

# **SZAKDOLGOZAT**

**Wittner Virág**

**2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet**

**Gazdálkodási-és menedzsment alapképzési szak**

**A HAFTER Építőipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.  
életútjának elemzése és értékelése 2008-2020 között**

**Belső konzulens:** Dr. Turzai-Horányi Beatrix  
egyetemi adjunktus

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Mezőgazdasági és  
Élelmiszeripari Vállalati  
Gazdasági Tanszék

**Készítette:** Wittner Virág

**Budapest**

**2023**

## Tartalom

1.	Bevezetés és célkitűzések .....	2
1.1.	A téma aktualitása és jelentősége, a témaválasztás indoklása .....	2
1.2.	Vizsgálat és elemzés célja .....	2
2.	Szakirodalmi áttekintés .....	4
2.1.	Vállalkozás és vállalat fogalmi meghatározása .....	4
2.2.	Vállalkozó fogalmi meghatározása .....	4
2.3.	Vállalkozások csoportosítása Vecsenyi János nyomán .....	5
2.4.	Életciklus modellek a hazai és nemzetközi szakirodalom tükrében .....	10
2.4.1.	Az életciklus modellekről általában .....	10
2.4.2.	Az életciklus modellek csoportosítása .....	10
2.4.3.	Timmons modellje.....	11
2.4.4.	Hirsch és Peters modellje .....	11
2.4.5.	Adizes modellje.....	12
2.4.6.	Greiner modellje.....	19
2.4.7.	Salamonné Huszty Anna modellje .....	22
2.4.8.	Modellek közötti átfedések .....	23
3.	Alkalmazott módszerek bemutatása .....	25
3.1.	Alkalmazott módszerek ismertetése, a vizsgálat célja és körülményei, indoklás .....	25
4.	A Hafter Kft. vizsgálata .....	26
4.1.	A Hafter Kft. bemutatása .....	26
4.1.1.	A Hafter Kft.-ről általánosságban .....	26
4.1.2.	A Hafter Kft. a szakirodalmi feldolgozás vonatkozásában .....	27
4.1.3.	A Hafter Kft., mint szorgos hangya gazella jellemvonásokkal .....	29
4.2.	Az Adizes teszt eredményének értelmezése .....	32
4.3.	A Hafter Kft. eddig bejárt szakaszai az Adizes modellben a mélyinterjú alapján .....	35
4.4.	Az Adizes teszt és a mélyinterjú eredményének összevetése.....	40
4.5.	Az Adizes modell alkalmazásának vizsgálata a témában .....	41
5.	Következtetések, javaslatok .....	43
5.1.	Következtetések.....	43
5.2.	Javaslatok.....	44
6.	Összefoglalás .....	45
7.	Irodalomjegyzék .....	46
8.	Táblázatok és ábrák jegyzéke .....	48
9.	Mellékletek .....	49
9.1.	Adizes teszt.....	49
9.2.	Mélyinterjú kérdések és válaszok.....	61
10.	Függelék.....	72

# **1. Bevezetés és célkitűzések**

## **1.1. A téma aktualitása és jelentősége, a témaválasztás indoklása**

Az idő előrehaladtával akárcsak nekünk embereknek, úgy a vállalkozásoknak is változnak a szükségletei, megoldandó problémái, jellegzetes viselkedési formái, amely egy teljesen hétköznapi és természetes velejáró, ám de állandó folyamat.

A különböző életciklusmodelleket többen is kutatták a tudomány jeles képviselői közül. A gondolat, hogy a vállalkozások eltérő fejlődési cikluson mennek keresztül, már egészen Ludwig von Mises 1912-ben megjelent *The Theory of Money and Credit* című művére visszavezethető. Adizes feldolgozásban ez azt irányozza elő, hogy a szervezet kiszámítható és ismétlődő viselkedésmintákon megy át, miközben növekszik és fejlődik az átmenet szakaszain keresztül, és ennek lehet pozitív vagy negatív kifejelete. Ha ezeket a változásokat megértjük és lekövetjük, az remélhetőleg hozzásegít a hatékonyabb stratégia kialakításához, amely által a szervezet fokozhatja életképességét. (Yolles et al., 2017)

Tekintettel arra, hogy a vállalkozások életútjának elemzésével és az ennek révén kapott információk értelmezésével, valamint az információkra adott kívánatos reakcióval fejlődést, növekedést érhetünk el, úgy gondolom, hogy a téma aktualitása és jelentősége nem kérdéses.

A témaválasztásom mindezek mellett leginkább azzal indokolható, hogy amikor korábban a vizsgált vállalkozás alkalmazásában álltam, azt tapasztaltam, hogy a vállalkozás működése nem minden esetben tudatos vagy következetes, így a kíváncsiság hajtott. Hogyan lehetne képet alkotni arról, amit tapasztalunk a mindennapi működés során? Normálisnak számítanak-e a vélt vagy valós nehézségek, amiket a mindennapi működés során tapasztaltunk?

## **1.2. Vizsgálat és elemzés célja**

A célom, hogy a vizsgálat elvégzésének segítségével képet adjak a Hafter Kft.-ről, behatároljam, hogy jelenleg mely életciklusában van, amely válaszokat ad a fent említett kérdésre is. A vizsgálat és az elemzés komplexitásához a szakdolgozatban a szakirodalmi áttekintés során fontosnak tartottam a vállalkozó, vállalat és vállalkozás fogalmi meghatározásait tisztázni, valamint a vállalkozások eltérő szempontok szerinti csoportosítására is kitértem. A választott modell alapján történő életciklus analízis elvégzéséhez a szakirodalmi feldolgozásban szintén bemutattam, ismertettem valamennyi nemzetközi és hazai modellt. Ahhoz, hogy átfogó képet nyújtsak a vizsgált vállalkozás bejárat életútjáról, a vizsgálatot a

vállalkozás bemutatásával indítom, amelyet Vecsenyi professzor munkássága alapján is ismertetek. Az életútvizsgálatot elsődlegesen a széles körben elterjedt Adizes elméletére alapoztam. Az Adizes Intézet által összeállított teszt elvégzésével, az abban foglalt kérdésekre adott válaszokkal arra szerettem volna rávilágítani, hogy a vállalkozás alapítója mennyire látja reálisan a vállalkozása helyzetét. Továbbá mélyinterjú segíti a vállalkozás elhelyezését a göbrén, segítségével fény derül arra is, hogy a vállalkozás minden tekintetben egyezést mutat-e az elmélettel, illetve az elemzés során az ezzel kapcsolatos ok-okozati összefüggéseket is boncolgatom.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

### 2.1. Vállalkozás és vállalat fogalmi meghatározása

Vállalkozás vagy vállalat?

Nehéz egyértelműen definiálni a vállalkozás fogalmát, ugyanis azt különböző szakirodalmak és szaktudományok különféle megközelítéssel, más-más szempontok alapján határozzák meg. Jellemzően a vállalat és a vállalkozás szó nem egyértelműen elhatárolt, mind a köznyelvben, mind a szakirodalomban több értelemben, gyakran szinonimaként használatos.

A Zöld Könyv (2003) így határozza meg a vállalkozást: *“A vállalkozás gondolkodásmód, valamint gazdasági tevékenység teremtésének és fejlesztésének folyamata, ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy az innovációt józan menedzsmenttel, egy új vagy már működő vállalaton belül”* (Román, 2006, 15.old.)

Román elkülöníti a vállalat és a vállalkozó fogalmát. A vállalat alatt a szervezetet érti, míg a vállalkozás a látásmódot, tevékenységet hivatott kifejezni.

A vállalkozás és a vállalat fogalmi elkülönítése az utóbbi 15-20 évben nyert teret, azonban máig nem létezik a vállalkozásra elfogadott kizárólagos definíció. (Román, 2006)

Chikán Románhoz hasonlóan tesz különbséget. Szerinte az üzleti vállalkozás *“olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett”*, még a vállalat *“a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete”*. (Chikán, 2020, 8.old.)

Ezzel szemben Vecsenyi meghatározása szerint a vállalkozás nem más, mint *“céltudatos, nyereségorientált gazdasági szervezet”*, amely az üzleti lehetőségeket aknázza ki. (Vecsenyi, 2017, 24.old.)

### 2.2. Vállalkozó fogalmi meghatározása

Ki a vállalkozó?

Schumpeter előtérbe helyezi az innovációt és a kombinációk létrehozását, szerinte a vállalkozó fő motivációja a profitmaximalizálás. Kizárólag azokat az alanyokat tekintette vállalkozónak, akik valami újat hoztak létre. Schumpeter szerint a vállalkozó addig tekintendő a tényleges

értelemben vállalkozónak, ameddig nem az általa létrehozott vállalkozás működtetésére koncentrál. (Balaton et al., 2016)

Ezzel szemben Scitovsky nem a profitmaximalizálást nevezi meg a vállalkozó elsődleges célkitűzéseként, hanem az általános jólét, megelégedettségi szint elérését a vállalkozó idejének és pénzének befektetése által, a vállalkozás működtetésével. (Németh, 2022)

### 2.3. Vállalkozások csoportosítása Vecsenyi János nyomán

A vállalkozások különböző szempontok szerint csoportosíthatók, ezt az 1. táblázat szemlélteti.

#### 1. táblázat: Vállalkozások csoportosítása

(Forrás: Saját szerkesztés, Vecsenyi, 2002, 4. old. alapján)

SZEMPONT	TÍPUS			
<b>Profit orientáció</b>	For profit	Non profit		
<b>Méret</b>	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás	Nagyvállalkozás
<b>Jogi forma</b>	Egyéni vállalkozás	Gazdasági társaság (Kkt., Bt., Kv., Kft, Rt)	Szövetkezet	
<b>Üzleti jelleg</b>	Eltartó	Eladható	Egyéb	
<b>Profil</b>	Termelő	Kereskedelmi	Szolgáltató	Egyéb
<b>Növekedési ütem</b>	Minimális	Mérsékelt	Gyors	
<b>Változási hajlandóság</b>	Hagyományos mikro- és kisvállalkozások (“hangyák”)	Dinamikusan növekvő kis-és közepes vállalkozások (“gazellák”)	Dinamikusan növekvő vállalkozó nagyvállalatok (“tigrisek”)	Hagyományos lelassult nagyvállalatok (“dinoszaurusz-ok”)
<b>Egyéb</b>	Családi vállalkozás	Belső vállalkozás		

- a. A vállalkozások megkülönböztethetők a méretük, forgalmuk és a foglalkoztatottságuk száma alapján (1. táblázat).

KKV szektorhoz soroljuk az első három kategóriát. A méret szerint történő csoportosítás jelentőséggel bír különböző külső források, támogatások igénybevételének elbírálásakor.

Mikrovállalkozásnak nevezzük azt a vállalkozást, ahol a foglalkoztatottak száma 10 főnél kevesebb, éves nettó árbevétele maximum 2 millió EUR vagy 2 millió EUR/év mérlegfőösszeg.

- b. Kisvállalkozásnak nevezzük azt a vállalkozást, ahol a foglalkoztatottak száma 50 főnél kevesebb, éves nettó árbevétele maximum 10 millió EUR vagy 10 millió EUR/év mérlegfőösszeg (1. táblázat).

Középvállalkozásnak nevezzük azt a vállalkozást, ahol a foglalkoztatottak száma 250 főnél kevesebb, éves nettó árbevétele maximum 50 millió EUR vagy 43 millió EUR/év mérlegfőösszeg.

Nagyvállalatnak nevezzük a 250 fő feletti foglalkoztatottal rendelkező vállalatokat. (KSH, 2014)

- c. Jogi forma szerint (1. táblázat)

Magyarországon a vállalkozások rendelkeznek, vagy nem rendelkeznek jogi személyiséggel, korlátozott, vagy korlátlan felelősséggel bírnak. A profitorientált gazdasági vállalkozások jogi forma szerint lehetnek: egyéni vállalkozások, gazdasági társaságok és szövetkezetek.

- d. Üzleti jelleg szerint megkülönböztetünk eltartó, eladható, valamint egyéb típusú vállalkozásokat (1. táblázat).

Az eltartó vállalkozások célja, hogy annyi bevételt termeljen, amely megélhetést biztosít a vállalkozásban résztvevő tulajdonosok és alkalmazottak számára. Ezek a vállalkozások java részt önfoglalkoztató, egyéni vállalkozások, jellemzően személyfüggőek.

Eladható vállalkozásoknak tekintjük azokat a vállalkozásokat, amelyekben megvan a lehetőség a fejlődésre, növekedésre, ez által haszonnal értékesíthetőek részben vagy egészben. Kevésbé függ a vállalkozó személyétől, az ilyen vállalkozások tevékenység-és vevőkör függőek.

Egyéb vállalkozások közé soroljuk mindazon vállalkozásokat, amelyek sem eltartó, sem eladható szerepet nem töltenek be. Jellemzően elszámolási vállalkozások, fiktív cégek.



e. Üzleti modell szerint (1. táblázat)

Vannak termelő vállalkozások, amelyeknél saját termelő tevékenységéből tárgyi jellegű bevétel keletkezik termékértékesítés során. Továbbá vannak kereskedelmi vállalkozások, amelyek kereskedelmi tevékenységet folytatnak, beszerzéseik révén mások termékeit értékesítik tovább. Jövedelemteremtő céljuk, hogy a beszerzési ár alacsonyabb legyen, mint az eladási ár. Végül a bérbeadó szolgáltató vállalkozások, amelyek bevétele úgy keletkezik, hogy meghatározott időtartamra bérleti díjért cserébe bérbe adják a saját tulajdonú eszközeiket, erőforrásaikat.

f. Növekedés alapján

Megkülönböztetünk minimális-, mérsékelt-, és reményteljes potenciálú vállalkozásokat (1. táblázat).

A minimális növekedésű, életmód vállalkozások célja külső tőkebevonás nélkül valamilyen minimális növekedésű életforma létrehozása, amely képes eltartani a közreműködőket. Jellemzően egyéni vagy társas vállalkozások.

A mérsékelt növekedésű vállalkozások zömében stabil kisvállalkozások. Céljuk valamilyen innováció piaci hasznosítása. Növekedésükhöz nagy mértékű beruházások szükségesek, amelyet javarészt külső tőke bevonásával (magánbefektetők, bankhitelek) finanszíroznak. Lassú növekedést eredményez, ha a piac lassan fogadja be az újításokat. A reményteljes növekedési potenciálú vállalkozások a technológiai innováción, illetve piaci rések kiaknázásán alapulnak. A növekedés nagymértékű lehet, amennyiben a piac gyorsan befogadja az újításokat. Tőkebefektetés szempontjából ezek a vállalkozások nagy hozamot eredményezhetnek, azonban nagymértékű a kockázat is. (Vecsenyi, 2002)

Vecsenyi a vállalkozásokat négy alaptípus szerint csoportosította (2. táblázat), amelyeket állatokról nevezett el azok tulajdonságaival párhuzamot vonva, ezzel szemléltetve, hogy a vállalkozások vállalkozási-és változási hajlandóságuk, valamint üzleti-és működési tapasztalatuk alapján milyen beállítottsággal rendelkeznek. A négy alaptípus strukturális jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

a. A “hangyák”

Rendszerint egyéni-, mikro- és kisvállalkozások, ahol a tulajdonos munkamorálja a hangya szorgalmával azonos, aki esetenként egy személyben több munkakört is betölt. A hangya vállalatokat a kis cégméret, egyszerű szervezeti felépítés jellemzi, ahol törvényszerűen a

tulajdonos maga a vezető, nem meghatározott irányelvek és rendszerek elvén, hanem ösztönszerűen irányít. A hangyák változtatási hajlandósága alacsony, tapasztalatuk csekély. Az ilyen vállalatok túlnyomórészt nem törekednek a gyors növekedésre, hiszen az nagyobb kockázatot és tőkét követelne meg. A vállalkozási hajlandóság az elindulás szakaszában, a vállalkozóvá válás szakaszában magas, utána stagnál. Többnyire önfoglalkoztató, eltartó típusú vállalkozások, profiljukat gyakran cserélik, vagy több profillal rendelkeznek párhuzamosan. A legfőbb kihívások közé sorolható, hogy a hangyáknál nincs jelen a gazdaságos méret nagyság, ki vannak téve a környezetüknek és előfordulnak nézeteltérések az alkalmazottak és a tulajdonosok között. (Vecsenyi, 2017)

#### b. A “gazellák”

A gyorsan növekedő, emiatt sérülékeny vállalkozások, hiszen ahhoz, hogy lépést lehessen tartani növekedés ütemével, másféle megközelítés kell. A gazellák legfőbb célkitűzése a növekedés, új termék, szolgáltatások bevezetése, új piacok meghódítása, a versenyelőny kiharcolása. A gazella vállalkozók szerint nincs lehetetlen, a problémákat is gyakran lehetőségként azonosítják. Szervezeti felépítésüket tekintve az indulás fázisában strukturálatlanok de tudatosak, a vezetési stílus nem egy személy központú, alkalmaznak menedzser-módszereket és szakképzett munkavállalókat. Ők azok, akik kidolgoznak irányelveket, folyamatokat és rendszereket a fejlődés érdekében. Az irányítás a vállalkozó-vezető kezében összpontosul, aki a menedzserek mellett gyakran alvállalkozókat is bevon. Profiljukat tekintve lehetnek “*birodalomépítő konglomerátumok*”, akik több, egymástól jórészt eltérő és független üzletágot irányítanak. Lehetnek “*portyázók*”, akiknek nincs egy fő tevékenységük, hanem egy szervezeten belül sokrétű tevékenységet folytatnak, olykor minden lehetőséget megragadnak. Végül lehetnek “*összpontosítók*”, akik egy területre fókuszálnak, bevételeiket termékfejlesztéssel, illetve piac-és vevőkör bővítésével fokozzák. A cégkultúrát a csapatszellem jellemzi. Gyakori, hogy túl sokféle profillal rendelkeznek, eredményesebb lenne kevesebb profilra több figyelmet szentelni, esetleg egy fő tevékenység fejlesztése jelentősebb növekedést hozhatna. Ha a vállalkozó ambíciója megtörik, nem törekszik növekedésre, akkor a vállalkozás veszélybe kerül, kiszoríthatják a “*tigrisek*” vagy az újabb gazellák. (Vecsenyi, 2003)

**2. táblázat:** Alaptípusok strukturális jellemzői

(Forrás: Saját szerkesztés Vecsenyi, 1995, 11-12. old. alapján)

Strukturális jellemzők	Hangya	Gazella	Tigris	Dinoszaurusz
Stratégiai irányultság	Minimális növekedés („kicsi a szép”)	Gyors növekedés	Folyamatos növekedés és alkalmazkodás a változásokhoz. Vadászat az üzleti lehetőségekre.	Minimális növekedés, vezetői beidegződés a szervezet méreteinek megőrzésére és bázisszemlélet
Szervezeti felépítés	Strukturálatlan, kevés szinttel	Általában strukturálatlan, de a strukturáltabb felé haladó	Divíziókba szervezett vállalkozói/üzleti gazdasági egységek	Szakterületenkénti és hierarchikus
Vezetők	Tulajdonos-vezető „magad uram”	Kialakulóban lévő vezetési ismeretek, vállalkozó-vezetők	Vállalkozó és a vállalkozást támogató vezetők	Nagyrészt szakterületenkénti szakemberek, piacorientált üzleti vezetői képzettség nélkül
Irányítás	A tulajdonos közvetlenül irányít	Kialakuló irányítási/ellenőrzési rendszerek	Fél-autonóm irányítás	Központosított
Vezetési stílus	Kötetlen, egyéni	Karizmatikus	Pozitív csapatmegközelítés	Autokratikus
Szervezeti kultúra	Általában a tulajdonostól függ	Csapatpszellel: „mi vagyunk a bajnokok”	Vállalkozói-és portyázó vadászó	Torz és romboló. A dolgozók elkötelezettsége igen csekély („kis pénz, kis foci”, „amíg minket csak fizetgetnek, mi csak dolgoztatunk”)
Tervezés	Minimális	Világos iránykijelölés, egyre inkább részletes üzleti tervek	Divíziók vagy üzleti egységek szintjén	Felülről lefelé

c. A “tigrisek”

Minimum 15 éves vállalkozó beállítottságú nagyvállalatok, zömében multinacionális vállalatok, amelyek privatizált állami vállalatokból fejlődtek ki. A privatizáció következtében

megfigyelhető a hazai cégek átalakítása és a multinacionális vállalatok megjelenése itthon. A hazai cégek jellemzően állami vállalatok utódai. A privaticációt követően az új tulajdonosok előtérbe helyezték a stratégiák kialakítását, a munkavállalói képzéseket, új termékek bevezetését. A vezetők zöme szakképzett menedzser, a szervezet több ágazatból áll. Azok a - jellemzően belföldi - vállalatok megszűnnek, ahol az új stratégiák adaptálásához nincs megfelelő kvalitás. (Vecsenyi, 1999)

d. A “dinoszauruszok”

Azok a fejlett nagyvállalatok, akik piacaikon szignifikáns szerepet töltenek be, így növekedésük csekély, már megszokott rendszereiken nehezen változtatnak, rugalmatlanok, így az újításokat nem szorgalmazzák, a profitjuk csökken. A szervezet erősen hierarchikus, a vezetés javarészt szakterületi vezetők kezében összpontosul, az irányítás centralizált. Jellemző, hogy a rugalmatlan dinoszauruszokat a tigrisek fel akarják vásárolni. A túlélésre a legjobb esélyük, ha vállalkozóbb szervezetté alakulnak. (Vecsenyi, 1995)

## **2.4. Életciklus modellek a hazai és nemzetközi szakirodalom tükrében**

### **2.4.1. Az életciklus modellekről általában**

Az életciklus-modellek közös tulajdonsága, hogy a vállalatok életpályáját egymásra épülő szakaszokra bontva mutatják be, a folyamat során rávilágítva a szervezési-irányítási problémákra, valamint az egymást követő fázisok közt felmerülő kérdésekre is. Azonban eltérnek vagy eltérhetnek egymástól, a szakaszok leírásának, meghatározásának megközelítésében, valamint a szakaszok számában is. (Katits et al., 2018)

Fontos azonosítani, hogy az vállalkozás életpályájának mely szakaszában van, hiszen a szervezetek folyamatosan alakulnak, amely változás a stratégiájukra, vezetési stílusukra, struktúrájukra, innovációikra is egyaránt hatással van, gyakorlatilag a szervezet egész létezését végigkíséri annak létrejöttétől megszűnéséig. (Jirásek-Bílek, 2018)

### **2.4.2. Az életciklus modellek csoportosítása**

Salamonné négy, Vecsenyi hat típus szerint rendszerezi az életciklus modelleket azok nézőpontja alapján:

1. vállalkozási életciklusok (Adizes)
2. irányítási ciklusok (Greiner, Jávör)

3. gyorsan növekvő vállalkozások élelciklusai (Timmons, Hisrich és Peters)
4. családi vállalkozások élelciklusa (Soltész-Palotai)
5. termék-, iparág- és értékesítési ciklusok (Kottler, Porter)
6. eredményességi-hatékonysági ciklusok (Kreitner) (Zsupanekné, 2007)

A felsoroltak közül az első három kategóriából átfogóan bemutatok valamennyi élelciklus-modellt. Bővebben Adizes modelljét szeretném kifejteni, hiszen a címben szereplő cég életútjának vizsgálata során Adizes modelljét veszem alapul.

