

**VISSZA A JÖVŐBE?
MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK
NÖVEKEDÉSI ÉLETPÁLYA-MENEDZSMENTJE,
VALAMINT A TULAJDONOSI HÁTTÉR GENERÁCIÓ
VÁLTÁSAINAK KEZELÉSE**

BACK TO THE FUTURE?

*MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES GROWTH
LIFECYCLE-MANAGEMENT AND THE MANAGEMENT OF THE
GENERATIONAL CHANGES IN THE OWNERSHIP STRUCTURE*

HORVÁTH ANDRÁS PhD hallgató

Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi
Doktori Iskola

ABSTRACT

One of the most important management challenge for the Hungarian micro, small and medium-sized enterprises certainly is how to handle and coordinate decently the general growth in their life. As the result of the experiences of the last years could be determined, that the life-cycle analysis models for the businesses are increasingly well-founded and helpful tools by the everyday duels. During my research period I collected the previously published life-cycle models, and I created my own breast-wheel life-cycle model, which eliminates the inelasticities of the earlier models, and as well as implement the typical Hungarian SME criterias. At the end of the year 2012 within of the framework of my research program more than two hundred enterprises were asked with the help of questionnaires in the Western Transdanubia Region. According to my empirical research period I would like to point out that the so far discovered and published western theoretical life-cycle models – which are mainly based on large corporations characteristics – could interpreted and applied to the Hungarian SMEs as well – having regard to some national characteristics.

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.

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 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 érdekesítő 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.”
(George Santayana, amerikai filozófus, költő)

3. Az életpályamodellek jelentősége

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, 2007, 2. oldal) 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 fejlődő-

dési, 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 mind sorra bizonyítják, hogy Magyarországon a napjainkig is sikeresen működő vállalkozásokat 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 összemérhetők lesznek, így a növekedési életpálya-modell, mint elemzési eszköz egy jóval komplexebb vizsgálódási bázis alapját képezheti.

4. A legelterjedtebb hazai és külföldi életpálya-modell*

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

* Zsupanekné, 2007 kronológiája nyomán

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 Jeffry 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. 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 ezáltal 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 változó növekedési életpályamodellje tekinthető még szintén széles körben elterjedt modellnek. Greiner elmélete szerint öt növekedési szakasszal jellemezhetőek 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 felállításával mellett jeleníti meg az Adizes-modell nyomán felvetett életpálya szakaszokat.

* A könyv jelenleg a kilencedik kiadásánál jár

** Az Adizes Intézet oldalán (www.adizes.com) bárki elkészítheti az online instant Adizes életpálya tesztet

Kutatómunkám hazai elméleti szakirodalmának gerincét képező Salamonné Huszty 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 ismervek 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.

5. Általános tapasztalatok az ismertetett 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 ismérv 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 metódus 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.

6. Vertikalizmus vs. Folyamatcentrizmus – Saját életpályamodell

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

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:

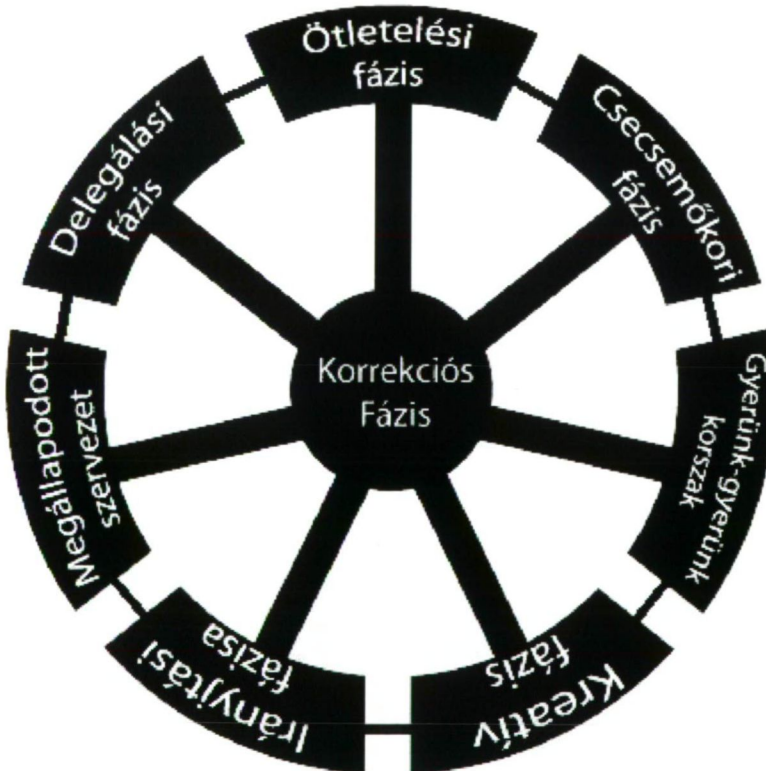
1. táblázat: saját modellel korrigált növekedési életpályamodellfázisok
1. chart: lifecycle-models phases adjusted my own lifecycle periods

Timmons	Adizes	Greiner	S.-né Huszty Anna	Saját modell
Kutatás és fejlesztés fázisa	Udvarlási fázis	–	–	Ötletelési fázis
Indulás fázisa	Csecsemőkori fázis	Kreativitás	Elindulás fázisa	Csecsemőkori fázis
	Gyerünk-gyerünk! időszak			Gyerünk-gyerünk! időszak
Korai növekedés fázisa	Serdülőkor		Kreativitás fázisa	Kreatív fázis
Érettség fázisa	Felnőttkor (férfikor)	Irányítás fázisa	Irányítás fázisa	Irányítás fázisa
			Delegálás fázisa	Delegálás fázisa
Stabilizálási fázis	Megállapodott szervezet	Koordinációs fázis	Megállapodottság fázisa	Megállapodott szervezet
		Együttműködés fázisa		Korrekciós fázis

Forrás: Timmons (1990); Farkas (2005); Salamonné (2006) alapján 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.

2. ábra: saját malomkerék életpálya modellem
2. chart: own mill-wheel lifecycle modell



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 korrekciós fázis. Az ötletelési fázis a vállalkozás megalakulása előtti vagy a vállalati életpályaut 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 visszafiataltítás) kérdései, hiszen teljesen rugalmassá válik a lehetőségek kombinációja, így a modell egyre szélesebb körökben tud biztonságos eredményeket nyújtani a tesztelesek során, mivel minimalizálódnak a módszer alkalmazhatóságának keretfeltételei.

7. A generációváltás kezelésének paradigmái a hazai kkv-k esetében

Hazánkban a mai napig sikeresen működő kkv-k túlnyomó részét a rendszer-váltást 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. 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.

8. Az empirikus kutatásokról

Hamarosan egy közel egy éves empirikus kutatási program lépéseit és eredményeit szeretném publikálni. A kutatás jelenlegi feldolgozottság szintje nagyságrendileg a 80%-os szintet közelíti meg, így az eredményeket várhatóan ez év nyarán tudom az érdeklődőkkel megismertetni. A kutatási eredmények előzetes feldolgozása során bizonyossá vált számomra, hogy létjogosultsága van a vállalkozásokat életpályamodellekkel vizsgálni, mert ez a módszertár sokszor a vállalatok számára olyan operatív segítséget képes nyújtani a fejlődésük alternatív útjainak feltérképezése során, mely módszertár ismerete nélkül a vállalatvezetési stratégiák háttérben húzódo okokat – mint például az egyféle bizonyos működési elvekhez való „lehorgonyzási” (ragaszkodási) viselkedéseket – a menedzserek, vezetők és tulajdonosok önállóan nem ismernék fel.

A hazai KKV-k életpályaciklus vizsgálataihoz első lépcsőben kérdőíves empirikus adatgyűjtést alkalmaztam. Az adatfelvételre 2012. március 1. és 2012. augusztus 31. között került sor, mely keretén belül közel 230 KKV közép- illetve felsővezetője került megkérdezésre, túlnyomó részt a Nyugat-Dunántúli Régióban. A kérdőíves lekérdezés lebonyolításában részt vevők a lekérdezés elvégzése előtt elsajátították az életpályamodellekhez – valamint a kutatási témakörhöz további, a cégvezetési és stratégiai menedzsmentet átfogó, szorosan – kapcsolódó elméleti módszertani alapokat. A lekérdezést végzők a kérdőív egyes moduljainál részletes, személyes konzultáció során egyeztetett szempontlista alapján jártak el. A kérdőív négy nagyobb részből állt. Az első részben a vállalkozások alapadatai kerültek

begyűjtésre. A második szakasz a vállalkozások saját életpályájának meghatározására szolgál, ismert életpályamodellekbe (pl. Adizes-modell, Greiner-modell) az azokra jellemző ismérvekkel történő besorolásával, valamint további, egyedi ismérvek megadásának segítségével. A harmadik modul célja az volt, hogy a vállalkozások tapasztalati tényeire alapozva megerősítést nyerjenek az egyes elméleti modellek létjogosultságai, az azokban rejlő bizonytalanságok és rugalmatlanságok illetve az eddig kiaknázatlan további modell továbbfejlesztési lehetőségek, melyekre disszertációm elméleti háttére épül. A negyedik és egyben a kérdőív zárófejezete a disszertációm második, nagyobb lélegzetvételű témakörét, a KKV-k jövőbeli tulajdonosi örökítésének és a vállalkozások általános jövőképeinek vizsgálataival kapcsolatos kérdéseket tartalmazta.

Bízom benne, hogy a kutatás révén eddig feltáratlan összefüggések kerülnek bizonyításra mind az elméleti életpályamodellek, a hazai KKV-k életpálya sajátosságai valamint a generációs vállalatutódlási kérdések kapcsán.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adizes, Ichak (1992): Vállalatok életciklusai. HVG RT.
- Bálint András (2004): Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 2004. különszám
- Farkas Ferenc (2005): Változásmenedzsment. Akadémiai kiadó
- Göblös Ágnes – Gömöri Katalin (2004): A vállalati életciklus modellről. Vezetéstudomány, 2004, 10.szám
- Hirsch, Robert D. – Peters, Michael P. (1994): Vállalkozás Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. – In: Vezetéstudomány, ISSN 0133-0179, 1994. (25. évf.), 6. sz., 50-51. p.
- Papp Ilona (2006): Tanulás és Stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál. Doktori értekezés
- Pataki Béla (2004): Változásmenedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédlet, 51. p.
- Rab Károly – Szabó József (2002): Kihívás – Siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 12. szám
- Salamonné Huszthy Anna (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio, 5.évf., 1.sz.
- Timmons, J. (1990): New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s. Irwin
- Zsupanekné Palányi Ildikó (2007): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja