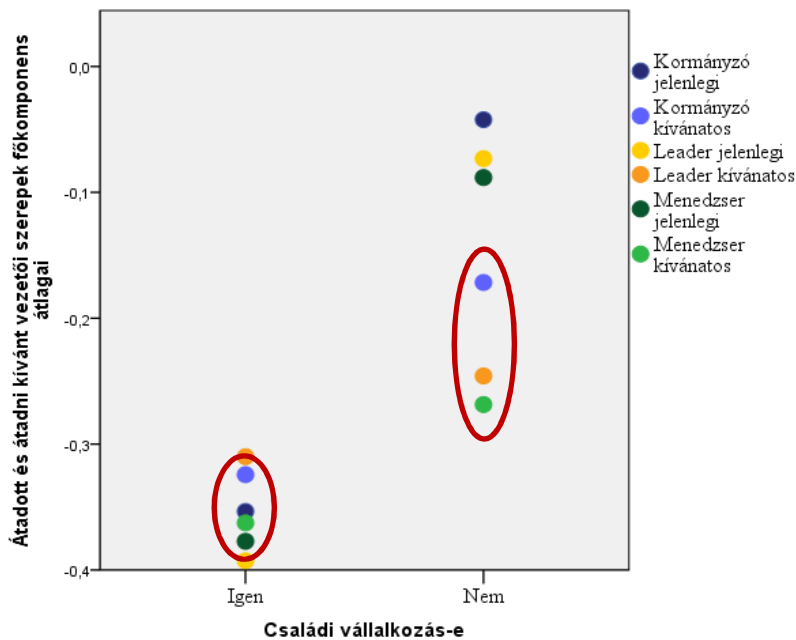
A vizsgálatba bevont vállalkozások leíró statisztikája alapján láthatjuk (31. táblázat), hogy a családi vállalkozások esetében mindegyik szerepet megvizsgálva lényegesen kevesebb feladatot adtak át eddig, mint nem családi társaik. A 35. ábra mutatja az egyes szerepek főkomponens-értékeinek átlagát, összehasonlítva a családi és nem-családi vállalkozások között.



**35. ábra: Átadott vezetői szerepek főkomponens átlagainak ábrázolása a családi vonatkozás függvényében**

Mindezek függvényében kijelenthetjük, hogy szignifikáns különbség tapasztalható a családi és nem-családi vállalkozások átadott vezetői szerepeinek tekintetében. A vizsgálat kimutatta, hogy a családi vállalkozások átadott kormányzói, leaderi és menedzseri szerepkörök átlagainak tekintetében lényegesen alacsonyabb szinten vannak, mint nem-családi társaik.

A főkomponens értékeket (csak a szemléltetés érdekében) együtt ábrázolva (36. ábra), mind a jelenlegi, mind pedig a kívánatos állapotra vonatkozóan láthatjuk, hogy a nem-családi vállalkozások esetében a már magasabb átadásbeli állapot egy alacsonyabb jövőbeni átadásbeli állapotot mutat. Ezzel szemben a családi vállalkozások kívánnak ugyan a jövőben vezetői feladatokat átadni, de a növekedés mértéke nem meghatározó.



**36. ábra: Átadott és átadni kívánt vezetői szerepek főkomponens átlagának ábrázolása a családi vonatkozás függvényében**

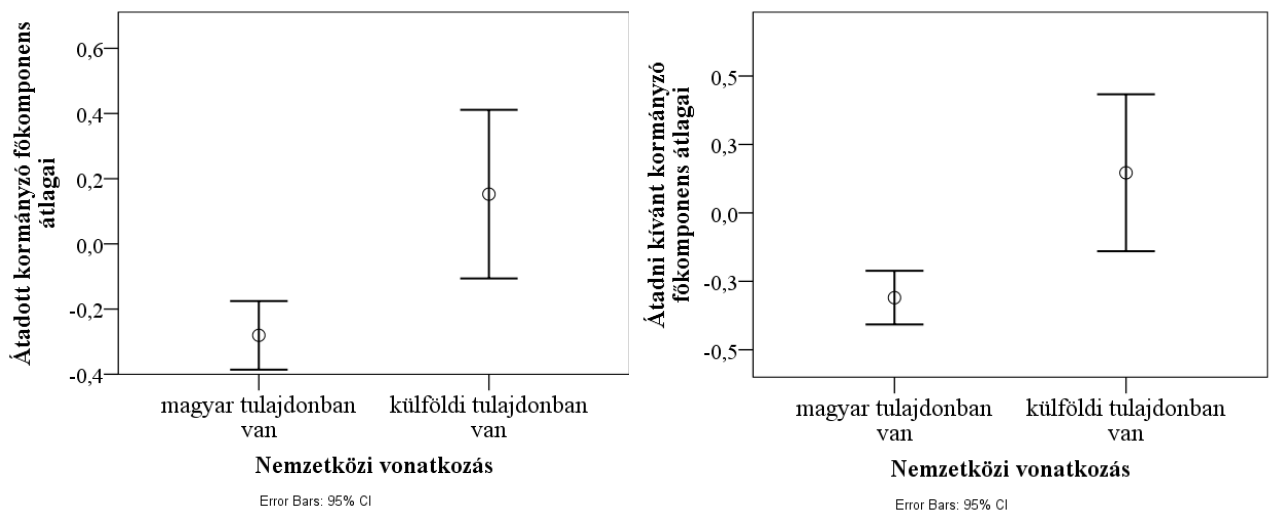
Összességében tehát elmondhatjuk, hogy a vállalkozások családi vonatkozása és az átadás típusa között szignifikáns laza kapcsolat mutatható ki. A családi vállalkozások jellemzően funkcionális területet inkább adnak át, mint csak tulajdoni hányadot, míg nem-családi társaik egyenlő arányban adtak át vezetői funkciót vagy választották mindkét átadási típust. A családi vállalkozások 14%-a jelezte a csak tulajdoni hányad típusú átadást, melynél nagyobb százalékban, 27,6%-ban jelent meg ezen átadási típus a nem-családi vállalkozásoknál. Tovább bontva a felső vezetői szerepek átadási állapotára a vizsgálatokat, szignifikáns kapcsolatot mutattam ki a családi vonatkozás és az átadott vezetői szerepek között. A nem-családi tulajdonban lévő vállalkozások lényegesen több felső vezetői feladatot adtak át, mint családi társaik, s ugyan nem szignifikáns a különbség, de a jövőben a nem-családi vállalkozások jelentős mértékben csökkenteni kívánják ezen átadási tevékenységüket, míg a családi vállalkozások minimálisan bár, de növelni kívánják azt. Mindezek alapján megerősíthető az a következtetés, hogy a családi vállalkozásokban lényegesen hosszabb az „uralkodási idő”, mely erőteljesen védett pozíció, nehezebben adják ki kezükből a felső vezetést, mint nem-családi társaik, akik lényegesen több feladatot delegálnak.

A fentiek alapján az alábbi tézist fogalmaztam meg:

***T 2. A vállalkozások családi vonatkozása szignifikáns kapcsolatban van az átadott vezetői szerepekkel.***

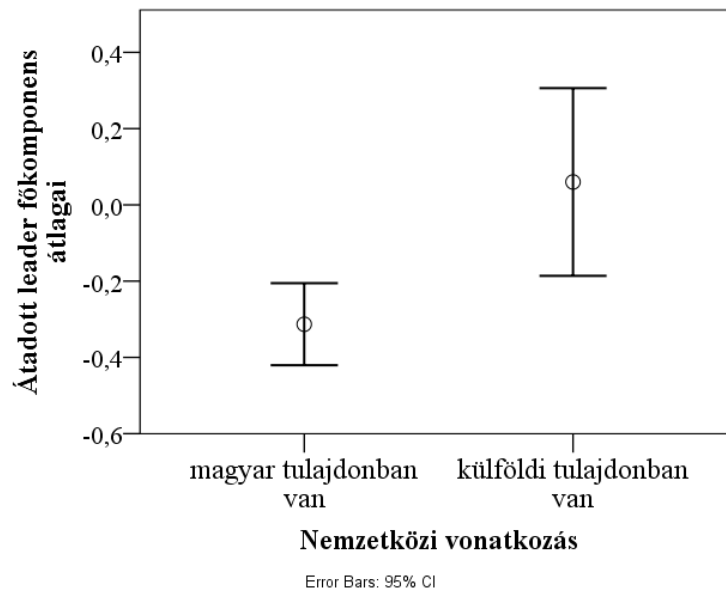


Megvizsgálva a családi vonatkozás mellett a vállalkozás nemzetközi vonatkozását, aszerint, hogy befolyásolja-e az átadás típusát, a minta alapján nem mutattam ki kapcsolatot (a keresztábra elemzést részletesen az 5. Függelék tartalmazza), melynek fő oka, hogy a (részben vagy teljesen) külföldi tulajdonú vállalkozások száma alacsony (28) volt a mintában, így az összehasonlítást szignifikáns szinten nem tudtam kimutatni. Megvizsgálva a tulajdonosi viszony nemzetközi vonatkozását az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek tekintetében szignifikáns kapcsolat mutatható ki a tulajdonosi viszony nemzeti vonatkozása és az átadott vezetői szerepek, valamint az átadni kívánt kormányzói és menedzseri szerepek között (melyek részletes eredményeit az 5. Függelék tartalmazza).



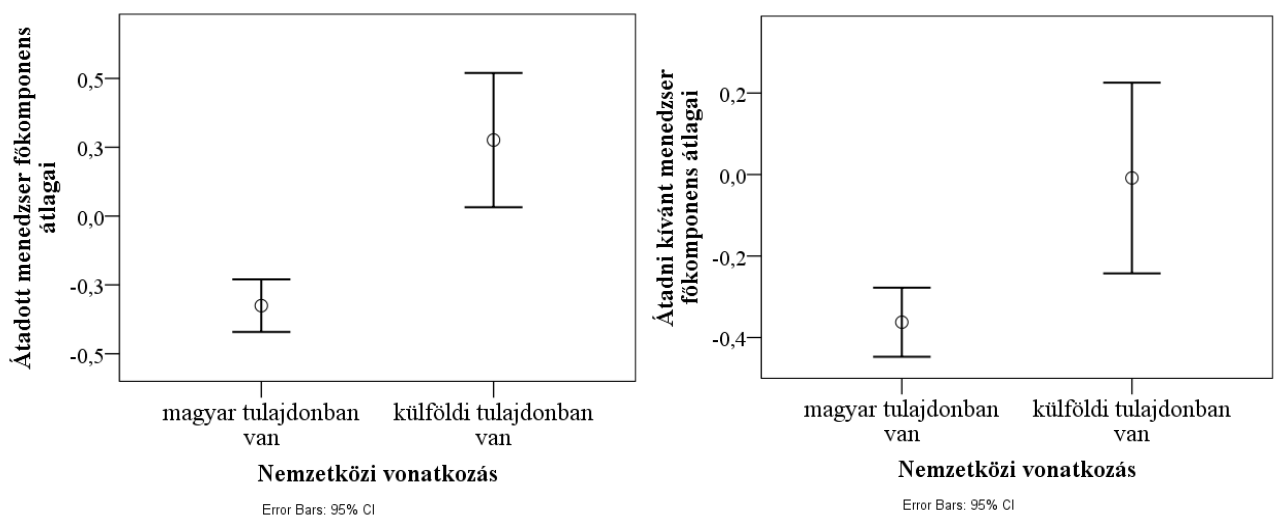
**37. ábra: Átadott és átadni kívánt kormányzói szerep főkomponens átlagainak ábrázolása a nemzetközi vonatkozás függvényében**

Ahogy a 37. ábra mutatja, mind az átadott, mind pedig az átadni kívánt kormányzói szerepek tekintetében a magyar tulajdonú vállalkozások alacsonyabb, míg a külföldi tulajdonosú vállalkozások magasabb átlagértékeket mutatnak. Hasonlóan alakulnak az átadott leaderi főkomponens értékei, melyet a 38. ábra mutat. Az átadott leaderi főkomponens átlagértékek a magyar tulajdonú vállalkozásokban alacsonyabb szinten, míg a külföldi tulajdonú vállalkozásokban magasabb szinten vannak.



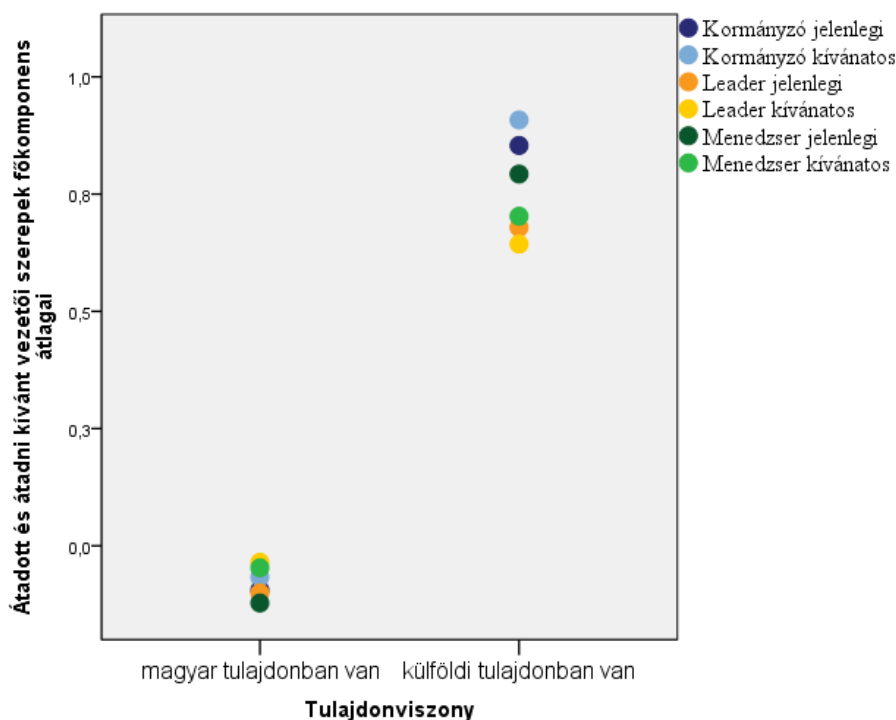
**38. ábra: Átadott leaderi szerep főkomponens átlagainak ábrázolása a nemzetközi vonatkozás függvényében**

Az átadni kívánt leaderi főkomponens-értékek nem mutatnak szignifikáns eltérést a magyar és külföldi tulajdonú vállalkozások között, a kívánatos állapotban a külföldi tulajdonosú vállalkozások kismértékben ugyan, de kevesebb vezetői feladatot kívánnak átadni, míg a magyar tulajdonú vállalkozások értékei nem változnak. Végül pedig az átadott és átadni kívánt menedzseri szerepek is szignifikáns különbséget mutatnak a nemzetközi vonatkozás szerint. Hasonlóan az előzőekhez, ahogy a 39. ábra is mutatja, a magyar tulajdonú vállalkozások kevesebb menedzseri feladatot kívánnak átadni, mint a külföldi tulajdonú vállalkozások jelenleg és a jövőben is.



**39. ábra: Átadott és átadni kívánt menedzseri szerep főkomponens átlagainak ábrázolása a nemzetközi vonatkozás függvényében**

A 40. ábra a vezetői szerepek főkomponens-értékeit mutatja (csak a szemléltetés érdekében), ahol tisztán látható, hogy lényegesen több vezetői feladatot adtak át és kívánnak átadni a külföldi tulajdonú vállalkozások, míg a magyar tulajdonban lévők szignifikánsan kevesebb vezetői szerepet adtak át és kívánnak átadni.



**40. ábra: Átadott és átadni kívánt vezetői szerepek főkomponens átlagának ábrázolása a nemzetközi vonatkozás függvényében**

Mivel alacsony a külföldi tulajdonú vállalkozások száma a mintában, így nem lehet biztosan építeni ezen különbségre, de mindenképpen érdekes, hogy a külföldi tulajdonú vállalkozások tulajdonosai erőteljesebben felismerték annak fontosságát, hogy a felső vezetői feladataikat delegálni kell. Mindezek függvényében ezen eredményemre nem fogalmazok meg tézist, viszont a jövőben érdekes kutatási kérdés lehet a hazai és külföldi tulajdonú vállalkozások közötti mélyebb különbségek feltárása, akár kulturális szempontból is.

#### **4.3.2. Szervezeti kultúra és az átadás**

A vállalati kultúra vizsgálatánál a Cameron-Quinn-féle szervezeti kultúra OCAI kérdőívet használtam, melyet a vállalkozások két szempontból töltöttek ki. Egyrészt a jelenlegi állapotra vonatkoztatva, másrészt pedig a szervezet kívánatos kultúra jellemzőire vonatkoztatva. Ezáltal lehetőség nyílik nem csak a jelenlegi állapot leírására, de a kívánatos, jövőbeni szervezeti értékek kirajzolására is. A kérdőív kitöltése során arra

kértem a vállalkozásokat, hogy 100-100 pontot osszanak fel a kérdőív 6 dimenzióján belül mind a 4 vállalati kultúra jellemzői között, mind a jelenlegi, mind pedig a kívánatos állapotra vonatkoztatva.

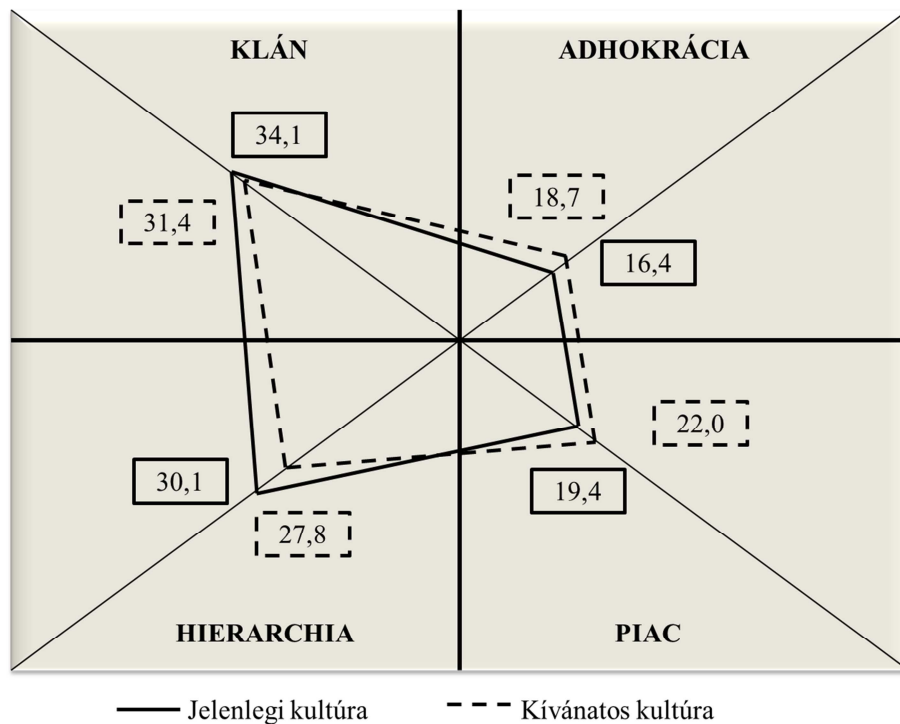
A kívánatos kultúra jellemzőinek értékelésekor 5 éven belüli jövőkép felrajzolását kértem a vállalkozásoktól. Az OCAI kérdőív előzetesen Cameron és Quinn szerint kialakított 6 dimenziója:

1. a szervezet főbb jellemzői,
2. vezetési stílus,
3. az emberek irányítása,
4. szervezeti ragasztó,
5. stratégiai hangsúlyok,
6. sikerkritériumok.

A kérdőív értékeinek feldolgozásával lehetőség nyílik a jelenlegi és kívánatos kultúra átlagértékeinek meghatározására, továbbá a domináns kultúra megállapítására, illetve változásának előrejelzésére. A kérdőív feldolgozása során, mind az átlagértékek, mind pedig a domináns kultúra kiszámítását fontosnak tartottam. A továbbiakban a minta főbb kultúrával kapcsolatos jellemzőit mutatom be.

A teljes adatbázisra vonatkoztatva 340 vállalkozásnál tudtam domináns jelenlegi és 303 vállalkozásnál domináns kívánatos kultúrát számolni. A kizárt vállalkozások többsége nem megfelelően osztotta fel a 100 pontot a 4 vállalati kultúra jellemző mentén, illetve nem lehetett domináns kultúrát számolni, mert a legmagasabb érték több cellában is megjelent.

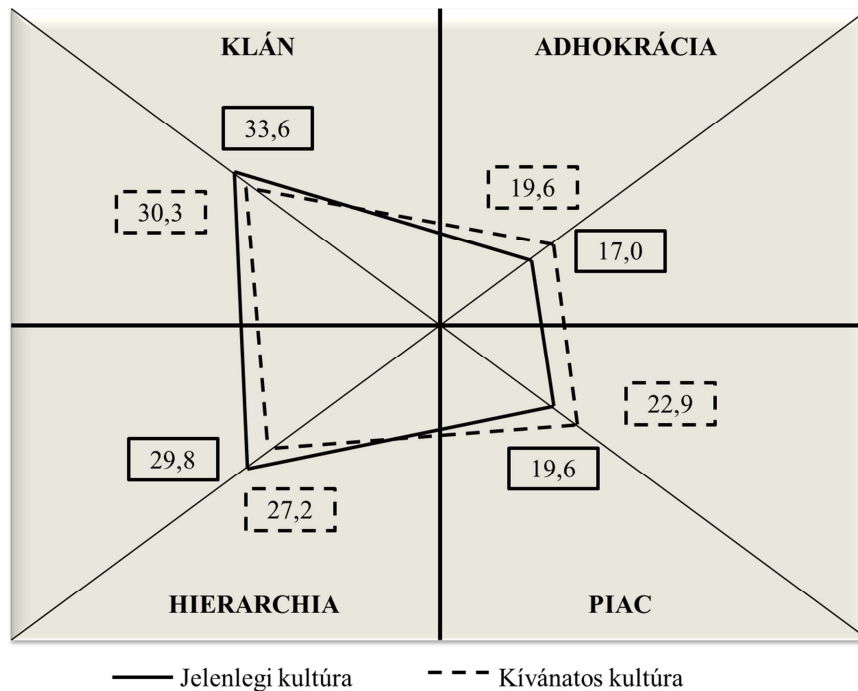
A teljes adatbázisra vonatkoztatva az alábbi kultúra-profil rajzolható fel (41. ábra):



**41. ábra: A teljes minta jelenlegi és kívánatos kultúra profilja**

A 41. ábra látható, hogy a mintában szereplő vállalkozások a belső fókuszú kulturális jellemzőket preferálják, ahol erőteljesebben jelenik meg a klán típusú kultúra összetartozás- és családi légkör-érzése, a hierarchia ellenőrző és hatékonyság célú kulturális jellemzői mellett. Kevésbé jellemző jelenleg a minta vállalkozásainak kultúrájára a külső fókusz, az innovációra és versenyszellemre törekvés. Ezzel szemben a kívánatos kultúra már kezd eltolódni a külső fókusz felé, ahol az előbb említett innováció és versenyszellem jellemzői dominálnak. Továbbiakban azon vállalkozások kultúráját vizsgálom, ahol történt a szervezetben valamilyen típusú átadás.

Megvizsgálva azon vállalkozásokat, ahol történt átadás, hasonló képet kapunk az átlagértékek megoszlásában; kiemelendő azonban, hogy a külső fókuszú kívánatos kultúrák felé történő elmozdulás erőteljesebb, mint a teljes adatbázis esetében (42. ábra).



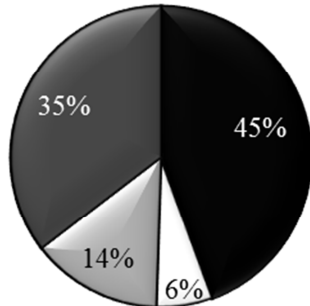
**42. ábra: Átadáson átesett vállalkozások jelenlegi és kívánatos kultúra profilja**

Ezen befelé fordulás és a szervezeti értékek belső fókuszú megközelítése nem meglepő a kisvállalati szektorban. Annak ténye, hogy a KKV-k még a mai napig sem az innovációra és a versenyszellemre helyezik a hangsúlyt, azt mutatja, hogy működtetésükben a hagyományos és alapvetően kis szervezetekre jellemző értékeket hangsúlyozzák.

A domináns jelenlegi és kívánatos vállalati kultúrák vizsgálata alapján elmondhatjuk (43. ábra), hogy nagymértékű változást itt sem tapasztalunk az előző eredményekhez képest. A legtöbb vállalkozás domináns jelenlegi kultúrája (45%) a klán, 35%-nál a hierarchia, míg 14%-uknál a piac, és legkisebb (6%) mértékben az adhokrácia. Hasonlóan alakul a domináns kívánatos kultúra is a vállalkozásoknál: 41% klán, 32% hierarchia, 19% piac, végül 8% adhokrácia típusú kívánatos domináns kultúra felé mozdulna el.

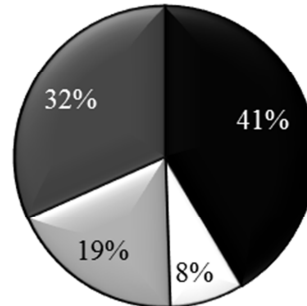
### Domináns jelenlegi vállalati kultúra

■ Klán □ Adhokrácia ■ Piac ■ Hierarchia



### Domináns kívánatos vállalati kultúra

■ Klán □ Adhokrácia ■ Piac ■ Hierarchia



#### 43. ábra: Az átadáson átesett vállalkozások domináns jelenlegi és kívánatos kultúrájának megoszlása

A szakirodalom alapján előzetesen megfogalmazott hipotézisem, melynek vizsgálatát a következőekben részletesen bemutatom:

#### 4. Hipotézis

*A vállalkozás domináns szervezeti kultúrája és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

A vállalati kultúra és az átadás típusának vizsgálata során a jelenlegi domináns kultúra vizsgálatát tartottam fontosnak. Hiszen arra a kérdésre a válasz, hogy vajon az eltérő kultúrájú vállalatok másképpen alakítják-e utódlási tevékenységüket előrevetítheti számunkra, hogy melyek azok a vállalati értékek, amelyek befolyásolni tudják az utódlási folyamat típusát. Arra a kérdésre, hogy vajon a vállalatok kívánatos kultúrája befolyásolja-e az eddig történt átadásokat már nehézkesen tudnánk válaszolni. Továbbá a KKV-k körében ismert stratégiai hiányosságok (Karda, 2009; Szerb, 2007; Salamonné, 2005), melyek a hosszú távú tervezés és jövőkép építés hiányát vetítik előre számunkra, egyértelműen igazolhatják azon feltevésemet, miszerint egy kívánatos szervezeti kép kevésbé él még ezen kis szervezetek vezetőinek, tulajdonosainak tudatában.

Mindezeket figyelembe véve, első lépésben a domináns szervezeti kultúra és az átadás típusa között kerestem kapcsolatot. Keresztábra-elemzéssel vizsgálva a kapcsolatot a domináns jelenlegi kultúra és az átadás 3 típusa között, látható, hogy nem mutat szignifikáns (domináns jelenlegi: 0,638; domináns kívánatos: 0,243) kapcsolatot a

megválasztott 0,05 szignifikancia szinten (részletes eredményeket a 6. Függelék tartalmazza). Vagyis a keresztábra null-hipotézise, miszerint a két változó között nincs kapcsolat, nem vethető el. Ez annak is köszönhető, hogy – az adhokrácia domináns kultúrájú vállalatok alacsony képviselője miatt – az elemszámok nem egységesen oszlanak meg a négy típusú kultúra között, míg a klán típusú szervezeti kultúra dominanciája egyértelmű.

Annak érdekében, hogy megvizsgáljam az elemszám nem megfelelő eloszlásából következő bizonytalanságot, kizártam a jelenleg adhokrácia típusú kultúrával rendelkező vállalatokat. A vizsgálat során azonban így sem kaptam szignifikáns kapcsolatot a két változó között. Arra a kérdésre is kerestem a választ, hogy az erős dominanciájú kultúrák esetében ez a kapcsolat miképpen alakul, azonban a kongruencia figyelembevételével annyira lecsökken az elemszám, így a keresztábra-elemzés megbízhatatlanná válik.

Továbbiakban az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek és a szervezeti kultúra kapcsolatára térek ki. A vállalati kultúra és a vezetői szerepek vizsgálatára variancia-analízis végeztem, melynek segítségével megvizsgálható, hogy a különböző domináns kultúrájú szervezetek csoportjai milyen mértékben különböznek egymástól az adott vezetői szerepek átlagai alapján. A vizsgálat első lépéseként a domináns jelenlegi kultúra és az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek kapcsolatát elemeztem. A variancia-homogenitás feltétele (6. Függelék) minden vezetői szerep főkomponens esetében teljesül.

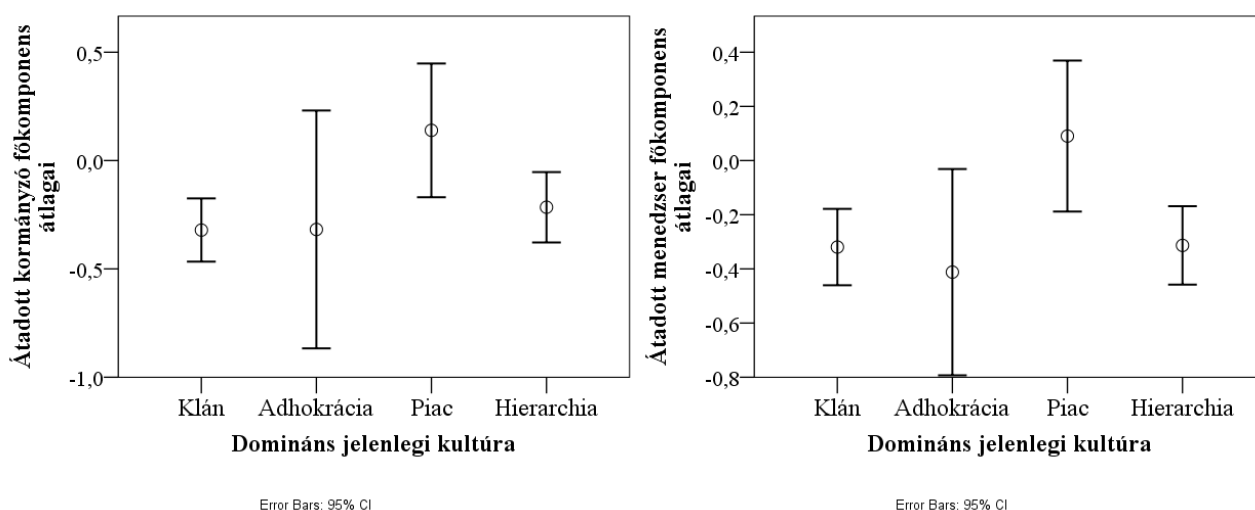
Az variancia-analízis szignifikáns kapcsolatot mutat a domináns jelenlegi kultúra és az átadott kormányzói és menedzseri szerepek között. A többi esetben ez a kapcsolat nem szignifikáns, vagyis az átlagok ezen csoportokban nem különböznek szignifikáns mértékben, ami az átadás típusánál tett feltételezésemet is alátámasztja, ami a KKV jövőképek hiányára vonatkozhat. Mindezek az esettanulmányok során is tapasztalhatóak voltak, hiszen a vállalkozások tulajdonosainak többsége 5-10 éven belül szeretné vállalkozását átadni, azonban arról még nincs jövőképe, hogy miképpen fog történni ez, továbbá kinek fogja átadni.

A variancia-analízis szignifikáns kapcsolatot mutat a domináns jelenlegi kultúra és az átadott kormányzói és menedzseri szerepek között. A többi esetben ez a kapcsolat nem szignifikáns, vagyis az átlagok ezen csoportokban nem különböznek szignifikáns mértékben, ami az átadás típusánál megfogalmazott feltételezésemet is alátámasztja, ami a KKV-k jövőképek hiányára vonatkozik. Mindez az esettanulmányok során is



tapasztalható volt, hiszen a vállalkozások tulajdonosainak többsége 5-10 éven belül szeretné átadni a vállalkozását, azonban arról még nincs jövőképe, hogy ez miképpen fog történni, továbbá kinek fogja átadni.

Mivel előzetesen nem rendelkeztem információval arra vonatkozóan, hogy a változók között milyen a kapcsolat, így annak vizsgálatához, hogy mely domináns kultúra-csoportok között jelenik meg ez a különbség az átlagokban, post-hoc tesztek alkalmazására van szükség. A post-hoc tesztek alkalmazásánál figyelembe vettem, hogy az elemszámok csoportonkénti eloszlása nem egyenletes, így az összehasonlítás során olyan tesztek alkalmazását tartottam célszerűnek, amely figyelembe veszi ezt a jellemzőt. A legszigorúbb Bonferroni próbát alkalmaztam, melynek részletes eredményeit a 6. Függelék tartalmazza, továbbá az átlagok szerepenkénti bemutatását a 44. ábra mutatja.



**44. ábra: Átadott kormányzói és menedzseri szerepek főkomponens átlagai a domináns jelenlegi kultúra szerint**

Az elvégzett Bonferroni teszt igazolta, hogy két csoport között van szignifikáns eltérés, méghozzá a klán és a piac típusú kultúrák között. Az adhokrácia típusú kultúrák vezetői szerepek átadásában nem térnek el más típusú domináns kultúrájú társaiktól, aminek oka az alacsony elemszám. Az adhokrácia típusú domináns kultúrákban, hasonlóan a klán kultúrájú szervezetekhez a vezetői szerepek átadásának főkomponensei alacsony értéket mutatnak, vagyis mindkét kultúra-típusban a feladatok átadása alacsony szintű, azonban szignifikáns eltérést nem mutat a többi csoporthoz képest.

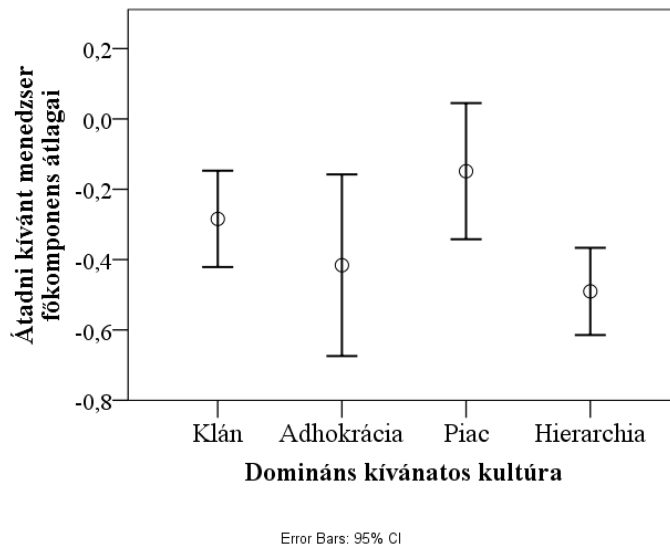
A klán és a piac típusú kultúrák közötti szignifikáns eltérés azt mutatja, hogy az átadott kormányzói és a menedzseri szerepek a klán típusú kultúrákban alacsony főkomponens-értékeket, míg a piac típusú kultúrákban magasabb értékeket vesznek fel. Ez azt jelenti,

hogy a belső fókuszú, integrálásra törekvő, rugalmasságot, dinamizmust és önállóságot előtérbe helyező kultúrák kevésbé adták át jelenlegi kormányzó szerepüket. Továbbá az egyszerre külső fókuszú, differenciálásra törekvő, jellemzően a stabilitást és rendet kedvelő kultúrák már a kormányzói szerepek tekintetében több feladatot adtak át. Ugyanakkor szignifikáns eltérés mutatható ki a klán és hierarchia típusú kultúrák, valamint a piac típusú kultúrák tekintetében az átadott menedzseri szerepek vizsgálatánál. Ahogy az előzőekben, úgy itt is megjelenik a klán és a piac eltérése, azonban a menedzseri szerepek átadásának tekintetében a hierarchia típusú kultúra szignifikánsan különbözik a piac típusú kultúráktól. Vagyis a menedzseri feladatok átadásánál már erősebben dominál a külső-belső fókusz, hiszen a klán és a hierarchia típusú kultúrák egyaránt a belső fókuszra koncentrálnak, míg a piac típusú kultúrákra a külső fókusz a jellemző.

Fontosnak tartottam megvizsgálni a domináns kívánatos kultúra és az átadni kívánt vezetői szerepek kapcsolatát is. (Nem tértem ki a kívánatos kultúra és a jelenleg már átadott szerepek kapcsolatára, hiszen logikailag nehézkes lenne kimutatni, hogy az ilyen jellegű előretételezés miképpen jelenik meg a szervezetben.) Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy egy szervezet domináns kívánatos kultúrája miképpen fogja befolyásolni az átadni kívánt szerepeket. A 6. Függelék tartalmazza a variancia-homogenitás vizsgálatát, valamint a variancia-analízis részletes eredményeit. A varianciák homogenitását megvizsgálva mindegyik tényező szignifikanciája eltér a 0,05-ös szinttől, így a homogenitás feltétele teljesül.

A variancia-analízis ANOVA táblája szignifikáns kapcsolatot mutatott ki a domináns kívánatos vállalati kultúra, valamint az átadni kívánt menedzseri szerep főkomponense között. Hasonlóan a domináns jelenlegi kultúra vizsgálatához, itt is post hoc tesztek alkalmazásával mutatom ki a csoporton belüli eltéréseket, melyhez szintén szigorúbb, a minta eltérő megoszlását figyelembe vevő post hoc elemzést alkalmaztam (6. Függelék).

A post hoc tesztek két domináns kultúra között mutattak ki szignifikáns eltérést, a kívánatos piac és a kívánatos hierarchia között az átadni kívánt menedzseri szerepek tekintetében (45. ábra).



**45. ábra: Átadni kívánt menedzseri szerep főkomponens átlagai a domináns kívánatos kultúra szerint**

Mindkét domináns kívánatos kultúra a stabilitást, a rendet képviseli, azonban az egyik a külső, a másik pedig a belső folyamatokra fókuszál. Míg a kívánatos domináns piac típusú kultúráknál az átadni kívánt menedzseri szerep főkomponens egy magasabb értéket vesz fel, addig a hierarchia típusú kultúráknál egy erőteljesen alacsony értéket képvisel az átadni kívánt menedzseri főkomponens. Vagyis a piac típusú kultúrák kívánatos menedzseri szerepükben az átadott feladatok már a tulajdonostól elválva kívánatos, hogy a vezetők kezében koncentrálódjanak. Ezzel szemben a hierarchia típusú kívánatos kultúrákban a menedzseri szerep még mindig a tulajdonos kezében kívánatos, hogy maradjon, vagyis kis mértékben kíván feladatokat átadni a vezetőinek.

Összességében tehát a domináns jelenlegi és kívánatos kultúrák és az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek vizsgálata az alábbiakra mutatott rá:

- a jelenlegi domináns kultúra, és az átadott kormányzói és menedzseri szerepek között szignifikáns kapcsolat mutatható ki;
- a klán és a piac típusú kultúrákban szignifikánsan eltérnek az átadott kormányzói és menedzseri szerepek;
- a jelenleg klán típusú kultúrákban a tulajdonosok kevésbé adták át kormányzói szerepüket, míg a jelenleg piac típusú kultúrákban a tulajdonosok törekedtek kormányzói szerepük átadására;

- a jelenleg klán- és hierarchia típusú kultúrákban a tulajdonosok kevésbé adták át menedzseri szerepüket, míg a jelenleg piac típusú kultúrákban a tulajdonosok törekedtek menedzseri szerepük átadására;
- a kívánatos domináns kultúra és az átadni kívánt vezetői szerepek között szignifikáns kapcsolat mutatható ki,
- a kívánatos piac és hierarchia típusú kultúrákban szignifikánsan eltér az átadni kívánt menedzseri szerep;
- a kívánatosan hierarchia típusú kultúrákban a tulajdonosok kevésbé kívánják átadni menedzseri szerepüket, míg a kívánatos piac típusú kultúrákban a tulajdonosok törekednek menedzseri szerepük átadására.

Az eredmények értelmezésénél fontos kiemelni, hogy az adhokrácia típusú kultúrák kevésbé jelennek meg a mintában, ami ahhoz vezethet, hogy a kultúra és a vezetői szerepek átadottságának vizsgálata során a leaderi szerep nem jelenik meg szignifikáns kapcsolatban egyetlen kultúra-típusnál sem. A piac típusú kultúrák átadásbeli „érettsége” jellemzően kapcsolható a vállalatok életciklusához is, hiszen, ahogy a Cameron-Quinn-féle kultúra típusok alakulásában is figyelembe vesszük az idő-tényezőt, a fiatal vállalkozások jellemzően a klán típusú kultúrát preferálják, illetve, ahogy haladunk előre az időben, úgy jelenik meg a hierarchia egyre erőteljesebb nyomása, míg végül az érett szervezetekre jellemző piac típusú kultúra főbb jellemzői is feltűnnek.

Másrészt a klán típusú kultúrákban a tulajdonos mint vezető a támogató ill. mentor szerepét tölti be, ezáltal a kapcsolatok az együttműködésre, a csapatmunkára koncentrálnak, amitől – ha csak a pszichológiai tulajdonlást nézzük – nehéz megválni, átadva azt más vezetőknek.

Ugyanezen logika alapján, a hierarchia típusú kultúrákra a felügyelő, koordinátor vezetői típus a jellemző, amely alapvetően a kontrollra épül, s kevésbé fogja a szervezet feletti kontroll átadását támogatni. Ehhez viszonyítva a piac típusú kultúrákban a versenyszellemre nyitott vezető-tulajdonosok felismerik az üzleti készségek, a professzionalizáció előnyeit, és ezáltal törekednek szerepük átadására.

Mindezeket figyelembe véve az alábbi téziseket fogalmaztam meg:

***T 3.1. A vállalkozások jelenlegi domináns szervezeti kultúrája szignifikáns kapcsolatban van az átadott kormányzói és menedzseri szerepekkel.***

***T 3.2. A vállalkozások kívánatos domináns szervezeti kultúrája szignifikáns kapcsolatban van az átadni kívánt menedzseri szerepekkel.***

A továbbiakban a szervezetek méretének, méretnövekedésének befolyásoló hatását fogom bemutatni az átadások típusa és az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek tükrében.

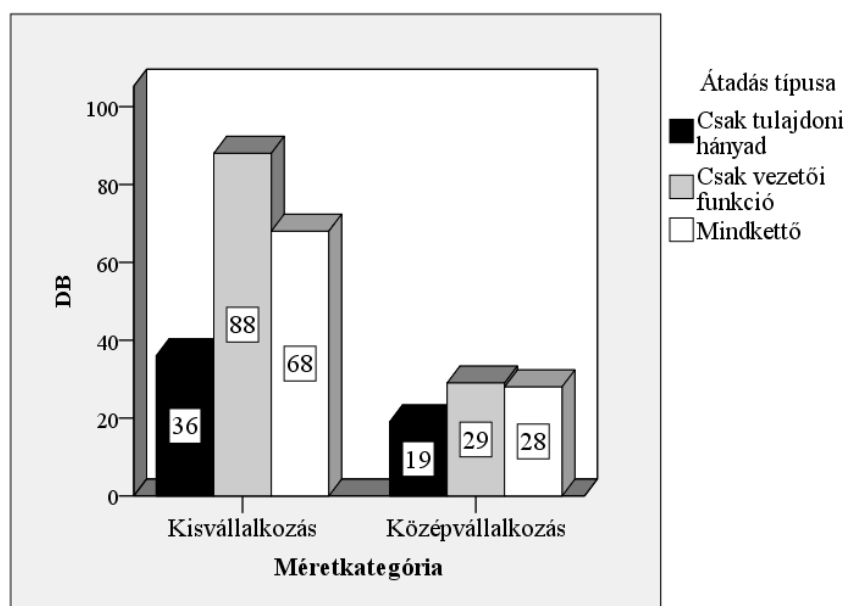
#### **4.3.3. Méret és méretnövekedés**

A vállalatok méret-tényezőinek vizsgálatát fontos szempontnak tartom az átadások tekintetében. Jelen kutatás a szervezetek átadásbeli állapotát vizsgálja, így külön életciklus-alapú vizsgálatokat nem készítettem, azonban azt fontosnak találtam, hogy a szervezetek méretét és méretnövekedését mint befolyásoló tényezőket megvizsgáljam az átadások állapotának tekintetében. Mindezekhez kapcsolódóan az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

#### **4. Hipotézis:**

*A vállalkozás méret-tényezői és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

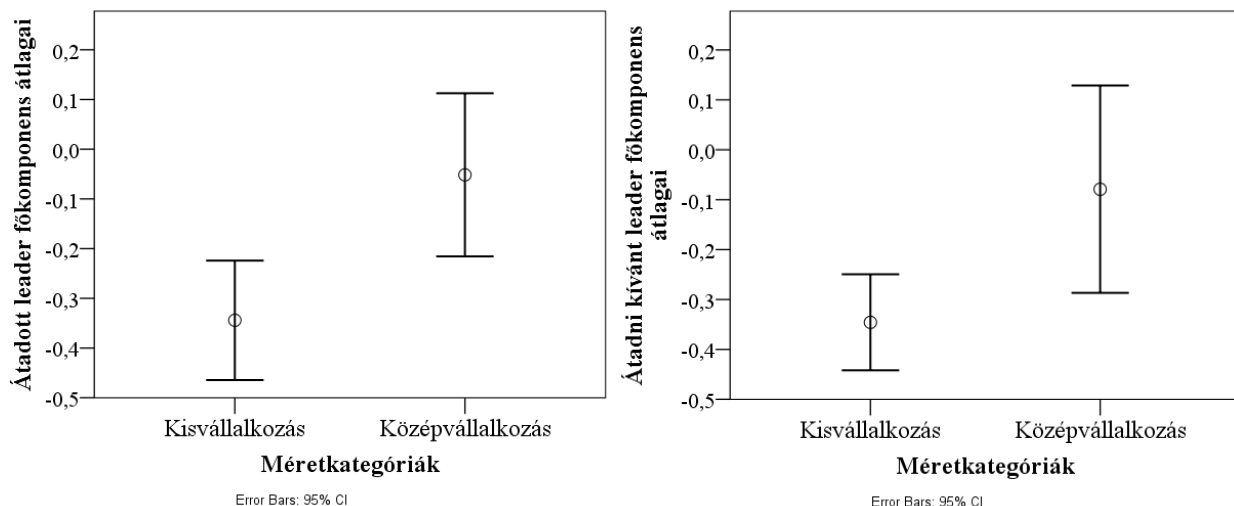
A vállalkozások méreténél kategorikus tényezőként az alapvető csoportosítást, vagyis az Európai Unió által meghatározott kis- és középvállalkozási kategóriákat használtam. Ahogy a 46. ábra mutatja a kisvállalkozások 46%-a jellemzően csak vezetői funkció-átadáson esett át, míg 35%-a mind tulajdoni hányadot, mind pedig vezetői funkciót átadott már. Lényegesen kevesebb, a vállalkozások 19%-ban történt csak tulajdoni hányad-átadás. Középvállalkozási kategóriában sokkal egyenletesebb az átadás típusa közötti kategóriák megoszlása, 25% csak tulajdoni hányadot, 38% csak vezetői funkciót illetve 37% mindkettőt átadott már.



**46. ábra: Méretkategóriánkénti átadás típusok**

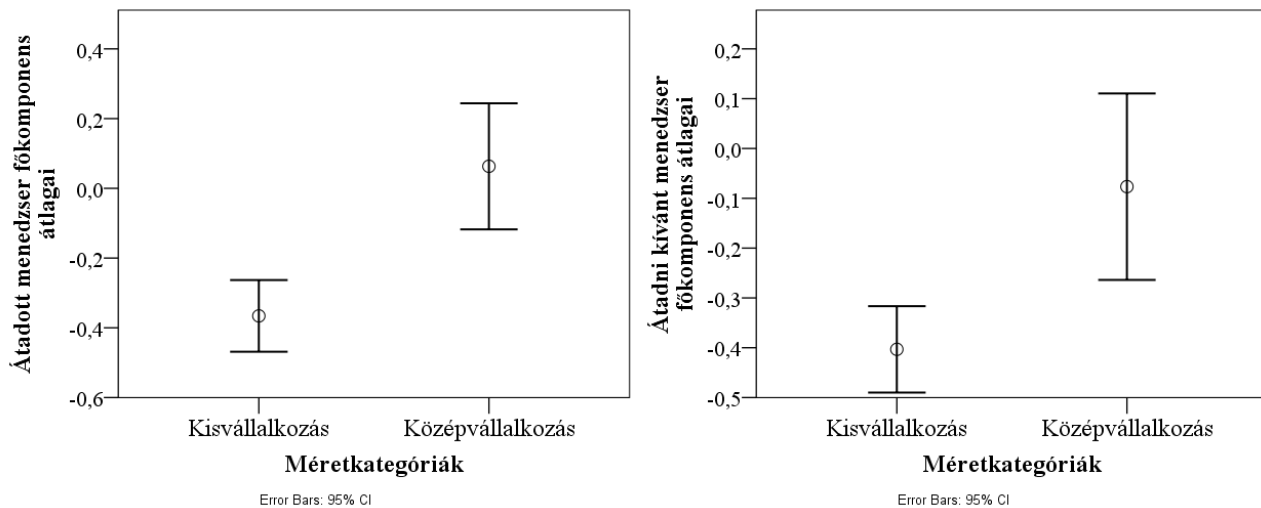
A mindezek alapján elvégzett keresztábra-elemzés nem mutat szignifikáns kapcsolatot az átadás típusa és a jelenlegi méret között (a keresztábra részletes eredményeit a 7. Függelék tartalmazza). Annak érdekében, hogy kimutassam, milyen különbségek tapasztalhatók az átadott és átadni kívánt vezetői szerep főkomponens értékei között a méretkategóriák mentén, varianciaanalízis végeztem. A varianciák homogenitását megvizsgálva láthatjuk (7. Függelék), hogy az átadni kívánt kormányzói, valamint az átadott leaderi szerep főkomponens-értékeinek variancia-homogenitás vizsgálata 0,05-ös szignifikancia szintnél alacsonyabb. Mivel jelen esetben post hoc elemzés nem végezhető el, így ezen esetekben az eredmény megbízhatósága csökkenhet.

A variancia-analízis elvégzése alapján a méretkategóriák, valamint az átadott és átadni kívánt leaderi, menedzseri szerepek között kapcsolat mutatható ki. A csoportok közötti átlagok vizsgálatánál a leíró statisztikából és az átlagok ábrázolásából vonhatunk le következtetéseket. Az, hogy a kormányzói szerepek tekintetében nem szignifikáns a kapcsolat, jellemzően azt is jelentheti, hogy kevésbé jelennek meg a kormányzói szerepkörökhöz tartozó feladatok a kisméretű szervezetekben. Az átlagok alapján lényegesen kisebb a csoportok közötti különbség mind az átadott, mind pedig az átadni kívánt vezetői szerepek tekintetében.



**47. ábra: Átadott és átadni kívánt leaderi szerepek főkomponens átlagai a méretkategória szerint**

Az átadott és átadni kívánt leaderi szerepek tekintetében szignifikáns különbség tapasztalható a méretkategóriákon belül (47. ábra). Lényegesebben több szerepkörhöz tartozó feladatot adtak át és kívánnak átadni a középvállalkozási kategóriában. Hasonló eredményeket mutat az átadott és átadni kívánt menedzseri szerepkörök tekintetében a méret-csoportok szerinti átlagok ábrázolása (48. ábra).

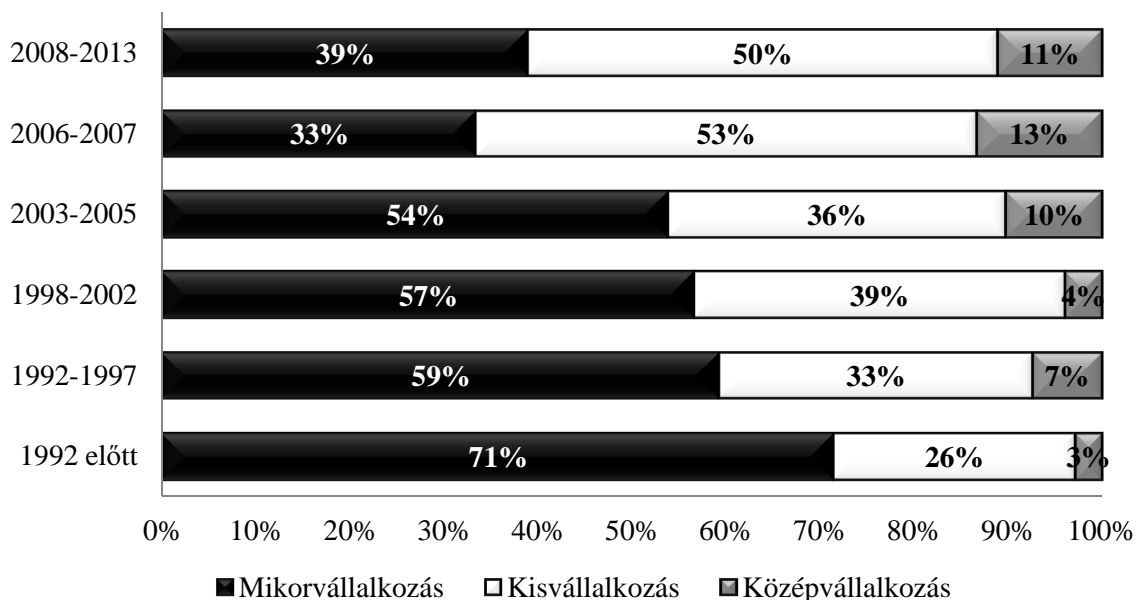


**48. ábra: Átadott és átadni kívánt menedzseri szerepek főkomponens átlagai a méretkategória szerint**

Ahogy a 48. ábra mutatja a kisvállalkozási kategóriában lényegesen kevesebb felső vezetői feladatot adtak át, és kívánnak átadni, mint a középvállalkozási kategóriában. További vizsgálataim a méretváltozás vizsgálatára vonatkoznak, vagyis arra a kérdésre kerestem a választ, hogy az alapítás óta eltelt időben a méretnövekedés (vagy éppen a csökkenés) miképpen befolyásolta az átadások típusát, illetve az átadott, valamint átadni

kívánt vezetői szerepköröket. Szinte triviálisnak tűnhet, hogy a méretnövekedéssel párhuzamban egyre több funkció és feladat kerül ki a tulajdonos-vezető kezéből. Ha abból a feltételezésből indulunk ki, hogy „sok kis vállalkozás tulajdonosa nem tekinti céljának a vállalkozás méretének növelését” (Harrison, 2002: 226), már ellentétes eredményekhez juthatunk. Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a vállalkozások méretbeli változása miképpen befolyásolta a szervezeten belüli átadások jellemzőit.

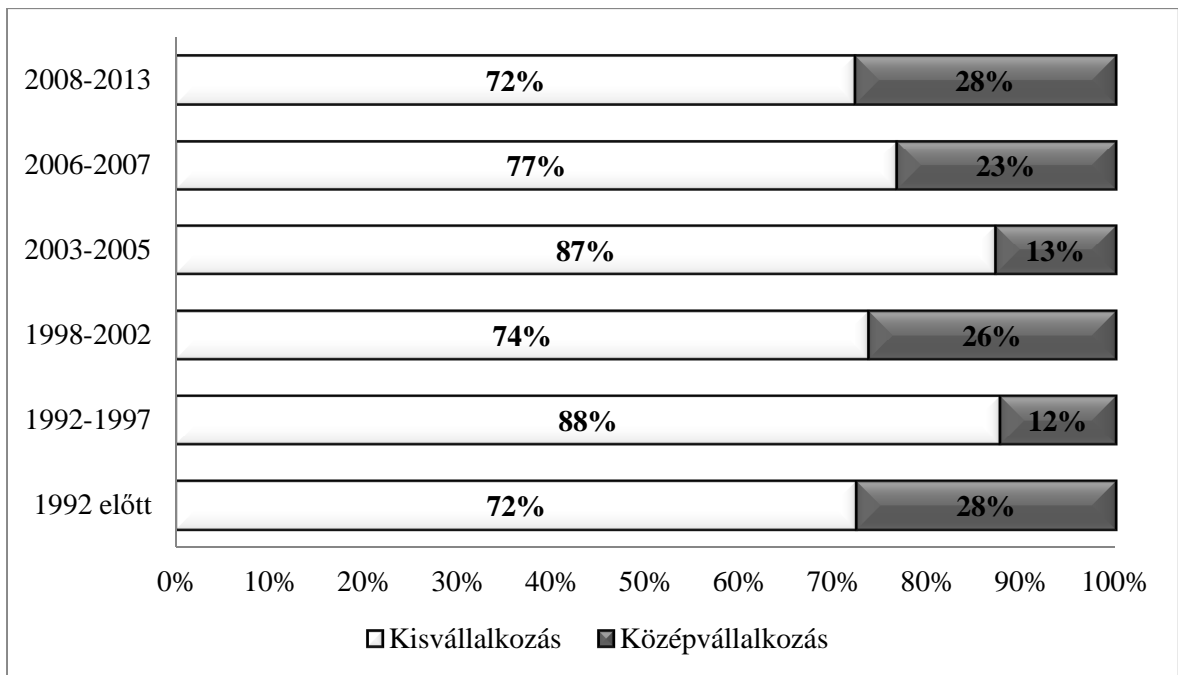
A vállalkozások többsége (58,5%) létszámát tekintve, az alapítás éveiben mikrovállalkozásként kezdte meg működését, 35,2% kisvállalkozásként, míg 6,3%-uk hamar felfejlődött középvállalkozási kategóriába. A 49. ábra a vállalkozások méretkategóriáját mutatja az alapítás éveiben.



