

OTDK-dolgozat

2023

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**MI TÖRTÉNIK A „ONE MAN SHOW” UTÁN?
11 LÉPÉS A SIKERES UTÓDLÁSÉRT**

**WHAT HAPPENS AFTER THE „ONE-MAN SHOW”?
11 STEPS FOR SUCCESSFUL SUCCESSION**

Spekhardt Fanni, Végh Bernadett

Konzulens: Dr. habil. Szabó Zsolt Roland, Ph.D.

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. 01. 08.

Absztrakt

A generációváltás Magyarországon több ezer kis- és középvállalkozást érint. A rendszerváltás utáni cégalapítási hullámban megalakult szervezetek többségénél már előkerült a generációváltás témaköre, egy részük esetén a következő generáció már átvette a vezetői feladatokat, illetve számos esetben már aktívan részt vesz a mindennapi folyamatokban. Mindemellett a sikeres generációváltás gyakorlatáról még keveset tudunk. A kutatás korábbi, hazai, illetve nemzetközi utódlási modellek kritikája és szintézise segítségével hoz létre egy egységes generációváltási modellt, amely végig kíséri a teljes generációváltási folyamatot, annak lépéseit és akadályait. Az elméleti modell hazai környezetben való alkalmazhatóságát kvalitatív kutatási módszerrel vizsgálja a dolgozat; különböző iparágban működő felsővezetőkkel készült mélyinterjúk, dokumentumelemzés és megfigyelés segítségével. Ennek eredményeként meghatározásra kerültek az utódlási folyamat szakaszainak főbb jellemzői, illetve azok kockázatai. Minden egyes vállalat behatárolásra kerül, hogy a generációváltás folyamatának melyik lépcsőjén áll. Továbbá a kutatás kitér az ügyvezetők által megfogalmazott tanácsokra, melyeket összehasonlítva megállapítja azokat a tényezőket, amelyek támaszt nyújthatnak más cégek számára. Mindemellett felhívja a figyelmet a külső veszélyforrások meglétére, és azok kezelésének fontosságára.

Abstract

The succession affects thousands of small and medium-sized enterprises in Hungary. In most of the organizations formed in the wave of company formation after the change of regime, the topic of transferring power has already come up. In some cases, the next generation has already taken over managerial tasks, and in many cases it is already actively involved in everyday processes. However, little is known about the practice of successful succession. The research uses the critique and synthesis of previous, domestic and international succession models to create a unified model that accompanies the entire generational change process, its steps and obstacles. The thesis examines the applicability of the theoretical model in a domestic environment using a qualitative research method; Through in-depth interviews, document analysis and observation with top executives in various industries. As a result, the main features of the stages of the succession process, as well as their risks, were determined. Each company is delimited on which stage of the process of generational change it stands on. In addition, the research covers the advice given by executives, which is compared to identify factors that may provide support for other companies. It also draws attention to the existence of external threats and the importance of addressing them.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
1.1 A TÉMA BEMUTATÁSA	2
1.1.1 A téma aktualitása	2
1.1.2 Általános leírás, fogalmak.....	3
1.2 A KORÁBBI MODELLEK.....	5
1.2.1 A korábbi modellek típusai	6
1.2.2 Utód szükségletének megjelenése, előzetes tervezés.....	7
1.2.3 Folyamatos tervezés, generációváltás folyamatának menedzselése.....	9
1.2.4 Előd kiválása a szervezetből.....	11
1.3 A KORÁBBI ELMÉLETEK KRITIKÁJA	12
2. KUTATÁS.....	13
2.1 A KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	14
2.2 AZ INTERJÚK EREDMÉNYEINEK FELDOLGOZÁSA.....	15
3. AKTUALIZÁLT MODELL	17
3.1 A MEGALKOTOTT MODELL MAGYARÁZATA.....	17
3.2 A MODELL ÖSSZEVETÉSE AZ INTERJÚALANYOK TAPASZTALATAIVAL	18
4. A MEGALKOTOTT MODELL FÁZISAI	20
4.1 A MODELLEK FÁZISAINAK ÖSSZEVETÉSE	20
4.2 A FÁZISOK JELLEMZÉSE	22
4.2.1 Előélet.....	22
4.2.2 Utód szüksége.....	23
4.2.3 Keresés.....	24
4.2.4 Kiválasztás	24
4.2.5 Utód folyamatos képzése, tervezés	25
4.2.6 Stratégiai tervezés	26
4.2.7 Folyamattervezés.....	26
4.2.8 Vezetés, szervezeti tervezés	27
4.2.9 Vezetői feladatok folyamatos átvétele	28
4.2.10 Tanácsadói szerep.....	28

4.2.11 Önálló irányítás, sikertelen utódlás	29
4.2.12 Váratlan tényezők és történések.....	30
4.3 KOCKÁZATOK	31
4.3.1 A modell fázisainak kockázatai	31
5. TANÁCSOK.....	32
5.1 VESZÉLYFORRÁSOK A FOLYAMATBAN	33
5.2 TANÁCSOK A FOLYAMAT SIKERESSÉGÉÉRT	35
6. KONKLÚZIÓ.....	39
IRODALOMJEGYZÉK	42

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Tagiuri - Davis Modellje.....	5
2. ábra: Churchill - Hatten Modellje.....	8
3. ábra: Gasson - Errington modellje.....	10
4. ábra: Handler modellje.....	11
5. ábra: Végh - Spekhardt modellje.....	17
1. táblázat: Interjúalanyok listája.....	16
2. táblázat: Generációváltást átélt cégek tapasztalatai.....	19
3. táblázat: A megalkotott modell fázisainak összevetése a korábbi modellekével.....	21
4. táblázat: A megalkotott modell fázisainak kockázatai.....	31
5. táblázat: Veszélyforrások a folyamatban.....	33
6. táblázat: Tanácsok a folyamat sikerességéért.....	35

1. BEVEZETÉS

„A tudomány egy olyan közös vállalkozás, ami generációkat fog össze. Továbbadva a stafétát, tanár a diáknak, diák a tanárnak, az így összegyűlt tudás a múltból egészen a csillagokig vezet.”

~Kozmosz: Történetek a világegyetemről c. film~

Az emberiség egyik örökös központi kérdése az élet különböző értelemben vett kontinuitásának biztosítása. Az élet örökítése mellett rendkívül fontos a múltat tisztelő hagyományok, ismeretek, eredmények és lehetőségek átadása is.

Egy emberöltő csak egy pillanatnak tűnik a társadalom több ezer éves történelméhez viszonyítva, így könnyen belátható a generációk közti átmenet biztosításának fontossága, ha az emberiség érdekeit egy egységként vizsgáljuk. Ha ez nem történne meg, az idő előrehaladtával sem lenne képes a népesség a folyamatos fejlődésre az egyének közti áthidalhatatlan szakadékok végett.

Ez a gondolatmenet a vállalatok életére is könnyen levetíthető, így megmutatva, hogy egy hosszútávon stabilan működő cég életében is elkerülhetetlen a generációk váltakozása. Ebben a kontextusban a generáció az emberöltő, az emberiség pedig a teljes vállalatnak megfeleltethető. A szervezetek életében is a jelentősebb stratégiai célok és tervek eléréséért gyakran évtizedeken keresztül kell dolgozni és küzdeni. Ebből kifolyólag előfordulhat, hogy az a vezető, aki kijelölt egy célt, nem tudja az egész ehhez vezető úton végig kísérni cégét, így feltétlenül szükséges továbbadnia valakinek vezetői szerepét. Belátható, hogy akár a társadalmat, akár a gazdasági szervezeteket tekintve kiemelt fontosságú a generációváltás témaköre.

A dolgozat a magyarországi kis- és középvállalkozások generációváltásának kérdéskörével foglalkozik, amely napjainkban egy igazán aktuális témakört jelent. Vállalatvezetőkkel tartott interjúk és szakirodalomban végzett kutatások alapján megalkotásra került egy aktuális modell, amely leírja a folyamatot, ezek mellett pedig összegyűjtve olvashatóak az utódlásra vonatkozó krízis helyzetek és tanácsok.

1.1 A TÉMA BEMUTATÁSA

Az alábbiakban kerül részletezésre a dolgozat témájának fontossága és aktualitása. Ezen kívül megtalálható a témakörhöz kapcsolódó alapfogalmak definiálása a megfelelő érthetőség és áttekinthetőség érdekében.

1.1.1 A téma aktualitása

Magyarországon az 1980-as évek elején, egy új törvénycsomagot hozott a kormány, amely alapvető változásokat tartalmazott a gazdálkodó szervezetek működtetéséről. Ezek olyan kedvező feltételeket biztosítottak a vállalkozók számára, hogy hamarosan egy cégalapítási hullám indult el. Mivel az időszakot a hiánygazdaság jellemezte, hamar felismerték a piacon rejlő lehetőségeket, hiszen szinte bármilyen bevezetett termékre hamar, jelentős kereslet alakult ki.

1985-re a magánvállalkozások száma elérte a 35 ezret. Ez természetesen a jelenlegi, közel kilencszázezerhez (KSH; 2022) képest nem tűnik jelentősnek, a hangsúly az akkor elinduló vállalkozási hullámon van. Ebben az időszakban is felfigyeltek az emberek az új helyzetre, így később, már előre gondolva a majdani generációváltás problémájára, az Európai Unió ajánlást adott ki 1994-ben. Ebben bemutatta azt a gyakorlatot, amely szerint érdemes lehet eljárni egy ilyen helyzetben.

Később, 1997-ben vizsgálatot is indítottak arra vonatkozóan, hogy a tagországok ezt az ajánlást milyen szinten követik. A témakör kutatásának szükségessége az idő elteltével egyre jelentősebbé vált, hiszen annak idején, aki a 80-as, 90-es években indította el a vállalkozását, jellemzően 30-40 éves kora körül, szinte már biztosan elmúlt 60 éves, így rövid időn belül szükséges lehet gondoskodnia szervezete utódlásáról.

Napjainkban számos változással szembesülnek a cégek a mindennapok során. Időről időre újabb kihívásokat hoz a környezet, amely jelentősen hat a vállalat mindennapjaira, a munkatársak kapcsolatrendszerére, ebből kifolyólag az utódlás folyamatára is. Korábban vizsgálták az Ipar.4.0 hatását a szervezetekre, amelyből kiderült, hogy az újonnan megjelent lehetőségek a munkavégzésre egyaránt hozhatnak pozitív és negatív hatásokat. (Smit & tsai; 2016) Ezek a megváltozott munkakörülmények konfliktusokhoz is vezethetnek. (Bauer & tsai; 2015:422-423)

Egy szervezet életében az utódlás az egyik legnagyobb feladatot és egyben mérföldkövet jelentheti, hiszen egy vezető személy változása egyaránt jó és rossz irányba is elviheti magával a vállalatot.

Kutatásunk során áttekintettük a korábbi tanulmányok eredményeit, majd azokat szintetizáltuk, így kirajzolódtak olyan ágai a témakörnek, amelyekben még találhatóak hiányosságok és potenciálisan vizsgálhatók. Kevés olyan írás született, amely gyakorlatias tudást oszt meg az olvasóval, így ezt felismerve szükségesnek láttuk már tapasztalt, a témában érintett szakemberek bevonását a kutatásba.

1.1.2 Általános leírás, fogalmak

A magyarországi helyzetet felmérve megállapítható, hogy a cégek jelentős része családi vállalkozásként indul, így a továbbiakban a dolgozat ezeket tárgyalja.

Gallo & Sveen, 1991 a következő definíciót jegyezték le: *„Családi vállalkozás az, a család tulajdonában lévő üzleti egység, melyben a családtagok többségi tulajdonnal rendelkeznek és a főbb irányítási feladatokat is ők végzik, valamint részt vesznek a fontos üzleti döntések meghozatalában.”* Több előny is származhat az ilyen szervezetekből. Az egyik legkiemelkedőbb lehet a hasonló érdeklődés és a kölcsönös bizalom. Mivel a tulajdonosok egy családból származnak, így a magukkal hozott értékrendjük és céljaik nagyon hasonlóak lehetnek, továbbá szinte vakon megbíznak egymásban. Ez pedig a vállalkozás jövőjére nézve hatalmas előnyt nyújthat, hiszen így célbeli, vagy gondolkodásmódbeli nézeteltérésre sokkal kisebb az esély.

Egy szervezet generációváltáson halad keresztül abban az esetben, ha a korábbi ügyvezető vagy tulajdonos átadja feladatait és szerepköreit egy új embernek, akit ilyenkor utódnak nevezünk. Tekintsük át az elődök és az utódok jellemzőit. Elődnek hívjuk azt, aki az átadáshoz képest korábban vezette a vállalkozást, rengeteg tapasztalattal és ambícióval rendelkezik. Sok esetben ő alapította a céget az innovatív ötletét felhasználva, és meggyőző, talpraesett jellemét bevonva. Vállalnia kellett egy óriási kockázatot, hiszen egy gazdasági szervezet alapítása rengeteg időt, pénzt és energiát emészt fel, arra pedig soha nincs garancia, hogy mindez kifizetődő lesz. Jellemző nehézség lehet egy esetleges generációváltás esetében, hogy nem tudja olyan könnyen kiadni a kezei közül az irányítást, hiszen egy élet munkáját kell sok esetben másra bíznia. Ilyenkor előfordul, hogy már papíron átadja a vezetést az utód számára, azonban az előd még mindig aktívan részt vesz a döntéshozásban, figyeli és kritizálja az utód cselekedeteit.

Utódnak nevezzük azt az új vezetőt és/vagy tulajdonost, aki egy generációváltás után veszi át a cég mindennapos irányítását. Sok esetben ők már eleve a közép- vagy a felsővezetés

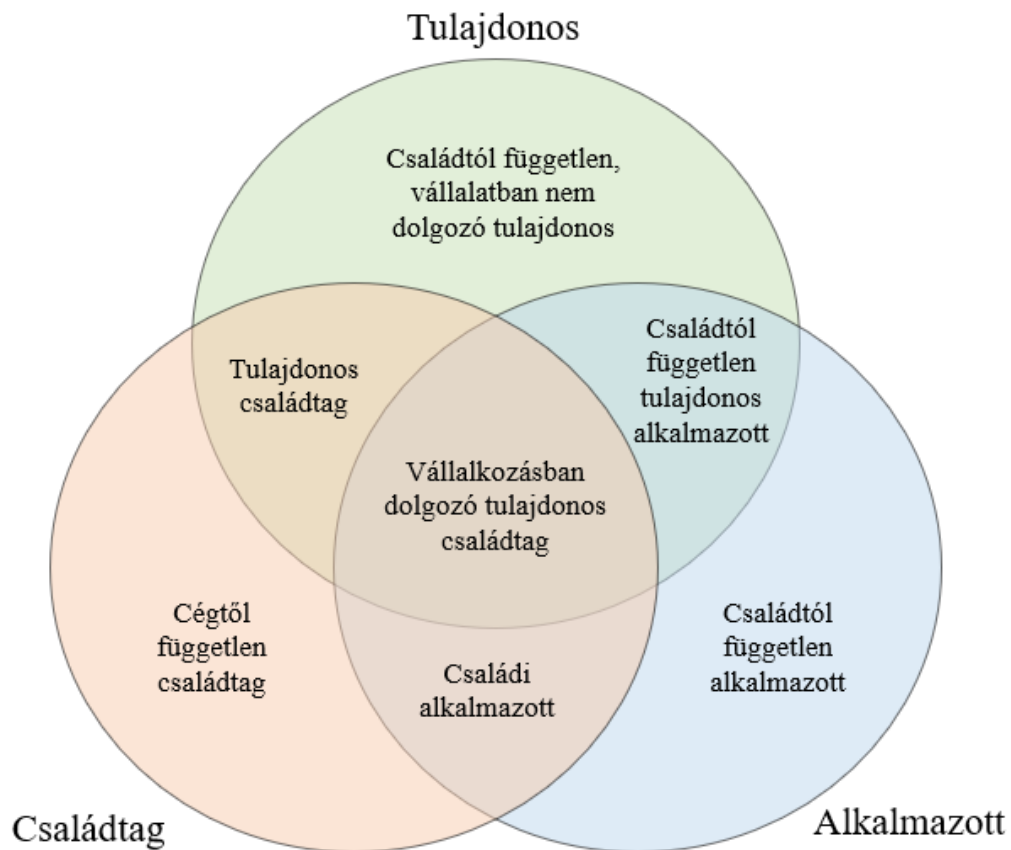
szintjén kerülnek a céghez, általában nem követték figyelemmel a vállalkozás kibontakozását. Így előfordulhat, hogy nincsenek olyan információ birtokában, ami szakmai szempontból fontos lehet. Ez a későbbiekben nehézségeket is okozhat. Az utódok gyakran nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy a vezetői szerepre az iskolapadban készüljenek fel, ahelyett, hogy a családi cégnél gyűjtsenek elegendő tapasztalatot és az elődtől lessék el a vezetés apró trükkjeit. Ez a későbbiek során konfliktust is szülhet, hiszen a cég jellemzően idősebb dolgozói kritikus szemmel fogadják az utódot tapasztalatlansága miatt.

Egy generációváltás során két eshetőséggel számolhatunk. Az egyik, hogy van megfelelő utód, akinek át lehet adni a cég vezetését, míg a másik eset, hogy az előd nem tudja kire bízni a szervezet irányítását.

Ha a cégvezetésre van megfelelő utód jelölt, akkor a generációváltás sikeressége nagyrészt a két fél hozzáállásán múlik. Hiszen, ha mindketten kellő türelemmel, szorgalommal és alázattal állnak a kihívás előtt, akkor komolyabb nehézségek nélkül átvészelhetik ezt az időszakot.

Az az eset, hogy nincs megfelelő utód a cég vezetésére, több okból is előfordulhat. Először is, ilyen lehet az, ha van utód, viszont ő valamilyen okból kifolyólag nem szeretné a vállalkozást tovább vinni. Ez bekövetkezhet például azért, mert az utód elzárkózik a folyamatosan bizonytalan és kihívásokkal teli vállalkozói életformától, amely helyett számára sokkal szimpatikusabb a biztos és kiszámítható munkavállalói lét. Természetesen egy vállalkozás vezetéséhez szükséges a magas fokú stressztűrés, a magabiztos fellépés és a hiteles személyiség. Azonban ezek a tulajdonságok általában veleszületettek, tehát ha az utód nem rendelkezik velük, nem javasolt belevonni ebbe a világba, hiszen mindkét fél számára különösen nehéz lehet. Az az eset is előfordulhat, hogy az utódjelölt szívesen tovább vinné a vállalkozást, azonban az előd őt magát nem tartja alkalmasnak a pozíció betöltéséhez.

A cégek életében különféle szerepeket tölthetnek be az emberek, melyeknek az áttekintését nem szabad figyelmen kívül hagyni. Rendkívül fontos tényező ez a munkatársak motiváltságában, a cég érdekeihez való hozzáállásukban. Tagiuri & Davis, 1982 megalkották a Három kör modelljét, amely hét féle csoportra bontja a családi vállalkozásban részt vevőket a szervezethez való kapcsolódásuk függvényében.



1. ábra: Tagiuri – Davis modellje, 1982

Forrás: Tagiuri – Davis, 1982 alapján saját szerkesztés

Mint látható, a generációváltás rendkívül változatos helyzeteket hozhat, emiatt is egy régóta kutatott témakör. A következő részfejezetben jellemezzük a korábbi, generációváltással foglalkozó modelleket, a folyamatban való előrehaladottság alapján csoportosítva.

1.2 A KORÁBBI MODELLEK

„Csak élő tudomány létezik. Az emberiség tudása nem őrizhető meg folyamatos kutatás nélkül.”

~Pálinkás József~

A generációváltás témaköre már egészen hosszú ideje kutatás tárgyát képezi, így rengeteg dolgozat, cikk, esettanulmány és modell megtalálható a vonatkozó szakirodalmakban. Egy 2018-as tanulmány elemezte évről évre a témakört vizsgáló publikált cikkek mennyiségét

(1939 és 2017 között), és arra jutott, az eltelt 79 év alatt az évente megjelenő kutatások száma a nulláról a hatvanat is meghaladta (Cisneros & Ibanescu & Keen;2018:924). 1976-ban már Barnes és Herson felismerte, hogy ez a kérdés milyen komoly válaszút elé állítja a cégek jelentős részét.

„Az egyik leggyötrelmesebb tapasztalat, amellyel egy üzlet szembesülhet, a generációváltás a felsővezetés körében. A probléma általában azokban a családi vállalkozásokban a legégetőbb, ahol az alapító nem adja fel a vezetést, és csak figyel másokat, míg ők próbálnak segíteni a vállalkozásban, eközben az örökösök pedig frusztráltak és beárnyékolva érzik magukat. A családon belüli hatalom átadás szakaszai és a vállalat növekedésének vagy stagnálásának szakaszai között párhuzam van, így az egyik folyamat zökkenőmentessége gyakran befolyásolja a másik sikerességét is”. (Barnes & Herschon; 1976:1)

A XX. század második felétől egyre nagyobb figyelem szegeződött a témakörre, így számos kutató hozott létre saját modellt a folyamat leírásáról. Ezek az alapvető modellek kerülnek jellemzésre az alábbi alfejezetekben, fázisok szerint csoportosítva.

1.2.1 A korábbi modellek típusai

Az eddigi kutatások eredményeit tekintve megállapítható, hogy a generációváltás folyamatát és tényezőit a téma szakértői különböző szempontok szerint vették górcső alá. Így számos modell született, melyek közül valamennyi csoportosítható a téma megközelítése szerint.

Jelentős számú modell fellelhető, amely a generációváltást, mint folyamatot veszi alapul, és az ezt alkotó fázisokon vezeti végig az olvasót. Többségük az előd egyedüli irányításával kezdi a folyamatot, majd az utód egyedüli vezetésével zárja. A korábbi modellek legnagyobb részét ebbe a csoportba lehet sorolni:

- Churchill és Hatten, 1987 Életciklus megközelítésű modell
- Wendy C Handler, 1990 Kölcsönös szerepcsere kiegyenlítési folyamatmodell
- Longenecker, Moore és Petty, 2000 Hét fázisú modell
- Dyck, 2002 Az utódlás váltófutás modellje
- Murray, 2003 Hét szakaszos modell
- Le Breton-Miller, 2004 Az utódlás háromfázisú modellje
- Lambrecht, 2005 Generációváltás hat lépcsős modellje
- Wulf és Stubner, 2008 Négyfázisú öröklési folyamat

Számos további modellt alakítottak ki, amelyek azonban nem a folyamat fázisaira fókuszálnak, hanem a folyamatban részt vevő felek, vagy a folyamatban érintettek kapcsolatait, és annak a folyamatra való kihatását vizsgálja. Már korábban is felismerték, hogy az utódlás si-

kerességéhez különösen fontos ezt a tényezőt is figyelembe venni. Az alábbi modellekben közös jellemző a kapcsolat központúság:

- Fox, 1996 Hat típusú kapcsolat
- Gasson és Errington, 1999 Négy ideális alapeset
- Stavrou, 2003 Extrovertált utódlás családi vállalkozásokban
- Daspit, 2016 Társadalmi csereelmélet

A dolgozat alapvetően a fázisokon alapuló utódlási modellekre helyezi a hangsúlyt. A következő részfejezetekben található a szakaszok modellek szerinti jellemzése, három fő csoportra bontva.

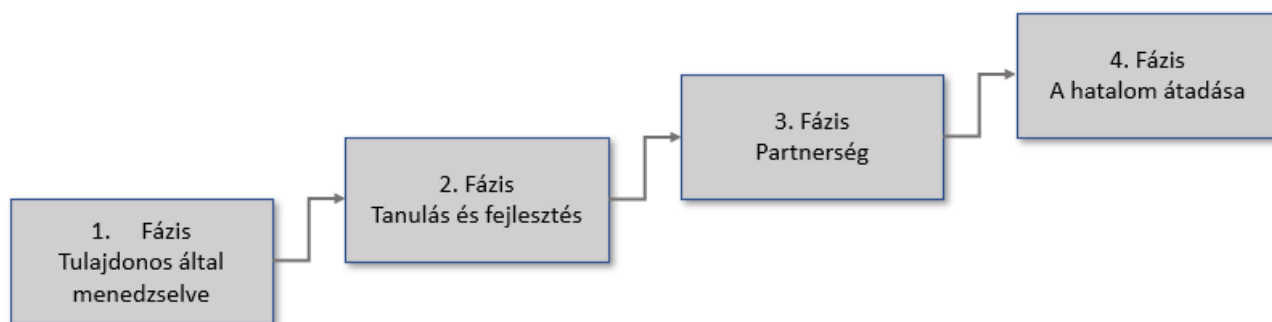
1.2.2 Utód szükségletének megjelenése, előzetes tervezés

A generációváltás folyamata azzal a lépéssel kezdődik meg, amikor a szervezetben vagy az elődben felmerül az utód szükségességének gondolata. Ebben az esetben még csak az előd van jelen a szervezet életében, az utód még a cégtől általában független. Lehetséges, hogy még nagyon fiatal és a tanulmányait folytatja, de az is előfordulhat, hogy már egy másik cégnél gyűjt tapasztalatot, amelyet aztán a szervezetnél később kamatoztathat.

Korábbi tanulmány vizsgálja az utód neveltetésének összefüggését a generációváltás gördülékenységeivel. Kijelenthető, hogy akik fontosnak találták az potenciális utódjelölt neveltetését, ott számottevően gördülékenyebben zajlott az utódlási folyamat, amely pedig pozitívan hatott a gazdaság jövőjére (Kovács; 2020:61).

Egy másik kutatás az utód kiválasztásának folyamatát vizsgálta, amelyben 5 szakaszra bontotta a teljes időszakot, majd azok szakaszonként jellemzésre kerültek (Schlepphorst & Moog;2014:360-361). A megváltozott körülmények a munkában pedig könnyen konfliktushelyzeteket szülhet (Bauer & tsai;2015), amely tovább nehezítheti az utódlás helyzetét a szervezetben.

Churchill és Hatten, 1987 úgy jellemzi ezt az időszakot, hogy a tulajdonos az egyetlen családtag, aki közvetlen kapcsolatban áll az üzlettel. Ilyenkor jelöli ki a fő irányt a szervezet számára és felhasználva a saját kompetenciáit, kialakítja a vállalati kultúrát. Egyrésről ez szükséges az operatív ügyek menedzseléséhez, másrésről pedig hasznos lehet a későbbi sikeres generációváltáshoz.



2. ábra: Churchill – Hatten modellje, 1987

Forrás: Churchill-Hatten (1987) alapján saját szerkesztés

Handler, 1989 modelljében kihangsúlyozza, hogy a folyamat során az előd és az utód szerepe folyamatosan változik. Kezdetben teljes mértékben az előd működteti egyedül a szervezetet, és az utód jelölteknek még nincs semmilyen szerepük a vállalat mindennapjaiban. Az Előd személyesen felügyel mindent, különösen jellemző a „One Man Show” erre az időszakra. Amikor a szervezet túléli a kezdeti időszakot, megjelenik jövőbeli célként az utódlás.

Longenecker, Moore és Petty, 2000 modellje 3 lépcsőből és 7 fázisból áll. Az első lépcsőt 3 fázis alkotja, melyek lefedik az utód hivatalos céghez kerülése előtti időszakot. Ilyenkor már tervezi az előd a generációváltást, ki is jelöli az utódot, azonban az ő kinevelése még folyamatban van. Ebben az időszakban különböző módokon ismerkedik a szervezettel, például részmunkaidőben dolgozik ott, esetleg iskola után besegít.

Le Breton Miller, 2004 három fázisú modelljét vette alapul Daspit, 2016, kiegészítve a cselekedetek kapcsolatban érdekelt felek csoportosításával. Az első fázisban megfogalmazódnak a generációváltás folyamatának szabályai, továbbá elkészül az utódlási terv. Daspit továbbá, a fázisokon belül függővé teszi az aktuális feladatokat az előd és a potenciális utód kapcsolatától. Hiszen belátható, hogy egészen más jellegű nehézségekkel találkozunk a két fél, ha szülő-gyermek kapcsolat köti össze őket (így feltételezhető már a cég alapvető ismerete az utód részéről), és akkor is, ha az utód a családon kívülálló szereplő.

Lambrecht, 2005 azzal kezdi a folyamatot, hogy az előd a vállalattal kapcsolatos tudását, tapasztalatát és az értékeket megosztja az utódjával már akkor, amikor az utód még nem vesz részt a szervezet mindennapjaiban. Ezzel párhuzamosan végzi a tanulmányait, esetleg tapasztalatot gyűjt még más cégeknél, amelyet később kamatoztathat. Ezután további (belső) képzésekkel folytatja a betanulását.

Isaac, 2019 az egész folyamatot a tervezés oldaláról közelíti meg, melyet kilenc lépésre bont. Végig vezeti az olvasót azokon a lépéseken, amelyeket sorrendben érdemes követni a sikeres generációváltás érdekében. A tervezési folyamatban helyet kap a kommunikáció, tulajdonrész, nyugdíjazás, stratégia és a rizikó elkerülés tervezése is.

1.2.3 Folyamatos tervezés, generációváltás folyamatának menedzselése

Tovább követve a folyamatot leíró modelleket, eljutunk a tervezésig és az utód céghez kerüléséig, melyeknek kiemelt jelentőségük van. A generációváltást ideális esetben alapos tervezési folyamat előzi meg, hiszen az utódlás sikerességének az esélyét ez nagyban növeli, ha már előzetesen meghatározásra került az az út, amelyet később be szeretne járni a szervezet (Kovács; 2020:58-65). Természetesen nem minden esetben tudja megelőzni folyamattervezés az utódlást (bizonyos külső tényezők is közbeavatkozhatnak, ezeket a 4.2.12 fejezetben tárgyaljuk), ilyenkor azonban a felek több és embert próbálóbb feladatokkal találhatják szembe magukat. A tervezési folyamat már a két fél együttes közreműködésével történik, hiszen ebben az időszakban már az utód is aktív résztvevője a szervezetnek.

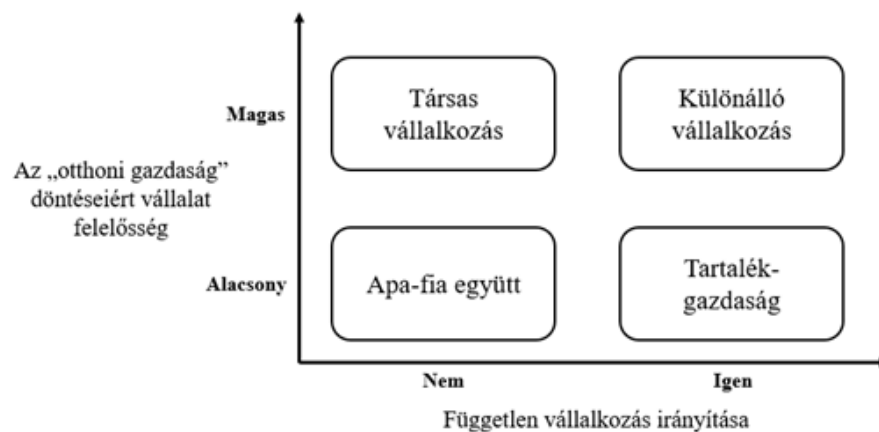
Churchill és Hatten, 1987 ennek az időszaknak a feladataként látja, hogy az utód megismeri a vállalkozást, és beletanul a napi teendőkbe. Folyamatosan fejleszti a cégvezetéssel kapcsolatos tudását, és a delegálásra való képességét. Később pedig elkezdődik a partneri együttműködés a két fél között, amely a személyes kapcsolatukat is mindenképpen megerősíti. Egy bizonyos idő után az utód egyre több témában szabad kezet kaphat a döntéshozást illetően.

Handler, 1989 modelljében erre az időszakra teszi az utód komolyabb, menedzser szerepekkel történő megbízását a szervezetben. Emellett az előd szerepköre is megváltozik, hiszen egyre több feladatot delegál és az idő előrehaladtával inkább felvigyázóként van jelen a mindennapokban. Ellenőrzi az utód döntéseit, és addig vesz részt aktívan a vállalat életében, amíg az utód fel nem készült teljesen az egyedüli vezetésre.

Gasson és Errington, 1999 modelljében nem kimondottan az utódlás fázisaira fókuszáltak. Négy ideális alapesetet írtak le az utódlás lehetséges végbemenetelére annak függvényében, hogy az előd és az utód milyen módon dolgoznak össze a folyamat közben és a kettőjük közötti kapcsolat milyen minőségű. Az alapesetek a következők:

- Társas vállalkozás: ebben az esetben az utód az előd keze alá dolgozik, és az ő munkáját segíti, amely közben fokozatosan beletanul a cég vezetésébe. Ebben az esetben a két fél cégvezetése nem független egymástól.

- Különálló vállalkozás: az utód egy külön vállalkozásrészt vezet függetlenül az elődtől, közben pedig a kisebb kockázat és felelősség mellett szerzi meg a szükséges ismereteket.
- Apa-fia együtt: az apa kis mértékben vonja be az utódot a családi gazdaságban az irányítói tevékenységbe. Az előd halálával vagy nyugdíjba vonulásával az irányítás az utód kezébe kerül.
- Tartalék gazdaság: a utód egy különálló gazdaságba helyezésével megkezdí a tanulási folyamatát, ezzel fejleszti a saját gazdálkodási és irányítási képességeit. A cég függetlennek tekinthető egészen az előd nyugdíjba vonulásáig, amikor azonban a két szervezet összeolvasztására kerülhet sor.



3. ábra: Gasson – Errington modellje, 1999

Forrás: Gasson-Errington (1999) alapján saját szerkesztés

Longenecker, Moore és Petty, 2000 modelljében ez az időszak az 4-6. fázisnak felel meg. Ekkor már az utód különböző felelősségteljesebb pozíciókat betölt a szervezetben a vezetővé válása előtt, tapasztalatszerzés céljából. Később átveszi a menedzseri szerepkört az elődtől, azonban ekkor még számíthat az előd támogatására, esetleg közös munkára.

Le Breton Miller, 2004 modelljének második szakaszában történik az utód képességeinek és tudásának felmérése, majd, ha hiányosság merül fel, akkor ezeket akár belső, akár külső képzésekkel tovább lehet fejleszteni.

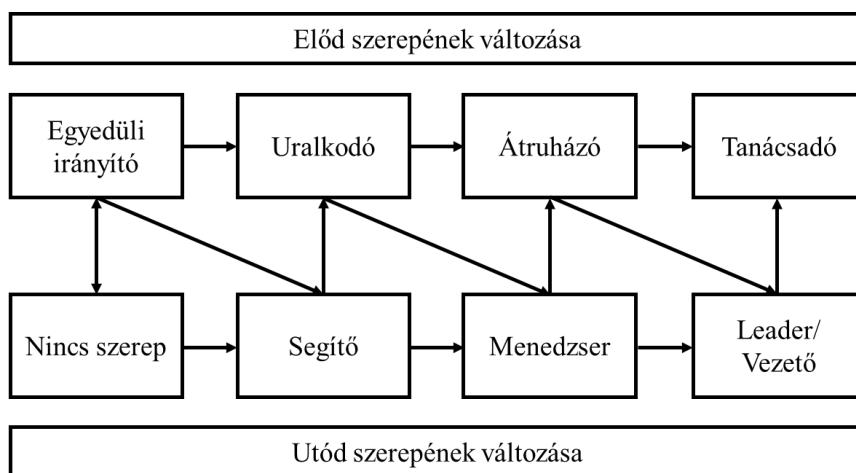
Lambrecht, 2005 modelljében az ötödik fázisban lép be az utód hivatalosan a vállalat életébe, azelőtt csak a tanulmányait folytatta különböző helyeken. Azonban itt már bekerül a szervezetbe, és különböző belső pozíciókban gyűjt tapasztalatot, mielőtt menedzsment körbe lép. Ekkor próbál meg kapcsolatot kialakítani a munkatársakkal, partnerekkel és az érintettekkel, ezenkívül megismeri a szervezet által kiszolgált piacot.

1.2.4 Előd kiválása a szervezetből

A folyamat utolsó szakaszának tekinthető, amikor az előd már kilép a vállalat mindennapi életéből, és legfeljebb csak a háttérből támogatja tanácsaival az utódját. Ehhez a szakaszhoz már csak akkor jut el a szervezet, ha a generációváltás sikeres volt, és nem szakadt meg a folyamat valamilyen oknál fogva (a különböző külső okokat a 4.2.12 fejezetben tárgyaljuk).

Churchill és Hatten, 1987 ide sorolja azt a lépcsőfokot, amikor a vezetés szerepe már átkerült az utód kezébe, és az előd pedig új lehetőségek után kutat az életében, amely már teljesen független a szervezettől.

Handler, 1989 modelljét azzal a fázissal zárja le, amikor az utód már teljesen felkészült az egyedüli irányításra és a döntéshozatalra, hiszen megvan a szükséges elméleti tudása és gyakorlati tapasztalata is. Ettől az időszaktól kezdve vezeti már önállóan az utód a szervezetet, míg az előd visszavonul a mindennapos munkától, és már csak egy tanácsadó szerepet tölt be a háttérben. Szerinte a generációváltás sikeressége különösen függ az előd és az utód kapcsolatától, amelyben egy erős bizalomnak és kölcsönös tiszteletnek jelen kell lennie.



4. ábra: Handler modellje, 1989

Forrás: Handler, 1989 alapján saját szerkesztés

Ezt a modellt vették alapul Cadieux és munkatársai, 2002, akik további négy fázissal egészítették ki a szerepkörökhöz kapcsolódóan:

- bevezetés
- integráció
- közös vezetés
- nyugdíjazás

Longenecker, Moore és Petty, 2000 modellje a hetedik fázissal zárul, amely általában a generációváltás utáni 2-3 évben történik meg. Ekkor lép ki az előd teljes mértékben a vállalat életéből, ő maga pedig egészen új dolgokra helyezheti a fókuszát. Gyakran ez a fázis egészen az előd haláláig elhúzódhat, hiszen sokan életük végéig nem tudják teljes mértékben elengedni a céget a hozzá fűződő érzelmek és emlékek miatt.

Le Breton Miller, 2004 modellje az előd posztjáról való lemondásával és az utód felső vezető szerepkörbe való belépésével zárul. Ennek az időszaknak látja feladatául Daspit, 2016, hogy az előd és az utód között sikerült-e egy olyan kapcsolatot kialakítani, amely biztosítani tudja a sikeres hatalomátadást a két fél között. Ezek mellett szintén nem elhanyagolható tényező, az érintettek változáshoz való hozzáállása. Ebben nagy különbségek látszódnak akkor, ha a két fél között szülő-gyermek kapcsolat van, és akkor is, ha az utód nem tartozik bele a családi körbe. Ez gyakran irigységhez és direkt hátráltatáshoz vezethet.

Lambrecht, 2005 modelljének utolsó fázisa már ebbe a csoportba sorolható, hiszen a megfelelő tervezés és a pontos megegyezés fontosságát hangsúlyozza az Előd cégtől való függetlenedése után. Kiemeli, hogy különösen költséges lehet a cég számára, ha a tervezés nem elég alapos.

1.3 A KORÁBBI ELMÉLETEK KRITIKÁJA

Az utódlás kérdését már a témakör kiemelt fontossága miatt rendkívül széles körben vizsgálják mind hazai, mind nemzetközi szinten. Ebből kifolyólag számos modell született, amely a generációváltás folyamatát próbálja leírni valamilyen irányból megközelítve, azonban a témakör összetettsége miatt egy teljeskörű értelmezés és jellemzés különösen nehéz feladatnak bizonyul.

A feldolgozott modellek közül valamennyi esetében megtalálhatóak bizonyos hiányosságok, amelyeket kiküszöbölve, egyre közelebb juthatna a tudomány egy, a gyakorlatban széleskörűen alkalmazható modellhez. Az ezzel kapcsolatos egyik legfőbb problémát jelenti a való életben a vállalatok sokszínűsége és a különböző piacokon való jelenlétük.

A tudománynak el kell fogadnia, hogy hatalmas folyamatbeli eltérések lehetnek egy olyan kisvállalkozás utódlása közt, ahol az első generációs idősebb szülő egy hirtelen egészségügyi probléma miatt kényszerül kiválni a cégből, és egy olyan vállalat generációváltása közt, ahol már utódlást átélt, sokadik előd adja át tervezetten a vezetést a kijelölt legalkalmasabb utód részére.

Ezek alapján kijelenthető, hogy nem lehet egy olyan egységes, szigorú és részletes modellt megalkotni, amely valamennyi szervezet utódlását tökéletesen leírhatná. Feltétlenül számba kell venni olyan eshetőségeket is, hogy a folyamat során az egymás utáni lépéseket a szervezet nem sorrendben teszi meg, hanem előfordulhatnak ugrások, és visszalépések is. Ezeken felül bizonyos külső vagy belső tényezők következtében vége szakadhat az utódlásnak sikertelenül, a folyamat közben.

Ezekkel az eshetőségekkel azonban számos tanulmány nem foglalkozik, helyette inkább olyan modellt alkot, amely nem túl részletes. Így azonban sokkal könnyebben és biztonságosabban alkalmazható valamennyi cég esetében. Adódik viszont ebből a kérdés, hogy ha csak körvonalakban van meghatározva a folyamat, biztosan segítséget nyújt-e egy olyan szervezet számára, aki aktuálisan érintett a témakörben.

Belátható, hogy egy tanulmány akkor lesz igazán értékes mind a tudomány, mind a gazdaság számára, ha annak eredményei a való életbe is átültethetőek, és segítséget tudnak nyújtani azoknak a cégeknek, akik elégséges tapasztalat hiányában külső információt alapul véve próbálnak megoldást találni a helyzetükre.

További problémaként megemlíthető a téma kutatásának elcsendesedése. A XX. század vége táján egyre több tanulmány jelent meg, amely a generációváltást vizsgálta, és azt próbálta meg különböző szemszögből jellemezni. Azonban 2010-es években ezek a vizsgálatok fokozatosan, egyre jobban kezdtek megritkulni, valószínűsíthetően a téma egyre mélyebb megismerése végett.

A jelenlegi tudást tekintve viszont megállapítható, hogy van még kutatható részterülete az utódlásnak, így indokolt lenne még a további, egyre intenzívebb kutatás. A dolgozat ennek a hiánynak hivatott egy részét pótolni a korábbi szakirodalmak feldolgozásával és összevetésével, illetve a vizsgált szervezetek tapasztalatainak bevonásával.

2. KUTATÁS

Az alábbi részfejezetekben kerül kifejtésre minden, a téma kutatásával kapcsolatos elért eredmény. Ide tartozik a módszertan kiválasztásának magyarázata, az interjúkkal kapcsolatos információk, és az ezek alapján megalkotott modell részletes bemutatása is.

2.1 A KUTATÁS MÓDSZERTANA

„Kíváncsiság, kíváncsiság, még több kíváncsiság és szenvedély. Ez szükséges a kutatáshoz.”

~ Ada Jonat~

Kezdetben, miután meghatározásra került a kutatás témája, ki kellett jelölni az ehhez elvezető utat.

Az alapvető elméleti tudás már megjelent, hazai és nemzetközi cikkekből és tanulmányokból ered. Ezeket feldolgozva sikerült olyan részterületeket találnunk, amelyeket a korábbi vizsgálatok nem aknáztak ki teljesen, így lehetséges további hozzáadott érték teremtése a jövő számára.

Kirajzolódott az igény egy olyan dolgozat iránt, amely többet nyújt a korábbi modellek irodalmi áttekintésénél, így tehát szükségessé vált valós cégvezetők bevonása a kutatásba, ezzel gyakorlati tanácsokat és tapasztalatokat gyűjtve. Ezt a feltételezést meg is erősítette az egyik interjúalany, aki kifejtette, hogy a generációváltás előtti cégek többsége (így ők is) korábbi gyakorlat hiányában nem tudják pontosan, hogyan kell megfelelően végig vinni ezt a folyamatot. Így egy ilyen dolgozat valós tanácsokkal gazdagítva mankót jelenthet a szervezetteknek.

“Még mindig kevés a jó példa (...) elmennék jó sok céghez, megkérdezném, hogy ti hogyan csináltátok. Ezekből lehetne tanulni. Ilyen szakdolgozatokat kellene olvasgatnom.” (4. interjúalany)

A cégek bevonásának elhatározásakor meg kellett határozni az információszerzés pontos módszerét. Erre két lehetőség adódott, a kvantitatív és a kvalitatív kutatást. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai, amelyek alapos mérlegelésre kerültek.

Az előbbi előnyeként felhozható, hogy a megkérdezettek köre rendkívül széles lehet, és a ráfordított idő szempontjából is hatékony mindkét fél számára. A kutatás több platformon is végbe mehet (például online kérdőívek kitöltésével, telefonos megkérdezéssel stb.). Emiatt párhuzamosan is történhetnek a válaszadások, ami gyors eredményhez vezet. Azonban a vizsgálat témája miatt a lehetséges interjúalanyok köre nagyon szűk, hiszen még napjainkban is relatív kevés a generációváltáson túljutott cégek száma.

Tehát a kutatás szempontjából előnyösebb az, ha ugyan kevesebb alannal van lehetőség beszélni, azonban velük sokkal részletesebben és személyre szabottabban. Így az interjúk lehetőségét biztosítanak a folyamat történetének és a közben felmerülő akadályoknak megismerésére. A szervezet ezekre tett megoldásainak tanulmányozása pedig kiváló lehetőség az olva-

só számára, hogy mások tapasztalataiból és tanácsaiból tanulhasson. Erre adott lehetőséget a kvalitatív kutatás módszere.

Az interjú témájának megközelítésére két lehetőség van az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját és témáját vagy sem. Így lehet közvetlen és közvetett a beszélgetés.

A közvetlen megkérdezés esetében az interjúalany tisztában van a vizsgálat céljával, így bizonyos szinten a beszélgetés témája be van korlátozva. Míg közvetett esetben a megkérdezett nincs tisztában a kutatás céljával, pusztán a témával kapcsolatos élményeit osztja meg anélkül, hogy az befolyásolná ebben. A dolgozat értékéhez akkor tudnának az interjúk igazán hozzájárulni, ha egyértelműen és célzottan van lehetőség átbeszélni a cégvezetőkkel a témakört, így a közvetlen kvalitatív kutatás került kiválasztásra. (Spekhardt & Végh; 2022:18-19)

A megtartott interjúk során folyamatosan alakítottuk és javítottuk a felhasznált kérdéssort, amely alapján végig vezettük a beszélgetéseket a vizsgált témakörön. Az interjúk megtartásában való tapasztalat segített pontosítani a fontos kérdéseket, ezáltal a számukat is tudtuk minimálisan csökkenteni, így a beszélgetésekre szánt időt is hatékonyabban sikerült kihasználni.

Végül a kérdéssor az alábbi módon alakult ki:

- Mire a legbüszkébb a vállalatnál eltöltött idejéből?
- Mi a véleménye a bemutatott Végh-Spekhardt (2022) utódlási modellről? Mi az a fázis, amelyet esetleg hiányol belőle és mi az, amit nem lenne fontos külön fázisként megemlíteni?
- Ön szerint milyen hibázási lehetőségekkel (kockázatokkal) szembesülhet az előd és az utód, végig követve a modell lépéseit?
- Ön eddig milyen nehézségekbe ütközött a folyamat során?
- A jelenlegi tapasztalatával és tudásával most mit tanácsolna a folyamat előtt álló fiatalabb önmagának?

2.2 AZ INTERJÚK EREDMÉNYEINEK FELDOLGOZÁSA

„A valódi tudás mindig saját tapasztalatunk eredménye, sem átvenni, sem továbbadni nem lehet. Amit másoktól veszek át, azt csak hihetem, de sohasem tudhatom.”

~Thorwald Dethlefsen~

A kutatás sikerességéhez nagyban hozzájárultak a megtartott interjúk különböző vállalatok tulajdonosaival, ügyvezetőivel. A kiválasztás során fontos tényező volt, hogy minél szélesebb

körben lehessen megismerni a vezetők tapasztalatait és gondolatait, ez pedig összességében egy átfogóbb tudásanyagot adott a kutatásnak. A partnercégek piaca igen változatos, így egyaránt megtalálható fémmegmunkálással, hidraulikával, szabászattal és kozmetikumokkal foglalkozó cég. A szervezeti méretben is jelentős különbségek fellelhetők, hiszen a vállalatok mérete egészen 11 főtől 117 főig terjednek. Ezek mellett a kutatásba bevonásra került olyan cég is, amely már a hatodik generáció vezetését éli meg.

Az alábbi, 1. táblázatban kerülnek összegzésre az interjúk során vizsgált cégek alapvető jellemzői, és a későbbi hivatkozásokhoz szükséges azonosító számozások.

1. táblázat: Interjúalanyok listája

	Interjúalany beosztása	Alapítás éve	Iparág	Cégméret	Generáció
1	Ügyvezető	1991	Fémmegmunkálás	31 fő	2.
2	Ügyvezető, tulajdonos	1993	Hidraulika	24 fő	2.
3	Ügyvezető	1994	Szabóság, ruházat értékesítés	20 fő	6.
4	Ügyvezető	1996	Fémmegmunkálás	117 fő	2.
5	Ügyvezető	1996	Mezőgazdaság	15 fő	1.
6	Ügyvezető	1997	Fémmegmunkálás	11 fő	2.
7	Ügyvezető, igazgató	1997	Biostatisztika	17 fő	2.
8	Ügyvezető	2001	Targonca kereskedelem, szállítmányozás	53 fő	2.
9	Termelés igazgató	2004	Szépségipar	66 fő	2.
10	Ügyvezető	2006	Emelőgép technika	21 fő	2.
11	Értékesítésvezető- tulajdonos	2011	Online sportáruház	13 fő	1.
12	Ügyvezető, tulajdonos	2014	Számítógépes programozás	57 fő	1.

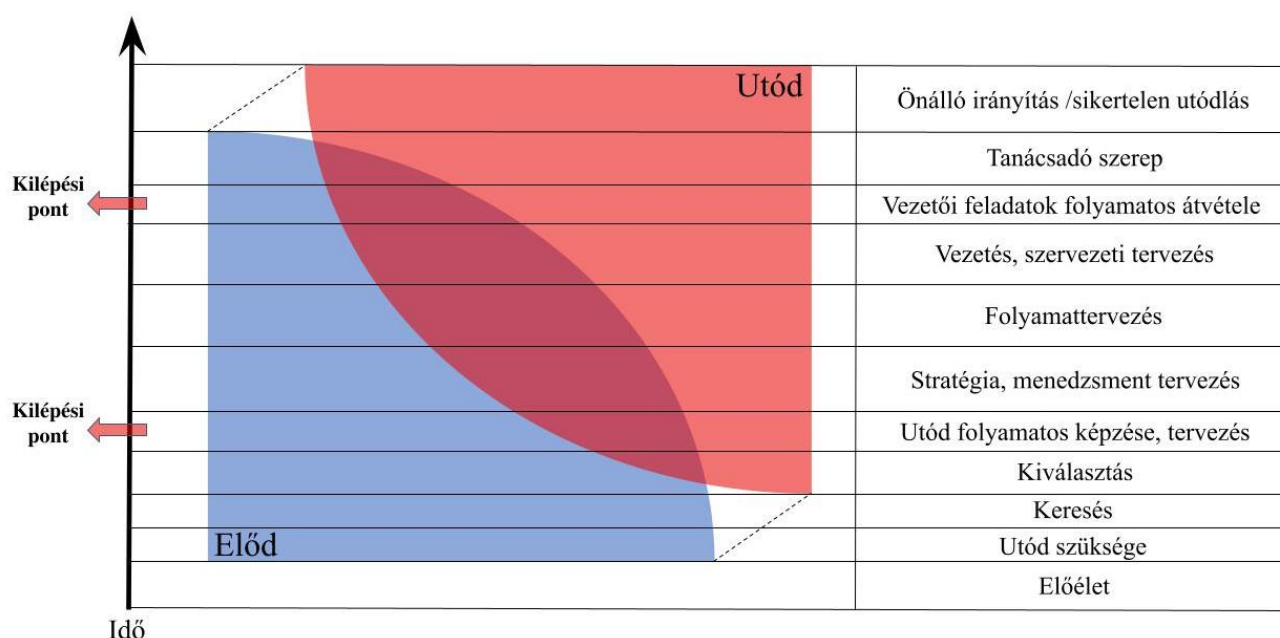
Forrás: saját szerkesztés

3. AKTUALIZÁLT MODELL

„Egy vezető igazi értéke a generációváltás sikerességében mérhető.”

~ John C. Maxwell ~

A korábbi modellek vizsgálata és a megtartott interjúkból gyűjtött információk alapján megalkotásra került egy új modell (5. ábra). A modell jellemzése és magyarázata a következőkben olvasható.



5. ábra: Végh – Spekhardt modellje, 2022

Forrás: saját szerkesztés

3.1 A MEGALKOTOTT MODELL MAGYARÁZATA

A kutatás eredményeként kialakult modell az előd és az utód feladataira, illetve felelősségére fókuszál az idő függvényében. Végig követhető vizuálisan, hogy a generációváltás előtti időszaktól hogyan veszi át folyamatosan az utód a feladatokat és a terheteket. A modell első szakaszában jól látható, hogy az utód még semmilyen szinten nem vesz részt a szervezet életében, így tehát az összes feladat és felelősség az elődöt terheli.

Amint ő is bekerült a vállalat mindennapjaiba, fokozatosan beletanul a teendőkhöz, így egyre több segítséget tud nyújtani elődjének. Azonban a kiválasztástól kezdve, kettejük teendője összesen több lesz, mint a generációváltás előtt az előd feladata volt, hiszen maga a folyamat

is rengeteg plusz feladatot hoz magával mindkettőjük számára (például rengeteg tervezés és megbeszélés). Ezt szemlélteti a modellben a két negyed kör metszeti része. Közben az előd feladatai egyre csak csökkennek, míg a Tanácsadó szerep fázis végén teljesen kikerül a vállalkozás életéből és a döntéshozás szerepéből.

A kutatás során megállapításra került, hogy a korábbi modellek többsége nem számol azzal a lehetőséggel, hogy a generációváltás valamilyen külső vagy belső oknál fogva megszakad. Azonban az interjúkból kiderült, hogy az ilyen kilépési pontoknak van létjogosultsága a modellben. Az egész folyamat során két ilyen pont került meghatározásra.

Ezek mellett fontos még megjegyezni, hogy miként a korábban tárgyalt modellek is, úgy a jelen modell is lehetőséget ad a vállalatoknak arra, hogy a generációváltás folyamata során a fázisokat szabadon felcseréljék, esetleg néhányat ki is hagyjanak belőle. Fontos, hogy ez minden esetben a vállalat igényeihez alkalmazkodjon, hiszen nincs egy olyan egységes minta, amelyet, ha bármely cég követ, garantáltan sikeres lesz a váltás.

3.2 A MODELL ÖSSZEVEETÉSE AZ INTERJÚALANYOK TAPASZTALATAIVAL

Az interjúk során az alanyok részéről rendkívül változatos tapasztalatok kerültek megosztásra. Egyértelműen kijelenthető, hogy nincs két tökéletesen egyforma generációváltás, sem különböző cégeket összehasonlítva, sem egy adott szervezeten belül. A 2. táblázatban kerül összegzésre, hogy az interjúalanyok által vezetett szervezet mely fázisokon ment keresztül, esetleg melyeket hagyták ki valamilyen oknál fogva.

A táblázatban 3 különböző színű jelölés látható. A zöld szín jelzi, hogy a szervezetek már sikeresen túljutottak az adott fázison. A piros szín jelzi, hogy az adott szakaszt átugrották, tehát valamilyen oknál fogva a vállalat azt nem élte át. Ilyen ok volt például a 2. cégnél az előd hirtelen kilépése egy komoly egészségügyi problémából kifolyólag. Az ő esetükben a betanítás és a tervezés teljesen kimaradt, hiszen az utódnak egyik pillanatról a másikra a teljes vezetést át kellett vennie.

A sárga szín jelöli azt a fázist, ahol a szervezetek napjainkban járnak. Az a szakasz pedig, amely fehér, a folyamatban még az érintettek előtt áll. Ezt a táblázatot a beszélgetésekből kiemelt idézetek is alátámasztják.

2. Táblázat: Generációváltást átért cégek tapasztalatai

Interjúalany	Előélet	Utód szükségé	Keresés	Kiválasztás	Utód folyamatos képzése, tervezés	Stratégia tervezés	Folyamat tervezés	Vezetés, szervezeti tervezés	Vezetői feladatok folyamatos átvétele	Tanácsadó szerep	Önálló irányítás
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											

Forrás: saját szerkesztés

„Onnantól, hogy az utód megvan, az ő folyamatos képzése, és az önálló irányítás, sok esetben egybe is folyik.” (4. interjúalany)

„Azt amikor azt mondják az amerikai filmekben, hogy a recepció kell kezdeni, szerintem tökéletes, ennek így kell működni. (...) Ez egy tanulási folyamat és ha erre te hajlandó vagy, akkor elfogadnak.” (8. interjúalany)

„Ködkeményen terveztük azt, hogy mi hogyan tudunk majd irányítani.” (1. interjúalany)

„Nagyon sokat ugráltak oda vissza, próbálkoztak, nehezen adták le a szülők a feladatokat. Minden egyes kilépésnek az volt az oka, hogy ne romoljon meg a kapcsolat.” (1. interjúalany)

„Én a magam részéről 2-3 éven belül szeretnék egy erőteljesebb hátralépést tenni. Nem akarok teljesen kiszállni, de a mindennapi irányítást átadnám. Amikor pedig szükség van rám, segítek.” (10. interjúalany)

Az interjúk alapján a modell elérte az elméleti telítődést, hiszen összességében mind a 11 fázis megélésére van példa a cégek között. Ez alátámasztja a modell szakaszainak létjogosultságát. Természetesen a szervezet környezetétől, az érintettektől, és az aktuális gazdasági/társadalmi helyzettől függően változhat az átélt fázisok mennyisége és sorrendje, de a folyamat alapvető lépései megerősítést nyertek a cégvezetők részéről.

4. A MEGALKOTOTT MODELL FÁZISAI

Az alábbi fejezetben olvasható a megalkotott modell fázisainak részletes jellemzése. Az állításokat a megtartott interjúkból kiemelt idézetek támasztják alá.

4.1 A MODELLEK FÁZISAINAK ÖSSZEVETÉSE

A korábbi szakirodalmak felkutatása során talált fázisokon alapuló modellek összevetésre kerültek annak függvényében, hogy a folyamatot milyen szakaszokra bontják le. A folyamatleírás gondolatmenetét tekintve, összehasonlíthatóak különböző számú fázisokból álló modellek is. A 3. táblázat ezeket a fázismegfeleltetéseket ábrázolja. Később, a 4.2 részfejezetben a táblázat segítségével kerültek összehasonlításra az új és a korábban jegyzett modellek fázisai.

3. Táblázat: A megalkotott modell fázisainak összevetése a korábbi modellekével

Életciklus mo- dell: Churchill, Hatten (1987)	Nemzedékek üzle- ti stratégiára gya- korolt hatása: Churchill, Hatten (1997)	Hét fázisú mo- dell: Longenecker, Moore, Petty (2000)	Hét szakaszos modell: Murray (2003)	Generációváltás 6 lépcsős mo- dellje: Lambrecht (2005)	Kilenc lépés az utódlás tervezéshez: George Isaac (2019)	Tizenegy lépés a sikeres utódlás- ért: Spekhardt, Végh (2022)
Tulajdonos által menedzselve		Üzlet előtti szakasz				Előélet
	Tervezés		Felkészülés	Tervezet és egyezség	Családtervezés & Kommunikáció	Utód szüksége
					Tulajdonos tervezés & Kijelölés	
					Visszavonulás & Örökösödés terve- zés	
					Vezetés tervezés	
					Üzleti stratégia ter- vezés	
		Kockázátértékelés & Készenléti terve- zés				
		Menedzsment szer- vezeti tervezés				
	Fejlődés	Bevezető sza- kasz	A változás kezde- te	Family business	Családi vezetés fej- lődése	Keresés
					Érintettekkel való kommunikáció terve- zése	
Gyakorlás és fej- lesztés	Betanítás	Bevezető funk- cionális szakasz	Nyugalmi szakasz	Külső tapasza- latok	Kiválasztás	
			Funkcionális szakasz	Álmok	Belső képzések	Utód folyamatos képzése, tervezés
		Felfedezés				
		Partnerség		Előrehaladott funkcionális szakasz	Szembesülés a ri- deg tényekkel	Tanulmányok
Hatalom átvétele	Átadás	Korai utódlási szakasz	Választás és elkö- telezettség	Vállalkozói te- vékenység	Vezetés, szervezeti terve- zés	
	Támogatás	Kiforrt utódlási szakasz			Vezetői feladatok folyamatos átvé- tele	
						Tanácsadó szerep
						Önálló irányítás /Sikertelen utód- lás

Forrás: saját szerkesztés

4.2 A FÁZISOK JELLEMZÉSE

„Ha esélyt adunk az új generációnak, a legjobbat hozzák ki magukból, és együtt növekszünk, erősödünk.”

~ **Flavio Briatore** ~

Az alábbi részfejezetekben fejtjük ki az általunk meghatározott modell fázisait és azok jellemzőit. Szakaszonként pedig összevetjük a korábbi, fázisokon alapuló modellek vonatkozó részeivel.

4.2.1 Előélet

Az előélettel kezdődik meg a generációváltás folyamata, ez az az időszak, amikor az utód és az előd egymástól függetlenül működnek. A jelenlegi vezető, illetve a cég sem gondol még a váltásra, mivel nem érzik annak szükségességét. Ennek több kiváltó oka is lehet, leginkább az, hogy ő is most került erre a posztra, vagy cégalapítás, vagy egy másik generációváltás következményeként. Várható, hogy ilyenkor még nem utódja keresésére fókuszál, hanem saját vezetésére, annak stílusára összpontosít.

Az utód ilyenkor még egyáltalán nem vesz részt a vállalat életében, ez fiatal életkorából is adódhat (például családi öröklődésnél), de az is felmerülhet, hogy már szerzi szakmai tapasztalatait, csak a cégtől függetlenül. Utóbbi meghatározó lehet a generáció váltás sikerességében, hiszen az utód itt már olyan külső tapasztalatokat szerez, amelyekkel egyre nagyobb hozzáértése lesz egy vállalat működtetéséhez.

Ebben a fázisban az előd feladata az, hogy biztosítsa azt a stabil működést irányítása alatt, mely később lehetővé teszi a következő generációváltást és arra szükség is legyen. Gyakran megfigyelhető, hogy az alapító-ügyvezető, aki a folyamatban az előd szerepét tölti be, a generációváltás előtti időszakig ragaszkodik az egyszemélyes vezetéshez.

“Az Édesapám, amikor vezette a céget, ő azt az igazi OneMan show-t csinálta. (...) Ő addig élvezte ezt az egészet, amíg rálátott mindenre, és mindenhez hozzá tudott szólni.” (4. interjúalany)

Vizsgált modelljeink közül Longenecker, Moore és Petty, 2000 tér ki konkrétan erre az időszakra külön fázisként üzlet előtti szakaszként hivatkozik rá. Fontos kiemelni, hogy habár foglalkozik az előélettel, csak az utódra fókuszál, ezzel ellentétben mi mind a két nézőpontot megvizsgáljuk, hiszen az előd útja, illetve ahhoz való hozzáállása is jelentős a generációváltás sikerességében. Churchill és Hatten, 1987 modelljében is van rá utalás, de ott egy nagyobb

kategórián belül fedezhető csak fel, az erre való vonatkozás. Ott a tulajdonos által történő egyedüli irányításhoz sorolható, az előélet időszaka, ellentétben Longenecker modelljével, itt csak az előd oldala kerül említésre. A többi egyáltalán nem ír róla, azokban rögtön már a generáció váltásra való szükség állapotába kerülünk bele.

4.2.2 Utód szüksége

Ebben az időszakban merül fel a gondolat az új vezető személy keresésére. Az igénynek több kiváltó oka is lehet, például egyre jobban közelednek az előd nyugdíjas évei, kiöregedik a feladattól. Előfordulhat az is, hogy a jelenlegi vezető már kiteljesedett feladatában, a felhalmozott anyagi javai már elegendők számára és átadná posztját. Megeshet, hogy az előd elfárad és úgy érzi, már nem képes teljeskörűen ellátni munkáját, ezért eláll a feladattól. Ha családon belüli örökösödésről van szó, akkor a gyermek/rokon időbeni bevonása a folyamatokba is felmerülhet, a cég minél pontosabb megismerése érdekében.

„Ez nem olyan út volt, ami ki volt jelölve, hogy mi a szüleink cégét fogjuk tovább vinni. Valahogyan az évek, a feladatok meg az élet haza húzott.” (1. interjúalany)

“Az én Édesapám 2006-ban járt Japánban egy tanulmányúton, ott hallotta azt a statisztikát, hogy az első generációváltást a cégek egyharmada éli túl. Ezt a számot meghallva tudta, hogy ezzel foglalkozni kell.” (4. interjúalany)

Ez is alátámasztja azt az elméletet, mely szerint kimondottan fontos lenne a jelenlegi cégvezetőket és tulajdonosokat érzékenyíteni a témára, hiszen sok esetben lehet, hogy nem is tudják milyen nehéz feladat is ez.

“Én nem egy olyan alapítót ismerek, aki már évek óta tudja, (...) hogy szükséges lenne az utód keresése, de nem kezd el vele foglalkozni.” (4. interjúalany)

„Ha én elértem a saját határomat, vagy már nem akarok még egyet tovább ugrani, akkor az azt jelenti, hogy át kell adnom valaki olyannak, aki viszont erre meg képes.” (2. interjúalany)

Ezek mellett sajnos előfordulhatnak különböző váratlan problémák is, amelyeket nem tudnak befolyásolni, ezt a 4.2.12-es részfejezetben elemezzük tovább.

Ez a szakasz már megjelenik minden általunk vizsgált modellben, de mindegyik másképpen hivatkozik rá. A tervezés és felkészülés időszakának megkezdése, melyet Isaac, 2019 modelljében bont ki a legrészletesebben. A modell tartalmának legnagyobb része, az első hét szakasz, erre az időszakra vonatkozik. Külön-külön kitér minden egyes fázisra, amelyeken sorban végig kell haladni, a tervezési időszakban. Sorban halad végig a folyamatokon, viszont mindezt csak elméletben, az utódlást, mint tényleges tevékenységet, nem írja le.

Kiemelten fontos a jó időzítés, ez azt jelenti, hogy ez elődnek észre kell vennie, mikor szükséges a keresés megkezdése, hiszen egy hosszú több éves folyamatról van szó, amit, ha későn kezdenek el, kockázatos, hogy el is tudják vezetni, a sikerességig.

4.2.3 Keresés

A keresési folyamat kifejezetten lényeges, hiszen a generációváltás sikerének alapja, hogy az előd megtalálja ideális utódját. A keresésre több lehetőség is van, történhet családon belül (gyermek, unoka, testvér, élet/házastárs, bármilyen rokon), illetve cégen belül (alsóbb szint dolgozója), vagy egyéb kapcsolatban álló vállalattól, ismerősi hálózat segítségével, vagy akár hirdetésen keresztül.

Az utód szempontjából itt számít már, hogy milyen előélettel, tapasztalattal és kvalitásokkal rendelkezik, mivel ezekkel kerülhet fel a jelöltek listájára. Ez ugyanúgy a családi öröklésnél is megjelenhet, több jelölt esetén (például több testvér), kijelenthető ezáltal az is, hogy nem mindig a legidősebb győz. Fontos, hogy az előd megfelelő hosszúságú időt szánjon erre a szakaszra, és legyen biztos döntésében. Egy elhamarkodott döntés ugyanis magas kockázatot jelenthet a vállalat jövőjére nézve.

Van, ahol a keresés időszaka teljesen kiesik, tisztában vannak vele ki lesz az utód és kimarad a jelenleg tárgyalt folyamat.

“Szerencsére sok fiatal dolgozik a cégnél, és az Anya- Fia együtt tevékenysége, megoldja a generációváltást, valamint, olyan kollégákat választottunk, akik ezt támogatják.” (7. interjúalany)

“Jelenlegi tulajdonosunk egyik lánya lehet az utód, szívesen tovább vinné, így a generációváltás biztosított. Jelenleg külföldön dolgozik, fejleszti önmagát.” (9. interjúalany)

Az általunk elemzett modellek nem hivatkoznak külön erre a fázisra, de mindegyikben fellelhető maga a keresési folyamat. Longenecker, Moore és Petty, 2000 a bevezető szakaszba sorolja, a kezdő lépésekhez, míg Churchill és Hatten, 1997 és Murray, 2003 már nem az induláshoz, hanem a fejlődő folyamatokhoz csoportosítja ezt az időszakot.

4.2.4 Kiválasztás

A kiválasztás szakasza szorosan összefonódik a keresés időszakával, de lényeges külön választani őket. Ezen a folyamaton azért van nagy hangsúly, mivel itt dől el kivel fogja közösen folytatni munkáját a jelenlegi vezető, és ki az, akinek átadja aktuális posztját. Az eddigi kutatásaink alapján elmondható, hogy mind elméletben, mind gyakorlatban az az elterjedt, hogy egy előd és egy utód vesz részt a folyamatban. Kivételek azonban mindig előfordulnak, így az

interjúink során kapcsolatba kerültünk egy olyan céggel, ahol egymás mellett két ügyvezető is tevékenykedik, mégpedig egy testvérpár.

“Azt mondják, nem működhet, ha két egyforma, egyenrangú ügyvezető van egy vállalatnál. Erre mi rácsáfoltunk.” (4. interjúalany)

Az ideális utód alapvető képességei közé tartozik, a jó kommunikációs és vezetői készség, a magas szakmai hozzáértés a vállalat tevékenységéhez, folyamatok átlátása és azok megértése. Valamint kiemelten fontos, hogy legyen képes a változtatásra a cég működésében, tudja tovább fejleszteni a vállalatot, hogy eljusson egy magasabb szintre.

Ebben az időszakban Isaac, 2019 modellje már nem szerepel, de a többi említést tesz róla, azonban szintén nem konkrétumként. Churchill és Hatten, 1987 itt vált át a következő fázisra, a gyakorlás és fejlesztésre, mellyel a közös munka kezdetét jelöli. A 10 évvel későbbi, 1997-es modelljükben, a fejlődés szakaszának végén jelöli, melyet a betanítás követ, ebből levonható, hogy ott már megtörtént a kiválasztás. és megkezdődhet az előd és utód közös munkája.

Lambrecht, 2005 modelljét alapul véve, ahol a külső tapasztalatok állíthatók párhuzamba a kiválasztással, megállapítható, hogy az utód előéletének ezzel a szakasszal teljesen vége, már nem szerez több külső, független tapasztalatot és innentől kezdve, a vállalat része lesz.

4.2.5 Utód folyamatos képzése, tervezés

Az utód ebben az időszakban kerül bele és ezáltal ismeri meg a vállalat mindennapi életét, és belső folyamatait. Megkezdődik a generációváltás tényleges átadásának megtervezése, emellett az utód betanítása. Felmérik még mivel kell kiegészíteni tudását, és fokozatosan egyre több feladatba vonják bele, mindemellett az előd folyamatosan tervezi az átadás stratégiáját. Előfordulhat azonban, hogy valamilyen okból kifolyólag nincs meg ez az alaposan megtervezett és strukturált folyamat.

“Onnantól, hogy az utód megvan, az ő folyamatos képzése és az önálló irányítás sok esetben egybe is folyik.” (4. interjúalany)

“A mi esetünkben azért nem történt ilyen szépen szervezeten a folyamatos átvétel, mert mind a kettő jelenlegi ügyvezető, én és a testvérem, több mint 20 éve jelen voltunk a cégben. Miután megtörtént a kinevezés, Édesapám fél évvel később azt mondta, hogy mostantól csináljátok.” (4. interjúalany)

Ez már egy közös fázis a megalkotott modellben, tehát itt kezdődik meg az utód és az előd tényleges partneri munkája.

Az itt megnevezett szakasz azonosul az egyik legjobban, a vizsgált modellek vonatkozó fázisához. Churchill és Hatten 1987-es modelljében gyakorlás és fejlesztésként, a későbbi,

1997-ben modellben betanításként, Lambrecht, 2005 modelljében pedig belső képzésekként van feltüntetve, ezek a már szinonimaként is említhető fázisok, támasztják alá azt, hogy az utód képzése mennyire nélkülözhetetlen, a további fejlődés elérésének érdekében.

Az előd itt szembesül elsőnek az utód tényleges képességeivel és saját döntése helyességével. Ez az első 'kilépési pont', ahol még viszonylag korán meggondolhatja magát bármely fél. Kilépési pont az, amikor az előd úgy érzi, hogy rossz döntést hozott a kiválasztáskor, ezáltal a jelenlegi utód jelöltet visszalépteti a feladattól. Ellenkező esetben, az utód érzi úgy, hogy nem képes a vállalat vezetésének átvételére, nem találja helyét a cégben és visszalép. Mindketten gondolhatják úgy egyszerre, hogy ez az utódlási folyamat nem tudna végig menni. Ez lehet véleménykülönbség miatt, vagy azért is, mert érezhetően nem tudnak együtt jól dolgozni, ezért közös megegyezés alapján befejezik munkájukat.

4.2.6 Stratégiai tervezés

Előd és utód közös tervezési folyamatának első eleme. Jelentős, hogy a tervezési munka közös legyen, az utódnak át kell látnia és értenie kell a stratégiát, mivel a - tervek szerint - ő veszi át a vállalat irányítását, tisztában kell lennie mindennel.

Ebben a fázisban közösen ki kell jelölniük azt az utat, amelyen a cég a jövőben haladni fog, meghatározzák az alapvető stratégiát, az irányt, amit követniük kell. Kulcsfontosságú, hogy tartsák magukat az alap tervezethez, hogy a stratégiára épülő folyamatok, ahhoz illően, szabályozottan tudjanak működni.

"A mikénteket az elejétől a végéig átbeszéltem vele." (2. interjúalany)

Ezen időszak is több hibalehetőséggel rendelkezik, ilyen lehet a felületes tervezés, tehát nem határoznak meg pontos stratégiát, nem gondolnak minden eshetőségre, ez lehet például várt/váratlan eseménnyel nem számolás, vagy külső/belső érintettekkel való tervezés hiánya.

Isaac, 2019 modellje foglalkozik konkrétan a stratégia tervezéssel, de ő ezt egy teljesen másik időszámba teszi. Ott az előd, illetve általa a cég oldala állítja össze az alap koncepciót, az utód bevonása nélkül. Nem is tudják megtenni, hiszen a modell csak a keresés szakaszáig jut el. Más, az általunk vizsgált modellek nagy része ezt még a betanítások és fejlesztések csoportjába helyezte el. Longenecker, Moore és Petty, 2000 bevezető funkcionális szakaszként hivatkozik rá, ebből megállapítható, hogy itt már ténylegesen zajlik az utódlás.

4.2.7 Folyamattervezés

A folyamattervezés az előd és az utód közös célkitűzését követő szakasz, amelyben a már korábban meghatározott célokhoz részletesen kidolgozzák a folyamatokat, felelősöket jelölnek ki és határidőket állítanak. Lényeges mindkét fél számára, hogy a tervezés teljes egésze

megfontolt és alapos legyen, hiszen egy apró figyelmetlenség a folyamatok szempontjából végzetes hatással lehet a generációváltás sikerességére. Körültekintően ki kell dolgozni a feladatokat, azonban túlzásba sem szabad esni, hiszen előre nem lehet minden körülménnyel és külső tényezővel számolni. A cégnek mindenképpen tisztában kell lenni a saját teljesítőképességével az eredményesség érdekében.

A korábbi modelleket tekintve a tervezési szakasz nem feltétlen jelent meg a generációváltás folyamatában. Enélkül azonban aligha zárulhat sikeresen egy transzformáció, így tehát kutatásunk során arra a meghatározásra jutottunk, hogy az általunk folyamattervezési szakasznak nevezett időszak a korábbi modellekben is megjelenik, egy másik szakasz részeként. Churchill és Hatten, 1987 például a Gyakorlás és fejlesztés szakasz részét kell, hogy képezze a tervezés, hiszen a két szomszédos időszakban már másabb feladatokkal kell megbírkózni mind az előd, mind az utód számára. Ehhez nagyban hasonlít 10 évvel későbbi modelljük, és Lambrecht, 2005 modellje, amelyekben Betanítás és Belső képzések időszakaként hivatkoznak erre a korszakra. Minimálisan másabb irányból közelíti meg Longenecker, Moore és Petty modellje, hiszen az Funkcionális szakaszként hivatkozik rá.

Az általunk megalkotott modellben a korábbiakkal ellentétben az egész tervezési folyamat már az utód kiválasztása után zajlik, hiszen ebben a feladatban mind az elődnek, mind az utódnak részt kell már vennie.

4.2.8 Vezetés, szervezeti tervezés

A vezetés és szervezeti tervezés az előd és az utód közös folyamattervezését követő szakasz, egyben a tervezés utolsó eleme. Ebben az időszakban már meghatározásra kerültek a vállalat által elérendő célok, az ehhez szükséges folyamatok, illetve ezek felelősei. Ezek után foglalkoznak elméletben a generációváltás utána korszakkal, amikor már a mindennapi vezetési feladatokat teljes mértékben az utód látja el. Meghatározzák, hogy miként fog a vállalat vezetése zajlani, az utód milyen segítségeket fog kapni. Ez a segítség lehet külső vagy belső tanácsadó, üzlettárs, vagy már több szakmai tapasztalattal rendelkező munkatárs. Ezek mellett fontos áttekinteni, hogy milyen személyügyi változások várhatóak majd a vezetői pozíció átadása után. Ezek nem feltétlen újonnan beálló vagy elbocsátott embereket jelenthetnek, gyakran előfordulhatnak szerepkör átalakulások, illetve áthelyezések.

"Hoztunk be olyan pozíciókat, amik azelőtt nem voltak. Lettek új vezetői szerepkörök." (4. interjúalany)

Mindenképpen figyelembe kell venni a cég partnereit, illetve vevőit is, hiszen például egy évtizedek óta szorosan együttműködő vállalat vezetőjével rendkívül fontos továbbra is jó vi-

szonyt ápolni. Azonban egy generációváltás után, amikor az előd és az utód közötti korkülönbség akár 20-30 év is lehet, az komoly értékrendbeli eltéréseket okozhat egy külső üzleti partnerrel.

A korábban megalkotott modellekben az előző tervezési fázissal együtt ez sem szerepel a szakaszok közt, azonban más időszakokba ez is besorolható. Ekkor már megfigyelhető a partnerség előd és utód között, amelyet Churchill és Hatten, 1987 is külön fázisként kiemel. Murray, 2003 azonban Szembesülés a rideg tényekkel fázisként hivatkozik rá, ezzel utalva arra, hogy az utód ekkor találkozik igazán a rá váró problémákkal.

4.2.9 Vezetői feladatok folyamatos átvétele

Miután az előd és az utód közösen kitűzték a vállalat számára elérendő célokat, megtervezték az ehhez szükséges folyamatokat és feladatokat, a tervezés időszaka véget ér. Ezután kezdődik a tényleges hatalomátadás az utód részére, amely már egy teljesen új fejezetnek mondható a generációváltás során.

Az előd válláról egyre több teher átkerül az utódra, hiszen folyamatosan veszi át a szerepek egyre szélesebb körét. Ezzel az utódra fokozatosan nagyobb nyomás helyeződik, így már egy egészen pontos képet kap az előd a választásának helyességéről. Ha a szerepek átvételében valamilyen oknál fogva problémába ütköznek (ez lehet nézeteltérés a két fél között, esetleg másik érintettekkel, vagy kiderül, hogy az utód mégsem alkalmas egy vezetői pozíció betöltésére), akkor a modell megadja itt a második kilépési pontot az utód számára.

„Nagyon sokat ugráltak oda vissza, próbálkoztak, nehezen adták le a szülők a feladatokat. (...) Minden egyes kilépésnek az volt az oka, hogy ne romoljon meg a kapcsolat.” (1. interjúalany)

“Általában van egy próbaidőszak. Nálunk az első év volt az. Édesapám elmondta, hogy ő azért nagyon izgult. Az első éves évünk nagyon izgalmas volt neki, a többi pedig azóta nekünk az.” (4. interjúalany)

„Ők férfiak voltak, két férfi nehezen fér meg egymás mellett.” (3. interjúalany)

Ez az időszak a vizsgált modellekben is már egy teljesen új fejezetként jelenik meg. Churchill és Hatten, 1987 Hatalom átvétele néven tartja számon. Ehhez nagyban hasonlít későbbi, 1997-es modelljük és Longenecker, Moore és Petty, 2000 megnevezése, amelyek Átadásként és Korai utódlási szakaszként hivatkoznak erre.

4.2.10 Tanácsadói szerep

A generációváltás ezen szakaszában az utód már teljesen átvette az irányítást, hiszen az előd nem vesz részt aktívan a vállalat mindennapjaiban. Azonban a háttérben megmarad még ta-

tanácsadóként, amely néha nagy segítséget jelenthet az utód számára, hiszen a komolyabb döntéshelyzetek előtt közösen tudják értékelni a lehetőségeket. Ezzel szemben néha akadályozó tényező is lehet, mivel az előd képtelen teljesen kivonni magát a cég életéből, így az is előfordulhat, hogy egy esetleges nézeteltérés miatt az utód akadályoztatva van az előd által. Sok esetben az elődnek egy élet munkája van a vállalat sikerében és fejlődésében, ezért rendkívül nehéz lehet az elszakadás a számára. Konklúzáként levonhatjuk, hogy alapvetően hatalmas segítség lehet az előd támogatása, kapcsolati tőkéje és jelenléte a döntésekben, azonban ésszerűen kell tartani, hogy hol a határ, tehát mi az utódnak a felelőssége, és mibe szólhat bele teljesen az előd. Ebben a fázisban már gyakran előfordulnak szervezeti változások, hiszen a cég mindennapi vezetési feladatait már az utód látja el.

“Nálunk a (generációváltás utáni) első év azzal telt, hogy egy olyan alattunk lévő vezetői réteget alakítottunk ki, akik már a mi embereink voltak. Volt olyan vezető, akitől megváltunk, mert Édesapám együtt tudott vele dolgozni, mi viszont nem szerettünk volna. (...) Hoztunk be olyan pozíciókat, amik azelőtt nem voltak. Lettek új vezetői szerepkörök.” (4. interjúalany)

Amikor az előd kilép a cég mindennapi életéből, és már egy másabb szerepet tölt be, hirtelen komoly változásokat tud hozni a hozzáállásában.

“A számonkérés funkciót nagyon gyorsan át tudta venni. Egyik székől átült a másikba, és már teljesen másképp látta a számokat.” (4. interjúalany)

Az általunk vizsgált korábbi modellek utolsó fázisát jelenti ez az időszak. A korábbi modellek közül kettő bontotta szét a tényleges hatalomátadást két külön szakaszra. Churchill és Hatten, 1997 és Longenecker, Moore és Petty, 2000 jelölik meg külön fázisként, melyek a tanácsadó szerepet Támogatásnak és Kiforrt utódlási szakasznak nevezték.

4.2.11 Önálló irányítás, sikertelen utódlás

Önálló irányításról akkor beszélhetünk a generációváltás során, ha az előd már egyáltalán nem vesz részt a vállalat életében, még tanácsadó szerepben sem. Az utód már önállóan hoz döntéseket a céggel kapcsolatos kérdésekben. Több oka is lehet annak, hogy az előd teljes mértékben visszalépett. Előfordulhat abban az esetben, ha már érdektelenné vált a vállalkozással kapcsolatban, például, ha már felhalmozott egy akkora vagyont, ami a hátralévő életét biztosan finanszírozni tudja. Ezen kívül egy esetleges haláleset is lezárhatja tanácsadói szerepét. Szerencsés esetben a generációváltás után mindkét fél elégedetten tekint vissza az együtt elért eredményre, és az egész folyamatra. Így történt az egyik fémipari cég esetében is.

“Most utólag el is mondja, hogy a lehető legjobbkor hagyta abba, és élvezi a nyugdíjas évet. Teljesen aktív, de nem itt, hanem valahol teljesen máshol.” (4. interjúalany)

Előfordulhat az is, hogy az utódlás nem tud sikeresen végbe menni. Ez abban az esetben fordulhat elő, ha például az utód és az érintettek között összeférhetetlenség alakul ki, hiszen ilyenkor nem tudnak sikeresen együtt dolgozni, így borítékolható a kudarcc. Ezen kívül kiderülhet a folyamat közben, hogy az utód mégsem alkalmas az önálló vezetésre és döntéshozásra, folyamatosan külső segítségre van szüksége. Továbbá adódhatnak olyan külső, váratlan problémák, amelyekkel szinte lehetetlen előre számolni, mégis hatalmas veszélyeket rejthetnek magukban.

4.2.12 Váratlan tényezők és történések

A korábbi részfejezetekben megemlítésre került a generációváltás folyamatának külső és belső tényezőkre való érzékenysége. Belátható, hogy egy olyan váratlan szituáció, amellyel a szervezet nem számolt, gyakran megnehezíti, néhány esetben akár meg is akadályozhatja a generációváltás lebonyolítását.

Számos ilyen tényező hatást gyakorolhat a szervezet életére. Ezek lehetnek gazdasági, környezeti, illetve emberi tényezők is. Az elmúlt években jelentős változások mentek végbe a világban, amelyeket a Covid-19, a háborús helyzet, és az ebből kialakult gazdasági válság idézett elő többek között. Az ilyen helyzetek túlnyomó részére senki nem tud előre felkészülni, hiszen egy háború vagy egy világjárvány kitörése nem előre megjósolható történés. Azonban az elmúlt évek megmutatták, hogy ezek alapjaiban tudják megváltoztatni például a piacot és az emberek mentalitását, így a cégeket igen komoly válsághelyzet elé állítva. Egy elkezdett generációváltási folyamat közben, ha a szervezet komoly nehézséggel szembesül (akár a forgalom visszaesése, akár személyügyi problémák), nagy eséllyel a folyamat megszakad, hiszen az elődnek teljes mértékben az akadály elhárítására kell fókuszálni.

Ezekon kívül előfordulhatnak olyan súlyos, nem várt egészségügyi problémák, amely akár munkaképtelenné teszik az érdekelt felek egyikét. Ez a helyzet teljesen meg is szakíthatja a folyamatot, ha például az utódjelölttel történik valami. Ezzel szemben, ha az elődöt éri hirtelen egy súlyos betegség, az meg is gyorsíthatja a folyamatot. Így történt a 2. interjúalany által vezetett cégnél is, ahol már tervezte az előd a generációváltást és ki is jelölte az utódját. Azonban pár hónappal később olyan egészségügyi helyzetbe került, amely az azonnali kivonulását eredményezte a cégből.

"Beszélhetünk arról is, hogy történik egy tragédia, és egyszerűen eltűnik az előd. Tehát egyik napról a másikra nincs, aki átadja a cégvezetést, nincs folyamattervezés, és nincsen képzés, nincs folyamatos átvétel. Az utód nyakába szakad a teljes cégvezetés." (4. interjúalany)

4.3 KOCKÁZATOK

„Nincs jutalom munka nélkül, győzelem erőfeszítés nélkül, győztes csata kockázat nélkül.”

~Nora Roberts~

Ebben a részfejezetben kerülnek összegzésre az interjúalanyok által megfogalmazott kockázatforrások, amelyek fázisonként különbözhetnek. A 4.3.1 részfejezetben található 4. táblázat foglalja magában ezeket.

4.3.1 A modell fázisainak kockázatai

4. Táblázat: A megalkotott modell fázisainak kockázatai

Tizenegy lépés a sikeres utódlásért: Spekhardt, Végh (2022)				
Lépés	Fő jellemző	Idézet (+)	Hibalehetőség	Idézet (-)
Előélet	Előd nem érzi szükségességét az utód keresésnek.	"Azt amikor azt mondják az amerikai filmekben, hogy a recepción kell kezdeni, szerintem tökéletes, ennek így kell működnie."	Előd munkája kifogásolható, veszélyezteti az utódlás lehetőségét.	"Van olyan cég, ahol a tulajdonos elmondja, hogy ő a saját cégének a gátja, mert egyszerűen nem tudja átadni a céget. Nem keres utódot, mert tudja, hogy nem fogja átadni senkinek sem."
Utód szüksége	Elsőként merül fel az igény a generációváltásra.	"Ha jelen van a család meg a generáció, akkor az utódlás egy átváltással megoldható."	Túl későn realizálják, hogy indokolt az utódlási folyamat.	"A folyamat előtt álló önmagának azt tanácsolnám, hogy a tervezést előbb kezdje el."
Keresés	Megkezdődik az utód tényleges kutatása.		Nem elég megalapozott a keresési folyamat.	Az, hogy valaki egy munkakört jól ellát, nem biztos, hogy ügyvezetőnek is jó lesz."
Kiválasztás	Lehetséges új vezető megtalálása.	"Az egy nagyon szerencsés eset, ha a gyermek tovább viszi a céget."	Megfontolatlan döntéshozatal.	"Abszolút nem is volt tervben, hogy én itt ügyvezető leszek."
Utód folyamatos képzése, tervezés	Tényleges átadás megtervezése, előd és utód közös munkájának kezdete.	"Mai napig képzem magamat, ez alapvető."	Összhang hiánya, közös munka első nehézségei.	"Ez a generációváltás egy hosszú-hosszú folyamat. Még megoszlik a véleményünk, hogy ki meddig tervezi a folyamatot."
Stratégia tervezés	Alapvető stratégia meghatározása.	"Ha ott vagy, benne vagy, akkor látsz mindent."	Felületes tervezés.	

Tizenegy lépés a sikeres utódlásért: Spekhardt, Végh (2022)				
Lépés	Fő jellemző	Idézet (+)	Hibalehetőség	Idézet (-)
Folyamattervezés	Stratégiára épülő folyamatok pontos megtervezése.	"Folyamatok leírásának a célja, hogy mindenki helyettesíthető legyen."	Átgondolatlanság, figyelmetlenség.	"Ha nem figyelsz oda, ha nem érdekel, nem fog sikerülni."
Vezetés, szervezeti tervezés	Utód önálló irányításának megtervezése, szervezeti átalakulás kérdései.	"Olyan alattunk lévő vezetői réteget alakítsunk ki, akik már a mi embereink. Volt olyan vezető, akitől megváltunk, mert az Édesapám együtt tudott vele dolgozni, mi viszont nem szerettünk volna."	Szervezeti tervezés hiánya, vezetési tapasztalatlanság.	"One man show van sok pozícióban."
Vezetői feladatok folyamatos átvétele	Az utód tényleges irányító szerepet kap.	„Jól csináljuk, hogy nagyon sok időt adunk magunknak.”	Utód sikertelen az átvételben, előd nem ért egyet döntéseivel.	"Nem volt párhuzamos útunk, nem működött volna. A vezetői feladatok folyamatos átvétele nálunk az volt, hogy jólvan gyerekek, mostantól ti csináljátok."
Tanácsadói szerep	Régi vezető már visszavonult, de még 'támogatja' utódját.	"Ehhez intelligencia kell, hogy valaki elmondja a véleményét, de nem akar róla dönteni."	Előd nem képes a visszalépésre.	"Azt, hogy tanácsadó-e, azt nem tudom, hogy én annak hívnám-e, inkább egy zavaró tényezőnek mondanám."
Önálló irányítás/ Sikertelen utódlás	Az utód már ténylegesen az új vezető, előd teljesen kilépett a cég irányításából. / Az utódlás végül nem ért célba.	"Egy új lendületet viszel azáltal bele, hogy Te más dolgokra irányítod a figyelmet, esetleg olyan dolgokra is helyezed a hangsúlyt, ami eddig nem kapott azt és alapvetően látják azt, hogy a Te szerepvállalásod az nem csak egy ilyen bábupozíció."	Új vezető képtelen egyedül irányítani, feltétlenül szüksége van támogatásra.	"Az elején mindketten feleltünk mindenért, de aztán rájöttünk, hogy ezt a kollégák kihasználják. Így megosztottuk a területeket."

Forrás: saját szerkesztés

5. TANÁCSOK

„Az ismert véges, az ismeretlen végtelen. Szellemileg a megmagyarázhatatlan dolgok óceánjának kicsiny szigetén lakozunk. Feladatunk az, hogy minden generáció valamiképpel gyarapítsa a szárazföldet.”

~Thomas Henry Huxley~

A kutatás során megtartott interjúk jelentős hozzáadott értékkel bírnak a dolgozatot tekintve. Az alanyok közül többen is megerősítették, hogy a folyamat kezdetén tapasztalat hiányában nem tudták pontosan, hogyan is kellene egy ilyen helyzetet menedzselni, és melyek azok a tényezők, amelyeket különösen figyelembe kell venni. Egyetértettek abban, hogy egy ilyen témájú dolgozat elolvasása segítséget nyújtana nekik. Így a kutatás talán egyik legfontosabb részének tekinthető a megkérdezett cégektől kapott tanácsok megosztása az olvasóval.

Az idézetek két fő csoportba lettek lebontva. Az egyik csoportban olvashatók felhívják a figyelmet különböző veszélyforrásokra, amelyek könnyen megakadályozhatják a folyamat sikeres véghezvitelét. Míg a másik csoportban azok olvashatóak, amelyeket betartva jelentősen nő a sikeresség esélye. A két fő csoport további alcsoportokra lett bontva a tanácsok témáját figyelembe véve, a könnyebb áttekinthetőség érdekében.

5.1 VESZÉLYFORRÁSOK A FOLYAMATBAN

5. Táblázat: Veszélyforrások a folyamatban

Témakör	Idézet
Figyelem, tudás	<i>"Ha nem figyelsz oda, ha nem érdekel nem fog sikerülni."</i>
	<i>„Az a probléma, hogy nem nagyon viszi tovább ezt a szakmát a fiatal generáció, nincs szakember.”</i>
	<i>„Mindenki mindenre nem alkalmas.”</i>
Emberi kapcsolatok, hozzáállás	<i>"Ebben a cégben, ha te nem képviselteted magad, akkor tulajdonképpen elveszel."</i>
	<i>„Ha valaki nem szereti csinálni, hamar megbukik az egész.”</i>
	<i>„Ha az utód úgy gondolja, hogy egy cég a hatalom gyakorlásának a módja lesz (...), az bukott mutatvány.”</i>
	<i>„Akkor van nagy gond, ha szöges ellentétben van, hogy mit szeretnél csinálni a cégben. Veszélyesek a radikális dolgok, mint például a cég teljes brandjének vagy a klientúrájának a megváltoztatása, a létszám hirtelen felduzzasztása vagy lecsökkentése, esetleg egy külföldi piac hirtelen megcélzása.”</i>
	<i>„Aki fél, az hibázik.”</i>

Témakör	Idézet
Környezet	„A gazdasági környezet az amire egyáltalán nincs befolyásunk, bárcsak lenne.”
	„Azon bukhat meg egy cég, ha nincs, aki segítsen, ha nincs munkaerő.”
Változás	„Nagy nyomás az, hogy ne mi legyünk az a generáció, aki elront valamit.”
	„A hiba akkor van és akkor nem megy, ha nem a közös met-szetre koncentrálnak, ami maga a cég érdeke.”
	„Felépíteni valamit nehéz, de elbukni nagyon könnyű.”
	„Hiba a generációváltásban az erőltetés és a túl gyors váltás. Nekem mindkettőre vannak tapasztalataim az ismeretségi körben.”

Forrás: saját szerkesztés

A beszélgetések során a cégvezetők számos kockázatot kiemeltek, amelyek megnehezítették számukra az utódlás folyamatát, vagy amelyre potenciális veszélyforrásként tekintettek. Az egyik legkiemelkedőbb rizikónak a folyamat túlságosan gyors lezajlását tekintették. Ez számos problémát idézhet elő. Ilyenkor az utódnak nincs elég ideje alaposan belerázódni az új szerepkörébe, hiszen nem fokozatosan veheti át a feladatokat, hanem minden a nyakába zúdul. Ez azonban komoly veszélyt jelenthet a szervezet jövőjére nézve.

Ezek mellett egy másik kiemelkedő rizikófaktor az emberek hozzáállása az egész generációváltáshoz. Ebbe beletartozhat az előd és az utód kapcsolata a munkatársakkal, egymással és az egész vállalattal. Komoly problémát okozhat, ha az utód önös érdekből veszi csak át az irányítást, és saját maga számára szeretné bizonyítani rátermettségét. Ezek mellett különösen veszélyes, ha az utód tapasztalatlansága ellenére hirtelen nagyon komoly változtatásokat szeretne a szervezetben véghez vinni, hiszen az idő szűkössége miatt nem ismeri a vállalatban meglévő szabályokat és kapcsolatrendszereket, illetve a cég piacát.

Az itt olvasható kockázatokon kívül természetesen még rengeteg fenyegetheti a szervezeteket, azonban, ha a folyamatban érintett felek kellő türelemmel, megfontoltsággal és higgadsággal állnak a változáshoz, akkor már nagyon sokat tettek a sikeres generációváltásuk érdekében.

5.2 TANÁCSOK A FOLYAMAT SIKERESSÉGÉÉRT

6. Táblázat: Tanácsok a folyamat sikerességéért

Témakör	Idézet
Emberi kapcsolatok, hozzáállás	<i>"Néha előremutató tud lenni, ha nem csak szakmai alapon döntesz, hanem az embert, mint embert is figyelembe veszed."</i>
	<i>„Ha te nem képviselteted magad, akkor tulajdonképpen elveszel."</i>
	<i>"Apukám azt mondta, hogy ő egy karmestert akart ide hozni. Mindenki tudja, hogy a maga hangszerén hogyan kell a legjobban játszani, de a karmester, az mégis a karmester, és ha ő jó, akkor jól zenélnek a zenészek."</i>
	<i>"Nagyon sok olyan céggel beszélek, ahol ezek a folyamatok nagyon nehezen mentek. A régi megsértődik, a fiatal nem úgy akarja, és ez a szervezetre nagyon egészségtelenül hat."</i>
	<i>"Tudják, hogyha neked mondanak valamit, akkor te arra 1 hónap múlva is emlékezni fogsz."</i>
	<i>„Úgy lehet tovább vinni valamit, ha az ember szeretettel áll hozzá."</i>
	<i>„Nekünk nem erőltettek soha semmit, csupán ebben nőttünk fel. Szeretnénk ezt mi is így tovább vinni, hogy a gyerekeink is ezt lássák."</i>
	<i>„Ez az "elmondani és megbeszélni" egy tánc, vigyázunk, hogy ne bántsuk meg a másikat. Ez a legnagyobb nehézség. Tudjanak kérdezni és érezzék azt, hogy elmondhassák."</i>
	<i>„Merjenek hinni az elődök, az új generációban."</i>
	<i>„Annak kell lennie a metszetnek, hogy tiszteletben, szeretetben fejlesszünk tovább valamit, építsük tovább, ebből adódik szinte minden hiba."</i>

Témakör	Idézet
Emberi kapcsolatok, hozzáállás	„Bízzanak egymásban!”
	„Nálunk a cégben vannak idősebbek, akik hamarosan nyugdíjba mennek, és vannak nagyon fiatalok is. Ez a viszonylagos folyamatosság nagyon fontos, én úgy ítélem meg.”
	„Én is elfogadom, hogy még évekig az ő szava az AZ, és ő is elfogadja, hogy bizonyos dolgokba muszáj néha elfogadnia, hogy beleszóljak.”
Döntések	"Ez egy nagy probléma, sokat kell vele foglalkozni, hogy mi alapján döntenek el az alapítók, hogy egyáltalán kell egy utód."
	"Most utólag el is mondja, hogy a lehető legjobbkor hagyta abba, és élvezte a nyugdíjas éveit. Teljesen aktív, de nem itt, hanem teljesen máshol."
	„Mi szeretnénk tovább vinni azt, amit az elődünk létrehozott.”
	"Az a hatalom, ami abból adódik, hogy valaki úgy érzi, hogy kizárólag ő tud egy folyamatot, nagyon veszélyes nekem, mint leendő tulajdonosnak, nekem elemi érdekem, hogy mindenki helyettesíthető legyen."
Figyelem, tudás	"Ez egy tanulási folyamat és ha erre te hajlandó vagy, akkor elfogadnak."
	"Amikor jól kérdezel, akkor tudják, hogy figyelsz."
	„Azt kellett elfogadnom, hogy én nem fogok tudni mindenben direktben tárgyalni, ahogy ezt az édesapám tette. Nekem lesz, amikor át kell majd adnom a feladatokat a szakmai kulcsembereknek.”
	„Nagyon sok helyen, nálunk is, nem volt benne képzés. (...) Örültem, vágytam volna arra, hogy legyen egy ilyen része, de ez teljességgel lehetetlen volt.”
	„Az a generációváltás lényege, hogy azt a tudást vigyük tovább, ami már létezik.”

Témakör	Idézet
Figyelem, tudás	„Én azt tanácsolnám a fiatalabb önmagamnak, hogy végezzen el egy műszaki képzést. Mert ez bennem egy nagy félsz a mai napig. Adna egy magabiztosságot.”
	"Ehhez intelligencia kell, hogy valaki elmondja a véleményét, de nem akar róla dönteni."
Változás	„Egy ekkora vezetőváltás magával hoz egy természetes fluktuációt. Jelentős személycserék várhatóak, amelyekre nyilván lehet készülni, hogyha az ember tudja, hogy ez rizikó.”
	"Itt nagyon komoly változások lesznek, és minden évre van egy ilyen célkitűzésünk, hogy ebbe egyre nagyobbakat lépünk előre az elkövetkezendő években."
	"Egy új lendületet viszel azáltal bele, hogy te más dolgokra irányítod a figyelmet, esetleg olyan dolgokra is helyezed a hangsúlyt, ami eddig nem kapott azt. Alapvetően látják azt, hogy a te szerepvállalásod az nem csak egy ilyen bábupozíció."
	"Kontinuitás kell egy rendszerbe."
	„Hazudnék, ha azt mondanám, hogy nem tartottam a generációváltástól. Azzal biztatnám magamat, (...), hogy mindenre megvannak a módszerek és a technikák. Ezt ahhoz tudnám a legjobban hasonlítani, hogy az Everestet is meg lehet mászni, a Holdra is el tudunk jutni. Ennek is megvan a mikéntje. Ha ezt az ember tudja, hogy mik ezek a lépések, és felkészül rá, akkor alapvetően megcsinálható.”
	„Ha nem kényszeríti ki az élet a hirtelen generációváltást, ne siessék el.”
Tervezés	„Valami féle alapterv legyen, amit az előd és az utód elfogad a folyamatokhoz.”
	„Ha nem látod a folyamatot, akkor honnan gondolod, hogy te javítani tudsz rajta?”

Témakör	Idézet
Tervezés	„A stabilitást és a minőségi fejlődést mindig próbáljuk tartani.”
	„Az elődnek és az utódnak is mások a tapasztalatai, tudásai, mindkettőre szükség van.”
	„Jól csináljuk, hogy nagyon sok időt adunk magunknak. Ezt nem változtatnám meg.”

Forrás: saját szerkesztés

A cégvezetőkkel tartott interjúk eredményeként rengeteg megfontolandó tanáccsal gazdagodott a dolgozat. Ezek igazán változatos területeket fedtek le, hiszen volt, aki a szakmai tudás szükségességét emelte ki, mások a tervezés fontosságát, és volt, aki az érintettekhez való hozzáállást érezte különösen fontosnak a folyamat sikeressége szempontjából.

A szakmai tudást azok az alanyok emelték ki, akik úgy vezetnek jelenleg a cégeket, hogy korábban nem tanultak a cégprofillal kapcsolatos ismereteket. Ők érzik ennek a hátrányait, hiszen kiemelték, hogy például a tárgyalások alkalmával számukra szükséges magukkal vinni olyan embereket, akik jártasak a témában, így a vezetők munkatársaikra vannak utalva bizonyos kérdésekben. Ezzel szemben, ha rendelkeznének vonatkozó szaktudással, függetlenebbek lehetnének.

A tervezés fontossága könnyen belátható, hiszen a szervezet legfőbb pozíciójában történő generációváltás meglehetősen érzékeny és ritka történés. Ebből kifolyólag nehezebben működhet különösebb tervezés nélkül, mivel ebben az esetben a felkészületlenség miatt kontrollálhatatlanná válhat a folyamat. Ez pedig olyan hirtelen akadályok elé állíthatja az érintetteket, amelyeket nem tudnak sikeresen megoldani. Így tehát kijelenthető, hogy a megfontolt és átgondolt tervezés jelentősen javíthatja a sikeres utódlás esélyeit.

Ezek mellett az alanyok jelentős része kiemelte az emberi kapcsolatok fontosságát akár az előd és az utód között, akár az ő kapcsolatukat a szervezet többi munkatársával és az érintettekkel. Egy vállalat sikeres működéséhez az azt alkotó emberek csapatmunkájára van szükség, amelynek pedig a bizalom, a megfelelő kommunikáció és a jó kapcsolat az alapja. A sikeres utódláshoz pedig szintén elengedhetetlen a kimagasló csapatmunka mindenki részéről.

6. KONKLÚZIÓ

Fókusz, szakirodalom

A kutatás fókusza a kis- és középvállalkozások generációváltása a cégvezetés szerepkörében. A témakör kutatása napjainkban is különösen aktuális, hiszen az 1980-as években elindult cégalapítási hullámban vállalkozásnak kezdett emberek napjainkban érik el azt a kort, amikor már át kell adniuk a stafétát egy következő generáció számára.

Egy megalapozott és széleskörű kutatáshoz természetesen szükség van a korábban megjelent szakirodalmak átfogó feldolgozására hazai és nemzetközi szinten is. A vizsgálat során közel száz forrást vizsgálva, végül 32 darab forrás dolgoztunk fel mélységében, amelyek közül valamennyi szorosan illeszkedik a kutatott témakörhöz.

A tanulmányban található korábban megjelent szakirodalmak jelentős részét lefedik a témakör kutatási idejének, hiszen 1976 és 2021 közötti cikkek egyaránt megtalálhatóak az irodalomjegyzékben. Ezáltal egy átfogó képet kaphat az olvasó a korábbi elméletekről, azok pozitív és negatív jellemzőiről.

A generációváltás témaköre jelenleg is igazán aktuális, ezt alá is támasztja az ezzel kapcsolatos cikkek folyamatos megjelenése. A szakirodalmak feldolgozása és bemutatása 9 utódlást leíró modellen keresztül történik.

A dolgozatban megtalálhatók közül valamennyi külföldi kutató által került megalkotásra, amelyet jól kiegészít a kutatás eredményeként megszületett saját modell. A korábbi, feldolgozott darabok 1987 és 2019 közöttiek, amely időszak alatti jó eloszlásnak köszönhetően egyaránt figyelembe lettek véve korábbi és későbbi eredmények is.

Elmélet feldolgozása, kritika megállapítása

A feldolgozott szakirodalmakban fellelhető elméletekben jelentős hasonlóság található. A modelleket alkotó fázisokat három fő csoportba lehet bontani. Az utód szükségességének megjelenése, illetve tervezés időszaka, az utód szervezethez kerülése, és a hatalom átvételének a menedzselése, végül pedig az előd cégből való kilépésének az időszaka.

A vizsgált modellek között sok olyan található, amely nem a teljes időszakot vizsgálja, esetleg bizonyos főbb lépéseket nem vesz figyelembe. Ezek alapján megfogalmazható az eddigi elméletek kritikája, amely megindokolja a témakör további kutatását, illetve újabb modellek megalkotását.

A tanulmány egyik fő kritikáját a korábbi modellek nem átfogó folyamatszemplélete adja. Ezek mellett megemlíthető, hogy kevés tanulmányban szerepelnek a külső nehezítő körülmények, és folyamat megszakadásának lehetősége.

Módszertan, kutatás

A kutatás eredményeként létrejött modell legfontosabb célja, a különböző szervezetekben történő vezetőváltás folyamatának jellemzése minél részletesebben, az egyre szélesebb körben való alkalmazhatóság mellett. Az eddigi szakirodalmak áttekintésére elkészült a fázisokon alapuló modelleket összegző 3. táblázat. Ez pedig megmutatta az eddigiekben rejlő hiányosságokat, így kirajzolódott a tovább kutatható témakörök területe.

Az empirikus vizsgálat módszertanának alapját a közvetlen kvalitatív kutatás adta, amelyet felhasználva tapasztalt vállalatvezetőkkel tartott mélyinterjúk készültek. Ez lehetőséget nyújtott a pontosan cégre szabott beszélgetésekre, így jobban megismerhetők a különböző szervezetek történetei, problémái és megoldásai.

Az interjúk során összesen 12 vállalat engedett betekintést a saját generációváltásuk történetébe, kiemelve az általuk megélt nehézségeket, akadályhelyzeteket és az ezek megoldására tett lépéseiket. Végül pedig a tanácsaikat és a figyelmeztetéseiket összegyűjtve elkészült az ezeket összefoglaló 5-6. táblázat. Belátható, hogy egy, a folyamat előtt álló tapasztalatlan szervezetnek ez különösen nagy segítséget tud nyújtani.

A megalkotott saját modell a korábban feldolgozott szakirodalmakon alapszik, azonban az interjúk során az alanyoktól megerősítést kaptunk ezeknek a fázisoknak a helyességéről és alkalmazhatóságáról.

A dolgozatban részletesen olvasható a megalkotott saját modell szakaszainak jellemzése, amely a teljes utódlási folyamatot átfogóan vizsgálja. Szakaszonként összehasonlítottuk a korábbi szakirodalmakban található modellek vonatkozó fázisaival, majd a jellemzést alátámasztottuk az interjúalanyoktól származó idézetekkel. A 4.2.12 részfejezetben pedig összegyűjtöttük azokat a tényezőket, amelyekre fontos felhívni a felek figyelmét, hiszen könnyen negatívan hathatnak a folyamatra.

Interjúk

Az interjúkból értékes idézeteket sikerült kiemelni, amelyeket különböző szempontok szerint csoportosítva táblázatokba foglaltunk. A kutatás eredményeként megszületett saját modell

lépéseit a jellemzések mellett az idézetekkel is alátámasztottuk. Ezzel jól szemléltethetőek a szakaszokra jellemző veszélyforrások, és az előrelépést segítő lehetőségek.

A beszélgetések alapján megállapíthatóak bizonyos tipikus nehézségek, amelyekkel több szervezet is szembesült az utódlási folyamatuk során. Ezekre a visszatérő akadályokra hívja fel a figyelmet az 5. táblázat. Ezek mellett megfogalmaztak az alanyok olyan, fontos tanácsokat, amelyeket megfogadva jelentősen növelheti egy vezető a saját generációváltása sikerességének a lehetőségét (6. táblázat).

Az interjúkon végig haladva, a tapasztalatokból tanulva, folyamatosan alakult az alap kérdéssor, amely végül 6 kérdésre redukálódott, elérve ezzel egy jobb időhatékonyságot.

Célkitűzés elérése, aktualizálás

A kutatás célkitűzése egy olyan újat mutató eredmény elérése volt, amely tényleges segítséget nyújthat a generációváltás folyamata előtt álló szervezeteknek. A széleskörű szakirodalom feldolgozásával és összehasonlításával meghatároztuk azokat a kritikus pontokat, amelyek további fejlesztésre szorulnak a korábbi modellekben. Ezeket kiküszöbölve megalkottunk egy olyan modellt, amely mind iparban, mind érettségben rendkívül változatos cégek esetén is alkalmazható. Tovább gazdagítva a dolgozatot, jelentős számú tanács került lejegyzésre, amellyel segíthetjük a generációváltás bármely szakaszában megrekedt előd és/vagy utód munkáját és döntéshozatalát.

A tanulmány során aktualizáltuk a generációváltás fázisokon alapuló modelljeinek témakörét a hazai kkv szektorra. Összességében megállapítható, hogy egy utódlási modell akkor nyújt hatékony segítséget, ha az a teljes időszakot vizsgálja, annak minden lehetőségével és kockázatforrásával együtt.

Eredmény

A dolgozat tényleges eredményeként létrejött egy új, aktualizált, fázisokon alapuló generációváltási modell, amely széleskörűen alkalmazható a szervezetek számára. Az alapját hazai és nemzetközi szakirodalom adja, amelyet kiegészít 12 kvalitatív kutatási módszerre épülő interjú.

A korábbi elméletekhez viszonyítva többet mutat a modell, hiszen mind iparágban, mind érettségben rendkívül különböző szervezetek egyaránt tudják hasznosítani a saját helyzetük megoldására. Az új modell figyelembe veszi a külső és a belső tényezőket is, ezek mellett pedig megnevez két kilépési pontot a folyamatban.

A megalkotott utódlási modell fő eredménye, hogy sikerült elérni az elméleti telítődést (2. táblázat), hiszen az interjúalanyok által igazolást nyert a fázisok létjogosultsága. Az összes szakasz megélésére van példa és tapasztalat a kutatásba bevont szervezetek történetében.

A kutatás elérte célját, sikerült aktualizálni a generációváltás témakörét és a megfogalmazott kritikák is kijavításra kerültek.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Barnes, L. Y. H. SA (1976): Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 4(54), 105-114.
- Basco, R., - Rodríguez, M. J. P. (2011): Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151-165.
- Bauer, W., - Hämmelerle, M., - Schlund, S., - Vocke, C. (2015): Transforming to a hyper-connected society and economy—towards an “Industry 4.0”. *Procedia Manufacturing*, 3, 417-424.
- Churchill, N. C., - Hatten, K. J. (1987): Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64.
- Cisneros, L., - Ibanescu, M., - Keen, C., - Lobato-Calleros, O., - Niebla-Zatarain, J. (2018): Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: Mapping and analyzing authors’ networks. *Scientometrics*, 117(2), 919-951.
- Csákné Filep, J. (2012): Családi vállalkozás-Fókuszban az utódlás= Family businesses-Focusing on succession (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).
- Farah, B., - Elias, R., - De Clercy, C., - Rowe, G. (2020): Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101289.
- Filep, J., - Szirmai, P. (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Veze-téstudomány-Budapest Management Review*, 37(6), 16-24.
- Gagné, M., - Marwick, C., - Brun de Pontet, S., - Wrosch, C. (2021): Family business succession: What’s motivation got to do with it?. *Family Business Review*, 34(2), 154-167.
- Gallo, M. A., - Sveen, J. (1991): Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gashi, G., - Ramadani, V. (2013): Family businesses in Republic of Kosovo: Some general issues. In *Entrepreneurship in the Balkans* (pp. 91-115). Springer, Berlin, Heidelberg.
- de Groote, J. K., - Bertschi-Michel, A. (2021): From intention to trust to behavioral trust: trust building in family business advising. *Family Business Review*, 34(2), 132-153.
- Handler, W. C. (1994): Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Horváth, D., - Szabó, R. Z. (2019): Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?. *Technological forecasting and social change*, 146, 119-132.
- Innovációs és Technológiai Minisztérium (2019): A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája

- Isaac, G. A. (2020): *Your Business, Your Family, Your Legacy: Building a Multigenerational Family Business That Lasts*. Amplify Publishing.
- Kandade, K., - Samara, G., - Parada, M. J., - Dawson, A. (2021): From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100334.
- Kodama, N., - Murakami, Y., - Tanaka, M. (2021): No Successor, No Success? Impact of a Little Son on Business Performance. *Journal of the Japanese and International Economies*, 62, 101169.
- Kovács, É. K. (2020): A generációváltás megtervezettsége és a családi gazdaságok jövőképe közötti összefüggések. *Economica*, 11(3-4).
- Központi Statisztikai Hivatal (2022): 9.1.1.6. Vállalkozásdemográfia (Működő vállalkozások száma) gazdálkodási forma szerint – SBS módszertan
- Lambrecht, J. (2005): Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family business review*, 18(4), 267-282.
- Le Breton-Miller, I., - Miller, D., - Steier, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Longenecker, J. G., - Moore, C. W., - Palich, L. E. (2006): *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Thomson South-Western.
- Nábrádi, A., - Bárány, L., - Tobak, J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban–Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 60(80-2017-720), 427-461.
- Smit, J., - Kreutzer, S., - Moeller, C., - Carlberg, M. (2016): *Industry 4.0*. Brussels.
- Spekhardt, F. – Végh, B. (2022): *Növekedjünk! De hogyan? 11 lépésben*.
- Szabó, Z. R. (2012): Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény–Kvalitatív kutatás innovatív kis-és középvállalatok vezetői körében (Uncertainty, strategy and performance–Qualitative research in innovative SMEs). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43(12), 23-30.
- Tagiuri, R., - Davis, J. (1996): Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Tibor, B. E. C. (2017): A kis-és középvállalkozások vezetésének változása az utódlás aspektusából. *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*, 38.
- Qiu, H., - Freel, M. (2020): Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90-113.
- Wulf, T., - Stubner, S. (2008): *Executive Departure Following Acquisitions in Germany-an Empirical Analysis of Its Antecedents and Consequences*. HHL, Leipzig Graduate School of Management.
- Zybura, J., - Zybura, N., - Ahrens, J. P., - Woywode, M. (2021): Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. *Journal of family business strategy*, 12(2), 100336.

Internetes források

- Kiss, J. (2020): A generációváltás kihívásai a családi vállalkozások életében <https://hold.hu/holdblog/a-generaciovaltas-kihivasai-a-csaladi-vallalkozasok-eleteben/>