

Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) 2017: *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 38–57. o.*

---

## A kis- és középvállalkozások vezetésének változása az utódlás aspektusából

Bogdány Eszter – Csizmadia Tibor

*Hazánkban elsősorban az 1980-as évektől kezdtek el a kis- és középvállalkozások (KKV) menedzsment szempontú megközelítéseivel foglalkozni, amely a rendszerváltást követően központi kutatási területté vált. Mind nemzetközi, mind pedig hazai szinten egyre erőteljesebb az a generációváltás okozta nyomás, amely a vállalkozások utódlását helyezi előtérbe. Így elengedhetetlen azt a kérdést feltenni, hogy vajon a KKV az utódlás folyamatában jelenleg hol állnak és milyen jövőre számítanak.*

*Kutatásunk célja feltárni a hazai KKV körében az utódlás típusainak sajátosságait, valamint utódlási folyamatuk állapotát. Az utódlási folyamat állapotának vizsgálata a szakirodalom alapján leszűkített három legfontosabb vezetői szerep feladatköreinek kidolgozásával történt, melynek során törekedtünk mind kvantitatív, mind pedig kvalitatív módszerek alkalmazására. A kialakított szerepkörökhöz tartozó főkomponensekkel bemutatható a KKV jelenlegi és kívánatos utódlási állapota, mely rámutatott, hogy kevés az olyan KKV, amely utódlás tekintetében élen járna, és már az alapító-tulajdonostól elválva a vezetői szerepek tekintetében a professzionizált működés alapjait megteremtette.*

*Kulcsszavak: kis- és középvállalkozások, utódlás, vezetői szerepkörök, professzionizáció*

**Köszönetnyilvánítás:** A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

### 1. Bevezetés

A vállalkozások vizsgálatának gyökerei hosszú évtizedekre nyúlnak vissza, hazánkban dinamikusabban kezdtek a témával foglalkozni az 1980-as évektől. A rendszerváltást követően erőteljes vállalkozó-alapítási hullám indult meg, ami alapvetően a törvényi szabályozások engedte szabad vállalkozás-indítási kereteknek köszönhető. A gyors alapítási hullám nem csak a foglalkoztatás növekedését befolyásolta, de egy olyan magánkézben lévő vállalkozási kör kialakulását is

Magyarországon, ami a rugalmasság, az adaptáció és a gazdaságélénkítés alapjait teremtette meg. Ezen szerepe a hazai KKV-nak 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. o.), az úgynevezett „gazella”. Ami azt a kérdést veti fel, hogy vajon a gyorsan kialakuló, rugalmasságra és adaptációra alkalmas vállalkozási-kör miért nem fejlődött tovább?

## **2. Utódlás szakirodalmi háttere**

Az Európai Bizottság becslése szerint az elkövetkező tíz (négy) évben az Európai Unió tagországaiban közel 6 millió kisvállalkozás tulajdonosa fog nyugdíjba vonulni (EKB 2008, 25. o.). Ezen nagy arány előrevetítheti számunkra azt a feltevést, hogy olyan vezetőkre van szükség, akik a szervezeteket életben tudják tartani, azokat akár a növekedés pályájára tudják állítani és professzionizmusukkal meg tudják valósítani, hogy az adott szervezetek már a tulajdonostól elválva is megfelelően működhessenek.

Az utódlás-kutatás kiindulópontja Grusky (1960) nevéhez köthető, aki szerint az utódlás „a kulcsegység cseréje vagy helyettesítése” (105. o.), utalva arra, hogy az utódlás kérdése egy szervezet életében a kulcspozíciók változását eredményezheti. A kezdeti utódlás-kutatások főként a (kulcs)vezetői pozíciók átadására koncentráltak, Barry (1975) hívta fel a figyelmet arra, hogy az utódlást kétfelé kell osztani, beszélhetünk menedzsment- és tulajdon átadásról. Ezzel is feltételezve, hogy az utódlás során az utódlásban résztvevők (átadó-átvevő) különböző kombinációi jelennek meg a család és a professzionális menedzsment is beleértve. Számos kutató felhívta a figyelmet arra, hogy az utódlást nem lehet csupán egyetlen eseményként értelmezni, annak folyamat jellegét kell vizsgálni.

A családi utódlás folyamat jellegének vizsgálatára Handler (1990) folyamatmodellt alkotott, és az alábbiak szerint definiálta az utódlást: „egy kölcsönös szerepcsere kiegyenlítési folyamat a vállalkozó és a következő generációs családtag(ok) között” (Handler 1990, 48–49. o.).

Lansberg (1988) „The Succession Conspiracy” című alapműve a családi vállalkozások alapmodelljét, és az abban megjelenő szereplők utódlásban való motivációját és 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 (1999) modelljének alapvető következtetései, hogy az utódlás a vezetés és/vagy az irányítás átadása a vállalat

felett. 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. Míg az utódlás fogalmába beleérthetjük a vezetés átadás mellett a tulajdonlás átadását is, addig a vezetés átadása csak a hatáskörök és felelőségek átadásával foglalkozik.