**49. ábra: Alapításkori években a méretkategória alakulása**

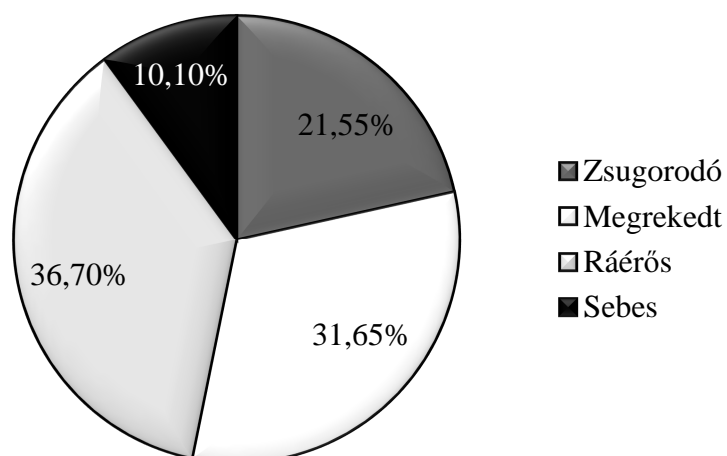
Ahogy a 49. ábra mutatja, vállalkozások nagy százaléka az alapítás éveiben mikrovállalkozásként működött. Minél később alakult egy vállalkozás annál hamarabb felfejlődött kisvállalkozássá. Az 1992 előtt alakult vállalkozások 70%-a mikrovállalkozásként kezdte meg működését, míg az 1992-2005-ig alakult vállalkozások több mint 50%-a, és a legfiatalabb vállalkozások 30-40%-a – amelyek 2006 után alakultak – működött mikrovállalkozásként az alapítás éveiben. A fiatalabb vállalkozások (alapítási évüket tekintve: 2006-2013) 50%-a és 53%-a már kisvállalkozásként működtek az alapítás éveiben. Ha a fenti megoszlást a jelenlegi mérethez hasonlítjuk (50. ábra), láthatjuk, hogy a vállalkozások megoszlása összességében a kisvállalkozási kategóriában dominál, 70% környékén. Két kategóriában (1992-1997, 2003-2005) jóval meghaladja a 80%-t.





**50. ábra: Jelenlegi méret az alapítás éve szerint**

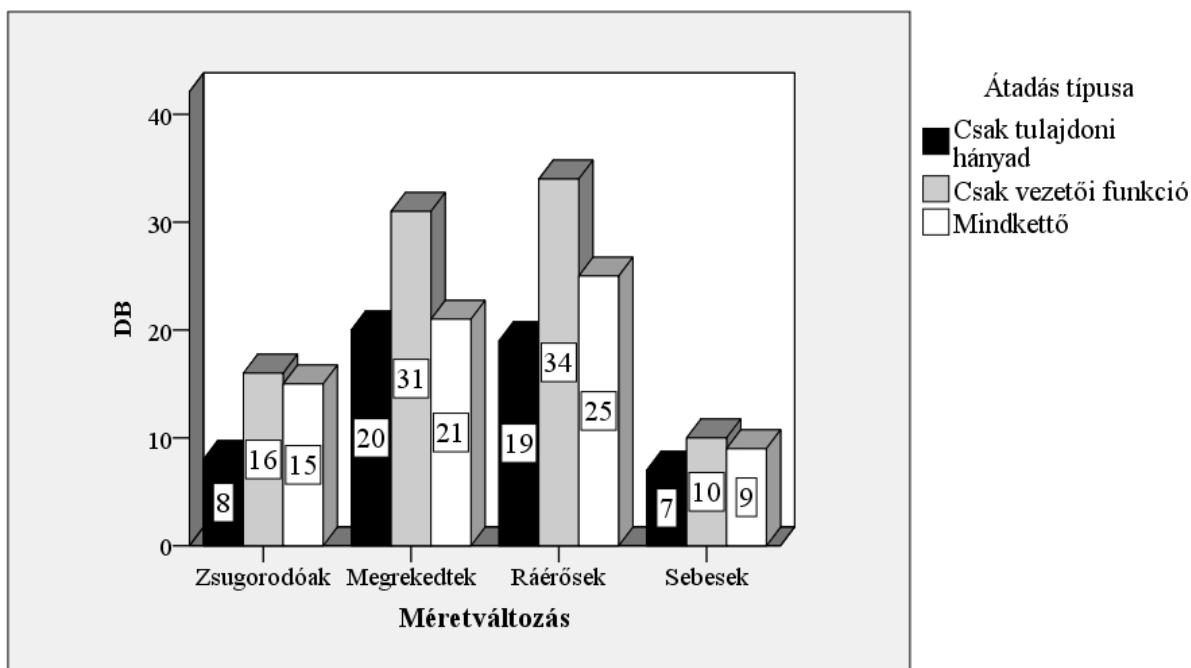
Kutatásomban arra kerestem a választ, hogy ha egyes kategóriákba soroljuk a vállalatok méretváltozását, tapasztalhatunk-e különbségeket a szervezetben lezajlott átadások típusa, az átadott vezetői szerepek, valamint az átadni kívánt vezetői szerepek között. Mindezek függvényében az előzetesen bemutatott (lásd 3.4. fejezet) méretváltozás csoportosítása szerinti megoszlást, majd a méretváltozás és az átadás tényezői közötti kapcsolatot mutatom be. Mindezek alapján az alábbiak szerint alakultak a vállalkozások megoszlása (51. ábra):



**51. ábra: A mintában szereplő vállalkozások méretváltozás szerinti megoszlása**

Az 51. ábra alapján látható a kategóriák szerinti megoszlás, mely a létszám szerint a vállalkozások 10%-át a sebesen növekedő, 37%-át a ráérősen növekedő, 32%-át a megrekedt és 22%-t a zsugorodó vállalalkozási kategóriába sorolja. Mindezek után arra kerestem a választ, hogy vajon az egyes méretváltozás befolyásolja-e azt, hogy a vállalkozásokban mit adnak át.

Keresztábra-elemzéssel arra kerestem a választ, hogy milyen különbségek tapasztalhatóak a vállalkozások méretváltozása szerinti csoportokon belül az átadás típusai szerint (a keresztábra részletes eredményeit a 7. Függelék tartalmazza).



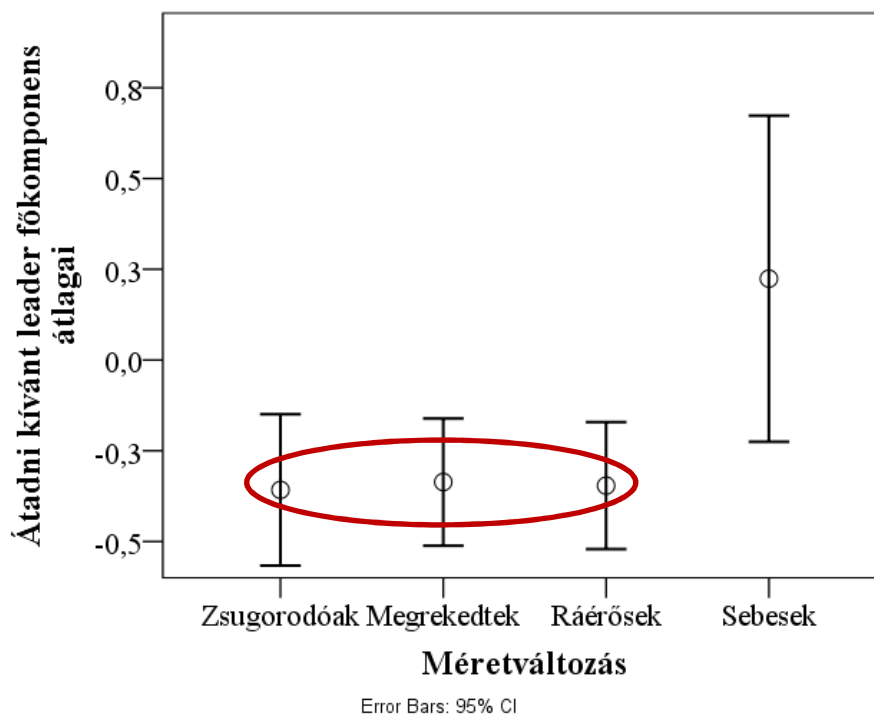
**52. ábra: Méretváltozás és az átadások típusa**

Ahogy az 52. ábra mutatja lényeges különbségek nem tapasztalhatóak a vállalalkozási méretváltozása szerinti. A vállalkozások többségénél, minden kategóriában a vezetői funkciók átadása dominál a legjobban, és a csak tulajdoni hányad típusú átadás a legkevésbé. A keresztábra elemzés khí-négyzete nem mutat szignifikáns kapcsolatot a két változó között, melynek részletes eredményeit a 7. Függelék tartalmazza, vagyis a méretváltozás és az átadás típusa között nem mutattam ki kapcsolatot.

A következő lépésben a felső vezetői feladatok átadásának vizsgálatára térek ki a méretváltozás tekintetében. Arra kerestem a választ, hogy a méretváltozás kategóriáin belül milyen különbségeket tapasztalhatók az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek tekintetében. Mindezek vizsgálatára varianciaanalízis végeztem, amelynek előfeltételének

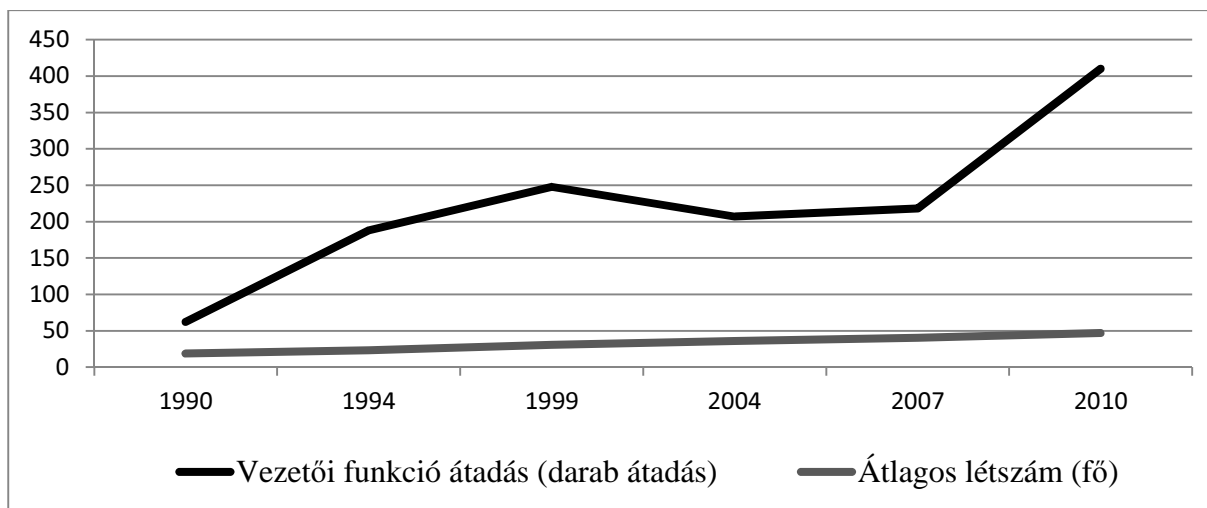
eredményeit a 7. Függelék mutatja. A variancia homogenitás feltétel teljesül, így bátran vizsgálhatom az ANOVA táblázat eredményeit.

Az ANOVA táblázat szignifikáns eltérést mutat az átadni kívánt leaderi szerep főkomponens értékei és a méretnövekedés tényezői között. A csoporton belüli eltérések vizsgálatára post-hoc elemzést végeztem. A post hoc elemzések eredményei, és ahogy azt a 53. ábra is mutatja, szignifikáns eltérés van a sebesen növekedő vállalkozások kategóriájában a többi vállalkozástól.



**53. ábra: Átadni kívánt leaderi szerep főkomponens értékeinek átlaga a méretváltozás függvényében**

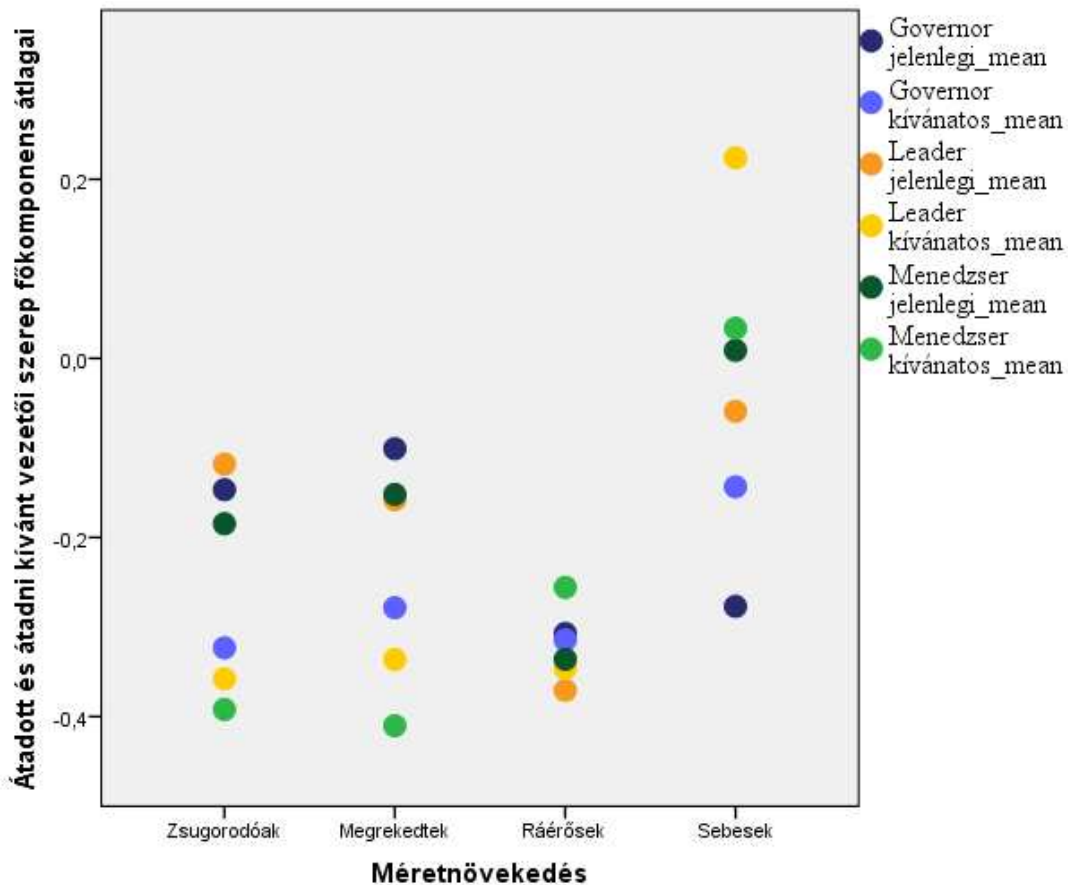
Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a vállalkozás mérete és méretváltozása, valamint az átadások típusa között. Mely meglepő eredmény, hiszen ha csak a funkcionális területek átadására gondolunk, ahol kevésbé elképzelhető, hogy minden átadott funkciót alkalmazottakkal tölt be a tulajdonos-vezető. Az eredmények értelmezésénél fontosnak tartottam visszatérni a kérdőívben megadott adatok részletesebb elemzéséhez. Mindezek vizsgálatához, megnéztem az átadások gyakoriságát egyes vezetői funkciókra vetítve és ehhez viszonyítva az átlagos létszámnövekedést (54. ábra).



**54. ábra: Funkcionális területek átadás és a létszámnövekedés**

Ahogy az 54. ábra mutatja a vezetői funkciók átadásának gyakorisága az évkategóriák szerint folyamatosan növekvőnek mondható, míg ezzel egyenes arányban nem növekszik a vállalkozások mérete, vagyis jellemzően belső erőforrásokból oldják meg a funkciók betöltését a szervezetben. A fenti adatok előrevetítik számomra az utód eredetére vonatkozó befolyásoló hatást is, hiszen valószínű, hogy olyan alkalmazottak nőnek fel vezetői pozícióba, akik az átadás előtt funkcionális terület vezetését látták el.

További eredmény, hogy a szervezeti méretkategória kapcsolatban áll az átadott és átadni kívánt leaderi és menedzseri szerepekkel, továbbá a méretváltozás az átadni kívánt leaderi szereppel. A méretkategória vizsgálatánál alapvetően az elvártaknak megfelelő eredményt kaptam, hiszen a méretkategória növekedésével a vezetők saját felső vezetői feladataikat alsóbb szintekre delegálják. A méretváltozás „dinamikája” már sokkal érdekesebb képet mutat, melyet az 55. ábra is jelez.



**55. ábra: Átadott és átadni kívánt vezetői szerepek főkomponens átlagai a méretnövekedés szerint**

A főkomponensek átlagértékeinek ábrázolása (csupán a szemléltetés végett) alapján láthatjuk, hogy a csökkenő létszámú vállalkozások jelenlegi felső vezetés-átadási állapota viszonylag alacsonynak mondható, mely az 5 éves jövőkép szerint még kevésbé lesz fontos a vállalkozások vezetőinek számára. Hasonlóan alakul a megrekedt kategória értékei is mindhárom szerep tekintetében. A ráérősek egyáltalán nem kívánnak helyzetükön változtatni. Ezzel szemben kirívóan magas a sebesen növekvő vállalkozások kívánatos leaderi szerepének átadása, a többi szerepben az értékek a többi vállalkozáshoz képest nem térnek el nagymértékben.

A fenti vizsgálatok alapján az alábbi téziseket fogalmaztam meg:

***T 4.1. Szignifikáns kapcsolat van a vállalkozások mérete és az átadott, valamint az átadni kívánt leaderi és menedzseri szerepek között.***

***T 4.2. Szignifikáns kapcsolat van a vállalkozások méretváltozásának típusa és az átadni kívánt leaderi szerep között.***

#### **4.4. Egyéni jellemzők és az átadás kapcsolata**

Az egyéni jellemzők vizsgálata során a szakirodalom két kulcsterületre mutatott rá: az utód eredetére és a tulajdonos életkorára. A következő alfejezetekben a két befolyásoló tényező hatását mutatom be az átadás tényezőire vonatkozóan.

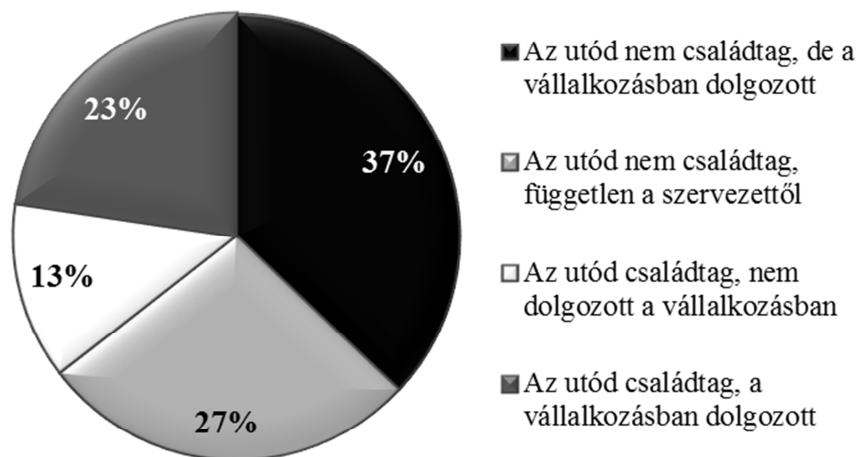
##### **4.4.1. Az utód eredete**

Az utód eredete kapcsán fontos kiemelni, hogy a szakirodalom az utódlás és a szervezeti teljesítmény kapcsolatában már számos (noha ellentétes) eredménnyel szolgált. Kutatásomban azt tartottam fontosnak megvizsgálni, hogy ez eddig bekövetkezett átadás-aspektusok miképpen alakultak az egyes főbb tényezők mentén. Az egyik ilyen tényező az utód eredete, ahol beszélhetünk külső és belső utódról. Ahogy az operacionalizálás során bemutattam, külső utódként értelmeztem azon személyeket, akik a szervezethez csatlakozásuk előtt nem dolgoztak még ott, függetlenül attól, hogy családtagok-e vagy sem. Belső utódként értelmeztem azon személyeket, akik az átadás előtt már a szervezetben dolgoztak, függetlenül attól, hogy családtagok-e vagy sem. Mindezek alapján az átadás típusainak logikája szerint három típusú utód-eredetet tudunk megkülönböztetni a szervezetben történt átadások alapján:

- csak belső utódot alkalmazott,
- csak külső utódot alkalmazott,
- mind külső, mind pedig belső utódot alkalmazott az átadások során.

Mindezek alapján arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a vizsgált szervezetekben történt átadások típusa között és az alkalmazott utódok eredete között fellelhető-e kapcsolat. Vagyis, hogy a tulajdonost befolyásolta-e, hogy mit ad át, annak függvényében, hogy kinek adja azt át?

Az utód eredetének vizsgálatánál a családtag szerepét is megkérdeztem, azonban ez az operacionalizálás folyamatában nem jelent meg. Ahogy az esettanulmányok és a szakirodalmi feldolgozás is alátámasztotta nem ettől függ, hogy a szervezetben az utódra külső vagy belső utódként tekintünk, hanem az előzetes szervezeti tapasztalat határozza meg azt (viszont további eredményeim bemutatásánál, a 4.4.3.-as fejezetben kitérek az utód négy típusának vizsgálatára is).



**56. ábra: Utód eredete szerinti megoszlás**

Az utód eredete szerinti megoszlást mutatja a 56. ábra, mely alapján elmondhatjuk, hogy a vállalkozásokban történt átadások 37%-nál nem családtagot alkalmaztak, viszont maga az utód már előtte a vállalkozásban dolgozott. 27% esetében az utód nem volt családtag és független volt a szervezettől, vagyis nem dolgozott ott előtte, míg az átadások 23%-nál családtag volt és a vállalkozásban dolgozott. Az átadások legkisebb százalékában (13%) esett a választás olyan utódra, aki ugyan családtag volt, de előtte nem dolgozott a vállalkozásban.

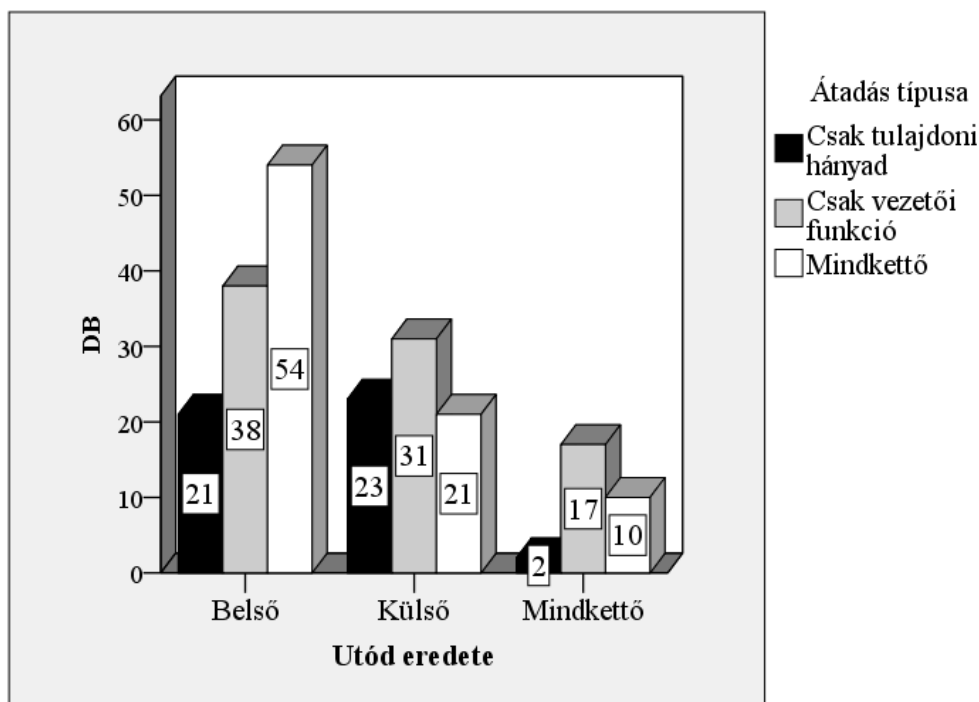
Az utód-eredet befolyásoló hatásának vizsgálatára az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

## 5. Hipotézis

*Az utód eredete és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

Az utód eredete és az átadás típusai közötti kapcsolat feltárására kereszttábla-elemzést alkalmaztam, melynek részletes eredményeit a 8. Függelék tartalmazza. Ahogy az 57. ábra is mutatja, belső utód esetén a vállalkozások 48%-a mind a tulajdoni hányadot, mind pedig a vezetői funkciót átadta. Azon szervezetek, amelyeknél a külső utódot preferálták többségben, 41%-ban csak vezetői funkciót adtak át, míg azon szervezetek, ahol mind belső, mind pedig külső utódot alkalmaztak, jellemzően csak vezetői funkciót adtak át. Utóbbi esetek azonban alacsonyan reprezentáltak a mintában.

Ahogy az 57. ábra mutatja, belső utód esetén jellemzően mind tulajdoni hányadot, mind pedig vezetői funkciót átadnak, míg azon vállalkozásoknál, ahol csak külső utódot alkalmaztak, inkább csak a vezetői funkciót adták át.



**57. ábra: Utód eredete és az átadások típusa**

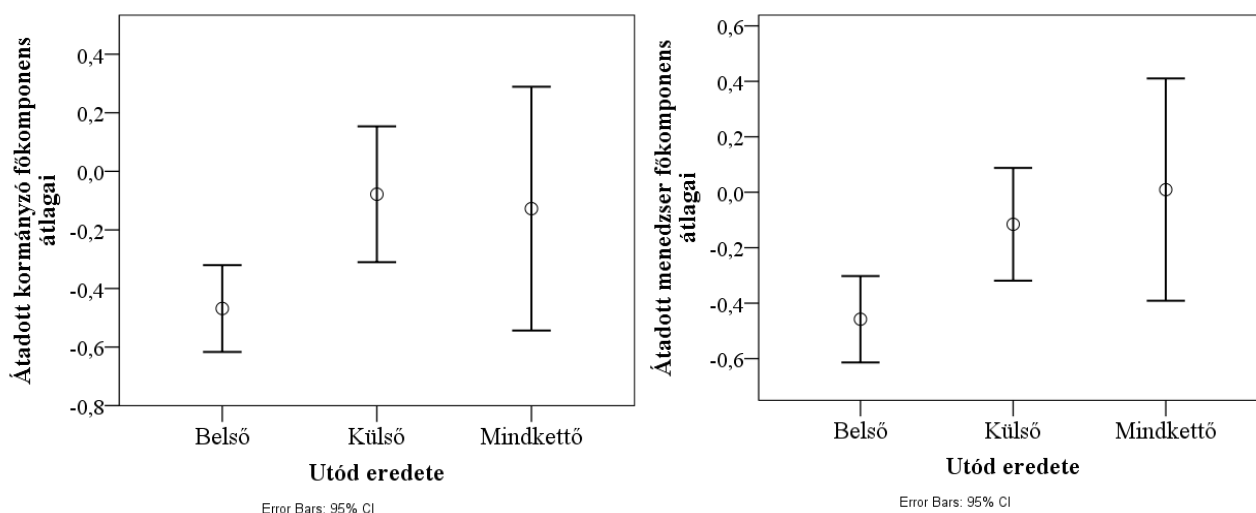
Az utód eredete és az átadás típusa között szignifikáns gyenge (0,184) kapcsolat mutatható ki az előzetesen megválasztott 0,05-ös szignifikancia szinten. Belső utód esetén jellemző módon mind a vezetői funkciót, mind pedig a tulajdoni hányadot átadták, míg azon vállalkozásokban, ahol az utódlás során vagy külső, vagy mindkét típusú utódot egyaránt alkalmaztak, jellemzően csak vezetői funkció-átadás történt. Vagyis azon szervezeteknél, ahol az átadások előtt az utódok a szervezetben dolgoztak, nem csak funkcionális terület került átadásra, hanem a tulajdoni hányad is. Ezzel szemben a külső utódok esetén jellemzően csak a funkcionális területet adták át. A gyenge kapcsolat a két tényező között valószínűsíti, hogy az átadások típusainak mélyebb vizsgálatára van szükség, hiszen az előd és az utód közötti kapcsolat befolyásolhatja az átadás típusát is, ezen belül azt, hogy az átadás hogyan valósul meg, eladás vagy elajándékozás útján.

A kutatás másik függő tényezője, a vezetői szerepek átadása tekintetében arra kerestem a választ, hogy van-e kapcsolat az alkalmazott utód eredete és az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek között. Fontosnak tartom kiemelni, hogy míg az utód eredete kapcsán számos eredmény született a szakirodalomban az utódlás utáni teljesítményt illetően, addig arról, hogy mit ad át ennek az utódnak az alapító, már keveset tudunk.



Mindezek figyelembevételével az utód eredete és az átadott vezetői szerepek közötti kapcsolat vizsgálatára variancia-analízist végeztem. A varianciák homogenitásának (8. Függelék) vizsgálata két főkomponens esetében mutat 0,05-ös szint alatti szignifikancia szintet, ami azt jelenti, hogy ebben az esetben olyan post hoc elemzést kell végezni, amely a varianciák homogenitását figyelembe veszi.

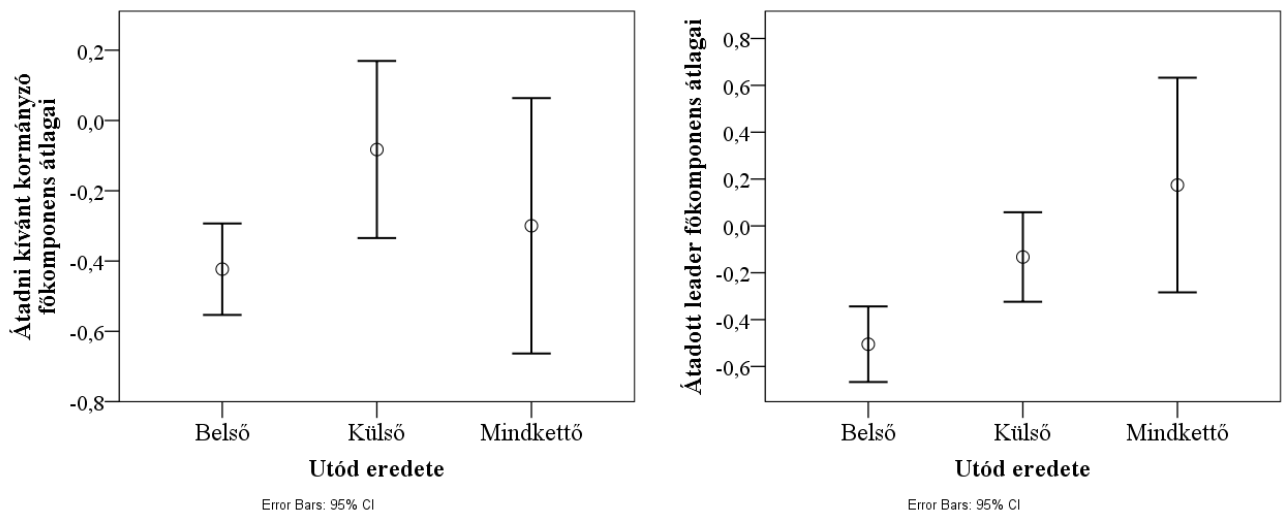
Az ANOVA tábla alapján elmondhatjuk, hogy az utód eredete és az átadott kormányzói, leaderi és menedzseri szerepek, valamint az átadni kívánt kormányzói szerepek között szignifikáns eltérés van a csoportátlagok tekintetében. Annak érdekében, hogy megtudjuk, mely csoport átlagok különböznek post hoc elemzést alkalmaztam (A post hoc elemzés eredményeit a 8. Függelék tartalmazza).



**58. ábra: Átadott kormányzói és menedzseri szerepek főkomponens átlagai az utód eredete szerint**

A post hoc tesztek vizsgálata alapján (58. ábra) elmondhatjuk, hogy az átadott kormányzói szerepek szignifikánsan különböznek a belső utód alkalmazása során. Azon szervezetekben, ahol csak belső utódot alkalmaztak, kevésbé adták át a kormányzói feladatokat, mint azon esetekben ahol csak külső utódot. Hasonlóan alakulnak az átadott menedzseri szerep főkomponens-értékei is, azonban a post hoc elemzés itt szignifikáns eltérést mutat, abban az esetben is, ha külső és belső utódot egyaránt alkalmaztak.

A varianciák egyenlősége esetén is alkalmazható post hoc teszt, amely figyelembe veszi a homogenitást abban az esetben, ha a két változó között kapcsolat mutatható ki. Az egyenlőtlen elemeloszlás miatt szintén olyan módszert kell alkalmazni, amely ezt kiküszöböli, így a nem-egyenlő varianciák esetén alkalmazható post hoc tesztek közül a Games-Howell teszt alkalmazása mellett döntöttem.



**59. ábra: Átadni kívánt kormányzói és az átadott leaderi szerepek főkomponens átlagai az utód eredete szerint**

Az utód eredete és az átadni kívánt kormányzói szerep vizsgálata alapján elmondhatjuk (59. ábra), hogy szignifikánsan különbözik az átadás főkomponens átlag-értéke azon két esetben, ahol csak belső és csak külső utódot alkalmaztak. Vagyis azon szervezetekben, ahol csak belső utódot alkalmaztak eddig ott kevésbé kívánják a jövőben átadni a kormányzó szerep feladatait, mint azon esetekben ahol csak külső utódot alkalmaztak. Az átadott leaderi feladatok esetében szintén szignifikánsan különböznek azon esetek, ahol csak belső utódot alkalmaztak, azonban ez a különbség már azon szervezetek esetében is megjelenik, ahol külső és belső utódot egyaránt alkalmaztak.

Összefoglalva az utód eredete és az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek közötti kapcsolatokat, kijelenthetjük:

- belső utódok esetén jellemzően mind a funkciót, mind pedig a tulajdoni hányadot átadják, külső utód esetén jellemzően funkcionális területet adnak át;
- szignifikáns kapcsolat mutatható ki az utód eredete és az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek között;
- belső utód esetén szignifikánsan kevesebb kormányzói feladatot adtak át és kívánnak átadni, mint külső utód esetén;
- belső utód esetén szignifikánsan kevesebb leader-i és menedzseri feladatot adtak át, mint külső utód esetén, illetve abban az esetben, ha külső és belső utódot egyaránt alkalmaztak.

Az eredmények azt mutatják, hogy a bizalom és az ismertség fontos szerepet játszik a tulajdoni hányad átadásában, hiszen külső utódnak jellemzően kevésbé adnak át tulajdoni

hányadot, mint belső utódnak. Bár az esettanulmányok kapcsán kirajzolódott, hogy a külső utód esetében akkor adnak át tulajdoni hányadot, ha új tudást is hoz be a szervezetbe, ilyen külső utódok esetében a bizalmi kérdés hiánya is megjelent, főként a családi vállalkozásoknál. Az átadás típusának részletesebb vizsgálata szükséges ahhoz, hogy megtudjuk, az utódok szerepe szerinti átadás mely mögöttes, megbúvó motivációk alapján megy végbe. A fenti eredményemre mindezek figyelembevételével nem fogalmazok meg tézist, viszont a jövőben, mint a kutatás kiterjesztési lehetősége megfontolandónak gondolom.

A felső vezetői szerepek átadásában már jellemzően a külső utód szerepe dominál, hiszen az átadott szerepek tekintetében a külső utódokat lényegesebben több felsővezetői feladattal ruházták fel, mint a belső utódokat. Azon szervezetek, ahol a bizalmi kérdés kevésbé jelenik meg, vagyis egyik utódot sem prioritizálják a másikkal szemben ott is lényegesebben több leaderi és menedzseri feladatot adtak át. Érdekes kép, hiszen ez azt jelenti számomra, hogy a vállalkozások az utódlás során könnyen adnak át funkcionális területet és tulajdoni hányadot egy olyan utódnak, aki előtte a szervezetben dolgozott, azonban sokkal kevesebb felső vezetői feladattal ruházzák fel, mint azokat, akik a szervezeten kívülről jöttek. Ez jellemzően a családi vállalkozások filozófiáját követi. A fentiek alapján az alábbi tézist fogalmaztam meg:

***T 5. Az utód eredete szignifikáns kapcsolatban van az átadott vezetői szerepekkel és az átadni kívánt kormányzói szereppel.***

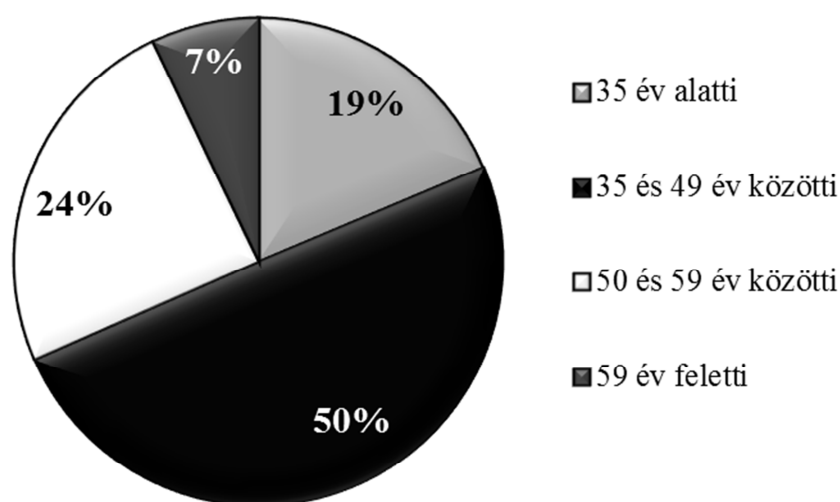
#### **4.4.2. A tulajdonos életkora**

Fontos tényező a vizsgálat során a tulajdonos életkora, amelyet számos kutatás vizsgált már, azonban szignifikáns kapcsolatot a tulajdonos életkora és az átadás típusa, illetve az átadott vezetői szerepek között még nem mutattak ki. Jellemzően a generációs különbségekre vezetik vissza az utódlás főbb problémáit, illetve maga az életkor erőteljesen befolyásolja a pszichológiai utódlást is. Továbbá esettanulmányaim során sem tudtam kapcsolatot kimutatni a tulajdonos életkora, valamint az átadások között, azonban a statisztikai alátámasztást mindenképpen fontosnak tartom. Vizsgálataim során arra kerestem a választ, hogy a tulajdonos életkora az első átadáskor befolyásolta-e, hogy az első átadás óta mit adott át, mind az átadás típusára, mind pedig az átadott vezetői szerepekre vonatkoztatva. Mindezek alapján az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

## 6. Hipotézis

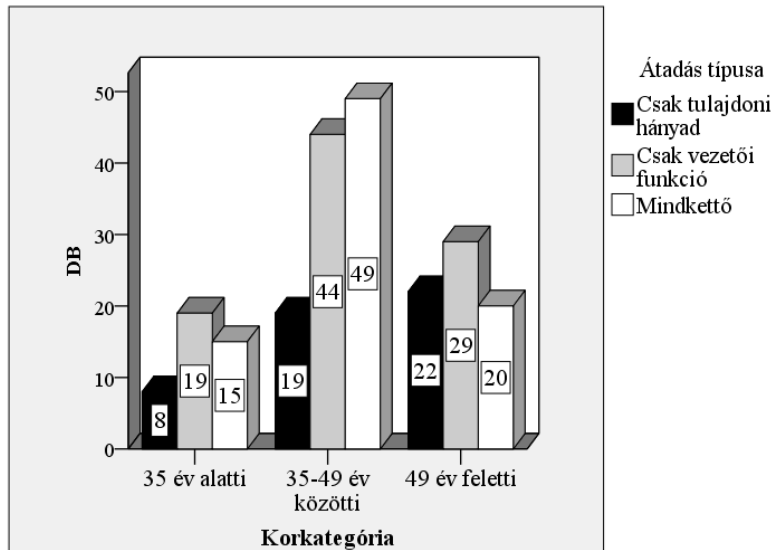
*A tulajdonos kora és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

A tulajdonos korának kategorizálását bemutattam a változók operacionalizálásának részében, az e szerinti megoszlást mutatja az 60. ábra. Az alapító tulajdonosok 50%-a az első átadás során 35-49 év közötti életkor kategóriába esett, 24%-uk 50-59 év közötti, míg 19% 35 év alatti volt az első átadás során. 7%-uk 59 év feletti volt, ami igen meglepő, hiszen a generációs csoportok közül a veterán kategória képviselői is megjelennek a mintában (60. ábra).



**60. ábra: Tulajdonosok kora az első átadások során**

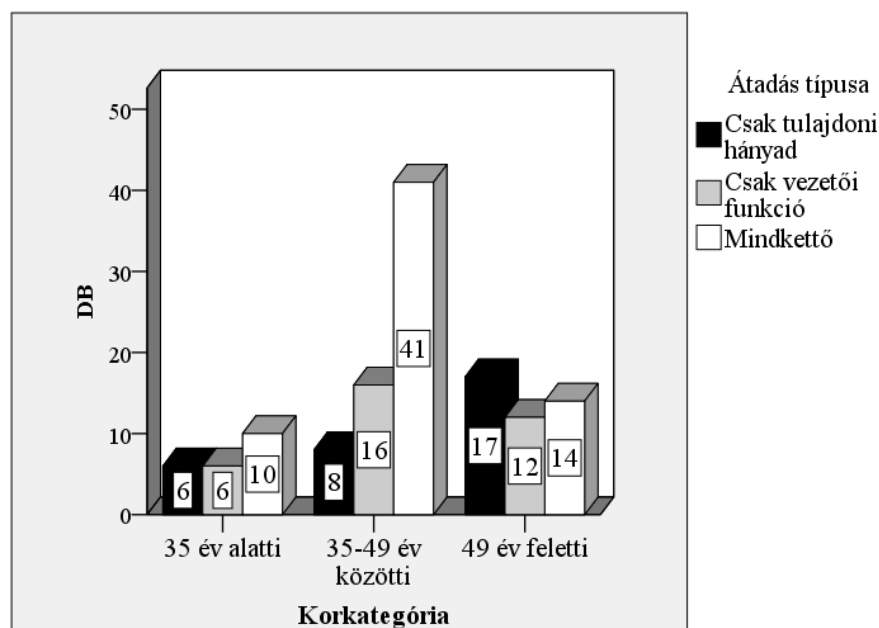
A kategóriák kialakítása a generációs csoportok lefedése alapján történt, azonban ahhoz, hogy megbízható eredményre jussunk az utolsó két csoport összevonására van szükség. Vagyis az 50-59 év közötti és az 59 feletti együttes kezelésével már elvégezhető a keresztábra-elemzés, melynek eredményeit mutatja az 61. ábra.



**61. ábra: Tulajdonosok kora és az átadás típusa**

Megvizsgálva a keresztábra eredményeit (9. Függelék), melyet az 61. ábra is mutat, elmondhatjuk, hogy az első átadás során a tulajdonosok 50%-a 35 és 49 év közötti korkategóriába tartozott. Ezen kategóriában a válaszadók 43,8%-a mind tulajdoni hányadot, mind pedig funkcionális területet átadott. A két „szélső” korkategóriában, vagyis azon tulajdonosok, akik 35 év alattiak vagy 49 év felettek voltak, az első átadáskor jellemzően funkcionális területet adták át. A keresztábra-elemzés eredményei nem mutatnak szignifikáns kapcsolatot a két változó között, ahogy azt a Khí-négyzet értéke is mutatja, amely 0,124.

A vállalkozások és a vállalkozó életciklusából kiindulva, úgy vélem, a vállalkozások alapítási éve erős befolyásoló hatása van a fenti vizsgálatra. Arra a problémára, hogy a tulajdonos életkorára megfelelő vizsgálatot tudjak készíteni az átadások típusára vonatkozóan, a minta megfelelő keresztmetszetének kiválasztása nyújthat megoldást. A vizsgálat során arra törekedtem, hogy a már nagy múlttal rendelkező vállalkozásokat válasszam ki, továbbá, hogy a keresztábra feltételeinek megfeleljek. Mindezeket figyelembe véve a rendszerváltás előtt és a rendszerváltást követő 10 évben alapított cégeknél vizsgálom tovább a tulajdonos kora és az átadás típusa közötti kapcsolatot. Összesen 130 vállalkozás mintáján, az alábbi (62. ábra) eredményeket kaptam.



**62. ábra: A legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalatok körében a tulajdonos kora és az átadás típusa**

A rendszerváltás előtt, illetve az azt követő 10 évben alapított cégek többségénél az első átadás során a tulajdonosok 50%-a szintén a 35-49 év közötti korkategóriába tartozott (62. ábra). Ebben a korkategóriában a válaszadók több mint 63%-a mindkét típusú átadáson átesett már. Viszonylag eltérő az 49 év feletti korkategória, ahol a válaszadók 39,5%-a csak tulajdoni hányadot adott át. A 35 év alatti korkategóriában a válaszadók 45,5%-a mindkét típusú átadáson átesett már.

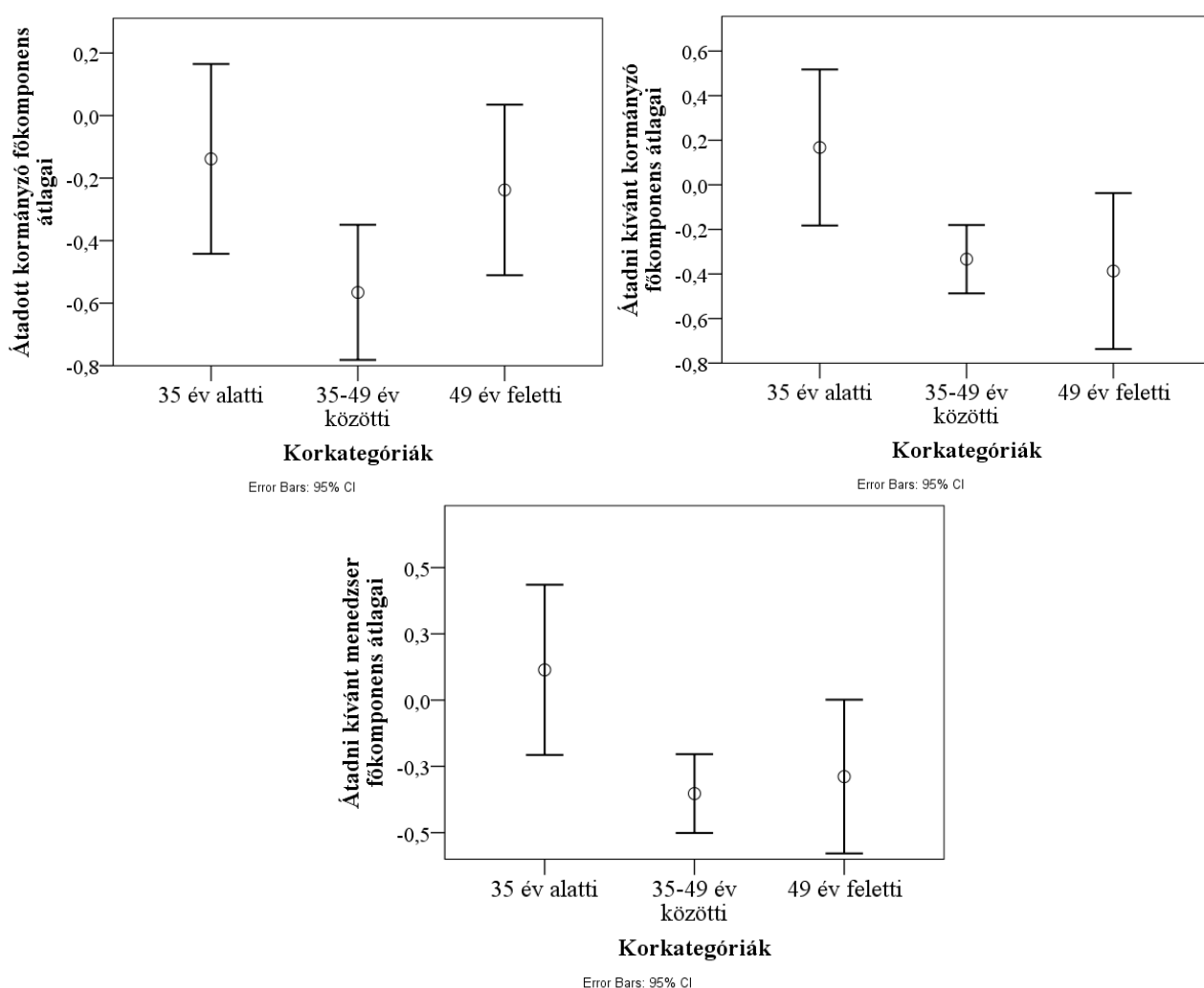
Megvizsgálva a kapcsolatot a két változó között (9. Függelék), elmondhatjuk, hogy szignifikáns közepes (0,226) kapcsolat van a két változó között, vagyis a több mint 15 éves múlttal rendelkező cégeknél a tulajdonos életkora az első átadáskor szignifikánsan befolyásolta azt, hogy az azóta eltelt időben mit adott át utódjainak.

A vezetői szerepek tekintetében is fontos az életkor vizsgálata, hiszen nem csak a funkcionális területek vagy a tulajdoni hányad átadását befolyásolhatja a tulajdonos kora. Hasonló csoportosítással vizsgáltam az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek és a tulajdonos első átadáskori életkora közötti kapcsolatot. Az utolsó két kategória összevonásával sem kaptam szignifikáns eredményt a két változó között (9. Függelék).

Az átadás típusra vonatkozó szűrésemet itt is elvégeztem annak érdekében, hogy a nagyobb, legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalkozások körében milyen összefüggést tapasztalok a tulajdonos első átadáskori életkora és a vezetői szerepek átadottsága között.

A leszűrt minta alapján a főkomponensek itt is normális eloszlást követnek, így az ANOVA vizsgálat elkészíthető.

A varianciák homogenitásának vizsgálata alapján elmondhatjuk, hogy az átadni kívánt kormányzói és menedzseri szerepek esetén a homogenitás feltételére figyelni kell, így amennyiben kapcsolat van a két változó között a post hoc elemzés során más módszert kell alkalmazni (a részletes eredményeket a 9. Függelék tartalmazza). Az ANOVA táblázat a tulajdonos első átadáskori életkora és az átadott kormányzói, valamint átadni kívánt kormányzói és menedzseri szerepek között mutat szignifikáns kapcsolatot, a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalkozások körében.



**63. ábra: Az átadott kormányzói, és az átadni kívánt kormányzói és menedzseri szerepek főkomponens átlagai a tulajdonos kora szerint a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalkozásokban**

Annak érdekében, hogy a három szerep főkomponens átlagai mely csoportokban különböznek a varianciák egyenlősége és annak hiánya alapján post hoc elemzést futattam le, melynek részletes eredményeit a 9. Függelék tartalmazza. A post hoc elemzések

rámutattak, hogy azon tulajdonosok, akik 35 év alattiak voltak az első átadások során lényegesebben több vezetői feladatkört átadtak és kívánnak a jövőben átadni, mint azon tulajdonosok, akik egy korosztállyal magasabb kategóriába tartoznak, azaz 35 és 49 év között estek át első átadásukon.

Összességében az alábbi eredményeket kaptam a tulajdonos első átadáskori életkora és az átadás típusa, valamint az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek között:

- a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalatok esetén a tulajdonos első átadáskori életkora és az átadás típusa között szignifikáns közepes kapcsolat mutatható ki,
- ezen vállalkozások körében a tulajdonosok többsége 35-49 év között volt az első átadás során, 63%-nál mind a tulajdoni, mind pedig a vezetői funkció átadás megtörtént,
- a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalatok esetén a tulajdonos első átadáskori életkora és az átadott kormányzói, és átadni kívánt kormányzói és menedzseri szerepek között szignifikáns kapcsolat mutatható ki,
- ezen vállalkozások körében azon tulajdonosok, akik 35 év alattiak voltak az első átadások során lényegesebben több vezetői feladatkört átadtak és kívánnak a jövőben átadni, mint azon tulajdonosok, akik egy korosztállyal magasabb kategóriába tartoznak, azaz 35 és 49 év között estek át első átadásukon.

Összességében a fentiek alapján tézist nem tudok megfogalmazni, viszont kutatásom további eredményeit mindenképpen gazdagítja az elvégzett vizsgálat. A továbbiakban hasonló, nem tézis jellegű eredményeim rövid bemutatásával folytatom.

#### **4.4.3. További eredmények**

A további eredményeim bemutatása során fontosnak tartottam a családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek feltárását. Mindezekhez két rétegre bontottam fel a mintámat; azon vállalkozásokra, amelyek családi vállalkozásnak tekintik magukat és azokra, amelyek nem. A részmintákon megvizsgálom a kutatási modellem főbb befolyásoló tényezőinek hatását, s részletesen kitérek az átadás típusa és az utód eredete alapján a családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségekre. Mindezek hozzájárulnak a fenti eredményeim megerősítéséhez, kiegészítik azt.



#### 4.4.3.1. Családi és nem-családi vállalkozások közötti különbség a szervezeti és egyéni tényezők tükrében

Kutatásaim során többször kitértem a családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek kiemelésére. Kutatásomat így nem zárhatom le úgy, hogy meg nem vizsgálám, milyen különbségek tapasztalhatóak a családi és nem-családi KKV-k körében vezetés-átadásuk tekintetében. Fő kérdésként azt fogalmaztam meg, hogy vajon milyen különbségek tapasztalhatóak a hazai családi és nem-családi vállalkozások jelenlegi és kívánatos vezetési átadásában, azok szervezeti és egyéni tényezőinek tükrében.

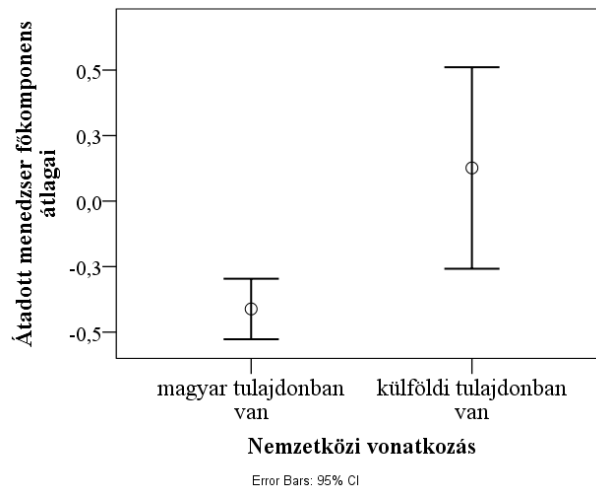
Mindezekhez két keresztmetszeti mintára bontottam a beérkezett megkérdezetteket, aszerint, hogy családi vagy nem-családi vállalkozásnak tartják-e magukat. Mivel előzetesen igazoltam, hogy különbség tapasztalható a két réteg között, így feltételeztem, hogy bizonyos szervezeti és egyéni tényezők tükrében szintén meg fog jelenni ez a kapcsolat. Mindkét keresztmetszeti mintán variancia-analízist hajtottam végre (melynek normalitás feltétele mindkét mintán teljesült). A 32. táblázat az egyes tényezők közötti kapcsolatot mutatja aszerint, hogy a vállalkozás családi vagy nem-családi. (A részletes eredményeket a 10. Függelék tartalmazza.)

