

Bogdány Eszter:

Átadni tudni kell!

Vezetői szerep átadás a hazai kis- és középvállalkozásokban.

PhD értekezés bírálata

A jelölt az elmélet és a gyakorlat szempontjából egyaránt fontos és izgalmas kérdéseket rejtő, Magyarországon eddig még kevésbé kutatott témát választott disszertációja megírásához. Értekezésében a vezetői szerep átadásának folyamatát, befolyásoló tényezőit vizsgálta a kis- és középvállalkozásokra fókuszálva, amely szektorban az utódlás megoldása a cég sikeres működése és fejlődése szempontjából kulcsfontosságú feladat. A téma aktualitását fokozza, hogy Magyarországon a rendszerváltáskor alapított vállalkozások vezetői elérték azt a korhatárt, ami a cég vezetéséből való kivonulás megfontolására készíti őket. Az elkövetkező években olyan feladatokra kell megoldást találniuk, mint a tulajdonosi viszonyok átrendezésének mikéntje, a megfelelő vezető kiválasztása.

A jelölt az utódlás témakörének kutatásával és eredményeivel bővíti az eddig még szűkösen rendelkezésre álló szakirodalmat, inspiráló kiindulópontot teremt a további kutatásokhoz, valamint hozzájárul ahhoz, hogy a vállalkozások vezetői minél több ismeret szerezzenek a folyamat sikeres véghezviteléhez. Fontosnak tartom még kiemelni, hogy az eddigi kutatások – kevés kivétellel – az utódlást a családi vállalkozásokra összpontosítva vizsgálták, sőt a legtöbb definíció ezt a kategóriát csak a családi vállalkozásokra értelmezi. A jelölt érdeme, hogy kiterjeszti a vizsgálatát a nem családi vállalkozásokra is, amely eddig még alig kutatott terület.

Az értekezés bevezetőjében szereplő tartalmi elemek jól érzékeltetik a téma jelentőségét, rávilágítanak a témaválasztás indokaira. Képet kapunk még – a legfrissebb statisztikai adatok tükrében – a hazai KKV szektor nagyságáról, jellemzőiről.

A kutatási cél, a kutatási kérdések valamint a kutatás folyamatát, a tervezett lépéseket és feladatokat összefoglaló ábra megfelelő vezérfonalat ad a kutatás lebonyolításához.

A szakirodalom feldolgozásának értékelése

A szakirodalom feldolgozása nehéz feladatot jelentett, mivel ebben a témakörben még nem állnak rendelkezésre alpműnek tekinthető források, amelyek a kutatók számára általánosan elfogadott kiindulópontot jelentenének. A viszonylag gazdag, ugyanakkor szerteágazó és

számos esetben kiforratlan meghatározásokat tartalmazó publikációk feldolgozásához a jelöltnek sikerült megfelelő szempontrendszert kialakítania. Az elemzés érzékelteti a témakör megközelítésének sokszínűségét és az utódlás jellemzőinek feltárására irányuló kutatások sokrétűségét. A bemutatás alapvetően a külföldi szerzők munkáira irányult, de a releváns magyarországi kutatási eredmények is olvashatók az értekezésben. Pozitívum, hogy a jelölt nemcsak ismerteti, hanem értelmezi és összefoglalja, egyes esetekben saját nézőpontjával ki is egészíti a különböző források feldolgozásából származó eredményeket. Rámutat az ellentmondásokra, a pontatlanságokra és hiányosságokra. Ilyen módon teljesült a szakirodalmi feldolgozás azon célja, hogy „többet tudjunk meg az utódlás fogalmáról.” (23. old.) Helyesen fogalmazta meg a jelölt, hogy „mindezek ellenére még a mai napig számos hiányosság és ellentétes eredmény tapasztalható a kutatások számbavétele során.” (88. old.)

Kiemelést érdemel az utódlás fogalmi tisztázását célzó 2.2. fejezet, amely jól követhetően, logikus felépítésben mutatja be a kutatók definícióit és a jelölt következtetéseit. A különböző megközelítések összegzéseként a legteljesebb fogalmi meghatározásként szerepel a következő definíció: az utódlás a vezetés és a tulajdon átadása, attól függetlenül, hogy azt a családtag vagy nem családtag veszi át. Az utódlás kategóriájának ez az értelmezése képezi az empirikus kutatás alapját.

A fejezet további részei az utódlás folyamatára és a folyamat szereplőire összpontosítanak. Indokolt volt az utódlás családi vonatkozásaival külön alfejezetben foglalkozni. Ennek keretében a jelölt törekedett a családi vállalkozások legszélesebb körű definícióit feltérképezni, hogy a kutatásában szereplő vállalkozások körét ne szűkítse indokolatlanul.