### **2.4.3. Timmons modellje**

A vállalati élelciklusokkal kapcsolatos kutatások alapjait Timmons fektette le, aki a vállalkozások működésének 5 szakaszát különbözteti meg. Kevésbé jellemző az élelciklus-modellekre, azonban Timmons a szakaszokon kívül meghatározza azt is, hogy a vállalkozás szakaszai mely évekhez, periódusokhoz sorolhatók a vállalkozás életében. Továbbá Timmons a vállalkozás stabilitást követően további szakaszolást nem alkalmazott, a vállalati hanyatlást nem veszi számításba.

Timmons-modell fázisai:

1. Kutatási, fejlesztési fázis: A vállalkozás indítása előtti 1-3 évet foglalja magában.
2. Indulás fázis: A vállalat indulástól számított 1–3 évet foglalja magában.
3. Korai növekedési fázis: A vállalat működésének 4. évétől a 10. Évíg tart.
4. Érettség fázis: A vállalat működésének 10-15. Évét foglalja magába.
5. 5. Stabilizálási szakasz: A vállalati működés 15. évét követő szakasz.

(Katits et al., 2018)

### **2.4.4. Hirsch és Peters modellje**

Modelljük gyakorlatilag annyiban mutat eltérést Timmons modelljéhez képest, hogy annak kutatási fejlesztési szakaszát további négy fázisra bontották, amelyek a következők:

- Ötletfázis: új termékekre, szolgáltatásokra vonatkozó javaslatok gyűjtése, szűrése
- Termékelképzelési fázis: kísérleti üzleti terv készítése, rögzíti a termék jellemzőit is
- Termékfejlesztési fázis: a prototípus készítése, kipróbálása
- Előzetes piaci kipróbálás fázisa

Modelljünkben ezen fázisokat követik a termék életpályája (forgalmazás), amely a bevezetés, növekedés, érettség és hanyatlás fázisaiból tevődik össze. (Zsupanekné, 2007)

### 2.4.5. Adizes modellje

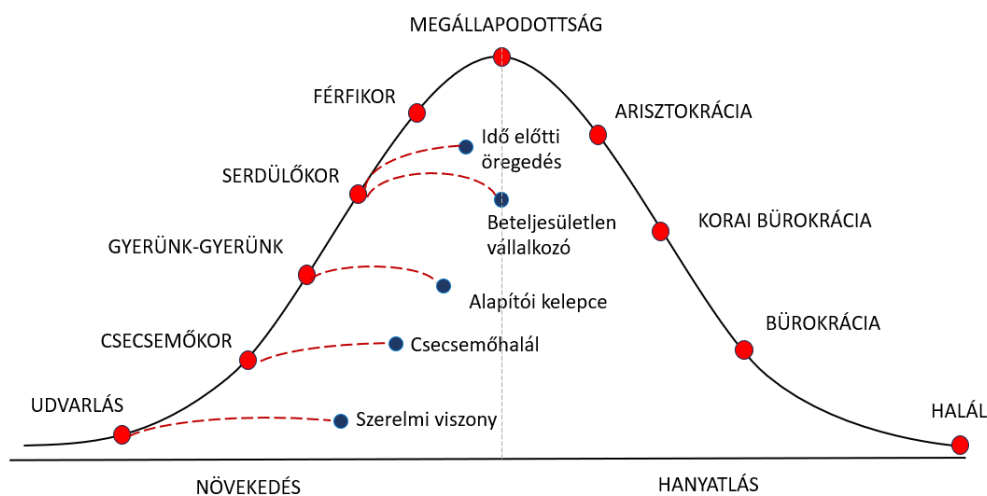
Eltérően az eddig bemutatott Timmons és Hirsch-Peters modellektől, Ichak Adizes modellje (1. ábra) a szervezet életét a megalapítás gondolatától kezdve annak megszűnéséig hivatott bemutatni. A szervezet különböző fázisait az emberi élet fontosabb állomásaihoz hasonlítva szemlélteti, így emberi tulajdonságokkal felruházva véleményem szerint bárki számára könnyebben értelmezhetővé téve a vállalat fejlődését.

Az egyes szakaszok közötti átmeneti időszakokban merülnek fel problémák, és az ezekre a problémákra adott reakciókból derül ki, hogy a vállalat tovább tud-e lépni a következő szakaszba, vagy hanyatlásnak indul. Adizes modelljében töréspontokkal jelölte a fázisokat és az azok mellé rendelt problémákat, amelyek növekedést gátló tényezőkként foghatók fel. (Katits et al., 2018)

Adizes szerint a szervezetek növekedése és öregedése leírható a rugalmasság és az irányíthatóság kölcsönhatásában. Értelmezésében a fiatal szervezet rugalmas, könnyen formálható, kiszámíthatatlan és kevésbé irányítható. Az idő előrehaladtával szervezet egyre rugalmatlanabb, irányíthatóbb. A kettő közti periódust, amikor a szervezet egyszerre rugalmas és irányítható (“férfi kor”), tekintjük ideális állapotnak. (Salamonné, 2006b)

#### 1. ábra: Adizes életciklus modellje

(Forrás: Saját szerkesztés, Adizes, 1992 alapján)



Ahogy a görbe szemlélteti (1. ábra), Adizes az udvarlás ciklustól a megállapodottság ciklusáig növekvő fázist, az arisztokrácia ciklusától a halál beálltaig a hanyatlás fázisait mutatja be. Az egyes szakaszok jellemzőit az alábbiakban részletezem.

## 1. Udvarlás

A szervezet még nem jött létre, csupán gondolatban létezik. Ebben a szakaszban a fókusz az ötletelésen, álmodozáson, a jövőbeni lehetőségek azonosításán, a szervezet felépítésére vonatkozó elkötelezettség kialakításán. Fontos, hogy az alapító úgy alakítsa ki elköteleződését, hogy a racionalitás és az emocionalitás egyensúlyban legyen, ne legyen szentimentális, azonban egyidejűleg elengedhetetlen az erős érzelmi ragaszkodás. Az elkötelezettség velejáróra a kockázatvállalás. Minél nagyobb a kockázat, annál erősebb elköteleződésre van szükség. Ebben a szakaszban a vállalkozó fő motivációja nem a profit megszerzésére kell, hogy legyen, hanem valamely piaci igény kielégítése. Amikor valamely szükséglet kielégítésre alapítanak egy szervezetet, akkor két féle "vállalkozó típust" figyelhetünk meg. Az egyik típus, aki valóban a meglévő piacra koncentrálva, már azonosított igények kielégítésre hozza létre a vállalkozását, illetve a másik típus, aki maga próbálja formálni a piacot azáltal, hogy megteremti a szükségletet a termék iránt.

Amikor az elköteleződés folyamán jelentős kockázatvállalás következik be, akkor lép a szervezet a következő, csecsemőkor szakaszba. (Adizes, 1992)

- A szakasz töréspontja: a beteljesületlen vállalkozó

A szakasz fő veszélye, hogy az alapító ötletei csupán tervek maradnak, az elképzelés megreked gondolati szinten és nem jön létre a vállalkozás. (Göblös-Gömöri, 2004)

## 2. Csecsemőkor

A szervezet életében a fókusz nem az elgondolásokon és lehetőségeken van, az ötletek helyett az eredmény fontos, azaz az értékesítés növelése. Ahhoz, hogy eredményeket lehessen elérni, időt, energiát és pénzt kell befektetni a vállalkozásba, a pénzt pedig elő kell teremteni, így az alapító gyakorlatilag egy számára véget nem érő körforgásban érezheti magát. Jelentős az időhiány, a rengeteg tennivaló mellett alig jut idő bármire, az álmok helyett a tettek relevánsak. A kockázat nő, így továbbra is hangsúlyos az alapítói elkötelezettség, eredményorientált, gyakorlatias, irányító szerepet betöltő vezető szükséges. A vállalatra jellemző a szétszórtság, nincsenek bejáratott és alkalmazott eljárásai, adminisztratív, stratégiai módszerei, rendszerei,

költségvetései, nem jellemzők a megbeszélések, mindenki módszeresen igyekszik valahogyan hasznossá tenni magát. Erős a törekvés a szükségletek kielégítésére, így jellemző a túlvállalás, a késedelmes teljesítés, nagy a túlhajszoltság. A rendszerek hiánya miatt megfigyelhető a “minden tegnapi kellett volna” jelensége (például új munkavállalók beléptetése), a teljesítmény ingadozóvá válhat, ez általános kiégést okozhat. Válságállapot következhet be, amely következtében válságmenedzsment zajlik. Ebben a szakaszban nincs kialakult hierarchia, a hatáskörök átruházása kevésbé jellemző, így a menedzsment egy kézben, a tulajdonos/alapítónál összpontosul, ami normálisnak számít. Ekkor még nincs kellő tapasztalat és nincsenek alkalmazható bevált módszerek, így a hatásköröket átruházni nem érdemes, nehogy az alapító elveszítse az irányítást. Mindezen problémák összességének hatására az alapító elkötelezettsége is meginoghat. A vállalkozásnak meghatározott időközönként működő tőkére, készpénzre van szüksége. A likviditási problémák elkerülésének érdekében szükség van reális üzleti tervre, a pénzáramlás heti szintű ellenőrzésére, a leltárkészlet-forgalom- és a kintlévőség folyamatos ellenőrzésére, illetve, hogy a könyvelés súlypontja a készpénzáramlás legyen. Mivel jellemzően több a kiáramló pénz, mint amennyi visszajön, így nincs elegendő tőke és megtérülés. Az egyik leggyakoribb hiba tőkeszerzésre rövid lejáratú kölcsönöket felvétele hosszútávon megtérülő beruházásokra. Mindebből kifolyólag a vállalat problémái lehetnek, hogy a bank nem hitelez, a szállító nem szállít, a vevő reklamál.

A vállalat akkor léphet a következő, gyerünk-gyerünk szakaszba, amikor a finanszírozási- és beszállítói nehézségek stabilizálódnak, több pénz áll rendelkezésre, a vásárlói elégedettség és a vásárlók száma nő, nem fenyegeti a szervezetet állandó válság. (Adizes, 1992)

- A szakasz töréspontja: csecsemőhalál

A csecsemőhalál akkor következik be, ha az alapító elidegenedik a vállalattól, vagy kezéből kicsúszik az irányítás, vagy ha a vállalat a likviditási problémáival nem tud megbirkózni (Göblös-Gömöri, 2004)

### 3. Gyerünk-gyerünk

A vállalat rohamosan növekszik, terjeszkedik, új irodahelyiségeket vásárol. A csecsemőkor nehézségeit követően az alapító végre realizálni tudja a sikerét, ugyanis az eladások száma gyarapodik. Ezen felbuzdulva az alapító mindent lehetőségként fog fel, jellemzően minden lehetőséget meg is ragad, a “ha egyszer már valami sikerült, más is sikerülni fog” elvén. Így megeshet, hogy egy vállalkozás olyan tevékenységbe fog, amihez nem ért. Ebben a szakaszban



megfigyelhető a piac felé fordulás oly módon, hogy a szervezet minél több eladást szeretne generálni. Úgy gondolják, hogy a több eladás egyenlő a több profittal, azonban ahogy kontroll nélkül terjeszkednek, a költségszámításaik egyre kevésbé reálisak. Megfigyelhető a szervezetben a következetlenség, a véletlenszerű döntéshozatal, a kapkodás. A képzés, teljesítményértékelés és bérlpolitika elenyésző módon van jelen. Az alkalmazottak eltérő képességekkel rendelkeznek, a túlvállalás miatt nem lehet kellő ideig egy dologra összpontosítani, bár a vezetők és a szervezet egyszerre próbálnak mindennel foglalkozni, semmivel sem lehet igazán, az eredmény kapkodás. Gyakori hiba az is, hogy emberek köré és nem feladatok köré szervezik a vállalatot, azaz azt az embert választják a feladatra, aki éppen elérhető, nem azt, aki a leginkább hozzáértő, így a szervezet hosszútávon nem működőképes. A szakaszban a szervezet próbálgat, hibázik (piaci részesedés, vásárló és pénz veszteség), majd tanul belőle, hiszen a hibák miatt bekövetkező válság rákényszeríti. Kénytelen felismerni, hogy a működéshez mindenképp szükséges adminisztratív rendszer, egy olyan vállalatpolitika, amely szabályoz, vállalati struktúrába szervez, ellenkező esetben “alapítói vagy családi kelepcebe” sodródik.

A szervezetet a következő serdülő kor szakaszba lépését maga a fent említett hibák (kontrollálatlanul gyors növekedés, rendszerek, költségvetési tervezés, vállalatpolitika hiánya és struktúra hiánya, centrális döntéshozatal) összességéből eredő válsághelyzet idézi elő. (Adizes, 1992)

- A szakasz töréspontja: alapítói vagy családi kelepce

Miután megjelennek az adminisztratív alrendszerek, azt a vezetést, amely eddig az alapító kezében centralizálódott, intézményesíteni szükséges. Az alapítónak ebben a szakaszban a hatásköröket és felelősséget kell átruháznia, azaz a cél a decentralizálás. Ez a folyamat azonban nehézkes, hiszen az adminisztratív alrendszer még kezdetleges. Az alapító feladatokat a hierarchiában lefelé átruház, azonban idegen számára, hogy a döntéshozatal jogát átruházza, fél, hogy elveszíti az irányítást, így mások nehezen mernek döntést hozni. Tehát ahhoz, hogy a decentralizáció működőképes legyen ellenőrzési rendszerre és irányvonal meghatározására van szükség, egyértelművé kell tenni, mit és hogyan lehet és kell cselekedni. Ha a szervezet képtelen a tulajdonosi és a menedzsment hatásköröket elkülöníteni, akkor beleesik az alapítói vagy családi kelepcebe. (Katits et al., 2018)

Családi kelepccének nevezzük, ha az alapító halálát követően, vagy az alapító megbízásából egy olyan családtag veszi át az irányítást, aki nem hozzáértően irányít, így a tehetséges vezetők távoznak a vállalattól. (Göblös-Gömöri, 2004)

#### 4. Serdülőkor

Ez a konfliktusok, lázadások szakasza. Elengedhetlenné válik a hatáskörátruházás, nem megengedhető, hogy az alapító egy személyben töltse be a jelentős funkciókat, a vállalati növekedés ezt lehetlenné teszi. Az alapító felismeri, hogy az adminisztráció, a rendszerek, a vállalatpolitika előtérbe kerül, szüksége van egy olyan menedzserre, aki az efféle adminisztratív jellegű feladatokat kézben tartja, és ehhez kellő tudással és szakértelemmel rendelkezik. Gyakori hiba, hogy az alapító nehezen találja meg a megfelelő szakembert erre a pozícióra, hiszen olyasvalakit keres, aki olyan, mint ő, aki úgy cselekszik, ahogyan ő is cselekedne, de a vállalatnak nem még egy alapítóra van szüksége, hanem egy "adminisztrátorra", aki kiegészíti és ellensúlyozza az alapító tevékeny stílusát. Ez a két típusú vezetés állandóan ütközik egymással. Az új menedzser fel szeretné fejleszteni a vállalatot új bér-, ösztönző-, teljesítmény rendszer bevezetésével, költségvetési tervekkel, a változások pedig ellenállást váltanak ki régi munkavállalókból. Nem kívánnak alkalmazkodni az új vezetéshez, a menedzser érvényesíteni akarja az újításokat, át szeretné szervezni a feladatokat. A menedzser szembesül azzal, hogy az alapító nem áll ki mellette, sokszor elsőként tér el az új szabályzatoktól, gyakran következtelen, változtat, ilyen ütemben pedig nem módosítható a költségvetés. Ahhoz, hogy az átalakulás sikeres legyen, az alapítónak ugyanazokat a szabályokat kell magára értendőnek tekintenie, mint mindenkire. A serdülőkorban már nem a minél több eladás a cél, hanem a minél hatékonyabb munkavégzés. Mindenki a hirtelen szervezettségre törekszik, úgy, hogy közben ne csökkenjen a növekedés üteme, ám ez egyszerre megoldhatatlan. A hatáskörök átruházása, a vezetőség kicserélődése, a cél megváltoztatása konfliktusokat okoz, amelyek felléphetnek a régi és új munkavállalók közt, az alapító és a menedzser közt, az alapító és a vállalat, valamint a vállalati és egyéni célok között.