Az utódlás-kutatás irányzatainak megközelítése három vonalon vizsgálható:

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 volt 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. Mindez oda vezetett, hogy az 1990-es évek elejére a kutatási eredmények felhalmozódása, sokszor egymással ellentétes eredményekkel, egy integrációs törekvést indított el.

Kesner és Sebora (1994) tett kísérletet 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 (Kesner és Sebora 1994).

Továbbá integrációs törekvésük mellett arra is felhívták a figyelmet, hogy melyek azok a területek, melyekkel a kutatók egyáltalán nem vagy csak kevésbé foglalkoztak. Ilyen tényezők voltak az iparág típusa, a szervezeti kultúra, az utódlás folyamatában a szerep elvárások, a szervezet kora, -típusa, és a folyamat tényezők. Ugyanakkor azt is kiemelték, hogy a szervezet teljesítményével kapcsolatosan (a három alapelmélet bizonyítása) már számos eredmény született és ideje túllépni más utódlással kapcsolatos tényezők vizsgálatára.

Az utódlás, mint funkció megjelenése az 1980-as évekre tehető, ahol az utódlás-tervezés, mint az utódlás egyik sikerfaktora jelent meg a kutatók munkáiban (Zajac 1990, Mandi 2008, Teal et al. 2003, Dai et al. 2011), és azóta is az egyik központi kutatási téma (mely ugyan továbbfejlődött az utódlás-menedzselése felé és számos amerikai vállalat tanácsadási üzletágává). Az 1980-as években az utódlás-

tervezés fontosságát hangsúlyozták, illetve annak megjelenését a szervezetek körében. Ekkor még pontosan nem tudták mit is kell tartalmaznia, vagy pontosan miről is kell szólnia az utódlás-tervezésnek, ezért a fő kutatási irány a hatékony utódlás-tervezés tényezőire 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, és megjelent az utódlás-menedzsment, mint szervezeti funkció. Jelenleg a kutatások főként a tervezés és menedzsment főbb sikertényezőinek jó és rossz gyakorlatokkal történő tesztelését helyezik a középpontba.

Ahogy a fogalmi meghatározás is rámutatott, a kutatók egyetértenek abban, hogy az utódlás inkább egy folyamat, mint esemény (Churchill–Hatten 1987, Friedman 1987, Handler 1990, Longenecker–Schoen 1978). Nem egyszerűen egy lépés, ahol az egyik pillanatról a másikra átadják az irányítást vagy tulajdonlást, egy 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–Schoen 1978, Handler 1989, Harvey–Evans 1995, Stavrou–Swiercz 1998, Keating–Little 1997),
- másrészt az életciklus alapú modellek (Greiner 1998, Adizes 1992, Churchill–Lewis 1983, Churchill–Hatten 1987, Ward 1991, Gersick et al. 1997) segítségével.

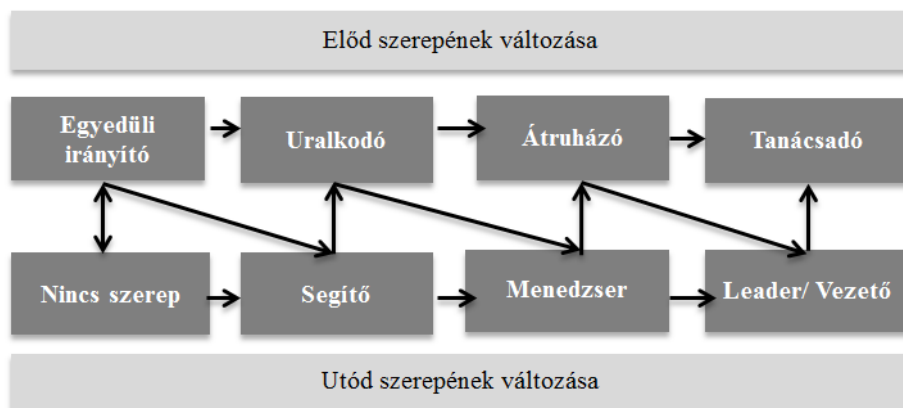
Míg a szakaszos-folyamatos modellek az átadást, mint periodikusan ismétlődő folyamatot értelmezik, addig az életciklus modellek a különböző tényezők mentén próbálják leírni az átadáshoz vezető szervezeti „életet”. Mivel a kutatás erőteljesen a szakaszos, folyamatos modellekhez kapcsolódik, ezen belül is Handler (1989) modelljéhez, így részletesen ezt mutatjuk be.

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” (43. o.).

Egy olyan kölcsönös szerepcseré 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 szerepcseré folyamatot mutatja az 1. ábra.

1. ábra Handler kölcsönös szerepcseré kiegyenlítési folyamat modellje



Forrás: Handler (1989, 194. o.)

A tulajdonos szerep kiegyenlítését úgy definiálhatjuk, mint a szervezetben a bevonás és a hatáskör csökkenő szintje időről-időre, személyes (egészség, kor és egyéb érdeklődés), szervezeti (növekedés, változtatás szükséglete, technológiai innováció) és környezeti (turbulencia, bizonytalanság) tényezőkre adott válaszul (Pfeffer–Salancik 1978). Handler ezt a kölcsönös szerepcseré folyamatot az utódlás táncának nevezte, és szerinte a folyamat lassú és aprólékos, középpontjában pedig a vezetői tapasztalat, autoritás, döntéshozatali hatalom és a részesedés átadása áll (43. o.).