Az utódlás és szervezeti kultúra kapcsolatának feltárásával foglalkozó 2.4. fejezethez a kultúra fogalmáról, tipizálásáról, szintjeinek méréséről gazdag szakirodalom áll rendelkezésre, ennek bemutatása jól strukturált. Az utódlás és a kultúra kapcsolatát feltáró kutatások áttekintését három csoportba sorolva tartalmazza az értekezés. A következtetéssel egyetértek, a kezdeti feltáró utódlás-kutatásoknak azt kell elsődlegesen vizsgálni, hogy az alapító által kiépített szervezeti kultúra befolyásolja-e az utódlás kimenetelét.

A kutatás megalapozásában meghatározó fontosságú szerepe van az utódlás és a vezetői szerepek című fejezet eredményeinek. Alapos és átgondolt a vezetői szerepek jellemzőinek feltérképezése, különösen informatív a jelölt saját szerkesztésében készült 15. táblázat. Ebben a szerepekre vonatkozó megállapítások rendszerezését találhatjuk, a kutatók megnevezésével.

A szakirodalmi összegzés, értékelés az empirikus kutatás megalapozására irányult. A szakirodalmi források számbavétele során feltérképezett irányzatok, modellek, kategóriák közül azokat tartalmazza, amelyek vizsgálatára a kutatásban sor kerül. Pozitívum a meggyőző érvelés, a jelölt részletesen megindokolja, hogy a szakirodalom feltérképezéséből nyert tudása alapján, az egyes témakörök vizsgálatát miért tartotta fontosnak.

A kutatás értékelése

A jelölt hipotéziseit hat területre vonatkozóan, a kutatás során megválaszolandó kérdéseivel összhangban állította fel. A feltételezések izgalmas és az eddigi vizsgálatok során kevésbé vagy egyáltalán nem érintett területekre vonatkoznak, ami jelentősen emeli a disszertáció értékét, új kutatási eredményeket ígér.

A kutatás folyamata, az alkalmazott módszerek meggyőző képet adnak arról, hogy a jelölt rendelkezik az önálló kutatás lebonyolításához szükséges képességekkel.

A hipotézisek teljesülésének vizsgálatára felállított kutatási modell kiváló elemző és szintetizáló képességet tükröz. A magyarázó tényezők ismertetése és modellbe való beemelésének indoklása valamint az ok-okozati összefüggések megvilágítása jól sikerült.

A változók operacionalizálását bemutató 3.3. fejezetben részletes leírást és megfelelő érvanyagot olvashatunk a szervezeti és egyéni tényezők mérhetővé tételére kidolgozott tényezőkről.

A kutatói munka követelményeinek megfelelő, igényes munkára vall, hogy a vezetői szerepek operacionalizálásához kidolgozott ismérveket a jelölt a gyakorlatban tesztelte és az eredmények alapján módosította.

A választott vizsgálati módszerek megfelelnek a követelményeknek, alkalmasak a kutatási kérdések megválaszolásához és a hipotézisek teljesülésének vizsgálatához. A feltáró, leíró és magyarázó jellegű kutatás alkalmazását a téma jellege indokolja. A kvantitatív módszerek használata lehetőséget nyújt ahhoz, hogy a kutatás eredményei megfelelő méretű kutatási minta vizsgálatán alapuljanak, a kvalitatív módszerek pedig biztosítják a felszín alatt megbújó okozati tényezők feltérképezését és módot adnak az összefüggések feltárására. Maximálisan egyetértek a jelölt azon megállapításával, hogy „nincs jó vagy jobb reláció a két megközelítés

között, inkább az a fontos, hogy azt a módszert vagy akár kombinációt alkalmazzuk, amely a kutatási célnak a legmegfelelőbb.” (111. old.)

A vizsgálati mintát 278 vállalkozás képezte. 393 cég küldött vissza az elvárásoknak megfelelően kitöltött kérdőívet, de csak azok adatai kerültek elemzésre, amelyeknél valamilyen típusú átadás már történt. Említésre méltó a jelölt online megkérdezéssel formával kapcsolatos negatív tapasztalata. Első lépésben ilyen módon küldte ki a kérdőíveket és azt tapasztalta, hogy az online megkérdezési forma nem éri el a célját, nem nyitottak erre a vállalkozás vezetői. Sok az általános e-mail cím, így a kérdőív nem feltétlenül jut el azon személyhez, akit megcéloz. A tapasztalatokból okulva, a kutatáshoz papír formában történő megkérdezést alkalmazott. Négy vállalkozásról esettanulmány készült. Az esettanulmányok a tartalmat és stílust tekintve egyaránt kiválóak, a hipotézisek által érintett területekre koncentrálnak. A minta elemzésénél, a jelölt a kutatás szempontjából releváns jellemzőkre összpontosított, ezeket – ha az információk rendelkezésre álltak, - a KSH adatokkal összehasonlítva mutatta be.

A hipotézisek teljesülésének vizsgálata után az eredmények birtokában a jelölt 7 tézist fogalmazott meg. Az első és második hipotézishez egy-egy tézis, (1. 2. tézis) a harmadikhoz és a negyedikhez két-két állítás, (3.1. tézis, 3.2. tézis, 4.1. tézis, 4.2. tézis) az ötödikhez egy tézis (5. tézis) kapcsolódik. A hatodik hipotézis nem igazolódott.

Az első tézis: A kormányzói a leader-i és a menedzseri szerepekből kialakított szerep-profillal jellemezhető a hazai kis- és középvállalkozások jelenlegi és kívánatos átadási állapota. Az állítást változtatás nélkül javasolom elfogadni. A meghatározásához végzett elemzés alapos, a felhasznált esettanulmányokból idézett vélemények alátámasztják az tézis létjogosultságát.

A disszertáció 2. tézise: A vállalkozások családi vonatkozása szignifikáns kapcsolatban van az átadott vezetői szerepekkel. A vizsgálatok meggyőzően bizonyítják az állítást. (A keresztábra elemzések eredményeit bemutató 33. sz. ábra adatainál elírás történt, az ábra alatt szereplő szövegben más adatok szerepelnek, valószínűleg ez utóbbiak a helyesek.) Egyetértek az itt ismertetett jövőbeni kutatási irányvonallal, ami a nem családi vállalkozásokkal szemben a családi vállalkozások alacsonyabb tulajdoni hányad átadási hajlandósága és viszonylag magasabb vezetői funkció átadási hajlandósága mögötti indokok feltárására irányulna.

3.1. tézis: A vállalkozások jelenlegi domináns szervezeti kultúrája szignifikáns kapcsolatban van az átadott kormányzói és menedzseri szerepekkel.

3.2. tézis: A vállalkozások kívánatos domináns szervezeti kultúrája szignifikáns kapcsolatban van az átadni kívánt menedzseri szerepekkel.

A befolyásoló szervezeti tényezők közül a szervezeti kultúra hatását az átadás tényezőire kiemelkedően gondos és alapos elemzésekkel tárta fel a jelölt. Releváns módszerek alkalmazásával törekedett a bizonytalanságok kiszűrésére. A vizsgálat során nem kapott szignifikáns kapcsolatra utaló eredményeket a szervezeti kultúra és az átadás típusa között. A szervezeti kultúra és az átadott, valamint az átadni kívánt vezetői szerepekre vonatkozó kutatás különösen figyelemre méltó összefüggéseket mutatott ki. Ennek alapján történt a fenti két tézis meghatározása.

4.1. tézis: Szignifikáns kapcsolat van a vállalkozások mérete és az átadott, valamint az átadni kívánt leaderi és menedzseri szerepek között.

4.2. tézis: Szignifikáns kapcsolat van a vállalkozások méretváltozásának típusa és az átadni kívánt leaderi szerep között.

A kutatás eredményei megfelelően alátámasztják a téziseket.

5. tézis: Az utód eredete szignifikáns kapcsolatban van az átadott vezetői szerepekkel és az átadni kívánt kormányzói szereppel.

A variancia-analízis eredményei meggyőzően igazolják az állítást.

A tézisek felállítása mellett fontosnak tartom kiemelni a családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek feltárását, mivel a kutatás egyik célja ez volt. A vizsgálatokból származó megállapítások elgondolkodtatóak. Különösen az alábbi eredményeket ítélem kiemelésre méltónak:

- Azon családi vállalkozásokban, ahol tulajdoni hányadot és a vezetői funkciót is átadtak, a legtöbben olyan utódot választottak, aki nem családtag volt, de a vállalkozásban dolgozott. A második helyre azok az utódok kerültek, akik családtagok voltak és a vállalkozásban dolgoztak.

A nem-családi vállalkozásokban első helyen szintén a nem családtag és vállalkozásban dolgozó utódok álltak, de a második helyre a nem családtag és a vállalkozástól független utódok kerültek.

A jelölt helyesen állapítja meg, hogy a tulajdon és vezetői funkció együttes átadásánál a bizalom és a megelőző szervezeti tapasztalat elsődleges tényezőnek számít, sőt még talán a családi kapcsolatnál is fontosabb. Kiegészítem ezt a megállapítást azzal, hogy családi vállalkozásoknál a második helyre a családtag utód került, ami rámutat a családi kapcsolat preferálására is.

- Családi vállalkozásoknál nem szívesen adnak át tulajdoni hányadot. A jelölt következtetése szerint ezzel a vállalkozások tulajdonos-vezetői felsővezetői feladataikat védik, míg funkcionális területeket könnyebben kiadnak a kezükből, akár tulajdoni hányaddal együtt, hogy az új vezető a vállalat növelésében érdekelt legyen. A megállapítással egyetértek, azzal kiegészítve, hogy a csak tulajdoni hányad átadását érintő kisebb hajlandóság talán a családi vagyon védelmére is visszavezethető.
- A nem-családi vállalkozásoknál csak a tulajdoni hányad átadás gyakrabban érinti a családtagokat, mint a családi vállalkozásoknál. A jelölt következtetése, hogy ez a jövőben a nem-családi vállalkozások családi alapokon nyugvó működésének előszele lehet, a vállalkozók elkezdtek felkészíteni családi utódjaikat arra, hogy átvegyék a vállalkozásaikat a jövőben.
- Vezetői funkciót a családi és nem családi vállalkozások is elsősorban belső utódnak: a vállalkozásban dolgozó, nem családtagnak adnak át. Ez – megítélésem szerint – veszélyt jelenthet a jövőben, hiszen a külső utódok inkább hozhatnak megújulást, professzionális módszereket, mint a belsők.
- A családi vállalkozásoknál várható veszélyre utal az átadott és átadni kívánt vezetői szerepek mélyebb vizsgálata. Az eredmények szerint a családi vállalkozások vezetői kevésbé ismerik fel a vezetői szerepek átadásának fontosságát, a jövőt illetően sem gondolkodnak felső vezetői feladataik delegálásában, nem adják át szervezet-specifikus szaktudásukat az utánuk jövőknek.

Mindezen eredmények és következtetések kiemelkedően fontos és hasznos további kutatás kiindulópontjai lehetnek

Konklúzió

A jelölt által elkészített disszertáció megfelel a tudományos munkával szemben támasztott tartalmi és formai követelményeknek. Az értekezés önálló kutatómunka eredménye.

A feldolgozott szakirodalom a témával releváns. A szerző empirikus kutatásában támaszkodott az eddigi kutatási eredményekre. Pozitívum a szakirodalomban olvasható megállapítások kritikai értékelése, sok esetben saját gondolatokkal való kiegészítése.

Az értekezés elkészítésével a jelölt bizonyította az önálló probléma feltáró, az elemző, a rendszerező munkára való alkalmasságát. A témakörrel kapcsolatos ismereteit alkotó módon használta fel.

Az értekezés tartalmaz új tudományos eredményeket:

- **Új kutatási eredménynek ítélem**, annak igazolását, hogy a kormányzói, a leader-i és a menedzseri szerepekből kialakított szerep-profillal jellemezhető a hazai kis- és középvállalkozások jelenlegi és kívánatos átadási állapota.
- **Új kutatási eredményt jelent** továbbá az átadott vezetői szerepekre és az átadni kívánt vezetői szerepekre befolyást gyakorló szervezeti és egyéni tényezők azonosítása és hatásuk feltárása.

A hipotézisek teljesülésének vizsgálata eredményeként felállított tézisek megalapozottak, helytállóak.

A disszertáció további értéke a családi és nem-családi vállalkozások utódlási jellemzőinek azonosítása, a következtetések levonása.

A disszertáció jól szerkesztett, stílusa olvasmányos. A főként saját szerkesztésű ábrák hozzájárulnak a mondanivaló jobb megértéséhez. A nem saját készítésű ábrák, táblázatok forrásainak megjelölése korrekt. A disszertációban jól elkülönítettek a saját megállapítások és a forrásművekből vett meghatározások.

A fentiek alapján Bogdány Eszter „Átadni tudni kell! Vezetői szerep átadás a hazai kis- és középvállalkozásokban” című PhD értekezésének nyilvános vitára bocsátását, sikeres védelem esetén számára a PhD fokozat odaítélését javaslom.

Budapest, 2014-06-18.

Salamonné dr. Huszty Anna PhD
főiskolai tanár,
c. egyetemi docens SZIE