

# Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsment vizsgálata

*Horváth András*

*Napjainkban a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozások (továbbiakban: kkv-k) talán egyik legfontosabb menedzsment kihívása az általános növekedési problémák megfelelő kezelése és koordinálása. Az elmúlt évek kutatásai nyomán megállapítható, hogy a vállalkozások számára az életpálya alapú elemző rendszerek egyre inkább megalapozott és segítőkész eszközként állnak rendelkezésre a mindennapos erőpróbák megvívásához.*

*Tanulmányomban összefoglalom a korábbi neves külföldi és hazai kutatók által megalkotott életpályamodelleket, valamint bemutatom saját malomkerék életpálya modellem, mely célja a korábbi modellek által létrehozott tudástár – azok esetleges rugalmatlanságainak megszüntetésével kiegészített – együttes alkalmazása. A kkv-k életpálya útjainak vizsgálata mellett egy másik aktuális kkv-s gócpont alternatív kimenetére keresem a választ: vajon a hazai kkv-k tulajdonosi körének generáció váltási paradigmái milyen jövőképet vetítenek vállalkozásaik jövőbeli életútjára?*

*Kulcsszavak: életpálya modell, növekedési életpálya menedzsment, generációváltási paradigmák*

## **1. Bevezetés**

Napjainkban a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozások (továbbiakban: kkv-k) talán egyik legfontosabb menedzsment kihívása az általános növekedési problémák megfelelő kezelése és koordinálása. Az elmúlt évek kutatásai nyomán megállapítható, hogy e vállalkozások számára az életpálya alapú elemző rendszerek egyre inkább megalapozott és segítőkész eszközként állnak rendelkezésre a mindennapos erőpróbák megvívásához.

Ahhoz, hogy a derogáló hatású növekedési anomáliák elkerülhetőek legyenek, szükség van olyan rendszerező eszközökre, melyek segítségével a vizsgált vállalkozások homogenizálhatóvá válnak, továbbá az egyes, azonos tulajdonságokkal rendelkező csoportokra jellemző karakterisztikus jegyek alapján a sokaságtól tisztán elkülöníthetők.

Az életpálya alapú elemző rendszer alkalmazása az elmúlt évek tapasztalatai során egyre inkább megalapozottnak bizonyul mindezen feladatok ellátására, és a legtöbb, a vállalatok növekedési problémáival foglalkozó szakember megfelelőnek ítéli e kutatási instrumentumok alkalmazását.

Ha a vállalkozások életútja nyomon követhetővé válik, az egyes homogenizált növekedési ciklusokhoz hozzárendelhetők olyan változási ismérvek, melyek önmagukban szintén egységes rendszert alkotnak. Ezáltal az azonos életpályaciklusban lévő, ám egyenként individuálisan működő vállalkozások egymással összemérhetőek lesznek, így az életpályamodell, mint elemzési eszköz egy jóval komplexebb vizsgálódási bázis alapját képezheti.

E tanulmányban összefoglalom a korábbi neves külföldi és hazai kutatók által megalkotott életpályamodelleket, valamint bemutatom saját „malomkerék-modellem”, mely célja a korábbi modellek által létrehozott tudástár – azok esetleges rugalmatlanságainak megszüntetésével kiegészített – együttes alkalmazása.

A kkv-k életpálya útjainak vizsgálata mellett egy másik aktuális kkv-s – eddig legtöbb vállalkozás életében még csak elméleti síkon felmerült – gócpont feltárására is kísérletet teszek: vajon a hazai kkv-k tulajdonosi körének generáció váltási paradigmái milyen jövőképet vetítenek vállalkozásaik jövőbeli életútjára? Azaz merre tovább kkv-k, ha a jelenlegi tulajdonosok már nem tudják, nem képesek netán nem kívánják tovább irányítani vállalkozásuk mindennapi üzletmenetét.

A fenti kérdéskörök elméleti szakirodalmainak feldolgozásán túl az elmúlt évek során saját pilot kutatási programom keretén belül közel kétszázharminc vállalkozás kérdőíves lekérdezését valósítottam meg a Nyugat-Dunántúli Régióban, illetve harminc további vállalkozással készítettem személyes mélyinterjúkat. A felmérések középpontjában szintén a hazai kkv-k életpálya útjainak sajátosságai illetve a vállalkozások tulajdonosi hátterének jövőbeli generációváltási (öröklési és utódlási) alternatívái álltak. E primer kutatások előzetes eredményeképp már számos érdekfeszítő összefüggés bizonyosodott be, azonban a végleges eredmények publikálását a teljes feldolgozást követően tervezem csak a közeljövőben.

## 2. Életpályamodellek

*„Aki nem tud szembenézni a múltjával, arra van ítélve, hogy örökké megismételje”*  
vallja George Santayana, amerikai filozófus, költő.