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, melynek 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 erőteljes. Handler (1989) szerint a generációk kora befolyásolja, hogy az utód mikor realizálja szerepét és fejleszti ki azt a szervezetben. Ekkor a centralizált irányítás és a 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, mint segítő már belép a szervezetbe. Limitáltan ugyan, de funkcionális feladatokat ellát, és megtanulja 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. Ezen pont a legérzékenyebb része az átadási folyamatnak, Handler (1989) szerint sok vállalkozás el sem jut eddig a pontig, a szakaszon való átjutás függ a kölcsönös bizalomtól, 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, aktívan nem vesz részt a vállalkozás működtetésében, jellemzően testületi tag. A kulcstényező a szakasz során a szervezettől való elválás nehézsége és annak kezelése, az utód leader-i 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.

A Handler (1989) folyamatos modellje 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, menedzseri 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. Az érett átadás, amikor az előd már kilép a szervezeti funkcióból, feladatból és az utód átveszi az irányítást (leader-i funkciót), s végül az utódlás ott fejeződik be, amikor a tulajdonlás jogát is átadja az előd az utódnak. Mondhatni ideális folyamat lenne, azonban a fenti kutatások a családi vállalkozásokban történő utódlásra koncentrálnak leginkább, ahol nehezen elválasztható az érzelmek szerepe az utódlás kimenetelétől.

### **3. Kutatás célja és módszertana**

Kutatásunk célja a Magyarországon működő KKV átadási állapotának feltáró kutatása, mindehhez olyan vezetői szerepek azonosítása, amelyekkel vizsgálható az átadási folyamat.

A fentiek feltérképezése érdekében három kutatási kérdésre keressük a választ: (1) felállítható-e egy olyan átadott vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a hazai KKV vezetésének átadási állapota, (2) megjelennek-e a szerepkörökhöz csatolt feladatok a KKV felső vezetői tevékenységében, (3) felmérhető-e a kialakított szerepköri feladatok vizsgálatával az adott cég jelenlegi és kívánatos átadási állapota?

A kutatási kérdések megválaszolása érdekében kvalitatív és kvantitatív módszerek alkalmazására törekedtünk. Kvantitatív módszerek közül matematikai-statisztikai vizsgálatot alkalmaztunk, melyhez kérdőív segítségével gyűjtöttünk adatot, míg a kvalitatív módszerek közül esettanulmányt alkalmaztunk, amelyhez félig strukturált interjúval gyűjtöttünk adatot.

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 kérdőívek három hullámban lettek kiküldve – február 21, 28 és március 7 – és minden kérdőív kitöltésére 2 hét határidő állt rendelkezésre, így a végleges határidőre 412 kérdőív érkezett vissza. Az esettanulmány módszer alkalmazásához öt szervezeti és egyéni jellemzők mentén különböző vállalkozást kerestünk meg, melyek jellemzőit az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat Az esettanulmányok kiválasztásának szempontjai

Esettanulmány Jellemzők	1. vállalkozás	2. vállalkozás	3. vállalkozás	4. vállalkozás	5. vállalkozás
<b>Tulajdonosi viszonyok</b>	Családi, tisztán külföldi	Családi, tisztán magyar	Nem családi, tisztán magyar	Nem családi, tisztán magyar	Családi, tisztán magyar
<b>Domináns kultúra</b>	Hierarchia	Klán	Adhokrácia	Piac	Klán
<b>Méret</b>	Közepes	Kis	Kis	Kis	Kis
<b>Utód eredete</b>	Külső	Belső	Külső	Külső	Belső
<b>Tulajdonos kora az első átadásnál</b>	35–49 év közötti	35 év alatti	35–49 év közötti	35 év alatti	35–49 év közötti
<b>Tulajdonos vállalkozásainak száma</b>	sok	1	1	sok	1
<b>Átadás típusa</b>	Funkció Feladat	Funkció Feladat Tulajdoni hányad	Funkció Feladat Tulajdoni hányad	Funkció Feladat Tulajdoni hányad	Funkció Feladat Tulajdoni hányad

*Forrás:* saját szerkesztés

Az esettanulmány elkészítéséhez strukturált, a kialakított szerepkörök feladatai mentén végighaladó interjút készítettünk a vállalkozások tulajdonos-vezetőivel vagy ügyvezetőivel.

### 3.1. Vezetői szerepek operacionálálása

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.

Az előzetesen szakirodalom alapján megvizsgált szerepkörök, a menedzser, a leader és a kormányzó mérésénél feladat alapú meghatározást tartottunk célszerűnek. Melynek oka, hogy a szerepkörök személyiség-jellemzők alapján történő mérése nem vezetett megfelelő mérhetőségre az átadások megértésének tekintetében. Így a szakirodalom alapján meghatározott főbb jellemzőkhöz feladatokat kapcsoltunk. Előzetesen 76 vezetői szerepkörhöz tartozó feladat-tényező felállítását történt meg, melyet több körös tesztelés során végül 38 vezetői feladat tényezőre szűkítettünk le. A szűkítés oka egyrészt az átfedések megszüntetése volt, illetve a több, egymással szorosan összefüggő tényező egy változó által lefedő tényezőbe való sűrítése.

