

2.5. A NEMZETKÖZI ÉS A HAZAI ÉLETÚTMODELLEK BEMUTATÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

TURZAI-HORÁNYI Beatrix

Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország

E-mail: Horanyi.Beatrix@gtk.szie.hu

Összegzés

A vállalatok életük során – a megszületéstől a halálukig – különböző szakaszokon mennek keresztül. Ezeknek a szakaszoknak az egymásra épülése adja egy-egy vállalat életpályáját. Az életút során a különböző fázisok a vállalkozásoknál sajátos jellemzőkkel bírnak, és a szakaszra jellemző egyedi problémákkal jelentkeznek. Számos magyar és nemzetközi kutató is foglalkozott a vállalatok életciklusaival, de más-más aspektusból vizsgálták az életutat és különbözőképpen jellemezték és határozták meg az egyes fejlődési szakaszokat, és állították fel saját modelljeiket. Fő kutatási területem a magyar kis- és középvállalkozások fejlődési lehetőségei és életútjai, különös tekintettel a magyarországi autókereskedések életére vonatkozóan. Vizsgálatom során célom, hogy feltérképezem a főbb nemzetközi és magyar kutatók modelljeit. Az egyes ciklusok jellegzetes vonásainak bemutatásával ismertessem őket, majd jelen publikációmban kitérek ezen modellek közötti hasonlóságokra és különbségekre is. A különböző modellek megismerésével és feltérképezésével célom, hogy a további kutatásomat – az autókereskedések életútjának vizsgálatához – megalapozzam, és a legmegfelelőbb életútmodellt megtaláljam, mellyel az autókereskedések életútja leírható.

Kulcsszavak: vállalkozás, KKV, életpálya modellek, fejlődési ciklusok

Bevezetés

A vállalatok életük során különböző szakaszokon mennek keresztül. Ezeknek a szakaszoknak az egymásra épülése adja egy-egy vállalat életpályáját. Számos kutató vizsgálta a vállalatok életciklusait, és különbözőképpen jellemezte, illetve határozta meg az egyes fejlődési szakaszokat. A főbb nemzetközi és hazai kutatók modelljeit az egyes ciklusok jellegzetes vonásainak bemutatásával szemléltetem.

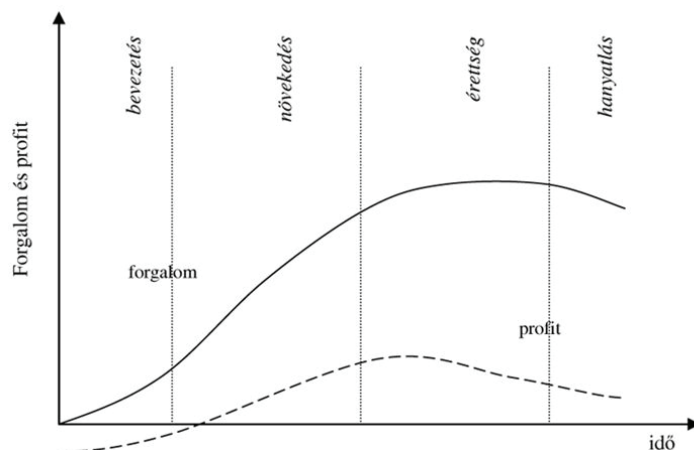
Minden szerzőnél megjelenik egy-egy külön önálló modell, akik hosszabb távon foglalkoznak a vállalkozások fejlődési szakaszaival.

Számos publikáció és disszertáció is foglalkozik a vállalatok életciklusaival és azoknak elméleti bemutatásával, de más-más aspektusból közelítik meg és ismertetik ezeket a modelleket. (Zsupanekné, 2007; Kemenczei, 2009; Miskolczi, 2012; Horváth, 2016) Vannak, akik külön, egy-egy funkcionális területre fókuszálnak és olyanok is, akik például a szervezet változása és irányítása szempontjából alkotják meg modelljüket. Ugyanakkor meg kell említeni az úgynevezett generális modelleket, amelyek több aspektusból, változó tulajdonságok alapján készülnek.

A legtöbb életútmodell alapjának a termék- (vagy akár iparág) életgörbéjét tartják, mely az értékesítés növekedését mutatja. (Porter, 1993; Kotler, 2002) Négy szakaszt különböztetünk meg, amit az 1. ábra szemléltet. Az első, a bevezetés szakasza, amely csak gyengén emelkedik, hiszen az új termék használhatóságáról meg kell győzni a vevőt. A második szakasz a növekedés szakasza, amikor ugrásszerűen nő a kereslet a termék iránt, itt a siker az, ami a növekedést meghatározza. Majd következik az érettség szakasza egy lassabb

növekedési szakasszal, stabil vevői körrel, végül, a negyedik szakasz – a hanyatlás – következik, amikor a termék iránti kereslet már csökken és új termékek felé fordul a fogyasztó. (Vecsenyi, 2003)

1. ábra: A termékéletgörbe szakaszai



Forrás: Bíró-Szigeti és Pataki, 2017; 166. old.

A következő két fejezetben bemutatom és értékelem az idézettségüket tekintve legfontosabb nemzetközi és magyar életútmodelleket. Értékelésem során kiemelem ezen modellek gyakorlatban történő alkalmazhatóságát, illetve az elmúlt évek kutatási eredményeit.

Nemzetközi életútmodellek bemutatása és értékelése

A nemzetközi modellek közül Greiner¹ vállalatnövekedési modelljét emelem ki elsőként, amit 1972-ben publikált. Downs (1967), Lippitt és Schmidt (1967) valamint Scott (1971) már korábban is foglalkozott életpálya modellek felállításával. Greiner kutatása során a vállalkozások életének a növekedési szakaszaival foglalkozott, és két tényező – a szervezet életkora és mérete – függvényében modellezte az életpályákat a növekedés irányításának szempontjából. Megállapítása szerint, nem lehet figyelmen kívül hagyni az adott vállalkozás iparágának saját növekedési ütemét sem, hiszen a növekedés egy gyorsan fejlődő iparágban gyorsabban megy végbe. Az 1972-ben felállított modelljében 5 növekedési szakaszt különített el. Greiner szerint minden életciklus egy nyugodt, kiegyensúlyozott, folyamatos növekedést mutató evolúciós időszakkal kezdődik, majd egy viharos, válságos, problémákkal teli revolúciós időszakkal fejeződik be. (Salamonné, 2006) A vállalat jövője szempontjából kulcsszerepe azon vezetői döntéseknek van, amiket a revolúciós szakaszban hoznak. Ez befolyásolja azt, hogy a vállalat a következő növekedési szakaszba tud-e lépni. (Zsupanekné, 2011)

Greiner eredeti modelljében az utolsó szakasz az együttműködés volt, aminek a végén lévő krízist nem tudta akkor még egyértelműen meghatározni. 1998-ban – az addigi kutatási eredményei alapján – a modelljét kiegészítette egy 6. fázissal is, amibe az 5. szakasz revolúciójának, a kimerülésnek, a megoldása után kerül a vállalat.

Greiner 1972-es, majd az 1998-ban kiegészített modellje az 2. ábrán látható.

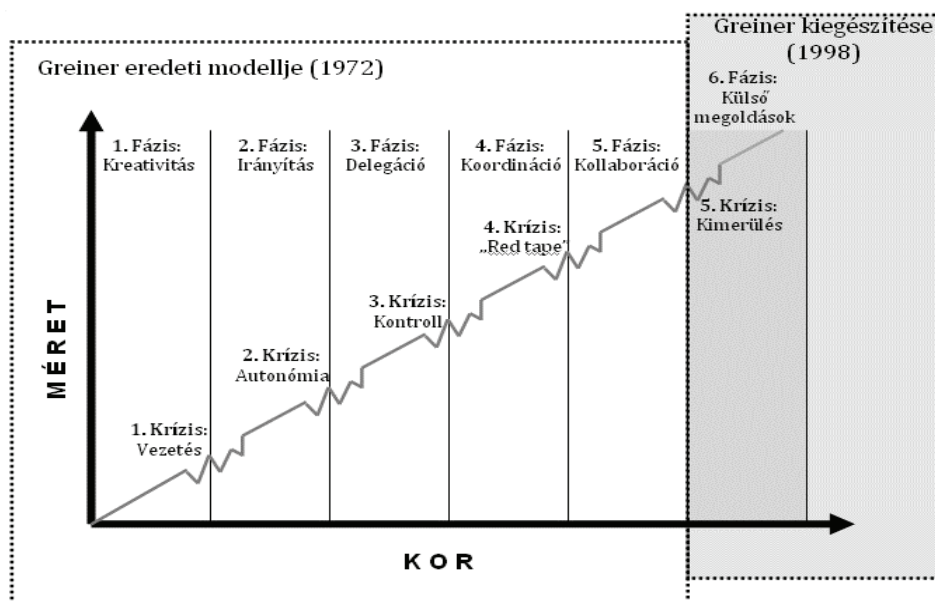
Bár Greiner nemcsak a vállalaton belüli környezetet veszi figyelembe a vállalkozások életútjának vizsgálata során (ellentétben például Adizes-vel) hanem a külső környezetet is

¹ több mint 5000 idézettség Google Scholar szerint

bevonja a vizsgálatába, mégis kevésbé és nehezebben alkalmazható gyakorlatban az életszakaszok beazonosításánál. Véleményem szerint a modell egyik legnagyobb hiányossága, illetve alkalmazhatóságával kapcsolatban felmerülő problémája, hogy az egyes szakaszok bemutatása kevésbé részletes. Ezen megállapításomat Miskolczi és Gábrriel (2008) is alátámasztja, illetve ezt kiegészítve azt is megjegyzi, hogy

- A modell nem veszi figyelembe a különböző specifikumokat, legyen az akár földrajzi vagy kulturális, illetve
- a valódi problémákra bár következtetni lehet az egyes életszakaszok során, ugyanakkor annak objektív mérése, skálázása már nem biztosított.

2. ábra: Greiner modellje



Forrás: Gábrriel és Miskolczi, 2012; 42. old.

A kisvállalkozások növekedési szakaszaira, azon belül pedig a menedzsment problémákra fókuszált Churchill és Lewis² (1983), akik 5 szakaszt határoztak meg:

- Létezés, amikor a vállalatot még csak egy nagyon egyszerű struktúra jellemzi, ahol nincsenek leosztva a feladatok és mindenki mindent csinál. Ebben a szakaszban a csőd ugyanúgy bekövetkezhet még, mint a cég eladása.
- Túlélés, ahol a rövid távú pénzügyi problémák és azok megoldása áll a középpontban.
- Siker szakasza, amikor a vállalat már stabil és cash flow problémáktól mentes. Itt dől el, hogy a céget a menedzsment továbbfejleszti-e, vagy más területen tevékenykedik tovább.
- Gyors növekedés szakaszában a kutatópáros a delegációt és a tervezést emeli ki, utóbbi szerintük stratégiai szintre kell emelni.
- Érettség, amikor a vállalat már nagyvállalati méretet ölt, és legfőbb feladata a rugalmasság és a vállalkozó szellem fenntartása.

Timmons³ (1990) a gyorsan növekvő vállalkozásokat vizsgálta, így a termékéletgörbe felfutási szakaszait bontotta fel további 5 fejlődési fázisra. Minden szakaszhoz időtartamot is

² több mint 3000 idézettség Google Scholar szerint

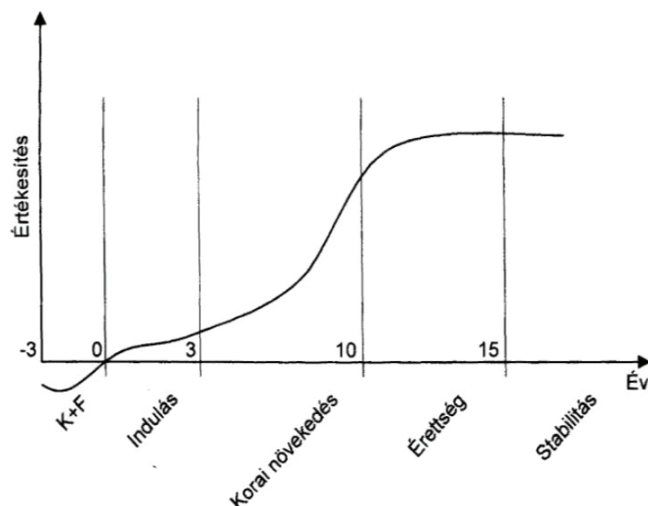
³ több mint 5000 idézettség Google Scholar szerint

rendelt, de ezek magyarországi érvényesülését nem támasztották még alá, csupán becslésként kezelik. (Vecsenyi, 2003)

Az 5 fázis Timmons életpályájában (3. ábra):

- Kutatás és fejlesztés fázisa, amely az alapítás előtti 1-3 év
- Indulás fázisa, a vállalkozás alapítását követő 1-3 év
- Korai növekedés fázisa, ami a 10. évig tart
- Érettség fázis, a 11-15. év között
- Stabilitás fázisa, a vállalkozás 15. évétől.

3. ábra: Timmons modellje



Forrás: Vecsenyi, 2003; 85. old.

Hisrich és Peters (1991) kutatásuk során, Timmons „Kutatás és fejlesztés” fázisát, 5 további, bevezetés előtti fázisra osztották fel. Ezek a fejlődési szakaszok:

- Ötlet fázisa
- Termékelképzelés fázisa
- Termékfejlesztési fázis
- Próbagyártás
- Előzetes piaci kipróbálás

Az 5. szakaszt, az előzetes piaci kipróbálást követi a termék, már fentebb említetté életpályája. (Zsupanekné, 2011)

A legösszetettebb modell, ami a legrészletesebben mutatja be a szakaszokat, mind a növekedés, mind pedig a hanyatlás időszakát figyelembe véve, Adizes (1992) nevéhez fűződik. Adizes megjelölte és vizsgálta is az egyes szakaszoknál fellépő töréspontokat és azoknak okait is, viszont Greinerrel ellentétben, ő csak a belső tényezőkre összpontosít és a környezeti hatásokkal nem foglalkozik. (Salamonné, 2006) A két kutató között további különbség, hogy míg Greiner a szervezet kora és mérete függvényében állította fel a vállalkozások életpályáját, addig Adizes szerint a rugalmasság és az irányíthatóság az a két tényező, aminek a függvényében az egyes szakaszok megjelennek. Fiatalkorban a szervezet rugalmas, de nem mindig, vagy nehezen irányítható, míg az öregkorban irányíthatóbb, ám csökken a rugalmassága.

Vecsenyi (2003) ehhez kapcsolódóan azt emeli ki, hogy a szervezet megújulási képessége az, ami a növekedést és az öregedést előidézi, vagyis ez alapján egy nagy tapasztalatú szervezet is lehet akár „dinoszaurusz”, akár „tigris” is. Salamonné álláspontja szerint viszont „a méret növekedése önmagában nem jelenti a magasabb fejlettségi szintre való lépést, viszont bizonyos fázisokba csak nagyobb méret esetén lépnek be a vállalkozások.” Göblös és Gömöri

(2004) szerzőpáros tanulmányukban azt emelték ki, hogy a modell segít értelmezni a vállalati belső válaszokat, ennek segítségével tudatosság kerül a vállalatok irányításába. A vezetők könnyebben ítélik meg a vállalat helyzetét, a versenytársakhoz képest a fejlettségüket, és az életkorból adódó különböző problémákat. Bahrami et al. (2016) a szellemi tőkét, mint az egyik legfontosabb vállalati erőforrást és annak fontosságát elemezte a vállalkozások különböző életszakaszaiban.

Adizes modelljében 10 szakaszt különböztet meg az „udvarlástól” a vállalat „haláláig”, és mivel a szervezeteket az élő organizmusokhoz hasonlítja, így a fázisokat a növekedési szakaszban is az emberi élet egy-egy időszakáról nevezte el. Adizes modellje az eredeti koncepció után évtizedekkel némileg módosult (Adizes, 2004): a korábbi Megállapodottság („Stable”) szakasz új elnevezése „The Fall”, azaz „Ősz”, amely jobban kifejezi a szakasz kedvezőtlené válását és a hanyatlás kezdetét, míg a „Korai bürokrácia” a „Recrimination” azaz a „Vádaskodás” elnevezést kapta. (4. ábra)

A vezetők célja, hogy a vállalkozást a „Férfikorba” vezessék és hosszabb távon is ott tartsák. A fent már említett irányíthatóság és rugalmasság is ebben a szakaszban kerül egyensúlyba. Ehhez a menedzsmentnek az egyes szakaszok töréspontjainál fontos felismernie, hogy a probléma – ahogy Adizes (1992) nevezte – szokásos vagy rendhagyó probléma a vállalat életében. A szokásos problémák jellemzően azok, amiket meg tud oldani a vállalkozás a belső erőforrásai segítségével. Maga a probléma megjelenése indít el egy folyamatot ebben az esetben a szervezetben, mellyel maga a probléma is megoldódik. Ezek lehetnek „érzetek”, amikkel minden vállalat minden életszakaszban találkozik és lehetnek „átmeneti érzetek”, amik váratlanok, ugyanakkor a következő életszakaszba lépéssel meg is szűnnek. Ezekkel ellentétben ADIZES megkülönböztet úgynevezett rendhagyó problémákat, amiket viszont csak külső beavatkozással lehet orvosolni. Ilyenek lehetnek a „bonyolult esetek”, amik gyakrabban megjelennek a szervezet életében, illetve a „kóros esetek”, amik ritkábbak, ugyanakkor ezek akadályozzák a vállalat fejlődését és önmaguk ezt nem tudják megoldani.

4. ábra: Adizes életpálya modellje



Forrás: saját szerkesztés Adizes alapján, www.adizes.com

Göblös és Gömöri (2004) a szakaszok egymásra épülése kapcsán megjegyzik, hogy a cél a „Férfikor” elérése, amit nem feltétlen a növekedési pályán felfelé haladva lehet elérni, hanem szerintük a vállalatot vissza is lehet fiatalítani megfelelő ösztönzési rendszer vagy szervezetfejlesztés révén. Véleményük szerint a vállalkozásokat fokozatosan kell az egyes szakaszokon átvezetni és kiemelik azt is, hogy bár az „érés” és a „visszafiataltítás” gyorsítható, a szakaszok át nem léphetők. Ehhez kapcsolódóan Illés et al. (2015) a vállalkozások sikeres működésének, a versenyképességének változásait vizsgálta a vállalkozások különböző életpálya szakaszaiban.

Ahhoz, hogy egy vállalat hatékony legyen, sikeres menedzsmentcsapatot kell összeállítania. Adizes (www.adizes.com) azt is tanulmányozta és publikálta, hogy milyen kulcselemek szükségesek ehhez, amiket ő négy menedzsment szerepkörként határozott meg. Ezen szerepkörök:

- P: a termelő,
- A: adminisztrátor,
- E: vállalkozó,
- I: integrátor.

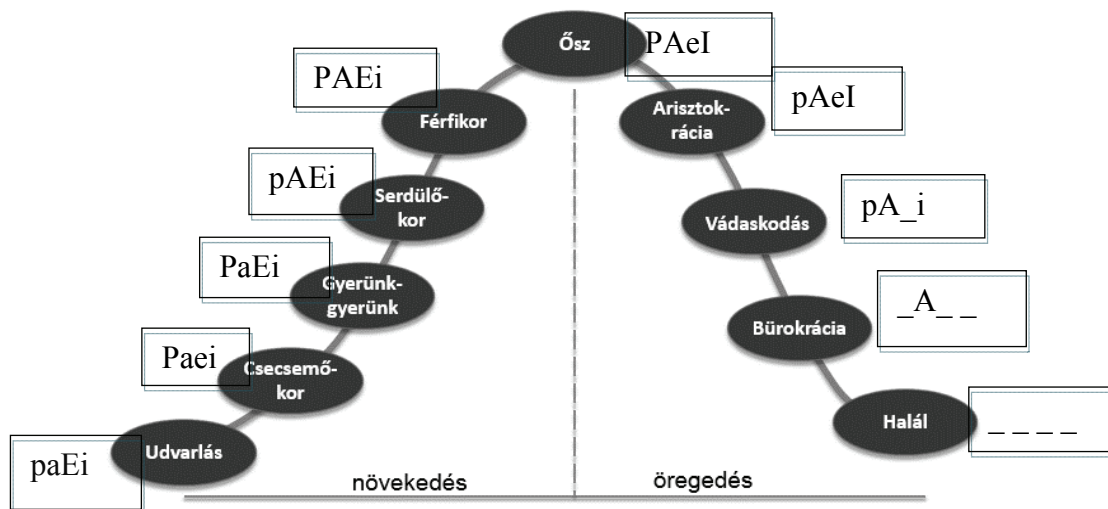
Ezen elemek súlya minden életszakaszban máshogy alakul, de a férfikorban egyensúlyba kerülnek, vagyis:

- P: a feladatokat jó minőségben teljesíti a szervezet;
- A: hatékonyság és a kiszámítható eredményesség garantálható, hiszen jól működnek a mechanizmusok;
- E: ismeri, mert figyeli a vásárlók igényeit és hatékonyan reagál a változásokra;
- I: képes a vállalat ennek az egyensúlynak a fenntartására.

Ebből következik, hogy egy jó csapathoz akár négy ember is szükséges, amennyiben a személyekben ezen szerepkörök külön-külön találhatóak meg. Vagyis a siker attól függ, hogy ezen szerepek hogyan jelennek meg és milyen mértékben a menedzsmentben. Emellett viszont azt is figyelembe kell venni, hogy mekkora a mérete, milyen a külső környezete vagy melyik életszakaszban található éppen a szervezet. ADIZES által meghatározott életszakaszokban ezen szerepkörök súlyát az 5. ábra mutatja.

Látható, hogy az életút elején a termelő és a vállalkozó szerepkör jelenik meg nagyobb súllyal, míg a további növekedésnél egyre nagyobb jelentősége lesz az adminisztrátor, később pedig az integrátor szerepkörnek.

5. ábra: Adizes vezető szerepei az egyes életszakaszokban



Forrás: saját szerkesztés Adizes alapján, www.adizes.com

Robert Kreitner (1992) nevéhez az eredményességi és hatékonysági ciklusok köthetők. „A vállalkozás akkor eredményes, ha a vállalkozás eléri célját, és akkor hatékony, ha céljai eléréséhez éppen a szükséges erőforrásokat használja fel.” (Vecsenyi, 2003; 89.o.) Ezen definíció alapján elmondható, hogy a vállalkozás számára a legideálisabb, ha egyensúlyban tudja tartani az eredményességet és a hatékonyságot. Kreitner szerint a vállalkozások kezdetben az eladások növelésére fókuszálnak, arra, hogy a vevői igényeket maximálisan ki tudják elégíteni, így a kapacitás bővítése mellett nem figyelnek a költségek növekedésére. Ezt

a szakaszt az eredményességen való túl nagy hangsúly jellemzi. Egy idő után viszont láthatóvá válik, hogy bár az árbevételük nő, de a nyereségük elmarad attól, amit várnának a vállalkozók, hiszen nagyon magasak lesznek a különböző fajlagos költségek. Ebben az időszakban megindul a költségcsökkentés, aminek keretében csökkentik a marketing- és a képzési költségeket, alkalmazottakat bocsátanak el, és a különböző fejlesztésre szánt összegeket csökkentik. Ezzel párhuzamosan, illetve ennek következményeként a teljesítmény és a minőség is csökkenni fog, de a vállalat nyereségessége növekszik. Ez a szakasz Kreitner modelljében, amikor túl nagy hangsúly kerül a hatékonyságra. Egy idő után viszont a vállalatnál érzékelhető lesz ennek a szakasznak a hátránya is. Túl nagy hangsúly kerül a hatékonyságra, és a költségek – például a fejlesztési források – csökkentésével a forgalom is csökkenni fog. Majd kezdődik előlről a ciklus, hiszen a forgalom növekedését megint a fejlesztéssel, az értékesítés növelésével érik el. (Kreitner, 1992)

Magyarországi fejlődési modellek bemutatása és értékelése

Jávor (1993) a vállalkozások életpályáját egy teljesen más szemszögből, a szociológia oldaláról vizsgálta és a vállalati életutat 12 szakaszra osztotta. A szakaszok meghatározásánál az egyes jellemzőkön kívül, a szakaszokon való átmenettel, az átmenethez kapcsolódó kritikus döntésekkel és a szervezeti problémákkal is foglalkozott.

Salamonné (2006) Jávor modelljével kapcsolatosan kiemeli, hogy a fejlődési modell egy ideális növekedési pálya szakaszait mutatja, jól áttekinthető logikai sorrendben felépítve.

Szirmai (2002) elméletében nemcsak a szakaszok különbségeit mutatja be, hanem az életciklusok vizsgálatának különböző szemszögeit is. Tanulmányában három különböző megközelítési módot mutat be.

- Madártávlatból történő vizsgálat

Ezen vizsgálat során az emberi élet analógiája alapján különböztetik meg az egyes szakaszokat, de Szirmai szerint ez a megközelítés az egyedi sajátosságokra érzéketlen. Kutatása során arra a megállapításra jutott, hogy a vállalkozások élete nem egy felfelé ívelő röppálya, hanem inkább egy felfelé haladó spirális vonal.

- Kutatási megközelítés, vagyis mezoszint

A vállalkozás a fejlődés során maga formálja át a saját érdekei szerint a tagok társadalmi kapcsolatait. A folyamat során, bár a vállalkozás mérete folyamatosan növekedni fog, ugyanakkor öntörvényűvé is válik.

- Inkubációs szakasz, mikroszint

Ezen megközelítés szerint a vállalatokat saját, egyéni fejlődési folyamatuk alapján kell bemutatni és vizsgálni.

Vecsenyi (2003) kutatása során különböző vezetési ciklusokat különített el. Megállapította, hogy a vállalkozók a különböző vezetési és irányítási funkciókat fokozatosan építik ki. Ennek során számos nehézséggel kell szembenéznük. A legfontosabb, hogy a vállalkozás létszámától függően változó legsúlyosabb vezetői kihívást felismerjék. Ezek alapján 3 vezetői szakaszt különböztetett meg.

- A mindenes vezető

A vállalkozás életének elején, amikor a létszám még nem haladja meg a körülbelül 25 főt. Ebben az időszakban a tulajdonos közvetlenül irányítja alkalmazottait, a vállalkozásban a vállalkozó az, aki csinálja az üzletet.

- A vezetők vezetője

A második szakaszban, ahogy bővül a vállalkozás létszáma – kb. 75 főig – a vállalkozó vezeti az üzletet, vagyis egy vezetői csapaton keresztül irányítja a vállalkozást és ér el eredményt a tulajdonos vagy ügyvezető igazgató.

- A rendszerek vezetője

Végül a harmadik szakasz, amikor a magas létszám és a bonyolult feladatok miatt már rendszereket alkalmaznak a vállalkozásban. Ebben a szakaszban a felsővezetés a szervezeti célokat már nemcsak a vezetőkön, hanem ezen rendszereken keresztül tudja elérni.

Az egyes szakaszokban nemcsak más-más kihívást kell felismerniük a vezetőknek, hanem más és más képességek birtokában kell lenniük a sikeres irányításhoz. Ezen képességek a szakmai vagy működési felkészültség, az üzletirányítási felkészültség és végül a vezetési felkészültség.

Kocziszky 1994-ben az üzleti vállalkozások életén belül 5 szakaszt különböztetett meg. Véleménye szerint az életgörbe egyes szakaszait, azoknak jellegét és hosszát különböző exogén és endogén tényezők befolyásolják, alakítják. Ezek alapján az alábbi szakaszokat különböztette meg a vállalkozások életpályáján:

- Alapítás szakasza, amikor a vállalkozás megjelenik a piacon,
- Növekedés szakasza során a fő jellegzetesség a vállalat életében az előre meghatározott piaci pozíció elérése és új területekre való belépése,
- Differenciálódás fázisa a harmadik szakasz, amikor a szervezeti rendszer átalakítása, tőke- és piackoncentráció és integráció jellemző a vállalatra,
- Érettségi szakasz, konszolidáció, amikor a vállalkozás az addig elért piaci eredmény fenntartására fókuszál, majd következik az ötödik szakasz a hanyatlás,
- Válság fázisa, amikor a vállalat életében megkezdődik a visszavonulás és a tőke kivonás.

Szerb (2000) modelljének a már említett Churchill és Lewis (1983) modellen kívül, a Mount és társai (1993) által felállított szakaszok jelentették az alapot.

Ezek alapján 6 szakaszra osztotta a vállalatok életútjait. Az 1-2 szakaszt együtt bevezetésnek, míg a 3-5 szakaszt növekedésnek nevezte el. A szakaszok pedig a következők:

- Kezdet, a vállalkozás első éve,
- Beindítás, a harmadik évig,
- Kezdeti növekedés szakaszában a vállalatot mind a kereslet, mind az árbevétel, mind pedig a profit növekedése jellemzi,
- Expanzió szakaszában a verseny egyre jobban erősödik, ami a vállalattól a marketingstratégia és a finanszírozás átgondolását igényli,
- Érettség, amit követően a vállalatnak két lehetősége lesz:
- Innováció vagy hanyatlás.

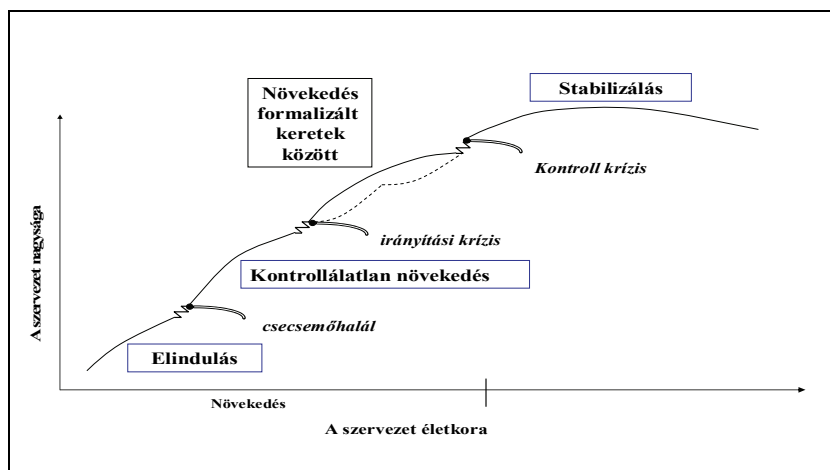
A Szerb által felállított szakaszok esetében a szerző szerint, bármikor bekövetkezhet a tovább lépés, a visszaesés vagy akár a stabilizáció is.

Salamonné (2006, 2008) kutatásához egy integrált modellt készített. Az alapját egyfelől Adizes modellje jelentette, másik kiindulópontja pedig Greiner irányítási modellje volt. A két modell ötvözésével alakította ki saját irányítási modelljét. Ezzel a modellel a magyarországi vállalkozások mélyreható elemzését végezhetné el. Az integrálást azzal indokolta, hogy a megközelítési módokat és a főbb tartalmi elemeit nézve a két modell hasonló, ugyanakkor ki is egészítik egymást.

Salamonné (2006) kutatása során azokat a magyarországi kis- és középvállalkozásokat vizsgálta, amelyek a rendszerváltozást követően kezdték meg működésüket. Több száz mélyinterjú készült, de a különböző szűréseket követően, végül 50 vállalkozás maradt mintának, amely nem reprezentatív, de ahogy Salamonné fogalmazott, nem is az volt a cél. Kutatásuk első sorban a specifikus jellemzőkre és az okok feltárására irányult. A vizsgálat során a környezeti, külső okokra nem, csak a belső fejlődésből fakadó problémákra és megoldási lehetőségeikre koncentráltak.

A vizsgálat eredményeként a nyugati piacgazdaságoktól kicsit eltérő szakaszokból álló, új életpályamodell született, amit a 6. ábra szemléltet.

6. ábra: Salamonné modellje: a magyar kkv-k életpályája



Forrás: Salamonné et al., 2008, 150. old.

Vizsgálata során és a modell megalkotásánál a negyedik szakaszra vonatkozóan csak feltételezéssel élt, hiszen a vállalkozások viszonylag fiatal kora nem tette lehetővé a következő fázis részletes elemzését és igazolását, de feltehetően ez a „Stabilitás” periódusa lesz.

Sajnos a kutatás második felének az eredményei nem állnak rendelkezésünkre, így nem lehet alátámasztani vagy megcáfolni az akkori feltételezéseket.

Jelentőségüknél fogva az életciklusok bemutatásánál is meg kell említeni a családi vállalkozásokat. Ezen vállalkozások fejlődését Laczkó (1997) vizsgálta, aki 3 szakaszt különített el ezen vállalatok életében.

- 1. szakasz, az első 5 évben, amikor gyorsan növekszik, kicsi és dinamikus a vállalat, a tulajdonosok elkötelezettek, de csak az alapvető szükségletek kielégítése az elsődleges cél.
- 2. szakaszt a vállalkozás 20. évéig határozta meg. Ebben a szakaszban összetettebb struktúra jellemzi a vállalatot, ahol a tulajdonos saját befolyását és stabilitását akarja megtartani, célja pedig az anyagi biztonság és a gyerekek megfelelő színvonalú nevelése.
- 3. szakaszban a családi vállalkozás kora 20-30 év, amikor a vállalkozás stagnál, és már új stratégiára, új befektetésre lenne szükség. A tulajdonos általában más irányba fordul, már visszavonul, teret adva a következő generációnak. A családi célok az egység és a harmónia megtartása.

Az elmúlt évek kutatási eredményei és a modellek alkalmazhatósága

A korábban megalkotott modellek rugalmatlanságát próbálja kiküszöbölni, illetve a magyar sajátosságokat is figyelembe venni kutatása során Horváth (2013, 2014). A vizsgálatának eredményeképp megalkotta a saját malomkerék életciklus modelljét, ami 7 szakaszból áll. Horváth (2016) véleménye szerint, ezzel a modellel megoldódni látszódnak az alábbi hiányosságok, nehézségek:

- A szakaszok egymás utáni sorrendjének,
- A visszafiatalításnak,
- Egyes szakaszok kimaradásának,

- A krízis szakaszoknak és
- Az ismétlődő életszakaszoknak az ábrázolása.

A malomkerék küllőin hat életszakasz található (Maghullatás, Kreativitás, Irányítás, Delegálás, Stabilizálás és a Kiugrás szakasza), míg a hetedik szakasz (Korrekción) a tengely közepére kerül, ezzel is szabad átjárást biztosítva az egyes életszakaszok között. A Korrekció fázisa jelenti az átmeneti időszakok kezelését a szakaszok között. (Horváth és Papp, 2014)

Bár nem tipikusan az életútmodellel foglalkozik kutatásai során Bálint (2006), ugyanakkor a munkássága mégis említést érdemel. A vállalkozások életét és életútját jelentősen befolyásolja az, hogy hosszabb távon milyen irányba haladnak és milyen jövőképpel rendelkeznek a cégek. Ezzel kapcsolatosan a különböző jövőkép kimeneteleket tanulmányozza, különös tekintettel a családi utódlásra.

Bahrami et al. (2016) a szellemi tőkét, mint az egyik legfontosabb vállalati erőforrást és annak fontosságát elemezte a vállalkozások különböző életszakaszaiban, míg Nosratabadi és Illés (2016) a vezető szerepének és készségeinek változását, valamint a stratégiai tervezés fontosságát elemezte a különböző szakaszokban.

Salamonné (2011) kutatása során megállapította, hogy a vállalkozások életében egy-egy életszakasz ki is maradhat. Míg a nyugati piacgazdaságokban ez a felvásárlások miatt következhet be, addig Magyarországon ennek okát az esetleges vezetői tapasztalat meglétével magyarázta, ami által a kreativitás maradhat leginkább ki az életútból. Vizsgálatának másik fontos eredménye a vállalati életciklusokra vonatkozóan, hogy a szakaszok nem határolódnak el élesen, egyértelműen egymástól, sokszor bizonyos jellemzők, régebbi szakaszok maradványai későbbi szakaszokban is fellelhetőek.

Hurta és Dunay (2013) szintén Adizes modelljét vette alapul, azonban az életszakaszok elnevezéseit a kutatáshoz kapcsolódó kérdőíves vizsgálat könnyítése érdekében módosította, jobban körülírta: 1. Ötlet, 2. Induló vállalkozás 3. Kezdeti sikerek, 4. Konfliktusokkal teli szakosodás, 5. Kiforrott, de rugalmas szervezet, 6. Stabilitás, 7. Piacvesztés, 8. Belviszály, 9. Elszigetelődés, 10. Csőd.

Ezen eredmények kapcsán is felmerül az életútelelemzéssel foglalkozó kutatókban a kérdés, hogy akkor hogyan lehet, mi alapján meghatározni és besorolni a vállalkozásokat az egyes életszakaszokba, illetve, hogy hogyan nyújthatnak a vállalat vezetői számára az életútelelemzési módszerek segítséget a vezetéshez, irányításhoz, vagy akár a jövő és a stratégiai célok kialakításához?

Illés és munkatársainak (2012) kutatása során a fő cél az volt, hogy a különböző életciklus elméletek közötti különbségeket feltárják és egy könnyen használható eszközt találjanak a vállalatok számára, ami segítséget nyújt abban, hogy meghatározhassák a vállalat jelenlegi életútbeli szakaszát és a lehetséges növekedési pályájuk jellemzőit. Ehhez alkották meg – az Adizes modellt és szakaszait alapul véve – az úgynevezett „Kórlapot”, amely segítségével könnyebben azonosítható és meghatározható lett egy-egy szakasz a vállalatok életében, hiszen az egyes szakaszok tulajdonságait strukturáltan határozhatjuk meg vele, és ennek segítségével statisztikailag, kategóriákat kialakítva, nemcsak szubjektíven, hanem objektív adatokkal is be tudjuk határolni a szakaszokat.

Következtetések

A különböző modelleket a témát kutatók (többek között: Zsupanekné, 2011; Miskolczi, 2012; Tatár et al., 2012) már sokféleképpen próbálták összehasonlítani, kategorizálni, elsősorban az alapján, hogy milyen szakaszokat lehet elkülöníteni a vállalkozások életében. A fent bemutatott nemzetközi és magyarországi életútmodelleket szakirodalmi kutatásom eredményeként én megpróbáltam az alapján csoportosítani, hogy a vállalkozás életének melyik részét vizsgálja az adott modell. Ehhez kapcsolódóan három szakaszt különítettem el,

a megszületés előtt, a növekedést, illetve a hanyatlást. Ennek eredményét a 1. táblázatban foglaltam össze. Látható, hogy az általam vizsgált modellek közül Adizes és Jávor az, aki mindegyik szakasszal foglalkozott kutatása során, de amíg Jávor egy speciális terület, a szociológia szemszögéből, addig Adizes több terület, alapvető gazdasági jellemzői (mint például: árbevétel, termékszám, szervezeti struktúra) alapján sorolta be az egyes szakaszokat a vállalkozások életében.

Az életútmodellek többsége a vállalkozás fejlődésének különböző szakaszainak vizsgálatánál csak és kizárólag a belső, növekedésből fakadó problémákra fókuszál, és nem veszi figyelembe a külső környezetből jövő hatásokat.

1. táblázat: Az életútmodellek összehasonlítása

		MEGSZÜLETÉS ELŐTT	NÖVEKEDÉS	HANYATLÁS
NEMZETKÖZI	Greiner		✓	
	Churchill – Lewis		✓	
	Timmons	✓	✓	
	Hisrich – Peters	✓		
	Adizes	✓	✓	✓
	Kreitner		✓	✓
MAGYARORSZÁGI	Jávor	✓	✓	✓
	Szirmai		✓	✓
	Vecsenyi		✓	
	Kocziszky		✓	✓
	Szerb		✓	✓
	Salamonné		✓	
	Laczkó		✓	✓

Forrás: saját szerkesztés

Saját kutatásom során viszont több külső körülmény is jelentős szerepet játszott, befolyásolva ezzel az autókereskedések életútjának alakulását. Számukra nem volt idő, hogy az életutat végig bejárják, hiszen nagyon gyorsan és lendületesen tudtak a körülmények hatására fejlődni. Az egyik ilyen tényező a 2000-es évek elején történt mesterséges keresletnövelés, ami lehetővé tette, hogy a vásárló akár 0 forint befizetésével újautó-tulajdonos lehessen.

Egy-egy cégre vonatkoztatva akár az autóiparban, akár másik iparágban, lehetne a fent bemutatott modellek bármelyikét alkalmazva feltárni a fejlődési szakaszokat, de az összetettsége és részletessége miatt a saját vizsgálatomhoz Adizes életútmodelljét veszem alapul. A modell legnagyobb előnyei közé tartozik, hogy a vállalat születését megelőzően, egészen a halálig terjedő időszakot vizsgálja részletesen, 10 szakaszra bontva.

Kutatásom következő részében az autókereskedéseket Adizes életútmodellje alapján próbálom feltérképezni és elemezni. Figyelembe veszem a szakaszok egyedi sajátosságait, jellemzőit, és ezek alapján teszek kísérletet majd az egyes életszakaszok beazonosítására, illetve a szektorra jellemző életút meghatározására.

Felhasznált irodalmak

1. Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Kiadó, Budapest
2. Adizes, I. (2004): Managing Corporate Lifecycles. The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara, CA, 460 p.
3. Bahrami P.; Nosratabadi S.; Illés B. Cs. (2016): Role of Intellectual Capital in Corporate Entrepreneurship. Quality - Access to Success, Vol. 17, No. 155, pp. 111-115.
4. Bálint, A. (2006): Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában. Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 179 p.
5. Bíró-Szigeti, Sz. – Pataki, B. (2017): A termékélelciklus alapelmélete, a modell felépítése és típusai, in: in: MARSÍ M. (szerk): Marketing: Fókuszban a termék. 4.2.2. fejezet. Typotex Kiadó, Budapest, pp. 166-174.
6. Churchill, N. C. – Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. Harvard Business Review. májusi szám
7. Downs, A. (1967): The life cycles of bureaus. In: Downs A. (ed.): Inside bureaucracy. San Francisco, pp. 296-309.
8. Gábrriel, M. – Miskolczi, M. (2012): A synthesized model of development of logistics organization and company lifecycle In: Csaba, Bálint Illés (szerk.) SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions Czestochowa, Lengyelország: Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, p. 424 pp. 41-53. DOI: 10.18515/DBEM.M2012.n01.ch03
9. Göblös, Á. – Gömöri, K. (2004): A vállalati életciklus modellről. Vezetéstudomány. 35. évf. 10. sz. pp. 41-50. ISSN 0133-0179
10. Greiner, L. E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review. júl-aug. szám pp. 37-46.
11. Greiner, L. E. (1998): Evolution and revolution as organization grow. Harvard Business Review. Vol 49. máj-jún. szám pp. 3-12.
12. Hisrich, R. – Peters, M. (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése. Akadémia Kiadó, Budapest, 759 p.
13. Horváth, A. (2013): Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpályamenedzsment vizsgálata. in: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, pp. 80–94.
14. Horváth, A. (2014): Vissza a jövőbe? Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsmentje, valamint a tulajdonosi háttér generáció váltásainak kezelése. Taylor: Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, 2014/1-2.: VI. évf. / 1-2. szám No.14-15. pp. 469-478.
15. Horváth, A. (2016): Mikro-, kis- és középvállalkozások kvalitatív megközelítésű életpálya ciklus modelljei – Doktori értekezés
16. Horváth, A. – Papp, I. (2014): Mikro-, kis- és középvállalkozások generációváltási jellegzetességei a Nyugat-Dunántúli Régióban. LVI. Georgikon napok. Keszthely. pp. 542-548.
17. Hurta, H. – Dunay, A. (2013): Trust as a Social Capital in Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises. In: Illés, Cs B; Bylok, F (szerk.) People, Knowledge and Modern Technologies in the Management of Contemporary Organizations – Theoretical and Practical Approaches. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, Hungary, pp. 56-67.

18. Illés, B. Cs. – Dunay, A. – Tatár, E. (2012): Lifecycle Analysis at Small and Medium Enterprises: Theory and Practice, in: Illés, Cs. B. (ed.): SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions. 424 p.; Chapter 1.2; Czestochowa: Faculty of Management of the Czestochowa University of Technology, 2012. pp. 41-53. DOI: 10.18515/DBEM.M2012.n01.ch02
19. Illés, B. Cs. – Hurta, H. – Dunay, A. (2015): Efficiency and Profitability Along the Lifecycle Stages of Small Enterprises. *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 1, pp. 56-69.
20. Jávor, I. (1993): A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben. *MVA Vállalkozáskutatási füzetek*. 4. sz. 77.
21. Kemenczei, N. (2009): Az állami támogatások szerepe a magyar autóiparban – Doktori értekezés
22. Kocziszky, Gy. (1994): Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. *Vezetéstudomány*. 25. évf. 7. szám. pp. 12-20. (ISSN 0133-0179)
23. Kotler, P. (2002): *Marketing management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
24. Kreitner, R. (1992): *Management*. Houghton Mifflin, Boston, 662 p.
25. Lackó, Zs. (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció. (Family businesses – conflicts and cooperation) In: Soltész Anikó (szerk.): *Családi vállalkozások Magyarországon*, CIPE, SEED, Budapest
26. Lippitt, G. L. – Schmidt, W. H. (1967): Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*. Vol 47. nov. szám pp. 102-112.
27. Miskolczi, M. (2012): Vállalatnövekedési modellek besorolási módszere vállalatok logisztikai szervezeteinek vizsgálatához – Doktori értekezés
28. Miskolczi, M. – Gábrriel, M. (2008): Finding the logistics organization that fits using fuzzy logic, *Acta Technica Jaurinensis* 1: 2 pp. 343-354.
29. Mount, J.; Zinger J. T., Forsyth G. R. (1993): Organizing for Development in the Small Business. *Long Range Planning*. Vol.26. No.5. pp.113–122. (ISSN 0024 6301)
30. Nosratabadi, S. – Illés, B. Cs. (2016): How to evaluate leader's strategic intelligence. pp. 64-67. In: Formánková, S. (ed.) *Proceedings of the 6th International Conference on Management 2016: Trends of Management in the Contemporary Society*. 384 p., Brno, Czech Republic
31. Porter, M. E. (1993): *Versenysztratégiák. Iparágak és versenytársak elemzési technikái*. Akadémia Kiadó, Budapest
32. Salamonné, H. A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése, *Competitio* V. évfolyam 1. szám 2006/3. pp. 51-68.
33. Salamonné, H. A. (2008): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. XXI.század. *Tudományos Közlemények*, 19. szám. pp. 19-44.
34. Salamonné, H. A. (2011): A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis- és középvállalkozások életpályájára, rövid távú és stratégiai döntéseire. *Competitio* X. évfolyam 1. szám, pp. 29-43.
35. Scott, B. R. (1971): *Stages of corporate development*. Part I. Case No 9-371-294. Boston: Intercollegiate Case Clearinghouse, Harvard Business School
36. Szerb, L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem. 204 p. (ISBN 963 641 7458)
37. Szirmai, P. (2002): *Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai*. Összefoglaló. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, pp. 1-14.

38. Tatár E.; Dunay A.; Vigh K.; Illés B. Cs. (2012): Lifecycle model theories in practise – A management tool for small and medium enterprises In: Illés B. Cs. (ed.) Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Volume I., Rosental Kft. Gödöllő, Hungary, pp. 77-83. DOI: 10.17626/dBEM.ICoM.P01.2012.p010
39. Timmons, J. (1990): New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s. Richard D Irwin, 704 p.
40. Vecsenyi, J. (2003): Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig. AULA Kiadó, Budapest, 492 p.
41. Zsupanekné, P. I. (2007): A vállalati növekedés és a vállalati életciklus modellek, In: Radványi T. (szerk.) Gyakorlat és Tudomány. Dolgozatok a BGF Pénzügyi és számviteli Kara tudományos műhelyéből, Budapest, pp. 37-46. ISBN: 9789637159336
42. Zsupanekné, P. I. (2011): A vállalati növekedés teoretikus és praktikus szemlélete – Doktori értekezés