Az életpálya modellek legtöbbje a vállalkozások születési (gondolatának) pontjától a vállalat által bejárható életszakaszokon keresztül a vállalkozás megszűnésének időpontjáig mutatja be az adott vállalkozás előre menetelét. *„Ahogy a termék-életgörbe, az iparági életgörbe létezik, és szemléletessé teszi az idő*

*függvényében az életciklus alakulását, úgy a vállalat életútjára is felrajzolható egy ilyen függvény”* (Zsupanekné Palányi 2007, 45. o.). Ezt a függvényt nevezzük a vállalat életútjának, mely pályagörbe szinte minden ismert modellben további két nagy részre tagolható: a növekedési illetve a hanyatló szakaszokra. E két nagy gyűjtőág elméleti feltérképezése és gyakorlati kutatásai már hosszabb ideje zajlanak, és az eredmények tükrében a kutatók e két kategóriát már-már két eltérő tudományágként is definiálják az életpálya menedzsment területén belül. A növekedési szakaszok menedzsmentje a vállalatok pozitív meredekségi szakaszait – azaz a fejlődési, fejlettségi lépcsőfokait – vizsgálják, míg a hanyatló ág a negatív meredekségi szakaszokkal – azaz a vállalkozások leívelő, haldokló stádiumaival – foglalkozik tüzetesebben.

Kutatásaim leginkább a növekedési ciklusokra fókuszálnak, mivel ezen életpálya szakaszok mélyebb feltárásával kaphatunk választ a vállalkozások profitorientált működésének biztosításához szükséges állandó – legtöbbször menet közben felbukkanó – fejlődési dilemmáinak kérdéseire, míg a hanyatló ág vizsgálatainak esetében leginkább már egy másik szélesebb menedzsment tudományágzat témaköreiből, a válságmenedzsment illetve krízishelyzetek kezelésének tárházából keressük a megfelelő elemző és beavatkozó módszert a működési fenntarthatóság lehetőség szerint mielőbbi ismételt visszaállítására.

A hazai kkv-s vizsgálódások többször igazolják, hogy Magyarországon a napjainkig is sikeresen működő vállalkozások jelentős részét a nyolcvanas évek végén illetve a kilencvenes évek elején alapították meg. Ez a tény tovább erősíti az életpálya alapú elemző rendszer megbízhatóságát, ugyanis a vizsgált vállalkozások így elegendő múlttal rendelkeznek már ahhoz, hogy működésük életpályaciklusokon keresztül modellezhetővé váljon. Ha a vállalkozások életútja nyomon követhetővé válik, az egyes homogenizált növekedési ciklusokhoz hozzárendelhetők olyan változási ismérvek, melyek önmagukban szintén egységes rendszer összetevőket alkotnak. Ezáltal az azonos, közös életpályaciklusban lévő, ám egyenként individuálisan működő vállalkozások egymással mégis összemérhetőek lesznek, így a növekedési életpályamodell, mint elemzési eszköz egy jóval komplexebb vizsgálódási bázis alapját képezheti. A vizsgálat nehézsége abban rejlik, hogy a szakemberek különböző álláspontokat képviselnek e periódusok határainak tagolásáról, így jelenleg nincs egy mindenki által elfogadható egységes modellrendszer, aminek a segítségével egy, az összes vállalatra együttesen alkalmazható általános gyakorlati menedzsment svájci bicskát kaphatnánk.

### **3. A legelterjedtebb hazai és külföldi életpályamodellek**

Az egyes vállalkozások életpályái a vállalatok egyéni külső és belső adottságaik alapján differenciáltan alakulhatnak. Több kutatás is bizonyítja azonban, hogy a vállalatok túlnyomó többségénél különböző életciklus periódusok figyelhetők meg és különíthetők el. A vizsgálat nehézsége abban rejlik, hogy a szakemberek különböző álláspontokat képviselnek e periódusok határainak tagolásáról, így jelenleg nincs egy univerzálisan elfogadható egységes modellrendszer, aminek a segítségével az összes vállalatra azonos szűrőfeltételek mellett együttesen vonhatnánk le a következtetéseinket.

Noha az egyes modelleket különállóan széles körben alkalmazzák, tapasztalataim szerint a gyakorlati vizsgálódásoknál érdemes lehetőség szerint minél több modell kiértékelése egy-egy vizsgált vállalaton, hogy a különféle modellek által a lehető legteljesebb képet kaphassuk az adott vállalat továbbfejlesztési alternatíváinak kidolgozásának alapjául. Mivel a modellek felépítésének koncepciói sem teljesen függetlenek egymástól, illetve néhol a modellek életpályaszakaszainak azonos tulajdonságai révén a modellek közötti átjárhatóság is biztosított, így a többmodelles tesztelés egyre nagyobb pontossághoz vezethet, köszönhetően a különböző modellek hasonlatos módszertani alapszemléleteinek.