A szervezet a rendszerezés és az intézményesítés sikeres bevezetését követően léphet az új, férfikor szakaszba. (Adizes, 1992)

- A szakasz töréspontja: idő előtti elöregedés

Mivel az új vezetőség rugalmatlanabb, így több vállalkozó típusú munkavállaló távozik, amelynek következtében a vállalat dinamikája csökken, és a benne rejlő lehetőségeket nem használja ki, így idő előtt elöregedhet. (Katits et al., 2018)

A szakasz főbb veszélyei, hogy a szervezet visszalép a “gyerünk-gyerünk” szakaszba, elveszíti célját, vagy felőrlik a konfliktusok. (Göblös-Gömöri, 2004)

## 5. Férfikor

Ekkor van a növekedési pálya csúcán a szervezet (1. ábra), az irányíthatóság és a rugalmasság egyensúlyban van. A legjobb teljesítmény itt realizálható, a növekedési üteme a gyerünk-gyerünk szakaszhoz hasonló, azonban férfikorban már előre tudják hogyan fognak profithoz jutni, nem csak azt, hogyan jutottak. Azaz jól szervezettek, kialakult rendszereik segítségével megtervezik céljaikat és azt is, hogyan ériék el azokat. A szervezetről gyakran csecsemőkorú szervezetek válnak le. Kész költségvetési terveik vannak, amelyek viszonylag pontosak is. Kézpénzhiányban nem szenvednek, ha mégis fennáll, akkor azt az előrejelzések alapján a vezetőség hatékonyan kezeli, hasonlóan a megnövekedett feladatokhoz. A legfőbb próbatétel, hogy a szervezet meg is tudjon maradni a férfikorban, és ne essen korán a megállapodottság szakaszába. (Adizes, 1992)

Fő veszélyei közé tartozik, a túlszabályozottság, rugalmatlanság és az eltérő célkitűzések. (Göblös-Gömöri, 2004)

## 6. A megállapodott szervezet

Egy szervezet életciklusában a megállapodottság az első szakasz az öregedő fázisban, az 1. ábrán látható, hogy a görbe csúcán elhelyezkedő szakasz azt jelzi, hogy véget ér a növekedés és megkezdődik a hanyatlás. Csökken a kreativitás, a rugalmasság, a jól bevált dolgokra alapoznak, nem az újdonságokra. A szervezet stabilan van jelen a piacon, de egyre kevesebb időt fordítanak az ügyfelekre, mivel az önfenntartásra fókuszál. Csökkentik a kutatási célú pénzalapot, hogy így növeljék a nyereséget, általánosan teret kapnak a rövid távon jövedelemmel kecsegtető ötletek. A pénzügyek hangsúlyosabbak, mint a kutatás és fejlesztés, a teljesítményt a beruházási megtérülés által mérik. A kockázatvállalási hajlandóság alacsony, nem hosszú-, hanem rövidtávú gondolkodás uralkodik. A szervezet már nem akar új piacokra betörni, a növekedés elenyésző, nem a jövő lehetőségeire, hanem a múltban elért eredményekre koncentrálnak, az utasításokat végrehajtóknak kedvez. A növekedés fázisára jellemző konfliktusok már nem igazán vannak jelen, helyette a kapcsolatrendszerek kialakítása jelentős. Ha a

kreativitás hiánya sokáig fennáll, akkor annak negatív hatásai érezhetővé válnak, a vállalat kevésbé képes eleget tenni a fogyasztói igényeknek. (Adizes, 1992)

Fő veszélye, hogy eltűnik a vállalkozói szellem, és a vállalat hanyatlásnak indul. (Göblös-Gömöri, 2004)

#### 7. Arisztokrácia

A férfi kort követő szakasz, ahol jellemző, hogy rengeteget áldoznak szabályozási-ellenőrzési rendszerekre, prémiumokra, berendezésekre. A vállalatot teljes mivoltában (hagyományokban, kommunikációban, viseletben) a formalitás járja át. Az a mérvadó, hogyan teszik a dolgokat, nem az, hogy miért. Az elismerésre méltó, ha minden az elvárások szerint zajlik, nem a produktum. A munkára a rutinszerűség és nem a vállalkozói attitűd a jellemző. Mivel a szervezet belülről nem innovatív, viszont kellő források állnak rendelkezésre, így a piac bővítése vagy vállalkozói szellem bevonása érdekében cégeket vásárol fel. Zömében gyerekkorunk szakaszban lévőket, mert a férfikorúak túl drágák, a csecsemőkoriak túl kockázatosak. Megeshet, az is, hogy a jó likviditása miatt maga az arisztokrácia szervezet vásárlási célponttá. A szervezet már elenyésző eredményekkel bír, a rövid távú célok megvalósítására koncentrálnak. Jellemzően a profit is visszaesik, amelyre a legrosszabb reakciót adják: az árakat növelik, nem a költségeket csökkentik, így hosszútávon a kereslet és az értékesítés is csökken. Úgy javíthatnának a saját helyzetükön, ha reagálni tudnának az igényekre, azonban ahhoz innováció és rugalmasság kellene. (Adizes, 1992)

A szakasz fő veszélye, hogy a vállalat egyre veszít piaci részesedéséből, egyre csökken a bevétel és a profit, így a korai bürokrácia szakasza fenyegeti. (Göblös-Gömöri, 2004)

#### 8. Korai bürokrácia

Amikor a vállalat már nem tud árat emelni, sem cégeket felvásárolni, akkor lép át a korai bürokrácia szakaszába, és megkezdődik az árulásokkal és konfliktusokkal tarkított belharc, amelynek mellett az ügyfelekre, eredményekre szinte egyáltalán nem koncentrálnak. A bevételek és a piaci rész csökkenése következtében nem a megoldást keresik, hanem aki mindezt felelős. A felelőssé tett munkavállalókat sorra elbocsájtják, a vezetők körében paranoia uralkodik. Az ilyen vállalatok csődbe mennek, vagy államosítják őket, vagy az állam által támogatott bürokratikus vállalatként léteznek tovább. (Adizes, 1992)

A szakasz fő veszélyei, hogy elüldözik a vállalkozó szellemű, kreatív munkavállalókat így végleg előtérbe kerül a bürokrácia. (Göblös-Gömöri 2004)

9. Bürokrácia és

10. Halál

A mesterségesen életben tartott bürokratikus szervezetben már szinte csak az adminisztrátor típusú munkavállalók maradtak. Nincs már törekvés sem az igények kielégítésére, sem bármilyen eredmény elérésére, nem hoznak létre saját erőforrást. Megfigyelhető, hogy a vállalat a környezetétől erősen elkülönül, változásra képtelen, maga a szervezet már csak rendszerek, szabályok, formalitások összessége. Ahhoz, hogy az ügyfelek hatékonyan tudjanak együtt dolgozni a szervezettel, módszereket kell kieszelniük a rendszer megkerülése vagy áttörése érdekében. Ezek a szervezetek sokáig életben maradhatnak, ha politikai vagy szakszervezeti támogatást élveznek, mint a monopóliumok vagy kormányhivatalok. Azonban amikor már semmilyen érdeket kielégíteni nem hivatottak, a támogatások megszűnnek, akkor bekövetkezik a halál. (Adizes, 1992)

#### **2.4.6. Greiner modellje**

Greiner egy vállalat életciklusának öt szakaszát a szervezet mérete és életkora által meghatározott koordinátarendszeren szemlélteti (3. táblázat). Egy szervezet életciklusában a növekedési pályára fókuszál és azonosítja a fázisok végén bekövetkező problémákat, ez által azok könnyebben kiküszöbölhetőek. Elkülönít revolúciós és evolúciós szakaszokat, amelyek váltakoznak. A szakaszok és mindegyike egy nyugalmasabb evolúciós (fejlődési) periódussal indul, és egy válságosabb revolúciós szakasszal zárul. (Salamonné Huszty, 2006)

Greiner szerint minden revolúciós szakaszt a növekedés eléréséhez szükséges domináns vezetési stílus jellemez, míg minden evolúciós időszakot a megoldandó domináns vezetési probléma. (Greiner, 1998)

1. Kreativitás

Ezt a szakaszt a piacszerzés és a termékfejlesztés jellemzi. A kommunikáció általában hatékony és informális. Változások akkor következnek be, amikor új alkalmazottak érkeznek, és az informális kommunikáció nem kellően effektív az információ továbbításához. A fő kihívás ebben az időszakban a hatékony vezetés és irányítás megvalósítása.

## 2. Irányítás

A növekedést hatékony vezetési stílussal érik el. A folyamatok és feladatok egyre bonyolultabbá válnak, egy embernek lehetetlen átlátnia azokat. A napi teendők formalizálódnak és különböző szervezeti egységek látják el őket. A központosított irányítási struktúrák nem hatékonyak, mivel a szervezeti hierarchiában alacsonyabban lévő alkalmazottak több információval rendelkeznek a termékekről és az ügyfelekről, mint az a vezető. A folyamatot nehéz összefogni egy személyben. A legnagyobb válság, hogy a vezetők képesek-e felhatalmazni az alkalmazottakat, átruházzák-e a felelőségeket és a hatásköröket.

## 3. Delegálás

A növekedés a delegálás következtében megy végbe. A középvezetők jogosultak felelős döntések meghozatalára, és valamilyen mértékben önállósággal rendelkeznek a termékfejlesztésben és a piacszerzésben. A felsővezetők legnagyobb feladata, hogy engedjenek a kontrollból és a középvezetők közötti kooperációt fenntartsák.

## 4. Koordináció

A növekedés záloga a különböző szervezeti egységek összehangolásában és a folyamatos ellenőrzésének megvalósításában rejlik. Fontos, hogy a korábban elkülönített, autonómiát kapott szervezeti egységek és vezetőik össze tudják hangolni tevékenységüket, és koherens módon dolgozzanak a közös jövőkép, küldetés és stratégiai célok elérése érdekében. Kiemelt szerepet kap az átláthatóság és a közös értékek követése. Az egyenlőség jegyében a munkavállalókat a ROI alapján jutalmazzák, és részvényeket kapnak. A szervezetnek újra kell gondolnia szervezeti kultúráját és struktúráját.

## 5. Együttműködés

A növekedés az együttműködés útján valósul meg. A formális csoportszemléletet helyett a projektszemlélet érvényesül. A szakértők meghatározott ideig projektcsoportokat alkotnak úgy, hogy közben nem bomlik fel a formális struktúra sem. Előtérbe kerül a mátrix struktúra. Ehhez elengedhetetlen a hatékony információtovábbítás és folyamatrendszer. A jutalmazási-és teljesítményértékelési rendszer a csoportos eredményekre jócskán alapoz. A krízis a belső növekedés és újítások létrehozása jelenti, amely leginkább a más szervezetekkel történő partnerkapcsolatok kialakításán alapul. (Poór, 2017)

A növekedés mind a szervezet makroszintjén (tulajdonosi viszonyok, összeolvadások, kiszervezések), mind annak mikroszintjén (szervezeten belüli jellemzők, változások) lehetséges. (Farkas, 2016)

### 3. táblázat: A Greiner modell fázisainak jellemzői és krízisei

(Forrás: saját szerkesztés Senior et al. 53. o. alapján)

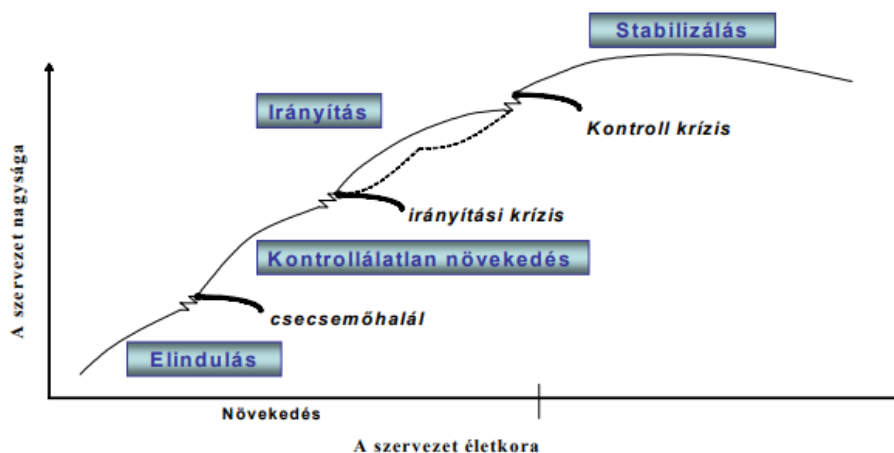
FÁZIS	Kreativitás	Irányítás	Delegálás	Koordináció	Együttműködés
SZERVEZETI FELÉPÍTÉS	Informális	Funkcionális Centralizált Hierarchikus Fentről lefelé építkező	Decentralizált Alulról felfelé építkező	Személyzeti funkciók SBU-k Decentralizált Termékcsoportokhoz rendelt	Mátrix típusú felépítés
IRÉNYÍTÁSI RENDSZEREK	A fogyasztói visszajelzések re történő azonnali reagálás	Szabályozók Costcenterek Költségvetés Illetményrendszerek	Profitcenterek Bónuszok (juttatások) Kivételeken alapuló vezetés (MbE)	Előírásokon alapuló tervezési eljárások Investmentcenterek Szigorú kiadásellenőrzés	Egyszerűsített és integrált információs rendszerek
FELSŐVEZETÉS STÍLUSA (emberekhez való viszonya)	Individuális Kreatív Vállalkozói Tulajdonosi	Irányító	Delegáló (teljes körű autonómia)	Házórző	Csoportorientált Interperszonális képességek előnyben részesítése Innovatív Képzési erőfeszítések (képzésorientált)
ERŐSSÉGEK	Jó hangulat Piaci reagálás	Hatékonyság	Erős motiváció	A vállalati és helyi erőforrások hatékonyabb allokációja	Nagyobb spontaneitás Rugalmas szemléletmód
KRÍZISPONTOK	Vezetés	Autonómia	Ellenőrzés	Bürokrácia (aktatologatás)	?
GYENGESÉGEK	Az alapítók gyakran vérmérsékletükből adódóan alkalmatlanok az irányításra Vezetői túlsúly	Alkalmatlan a változatosságra Fáradtságos Hierarchikus Nem fejleszti az embereket	A vállalat vezetőinek kicsúszik a kezéből az irányítás	Bürokratikus válaszfal az egyes egységek (résztevők) között	Pszichikai telítettség

## 2.4.7. Salamonné Huszty Anna modellje

Salamonné a hazai kis- és középvállalkozások fejlődését kutatta, vizsgálta során alkotta meg az alább látható saját modelljét (2. ábra) Adizes és Greiner munkásságának alapján, ötvözve azok elemeit.

### 2. ábra: A hazai kis-és középvállalkozások fejlődési modellje

(Forrás: Salamonné, 2008, 38.old.)



Hazai vonatkozásban a vállalkozások életének fázisai:

1. Elindulás, a vállalkozások életének első fázisa.
2. Kontrollálatlan növekedés

Ez a „kreativitási” szakasz a fokozott tempójú növekedés, és - ezt elérendő- minél több lehetőség megragadásának időszaka. Megfigyelhető, hogy nincsenek irányítási rendszerek, szervezett folyamatok. (Megjegyzendő, hogy a vizsgált eredmények alapján itthon ez a viselkedési forma kevésbé jellemző, a cégek többnyire a megélhetési céllal alakultak.)

3. Növekedés formalizált keretek között

A megnevezésből ráutaló, ugyanis az „irányítás” és „delegálás” szakasz tulajdonságai egyaránt felfedezhetők, így ez a két szakasz összeolvadt. Az előző fázisban jellemző kontrollálatlan szervezeti magatartást követően megfigyelhető, hogy működésüket formális kerek közé helyezik. A növekedés mellett céljuk, az árbevétel és a profit egyidejű növelése, valamint



megtörténik a szervezeti felépítés kialakítása, szabályok meghatározása is. Megfigyelhetőek működő irányításrendszerek, valamint az üzletágak létrejötte.

#### 4. Megállapodottság

Valószínűsíthető, hogy ez az „együtműködési” szakasz lesz a következő fázis, azonban ez feltételezésen alapszik, hiszen a vizsgált vállalatok még nem érték el pályájuk ezen szintjére.

Megjegyzendő, hogy nem minden vállalkozás megy minden esetben keresztül az összes fázison. (Salamonné, 2006a)

Megállapítások, jellemzők a kutatás tükrében

Összefüggés van a kreativitási ciklus és az alapító vezetői tapasztalata között. Ez a ciklus nem feltétlen mutatkozik az olyan cégeknél, ahol a tulajdonos jelentősen tapasztalt. A tapasztalt vezetővel rendelkező cégek esetében a revolúciós periódus kevesebbszer következik be elindulásakor, mert a vezető könnyebben hidalja át a nehézségeket, hasonló okból a kreativitás csupán 4,5 éves periódus. Kiemelkedő szerepet kap az emberi, üzleti kapcsolatrendszer.

A hazai kkv szektorban nem jellemző az evolúciós és revolúciós szakaszok éles elkülönülése. A szakaszok sem erősen elhatároltak egymástól, átmenet figyelhető meg, kiváltképp az irányítás ciklusában, ahol a formális funkcionalitás lassan alakul ki, az alapító nem szívesen adja át az irányítást, a részlegek vezetői is fokozatosan kapják meg a szükséges döntési jogokat.

Kifejezetten nem mutatható ki visszaesés a cég fejlődésében és a tulajdonosváltás hatására.

A tudatosságot vizsgálva látható, hogy a stratégiák többnyire csak valahogy alakulnak, nem tudatosan maguk alakítják azt, bár akad valamennyi vezető, akiknél a stratégia bizonyos motívumai a felfedezhetőek és vannak elgondolásaik a jövőre nézve. Ha nincsenek ilyen elgondolások, az gátolja a fejlődést, csak úgy, mint a pozícionálás és a stratégiaalkotás elmulasztása. Terjeszkedést tekintve a hazai kis-és középvállalkozások túlnyomórészt a vertikális növekedést részesítik előnyben. (Salamonné, 2008)

#### **2.4.8. Modellek közötti átfedések**

Egy összehasonlító táblázattal (4. táblázat) szeretném szemléltetni a növekedési fázis szakaszait az eltérő modellek esetében. Azért a növekedési fázist, mert a dolgozat tárgyául szolgáló Hafter Kft. is jelenleg a növekedési pályáján van. Azért ezt a három modell kerül összehasonlításra,

mert saját vizsgálat szempontjából Adizes (1. ábra) és Salamonné modellje (2. ábra) érvényesül, utóbbi pedig Adizes (1. ábra) és Greiner modelljéből építkezik.

**4. táblázat:** A növekedési fázis szakaszainak összehasonlítása

(Forrás: saját szerkesztés az eddig bemutatott irodalomfeldolgozás alapján)

<b>Adizes</b>	<b>Greiner</b>	<b>Salamonné</b>
<b>Udvarlás (1)</b>	Kreativitás (1)	Elindulás (1)
<b>Csecsemőkor (2)</b>		Kreativitás (kontrollálatlan növekedés) (2)
<b>Gyerünk-gyerünk (3)</b>		
<b>Serdülőkor (4)</b>	Irányítás (2)	Irányítás +Delegálás (növekedés formalizált keretek között) (3)
<b>Férfi kor (5)</b>	Delegálás (3)	
	Koordináció (4)	
<b>Megállapodott szervezet (6)</b>	Együtműködés (5)	Megállapodottság (együtműködés) (4)

Ahogy az a táblázatban (4. táblázat) is látható, egyedül Adizes, aki vizsgálja a megalapítást megelőző időszakot (udvarlás) és azt a növekedés első fázisának is tekinti. Adizes tehát a vállalkozás életútját az alapítást megelőző időszaktól számítja egészen a megszűnésig, azon belül elkülönítve növekedési és hanyatlási periódust, addig Greiner és Salamonné kizárólag a növekedési periódusra koncentrálnak. Szintén jól kivehető a táblázat alapján, hogy a csecsemőkor, mint elkülönített fázis is szintén csak Adizesnél jelenik meg. Salamonné eredetileg öt fázist különített el, azonban a kutatás eredményeképp, figyelembe véve a magyar viszonylatokban született eredményeket, célszerűbbnek látta összevonni az irányítás és a delegálás fázisát. Adizes és Greiner egyes fázisainak jellemzői között jelentős egyezőségek fedezhetők fel.

Greiner evolúciós és revolúciós szakaszokkal ábrázolja a vállalkozás fejlődését és a megoldandó problémáit, Adizes a fejlődést szakaszosan ábrázolja, töréspontokkal jelöli a szakaszok azon a rendhagyó problémáit, amelyek gátolják a szervezetet a következő szakaszba lépésben. Mindkét modell esetében jelentős szerepet kap, hogy az alapító miként reagálja le a megoldandó problémákat. (Salamonné, 2006b)

Salamonné a magyarországi kis- és középvállalkozások elemzése során létrehozott modellje (2. ábra) egyedi a hazai vállalkozások vizsgálatának szempontjából, hiszen a modell megalkotásakor figyelembe vette a hazai sajátosságokat.