			Nemzetközi vonatkozás	Domináns jelenlegi kultúra	Méret	Méret- változás	Utód eredete
<b>Családi vállalkozás</b>	<b>Átadott vezetői szerepek</b>	Kormányzó					X
		Leader			X	X	X
		Menedzser	X		X	X	X
	<b>Átadni kívánt vezetői szerepek</b>	Kormányzó					
		Leader					
		Menedzser			X		
<b>Nem-családi vállalkozás</b>	<b>Átadott vezetői szerepek</b>	Kormányzó	X	X			
		Leader	X				
		Menedzser	X				
	<b>Átadni kívánt vezetői szerepek</b>	Kormányzó	X				X
		Leader					
		Menedzser		X			X

32. táblázat: A befolyásoló tényezők hatása az átadott és az átadni kívánt vezetői szerepekre, a családi és nem-családi vállalkozásokra elkülönítve

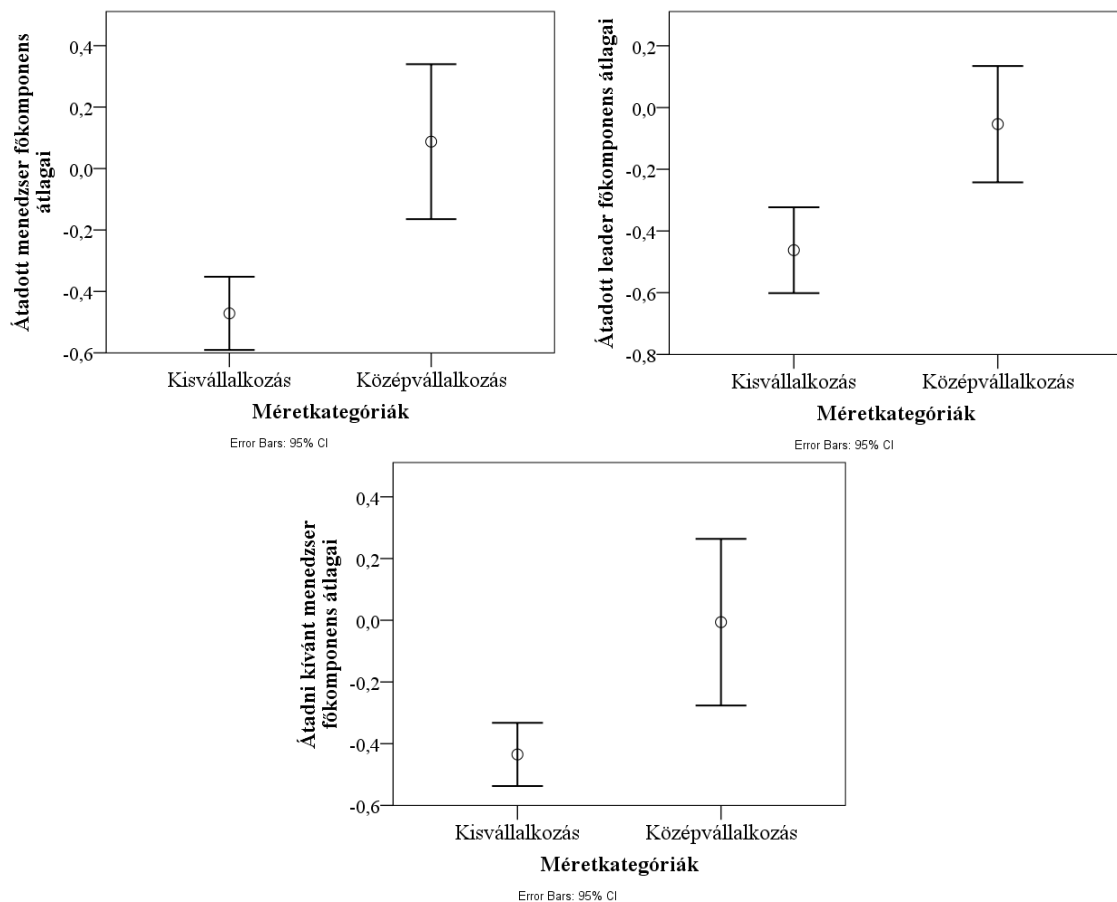
A 32. táblázat alapján láthatjuk, hogy a családi vállalkozások szignifikánsan különböznek az átadott vezetői szerepek tekintetében a nemzetközi vonatkozás, a méret és méretváltozás, valamint az utód eredete szerint. Átadni kívánt vezetői szerepek tekintetében különböznek a méretkategóriáik szerint is. A fenti eredmények a családi vállalkozások tekintetében az alábbiak szerint alakultak:

- A nemzetközi vonatkozás tekintetében a külföldi tulajdonú családi vállalkozásokban lényegesen több menedzseri feladatot adtak át (64. ábra).



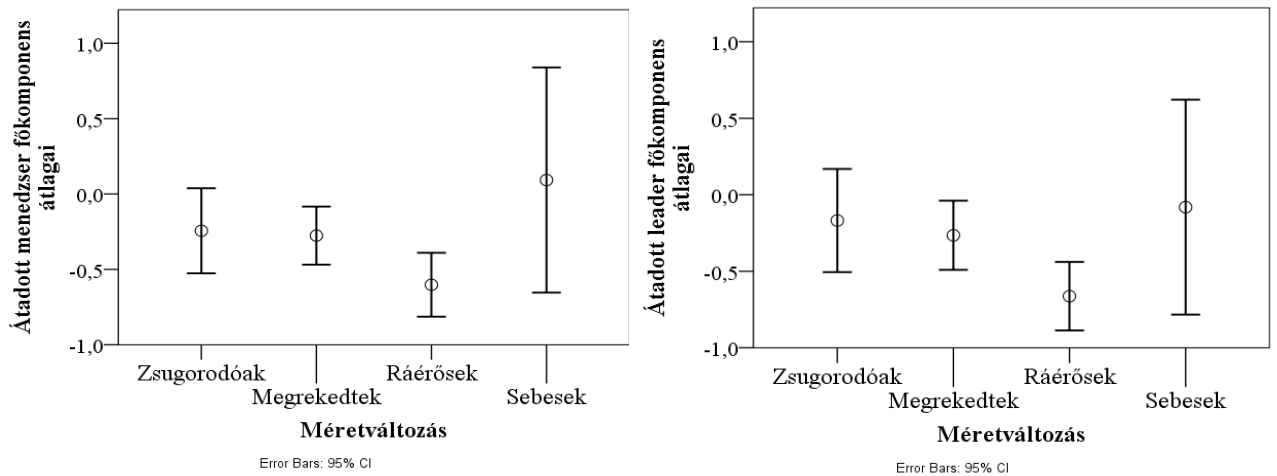
**64. ábra: Az átadott menedzser főkomponens átlagai a családi vállalkozások nemzetközi vonatkozása**

- A családi tulajdonú középvállalkozások több leaderi és menedzseri feladatot adtak át, és több menedzseri feladatot kívánnak átadni, mint a kis, családi vállalkozások (65. ábra).



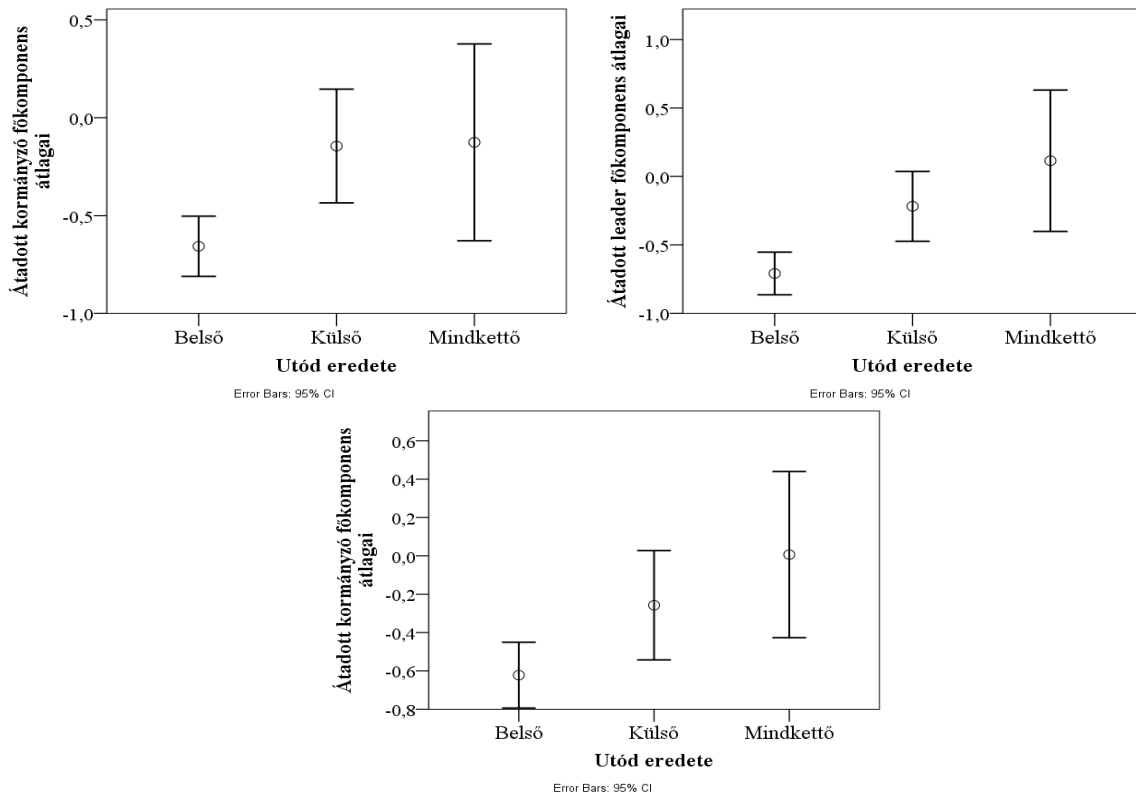
**65. ábra: Az átadott menedzser, leader és átadni kívánt menedzser főkomponens átlagai méretkategóriák szerint a családi vállalkozásokban**

- A méretváltozás tekintetében a ráérősen növekvő családi vállalkozások szignifikánsan kevesebb menedzseri és leaderi feladatot adtak át, mint a másik három kategóriába tartozó vállalkozások (megrekedt, zsugorodó, sebes) (66. ábra).



**66. ábra: Az átadott leader és menedzser főkomponens átlagai a méretváltozás szerint a családi vállalkozásokban**

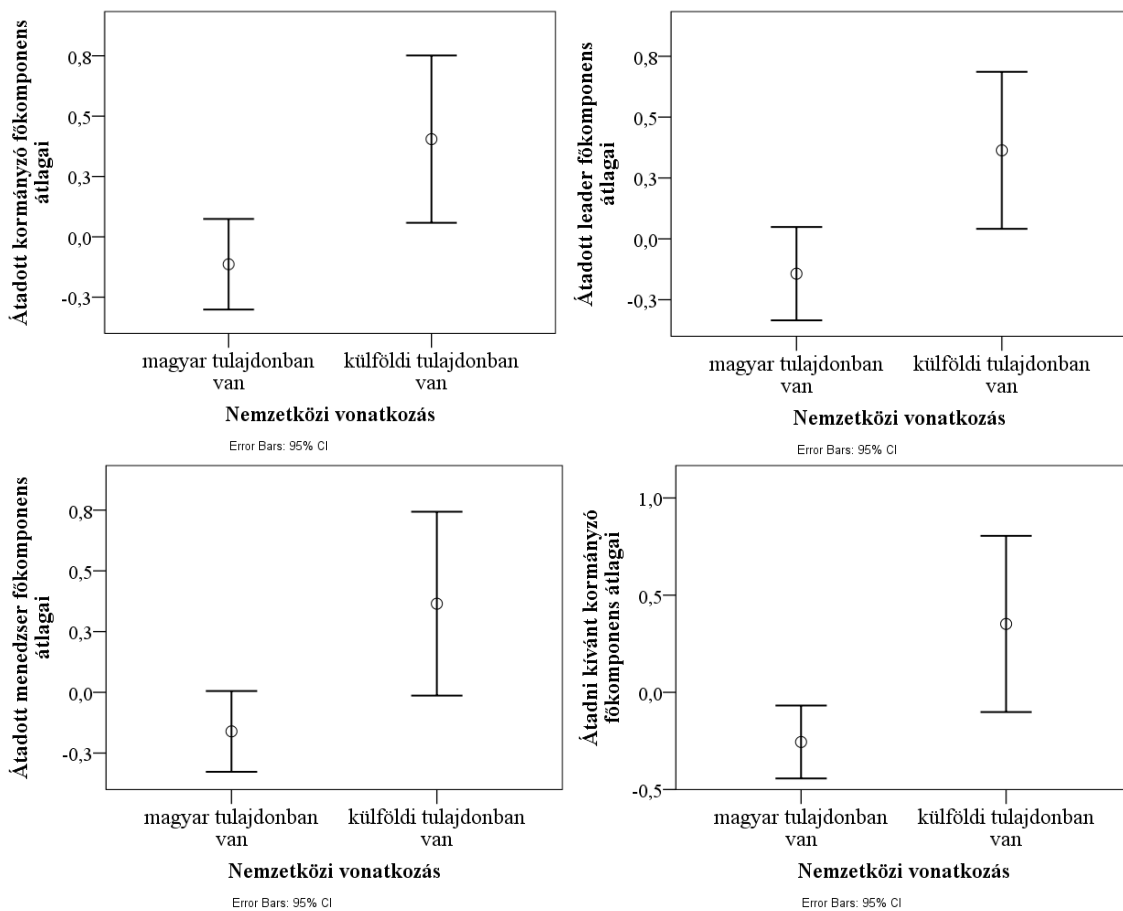
- A családi vállalkozások szignifikánsan különböznek az átadott vezetői szerepek tekintetében, ahol a belső utódoknak lényegesen kevesebb felső vezetői feladatot adtak át, mint a másik két kategória utódjainak (67. ábra).



**67. ábra: Az átadott vezetői szerepek az utód eredete szerint a családi vállalkozásokban**

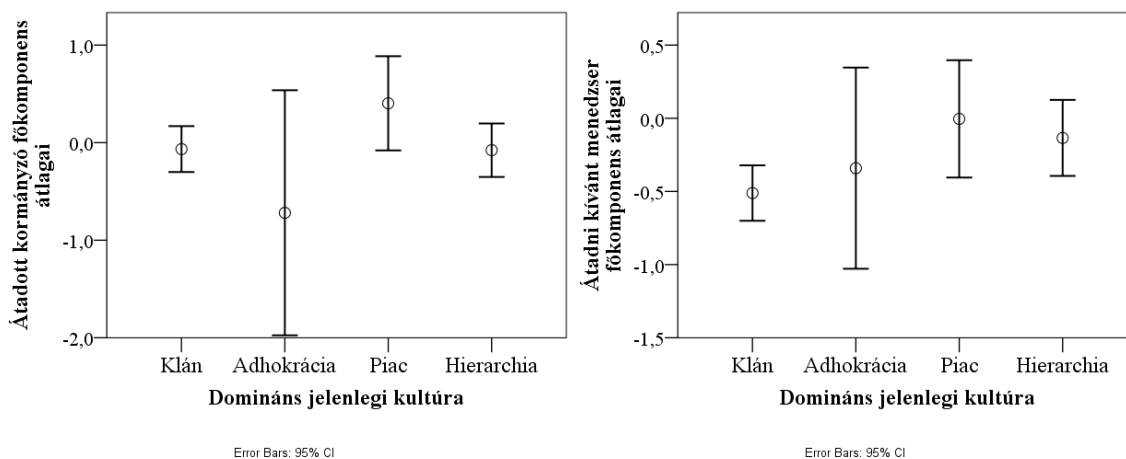
A nem-családi vállalkozások átadott vezetői szerepeik tekintetében szignifikánsan eltérnek a nemzetközi vonatkozás és a domináns jelenlegi kultúra tekintetében, míg átadni kívánt vezetői szerepük tekintetében eltérést mutatnak a nemzetközi vonatkozás, a domináns jelenlegi kultúra, valamint az utód eredete szerint. A fenti eredmények az alábbiak szerint alakultak:

- A nemzetközi vonatkozású nem-családi vállalkozások szignifikánsan eltérnek átadott vezetői szerepeik, valamint az átadni kívánt kormányzói szerep szerint a hazai nem-családi vállalkozásoktól, ahol a külföldi vállalkozások lényegesen több feladatot adtak át és kívánnak átadni, mint a magyar tulajdonúak (68. ábra).



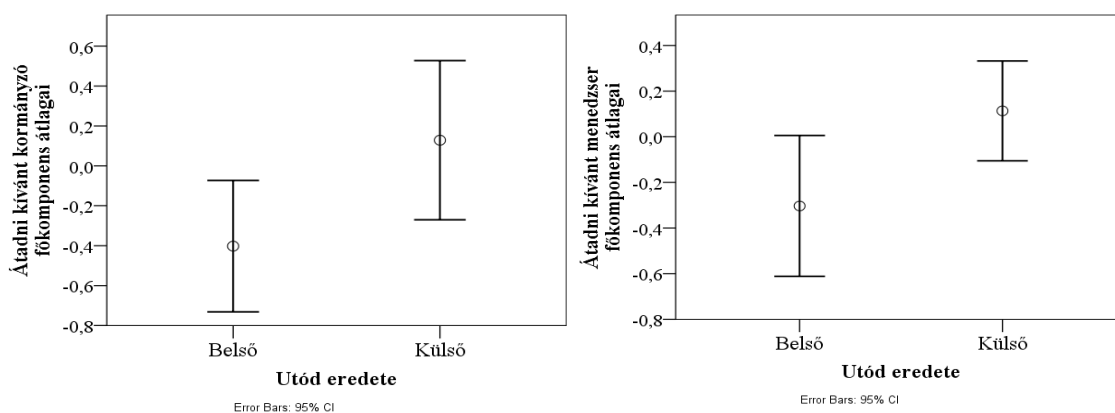
**68. ábra: Az átadott vezetői és az átadni kívánt kormányzó főkomponens átlagai a nemzetközi vonatkozás szerint a nem-családi vállalkozásokban**

- A nem-családi vállalkozások szignifikánsan eltérnek átadott kormányzói szerepük tekintetében, ahol a jelenlegi piac kultúrájú vállalkozások szignifikánsan több vezetői szerepet adtak át, mint az adhokrácia kultúrájú nem-családi vállalkozások. A nem-családi vállalkozások szignifikánsan eltérnek átadni kívánt menedzseri szerepük tekintetében, ahol a jelenlegi piac kultúrájú vállalkozások szignifikánsan több vezetői szerepet kívánnak átadni, mint a klán kultúrájú nem-családi vállalkozások (69. ábra).



**69. ábra: Az átadott kormányzó és az átadni kívánt menedzser főkomponens átlagai a domináns kultúrák szerint a nem-családi vállalkozásokban**

- Az utód eredetének vizsgálata során a mindkét típusú utódot ki kellett zárnom, mert túl alacsony elemszámot adott. Az utód eredet tekintetében a nem-családi vállalkozások szignifikánsan különböznek az átadni kívánt kormányzói és menedzseri szerepük tekintetében, ahol a külső utódoknak lényegesen több vezetői feladatot kívánnak átadni (70. ábra).



**70. ábra: Az átadni kívánt kormányzó és menedzser főkomponens átlagai az utód eredete szerint a nem-családi vállalkozásokban**

Összességében a vezetői szerepek átadásának tekintetében a különbségek hasonlóak a disszertáció fő részében tárgyaltakéhoz. Ahogy a minta megbontásával az elemszám az egyes kategóriák között csökken, úgy csökken a vizsgálat megbízhatósága is az egyes tényezők tekintetében. Ennek okozója lehet az is, hogy a részmintákon a szervezeti kultúra különbségei kevésbé jelennek meg. Ugyanakkor érdekes, hogy amíg a családi vállalkozások közötti különbségek a vezetői szerepek tekintetében a már átadottakra koncentrálnak, addig ezen különbségek a nem-családi vállalkozásoknál az átadni kívánt vezetői szerepek tekintetében jelentenek különbséget. Mindez azt jelentheti, illetve a korábbi feltételezésemet is megerősíti, hogy a családi vállalkozások kevésbé rendelkeznek biztos jövőképpel az utódlásukra való tekintettel, míg nem-családi társaik a jövőkép megalkotásában számolnak a vezetői feladatok átadásával. Hazai szinten egyre elterjedtebb a családi vállalkozások utódlás aspektusainak vizsgálata. Fontosnak tartom annak kihangsúlyozását, hogy ez nehézségeket okoz a családi vállalkozások életében. Ugyanakkor véleményem szerint azon tény sem kerülhető meg, hogy számos, jelenleg nem-családi vállalkozásként működő szervezet tulajdonosa utódlási kimenetének a családon belüli átadást jelöli meg. Ahhoz, hogy ezt a problémát jobban megértsük, az átadás típusok mélyebb és részletesebb vizsgálatára van szükség. Ezen vizsgálatok egy részével ki tudom elégíteni jelenleg is kíváncsiságom, viszont a jövőben az átadás típusok családi és nem-családi különbözőségei nagyobb hangsúlyt kell, hogy kapjanak. Mindez azért is fontos, mert a két, egymástól merőben eltérő tulajdonosi szerkezetű vállalkozások utódlási különbségeinek közelítése és a jövőkép megfogalmazásának kihangsúlyozása elengedhetetlen számukra a sikeres utódláshoz.

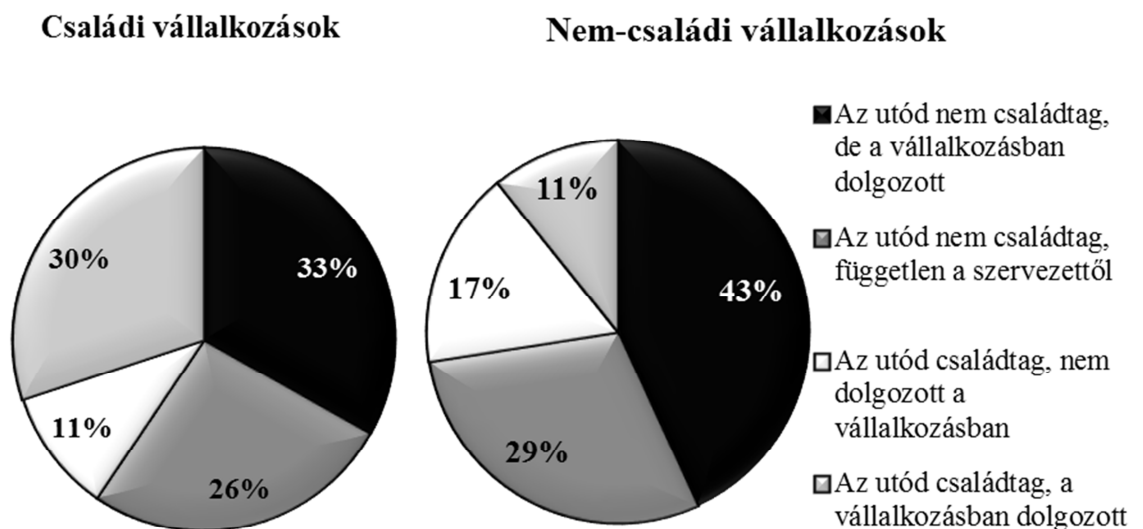
#### **4.4.3.2. Átadás típusa és az utódok a családi és nem-családi vállalkozásokban**

A fenti különbségek mélyebb vizsgálata fontos része a dolgozatomnak, vagyis az, hogy megvizsgáltam az utódok eredetének, az átadás típusának különbözőségeit a családi és nem-családi vállalkozások tekintetében. Ezen fejezetben az utód eredetét felbontottam az eredeti négy kategóriára, kizártam azon vállalkozásokat (38 db) az elemzésből, ahol az utód eredete kapcsán a vállalkozások több kategóriát is megjelöltek, így az összehasonlítás érthetőbbé és statisztikailag is vizsgálhatóvá vált.

A fejezet során az alábbi kérdésre koncentráltam:

- van-e különbség a családi és nem-családi vállalkozások átadási típusainak tekintetében aszerint, hogy az utód az átadás során:
  - o nem családtag, aki független volt a szervezettől,
  - o családtag, nem dolgozott a vállalkozásban,
  - o nem családtag független volt a szervezettől,
  - o családtag, vállalkozásban dolgozott?

A 71. ábra a családi és nem családi vállalkozásokban történt átadások során az alkalmazott utód eredetének megoszlását mutatják.

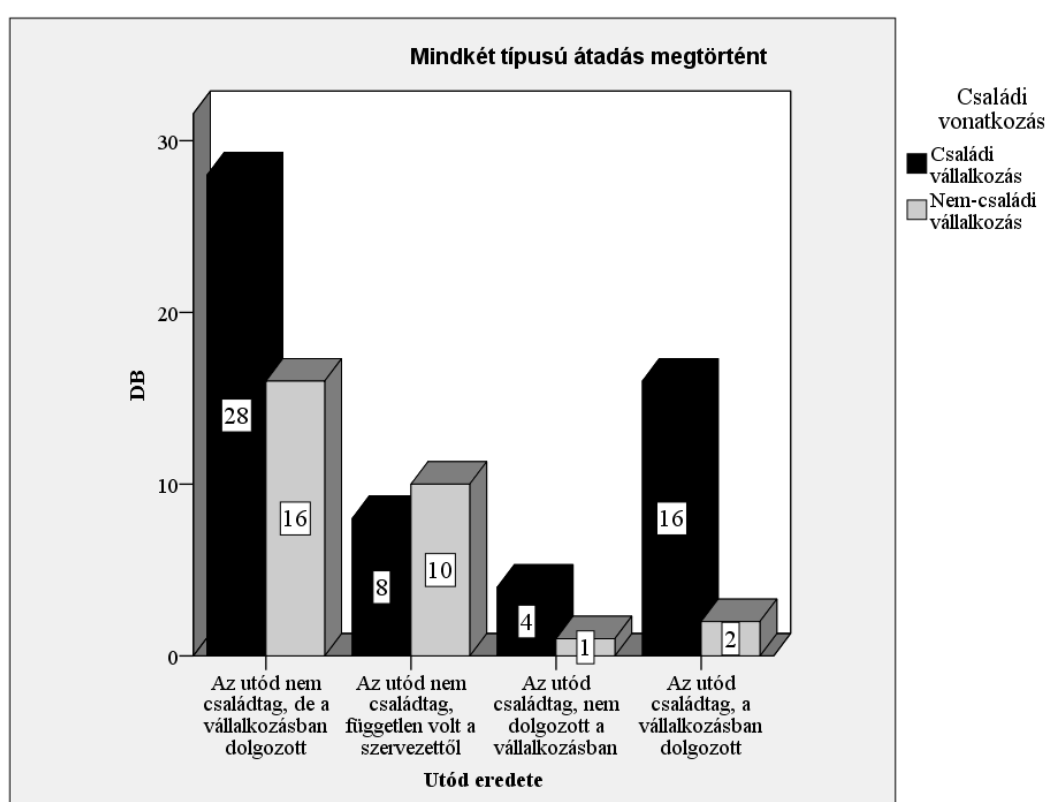


**71. ábra: Az utód eredete az eredeti négy komponens szerint**

Ahogy az 71. ábra mutatja, mindkét vonatkozás (családi: 33%, nem-családi: 43%) tekintetében a legtöbb esetben az utód nem családtag volt, aki az átadás előtt a vállalkozásban dolgozott. A családi vállalkozások 26%-a olyan utódot alkalmazott, aki nem családtag, és nem dolgozott a vállalkozásban az átadás előtt, míg 30%-a olyan családtagnak adott át felelősségéből, tulajdoni hányadából, aki nem a vállalkozásban dolgozott. A nem-családi vállalkozásoknál is érdekes az eredmény, hiszen 29%-uk nem családtagnak adott át vezetői feladatot, tulajdoni hányadot, és jóval kevesebben, a nem-családi vállalkozások 11%-a adott át feladatot, tulajdoni hányadot olyan utódnak, aki családtag volt és a vállalkozásban dolgozott. Mind a családi (11%), mind pedig a nem-

családi (17%) vállalkozások legkevésbé választottak olyan utódot, aki családtag és a vállalkozásban dolgozott.

A vizsgálat első lépésében arra voltam kíváncsi, ha az átadás típusai szerint nézem meg a vállalkozásokat, milyen különbségeket tapasztalok az alkalmazott utódok szerint a családi és nem-családi vállalkozásokban. A keresztábra-elemzés szignifikáns kapcsolatot mutatott abban az esetben, ahol mind a tulajdoni hányadot, mind pedig a vezetői funkciót átadták (a fejezet részletes eredményeit a 10. Függelék tartalmazza). A keresztábra Khi-négyzet értéke 0,037-os szinten szignifikáns, és a Cramer V közepes (0,316) kapcsolatot mutat.

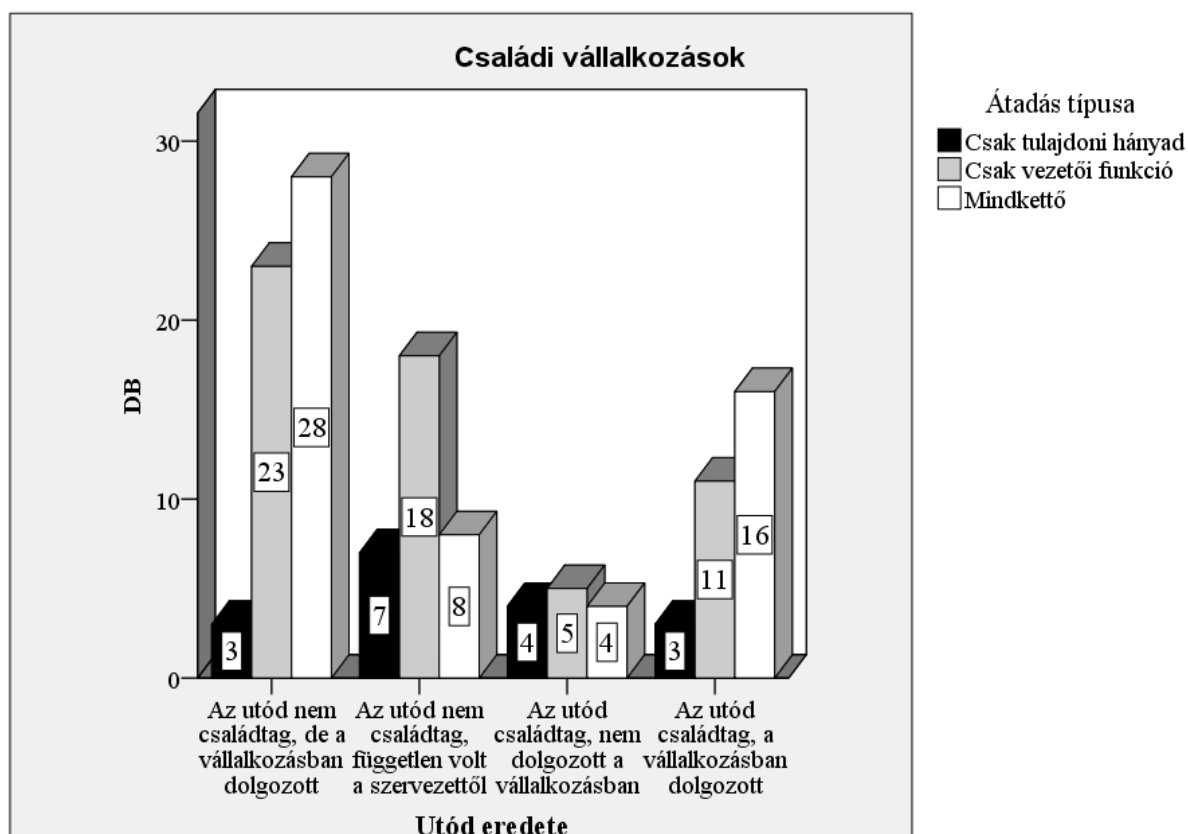


**72. ábra: A családi és nem-családi vállalkozások közötti különbség az utód eredete szerint mindkét típusú átadás szerint**

Azon családi vállalkozásokban, ahol mind a tulajdoni hányadot mind pedig vezetői funkciót átadtak, a legtöbben olyan utódot választottak, aki nem családtag volt, de a vállalkozásban dolgozott az átadás előtt (72. ábra). A második legnagyobb százalék családtagot választott, aki a vállalkozásban dolgozott. A nem-családi vállalkozások legnagyobb százaléka szintén nem családtagot választott, aki a vállalkozásban dolgozott, illetve a családiaknál nagyobb arányban olyan nem családtagot, aki nem dolgozott a vállalkozásban.

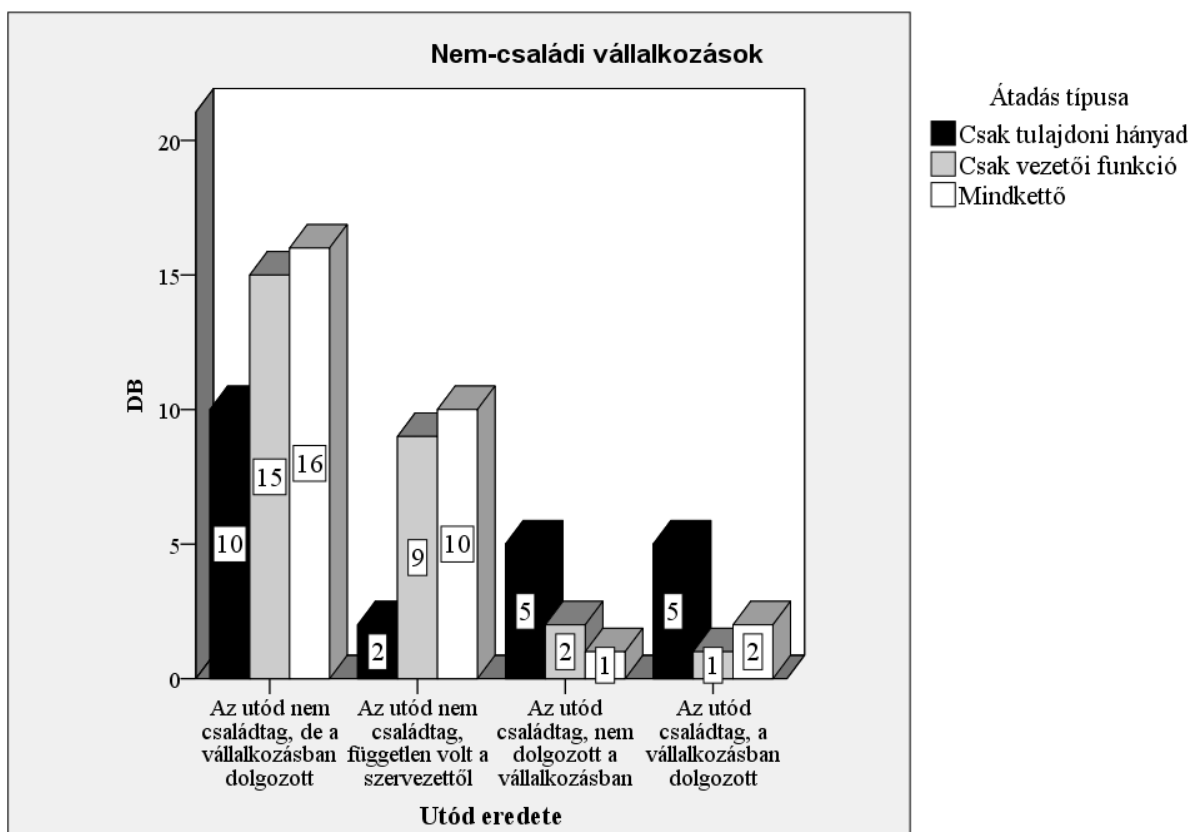


Fontosnak tartottam mélyebben megvizsgálni a fenti különbségeket és a családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek erőteljesebb vizsgálatát. A keresztábra-elemzést a családi és nem-családi rétegzés szerint különítettem el. A keresztábra-elemzés szignifikáns közepes kapcsolatot mutat mindkét esetben (családi: Khi-négyzet: 0,035 szignifikáns, Cramer V:0,228; nem-családi: Khi-négyzet: 0,035 szignifikáns, Cramer V:0,295).



**73. ábra: Az átadások típusa megoszlása az utód eredete szerint a családi vállalkozásokban**

A családi vállalkozásokban mind tulajdoni, mind pedig vezetői funkciót átadtak (73. ábra), abban az esetben, ha az utód nem családtag volt, de a vállalkozásban dolgozott, vagy családtag volt és a vállalkozásban dolgozott (vagyis belső utódnak). Csak vezetői funkció típusú átadás során a családi vállalkozásokban nem családtagot választottak, aki a vállalkozásban dolgozott, vagy nem családtagot, aki nem dolgozott a vállalkozásban. Csak tulajdoni hányad típusú átadás során legtöbbször a családi vállalkozásoknál nem-családtagot választottak, aki nem dolgozott a vállalkozásban az átadás előtt.



**74. ábra: Az átadások típusa megoszlása az utód eredete szerint a nem-családi vállalkozásokban**

A nem-családi vállalkozásokban az átadások tekintetében mindhárom esetben a leggyakrabban az utód nem családtag volt (74. ábra), aki az átadás előtt a vállalkozásban dolgozott. Lényegesen nagyobb arányban adtak át tulajdoni hányadot családtagnak, függetlenül attól, hogy a vállalkozásban dolgozott vagy sem. Vezetői funkciót leggyakrabban nem családtagnak adtak, aki a vállalkozásban dolgozott illetve, aki független volt a szervezettől.

Mindezek arra utalnak, hogy a tulajdonos-vezető és utódja közötti kapcsolat, és a megelőző szervezeti tapasztalat az átadás során elsődleges tényezőnek számít, sőt még talán a családi kapcsolatnál is fontosabb. Ez egyrészt alátámasztja azon feltevésemet, hogy az utódlást vagy átadást lehet családi és nem-családi utód alkalmazásától függetlenül is nézni, hiszen elsődleges szempont az átadások ilyen típusánál a szervezeti tapasztalat és a megszerzett bizalom. Ugyanakkor azt is ki kell emelni, hogy a családi vállalkozásokban nem szívesen adnak át csak tulajdoni hányadot. A családi vállalkozások tulajdonosai erőteljesen preferálják a tulajdoni hányad és vezetői funkció, azaz mindkét típusú átadást, viszont csak tulajdoni hányadot kevésbé. Ez oda vezethet, ahogy az előzetes eredmények is mutatták, hogy a családi vállalkozások tulajdonos-vezetői felsővezetői feladataikat védik,

míg funkcionális területeket könnyebben kiadnak a kezükből, akár tulajdoni hányaddal együtt, hogy az új vezető a vállalat értékének növekedésében is érdekelt legyen.

A nem-családi vállalkozások szintén az olyan utódokat preferálják, akik az átadások előtt a szervezetben dolgoztak, feltételezhetően hasonló okokból, mint az előzőleg leírtak. Ugyanakkor az is észrevehető, hogy a nem-családi vállalkozások tulajdonos-vezetői könnyebben adnak tulajdoni hányadot át (s ezzel vezetői szerepet is). A nem-családi vállalkozások másik kiemelt tényezője, hogy a csak tulajdoni hányad átadás gyakrabban érinti a családi utódokat is, ami a jövőben a nem-családi vállalkozások családi alapokon nyugvó működésének előszele lehet. Az esettanulmányok elkészítése során az egyik nem-családi vállalkozás tulajdonos-vezetőjével folytatott interjúm során hasonló eredményeket tapasztaltam. A tulajdonos-vezető tulajdonos társaival arról kell, hogy a jövőben megegyezzen, hogy a szervezetet ki fogja irányítani. A tulajdonos társak között egyetértés nincs, jövőképként két lehetőség jelent meg a tőzsdére vitel, illetve a családi vagy rokon utód megtalálása, felkészítése és beléptetése. Ahogy a tulajdonos-vezető elmondta erre nincsenek felkészülve, mert igazán még el sem gondolkodtak azon, hogy ennek egyszer meg kell történnie.

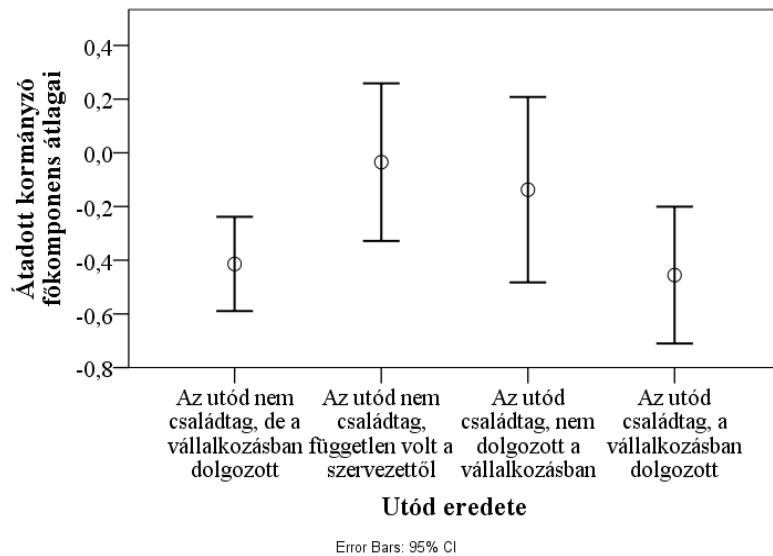
Összességében tehát a vállalkozások, függetlenül attól, hogy mit adtak át, leginkább az operatív feladatok és a tulajdoni hányadok átadása során, olyan utódok alkalmazását preferálták, akik nem családtagok voltak, de az átadás előtt a szervezetben dolgoztak. Vagyis mindkét típusú szervezetnél a vezetői funkciókra, vagy akár a tulajdon egy részére azon alkalmazottak vagy vezetők nőttek fel, akik ismerték a szervezet működését, valamilyen kapcsolatban voltak a tulajdonos-vezetővel.

#### **4.4.3.3. Átadott és átadni kívánt vezetői szerepek és az utódok a családi és nem-családi vállalkozásokban**

Az utód szerepét a négy csoportosított tényező alapján vizsgáltam továbbiakban is. Első körben variancia-analízissel néztem meg, hogy az utód eredete kapcsolatban van-e a vezetői szerepekkel (feltételezhető, hiszen a disszertáció fő részében ez a kapcsolat kimutatható volt). A variancia-analízis szignifikáns kapcsolatot mutatott mindegyik esetben, vagyis az utód eredete és az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek között kapcsolat mutatható ki.

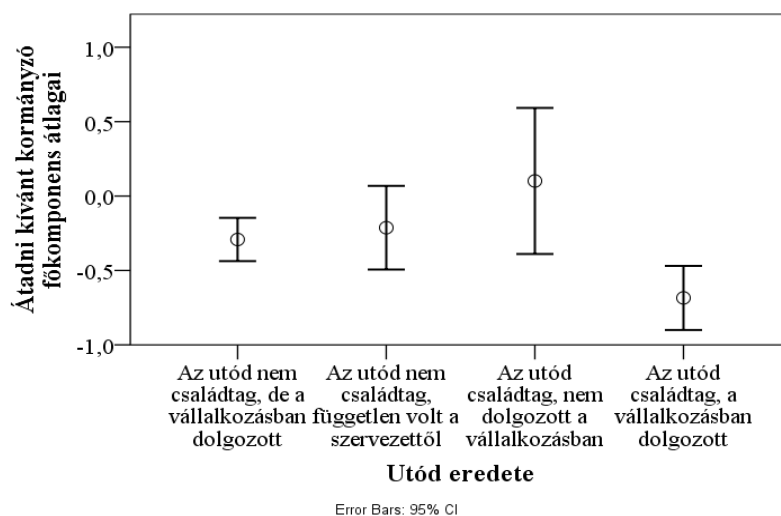
Az eltérés vizsgálatára post-hoc elemzést hajtottam végre, melyben az alábbi eltéréseket tapasztaltam:

- **Átadott kormányzói szerep:** szignifikáns az eltérés abban az esetben, ahol az utód nem családtag, aki független volt a szervezettől, azon esetektől ahol az utód a vállalkozásban dolgozott függetlenül attól, hogy családtag vagy sem (vagyis belső utód), ahol a belső utódok szignifikánsan kevesebb feladatot vettek át, mint a nem-családtag, a külső utódok (75. ábra).



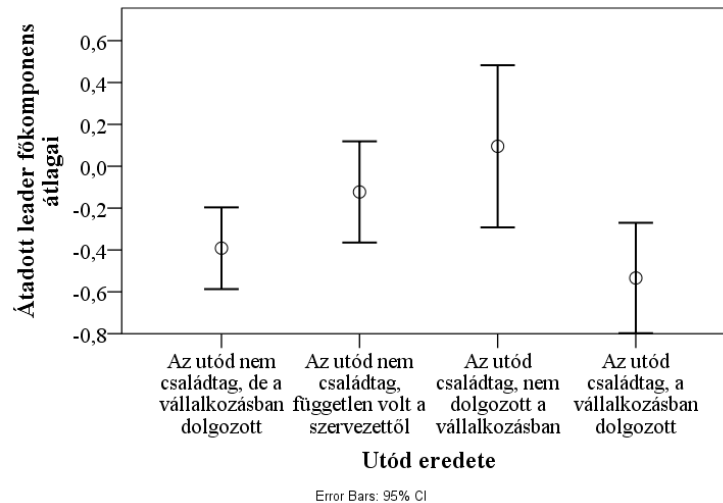
75. ábra: Utód eredete és az átadott kormányzó szerep

- **Átadni kívánt kormányzói szerep:** szignifikáns az eltérés abban az esetben, ahol az utód családtag, és a vállalkozásban dolgozott, a többi esettől, ahol a belső, családtag utód esetében a kívánatos kormányzói feladatok alacsony szintűek (76. ábra).



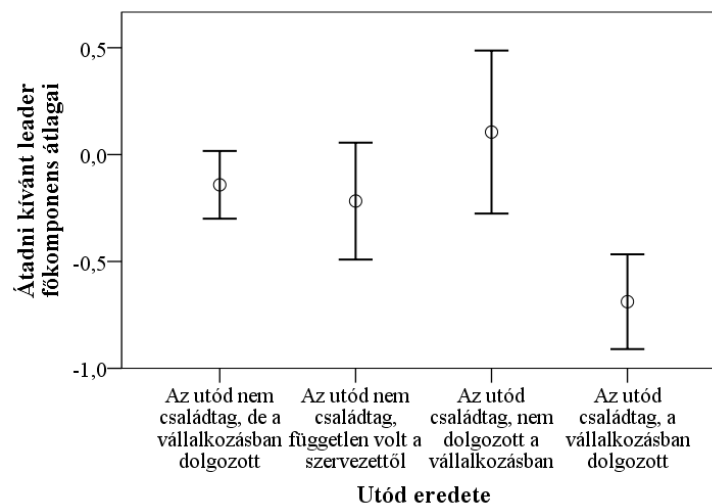
76. ábra: Utód eredete és az átadni kívánt kormányzó szerep

- **Átadott leader-i szerep:** szignifikáns az eltérés abban az esetben, ha az utód családtag, aki független volt a szervezettől, azon esetektől ahol az utód a vállalkozásban dolgozott, függetlenül attól, hogy családtag vagy sem (vagyis belső utód), ahol a belső utódok szignifikánsan kevesebb feladatot vettek át, mint a családtag, külső utódok (77. ábra).



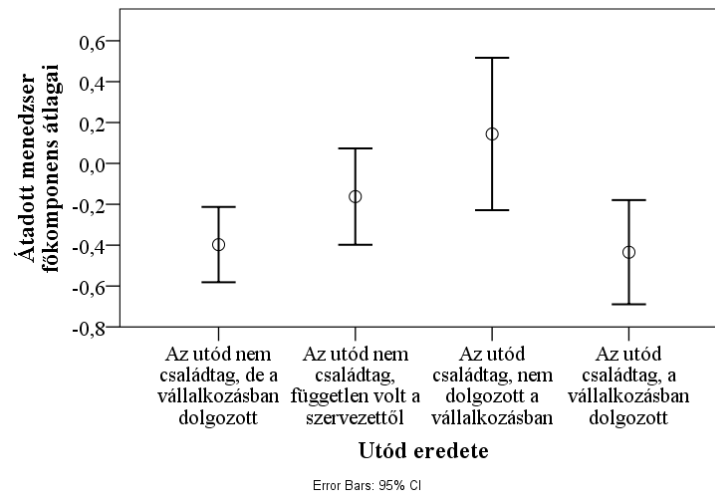
**77. ábra: Utód eredete és az átadott leader szerep**

- **Átadni kívánt leader-i szerep:** szignifikáns az eltérés abban az esetben, ahol az utód családtag, a vállalkozásban dolgozott, a többi esettől, ahol a belső, családtag utód esetében a kívánatos vezetői feladatok alacsony szintűek a többi utódhoz képest (78. ábra).



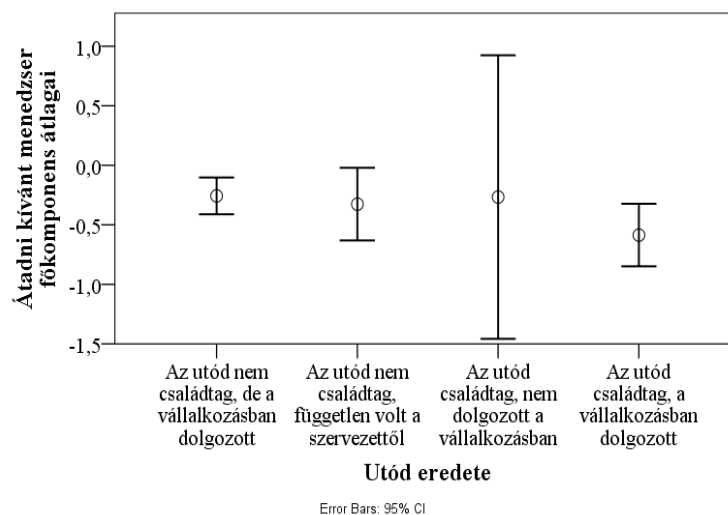
**78. ábra: Utód eredete és az átadni kívánt leader szerep**

- **Átadott menedzseri szerep:** szignifikáns az eltérés abban az esetben, ahol az utód családtag, aki független volt a szervezettől, azon esetektől ahol az utód nem dolgozott a vállalkozásban, függetlenül attól, hogy családtag vagy sem (vagyis belső utód), ahol a belső utódok szignifikánsan kevesebb feladatot vettek át, mint a családtag, külső utódok (79. ábra).



**79. ábra: Utód eredete és az átadott menedzser szerep**

- **Átadni kívánt menedzseri szerep:** szignifikáns az eltérés abban az esetben, ahol az utód családtag, a vállalkozásban dolgozott, a többi esettől, ahol a belső, családtag utód esetében a kívánatos vezetői feladatok alacsony szintűek a többi utódhoz képest (80. ábra).



**80. ábra: Utód eredete és az átadni kívánt menedzser szerep**

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy az átadott vezetői szerepek tekintetében a külső utódok dominanciája itt is tapasztalható, ami megerősíti az előzetes eredményeimet. Vagyis az átadott felső vezetői feladatok tekintetében a különbségek egyértelműen a külső

utódok esetében csúcsosodnak ki, ahol a legmagasabb átadási állapotot azon utódok esetében tapasztaltam, ahol az utód családtag volt és nem dolgozott a vállalkozásban az átadás előtt. Az átadni kívánt vezetői szerepek esetében már nem ennyire tiszta az eltérés, amely azon belső utódok esetében jelenik meg, akik nem családtagok. Hasonlóan az átadott vezetői szerepekhez, ebben az esetben is ott realizálható a legmagasabb átadási állapot, ahol külső, családtag utódokat alkalmaztak. Az összesített eredményeket mutatja a 33. táblázat:

Utód	Átadott			Átadni kívánt		
	Kormányzó	Leader	Menedzser	Kormányzó	Leader	Menedzser
<b>Az utód nem családtag, de a vállalkozásban dolgozott</b>	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot
<b>Az utód nem családtag, független a szervezettől</b>	Magas átadási állapot			Magas átadási állapot	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot
<b>Az utód családtag, nem dolgozott a vállalkozásban</b>		Magas átadási állapot	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot
<b>Az utód családtag, a vállalkozásban dolgozott</b>	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot

**33. táblázat: Az utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek**

Mivel a fejezet fő célja a családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek bemutatása, így a fenti táblázat az összhatást mutatja, érdekes kérdés az egyes részhatások elkülönítése családi és nem-családi vállalkozások tekintetében. A két kategória átadási állapotában már kimutatott kapcsolat alapján elmondhatjuk, hogy a családi vállalkozások alacsonyabb átadási állapotban vannak, mint a nem-családi vállalkozások (lásd 4.3.1. fejezet). Annak feltárását is fontosnak tartom, hogy az egyes rétegeken (családi és nem-családi) belül is tapasztalhatóak-e különbségek az utódok szerint. A fenti variancia-analízist végrehajtottam a családi és nem-családi vállalkozások és az utód eredetének kapcsolatára vonatkozóan külön-külön is, ezzel is kimutatva a részhatásokat, vagy akár a közöttük lévő különbségeket.

A variancia-analízis a családi vállalkozásokban szignifikáns kapcsolatot mutatott az utód eredete és a vezetői szerepek között, ezen belül is az átadott kormányzói, leaderi és az átadni kívánt leaderi szerepek esetében (34. táblázat).

Utód	Átadott		Átadni kívánt
	Kormányzó	Leader	Leader
Az utód nem családtag, de a vállalkozásban dolgozott	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot	Magas átadási állapot
Az utód nem családtag, független a szervezettől	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot
Az utód családtag, nem dolgozott a vállalkozásban	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot	
Az utód családtag, a vállalkozásban dolgozott			Alacsony átadási állapot

**34. táblázat: Az utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek a családi vállalkozásokban**

A nem-családi vállalkozásokon elvégzett variancia-analízis szignifikáns kapcsolatot mutatott az utód eredete és az átadni kívánt vezetői szerepek között (35. táblázat).

Utód	Átadni kívánt		
	Kormányzó	Leader	Menedzser
Az utód nem családtag, de a vállalkozásban dolgozott	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot	Magas átadási állapot
Az utód nem családtag, független a szervezettől		Alacsony átadási állapot	Magas átadási állapot
Az utód családtag, nem dolgozott a vállalkozásban	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot	Magas átadási állapot
Az utód családtag, a vállalkozásban dolgozott	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot	Alacsony átadási állapot

**35. táblázat: Az utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek a nem-családi vállalkozásokban**

A fenti két táblázatból (34. táblázat és 35. táblázat) azonnal kitűnik, hogy a családi vállalkozások átadási állapota közötti különbségek inkább az átadott vezetői szerepeikben, míg a nem-családi vállalkozások esetében az átadni kívánt vezetői szerepeik tekintetében mutatkozik meg. A családi vállalkozások esetében az átadott szerepeket megvizsgálva a legmagasabb átadási állapot abban az esetben tapasztalható, amikor az utód családtag, de nem dolgozott a vállalkozásban, vagy az utód nem családtag volt, és nem is dolgozott a vállalkozásban, azaz a külső utódok esetében. Az utódok másik két kategóriájában nagyobb eltérés nem tapasztalható egymáshoz viszonyítva, mindkét esetben alacsony az átadási állapot. A családi vállalkozások átadni kívánt leaderi tevékenység azonban eltér a többitől, itt szignifikáns különbséget mutattam ki a belső utódok között is, azaz az átadni kívánt leaderi szerep eltér abban az esetben, ha belső utódot alkalmazunk, attól függően, hogy az utód családtag vagy sem. Ebben az esetben lényegesen kevesebb leaderi feladatot kívánnak átadni a tulajdonosok, abban az esetben ha az utód családtag volt és a vállalkozásban dolgozott. Míg ha az utód nem családtag volt az átadni kívánt leaderi



feladatok lényegesen magasabbak. A másik két szerep esetében egyértelműen ott dominálnak a nagyobb átadási állapotok, ahol külső utódot alkalmaztak.

A nem-családi tulajdonú vállalkozások átadni kívánt vezetői szerepeik esetében hasonlóan alakulnak az eredmények, mint a családi vállalkozásoknál. Egyértelműek a külső utódok esetében magasabb az átadni kívánt vezetői szerepek állapota, ahol a legmagasabb átadási állapotot abban az esetben realizálják a szervezetek, ahol olyan utódot alkalmaztak, aki családtag volt, de nem dolgozott a vállalkozásban. Az eltérés mindegyik esetben ott szignifikáns, ahol az utód családtag és a vállalkozásban dolgozott; itt lényegesen alacsonyabb az átadási állapot.

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy a megkérdezett vállalkozásokban az utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek között kapcsolat mutatható ki. A vállalkozások átadott vezetői szerepeinek tekintetében magasabb az átadási állapot abban az esetben, ha az utód családtag, de nem dolgozott a vállalkozásban. Ez a kapcsolat a minta szétbontása után is megjelenik, vagyis a családi és nem-családi vállalkozások átadott és átadni kívánt vezetői szerepei abban az esetben térnek el a legjobban, ha ilyen típusú utódot alkalmaztak. Mindemelllett a legalacsonyabb átadási állapot akkor realizálódik, ha a vállalkozásokban olyan családtagot alkalmaznak felsővezetői szerepek átadására, aki a vállalkozásban dolgozott.

Mindezek megerősítik és kiegészítik a már bemutatott eredményeimet az utód eredetére vonatkozóan. Megerősítik, hiszen a külső utódok alkalmazása esetén az átadási állapot magasabb, és kiegészítik, hiszen a külső utódokból is azoknál realizálódik a magasabb átadási állapot, akik a tulajdonos-vezető családtagjai. A családi vállalkozások esetén a külső utódok bevonása szintén megjelenik, méghozzá külső, nem családtag utódok esetén. A családi vállalkozásokban ezen utódok esetén lényegesen magasabb az átadási állapot, mint a belső utódok esetén. Mindezek két fontos megállapítást eredményeznek. Egyrészt érzékelhető a nem-családi vállalkozások „családiasodása”, míg a családi vállalkozások „professzionizálása”, a külső utódok bevonása által.