A vállalati életpályaciklus alapú modellek kezdőkövét a három alappillérre támaszkodó elméletével Jeffrey Timmons professzor fektette le. Modellrendszerében a vállalati növekedési életciklus-görbét öt fő szakaszra osztotta, melyekhez a tudós konkrét élethosszokat is rendelt, ám a hanyatló ág lépcsőfokait a 2008 áprilisában hatvanhat évesen elhunyt kiváló vállalati szakember modelljében nem taglalta. Ezt követően Robert D. Hirsch és Michael P. Peters *Vállalkozás* című könyvükben karolják fel Timmons alapmodelljét, és további négy-négy részre tagolják a korábbi felmenő modell első két szakaszát (Hirsch–Peters 1994). Az igazi áttörést azonban Ichak Adizes 1988-ban megjelent *Hogyan és miért növekednek, illetve haldokolnak a vállalkozások és mit tehetünk velük?* című könyve hozza meg, melyben a korábbi modellekkel szemben a vállalkozások teljes – mind a növekedési és mind a hanyatlási ciklusokat magában foglaló – életgörbét alkot meg a szerző. Napjainkban még mindig talán e modell képes a leginkább gyakorlati segítséget is nyújtani a vállalatok életpálya analízise során, sokak szerint azért, mert a modell az emberi életút egyes mérföldköveihez hasonlítja a vállalatok előre menetelét, kicsit ez által talán megszemélyesítve is a vállalatokat. Az Adizes-féle életút növekedési szakaszai hat ciklusból épülnek fel, melyet további négy öregedési fázis követ a vállalati halál beállta előtt (Adizes 1992). Az Adizes-modell mellett Larry E. Greiner az evolúciós és revolúciós ciklusokat váltogató növekedési életpályamodellje tekinthető még szintén széles körben elterjedt modellnek. Greiner elmélete szerint öt növekedési

szakasszal jellemezhetők a vállalkozások életpályái, ahol az evolúciós szakaszok a fejlődési periódusok, míg a revolúciós időszakok a vállalkozások életpálya határokon realizálódó továbblépési problémáit tükrözik.

A magyarországi modellek tekintetében Jávor István és Szerb László elméletei a vállalkozások alapítása előtti időszakok életpálya görbébe integrálásának létjogosultságát firtatják. A Jávor-féle modell tizenkét növekedési életpálya szakasza talán a leginkább differenciált és sokszínű az ismert modellek között. Jávor így elméletével a vállalati fejlődés lépcsőfokainak talán a legfelépítettebb modelljét alkotta meg. Szerb modellje ezzel szemben leginkább Timmons modelljét eleveníti fel, kiegészítve a születés előtti két elengedhetetlen periódussal és az életút végén mindössze két lehetséges kimenetelű hatodik életpálya szakasszal. A Jávor-féle és a Szerb-féle eszköztár mellett Szirmai Péter fókuszáló modellje három, makro-, mezo-, és mikroszint felállítása mellett jeleníti meg az Adizes-modell nyomán felvetett életpálya szakaszokat (Zsupanekné Palányi 2007).

Kutatómunkám hazai elméleti szakirodalmának gerincét képező Salamonné Huszthy Anna életpálya modellje számomra azért kiemelt jelentőségű, mert ezen – Adizes és Greiner modelljeiből hibrid életpálya ciklusokat generáló – modellt szerzője már kifejezetten a kkv-k sajátosságait is figyelembe vevő ismérvek alapján alkotta meg, egyben implementálva a korábban ismertetett összes hazai és külföldi modellek tudástárát. A Salamonné-féle modell tulajdonképp az Adizes és Greiner modellek által megfogalmazott életpályaciklusokból egy sajátos egyveleget alkot, és öt fázisba tömörítve ötvözi a két külföldi modell legelőnyösebb tulajdonságait. Az elméleti modellképzésen túl Salamonné az első a hazai kutatók között, aki már empirikus kutatási eredményeket is publikált a hazai kkv szektorra vetítve.

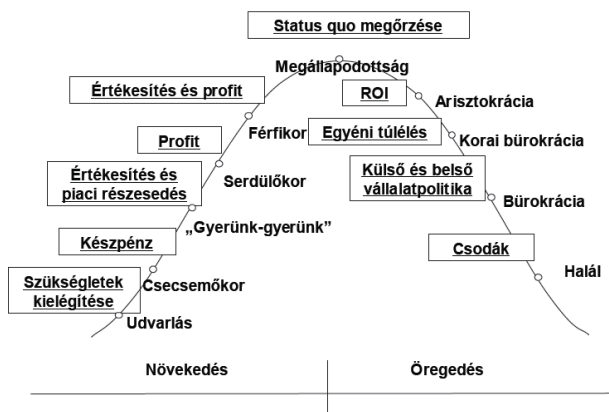
#### **4. Az Adizes modell a kkv-k tükrében**