### **3. Alkalmazott módszerek bemutatása**

#### **3.1. Alkalmazott módszerek ismertetése, a vizsgálat célja és körülményei, indoklás**

A Hafter Kft. életútjának vizsgálatát elsősorban Adizes életciklus modelljére (1. ábra) alapozva, abból kiindulva végeztem el, több okból kifolyólag. Elsődleges kiindulási pont volt számomra az az állítás, hogy a modell széles körben elterjedt és használatos, ebből arra következtettem, hogy bizonyára valamennyi cég életútja leírható segítségével. Fontos szempont volt részemről továbbá, hogy Adizes modelljének rendkívüli részletessége megfelelő bázist és viszonyítási alapot biztosított számomra más modellek megértéséhez, valamint mélyrehatóan taglalta a vállalkozások életszakaszaiban felmerülő problémákat. A vizsgálat elvégzéséhez Adizes elméletére támaszkodva az egyik alkalmazott módszer a mélyinterjú készítése, a másik módszer az Adizes Intézet honlapján (<https://www.adizes.com/organizational-lifecycle>) elérhető Adizes teszt kitöltése volt. A saját vizsgálatban és mindkét módszer során kulcsszerepet játszott a cég alapító-ügyvezetője, ugyanis a mélyinterjúnak is ő volt az alanya, valamint a teszt kitöltése is az ő jelenlétében, az általa adott választokkal történt. A mélyinterjú főbb kérdéseit előre megírtam, azonban a beszélgetés során a szakirodalmi ismeretek alapján rögtönöztem is olyan kérdéseket, amelyek következtek a válaszokból. Az interjú hanganyaga rögzítve lett, az interjú közben jegyzetek készültek. A mellékelt interjú kérdések és válaszok a hanganyagból és a jegyzetekből tevődnek össze. Az interjú hangvétele kötetlen és barátságos, tekintettel arra, hogy az alapítóhoz régi kollegális viszonyok fűznek.

Mindezek mellett a mélyinterjú készítése során az alapító-ügyvezető válaszai és elbeszélései olyan Salamonné által vázolt jellegzetes jegyeket hordoztak magukban, hogy úgy gondoltam ebből adódóan – valamint ugyancsak a cég kisvállalkozás mivoltára tekintettel – hogy Salamonné modellje is szerepet kap az elemzés során.

A célom, hogy a feldolgozott szakirodalom, valamint az általam alkalmazott módszerek segítségével képet adjak a Hafter Kft.-ről, és az eddig bejárt életpályájáról. Vizsgálom továbbá, arra irányult, hogy fény derüljön rá, hogy az ügyvezető Adizes tesztre adott válaszai alapján mennyire látja reálisan a cég elhelyezkedést az életciklusgörbén. Végezetül azt fejtegetem, hogy az Adizes modell mennyire megfelelő módszer a vizsgált vállalkozás elemzéséhez.

## **4. A Hafter Kft. vizsgálata**

### **4.1. A Hafter Kft. bemutatása**

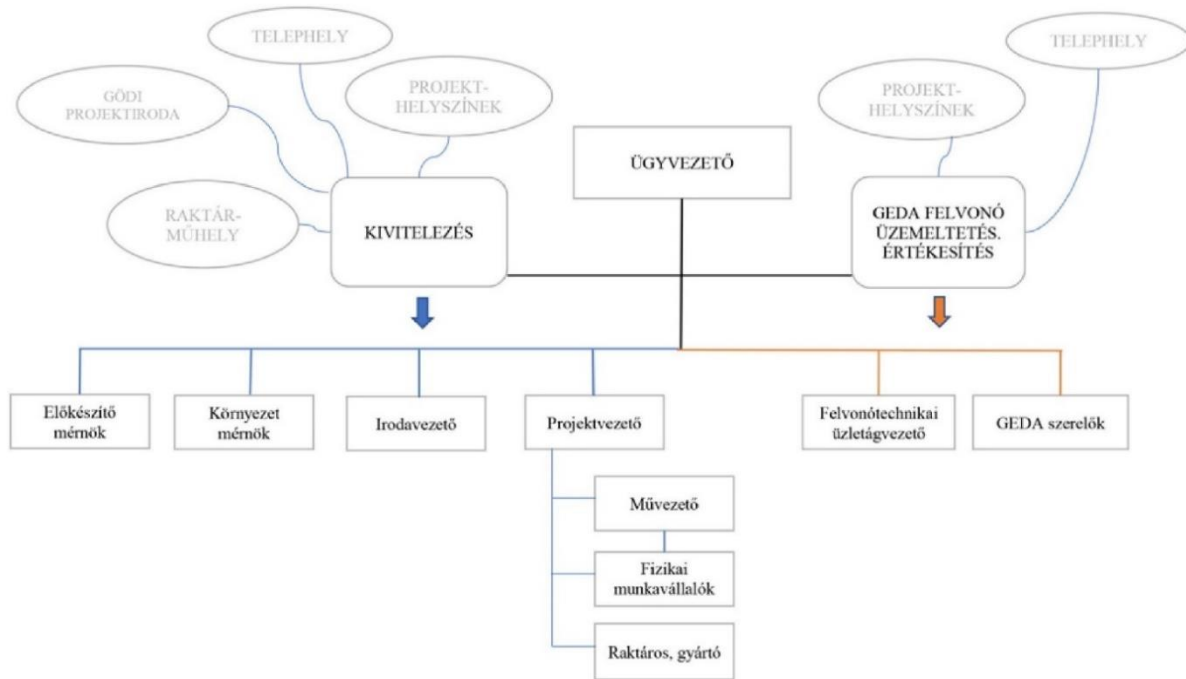
#### **4.1.1. A Hafter Kft.-ről általánosságban**

A Hafter Építőipari Kereskedelmi és Szolgáltató Kft a hazai KKV szektor egyik folyamatosan fejlődő, 100%-ban magyar tulajdonban lévő piaci szereplője. A céget 2008.04.08-án alapította Bartus Péter és barátja Bittmann Péter, 80-20%-os tulajdonrészesei aránnyal. Tulajdonosi szerkezetét tekintve azonban Bartus Péter 2019 óta a cég tulajdonrészének 96,67%-át birtokolja, ő az, akire alapító-tulajdonosként hivatkozom. A cég létrehozásának célja volt, hogy az erőforrások fejlesztésével, bővítésével, a működés optimalizálásával a piaci részesedés növekedjen, a jövedelmezőség megfelelő szintű legyen. A kezdetben gödi székhellyel rendelkező mikrovállalkozás 2017-re már 17 fős állományi létszámmal és a bővülés miatt budapesti telephellyel, a telephelyen üzemeltetett nagy műhellyel (raktár-és műhely épületként funkcionál) és saját gyártóberendezéssel, gépparkkal rendelkező kisvállalkozássá nőtte ki magát, a fejlődés pedig azóta is töretlen; 12 év szakmai tapasztalattal rendelkezik és 156 elkészült, sikeres projektet tudhat magáénak. A cég 2018-ban új üzletággal, építési oszlopos felvonók bérbeadásával, üzemeltetésével és kereskedelmével is bővült.

A szervezeti felépítést és működést a 3. számú ábrával szeretném szemléltetni.

A szervezeti ábra alapvetően azt hivatott bemutatni, hogy a vállalkozás két tevékenysége hogyan szerveződik. A cég telephelyén lévő központi irodából történik a különböző munkaterületeken zajló projektek koordinálása. Ez a központja a döntéselőkészítésnek és a döntéstámogató tevékenységeknek. A központi irodában az ügyvezető, az irodavezető és a műszaki előkészítéssel foglalkozó alkalmazottak végzik feladataikat, valamint a gyártást (például lemezhajlítás) is a telephelyen üzemeltetett raktár-műhely épületből kivitelezik a gyártást végzik. Emellett projektiroda létesült Gödön, ahol több társasház generálkivitelezési munkáit igazgatja a helyszíni projektvezető, művezető és egy környezetmérnök munkatárs is segíti a napi munkavégzést.

**3. ábra: A Hafter Kft. szervezeti felépítése és működése**  
(Forrás: Saját szerkesztés)



**4.1.2. A Hafter Kft. a szakirodalmi feldolgozás vonatkozásában**

a. jogi forma és méret szerinti besorolás

A cég profitorientált gazdasági társaság, jogi formáját tekintve megalapítása óta kft.-ként működik. Mérete, forgalma és a foglalkoztatottak száma alapján kisvállalkozás, ugyanis a foglalkoztatottak száma a vizsgálat időpontjában 20 fő, az éves nettó árbevétele – bár évről évre növekvő tendenciát mutat - nem közelíti meg a középvállalkozások határát. A nyilvános beszámolók alapján (forrás: <https://e-beszamolo.im.gov.hu>) cég árbevétele 2018-ban 283 053 E Ft, 2019-ben 392 861 E Ft volt, ami 38,79%-os növekedést mutat az előző évhez képest, 2020-ra az árbevétel 542 986 E Ft volt, amely 38,2%-os növekedést mutat az előző évhez képest.

A cég ezek alapján a KKV szektorhoz sorolható, ebből adódóan részt vehetett a Mikro-, kis- és középvállalkozások technológiai korszerűsítése célú (GINOP-8.3.5-18) Hitelprogramban.

b. tevékenység jellege

A cég elsődleges tevékenységi köre az építőipar, azon belül eredetileg ács, bádogos és tetőfedő munkák szakkivitelezésére jött létre a vállalkozás. A vizsgálat idején irodaházak homlokzatburkolása, valamint a több lakásos társasházak generálkivitelezése igen hangsúlyos

szerepet kapott. 2018-ban stratégiai döntés alapján, a cég piaci helyzetének megerősítése céljából a cég tevékenysége kibővült építési oszlopos teher-és személyfelvonók, ferdepályás felvonók értékesítésével, bérbeadásával és üzemeltetésével, mindezzel új munkahelyeket teremtve, hiszen a több tonnás gépek üzemeltetéséhez szakképzett munkaerő volt szükséges.

A vállalat a gépállomány növelésével, új felvonók vásárlásával 2018-ban a felvonókat gyártó német GEDA GmbH hivatalos üzleti partnerévé vált. A bővítés jelentősen befolyásolta cég piaci részesedését, hiszen az építőiparban a kivitelezési munkafolyamatokat nagy mértékben megkönnyíti, támogatja a saját felvonóállomány rendelkezésre állása, így komplexebb szolgáltatás nyújtható a cég megrendelőinek részére, valamint a vállalat saját, generálkivitelezési munkáit is segíti (kiváltképp homlokzatburkolás, tetőfedés esetén).

Említettem, hogy 2017 óta új gyártógépekkel bővült a meglévő géppark, valamint a vállalkozás rendelkezésére áll új raktár-és egyben gyártóépület. Ennek következtében a bádigos munkák keretén belül különböző lemez előgyártmányok létrehozásával, vagy kész modulokat gyártásával is bővült a portfólió: saját kivitelezési részre vagy felkérésre továbbértékesítés céljából.

Elmondható tehát, hogy a vállalkozás profilját tekintve kereskedelmi, termelő és bérbeadó vállalkozások közé is besorolható.

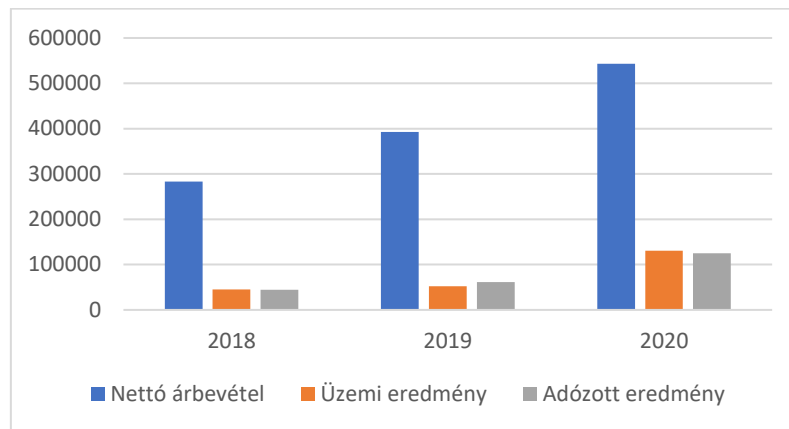
#### c. üzleti jellege, növekedése

Üzleti jellegét tekintve – bár betölt eltartó vállalkozási szerepet – úgy gondolom, hogy meghaladta azt, így elsősorban eredményei és potenciálja alapján az eladható vállalkozások közé sorolom. A gondolatmenetem alátámasztásaképpen végeztem egy gyors jövedelmezőségi vizsgálatot a vizsgálat időpontját megelőző 3 év eredményeit alapul véve (forrás: <https://e-beszamolo.im.gov.hu>), és a cég eredményeit a 4. ábra szemlélteti.

A cég árbevétele (4.1.2. a. pont) mellett az üzemi eredménye is növekvő tendenciát mutat, 2018-ban 45 109 E Ft, 2019-ben 52 482 E Ft, 2020-ban pedig 130 539 E Ft volt, amely a vállalat kedvező gazdálkodására utal. A növekvő árbevétel és üzemi eredmény nagy részben köszönhető az új üzletágnak, (Geda felvonók) hiszen e tekintetben a vállalatnak csupán a dolgozók bérköltségével és az értékcsökkenéssel kell számolnia.

**4. ábra:** A Hafter Kft. nettó árbevételének, üzemi- és adózott eredményének tendenciája 2018-2020 között

(Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus Beszámoló Portál adatai alapján)



A cég adózott eredménye 2018-ban 44 111 E Ft, 2019-ben 61 317 E Ft 2020-ban 125 249 E Ft volt, amely növekedést elősegítette, hogy a szabad választás miatt a CSOK és a babaváró hitel nagyban növelte a keresletet, beruházásokat, megnövekedett a felújítási munkák száma is, az építőiparban monopol helyzet alakult ki, ebből adódóan fellendült. Mindez, illetve a Geda felvonó üzletág miatti üzemi tevékenység növekedése pedig növelte az adózott eredményt.

A cég növekedésének szempontjából a mérsékelt növekedésű, stabil kisvállalkozások közé sorolható.

#### **4.1.3. A Hafter Kft., mint szorgos hangya gazella jellemvonásokkal**

A vizsgálatom során arra voltam kíváncsi, hogy Vecsenyi professzor tipizálási mintázatában az általam vizsgált cég mely jegyeket mutatja többségében. Szemléltetésképpen a saját tapasztalataim és a mélyinterjú alapján az alábbi táblázat (5. táblázat) segítségével igyekeztem összegyűjteni a hangya és gazella vállalkozások jellemzőit. A táblázatban zöld színnel jelöltem a cégre egyértelműen jellemző-, piros színnel az egyértelműen nem jellemző-, és citromsárga színnel a részben jellemző tulajdonságokat.

**5. táblázat:** Hangya és Gazella jellemzők a Hafter Kft. vonatkozásában  
(Forrás: Saját szerkesztés a feldolgozott szakirodalom alapján)

Hangya jellemzők	Gazella jellemzők
zömében mikro- és kisvállalkozások	alvállalkozók bevonása
tulajdonos szerepe hangsúlyos, egyszerre több pozíciót is betölt	irányítás a vállalkozó kezében összpontosul
kis cégméret	csapatsszellem jellemzi
ösztönös vezetési stílus	nincs lehetetlen, a probléma sokszor lehetőség
egyszerű szervezeti felépítés	indulási fázisban strukturálatlan, de tudatos szervezeti felépítés
alacsony változtatási hajlandóság	irányelvek, folyamatok, rendszerek kidolgozása
csekély tapasztalat	alkalmazznak szakképzett munkavállalókat, menedzser módszereket
nincs törekvés a gyors növekedésre	gyors növekedés, mint célkitűzés
profiljukat gyakran cserélik	túl sok profillal rendelkeznek
párhuzamosan több profillal rendelkeznek	új termék, szolgáltatás bevezetése
önfoglalkoztató, eltartó típusúak	„összpontosítók”
gyakori nézeteltérések az alkalmazottak és tulajdonosok között	„birodalomépítő konglomerátumok”

A táblázat alapján a következő megállapítások igazak:

A Hafter Kft egy olyan vállalkozás, ahol az alapító-tulajdonos munkamorálját metaforikusan a szorgos hangyáéval lehet jellemezni. Péter egyszerre ügyvezető, építőmérnök, menedzser, számára nincsen lehetetlen. „Ami másnak „probléma”, az Péternek inkább egy újabb lehetőség a fejlesztésre, fejlődésre.” – olvasható a Hafter Kft. honlapján. (<http://www.hafter.hu/>) Ez a két mondat egyértelműen képet ad arról, hogy miért kapta a fejezet ezt a címet.

a. Stratégiai irányultság

Mindezek mellett azonban a mélyinterjú során kiderült, hogy Péternek sosem volt célja a meggondolatlan, gyors terjeszkedés, ilyen tekintetben nem volt „mohó”. Igaz, ahogy az a táblázatból (5. táblázat) is látható, párhuzamosan több profillal rendelkezik a cég, bár ezek inkább jellegüknél fogva maguktól adódtak, egymásból következtek. Ebből következik, hogy bár az új üzletággal a vállalkozás nyitott egy új piac felé, amely magában hordozta, hogy



komplexebb szolgáltatásokat tudjon nyújtani, mégsem mondható el, hogy elsődleges célkitűzései között a gyors növekedés szerepel.

#### b. Szervezeti struktúra, vezetési stílus, irányítás

A cég szervezeti felépítése némiképp egyszerű, maga a vállalkozás kis cégméretéből adódóan szorosan összefonódik a tulajdonos személyével, az irányítás is az ő kezében összpontosul. Ugyan a fizikai állomány élére van kinevezett munkavezető, az ő szerepe lényegében végrehajtói, Péter döntései érvényesülnek. Azonban csapatszellem a hajtóerő a mindennapok folyamán. Péter örömmel veszi az olyan változtatásokra irányuló ötleteket, amelyek a vállalkozást előrébb lendíthetik, a direkt kommunikáció híve, az általános hangulat informális jellegű, így gyakorlatilag nincsenek, vagy nagyon ritkán akadnak nézeteltérései az alkalmazottakkal. A csapatszellem és a kommunikáció elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez, ugyanis ahogyan fentebb is utaltam rá, a tevékenységek sokszor összekapcsolódnak. (Ilyen példa, hogy a kivitelezési munkához gyakran szükség van építési oszlopos felvonóra is, az munkavállalók egy része mindkét üzletágban kiveszi a részét a munkából.)

A menedzsermódszerek alkalmazása igencsak kezdetleges, azonban költségvetési tervet minden projektjükhöz készítenek már az ajánlatadást megelőzően. A szakképzett munkavállalók alkalmazása a cég tevékenységi köréből adódóan specifikus, több mérnök végzettségű munkavállaló segíti a működést szakmai tudásával. Ugyanakkor előfordul, hogy a már meglévő alkalmazottakat képzik, például gépkezelői tanúsítvány szerzésére irányuló képzéssel. A cég részére a könyvelést és a bérszámfejtést külső, megbízott cég végzi.

Bár az irányítási stílus Péter részéről inkább ösztönös, kötetlen. Megfigyelhetők saját rendszerek és folyamatok, amelyek segítik a vállalkozást a mindennapokban, noha azok néhol kezdetlegesek, illetve folyamatosan fejlesztik, módosítják azokat, mégis van egy kijelölt irány, amelyet a munkavállalók követnek. Ilyenek például a munkaidő nyilvántartására használt táblázatok és szervizelési nyomtatványok használata, hibabejelentési folyamat eljárásának módja.

A cég alvállalkozókat von be továbbá felvonók üzembehelyezésének elvégzésére (emelőgépszakértő, érintésvédelmi-villámvédelmi szakértő) és különböző statikai tervezési munkák elvégzésére, nagyobb tételek fuvarozására. A kivitelezési munkák során akkor kerül

bevonásra alvállalkozó, amennyiben veszélybe kerül a projekt határidős teljesítése, bár ez ritka eset.

Összességében elmondható, hogy az 5. számú táblázatban foglaltak alapján a Hafter Kft. Vecsenyi tipológiája szerint egy olyan hangya típusú vállalkozás, amelyik rendelkezik gazella jegyekkel, hiszen stratégiai irányultságát tekintve nem érvényesül sem a „kicsi a szép” elv, sem a gyors növekedés nem jelenik meg célkitűzésként, a cég mérsékelten növekszik. Szervezeti felépítését tekintve egyszerű, viszonylag kevés szinttel. A vezetés és az irányítás tekintetében a tulajdonos erősen kiveszi a részét a munkából, azonban vannak megbízott „kiszűzők” és kialakuló félben lévő ellenőrzési- és irányítási rendszerek.

## **4.2. Az Adizes teszt eredményének értelmezése**

A Hafter Kft. életútjának elemzését az Adizes teszt (9.1. melléklet) elvégzésével kezdtem. A teszt az Adizes Intézet honlapján elérhető, online kitölthető teszt, amely az adott válaszok függvényében vizsgálja, hogy a vállalat hol helyezkedik el Adizes szervezeti életciklus görbéjén.

Felépítését tekintve az általános cégszámok, tevékenységi kör, foglalkoztatottak számának megadását követően a teszt különböző opciókat ajánl fel, amelyekből egyet vagy többet szükséges kiválasztani, amelyet vagy amelyeket a kitöltő érvényesnek gondol a szervezetre nézve. A teszt kérdéskörei egyrészt irányulnak arra, hogy a vizsgált vállalkozás a növekedési-, vagy a hanyatlási periódusában van-e, illetve vannak kifejezetten az adott szakaszokra jellemző kérdések. Az alábbiakban a félkövérrel jelölt, tesztre adott válaszokat fogom megvizsgálni.

### **a. Az alapító-tulajdonos szerepe, személyisége a szervezetben**

Az első pár kérdés az alapító-tulajdonos személyére, szervezetben betöltött szerepére irányult. A tesztből világosan kiderült, hogy az alapító annak ellenére, hogy több szerepet is betölt a szervezetben, önmagára elsődlegesen felsővezetőként tekint. Ez a tulajdonság a gyerekkorunk és csecsemőkori szervezetek erős sajátossága. Az alapító kockázatvállalási hajlandósága erős, szerinte **minél több kockázatot vállalasz, annál sikeresebb lehetsz**. Ezt erősíti meg az a válasz is, mi szerint **majdnem minden megengedett, ami kifejezetten nem tiltott**. Azaz az alapító hozzáállása elszántságot és vakmerőséget, vállalkozói attitűdöt tükröz. Nem az vezérli a gondolatait, és tetteit, hogy azt lehet cselekedni, ami külső oldalról megengedett és bizonyítottan helyes, mert úgy nem érheti felelősségre vonás, hanem az, hogy

mindent lehet cselekedni mindaddig, ameddig másképp nem szabályoznak, azaz valami bizonyítottan helytelen lenne. A kockázatvállalás fontos a szervezet csecsemőkorában.

A tulajdonos szerint a **fontosabb döntéseket az alapító-ügyvezető hozza meg**. Ez csecsemőkori tulajdonság. A tulajdonos választása szerint **az alapító a vállalat legfőbb eszköze**, mozgatórugója, viszont elmondása szerint azért választotta ezt a lehetőséget, mert a másik két opciót semmilyen mértékben nem tartja igaznak. (Azaz nincs konfliktus az alapító és a vállalat között és jogutódlási probléma sem áll fenn.) Ez csecsemőkori jellegzetesség.

b. A szervezet jellemzői

A kérdéssor második fele a szervezeti jellemzőket boncolgatja.

A költségvetést érintő kérdéskörben az mutatkozott, hogy segítségével **nehéz megjósolni az eredményeket**. Ez leginkább a csecsemőkorú szervezetekre igaz.

A funkciók és formalitások kérdéskörében arra a kérdésre, hogy a fókuszban inkább a funkciók vannak (MIT, MIÉRT) vagy inkább a formalitások (KI, HOGYAN) vannak, az a válasz született, hogy a **funkciók és a formalitások egyensúlyban vannak**. Ez leginkább a férfikorra jellemző tulajdonság. A tényleges **döntéshozás az operatív, gyakorlati területeken történik**, azaz a vállalkozás növekvő pályán van. A válaszok alapján szervezet életében **a fókusz** (szemben a múlt győzelmeire, illetve a jövőre lehetőségeire koncentrációval) **a jövő lehetőségein van, figyelembe véve a jelen képességeiket és lehetőségeiket** is, amely szintén kiegyensúlyozottságra vall.

A szervezet legfőbb törekvése a tulajdonos szerint nem a vállalat működéséhez szükséges pénzforgalom elérése, és nem is a nagyobb piaci részesedés és forgalom növelése, hanem a **jobb profit elérése**. Ez a célkitűzés serdülőkori jellemző.

A szervezet nem akar új piacokra betörni vagy szélesíteni a termék- vagy szolgáltatáspalettáját, hanem **a már meglévő termékeinek és szolgáltatásainak tökéletesítésére** koncentrációval, amely csecsemőkori tulajdonság.

**6. táblázat:** Az Adizes teszt szervezetre igaz állításai kiválasztás alapján

(Forrás: Saját szerkesztés <https://www.adizes.com/organizational-lifecycle> alapján)

Állítások	Szakasz
Ha az alapító/ügyvezető/elnök hirtelen távozna, lehet, hogy a szervezet nem élné túl.	Csecsemőkor
Néha nem világos, hogy ki és milyen eredményekért felelős a szervezetben.	Gyerünk-gyerünk
Nem világos vagy folyamatosan változik, hogy kinek és mire van hatásköre.	Gyerünk-gyerünk
Úgy tűnik, nehezen találunk elég képzett embert az összes üzletágunk irányításához.	Serdülőkor
A legtöbb ember elégedett a status quoval: nem akarnak változást.	Arisztokrácia
Az alapító gyakran megváltoztatja vagy megvétózza a mások által hozott fontos döntéseket.	Serdülőkor

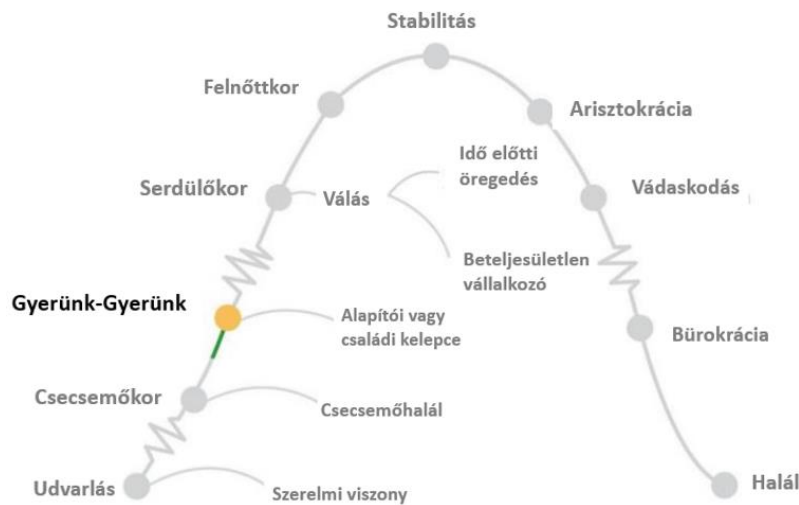
A szervezeti szabályokkal és irányelvekkel kapcsolatban az adott válaszok szerint megállapítható, hogy **létezik szervezeti ábra és vannak munkaköri leírások is, de ezek gyakran változnak**, illetve hoznak **szabályokat, irányelveket**, de azokat gyakran **megszegik**. Ezek a gyerünk-gyerünk szakasz jellegzetes vonásai.

A teszt azon részén kiválasztott opciókat, ahol több állítás közül kellett kiválasztani azokat, amelyeket igazak a szervezetre a 6. számú táblázatban összesítem.

c. A teszt eredménye

Az Adizes Intézet által kapott eredmény szerint (5. ábra) a szervezet a tesztkérdésekre adott válaszok alapján a gyerünk-gyerünk korszakban van, azonban mutat késői csecsemőkori jellemzőket is, amelyet az ábra a görbén zöld színnel illusztrál.

**5. ábra:** A Hafter Kft. Adizes intézet által meghatározott elhelyezkedése az életgörbén  
(Forrás: <https://www.adizes.com/organizational-lifecycle> alapján szerkesztett)



### 4.3. A Hafter Kft. eddig bejárt szakaszai az Adizes modellben a mélyinterjú alapján

A szervezet életút vizsgálata során (9.2. melléklet) a saját vizsgálat nem tér ki a görbe minden szakaszára (6. ábra), csupán azokra, amelyeket a vállalkozás a vizsgálat időpontjában érinti. Szeretném megjegyezni, hogy az alapító személye a vizsgálat idején változatlan.

#### 1. Udvarlás

Az alapító motivációja

Az alapító életében mindig is erősen jelen volt a vállalkozói szellem, már fiatal korában is gyakran törte azon a fejét, miképp szerezzen jövedelmet ötleteivel. A fejébe már az építőmérnöki tanulmányok során beférkőzött a saját vállalkozás létrehozásának a gondolata, de ez a gondolat az első munkahelyén vert igazán gyökeret. Az egyetem után egyből munkába állt egy építőipari cégnél, mint projekt mérnök, így mondhatni az irány már a tanulmányoktól fogva adott volt. A munkahelyen eltöltött első évet követően határozta el magában, hogy saját vállalkozásba akar kezdeni, onnantól fogva tudatosan szemlélte a munkahelye működését, hiszen tudta, egyszer bizony ő fog egy ilyen céget vezetni. A vállalkozóra jellemző volt a vakmerőség, a kitartás, elkötelezett volt, pozitívan állt a cégalapítás gondolatához. Tudatosan

ügyelt rá, hogy olyan emberekkel vegye körül magát, akiből érzelmileg meríthet és nem visszahúzóak számára.

## 2. Csecsemőkor

### a. A megalapítás

A vállalkozás megalapítására 2008-ban került sor hivatalosan, de ahogy Adizes megállapította, a vállalkozás a tényleges kockázatviseléssel jön létre. Ez a vállalkozás gyakorlatilag „kétszer is megszületett” az udvarlás követően. (Egyik születése sem az Adizes által második születésként emlegetett serdülőkorra tehető.) Valószínűleg ennek az az oka, hogy az alapító a cég bejegyzését követően tulajdonképpen másodállásaként tekintett a vállalkozására. Kezdetben megtartotta az állását, igyekezett minél több tudást elsajátítani, és amikor már a körülmények minden tekintetben megfeleltek arra, hogy tovább lépjen, akkor hagyott fel a főállásával 2011-ben. Mindezek függvényében úgy fogalmaznám meg, hogy a vállalkozás 2008-as cégbejegyzését követő rövid időszak felfogható amolyan „próba módnak” is. Bár már az alapításhoz is szükség volt némi baráti kölcsönre, az igazi kockázatvállalás 2011-ben történt meg, amikor is az alapító otthagya az alkalmazotti biztonságot, illetve jelentős anyagi kockázatot vállalt (baráti és idegen emberektől származó kölcsönök formájában) a cég fellendítésének érdekében. Az alapító elkötelezettsége nagyon erős volt a szervezet irányába, gyakran kilépett a komfortzónájából az álmai megvalósításának érdekében. Fontos megjegyezni, hogy az alapító a kölcsönösszegekért cserébe nem ígért tulajdonrészeseledést senkinek.

### b. Szervezeti felépítés

A szervezet a 2008 évet követő kezdeti időszakban szó szerint egyszemélyes mutató volt, csupán az alapítóból és az általa megbízott kivitelezést elvégző munkásokból állt, akik ekkor még nem voltak a szervezet alkalmazottai, az alapító gyakorlatilag maga volt a nagybetűs szervezet. Ez a felállás szintén az általam „valódi kockázatvállalásnak” nevezett időszakot követően változott valamennyit, amikor négy-öt fő fizikai munkavállaló került a vállalkozás saját alkalmazásába, majd 2013-ban tudtak bérelni egy kisebb irodát is. Az alkalmazottak toborzása bizalmi alapon történt, azok kerültek felvételre, akikkel az alapító korábban megbízási alapon már együtt dolgozott. Bár fontosabb volt a bizalom, hiszen az alapító úgy vélte, a szakmai hiányosságok a folyamatok során pótolhatók, de mégsem mondható el, hogy az alapító a kiválasztáskor ne vette volna számításba a hozzáértést. A szervezetet övező hangulat barátságos, kötetlen. Az alapító és az alkalmazottak is tegeződő viszonyban voltak

egymással. Ebben a kezdeti szakaszban elképzelhetetlen lett volna bármilyen jellegű hatáskörátruházás, a döntés és az irányítás egyértelműen az alapító kezében összpontosult. Bár az alapító a pénzügyeket figyelemmel kísérte, a könyvelés elvégzésére külső könyvelőt bízott meg.

#### c. Rendszer, stratégia, költségvetés

A rendszer szinte ismeretlen fogalom volt a szervezet életében, az alapító szavaival élve „nehéz bevezetni egy rendszert egy olyan helyre, ahol gyakorlatilag nincs rendszer”. Kidolgozott, hosszú távú stratégia sem volt megfigyelhető, inkább ösztönösen haladtak a teendőikkel. Azonban az alapító már a kezdetekkor is készített költségvetési tervet minden megpályázott projektre, már az ajánlatadás fázisában. Ez ebben a formában nem csecsemőkori jellemző, később szokott jelentkezni. Bizonyára visszavezethető arra, hogy az alapító tudatosan, belülről figyelte meg egy hasonló tevékenységeket végző szervezet működését az alapítást megelőzően, és azzal párhuzamosan is, amely kézzelfogható alapokat biztosított számára. Az alapító tehát rendelkezett már egyféle tudással és tapasztalattal ahhoz, hogy legyen elképzelése arról, hogy mit és hogyan kellene cselekedni.

#### d. Jellegzetes problémák előfordulása

Az alapító lelkesedése nem szűnt meg azzal, hogy kockázatot vállalt, soha nem fordult meg a fejében a feladás gondolata sem, igyekezett hozzá hasonlóan elkötelezett munkavállalókat alkalmazni. A csecsemőkorra jellemzően megfigyelhető volt, hogy az alapító szinte a vállalkozásának élt, alig jutott ideje bármi másra, ezt pedig kihatott a közvetlen környezetére is. A munkavállalók is többet dolgoztak, mint napi nyolc óra, igaz, ez a megállapítás általánosságban jellemző az építőiparra. Ami a likviditási problémák előfordulását illeti a szervezetre egyáltalán nem volt jellemző, nagyon elenyésző számban fordult ez elő, az alapító mindig ellenőrizte a kintlévőségeket és igyekezett úgy elvállalni a munkákat is, hogy ne kerüljenek ilyen helyzetbe. Az alapító könnyen kialakította az üzleti- és beszállítói kapcsolatokat, és ezekben a kapcsolatokban nem igazán volt jellemző a nézeteltérés. A beszállítók kifizetése többnyire időben történt, amennyiben ez mégsem tudott megvalósulni egy átmeneti nehézség miatt, akkor azt az alapító már rögtön, a probléma kialakulását megelőzően letárgyalta a beszállítókkal, hogy az érdekek egyik oldalról se sérüljenek. Az alapító a kivitelezési határidők betartására mindig is fokozottan odafigyelt, így nem fordult elő késedelem. Az alapító törekedett rá, hogy mindig úgy vállaljon megbízást, hogy azt teljesíteni tudja. A szervezetben tehát nem igazán volt hangsúlyos a tipikus csecsemőkori válsághelyzetek

előfordulása, mondhatni, hogy stabil volt, és annak ellenére, hogy nem volt üzleti terv, a vállalkozás pénzáramlása pozitív volt.

### 3. Gyerünk-gyerünk

#### a. Növekedés és bővülés

2014-2015-es években következett be, hogy a vállalkozás annyi megkeresést kapott, hogy az alapító már úgy érezte, nem győzi egyedül ellátni a szervezet működésének irodai feladatit. Úgy gondolta, hogy eljött az ideje annak, hogy a vállalkozást átszervezze, szervezettebbé tegye, és folyamatosan bővíteni kezdte a szervezetet új munkavállalókkal. A toborzás tekintetében innentől vált jellemzővé, hogy már nem csupán a kapcsolati hálón keresztül vett fel új alkalmazottakat, hanem álláshirdetések révén is.

A növekedés azonban nem szállt az alapító fejébe, soha nem volt célja, hogy meggondolatlanul minden üzleti lehetőségbe belekapaszkodjon, vagy minden áron gyarapítsa az elvállalt munkák számát. Kifejezetten nem érvényesült az értékesítés-orientáció. Az alapító az elvállalt projektekkel próbál úgy tervezni, hogy mindig tudja foglalkoztatni a meglévő állományt, de annyi munkát vállal, amennyit a szervezet kapacitásai minden tekintetben lehetővé tesznek. A növekedést az alapító nem értékeli hirtelennek, szerinte ez egy lineáris tendencia, amely 2011-től áll fenn. A növekedés, mint olyan sem feltétlenül csak a megkeresések számában, hanem azoknak a volumenében rejlik, hiszen egyre több összetettebb projektet sikerült elnyerniük.

Bár az alapító minden útjába eső lehetőséget nem aknázott ki, 2018-ban úgy döntött, hogy bővíti a szolgáltatást építési felvonók bérbeadásával és értékesítésével. Ez némileg kockázatos vállalkozás volt részéről, hiszen ez az addigi tevékenységektől merőben eltért, azonban szerencsére ez a lépés az eddig tapasztalatok és a mutatószámok alapján nem bizonyult ballépésnek. Az új üzletág létrejöttéhez, az azzal kapcsolatos teendőkhöz azonban a szervezet munkavállalóinak nehézséget okozott adaptálódni.

#### b. Szervezeti struktúra

Mind a megnövekedett projektek és megkeresések, mind az új üzletág megkívánta a vállalkozás átszerveződését. Egyrészt új munkavállalók érkeztek, másrészt a meglévőknek is meg kellett tanulniuk elsajátítani az új folyamatokat. A régi munkavállalók és az új munkavállalók között alapvetően nem jellemzőek a konfliktusok, kisebb nézeteltérések azonban előfordultak. A hatalom és az irányítás továbbra is az alapító kezében összpontosul. Bár nevez ki vezetőket kizárólag a fizikai állomány élére, és továbbra is ő az, aki ténylegesen irányít, az általa kijelölt



vezetők inkább az ő jobb kezéül funkcionálnak, és el is várja tőlük, hogy hozzá hasonlóan cselekedjenek. Ezeket a vezetőket szigorúan a meglévő állományból emeli ki, és többségük nem kifejezetten vezető-, hanem alkalmazott típus, azaz nem fenyegetik az ő irányító szerepkörét, így továbbra is kontroll alatt tudja tartani a szervezetet. A vezetők kijelölésének körülményei ékes példáját mutatják az emberek köré szerveződésnek. Ugyanakkor más pozíciókra – amelyek nem hordozzák magukban a kontroll veszélyeztetését – az alapító előszeretettel vesz fel tapasztalattal bíró munkavállalókat, vagy szervezeten belül keresi meg a legalkalmasabb személyt az adott pozícióra.

Ez a kettősség áthatja a szervezetet. Az alapító tudja, hogy szüksége van olyan kreatív emberekre, akik más aspektusból közelítenek meg felvetéseket, meghallgatja őket, próbál meríteni a hallottakból, de a tényleges és lényegi döntést mindenképpen ő hozza meg. Próbál hatásköröket átruházni, azonban annak ellenére, hogy létezik írott munkaköri leírás nem egyértelműen tisztázottak a szervezeten belüli felelősségi viszonyok, hogy ki és kinek tartozik elszámolással a hierarchiában. Ennek egyik oka, hogy átfedések vannak a pozíciók között (hiszen az új üzletág nem válik el az alaptevékenységtől), a másik oka, hogy az alapító ebben a szakaszban realizálta, hogy mennyire fontos a jól megírt munkaköri leírás megléte, hogy mindezek a kétségek teljesen egyértelműen tisztázva legyenek.

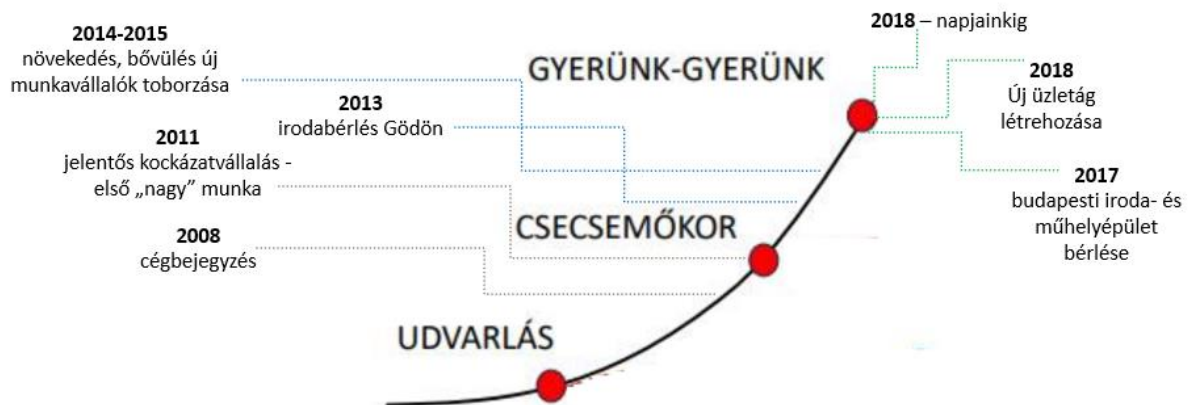
### c. Rendszerek, irányelvek, stratégia

Ebben a szakaszban kialakulnak kezdetleges adminisztratív alrendszerek. A munkavégzés során alkalmaznak rendszereket, amelyeket folyamatosan fejlesztgetnek, alakítgatnak. Az alapító felismerte, hogy szükséges irányelveket meghatározni, keretek közé szervezni a tevékenységeket ahhoz, hogy a szervezet működését optimalizálni tudják.

Összességében úgy gondolom, hogy a szervezet a gyერünk-gyerünk szakasz korai fázisában van, hiszen az alapítónak egyáltalán nem áll szándékában hátrébb húzódni a közeljövőben, a szervezetben az önállóságra való törekvés csírája jelen van ugyan, de az alapítótól való függetlenedésre nem áll készen.

## 6. ábra: A Hafter Kft. elhelyezkedése az életgörbén az interjú alapján

(Forrás: Saját szerkesztés)



Ahogy az ábra is szemlélteti, a szervezet jelenleg életének a harmadik szakaszában van.

### 4.4. Az Adizes teszt és a mélyinterjú eredményének összevetése

Az előző két fejezetből láthatjuk, hogy az alapító által kitöltött Adizes teszt eredménye hasonló, mint a mélyinterjú alapján elvégzett vizsgálat eredménye. A vállalkozás még nem vetkőzte le minden csecsemőkori jellemzőjét, hanem valamennyit továbbra is magával hordoz. Mind e közben már belépett a gyerünk-gyerünk szakaszba, ugyanis mutatja annak valamennyi tipikus jegyét. Úgy gondolom, hogy a Hafter Kft. leghangsúlyosabb csecsemőkori jellemzői közé tartozik az alapítótól való függés, az alapító személyiségével való összefonódás, az, hogy nélküle nem biztos, hogy értelmezhető és életképes a szervezhet. Ebből adódóan jutottam arra következtetésre, hogy a szervezet a gyerünk-gyerünk korszaknak korai szakaszában van csupán, hiszen nagyon messze van az alapítótól való függetlenedéstől. Véleményem szerint ez a legfőbb oka annak, amiért a teszt eredménye is rávilágított a késő csecsemőkori jelekre. A leghangsúlyosabb gyerünk-gyerünk szakaszra jellemző tulajdonságának gondolom, hogy a szervezetben megkezdődött az adminisztratív alrendszer kiépítése és felismerték azt, hogy szükség van szabályokra és irányelvekre.

A két módszer alkalmazásával kíváncsi voltam rá, hogy az alapító Adizes tesztre adott válaszai alapján mennyire látja reálisan a vállalkozásának helyzetét az életgörbén, lesz-e egyezés a két módszer eredménye között. Az interjú eredményével történő összevetés alapján megállapítható, hogy az alapítónak reális képe van a vállalkozás helyzetéről.

#### 4.5. Az Adizes modell alkalmazásának vizsgálata a témában

Véleményem szerint a vállalkozás vizsgálata az Adizes modellel célt ért, ugyanis segítségével sikerült megállapítani, hogy a vállalkozás hol tart a fejlődésben. Voltak azonban olyan pontok, amelyek nem mutattak egyezőséget a modell szerinti elmélettel és vizsgált vállalkozásban végbement változásokkal. Ezeket a pontokat a 7. számú táblázat segítségével szeretném összegezni.

**7. táblázat:** Az Adizes modell egyezötlenégei a Hafter Kft. fejlődésében

(Forrás: Saját szerkesztés)

	Csecsemőkor	Gyerünk-gyerünk
1	költségvetési terv hiánya	minél több eladás generálása
2	likviditási problémák	piaci terjeszkedés
3	állandó válságmenedzselés	az alapító fejébe száll a dicsőség
4	olyan munkavállalók alkalmazása, amilyen elérhető	pontatlanok a költségtervek

A táblázatban lévő valamennyi egyezötlenesség okai magyarázhatók azzal, hogy az alapítónak már meglehetősen lényeges tapasztalata és tudása volt a vállalkozásának üzemeltetésével kapcsolatban. Ez a magyarázat lefedi, hogy a csecsemőkorban költségvetési terv létezett, és azt, hogy az alapító nem alkalmazott bárkit, aki elérhető volt számára. Ha mélyebben értelmezem, akkor a másik két csecsemőkori eltérést is magyarázhatja az alapítói tapasztalat, hiszen a között, hogy ezek sem következtek be, állhat fent ok-okozati kapcsolat azzal, hogy a másik két állítás sem bizonyult igaznak. Azonban a gyerünk-gyerünk szakaszban a költségvetés kérdésén kívül véleményem szerint egyik egyezötlenéget sem magyarázza.

A vizsgálat során elgondolkoztam, hogy vajon miben keresendő az eltérések oka. Arra jutottam, hogy bár Adizes modellje (1. ábra) rendkívül részletesen képalkotó, de lehetséges, hogy az eltérések oka abban leledzik, hogy nem épül magyar sajátosságokra. Ebből következett, hogy megpróbáltam Salamonné Huszty Anna modelljében (2. ábra) magyarázatot találni.

A 7. számú táblázatban foglalt eltérésekkel kapcsolatban az alábbi magyarázatot találtam.

- Állítás:

Az alapító a gyerünk-gyerünk szakaszban önhitté válik, ezen felbuzdulva szinte minden munkát vállal, minden új üzleti lehetőséget megragad.

- Magyarázat:

Salamonné modellje (2. ábra) egyértelműen rámutat, hogy a kreativitás szakaszában a magyarországi vállalkozásoknál ez nem egy alapvető igazság. Változó, hogy hogyan, milyen helyzetben történik maga az alapítás. Magyarországon a legtöbb vállalkozó profitszerzés céljából hozza létre a vállalkozását, nem abból a célból, hogy álmokat váltson valóra. A vállalkozók a lehetőségeket ragadják meg valamely külső behatásra. Ezzel együtt itthon is felütötte fejét a terjeszkedési hajlandóság. (Salamonné, 2006a)

Következtetés:

Az interjú alapján egyértelműen elmondható, hogy az alapító célja a vállalkozás létrehozásával az volt, hogy önálló megélhetést biztosítson, nagyobb bevételt érjen el. Amikor érezte a sikert, nem az volt az elsődleges számára, hogy elveszítse józanságát, és mindenbe belevágjon, hanem hogy ésszerű keretek között építse tovább azt, amit már elért

Tehát Salamonné modelljében valamelyest válaszra leltem kérdésemre.

## 5. Következtetések, javaslatok

### 5.1. Következtetések

Összességében úgy gondolom, hogy a vállalkozás életútjának elemzése az Adizes modell (1. ábra) segítségével kielégítő volt, hiszen a vállalkozás egy jól behatárolt leírást kapott arról, hogy jelenleg milyen a vállalkozás belső helyzete, illetve, hogy a növekedési ciklusának mely fázisában helyezkedik el. Az elemzés folyamata során az alapító jobban megismerhette a saját vállalkozását az által, hogy a szervezetet a megszokottól eltérően kívülről szemlélve szembesült az azt érintő változásokra adott válaszaival az eddig végbemenő fejlődés során.

Arra a kérdésre, hogy leírható-e az Adizes modell segítségével a vizsgált vállalkozás, a válasz igen, de nem maradéktalanul.

Salamonné 2008-ban publikált vizsgálatának eredményei is rámutatnak arra, hogy egy vállalkozás megalapításának körülményei mennyire hangsúlyosak annak fejlődésére nézve, és mekkora eltéréseket generálhatnak.

Ezt támasztja alá, hogy az alapító korábbi tudása, tapasztalata olyan szinten befolyásoló tényező, hogy ennek köszönhetően a Hafter Kft. életében a kezdeti szakaszban nem jelentkeztek azok a tipikus problémák, amelyeknek Adizes modellje szerint be kellett volna következniük. Szintén erre vezethető vissza, hogy az alapító viszonylag gyorsan és gördülékenyen reagál a problémás helyzetekre, veszélyekre még az előtt, hogy azok eszkalálódnának. Erre tökéletes példa, hogy az alapító a csecsemőkorban a beszállítókkal már az előtt tárgyalta a kedvezőbb fizetési feltételekről, mielőtt a fizetési határidők be nem tartásából nézeteltérések alakulhattak volna ki a beszállítókkal. Ugyancsak nagy szerepet játszott a Hafter Kft. fejlődésében az alapító kapcsolatrendszere. Ezek alapján talán Salamonné modellje némiképp árnyalta volna a vizsgálat eredményének részleteit a magyar viszonyoknak megfelelően.

Adizes modellje és Salamonné modelljének jellegzetességei mellett úgy gondolom, hogy Vecsenyi professzor tipológiája szintén reális képet ad a vállalkozásról és annak fejlődéséről. A vállalkozás vizsgálata során tett megállapítások összhangban vannak az életútvizsgálattal, a „hangya” típusú vállalkozás „gazella” jegyekkel összeegyeztethető a vizsgálat eredményével.

## 5.2. Javaslatok

Véleményem szerint a vállalkozásnak változtatnia szükséges a stratégiáján, pontosabban fel kellene építenie azt. Az ösztönösséget e tekintetben a tudatosság előnyére hátrébb kellene szorítani. A cég javára válna, ha a stratégia nem csupán magától kialakulna, valamely válaszként az adott körülményekre, hanem tudatosabban alakítanák.

A pénzügyi tervezést mindenképpen tudatosabbá szükséges tenni, hosszabb távon érdemes cash-flow kimutatásban gondolkozni, nem megragadni a projekttervezés szintjén.

Továbbá úgy gondolom, hogy új üzletág fellendítésének érdekében a marketingtevékenységeknek jobban előrébbe kellene kerülniük. Jelenleg a vállalkozás egyetlen felülete a cég honlapja, és egy alig-alig karbantartott közösségi oldal. Ez minden formája az online jelenlétnek, a vállalkozás elsősorban az alaptevékenység révén, szóban promótálja az új szolgáltatást. Fontolóra szükséges venni, hogy hirdetések útján, kihasználva a közösségi média adta platformokat reklámozzanak. A tevékenység fellendítéséhez szintén hozzájárulna, ha - meghatározott feltételrendszerrel - kizárólagos együttműködési szerződéseket kötnének. A vállalkozás megannyi építkezésen vesz részt mind alvállalkozóként, mind generálkivitelezőként. Ezeken a helyszíneken szintén meg lehetne ragadni a lehetőséget, hogy az elkerítő kordonokon molinókat helyezzenek el.

Úgy gondolom, hogy a vállalkozásban szükséges lefektetni mindenki számára egyértelmű szabályrendszereket, irányelveket, és mindenképpen meg kell szüntetni a pozíciók közötti átfedéseket. Ehhez a legalapvetőbb lépés a szakszerű, egyértelmű és részletes munkaköri leírás elkészítése.

## 6. Összefoglalás

Szakedolgozatomban egy 12 éves múlttal rendelkező építőipari kisvállalkozás került górcső alá. A vizsgálat által betekintést nyerhettünk a vállalkozás belső működésébe, megismerkedhettünk az évek alatt végbemenő fejlődése során megélt viszontagságokkal és sikerekkel.

A dolgozatban célom volt, hogy képalkotó vizsgálatnak vessem alá a Hafter Kft.-t, amely során nemcsak a vállalkozást ismerhettük meg közelebbről, hanem válaszokat kaptunk az az eddig bejárt életútjával kapcsolatban felmerült alábbi kérdésekre is:

- Mely életszakaszában van jelenleg a vállalkozás?
- Reálisan látja-e saját vállalkozásának elhelyezkedését az alapító-tulajdonos?
- A vállalkozás fejlődésében lezajló változások feltétlenül egyezést mutatnak-e az elmélettel?

A dolgozat továbbá kitér az alkalmazott modell és a vizsgálat során tapasztalt esetleges eltérések okaira, okozati összefüggéseire, illetve a fejlődés kapcsán felmerülő problémák helyénvalóságára is.

A vállalkozás életútvizsgálatának gerincét Ichak Adizes életciklus modellje alapozta meg, amely vizsgálat eredményeképp megállapításra került, hogy a vállalkozás a vizsgálat idején a gyerünk-gyerünk korszakát éli.

Az Adizes teszt eredménye rávilágított arra, hogy az alapító-tulajdonos látásmódja a vállalkozását illetően megfelel a valóságnak.

Megállapítást nyert továbbá, hogy a vállalkozás életében az egyes szakaszok jellegzetes problémáinak és tulajdonságainak mindegyike nem jelentkezett a Hafter Kft. életében. Ennek ellenére túlnyomó részt világosan lekövethető volt a vállalkozás fejlődése a modell segítségével.

Az eltérések okai javarészt visszavezethetők Salamonné Huszty Anna magyar vonatkozású vizsgálata során tett megállapításaira.

Összességében elmondható, hogy a Hafter Kft. egy olyan magyarországi kisvállalkozás, amely folyamatosan fejlődik, a racionalitás talaján állva aknázza ki lehetőségeit, azonban még közel sem merítette ki a benne rejlő potenciált.

## 7. Irodalomjegyzék

Adizes, I. (1992). *Vállalatok Életciklusai - Hogyan és miért növekednek és halnak meg a vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* Budapest: HVG Rt.

Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Z., & Tari, E. (2016). *Stratégiai menedzsment* (Elektronikus. kiad.). Budapest: Akadémiai Kiadó. doi:<https://doi.org/10.1556/9789630597838>

Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan* (Elektronikus. kiad.). Budapest: Akadémia Kiadó. doi:10.1556/9789634545897

Farkas, F. (2016). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata* (Elektronikus. kiad.). Budapest: Akadémiai Kiadó. doi:<https://doi.org/10.1556/9789630597388>

Göblös, Á., & Gömöri, K. (2004). A vállalati életciklus modellről. *Vezetéstudomány* 35. évf. 10. szám, pp. 41-50.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*, old.: pp. 3-12.

Jirásek, M., & Bílek, J. (2018). The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. doi:10.12776/QIP.V22I3.1177

Katits, E., Pogátsa, Z., & Zsupanekné P., I. (2018). *A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok* (Elektronikus. kiad.). Akadémiai Kiadó. doi:<https://doi.org/10.1556/9789634541547>

Kovach, R., & Vecsenyi, J. (1995). Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-Európában. *Vezetéstudomány* 11. szám, pp. 5-12.

KSH. (2014. 11). A kis- és középvállalkozások jellemzői. Letöltés dátuma: 2023. 09 28, forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv12.pdf>

Németh, T. G. (2022). *Illusions of Entrepreneurship / Theories of Entrepreneurial Behaviour* (Elektronikus. kiad.). Budapest: Akadémiai Kiadó. doi:<https://doi.org/10.1556/9789634548393>



- Poór, J. (2017). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (Elektronikus. kiad.). Budapest: Akadémiai Kiadó. doi:<https://doi.org/10.1556/9789634540113>
- Román, Z. (2006). *A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- Salamonné H., A. (2006a). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio V. évf. 1. sz. szám*, pp. 59-76.
- Salamonné H., A. (2006b). Kis- és középvállalkozások növekedésének életciklusai. *ÁVF*, pp. 219-234.
- Salamonné H., A. (2008). Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. *XXI. század Tudományos Közlemények 19. szám*, pp. 19-44.
- Senior, B., Swailes, S., & Carnall, C. (2020). *Organizational change* (6. kiad.). Pearson.
- Vecsenyi, J. (1999). Tigrisek - A vállalkozó nagyvállalat. *Vezetéstudomány XXX. évf. 1. szám*, pp. 1-14.
- Vecsenyi, J. (2002). A vállalkozástan alapjai. *Vezetéstudomány XXXIII. évf. 10. szám*, pp. 2-20.
- Vecsenyi, J. (2003). *Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Vecsenyi, J. (2017). *Kisvállalkozások indítása és működtetése* (Elektronikus. kiad.). Budapest. doi:[10.1556/9789634542254](https://doi.org/10.1556/9789634542254)
- Yolles, M., Fink, G., Iles, P., Sawagvudcharee, O., Bunchapattanasakda, C., & Limpabandhu, B. (2017). Understanding Corporate Life-Cycles. *Journal of Education and Vocational Research*, pp. 15-27. doi:[10.22610/jevr.v8i4](https://doi.org/10.22610/jevr.v8i4)
- Zsupanekné P., I. (2007). A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. Letöltés dátuma: 2023. 10. 02, forrás: [https://perepo-publikacio.uni-pannon.hu/id/eprint/109/1/tek\\_2007\\_04.pdf](https://perepo-publikacio.uni-pannon.hu/id/eprint/109/1/tek_2007_04.pdf)

## 8. Táblázatok és ábrák jegyzéke

<b>1. táblázat:</b> Vállalkozások csoportosítása .....	5
<b>2. táblázat:</b> Alaptípusok strukturális jellemzői .....	9
<b>3. táblázat:</b> A Greiner modell fázisainak jellemzői és krízisei .....	21
<b>4. táblázat:</b> A növekedési fázis szakaszainak összehasonlítása .....	24
<b>5. táblázat:</b> Hangya és Gazella jellemzők a Hafter Kft. vonatkozásában .....	30
<b>6. táblázat:</b> Az Adizes teszt szervezetre igaz állításai kiválasztás alapján.....	34
<b>7. táblázat:</b> Az Adizes modell egyezőtlenégei a Hafter Kft. fejlődésében.....	41
<b>1. ábra:</b> Adizes életciklus modellje .....	12
<b>2. ábra:</b> A hazai kis-és középvállalkozások fejlődési modellje.....	22
<b>3. ábra:</b> A Hafter Kft. szervezeti felépítése és működése .....	27
<b>4. ábra:</b> A Hafter Kft. nettó árbevételének, üzemi- és adózott eredményének tendenciája 2018-2020 között.....	29
<b>5. ábra:</b> A Hafter Kft. Adizes intézet által meghatározott elhelyezkedése az életgörbén .....	35
<b>6. ábra:</b> A Hafter Kft. elhelyezkedése az életgörbén az interjú alapján .....	40

## 9. Mellékletek

### 9.1. Adizes teszt

Az Adizes Intézet honlapján a Hafter Kft. ügyvezetőjével elkészített tesztet és annak magyar nyelvű fordítását az alábbiak szerint mellékelem. Az alapító-tulajdonos válaszait félkövérrel szedetten jelölöm.

A teszt elérhetősége: <https://en.online.adizes.com/>

Cégadatok, amelyek szükségesek a teszt elvégzéshez:

- cég neve: Hafter Kft.
- ország megjelölése: Magyarország
- város megjelölése: Budapest
- alkalmazottak száma: 20
- iparági/ágazati besorolás: építőipar

**1.** Mi a legfontosabb/legkiemelkedőbb szerep, amelyet betöltesz a szervezetben?

- a. ügyvezető igazgató/alapító
- b. felsővezető**
- c. menedzser
- d. igazgatótanácsi tag
- e. tanácsadó
- f. HR
- g. egyéb

f. What is the most prominent role you play in your organization?\*

Type or select an option

CEO/Founder

Senior Executive

Manager

Board Member

Consultant

HR

Other

2. A szervezet típusa

a. **magánvállalat**

b. társaság

c. non profit

d. kormányzati

g. Type of Organization:\*

Type or select an option

Private Firm

Corporation

Non Profit/NGO

Government

3. A hosszú távú személyes sikert a következőkkel lehet elérni:

a. A kockázatok elkerülésével - minél kevesebb kockázatot vállalasz annál sikeresebb vagy

b. **Kockázattal - minél több kockázatot vállalasz annál sikeresebb vagy**

3 → Long term personal success is achieved by:\*

**A Avoiding risk** - The LESS risks you take, the more successful you are

**B Taking risk** - The MORE risks you take, the more successful you are

**OK ✓**

4. Majdnem minden...

a. **megengedett, kivéve, ha kifejezetten tiltott**

b. tilos, kivéve, ha kifejezetten engedélyezett

c. általában világos, hogy mi a megengedett és mi a tiltott

4 → Almost everything is:\*

**A Permitted** unless expressly forbidden

**B Forbidden** unless expressly permitted

**C Generally clear** about what is permitted and what is forbidden

**OK ✓**

5. Költségvetésünkkel és céljainkkal kapcsolatban:

a. következetesen túlszárnyaljuk a költségvetési számainkat

b. **eredményeinket nehéz megjósolni**

c. nehéz elérni a kitűzött céljainkat, de általában hozzáuk a számainkat

5 → In regards to our budgets and targets:\*

A We consistently **beat our numbers**

B Our results are **difficult to predict**

C It is a stretch to meet our targets, but we **generally hit our numbers**

**OK ✓**

6. A fókuszban nálunk...

- a. Inkább a funkciók vannak (MIT, MIÉRT), mint a formalitások (KI, HOGYAN)
- b. Inkább a formalitások vannak (KI, HOGYAN), mint a funkciók (MIT, MIÉRT)
- c. **A funkciók és a formalitások egyensúlyban vannak**

6 → Our focus is:\*

A **More on function** ('WHAT' & 'WHY') than on form ('HOW' & 'WHO'), or

B **More on form** ('HOW' & 'WHO') than function ('WHAT' & 'WHY'), or

C **A balance** between function and form

**OK ✓**

7. A valódi döntéshozó hatalom

- a. Az stratégiai funkciókat betöltő csoport kezében összpontosul (pénzügy, könyvelés, jog) (vezérterület)
- b. **Operatív funkciókat betöltő csoport kezében összpontosul (marketing, értékesítés, termékfejlesztés)**
- c. Változó, a szituációtól függ

**A** Lies with **Corporate Staff** (e.g. finance, accounting or legal)

**B** Lies with **Line Functions** (e.g. marketing, sales or product development)

**C** Changes or lies with **both** depending on the situation

**OK ✓**

8. Leginkább fókuszálunk a

a. Jövőbeli lehetőségekre

b. A múlt győzelmeire

c. **A jövő lehetőségeire figyelembe véve a jelen képességeinket, lehetőségeinket**

8 → We focus mostly on:\*

**A** **Future** Possibilities

**B** **Past** Triumphs

**C** **Future possibilities**, taking into account present capabilities

9. Leginkább arra törekszünk, hogy:

a. Elegendő pénzforgalmat generáljunk ahhoz, hogy finanszírozni tudjuk működésünket és erősebb pénzügyi alapokra helyezzük magunkat.

b. Növeljük az értékesítés volumenét és piaci részesedést szerezzünk

c. **Jobb profitot érjünk el**

d. Magasabb profitot és előnyöket érjünk el

9 → We are currently striving to:\*

**A** Generate enough cash flow to fund our operations and get on a stronger financial footing

**B** Grow sales and gaining market share

**C** Attain better profits

**D** Attain higher profits and benefits

**OK ✓**

10. A fontos döntéseket a

- a. **Az alapító/ügyvezető/elnök hozza meg**
- b. Az alapító/ügyvezető/elnök hozza meg, annak ellenére, hogy vannak más kijelölt kompetens munkavállalók, akik döntést hozzanak
- c. Nem tisztázott miképpen születnek a fontos döntések

10 → Important decisions are made by:\*

A The Founder/CEO/President

B The Founder/CEO/President despite there being other competent people to make decisions

C It is unclear how important decisions get made

**OK ✓**

11. Leginkább arra fókuszálunk, hogy...

- a. **Tökéletesítsük a meglévő termékeinket és szolgáltatásainkat**
- b. Új piacokra törjünk be és/vagy bővüljünk új termékekkel, szolgáltatásokkal
- c. Kiepítsük és megerősítsük a belső infrastruktúránkat, hogy jobban támogassuk a meglévő és jövőbeli termékeinket és szolgáltatásainkat

11 → Our main focus is to:\*

A Perfecting our existing products and services

B Expanding into new markets and/or adding new products and services

C Build and strengthen our internal infrastructure to better support existing and future products and services

**OK ✓**

12. Nekünk/mi...

- a. Nagyon kevés szabályunk, irányelvünk, csekély vállalatpolitikánk van, ami szabályozza a szervezeti viselkedést
- b. **Gyakran megsértjük a szabályokat, irányelveket**



- c. Új szabályokat és irányelveket dolgozunk ki, hogy stabilizáljuk a szervezetet

12 → We:\*

A Have very few rules or policies to govern behavior

B Have rules or policies violated frequently

C Are designing new policies and rules to stabilize the organization

**OK ✓**

**13.** Munkaköri leírásaink, szervezeti felépítésünkről

- a. Nem formalizáltak vagy nem léteznek  
**b. Van egy szervezeti ábránk és munkaköri leírásaink, de ezek gyakran változnak**  
c. Az újratervezés folyamatában vagyunk.

**14.** A szervezetünkre jellemző, hogy

- a. Konfliktusok vannak a rég óta itt dolgozók és az új belépő munkavállalók között  
b. Több prioritásunk van, mint amennyit meg tudunk valósítani.  
**c. Rengeteg izgalom és hit övezi a jövőt**

14 → In our organization:

A There is a lot of conflict between all-timers and new arrivals

B We have more priorities than we can realize

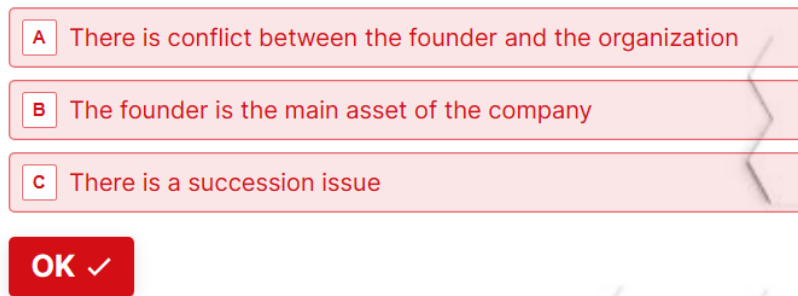
C There is a lot of excitement and belief in the future

**OK ✓**

**15.** A szervezetre jellemző, hogy:

- a. Konfliktus van az alapító és a szervezet között  
**b. Az alapító a vállalat legfőbb eszköze, mozgatórugója**  
c. Jogutódlási probléma áll fenn

15 → In our organization:



A There is conflict between the founder and the organization

B The founder is the main asset of the company

C There is a succession issue

OK ✓

16. Kérjük, válassza ki az összes olyan állítást, amely az Ön szervezetére vonatkozik

- a. **Ha az alapító/ügyvezető/elnök hirtelen távozna, lehet, hogy a szervezet nem élné túl**
- b. Nincs időnk hosszú meetingekre.
- c. Gyakran küszködünk készpénzhiánnyal.
- d. Gyakran siettetjük a termékek vagy szolgáltatások piacra dobását, mielőtt még azok készen állnának rá.
- e. Kevés működő költségellenőrzési módunk, költségvetésünk van.
- f. Sok munkavállaló túlterhelt a feladatokkal, és dolgozik egyértelmű irányvonalak, prioritások nélkül.
- g. Hajlamosak vagyunk túl sok dologgal foglalkozni egyszerre (szinte minden adódó lehetőséget megragadunk).
- h. Úgy tűnik, hogy az alapító/ügyvezető/elnök olyan dolgokkal van elfoglalva, amik nem közvetlenül érintik a vállalatot.
- i. **Néha nem világos, hogy ki és milyen eredményekért felelős a szervezetben.**
- j. **Nem világos vagy folyamatosan változik, hogy kinek és mire van hatásköre.**

16 → Please select all the statements that apply to your organization\*

Choose as many as you like

- A If our Founder/CEO/President were to leave suddenly, our organization may not survive.
- B We do not have time for long meetings.
- C We are frequently short of cash.
- D We often rush products or services to market before they are ready.
- E We have few working cost controls in place.
- F Many employees are overburdened with tasks and work without clear priorities.
- G We tend to tackle too many things at once (we jump at almost any opportunity that is presented to us).
- H The Founder/CEO/President seems to be quite busy with things that do not directly involve our company.
- I In our organization, who is responsible for what results can sometimes be unclear.
- J Who has authority, and to do what, is unclear or is constantly changing.

OK ✓

17. Kérjük, válassza ki az összes olyan állítást, amely az Ön szervezetére vonatkozik

- a. Nyereségesek vagyunk, de veszítünk a piaci részesedésünkéből
- b. Bevételeink stagnálnak vagy csökkennek
- c. A szervezetre jellemző az “ők VS mi”, a régi dolgozók VS új dolgozók felállás
- d. A felsővezetők nincsenek egy hullámhosszon a vállalati célokat és a hosszú távú irányt illetően
- e. **Úgy tűnik, nehezen találunk elég képzett embert az összes üzletágunk irányításához**
- f. Szervezetünk nem rendelkezik olyan rendszerekkel és irányelvekkel, amelyek jól működnek nálunk
- g. **A legtöbb ember elégedett a status quoval: nem akarnak változást.**
- h. Pénzügyi célkitűzéseinket jól teljesítettük vagy túlteljesítettük.
- i. Erős hagyományaink és üzleti szokásaink vannak, amelyek fontosak számunkra.
- j. A szervezetünkben a "ne keltsünk feltűnést, ne borítsuk fel a megszokásokat" kultúra uralkodik.

17 → Please select all the statements that apply to your organization\*

Choose as many as you like

<input type="checkbox"/>	A	We are profitable, but we are losing market share.
<input type="checkbox"/>	B	Our revenues are flat or declining.
<input type="checkbox"/>	C	In our organization there is an "us-versus-them" / "old timers vs new comers" mentality.
<input type="checkbox"/>	D	Senior leaders are not on the same page about company goals and long term direction.
<input type="checkbox"/>	E	We seem to have trouble finding enough qualified people to manage all our business units.
<input type="checkbox"/>	F	Our organization lacks a set of systems and policies that work well for us.
<input type="checkbox"/>	G	Most people are happy with the status quo: they don't want change.
<input type="checkbox"/>	H	We have a good track record of meeting or exceeding our financial goals.
<input type="checkbox"/>	I	We have strong traditions and ways of doing business that are important to us.
<input type="checkbox"/>	J	There is a "don't make waves" culture in our organization.

18. Kérjük, válassza ki az összes olyan állítást, amely az Ön szervezetére vonatkozik

- a. Túl sok belső konfliktusunk van, részlegenkénti háborúk és hátba szúrások.
- b. Valószínűleg nem tudnánk fennmaradni az anyaszervezetünk támogatása (vagy állami támogatások) nélkül.
- c. Néhány kulcsembert úgy viselkedik, mintha az ügyfelek csak kellemetlenséget jelentenének.
- d. A politikai játszmák irányítják itt a döntéshozatalt.
- e. A vezetők túl sok időt töltenek egymás közötti "csatározásokkal".
- f. Túl gyakran bújnak a "mert ez a mi irányelvünk" mögé. (Ez a részleg így működik, ez a mechanizmus és kész)
- g. Túl sok a fluktuáció a felsővezetői pozíciókban, (mint például a pénzügyi igazgató) a vállalatunkban.
- h. Úgy tűnik, hogy nem vagyunk hajlandók vagy képtelenek elfogadni az új és kreatív ötleteket a szervezetünkön belülről.
- i. A felsővezetők túl sok előnyt/kényelmet élveznek.
- j. Az alapítónk/vezérigazgatónk/elnökünk gyakran megváltoztatja vagy megvétózza a mások által hozott fontos döntéseket.**

18 → Please select all the statements that apply to your organization\*

Choose as many as you like

<input type="checkbox"/>	A	We have too many internal conflicts, turf wars and back stabbing.
<input checked="" type="checkbox"/>	B	We probably could not survive without the support of our parent organization (or government subsidies).
<input type="checkbox"/>	C	Some key people act as if customers are a nuisance.
<input type="checkbox"/>	D	Political gamesmanship governs decision making around here.
<input type="checkbox"/>	E	Leaders spend too much time "fighting" one another.
<input type="checkbox"/>	F	Too often people hide behind "because it's our policy".
<input type="checkbox"/>	G	There has been too much turnover in senior management positions like the CFO or COO in our company.
<input type="checkbox"/>	H	We seem to be unwilling or unable to accept new and creative ideas from within our organization.
<input type="checkbox"/>	I	Senior staff enjoys too many perks/comforts.
<input type="checkbox"/>	J	Our Founder/CEO/President frequently changes or vetos important decisions made by others.

## Eredmények

Az Ön eredménye: Késői csecsemőkor/Gyerünk-Gyerünk

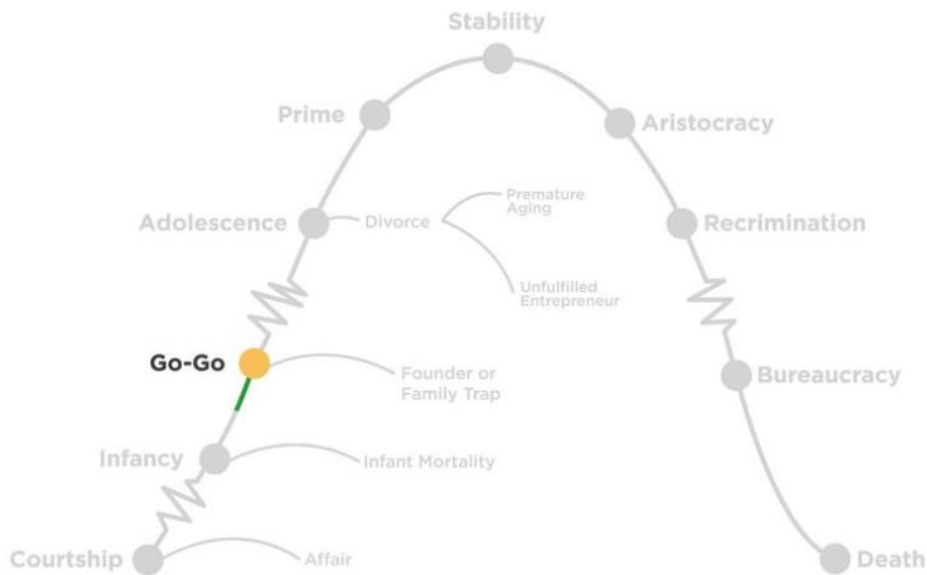
Csecsemőkorról: A csecsemőkor abban a pillanatban kezdődik, amikor a kockázatot vállalták, és az Alapító felmond a munkahelyén, aláírja a hitelpapírokat, vagy kölcsönkér pénzt a barátoktól és a családtól. A Csecsemő szervezet prioritása az ötletekről a cselekvésre vált át. Az udvarlási időszakban jellemzően az ötletelés ideje lejárt; itt az ideje, hogy munkához lássunk és valódi eredményeket produkáljunk. A Csecsemő szervezetek szükségszerűen cselekvésorientáltak és lehetőségorientáltak.

A Gyerünk-gyerünk szakaszról: A Gyerünk-gyerünk szervezet olyan vállalat, amely sikeres termékkel vagy szolgáltatással, gyorsan növekvő eladásokkal és erős pénzforgalommal rendelkezik. A vállalat nem csak túlél, hanem virágzik is. A legfontosabb ügyfelek áradoznak a termékekről vagy szolgáltatásokról, és egyre több a megkeresés. Még a befektetők is kezdenek izgatottá válni. E sikerek láttán mindenki elfelejti a csecsemőkor megpróbáltatásait. A folyamatos siker gyorsan átalakítja a szervezetet, és ha nem vigyázunk, a siker arroganciába fordulhat.

“ Your result is: **Late Infancy/GoGo**

**About Infancy:** Infancy begins the moment risk has been undertaken and the Founder quits her job, signs the loan documents, or borrows money from friends and family. Instantly the priority of an Infant organization switches from ideas to action. The time for talking in Courtship is over; it is time to get to work and produce real results. By necessity Infant organizations are action-oriented and opportunity-driven.

**About Go-Go:** A Go-Go organization is a company that has a successful product or service, rapidly growing sales, and strong cash flow. The company is not only surviving, it's flourishing. Key customers are raving about the products or services and ordering more. Even the investors are starting to get excited. With this success, everyone forgets about the trials and tribulations of Infancy. Continued success quickly transforms the organization, and if not careful, success can turn to arrogance.



## 9.2. Mélyinterjú kérdések és válaszok

### 1. rész

V: Mikor és hogyan fogalmazódott meg benned az ötlet, hogy saját vállalkozást alapíts?

P: Már a diploma megszerzése előtt két héttel elmentem három építőipari céghez állásinterjúra, és mindhárom helyre felvettek. Egy szombati napon volt a diplomaosztóm, az ezt követő első hétfői napon munkába álltam annál a cégnél, amelyről azt gondoltam, hogy emberileg a legtöbbet tudja számomra nyújtani. A cégnél 5 évet töltöttem el, de körülbelül fél év eltelte után azt gondoltam, hogy már van egy kicsi valós tudásom (ami egyébként nem volt valós tudás, de azt hittem), egy év elteltével pedig már tudtam, hogy szeretnék saját vállalkozást. Ekkor voltam 26 éves. Innentől kezdve tudtam, hogy úgy kell nézнем az egész cégnek a működését, hogy egyszer én leszek egy ilyen cégnek a vezetője.

V: Mindig is vállalkozó szellemű voltál?

P: Határozottan igen! Mindig is törtem valamin a fejem. Már egyetemen is gyártottam plakátokat, amiket kihelyeztem minden kar kollégiumába. Ezzel az utazásszervezési szolgáltatásaimat hirdetem Prágába, és működött, bár sosem csináltam előtte hasonlót sem. Utólag visszagondolva ezt kockázatosnak gondolom. Fogalmam nem volt róla, hogy mi az a számlaképesség, csináltattam egy bélyegzőt a nevemmel, meg a címemmel, hogy melyik albérletben lakom, illetve adtam egy átvételi elismervényt, amit a nyomtatványboltban vettem. Ezzel szereztem bevételt magamnak iskola mellett, de előfordult az is, hogy palacsintát sütöttünk a kollégiumi szobatársammal, és azt adtuk el a többieknek.

V: Mondhatjuk, hogy a saját vállalkozás mindig is az álmod volt?

P: Az egyetem óta bakancslistás volt, és az első munkahelyemen eltöltött időszak megerősített ebben.

V: Mennyire voltál eltökélt az irányába, hogy megvalósítsd az álmod és megalapítsd a céged?

P: Abszolút, teljesen, bár azt gondolom, hogy vállalkozást nem alapítunk csak úgy „össze-vissza”. Részemről tudatos volt, hogy eltöltöttem öt évet az első munkahelyemen, hogy valamennyi tapasztalattal vágjak bele a saját cég alapításába.

V: Tehát akkor sosem volt kétséges számodra, hogy az építőipart jelölöd ki iránynak?

P: Tanulmányaim alapján adott volt az irány, aztán az alkalmazottként szerzett tapasztalatom és tudásom szerint alakítottam később a szűkebb tevékenységeket.

V: Hogyan vélekedett a környezeted, amikor elmesélted nekik, hogy vállalkozást szeretnél alapítani? Támogatták az ötleteidet, terveidet?

P: Őszintén szólva nem emlékszem rá, hogy a családom kifejezetten biztatott volna. A szüleim semlegesek voltak ezt illetően, én pedig azt hiszem kell egyfajta vakmerőség ehhez, belső motiváció. Én mindig tudatosan megkerestem magamnak azokat, akiből meríthetek. Miért mesélnék olyannak, vagy kérdeznék olyantól, aki csak visszahúz?

V: Hogyan jellemeznéd az akkori önmagadat pár szóban, ha visszagondolsz mi járt a fejedben, amikor arra gondoltál “alapítani fogok egy céget”?

P: Nagyon bevállalós és kitartó voltam, szentül hittem, hogy sikerülhet, arra koncentráltam, hogy sikerüljön

## 2. rész

V: Sok kockázatot vállaltál az cég létrehozásának érdekében?

P: Azt hiszem a létrehozás érdekében annyira nem sokat, hiszen volt egy főállásom, igaz kértem kölcsön valamennyi pénzt a barátaimtól.

V: Kizárólag baráti kölcsönökből szereztél indulótőkét? Banki hitel, egyéb nem jöhetett szóba?

P: Nem. Egyszer felhívtam egy embert, akivel az öcsém jó viszonyban volt, és ajánlotta, hogy hívjam fel, mert sok pénze van. Felhívtam, elmondtam neki, hogy kölcsön szeretnék kérni egymillió forintot, de azt mondta beszéljünk egy óra múlva, addig átgondolja. Én is gondolkoztam, hogy ha több pénz kérnék ettől az embertől, akkor kevesebb helyről kellene kölcsönkérnem. Visszahívtam, és megkérdezte, hogy mennyi pénzre is lenne szükségem. Nem tudtam, hogy tisztelem-e vagy tényleg nem emlékszik. Azt mondtam, hogy kétfélmillió forintra ő pedig azt: „Rendben, gyere be az irodába.” Először az egymilliót is félve mondtam ki, de a kényszer olyanokra sarkallja az embert, ami miatt a komfortzónán kívül eső dolgokat is meglépi. Banki hitelt sokkal-sokkal később vettem fel.



V: Az alapítás előtt ígértél résztulajdont valakinek, akár a kölcsönök fejébe?

P: Nem, soha. Azt tudni kell, hogy a cégben jelenleg is van egy barátom 3,33%-kal, de más okból. Én egyedül nem mertem megalapítani a céget, mert hogy ez egy nagy dolog. Felhívtam a barátomat, és megkértem, hogy „figyelj, támogass egy kicsit, és lesz üzletrészed”. Akkoriban én azt sem tudtam, hogy mit jelent pontosan, hogy „üzletrész”, mit jelentenek ezek a számok. Ő sem anyagilag, sem más formában nem vett sosem részt a cég életében, névlegesen van csak jelen, támogatásaképpen lett tulajdonos.

V: Miért pont 2008-ban, a gazdasági válság idején alapítottad a céged? Nem érezted túlságosan kockázatosnak?

P: Szerintem akkor még az emberek nem nagyon ismerték fel, hogy éppen válság van, ez jobban kirajzolódott utólag. Illetve én nem gondolkoztam ilyesmin. Ekkor még szinte csak magamat kellett eltartanom a céggel, azt gondolom, hogy az 1-2 fős cégek könnyebben átvészelik az ilyesmit, mint a nagy cégek.

V: Milyen céllal alapítottad meg a vállalkozást?

P: Hogy a munkákat a saját nevemben, a saját cégem által tudjam elvállalni. Ne más cégének, hanem a saját cégem részére tudjak bevételt generálni, mindezt a nagyobb profit reményében. Úgy gondolom, hogy Magyarországon óriási a szakadék az alkalmazotti fizetés és a vállalkozói jövedelem között.

V: Mesélnél kérlek pár mondatban közvetlenül a vállalkozás elindulásáról? Hogy történt?

P: Gyakorlatilag volt egy átmeneti időszak. 28 évesen 2008-ban megalapítottam a céget, de 2011-ig még dolgoztam a munkahelyemen, mellette pedig már elvállaltam saját apróbb projekteket, amik mind függetlenek voltak a munkahelyemtől. Ezekhez a munkákhoz mind a saját baráti és az iskolai kapcsolati tőkém által jutottam. Így tudtam megalapozni a Hafter jövőjét.

V: Mennyi időt és energiát fektettél a vállalkozás beindítására, működtetésére?

P: Ebben az átmeneti időszakban még nem sokat, mert minden munkát kiszerveztem. Egyedül az árajánlatadás, illetve a kalkulációk készítése és az anyag beszerzése volt, amivel foglalkoztam, ez összességében annyira sok időt nem vett el. Ezek nagyon kicsi munkák voltak,

amik pár hetesek, de maximum 1 hónapig tartottak (például csatornaszerelés, apró lemezelési munkák), így relatív könnyen kezelhetőek voltak. Ma már ilyen jellegű munkákat nem érné meg elvállalnunk.

V: Mikor jött el az a pont, amikor felmondtál a főállásodban, és csak a saját cégedre koncentráltál?

P: A főállásomban volt egy nagyon nagy projekt, amit teljesen egyedül irányítottam. Olyan projektet vállaltunk el amerikai megrendelésre, amelyhez Magyarországon nem igazán volt ismeretes eljárás és ebből adódóan a projekt során többször voltak nézeteltérések a főnökömmel. A projekt után éreztem, hogy ez az a pont, amikor már nem vagyok motivált ebben, és a saját utamat szeretném járni.

V: Innentől kezdve mennyi időt fektettél a Hafter Kft.-be?

P: Innentől fogva rengeteg időt. Még a felmondás előtt 10 órát dolgoztam a munkahelyemen és 2 órát a saját cégemben, a felmondást követően 12-14 órát dolgoztam a Hafterben. Szerencsére az első évtől kezdve jó munkák voltak, viszont sosem voltam túl „éhes”, nem voltam kapzsi soha.

V: A közvetlen környezeted neheztelt rád amiatt, mert hirtelen minden idődet és energiádat a cégedre fordítottad?

P: Igen, ez mindig valaminek a rovására megy. Előfordult, hogy a kapcsolatomban is ráment.

V: Milyennek írnád le a vállalkozásra jellemző idő-gazdálkodást akkoriban? (határidők, adott projektekre szánt idő stb.)

P: Továbbra is megbíztam alvállalkozókat a kivitelezés elvégzésére, és én feleltem a „back office jellegű” tevékenységekért, így a kivitelezési határidőket mindig tudtuk tartani. Inkább az ajánlatadások voltak, amivel időben sokszor megcsúsztam.

V: Milyen nehézségekkel szembesültél a főállásod elhagyását követően?

P: Mivel ugyanazt csináltam, mint anno alkalmazottként, én úgy éreztem, hogy a különbség csak annyi, hogy mostmár én vagyok az ügyvezető. Nem éreztem azt, hogy kiugró nehézségek voltak, mindig voltak mérföldkövek, amiket meg kellett ugrani.

V: Vállaltál plusz kockázatot, hogy lendületbe hozd a céget?

P: Igen, sok, leginkább anyagi kockázatot vállaltam. Az első nagyobb munkához rengeteg pénzt kellett kölcsön kérnem. Nagyságrendileg ezt úgy kell elképzelni, hogy a munka megvalósítása került 10 millió forintba, abból a projekt indításához rendelkezésemre kellett volna, hogy álljon 5 millió forint, a bankszámlámon ehhez képest 500 ezer forint volt. Nem volt mit tenni, odamentem egyenként a barátaimhoz, és mindenkitől megkérdeztem, hogy ki mennyit ad kölcsön. Valaki 1 milliót, valaki 2 milliót tudott adni, így apránként összegyűlt az a pénz, amivel meg tudtam valósítani a projektet. Akkor ebbe nem gondoltam bele, (vagy nem akartam belegondolni), de ha ott engem nem fizet ki a megbízó cég, akkor elképzelhető, hogy olyan bukás lett volna az eredmény, aminek a következményeitől még ma is szenvednék.

V: Hogyan élted meg, hogy ennyi mindent kellett kézben tartanod és irányítanod?

P: Mivel nem egy multiban szocializálódtam, nekem ez volt a normális, hogy a kisvállalkozásoknál mindenes az ember. Ha kell akkor bent áll a műhelyben és segít a kollégáinak, ha kell akkor anyagbeszerző vagy fuvaros, ha kell előkészítő mérnök vagy építésvezető...mindig attól függ, mik a szükségletek.

V: Elgondolkodtál akár egy pillanatig is rajta, hogy feladod?

P: Eszembe sem jutott. Sokkal jobb azt mondani, hogy van egy vállalkozásom, amit üzemeltetek, mint azt, hogy volt egy vállalkozásom.

V: Meddig voltál teljesen egymagad a cégben? Mikor vettél fel alkalmazottat?

P: 2011 környékén, amikor elnyertem egy nagyobb munkát, akkor merült fel bennem, hogy sokkal jobb lenne ezt szervezettebben csinálni. Azt is gondoltam, hogy ha munkavállalói jogviszonyban alkalmaznék embereket, akkor nagyobb árrést tudnék elérni, mert sokkal olcsóbb, mint megbízni az alvállalkozókat.

V: A toborzás hogyan, mi alapján zajlott?

P: Mivel ezekben a körökben mozogtam ez előtt is, így kihasználtam a kapcsolati tőkém. Azok közül vettem fel alkalmazottakat, akikkel már korábban együtt dolgoztam, bizalmi alapon.

V: Fontosabb tényező volt nálad a bizalom, mint az, hogy mennyire hozzáértő az adott személy?

P: Mindkettő fontos, de igen, talán a bizalom egy kicsit fontosabb. A szakmai hozzáértésen mindig tudunk csiszolni.

V: Hány embert vettél fel így a 2011 körüli időszakban, és milyen pozíciókra?

P: Azt hiszem kezdetben négy-öt főt vettem fel, hogy létrehozzam a cég fizikai állományát, majd nem tudom pontosan miképp alakult, ennek volt egy íve, ki jött, ki lemorzsolódott, aztán idővel egyre többen lettünk.

V: Ki foglalkozott a cég pénzügyeivel akkoriban?

P: Én, és a könyveléssel megbíztam külsős könyvelőt.

V: Akikkel együtt dolgoztál, ők hozzád hasonló módon elkötelezettek voltak annak érdekében, hogy eredményes legyen a vállalkozás és a munka?

P: Én azt gondolom, hogy igen.

V: Hogyan szerveződtek?

P: 2013-ra már tudtunk bérelni egy nagyon kicsi, 20 nm-es irodát Gödön, illetve több saját munkavállalóra volt szükség. Kezdetben továbbra is én töltöttem be az irodai szerepeket egyedül, és volt egy fizikai állomány, ezt a kettő „részleget” lehetett elkülöníteni. A fizikai állomány alakulása úgy történt, hogy az alvállalkozói körből teljes mértékben kiemeltem és alkalmaztam egy brigádot, így ők gyakorlatilag egy összeszokott csapat voltak már.

V: Volt bármilyen, akár sajátos rendszer, ami segített eligazodni a mindennapokban?

P: Nem, alig ismertem ezt a szót, ezeket így szép lassan tanulja az ember, illetve nagyon nehéz bevezetni egy rendszert egy olyan helyre, ahol gyakorlatilag nincs rendszer.

V: Hogy alakult a munkaidőtök?

P: Részemről továbbra is annyit dolgoztam, amennyi csak szükséges volt, az építőiparban többnyire 7:00-17:00-ig tart a munkaidő.

V: Előfordult, hogy több pénz áramlott ki, mint amennyi visszajött?

P: Szerencsére nem. Ha volt is olyan projekt, ami nem úgy profitált, mint vártam, (mert felmerültek nagyobb költségek, amivel nem számoltam), akkor azért ezt más projektekkel tudtuk kompenzálni.

V: Volt költségterved, üzleti terved?

P: Üzleti tervem nem volt, de minden munkára készítettem egy körülbelüli becslést, hogy lássam nagyjából milyen költségekkel kell számolnom és milyen áron tudom elvállalni a munkát úgy, hogy az nyereséges legyen. Azt tudtam, hogy a legolcsóbban kell beszereznem a megfelelő alapanyagokat, és ha alvállalkozásba kell adnom bármilyen munkát, akkor azt is a legjobb áron kell megcsináltatnom.

V: Milyen gyakran ellenőrizted a kintlévőségeket?

P: Az első időszakban nagyon odafigyeltem rá. Kevés munka volt még, így tudtam, hogy beérkeztek-e az összegek vagy sem. Később jött el az a szint, amikor kifejezetten figyelni kellett rá.

V: Tapasztaltál likviditási problémákat?

P: Nagyon kevés nehezebb időszak volt, ez nem volt egyáltalán jellemző. Többnyire addig nyújtózkodtunk, ameddig a takarónk ért. A munkákat is így vállaltuk.

V: A beszállítói, üzleti kapcsolatokat könnyen sikerült kialakítani?

P: Igen szerencsére. Egyrészt hoztam is valamennyi kapcsolati tőkét, másrészt megtanultam nagyon árérzékenynek lenni, így kialakítottam egy számomra megfelelő beszállítói kört.

V: Mindig időben ki tudad fizetni a beszállítókat?

P: Többnyire igen. Ha nagyobb projektet vállaltunk, akkor előfordult, hogy még rendelés előtt egyeztettem velük kedvezőbb fizetési feltételekről vagy részletfizetésről, vagy bármilyen opcióról, ami mindkét félnek megfelelő volt.

### 3. rész

V: Mikor jött el az a pont, amikor úgy érezted, hogy magad mellé is szükséges segítség?

P: Amikor annyi megkeresést kaptunk, hogy teljesen egyedül már győztem. Nem maradt semmire időm, csak arra, hogy levegőt vegyek. Akkor rájöttem, hogy tudnom kell a nyereségemből leadni annak érdekében, hogy szervezettebben tudjunk működni, nem fordulhat elő, hogy valaki heteket vár egy árajánlatra, mert úgy elveszítjük a munkát. Ezért első körben egy műszaki előkészítőt vettem fel magam mellé az irodába. Gyorsítani kellett. Ez körülbelül olyan 2014-2015 körül be.

V: Mikor kezdett el a szervezeti forma a maihoz hasonlítani?

P: Eleinte kialakult egy munkakör, aztán mellé szerveződött további munkakör. Azt hiszem 2015 körül már 10 körül volt a létszám, aztán mára már az irodában is négyen dolgozunk, és van egy 16 fős fizikai állományunk. 2017-ben „költöztünk” az irodával Budapestre.

V: Vettél fel hirdetések útján új munkavállalókat, vagy továbbra is a kapcsolataidra alapozva hoztad meg az ilyen döntéseket?

P: Inkább az irodába vettem fel teljes mértékben ismeretlen embereket álláshirdetések által. Fizikai munkavállalókat továbbra is jellemzően ajánlás vagy kapcsolatok útján veszek fel, de a honlapunkon folyamatosan van lehetőség pályázni ezekre a munkakörökre is. Van olyan alkalmazott, akit így vettem fel, szóval azt mondanám, hogy is-is.

V: Előfordultak konfliktusok a munkavállalók között?

P: Nem kifejezetten volt jellemző, elenyészőnek ítélném. Olyan jellegű nézeteltérésekről tudok, hogy a fizikai állomány között valaki nehezményezte, hogy miért nem ő a csoportvezető, amikor ő régebb óta itt van. Másról nem tudok.

V: Mikor volt és mi az, amit a következő „mérőöldkőnek” neveznél a cég életében?

Úgy értékelem, hogy 2011-2019-ig körülbelül ugyanaz a metodika ment végbe, ez egy lineáris vonal. Ha megnézed, mindig 20-30%-kal emelkedett a forgalom, és azt hiszem ezt a mai napig tartjuk.

V: Ezen a sikeren felbuzdulva volt olyan gondolatod, hogy bármibe belefoghatnál, azt sikerre vinnéd?

P: Én nagyon későn fogtam fel igazán, hogy a Hafter sikeres. Nem gondolom és nem is gondoltam ezt.

V: Volt, hogy előtérbe helyezted, hogy minél több projekted legyen, és kevésbé szűrted meg milyen munkát vállaltok el?

P: Nem gondolom. Mindig leköveltük a piacot, és ahogy minket felkerestek, ösztönösen úgy vállaltuk a munkát, annyit és olyanokat, amennyi nekünk belefért.

V: Előfordult, hogy olyan üzleti lehetőséget ragadtál meg, amihez nem rendelkeztek kellő tapasztalattal?

P: A fő tevékenységünk nehézségeit (például új technika elsajátítása tetőépítéshez) nem sorolnám ide, ezek komfortzónán belüliek. Amit ide sorolnék, az a 2018-ban létrejött új üzletágunk, ami GEDA felvonók értékesítésével, bérbeadásával foglalkozik.

V: Hogyan alkalmazkodtak a munkavállalók ehhez?

P: Nehéz átmozdítani az embereket a fő tevékenységtől más típusú tevékenységbe. Meg kellett találni cégen belül azokat az embereket, akik ebben partnerek voltak, akikhez a feladat a leginkább passzol.

V: Neveztél ki vezetőket?

P: Igen. A fizikai állomány élére neveztem ki vezetőket. Mondhatjuk úgy, hogy én és ők irányítunk együtt.

V: Hogyan választottad ki, vagy vetted fel a vezetőket?

P: Minden esetben cégen belül emeltem ki embereket ilyen pozícióra.

V: Nekik van önálló döntéshozási jogosultságuk?

P: Hoznak önálló döntéseket is, de szinte mindig kikérik a véleményemet, nem mindegyikük egy vezető típus, inkább megbeszéljük a mérvadóbb dolgokat.

V: Akkor elvárod, hogy olyan döntést hozzanak, amilyen döntést te is hoznál?

P: Sajnos kicsit igen, hiszen azért van itt, hogy olyan döntéseket hozzon, amit a vezetőség elvár. Viszont minden helyzet egy kicsit más, emiatt nehéz lenne mindig így döntenie, ezért rájöttem, hogy nem csak egy döntés lehet jó. Egy cégvezetőnek ez egy nagyon nehéz feladat, hogy az ő cégében mások által hozott döntéseken ne nyúljon keresztbe-kasul. Viszont egyre többször próbálok meg csöndben maradni és meghallgatni másoknak a véleményét és azt valahogy elfogadni, és ebben azt hiszem tudatosan próbálok fejlődni.

V: Ennek az az oka, hogy félsz, hogy elveszíted a kontrollt?

P: Részben igen, illetve a cégvezető azt hiszi, hogy az övé a legjobb döntés. Kell hagyni az embereket önállóan dolgozni, akkor maradnak meg a pozíciójukban. Kellenek olyanok, akik megmondják, szerintük mi lenne a jó. Lehet, hogy őket én visszahúzó, de rengeteget gondolkozom azon, amit ezek a típusú emberek mondanak, hogy lehetséges, hogy jól gondolkoznak. Mivel nincsenek kialakítva a jogkörök, kell a munkavállalóknak hagyni, hogy feszegessék a határaikat.

V: Jól értem, hogy nincsenek tisztázva a feladatkörök, és hogy kinek meddig terjed a hatásköre? Nincs munkaköri leírás?

P: Van munkaköri leírásunk, mindenki megkapja a munkaszerződése mellé. Inkább úgy fogalmaznék, hogy nem teljesértékű. Az elmúlt hónapokban jöttem rá, mennyire is fontos egy igazán jó munkaköri leírás megléte, de ehhez nekem kellett felnőnem. Amikor először meghallottam, hogy munkaköri leírás, nem is értettem, hogy jön ez elő, hiszen mindenki tudja a feladatát. Azonban ez nincs így, a gerincét tudja mindenki, de fontos, hogy ez átfogóbb legyen. Gondolok arra, hogy milyen jelentési kötelezettségeik vannak, ki van alattuk, felettük, meddig terjed a felelősségük, mikor kell bevonni valakit...Kellően meg kell ismerkedni a saját vállalkozásoddal ahhoz, hogy ezt ki tud alakítani. Leginkább nem látjuk be ennek az előnyét, ehhez kell, hogy legyenek problémák, hogy rájövünk, hogy ez miért fontos.

V: Milyen rendszerek szerint működtök jelenleg?

P: Folyamatosan azon vagyunk, hogy próbáljuk fejleszteni a rendszereinket, kialakítani újakat. Van például egységes munkaidő nyilvántartási rendszerünk, kialakítottunk egy rendszert arra is, miképpen számoljunk el a megrendelőkkel a felvonókkal kapcsolatban, különböző



táblázatokat vezetünk a folyamatainkról, így próbálunk eligazodni, nyomonkövetni a feladatokat, de ezeken bőven van még mit csiszolni.

V: Most vagy abban a periódusban, hogy lefektesd azokat az irányelveket, hogy mi alapján működjeteK?

P: Folyamatosan alakulunk, növekedünk, fejlődünk. Belegondolok, hogy a rendszerünk nem egységes, és ez nem jó, de nehéz ezt kialakítani, hiszen annyi félék vagyunk. Egyre fontosabbá válik azonban, hogy legyenek a dolgok keretek között, mert különben kesze-kusza lesz minden.

#### 4. rész

V: Milyen céljaid vannak a cégre nézve a közeli és a távoli jövőt illetően?

P: Rövidtávon a biztonság megteremtése, úgy értve, hogy függetlenedni szeretnék bérleléstől saját iroda- és raktárépülettel, azt hiszem, hogy hosszabb távon ezek állandó költségek csökkentésében is segítenének. Középhosszú távon az a célom, hogy a cég működésétől függetlenül legyen a vállalkozásnak bevétele. Például a megépített, de még el nem adott lakások bérbeadásával, amely így szintén csökkentené a terheket. Hosszútávon el tudom képzelni, hogy a Gedás üzletágból végleg hátrébb lépek, mint vezető, és csak tulajdonosi szerepet vállalok. Az is elképzelhető, hogy ezt az üzletágot eladom a jövőben. Ami a távoli jövőt illeti, szeretnék a társasház építésekben folyamatos növekedést elérni, célom, hogy egy 100 lakásos társasházat megépítsünk

## 10. Függelék

Hallgatói nyilatkozat

### NYILATKOZAT

#### a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Wittner Virág  
A Hallgató Neptun kódja: HC0K9H  
A dolgozat címe: A HAFTER Építőipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. életútjának elemzése és értékelése 2008-2020 között  
A megjelenés éve: 2023  
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet  
A konzulens tanszékének a neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdasági Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2023.október 30.



Hallgató aláírása

Konzulensi nyilatkozat

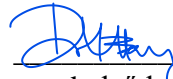
## NYILATKOZAT

Wittner Virág (Neptun azonosítója: HC0K9H) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / **nem javaslom**

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2023. november 5.

  
belső konzulens