#### **4.4.3.4. Összegzés és következtetések a családi és nem-családi vállalkozásokra vonatkozóan**

A családi vállalkozások szignifikánsan eltérnek csoportjukon belül az átadott vezetői szerepei tekintetében a nemzetközi vonatkozás, a méret, a méretváltozás és az utód eredete szerint, míg átadni kívánt vezetői szerepük tekintetében a méret szerint. A nem-családi

vállalkozások szignifikánsan eltérnek csoportjukon belül az átadott vezetői szerepük tekintetében a nemzetközi vonatkozás, a domináns jelenlegi kultúra szerint, és átadni kívánt vezetői szerepük tekintetében a nemzetközi vonatkozás, a domináns jelenlegi kultúra és az utód eredete szerint.

Az utód eredetének mélyebb vizsgálata során fontosnak tartottam megnézni egyrészt az utód eredete és a családi, nem-családi vállalkozások további különbségeit, másrészt az utódok családi vonatkozásának hatását. Mindezekhez az előzőleg csoportosított külső-belső utód kategóriát felbontottam az eredeti négy kategóriára (családtag, vállalkozásban dolgozott, nem-családtag, vállalkozásban dolgozott, családtag, nem dolgozott a vállalkozásban, nem-családtag, nem dolgozott a vállalkozásban az utódlás előtt). A különbségek mélyebb feltárására a vizsgálat első felében az átadás típusa és az utód eredete közötti kapcsolatot vizsgáltam. A 4.4.1.-es fejezetben bemutatott vizsgálat, arra mutatott rá, hogy belső utód esetén mind a tulajdoni hányadot, mind pedig a funkcionális területet átadják, külső utód esetén pedig inkább a funkcionális területeket. A vizsgálatához a mintát rétegekre felbontottam a családi vonatkozás szerint. A családi és nem-családi vállalkozások között kisebb eltéréseket tapasztaltam.

Családi vállalkozásokban mind a tulajdoni hányadot, mind pedig a vezetői funkciót belső utódok vették át (családtag és nem családtag egyaránt) a leggyakrabban, vezetői funkciót pedig nem-családi utódok vették át. A csak tulajdoni hányad típusú átadást kevésbé választották a családi vállalkozások, a leggyakrabban ebben az esetben nem-családtag, szervezettől független utódot választottak (de az eltérés ezen kategóriában nem domináns).

A nem-családi vállalkozások mindhárom átadási típus esetén leggyakrabban olyan utódot választottak, aki nem-családtag volt, de a vállalkozásban dolgozott. Ami szembetűnő: a nem-családi vállalkozások csak tulajdoni hányad átadás esetén gyakrabban választottak családtagot, mint a családi vállalkozások. Ez jelentheti azt, hogy ezen vállalkozások elkezdtek felkészíteni családi utódjaikat arra, hogy átvegyék vállalkozásaikat a jövőben.

A vizsgálat utolsó lépésében az utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek közötti különbségeket vizsgáltam meg. A variancia-analízis szignifikáns különbséget mutatott ki, amely a családi vállalkozások esetében inkább az átadott, míg a nem-családiak esetében az átadni kívánt vezetői szerepekre irányult. Mindkét típusú

vállalkozásnál abban az esetben volt a legnagyobb az eltérés, ha az utód családtag, de nem dolgozott a vállalkozásban az átadás előtt, szemben attól, amikor az utód családtag, ill. a vállalkozásban dolgozott.

Összességében az itt kimutatott eredmények megerősítik az előzetes eredményeimet az utód eredetéről és a családi vonatkozásról. Hiszen a belső utódoknak inkább funkcionális területet (akár tulajdoni hányaddal) adnak át, míg külső utódoknak, ezen belül is azoknak, akik családtagok, felsővezetői feladatokat szívesebben adnak át.

#### **4.5. Az empirikus eredmények összefoglalása**

Kutatásom során a szervezeti és egyéni tényezők, valamint az átadás tényezőinek vizsgálatát tűztem ki céloomul. Vizsgálataim alapján 5 tézist fogalmaztam meg a szervezeti és egyéni tényezők, valamint az átadás tényezők kapcsolatára vonatkozóan.

Az első hipotézis az általam kvalitatív technikákkal tesztelt és kvantitatív módszerekkel alátámasztott átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek kialakítására vonatkozik.

### **1. Hipotézis**

*Felállítható egy olyan átadott vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a hazai kis- és középvállalkozások átadásának jelenlegi és kívánatos állapota.*

Az átadás tényezőinek jellemzésére három komponenst vizsgáltam, melyekre egyrészt a szakirodalomban fellelhető hiányosságok, másrészt ellentmondásos eredmények mutattak rá. Célként tűztem ki, hogy a vezetési átadási folyamat állapotának leírására saját mérőrendszert készítek, melynek elemei: az átadás típusa, az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek. Ezt mutatja az 81. ábra.



**81. ábra: Az átadás állapotának tényezői**

Az átadás típusának vizsgálatában három tényezőt különítettem el a szakirodalmi elemzés során. Az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek azonosítása a szakirodalomban leggyakrabban jellemzett vezetői szerepkörökhöz csatolt feladatok kialakításával történt. A három vezetői szerepkör: a kormányzó, a leader és a menedzser. Ezen szerepkörökhöz tartozó feladatok vizsgálata, úgy kvalitatív, mint kvantitatív módszerekkel történt. A statisztikai vizsgálataim során a szerepkörök azonosítására főkomponens-analízist használtam, amely visszaigazolta elvárásaimat a vezetői profilokra vonatkozóan. Kvalitatív oldalról esettanulmányokat készítettem, amelyek megerősítették az elvégzett statisztikai vizsgálatokat, amelyekkel igazoltam feltételezésemet, miszerint:

***Tézis 1. A kormányzói, a leaderi és a menedzseri szerepekből kialakított szerep-profillal jellemezhető a hazai kis- és középvállalkozások jelenlegi és kívánatos átadási állapota.***

A magyarázó jellegű vizsgálatok során két részre osztottam az átadást feltételezetten befolyásoló tényezők csoportját: szervezeti és egyéni tényezőkre. A szervezeti tényezők csoportjában a vállalkozás tulajdonosi viszonyait, a szervezeti kultúrát és a méret-tényezők vizsgálatát tartottam fontosnak. A vállalkozás tulajdonosi viszonyainak lebontása során a családi, valamint a nemzetközi vonatkozás befolyásoló hatására tértem ki. A családi vonatkozás tényezőjét két részre bontottam, a szakirodalomban gyakran említett családi vállalkozásokra és a kevésbé említett társaikra, a nem-családi vállalkozásokra. A nemzetközi vonatkozást a szakirodalomban szinte szürke foltnak tekinthetjük, így ezen vonatkozásban fontosnak tartottam megnézni a magyar és külföldi tulajdonban lévő vállalkozások közötti különbségeket. Mindezekhez kapcsolódóan az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

## **2. Hipotézis**

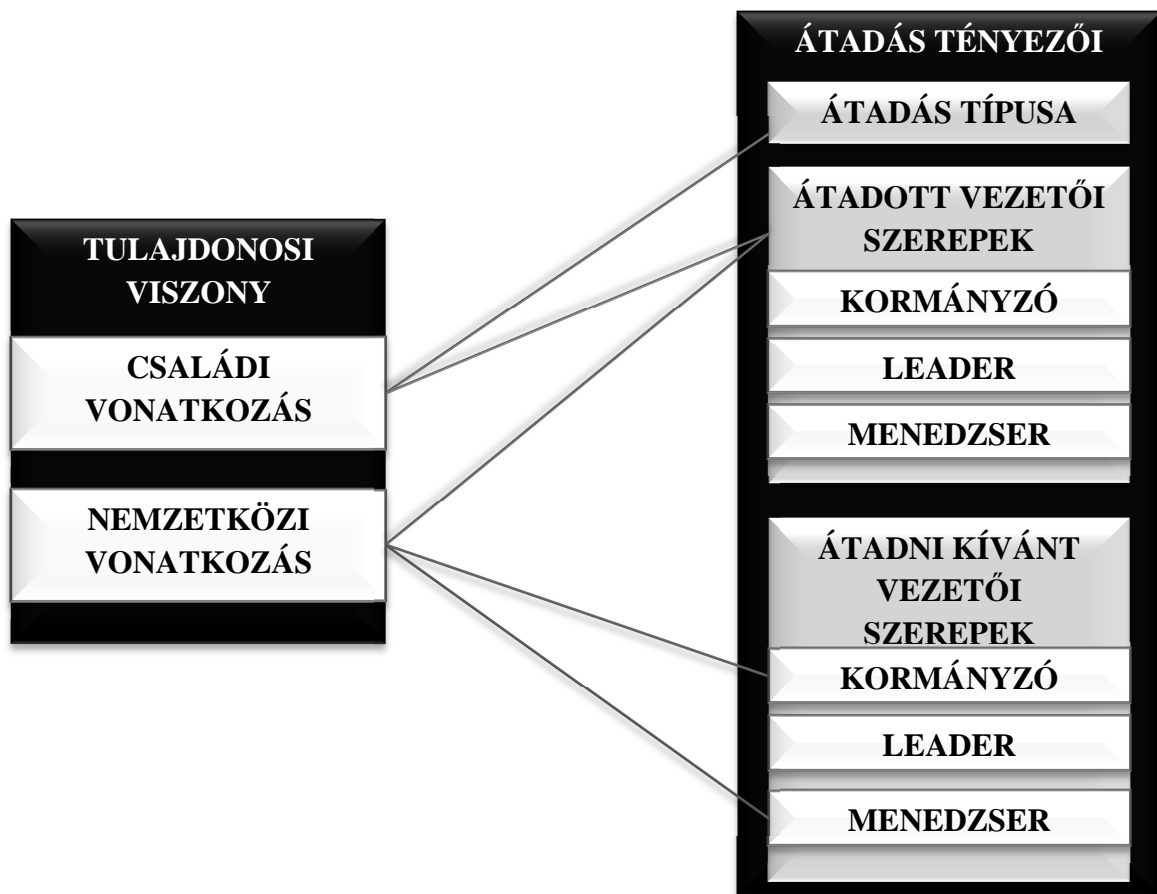
*A vállalkozás tulajdonosi viszonyai és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

A tényezők közötti kapcsolatok feltárására keresztábra-elemzést és variancia-analízist alkalmaztam. A családi vonatkozás és az átadás típusa között laza szignifikáns kapcsolatot mutattam ki, míg a nemzetközi vonatkozás és az átadás típusa között nem volt szignifikáns ez a kapcsolat. Mivel gyenge kapcsolat mutatható ki a családi vonatkozás és az átadás típusa között, így erre tézist nem fogalmaztam meg.

A családi és nemzetközi vonatkozás, valamint az átadott vezetői szerepek vizsgálatára variancia-analízis hajtottam végre, mely szignifikáns kapcsolatot mutatott mindhárom

vezetői szereppel. Mindezek alapján egyértelműen visszaigazolódik az tény, miszerint a magyar családi vállalkozások befelé fordul, bizalmi alapokon nyugvó működése, valamint a pozíciók hosszú távú birtoklása hazánkban is erőteljesen dominál. A külföldi tulajdonú vállalkozások alacsony elemszáma miatt a nemzetközi vonatkozásra tézist nem fogalmaztam meg.

A 82. ábra alapján látható kapcsolatokat mutattam ki a vállalkozások tulajdonosi viszonyai és az átadás típusa, valamint az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek között.



**82. ábra: A tulajdonviszonyok és az átadás tényezői közötti kapcsolatok**

A kapcsolatok alapján az alábbi tézist fogalmaztam meg:

***Tézis 2. A vállalkozások családi vonatkozása szignifikáns kapcsolatban van az átadott vezetői szerepekkel.***

A szervezeti tényezők további vizsgálata a szervezeti kultúra befolyásoló hatását jelezte előre. A domináns jelenlegi és kívánatos kultúrák kiszámítása után keresztábra elemzéssel

és variancia-analízissel kerestem a kapcsolatot a jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra, valamint az átadás típusa és az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek között.

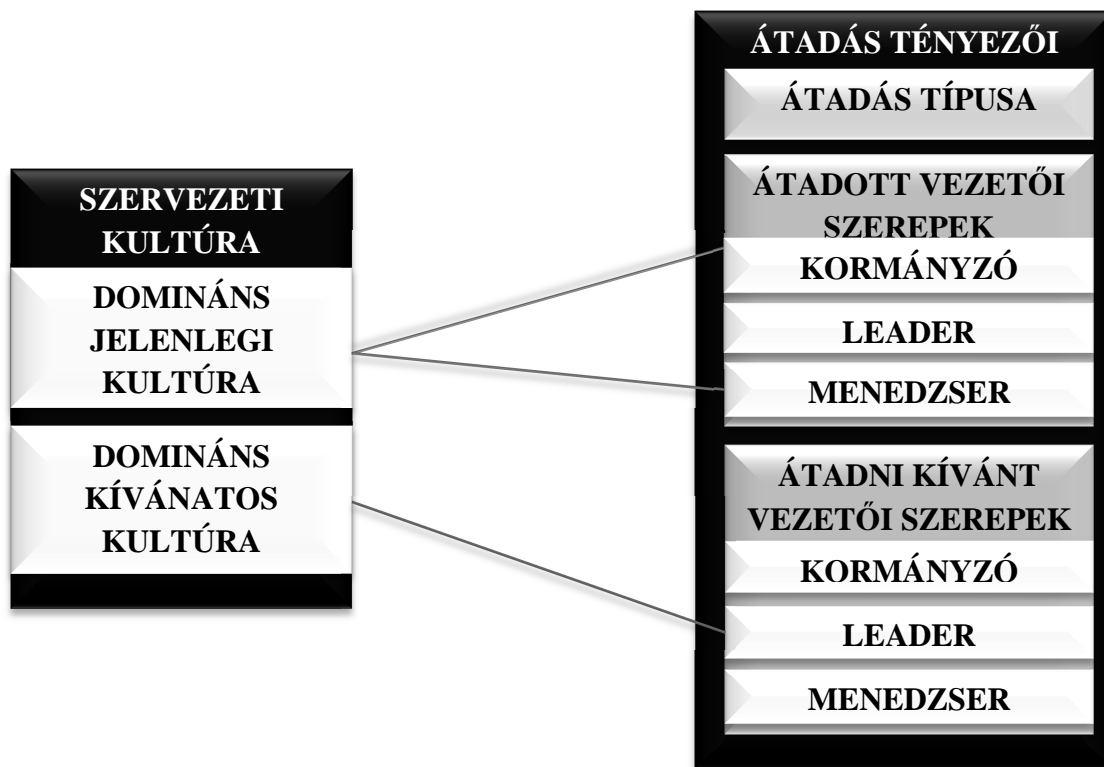
A tényezők közötti kapcsolatok vizsgálatára az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

### **3. Hipotézis:**

*A vállalkozás domináns szervezeti kultúrája és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

A keresztábra-elemzés nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot a domináns jelenlegi és kívánatos kultúra, valamint az átadás típusa között. A szervezeti kultúra és a vezetői szerepek kapcsolatára kerestem a választ. A domináns jelenlegi kultúra és az átadott vezetői szerepek kapcsolatára variancia-analízist végeztem, mely alapján szignifikáns kapcsolatot mutattam ki a jelenlegi kultúra és az átadott kormányzói, valamint menedzseri szerepek között. Továbbá a domináns kívánatos kultúra és az átadni kívánt vezetői szerepek variancia-analízise kapcsolatot mutatott ki a domináns kívánatos kultúra és az átadni kívánt menedzseri szerep között. Szignifikáns eltérést mutattam ki az átadott kormányzói és menedzseri szerepek tekintetében a klán, hierarchia és piac típusú kultúrákban. Míg a jelenleg klán típusú kultúrába tartozó szervezetekben a tulajdonosok kevésbé adták át kormányzói szerepüket, addig a jelenlegi piac típusú kultúrákban a tulajdonosok törekedtek annak átadására. Továbbá a jelenleg klán és hierarchia típusú kultúrákban a tulajdonosok kevésbé adták át menedzseri szerepüket, míg a jelenlegi piac típusú kultúrákban a tulajdonosok törekedtek annak átadására. Szignifikáns eltérést mutattam ki az átadni kívánt menedzseri szerep, valamint a kívánatos piac és hierarchia típusú kultúrákban. A kívánatos hierarchia kultúrákban a tulajdonosok kevésbé kívánják átadni menedzseri szerepüket, míg a kívánatos piac típusú kultúrákban a tulajdonosok törekednek annak átadására.

Mindezek alapján a 83. ábra mutatja a feltárt kapcsolatokat.



**83. ábra: A szervezeti kultúra és az átadás tényezői közötti kapcsolatok**

Egyértelműen kimutatható volt, hogy a választó vonalat a külső-belső fókusz jelenti a vezetői szerepek átadottságának állapotában. Azon vállalkozások, amelyek a versenyszellem, a teljesítménykényszer és az ügyfeleknek való megfelelés értékeit helyezik előre, felső vezetői feladataikban lényegesebben többet delegálnak, mint azon szervezetek, akik a családias, hierarchiához és formalitásokhoz ragaszkodnak. Úgy vélem továbbá, hogy az adhokrácia típusú kulturális értékek hiánya és a klán dominanciája kevésbé támogatja a KKV professzionizált működés felé történő elmozdulását, hiszen egy erős belterjes szervezeti alapokon a külső, professzionálisan képzett vezetők behozatala lényegesen nehezebben történhet meg. Mindezek pedig azt is magukkal hozzák, hogy a leaderi szerepek nem mutatnak szignifikáns eltérést egyetlen szervezeti kultúra csoporttal sem. A fentiekhez kapcsolódóan az alábbi téziseket fogalmaztam meg:

***Tézis 3. 1. A vállalkozások jelenlegi domináns szervezeti kultúrája szignifikáns kapcsolatban van az átadott kormányzói és menedzseri szerepekkel.***

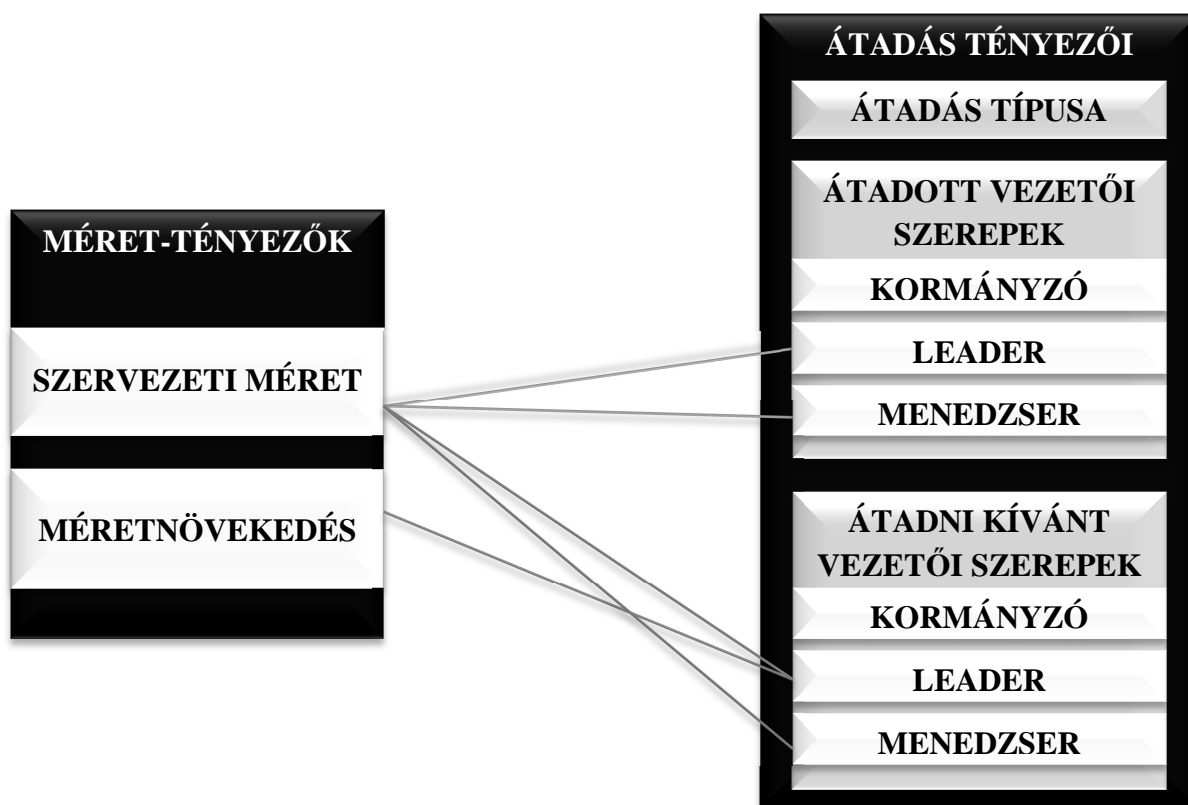
***Tézis 3. 2. A vállalkozások kívánatos domináns szervezeti kultúrája szignifikáns kapcsolatban van az átadni kívánt menedzseri szerepekkel.***

A harmadik szervezeti jellemző a méret-tényezők vizsgálata volt, amelynek során a méretet és a méretváltozást tartottam fontosnak. A méret-tényezők vizsgálatánál két tényezőre tértem ki. Egyrészt a hagyományos KKV-fogalom alapján meghatározott két méretkategória – a kis- és középvállalkozás – befolyásoló hatásának vizsgálatára. Másrészt a méretnövekedés kategorizálása után négy vállalati méretváltozást – a sebes, a ráérős, a megrekedt és a zsugorodó vállalkozásokat – állapítottam meg, ill. ezek befolyásoló hatását vizsgáltam. Mindezek alapján az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

#### 4. Hipotézis:

*A vállalkozás méret-tényezői és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

Variancia-analízissel és keresztábra elemzéssel vizsgáltam a méret-tényezők és az átadás típusa, valamint az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek közötti kapcsolatot, amelynek eredményeit a 84. ábra mutatja.



84. ábra: A méret-tényezők és az átadás tényezők közötti kapcsolatok

A méret és a méretváltozás az átadás típusával nem mutatott kapcsolatot, míg az átadott leaderi és menedzseri szerepek tekintetében szignifikáns volt a kapcsolat. A középvállalkozási kategóriában lényesebben több felső vezetői funkciót adtak át, továbbá azon vállalkozások, amelyek a legnagyobb mértékben növekedtek, szignifikánsan eltértek



átadni kívánt leaderi feladataikban a lassan, vagy egyáltalán nem növekedőktől. Mindezek figyelembevételével az alábbi téziseket fogalmaztam meg:

***Tézis 4. 1. Szignifikáns kapcsolat van a vállalkozások mérete és az átadott, valamint az átadni kívánt leaderi és menedzseri szerepek között.***

***Tézis 4. 2. Szignifikáns kapcsolat van a vállalkozások méretváltozásának típusa és az átadni kívánt leaderi szerep között.***

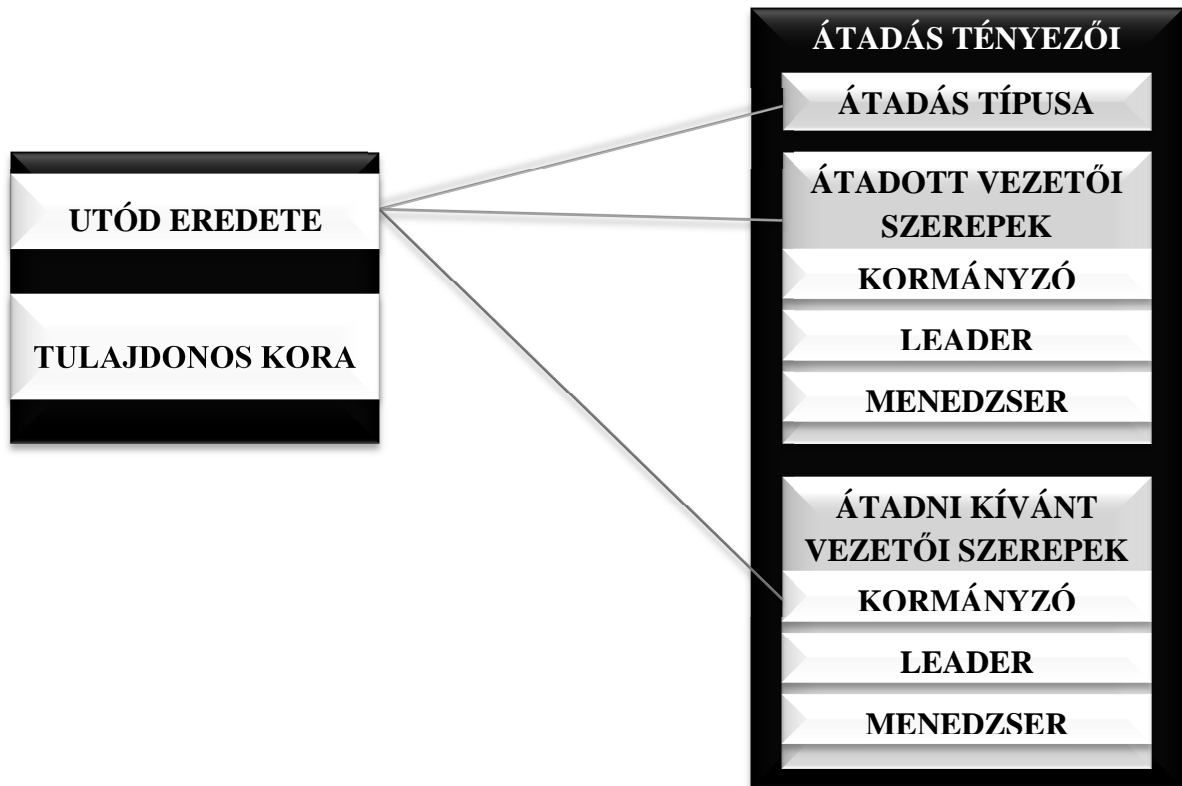
Az egyéni tényezők vizsgálata során két aspektust vizsgáltam: az utód eredetét és a tulajdonos életkorát. Az utód eredete és az átadás tényezők közötti kapcsolatok vizsgálatára keresztábra és variancia-elemzést alkalmaztam, valamint az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

## **5. Hipotézis**

*Az utód eredete és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

Az utód eredete és az átadás típusa között szignifikáns gyenge kapcsolatot mutattam ki, ahol a belső utódok esetén jellemzően mind a funkciót, mind pedig a tulajdoni hányadot átadják, külső utód esetén jellemzően csak funkcionális területet adnak át. Későbbi vizsgálataimnál ezen kapcsolat megerősítése fontos szempont lehet, viszont a gyenge kapcsolat miatt erre nem fogalmaztam meg tézist.

A variancia-analízis továbbá rámutatott, hogy szignifikáns kapcsolat van az utód eredete és az átadott vezetői szerepek, valamint átadni kívánt kormányzói szerep között. A 85. ábra kapcsolatokat a mutatja.



**85. ábra: Az egyéni tényezők és az átadás tényezők közötti kapcsolatok**

A fenti eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a bizalom ismét fontos eleme az átadásról való döntésnek, hiszen olyan egyénnek, aki a vállalkozásban dolgozott az átadás előtt, jellemzőbb módon adnak át tulajdoni hányadot és funkciót, mint azoknak, akik nem dolgoztak azelőtt a szervezetben. Ez a bizalmi elem kevésbé jelenik meg a felső vezetői szerepek átadásában, ahol az eredmények azt mutatják, hogy a külső utódoknak nagyobb mértékben adnak át felső vezetői feladatokat, mint belső utódoknak. Mindezek okát abban látom, hogy míg a tulajdoni hányad átadásánál a bizalmi szerep rettentően fontos, addig a vezetési átadások során már törekednek a vállalkozások külső – vélhetően professzionális – szakembereket bevonni a felső vezetésbe. Mindezek azt mutatták, hogy az átadott vezetői szerepek, valamint az átadni kívánt kormányzói szerepek átadási állapota eltér az utód eredete szerint. Az eredmények alapján az alábbi tézist fogalmaztam meg:

***Tézis 5. Az utód eredete szignifikáns kapcsolatban van az átadott vezetői szerepekkel és az átadni kívánt kormányzói szereppel.***

Az egyéni tényezők másik aspektusának, a tulajdonos korának a vizsgálata során arra voltam kíváncsi, hogy vajon az, hogy a tulajdonos-vezető első átadáskor hány éves volt, befolyásolta-e az átadás típusát, valamint az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek megoszlását. Mindezek alapján az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

## **6. Hipotézis**

*A tulajdonos kora és az átadás tényezői között kapcsolat mutatható ki.*

A tulajdonos kora alapján egyik kapcsolatra sem tudtam eredményt kimutatni a keresztábra, valamint variancia-analízis alapján. Feltételezve, hogy a tulajdonos kora és a szervezet kora összefüggésben van, leszűrtem a már legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalkozásokat, és ott újra lefuttattam a kapcsolatokra vonatkozó vizsgálataimat. Összességében a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalatok esetén a tulajdonos első átadáskori életkora és az átadás típusa között szignifikáns közepes kapcsolatot mutatattam ki. Ezen vállalkozások körében a tulajdonosok többsége 35-49 év között volt az első átadás során, 63%-nál mind a tulajdoni, mind pedig a vezetői funkció átadása megtörtént. Továbbá a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalatok esetén a tulajdonos első átadáskori életkora és az átadott kormányzói, illetve átadni kívánt kormányzói és menedzseri szerepek között szignifikáns kapcsolat mutatható ki. Feltételezésem nem nyert bizonyítást a fenti keretek között, de mindenképpen eredménynek számít, hogy a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalkozások körében a tulajdonos életkora és az átadás típusa között szignifikáns kapcsolat van. Továbbá az átadott kormányzói ill. átadni kívánt kormányzói és menedzseri szerepek között szignifikáns eltérést tapasztaltam, annak függvényében, hogy a tulajdonos életkora az első átadás során 35 év alatti volt, vagy 35 és 49 év közötti életkor-kategóriába tartozott.

## **5. A kutatás eredményeinek értékelése**

Az empirikus vizsgálat során az utódlás folyamatának vizsgálatát mutattam be a szervezeti és egyéni tényezők függvényében. A fejezet célja bemutatni a vizsgálat eredményeinek interpretációját, azok korlátait, a gyakorlati alkalmazás lehetőségeit és a jövőbeni célkitűzéseimet.

### **5.1. Eredmények értelmezése**

Kutatásom célja volt a Magyarországon működő KKV-k vezetés-átadási állapotának feltáró kutatása, továbbá az átadási folyamat, valamint bizonyos szervezeti és egyéni tényezők befolyásoló hatásának feltárása. Ahhoz, hogy a vállalkozások átadási állapotát vizsgálni tudjam, saját mérőrendszer kifejlesztésére volt szükség, hiszen a szakirodalmi eredmények az utódlás utáni teljesítményre helyezik a hangsúlyt, miközben az utódlás folyamatát részletekbe menően nem vizsgálják. A vezetői szerepkörök megállapításával és interpretálásával a kis szervezetek és azok tulajdonos-vezetői értelmezni tudják saját átadási állapotukat, s a jövőbeni állapot vizsgálatával meghatározhatják az utódláshoz vezető utat. Ez azért fontos, mert a kutatás rávilágított, hogy a hazai KKV-k kevésbé „érettek” az átadási állapotukat tekintve, ugyanakkor informális módon már gondolkodnak szervezetük jövőjéről, azonban kevésbé tudják azt implicit formába önteni. A kutatásom során több olyan visszajelzést is kaptam a tulajdonos-vezetőktől, hogy maga a kutatás már felhívta figyelmüket arra, hogy a témával foglalkozniuk kell.

Ugyanakkor megítélésem szerint a kérdőívnek korlátai is vannak. Ilyen korlát pl., hogy azon szervezetek átadási állapotának vizsgálatára alkalmas, amelyek még a tulajdonos-vezetőjüktől erőteljesen függenek, azaz a szervezet működtetésében még megjelenik a tulajdonos mint vezető. A nagyon kisméretű szervezetek, például a mikroállalkozások átadási állapotának felmérésére kevésbé alkalmas, e helyzetekben inkább a kérdőív kívánatos állapot-vizsgálatának része lehet használható. Mivel a kutatás célcsoportjai a KKV-k voltak, így ez nem okozott nagyobb problémát, azonban nagyobb szervezetekben, ahol már funkcionális területek is megjelennek, a kérdőívnek már specializált, funkcionális területre lebontott formáját kell alkalmazni.

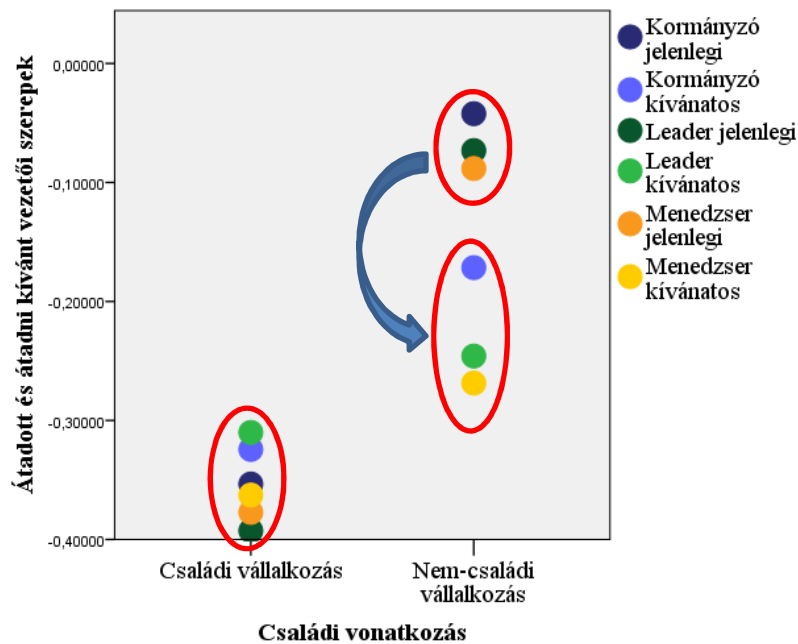
Kutatásom során bizonyos szervezeti és egyéni tényezők befolyásoló hatását is vizsgáltam az átadás állapotára való tekintettel. A vizsgálatok során megállapítható volt, hogy melyek azok a szervezeti és egyéni tényezők, amelyek befolyásolják az adott vállalkozás alacsony szintű, vagy éppen magasabb szintű átadási állapotát. Mindezeket a 36. táblázatban foglaltam össze.

	Átadott vezetői szerepek			Átadni kívánt vezetői szerepek		
	Kormányzó	Leader	Menedzser	Kormányzó	Leader	Menedzser
<b>Alacsony szintű átadási állapotot befolyásoló tényezők</b>	Családi vállalkozás			-	-	-
	Magyar tulajdonú vállalkozás			Magyar tulajdonú vállalkozás	-	Magyar tulajdonú vállalkozás
	Jelenlegi klán domináns szervezeti kultúrájú vállalkozás	-	Jelenlegi klán vagy hierarchia domináns szervezeti kultúrájú vállalkozás	-	-	Kívánatos hierarchia domináns szervezeti kultúrájú vállalkozás
	-	Kisvállalkozás			Kisvállalkozás	
	-	-	-	-	Zsugorodó, ráérősen növekvő, megrekedt	-
	Belső utód			Belső utód		
	Átadott vezetői szerepek			Átadni kívánt vezetői szerepek		
	Kormányzó	Leader	Menedzser	Kormányzó	Leader	Menedzser
<b>Magas szintű átadási állapotot befolyásoló tényezők</b>	Nem-családi vállalkozás			-	-	-
	Külföldi tulajdonú vállalkozás			Külföldi tulajdonú vállalkozás	-	Külföldi tulajdonú vállalkozás
	Jelenlegi piac domináns szervezeti kultúrájú vállalkozás	-	Jelenlegi piac domináns szervezeti kultúrájú vállalkozás	-	-	Kívánatos piac domináns szervezeti kultúrájú vállalkozás
	-	Középvállalkozás			Középvállalkozás	
	-	-	-	-	Sebesen növekvő	-
	Külső utód	Külső utód vagy külső és belső egyaránt	Külső utód vagy külső és belső egyaránt	Külső utód		

36. táblázat: A magas és alacsony átadási állapotot befolyásoló tényezők

A jelenlegi magas szintű állapot azt jelenti, hogy a vállalkozások tulajdonosai a három szerephez csatolt feladatok tekintetében lényegesen többen osztoznak vezetőikkel. Vagyis ezen szervezetekben a vezetői feladatok már a tulajdonostól elválva, inkább a vezetők „kezeiben” összpontosulnak. A kívánatos magas szintű átadási állapot azt jelenti, hogy a tulajdonosok már a felső vezetői feladatokból kilépve, vezetői feladataikat delegálni kívánják más, a szervezettel tulajdoni viszonyban nem lévő vezetőknek. (Hasonlóan értelmezhető az alacsony szintű átadási állapot.)

Ahogy a 36. táblázat mutatja, jelenlegi átadási állapotukat tekintve a vállalkozások szignifikánsan különböztek a családi vonatkozás tekintetében. A családi vállalkozások jelenleg alacsonyabb szintű átadási állapotot realizálnak, mint a nem-családi vállalkozások. Ugyanakkor az eredmények azt mutatják, hogy a családi vállalkozások tulajdonos-vezetői szívesebben adtak át funkcionális területeket, mint tulajdoni hányadot. Véleményem szerint az eredmények visszavezethetők a „gazda szeme mindent lát” vállalkozói mentalitásra. Amíg a tulajdonos-vezetők számára a családi körben történő működés lehetővé teszi, hogy azt a paternalista megközelítést alkalmazzák szervezetükben, amely a tulajdonos-vezetőket a szervezeti működés „atyjává” teszi, addig kevésbé fogják felismerni és elismerni más vezetők képességeit a vezetésre. Ez a befelé fordulás eredményezheti azt, hogy a családi vállalkozások kevésbé ismerik fel a vezetői szerepek átadásának fontosságát. Ugyanakkor ez azt is befolyásolta, hogy a családi vonatkozás nem jelent meg szignifikáns kapcsolatban az átadni kívánt vezetői szerepekkel. A szemléltetés végett ábrázoltam az átlagértékeket a családi vonatkozás tekintetében, amelyet a 86. ábra mutat.



**86. ábra: Az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek a családi vonatkozás szerint**

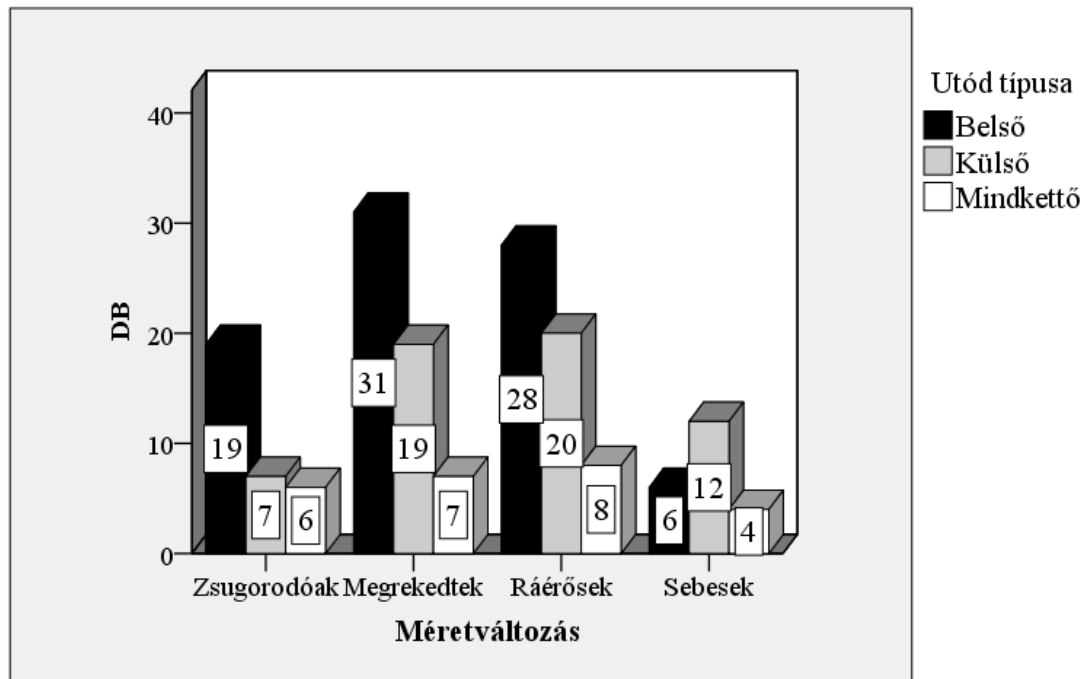
Ahogy az 86. ábra mutatja, a nem-családi vállalkozások átadott vezetői szerepekhez tartozó főkomponens átlagértékei a kívánatos állapotban, azaz 5 év múlva, csökkenni fognak, míg a családi vállalkozásokban ez a szint szinte semmit sem változik, amely a szignifikáns különbség hiányát is okozza. Ez megítélésem szerint azt jelenti, hogy a fent leírt mentalitás a jövőre vonatkozóan sem változik. Mindezek azonban oda is vezethetnek, hogy ha a családi vállalkozások tulajdonosai nem ismerik fel a vezetői feladatok delegálásának fontosságát, hamar megrekedhetnek fejlődésükben, ami a magyar gazdaságot is megrendítheti, hiszen vélhetően a családi vállalkozások teszik ki a hazai KKV-k 70%-t.

A tulajdonosi viszonyok másik összefüggése, a nemzetközi vonatkozás is hasonló eredményeket mutat. A magyar tulajdonosi viszonyú vállalkozásokba a tulajdonosok lényegesen kevesebb vezetői feladatot delegáltak, mint a külföldi tulajdonosi viszonyal rendelkezők. Hasonló okokra vezethető vissza ez a különbség is, szintén a tulajdonos-vezető személyével összefüggő tényezők jelennek meg. A rendszerváltás környékén és azt megelőzően megalakult magyar tulajdonban lévő vállalkozások többségében a tulajdonosok elérik lassan a nyugdíj korhatárt, tapasztalataikban és képességeikben kevésbé tudják felvenni a harcot a professzionális menedzserekkel, amit egy külföldi tulajdonban lévő vállalkozás könnyebben finanszíroz. Ennek gátja az is – ahogy az eredmények mutatják –, hogy a tulajdonos-vezetők a jövőt illetően sem gondolkodnak felső vezetői feladataik delegálásában, ami azt is eredményezheti, hogy ezek a „macho

játékosok” nem építik be és adják át szervezet-specifikus szaktudásukat az utánuk jövőknek.

A méret-tényezők vizsgálata során a vállalkozások méretkategóriába és a méretváltozás kategóriába való besorolása után azt tapasztaltam, hogy a méretkategóriák vizsgálata alapján szignifikánsan különbözik az átadás jelenlegi és kívánatos állapota a menedzseri és a leaderi szerepek tekintetében, míg a méretváltozás tekintetében az átadni kívánt leaderi szerepek szintjében van különbség. Ugyan egyértelműnek mondható, hogy minél nagyobb egy vállalkozás vagy éppen minél gyorsabban nő, annál több feladatot delegálnak lefelé a szervezetben, arra azonban már kevésbé tudunk pontosan válaszolni, hogy mely vezetői feladatokat delegálják a tulajdonos-vezetők. A vizsgálati eredményeim azt mutatják, hogy a kisvállalkozásokban a menedzseri és leaderi feladatok delegálása alacsonyabb szintű, mint a középvállalkozási kategóriában, ami a jövőben is hasonlóan fog alakulni. Mindez azt is előrevetíti, hogy a vállalkozások többsége nem kíván erőteljesen növekedni. Ezt erősíti a méretváltozás kategóriákra történő lebontása is, kivéve az átadni kívánt leaderi szerepre vonatkoztatva, ahol a különbség szignifikáns a sebesen növekvő vállalkozások és a többi vállalkozás között. Érdekes kérdés, hogy vajon a sebesen növekvő vállalkozások miért kívánnak ilyen nagymértékben leaderi feladatokat átadni, míg azon vállalkozások, amelyek csak ráérősen növekednek, szinte semmit nem kívánnak változtatni a vezetői feladatokat delegálásában. A sebesen növekvő vállalkozások esetében a magyarázatot a változásokhoz való gyors alkalmazkodásban és az ehhez kapcsolódó jövőkép, stratégia kialakításában látom. Hiszen elképzelhető, hogy az ilyen mértékben növekvő vállalkozások tulajdonosai felismerték azt a tényt, hogy a szervezet növekedéséből adódóan olyan apparátusra van szükség, akik szaktudásuk és szakértelmük alapján a leaderi funkciókat el tudják látni. Az ilyen leaderi funkció lehet a változások vezetése, szervezetfejlesztés, stratégiai akciótervezés stb. Mindez azt is előrevetíti számomra, hogy a vezetői feladatokat ezen szervezetek inkább külső utódokkal töltik be.





**87. ábra: Az utód eredete a méretváltozás kategóriái szerint**

Ahogy a 87. ábra mutatja, a sebesen növekvő vállalkozások többsége külső utódokat alkalmazott, míg a három másik kategóriában jellemzően inkább a belső utódokat preferálták. Úgy tűnik, itt is a már említett befelé történő koncentráció a legfőbb befolyásolója a tulajdonos-vezetők viselkedésének. Azon szervezetekben, ahol a növekedés kulcsfontosságú tényező, elsődleges a vezetői feladatok delegálása olyan vezetők kezébe, akik professzionalizmusukkal értéket tudnak hozni a szervezet működtetésébe. Érdekes kérdés lehet a jövőre vonatkozóan, hogy vajon az ilyen szervezetekben a pénzügyi növekedés miképpen valósul meg.

A szervezeti befolyásoló tényezők közül a domináns szervezeti kultúra vizsgálata alapján különbséget mutattam ki az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepek között. Alacsony átadási állapotot tapasztaltam a jelenlegi domináns klán típusú kultúrákban a kormányzói szerep tekintetében, valamint a menedzseri szerep alacsony átadási szintjét a jelenlegi és a kívánatos klán- és hierarchia típusú domináns szervezeti kultúrákban. Magas átadási állapotot mutatnak az eredmények a domináns jelenlegi piac típusú kultúrákban az átadott kormányzó és az átadott, átadni kívánt menedzseri szerepek tekintetében.

Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy a kultúra szempontjából történő vizsgálat is erősíti az előző eredményeket, hiszen az alacsony és magas átadási állapot közötti elkülönítést a külső-belső fókusz alapján lehet megtenni (az adhokrácia kultúra kivételével,

viszont ott annyira alacsony az elemszám, és a szórás, hogy ebből a szempontból nem lehet mérvadó).

Ez azt jelenti, hogy azon vállalkozások tulajdonos-vezetői, akik a szervezet külső folyamataira koncentrálnak, lényegesen több vezetői feladatot delegálnak, mint azon szervezetek tulajdonos-vezetői, ahol a belső működési mechanizmusok a mérvadók. A belső hangsúlyoktól való megválás, és a páci tranzakciókra való koncentráció előremozdíthatja a szervezeteket a professzionizált működési alapok megteremtése felé. Érdekes azonban, hogy a leaderi szerep átadásának állapota nem mutat szignifikáns kapcsolatot a szervezeti kultúrával, ami a környezeti változásokhoz való megfelelő alkalmazkodás egyik jó kiindulópontja lehetne.

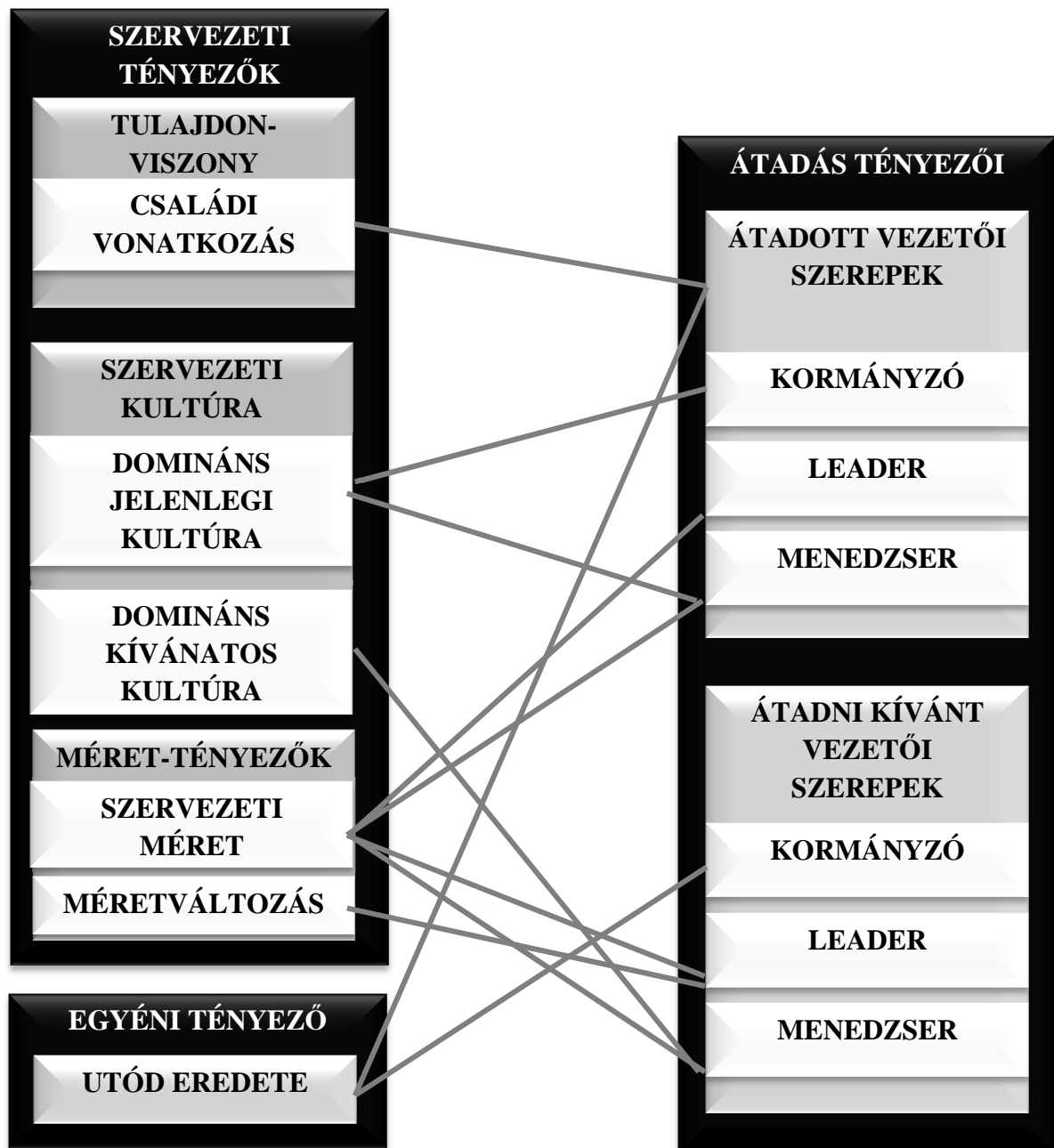
A vállalatok, életciklusuk elején, jellemzően adhokrácia kultúrával rendelkeznek, ahogy viszont idővel fejlődnek és egyre sikeresebbek, az adhokrácia kiegészül a klán-kultúrával. Felmerül az igény a formális struktúrára és a szabályozott folyamatokra ahhoz, hogy a növekedés felelősséggel ellenőrizhető legyen. Így mozdul el a kultúra a hierarchia irányába, végső fokon pedig a hierarchia-kultúra kiegészül a piackultúra elemeivel. Mivel viszonylag fiatal (a rendszerváltás környékén alakult) vállalkozásokról van szó, és a domináns kultúra a vállalkozások többségében a klán, így a tulajdonos-vezetők a tipikus kis szervezetekre jellemző értékeket hangsúlyozzák, vagyis a barátságos légkört, a mentor- vagy apa-szerepet, ami a szervezettől való elválást nehezíti (és véleményem szerint a pszichológiai utódlás aspektusait erősíti). Ebből kifolyólag a klán-kultúrában a vezetők erőteljesen ragaszkodnak vezetői szerepükhöz, illetve, ahogy azt a vizsgálat is kimutatta, a jövőben sem kívánják nagyon átadni azt. Hasonló a helyzet a hierarchia-kultúrában megjelenő tulajdonos-vezetők beállítottságával is, hiszen a szervezetüktől való megválás az általuk kialakított szervezeti-működési mechanizmusoktól való megválást jelentené, így inkább a vezetői szerepük megtartására koncentrálnak.

Ugyanakkor a piactípusú kultúrákban, ahol a versenyszellemre nyitott tulajdonos-vezetők jelennek meg, már felismerik az üzleti készségek, a professzionizáció előnyeit, és ezáltal törekednek szerepeik átadására. A menedzseri szerep átadása szignifikáns különbséget mutat, hiszen az olyan esetekben, amikor a piaci részesedés, a célélérés és a profitabilitás a legfőbb cél, az ehhez szükséges feladatok ellátására kompetens szakemberek kellene. Azt, hogy a tulajdonos-vezetők a szakemberhiányt külső vagy belső, vagy esetleg mindkét forrásból oldják meg, szintén lényeges momentuma az átadási folyamatnak.

Az eredmények azt mutatják, hogy belső utódnak jellemzően tulajdoni hányadot és vezetői funkciót is átadnak, míg külső utód esetén, illetve azokban a szervezetekben, ahol nem preferálják egyik típusú utódot a másikkal szemben, csak a vezetői funkció típusú átadás dominál. Jellemző, hogy a tulajdonos-vezetők erősen ragaszkodnak ahhoz a gárdához, akikkel a céget elindították, így érthető módon a szervezetből kikerülő – belső – utódokban sokkal jobban bízik a tulajdonos-vezető, ill. könnyebben ad át nekik tulajdoni hányadot. Érdekes eredmény, hogy itt is megjelenik a felső vezetői feladatok megtartása, hiszen, amíg a belső utódnak tulajdoni hányadot és vezetői funkciót átad a tulajdonos-vezető, addig saját vezetői feladatiból már kevésbé enged. Ugyanakkor a kompetens külső utódok megtalálása sok pénzbe és időbe kerül, ami nem feltétlenül hoz sikert, ahogy arra az esettanulmányaimban megjelent „próbálgatásokra se idő, se pénz nincs” is utal. Ahol a szervezetbe belép egy külső utód, ott a bizonyítási kényszer is magas, mindemellett több vezetői feladatot is átruháznak rá. Jellemzően az esettanulmányok is azt támasztották alá, hogy amíg egy külső utód nem bizonyít saját pozíciójában, feladatában, addig tulajdoni hányadot sem ad át a tulajdonos-vezető.

## 5.2. Eredményeket leíró kutatási modell

A kutatás eredményeként összeállítottam modelletemet, amely a szervezeti és egyéni tényezők függvényében írja le az átadás tényezőit, azaz az átadott, valamint átadni kívánt vezetői szerepeket. Mindezek alapján a végleges modellt mutatja a 88. ábra.



88. ábra: Végleges modell

A modell jobb oldalán a függő változóként az átadás-tényezők jelennek meg. Az átadás jellemzők vizsgálatának 3 aspektusát különítettem el. Az átadás típusa során három fő tényezőt azonosítottam: csak tulajdoni hányad-, csak vezetői funkció típusú átadások, valamint azon eseteket, amelyekben mindkettő megtörtént. Mivel a szervezeti, egyéni

tényezők és az átadás tényezői között gyenge kapcsolatot mutattam ki, illetve ezen tényező további bővítése szükséges megfelelő értelmezéséhez, így erre tézist sem fogalmaztam meg, és a végleges kutatási modellben sem helyeztem el. Az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek kialakítása során a szakirodalomban leggyakrabban említett három vezetői szerep vizsgálatát tűztem ki célul, amely a menedzser, a leader és a kormányzó. Ezeket főkomponens-analízis segítségével főkomponensekbe sűrítettem, s így az átadási állapot tényezőiként azonosítottam. A vizsgálataim során arra kerestem a választ, hogy melyek azok a szervezeti és egyéni tényezők, amelyek befolyásolják az átadás állapotát. A szervezeti tényezők vizsgálata során a tulajdonviszony, a szervezeti kultúra, valamint a méret-tényezők vizsgálatát tartottam fontosnak. Az egyéni tényezők tekintetében az utód eredete, és a tulajdonos életkora vált hangsúlyossá. Az általam kimutatott kapcsolatokat mutatja a kutatási modell, amelyben a tulajdonos életkora, a nemzetközi vonatkozás és az átadás típusa nem jelenik meg, hiszen ezen kapcsolati vizsgálatok gyenge eredménye további vizsgálatokat igényel.