A szakirodalmak alapján – valamint saját tapasztalataimnak megfelelően is úgy gondolom – az egyik legkidolgozottabb és legelterjedtebb életpálya modell dr. Ichak Adizes nevéhez fűződik. A legtöbb életpálya modell csak a vállalatok fejlődési szakaszaival foglalkozik, azonban az ő modelljében a vállalati életpályaciklusok a vállalat megalakulása előtti időszaktól egészen a vállalat haláláig nyomon követhetők. Talán azért vált ennyire közkedveltté ez az életút típus, mert az egyes periódusokhoz rendkívül részletes elemzéseket készítettek, továbbá a vállalatokon való gyakorlati alkalmazás során az alanyok mindegyike szinte száz százalékos biztonsággal besorolható az egyes kategóriákba (Adizes 1992, Göblös–Gömöri 2004). Az 1. sz. ábrán az Adizes–modell életpálya szakaszai figyelhetők meg.

Ezután következik a *csecsemőkor*, ami a kis- és középvállalkozások legdinamikusabb periódusa az Adizes modell szerint. A fokozatos fejlődés korszaka ez, miképp egy csecsemő is felfedezi a maga körül forgó világot, és egyre több tapasztalatra tesz szert az öt ért impulzusok alapján. Megtanulja az alapvető koordinációs folyamatok rendeltetésszerű használatát, és noha több sérülést is szerezhet, de a korszak végére rendelkezik saját öntudattal és akarattal.

A *Gyerünk-gyerünk!* korszak ismét a következő emberi fejlődési lépcsőfokhoz kapcsolható, amikor a csecsemő gyermekké válik. A kis- és középvállalkozásokon belüli csapatszellem egyre dominánsabb szerepet játszik a vállalat fejlődésének feltörekvő útján, és az egyes sikerek tovább ösztönzik a vállalatot a növekedés felé.

1. ábra Az Adizes életpálya-modell



Forrás: Farkas (2005)

A *serdülőkorban* a fejlődés mértéke lassul, és a hangsúly inkább a hogyanokra és a minőségi változásra kerül át. Egyre inkább előtérbe kerülnek a döntési nehézségek, melyek akár veszélyes konfliktusokhoz vezethetnek. Jellemző továbbá a vállalat humánerőforrásainak és tőke- és készlettartalékainak átszerveződése, megújítása.

A *felőttkor* (avagy a férfikor) a „szervezetek legjobb teljesítményt nyújtó növekedési pályán lévő korszaka” (Göblös-Gömöri 2004, 45. o.). Ekkorra a vállalatirányítási rendszerek kiforrottan működnek, és a vállalat flexibilitása irigylésre méltó. Minden folyamat szervezett és jól irányítható, így a vállalat egyetlen legfőbb céljára tud koncentrálni: a nyereségesség növelésére.

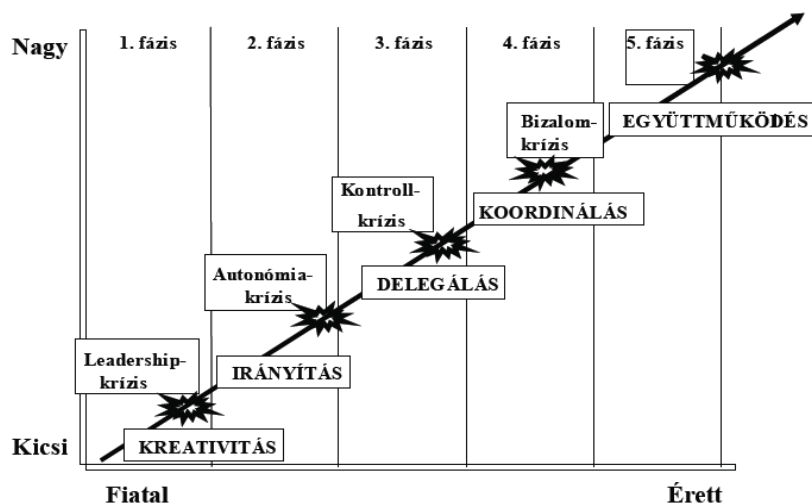
A megállapodott kor az életút csúcspontja. A vállalat kész a mindennapi kihívásoknak megfelelni, azonban kreativitása egyre csökken, és kevésbé képes új dolgok bevezetésére, megalkotására, inkább a meg lévő rendszerekbe kapaszkodva próbál megoldást találni az egyre bonyolódó menedzsmentváltozásokra.

A növekedési életpálya menedzsment vizsgálatokhoz az Adizes–féle életpálya modell leágazó ciklusai nem képeznek szükségeszerű ismeretet, mivel azon korszakok kezelésére leginkább már a válságmenedzsment kellékára nyújthat megfelelő segítséget (Pataki 2004).