A tesztelések során öt KKV kerestünk fel, ahol a vezetői feladatok leszűkítése a tulajdonos-vezetők véleménye alapján az egyes átfedések és általuk feleslegesnek tartott vezetői feladatok kizárásával történt. Az interjúk első köre során a vállalkozások saját feladatköreiket elemezték, jellemezték a szerint a hármass csoportosítás szerint, amelyet előzetesen felállítottunk. Végül pedig a már véglegesített kérdőív a 38 vezetői feladatra vonatkozó állítását félig strukturált interjú keretei között ugyanezen vállalkozásoknál teszteltük. A kialakított feladatkörök végleges változatát a három szerep szerint a 2. a 3. és a 4. táblázat mutatja.

#### 2. táblázat A kormányzói szerepkör feladatai

A KORMÁNYZÓI SZEREPKÖR FELADATAI:
Misszió kialakítása (vállalkozás létezésének célja, legfontosabb értékek és normák megfogalmazása)
Misszió elfogadtatásának biztosítása (szervezeti érdekek, értékek összehangolása)
A vezetői utódláspolitiká meg határozása (felső szintű vezetők utánpótlásának előre tervezése)
Közkapcsolatok kezelése (kormányzati és helyi közösségek, és a vállalkozás érdekei közötti kapcsolatok koordinálása)
Befektetői kapcsolattartás (befektetőkhöz 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)

Forrás: saját szerkesztés



Ahogy a 2. táblázat is mutatja, a kormányzói szerepkörök vizsgálata során a végleges feladatok kialakításánál arra törekedtünk, 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.

### 3. táblázat A leader-i szerepkör feladatai

A LEADER-I SZEREPKÖR FELADATAI:
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)

*Forrás:* saját szerkesztés

A leader-i szerepkör kialakítása során törekedtünk 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 3. táblázat tartalmazza.

A harmadik szerepkör kialakítása során a szervezet operatív feladatait, a formalizált rendszerekhez kapcsolódó feladatokat tekintettük a menedzseri feladatok részének, ahol a stabilitás, a rendszerekre való koncentráció, a szisztematikus tevékenységek jelennek meg, melyet a 4. táblázat mutat.

A vezetői szerepkörök kérdőíves lekérdezése során a kérdések kialakításakor arra törekedtünk, hogy egyértelműen elkülöníthető legyen a feladatmegosztás mértéke. Így arra kértük 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 felsőbb vezetőinek. Továbbá egy 5 éves jövőkép megfogalmazását a vezetői szerepekre való tekintettel is kértük a kitöltőktől. Így alakult ki végül az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek tényezője, amely főkomponens elemzéssel magas mérési szintű változóvá alakítható.

A három vezetői szerep (menedzser, leader, kormányzó) kutatásunk szempontjából a vezetői átadás egyik lehetséges megközelítését adja. Az utódlás, mint folyamat értelmezése számos, korábban már említett (folyamatos, szakaszos és életciklus alapú) modellt eredményezett.

Ahogy előzőleg letisztáztuk kutatásunk szempontjából Handler (1989) folyamatos modellje az, amelynek alap gondolatából kiindulva fejlesztettük saját modellünket. Az utódlás, mint folyamat megközelítése 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. A feni kialakított feladatokat mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív módszerekkel teszteltük, melynek eredményeit mutatjuk be a következő fejezetben.

#### 4. táblázat A menedzseri szerepkör feladatai

A MENEDZSERI SZEREPKÖR FELADATAI
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 felelőségek kialakítása (döntési, utasítási hatáskörök és felelőségek)
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 kontrollig (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 részvételtől való döntés)

Forrás: saját szerkesztés

## 4. Eredmények

A szakirodalmi áttekintés során rávilágítottunk az utódlás komplex folyamatának értelmezésére, melynek során az utódlást a folyamat-modellek segítségével közelítettük 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 áttekintés során a kölcsönös szerepcsere folyamatra tértünk ki, amely a szakaszokat a folyamat szereplőinek kölcsönös szerepcseréjével írja le. Mindezek nyomán az utódlás folyamata két nagyobb szakaszra különíthető el. Egyrészt a vezetői átadás folyamatára, amely akkor ér véget, ha a vezetői feladatkörök az átadó teljes mértékben átadja az átvevőnek, míg maga az utódlás folyamatának vége akkor következik be, ha tulajdoni hányadát is átadja. Az átadó és átvevő közötti szerepcsere a szervezetben megjelenő feladatkörök csökkenő (és a másik oldalon növekvő) szintjével mérhető. Mindezek alapján arra a kérdésre a válasz, hogy felállítható-e egy olyan vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a KKV átadásának jelenlegi és kívánatos állapota, kutatásunk során a szakirodalomban legismertebb három vezetői szerep operacionalizálásával törekszünk, amelyeket feladat-orientációjuk szempontjából közelítünk meg. Továbbá az átadás teljes jellemzésére az átadás típusának vizsgálatát is az átadás jellemzői között kell, hogy vizsgáljunk, hiszen az utódlási folyamat vége a tulajdoni hányad átadása lesz. Mindezek azt feltételezik, hogy az átadás tényezői három komponenssel vizsgálhatóak: az átadás típusa, az átadott, valamint az átadni kívánt vezetői szerepek.