### **5.3. A tézisek összefoglalása**

A kutatási eredményeim alapján az alábbi téziseket fogalmaztam meg:

*Tézis 1. A kormányzói, a leaderi és a menedzseri szerepekből kialakított szerep-profillal jellemezhető a hazai kis- és középvállalkozások jelenlegi és kívánatos átadási állapota.*

*Tézis 2. A vállalkozások családi vonatkozása szignifikáns kapcsolatban van az átadott vezetői szerepekkel.*

*Tézis 3. 1. A vállalkozások jelenlegi domináns szervezeti kultúrája szignifikáns kapcsolatban van az átadott kormányzói és menedzseri szerepekkel.*

*Tézis 3. 2. A vállalkozások kívánatos domináns szervezeti kultúrája szignifikáns kapcsolatban van az átadni kívánt menedzseri szereppel.*

*Tézis 4. 1. Szignifikáns kapcsolat van a vállalkozások mérete és az átadott, valamint az átadni kívánt leaderi és menedzseri szerepek között.*

*Tézis 4. 2. Szignifikáns kapcsolat van a vállalkozások méretváltozásának típusa és az átadni kívánt leaderi szerep között.*

*Tézis 5. Az utód eredete szignifikáns kapcsolatban van az átadott vezetői szerepekkel és az átadni kívánt kormányzói szereppel.*

#### **5.4. Kutatási kérdések megválaszolása**

Kutatásom kezdetén három kutatási kérdést fogalmaztam meg:

1. *Felállítható-e egy olyan átadott vezetői-szerep profil, amellyel jellemezhető a hazai KKV vezetésének átadási állapota?*

A KKV vezetésének jelenlegi és kívánatos átadási állapota a szakirodalom alapján leszűkített és kvalitatív és kvantitatív technikákkal tesztelt vezetői szerep-profillal jellemezhető.

2. *Mely szervezeti és egyéni tényezőkkel jellemezhető a vezetés átadási állapota?*

A KKV vezetésének átadási állapota jellemezhető a vállalkozások tulajdonosi viszonyával, a domináns szervezeti kultúrával, a szervezet méretével és méretváltozásával, az utód eredetével és a tulajdonos korával.

3. *Kimutatható-e kapcsolat a szervezeti és egyéni tényezők, valamint az átadás tényezői között?*

A KKV vezetésének jelenlegi átadási állapota kapcsolatban áll a vállalkozások családi vonatkozásával, a domináns jelenlegi kultúrával, a szervezet méretével és az utód eredetével. A KKV vezetésének kívánatos átadási állapota kapcsolatban áll a domináns kívánatos kultúrával, a szervezeti mérettel és méretváltozással, és az utód eredetével.

#### **5.5. Kitekintés és gyakorlati alkalmazás lehetőségei**

Az elmélet-építés sokszor a kirakós egy darabjának beillesztésével kezdődik. Ahhoz, hogy lássuk a teljes képet, még számos darab hiányzik. Elindulni ebben a folyamatban nem könnyű, viszont mikor a végére ér a kutató és rájön, hogy a teljes kép kialakításához hozzájárulhatott (ha csak egy darabbal is), akkor a következő beilleszthető darab keresésére indul.

Azt gondolom, az utódlás témájában még rengeteg terület maradt kiaknázatlanul. Ahhoz, hogy megérthessem és megérthessük ezt a folyamatot, és bizton tudjuk vizsgálni, még számos terület feltárására van szükség. Az utódlás egy specifikus területén, a KKV körében készítettem vizsgálatomat. Ugyanakkor azt is ki kell emelni, hogy a jelenség nem csak a kis szervezeteket érinti, azonban a tudáshoz való hozzájutás szempontjából kritikusabb helyzetben vannak a kisebb méretű szervezetek. A vizsgálat nagyvállalati körben történő tesztelése más aspektusok figyelembevételét teszi szükségessé, például:

ekkor már a tulajdonosok nagymértékben függetlenek lehetnek a vezetéstől. Ugyanakkor működésüket már a szervezet nemzetközi kulturális jellegzetességei, s így a nemzeti kultúrák jellemzői is befolyásolhatják. Azt gondolom a jövőben az érdeklődésem középpontjában a KKV maradnak, hiszen innovációjuk és a nemzetgazdasági eredményük szempontjából kiemelkedő kategóriának számítanak. Mindezekhez fontos, hogy a szervezetben a folyamatosság megmaradjon, még akkor is, ha a tulajdonos-vezetők már a vezetésből kilépnek. Az általam kialakított kérdőív bővítése is elsődleges, mindenekelőtt a befolyásoló tényezők oldaláról.

A befolyásoló tényezők oldaláról kiemelkedő tényezőnek gondolom a potenciális utódok jellemzőinek feltérképezését, amely segítséget adhat ahhoz, hogy az eddig megtörtént vezetési átadások alapján meg tudjuk mondani, kik azok és milyen jellemzőkkel rendelkeznek, akik sikerrel vitték tovább a vezetői feladatokat. Az eredmények alapján feltételezhetjük a professzionalizáció erőteljes befolyásoló hatását, ami a vezetői funkciók átadásának tekintetében olyan külső, adott feladat specializált ellátására felvett utódok alkalmazását jelentheti, akik a szervezetbe olyan új eljárásokat, normákat építenek be, hoznak magukkal, amelyek az új tudás és a professzionálisabb működés alapjait szolgáltatathatják. Másrészt a szervezeti kultúra befolyásoló hatásának bővebb vizsgálatát is fontosnak tartom, amelyben előrelépésnek látnám a Cameron-Quinn kultúra típusok profilos lekérdezését. A befolyásoló tényezők oldaláról kérdőívvel ugyan hozzájárulok az utódlás-tervezés egy aspektusához, azonban ennek mélyebb vizsgálatát is szükségesnek tartom.

Az általam kialakított kérdőív alkalmas a KKV vezetés-átadási állapotának feltárására. A kérdőív vezetői szerepek átadási állapotát feltáró része alkalmas a kis szervezetek utódlási folyamatának feltárására, ugyanakkor a jövőbeni utódlással kapcsolatos célkitűzésekhez vezető út feltárásában is segítséget nyújt. Mindemellett a vezetői szerepek átadási állapotának feltárása alkalmas lehet a vállalkozások összehasonlító elemzésére is például különböző iparági vagy szervezeti jellemzők mentén.

Továbbá azt gondolom, hogy a környezeti tényezők feltárását sem lehet elhanyagolni. A KKV működését nehezíti a környezet folyamatos változása, ami gyors alkalmazkodásra sarkallja a kis szervezeteket, ugyanakkor ennek gátja a szakember hiány. Az életciklus vizsgálatokat is elkerülhetetlennek gondolom, főként azon kritikus idő és méret megtalálását, amely a KKV-kat az utódlásra ösztönzi.

Ugyanakkor a függő oldal, vagyis az utódlási folyamat típusainak, kimenetelének mélyebb tárgyalására is szükség van. A fogalmi meghatározás során kiemeltem, hogy a vállalkozások különböző átadási metódusokon, kombinációkon mehetnek át, míg végül eljutnak az utódlásig.

Mivel a kutatásba olyan vállalkozásokat vontam be, ahol a teljes utódlás nem történt még meg, s a középpontba a vezetési átadás állapotának feltárását helyeztem, így a jövőben az egyik legfontosabb célkitűzés az kell, hogy legyen, hogy a vezetés-átadást a tulajdon átadással együtt részletesen megvizsgáljam. Hiszen az utódlás teljes állapotát akkor tudom felmérni, ha a tulajdon átadás folyamatát is teljességgel ismerem. Ugyanakkor a tulajdon átadással kapcsolatos állapot feltárások jóval komplikáltabb és mélyebb kutatást igényelnek, ami akár egy teljesen új disszertációt felölelő téma is lehet. Gondolom ezt azért, mert a tulajdonlás aspektusai nem csak jogi és pénzügyi szempontból fontosak, hanem annak pszichológiai és szociális vonzatai is erőteljesen összekapcsolódnak. A pénzügyi vagyon, a megálmodott vállalkozás tulajdon részének birtoklása nem csak pénzbeli értékkel bír, annak átadása során számos pszichológiai és szociális értékhez való ragaszkodás is megjelenik, mint az érzelmi kötődés, vagy éppen az az érzés, hogy valaki elmondhatja magáról, hogy egy vállalkozás tulajdonosa. A vezetéstől való megválás (a napi nyűg és operatív problémák elhagyása) kevésbé lesz érzelmekkel teli az elkövetkezendő évek generációváltási hullámában, mint az, amikor tulajdonuktól, s ezáltal felépített álmuktól teljesen meg kell válniuk a tulajdonosoknak.



## Irodalomjegyzék

1. Adizes (1992): Vállalatok életciklusai. HVG. Budapest
2. Allen MP, Panian SK, Lotz RE. (1979). Managerial succession and organizational performance: a recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly* 24(2): 167–180
3. Ancona D., Malone T. W., Orlikowski Wanda J., and Senge P. M. (2007). In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*, Febr., 21–32
4. Anderson, A. R., Jack, S. L. – Dodd, S. D. (2005): The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm, *Family Business Review*, 18/2, 135-154.
5. Andrási Z., Borsi, B., Farkas, L., Némethné Pál, K., Papanek G., Viszt E. (2009): A mikor- kis- és középvállalatok növekedésének feltételei, *Gazdaságkutató Zrt.*, Budapest
6. Angyal Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás. *Kossuth Kiadó, Budapest.*
7. Angyal, Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. *Kossuth Kiadó, Budapest*
8. Astrachan, J. H.; Shanker, M. C. (2002), Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look., *Family Business Review*. 16 (3), 211-219
9. Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15, 45–58.
10. Astrachan, J.H., Kolenko, T.A. (1994), “A neglected factor explaining family business success: human resource practices”, *Family Business Review*, 7(3), 251-262
11. Babbie, E. (1999): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. *Balassi Kiadó. Budapest*
12. Bailey EE, Helfat CE. (2003). External management succession, human capital, and firm performance: an integrative analysis. *Managerial and Decision Economics* 24(4): 347–369
13. Bakacsi Gy., Takács S. (1998): Honnan - hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2., 15-22
14. Bálint, A. (2006): Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában, Ph.D. értekezés, *Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest*
15. Balogh Á. (2012): Kulturális intelligencia - a 21. század kulcskompetenciája?, *Doktori disszertáció, Pannon Egyetem*

16. Balogh, B. (2005): A kis- és középvállalatok marketingsajátosságai, Kézirat, Kaposvár
17. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
18. Barach, J. A., Gantisky, J. B. (1995). Successful Succession in Family Business. Family Business Review, (8)2, 131–155.
19. Barakonyi, K. (2000): Stratégiaalkotás II. Stratégiai menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest
20. Barnes, L. B., Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. Harvard Business Review, Július/Augusztus, 105-114.
21. Barnett, T., Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. Entrepreneurship: Theory & Practice, (30) November, 837–854
22. Barry, B. (1975): The Development of Organisation Structure in the Family Firm, Journal of General Management, 3: 42 - 60.
23. Baruch, P. (2000). Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. Human Resource Management. 39(4): 347-366
24. Bass, B., Stogdill, R. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Simon & Schuster. New York
25. Bateman, T. S., Snell S. A. (1999). Management: Building a Competitive Advantage, 4th ed., Boston: Irwin/McGraw-Hill.
26. Beatty, R.P., Zajac E. J. (1987). 'CEO change and firm performance in large corporations: Succession effects and manager effects' Strategic Management Journal. 8, 305-317
27. Beckhard, R., Burke, W.(1983) "Preface." Organizational Dynamics.12: 5-12
28. Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C., Guzmán-Parra, V. F.(2013): Trends in family business research. Small Business Economics 40:41–57
29. Bennis, W. (1989). On becoming a leader, Perseus, Reading, Mass.
30. Bennis, W., Nanus, B. (1985) Leaders. The Strategies for Taking Charge. Harper Perennial. A Division of Harper Collins Publishers.
31. Bennis, W.G. (1997), Beyond Counterfeit Leadership: How You Can Become a More Authentic Leader, Executive Excellence Publishing, Provo
32. Benveniste, G. (1987). Professionalizing the organization: Reducing bureaucracy to enhance effectiveness. San Fran- cisco, CA: Jossey-Bass.

33. Berg D.N, Smith K. K.(1990): „Paradox and Groups”, In *Groups in Context: Advancing the Group Dynamics Tradition*, Old Tappan, Addison Wesley Inc.
34. Bigley GA, Wiersema MF. (2002). New CEOs and corporate strategic refocusing: how experience as heir apparent influences the use of power. *Administrative Science Quarterly* 47(4): 707–727
35. Birnbaum, R. (1971). *Presidential Succession: An Interinstitutional Analysis*. *Educational Record* 52(2): 133–45.
36. Bjuggren, P.O., Sund, L.G. (2005): *Organization of Transfers of Small and Medium-Sized Enterprises Within the Family: Tax Law Considerations*. *Family Business Review*, 18/4, 305–319
37. Bjuggren, P.O., Sund, L.G. (2002): *A Transition Cost Rationale for Transition of the Firm within the Family*, *Small Business Economics*, 19/2: 123-133 o.
38. Blumentritt T., Andrew K., Astrachan J., (2007): “Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals”. *Family Business Review*, 20: 321-335
39. Bocatto, E., Gispert, C., Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 48, 497-523.
40. Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40, 152–170
41. Boeker, W., Goodstein, J. (1993). Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership. *Academy of Management Journal*, 36(1), 172–186.
42. Bognár, F. (2013): *A karbantartási stratégiák és a vállalati kultúra szerepe a szervezeti üzleti folyamatokban*, Doktori disszertáció, Veszprém
43. Bokor, A. (2000). *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. PhD értekezés. Budapest Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
44. Bonnier, K., Bruner R. (1989). "An Analysis of Stock Price Reaction to Management Change in Dis- tressed Firms." *Journal of Accounting and Economics*, 11, 95-106.
45. Boyne G, Ashworth R, Powell M. (2001). Environmental change, leadership succession, and incrementalism in local government. *Journal of Management Studies* 38(6): 859–878
46. Brady, G. F. , Fulmer, R. M., Helmich, D. L. (1982)“Planning Executive Succession: The Effect of Recruitment Source and Organizational Problems on Anticipated Tenure,” *Strategic Management Journal* 1982, 3, 269–296

47. Brady, G. F., Helmich, D. L. (1984): Executive succession: Toward excellence in corporate leadership. Prentice Hall, Englewood Cliffs
48. Brickley, J. A. (2003). Empirical Research on CEO Turnover and Firm-performance: A Discussion. *Journal of Accounting and Economics*, 36, 227–233
49. Brockhaus, R. (2004), “Family business succession: suggestions for future research”, *Family Business Review*, 17/2:165-77
50. Brown, M. C. (1982). 'Administrative succession and organizational performance: the succession effect'. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-160.
51. Budapesti Értéktőzsde Felelős Vállalati Ajánlások irányelvei, letöltés helye: [http://bet.hu/data/cms76972/Felelos\\_vallalatiranyitas.pdf](http://bet.hu/data/cms76972/Felelos_vallalatiranyitas.pdf), letöltés ideje: 2013. december
52. Buoziute-Rafanaviciene S., Pundziene A., Turauskas L. (2009): Relation between the Attributes of Executive Successor and Organizational Performance. *Engineering Economics*(2).
53. Burkhardt, V. (2006) ‘The Art of Creative Thinking: Interview with John Adair’, *International Journal of leadership in Public Services* 2(1): 31-34.
54. Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row
55. Byham, W.C. (2002) et al. *Grow Your Own Leader: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall PTR, 2002.
56. Bynander, F., Hart, P. (2008). The art of handing over: (Mis)managing party leadership successions. *Government and Opposition*, 43(3), 385-404.
57. Cameron, K. S. (2004): A Process for Changing Organizational Culture. in. Driver, M. (Ed) *The Handbook of Organizational Development*
58. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, Revised ed. John Wiley & Sons, San Francisco
59. Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership, Creating Value in Organizations*. Edward Elgar Publishing, Northampton.
60. Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., Dunnette, M. D. (1974): *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
61. Cannella, A.A., Jr., Lubatkin, M. (1993). Succession as a sociopolitical process: Internal impediments to outsider selection. *Academy of Management Journal*, 36, 763-793

62. Capowski, G., (1994., "Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow?", *Management Review*, 83/3, 10-18
63. Carlson, R.O. (1961). Succession and performance among school superintendents. *Administrative Science Quarterly*, 6: 210-227
64. Carmi, A., Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*, 27(1), 9–36
65. Carnazza, J. P. (1982). Succession/replacement planning programs and practices: A report: Center for Research in Career Development. New York: Columbia University Graduate School of Business.
66. Carroll, G. R. (1984). "Dynamics of Publisher Succession in Newspaper Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 29: 93-113
67. Cascio, W. F. (2011). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (8th ed.). New York: McGraw-Hill. CEO
68. Chand, S. R., Bronner, D. C. (2008): *Planning your succession: Preparing for your future*. Highland Park, Mall Publishing Company
69. Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company*. San Francisco: John Wiley & Sons
70. Cheryl L.R. (2009). *A new Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education*. meneapolis, USA : Capella University, Doktori disszertáció
71. Chikán, A. (2004): *Vállalatgazdaságtan. 3. átdolgozott kiadás*, Aula Kiadó, Budapest
72. Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462
73. Chrisman, J., Bauerschmidt, A., Hofer, C.W. (1998), "The determinants of new venture performance: an extended model", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23/1, 5-29.
74. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
75. Christensen, C. (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Harvard University, Boston
76. Chua, J., Chrisman, J. and Sharma, P. (1999), "Defining the family business by behaviour", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23/4, 19-39.
77. Churchill N.C., Lewis V.L. (1983): *The five stages of small business growth*. Harvard business review. 61/3, 30-50

78. Churchill, N.C., Hatten, K.J (1987): Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11/3, 51-64
79. Ciampa, D. (2005), "Almost ready: how leaders move up," *Harvard Business Review*, January, 46-53
80. Citrin J.M., Ogden D. (2010): *Succeeding at Succession*. Harvard Business Review November 2010
81. Coleman, R., Reilly M. (1970). "The Chief Executive: His Personality Characteristics and the Firm's Growth Rate." *Personnel Journal*. 49: 994-1001
82. Communication on the Commission recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises, 31.12.1994, 1 – 9
83. Conger J. , Fulmer R. (2003). *Developing Your Leadership Pipeline*. Harvard Business Review. 2003, 81(12): 76-85.
84. Covey, S., Merrill, A. R., and Merrill, R. R. (1994). *First things first: To live, to love, to learn, to leave a legacy*, Simon and Schuster, New York.
85. Csákné, F. J. (2012): *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás, Kisvállalkozás – fejlesztési központ, Ph.D értekezés, Budapest, 2012, [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne\\_Filep\\_Judit\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf), letöltés ideje: 2013. március 1.*
86. Daft, R. L. (2003). *Management*, 6th Ed., Dryden, London.
87. Dai G., King Y. T., Kenneth P. DeMeuse (2011): Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development* 30/4, 366-380
88. Dalton, D. R., Kesner, I. F. (1983). Inside/outside succession and organizational size: The pragmatics of executive replacement. *Academy of Management Journal*, 26: 736-742
89. Dalton, M. (1959). *Men Who Manage*. New York: Wiley.
90. Danco, L.A. (1982). *Beyond survival: A business owner's guide for success*, Cleveland, OH: University Press. A
91. Datta DK, Rajagopalan N. (1998). Industry structure and CEO characteristics: an empirical study of succession events. *Strategic Management Journal* 19(9): 833–852
92. Datta, D. K., Guthrie, J. P. (1994). Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. *Strategic Management Journal*, 15(7), 569-577.
93. Daugherty, L. (2007): *Defining Corporate Culture How Social Scientists Define Culture, Values and Tradeoffs among Them*, working paper, 2007. november

94. Davidson WN, Jiraporn P, Kim YS, Nemec C. (2004). Earnings management following duality-creating successions: ethnostatistics, impression management, and agency theory. *Academy of Management Journal* 47(2): 267–275
95. Davidson WN, Nemec C, Worrell DL, Lin J. (2002). Industrial origin of CEOs in outside succession: board preference and stockholder reaction. *Journal of Management and Governance* 6(4): 295–321
96. Davidson WN, Nemec C, Worrell DL. (2001). Succession planning vs. agency theory: a test of Harris and Helfat's interpretation of plurality announcement market returns. *Strategic Management Journal* 22(2): 179–184
97. Davidson, W. N., Worrell, D. L., Cheng L. (1990). 'Key executive succession and stockholder wealth: The influence of successor's origin, position, and age', *Journal of Management*, 647-664
98. Davis, J. A., Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
99. Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997), "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 20-47
100. Davis, K. (1967). *Human Relations At Work: The Dynamics Of Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 96.
101. Davis, P. S., Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
102. Davis, P.S., Harveston, P.D. (1998), "The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22/3, 31-50.
103. Davis, S. M. (1967): Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*, 13/3, 402-416
104. Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., Mercken, R. (2010). Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization. Working Paper, 6th Workshop on Family Firms Management Research, Barcelona.
105. Denison, D., Lief, C., Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70.
106. DeTienne, D., Cardon, M. (2005): Entrepreneurial exit strategies: the impact of general and specific human capital, Working Paper, Colorado State University.
107. Devlin, M (2008): Governance in SMEs. *NZ Management Magazine*, 2008. augustus, 70-71

108. Dingman, W.W. (2006). *Servant Leadership's Role in the Succession Planning Process: A Case Study*. Virginia Beach: Regent University School of Leadership Studies, 2006. Doktori disszertáció.
109. Dobrev, S. D., Barnett W. P., (1999). *Organizational roles and transitions to entrepreneurship*. Stanford University Research Paper, No. 1587, Stanford, CA
110. Dover, P. A., Dierk, U. (2010). "The ambidextrous organization: integrating managers, entrepreneurs and leaders", *Journal of Business Strategy*, 31/ 5, 49-58
111. Dunemann, M., & Barrett, R. (2004). *Family business and succession planning: A review of the literature*. Research paper. Berwick: Monash University, Family and Small Business Research Unit.
112. Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Mischke, G.A. (2002). *Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession*. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143– 162
113. Dyer, G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
114. Dyer, G., (1988), "Culture and continuity in family firms". *Family Business Review*, 1: 37- 50.
115. Dyer, G., (1989), "Integrating Professional Management into a Family Owned Business". *Family Business Review*, 2: 221-235.
116. Eastman, L. (1995), *Succession Planning: An Annotated Bibliography and Summary of Commonly Reported Organizational Practices.*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
117. Európai Közösségek Bizottság (2008): *Soroljuk a kkv-ket első helyre! Európa jó a kkv-k számára és a kkv-k jók Európa számára*, Európai Kiadóhivatal
118. European Commission (2002): *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-Sized Enterprises*, European Commission – May 2002
119. European Commission (2005): *The new SME definition*, Enterprise and industry publications
120. European Commission (2011): *Business Dynamics: Start-ups, Business transfers and Bankruptcy*. Final Report, Brüsszel
121. European Commission (2012). *A vállalkozások átadásának megkönnyítése. Útmutató-sorozat, A kkv-fejlesztési politika támogatása a strukturális alapokból*. Európai Unió, 2012 Printed in Belgium, 1-38
122. Fancher L.P.(2007). *The Influence of Organizational Culture on the Implementation of Succession Planning*. Atlanta: Georgia State University, 2007. Doktori disszertáció



123. Farquhar, K. A. (1989). Employee responses to external executive succession: Attributions and the emergence of leadership. Unpublished doctoral dissertation, Boston, MA: Boston University.
124. Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family Business Review*, 7(4), 313-329.
125. Finkelstein, S., Hambrick D. C. (1996). Strategic leadership: top executives and their effects on organizations. Minneapolis/St. Paul.
126. Fizek, J. L., D'Itri, M. P. (1997): Managerial efficiency, managerial succession, and organizational performance. *Managerial and Decision Economics*, 18/4, 295-308
127. Fondas, N., Wiersema, M. (1997). Changing the guard: The influence of CEO socialization on strategic change. *Journal of Management Studies*, 34(4), 561– 584.
128. Fox, M., Nilakant, V., Hamilton, R. T. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), 15–25
129. Friedman SD, Saul K. (1991). A leader's wake: Organizational member reactions to CEO succession. *Journal of Management* 17(3): 619–642
130. Friedman, S. (1987). The succession process: Theoretical considerations. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. New Orleans, LA
131. Friedman, S. D. (1984). Succession systems and organizational performance in large corporations. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor
132. Friedman, S. D. (1986). Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*, 25(2), 191–213
133. Gabarro, J. (1986). When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, 86, 110–123.
134. Gakure RW, Ngugi PK, Waititu AG, Keraro VN (2013). Succession planning and the sustainability of small and medium family enterprises after the exit of the founders. *Prime Journal of Business Administration and Management*. 3/3: 927-938
135. Garman, A., Glawe, J. (2004): Succession Planning. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 56/2, 119-128
136. Gedajlovic E., Lubatkin M., Schulze W. (2004). "Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective". *Journal of Management Studies*, 41: 899-912.
137. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, Jossey-Bass, San Francisco.

138. Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston, 2-31, 70-71
139. Gherardi, S., Turner, B. A. (1987) *Real men don't collect soft data*. Trento: Dipartimento di Politica Sociale, Quaderno 13
140. Giambatista, R. C., Rowe, W. G., Riaz, S., (2005): *Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994*. *Leadership Quarterly*, 16/6, 963–991. oldal
141. Gilmore, R. N., McCann, J. E. (1983). *Designing effective transitions for new correctional leaders*. In J.W. Doig (Ed.), *Criminal corrections: Ideals and realities*. Lexington, KY: Lexington Books.
142. Gordon, G.. Becker, S. (1964). "Organizational Size and Managerial Succession: A Re-examination," *American Journal of Sociology*. 70: 215-233
143. Gouldner, A. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press, Glencoe,
144. Greiner, L. (1998). *Evolution and Revolution as Organisations Grow*. *Harvard Business Review*, 5–6. sz., 65-87
145. Groves K.S. (2007). *Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices*. *Journal of Management Development*. 2007, 26(3): 239-260.
146. Grusky, O. (1960): *Administrative succession in formal organizations*. *Social Forces*, 39: 105-115 o.
147. Grusky, O. (1963). 'Managerial succession and organizational effectiveness', *American Journal of Sociology*, 69: 21–31.
148. Grusky, O. (1964). *Reply to scapegoating in baseball*. *American Journal of Sociology*, 70: 72-76,
149. Grusky, O. (1969). *Succession with an ally*. *Administrative Science Quarterly*, 14(2), 155-170.
150. Gyökér I., Finna H. (2009): *Gazdálkodás a humán tőkével a kis- és középvállalkozásoknál válság idején. „Vezetési ismeretek III.”: Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára, III. kötet.. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 78-89.*
151. Haddadj, S. (2006): *Paradoxical process in the organizational change of the CEO succession, A case study from France*, *Journal of Organizational Change Management*, 19/4, 447-456
152. Hall, D.T. (1986). *Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning*. *Human Resource Management*, 25(2), 235–265

153. Hall, E.T., Hall, M.R. (1989): Understanding cultural differences. Intercultural Press, Yarmouth.
154. Hambrick, D., Crozier, L., (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing* 1, 31–45.
155. Hambrick, D.C. Mason. P.A. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers." *Academy of Management Review*, 9:193-206
156. Hambrick, D.C., Fukutomi, G. D. S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719–742.
157. Handler, W. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7/2, 133-157
158. Handler, W.C. (1989): „Methodological issues and considerations in studying family businesses”, *Family Business Review*, 2/3, 257-276
159. Handler, W.C. (1990): Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15/1: 37-51
160. Handler, W.C. (1992). Succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3): 283-307
161. Harris D, Helfat C. (1997). Specificity of CEO human capital and compensation. *Strategic Management Journal* 18(11): 895–920
162. Harvey, M., Evans, R.E. (1995): Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? *Family Business Review*, 8/1, 3-16
163. Haveman, H. A. (1993): Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality. *Academy of Management Journal*, 36/4, 864-881
164. Haveman, H.A., Khaire, M.V. (2004), “Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure”, *Journal of Business Venturing*, 19: 437-63.
165. Hay, A., Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 27/2, 144-158.
166. He, X., Yu, S. (2008), “The growth of entrepreneurial firms: an empirical study of the capital of entrepreneurs team”, *Management World*, 1, 82-95
167. Heidrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális management, *Human Telex Consulting*, Bp. 60-93
168. Helmich, D. L. (1974): Organizational growth and succession patterns. *Academy of Management Journal*, 17, 371- 381

169. Helmich, D. L., Brown, W. B. (1972): Successor type and organizational change in corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*. 17, 371–381.
170. Hofstede, G., (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill.
171. Horváth, A. (2008). Tudatosság, fenntarthatóság, növekedés: a családi vállalkozások gazdaságélénkítő és foglalkoztatási potenciálja, SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, Családi vállalkozás konferencia, Budapest
172. House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of sixty-two societies*, Sage, Thousand Oaks, Calif.
173. House, R. J., Hangesm P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P.W., Javidan M., Dickson, M. (1998). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE, in: W. Mobley (ed) (in press): *Advances in Global leadership*, lead article, JAI Press
174. Hoványi G. (2001) *Globális kihívások - Menedzsmentválaszok*, KJK-Kerszöv, Budapest
175. Huang T. (2001). Succession Planning Systems and Human Resorce Outcomes. *International Journal of Manpower*. 22 (7/8): 736-747.
176. Hunte-Cox, D.E. (2004) *Executive Succession Planning and the Organizational Learning Capacity*. Washington DC: George Washington Uneversity.
177. Ibrahim, A.B., Ellis, W.H. (2004). *Family business management: Concepts and practice*. 2nd Edition. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
178. Ibrahim,A.B., Soufani, K.,Lam,J. (2001).A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245–258.
179. Ip, B. (2009): *Planning and Controlling Business Succession Planning Using Quality Function*. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20, 363-379.
180. Johnson M. L. (2006). *Executive skills and traits: what does the new executive need to know?* Minneapolis, Capella University Print
181. Kansal P. (2012): *Succession and Retirement Planning: Integrated Strategy for Family Business Owners in India*. Vilakshan, *XIMB Journal of Management*; March
182. Kansikas, J., Kuhmonen, T. (2008). *Family Business Succession: Evolutionary Economics Approach*. *Journal of Enterprising Culture*. 16/ 3, 279–298
183. Karaevli, A. (2007). Performance consequences of new CEO ‘outsiderness’: Moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28, 681-706

184. Karahanna, E., Evaristo, J. R., Srite, M. (2005). Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective, *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1–20.
185. Karda, L. (2009). A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése. Doktori disszertáció, Sopron
186. Kasper S.M. (2008). Preparation for Leadership Transition: An Examination of the Impact of Organizational Communication in the Administration of Succession Planning. *California : Marshal Goldsmith School of Management, Fresno Campus*, Doktori disszertáció
187. Keating, N. C., Little, H. M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2), 157–171.
188. Kesner, I. F., Sebor, T. C. (1994): Executive succession: Past, present and future. *Journal of Management*, 20, 327– 372
189. Kesner, I.F., Dalton, D.R. (1994). Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. *Journal of Management Studies*, 31(5), 701-713.
190. Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-68.
191. Kim S. (2003). Linking Employee Assessments to Succession Planning. *Public Personnel Management*. 32(4): 533- 548.
192. Kim, Y. (2010): Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of Multinational Companies. *PERFORMANCE IMPROVEMENT QUARTERLY*, 23(2): 5–31
193. Koberg, C.S., Chusmir, L.H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15, 397-409
194. Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
195. Központi Statisztikai Hivatal (2014): A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban, *STATISZTIKAI TÜKÖR*, VII. évfolyam 108. szám
196. Központi Statisztikai Hivatal (2014): A regisztrált gazdasági szervezetek száma 2013-ban *STATISZTIKAI TÜKÖR*, 2014/30
197. Kraatz, M. S., Moore, J. H.. (2002). Executive Migration and Institutional Change. *Academy of Management Journal* 45(1): 120–43.
198. Krauss J.A. (2007). Succession Planning and Talent Management Recommendation to Reduce Workforce Attrition and Preparation for an Aging Population. Wilmington: Wilmington University, Doktori disszertáció

199. Kroeber, A.L., Kluckhohn, C., (1952), Culture: A critical review of concepts and definitions, in Papers of the Peabody Museum of American Archeology & Ethnology, 47 (1), Harvard University Press, Cambridge, MA
200. Kur, E., Bunning, R. (2002). Assuring corporate leadership for the future. *The Journal of Management Development*, 21(10), 761-779.
201. Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 4, 267-282
202. Langrish, J. (1993) Case studies as biological research process. *Design Studies*, 14/4, 357 – 364
203. Lansberg, I. (1983), “Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap”, *Organizational Dynamics*, 12: 39-46.
204. Lansberg, I. (1988): The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1/2, 119-143
205. Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
206. Lauterbach B, Vu J, Weisberg J. (1999). Internal vs. external successions and their effect on firm performance. *Human Relations* 52(12): 1485–1504.
207. Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305– 328
208. Leach, P. (2007): *Family businesses the essentials*, Profile Books, London
209. Lee, K.S., Lim, G.H., Lim, W.S. (2003). Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. *The Academy of Management Review*, 28, 657-666.
210. Lenartowicz T, Roth K. (2001) Culture assessment revisited: the selection of key informants in IB cross-cultural studies. Annual meeting of the Academy of International Business.
211. Levitt, T. (1976). “The industrialization of service.” *Harvard Business Review*, 54/5, 63–74.
212. Lieberman. S., O’Connor, J. (1972) ‘Leadership and organizational performance: A study of large corporations’, *American Sociological Review*. 37: 117-130.
213. Longenecker, J.G., Schoen, J.E. (1978): „Management succession in the family business”, *Journal of Small Business Management*, 16/ 3, 1-6
214. Lussier R. N., Sonfield M. C., (2012), "Family businesses' succession planning: a seven-country comparison", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19/1, 7 - 19

215. Lynn, D.B. (2001). Succession Management Strategies in Public Sector Organizations: Building Leadership Capital. *Review of Public Personnel Administration*, 21(2): 114-132.
216. Maccoby, M. (2000). "Understanding the difference between management and leadership." *Research Technology Management*, 43/1, 57–59.
217. Mahler, W. R., Graines, F. (1983). *Succession planning in leading companies*. Midland Park, NJ: Mahler.
218. Mandl, I. (2008): Overview of family businesses relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna
219. Mandy A.R. (2008). *A Case Study Exploring Succession Planning*. Washington DC : George Washington University, Doktori disszertáció
220. Martin, C., Martin, L., Mabbett. (2002): *SME Ownership Succession – Business Support and Policy Implications*. University of Central England – Knowledge Management Centre Business School, letöltve: 2012 február, <http://www.berr.gov.uk/files/file38310.pdf>
221. Martínez, J. I., Stöhr, B. S., Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20, 83-94.
222. McGivern, C. (1989), "The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small family firm", *Family Business Review*, 2: 401-11.
223. McLaughlin, J. B. (2004): *Leadership, Management, Governance*. Education, 5-13
224. Mehrabani, S. E., Mohamad, N. A. (2011). Brief Review of Succession Planning and Management Approach. *Management Science*, 19, 126–131.
225. Merwe, S.P. (2011). An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*. 42/1, 31-45
226. Miller, D., Steier, L., Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513–531.
227. Morck, R., Yeung, B. (2004): Family Control and the Rent-Seeking Society, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391 - 409
228. Morris, M.H., Williams, W. - Nel D. (1996): Factors influences family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2/6: 68-81
229. Nelson, T. (2003), "The persistence of founder influence: management, ownership, and performance effects at initial public offering", *Strategic Management Journal*, 24/8, 707-24

230. Niemi, L. (2005). *The Father, the Son and the Refreshed Spirit, Strategic Renewal after Family Business Succession*. University of Jyväskylä, Ph.D Dissertation
231. Nordqvist, M. (2005): Familiness in top management teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29/3, 285-291
232. Ocasio, W. (1999). Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession. *Administrative Sciences Quarterly*, 44, 384–416.
233. Ouchi, W.G. (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, MA
234. Perloff, R. (2004). “Managing and leading: The universal importance of, and differentiation between, two essential functions.” Oxford University, July 14–15.
235. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row
236. Pierce, J., Kostova, T., Dirks, K. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research, *Review of general psychology*, 7, 84- 107.
237. Plunkett, W. R. (1996). *Supervision: Diversity and Teams in the Workplace*. 8. ed. New Jersey: Prentice-Hall.
238. Poutziouris, P. Z. (2001): The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. *Family Business Review*, 14/3:277-291.
239. Poza, E. J. (2004). *Family business*. Mason, OH: South-Western
240. Quinn, R. E., Cameron, K. S. (1983): Organizational Lifecycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science* 29: 33-51
241. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377
242. Reinganum, M.R. (1985). The effects of executive succession on stockholder wealth. *Administrative Science Quarterly* 30(1): 46–60
243. Rhodes, D.W., Walker, J.W. (1984). Management succession and development planning. *Human Resource Planning*, 17, 157–173
244. Riggs, D. E. (ed.) (1982). *Library Leadership: Visualizing the Future*. Phoenix, Arizona: The Oryx Press.
245. Román Z. (2007): A vállalkozások a magyar gazdaságban – nemzetközi tükröben. *Közgazdaság: tudományos füzetek*. 2/2, 67–84. old.
246. Rothwell, W. J., Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. Amherst, MA: HRD Press



247. Rothwell, W.J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York : AMACOM, 2005.
248. Rowe, W. G., Cannella Jr., A. A., Rankin, D., Gorman, D. (2005): Leader succession and organizational performance: Integrating the commonsense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The Leadership Quarterly*, 16/2, 197– 219
249. Royer, S., Simons, R., Boyd, B. and Rafferty, A. (2008), “Promoting family: a contingency model of family business succession”, *Family Business Review*, 21/1, 15-30
250. Rubenson, G. C., Gupta, A. K. (1997): The initial succession: A Contingency Model of Founder Tenure. *Entrepreneurshiptheory and practice*, 21/2, 21-35
251. Sajtos, L., Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest
252. Sakano T, Lewin AY. (1999). Impact of CEO succession in Japanese companies: a coevolutionary perspective. *Organization Science* 6(3): 275–291.
253. Salamonné H. A. (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5/1,51-68.
254. Salancik, G., Pfeffer, J. (1980). Effects of ownership and performance and executive tenure in U. S. corporations. *Academy of Management Journal*, 23: 653-664
255. Sales, M. J. (1990). Succession Planning in the Family Business. *Small Business Reports*. 31–40.
256. Santora, J.C., Sarros J.C. (2001). CEO succession in nonprofit community- based organizations: Is there room at the top for insiders? *Career Development International*, 6(2), 107-110.
257. Schein, E. H. (1995): The role of the founder in creating organizational culture, *Family Business Review*, 8/3, 221-238
258. Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership* (4rd ed.). Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA
259. Schein, E.H. (1978): *Szervezéslélektan*, K.J.K.
260. Seymour, K. C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succes- sion. *Family Business Review*, 6(3), 263–281.
261. Sharma S. K., Sharma A. (2010): Examining the Relationship between Organisational Culture and Leadership Styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 36/1, 97-105
262. Sharma, P. (2011). Editor’s notes: 2010—A year in review. *Family Business Review*, 24, 5-8.

263. Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
264. Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2003a): Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16, 1-15
265. Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 1–19.
266. Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. H. (2003b). Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18/5, 667–687.
267. Sharma, P., Chrisman, J.J. Chua, J.H. (1996), *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
268. Sharma, P., Rao, S.A. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330.
269. Shen, W., Cannella, A. A. (2003). Will succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions. *Strategic Management Journal*, 24, 191–198
270. Shepherd, D. A., Zacharakis, A. (2000) Structuring Family Business Succession : An Analysis of the Future Leader ' s Decision Making, *Entrepreneurship theory and practice*, 24/ 4, 25-40
271. Small Business Service (2004): *Survival rates of Vat Registered Businesses*. Small Business Service. London
272. Smircich, L. (1983). “Concepts of Culture and Organizational Analysis.” *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339-358
273. Smith JE, Carson KP, Alexander RA. (1984). Leadership: it can make a difference. *Academy of Management Journal* 27(4): 765–776
274. Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007). Hofstede’s dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60, 277–284.
275. Soltész A. (2007). „Családi vállalkozások, vállalkozó családok” 1997-2007. SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány Családi Vállalkozás Konferencia, Budapest, 2007 május 23.
276. Sonnenfeld, J. (1988). *The hero’s farewell*. New York: Oxford University Press.
277. Stadler K. (2011): Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12/ 5, 264 - 271
278. Stavrou, E.T., Swiercz, P.M. (1998), “Securing the future of the family enterprise: a model of offspring intentions to join”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23/2, 19-39.

279. Stewart, A., Hitt, M. A. (2011). Why can't family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25, 58–86.
280. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
281. Stogdill, R. M. (1997). *Leadership, Membership, and Organization in* in Grint, K. (ed.) *Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*. Oxford University Press
282. Székelyi, M., Barna, I. (2005). *Túlélőkészlet az SPSS-hez*, Typotex, Budapest
283. Szerb L., Ulbert J. (2008): *Növekedés és stratégiai konfigurációk a magyar kis- és középvállalati szektorban*, in: *Gazdasági környezet és a vállalati stratégiák, A XI. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai*, Szeged 2008. október 30-31, 213-224
284. Szerb, L. (2007): *A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén*, *Vállalkozás és Innováció*, 2. 2008. II. negyedév 1-35 évfolyam, 2. szám
285. Trow, D. B. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228–239.
286. Trow, D.B. (1960). 'Membership succession in small companies'. *Administrative Science Quarterly*, 6, 228-39.
287. Tushman ML, Rosenkopf L. (1996). Executive succession, strategic reorientation, and performance growth: a longitudinal study in the U.S. cement industry. *Management Science* 42(7): 939–953
288. Upton, N.B., Heck R.K.Z. (1997): *The family business dimension of entrepreneurship*. In: Sexton DL és RW Smilor (eds): *Entrepreneurship: 2000*, Upstart Publishing: Chicago, IL. 243–266.
289. Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1: 209-264
290. Vancil, R. (1987): *Passing the baton: managing the process of CEO succession*, Harvard Business School Press, Boston.
291. Vecsenyi J. (2009): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*, Perfekt, Budapest
292. Venter, E., Boshoff, C., Maas, G. (2005), *The influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses*, *Family Business Review*, 18, 283-303.
293. Virany, B., Tushman, M. L., Romanelli, E. (1992). 'Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach', *Organization Science*, 3, 72–91.

294. Wang, Y., Poutziouris, P. (2003). Michael Stone Ltd: Balancing family tradition with entrepreneurial growth. In A. Jolly (Ed.), *The growing business handbook* (6th ed., 137–145). London: Kogan Page.
295. Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 59-84.
296. Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
297. Ward, J. L. (1991). Business Business First or Family First ? Use the Telephone the Right Way When Making Sales Calls, *ASPA Turf News*: May/June 1991
298. Wasserman (2001): Inside the black box of entrepreneurial, incentives. Working paper, Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, MA
299. Watkins, M. (2003): *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*, Harvard Business School Press, Boston
300. Watson, C. M., (1983). Leadership, management and the seven keys. *Business Horizons*, 8-13
301. Weathersby, G. B. (1999). "Leadership versus management." *Management Review*, 88/5.
302. Weisbach M. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics* 20: 431–60
303. Weisbach MS. (1995). CEO turnover and the firm's investment decisions. *Journal of Financial Economics* 37(2): 159–188.
304. Wennberg K, Wiklund J, DeTienne DR, Cardon MS. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing* 25/4: 361–375.
305. Wennberg, K., Wiklund, J, Hellerstedt, K., Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal* 5: 352–372
306. Wheeler, M. E. (2008): *The leadership succession process in megachurches*, ProQuest LLC, Ann Arbor
307. White, M. C., Smith, M., Barnett, T. (1997): CEO succession: Overcoming forces of inertia. *Human Relations*, 50/7, 805–828
308. Wiersama, M. F., Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91– 121.

309. Wiersema, M. F. (1992). Strategic Consequences of Executive Succession within Diversified Firms. *Journal of Management Studies* 29(1): 73–94
310. Wood, M. (1992) “Is Governing Board Behavior Cyclical?” *Nonprofit Management and Leadership*, 3 (2), 139–163
311. Worrell DL, Davidson WN III. (1987). The effect of CEO succession on stockholder wealth in large firm following the death of the predecessor. *Journal of Management* 13(3): 509–515
312. Worrell DL, Nemec C, Davidson WN III. (1997). One hat too many: key executive plurality and shareholder wealth. *Strategic Management Journal* 18(6): 499–507.
313. Wulf, T., Stubner, S. (2008): *Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen-Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe der Führungsrolle*. HHL Arbeitspapier Nr. 85. ISSN 1864 4562. Letztverf.: 2012. 07. <http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0085.pdf>.
314. Yeung, H.W. C. (2000). Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13(1), 55–70.
315. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
316. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
317. Zaich, L. L. (1986). *Executive succession planning in select financial institute*. Unpublished doctoral dissertation, Pepperdine University, Malibu, CA
318. Zajac, E. J. (1990). CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11(3), 217–230.
319. Zajac, E. J., Wetphal, J.D. (1996): Who shall succeed? How CEO/Board preferences and power affect the choice of new CEOs. *Academy of Management Journal*, 39(1), 64–90
320. Zaleznik, A. (1992) “Managers and Leaders: Are They Different?” *Harvard Business Review*, März/April
321. Zepeda, S. J., Bengtson E., Parylo O.a, (2012). "Examining the planning and management of principal succession", *Journal of Educational Administration*, 50:2, 136 - 158
322. Zhang Y, Rajagopalan N. (2010) Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*. 31:334–46.

323. Zhang, Y. Rajagopalan, N. (2004): When the known devil is better than an unknown god: An empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions, *Academy of Management Journal*, 47: 483–500
324. Zhang, Y., Rajagopalan, N. (2003). Explaining new CEO origin: Firm versus industry antecedents. *Academy of Management Journal*, 46, 327–338

# Függelék

## 1. Függelék: A végleges kérdőív

### Tisztelt Válaszadó!

Jelen kérdőív a hazai mikro-, kis-, és középvállalkozások tulajdoni hányad és funkcionális területeinek átadásának állapotára kérdez rá. Előre is köszönöm, hogy kitölti kérdőívemet, amellyel nagymértékben hozzájárul kutatásom sikeréhez. A kérdőív 6 fő kérdést tartalmaz, kitöltésének becsült ideje 30 perc.

**A válaszadó:**  Kizárólag tulajdonos  Kizárólag vezető  Tulajdonos és egyben vezető is

**1. Kérem X-szel jelölje, hogy az Ön vállalkozásának alapítási éve melyik kategóriába tartozik!**

1992 előtt  1992-1997  1998-2002  2003-2005  2006-2007  2008-2012

**2. Kérem jelölje X-szel, ha az alapító átadta tulajdoni hányvadát vagy annak egy részét az alapítás óta!**

Több időintervallumot is megjelölhet!

	Nem adta át	1992 előtt	1992-1997	1998-2002	2003-2005	2006-2007	2008-2012
Tulajdon átadás							

**2/a. Kérem jelölje X-szel, ha az alapító az alább felsorolt funkcionális területek közül bármelyiket az alapítás óta átadta!**

	Nem adta át	1992 előtt	1992-1997	1998-2002	2003-2005	2006-2007	2008-2012
Pénzügy							
Számvitel/Kontrolling							
Marketing							
Kereskedelem							
PR							
Informatika							
Termelés							
Logisztika							
Humán erőforrás							
Munkaügy							

**Ha nem történt átadás a szervezetben, akkor folytassa a 3. kérdéssel**

**2/b. Kérem jelölje X-szel a tulajdonos korát:**

- az első tulajdoni hányad átadása során:  35 év alatti  35-49 év közötti  50-59 év közötti  60 év feletti
- az első funkcionális terület átadása során:  35 év alatti  35-49 év közötti  50-59 év közötti  60 év feletti

**2/c. Az átadások során az utód(ok)ra mely állítás(ok) volt(ak) igaz(ak)?**

Kérem X-szel jelölje azon kategóriákat, amelyek az utód(ok)ra jellemzőek, többet is megjelölhet!

- Az utód nem családtag, a vállalkozásban dolgozott,  Az utód nem családtag, független volt a szervezettől,
- Az utód családtag, nem dolgozott a vállalkozásban,  Az utód családtag, a vállalkozásban dolgozott.

**3. Kérem írja be az alapítás óta eltelt időszakokban a vállalkozás körülbelüli létszámát!**

Az alapítás előtti időszakot kérem hagyja üresen!

Időszak	1992 előtt	1992-1997	1998-2002	2003-2005	2006-2007	2008-2012
Körülbelüli létszám az egyes időszakokban (Fő)						

**4. A szervezeti kultúra jellemzéséhez mind a 6 csoportban osszon fel 100 pontot a négy állítás között mind a jelenlegi, mind pedig a kívánatos állapotra vonatkozóan.**

Kívánatos állapot = amilyennek 5 év múlva szeretné látni a vállalkozását!

<b>4/1. Szervezetünk...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
olyan, mint egy nagy család. Az emberek jól ismerik egymást.		
egy nagyon dinamikus és vállalkozó szellemű hely. Az emberek hajlandóak kockáztatni.		
nagyon eredményorientált. A feladat elvégzése prioritást élvez. Az emberek teljesítményorientáltak és versenyző szelleműek.		
egy nagyon szabályozott és strukturált hely. Általában formális előírások határozzák meg az emberek cselekedeteit.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4/2. Szervezetünk vezetése...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
általában a mentorálás, a támogatás és a gondoskodás szorgalmazója.		
általában a vállalkozó szelleműség, az innováció, a kockázatvállalás szorgalmazója.		
általában a rámenős, az eredmény-orientált hozzáállás szorgalmazója.		
általában a koordináció, a szervezés, a tervezhető, szabályozott működés szorgalmazója.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4/3. Szervezetünkben a vezetési stílust...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
a csapatmunka, a konszenzus és a részvétel jellemzi.		
az egyéni kockázatvállalás, az innováció, a szabadság és az egyediség jellemzi.		
a versenyszellem ösztönzése, a magas elvárások és az eredményorientáció jellemzi.		
a foglalkoztatás biztonsága, a szabályozottság, a kiszámíthatóság és a kapcsolatok stabilitása jellemzi.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4/4. Szervezetünk összetartó erejét...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
a lojalitás és a kölcsönös bizalom jelenti. Magas a szervezet iránti elkötelezettség.		
az innováció és a fejlődés iránti elkötelezettség jelenti. A hangsúlyt az előremutatásra, az élen járásra helyezik.		
az eredmények és a célok elérésének hangsúlyozása jelenti.		
a formális szabályok és irányelvek jelentik. Fontos fenntartani a tervezhető, szabályozott működést.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4/5. Szervezetünk...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
a személyes fejlődést hangsúlyozza. Nagyfokú bizalom, nyitottság és részvétel jellemző.		
az új erőforrások megszerzését és új kihívások keresését hangsúlyozza. Értékeli az új feladatok kipróbálását, és az új lehetőségek felkutatását.		
a versengést, az eredményeket hangsúlyozza. Fontos a kihívó célok megvalósítása és a piacvezető pozíció elérése.		
az állandóságot és stabilitást hangsúlyozza. Fontos a hatékonyság, a kontroll és a gördülékeny működés.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4/6. A szervezeti siker alapja...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
az emberi erőforrás fejlesztése, a csapatmunka, a munkatársi elkötelezettség és az emberekkel való törődés.		
az egyedi és a legújabb termékek birtoklása. Szervezetünk innovátor és első a termékfejlesztésben.		
a piacvezető pozíció elérése, a konkurencia megelőzése. Alapvető fontosságú a piaci versenyelőny.		
a hatékonyság. Kritikus fontosságú a megbízható teljesítés, a gördülékeny ütemezés és az alacsony költségű termelés.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



<b>5. Kérem karikázza be a megfelelő százalékot, amely kifejezi, hogy a tulajdonos(ok) milyen mértékben vesz(nek) részt az adott feladat ellátásában jelenleg és Ön mit tartana kívánatosnak!</b> Kívánatos állapot = amilyennek 5 év múlva szeretné látni a vállalkozását! N= Nincs ilyen feladat a vállalkozásban	N	JELENLEGI (%)						KÍVÁNATOS (%)					
<b>Misszió kialakítása</b> (vállalkozás létezésének célja, legfontosabb értékek és normák megfogalmazása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Misszió elfogadtatásának biztosítása</b> (szervezeti érdekek, értékek összehangolása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>A vezetői utódláspolitiká meg határozása</b> (felsőszintű vezetők utánpótlásának előre tervezése)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Közkapcsolatok kezelése</b> (kormányzati és helyi közösségek, és a vállalkozás érdekei közötti kapcsolatok koordinálása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Befektetői kapcsolattartás</b> (befektetőkhez információk eljuttatása, és a befektetőktől érkező információk közvetítése)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>A vállalati felelősségvállalás</b> (A vállalkozás részéről tanúsított tisztességes viselkedés és magatartás biztosítása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Munkavállalókkal kapcsolatos érdekek kezelése</b> (pl.: munkavállalói érdekvédelmi szervezetekkel kapcsolattartás)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Környezet megóvásához fűződő társadalmi érdekek kezelése</b> (környezeti hatások kommunikálása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>A nyilvánosság tájékoztatása</b> (a vállalkozás eredményeiről, célkitűzéseiről, problémákról és azok megoldásáról)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Kiemelt ügyfelekkel, stratégiai partnerekkel találkozókon való részvétel</b> (észrevételek, és visszajelzések)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Adományozás, szponzoráció, mecénatúra és más támogatásokról való döntés</b> (kultúra, művészet, sport)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Jövőkép megfogalmazása</b> (helyzetkép ahova a vállalkozás el akar jutni)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Jövőkép elfogadásának biztosítása</b> (olyan jövőkép megfogalmazása, amely mindenki számára mutatja az irányt)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Stratégia célok megfogalmazása</b> (mérőföldkövek, hogy a jövőkép elérje a vállalkozás)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Szervezeti célokkal való azonosulás elősegítése</b> (misszió, jövőkép és a kitűzött célok folyamatos kommunikálása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Stratégiák, programok kommunikálása az érintettek felé</b> (stratégiai és egyéb döntések kommunikálása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Változtatások kezdeményezése</b> (szervezeti rendszereket érintő hiányosságok nyomán változtatások elindítása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
<b>Változtatási stratégia kidolgozása</b> (a változtatások végrehajtásához részletes terv készítése)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100

<b>5. Kérem karikázza be a megfelelő százalékot, amely kifejezi, hogy a tulajdonos(ok) milyen mértékben vesz(nek) részt az adott feladat ellátásában jelenleg és Ön mit tartana kívánatosnak!</b> Kívánatos állapot = amilyennek 5 év múlva szeretné látni a vállalkozását! N= Nincs ilyen feladat a vállalkozásban	N	JELENLEGI (%)						KÍVÁNATOS (%)					
Szervezetfejlesztés végrehajtása (pl.: a szervezeti kultúra, struktúra fejlesztése)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Szervezetközi konfliktusok kezelése (szervezetek között)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Stratégiai kontrolling (hosszú távú pénzügyi tervezés)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Informális kapcsolatok koordinálása (formális rend mögött kialakult egyéni üzenetek összehangolása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Projekt összehangolása (információáramlás biztosítása az egyének között, tevékenységeik figyelemmel kísérése)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Munkatársak egyénre szabott támogatása a feladatok végrehajtásában (személyes segítségnyújtás)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Személyes példamutatás az alkalmazottaknak (mintaadás a munkavállalóknak)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Operatív tervek, akciótervek kialakítása (egyénekre, csoportokra lebontott feladatok tervezése)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Az operatív tervek kommunikálása (egyénekre, csoportokra szabott rövid távú célok kialakítása, azok ellenőrzése)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Szervezeti struktúra kialakítása (stratégia végrehajtásához a megfelelő hierarchia kialakítása a vállalkozásban)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Formalizált rendszerek kialakítása (értékelési, ösztönzési, oktatási rendszerek írásos formában történő rögzítése)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
A vállalkozásban a hatáskörök és felelőségek kialakítása (döntési, utasítási hatáskörök és felelőségek)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Munkakörelemzés és –tervezés (adott munkakör tartalmának és a vállalkozásban elfoglalt helyének meghatározása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Munkafeltételek megteremtése a feladatok ellátásához (eszközök, munkakörülmények személyhez igazítása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Juttatások rendszerének kialakítása (döntés a bérjellegű és a béren kívüli juttatásokról)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Operatív kontrolling (rövid távú gazdaságossági, jövedelmezőségi és likviditási tervezés)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Beszámoltatás (munkavállalók beszámoltatása az elvégzett feladatokról)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Problémák megoldása (a napi munka során felmerülő operatív problémák megoldása)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Szervezetben felmerülő konfliktusok kezelése (egyének között)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100
Személyzetfejlesztésről való döntés (tréningen, oktatáson való részvételtől való döntés)		0	20	40	60	80	100	0	20	40	60	80	100

## 6. A vállalkozás besorolása

### a.) 2011. évi statisztikai létszám:

- 0-5 fő  
 6-10 fő  
 11- 50 fő  
 51- 150 fő  
 151- 250 fő  
 250 fő felett

### b.) 2011. évi árbevétel:

- 100 Milliő Ft alatt  
 100 Milliő - 500 Milliő Ft között  
 500 Milliő - 1 Milliárd Ft között  
 1 Milliárd - 5 Milliárd Ft között  
 5 Milliárd - 10 Milliárd Ft között  
 10 Milliárd Ft felett

### c.) Jogi forma:

- Kft.  
 Bt.  
 Kkt.  
 Kht.  
 Rt.  
 Egyéni vállalkozás  
 Szövetkezet  
 Egyéb\_\_\_\_\_

### d.) Fő tevékenységi kör:

- Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység  
 Építőipar  
 Feldolgozóipar  
 Információ, kommunikáció  
 Ingatlanügyek  
 Egyéb (TEÁOR'08 vagy megnevezés):\_\_\_\_\_
- Kereskedelem, gépjárműjavítás  
 Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat  
 Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység  
 Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás  
 Szállítás, raktározás

### e.) A vállalkozás tulajdonviszonyai:

A vállalkozás családi tulajdonban és/vagy irányításban van?

- Igen  
 Nem

### A vállalkozás...

- tisztán magyar tulajdonban *vagy*  
 tisztán külföldi tulajdonban *vagy*  
 többségi magyar tulajdonban *vagy*  
 többségi külföldi tulajdonban van.

### f.) Tulajdonos vállalkozásainak száma:

- 1  2  3  4  5  Ha több, mint 5, akkor kérem írja ide a pontos számot:\_\_\_\_\_

**KÖSZÖNÖM, HOGY A KÉRDŐÍV KITÖLTÉSÉVEL HOZZÁJÁRULT  
KUTATÁSOM SIKERESSÉGÉHEZ!**

**Kérem ne felejtse el részemre a kérdőívet visszaküldeni, melyet megtehet e-mailben,  
faxon vagy postai úton!**

**Bogdány Eszter**

Pannon Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék

Elérhetőségek:

Cím: 8200, Veszprém, Egyetem u. 10

Fax: (88) 624- 524

Email: [bogdany.eszter@gtk.uni-pannon.hu](mailto:bogdany.eszter@gtk.uni-pannon.hu)

## **2. Függelék: Esettanulmányok**

### **Esettanulmány 1**

#### **A szervezet bemutatása**

A több mint 50 éves múltra visszatekintő vállalat a precíziós hajtástechnikában alkalmazott komponensek és rendszerek világszerte vezető szállítója. Az 1960-as években alakult vállalkozás családi vállalkozásként működik és világszerte több ezer munkatársat foglalkoztat. Az alapítás után a cég legfőbb profilja elsősorban a villanyborotvához alkalmazott villanymotorok gyártása volt, amelynek technológiai háttérét a galvanizált eszközök gyártása jelentette. 1968-tól saját gyártású mini-motorok forgalmazásával foglalkozott. Az 1970-es években ezen motorokat számológépekben, videó és kazettalejátszó meghajtókban használták. Később, az 1980-as és 1990-es években a vállalat több telephellyel bővült. A vállalat mindezek után nemzetközileg is bővítette piacát, így már nem csak Európán belül szállított, hanem Kelet-Ázsiába is. A orvosi eszközök gyártásának növekvő jelentősége a vállalat számára új piaci lehetőségeket jelentett, így 2007-ben elindította az orvosi eszközök gyártásához elengedhetetlenül szükséges precíziós meghajtású komponensek gyártását is.

A vállalat 2001-ben nyitotta meg hazai telephelyét, ahol hajtó rendszerek komponenseit gyártják. A vállalat hazai működését 5 fővel kezdte meg 300 m<sup>2</sup> területen. A hazai működésű telephely az anyavállalat megrendeléseire termel kizárólag. A cég működését elektronikai alkatrészek, szénkefe fedelek összeszerelésével kezdte. 2004-ben a vállalat továbbbővült, így nem sokkal ezután a vállalat már több, mint 100 főt foglalkoztatott. 2007-ben már 150 főt foglalkoztatott, és jelenleg a vállalat már több, mint 200 fő foglalkoztatásáért felelős.

#### **Szervezeti felépítés és irányítás**

Az anyavállalat tulajdonosa egyben ügyvezetője és kontrolling vezetője is a vállalatnak. A cégnek négy ügyvezető igazgatója van, ebből az egyik a magyarországi telephely ügyvezető igazgatója, ugyanakkor a szervezetben az ügyvezető mellett egy termelés vezető, egy minőségbiztosítási vezető és egy humán erőforrás vezető van. A tulajdonos-vezető már elmúlt 60 éves, két lánya a szervezet működtetésében részt vesz.

A szervezet működését jól mutatja a stratégiai és operatív feladatok szétosztása, mind a anyavállalati, mind pedig a magyarországi helyzetet megvizsgálva. Minden évben vezetőségi ülés alkalmával állítják össze a stratégiát, az ügyvezetők a vezetőséggel közösen. A stratégiát külön lebontják a telephelyek helyi stratégiájára. A magyarországi stratégia a helyi vezetők közösen kialakított akcióterve, melyet az ügyvezető továbbít az anyavállalat felé, melynek elfogadásáról az dönt. A stratégiához kapcsolódó feladatok, úgymint a misszió kialakítása, a jövőkép megfogalmazása, a stratégiai kontrolling és a szervezeti struktúra meghatározása főként a tulajdonos és az anyavállalatnál tevékenykedő vezetők kezében összpontosul. Viszonylag szabad kezet kapnak az ügyvezetők a társadalmi felelős magatartás bizonyos kérdéseiben, így a saját szervezetre vonatkoztatva egyedi megoldásokkal élhetnek mind a belső, mind pedig a külső társadalmi felelősségvállalás tekintetében.

<b>A KORMÁNYZÓI FELADATOK:</b>	<b>Tulajdonos vezető</b>				
	<b>0</b>		<b>50</b>		<b>100</b>
Misszió kialakítása					
Misszió elfogadtatásának biztosítása					
A vezetői utódláspolitiká meg határozása					
Közkapcsolatok kezelése					
Befektetői kapcsolattartás	Nincs				
A vállalati felelősségvállalás					
Munkavállalókkal kapcsolatos érdekek kezelése	Nincs				
Környezet megóvásához fűződő társadalmi érdekek kezelése					
A nyilvánosság tájékoztatása					
Kiemelt ügyfelekkel, stratégiai partnerekkel találkozókon való részvétel	Nincs				
Adományozás, szponzoráció, mecenatúra és más támogatásokról való döntés					

A stratégiához kapcsolódó előbb említett feladatok kommunikációja már kismértékben az ügyvezetők felé delegált feladat, de ebből sem vonhatja ki magát teljesen a tulajdonos-vezető. A misszió, a jövőkép és a stratégia elfogadtatásának biztosítása már nem egyedüli jellegű feladatja a tulajdonos-vezetőnek. A stratégiai kontrolling is főként az anyacég vezetőinek kezében van, ezen belül is a tulajdonos-vezető kezében összpontosul. Mind a kormányzói, mind pedig a leaderi tevékenységek erőteljesen a tulajdonos-vezető kezében összpontosulnak és lényegesen ezen feladatok nem változnak a jövőben sem. Kivételt jelentenek az olyan tevékenységek, amelyeket már a helyi kulturális viszonyok befolyásolhatnak, így a közkapcsolatok kezelése, a külső társadalmi felelősségvállalás, a nyilvánosság tájékoztatása, az adományozásokról való döntés.

<b>LEADERI FELADATOK</b>	<b>Tulajdonos vezető</b>				
	<b>0</b>		<b>50</b>		<b>100</b>
Jövőkép megfogalmazása					
Jövőkép elfogadásának biztosítása					
Stratégia célok megfogalmazása					
Szervezeti célokkal való azonosulás elősegítése					
Stratégiák, programok kommunikálása az érintettek felé					
Változtatások kezdeményezése					
Változtatási stratégia kidolgozása					
Szervezetfejlesztés végrehajtása					
Szervezetközi konfliktusok kezelése					
Stratégiai kontrolling					
Informális kapcsolatok koordinálása					
Projektek összehangolása					
Munkatársak egyénre szabott támogatása a feladatok végrehajtásában					
Személyes példamutatás az alkalmazottaknak					

Míg stratégiai szinten a vállalat az anyavállalattal összhangban és erős kapcsolatban működik, addig operatív szinten a működés inkább helyi kontroll alatt van. A stratégiai és operatív feladatok leosztása alapján előrevetíthetjük, hogy míg a tulajdonos-vezető inkább kormányzói és leaderi, addig az ügyvezetők vezetők, inkább menedzser-i szerepeket töltenek be. Az operatív jellegű feladatok vizsgálta során azt tapasztaltam, hogy a munkatársak irányításához és a napi feladatok elvégzéséhez kapcsolódó feladatok már erőteljesebben a vezetők kezében vannak.

MENEDZSERI FELADATOK	Tulajdonos vezető				
	0		50		100
Operatív tervek, akciótervek kialakítása					
Az operatív tervek kommunikálása					
Szervezeti struktúra kialakítása					
Formalizált rendszerek kialakítása					
A vállalkozásban a hatáskörök és felelősségek kialakítása					
Munkakörelemzés és –tervezés					
Munkafeltételek megteremtése a feladatok ellátásához					
Juttatások rendszerének kialakítása					
Operatív kontrollig					
Beszámoltatás					
Problémák megoldása					
Szervezetben felmerülő konfliktusok kezelése					
Személyzetfejlesztésről való döntés					

Mivel a hazai szervezet előtt gyors fejlődés és növekedés látszódik, így egyre inkább tényszerűbb lesz, hogy mind operatív, mind pedig stratégiai szinten nagyobb önállóság felé tolik el a szervezet működése.

### Összegzés

A vállalat működésében központi szerepet játszó ügyvezetők funkcionálisan a tulajdonos-vezető irányítása alatt állnak. A szerepek feladatainak vizsgálata kapcsán kirajzolódott, hogy a leaderi feladatok közül a jövőkép-formálás, a stratégia alkotás és azok kommunikálása egyértelműen a tulajdonos-vezető feladatai. Mindemellert az leaderi szerepben megnyilvánuló olyan feladatok, mint a stratégiai kontrollig, a jövőkép megfogalmazása, inkább a tulajdonos-vezető feladatai közé tartozik. Ugyanakkor az ügyvezető is alapvetően menedzseri feladatokat lát el, továbbá javaslataival egészíti ki a stratégiai jellegű döntéseket. Az esettanulmány jól mutatta, hogy a leaderi feladatok egyértelműen elkülöníthetők a menedzseri feladatoktól, annak leosztása megfelelően körülírja és jól vizsgálja az egyes szerepek megnyilvánulását.

## **Esettanulmány 2:**

### **A vállalkozás története**

A tulajdonosok 2001-ben láttak hozzá a vállalkozás megalapításának azzal a céllal, hogy korszerű, innovatív termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak napjaink rohamosan fejlődő világában a vállalatoknak és szervezeteknek, ezzel is hozzájárulva sikerességükhöz, versenyképességük növeléséhez. Az évek során tevékenységüket folyamatosan bővítették, és megtanulták, hogy a hosszú távú siker titka a hozzáállás, a kitartás, az állandó fejlődés és a szakértelem. A vállalkozás 2001 óta működik a jelenlegi tevékenységi és tulajdonosi körrel családi vállalkozásként. A vállalkozás az elmúlt évek alatt dinamikus növekedést tudhat magáénak. Számos hazai, illetve nyugat-európai céggel alakítottak ki partnerkapcsolatot annak érdekében, hogy ügyfeleiknek magas színvonalú termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak. Több multinacionális vállalatnak folyamatos beszállítói, valamint elégedett ügyfeleik között a kis- és középvállalkozások mellett országos hatáskörű szervezetek is megtalálhatóak.

### **A szervezetben történt átadások**

2001-ben a tulajdonos-vezető testvérével az édesapjuktól kapott tőke megfelelő kamatoztatása céljából alapította meg a céget. Egészen 2010-ig tevékenyen részt is vett annak irányításában, azonban 2009 végén olyan állásajánlatot kapott, amelyet nem utasíthatott vissza, így gyors döntés előtt állt, hogy cége vezetését kinek adja át. Felesége az átadás előtt szakmai divízió-vezetőként tevékenykedett a szervezetnél, így jelentős ráhatása volt a cégben folyó munkára. Mivel azonban a tulajdonos-vezetőnek január 1-vel már kezdenie kellett az új munkahelyén, egy gyors folyamat során felesége átvette tőle az ügyvezetői feladatokat. Az új operatív vezető szerint „mivel családi utódlás történt, valamennyire beleláttam korábban a cég működésébe, ugyanakkor ügyvezetői feladatokat nem láttam el. Előtte szakmai divíziót vezettem, 1 hónapra rá azonban mindenért felelősséget kellett vállalnom”. Továbbá szerinte 2 hónap alatt látta át a folyamatokat teljesen, mellette a tulajdonos-vezető, mint tanácsadó segítette a munkáját. Az új vezető szerint a váltás „egyik pillanatról a másikra történt, és nekem csak annyiban volt szerencsém, hogy nagyjából, (mivel korábban a férjem volt a tulajdonos-vezető) beleláttam abba, hogy ő mit csinál, ha kellett, segítettem neki, de nem én hoztam meg a döntést, hogy kinek, mit hogyan és miért, hanem csak a háttérből támogattam őt.”

Az átvétel után az új ügyvezető gyakorlatilag az operatív vezetéstől a pénzügyi, stratégiai tervezésen át minden vezetői feladatot ellátott, miközben „a nagyobb beruházási döntésekben kérte a véleményét a tulajdonosnak”. Azóta a tulajdonos teljesen kiszállt az operatív jellegű feladatokból, és csak az olyan stratégiai, hosszú távú kérdésekben dönt még, amely nagyobb költségeket érint. Amikor az új ügyvezető átvette a cég vezetését, mivel a férj munkahelye messze volt a cég székhelyétől, a váltás költözéssel is együttjárt. A cég székhelyétől való távoli költözés új vezetési megoldás bevezetését tette szükségesszerűvé: „valamilyen távirányítást kellett kitalálnom és ezért bizonyos funkciókat lejjebb delegáltam. Amikor a tulajdonos volt egy-személyben a vezető is, akkor nem volt ennyire szabad keze az alkalmazottaknak, hiszen ezt egy-személyben a tulajdonos el tudta dönteni. De mivel én nem tudtam mindennap ott lenni, mint ügyvezető, ezért bizonyos jogkört, felelősségi és hatáskört átengedtem az alkalmazottaknak.” Minden alkalmazott hozhatott döntéseket, súlyuk vagy összeg szerint meghatározott limitig. Az új ügyvezető 3 évig vezette a céget ilyen feltételek mellett és a vezetői szerepek tekintetében az ábrák mutatják a feladatmegosztást a vezető és a tulajdonos között.

A KORMÁNYZÓI FELADATOK:	Tulajdonos vezető				
	0		50		100
Misszió kialakítása					
Misszió elfogadtatásának biztosítása					
A vezetői utódláspolitiká meg határozása					
Közkapcsolatok kezelése					
Befektetői kapcsolattartás					
A vállalati felelősségvállalás					
Munkavállalókkal kapcsolatos érdekek kezelése					
Környezet megóvásához fűződő társadalmi érdekek kezelése					
A nyilvánosság tájékoztatása					
Kiemelt ügyfelekkel, stratégiai partnerekkel találkozókon való részvétel					
Adományozás, szponzoráció, mecenatúra és más támogatásokról való döntés					

A kormányzói feladatok vizsgálata alapján elmondhatjuk, hogy ami stratégiai jellegű kérdés, vagyis a cég hosszú távú jövőjét érinti, abban a tulajdonosnak erőteljesebb beleszólása van. Ahogy a vezető jellemezte a helyzetet: „ha én vagyok a felelős mindenért, akkor a döntési jogkör is engem illet és ez nálunk így történt, hiszen a hatáskört és felelősséget is megkaptam.” Kiemelt ügyfelekkel való találkozások esetében, ha nagyon fontos tárgyalásról volt szó, célszerű, ha a tulajdonos is jelen van. Adományozás esetén az ügyvezető elmondta, hogy ha volt egy keretösszeg, amit erre tudtunk szánni, akkor kikérte a tulajdonos-vezető véleményét, hogy kinek adják azt.

LEADERI FELADATOK	Tulajdonos vezető				
	0		50		100
Jövőkép megfogalmazása					
Jövőkép elfogadásának biztosítása					
Stratégia célok megfogalmazása					
Szervezeti célokkal való azonosulás elősegítése					
Stratégiák, programok kommunikálása az érintettek felé					
Változtatások kezdeményezése					
Változtatási stratégia kidolgozása					
Szervezetfejlesztés végrehajtása					
Szervezetközi konfliktusok kezelése					
Stratégiai kontrolling					
Informális kapcsolatok koordinálása					
Projektek összehangolása					
Munkatársak egyénre szabott támogatása a feladatok végrehajtásában					
Személyes példamutatás az alkalmazottaknak					

A leaderi feladatok tekintetében a jövőkép megfogalmazása, mivel a cég hosszú távú szerepét érintette, erőteljes hatása volt a tulajdonosnak, azonban a stratégiai célok és a jövőkép kommunikálása már az ügyvezetőt érintette. Az új ügyvezető szerint „attól kell hitelesnek lennie, aki majd számon kéri tőlük ezt a jövőképet, ezt az ügyvezetőnek kell



magára vállalnia”. A változtatási döntéseknél a stratégiai jellegű értelemszerűen a tulajdonoshoz tartozik, azonban az operatívabb jellegű változtatások kezdeményezése, végrehajtása már ügyvezetői feladat. A szervezetfejlesztés kérdésénél kiemelte az ügyvezető, hogy olyan rendezvényekre hívták meg a tulajdonost, ahol a részvétele fontos volt az alkalmazottak számára mint kultúra formáló szerepkör, de kiemelte még: „célszerű lett volna ha többször ellátogat a cégbe és találkozik a dolgozókkal, de a távolság és a munka miatt erre nem volt sok lehetőség. Jelen estben ez is az ügyvezető feladata volt.”

MENEDZSERI FELADATOK	Tulajdonos vezető			
	0		50	100
<b>Operatív tervek, akciótervek kialakítása</b>				
<b>Az operatív tervek kommunikálása</b>				
<b>Szervezeti struktúra kialakítása</b>				
<b>Formalizált rendszerek kialakítása</b>				
<b>A vállalkozásban a hatáskörök és felelőségek kialakítása</b>				
<b>Munkaközelemzés és –tervezés</b>				
<b>Munkafeltételek megteremtése a feladatok ellátásához</b>				
<b>Juttatások rendszerének kialakítása</b>				
<b>Operatív kontrolling</b>				
<b>Beszámoltatás</b>				
<b>Problémák megoldása</b>				
<b>Szervezetben felmerülő konfliktusok kezelése</b>				
<b>Személyzetfejlesztésről való döntés</b>				

Az operatív, menedzseri feladatkörök tisztázásánál a szervezeti struktúra, a formalizált rendszerek és hatáskörök tisztázásánál volt szerepe a tulajdonosnak, hiszen ennek felépítésében elengedhetetlenül részt kellett vállalnia, azonban annak operatív szintű kialakítása már ügyvezetői feladat volt. Esetleges helyreigazítás esetén beleszólhatott volna, de ilyen jellegű feladat nem volt abban az időszakban. Az operatív jellegű feladatok teljes egészében az ügyvezető kezében maradtak.

A feladatok ilyen leosztása 3 éven keresztül zajlott az ügyvezető irányítása alatt, majd személyes jellegű okokból úgy döntöttek, hogy át kell adni az irányítást. Három lehetőséget mérlegeltek, amelyről az ügyvezető így mesélt:

„Eladjuk-e? Átadjunk-e valakinek mindent? Találunk valakit cégvezetőnek? Az eladásra nem fordítottak sok időt és energiát, egy véletlen érdeklődő pedig keveset ajánlott. Ahhoz, hogy át lehessen adni valakinek a szervezet működtetését, megfelelő kompetenciával rendelkező szakembert kellett volna találni a környezetükben, de ez nem sikerült. A harmadik megoldás, ha megbízunk egy cégvezetőt az irányítással. De annyira szeretjük ezt a céget, beletettünk sok évet, hogy egy zöldfülű idegenre ne bizzuk rá. Adjunk fel egy hirdetést, hogy cégvezetőt keresünk, aki esetleg jön és tönkreteszi, amit felépítettünk? Sok buktatója van, ha nincsen bizalom, hiszen egy családi alapon működő vállalkozásról van szó. Így döntöttünk amellest, hogy valaki ismerőst keresünk. Le is ültünk egy jó baráttal, de éppen egy másik vállalkozás alapításában volt, így nem vállalta. Hangosan gondolkodtunk tovább, így apósom azt mondta, hogy ő ideiglenesen vállalja” – mesélte az ügyvezető.

A második átadás 2011 végén történt meg, amikor a tulajdonos-vezető felesége átadta az irányítást apósának, aki nem volt teljesen független a vállalkozói léttől, hiszen 30 éve működő vállalkozását irányítja. Ahogy az ügyvezető jellemezte: „a vállalkozás 25-30 éve sikeres az apósa jó vezető és sok tapasztalata volt már. Mivel a cég hosszú ideje működik, ott már vannak második vonalbeli vezetők, akikre sok mindent rá lehet bízni.” Az átadás itt is viszonylag gyorsan történt, azonban itt több idő kellett a betanuláshoz, hiszen kevésbé látta át előtte a folyamatokat, így a régi ügyvezető vette fel a tanácsadó szerepet és a tulajdonos-vezető pedig megmaradt a stratégiai irányítónak. Az új vezető „65 éves, de nagyon aktív ember és sokáig tudná még csinálni, de persze hosszú távú célunk, hogy kineveljünk valakit”- mondta a vezető. A cégvezető elmondta, hogy céljuk az, hogy egy cégvezetőt találjanak, akiben megbíznak, akit be tudnak tanítani, és aki az új vezető mellett 1-2 évig végignézi, látja, be tanulja a folyamatokat és utána le lehetne választani az operatív cégvezetői teendőket. A külső szakember behozatalára a vezető elmondta, hogy „ha úgy menne a vállalkozás, hogy egy profi szakembert megbízzunk, akkor adott esetben szóba kerülhetett volna, de azt a cégnek ki kell termelnie. Azt, hogy befektessünk és próbálgassuk, hogy vajon beválik-e, azt nagyon nehezen lehet megoldani.”

### **Esettanulmány 3:**

#### **Cég történet**

A vállalkozást 1992-ben alapították főként közgazdász és mérnök végzettségű fiatal szakemberek. A vállalkozás alaptevékenysége alapításkor értékpapírok, kárpótlási jegyek forgalmazása és kintlévőségek kezelése volt, ami a rendszerváltást követően egy viszonylag új tevékenységi területnek számított. Mindemellett, mivel akkor még a csődtörvény szabályozó ereje nem lépett életbe, mondhatni keretek nélkül lehetett a kintlévőség-kezeléssel foglalkozni. Mindezek és a cég vezetőinek, tulajdonosainak folyamatos erőfeszítései egy gyors, fejlődésre képes és rugalmas vállalkozás létrehozását tették lehetővé, ami 1993-ban már abban realizálódott, hogy az alaptő-tulajdonosok az újonnan szerzett bevételek kamatoztatását tevékenységbővítésben gondolták tovább. Így alakították ki a lízingelés tevékenységét, ami főként a kárpótlási jegyek forgalmazásából szerzett vagyontárgyakra és bizalmi tőkére épülve később a vállalkozás fő tevékenységévé alakult. 1995-től az állami szabályozási mechanizmusainak erőteljesebb befolyása, főként az értékpapírok, kárpótlási jegyek forgalmazása révén megrengette a cég alapjait, amely a cégből kiválva egy kapcsolt bróker vállalkozás létrehozásával oldottak meg, így az értékpapír forgalmazási tevékenység kivált, és a vállalkozás a továbbiakban főként tanácsadással és tartós bérlettel foglalkozott. A lízing üzletág megerősödéséhez az is hozzátartozott, hogy a takarékszövetkezetek folyamatos érdeklődése egy biztos anyagi alapot jelentett a vállalkozás számára. 1998-ban a hitelintézeti törvény létrehozásával előírták, hogy nem lehet egyszerre tartós bérlet- és pénzügyi lízing-tevékenységet folytatni. A szabályozási keretek nem engedték meg a vállalkozás számára, hogy új pénzügyi lízinggel foglalkozó céget alapítson, így az ezzel kapcsolatos tevékenységét fel kellett adnia. A tartós lízing tevékenységének a folyamatos fejlődéshez való hozzájárulása csak akkor működhetett megfelelően, ha azt egy kiegészített komplex szolgáltatásnyújtással kombinálták, és így a vállalkozás szakcéggé való alakítása egy logikus lépésnek számított. Ekkor minden, nem a lízinggel kapcsolatos tevékenységükre egy új kapcsolt vállalkozást alapítottak. Fő tevékenységi köre autópark-kezelés lett, vagyis a tartós lízing továbbfejlesztése egy komplex szolgáltatási körrel kibővítve, úgymint biztosítás, átállással kapcsolatos gumiabroncs csere, szervizelés stb.. 2003-ban egy olyan sikeres termék- és szolgáltatás-csomag kialakítására került sor, amelyben a vevő már semmi mással nem

kellett, hogy foglalkozzon, minthogy „beül az autóba és elfordítja a kulcsot”, és így már „nem autót adunk bérbe, hanem mobilitást szolgáltatunk”.

A vállalkozás jelszava:

*„Tisztelt ügyfeleink ne foglalkozzanak nemszeretem felesleges segéduzemi dolgokkal, hanem adják oda nekünk és Ön a saját dolgára tud koncentrálni”.*

Akkor 300 autó, illetve több száz egyéb eszköz állt a vállalkozás rendelkezésére, amiből az eszközök kikoptak, végül 1000 saját és 500 átadott megbízás által kezelt autót adtak tartós lízingbe. A 2000-es évek végéig több kisebb lízinggel foglalkozó cég olvadt be a vállalkozásba főként a menedzsment képességek kihasználása érdekében. Ezzel egyidőben a tulajdonosok is egyre inkább kivonultak az operatív tevékenységből. Jelenleg a tulajdonos főként bankkapcsolatok ápolásával foglalkozik, a szakmai vezetést pedig a szakcég kistulajdonosai oldják meg. Jelenleg 4 irodában működik a vállalkozás, tőkéje 1 Mrd Ft körül mozog, és folyamatos hitelkerettel egyenletes növekedést produkál.

### **A tulajdonosi kör alakulása**

Jelenleg 35 főt foglalkoztat a cég (cégvezetőkkel együtt), és az alapítók közül 3 fő jelenleg is a vállalkozásban tevékenykedik. 67 %-os tulajdonosi résszel képviselteti magát, amit az is befolyásolt, hogy 1998-tól új tulajdonostárs lépett a szervezetbe. A cégcsoportban az 5 fő tulajdonos alapvetően mindenhol képviselteti magát, ezen felül a 3 szakcégvezető, akik még tulajdonosként vezetik a vállalkozásokat.

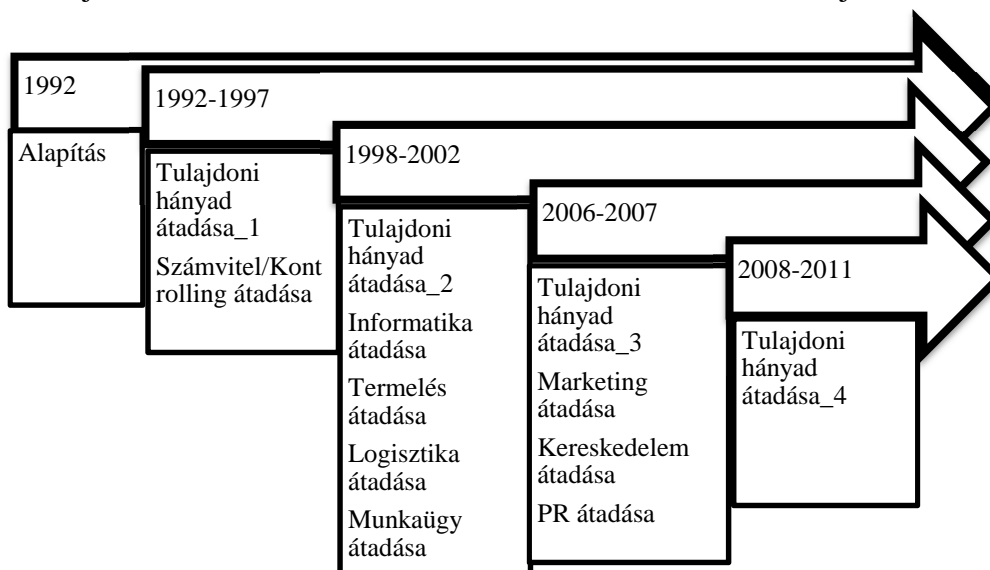
Fő-tulajdonos (interjúalany), aki főként pénzügyi és stratégiai kérdésekkel foglalkozik. A másik két tulajdonos a számviteli és könyvvizsgáló tevékenységet végzi, azonban operatív szinten nem jelenik meg a szervezetben. A többi tulajdonos már nem jelenik meg mint vezető a vizsgált szervezetben, mert máshol képviselik magukat a cégcsoporton belül. Ezen felül az operatív vezetésért felelős szakvezető-tulajdonosok jelennek meg még.

Jelenleg a tulajdonos mint ügyvezető tevékenykedik; 2011 óta egy másik ügyvezetővel és két cégvezetővel, valamint a gazdasági igazgatóval bővült a vállalkozás, aki részbeni alkalmazott a vizsgált vállalkozásban. A cégvezetők közül az értékesítés vezetője az értékesítők munkájáért, az üzemeltetési vezető a flotta-üzemeletetők munkájáért, a másik ügyvezető pedig az operatív szervezetrányításért felelős.

### **Tulajdonosi, vezetői motivációk**

A szervezet élén a tulajdonos mint ügyvezető áll, ő alakítja ki a stratégiai irányokat, a többi vezető-tulajdonos inkább csak mint esetleges tanácsadó vesz részt a folyamatokban. A cég alapításánál nem volt jellemző a stratégiai irányok kijelölése, a szakcéggé alakulás indukálta a 2000-es évek elején a stratégiai szemlélet bevezetését. A cég növekedése két alapra helyezett, egyrészt az ügyfelek vonzására, másrészt a külső terjeszkedésre, ami főként a kisebb konkurens vállalatok beolvasztásával történik. A cég hosszú távú utódláspolitikája elvárja, hogy a szakcégvezetők tulajdonosokká váljanak, közvetlen érdekeltségük legyen az eredményben, másrészt a tulajdonos véleménye szerint „azon tulajdonosok, akik nem dolgoznak a cégben értsék meg, hogy ennek a cégnek a túlélése független tőlük, önállóan is élnie kell”. Fontos számára egy korszerű, hatékony szervezet kialakítása, ami folyamatos növekedésre képes. Sok olyan terület van a szervezetben, amelyek között átfedés van és amelyek nem specifikusak, így a szakcégeknek meg kell kezdeniük a feladatok szétválasztását, azaz önállósodniuk kell. A tulajdonos célkitűzése a szétválással kapcsolatosan: „10 év múlva ne vállaljanak egymásért indokolatlanul felelősséget az egyes cégek. Ez az optimista feltételezés azon alapul, hogy lesz kinek átadni és lesz aki megveszi, erre meg akkor van esély, ha a cég megfelelően eredményes, hatékony. Ha nincs, akkor egy korrekt végelszámolással a céget meg kell szüntetni, de nem ez a vágyott kimenetel”. Tulajdonosi szempont az eredményes működés végén egy értékesebb cég, ami majd a cég majdani értékesítéséből fog kikerülni. Gördülő tulajdonlást

alakítottak ki, így elérték, hogy a kisebb tulajdonosok sem szoríthatók ki a működésből. Másrészt a cég tulajdonos-alapítói az 50-es éveikben járnak, így cél az is, hogy a gördülő szemlélet ne csak a tulajdonlás képében működjön, hanem a menedzsmentben is. A gördülő tulajdonlás és kezdeti vezetői funkció átadásokat az ábra mutatja.



A tulajdonos egyéni céljait tekintve 5 év múlva már nem szeretne a napi operatív működésben részt venni, egyéni céljait tekintve így fogalmazott: „nagyon sok könyvet el szeretnék még olvasni, sokat sportolni és családdal foglalkozni, de ez egyre inkább a cégtől való eltávolodással járna, én nem szeretnék 60 évesen a cégben a megmondó ember lenni, nagyon örülnék neki ha be se kellene tennem a lábamat. Nem gondolom, hogy nem szeretnék dolgozni, csak egészen mással szeretnék foglalkozni”. Főként mint tanácsadó szeretne a szervezetben megjelenni és a szervezeti tőke mobilitásával foglalkozni, így elsődleges célja 5 év múlva az operatív részt teljesen átadni, majd 5 évre rá a tulajdonlásból is kiszállni.

A kormányzói feladatok vizsgálata során a tulajdonos-vezető elmondta, hogy a missziót főként a tulajdonos alakítja ki, amit egyeztet tulajdonos társaival. Majd a kistulajdonosok ehhez hozzáadják saját gondolataikat, de főként alkalmazkodnak ahhoz az irányhoz, amit a főtulajdonosok megjelölnek. Jelenleg 80%-ban a tulajdonos végzi ezt a feladatot, de 2-3 éven belül ebbe már kevésbé szeretne beleszólnia. Azt is kiemelte, hogy nem kell teljesen kiszállni ebből a feladatból, hiszen az információ a vezetőknel, akkor az iránymeghatározás is ott kell, hogy legyen, de az irány tartása részben még fontos lehet.

A KORMÁNYZÓI FELADATOK:	Tulajdonos vezető				
	0	20	50	80	100
Misszió kialakítása					
Misszió elfogadtatásának biztosítása					
A vezetői utódláspolitiká meg határozása					
Közkapcsolatok kezelése					
Befektetői kapcsolattartás					
A vállalati felelősségvállalás					
Munkavállalókkal kapcsolatos érdekek kezelése					
Környezet megóvásához fűződő társadalmi érdekek kezelése					
A nyilvánosság tájékoztatása					
Kiemelt ügyfelekkel, stratégiai partnerekkel találkozókon való részvétel					
Adományozás, szponzoráció, mecénatúra és más támogatásokról való döntés					

A tulajdonos véleménye szerint a misszió elfogadtatását önmagában, ha a tulajdonos 'csak tulajdonos', de már nem vezető, akkor nem tudja teljes egészében közvetíteni azt. Szerinte az operatív vezetőknek ebben sokkal nagyobb szerepe van, mint egy tulajdonosnak, de el sem hanyagolható, hiszen, miért várná el egy tulajdonos az alkalmazottaktól, hogy a misszió szerint cselekedjenek, ha ő maga nem úgy tesz? A tulajdonos szerint ez közvetlenül nem tulajdonosi feladat, azonban egyáltalán nem elhanyagolható, hiszen a mintaadás még akkor is fontos, ha a tulajdonos a szervezetben nem vesz részt. A vezetői utódláspolitiká jelenleg nem jelenik meg erőteljesen a szervezetben, főként ad hoc jelleggel működik, de semmiképpen nem írásban megfogalmazott utódláspolitikáról van szó. A tulajdonos ezen feladatot a szervezet egyik nagy hiányosságának tekinti, azonban úgy érzi, hogy a jövőben e feladatok sem lesznek teljesen tulajdonosi kézben, hiszen a mindenkori vezetés fogja látni, hogy melyik területen van hiányzó szellemi kapacitás. De a tulajdonosnak is át kell látnia ezt a folyamatot, hiszen nem szabad, hogy az egyéni érdekek felülkerekedjenek. Szerinte az a hozzáállás az idősebb vezetők részéről, hogy „minek kell ide egy fiatal, hiszen én mindent ellátok”, nem lehet az alapköve a szervezet működésének. Hiszen ha ezt a tulajdonosok hagyják bekövetkezni, akkor az a cég lendületét fogja megtörni. A tulajdonos felelőssége ebben erőteljes, hiszen fontos a fejlődés és ezért fontos annak felülvizsgálata is, hogy az adott feladatot kompetens személyek lássák el.

„Közkapcsolatoknak lennie kell, és kell ezzel foglalkoznia” – mondja a tulajdonos. A cég erre kevés energiát szán: „nem nagyon járunk el városi rendezvényekre tündökölni”. Szerinte ezt a társadalom kényszeríti ki, nagyobb szükség van rá, mint 5-10 évvel ezelőtt. A tulajdonos véleménye szerint „azt nem teheti meg egy vállalkozás, hogy az állammal nem működik együtt, az egy hibás stratégia. Most ideig óráig ennek a megfelelési kényszere még erősödni is fog, így szervezeti szinten ehhez alkalmazkodni kell.” A tulajdonos szerint ebben a vállalkozásnak fejlődnie kell, méghozzá olyan valakinek kell ezt a feladatot ellátnia, aki szereti, élvezi ezt a dolgot, „mert én nem járok el a tűzoltó bálba tündökölni” – erősítette meg azt a felvetést, miszerint ez a feladat már nem az ő hatáskörébe fog tartozni. Erősíteni kell, de nem mindenáron a hatalomhoz kapcsolódva kell ezt folytatni – nem gondolja, hogy ettől függne a cég sorsa, de elkerülni nem lehet. A

tulajdonos szeretné ezen feladatkörét csökkenteni, mert neki nem ez lenne a legfontosabb a jövőben, hanem inkább a tudással való gazdálkodás, segítség.

Ma a tulajdonos úgy érzi, hogy nem kell a befektető társakat keresni, a cégcsoport egészével való kapcsolattartás tulajdonosi kompetenciaként van jelen. A kapcsolattartás, az, hogy milyen közös célok mentén lehet találni befektetőt, stratégiai kérdés, így ez nem lehet máshol, mint tulajdonosi feladatkörben, viszont ennek az információs oldala, az átláthatóság biztosítása szervezeti feladat. Ez a jelenlegi tulajdonos számára intenzív feladat marad a jövőben is, „hiszen pont 5 év múlva lesz kérdés, hogy ki fektet be helyettem, ma még nem olyan éles, de 5 év múlva még élesebb lesz”.

A vállalkozás, az itt dolgozók és a tulajdonosok egészét át kell, hogy hassa a felelősségvállalás tudata. A tulajdonos szerint „ha a vállalkozás tartósan akar működni és ebben egységes képet akar mutatni, akkor nem viselkedhet másként a kolléga, a cég, a tulajdonosok, és ezt sugallni kell és hirdetni minden szinten. Ezt én borzalmasan fontosnak tartom... azért mert borzasztóan kifizetődő. Az építkezés és a tartós működés alapköve, ha ezt a cég komolyan veszi, sugallja és gyakorolja”. A tulajdonos szerint a felelősségvállalás a vállalat vevői, szállítói, ügyfelei felé azt jelenti, hogy nem tarozhatnak másnak, nem vihetnek mást csődbe. Tisztességes magatartás kell tanúsítani mind a partnerek, mind a kollegák felé, és egymással szemben is, ennek folyamatosan érvényesülnie kell. „Ha ebben kritika ér bennünket akkor ezt meg kell hallgatnunk”- jelezte a tulajdonos, ami arra is mutat, hogy a cég értékszempléletét erősen befolyásolja, hogy milyen értékeket közvetít a külső és belső környezete felé. Ameddig a tulajdonos a céghez kötődik nevével, arcával, addig ezt közvetítenie kell, és ha kilép a cégtől akkor is. Szerinte „ez nem a vállalkozással összefüggő filozófia, hanem a tulajdonosoknak tisztességesnek, egyenesnek, számon kérhetőnek kell lenniük, attól függetlenül, hogy a céggel vagy anélkül tevékenykednek”.

Nincsenek a szervezetben érdekvédelmi szervezetek, hiszen nem akkorák, hogy a törvény előírná ezt. A tulajdonos szerint azt az „elitista és paternalista hibát követi el a tulajdonosi kör, hogy mi azt hisszük, hogy tudjuk, hogy mi a legjobb a dolgozóinknak. Kevésbé kommunikálunk arról, hogy nektek mi a jó és mit szeretnétek, hanem mi eldöntjük, hogy nekik mi a jó és mit szeretnének. A paternalizmusunk erős, mi szeretnénk mindenkit megóvni, kollegák iránt felelősséget vállalni.” „Az a baj, hogy ha én kezdeném ezt a beszélgetést egy kollegával, akkor nem biztos, hogy kapnék egy őszinte választ” – indokolta a kívánatos állapotot. Szívesen átadná ezt a feladatot, és számára a későbbiekben csak a tapasztalatok fontosak. Ugyanakkor szerinte a felelősség a dolgozók iránt szintén fontos szerepet játszik a szervezetben akkor is, ha már nem kapcsolódik erőteljesen ahhoz.

„Mi egy olyan környezetben dolgozunk, hogy ott ártunk neki, ahol csak lehet, mivel mobilitást szolgáltatunk” – jellemezte a működéshez kapcsolódó környezeti károk okozta megelőző tevékenységeket. Ahhoz, hogy ez működhessen, meg kell teremteni a szervezetben a korszerű feltételeket; úgy gondolja, hogy ez egy hosszabb távú feladata a szervezetnek, amely folyamatos fejlesztés útján juthat el eddig: „Az, hogy az én dolgom vagy már másé abban nem vagyok biztos, az biztos, hogy elkezdni már el kellene, tudatosan be kéne hozni a kollégák fejébe és a tulajdonosoknak sokkal több figyelmet kell majd fordítaniuk erre.”

Vannak kiemelt ügyfelekkel történő találkozók, főként a menedzsment részéről, de sok fejlődni valója van ebben a szervezetnek. A cégnek erősíteni kell ezen feladatkört, de szerinte a tulajdonosoknak ebből ki kellene vonulnia. A mostani tulajdonosok nem gyakran vesznek részt ilyen találkozókön, viszont a tulajdonos úgy érzi, hogy ez nem is az ő feladatuk lesz, inkább az operatív vezetők felé kell delegálni, minél jobban a jövőben.

Az adományozás témájában a tulajdonos elmondta, hogy a szervezet ilyen jellegű tevékenysége gyermekekhez kapcsolódik, akiknél a rászorultság észlelhető. Ezt évről évre csinálják, erőteljesen, és sok energiát rászánva, azonban nem kommunikálják. A

tulajdonosok számára ez fő feladatnak számít. Tulajdonosi kompetencia, ő kezdeményezi, és a jövőben is fontosnak tartja, ezt sosem szabad elhanyagolni szerinte.

A kormányzói feladatokat értékelve elmondható, hogy a tulajdonos alapvetően csökkenteni kívánja az ilyen irányú feladatait, azonban nem szeretne teljesen kivonulni a kormányzói feladatokból. Vannak bizonyos feladatok, főként a szervezeti értékeket képviselő és a szervezeti kultúrához szorosan kapcsolódó feladatok, amelyek fontosak számára, ilyen az utódláspolitikája, a befektetői kapcsolattartás és a vállalati felelősségvállalás, a nyilvánosság tájékoztatása és az adományozás.

LEADERI FELADATOK	Tulajdonos vezető			
	0		50	100
Jövőkép megfogalmazása				
Jövőkép elfogadásának biztosítása				
Stratégia célok megfogalmazása				
Szervezeti célokkal való azonosulás elősegítése				
Stratégiák, programok kommunikálása az érintettek felé				
Változtatások kezdeményezése				
Változtatási stratégia kidolgozása				
Szervezetfejlesztés végrehajtása				
Szervezetközi konfliktusok kezelése				
Stratégiai kontrollig				
Informális kapcsolatok koordinálása				
Projektek összehangolása				
Munkatársak egyénre szabott támogatása a feladatok végrehajtásában				
Személyes példamutatás az alkalmazottaknak				

Jelenleg a tulajdonos egyik fő feladata a jövőkép megfogalmazása. Ez egy írásban nem rögzített verbálisan kommunikált vízió, az operatív vezetőkkel ugyan egyeztetve, de a kommunikáció erősítése még ezen felül is fontosabb lenne. Kifelé a szervezet jobban sugallja a jövőképet, a tulajdonos szerint: „Kifelé jobban figyelünk arra, hogy elmondjuk, hogy kik vagyunk, miért ezt az utat járjuk, miért ezt az utat választottuk, ebből mit hiszünk, hogy mit kéne csinálnunk”. Jövőben aktív és passzív tulajdonosok feladata a jövőkép meghatározása, de egyeztetve az operatív vezetőkkel. A tulajdonos szerint, ha „sikerül az elveket addig beépíteni a szervezetbe, hogy utána ezzel már nem kell folyamatosan kijelölni ezeket az irányokat, akkor majd más megteszi ezt. Ez akkor valósulhat meg, ha a jövő vezetőit sikerül olyan értékekkel ellátni, amit majd ők tovább tudnak vinni, kommunikálni. De ha kell, akkor szeretném visszatéríteni a szervezetet a megfelelő irányba”.

A szervezeti stratégia nem írott formában létezik, főként a tulajdonos jelöli ki, egyeztetve a többi tulajdonos társsal, de ezt nem rögzítik írásban. Folyamatos tervezés van a környezet változásaihoz alkalmazkodva, inkább „természetes formában működik, nem szabályozgatjuk agyon, hagyjuk hadd haladjon a cég az útján”. A stratégia nem számszerű adatokban megfogalmazott, mérföldkövekkel alátámasztott, inkább egy informális jellegű. A tulajdonos véleménye szerint el kell indulni a tervezés felé, de nem a túlszabályozottság elve szerint, mert azt a szervezet rugalmasságát negatívan befolyásolhatja. A stratégia

kommunikációja nem jelenik meg, a tulajdonos inkább úgy fogalmazott, hogy a szervezet működési kereteit biztosítják az erre törekvőknek. Célokat formálisan nem tűznek ki, de folyamatosan figyelik a környezetet, és amennyiben olyan feltételek merülnek fel, amelyek a cég működését erőteljesen érintik, akkor módosítanak, de ezt sem írott formában. Ahhoz, hogy ez „írásos, mérőkövekkel működő stratégia legyen ahhoz külső segítség kellene; aki érti, szívesen csinálja” – a kijelentés jelezi, hogy szívesen átadná ezt a feladatot a jövőben. Egyelőre még nem akkora a cég, hogy erre szükség legyen, most még ez nem zavaró számukra. Ha vannak stratégiai célok írásban megfogalmazva, akkor azok inkább korlátozóak. A tulajdonos úgy érzi, hogy a jelenlegi feladatai a stratégia kialakításában 5-10 évig még erőteljesek, de utána már nem kell rá hatnia.

Jelenleg a szervezeti változásokat főként az operatív vezetők, új alkalmazottak kezdeményezik. A tulajdonos olyan korrekciós és a szervezet alapvető működését érintő változtatásokat kezdeményez, amelyek olyan irányba vinnék a szervezetet, amit később már nem tudna kezelni. Ezt jellemezve mondja a tulajdonos: „A napi sajtót olvasva, főként a környezetből érkező hatásokat figyelem, a tulajdonosok, mint médiumok jelennek meg a szervezetben, hogy ezen hatásokat közvetítsék”. Mivel az operatív vezetőknek nagy a szabadságfoka, így könnyen kezdeményeznek és visznek is maguk végbe változásokat. A tulajdonos úgy jelenik meg ebben a folyamatban, hogy esetleg kikéri a véleményét, de ő mint változtatás kezdeményező nem jelenik meg, csak a korrekciós változtatásoknál. Itt is a rugalmasság kérdését érinti az írásos formában történő változási stratégia, melyet ugyan fontosnak tart a szervezet jövőjében, de a túlszabályozottságot szintén elkerülendőnek tartja. Jelenleg ez a szervezetben a tulajdonost csak korrekciós változtatásokban érinti, és véleménye szerint ezt a jövőben is tartani fogja.

A szervezet hiányosságai közé tartozik, hogy a létrehozott vállalati kultúra nem rögzített, ehhez egy írásos formában és kommunikált dokumentum elkészítésére lenne szükség, amely tartalmazza a szervezet kereteit és szükséges kompetenciáit. Ez két szempontból fontos a tulajdonos szerint: „egyrészt meg kell fogalmazni azt a keretet, ahol tevékenykedünk, másrészt a változtatások generálása szempontjából, hiszen ha lenne egy ilyen dokumentum, akkor minden kolléga tisztában lenne nem csak a feladatkörével, de azon kompetenciákkal, normákkal, ami alapján cselekednie kell”. A tulajdonos szerint ahhoz, hogy ez működhessen, egy olyan új kolléga kéne, aki véghezviszi a szervezetben ezt a folyamatot, a tulajdonosoknak jelenleg lenne több feladata ebben, ha ennek rendszerét bevitték a szervezetbe, akkor azt át kell adni egy operatív vezetőnek.

Léteznek szervezeten belüli konfliktusok a vállalkozásban, de nem lettek belőle működési problémák. Vannak helyzetek, például amikor a számvitel jelzést ad, hogy az üzleti rész nem hatékony, nem megfelelően tevékenykedik. A tulajdonos véleménye szerint „nem akarunk mindenkit egy azonos kaptafatudattal ellátni, vannak saját szervezeti konfliktusok, arra törekszünk, hogy mindenki találja meg a saját megoldását, természetesen, ha kell, beavatkozunk, de akkor sem döntési szerepkörben”. Jelenleg a tulajdonosok megoldásokat nyújtanak ezekre a problémákra, de ezek általában nem irracionális döntések, így nagyrészt maguktól megoldódnak. Közvetítőként viselkednek, főként kiegyenlítő tevékenységet végeznek. A tulajdonos szerint egyre kevésbé kell részt venniük ebben a feladatban, inkább itt is az értékek erősítése az, ami megmarad a tulajdonosoknál. Addig van ebbe beleszólása, amíg tudnak üzeneteket adni, amikor viszont „el kezdenek historizálni, akkor ezt a kiegyenlítő tevékenységet abba kell hagyni” – mondja. Ezen felmerülő konfliktusok maguktól vagy a vezetők által kell, hogy megoldódjanak.

A stratégiai kontrolling mint funkció nincs jelen jelenleg a szervezetben, főként kialakított elvek, határok alapján történik a pénzügyi tervezés, de nem írott formában. Ezen elveket a racionalitás és a tulajdonosi belátás szabályozza. A tulajdonos véleménye szerint, ha egy kicsit nő még a szervezet, akkor már szükség lesz rá mint funkcióra, feladatra, hiszen



szerinte „ha nem tanulja meg a szervezet, és a tulajdonosokból valaki kiesik, akkor nagy bajban lenne a szervezet. Ezt mindenképpen ki kéne építeni.” A tulajdonos szerint azonban a jövőben a tulajdonosoknak nem kellene részletekbe menően foglalkoznia vele, inkább a vezetőknek fontos, viszont a szervezet pénzügyi átláthatósága miatt a tulajdonosoknak is figyelni kell rá, de nem a tervezés területén, inkább mint döntés-előkészítésre.

Az informális jellegű egyéni üzenetek megelőzése érdekében a tulajdonos időről-időre üzeneteket küld a szervezetbe, főként megelőző jelleggel. A belső kommunikációs hiányosságok ellen lehetne többet tenni a tulajdonos szerint, így jelenleg a tulajdonosoknak nagyobb feladata lenne ebben, azonban később már nem lenne ez feladata.

A projektekről való döntés stratégiai kérdés, de a cégen belüli projektek összehangolása a területvezetők feladat. A pénzügyi vezető a pénzügyi, operatív vezető a végrehajtási kérdésekben dönt és koordinál, a tulajdonos feladata inkább tanácsadói jellegű az egyes felmerülő problémák esetén. Tulajdonosként jelenleg fontosnak tartják, hogy figyelemmel kísérjék a projektek végrehajtását, de ez később már inkább a menedzsment feladata lesz. Később csak a keretrendszer megadása az, ami tulajdonosi jogkörben maradhat, de szerinte ebben döntési szabadságot kell adni a vezetőknek, ez már végrehajtási tartomány kell, hogy legyen.

A tulajdonos szerint a tulajdonosok felelőssége, hogy a cég vázát mindig épen tartsák. 40 főből kb. 8 kulcsszereplő van, akik a szervezet vázát adják, a tulajdonosok feladata ezen emberek támogatása. Ők azok, akik a szervezeti tanulás és kultúra alapkövei. Míg a kulcs emberek támogatása tulajdonosi feladat, addig a többi szereplő egyénre szabott támogatása már inkább menedzsmenti jogkörben van. A tulajdonos véleménye szerint ez a későbbiekben sem szabad, hogy változzon, de a jelenlegi vezetők átveszik ezt a feladatot folyamatosan, míg a tulajdonosoknak kevésbé kell foglalkozni ezzel.

A személyes példamutatás a tulajdonos véleménye szerint nagyon fontos, illetőleg nevelés kérdése. Szervezeti értékek, valamint ezen üzenetek közvetítése is elsődleges minden tulajdonosi, vezetői tevékenység esetén. A vezető, a tulajdonos minden cselekedetében ennek kell megjelennie. Új menedzsmentre tevődik át ez a szerep, a tulajdonos szerint „ezt gyakoroljuk, bennünk él és remélem sikerül is átadni azoknak akik minket követnek. Akik átveszik a stafétát azt meg kell, hogy értsék, nem lehet nem példát mutatni, és személyes példamutatás nélkül nem lehet követni”. Később ezt a menedzsmentnek át kell vennie, és ahogy a tulajdonosok távolodnak a szervezettől, úgy kezd megszűnni ez a feladat számukra, de amíg a céghez kötődnek végig fontos erre figyelni.

A leaderi feladatokat vizsgálva elmondhatjuk, hogy a jövőképpel, stratégiával és a munkatársak támogatásával kapcsolatos feladatok jelenleg is fontosak a tulajdonos számára, ezek átadása 5 év múlva még nem jellemző, azonban már kilátásban van. Ugyan nem erőteljesen képviselteti mindegyik feladatban magát a tulajdonos, azonban még itt is érződik azon érték-, és normaorientáció, ami a kormányzói feladatok vizsgálatánál is megjelent. Ezen jövőbeni, megtartandó feladatkör a szervezeti kultúra továbbadását célzó tevékenységet jelenti a tulajdonos számára.

MENEDZSERI FELADATOK	Tulajdonos vezető			
	0		50	100
Operatív tervek, akciótervek kialakítása				
Az operatív tervek kommunikálása				
Szervezeti struktúra kialakítása				
Formalizált rendszerek kialakítása				
A vállalkozásban a hatáskörök és felelőségek kialakítása				
Munkakörelemzés és –tervezés				
Munkafeltételek megteremtése a feladatok ellátásához				
Juttatások rendszerének kialakítása				
Operatív kontrolling				
Beszámoltatás				
Problémák megoldása				
Szervezetben felmerülő konfliktusok kezelése				
Személyzetfejlesztésről való döntés				

Az operatív tervekről a tulajdonos elmondta, hogy a napi hírekből érkező folyamatos információk figyelése és az azokból következő változtatások generálta feladatok indítása tulajdonosi feladat. Azok levezetése már menedzsment feladat. A napi, heti szintre lebontott feladatokért már operatív vezetők felelősek. Az operatív irányítók feladata a tervek kialakítása, de nem írott formában, ill. a kommunikáció sem szabálykövető, hanem általában csoportokra vonatkozóan történik. Mivel nincs leírva, így a visszaellenőrzése is nehezebb a tulajdonos szerint, de a rugalmasság, szolgáltatás, belső információ-fokozó tervezést fontosnak tartja. Ebben a tulajdonos nem szól bele, csak indukálja a változtatások generálta feladatokat, delegálja azokat. Később ez is mint tulajdonosi feladat meg kell, hogy szűnjön.

Operatív napi szintű feladatokba egyáltalán nem lát bele a tulajdonos, csak irányokat jelöl ki. Ez már nem a tulajdonos feladata, később pedig egyáltalán nem, kivéve, ha az merül fel, hogy megfelelő-e a hierarchia.

Az operatív kontrolling rendszer működtetéséhez hozzáfűzte, hogy a pénzügyi jellegű kérdéseknél utalványozási rend működik. Ha az operatív vezetők érzik, hogy a feladat nem, vagy nem kizárólag az ő hatáskörük, akkor feljebb delegálják és a helyettesítés is felfelé történik.

A tulajdonosok feladata a kollégák kiszolgálása, a megfelelő munkakörülmények biztosítása, ami nagyon fontos az alkalmazottak egészsége miatt. Erősebben tulajdonosi felelősség ma a munkafeltételek biztosítása, később inkább már menedzsment feladat, de a tulajdonosnak is figyelnie kell, és ameddig a céghez köthető, addig ezt teljesen nem is hagyhatja figyelmen kívül.

A stratégiával erőteljes kapcsolatban áll a juttatások szétosztása. A tulajdonos adja át azt a keretet, amit az operatív vezetők feloszthatnak, módosíthatnak alkalmazottak szerint. Keretei most tulajdonosi kézben vannak, de később már ez is teljességgel vezetési kompetencia lesz.