### 5. A Greiner modell a kkv-k tükrében

Larry Greiner 1972-ben készítette el a vállalkozások növekedési életútjának az óta is a világ minden pontján elismert modelljét. Grafikonján öt elkülönülő szakaszra bontja az életút állomásait, és az egyes periódusokon belül evolúciós és revolúciós időszakok váltakozását jeleníti meg, amiket a rajzokon az egyenes, illetve tört szakaszok illusztrálnak. Az evolúciós időtartamok nyugodt, kiegyensúlyozott fejlődést mutatnak, míg a revolúciós szakaszokat a krízisek jellemzik (Papp-Szabó 2008).

2. ábra A Greiner életpályamodell



Forrás: Greiner (1995)

Véleményem szerint a Greiner modell e két váltakozó szakasz által válik élővé, hiszen természetes módon közelíti meg az egyes ciklusok problémakörét a

krízis időszakok által. Elsősorban az emberi életpálya válságos szakaszaira asszociál: a problémák maguktól is felmerülnek, a megoldás azonban általában mindig várat magára (Farkas 2005).

Az első fázisban a  *kreativitás*  a főszerep. A vállalat elindul az életútján, és a kezdeti problémák leküzdésére koncentrálnak. Az apró sikerek elérése exponenciálisan motiválja a vállalatot a továbblépésre, így a fejlődés ebben a szakaszban rendkívül robusztus.

Ezután következik az  *irányítási*  szakasz, melyben a vállalatnak előtérbe kell helyeznie a menedzsment tevékenységet, mivel a folyamatos működés biztosításához már nem elég a problémák önmegoldó protokolljára hagyatkozni. Bevezetésre kerülnek a vállalatirányítási szabályzatok és rendszerek, melyek segítségével a koordinációs folyamatok felgyorsulnak. Ez ad újabb lökést a továbblépéshez.

A harmadik (középső) időszak a  *delegálási*  (átruházási) fázis. Ebben a szakaszban a vállalat általában arra ébred rá, hogy túl bürokratikusá vált a szervezés, így újra fel kell osztania a szerepköröket, és decentralizált működést kell folytatnia. Ezt legjobban úgy éri el, hogy az egyes feladatokhoz felelőst rendel, és megszűnik a klasszikus egy kézből történő irányítás.

A negyedik,  *koordinációs*  periódus során az előző szakaszban önálló felelősséget kapott egységek újra egyesülnek, és a csoportszintű, jövőbeli terveket kidolgozó teamek veszik át a kényesebb területek felett a teljes felelősségvállalást. Lényeges szemponttá válik a vállalatnál tevékenykedők érdekeltté tétele, amely legtöbbször a nyereségrészesedések kiterjesztésével valósul meg.

A modellt az  *együttműködési*  ciklus zárja, ami a csapattal való további minőségi együttműködésének javítását célozza. A továbblépés ködös jövője érdekében a vállalkozás kész minden – akár egészen szélsőséges, teljesen új, kreatív – ötlet kipróbálására, noha ez előre nem kalkulálható, bizonytalan pályákra is vezethet.

## 6. Salamonné Huszty Anna hazai modellje

Ez a modell már egy olyan – tulajdonképpen – ötvözet Timmons, Greiner és Adizes modelljei alapján, amely sok hasonlóságot mutat, azonban mégis számos eltérés kombinációja révén ragadja meg a vállalati életpálya elemzés méregfogát. A Salamonné-féle modell a hazai kutatások közül talán elsőként mondható olyan úttörő elemzési eredménynek, amely rendkívül széles körűen feldolgozza és beépíti a célirányosan mikro, kis- és középvállalkozások kutatásaival foglalkozó korábbi tanulmányokat majd ezeket egy magas elemszámú mintán teszteli is.



Legjobban úgy láthatjuk át ezen életciklus modellnek az egyes legfőbb állomásait, ha egymás mellett jelenítjük meg az eddig ismertetett modelleket (1. táblázat), ugyanis a Salamonné által alkalmazott modell önállóan nem került vizuális illusztrálásra, a modellnek (még) nem létezik grafikusán ábrázolt megfelelője.

A táblázatból kitűnik, hogy a kutatók abban egyetértenek, hogy öt nagyobb szakaszra tagolható a fejlődési vonal. A Salamonné-féle modell látszólag úgy épül fel, hogy a kezdeti időszakban a Greiner-féle modell dominál, majd egyre inkább az Adizes elemek kerülnek előtérbe.

A hazai kutatás szerint a vállalatnál nem számottevő a megalakulás előtti időszak, így az első korszak szerepét az elindulás fázisa játssza. A cégtulajdonosok a felmérések alapján egy kezdő, impulzív ötlet alapján indítják el vállalkozásaikat. Ez a periódus viszonylag rövid ideig tart, és rögtön továbblépünk a következő ciklusba.