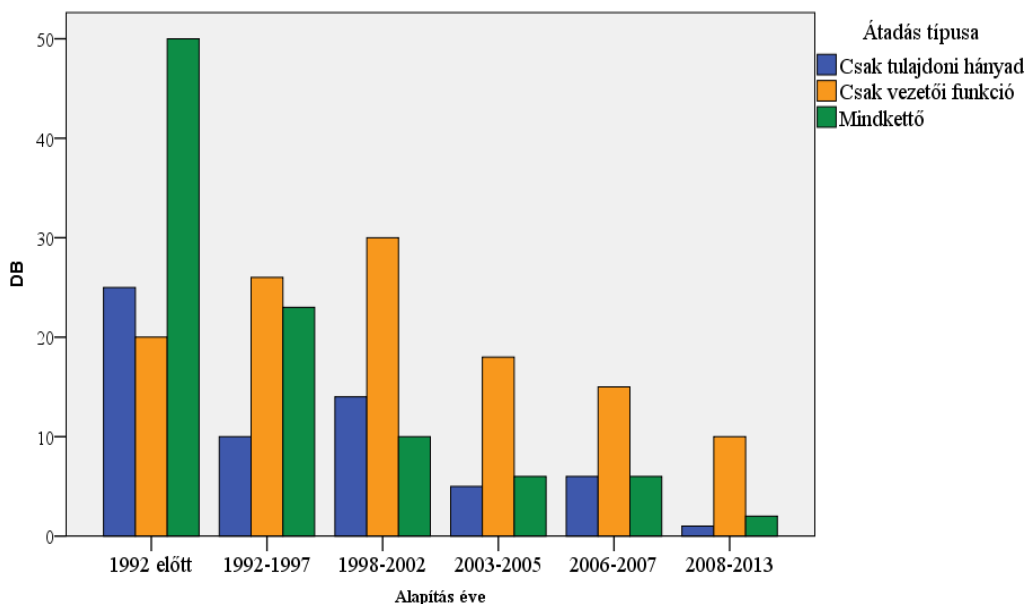
### 4.1. Az átadás típusa

Az átadás típusának operacionalizálása során három csoportot különítettünk 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 mértük. Így a fenti három változó alacsony mérési szintű kategoriális tényezőként mérhető. Az átadás típusának és annak változásának vizsgálata a kérdőíves válaszok feldolgozása alapján a mintában szereplő vállalkozások alapítási éve szerint történik, melyet a 2. ábra mutat.

Ahogy a 2. ábra mutatja azon vállalkozásokban, amelyek a rendszerváltás előtt, vagy annak környékén alakultak a tulajdonos-vezető már mind vezetői funkciókat, mind pedig tulajdoni hányadot átadott. Az 1992 előtt alakult vállalkozások 53%-ban mind a tulajdoni hányad, mind pedig a vezetői funkció átadás megtörtént. Ugyanakkor vannak olyan vállalkozások is, amelyekben még a vállalkozás tulajdonosa csak tulajdoni hányadot adott át (26%) vagy csak

vezetői funkciót (21%). A 2. ábra alapján azt is elmondhatjuk, hogy a minél fiatalabb egy vállalkozás, annál kevésbé adja át a tulajdonos tulajdoni hányadát. Ahhoz, hogy mélyebben megértsük a vállalkozások irányításának átadását, az átadások másik tényezőjére is fontos kitérni, a vezetői feladatok átadására.

2. ábra Átadás típusa az alapítási év szerint



Forrás: saját szerkesztés

#### 4.2. A vezetői szerepek statisztikai vizsgálata

A vállalkozások átadásának másik aspektusa a vezetői szerepek átadása, melynek jelenlegi és kívánatos állapotát mértük a szakirodalom alapján felállított szerepekkel.

A kérdőív alapján a vezetői szerepek mérésének érdekében főkomponens-analízist végeztünk, mind az átadott, mind pedig az átadni kívánt vezetői feladatokra, ezáltal kialakíthatók mind a jelenlegi, mind pedig egy kívánatos állapotra vonatkoztatható szerepkörök főkomponens-értékei.

A főkomponensek mind KMO értékben, mind pedig a Bartlett teszt szignifikancia szintjén teljesítik az elvárt feltételeket (5. táblázat). Az egyes komponensek kommunalitása az elvárt 0,25 felett van. A főkomponensek teljesítik a társadalomtudományi vizsgálatok során elvárt 30%-os határt.