A problémák megoldása témakörben a tulajdonos elmondta, hogy a tulajdonosok feladata ebben inkább az, hogy tudatosítsák a vezetőkben azt, hogy fejlesszék a problémamegoldó képességüket, ne csak a problémákat oldják meg. A jövőben azonban egyáltalán nem akar

ezzel foglalkozni. Ezen problémák sokszor nem jutnak el a tulajdonoshoz, de feladata abban mutatkozik meg, hogy nem szabad hagynia, hogy ezek beégjenek a szervezetbe.

Jelenleg minden oktatással kapcsolatos lehetőséget kihasznál a szervezet, fontosnak tartják a fejlődési lehetőséget, így minden munkavállaló a munkájához kapcsolódó képzésre szabadon mehet, a cég támogatásával. Tulajdonosként a központi képzésekről döntenek, 5 év múlva már a jelenlegi tulajdonos kevesebbet akar vele foglalkozni, de a mintaadás fontos marad. Nem lehet teljesen leadni 5 év múlva sem, de nem döntési szinten akar vele foglalkozni.

Az operatív, menedzseri feladatok vizsgálata egyértelműen kimutatta, hogy ezen feladatok a szervezetben már főként az operatív vezetők kezében vannak. De jelen vannak még bizonyos, alkalmazottakat érintő kérdések, amelyekben ugyan a tulajdonos fontosnak tartja jelenlétét, de a kívánatos állapotot tekintve az operatív vezetésből egyértelműen ki akar vonulni. Ilyen még minimálisan megtartandó tevékenységek: a személyzetfejlesztés, a munkafeltételek megteremtése az alkalmazottak számára, valamint az operatív controlling.

### Összegzés

Az esettanulmány-elemzéssel felmértem a szervezet állapotát, valamint bemutattam az átadás jelenlegi és kívánatos állapotát. Összességében elmondható, hogy adott kisvállalkozásban az általam felállított szerepkörök főbb feladatai megjelennek, azok tulajdonosi vagy vezetői feladatkörben vannak. Jelenleg a kormányzói szerepkörök delegációja ugyan megkezdődött, de az elkövetkezendő 5 évben ez még nem fog teljesen bekövetkezni. A tulajdonos leaderi feladatai főként a stratégia kialakításában dominálnak, ami a jövőben erőteljesen csökkenő tendenciát mutat. A tulajdonos jelenleg minimális mértékben szól bele a napi, operatív feladatokba, és ezekhez kapcsolódóan a jövőben nem is tervez további erőfeszítéseket.

Összegezve a tulajdonos főként kormányzói szerepkörében tevékenykedik. Ugyanakkor mindhárom szerepkör feladatainak vizsgálatánál megjelent az, miszerint annak ellenére, hogy a tulajdonos az átadott feladatokba egyre kevésbé akar beleszólni, az értékekhez, normákhoz kapcsolódó, valamint a szervezete építőköveit adó tevékenységek még a jövőben is fontosak számára.

Ilyen jellegű feladatok:

- a vállalati felelősség vállalás,
- utódláspolitikai,
- befektetői kapcsolattartás,
- adományozás, szponzoráció feladatai,
- jövőkép és stratégiai kérdések,
- munkatársak egyénre szabott támogatása,
- munkafeltételek megteremtése,
- személyzetfejlesztés.

A leaderi tevékenységekhez kapcsolódóan a stratégiai feladatköröket a tulajdonos még mindig nem akarja teljesen átadni, melynek fő oka az új generációnak történő szervezeti kultúra főbb normáinak és értékeinek továbbadásában rejlik.

## **Esettanulmány 4**

### **Cégtörténet és a tulajdonosi kör alakulása**

A vállalkozást 2007-ben alapították egy angol licenz magyarországi bevezetésével. A vállalkozás alapítása utáni években részben az angol licenz tulajdonos cég, részben pedig saját know-how felhasználásával tevékenykedett. A cég fő tevékenysége a tanácsadás volt, jelenleg ez már több szolgáltatás portfólióval is kibővült. A vállalkozást két tulajdonos-vezető fele-fele arányú tulajdonrészrel alapította és működtette. 2007 és 2008 között a vállalkozás folyamatos növekedést produkálva kezdte meg működését. A vállalkozás bt.-ként kezdte meg működését, majd 2009-ben kft lett a jogi formája. 2009-ben mikor a vállalkozás eredményeiben is már lehetett érezni a válság hatását a tulajdonos (interjú alany) új lehetőségek kiaknázásán kezdett el gondolkodni. A tulajdonos-vezető, mint fejedelmű tanácsadó, majd mint tréner tevékenykedett, végül a vállalkozás működtetésében a szervezetfejlesztési tanácsadás felé mozdult el szerepe. Míg a tulajdonos-vezető komplex tanácsadói portfólióval rendelkezett, addig üzlettársa egy szűk területre koncentrált, főként olyan „puha” képességek tréningjeire, mint a személyes hatékonyság, konfliktuskezelés, kommunikációs tréningek stb. Feladatmegosztásban a tulajdonos-vezető nagyobb szerepet vállalt, hiszen a tanácsadás mellett üzletfejlesztéssel és termék-szolgáltatás fejlesztéssel is foglalkozott. A tulajdonos-vezető szerint „ez a felállás a válságig nem volt rossz, de látszott, hogy mást is kell és máshogyan is kell csinálni a dolgokat”- mondta. 2010-ben egy új munkatárs is csatlakozott a céghez, aki előtte egy nagy telekommunikációs cég HR igazgatója volt, a tulajdonos-vezető szerint „szakmai háttérben, tapasztalatban, hozzáállásban az egyik legjobb volt a piacon, és ő szeretne volna kipróbálni magát máshol a piacon”. A vállalkozás egy harmadik fővel is kibővült, ami a leívelő fázisban lévő vállalkozás fellendítését jelentette. A tulajdonos-vezető kiemelte, hogy változtatásokra volt szükség, „ekkor már az új stratégia szövegetése lett a központi téma, amelynek az lett a vége, hogy a régi tulajdonos társ perifériára szorult saját területével”- mondta. Ekkor már jelezték felé, hogy szükség van a változtatásra, új dolgok megtalálására, bővítenie kell a szolgáltatás portfólióját. 2010-ben a tulajdonos-vezető úgy döntött, hogy ebben a struktúrában ne tudja továbbfolytatni a vállalkozás megfelelő működtetését, szerinte „világosan látszott, hogy nehéz időkben, amikor egy tulajdonosnak kockáztatnia kell, vagánynak kell lennie, innovatívnak kell lennie, előre kell menekülni, ez a fajta tulajdonosi attitűd az akkori tulajdonostársnak nem a sajátja”. Továbbá a tulajdonos-vezető elmondta, hogy rábeszélte régi tulajdonostársát, hogy szálljon ki a tulajdonosi részből ennek a cégnek és felajánlotta, hogy folytassa alkalmazotti státuszban. A tulajdonos-vezető szerint „nehéz folyamat volt, presztízs játszmákká alakult”, végül pedig a tulajdonos részét eladta az új munkatársnak, és teljes mértékben kiszállt a cégből. Jelenleg a vállalkozás 2 tulajdonos-vezetővel az élén teljesen más szerepleosztásban tevékenykedik.

### **Átadás és szerepmegosztás változása**

Az átadás után a vállalkozásban számos változás következett be, a tulajdonos-vezető szerint „érezni azt a fejlődést, hogy mi is máshogyan gondolkozunk a cégről, tulajdonosi és vezetői szerepünkről”. Az alaptevékenység, vagyis a tanácsadás mellett három új üzletággal bővült a szervezet tevékenysége. Mindemellett az új tevékenységek oda is vezettek, hogy a régi cégnév már csak az egyik üzletág nevében jelenik meg, s teljesen új nevet kreáltak a tulajdonosok. A másik ilyen üzletág a fiatal tehetségek ötleteinek megvalósításával foglalkozik, ami hamarosan ugyan kikerül a szervezetből, hiszen a tulajdonosok úgy döntöttek, hogy alapítványban folytatják tovább ezen irányú tevékenységüket. A harmadik üzletág outsourcing típusú tevékenység, amely a

társadalombiztosítás és bérszámfejtés kiszervezésének tevékenységére épül. A tulajdonos-vezető szerint ez szakértői tevékenységből emelkedett ki, folyamatos árbevétel, stabilitást ad, a tanácsadás területén fontos az ilyen”- mondta. A negyedik üzletág online mérőeszközök kifejlesztésére szakosodott, amely vállalatvezetők számára internetes alkalmazások használatával teszi lehetővé saját és más szervezetek gyors vizsgálatát.

Az előző tulajdonos kilépésével és az új tulajdonos belépésével nem csak innovatív üzleti fejlődés következett be, de a szervezetben a feladatmegosztás is változott a tulajdonos-vezetők között. A tulajdonos így vélekedett az új szerepmegosztással kapcsolatosan: „nagyon sok innováció van a cégben. Mi afelé megyünk, hogy olyan tanácsadó cég legyünk, aki pár lépéssel előtte jár a piacnak, így törekszünk minden héten valami újat kitalálni, ehhez az kell, hogy maradjon erre energiánk és közben pörgetni tudjuk a businessst”- mondta. A régi tulajdonos-vezető üzletfejlesztéssel kezdett foglalkozni, új ügyfelek felkeresésével a meglévő ügyfeleknél pedig új projektek generálásával. Mivel az új tulajdonos vezető multinacionális vállalatnál dolgozott a régi tulajdonos-vezető szerint „Ő nagyon világosan érzi azt, hogy egy ügyfélnél mi az, ami eladható tanácsadóként és mi az, amire nem haragnak az ügyfelek, van egy nagyon jó kontroll képe, ami az eddigi időkben a tulajdonosokból hiányzott”- mondta. Továbbá a tulajdonos-vezető szerint „a felállás így jó, mert értéket tudunk adni, így ő a megvalósítás részében, szervezettervezés, rendszerfejlesztés, kultúraformálásban tevékenykedik. Az ő szerepe az én szerepemet, szemléletmódot is alakítja, formálja.”- mondta.

Az átadás után a szervezet mikrovállalkozásból kisvállalkozássá is fejlődött, hiszen az új üzletágak további funkcionális feladatok delegálását tették lehetővé a tulajdonos-vezetők számára. A tulajdonos-vezető szerint „a tulajdonosok azok, akik a stratégiai irányt megszabják, többiek jönnek utánunk és beleteszik a magukét, amit mi olyan nagyon ködösen megfogalmazunk, azokon ők nagyon sokat tudnak finomítani”.

A KORMÁNYZÓI FELADATOK:	Tulajdonos vezető				
	0	20	50	80	100
Misszió kialakítása					
Misszió elfogadtatásának biztosítása					
A vezetői utódláspolitiká meg határozása					
Közkapcsolatok kezelése					
Befektetői kapcsolattartás					
A vállalati felelősségvállalás					
Munkavállalókkal kapcsolatos érdekek kezelése	Ninc s				
Környezet megóvásához fűződő társadalmi érdekek kezelése					
A nyilvánosság tájékoztatása					
Kiemelt ügyfelekkel, stratégiai partnerekkel találkozókon való részvétel					
Adományozás, szponzoráció, mecenatúra és más támogatásokról való döntés					

Misszió kialakítása és elfogadtatása abszolút a tulajdonos-vezetői feladatok között van bár a tulajdonos elmondta, hogy az elfogadtatást jó lenne a jövőben lejjebb tolni az alsóbb szintekre. A vezetői utódláspolitiká is teljesen a tulajdonosok kezében van, hiszen rajtuk kívül egy vezető tevékenykedik még a szervezetben. Közkapcsolatok kezelése szintén most még a tulajdonos kezében van, azonban szívesen engedne ezen feladatból a később, viszont a befektetői kapcsolatokról egyáltalán nem, főleg az alapítvány kapcsán rettentően

fontos tulajdonosi feladat. A társadalmi felelősségvállalás kérdését a tulajdonos vezető rettentő fontosnak tartja, „kezdő vállalkozóként, én is hoztam magammal ilyen kényszeres attitűdöket, korábbi vállalkozásokból. Elhatároztuk, hogy ezektől megszabadulunk és teljesen tiszta működését biztosítjuk a szervezetnek”- mondta. A tulajdonosok a környezet megóvásával kapcsolatosan, inkább csak az odafigyelés szintjén tevékenykednek, hiszen nem egy környezet szennyező tevékenységet végeznek, és ez nem egy tulajdonosi tevékenység kell hogy legyen. „Az irányelvek kialakításában szerepet vállalnék, de inkább csinálják az alkalmazottak”- mondta. A nyilvánosság tájékoztatása rendezvényeken, honlapon keresztül zajlik, de ezen feladatot kevésbé szeretné a tulajdonos megtartani. Most jelenleg nincs adományozás, szponzoráció a szervezetben, ha csak az új üzletág alapítványba történő kivitele nem fog idetartozni, hiszen fiatal tehetségek támogatása jelentős tevékenységnek számít, így a tulajdonos szerint a jövőben mindenképpen tulajdonosi feladatnak kell lennie.

LEADERI FELADATOK	Tulajdonos vezető				
	0		50		100
Jövőkép megfogalmazása					
Jövőkép elfogadásának biztosítása					
Stratégia célok megfogalmazása					
Szervezeti célokkal való azonosulás elősegítése					
Stratégiák, programok kommunikálása az érintettek felé					
Változtatások kezdeményezése					
Változtatási stratégia kidolgozása					
Szervezetfejlesztés végrehajtása					
Szervezetközi konfliktusok kezelése					
Stratégiai kontrollig					
Informális kapcsolatok koordinálása					
Projektek összehangolása					
Munkatársak egyénre szabott támogatása a feladatok végrehajtásában					
Személyes példamutatás az alkalmazottaknak					

A jövőkép és a stratégia kialakításához kapcsolódó feladatok jelenleg teljes egészében tulajdonosi feladatként vannak jelen, de jövőben ezen feladatokba célszerű lenne már bevonni az alsóbb szinteket is. Tulajdonosi megbeszélések során születnek a stratégiai döntések, de szokott lenni a tulajdonos elmondása szerint „össz-értekezlet is ahol közösen vitatjuk meg hogy mit értünk el és az jó alkalom arra is, hogy a jövőbe tekintünk. Még azért kicsik vagyunk a hivatalos rendszeres formában történő megbeszélésekhez”-mondta.

Változtatások kezdeményezése során vannak belső kezdeményezések is, és ez nem kötődne a tulajdonoshoz erőteljesen a jövőben. Szervezetfejlesztés során viszonylag szabad keze van a munkavállalóknak és melyet a jövőben még kevés befolyásolna. A szervezeti kultúra formálásáról a tulajdonos az alábbiakat mondta: „Vannak ilyen szellemiségbeli kérdések, ami fontos, hogy továbbmenjen, hogy a cég mögött milyen megfontolások vannak, miért fontos a létünk, milyen etikai normák között működünk. Üzletszerűség,

üzletben felelősen gondolkodjuk, fenntarthatóság. Ne a tulajdonosok üzlete legyen, hanem azé, aki ott dolgozik Ezt állandóan sulykolni és ilyen szellemben élni.”- mondta.

A szervezeten belüli konfliktusok kezelése inkább menedzsment feladat kell, hogy legyen, jelenleg van még beleszólása a szervezetben a tulajdonosoknak, de ez el kell, hogy váljon tőlük, hogy a dolgozók önmaguk megoldják problémáikat. A stratégiai controlling jelenleg teljesen és jövőben is az kell hogy maradjon, de azért operatív jellegű feladat is van benne, ami persze delegálható. Az informális kapcsolatok koordinálása a tulajdonos szerint „maximum a szellemiség fenntartása érdekében jelen lehet, mint tulajdonosi feladat, de nem az”- mondta. Hasonlóan vélekedett a projektek összehangolásáról is, vannak koordináló jellegű feladatok, hiszen üzletágakon keresztül kapcsolódnak ezen projektek, így azért fontos most még, de nem kifejezetten tulajdonosi feladatnak kell, hogy legyen.

MENEDZSERI FELADATOK	Tulajdonos vezető			
	0		50	100
Operatív tervek, akciótervek kialakítása				
Az operatív tervek kommunikálása				
Szervezeti struktúra kialakítása				
Formalizált rendszerek kialakítása				
A vállalkozásban a hatáskörök és felelőségek kialakítása				
Munkakörelemzés és –tervezés				
Munkafeltételek megteremtése a feladatok ellátásához				
Juttatások rendszerének kialakítása				
Operatív controlling				
Beszámoltatás				
Problémák megoldása				
Szervezetben felmerülő konfliktusok kezelése				
Személyzetfejlesztésről való döntés				

A menedzsment feladatok vizsgálata során a tulajdonos kiemelte, hogy az egyik üzletág „viszonylag önállóan, cégszerűen működik, amit az ottani vezető koordinál”- mondta. A tanácsadás területén ez kevésbé jelenik meg. Az ottani területen ugyan még van beleszólása tulajdonosnak, főként a döntések meghozatala során, de jellemzőn ezen üzletág vezetője viszonylag a menedzsment, operatív jellegű feladatok ellátja. A tulajdonos beszélt a jövőképeiről is a felső vezetés átadásával kapcsolatosan „5 év múlva nyugdíjban szeretném látni magunkat, egyre inkább szeretnék visszavonulni az operatív munkától, afelé haladok, hogy a nagy terepaszton mozgassam a szálakat, a kis figurákat és a businessst tegyem a cég alá. Ha ez így megtörténik, akkor az egy nagyon szép jövő”- mondta.

Kiemelte, hogy jövőképeként tekintene azt is, ha lesznek olyan erős üzletágak, akkor azok elkülönüljenek akár külön cégbe is. A növekedéssel kapcsolatosan kiemelte, hogy „a növekedés megkerülhetetlen és szeretnénk is, tanulva pont a válság előtti időkből, amikor úgy elvultunk kényelmesen, akkor azt mondtuk, hogy körülbelül ennyi erőfeszítéssel hasonló eredményt meg tudunk csinálni, de a körülmények változtak, ami erőteljes befolyással volt ránk, ha nem vagyunk képesek berendezkedni növekedésre az agyoncsaphat minket. Az egy óriási kockázat.” – mondta.

### 3. Függelék: A főkomponensek részletes statisztikai eredményei

#### Kormányzó – Jelenlegi:

##### KMO és Bartlett's Teszt

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	710,937
	df	55
	Sig.	,000

##### Communalities

	Initial	Extraction
GJ1	1,000	,557
GJ2	1,000	,570
GJ3	1,000	,343
GJ4	1,000	,535
GJ5	1,000	,361
GJ6	1,000	,348
GJ7	1,000	,551
GJ8	1,000	,451
GJ9	1,000	,494
GJ10	1,000	,468
GJ11	1,000	,365

Extraction Method: Principal Component Analysis.

##### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,044	45,852	45,852	5,044	45,852	45,852
2	1,049	9,537	55,389			
3	1,014	9,218	64,606			
4	,750	6,817	71,424			
5	,649	5,902	77,325			
6	,551	5,010	82,336			
7	,508	4,615	86,951			
8	,495	4,504	91,455			
9	,421	3,830	95,285			
10	,318	2,887	98,172			
11	,201	1,828	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

##### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	
GJ1		,747
GJ2		,755
GJ3		,586
GJ4		,731
GJ5		,601
GJ6		,590
GJ7		,742
GJ8		,672
GJ9		,703
GJ10		,684
GJ11		,604

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.



**Kormányzó – Kívánatos:****KMO és Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,865
	Approx. Chi-Square	588,490
Bartlett's Test of Sphericity	df	55
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
GK1	1,000	,446
GK2	1,000	,408
GK3	1,000	,386
GK4	1,000	,508
GK5	1,000	,345
GK6	1,000	,343
GK7	1,000	,499
GK8	1,000	,449
GK9	1,000	,466
GK10	1,000	,393
GK11	1,000	,344

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,588	41,707	41,707	4,588	41,707	41,707
2	1,266	11,506	53,213			
3	1,073	9,757	62,970			
4	,715	6,500	69,470			
5	,612	5,565	75,035			
6	,574	5,220	80,255			
7	,548	4,978	85,233			
8	,515	4,680	89,913			
9	,434	3,949	93,863			
10	,372	3,384	97,246			
11	,303	2,754	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	
GK1		,668
GK2		,639
GK3		,621
GK4		,713
GK5		,587
GK6		,585
GK7		,707
GK8		,670
GK9		,682
GK10		,627
GK11		,587

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Leader- Jelenlegi:****KMO és Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,943
Approx. Chi-Square		2336,242
Bartlett's Test of Sphericity	df	91
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
LJ1	1,000	,560
LJ2	1,000	,639
LJ3	1,000	,645
LJ4	1,000	,760
LJ5	1,000	,759
LJ6	1,000	,695
LJ7	1,000	,670
LJ8	1,000	,757
LJ9	1,000	,534
LJ10	1,000	,494
LJ11	1,000	,535
LJ12	1,000	,453
LJ13	1,000	,397
LJ14	1,000	,475

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,374	59,812	59,812	8,374	59,812	59,812
2	1,384	9,887	69,699			
3	,688	4,914	74,613			
4	,575	4,108	78,721			
5	,542	3,872	82,593			
6	,455	3,251	85,844			
7	,404	2,882	88,726			
8	,315	2,253	90,979			
9	,301	2,148	93,128			
10	,247	1,762	94,890			
11	,210	1,503	96,393			
12	,201	1,435	97,828			
13	,168	1,199	99,026			
14	,136	,974	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
LJ1	,748
LJ2	,799
LJ3	,803
LJ4	,872
LJ5	,871
LJ6	,834
LJ7	,818
LJ8	,870
LJ9	,731
LJ10	,703
LJ11	,731
LJ12	,673
LJ13	,630
LJ14	,689

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Leader – Kívánatos:****KMO és Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,934
Approx. Chi-Square		1987,959
Bartlett's Test of Sphericity	df	91
Sig.		,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
LK1	1,000	,535
LK2	1,000	,549
LK3	1,000	,568
LK4	1,000	,690
LK5	1,000	,688
LK6	1,000	,648
LK7	1,000	,610
LK8	1,000	,677
LK9	1,000	,468
LK10	1,000	,321
LK11	1,000	,495
LK12	1,000	,445
LK13	1,000	,575
LK14	1,000	,547

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,815	55,823	55,823	7,815	55,823	55,823
2	1,351	9,651	65,474			
3	,787	5,622	71,096			
4	,665	4,749	75,845			
5	,561	4,010	79,855			
6	,500	3,574	83,429			
7	,463	3,304	86,733			
8	,357	2,551	89,284			
9	,338	2,416	91,700			
10	,296	2,117	93,817			
11	,269	1,919	95,736			
12	,242	1,729	97,465			
13	,198	1,415	98,881			
14	,157	1,119	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	
LK1		,731
LK2		,741
LK3		,753
LK4		,831
LK5		,830
LK6		,805
LK7		,781
LK8		,823
LK9		,684
LK10		,566
LK11		,704
LK12		,667
LK13		,758
LK14		,740

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Menedzser – Jelenlegi:**

**KMO és Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,949
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2548,045
	df	78
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
MJ1	1,000	,734
MJ2	1,000	,646
MJ3	1,000	,658
MJ4	1,000	,557
MJ5	1,000	,716
MJ6	1,000	,737
MJ7	1,000	,641
MJ8	1,000	,664
MJ9	1,000	,683
MJ10	1,000	,596
MJ11	1,000	,537
MJ12	1,000	,631
MJ13	1,000	,617

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,419	64,760	64,760	8,419	64,760	64,760
2	1,050	8,075	72,834			
3	,610	4,695	77,529			
4	,461	3,549	81,078			
5	,431	3,318	84,396			
6	,370	2,846	87,242			
7	,339	2,610	89,852			
8	,288	2,214	92,067			
9	,267	2,053	94,120			
10	,256	1,970	96,090			
11	,197	1,514	97,604			
12	,168	1,290	98,894			
13	,144	1,106	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	
MJ1		,857
MJ2		,804
MJ3		,811
MJ4		,746
MJ5		,846
MJ6		,858
MJ7		,801
MJ8		,815
MJ9		,826
MJ10		,772
MJ11		,733
MJ12		,795
MJ13		,785

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Menedzser – Kívánatos:****KMO és Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,941
	Approx. Chi-Square	2617,546
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
MK1	1,000	,720
MK2	1,000	,663
MK3	1,000	,600
MK4	1,000	,555
MK5	1,000	,735
MK6	1,000	,737
MK7	1,000	,683
MK8	1,000	,627
MK9	1,000	,664
MK10	1,000	,657
MK11	1,000	,588
MK12	1,000	,581
MK13	1,000	,625

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,435	64,882	64,882	8,435	64,882	64,882
2	1,156	8,892	73,774			
3	,570	4,384	78,157			
4	,458	3,527	81,684			
5	,392	3,014	84,698			
6	,365	2,809	87,507			
7	,341	2,625	90,133			
8	,319	2,454	92,587			
9	,271	2,087	94,673			
10	,225	1,730	96,404			
11	,202	1,551	97,954			
12	,157	1,210	99,164			
13	,109	,836	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
MK1	,849
MK2	,814
MK3	,775
MK4	,745
MK5	,857
MK6	,858
MK7	,826
MK8	,792
MK9	,815
MK10	,811
MK11	,767
MK12	,762
MK13	,791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

#### 4. Függelék: Családi vonatkozás és az átadás

##### Családi vonatkozás és átadás típusa:

##### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,859 <sup>a</sup>	2	,032
Likelihood Ratio	6,820	2	,033
Linear-by-Linear Association	3,262	1	,071
N of Valid Cases	268		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,57.

##### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,160	,032
Nominal by Cramer's V	,160	,032
Nominal by Contingency Coefficient	,158	,032
N of Valid Cases	268	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

##### Családi vonatkozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek Levene tesztje:

##### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kormányzó jelenlegi	,226	1	239	,635
Kormányzó kívánatos	3,368	1	239	,068
Leader jelenlegi	,458	1	239	,499
Leader kívánatos	1,995	1	239	,159
Menedzser jelenlegi	,150	1	239	,699
Menedzser kívánatos	1,442	1	239	,231



## 5. Függelék: Nemzetközi vonatkozás és az átadás tényezői

### Nemzetközi vonatkozás és az átadás típusa

**Tulajdonviszony \* Átadás típusa Crosstabulation**

		Átadás típusa			Total	
		Csak tulajdoni hányad	Csak vezetői funkció	Mindkettő		
Tulajdonviszony	magyar tulajdonban van	Count	37	105	80	222
		% within Tulajdonviszony	16,7%	47,3%	36,0%	100,0%
		% within Átadás típusa	84,1%	90,5%	88,9%	88,8%
		% of Total	14,8%	42,0%	32,0%	88,8%
	külföldi tulajdonban van	Count	7	11	10	28
		% within Tulajdonviszony	25,0%	39,3%	35,7%	100,0%
	% within Átadás típusa	15,9%	9,5%	11,1%	11,2%	
	% of Total	2,8%	4,4%	4,0%	11,2%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,326 <sup>a</sup>	2	,515
Likelihood Ratio	1,243	2	,537
Linear-by-Linear Association	,369	1	,543
N of Valid Cases	250		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,93.

**Nemzetközi vonatkozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek leíró**

**statisztikája:**

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Kormányzó jelenlegi	magyar tulajdonban van	218	-,2805097	,78826156	,05338781	-,3857347	-,1752846	-1,81653	1,78197
	külföldi tulajdonban van	23	,1525271	,59835981	,12476664	-,1062230	,4112773	-,99018	1,18983
	Total	241	-,2391825	,78159144	,05034673	-,3383604	-,1400046	-1,81653	1,78197
Kormányzó kívánatos	magyar tulajdonban van	218	-,3097906	,73434047	,04973581	-,4078177	-,2117635	-1,84411	1,69040
	külföldi tulajdonban van	23	,1465818	,66324625	,13829640	-,1402274	,4333910	-1,10237	1,48525
	Total	241	-,2662364	,73888827	,04759598	-,3599956	-,1724772	-1,84411	1,69040
Leader jelenlegi	magyar tulajdonban van	218	-,3129886	,80563371	,05456440	-,4205326	-,2054445	-1,70106	1,66261
	külföldi tulajdonban van	23	,0601339	,56916955	,11868006	-,1859934	,3062613	-1,01327	1,27030
	Total	241	-,2773794	,79284923	,05107191	-,3779858	-,1767729	-1,70106	1,66261
Leader kívánatos	magyar tulajdonban van	218	-,3066413	,71319154	,04830343	-,4018452	-,2114374	-1,64369	1,55256
	külföldi tulajdonban van	23	-,0792219	,48843670	,10184609	-,2904377	,1319940	-1,17983	,83961
	Total	241	-,2849374	,69731606	,04491808	-,3734214	-,1964534	-1,64369	1,55256
Menedzser jelenlegi	magyar tulajdonban van	218	-,3252769	,71511866	,04843395	-,4207381	-,2298157	-1,53223	1,44797
	külföldi tulajdonban van	23	,2760229	,56413047	,11762933	,0320746	,5199712	-,85527	1,26443
	Total	241	-,2678914	,72311905	,04658019	-,3596497	-,1761332	-1,53223	1,44797
Menedzser kívánatos	magyar tulajdonban van	218	-,3624989	,63579470	,04306145	-,4473712	-,2776267	-1,48116	1,22184
	külföldi tulajdonban van	23	-,0084837	,54113291	,11283401	-,2424871	,2255197	-,96851	1,03183
	Total	241	-,3287133	,63498209	,04090279	-,4092876	-,2481389	-1,48116	1,22184

**Nemzetközi vonatkozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek Levene teszt:**

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kormányzó jelenlegi	2,851	1	239	,093
Kormányzó kívánatos	,240	1	239	,625
Leader jelenlegi	5,634	1	239	,018
Leader kívánatos	7,301	1	239	,007
Menedzser jelenlegi	2,790	1	239	,096
Menedzser kívánatos	1,534	1	239	,217

**Nemzetközi vonatkozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA teszt:**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	3,901	1	3,901	6,534	,011
	Within Groups	142,711	239	,597		
	Total	146,612	240			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	4,333	1	4,333	8,174	,005
	Within Groups	126,696	239	,530		
	Total	131,029	240			
Leader jelenlegi	Between Groups	2,896	1	2,896	4,678	,032
	Within Groups	147,970	239	,619		
	Total	150,866	240			
Leader kívánatos	Between Groups	1,076	1	1,076	2,224	,137
	Within Groups	115,624	239	,484		
	Total	116,700	240			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	7,522	1	7,522	15,239	,000
	Within Groups	117,974	239	,494		
	Total	125,496	240			
Menedzser kívánatos	Between Groups	2,607	1	2,607	6,618	,011
	Within Groups	94,161	239	,394		
	Total	96,769	240			

## 6. Függelék: Szervezeti kultúra és az átadás tényezői

### Domináns jelenlegi kultúra és az átadás típusa

#### DJK \* Átadás típusa Crosstabulation

		Átadás típusa			Total
		Csak tulajdoni hányad	Csak vezetői funkció	Mindkettő	
DJK	Count	19	47	44	110
	% within DJK	17,3%	42,7%	40,0%	100,0%
	% within Átadás típusa	41,3%	42,3%	51,8%	45,5%
	% of Total	7,9%	19,4%	18,2%	45,5%
	Count	3	9	4	16
	% within DJK	18,8%	56,2%	25,0%	100,0%
	% within Átadás típusa	6,5%	8,1%	4,7%	6,6%
	% of Total	1,2%	3,7%	1,7%	6,6%
	Count	8	17	10	35
	% within DJK	22,9%	48,6%	28,6%	100,0%
	% within Átadás típusa	17,4%	15,3%	11,8%	14,5%
	% of Total	3,3%	7,0%	4,1%	14,5%
Count	16	38	27	81	
% within DJK	19,8%	46,9%	33,3%	100,0%	
% within Átadás típusa	34,8%	34,2%	31,8%	33,5%	
% of Total	6,6%	15,7%	11,2%	33,5%	

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,872 <sup>a</sup>	6	,825
Likelihood Ratio	2,891	6	,822
Linear-by-Linear Association	,996	1	,318
N of Valid Cases	242		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,04.

**Az adhokrácia kizárásával a jelenlegi domináns kultúra és az átadás típusa:**

**DJK \* Átadás típusa Crosstabulation**

		Átadás típusa			Total	
		Csak tulajdoni hányad	Csak vezetői funkció	Mindkettő		
DJK	Klán	Count	19	47	44	110
		% within DJK	17,3%	42,7%	40,0%	100,0%
		% within Átadás típusa	44,2%	46,1%	54,3%	48,7%
	Piac	Count	8	17	10	35
		% within DJK	22,9%	48,6%	28,6%	100,0%
		% within Átadás típusa	18,6%	16,7%	12,3%	15,5%
Hierarchia	Count	16	38	27	81	
	% within DJK	19,8%	46,9%	33,3%	100,0%	
	% within Átadás típusa	37,2%	37,3%	33,3%	35,8%	
Total	Count	43	102	81	226	
	% within DJK	19,0%	45,1%	35,8%	100,0%	
	% within Átadás típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,949 <sup>a</sup>	4	,745
Likelihood Ratio	1,960	4	,743
Linear-by-Linear Association	1,073	1	,300
N of Valid Cases	226		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,66.

**Domináns jelenlegi kultúra és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek Levene teszt:**

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kormányzó jelenlegi	,695	3	229	,556
Kormányzó kívánatos	1,586	3	229	,193
Leader jelenlegi	,092	3	229	,965
Leader kívánatos	,424	3	229	,736
Menedzser jelenlegi	2,505	3	229	,060
Menedzser kívánatos	,730	3	229	,535

**Domináns jelenlegi kultúra és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA teszt:**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	5,487	3	1,829	3,045	,030
	Within Groups	137,530	229	,601		
	Total	143,017	232			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	2,867	3	,956	1,757	,156
	Within Groups	124,590	229	,544		
	Total	127,457	232			
Leader jelenlegi	Between Groups	2,680	3	,893	1,393	,246
	Within Groups	146,829	229	,641		
	Total	149,508	232			
Leader kívánatos	Between Groups	1,250	3	,417	,867	,459
	Within Groups	110,036	229	,481		
	Total	111,286	232			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	4,953	3	1,651	3,268	,022
	Within Groups	115,706	229	,505		
	Total	120,659	232			
Menedzser kívánatos	Between Groups	,987	3	,329	,856	,465
	Within Groups	88,026	229	,384		
	Total	89,013	232			

**Post hoc elemzés: domináns jelenlegi kultúra és az átadott, átadni kívánt vezetői**

**szerepek:**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable	(I) DJK	(J) DJK	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Kormányzó jelenlegi	Klán	Adhokrácia	-,00272642	,22750461	1,000	-,6082010	,6027482	
		Piac	-,46021761 *	,15414228	,019	-,8704477	-,0499875	
		Hierarchia	-,10509325	,11472986	1,000	-,4104322	,2002457	
	Adhokrácia	Klán	,00272642	,22750461	1,000	-,6027482	,6082010	
		Piac	-,45749119	,25376477	,436	-1,1328539	,2178715	
		Hierarchia	-,10236683	,23194753	1,000	-,7196657	,5149320	
	Piac	Klán	,46021761 *	,15414228	,019	,0499875	,8704477	
		Adhokrácia	,45749119	,25376477	,436	-,2178715	1,1328539	
		Hierarchia	,35512436	,16062738	,168	-,0723650	,7826137	
	Menedzser jelenlegi	Klán	Adhokrácia	,10509325	,11472986	1,000	-,2002457	,4104322
			Piac	,10236683	,23194753	1,000	-,5149320	,7196657
			Hierarchia	-,35512436	,16062738	,168	-,7826137	,0723650
Adhokrácia		Klán	,09260512	,20867406	1,000	-,4627544	,6479646	
		Piac	-,40988987 *	,14138393	,025	-,7861652	-,0336145	
		Hierarchia	-,00633110	,10523367	1,000	-,2863971	,2737349	
Piac		Klán	-,09260512	,20867406	1,000	-,6479646	,4627544	
		Adhokrácia	-,50249500	,23276068	,191	-1,1219579	,1169679	
		Hierarchia	-,09893622	,21274925	1,000	-,6651413	,4672688	
Bonferroni		Klán	Piac	,40988987 *	,14138393	,025	,0336145	,7861652
			Adhokrácia	,50249500	,23276068	,191	-,1169679	1,1219579
			Hierarchia	,40355878 *	,14733225	,040	,0114527	,7956648
	Adhokrácia	Klán	,00633110	,10523367	1,000	-,2737349	,2863971	
		Piac	,09893622	,21274925	1,000	-,4672688	,6651413	
		Hierarchia	-,40355878 *	,14733225	,040	-,7956648	-,0114527	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Domináns kívánatos kultúra és az átadni kívánt vezetői szerepek Levene teszt:**

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kormányzó kívánatos	1,741	3	224	,159
Leader kívánatos	,711	3	224	,546
Menedzser kívánatos	1,702	3	224	,167

**Domináns kívánatos kultúra és az átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA teszt:**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó kívánatos	Between Groups	2,212	3	,737	1,354	,258
	Within Groups	122,046	224	,545		
	Total	124,259	227			
Leader kívánatos	Between Groups	2,054	3	,685	1,457	,227
	Within Groups	105,261	224	,470		
	Total	107,315	227			
Menedzser kívánatos	Between Groups	3,567	3	1,189	3,198	,024
	Within Groups	83,279	224	,372		
	Total	86,846	227			

**Post hoc elemzés: domináns kívánatos kultúra és az átadni kívánt vezetői szerepek:**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Menedzser kívánatos

	(I) DKK	(J) DKK	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	Klán	Adhokrácia	,13173850	,14716992	1,000	-,2600121	,5234891
		Piac	-,13561672	,11225503	1,000	-,4344276	,1631942
		Hierarchia	,20629543	,09626151	,199	-,0499424	,4625333
	Adhokrácia	Klán	-,13173850	,14716992	1,000	-,5234891	,2600121
		Piac	-,26735522	,16232664	,606	-,6994514	,1647410
		Hierarchia	,07455693	,15170704	1,000	-,3292710	,4783848
	Piac	Klán	,13561672	,11225503	1,000	-,1631942	,4344276
		Adhokrácia	,26735522	,16232664	,606	-,1647410	,6994514
		Hierarchia	,34191215*	,11814074	,025	,0274341	,6563902
	Hierarchia	Klán	-,20629543	,09626151	,199	-,4625333	,0499424
		Adhokrácia	-,07455693	,15170704	1,000	-,4783848	,3292710
		Piac	-,34191215*	,11814074	,025	-,6563902	-,0274341

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## 7. Függelék: Méret tényezők és az átadás tényezők

### Méretkategóriák és az átadás típusa:

Méret \* Átadás típusa Crosstabulation

		Átadás típusa			Total
		Csak tulajdoni hányad	Csak vezetői funkció	Mindkettő	
Méret	Count	28	76	58	162
	Kisvállalkozás % within Méret	17,3%	46,9%	35,8%	100,0%
	% within Átadás típusa	65,1%	76,0%	72,5%	72,6%
	Count	15	24	22	61
	Középvállalkozás % within Méret	24,6%	39,3%	36,1%	100,0%
	% within Átadás típusa	34,9%	24,0%	27,5%	27,4%
Total	Count	43	100	80	223
	% within Méret	19,3%	44,8%	35,9%	100,0%
	% within Átadás típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,794 <sup>a</sup>	2	,408
Likelihood Ratio	1,750	2	,417
Linear-by-Linear Association	,418	1	,518
N of Valid Cases	223		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,76.

### Méretkategóriák és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek Levene teszt:

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kormányzó jelenlegi	,438	1	239	,509
Kormányzó kívánatos	4,545	1	239	,034
Leader jelenlegi	12,726	1	239	,000
Leader kívánatos	1,479	1	239	,225
Menedzser jelenlegi	,878	1	239	,350
Menedzser kívánatos	1,839	1	239	,176

**Méretkategóriák és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA teszt:**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	,821	1	,821	1,345	,247
	Within Groups	145,792	239	,610		
	Total	146,612	240			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	1,520	1	1,520	2,804	,095
	Within Groups	129,510	239	,542		
	Total	131,029	240			
Leader jelenlegi	Between Groups	3,634	1	3,634	5,900	,016
	Within Groups	147,232	239	,616		
	Total	150,866	240			
Leader kívánatos	Between Groups	3,019	1	3,019	6,347	,012
	Within Groups	113,681	239	,476		
	Total	116,700	240			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	7,809	1	7,809	15,858	,000
	Within Groups	117,687	239	,492		
	Total	125,496	240			
Menedzser kívánatos	Between Groups	4,527	1	4,527	11,728	,001
	Within Groups	92,242	239	,386		
	Total	96,769	240			

**Méretkategóriák és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek leíró statisztika:**

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Kormányzó jelenlegi	Kis	186	-,2709123	,78837409	,05780639	-,3849568	-,1568678	-1,81653	1,70958
	Közép	55	-,1318782	,75532875	,10184851	-,3360721	,0723158	-1,61591	1,78197
	Total	241	-,2391825	,78159144	,05034673	-,3383604	-,1400046	-1,81653	1,78197
Kormányzó kívánatos	Kis	186	-,3094160	,70058451	,05136935	-,4107611	-,2080710	-1,84411	1,64362
	Közép	55	-,1202107	,84665325	,11416270	-,3490931	,1086717	-1,59496	1,69040
	Total	241	-,2662364	,73888827	,04759598	-,3599956	-,1724772	-1,84411	1,69040
Leader jelenlegi	Kis	186	-,3441577	,82969286	,06083603	-,4641793	-,2241362	-1,70106	1,66261
	Közép	55	-,0515470	,60674796	,08181388	-,2155740	,1124799	-1,70106	1,53650
	Total	241	-,2773794	,79284923	,05107191	-,3779858	-,1767729	-1,70106	1,66261
Leader kívánatos	Kis	186	-,3457981	,66491241	,04875374	-,4419829	-,2496133	-1,64369	1,55256
	Közép	55	-,0791174	,76848817	,10362292	-,2868688	,1286341	-1,64369	1,51476
	Total	241	-,2849374	,69731606	,04491808	-,3734214	-,1964534	-1,64369	1,55256
Menedzser jelenlegi	Kis	186	-,3657754	,71113128	,05214268	-,4686461	-,2629047	-1,53223	1,44797
	Közép	55	,0631343	,66848980	,09013915	-,1175838	,2438524	-1,53223	1,27351
	Total	241	-,2678914	,72311905	,04658019	-,3596497	-,1761332	-1,53223	1,44797
Menedzser kívánatos	Kis	186	-,4032375	,59889472	,04391309	-,4898723	-,3166027	-1,48116	1,03183
	Közép	55	-,0766857	,69238162	,09336072	-,2638627	,1104913	-1,48116	1,22184
	Total	241	-,3287133	,63498209	,04090279	-,4092876	-,2481389	-1,48116	1,22184

**Méretváltozás és az átadás típusa:****Méretváltozás \* Átadás típusa Crosstabulation**

		Átadás típusa			Total	
		Csak tulajdoni hányad	Csak vezetői funkció	Mindkettő		
Méretváltozás	Zsugorodóak	Count	8	16	15	39
		% within Méretnövekedés	20,5%	41,0%	38,5%	100,0%
		% within Átadás típusa	14,8%	17,6%	21,4%	18,1%
		% of Total	3,7%	7,4%	7,0%	18,1%
		Count	20	31	21	72
		% within Méretnövekedés	27,8%	43,1%	29,2%	100,0%
		% within Átadás típusa	37,0%	34,1%	30,0%	33,5%
		% of Total	9,3%	14,4%	9,8%	33,5%
		Count	19	34	25	78
		% within Méretnövekedés	24,4%	43,6%	32,1%	100,0%
		% within Átadás típusa	35,2%	37,4%	35,7%	36,3%
		% of Total	8,8%	15,8%	11,6%	36,3%
	Count	7	10	9	26	
	% within Méretnövekedés	26,9%	38,5%	34,6%	100,0%	
	% within Átadás típusa	13,0%	11,0%	12,9%	12,1%	
	% of Total	3,3%	4,7%	4,2%	12,1%	
	Count	54	91	70	215	
	% within Méretnövekedés	25,1%	42,3%	32,6%	100,0%	
	% within Átadás típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	25,1%	42,3%	32,6%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,441 <sup>a</sup>	6	,963
Likelihood Ratio	1,444	6	,963
Linear-by-Linear Association	,136	1	,712
N of Valid Cases	215		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,53.

**Méretváltozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek Levene teszt:****Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kormányzó jelenlegi	1,623	3	179	,186
Kormányzó kívánatos	2,552	3	179	,057
Leader jelenlegi	,253	3	179	,859
Leader kívánatos	2,501	3	179	,061
Menedzser jelenlegi	,499	3	179	,684
Menedzser kívánatos	,503	3	179	,681

**Méretváltozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA teszt:**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	1,578	3	,526	,835	,476
	Within Groups	112,663	179	,629		
	Total	114,241	182			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	,435	3	,145	,235	,872
	Within Groups	110,680	179	,618		
	Total	111,115	182			
Leader jelenlegi	Between Groups	2,592	3	,864	1,417	,239
	Within Groups	109,153	179	,610		
	Total	111,745	182			
Leader kívánatos	Between Groups	4,743	3	1,581	3,194	,025
	Within Groups	88,589	179	,495		
	Total	93,331	182			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	2,072	3	,691	1,394	,246
	Within Groups	88,685	179	,495		
	Total	90,757	182			
Menedzser kívánatos	Between Groups	2,954	3	,985	2,389	,070
	Within Groups	73,786	179	,412		
	Total	76,740	182			

**Post hoc teszt: Méretváltozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek Levene**

**teszt:**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Leader kívánatos

Bonferroni

(I) MERETVALT	(J) MERETVALT	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Zsugorodóak	Megrekedtek	-,02158736	,14470113	1,000	-,4076351	,3644604
	Ráérősek	-,01171507	,14130821	1,000	-,3887109	,3652807
	Sebesek	-,58179954*	,20885809	,036	-1,1390115	-,0245876
Megrekedtek	Zsugorodóak	,02158736	,14470113	1,000	-,3644604	,4076351
	Ráérősek	,00987229	,12460549	1,000	-,3225624	,3423069
	Sebesek	-,56021219*	,19793994	,031	-1,0882956	-,0321287
Ráérősek	Zsugorodóak	,01171507	,14130821	1,000	-,3652807	,3887109
	Megrekedtek	-,00987229	,12460549	1,000	-,3423069	,3225624
	Sebesek	-,57008447*	,19547331	,024	-1,0915872	-,0485817
Sebesek	Zsugorodóak	,58179954*	,20885809	,036	,0245876	1,1390115
	Megrekedtek	,56021219*	,19793994	,031	,0321287	1,0882956
	Ráérősek	,57008447*	,19547331	,024	,0485817	1,0915872

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 8. Függelék: Az utód eredete és az átadás tényezők

### Utód eredete és az átadás típusa:

**Utód típusa \* Átadás típusa Crosstabulation**

		Átadás típusa			Total	
		Csak tulajdoni hányad	Csak vezetői funkció	Mindkettő		
Utód típusa	Belső	Count	21	38	54	113
		% within Utód típusa	18,6%	33,6%	47,8%	100,0%
		% within Átadás típusa	45,7%	44,2%	63,5%	52,1%
		% of Total	9,7%	17,5%	24,9%	52,1%
	Külső	Count	23	31	21	75
		% within Utód típusa	30,7%	41,3%	28,0%	100,0%
		% within Átadás típusa	50,0%	36,0%	24,7%	34,6%
		% of Total	10,6%	14,3%	9,7%	34,6%
	Mindkettő	Count	2	17	10	29
% within Utód típusa		6,9%	58,6%	34,5%	100,0%	
% within Átadás típusa		4,3%	19,8%	11,8%	13,4%	
	% of Total	0,9%	7,8%	4,6%	13,4%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,749 <sup>a</sup>	4	,005
Likelihood Ratio	15,226	4	,004
Linear-by-Linear Association	1,561	1	,212
N of Valid Cases	217		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,15.

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,261	,005
	Cramer's V	,184	,005
	Contingency Coefficient	,252	,005
N of Valid Cases		217	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Az utód eredete és az átadott átani kívánt vezetői szerepek Levene teszt:**

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kormányzó jelenlegi	,629	2	138	,535
Kormányzó kívánatos	5,639	2	138	,004
Leader jelenlegi	3,216	2	138	,043
Leader kívánatos	1,028	2	138	,360
Menedzser jelenlegi	1,352	2	138	,262
Menedzser kívánatos	,609	2	138	,545

**Az utód eredete és az átadott átani kívánt vezetői szerepek ANOVA teszt:**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	4,941	2	2,471	4,797	,010
	Within Groups	71,069	138	,515		
	Total	76,010	140			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	3,276	2	1,638	3,478	,034
	Within Groups	64,993	138	,471		
	Total	68,268	140			
Leader jelenlegi	Between Groups	8,604	2	4,302	8,272	,000
	Within Groups	71,765	138	,520		
	Total	80,369	140			
Leader kívánatos	Between Groups	1,809	2	,904	1,867	,158
	Within Groups	66,847	138	,484		
	Total	68,656	140			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	5,180	2	2,590	5,256	,006
	Within Groups	68,002	138	,493		
	Total	73,182	140			
Menedzser kívánatos	Between Groups	1,334	2	,667	1,726	,182
	Within Groups	53,338	138	,387		
	Total	54,672	140			

**Post hoc teszt: Utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek:**

**Multiple Comparisons**

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Utód típusa	(J) Utód típusa	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Kormányzó jelenlegi	Belső	Külső	-,39026496*	,13499339	,013	-,7174234	-,0631066
		Mindkettő	-,34102106	,18742861	,213	-,7952570	,1132149
	Külső	Belső	,39026496*	,13499339	,013	,0631066	,7174234
		Mindkettő	,04924390	,20078584	1,000	-,4373635	,5358513
	Mindkettő	Belső	,34102106	,18742861	,213	-,1132149	,7952570
		Külső	-,04924390	,20078584	1,000	-,5358513	,4373635
Menedzser jelenlegi	Belső	Külső	-,34239787*	,13204899	,032	-,6624205	-,0223753
		Mindkettő	-,46728102*	,18334053	,036	-,9116094	-,0229526
	Külső	Belső	,34239787*	,13204899	,032	,0223753	,6624205
		Mindkettő	-,12488314	,19640641	1,000	-,6008769	,3511106
	Mindkettő	Belső	,46728102*	,18334053	,036	,0229526	,9116094
		Külső	,12488314	,19640641	1,000	-,3511106	,6008769

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Multiple Comparisons**

Games-Howell

Dependent Variable	(I) Utód típusa	(J) Utód típusa	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Kormányzó kívánatos	Belső	Külső	-,34044915*	,14104563	,048	-,6785148	-,0023835
		Mindkettő	-,12355859	,18421183	,783	-,5860703	,3389532
	Külső	Belső	,34044915*	,14104563	,048	,0023835	,6785148
		Mindkettő	,21689056	,21275800	,570	-,3033385	,7371196
	Mindkettő	Belső	,12355859	,18421183	,783	-,3389532	,5860703
		Külső	-,21689056	,21275800	,570	-,7371196	,3033385
Leader jelenlegi	Belső	Külső	-,37229874*	,12461469	,010	-,6687966	-,0758009
		Mindkettő	-,67949984*	,23168586	,020	-1,2615844	-,0974153
	Külső	Belső	,37229874*	,12461469	,010	,0758009	,6687966
		Mindkettő	-,30720110	,23687516	,411	-,8991424	,2847402
	Mindkettő	Belső	,67949984*	,23168586	,020	,0974153	1,2615844
		Külső	,30720110	,23687516	,411	-,2847402	,8991424

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 9. Függelék: Tulajdonos kora és az átadás tényezői

### Tulajdonos kora és az átadás típusa:

**TulKor\_ELSOATAD \* Átadás típusa Crosstabulation**

			Átadás típusa			Total
			Csak tulajdonosi hányad	Csak vezetői funkció	Mindkettő	
Tulajdonos kor az első átadáskor	35 év alatti	Count	8	19	15	42
		% within TulKor_ELSOATAD	19,0%	45,2%	35,7%	100,0%
		% within Átadás típusa	16,3%	20,7%	17,9%	18,7%
		% of Total	3,6%	8,4%	6,7%	18,7%
	35-49 év közötti	Count	19	44	49	112
		% within TulKor_ELSOATAD	17,0%	39,3%	43,8%	100,0%
		% within Átadás típusa	38,8%	47,8%	58,3%	49,8%
		% of Total	8,4%	19,6%	21,8%	49,8%
	49 év feletti	Count	22	29	20	71
% within TulKor_ELSOATAD		31,0%	40,8%	28,2%	100,0%	
% within Átadás típusa		44,9%	31,5%	23,8%	31,6%	
	% of Total	9,8%	12,9%	8,9%	31,6%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,226 <sup>a</sup>	4	,124
Likelihood Ratio	7,087	4	,131
Linear-by-Linear Association	2,934	1	,087
N of Valid Cases	225		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,15.

### Tulajdonos kora és az átadás típusa a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalkozásoknál:

**TulKor\_ELSOATAD \* Átadás típusa Crosstabulation**

			Átadás típusa			Total
			Csak tulajdonosi hányad	Csak vezetői funkció	Mindkettő	
Tulajdonos kor az első átadáskor	35 év alatti	Count	6	6	10	22
		% within TulKor_ELSOATAD	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%
		% within Átadás típusa	19,4%	17,6%	15,4%	16,9%
		% of Total	4,6%	4,6%	7,7%	16,9%
	35-49 év közötti	Count	8	16	41	65
		% within TulKor_ELSOATAD	12,3%	24,6%	63,1%	100,0%
		% within Átadás típusa	25,8%	47,1%	63,1%	50,0%
		% of Total	6,2%	12,3%	31,5%	50,0%
	49 év feletti	Count	17	12	14	43
% within TulKor_ELSOATAD		39,5%	27,9%	32,6%	100,0%	
% within Átadás típusa		54,8%	35,3%	21,5%	33,1%	
	% of Total	13,1%	9,2%	10,8%	33,1%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,226 <sup>a</sup>	4	,010
Likelihood Ratio	13,471	4	,009
Linear-by-Linear Association	3,751	1	,053
N of Valid Cases	130		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,25.

### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi	,319	,010
Cramer's V	,226	,010
Contingency Coefficient	,304	,010
N of Valid Cases	130	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

### A tulajdonos kora és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek:

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	,692	2	,346	,629	,534
	Within Groups	79,744	145	,550		
	Total	80,436	147			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	2,756	2	1,378	2,820	,063
	Within Groups	70,833	145	,489		
	Total	73,589	147			
Leader jelenlegi	Between Groups	1,283	2	,642	1,180	,310
	Within Groups	78,825	145	,544		
	Total	80,108	147			
Leader kívánatos	Between Groups	,370	2	,185	,372	,690
	Within Groups	72,155	145	,498		
	Total	72,525	147			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	1,066	2	,533	1,042	,355
	Within Groups	74,120	145	,511		
	Total	75,185	147			
Menedzser kívánatos	Between Groups	,523	2	,262	,688	,504
	Within Groups	55,162	145	,380		
	Total	55,685	147			

### A tulajdonos kora és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalatoknál:

#### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kormányzó jelenlegi	,724	2	86	,488
Kormányzó kívánatos	5,523	2	86	,006
Leader jelenlegi	,355	2	86	,702
Leader kívánatos	1,293	2	86	,280
Menedzser jelenlegi	2,027	2	86	,138
Menedzser kívánatos	3,265	2	86	,043

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	3,093	2	1,546	3,261	,043
	Within Groups	40,786	86	,474		
	Total	43,879	88			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	3,769	2	1,885	4,247	,017
	Within Groups	38,163	86	,444		
	Total	41,932	88			
Leader jelenlegi	Between Groups	3,075	2	1,537	2,893	,061
	Within Groups	45,697	86	,531		
	Total	48,772	88			
Leader kívánatos	Between Groups	1,334	2	,667	1,361	,262
	Within Groups	42,148	86	,490		
	Total	43,482	88			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	3,283	2	1,642	3,102	,050
	Within Groups	45,514	86	,529		
	Total	48,798	88			
Menedzser kívánatos	Between Groups	2,773	2	1,386	3,923	,023
	Within Groups	30,396	86	,353		
	Total	33,169	88			

**A legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalkozások főkomponens értékeinek eloszlás vizsgálata:**

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kormányzó jelenlegi	,070	128	,200*	,980	128	,055
Kormányzó kívánatos	,100	128	,003	,979	128	,044
Leader jelenlegi	,091	128	,012	,964	128	,002
Leader kívánatos	,082	128	,034	,980	128	,058
Menedzser jelenlegi	,082	128	,035	,966	128	,003
Menedzser kívánatos	,090	128	,013	,978	128	,034

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Post hoc elemzés: Tulajdonos kora és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek a legalább 15 éves múlttal rendelkező vállalkozásoknál:**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Kormányzó jelenlegi

LSD

(I) TulKor_Elso	(J) TulKor_Elso	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
35 év alatti	35-49 év közötti	,42696439*	,19546609	,032	,0383907	,8155381
	50-59 év közötti	,09936916	,21479670	,645	-,3276326	,5263709
35-49 év közötti	35 év alatti	-,42696439*	,19546609	,032	-,8155381	-,0383907
	50-59 év közötti	-,32759522	,16896828	,056	-,6634930	,0083026
50-59 év közötti	35 év alatti	-,09936916	,21479670	,645	-,5263709	,3276326
	35-49 év közötti	,32759522	,16896828	,056	-,0083026	,6634930

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons  
Games-Howell

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Kormányzó kívánatos	35 év alatti	35-49 év közötti	,50100347*	,18180830	,029	,0459156	,9560914
		50-59 év közötti	,55424722	,23681150	,062	-,0224229	1,1309173
	35-49 év közötti	35 év alatti	-,50100347*	,18180830	,029	-,9560914	-,0459156
		50-59 év közötti	,05324374	,18609550	,956	-,4020228	,5085103
	50-59 év közötti	35 év alatti	-,55424722	,23681150	,062	-1,1309173	,0224229
		35-49 év közötti	-,05324374	,18609550	,956	-,5085103	,4020228
Menedzser kívánatos	35 év alatti	35-49 év közötti	,46657907*	,16839796	,028	,0460744	,8870837
		50-59 év közötti	,40262508	,20673665	,140	-,1017655	,9070157
	35-49 év közötti	35 év alatti	-,46657907*	,16839796	,028	-,8870837	-,0460744
		50-59 év közötti	-,06395399	,15898508	,915	-,4512956	,3233877
	50-59 év közötti	35 év alatti	-,40262508	,20673665	,140	-,9070157	,1017655
		35-49 év közötti	,06395399	,15898508	,915	-,3233877	,4512956

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 10. Függelék: A családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek

### A családi vállalkozások közötti különbségek:

Nemzetközi vonatkozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA táblája:

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	,380	1	,380	,674	,413
	Within Groups	85,186	151	,564		
	Total	85,566	152			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	,632	1	,632	1,354	,246
	Within Groups	70,474	151	,467		
	Total	71,106	152			
Leader jelenlegi	Between Groups	,184	1	,184	,316	,575
	Within Groups	88,047	151	,583		
	Total	88,231	152			
Leader kívánatos	Between Groups	,000	1	,000	,000	,990
	Within Groups	67,921	151	,450		
	Total	67,921	152			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	2,706	1	2,706	5,685	,018
	Within Groups	71,876	151	,476		
	Total	74,582	152			
Menedzser kívánatos	Between Groups	1,157	1	1,157	3,067	,082
	Within Groups	56,943	151	,377		
	Total	58,100	152			

Méretkategóriák és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA táblája:

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	,160	1	,160	,282	,596
	Within Groups	85,406	151	,566		
	Total	85,566	152			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	,005	1	,005	,012	,915
	Within Groups	71,101	151	,471		
	Total	71,106	152			
Leader jelenlegi	Between Groups	3,602	1	3,602	6,427	,012
	Within Groups	84,629	151	,560		
	Total	88,231	152			
Leader kívánatos	Between Groups	1,486	1	1,486	3,377	,068
	Within Groups	66,435	151	,440		
	Total	67,921	152			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	6,743	1	6,743	15,010	,000
	Within Groups	67,838	151	,449		
	Total	74,582	152			
Menedzser kívánatos	Between Groups	3,966	1	3,966	11,064	,001
	Within Groups	54,133	151	,358		
	Total	58,100	152			

**Méretváltozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA táblája:**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	3,288	3	1,096	1,944	,127
	Within Groups	60,331	107	,564		
	Total	63,619	110			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	,793	3	,264	,511	,676
	Within Groups	55,383	107	,518		
	Total	56,177	110			
Leader jelenlegi	Between Groups	5,331	3	1,777	3,276	,024
	Within Groups	58,037	107	,542		
	Total	63,368	110			
Leader kívánatos	Between Groups	3,355	3	1,118	2,466	,066
	Within Groups	48,535	107	,454		
	Total	51,890	110			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	4,430	3	1,477	3,405	,020
	Within Groups	46,403	107	,434		
	Total	50,833	110			
Menedzser kívánatos	Between Groups	2,085	3	,695	1,751	,161
	Within Groups	42,470	107	,397		
	Total	44,555	110			

**Utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA táblája:**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	6,335	2	3,168	7,010	,001
	Within Groups	42,025	93	,452		
	Total	48,360	95			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	,750	2	,375	,879	,419
	Within Groups	39,665	93	,427		
	Total	40,415	95			
Leader jelenlegi	Between Groups	9,859	2	4,929	11,450	,000
	Within Groups	40,037	93	,431		
	Total	49,896	95			
Leader kívánatos	Between Groups	1,106	2	,553	1,123	,330
	Within Groups	45,825	93	,493		
	Total	46,931	95			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	5,657	2	2,829	6,146	,003
	Within Groups	42,801	93	,460		
	Total	48,458	95			
Menedzser kívánatos	Between Groups	1,180	2	,590	1,576	,212
	Within Groups	34,815	93	,374		
	Total	35,995	95			

## A nem-családi vállalkozások közötti különbségek:

**Nemzetközi vonatkozás és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA táblája:**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	2,782	1	2,782	4,501	,037
	Within Groups	52,540	85	,618		
	Total	55,322	86			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	3,814	1	3,814	5,913	,017
	Within Groups	54,825	85	,645		
	Total	58,639	86			
Leader jelenlegi	Between Groups	2,654	1	2,654	4,154	,045
	Within Groups	54,301	85	,639		
	Total	56,955	86			
Leader kívánatos	Between Groups	2,093	1	2,093	3,830	,054
	Within Groups	46,460	85	,547		
	Total	48,553	86			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	2,858	1	2,858	5,716	,019
	Within Groups	42,502	85	,500		
	Total	45,360	86			
Menedzser kívánatos	Between Groups	1,419	1	1,419	3,282	,074
	Within Groups	36,746	85	,432		
	Total	38,164	86			

**Domináns jelenlegi kultúra és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA**

**táblája:**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	5,779	3	1,926	3,237	,026
	Within Groups	48,209	81	,595		
	Total	53,988	84			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	4,402	3	1,467	2,230	,091
	Within Groups	53,298	81	,658		
	Total	57,700	84			
Leader jelenlegi	Between Groups	3,106	3	1,035	1,563	,205
	Within Groups	53,664	81	,663		
	Total	56,770	84			
Leader kívánatos	Between Groups	3,712	3	1,237	2,380	,076
	Within Groups	42,118	81	,520		
	Total	45,830	84			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	2,854	3	,951	1,845	,146
	Within Groups	41,780	81	,516		
	Total	44,635	84			
Menedzser kívánatos	Between Groups	3,702	3	1,234	3,096	,031
	Within Groups	32,282	81	,399		
	Total	35,984	84			

**Utód eredete és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek ANOVA táblája:**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	,057	1	,057	,101	,752
	Within Groups	21,736	39	,557		
	Total	21,792	40			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	2,844	1	2,844	4,677	,037
	Within Groups	23,714	39	,608		
	Total	26,558	40			
Leader jelenlegi	Between Groups	,035	1	,035	,065	,800
	Within Groups	20,974	39	,538		
	Total	21,009	40			
Leader kívánatos	Between Groups	1,596	1	1,596	3,517	,068
	Within Groups	17,704	39	,454		
	Total	19,301	40			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	,412	1	,412	1,001	,323
	Within Groups	16,051	39	,412		
	Total	16,463	40			
Menedzser kívánatos	Between Groups	1,751	1	1,751	4,713	,036
	Within Groups	14,490	39	,372		
	Total	16,241	40			

**A családi és nem-családi vállalkozások közötti különbség az utód eredete szerint**

**mindkét típusú átadás szerint: Keresztábra elemzés**

**Chi-Square Tests**

Átadás típusa		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Csak tulajdoni hányad	Pearson Chi-Square	6,626	3	,085
	Likelihood Ratio	6,892	3	,075
	Linear-by-Linear Association	,247	1	,620
	N of Valid Cases	39		
Csak vezetői funkció	Pearson Chi-Square	4,114	3	,249
	Likelihood Ratio	4,880	3	,181
	Linear-by-Linear Association	3,753	1	,053
	N of Valid Cases	84		
Mindkettő	Pearson Chi-Square	8,461	3	,037
	Likelihood Ratio	9,133	3	,028
	Linear-by-Linear Association	3,620	1	,057
	N of Valid Cases	85		
Total	Pearson Chi-Square	5,731	3	,125
	Likelihood Ratio	6,102	3	,107
	Linear-by-Linear Association	4,992	1	,025
	N of Valid Cases	208		

**Symmetric Measures**

Átadás típusa			Value	Approx. Sig.
Csak tulajdoni hányad	Nominal by Nominal	Phi	,412	,085
		Cramer's V	,412	,085
		Contingency Coefficient	,381	,085
	N of Valid Cases	39		
Csak vezetői funkció	Nominal by Nominal	Phi	,221	,249
		Cramer's V	,221	,249
		Contingency Coefficient	,216	,249
	N of Valid Cases	84		
Mindkettő	Nominal by Nominal	Phi	,316	,037
		Cramer's V	,316	,037
		Contingency Coefficient	,301	,037
	N of Valid Cases	85		
Total	Nominal by Nominal	Phi	,166	,125
		Cramer's V	,166	,125
		Contingency Coefficient	,164	,125
	N of Valid Cases	208		

**Az átadások típusa megoszlása az utód eredete szerint a családi vállalkozásokban:**

**Keresztábra elemzés eredményei:**

**Chi-Square Tests**

Családi vonatkozás		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Családi vállalkozás	Pearson Chi-Square	13,527 <sup>b</sup>	6	,035
	Likelihood Ratio	13,481	6	,036
	Linear-by-Linear Association	,252	1	,615
	N of Valid Cases	130		
Nem-családi vállalkozás	Pearson Chi-Square	13,567 <sup>c</sup>	6	,035
	Likelihood Ratio	13,562	6	,035
	Linear-by-Linear Association	4,143	1	,042
	N of Valid Cases	78		
Total	Pearson Chi-Square	13,598 <sup>a</sup>	6	,034
	Likelihood Ratio	12,239	6	,057
	Linear-by-Linear Association	1,618	1	,203
	N of Valid Cases	208		

**Symmetric Measures**

Családi vonatkozás			Value	Approx. Sig.
Családi vállalkozás	Nominal by Nominal	Phi	,323	,035
		Cramer's V	,228	,035
		Contingency Coefficient	,307	,035
	N of Valid Cases	130		
Nem-családi vállalkozás	Nominal by Nominal	Phi	,417	,035
		Cramer's V	,295	,035
		Contingency Coefficient	,385	,035
	N of Valid Cases	78		
Total	Nominal by Nominal	Phi	,256	,034
		Cramer's V	,181	,034
		Contingency Coefficient	,248	,034
	N of Valid Cases	208		

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



**Az utód eredete (négy kategória) és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek**

**ANOVA tábla:**

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	4,202	3	1,401	2,672	,050
	Within Groups	71,808	137	,524		
	Total	76,010	140			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	6,367	3	2,122	4,697	,004
	Within Groups	61,902	137	,452		
	Total	68,268	140			
Leader jelenlegi	Between Groups	5,323	3	1,774	3,239	,024
	Within Groups	75,046	137	,548		
	Total	80,369	140			
Leader kívánatos	Between Groups	7,473	3	2,491	5,578	,001
	Within Groups	61,183	137	,447		
	Total	68,656	140			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	4,665	3	1,555	3,109	,029
	Within Groups	68,517	137	,500		
	Total	73,182	140			
Menedzser kívánatos	Between Groups	4,628	3	1,543	4,224	,007
	Within Groups	50,044	137	,365		
	Total	54,672	140			

**Az utód eredete (négy kategória) és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek a**

**családi vállalkozásokban ANOVA tábla:**

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	4,554	3	1,518	3,188	,027
	Within Groups	43,806	92	,476		
	Total	48,360	95			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	2,167	3	,722	1,738	,165
	Within Groups	38,248	92	,416		
	Total	40,415	95			
Leader jelenlegi	Between Groups	5,938	3	1,979	4,142	,008
	Within Groups	43,958	92	,478		
	Total	49,896	95			
Leader kívánatos	Between Groups	4,175	3	1,392	2,994	,035
	Within Groups	42,756	92	,465		
	Total	46,931	95			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	3,671	3	1,224	2,513	,063
	Within Groups	44,787	92	,487		
	Total	48,458	95			
Menedzser kívánatos	Between Groups	1,805	3	,602	1,619	,190
	Within Groups	34,190	92	,372		
	Total	35,995	95			

**Az utód eredete (négy kategória) és az átadott, átadni kívánt vezetői szerepek a nem-családi vállalkozásokban ANOVA tábla:**

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kormányzó jelenlegi	Between Groups	,644	3	,215	,398	,755
	Within Groups	21,543	40	,539		
	Total	22,187	43			
Kormányzó kívánatos	Between Groups	5,773	3	1,924	3,675	,020
	Within Groups	20,944	40	,524		
	Total	26,718	43			
Leader jelenlegi	Between Groups	,611	3	,204	,353	,787
	Within Groups	23,090	40	,577		
	Total	23,702	43			
Leader kívánatos	Between Groups	6,101	3	2,034	5,399	,003
	Within Groups	15,068	40	,377		
	Total	21,169	43			
Menedzser jelenlegi	Between Groups	,902	3	,301	,667	,577
	Within Groups	18,029	40	,451		
	Total	18,932	43			
Menedzser kívánatos	Between Groups	5,250	3	1,750	5,991	,002
	Within Groups	11,685	40	,292		
	Total	16,935	43			

## Melléklet

### **1. melléklet: Szakaszos, folyamatos és életciklus modellek az utódlás szempontjából**

#### **1.) Szakaszos és folyamatos modellek:**

Longenecker és Schoen (1978) nevéhez köthetjük a szakaszos modellek alapjainak megfogalmazását. „A szülő-gyermek közötti utódlás a családi vállalkozás vezetésében magába foglal egy hosszú távú, diakronikus szocializációs folyamatot, amely során az utód fokozatosan felkészül a vezetésre egy életen át tartó tapasztalatszerzésen keresztül” (p. 1). A modell figyelembe veszi: vezetői utódlás hosszúságának időperspektíváját; kiemeli az utódlás szocializációs és fejlődési aspektusait, bemutatja az utód tanulási és cselekvési periódusai közötti időtávot.

Kutatásaik alapján hét fázist különítettek el az átadás folyamatában:

- (1) elő-vállalati,
- (2) a bevezető,
- (3) bevezető funkcionális,
- (4) funkcionális,
- (5) professzionális funkcionális,
- (6) korai átadás és
- (7) az érett átadás, a fázisokat a táblázat alapján szemléltették:

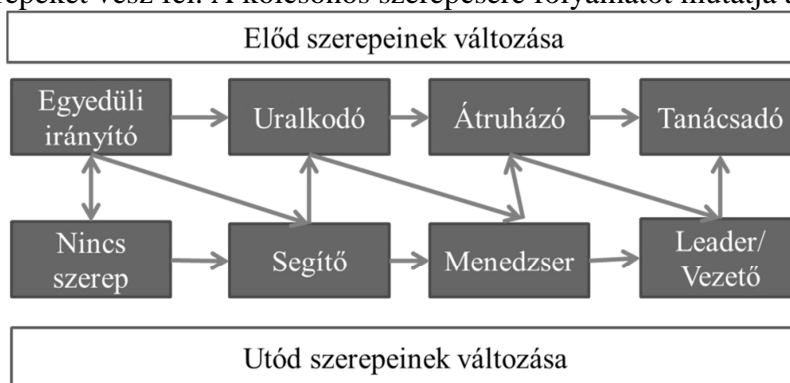
Elő-vállalati	Bevezető	Bevezető funkcionális	Funkcionális	Professzionális funkcionális	Korai átadás	Érett átadás
		Az utód belépése		Felső vezetés átadása		
Nem tervezett a belépése az új családtagnak	Utód már ki van téve a szervezeti, családi, iparági zsargon elsajátítására	Rész munkaidőben a szervezetben dolgozik, sokkal komplexebb a munkája már	Teljes állású foglalkoztatottként belép a szervezetbe	Menedzseri, vezetői pozíció betöltése	„Felső vezetői” pozícióba lép az utód	„de facto” a szervezet vezetője lesz
Az utód tisztában van a szervezet néhány aspektusával	Rész munkaidőben ott dolgozik	Végzettség megszerzése és teljes állás betöltése	Nem vezetői pozíció betöltése	Felső vezetői pozíció elnyerése	A szervezet vezetőjévé válik „de lure”	

#### **Longenecker és Schoen szülő-gyermek közötti szakaszos átadási folyamat modellje (Forrás: Longenecker és Schoen, 1978:4)**

Míg elő-vállalati, a bevezetési és a bevezető- funkcionális szakaszok a belépés előtt meg kell, hogy kezdődjenek, a funkcionális és professzionális funkcionális szakaszok már az utód fejlesztésére helyezik a hangsúlyt, és végeredményük, hogy az utód teljes állásban lép be a szervezetbe. Az utolsó két fázisban pedig már a tényleges tanulás és cselekvés jelenik meg, amely elvezet a ténylegesen is a szervezet vezetője pozícióig.

Az átadás folyamatos modelljei közül az egyik legismertebb Handler (1989) az „utódlás tancának” nevezett modellje. Az átadás folyamatát olyan szakaszokra bonthatjuk, amelyek

lehetnek speciálisan az utód érkezése előtti és utáni fázisok (Handler, 1989). Handler (1990) modellje azon feltevésén alapul, hogy interjúi során „a következő generációs családtagok jelezték, hogy az ő szerepüket az előd szerepe alakította” (p. 43). Egy olyan kölcsönös szerepcsere folyamatot írt le esettanulmányaival, amelyben a szerepek nem különállóak, hanem az átadási folyamat során folyamatosan fejlődnek. Először nincs szerepe az átvevőnek, majd segítőként, menedzserként és végül vezetőként jelenik meg. Ezzel szemben az átadó, egyedüli végrehajtó, majd uralkodó végül pedig átruházó és tanácsadó szerepeket vesz fel. A kölcsönös szerepcsere folyamatot mutatja az ábra.



**Handler kölcsönös szerepcsere kiegyenlítési folyamat modellje (Forrás: Handler, 1989:194)**

Handler ezt az utódlás táncának nevezte, és szerinte a folyamat lassú és aprólékos, középpontjában pedig a vezetői tapasztalat, autoritás, döntéshozatali hatalom és a részesedés átadása áll (p. 43).

Handler alap gondolatából kiindulva számos kutatás foglalkozott a szakaszok elkülönítésével, azonban minden modellnél hiányosságként jelent meg, hogy az egyes eredmények a fázisokra vonatkozóan nem tartalmazták az átadás utáni állapotot. A kutatók figyelme egyre inkább az átadás utáni szakaszok vizsgálatára koncentrált és a szervezetre gyakorolt hatásokra. Harvey és Evans (1995) felhívta a figyelmet arra, hogy az utódlás utáni állapotot is vizsgálni kell, mindezek nyomán az alábbi fázisokban foglalta össze az átadás folyamatát:

1. Átadás előtti fázis: amikor még a potenciális jelölt nem lépett be a szervezetbe,
2. Az átadás fázisa: amikor az utód belép a formális hierarchiai rendszerbe,
3. Az átadás utáni fázis: amikor megjelenik a konfliktus vagy ellentét a kapcsolatokban, amelynek eredménye, hogy az előző fázist hogyan fogják értékelni vagy kezelni.

Stavrou (1996) modelljében az átadási folyamat 3 szakaszát különböztette meg: rész munkaidős foglalkoztatás, teljes munkaidős foglalkoztatás és a vezetői szerep, mindezek az utód bevonási szintjét jelképezték. Stavrou és Swiercz (1998) modelljében három szakaszt különített el: elő-belépési szakasz: amikor az utód megismeri a vállalkozás működését; belépési szakasz: amikor belép a szervezetbe, és el kezd dolgozni; végső szakasz: támogatás elnyerése a menedzseri pozícióhoz.

Keating és Little (1997) szintén egy többlépcsés modellt alkotott, amely alapvetően számos pontban hasonlított Longenecker és Schoen modelljére. Az alábbi lépéseket különböztették meg: érdekek figyelése, csökkenteni a megfelelő jelöltek számát, elkötelezettség értékelése, kompenzálni másokat és az utód pozícióba helyezése.

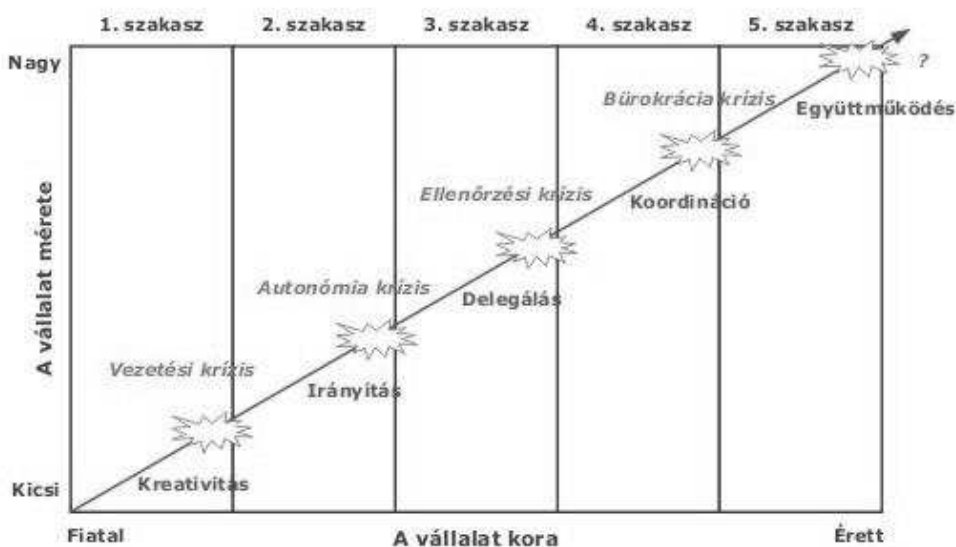
A szakaszos, folyamatos modellek alapján elmondhatjuk, hogy az ideális utódlási folyamat kezdő pontja már akkor elkezdődik, amikor az utód még nem lép be a szervezetbe. A belépési szakasz főként a megismerésre és tanulásra helyezi a hangsúlyt. Majd amikor az utód a formális hierarchia rendszerbe belép, vezetői funkciókat vagy feladatokat vesz át, mely szakasz akkor ér véget, amikor az előd értékeli az utód munkáját és pozitív kimenet

esetén átadja a teljes felelősséget, és mint teljes állású vezető kezd az utód tevékenykedni. Végül az érett átadás, amikor az előd már kilép a szervezeti funkcióból, feladatból és az utód átveszi az irányítást. Mondhatni ideális folyamat lenne, azonban a fenti kutatások a családi vállalkozásokban történő utódlásra koncentrálnak leginkább, ahol nehezen elválasztható az érzelmek szerepe az utódlás kimenetelétől. Úgy gondolom, fontos lenne megvizsgálni, hogy az utódlás folyamat hasonlóan zajlik-e le a nem-családi vállalkozások esetében is.

Az utódlás folyamatának vizsgálata az életciklus vizsgálatok szempontjából sokrétűbb, és más szempontból közelítő. Az életciklus modellek ebből kifolyólag számossága is nagyobb, a következőkben az utódlás-kutatás legfontosabb életciklus-modelljeit mutatom be.

## 2. Életciklus alapú modellek:

Az egyik legkorábbi és legismertebb életciklus modell Greiner nevéhez köthető. Greiner (1972) a vállalati életciklus szakaszait a szervezet nagysága és életkora alapján mutatta be. A szakaszok során kiemelte, melyek azok a hajtóerők, amelyek a növekedés irányába viszik a szervezetet és, melyek azok a krízishelyzetek, amelyek megakadályozzák a továbbfejlődést. Ezen hajtóerők és krízishelyzetek adják a szervezet revolúciós és evolúciós fázisait. „Minden revolúciós szakasz krízishelyzetének megoldása dönti el, hogy a szervezet tovább tud-e lépni a növekedés következő fázisába”(p. 4). Greiner modelljét az alábbi ábra mutatja.



### **Greiner vállalati életciklus modellje (Forrás: Greiner, 1998:5)**

A vállalkozások a kreativitás fázisában a termékek és piac megteremtésével foglalkoznak, míg el nem érkezik a vezetés krízise, vagyis tudás hiány lép fel, az alkalmazottak száma növekszik és különböző pénzügyi, motivációs és menedzsment problémák lépnek fel. Felmerül az a kérdés a szervezet vezetőjében „Ki fogja a szervezetet ebből a helyzetből kivinni?”. Mindehhez erős menedzsment kell, akinek meg van a képessége arra, hogy új menedzsment technikákat hozzon és az irányítás fázisába lépjen át a szervezet, ahol már cél a fenntartható növekedés és az irányításra képes vezetés kiépítése. A szakasz végén következik be az autonómia krízise, amikor az alkalmazottak úgy érzik, hogy elvesztik a

megfelelő kontrollt a feladatok felett, túl komplex számukra a szervezet. Ekkor a megfelelő megoldás a delegáció, a felelősségek átadása az alsóbb szintekre. A delegáció fázisában a decentralizált rendszerek kialakítása zajlik, amíg a felső szintű vezetők úgy nem érzik, hogy elvesztik az irányítást az erősen diverzifikált működés felett. Ekkor a speciális koordinációs technikák bevezetése átviheti a szervezetet a következő fázisba, a koordináció szakaszába, amely a formalizálást helyezi előtérbe. Ha nincs meg a magabiztosság az egyes menedzsment és alkalmazotti szinteken, akkor a tervezési rendszerek haszontalanná válnak, a szervezet túl nagy és komplex lesz a rigid rendszer általi irányításhoz és bekövetkezik a bürokrácia krízise. A bürokráciából való kilendülést a személy és csoportközi együttműködések kialakítása segítheti, ami a spontaneitást, a flexibilis és viselkedésorientált menedzsment-megközelítéseket helyezi előtérbe. Greiner szerint ezen fázis krízise a '?' krízis, amely a csapatmunkában kimerült alkalmazottak jelenti majd. Greiner (1972) modelljének főbb kritikája volt, hogy a növekedést nem megfelelően méri csak az életkor, illetve a szervezet mérete, továbbá, hogy a növekedés sokszor nem diszkrét növekedési fázisokon megy át. Barnes és Hershon (1976) szerint a szervezeti növekedés nem lineáris, diszkrét fázisokon keresztül zajlik le. Továbbá szerintük a szervezetfejlesztési időszakok a növekedési fázisok között zajlanak le és a tipikus menedzsment válasz az átalakulásokra a teljes vagy részleges újraszervezése a szervezet működésének.

Mindezek alapján három fázist különített el, melyet a táblázat tartalmaz:

Szervezeti jellemzők	Első szakasz jellemzői	Második szakasz jellemzői	Harmadik szakasz jellemzői
<b>Központi probléma</b>	Túlélés	Menedzsment növekedése	Vezetői kontroll és az erőforrások elosztása
<b>Központi funkció</b>	Különböző tehetségek egyesítése és célok egy egységes vállalat felé	Általános felelősségek és specializált funkciókra osztódás	Független egységek átalakulása vállalati egységekké
<b>Kontroll rendszer</b>	Személyes (belül); túlélés a piacon (kívül)	Költség centrumok és irányelvek kialakítása (belül); növekedési potenciál (kívül)	Profit centerek és absztrakt teljesítmény kritériumok (kívül)
<b>Jutalom és motiváció</b>	Tulajdonlás, családi tagság	Fizetés, a növekedés lehetőségei és problémái	Fizetés, teljesítmény bónusz, részvény opciók, egyenrangúság presztízse
<b>Vezetési stílus</b>	Egyéni, direkt menedzsment	Specialisták egyesítése, együttműködésen alapuló menedzsment	Generalisták egyesítése, kollektív menedzsment
<b>Szervezet</b>			
<b>Struktúra</b>	Informális	Funkcionális specialisták	Divizionális
<b>Felső vezetés elsődleges feladata</b>	Munkavállalók direkt irányítása	Specializált menedzserek menedzselése	Generalista menedzserek menedzselése
<b>Vezetés szintjei</b>	Kettő	Minimum három	Minimum négy

#### **Barnes és Hershon életciklus modellje (Forrás: Barnes és Hershon, 1976:5)**

Az életciklus első fázisának főbb jellemzői a vállalkozói szervezet direkt és személyes menedzsmenttel, mely fázisban a fő probléma a túlélés. A második fázisra már jellemző a gyorsan növekedő termékvonal, második szintű menedzsment specializált funkciókkal, kollaboratív irányítás, specializált funkciók kialakítása, és kihívás a motivációs és jutalmazási rendszer kiépítése. Itt kell a felső-vezetésnek elgondolkodnia azon, hogy kilép a vezetésből, hogy átadja azt egy fiatalabb generációnak. A harmadik fázis már divizionális

működést feltételez, különböző termék és piac vonalakkal, továbbá személytelen irányítást a vezérigazgató és funkcionális specialisták által. Végül itt következik be a második átadás, amikor egy következő menedzseri szint lép be. Szerintük a családi és az üzleti utódlás egymástól függetlenül is megtörténhet, ugyan kiemelték, hogy kutatásaik során azt tapasztalták, hogy többségében egyszerre történt meg.

Adizes (1979) állítása szerint, minden élőlénynek van életciklusa, ugyanígy van ez a vállalatok esetén is. Vagyis, mint minden élőlény, a vállalatok is születnek, felnőnek, növekednek, majd ha a fejlődési ívük végére érnek megszűnnek, vagy megöregednek. Lényegi különbség azonban, hogy a fejlődés során nem feltétlenül a megöregedés a szervezetek végső lépcsője, ahogy az ábra is mutatja.



**Adizes életciklus modellje (Forrás: Adizes,1992)**

Ha egy szervezet átlép az egyik életszakaszból a másikba, nehézségek merülnek fel. Annak érdekében, hogy új viselkedési mintákat megtanulják, a régi szokásokat el kell hagyniuk.

Adizes (1979) az alábbi szakaszokkal jellemezte a növekedést:

1. **UDVARLÁS SZAKASZA:** ezen szakaszban az ötlet létezik még csak, hogy hogyan vágjon bele, mi szükséges az Alapításhoz. Az Alapítónak elkötelezettnek kell lennie, nagy kockázatvállalást jelent a belevágás, ezért szükséges, hogy mindent egy kézben tartson. Fontos, hogy az elméleti elképzeléseket és tapasztalatokat a gyakorlatba hogyan ülteti át a vezető.

2. **CSECSEMŐKOR:** ekkor már nem az álmok és a vágyak vannak a középpontban, hanem a termelés, értékesítés, a minél nagyobb haszonteremtés. Ekkor még a szervezetnek nincs stratégiája, se belső szabályozottsága. Ekkor ér a szervezet az első elágazáshoz, vagy a továbbfejlődés lépcsőjére lép, vagy bekövetkezik a csecsemő-halál. Jellemzően több a kiadás, mint a bevétel, így a likviditási problémák akár a kimúlás fenyegetettségét is okozhatják. Ha az elkötelezettség a szervezetben nem marad meg akkor az Alapító akár bele is fáradhat vagy eltávolodhat a szervezettől.

3. **„GYERÜNK- GYERÜNK”:** ekkor a szervezet a kezdeti nehézségeken túllépett és a siker az Alapító kezében összpontosul, ő az, aki az embereket a siker köré szervezi. Ezen korban még mindig nincs kialakult kép a stratégiáról és a belső szabályozásokról. Az Alapító és csapata körében magas az elkötelezettség, ezen szakasz a leglendületesebb az összes közül. Az Alapító csapdába kerülhet, ha a vezetést átadja, azonban csak látszólagos a delegálás, és sokszor következtelenségek vezetnek ide.

4. **SERDÜLŐKOR:** A vállalat újraszerveződését jelenti, azonban az előző szakaszból kifolyólag a szervezet nem ismerheti fel az Alapító nélkül az újraszerveződés igényét. Megfelelő irányítás mellett és a felelősségi- és hatáskörök megfelelő kiosztása mellett ezen

újrászerveződés az Alapítói felismerés nélkül is sikeres lehet. Ezért szükséges a megfelelő vezetők megtalálása, valamint az általuk és az Alapító által kidolgozott stratégia és belső működési szabályok átvétele és az ezzel való azonosulás. Egyik legjellemzőbb vonása ezen kornak a konfliktus, az Alapítón és a szervezeten belüli konfliktus. Fő kérdés, hogy az Alapító továbbra is szerepet vállal a szervezeti újraformálásban, vagy átadja a jogot, és csak felsőbb szintről nézi. Ha a konfliktusok megoldhatatlanok, akkor a szervezet az idő előtti elöregedés stádiumába érkezik, ahol rejtett konfliktusok és bizalmatlanságok kerülnek előtérbe. A menedzsment különböző játszmákat alakít ki, és csak a belső működésre koncentrálnak.

5. FELNŐTTKOR: a vállalat már szabályozott keretek között működik, de rugalmasságát még megőrzi, azaz a vezetés kulcsfontosságú tevékenység, a kreativitás még él a szervezetben. A vezetőség így tud összpontosítani a vevőkre, a hatékonyságra, és a folyamatos fejlődésre.

6. MEGÁLLAPODOTTSÁG: A szervezet elérkezik abba korba, amikor a kreativitás csökkenése következtében az elkényelmesedés fogja jellemezni. (Adizes, 1992)

A további szakaszokban a szabályozás mértéke folyamatosan nő és a rugalmasság fokozatosan csökken, végül beláthatatlan folyamatok következtében bekövetkezik az elöregedés és a szervezet halála. Ezen modell alapján kitűnően megfogható a kisméretű szervezetek fejlődése, továbbá szerinte a különböző szakaszokban felmerülő problémák megoldása a fejlődési szakaszba vezető utat jelenti, míg azok beépülése a szervezetbe a korai öregeledést vagy a szervezet halálát jelenthetik.

Danco (1982) négy szakaszos modellt alkotott a családi vállalkozások alapító-tulajdonos-vezető tevékenysége alapján:

- A csoda szakasza (The wonder period)
- A baklövés szakasza (The blunder period)
- A mennydörgés szakasza (The thunder period)
- Szétválás vagy fosztogatás szakasza (The sunder or plunder period)

Az ötödik szakaszt nem magyarázza, úgy említi, mint az új csoda szakasza. Emellett egy fontos motívumát emeli ki az átadásnak, amelyet úgy nevezett, hogy „corporeuthanasia”. Danco (1982) szerint, a „corporeuthanasia”. „...a tulajdonos cselekedete vállalkozásának szándékos meggyilkolására... Ez akkor következik be, amikor a tulajdonos nem tud szembenézni azzal a ténnyel, hogy már nem képes vezetni vállalkozását vagy végső soron a halálának közeledtét nem érzékeli. Mivel nem szán időt utódja felkészítésére, az üzletet magával viszi a sírba.” (Danco, 1982:5). Danco felvetése a későbbi előd szerepek megállapításánál is fontos pontot jelent, hiszen sok vállalkozás azért megy csődbe, mert a tulajdonos képtelen elengedni vállalkozását, vagy éppen nem ismeri fel halhatatlanságát és ezzel veszélybe sodorja az általa legféltebb dolgot.

Cameron és Quinn (1983) számos (Lipitt és Smidt; Scott; Greiner; Torbert; Lyden; Katz és Kahn; Adizes; Kimberly) életciklus modell vizsgálatával egy egységes modell kialakítására törekedett. Az egyes életciklus modellek részletes vizsgálatával és összehasonlításával megalkották saját négy szakaszos modelljüket:

1. Vállalkozói szakasz: erőforrások összevonása; ötletek sokasága; vállalkozói cselekvés, kis tervezés és koordináció, a piaci rés formálása, „erőgép” (prime mover)
2. Közös tulajdonjog szakasza: informális kommunikáció és struktúra, közösségtudat, hosszú időtöltés a szervezetben, folyamatos innováció, magas elkötelezettség
3. Formalizáció és kontroll: szabályok megalkotása, stabil struktúra, a hatékonyság és karbantartás kihangsúlyozása, konzervativizmus, beépült procedúrák
4. Struktúra kidolgozásának szakasza: struktúra megmunkálása, decentralizáció, tulajdon bővítése, adaptáció, megújulás



Szervezeti életről modelljüket később az általuk kialakított versengő értékek keretrendszeren alapuló négy kultúra típusához – a klán, adhokrácia, piac és hierarchia típusú szervezeti kultúra változásához is hozzákapcsolták, melyet a későbbiekben részletesen elemztek.

Churchill és Lewis (1983) specifikusan a KKV növekedési modelljét vizsgálták, és kiemelték modelljük miben írja le megfelelőbben a KKV növekedési vizsgálatát az előző életről modellek függvényében:

1. Előzőleg kutatók feltételezték, hogy egy vállalkozásnak növekednie kell és minden fejlődési fázison át kell, hogy haladjon,
2. Kifejezték az egyik legfontosabb fázist, az eredetet és növekedést a korai szakaszokban,
3. A növekedés (mértékének) vizsgálata nem volt megfelelő.

Minden fázist a méret, a megkülönböztetés és a komplexitás indexével, valamint öt menedzsment faktorról írták le: vezetési stílus, szervezeti struktúra, formális rendszerek kiterjedése, főbb stratégiai célok és a tulajdonos bevonottsági szintje a szervezetbe.

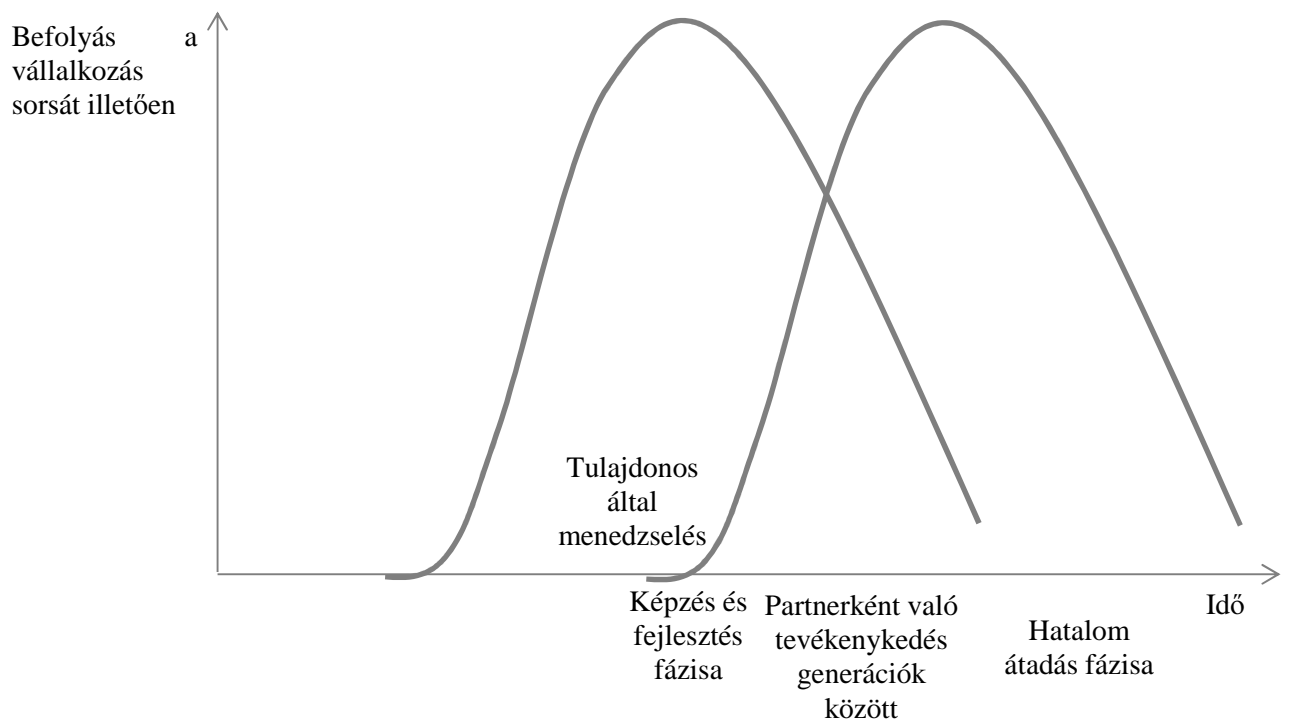
1. Létezés: vevők megszerzése és termék szolgáltatás szállítása, egyszerű szervezet, mindent csinál a tulajdonos, direkt irányítás, rendszerek és formális tervezés minimális vagy nem létező, a stratégia egyszerűen a túlélés, tulajdonos maga a szervezet. Ha sikerül stabilizálni a vállalatot tovább lép a következő szintre, ha nem akkor az a vállalkozás csődjéhez, pozitív esetben pedig eladáshoz vezet.
2. Túlélés: működő szervezet, elég vevővel, kielégített igényekkel, a bevételek és kiadások problémája jelentkezhet, a szervezet még mindig egyszerű, csekély számú alkalmazott, de vezetők már megjelennek, akik egyedül tudnak döntést hozni, de még mindig a tulajdonos definiált rendje szerint, a rendszerfejlesztés minimális, pénzügyi előrejelzés működik, a stratégia még mindig a túlélés és a tulajdonos még mindig egy a vállalkozással. Ha a vállalkozás növekszik, mind létszám, mind pedig profit szempontjából, továbblép a következő szakaszba, ha nem történik meg a növekedés egy ideig, még maradhat ebben a szakaszban, végül pedig a tulajdonos feladja a működést vagy nyugdíjba vonul.
3. Siker: ha sikerül eljutni ebbe a fázisba, akkor a tulajdonos dönthet, hogyan viszi tovább a szervezetet:
  - a. Elszakadás: gazdaságilag megfelelően működik a szervezet, megfelelő a méret, és ha a környezet nem befolyásolja erőteljesen a működést, maradhat ebben a szakaszban a szervezet. Funkcionális menedzserek megjelennek, átvesznek fontosabb feladatokat a tulajdonostól, a szervezetnek megfelelő a vagyona és professzionális vezetők is megjelennek. Tervezés megkezdődik, főleg pénzügyi vonalon, és a stratégia folyamatos ellenőrzése is. Hosszú távon meg tud maradni a szervezet ezen állapotában, siker esetén továbbnőhet, sikertelenség az eladáshoz, beolvadáshoz vezethet.
  - b. Növekedés: a tulajdonos mindent a pénzügyi növekedés céljára fordít, profitabilitás az elsődleges cél, menedzserek felvétele a stratégia, jövőkép kialakítására, stratégiai tervezés erős jelenléte a tulajdonos erőteljes bevonásával. Sikereség esetén továbbléphet a szervezet, vagy a növekedés pályáján folytathatja, sikertelenség esetén visszaléphet az elszakadás fázisába.
4. Felszállás: fő kérdés, hogyan növekedjünk gyorsan és ezt miképpen tudjuk finanszírozni? A delegáció és pénzügyi háttér a legfontosabb megoldandó problémák. A szervezet decentralizált, részlegesen divizionált, kompetens kulcsvezetők, operatív és stratégiai tervezés jelen van, a tulajdonos és a vállalkozás elválhat egymástól. Ha ezt a növekedést a szervezet biztosítani tudja, akkor

nagyvállalattá válhat, ha nem akkor eladható (ha ezt a tulajdonos felismeri), vagy visszaeshet a túlélés fázisába.

5. Erőforrás érettség: a legsikeresebb vállalatok lépnek ebbe a fázisba, a pénzügy háttér megfelelő a növekedéshez, megmarad a flexibilitás és a vállalkozói szellem, a menedzsmenti kapacitás gyorsan fejlődik, a vállalat professzionalizálódik, stratégiai költség-tervezés, MbO, a menedzsment decentralizált, tapasztalt, a rendszerek kiterjedtek és megfelelően működnek, a tulajdonos és a vállalat szinte teljesen szétvált, mind pénzügyi mind pedig működési szempontból. Ha sikerül, akkor elérte fejlődési optimumát, ha nem az „csontosodáshoz” vezet, a vállalkozói szellem hiányához.

Churchill és Hatten (1987) modellje az Barnes és Hershon (1976) életciklus modelljén alapul, szerintük az átadás része a vállalat növekedési folyamatának. 4 fokozatot írtak le, amelyet az ábra szemléltet:

- (1) tulajdonos által menedzselés: ezen szakasz az indítás és a belépés fázisát tartalmazza, ekkor válik családi vállalkozássá, hiszen egy családtag belép a szervezetbe,
- (2) képzés és fejlesztés fázisa: amikor az utód megismeri a vállalkozást; ez történhet a családi vacsorák során, részmunkaidős és nyári foglalkoztatás keretében is. Majd mikor teljes munkaidejű lesz, az utód intenzívebben fejleszti technikai, interperszonális és menedzsment tudását,
- (3) partnerként való tevékenykedés generációk között: ekkor az utód már megszerezte a szükséges üzleti és menedzsmeri kompetenciákat a delegált feladatok elvégzésére, amely egy partneri „hatalommegosztást” tesz lehetővé a generációk között,
- (4) hatalom átadás fázisa, amikor továbbadja az átadó a felelősséget az átvevőnek.



#### Churchill és Hatten életciklus modellje (Forrás: Churchill és Hatten, 1987:59)

Ward (1987, 1991) egy három-szakaszos modellt fejlesztett ki a családi vállalkozások számára, melyben először három életciklust különített el: vállalkozás-, szervezeti- és a

vállalkozás tulajdonosának életciklusát. Vizsgálatai során megállapította, hogy milyen tényezők különböztetik meg egymástól a szakaszokat:

- A vállalkozás természete (termék típusa, életciklusban való helyzet, verseny és piaci feltételek stb.)
- A szervezet jellemzői (méret, komplexitás, változás gyorsasága)
- A tulajdonos-vezető motivációja
- A család vagyoni kilátása
- A család célja

Ez alapján alkotta meg a családi vállalkozások életciklus modelljét, melyben három szakaszt különített el és melynek jellemzőit a táblázat mutatja:

<b>Családi vállalkozások evolúciós szakaszai</b>			
	1.	2.	3.
<b>Vállalat kora (év)</b>	0-5	10-20	20-30
<b>Szülők kora (év)</b>	25-35	40-50	55-70
<b>Gyerekek kora (év)</b>	0-10	15-25	30-45
<b>Kihívások</b>			
<b>Az üzlet természete</b>	Gyors növekedés és idő és pénz kereslete	Érettség	Stratégiai regeneráció és újra-beruházás szükséglete
<b>Szervezeti jellemzők</b>	Kicsi, dinamikus	Nagyobb és sokkal komplexebb	Stagnáló
<b>Tulajdonos- menedzser motivációja</b>	Az üzleti siker iránt elkötelezett	Kontroll és stabilitás a kívánatos	Kevés az új érdeklődés vagy elő-nyugdíjazás, új generáció a növekedést és változást látja
<b>Családi pénzügyi elvárások</b>	Alapvető szükségletek	Komfort és tanulás	Biztonság és nagylelkűség
<b>Családi célok</b>	Üzleti siker	A gyerekek növekedése és fejlődése	Családi harmónia és egység

**Ward családi vállalkozások életciklus modellje (Forrás: Ward, 1987)**

Az első szakaszban a családi és az üzleti szükségletek egybeesnek, a tulajdonos-vezető dönt mindenről. Fontos, lehet a családi vállalkozás fejlesztése, az alapító jellemzőinek, motivációinak feltárása. A második szakaszban a kontroll még a tulajdonos-vezetőnél van, de ahogy a szervezet növekszik úgy a családtagok fontossága a vezetésben is. A cél ekkor már a változás, és a jövő generáció helyének és szükségleteinek megtalálása.

A harmadik fázisban a családi és üzleti érdekek konfliktusba kerülnek, ekkor kell dönteni arról, hogy milyen jövőbeni céljai vannak a vállalkozónak.

Mindezek alapján a családi vállalkozások három filozófiát követhetnek:

1. A család az első: legfontosabb a család boldogsága, egyben tartása mindenekfelett. Ekkor a döntések is a család érdekeit képviselik. A családtagok hasonlóan vannak kezelve: ugyanannyi fizetés, mindenki beléphet a szervezetbe és senkit nem rúghatnak ki.
2. Az üzlet az első: a döntések az üzlet érdekeit szolgálják, elsődlegesen a vállalati alapelvek, a képzettség adja a fizetés és munkáltatás alapját.
3. A családi vállalkozás: ez a fenti közötti egyensúlyt teremti meg, a döntések alapja a családi érdek és az üzleti jólét. A családi és nem-családi menedzserek megfelelő kombinációja. (Ward, 1991).

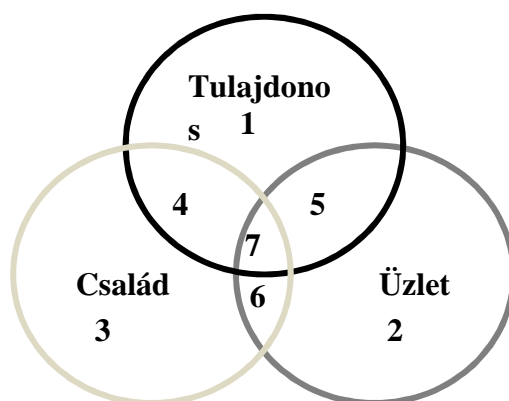
McGivern (1989) életciklus modellje arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogyan menedzselhető az átadás a kis családi vállalkozásokban. Öt életciklus szakaszt különített el, melyhez öt menedzseri szerepet kapcsolt. A szakaszokat és a hozzá tartozó szerepeket a táblázat mutatja:

<b>Életciklus szakasz</b>	<b>Vezetési szerep</b>
<b>Kezdeti</b>	Alkotó, feltaláló
<b>Fejlődési</b>	Tervező, szervező
<b>Növekedési</b>	Fejlesztő, kivitelező
<b>Érettségi</b>	Adminisztrátor
<b>Elutasítási</b>	Utód, újraszervező

**McGivern életciklus modelljének fázisai (Forrás: McGivern, 1989:407)**

McGivern modellje azért kiemelkedő a többi modell közül, mert célja nem a szakaszok pontos megfogalmazása volt, hanem gyakorlatilag egy útmutatót adott az egyes szakaszokban szükséges menedzseri kompetenciák elsajátításának idejéről vagy beépítéséről a szervezetbe.

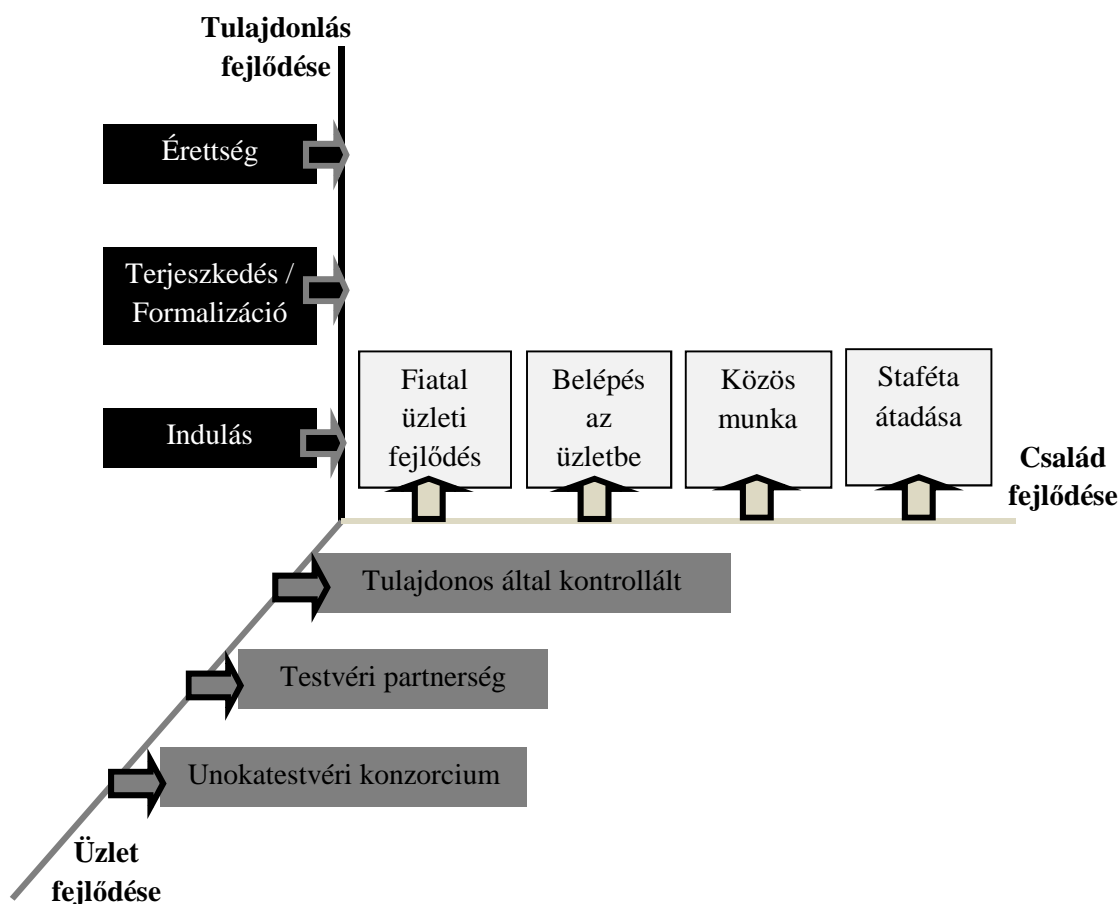
A rendszer szempontú megközelítés első kutatói az olyan akadályozó tényezőkre kívánták felhívni a figyelmet, mint a nepotizmus, a generációk közötti rivalizálás és a professzionalitástól mentes menedzsmen a családi vállalkozásokban. A kutatások ezen korai szakaszában a családi vállalkozás, mint rendszer értelmezésében 2 egymást fedő rendszert értelmeztek: a család és az üzlet. Mindkét rendszer rendelkezik saját normáival, szabályaival, érték-rendszerével és szervezeti struktúrájával. Ezen megközelítés a mai napig általános érvényű a komplex szervezeti viselkedés-kutatás területein. Későbbiekben Tagiuri és Davis kutatásai felhívták a figyelmet arra, hogy az üzlet alrendszerét két különálló rendszerre kell bontani: a menedzsmen és a tulajdonos rendszerére. Ennek legfőbb oka az volt, hogy míg vannak olyan szereplők a szervezetben, akik tulajdonosok azonban nincsenek bevonva a szervezeti működésbe, és vannak olyan egyének, akik a szervezet működtetéséért felelősek, azonban nem rendelkeznek tulajdonhánnyal a szervezetben. Mindezek nyomán alakította ki Gersick et al. (1997) a családi vállalkozások 3 körös modelljét. Ezen modell a családi vállalkozások rendszerét 3 független, de egymást átfedő alrendszerrel írja le: a család, az üzlet és a tulajdonlás.



**A családi vállalkozások 3 körös modellje (Forrás: Gersick et al., 1997)**

Ahogy az ábra mutatja, bármely egyén a családi vállalkozásban, elhelyezhető a fenti körökben, illetve azok metszetében. Vannak olyan egyének, akik csak tulajdonosi részesedéssel rendelkeznek a vállalkozásban, ők a második körbe tartoznak, de vannak

olyanok is, akik tulajdonosi részesedéssel rendelkeznek, családtagok és mindemellett a szervezetben is dolgoznak, ők a középső (7) metszetbe tartoznak (Gersick et. al, 1997). Alapvetően ezen modell kialakítása megadta a keretet ahhoz, hogy egy lépéssel közelebb kerüljünk azon bonyolult rendszer megértéséhez, amely egy családi vállalkozásban alakulhat ki, legfőképpen személyes és szervezeten belüli konfliktusok, szerep dilemmák vagy éppen a családi vállalkozásban szerepet kapható egyének kijelölésében. Gersick et. al (1997) ezen rendszermodell időben megfigyelt fejlődésével és annak változásának leírásával alkotta meg a családi vállalkozások 3 dimenziós fejlődési rendszer modelljét, mindezt úgy, hogy a 3 körös modell, minden köréhez 3 fejlődési dimenziót kapcsolt. Ahogy az ábra mutatja a tulajdonlás fejlődése az indulástól kezdve az érettség fázisáig halad, a család fejlődése ezzel párhuzamosan a fiatal üzleti fejlődéssel indul és a staféta átadásával fejeződik be, míg az üzleti fejlődés szakasza a tulajdonos által kontrollált szakasztól indul és az unokatestvéri konzorciummal zárul.



### A családi vállalkozások fejlődési modellje (Forrás: Gersick et al., 1997)

A fejlődési dimenziók közötti átalakulások vizsgálatával Gersick et. al (1999) háromtípusú fejlődést azonosított:

- (1) Visszafordulás: amikor visszatér a szervezet ugyanazon állapotába,
- (2) Visszafejlődéses átalakulás: amikor a szervezet visszalép egyvel lejjebb lévő szakaszba,
- (3) Fejlődéses átalakulás: amikor a szervezet a fejlődésben előrelép.