A kreativitási kor a legjelentősebb az életúton, amikor a cég a sikeres kezdő ötletre alapozva felépíti a szervezeti, technológiai és humán erőforrás rendszereket, majd tökéletesíti a vállalat kulcstermékét. A vállalat lendületesen fejlődik, és minden téren növelni tudja teljesítményét.

A kreativitási periódus után tér el a modell a korábban megismertektől, és kétféle alternatív jövőbeli útvonalat feltételez: az irányítási és/vagy a delegálási fázisok valamelyikét.

Az irányítási fázis a minőségi fejlődést célozza meg, míg a delegálási korszak elsődleges célja egy olyan hatékony vezetői menedzsment rekonstrukció, amellyel további erőforrások szabadíthatók fel a költségghatékonyabb működést előtérbe helyezve.

A legvégső szakasz – Adizes modelljéhez hasonlóan – ebben az esetben is a megállapodottság fázisa. Ekkorra a vállalat szert tesz azokra a tapasztalatokra, melyek a döntések meghozatalakor szabad kezet adnak az önálló működés automatizált légkörében.

Salamonné Huszty Anna modellje jelenleg talán az egyik legpontosabb képet tükröző modell a hazai mikro, kis- és középvállalkozások esetében, mert munkája nem csak egy feltételezett elméleti teóriára épül, hanem – az elméleti hipotézis bizonyításához – éveken átnyúló, többéves kutatói tevékenység is társul és mára több eredményes empirikus kutatási eredményekkel publikált tanulmánya jelent meg e témakörben, mely a hazai vállalkozások mélyre ható személyes interjúkkal végzett vizsgálatával kerültek megalapozásra.

## **7. Általános tapasztalatok az ismertett modellek alapján**

A modellek tanulmányozása során több közös és több ellentétes szempont mutatkozott meg az egyes kutatók saját elképzelései alapján. Ezek közül a két legkiemelkedőbb ismerv az életszakaszok közötti átmenet módja, valamint az életpályák időbeli folytonosságának kérdésköre. Néhány kutató azon az állásponton van, hogy az életpálya fázisok kötelezően csak egymást követő sorrendben követhetik egymást, azaz nem lehet egyik ciklust kihagyva egy másikra ugrani. Mások szerint azonban egyes lépcsőfokok bejárásától eltekinthetünk, mert ez által tovább növelhetők a modellek rugalmasságai.

A modellek fejlesztői a kezdeti korszakok tekintetében általában osztják azt a nézőpontot, hogy a vállalat előrehaladási iránya az érés folyamata, azaz előre mutató irányban kell haladni az idő egyenesén. Azonban minél jobban fogynak a létrafokok, úgy merül fel az „utolsó szakaszt követő életfázis” mikéntje. Éppen ezért megszületett a visszafiatalítás fogalma, ami azt jelenti, hogy nem csak egy irányban (előre felé irányban) fejlődhet egy vállalkozás, hanem adott esetben a „nincs más előre, mint hátra” stratégia lehet a nyerő, azaz a vállalat visszafiatalítható, és így többször is bejárhat egy adott útvonalat (Pataki 2004). Az egyes tisztázatlan területektől eltekintve azonban általánosságban elmondható, hogy az egyes modellek önállóan is alkalmasak a vállalatok tesztelésére, és segíthetnek a menedzsment javításában, a kritikus periódusokban.

Továbbá mivel az elméleti felvetések általános gyakorlati tapasztalatokkal és felmérésekkel is alátámasztottak, így valamelyest lehetővé válhat a modellek alkalmazásával a vállalatok rövid távú alternatív jövőinek tervezése is. Ez azt jelenti, hogy előre kalkulálhatók a krízisidőszakok ideje és várható lefolyásai, így nem kell tűzoltásszerű munkát végezni a továbblépés nehézségeinek leküzdésekor a ciklushatárok elérésénél, hanem előre kialakíthatók az alternatív stratégiák, és a végleges alkalmazásuk előtt még bőven adódhat idő azok szimulációjára is. Ha nem megfelelő a végkifejlet, a paraméterek újra megválaszthatóak, majd ismételt tesztelések során kialakítható a legmegfelelőbb allokáció. Szintén a pozitívumok oldalán kell feltüntetni az egyes modellek kompatibilitását. Ez azt jelenti, hogy a sokféle módszer révén célszerű a lehető legtöbb életpálya modell alkalmazása, mert az adott problémacsoport alternatív megoldásai közül a többdimenziós tesztelés után általában könnyebb kiválasztani a megfelelő folytatási stratégiát, mivel több oldalról kaphatunk megerősítést az egyes eredmények összevethetősége alapján.

## 8. Vertikális szemléletmód vs. folyamatcentrikus megközelítés – saját életpályamodell

„Amikor azt mondd: 'Feladom!', gondoldj arra, hogy ilyenkor másvalaki azt mondja: 'Egek, micsoda lehetőség!'” vélekedik H. Jackson Brown, amerikai bestseller író.