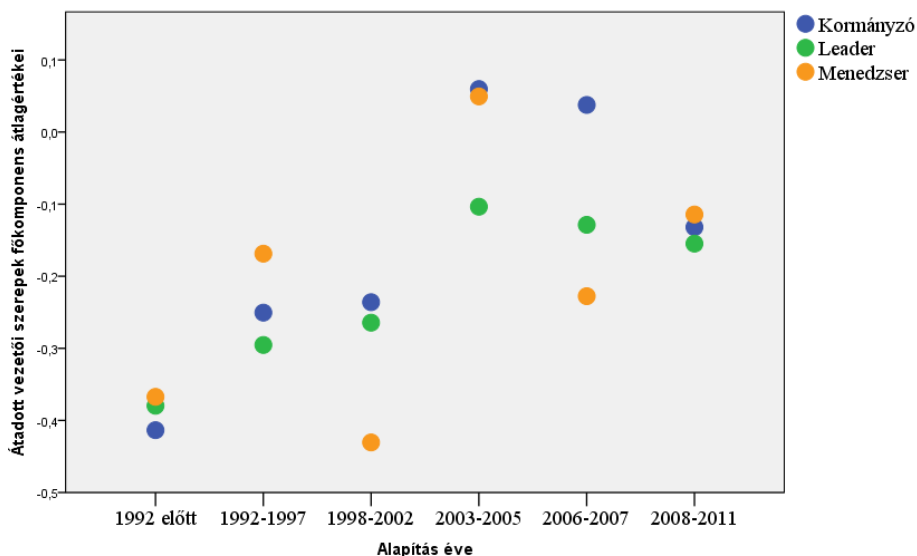
5. táblázat A főkomponensek alkalmazásának tesztelése

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 leader-i szerep	,943	,000	✓	59,812
Átadni kívánt leader-i szerep	,934	,000	✓	55,823
Átadott menedzseri szerep	,949	,000	✓	64,760
Átadni kívánt menedzseri szerep	,941	,000	✓	64,882

Forrás: saját szerkesztés

A főkomponensek átlagainak az alapítás éve szerinti ábrázolásával megvizsgálhatjuk, milyen különbségek tapasztalhatóak az egyes vállalkozások között, melyet a 3. ábra mutat.

3. ábra Az átadott vezetői szerep főkomponensek átlagai az alapítási év szerint

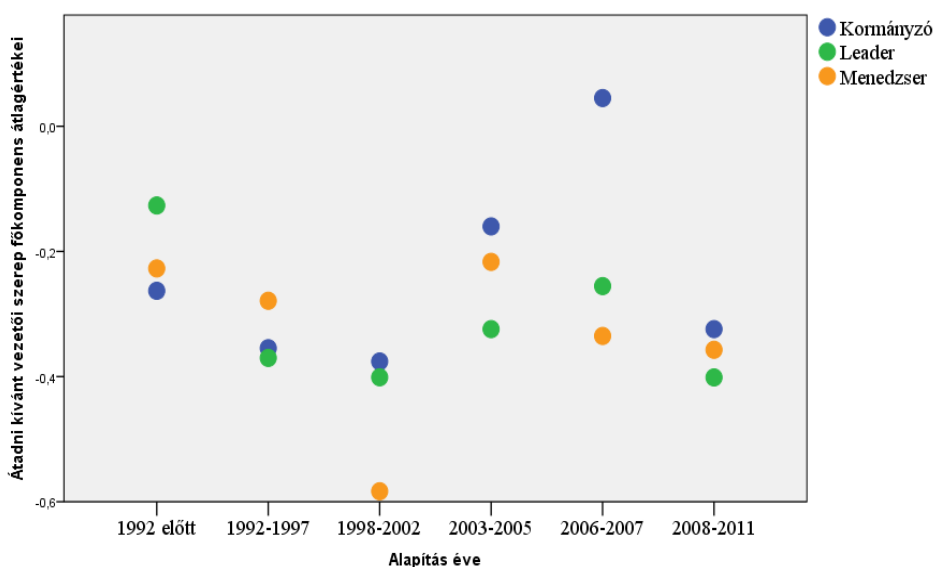


Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 3. ábrán látható, lényeges különbségek tapasztalhatóak az átadás típusához viszonyítva, hiszen a rendszerváltást megelőzően és a rendszerváltás körül alapított vállalkozások tulajdonosai lényegesen kevesebb vezetői feladatot adtak át. Ahogy előzőleg mutattuk, ezen vállalkozások funkciókat és tulajdoni hányadot is átadtak, azonban az ábrán látható, hogy vezetői feladataikban kevésbé nyitottak az

átadásra. Szintén leolvasható az ábráról, hogy közvetlenül a válságot megelőzően alapított vállalkozások viszonyt lényegesen több vezetői feladatot adtak át, ezen belül is a kormányzói feladatokat. Ugyanakkor célszerű kitérni a kívánatos állapotra is, melyet a 4. ábra mutat.

4. ábra Az átadni kívánt vezetői szerep főkomponensek átlagai az alapítási év szerint



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 4. ábra mutatja, azon vállalkozások többsége, amely a rendszerváltást megelőzően, vagy közvetlenül azt követően alakult egy 5 éves jövőképet megfogalmazva még mindig nem kívánnak a vezetői feladataikból engedni. Hasonlóan alakulnak az átlagértékek, mint az átadott állapotra vonatkozóan. Ahhoz, hogy megértsük a folyamatot, a vezetői feladatok vizsgálatára, valamint egyéb felmerülő befolyásoló tényezők felderítésére esettanulmányokat készítettünk, melynek eredményeit mutatja a következő fejezet.

#### 4.3. Esettanulmányokból származó eredmények

A szakirodalmi elemzés alapján a menedzser, a vezető és a kormányzó feladatait azonosítottuk. Az előzetesen kialakított feladatok tesztelésének érdekében interjúkat készítettünk, melyekből esettanulmány módszerrel elemeztük 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 ezen szerepek elkülönülnek-e és ha igen akkor miképpen az egyes szervezeti és egyéni jellemzők mentén, illetve melyek azok a „soft” tényezők amelyek még befolyásolják a tulajdonos döntését.

Előzetesen feltételeztük, hogy a kialakított vezetői szerepkörökhöz csatolt feladatokkal mérhető a szervezet átadási állapota. Az esettanulmányok során, minden szervezetnél végigvettük az egyes feladatok megjelenését a szervezetben, annak megoszlását a tulajdonos-vezetők és a funkcionális, vagy felső vezetők között. Azt tapasztaltuk, hogy a kialakított szerepkörökhöz csatolt feladatok egyértelműen elkülöníthetőek, s azok megoszlása a vezetők és a tulajdonosok között is mérhető. Az átadási állapot mérésére a bizonyítékot az szolgáltatta, 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 ezen jelenlegi állapot, akkor a tulajdonosok azt is meg tudták vizsgálni, mi az az 5 éves jövőkép, amely saját szervezetbeli tevékenységük átadásának jövőbeni állapotára vonatkozik. 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 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:

*A tulajdonos-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”.*

Ugyanezen 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”.*

Egy másik tulajdonos az alábbiakat mondta a jövőre vonatkozóan:

*„5 év múlva nyugdíjban szeretném látni magunkat, egyre inkább szeretnék visszavonulni az operatív munkától, afelé haladok, hogy a nagy terepasztalon mozgassam a szálakat, a kis figurákat és a businessst tegyem a cég alá. Ha ez így megtörténik, akkor az egy nagyon szép jövő”.*

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy az esettanulmány 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 jövőben még nagyobb mértékben kívánnak delegálni. Ami érdekes képet mutat, hogy a vállalkozások többségénél a tulajdonos kora nem számít befolyásoló tényezőnek, amíg aktívan, fitten részt tudnak venni saját vállalkozásuk működtetésében, még akár az operatív jellegű feladatok ellátásában is.

Továbbá, azt is tapasztaltuk, hogy a családi körben történő működés erőteljesen befolyásolja az utód eredetét is. Jellemzően a vállalkozások nehezen találnak potenciális utódot, s ha találnak is, akkor míg családi vállalkozás esetében, inkább az ismerősi körből kerülnek ki, addig a nem-családi vállalkozásoknál sokkal inkább építenek a professzionális, külsős vezetők behozatalára, főleg akkor ha új tudást is hoznak a szervezetbe. Az egyik családi vállalkozás vezetője így vélekedett a problémáról:

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

A külső szakember behozataláról 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 belefektessünk 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”*.

*„Ő nagyon világosan érzi azt, hogy egy ügyfélnél mi az, ami eladható tanácsadóként és mi az, amire nem harapnak az ügyfelek, van egy nagyon jó kontroll képe, ami az eddigi időkben a tulajdonosokból hiányzott”*. Továbbá a tulajdonos-vezető kiemelte *„a felállás így jó, mert értéket tudunk adni... Az ő szerepe az én szerepemet, szemléletmódomat is alakítja, formálja”*.

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

*„Adjak fel egy hirdetést, hogy cégvezetőt keresünk és odajön, szétszedi amit felépítettünk? Sok buktatója van, ha nincsen bizalom, egy belterjes, családi alapon működik vállalkozásról van szó”*.

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 tevékenységgel. A vezető, tulajdonos minden cselekedetében ennek meg kell, hogy jelenjen. 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 gondolkodjunk, 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 folytassa működését. Mindezek arra mutatnak, hogy a szervezeti kultúrának befolyásoló hatása lehet a szervezet átadásbeli jelenlegi és kívánatos állapotára.

A fentieket összegezve elmondhatjuk, hogy vezetői szerepkörökhöz csatolt feladatok a szervezetekben megjelennek, azzal vizsgálható az átadás jelenlegi és kívánatos állapota. Ezen vezetői szerepkörök vizsgálatával elmondhatjuk, hogy a vizsgált vállalkozásokban az operatív feladatok átadása megkezdődött és a jövőben - ami egy 5–10 éves jövőképet jelent - át is fogják adni. Továbbá a szervezet hosszú távú működésében a tulajdonosok még ezen időn túl is részt kívánnak venni, de ezen jövőképebe bele kell, hogy tartozzon az általuk a szervezetbe beépített normák, értékek átadása is.

## **5. Összefoglalás és kitekintés**

A vizsgálat során három kutatási kérdésre kerestük a választ: (1) felállítható-e egy olyan átadott vezetői szerep-profil, amellyel jellemezhető a hazai KKV vezetésének átadási állapota, (2) megjelennek-e a szerepkörökhöz csatolt feladatok a KKV felső vezetői tevékenységében, (3) felmérhető-e a kialakított szerepköri feladatok vizsgálatával az adott cég jelenlegi és kívánatos átadási állapota?

Az átadás típusa alapján elmondhatjuk, hogy a vállalkozások két részre „oszthatóak”. A rendszerváltást megelőzően és közvetlenül azt követően alakult vállalkozások tulajdonosai tulajdoni hányadukat és vezetői funkciókat átadtak, azonban vezetői szerepük tekintetében kevésbé nyitottak az átadásra jelenleg és a jövőben is. Míg azon vállalkozások, amelyek a válságot megelőzően alakultak, kevésbé adták át tulajdoni hányadukat, azonban vezetői feladatai tekintetében magasabb átadási értéket képviseltek, kifejezetten a kormányzói feladatok tekintetében. Mindezek vizsgálatát és a vezetői szerepek KKV vezetésében történő megjelenését esettanulmányokkal is bemutattuk. A vezetői szerepek vizsgálata során az egyes kialakított szerepkörökhöz csatolt feladatok megjelentek a szervezetek működtetésében, azokkal vizsgálható volt a KKV vezetésének átadása. Az esettanulmányok nemcsak a vezetői szerepek feltárására voltak alkalmasak, hanem egyéb a folyamatot befolyásoló tényezőkre is rámutattak, melyek kutatásunk szempontjából a kapcsolati jellegű vizsgálatok elvégzését segítheti. Ilyen szempont az utódlás-tervezése, amely a KKV körében kevésbé jelenik meg, s ebből kifolyólag kevésbé jelenik meg az utódlás jövőképeinek akcióterve. Ugyan tisztában vannak azzal, hogy 5–10 év múlva már nem szeretnének a vállalkozásban dolgozni, azonban, hogy ez hogyan és miképpen fog végbemenni, azt még nem tudják. Ugyanakkor a vállalkozások azt is kiemelték, hogy a legnehezebb feladat a potenciális utód megtalálása. A kisvállalkozások kevésbé tudnak kitermelni egy

professzionális menedzsert, ugyanakkor belső utódokat kevésbé nevelnek ki. A belső utódlást hangsúlyozva az értékek, normák, azaz a szervezeti kultúra átadása egy kiemelkedő pontja kell, hogy legyen az utódlási folyamatnak. Hiszen azt a felépített morált átadni, amit a tulajdonos-vezető előzőleg beépített a szervezetbe nem lehet egyik pillanatról a másikra, ami szintén az utódlás-tervezésének és az utódlásról a jövőkép kialakításának fontosságát hangsúlyozza.

Tapasztalataink alapján elmondhatjuk, hogy sokan nem tudnak, nem gondolnak arra, hogy át kell adni vállalkozásuk vezetését és sokan nincsenek tisztában azzal, hogy ez nehezen történhet meg egyik pillanatról a másikra. Ugyanakkor sokan nincsenek olyan helyzetben, hogy professzionális menedzsert keressenek, mert a szervezet keretei nem engedik meg azt, és belső utódokat sem nevelnek ki. Egy nehéz, érzelmekkel teli folyamatról van szó, amire ha nem készítjük fel a KKV tulajdonosait, akkor sok vállalkozás fog a hanyatlás pályájára állni.

### *Felhasznált irodalom*

- Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG, Budapest.
- Barry, B. (1975): The Development of Organisation Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, 3, pp. 42–60.
- 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, pp. 51–64.
- Churchill, N. C. – Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61, 3, pp. 30–50.
- Dai, G. – Tang, K. Y. – De Meuse, K. P. (2011): Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30, 4, pp. 366–380.
- 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.
- Friedman, S. (1987): *The succession process: Theoretical considerations*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. New Orleans, LA.
- Gersick, K. E. – Davis, J. A. – McCollom, H. M. – Lansberg, I. (1997): Generation to generation: Life cycles of the family business. *Harvard Business School Press*, Boston, pp. 2–31., pp. 70–71.
- Greiner, L. (1998): Evolution and Revolution as Organisations Grow. *Harvard Business Review*, 5–6, pp. 65–87.
- Grusky, O. (1960): Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, 39, pp. 105–115.

- Handler, W. C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2, 3, pp. 257–276.
- 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, pp. 37–51.
- 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, pp. 3–16.
- Keating, N. C. – Little, H. M. (1997): Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10, 2, pp. 157–171.
- Kesner, I. F. – Sebor, T. C. (1994): Executive succession: Past, present and future. *Journal of Management*, 20, pp. 327–372.
- Lansberg, I. (1988): The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1, 2, pp. 119–143.
- Lansberg, I. (1999): *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, Harvard Business School Press.
- Longenecker, J. G. – Schoen, J. E. (1978): Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16, 3, pp. 1–6.
- Mandi, A. R. (2008): *A Case Study Exploring Succession Planning*. Washington DC, George Washington University.
- Pfeffer, J. – Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, Harper & Row.
- 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, pp. 19–39.
- Szerb L. (2007): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás és Innováció*, 2, 2, 2008. II. negyedév 1–35. o.
- Teal, E. – Upton, N. – Seaman, S. (2003): A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 2, pp. 177–195.
- Ward, J. L. (1991): *Business Business First or Family First? Use the Telephone the Right Way When Making Sales Calls*. ASPA Turf News: május.
- Zajac, E. J. (1990): CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11, 3, pp. 217–230.