1. táblázat Saját modellel korrigált növekedési életpályamodell fázisok

FÁZIS	TIMMONS	ADIZES	GREINER	SALAMONNÉ HUSZTY ANNA	SAJÁT MODELL
1.	K&F fázisa	Udvarlási fázis	–	–	Ötletelési fázis
2.	Indulás fázisa	Csecsemő-kori fázis	Kreativitás	Elindulás fázisa	Csecsemőkori fázis
		Gyerünk-gyerünk! korszak		Kreativitás fázisa	Gyerünk-gyerünk! korszak
					Kreativitás fázisa
3.	Korai növekedés	Serdülőkor	Irányítás fázisa	Irányítás fázisa	Irányítás fázisa
4.	Érettség fázisa	Felnőttkor	Delegálás fázisa	Delegálás fázisa	Delegálás fázisa
			Koordinációs fázis		
5.	Stabilizálási fázis	Megállapodott szervezet	Együttműködés fázisa	Megállapodottság fázisa	Megállapodottság fázisa
					Korrektív fázis

Forrás: Timmons (1990), Farkas (2005), Salamonné Huszti (2006) alapján saját szerkesztés

Azt gondolhatnánk, hogy szinte törvényszerű a fent megismert modellek tanulmányozása és elemzése után egy új, jobb, saját modell megalkotása. Azonban modellem megszületésének apropója nem arra vezethető vissza, hogy szemléletmódom nem egyezik a korábban ismert modellek valamelyikével.

A kezdeti modellek vizsgálata után én is vertikális irányú és hatású módszerben gondolkodtam. Az alábbi táblázat alapján képzeltem el a Salamonné-féle modell kisebb módosítását, amit a vizsgálataim során is alkalmazni szerettem volna.

## 3. ábra Saját malomkerék életpályamodellem



*Forrás:* saját szerkesztés

Miután az előző alfejezetben ismertetett általános vitapontok pro és kontra érveit elemeztem, és egy átfogó megoldás lehetőségét kerestem a kombinációk összességét együttesen felhasználva, az a kérdés merült fel bennem, hogyan lehetne a kutatók kérdéses paramétereinek (mint a folyamatosság és az időbeliség) minden kritériumát egyetlen modellben összesíteni. Elvonatkoztatva minden előzőleg megismert állásponttól arra a következtetésre jutottam, hogy nem egy vertikális, hanem egy folyamat centrikus modellben érdemes gondolkodni, mert a vertikális modellek rugalmatlanok, és csak nagyon szűk keresztmetszetű szűrők beépítésével alkalmazhatók a gyakorlatban. Sokkal inkább egy olyan megoldást kell találni, ahol nem a vállalat alkalmazkodik a modellhez – azaz nem a modellhez szeretnénk megfelelő élő példát találni – hanem a modell tud reagálni a vállalat életútjának alakulásához. Így született meg az alábbi folyamat centrikus előzetes malomkerék modellem, ami nagyfokú szabadságot nyújt a vállalati életpálya megnyilvánulásában. A modellem jelenleg még nem tekinthető végérvényesnek, mert az empirikus kutatásaim kielemezése után még azok ismeretanyagával mindenképp kiegészítésre kerül.

Ez a modell igazából a Salamonné-féle modell „képtetjű ikertestvére” lehetne, ugyanis két beiktatott szakasz kivételével ugyan azon életpályaciklus elemekből áll, csak sajátos elrendezésben. Ez a két új elem az ötletelési és a korrektív fázis. Az ötletelési fázis a vállalkozás megalakulása előtti vagy a vállalati

életpályáút során bekövetkező olyan közbenső időszakot jelent, mely központi szerepét az elindulással vagy új irányokba történő továbblépéssel kapcsolatos intézkedések és perspektívák vizsgálata játssza. A cégtulajdonosok a felmérések alapján például legtöbbször egy kezdő, impulzív ötlet alapján indítják el vállalkozásaikat, mely a későbbiek során akár meghatározóvá is válhat sikerességüket tekintve. Megfigyeléseim alapján általában ez a periódus viszonylag csak rövidebb ideig tart. A korrekciós fázis már kicsit összetettebb mozzanat. Úgy gondolom, hogy amikor a vállalat elérkezik egy életpályaciklus határához, nem minden esetben teljesülhet az összes feltétel egyszerre ahhoz, hogy zökkenőmentesen lépjen át a következő ciklusba. Szükség lehet egy átmeneti időszakra, amíg a változások „belesimulnak” a vállalat mindennapi életébe. Ezt a célt szolgálja ez a fázis, melynek érintése természetesen nem kötelező érvényű az életúton történő haladás során, azonban feltételezhetően a ciklus váltások alkalmával túlnyomórészt bekövetkezik. A vállalat az életpálya szakaszok lépcsőin sorban lépkedhet, azonban egy nagyobb krízishelyzet alkalmával – mintegy joker mezőre lépve – megoldást találhat a korrekciós fázis segítségével. Természetesen előfordulhat az egyes periódusok újbóli érintése, ami által a vállalat újabb és újabb stratégiákkal más és más problémákat semlegesíthet a változásmenedzsment területén. A malomkerék modell alapvetően nem körforgás jellegű, ezáltal is biztosítva azt a szemléletmódot, hogy a vállalkozások az aktuális életpályaciklust követően szabadon körbejárhassák, hogy számukra mely következő periódus irányválasztása volna a legmegfelelőbb stratégia.

Módszerem segítségével tehát megoldódnak mind a sorrend (fokozatos vagy ugráló), mind az irány (érés vagy visszafiatalítás) kérdései, hiszen teljesen rugalmassá válik a lehetőségek kombinációja, így a modell egyre szélesebb körökben tud biztonságos eredményeket nyújtani a tesztelesek során, mivel minimalizálódnak a metódus alkalmazhatóságának keretfeltételei.

## **9. A generációváltás kezelésének paradigmái a hazai kkv-k esetében**

Hazánkban a mai napig sikeresen működő kkv-k túlnyomó részét a rendszerváltást követően alapították meg akkori – és talán még mai napig is a cég vezetésében tevékenykedő – tulajdonosaik. Ez azt jelenti, hogy 2013-ban e vállalkozások nagy része feltehetően idestova már több mint két évtizedes piaci, működési, illetve túlélési tapasztalattal rendelkezik (Papp 2006). Ha azt feltételezzük, hogy e vállalkozások tulajdonosai a cégalapításkor átlagosan harminc éves korukban döntöttek úgy, hogy kihasználják az akkor megnyílt politikai és gazdasági lehetőségeket, akkor e vezetők átlagosan jelenleg az ötvenes éveik derekán járhatnak

(Rab–Szabó 2002). Joggal kerül hát felvetésre az a kérdés, vajon elgondolkodtak-e már e vállalati tulajdonosok cégük hosszabb távú jövőképéről, vajon milyen időtávra terveznek a cégük működése kapcsán, illetve ha úgy vélik, hogy vállalkozásuk hosszú távon is kész a sikeres működésre, leköszönésük után milyen alternatívákat képzelnek el a cégük vezetésére?

A fenti problémakörök kkv-s hazai szakirodalmában elsősorban Bálint András (Bálint 2004) kutatómunkája tekinthető mérvadónak, aki öt lehetséges alternatív jövőképet jósol a generáció váltási paradigmák kimenetelére:

- Családi utódlás, azaz családi kézben marad a vállalkozás
- A vállalkozás valamely jelenlegi vezetője vagy alkalmazottja részére kerül eladásra
- A vállalkozás valamely külső magánszemélynek vagy társaságnak kerül eladásra
- A vállalkozást tőzsdére vezetik be
- A vállalkozás a jelenlegi tulajdonosi kör nélkül bezárásra kényszerül.

Fontos szempontokat tartalmaznak a téma kutatásában továbbá a két győri kutató, Rab Károly és Szabó József által publikált sikerességi tényezők is, melyeket saját mélyinterjúk felméréseik kapcsán állapítottak meg korábban szintén az általam is vizsgált régióban.

## **10. Az empirikus pilot kutatásokról**

A jelen cikkben taglalt kutatási témámat érintő bővebb szakirodalmi és empirikus elemzéseim kapcsán a 2016 márciusban publikált doktori értekezésem (Horváth 2016) fejezeteiben tettem további megállapításokat.

### ***Felhasznált irodalom***

- Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG RT, ISBN 963-7525-05-x.
- Bálint A. (2004): Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. *Vezetéstudomány*, 35, különszám, 67–72. o.
- Farkas F. (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, ISBN: 963-0582-66-x.
- Göblös Á. – Gömöri K. (2004): A vállalati életciklus modellről. *Vezetéstudomány*, 35, 10, 41–50. o.

- Greiner, L.(1995): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, jan–feb. pp. 36-47.
- Hirsch, R. D. – Peters, M. P. (1994): Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. *Vezetéstudomány*, 25, 6, ISSN 0133-0179, 50–51. o.
- Horváth A. (2016): *Mikro-, kis- és középvállalkozások kvalitatív megközelítésű életpálya ciklus modelljei*. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Papp I. (2006): *Tanulás és Stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál*. Doktori értekezés.
- Papp-Szabó Zs. (2008): *Stratégiai menedzsment*. Universitas–Győr Kht.
- Pataki B. (2004): *Változásmenedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédanyag.
- Rab K. – Szabó J. (2002): Kihívás – Siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. *Vezetéstudomány*, 33, 12, 40–46. o.
- Salamonné Huszty A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5, 1, 51–68. o.
- Timmons, J. (1990): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Irwin, ISBN 978-0078029103.
- Zsupanekné Palányi I. (2007): *A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja.