



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Gazdálkodás- és Menedzsment Szak

BSc

Generációváltás

Családi vállalkozásokban

Belső konzulens:

Dr. Turzai-Horányi Beatrix

adjunktus

Készítette:

Balogh Kristóf

ZXB454

(levelező)

Intézet/Tanszék:

Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati

Gazdasági Tanszék

Gödöllő

2025

Tartalom

1	Bevezetés	4
2	Szakirodalmi áttekintés	6
2.1	Családi vállalkozásokról általánosságban	6
2.1.1	Külföldi vonatkozások	10
2.1.2	Hazai vonatkozások	11
2.2	Stafétaátadás	12
2.2.1	Stafétaátadás családon belül	12
2.2.2	Stafétaátadás családon kívül	17
2.3	Az utódlás jogi aspektusai	19
2.3.1	Családi alkotmány	20
2.3.2	Szindikátusi szerződés	20
2.3.3	Végrendelet és ajándékozás	21
2.3.4	Bizalmi vagyonkezelés	21
2.3.5	Vagyonkezelő alapítvány	22
2.3.6	Családi alapítvány	22
2.4	Tudásmegosztás	23
2.5	A szocio-emocionális vagyon (Socioemotional Wealth)	24
2.6	Félelmek az utódlástól	25
3	Saját vizsgálat	27
3.1	Kutatási célok, kérdések és hipotézisek	27
3.1.1	Kutatási Célok	27
3.1.2	Hipotézisek	27
3.1.3	A hipotézisek vizsgálata	28
3.2	A vizsgálat körülményei	28
3.3	Vizsgált minta	29
3.4	Vizsgálati módszerek	30

3.5	Eredmények (mélyinterjú).....	30
4	Következtetések, javaslatok (kiértékelés).....	44
5	Összefoglalás.....	50
6	Köszönetnyilvánítás.....	52
7	Irodalomjegyzék.....	53

1 Bevezetés

Hazánkban jelenleg a kis- és középvállalkozók közül azok, akik a rendszerváltás környékén alapították a cégüket elkezdtek kiöregedni. A 30-as 40-es vállalkozók, akik akkor a saját útjukra léptek – önként, vagy kényszerből – elérték a nyugdíj korhatárt. Mivel a rendszerváltást megelőző rezsim üldözte az e célú megmozdulásokat, és azelőttől nagyon kevés vállalat maradt fent, így az első generációváltásokat gyakorlatilag a jelen korra datálhatjuk.

A vállalkozók az akkor még ismeretlen piacgazdaság tengerére bontottak vitorlát. Kevés volt köztük a gazdasági szakértelemmel is rendelkező, képzett vezető. Vállalatukat az adott szakterületen megszerzett tapasztalatiakra, szakértelmükre és egyéb ismereteikre támaszkodva alapították és navigálták. Ezek a vállalkozók tehát nem csupán tulajdonosai, hanem menedzserei is voltak a cégjüknek. Többségükre jellemző, hogy a saját szakértelmükből kivirágzott vállalkozásban, mély operatív szerepet töltenek be, és azok, akik nem törekedtek a szervezetfelépítésre és nem delegálták a munkafolyamatokat alattuk dolgozó vezetőkre, nem tudnak és nem akarnak hátralépni a vezetői szerepből tulajdonosi szerepbe. Azonban a sikeres utódlás egyik kulcsa, hogy a vállalat az alapító nélkül is – megfelelő előkészületeket követően – megállja a helyét a piacon.

A témaválasztásom oka, hogy személyesen is érintett vagyok a kérdésben. Édesapám 50%-os tulajdonos egy több mint 100 főt alkalmazó cégben. A társával a 80-as években alapították, hogy korlátok nélkül tudják művelni speciális szaktudásukat. Jómagam negyedik gyerek vagyok a családban, a harmadik anyától, tehát 3 féltestvérem van, akik közül ketten dolgozunk a vállalatnál, de vezetői pozíciót (telepvezető helyettes) csak én töltök be. Édesapám és társa - koruk ellenére – jelenleg is aktív részt vállalnak a menedzsment operatív feladataiból.

Az utódlás előkészítése gyakorlatilag születésemtől kezdve zajlik. Tizenöt éves koromtól kezdve dolgoztam nyaranta a jelenlegi telephelyemen. Egyetemi tanulmányaimat a képességeimhez és aktuális lehetőségeimhez mérten a - vállalat profiljával megegyező – biológiai képzésen kezdtem, majd fejeztem be mesterdiplomával. A felmerülő vezetői hiányosságok pótlására jelentkeztem 2022-ben a gazdálkodás és menedzsment szakra, és így választottam témámul az utódlás vizsgálatát.

Dolgozatom célja, hogy feltérképezzem, a generációváltás hazai- és nemzetközi gyakorlatát, a családi utódlás nehézségeit és körülményeit, valamint annak módját, miként lehet ezt sikeresen végrehajtani. Ehhez felhasználok a saját életem során, a jelenleg is zajló

utódlási folyamatban szerzett tapasztalataimat és a cégünkkel ellátásilánc kapcsolatban álló és azonos iparágban tevékenykedő, sikeres generációváltást magáénak tudható vállalkozás, a Prophyl Kft. ügyvezető igazgatójával és tulajdonosával Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófiával történt mélyinterjú tanulságait.

Céлом, hogy átfogó képet adjak ebben a jelenleg rendkívül aktuális kérdésben, és hasznos irányt találva segíthessek hasonló helyzetben lévő – a generációváltás különböző szakaszában tartó – társaimnak.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 Családi vállalkozásokról általánosságban

A családi vállalkozások meghatározását nehezíti, hogy a „család” fogalma kultúránként eltérően értelmezhető. Az individualista kultúrákban a családot általában a szülők és gyermekeik alkotják, míg a kollektivista társadalmakban a nagycsalád, beleértve a tágabb rokonságot is, szerves része lehet a vállalkozás működésének. Ez a különbség jelentős hatással lehet a cég irányítására, az utódlási folyamatra és a tulajdonosi struktúrára.

Az Európai Unió több mint 90 meghatározásából a leginkább elfogadott szerint családi vállalkozásnak tekinthető minden olyan gazdasági társaság, amelyben a tulajdonos mellett legalább egy további családtag részt vesz az irányításban. Emellett a családnak meghatározó tulajdoni hányaddal kell rendelkeznie: nyílt részvénytársaságok esetében legalább 25%, míg zárt részvénytársaságok esetében minimum 50% tulajdonrész szükséges ahhoz, hogy a család érdemi befolyást gyakorolhasson a döntéshozatalra.

A családi vállalkozások jellemzően ambiciózusok, vállalkozó szelleműek, növekedés-orientáltak és hosszú távra terveznek. Ennek ellenére sokan veszélyeztetik cégük jövőjét azzal, hogy nem készítenek átgondolt utódlási tervet, és nem tervezik meg időben a vállalat következő generációnak való átadását. A családi vállalkozások gazdasági jelentősége kiemelkedő, ezért a generációváltás nem csupán az érintett cégek, hanem a társadalom egésze számára is fontos kérdés. Ezek a vállalkozások meghatározó szerepet játszanak a piacgazdaságban, különösen a foglalkoztatás és a GDP-termelés terén. (Konczosné & Kézai, 2018)

A családi vállalkozások a kereskedelmi szervezetek legrégebbi formáját képviselik, és napjainkban mind a feltörekvő, mind a fejlett gazdaságokban a gazdasági növekedés és vagyonteremtés meghatározó motorjai.

A családi vállalkozások kiemelkedő szerepet töltenek be a globális gazdaságban, mivel világszerte ezek alkotják a legnagyobb számban működő gazdasági társulásokat, és gyakran összetett üzleti struktúrákká fejlődnek. A vállalkozás és a család szorosan összefonódik, hiszen a családtagok irányítása alatt álló vállalat sikerének és fenntarthatóságának kulcsa annak következő generációkra történő átörökítése.

Ugyanakkor a családi vállalkozások gyakran belső konfliktusokkal küzdenek, különösen az utódlás kérdésében, amely meghatározó tényező a hosszú távú fennmaradás

szempontjából. Az utódlási folyamat hatékonyságára ezek a belső feszültségek jelentős hatást gyakorolhatnak. (Baltazar, et al., 2023)

A generációváltás soha nem volt ennyire aktuális a magyar családi vállalkozások számára, hiszen a rendszerváltás idején alapított cégek tulajdonos-vezetői most lépnek nyugdíjkorba. A hazai családi vállalkozások 40%-ánál az utódlás már nem halogatható tovább, mégis a vállalatok kétharmada még mindig nem foglalkozik ezzel a kérdéssel. Pedig az utódlás az egyik legnagyobb kihívás, amely egy cég életében bekövetkezik, és hosszú távú fennmaradását meghatározza. (Krankovits, et al., 2020)

A sikeres utódlási folyamat két fő dimenzió mentén határozható meg: egyrészt az érintett felek elégedettsége, másrészt a vállalkozás utódlást követő eredményessége és hosszú távú fenntarthatósága.

A családi vállalkozások közel 70%-a nem éli túl az alapítótól a második generációra való átmenetet. Azoknak a vállalkozásoknak, amelyek sikeresen tovább öröklődnek, csupán 30%-a jut el a második generációig, majd ez az arány 15%-ra csökken a harmadik generációnál, és mindössze 11% marad fenn a negyedik generációig.

Az utódlás egy dinamikus folyamat, amely egyfajta szocializációként is működik az utód és az előd között. A sikeres utódlás nemcsak a vállalat jövőbeni eredményességére, hanem annak hosszú távú fenntarthatóságára is kedvező hatással van. A generációváltás tehát egy elkerülhetetlen és szükséges változás, ami instabilitást eredményezhet.

Az innováció kulcsfontosságú a családi vállalkozások számára, mivel nemcsak versenyképességüket növeli, hanem hozzájárul a vállalat fenntarthatóságához és sikeres tovább örökítéséhez a következő generációk számára.

A családi cégek kockázatkerülők és gyakran külső forrásokra szorulanak az innovációhoz szükséges tőke előteremtésében, ami azonban veszélyeztetheti hosszú távú irányításuk megőrzését, mivel külső befektetők bevonása csökkentheti a család befolyását a vállalat felett.

Mindezek ellenére kevesebbet fektetnek innovációba. Az utód-CEO-k szerepe kulcsfontosságú a termékinnovációban, mivel nyitottságuk az új ötletekre, kockázatvállalási hajlandóságuk, valamint az új ismeretek és perspektívák befogadása meghatározó tényezők a vállalat megújulása és versenyképessége szempontjából.

A családok vállalkozásban betöltött szerepe jelentős hatással van az innovációs képességükre, amely rendkívül fontos a hosszú távú fenntarthatóságuk szempontjából. Az innováció lehetőséget teremt a vállalatok számára, hogy megőrizzék versenyképességüket és hosszú élettartamukat a globális piaci környezetben. A kutatások szerint az innovációs

kapacitás döntő tényező, amely meghatározza, hogy egy vállalat képes-e fennmaradni vagy elbukik a versenyben. (Baltazar, et al., 2023)

A családi vállalkozások számára kiemelten fontos a családi név és hírnév megőrzése, ezért törekednek a termékek és szolgáltatások magas minőségének fenntartására.

A családi vállalkozásokra jellemző, hogy a tulajdonos-menedzser dominálja a döntéshozatalt, gyakran idegenkedve a nem családtag menedzserektől. Az üzleti kapcsolatok többnyire személyes és szociális alapon szerveződnek. A vállalkozások működését magas szintű centralizáció jellemzi, ahol a döntések főként a család kezében összpontosulnak. Finanszírozási igény esetén előnyben részesítik a családi forrásokat, míg a külső tőkebevonás gyakran háttérbe szorul. Ezen kívül az üzleti folyamatok alacsony formalizáltsága is megfigyelhető, ami rugalmasabb, de kevésbé strukturált működést eredményez. Jellemző rájuk, hogy hosszú távra terveznek a többgenerációs túlélés érdekében.

A családi vállalkozások egyik alapvető konfliktusa abból fakad, hogy két eltérő rendszer, a család és a vállalkozás különböző értékrenddel és működési logikával rendelkezik. A vállalkozás profitorientált, vevőközpontú, szervezeti hierarchiára épül, és szerződéses kapcsolatok határozzák meg, míg a család fogyasztásorientált, érzelmi alapú, a hierarchiát a születési sorrend határozza meg, és a kapcsolatok bizalmon alapulnak.

Ez az eltérés számos konfliktus forrása lehet, például apa-fiú ellentétek, testvéri rivalizálás, valamint a nem családtag menedzserek alkalmazása és velük való együttműködés is gyakran feszültséget okoz a cég működésében. Az utódlás során vitatott kérdés, hogy az előd vagy az utód van kedvezőbb helyzetben. Az előd előnye, hogy birtokolja a tulajdont és az irányítást, míg az utódok számára kedvezőbb a helyzet, mivel már egy kiépített struktúrájú, stabil pénzügyi háttérrel és piaci jelenléttel rendelkező vállalkozást vehetnek át. Ezzel szemben az első generációs vállalkozóknak mindezeket saját erejükből kellett felépíteniük, ami jelentős kihívást jelentett számukra. (Konczosné & Kézai, 2018)

A családi vállalkozások szereplőit különböző kategóriákba sorolhatjuk a vállalkozáshoz fűződő kapcsolatuk alapján, amit a három kör modellen ábrázolhatunk (*lásd 1. ábra*).



1. ábra: Családi vállalkozások három kör modellje (saját szerkesztés) Forrás: Csákné, et al., 2018

- 1: Családtag, aki nem része a vállalkozásnak
- 2: Tulajdonos, aki nem része a családnak, és nem dolgozik a vállalkozásban
- 3: Munkavállaló, aki nem rendelkezik tulajdonnal és nem a család része
- 4: Családtag, akinek tulajdonrésze van, de nem dolgozik a cégnél
- 5: Tulajdonos, aki alkalmazott a cégnél, de nem családtag
- 6: Tulajdonnal nem rendelkező munkatárs családtag
- 7: Tulajdonnal rendelkező, munkatárs és családtag

A családi vállalkozások irányításában a tulajdonos családtagok többféle szerepet töltenek be egyszerre, mind a családban, mind a vállalkozásban. Ez további kihívásokat jelent a nem családi vállalkozások vezetési problémáin túl, mivel gyakran szerepkonfliktusok és a tulajdon és vezetés összefonódásából adódó nehézségek merülnek fel.

A családi vállalkozások irányítási rendszere eltér a hagyományos vállalatkezelési modellektől, mivel a családi értékek és kötődés megőrzése kiemelt szerepet kap. Az igazgatóság nemcsak stratégiai döntéshozó és tanácsadó funkciót lát el, hanem a családi kapcsolatok fenntartásában és a konfliktusok minimalizálásában is fontos

szerepet játszik, biztosítva ezzel a család és a vállalkozás közötti egyensúlyt. (Csákné, et al., 2018)

2.1.1 Külföldi vonatkozások

Az Egyesült Államokban a vállalkozások körülbelül 90%-a családi tulajdonban van, és ezek adják a GDP 50%-át, valamint a munkahelyek 80%-át. Az Európai Unióban a családi cégek a vállalkozások 70-80%-át teszik ki, a GDP 20-70%-át, és a foglalkoztatás 40-50%-át biztosítják. Magyarországon a vállalatok 70%-a családi tulajdonú, amelyek a GDP több mint 50%-át és a foglalkoztatás felét adják. Az USA-ban a családi vállalkozások mindössze egyharmada kerül át a második generáció kezébe, és csupán 13%-uk marad a harmadik generáció tulajdonában. Ez azt jelenti, hogy a családi cégek kétharmada nem éli túl a generációváltást, ami rávilágít az utódlás tervezésének és lebonyolításának kihívásaira.

Ezek az adatok is alátámasztják, hogy a családi vállalkozások fennmaradása és sikeres generációváltása nemcsak egyéni üzleti kérdés, hanem a gazdaság egészének stabilitása és fejlődése szempontjából is meghatározó tényező.

A világ közép- és nagyvállalatainak 20%-a családi tulajdonban van, köztük olyan nagyvállalatokkal, mint a Wal-Mart, Ford, Samsung, LG, Fiat, Peugeot és BMW.

A világ legrégebbi családi vállalkozása pár éve még az 578-ban alapított japán Kongo Tire Company volt, amely 40 generáción át működött, míg 2004-ben beolvadt egy nagyobb vállalatba. Jelenleg a 717-ben alapított Hoshi Ryokan Spa Hotel a legrégebbi, 46 generáción át fennálló családi vállalkozás.

Európa legrégebbi családi vállalkozása az 1000-ben alapított Chateau de Goulaine borászat volt, amelyet 2016-ban eladtak, így jelenleg a Fonderia Pontificia Marinelli, egy szintén 1000-ben alapított olasz harangkészítő műhely számít a legrégebbinek. Magyarországon a Zwack Nyrt. 1840 óta a legrégebbi családi vállalkozás, amelyet már a 6. generáció vezet. Ahogy Zwack Izabella, a jelenlegi vezetője fogalmazott: „Egy családi vállalkozás csak úgy működhet jól, ha a család is jól működik.” (Konczosné & Kézai, 2018)

Világszerte a vállalkozások körülbelül kétharmada családi vállalkozás, ami jól mutatja ezek jelentőségét a gazdaságban.

A hazai kutatások szerint Magyarországon a családi vállalkozások aránya 62%, ami igazolja, hogy ezek a cégek a magyar gazdaság egyik meghatározó pillérét alkotják.

(Csákné, et al., 2018)

2.1.2 Hazai vonatkozások

A magyar vállalkozások túlnyomó többsége az 1990-es évek elején alakult, a kelet-közép-európai történelmi sajátosságok következtében. Az akkori alapítók mára nyugdíjkorhatárhoz közelednek, így a generációváltás egyre sürgetőbb kérdéssé válik. Mivel a legtöbb vállalkozás első generációs, nincs korábbi tapasztalat vagy bevált modell az utódlás lebonyolítására, ami további kihívásokat jelent a fenntarthatóság szempontjából. (Konczosné & Kézai, 2018)

Már viszonylag sok tanulmány megjelent itthon is a generációváltás témájában. Egyesek szerint a magyar családi vállalkozások munkaintenzív ágazatokban koncentrálnak, ami abból is látszik, hogy közel kétharmada ezeknek a vállalatoknak mezőgazdasági-, kereskedelmi-, vagy vendéglátás területén tevékenykedik. (Nábrádi, et al., 2016) A mezőgazdasági hangsúly nem meglepő, hisz hagyományaink és területi adottságaink révén évszázadok óta nemzetünk legerősebb iparága.

Érdekeség, hogy nem a jobbmódú rétegben gyakori családi vállalkozás folytatása, hanem pont ellenkezőleg. A jobb társadalmi helyzet és a rendelkezésre álló erőforrások nem teszik szükségessé a vállalkozásba való belépést a következő generációnak. Ezzel szemben a kevésbé jómódú rétegeknél, ahol az erőforrások limitáltak, és a legfontosabb tőkének a családot tekintik, sokkal gyakoribb mind az utódlási szándék, mind az új vállalkozás indítása.

A hazai családok hosszabb távban gondolkodnak és generációkon átívelő értékteremtést részesítik előnyben a rövid távú profitszerzéssel szemben. (Nábrádi, et al., 2016)

A hazai családi vállalkozásokban az utódok kor szerinti megoszlása a következő 48% 1990 előtt, 36% 1990 és 2000 között és 16% 2000 után született. Rokonsági fok aránya szerint a 47% lány, 42% fiú és 11% egyéb családtag. Iskolai végzettség tekintetében az utódok többsége – 63% - felsőoktatási papírral rendelkezik már. (Molnár, et al., 2022)

2.2 *Stafétaátadás*

2.2.1 *Stafétaátadás családon belül*

Egy sikeres generációváltáshoz rendkívüli kitartás és komoly bátorság szükséges. A bölcs levezénylés türelmet, elszántságot és legfőképp kompromisszumkészséget igényel.

Az utódlás egy folyamat, nem egyszeri esemény, amely során a tulajdon és az irányítás egyik generációról a másikra kerül. Ez nem csupán pénzügyi és jogi kérdés, hanem pszichológiai, érzelmi és társadalmi tényezőket is magában foglal (Konczosné & Kézai, 2018).

Sokan állítják, hogy a sikeres generációváltás az utód születésével kezdődik. (Molnár, et al., 2022)

Az utódok hajlandósága kulcsfontosságú. A szakirodalom kiemeli a becsületet és az elkötelezettséget, mint a legfontosabb jellemvonást az utódok esetében.

A sikeres utódlást megalapozza a kölcsönös tisztelet. Meg kell értenie egymást az elődnek és az utódnak. Mindezek alapja a bizalom, a támogatás, a kommunikáció és a kölcsönös tanulási hajlandóság és készség. Azok az elődök, akik pozitív kapcsolatokat létesítenek, növelik utódjuk felkészültségét. Ezt megkönnyíti a közös jövőkép, ami ösztönzi az egyetértést és motiválja a testi-és lelki áldozathozatalt a cég jövője érdekében.

A családi vállalkozások fejlődésével párhuzamosan csökken a szocio-emocionális gazdagság szerepe, és egyre inkább formalizálódik az utódlás tervezése. Ahogy a kis létszámú családok nagycsaládokká alakulnak, és a vállalkozások egyre professzionálisabbá válnak, a családi normák továbbra is a közös értékek maradnak. Az utódlási folyamat sikeressége nagyban múlik azon, hogy a korai szakaszban megbízható utódot nevezzenek meg, ami növelheti a családtagok motivációját a tervezésben való aktív részvételre.

Valós aggály azonban az utódlás tervezésének halogatása, de a túl korai tervezés is bomlaszthatja a vállalati morált. Kutatások bizonyították, hogy nincs jelentős különbség teljesítményben azok között a cégek között, amelyek 10 éven belül utódlást terveznek és amelyek nem. Tehát az időzítés talán mégsem annyira kulcsfontosságú, mint az elsőre látszik.

A családon belüli hatalomátadás két típusa közül az egyik, amikor az előd és az utód megosztják a hatalmat. Ebben az esetben a pozícióban lévő előd a domináns, ami sokszor az utód szólás- és döntési szabadságának korlátozásával jár. A másik, optimálisabb esetben az előd az utód tapasztalataihoz igazítja annak hatalmát. Ehhez természetesen bizalom kell.

Egy sikeres vállalatvezető számára az utódlás megtervezése önmagában nem jelent kihívást, azonban a generációváltás lebonyolítása egy hosszú és összetett folyamat, amely már gyermekkorban elkezdődik és egészen a tényleges átadásig tart. Míg egy jó vezetőt meg lehet találni a piacon, egy megfelelő utódot nevelni kell.

A generációváltás során az előd és az utód szerepe kiemelkedő, ám az értékelés során többnyire az utód kerül kritikák kereszttüzébe. Az előd, aki a vállalkozást létrehozta és működtette, gyakran idealizált mintaként jelenik meg, míg az utódnak meg kell felelnie ennek az elvárásnak és fel kell nőnie a rá háruló felelősséghez. Egy bölcs előd nem azon kesereg, hogy lehetséges utóda még nem alkalmas a vállalat átvételére, hanem a lehetőségeket mérlegelve aktívan törekszik arra, hogy felkészítse és alkalmassá tegye őt a vezetés átvételére. (Nábrádi, et al., 2016) (Poza & Daughtery, 2014)

A családi vállalkozások utódlását számos tényező akadályozhatja. Az egyik leggyakoribb probléma, ha a családon belül nincs megfelelő utód vagy az életkori különbségek miatt az utód még túl fiatal, míg az előd már idősebb korba lépett. Gyakran előfordul, hogy a szülők és gyermekek elképzelései eltérnek: a gyermekek saját útjukat szeretnék járni, és nem kívánják átvenni a vállalkozás irányítását.

Az utódlás elmaradásának oka lehet az is, hogy az előd nem hajlandó visszavonulni, nem tervezi időben az átadást, vagy a gyermekek elutasítón viszonyulnak a vállalkozáshoz. További akadályt jelenthet a nemi preferencia, amikor a lánygyermekek hátrányos helyzetbe kerülnek az utódlás során. Az üzleti szempontból nem életképes vállalkozás, valamint az öröklés jogi és adózási vonzatai is ellehetetleníthetik a generációváltást.

Ezeken túlmenően fontos felkészülni a váratlan eseményekre. Ha nincs kidolgozott öröklési dokumentáció vagy utódlási terv, egy hirtelen bekövetkező cégátvételi kényszer jelentős visszaesést okozhat. Ez különösen igaz, ha az elődnek több gyermeke van, vagy ha a gyermekek több házasságból származnak, ami tovább bonyolíthatja a döntéshozatali folyamatot és a vállalkozás jövőjét. (Nábrádi, et al., 2016)

A családi vállalkozás átvétele az utódok számára egyszerre lehetőség és teher. Lehetőséget kínál egy kihívásokkal teli, biztos alapokra épülő pályafutásra, stabil jövedelemre és vonzó bérre. Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy a vállalkozás hosszú távon képes lesz-e fennmaradni. Azok számára, akik elsősorban stabilitásra vágnak, a családi vállalkozás nem feltétlenül a legmegfelelőbb karrierút.

A fiatalok döntésére inkább a családi háttér, mint a felsőoktatási intézményben tanultak van hatással. Az utódok csatlakozási szándéka erősebb azoknál, akik a vállalkozás bővítését tervezik, lehetőséget látnak annak irányítására, és így hozzájárulhatnak a család

boldogulásához. Szintén jellemző ez azokra, akik a maguk főnökei szeretnének lenni. A vállalkozást elhagyók leggyakoribb indokai között szerepel, hogy jobb feltételeket kínáló munkalehetőségeket találnak a piacon, saját vállalkozás indítását tervezik, továbbtanulási céljaik vannak, saját identitásukat szeretnék kialakítani, vagy más típusú karrierutat képzelnek el maguknak. (Konczosné & Kézai, 2018)

Daniel Kahneman Nobel-díjas közgazdász szerint az önalkalmazás átlagos anyagi haszna közepes, és azok, akik a készségeiket alkalmazottként bérbe adják, magasabb nyereséghez juthatnak statisztikailag (Kahneman, 2013).

A sikeres utód alaposan ismeri a vállalkozást, amelynek profilja illeszkedik képességeihez és érdeklődéséhez. Önismerettel, megfelelő külső tapasztalattal és képzettséggel rendelkezik, miközben vezetni és együttműködni is hajlandó. Elfogadja az előző nemzedék, tanácsadók és nem családtag vezetők támogatását. Jó kapcsolatteremtő, könnyen alkalmazkodik az utódlásban érintett családtagokhoz. Kivívja a munkatársak, partnerek és családtagok tiszteletét. Képességei összhangban vannak a vállalkozás stratégiai igényeivel, tiszteli a múltat, de energiáit a család és a cég jövőjének építésére összpontosítja. (Nábrádi, et al., 2016)

A családi vállalkozások esetében a cégátadás jóval összetettebb folyamat, mint a nem családi cégeknél. Nem csupán a vállalkozás vezetésének átadását jelenti, hanem kiterjed a családon belüli vezető szerep és a tulajdonjog átruházására is.

Tovább nehezíti a hazai generációváltást a céges és a magán tulajdon összeforrása. Nem ritka, hogy a ház, az autó és egyéb vagyontárgyak bár a vállalati állóeszközök részét képezik, mégis a családtagok hétköznapijainak részei. (Molnár, et al., 2022)

A generációváltás sikeréhez mind az utódoknak, mind az alapítóknak tudatosan fel kell készülniük a folyamatra. Az utódok számára elengedhetetlen, hogy tiszteletben tartsák az alapító véleményét, még akkor is, ha nem mindig értenek vele egyet. Az átadásra időben és tudatosan kell készülni, hiszen a szükséges tudás fokozatosan gyűjthető össze, szakmai és vezetési tapasztalatok révén. Emellett fontos felismerni, hogy nemcsak a sikernek, hanem a kudarcnak is jelentősége van, és mindkettőt vállalni kell a fejlődés érdekében.

Az alapítók számára kulcsfontosságú, hogy elengedjék az érzelmi kötődéseket, és az üzleti érdekeket helyezik előtérbe. Az utódok nevelése vagy kritikája nem történhet nyilvánosan, különösen nem munkatársak előtt. Nyitottnak kell lenni a korszerű megoldásokra és az új megközelítésekre, hiszen ezek biztosíthatják a vállalkozás jövőbeni sikerét. Az alapítóknak fel kell ismernie, mikor érett meg az utód a vezetés átvételére, és támogatnia kell az átmenetet képzéssel, tapasztalatok átadásával. Ugyanakkor számára is

fontos, hogy egyfajta „saját homokozót” fenntartva továbbra is aktív maradjon, például egy kisebb, nem alaptevékenységhez tartozó üzletág irányításával.

A vezető a háttérbevonulást követően megismerkedhet új szerepkörökkel, amelyek továbbra is kiemelkedő tekintélynek örvendenek és hagynak rálátást a vállalat ügyeire. Ilyen lehet a cég környezetében történő társadalmi felelősségvállalás, jótékonykodás, filantróp tevékenység és a vállalat értékrendjével egyező célok szellemi és anyagi támogatása, valamint a szakmai és közösségi életben való tevékeny részvétel. (Arató, 2020)

A zökkenőmentes generációváltás érdekében mindkét fél számára hasznos lehet, ha havonta egy alkalommal a vállalkozás napi működésétől független, nyugodt környezetben, például családi körben tartanak tulajdonosi megbeszélést. Ez lehetőséget biztosít a stratégiai kérdések áttekintésére, a rövid és középtávú fejlesztések megvitatására, miközben segíti a családon belüli kommunikációt és az esetleges feszültségek elsimítását. (Nábrádi, et al., 2016)

A sikeres generációváltás egyik alappillére a megfelelő szervezetfelépítés létrehozatala. Sajnos az alapítók többsége sosem vág bele a stafétaátadáshoz szükséges szervezetfejlesztési folyamatba, ami veszélyezteti vállalat sorsát. Az alapítónak függetleníteni kell magát az operatív tevékenységektől, ami feltétele a sikeres utódlásnak, de egy eladásnak egyaránt. Egy növekvő vállalkozás szabály szerint túl nővi azt a méretet, amikor már feltétlen szükséges a szervezetfelépítés. A szervezetfelépítés hiánya és a kevés és alulképzett családtagok aránya a cég méretéhez képest szükségessé teszi ez utóbbiak fejlesztését. (Molnár, et al., 2022)

A családtagok aktív részvétele a vállalkozás menedzsmentjében – sokkal inkább, mint pusztán a tulajdonlás – jelentősen növeli a vállalkozás túlélési esélyeit, és csökkenti a bukás kockázatát. Különösen a nem családtagok által vezetett családi vállalkozásokkal összehasonlítva látható, hogy a családtag menedzserek erős érzelmi kötődése hozzájárul a hosszú távú sikerhez.

A családok három fő okból törekszenek arra, hogy vállalkozásukat generációkon át tovább vigyék. Egyrészt a vállalkozás értékei – például a munkavállalók iránti felelősségérzet, a termék szeretete és a függetlenség – meghatározó szerepet játszanak. Másrészt fontos számukra a családi név megőrzése, különösen akkor, ha az érzelmi és szimbolikus jelentőséggel bír. Harmadrészt a családi vállalkozás egyedülálló előnyei, mint a hosszú távú gondolkodás, a sokoldalúság és az életre szóló elkötelezettség, szintén ösztönzik a generációváltást.

A sikeres utódlás egyik nemzetközi módszere a FABU, vagyis a felelős átörökítés módszere, amelynek fejlesztése és tesztelése még zajlik. Ez a módszer négy fő szakaszra épül: először a családi alkotmány és küldetésnyilatkozat megfogalmazására, majd az értékrend meghatározására, ezt követően az örökösödési terv kidolgozására a családi alkotmány alapján, végül pedig az utódok felkészítésének operatív tervére. A FABU rendszer segíthet a családi vállalkozások stabil és tudatos átörökítésében, biztosítva a vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságát.

Az utódlás folyamata gyakran konfliktusokkal jár, mivel az alapító és az utód generáció eltérő értékrendjei és céljai összeütközésbe kerülhetnek. A feszültségek minden esetben megjelennek, a kisebb nézeteltérésektől egészen a komoly, vállalkozás működését is érintő konfliktusokig. A folyamat kimenetelét nagyban befolyásolja a szocioemocionális vagyon (SEW), vagyis az érzelmi kötődés erőssége, amely meghatározhatja az együttműködés sikerességét vagy a generációváltás nehézségeit.

Az új nemzedék belépése a vállalkozás vezetésébe jelentős változásokat hoz, amelyek növelhetik a családi vállalkozás versenyelőnyét. Az utódok gyakran hozzájárulnak a digitális kihívások kezeléséhez, a nyelvtudás révén segítik a külföldi piacra lépést, valamint saját szaktudásuk bevonásával új üzletágakat indíthatnak. Emellett előmozdíthatják a piac-, termék- és folyamatinnovációt, amely hosszú távon fenntarthatóvá és versenyképpé teszi a vállalkozást.

A családi vállalkozás jövője szempontjából kulcsfontosságú, hogy a (még együtt tevékenykedő) elődök és utódok összehangolják a jövőre vonatkozó elképzeléseiket a családi vállalat vonatkozásában.

A családi vállalkozásokra jellemző az elődök munkája és eredményei iránti tisztelet, valamint a családi név jó hírének megőrzése, még akkor is, ha az nem szerepel a cég nevében. Fontos szerepet kap a régióba való beágyazódás, az önzetlenség a vállalkozás érdekében, valamint az a törekvés, hogy a vállalkozás a családtagok körében maradjon és generációról generációra tovább öröklődjön. (Konczosné & Kézai, 2018)

Caicedo-Leitón esettanulmánya azt mutatja, hogy az érzelmi tényezők kettős hatást gyakorolnak az innovációra és a generációváltásra: elősegíthetik az együttműködést és elkötelezettséget, ugyanakkor túlzott mértékben konzerválhatják a meglévő struktúrákat, fékezve a változást és a döntéshozatalt. A tanulmány szerint a SEW megőrzésére való törekvés gyakran felülírja a gazdasági racionalitást, és feszültségeket generálhat a családtagok között, különösen, ha eltérő értékrendek vagy érzelmi kötődések ütköznek.

Mindez megerősíti, hogy a szocio-emocionális tényezők nemcsak befolyásolják, hanem akár meg is határozhatják a generációváltás kimenetelét. (Caicedo-Leitón, et al., 2024)

A sikeres generációváltás kulcstényezői közé tartozik a strukturált utódlási terv, a generációk közötti tudásmegosztás, valamint a családtagok közötti nyílt kommunikáció és bizalom. A jövőben a kutatásoknak nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a szocio-emocionális tényezők – például az érzelmi kötődés, a hatalmi viszonyok és a családi értékek – generációváltást befolyásoló szerepére, mivel ezek gyakran erősebben hatnak az átadás sikerességére, mint a formális szervezeti tényezők. (Zeshan, et al., 2024)

A fent tárgyalt ajánlásokat már hazai és nemzetközi szinten is több fórumon megjelentették, sokan ismerik az érintettek körében. Mégsem sikeresebbek az utódlások azóta sem. Ennek oka vélhetőleg azok figyelmen kívül hagyása.

2.2.2 Stafétaátadás családon kívül

Alapvetően jellemző, hogy a pozícióban lévő családtagokat valószínűtlen, hogy lecserélik, annak ellenére, hogy a vállalat az adott időszakban gyenge teljesítményt nyújtott. Ennek oka a családi kötelék (Nábrádi, et al., 2016).

A nagyvállalatok túlzott hajlama arra, hogy a vezetőket kívülről vegyenek fel, az utódlás egyik legnagyobb akadálya. Ennek az árát a következő módokon fizetheti meg a vállalat: az alkalmatlan új külső vezetők által irányított vállalatok alul teljesítenek, az intellektuális tőke elveszik miután a távozó vezetők nem hagyják azt hátra, azonban azoknál a vállalatoknál, amelyek belülről léptetnek elő vezetőket, felmerül a lehetősége előkészületlen utódok gyengébb teljesítményének.

A Harvard Business School kutatói, évekkel ezelőtt végzett mérőföldkőnek számító tanulmányukban rávilágítottak az első költségtípusra. Azt vizsgálták, hogy a vezérigazgatói utódlás különböző típusai milyen hatással voltak 200 szervezet működési eredményeire 15 éves időszakban. Négy forгатókönyvet hasonlítottak össze: belső munkatárs előléptetése egy viszonylag jól teljesítő vállalatnál; belső munkatárs előléptetése egy gyengén teljesítő vállalatnál; külsős alkalmazása egy viszonylag jól teljesítő vállalatnál; és külsős alkalmazása egy gyengén teljesítő vállalatnál. Arra a megállapításra jutottak, hogy a belsősök nem változtatták jelentősen a vállalat teljesítményét se negatívan, sem pedig pozitívan. Ez érthető, hiszen ismerős emberek megszokott módon dolgozva ugyanabban a vállalatban hasonló eredményeket érnek el. Külsősöknél a változás azonban sokkal szembetűnőbb volt. Azokban a ritka esetekben, amikor egy vállalat nagyon rosszul teljesített, a külsősök jelentős

többlett értéket teremtettek. De a viszonylag jól teljesítő vállalatoknál a külsősök hatalmasat buktak. Ez arra utal, hogy a vállalatoknak csak kivételes esetekben, komoly átalakulás vagy kulturális változás szükségessége esetén kellene külsősöket alkalmazniuk új CEO-ként. (Fernandez-Aráoz, et al., 2021)

Egy külső vezetőről gyakran azt gondolják, hogy nagyobb az értéke, hiszen a technológiai ágazatokban a szakmai ismeretek mennyisége a siker záloga. Japánban előfordult, hogy formális módon örököszt adoptáltak. Ez lehetővé tette a kiválasztással járó tipikus erőfeszítés és képesség közti kompromisszum megkerülését. Felismerték azonban, hogy a nem családtag vezetőre vonatkozólag világos szerződést kell létrehozni, amivel meg lehet akadályozni a vállalat kisajátítását az idegen belépőnek. (Nábrádi, et al., 2016)

Mások is megerősítették, hogy a kívülről érkező vezetők általában nem váltják be a hozzájuk fűzött reményeket. Bár a külsősök gyakran több tapasztalattal és képzettséggel rendelkeznek, mint a belsősök, ezzel együtt magasabb a bérigényük, gyengébben teljesítenek, és magasabb fluktuáció jellemző rájuk. A külső CEO-kat átlagosan 15%-kal magasabb bérrel alkalmazzák, mint azokat, akiket a vállalaton belülről neveznek ki. Illetve a külsős vezérigazgatók 84%-kal nagyobb eséllyel hagyják el a pozíciójukat az első három évben, aminek az oka általában a vállalat gyenge teljesítményét róják fel, aminek végső soron ők az okai.

A vállalatok gyakran azért vesznek fel a cégen kívülről vezetőket, mert azok már máshol is dolgoztak hasonló pozícióban – ami arra utal, hogy a vállalatok többre értékelik a korábbi tapasztalatot, mint a saját alkalmazottjaik potenciálját. Ez azonban ritkán garantálja a sikert: amikor a kutatók az S&P 500 vezérigazgatóit vizsgálták, akik több mint egy vállalatot vezettek pályafutásuk során, azt találták, hogy 70%-uk az első alkalommal jobb teljesítményt ért el, mint bármelyik azt követő vezetői pozíciója során. Valamint összehasonlítások szerint csak mintegy 39% a kívülről felvett vezetőknek teljesített jobban, mint egy teoretikusan előléptetett belső vezető. Ezek az adatok nagyvállalatok alapján lettek felállítva. Kisvállalatok esetében az alacsony létszám predesztinálja kisebb választás lehetőségét tehetség szempontjából, így azoknak legtöbb esetben egy külsős CEO jobb döntés lehet. (Fernandez-Aráoz, et al., 2021)

Az utódlás tervezését az új CEO kinevezésének pillanatától kell kezdeni. Ha nincs potenciális utód a vezérigazgató közvetlen beosztottjai között, az igazgatótanácsnak a következő szintre kell tekintenie, és fontolóra kell vennie előléptetési és fejlesztési lehetőségeket, amelyek segítik az ott dolgozó vezetőket a fejlődésben.

A vezető keresések során figyelembe vett szempontok között szerepel az intelligencia és a belső értékek. A cég továbbá értékeli a jelölteket stratégiai orientáció, piaci betekintés, eredményorientáltság és ügyfelekre gyakorolt hatás szempontjából, valamint azt is figyeli, hogy mennyire képesek együttműködni és hatást gyakorolni másokra, vagy szervezetfejlesztést végezni, csapatokat vezetni és menedzselni a változásokat. Az érdemi utódlástervezés célja olyan feltörekvő vezetők megtalálása, akik vagy már rendelkeznek a megfelelő szintű képességekkel, vagy – leggyakrabban - megvan bennük a potenciál ezek fejlesztésére. Négy kritikus tulajdonság, a kíváncsiság, szakmai betekintés, elkötelezettség és elszántság jelzi azt, hogy a jelöltben milyen lehetőségek rejlenek. Megfelelő támogatással ezek a tulajdonságok elősegíthetik, hogy magasabb pozícióra legyenek alkalmasak.

A vezérigazgatók számára az egyik legfontosabb fejlesztési terület az érzelmi intelligencia, amely magában foglalja a rugalmasságot, az alkalmazkodóképességet, az önkontrollt és a kapcsolatok kezelését.

Ha már túl sok igazgató vagy ígéretes vezérigazgató-jelölt van a lehetséges jelöltek között, egy másik megoldás lehet, megkérni a feltörekvő tehetségeket, hogy rendszeresen vegyenek részt és tartsanak előadásokat az igazgatótanácsi üléseken. Ezáltal jobban megismerik őket, több lehetőségük lesz hozzájárulni a vállalat életéhez, és gyorsabban fejlődhetnek. A további fejlődés érdekében ösztönözni lehet az ígéretes jelölteket arra, hogy csatlakozzanak más vállalatok igazgatótanácsához.

Tehát nem azt kell nézni, hogy ki teljesített adott időn belül a legjobban, hanem azt, hogy ki áll készen a vezérigazgatói szerep jövőbeli kihívásaira, és kiben van meg a képesség, hogy alkalmazkodjon egy változékony, bizonytalan és ellentmondásos világban. (Fernandez-Aráoz, et al., 2021)

2.3 Az utódlás jogi aspektusai

Nyugat-Európához képest hazánkban azért jelent nagyobb kihívást az utódlás, mert itthon még nem teremtődött meg az az évtizedek óta felhalmozott tudásbázis, tapasztalat és szokásjog, ami segítséget nyújthatna ezen a téren és a siker záloga lehetne.

Amennyiben hirtelen mégis szükség van az utódlás gondjának gyors megoldására, egy esetleges hirtelen elhalálozás esetén, az utód alkalmatlansága, a családon belüli viszálykodás, vagy a hosszan elhúzódó hagyatéki eljárás a cég megsemmisülését és egy élet munkájának elvesztegetését eredményezheti. (Arató, 2020)

2.3.1 Családi alkotmány

A családi alkotmány a szakirodalom megfogalmazása szerint „*a család közös értékrendjét és jövőképét, valamint az elérendő közös célokat és a követendő elveket egységesen rögzítő dokumentum, identitáskeletkeztető alap, egyesítő kötelék.*” (Arató, 2020) A családi alkotmány nem jogi dokumentum, hiszen nincsen kényszerítő ereje, hanem egy morális iránytű a család jelenlegi és eljövendő generációinak. (Molnár, et al., 2022) Meghatározó lényege a családi vállalkozás fenntartása, tovább működésének biztosítása, a családi vagyon tovább gyarapítása és megóvása. Ezeknek a tényezőknek tulajdonít megkérdőjelezhetetlen elsőbbséget és minden más szempontot ennek rendel alá. A családi alkotmány a család alaptörvénye, ami nem csak a jogi sarokköveket helyezi le, hanem erkölcsi és etikai keretrendszert ad a családi vállalkozás, a családtagok és a környezetük között. Mindemellett szükséges további jogi írásokat hozzáigazítani, melynek részleteit a későbbiekben tárgyalom.

A családi alkotmány tartalmazza az utódlás kérdését is, általános megfogalmazásokat a családi és üzleti értékekről és esetenként felületes stratégiai irányokról. Jellemző, hogy nemzedékeken át minden családfő hozzátesz valamit, ami által egy családon belüli szerves jogfejlődést lehet meg tapasztalni. Valójában arra hivatott, hogy a családi konszenzus erejével eleve kikerüljék az érdekkonfliktusokat. Megkérdőjelezhetetlensége a családon belüli egyetértésből, és mint felállított normarendszer, annak követési hajlandóságából ered, ami egyfajta szokásjogként értelmezhető. (Arató, 2020)

2.3.2 Szindikátusi szerződés

A szindikátusi szerződés a társaság tagjainak mögöttes, együttműködési jellegű megállapodása egy közös cél elérésének érdekében, azaz kötelmi jogi szerződés. Fontos megjegyezni, hogy a bírói gyakorlat a létesítő okirattal szemben ez utóbbinak tulajdonít elsőbbséget. Abban az esetben szükséges, ha a szerződő felek nem nyilvános, de a működés szempontjából elengedhetetlen kérdésekben szeretnének megállapodni.

A Családi szindikátusi szerződések jellemző szabályozási területe a cégben való részesedés megszerzése, az üzletrész átruházásának kérdése, a döntéshozatal, a beszámolási és számadási kötelezettség, a vezető visszahívásának korlátozása, a nyereség szétosztásának

mikéntje, az osztalékfizetés, az utódlás kérdése és magában foglalhatja a rászoruló családtagok támogatásának módját és mértékét is. Valójában a lejegyzet családi alkotmány elveit, a létesítő okirat és a szindikátusi szerződés foglalja össze és ülteti át a gyakorlatba. (Arató, 2020)

2.3.3 Végrendelet és ajándékozás

A végrendeletek legnagyobb hátulütője, hogy megtámadhatóak és a kedvezményezett csak a hagyaték jogerős átadásával, akár évek múlva, válik tulajdonossá. A polgárjog ugyan lefekteti, hogy nincs olyan pillanat, amikor a vagyonnak nincs tulajdonosa, a hosszú idő elteltével az örökös sokszor nem tudja megtenni a szükséges intézkedéseket, és ez idő alatt a cég és beletett munka tönkre mehet. Tehát a közvélekedéssel ellentétben a végrendelet nem megoldás az utódlásra.

A végrendelet mellett sokszor felmerül az ajándékozás is, amit még életében rendezhet el az előd az utóddal. Ennek adózási vonatkozásban lehetnek problémái, illetve az ajándékozás is jogilag támadható és ott van még a visszakövetelés joga. Sokan élnek az üzletrész névértéken való átadásával, azonban ez legtöbb esetben nem egyezik az üzletrész arányos cégértékkel, aminek különbségére az örökösök ingyenes juttatásra hivatkozva igényt tarthatnak. (Arató, 2020)

Vannak olyan esetek, amikor a vállalat vezetői jutnak üzletrészhez (management buy-out). Ez remek lehetőség olyan esetekben, amikor az örökösök között nincs rátermett utód, hiszen a tudástőke extra motiváció folytán a vállalatban marad, viszont nem teljes eladás esetén az örökösök passzív haszonélvezőkké válhatnak egy felkészült menedzsment által vezetett cégnél.

A bizalmi vagyonkezelés és a magánalapítvány, vagy családi alapítvány, olyan nyugaton már kipróbált jogintézmények, melyek alkalmasak a vagyon megóvására és gyarapítására, azonban jelenleg nem feltétlen optimálisak adózási szempontból.

2.3.4 Bizalmi vagyonkezelés

A hatályos Polgári Törvénykönyv szerint bizalmi vagyonkezelés olyan háromszereplős jogviszony, melynek alanyai a vagyonrendelő (előd), a vagyonkezelő (megbízott szervezet) és a kedvezményezett (utód). A lényege, hogy a vagyonrendelő a

tulajdonjogát a vagyonkezelőre ruházza, hogy az kezelje a vagyont, meghatározva annak módját és megjelölve a kedvezményezettet. A vagyonkezelő a vagyont saját nevében, a meghagyott kedvezményezett javára kezeli. Ezzel olyan lehetőség nyílik, amely során a tulajdonosi és a döntési pozíció kettéválik, a szakértelem továbbra is biztosítva van és a magánvagyon egyben marad. A bizalmi vagyonkezelés célja a vagyon elkülönítése és a vagyonrendelő által megjelölt kedvezményezettek jövedelemhez juttatása úgy, hogy a döntéseket már nem az előbbi hozza, hiszen elképzelhető, hogy már korából adódóan nem képes kellő körültekintés mellett ellátni ezt a feladatot. (Arató, 2020)

A történelmi tapasztalatok és hagyományok miatt jelenleg nem elterjedt ez a jogintézmény. A rendszerváltás előtti rezsim beágyazott egyfajta természetes bizalmatlanságot a vagyon tulajdonjogának átruházásával szemben.

A bizalmi vagyonkezelés hazai szabályozása azonban már kellően rugalmas, és megfelelő garanciákat nyújt, tehát remekül alkalmazható a vagyonátadás, vagy a generációváltás kihívásainak megoldására.

2.3.5 Vagyonkezelő alapítvány

A vagyonkezelő alapítvány a bizalmi vagyonkezelés és a magánalapítvány ötvözete. Széles spektrumon alkalmazható jogi eszköz a vagyonátadásban és a nemzedékeken átívelő vagyongyarapításban.

Tőkekövetelménye 600 millió Ft, amit az alapítónak kell az alapítvány javára rendelnie forintban, vagy apportként. A magas tőkeminimumra való tekintettel kötelező könyvvizsgáló, valamint felügyelőbizottság alkalmazása, amik mind jelentős állandó költséggel járnak.

A vagyonkezelő alapítványt az előd alapítja még életében. Lényege, hogy a megjelölt kedvezményezettek a vagyonkezelési tevékenység során keletkezett jövedelemből és hozamból részesüljenek. (Arató, 2020)

2.3.6 Családi alapítvány

A családi alapítványt az teszi egyedivé, hogy a többi alapítványtól eltérően nem csak tartós közérdekű célra, hanem magáncélra is létesíthető.

A Ptk. szerint gazdasági célra nem alapítható. Fő lényege nem a vagyonkezelés, hanem a család tagjainak biztosítani a nevelést, iskoláztatást akár több nemzedéken keresztül. (Arató, 2020)

A nemzetközi jogrend tekintetében fontos az EU-s Öröklési Rendelet (650/2012/EU), amely egységesíti az öröklési joghatóságra és az alkalmazandó jogra vonatkozó szabályokat az Unióban. Ez különösen fontos a családi vállalkozások öröklése szempontjából, hiszen a vagyon – beleértve cégtulajdonokat is – gyakran több országban található, és az eltérő nemzeti szabályozások további bizonytalanságot okozhatnak az utódlás során.

Ennek hatására több tagállam (pl. Ausztria, Belgium) reformálta saját öröklési jogát, például a túlélő házastárs vagy partner jogainak megerősítése érdekében. A szabályozás tehát nemcsak az adminisztratív akadályokat csökkenti, hanem elősegíti az előre tervezett, jogilag rendezett vállalati utódlást is. (Kundra, et al., 2020)

Tehát a fentiek ismeretében elmondható, hogy a sikeres generációváltás esszenciája, hogy a még élő családtagok megfelelő időben, jogilag, gazdaságilag és szociológiai szempontból konszenzusra jussanak. Ezt szavatolja a fent említett jogi eszközök széleskörű ismerete.

2.4 Tudásmegosztás

Számos személyes, érzelmi és szervezeti tényező gátolhatja a generációváltás folyamatát. Bármely utódlási stratégia sikeres megvalósítása nagymértékben azon múlik, hogy mennyire hatékony az idősebb és fiatalabb generációk közötti tudásmegosztás. Ez pedig a résztvevő felek tanulási hajlandóságától és befogadóképességétől függ.

A családi vállalkozások a gazdaság központi szereplői. Működésük nem csupán a gazdasági jóléthez való hozzájárulásra korlátozódik, hanem jelentős szerepet játszanak a munkahelyteremtésben és -stabilizálásban, valamint a generációk közötti tudásátadásban is.

Egy családi vállalkozás meghatározásakor három fő szempontot vesznek figyelembe: tulajdon, irányítás és napi működésben való részvétel. Ez összhangban van a három kör modellel (*lásd: 1. ábra*). A tulajdon a családnak a vállalatban birtokolt vagyonát jelenti, az irányítás pedig azt, hogy a családtagok milyen mértékben vesznek részt a döntéshozatalban és a stratégiai irányításban. A harmadik szempont a családtagok napi vezetési tevékenységeiben való részvétele. A családi vállalkozások vezetése egyedi kihívást jelent, mivel egyensúlyba kell hozni az üzleti racionalitást és a családi érzelmi tényezőket. A

szükséges készségek többnyire spontán helyzetekben, gyakorlati tapasztalat útján sajátíthatók el, nem pedig előre megtervezett módon.

A „család az első” vállalkozások a családi célokat helyezik előtérbe, míg a „üzlet első” vállalkozások az üzleti érdekeket részesítik előnyben. A „családi vállalkozások” egyensúlyra törekednek a két terület között, míg a „lebegő vállalkozások” egyikre sem összpontosítanak. Kutatások szerint a hosszú távon kiemelkedően teljesítő családi vállalkozások azok, amelyek mindkettőre hangsúlyt fektetnek.

Egy vállalkozásból való kilépéskor a vállalkozóknak három lehetőségük van: a felszámolás, az üzlet harmadik fél számára történő értékesítése, vagy az utódnak való átadás.

Sajnos a tapasztalat azt mutatja, hogy a nagyvállalatok integrálási céllal történő akvizíciója legtöbbször kudarcba fulladnak, aminek oka, hogy a felvásárló cégek vezetői kevésbé hozzáértők, mint a felvásárolt cég alapítói (Kahneman, 2013). Az utód autonómiája kulcsfontosságú tényező az utódlási folyamat során. Minél nagyobb önállóságot kap az utód – például a vezetés fokozatos tulajdonátadással együtt történő átruházásával – annál kevesebb feszültség és belső konfliktus várható a folyamat során.

A családi vállalkozásokban az egyik legfontosabb tényező a sikeres utódlás szempontjából a generációk közötti tudás átadása. A családi vállalkozásokat támogatni kell az utódlástervezéssel és a tudásátadással kapcsolatos készségeik fejlesztésében, hogy biztosítsák a zökkenőmentes generációváltást és megőrizzék felhalmozott erőforrásaikat és értékeiket. A jól előkészített utódlás csökkenti a pénzügyi, társadalmi és érzelmi költségeket, ami az egész közösség számára előnyös. (Csizmadia, et al., 2016)

Az utódlás sikeressége és a vállalkozás fenntarthatósága szempontjából kulcsfontosságú a tudás átadása és megosztása az elődök és utódok között. Az öröklési folyamat mellett számos egyéb tényező is meghatározó, mint például az innováció, a versenyelőny megőrzése, a vezetői készségek, a csapatmenedzsment, valamint a jó kapcsolat fenntartása a közösséggel. Ezek a tényezők együttesen járulnak hozzá a vállalat hosszú távú sikeréhez és stabilitásához. (Baltazar, et al., 2023)

2.5 A szocio-emocionális vagyon (Socioemotional Wealth)

A szocio-emocionális vagyon (SEW) koncepciója a családi vállalkozások érzelmi kötődését és a család szerepét hangsúlyozza a vállalat működésében. A SEW az identitás, a családi befolyás és a dinasztikus fennmaradás iránti elköteleződés révén válik meghatározó tényezővé. A rokoni kapcsolatokból fakadó érzelmi adottságként szerves része a

vállalkozásnak, és befolyásolja annak teljesítményét. Tehát belső, megfejthetetlen és a családi vállalkozástól elválaszthatatlan adottság (Konczosné & Kézai, 2018).

Ez a sajátosság az egyik legfőbb különbséget jelenti a családi és a nem családi vállalkozások között, mivel a családi cégek magatartásbeli jellegzetességeit is magában hordozza. Az alapítói szakaszban lévő családi vállalkozások a családi harmónia és a külső kapcsolatok terén rendelkeznek előnnyel, míg a többgenerációs cégek inkább a stratégiai elköteleződésben, a belső szociális kötelekekben és az alapítói örökség megőrzésében erősebbek. Ez azt mutatja, hogy a szocioemocionális vagyoni generációról generációra fejlődhet és változhat.

A familiness vagy F-faktor a családi vállalkozások egyedi, utánozhatatlan versenyelőnye, amely az SEW egyik legfontosabb elemeként meghatározza a működési modellt, és más szervezetek által nem reprodukálható családi kódot alkot. A familiness a család jelenlétéből és aktív részvételéből fakadó egyedi erőforrásokat és előnyöket foglalja magába. A családtagok hosszú távon elkötelezettek a vállalkozás iránt, ami mélyebb érzelmi kötődést, nagyobb stabilitást és hosszabb távú stratégiai gondolkodást eredményez. (Németh & Németh, 2019)

2.6 Félelmek az utódlástól

Mind az alapító, mind az utódok félnek az utódlástól. Nem is alaptalanul, hiszen a fentebb részletesen taglalt kihívásokkal szemben maradéktalanul helyt kell állniuk. Az utódok vállalt nyomja a félelem az ismeretlen felelősségtől, a szabadsági fok zsugorodásától, de talán leginkább a vezető, az ikon, az apa elvesztésétől. Nem ritka, hogy az utódlás nem tervezett módon, vagy nem végig vezetve, hirtelen válik szükségessé, ami tovább nehezíti a folyamatot.

Az alapítóra nehezedő nyomás még nagyobb teher. A generációváltást előkészítő és vezénylő személy, bár jobban a saját döntéseivel rendelkezik, mégis a kor vagy az egészségi állapot folytán kényszerül erre az útra lépni.

A családi vállalkozások alapítói sokszor, mint saját gyermeküket „nevelték ki” a cégjüket azzá, ami most, ahol most tart. Az elválás – még ha szükségszerű is – a gyerek elvesztésével azonos pszichikai tüneteket okozhat. Megfigyelhetőek a halált követő gyász jellemző pszichológiai jellemzői a tagadás, a düh az alkudozás, a depresszió és a belenyugvás. Ezek a tünetek, egyébként az utód esetében is megfigyelhetők, más nézőpontból.

A tagadás során az alapító szembesül saját sebezhetőségével. A düh leginkább a csalódottsággal magyarázható, hogy többé nem képes megoldani bármely felmerülő problémát, ami jelen esetben az előrehaladott kor. Az alkudozás esetén a jól ismert motívum a vallási áhítat felerősödése. Egyfajta üzletelés további időért cserébe. A mélypont a depresszió, az elveszettség érzése, amit megfelelő önismerettel és kitartással a megbékélés követ.

A szakaszok erőssége természetesen egyénenként változik, de kellő felkészüléssel és az utódlás megfelelő előszervezettségével, a nyomás jelentősen csökkenthető.

A kulcs a közös cél meghatározása elődnek és utódnak egyaránt. Az utódlás során a rengeteg szerep (apa-fiú, főnök-beosztott, stabilitás-innováció) óhatatlanul ellentéteket szül a felek között. Megjelenik a bűntudat, hogy megfelelően megalapozta-e az előd a jövőt, vagy az utód felkészültsége helytálló lesz-e. Ezeket a félelmeket csak kölcsönös bizalom tudja eloszlatni.

Mindeközben az alapítón és az utódon kívül fenyegetve érzi magát a szűkebb és tágabb környezetük is. A munkatársak, akik nem családtagok, aggódnak az állásuk miatt. A családtagok az elődért, az utódnak, vagy a járandóságukért. A külső tulajdonosok a cég jövőjéért. Végül a vállalat partnerei az ideiglenes, és végleges változások bekövetkezte miatt aggódnak.

Össességében elmondható, hogy a generációváltás során a szervezeti és jogi kérdések rendezése mellett elengedhetetlen a kezdetektől készülni az érzelmi és lelki kihívásokra is. (Molnár, et al., 2022)

3 Saját vizsgálat

3.1 Kutatási célok, kérdések és hipotézisek

A célom az, hogy átfogó képet adjak a generációváltás folyamatáról a családi vállalkozásokban, különös figyelmet fordítva a hazai és nemzetközi gyakorlatokra. A kutatásomban a családi vállalkozások utódlásának különböző szakaszait vizsgálom, és saját tapasztalataimat is beépítem a kutatásba, hogy bemutassam, mi teszi sikeressé vagy éppen nehezíti meg a generációváltást.

3.1.1 Kutatási Célok

A kutatásom célja, hogy feltérképezzem a generációváltás fontos szereplőit és eszközeit a családi vállalkozásokban. Ennek érdekében szeretném megvizsgálni, hogy hogyan lehet előkészíteni a generációváltást a vállalkozás fenntarthatósága érdekében, valamint, hogy a családi és gazdasági szempontok hogyan befolyásolják ezt a folyamatot. A saját családom vállalatára vonatkozó tapasztalataim és egy sikeres példa összevetésével, valamint a szakirodalom iránymutatásával átfogó képet kívánok adni a sikeres generációváltás kulcsfontosságú tényezőiről.

3.1.2 Hipotézisek

Hipotézis 1: A generációváltás előkészítése a családi vállalkozások hosszú távú sikerességének kulcsfontosságú tényezője.

A kutatásom célja annak bemutatása, hogy azok a családi vállalkozások, amelyek már a kezdetektől fogva megfelelően előkészítik az utódlást, stabilabbak és sikereesebbek maradnak hosszú távon. A saját családi vállalkozásunkban szerzett tapasztalataim is alátámasztják, hogy minél korábban kezdődik el a felkészülés, annál nagyobb eséllyel kerülhetők el a későbbi problémák.

Hipotézis 2: A családon belüli konfliktusok és a szocio-emocionális tényezők jelentősen befolyásolják a generációváltás sikerességét.

A kutatásomban azt vizsgálom, hogy azok a vállalkozások, ahol a családtagok közötti kommunikáció és az érzelmi alapú problémák nincsenek kellően kezelve, hajlamosak a sikertelen utódlásra. A saját családommal kapcsolatos tapasztalataim is arra utalnak, hogy a generációk közötti érzelmi alapú problémák gyakran kihívást jelentenek a sikeres átadás során.

Hipotézis 3: A külső szakértők bevonása és a professzionális menedzsment megjelenése hozzájárul a generációváltás zökkenőmentes lebonyolításához.

A kutatás során azt szeretném vizsgálni, hogy a külső szakemberek, mint a menedzserek, valóban segíthetnek-e a cég vezetésében, illetve milyen hatással vannak a családtagok és az új menedzsment közötti kapcsolatra. A családkban szerzett tapasztalatok és más példák segítségével próbálom megérteni, hogy mi működik jól és mi nem.

Hipotézis 4: A jogi és tulajdonosi kérdések korai és tudatos rendezése csökkenti az utódlás során felmerülő konfliktusokat, és növeli a vállalkozás biztonságát.

A kutatásomban ezek fontosságát és annak szerepét vizsgálom a generációváltás folyamatában. Az a célom, hogy azokat a legjobb gyakorlatokat és módszereket bemutassam, amelyek biztosíthatják a családi vállalkozás sikeres jövőjét.

3.1.3 A hipotézisek vizsgálata

A vizsgálat során az interjút, a saját családom vállalkozásának példáját és a szakirodalmat fogom felhasználni, hogy alátámasszam a kutatásom hipotéziseit. Az adatok elemzése segít abban, hogy pontos választ adjak arra, hogyan segíthetjük elő a sikeres generációváltást, és melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák a családi vállalkozások hosszú távú fenntarthatóságát.

3.2 A vizsgálat körülményei

A kutatásom során a generációváltás folyamatát és annak hatásait a családi vállalkozások működésére vizsgáltam, különös figyelmet fordítva a családi és gazdasági szempontokra. Az adatgyűjtés során egy szakmabeli vállalat vezetőjével folytatott mélyinterjú és a saját tapasztalataim voltak a szakirodalom mellett a fő adatforrások. A vizsgálatot az én családi vállalkozásomon kívül egy másik hasonló vállalkozással is elvégeztem, hogy szélesebb körű képet kapjak a sikeres generációváltás gyakorlati megvalósításáról.

A vizsgálat ideje 2025 tele-tavasza, és az adatgyűjtés folyamata két fő szakaszban zajlott. Az első szakaszban a családi vállalkozás vezetőjével készítettem interjút (2025. március 7.), míg a második szakaszban az interjúk alapján összegyűjtött adatokat elemeztem és vettem össze a szakirodalommal és a saját tapasztalataimmal. Az interjúk és az

adatgyűjtés a témához kapcsolódó vállalkozásban történt, amely saját tapasztalatával és tanulságával hozzájárult a kutatásomhoz.

A vizsgálat helyszíne a sikeres generációváltás pozitív pedáljával iránymutató Prophyl Kft mohácsi telephelye, valamint a saját cégük telephelye, ahol én is dolgozom, és ahol a generációváltás éppen folyamatban van.

Fontos megemlíteni, hogy a körülményekből fakadó torzítás lehetősége is fennáll. A saját családi vállalkozásom tapasztalatai, mivel érintett vagyok a folyamatban, személyes szempontokat is tükrözhetnek, amelyek befolyásolhatják az objektivitást. Továbbá, mivel az interjú a családi vállalkozás vezetőjével végzem, a válaszadó szubjektív véleményei és tapasztalatai is szerepet játszanak, ami szintén torzíthatja az eredményeket. Ennek ellenére a különböző vállalkozások és a szélesebb körű tapasztalatok figyelembevételével a kutatás megbízhatóságát próbálom maximalizálni.

3.3 *Vizsgált minta*

A vizsgálati minta a kutatásom központi eleme, mivel ez biztosítja a szükséges adatokat és információkat a hipotézisek teszteléséhez. A minta alapját két fő adatforrás képezi: a Prophyl Kft.-vel készült mélyinterjú és a saját tapasztalataim. A Prophyl Kft.-vel való interjú során a generációváltás gyakorlati megvalósítását vizsgáltam, ahol a vállalat tulajdonosával és vezetőjével folytatott beszélgetés révén első kézből származó adatokat gyűjtöttem. Az interjú segít megérteni, hogy hogyan zajlik egy sikeres generációváltás a gyakorlatban, milyen módszereket alkalmaztak, és mik voltak a legfontosabb tényezők a sikeres átadás érdekében.

A saját tapasztalataim is fontos adatforrást képeznek, mivel én magam is részt veszek egy családi vállalkozás generációváltásában. A saját élményeim és tapasztalataim lehetőséget adnak arra, hogy személyesen is bemutassam a generációváltás különböző aspektusait, a vezetői felkészültség fontosságát, valamint azokat a kihívásokat, amelyekkel szembesültem a folyamat során. A minta tehát egy valós és gyakorlati alapú megközelítést kínál, amely lehetőséget biztosít a generációváltás buktatóinak és sikeres végrehajtásának kulcsfontosságú tényezőinek mélyebb megértésére.

3.4 *Vizsgálati módszerek*

A kutatásom során alkalmazott módszerek célja a hipotézisek tesztelése és a generációváltás különböző aspektusainak feltárása. Az adatgyűjtés és elemzés során elsősorban mélyinterjút alkalmaztam, amely segítségével közvetlen tapasztalatot nyertem a generációváltásról. A Prophyl Kft.-vel készült interjú lehetőséget adott arra, hogy megismerjem a generációváltás gyakorlati oldalát, valamint azokat a kihívásokat és sikereket, amelyekkel a vállalat vezetője szembesült. Az interjú során strukturált kérdéseket alkalmaztam, hogy a különböző aspektusok, például a családi és gazdasági tényezők, valamint az alkalmazott módszerek részletes megértését biztosítsam. Ezen kívül a Prophyl Kft sikeres utódlásának tükrében a saját családi vállalkozásomban szerzett tapasztalataimat is elemeztem. Így részletes képet kaptam a generációváltás folyamatának különböző fázisairól és azok hatásairól. Az adatokat kvalitatív elemzéssel dolgoztam fel, amely során tematikus elemzést végeztem, és azokat a kulcsfontosságú témákat kerestem, amelyek a sikeres generációváltás kulcsfontosságú tényezőit mutatják be. A módszerek alkalmazásával és az adatok értékelésével célt, hogy átfogó, gyakorlati szempontú választ adjak a generációváltás kérdésre, és releváns következtetéseket vonjak le, amelyek segíthetik a családi vállalkozásokat a sikeres utódlás tervezésében és megvalósításában.

3.5 *Eredmények (mélyinterjú)*

Mikor kezdődött az utódlás előkészítése Ön szerint?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Egy keltetővel és laborral indult a családi vállalkozás a rendszerváltás után, amit édesanyám és édesapám alapított, mint állatorvosok, ahol mi - mint gyerekek – besegítettünk. A céggel együtt nőtünk föl mi is. Ez pedig adta magát, hogy kapcsolódjunk majd a céghez.

Amikor gimnáziumba jártam, és a cég már 7-8 éve működött, apukám részéről már többször elhangzott, hogy jó lenne, ha mi át vennénk majd a stafétabotot. Bennem már általános iskola végétől körvonalazódott az elhatározás, hogy ebbe majd én is részt fogok venni. Emiatt választottam az állatorvosi egyetemet. Ekkor még nem volt a cég olyan nagy, de látszódott, hogy nagyon erősen szakmai vonalon fejlődik.

Amikor felvettek az egyetemre öt év alatt elvégeztem, és utána ott is maradtam PhD-ra, ahol a témámat is vállalat tevékenységéhez kapcsolódóan választottam, ami nem csak

szakmailag, de kapcsolati szempontból is segítette az erőlelépést. Ekkor már szüleim nyugdíjas kor közelében voltak.

Balogh Kristóf, szerző - Édesapám harmadik házasságából születtem 1993-ban, három féltestvérem van, és én vagyok a legfiatalabb gyerek. A céget ketten alapították '82-ben. Először a legidősebb nővérem volt a várományos, de ő az orvosi egyetem után a gyógyítás hivatását választotta. Végül csak én maradtam, aki a biológia témához kötődtem. 15 éves koromtól minden nyáron az állattenyésztő telepen dolgoztam, mint segéderő. Kisgyerekkoromtól kezdve állatorvosi pályára szántak, ami végül az utolsó 2 évben tört derékba. Bár biológia és kémia fakultációra jártam, nem erőltettem túl a tanulást. Nem vettem fel az állatorvosira, hanem biológusképzésre mentem.

Az egyetemen eltöltött évek során továbbra is dolgoztam a vállalatnál nyaranta, majd amikor végeztem főállásban folytattam, immár az irodai részlegen. Konferenciákon veszek részt, és folyamatosan tágítom az ismereteimet a szakma területén.

**Hogyan, mikor és milyen módon alakult ki, hogy Ön fogja átvenni a stafétát?
Milyen módon került be a vállalat életébe a kezdetekben és utána?**

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Az egyetemi évek közben és azt követően a telepünkön, mint vizsgálatvezető vettem részt a munkában. Miután végeztem és férjemmel hazaköltöztünk, tudtam teljes munkaidőben vizsgálatvezetőként dolgozni.

A családi kapcsolatok miatt, apukámmal folyamatosan tudtam beszélni, hogy milyen kihívások vannak a többi területen, és milyen aktuális kérdések vannak.

Édesapámnak, volt egy helyettese, akire nagyon erősen tudott támaszkodni. Ekkor már elértük a 100-130 fős létszámot, amit már kézi vezérléssel egyre nehezebben lehetett működtetni. Ez tudatosult benne, és kereste, hogy hogyan lehetne ebből kilépni, hogy ne kelljen mindent neki intéznie. Talált is valakit, de a helyettese próbált ennek ellene tenni. Végül édesapámmal közösen kerestünk egy tanácsadót, aki cégvezető volt egy másik cégnél. Később egy komolyabb betegség után átadta nekem és a tanácsadó menedzsernek a cégvezetést. Így az organikusan fejlődő generációváltást, megsürgette a betegség, és lehet, hogy egy kicsit előbb kényszerítette ki, mint ideális lett volna.

Balogh Kristóf, szerző - Egészen hamar felmerült az igény arra, hogy PhD fokozatot szerezzek, de főállás mellett nem találtam olyan konzulenszt, aki szívesen vállalt volna. Azonban a mindennapi vezetői munka rávilágított a gazdasági területen meglévő hiányosságaimra, és arra hogy nem kifejezetten tiszta számomra, hogyan zajlik majd az utódlás.

Ezért is választottam szakdolgozatom témájaként a generációváltást.

A családon belül beszélgetések, ebédek során mindig felmerültek szakmai témák. A család együtt élt a vállalkozással. Én kiskamasz koromtól kezdve dolgoztam is benne, így egyértelmű volt - mint utolsó gyerek, aki érez affinitást arra, hogy belevágjon – hogy én vegyem át a stafétát édesapámtól. Ez apám részéről is egyértelmű volt. Nevelésem és taníttatásom folyamata egy többé-kevésbé megtervezett séma szerint zajlott, melynek célja az volt, hogy édesapám élete munkája ne vesszen kárba, és hogy nekem is stabil megélhetést biztosítson, elkerülve a cégalapítás kezdeti nehézségeivel járó terhet.

Felmerült, hogy külső CEO-t vegyenek fel a vezetésre?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Egy tanácsadó segítségével a kisgyermek érkezését követően, folyamatosan tudtuk tartani a kapcsolatot, de mégis segített a vezetés mindennapi terheivel. A külsős tanácsadóval megegyezve a szakmai vezetését továbbra is én vittem a cégnek, ő pedig a menedzsment vonalat erősítette. Ő egy másik cégnél volt vezető, így voltak nagyon jó meglátási és javaslatok, hogy hogyan lehetne vezetni a vállalkozást, ami nagyon újszerű volt, mert eddig még nem tapasztaltunk hasonlót. Még nem volt kitekintésünk, hogy más nagyobb vállalatok hogyan is működnek. A családi vállalkozások itthon még nem voltak abban a stádiumban, hogy példát vehessünk róluk.

Egy év tapasztalata azt mutatta, hogy az említett javaslatok és meglátások nem nagyon váltak valóra. Ennek oka lehetett, hogy máshol lévén vezető, prioritizálnia kellett a kettő között. Illetve vállalati kultúrában és morálisan messze volt a nálunk megszokottól. A menedzser szemléletet viszont megalapozta a növekvő kis családi vállalkozásunkban.

Ezt követően felkértünk egy szervezetfejlesztő céget, hogy együttműködjünk.

Amikor várandós lettem az ötödik gyermekemmel, felmerült a külső segítség ismételt igénybevétele, hiszen már négy gyermekkel sem volt könnyű a vezetői terheket egyedül cipelni. Így szükségessé vált, hogy átmeneti időre megbízzak valakit az ügyvezetéssel és az operatív vezetéssel, azzal együtt, hogy azért valamennyit be tudok majd járni, hiszen közel lakunk. Azonban arra nem lehetett alapozni a működés.

Szerencsére egy neves nemzetközi cég szakirányú részlegénél vezető állatorvos kollégám egyszer meglátogatott minket, akivel sokat beszélgettünk. Ő a saját cégénél tartott workshopokat és a vezetésfejlesztésben is részt vett. Felvettem neki, hogy tudnánk-e ebben együtt működni, mert azt vettem észre, hogy részlegeinken vezető állatorvos kollégák sokkal jobban együtt tudnak dolgozni egy hiteles szakmabeli vezetővel, állatorvossal. Ez először nem volt összeegyeztethető a munkahelyével, de néhány hét múlva megkeresett,

hogy beszéljünk róla. Végül régi álmát beteljesítve egy coaching, vezető- és szervezetfejlesztő vállalkozást alapított, és szerződött vele a vezetői feladatok ellátására.

Régebből ismertük egymást és hamar kialakult egy nagyon erős bizalom. Abszolút látszott, hogy értékrendjében, szakmailag és vezetői tapasztalataival is beleillett a cég profiljába. Ezért hatalmas dolog volt, hogy tudott segíteni átmeneti ideig és átvenni teljes felhatalmazással az operatív vezetést, de minden héten találkoztunk és egyeztettünk, illetve szakmai- vezetői- és HR szempontból is tartottuk a kapcsolatot, ha kérdése volt és tudtunk egyeztetni. Ez nagyon jól működött, és megint hozott egy újfajta szemléletet és lendületet a cégbe. Nagyon nagy hangsúlyt fektetett a vezetők- és a működés fejlesztésére, közben szem előtt tartva a vállalkozás családi értékeit. Nagyon jól össze tudta hangolni ezt a nagyvállalati szemléletmóddal. Azonban az átmeneti tartózkodása miatt kardinális változásokat nem akart eszközölni, hogy ne okozzon gondot az utódjának.

Ez olyan jól működött – mind vállalati, mind családi szempontból - hogy kerestünk valakit, aki ezt hosszú távon vállalja. Hasonló háttérrel kezdtünk el kutakodni, és találtunk is. Ő is egy kicsit más vezetői stílust képvisel, de pont ezért hozott be friss lendületet a cégbe. Nagyon jó irányban megyünk előre, és vele is remekül tudunk együtt dolgozni. Nekem édesanyaként és nőként is egy sokkal fenntarthatóbb működési forma. Az operatív vezetésbe tehát segítséget kapok. Persze a cég struktúrájából adódóan átlátom a folyamatokat, tudom, hogy mi merre tart. Stratégiai kérdésekben, és ami közvetlenül érint – hiszen nálunk is lassan felmerül az utódlás kérdése a gyermekeimnél – ott én döntök.

Balogh Kristóf - Amikor én a céghez kerültem, és rálátásom nyílt a vállalati szintű döntésekre már több mint 100 fővel dolgoztunk. Ez két nagy részlegre oszlott. A laborállattenyésztésre, maximum 10 fővel, édesapám fennhatósága alatt, és a vizsgálati részre a cégtársa vezetésével. Egészen hamar kikristályosodott, hogy mindkettő részleg operatív vezetésének megtanulásához nem megfelelőek a körülmények, az idő-, a gyakorlat- és a szakmai reputáció hiánya miatt.

Mivel a mi részünk sokkal kisebb volt, ott nem volt szükség külsős vezető alkalmazására. Ellenben a nagy vizsgálati rész szervezetfelépítése is szerteágazóbb. Kezdvé az operatív alkalmazottaktól, a vizsgálatvezetőkön át a minőségmenedzsment nagy létszámú egységéig. Édesapám társa Gábor lendületesen és felkészülten tudja kézben tartani ezeknek a vezetését, azonban a bizalom- és a teljes mértékben alkalmas jelölt hiánya miatt, nem tud a vállalatban belülről kinevezni senkit a maga helyére. Így idővel elkerülhetetlennek tűnik egy vagy több külsős vezetőt bevonni a feladatokra.

Volt-e olyan pillanat, amikor alternatív úton gondolkodott, hogy esetleg mégsem a vállalatban képzeli el a jövőjét?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Nem. Fiatal koromban már kialakult bennem, hogy ezzel szeretnék foglalkozni. Nem mondom, hogy bulldózer módjára ráfeküdtem volna, de elég célirányosan választottam az utamat.

Balogh Kristóf - Előfordult. Édesapám egy végtelenül kitartó, vasakarattal rendelkező ember, akinek a szakmában kiemelkedő gyakorlata van több mint 50 év tapasztalattal. Mivel negyven év van köztünk, habitusban is mások vagyunk, gyakran feszül ellentét közöttünk. Én nyitottabb vagyok az új dolgokra és az innovációra, ő pedig jobban ragaszkodik az évtizedek óta bevált dolgokhoz.

Mivel jóformán nem dolgoztam a cégen kívül, felmerült bennem az igény, hogy más munkahelyeken is tudjak fejlődni, kevésbé védett környezetben. Ez persze hatalmas áldozatokkal járna.

Hogyan viszonyult Ön, az édesapja, a családja és a munkakörnyezete az utódlás döntéséhez? Kik azok a családtagok, akik a vállalat alkalmazásában dolgoznak Önökön kívül?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Férjem, aki szintén állatorvos, saját praxissal rendelkezik, és nem vesz operatív részt a cég működésében. A kisebbik nővérem gyógyszerészként egy saját gyógyszertárat üzemeltet, az idősebbik nővérem egy ideig részt vett a cég munkájában marketing, PR és arculattervezési területeken, de most már nem dolgozik benne. Mindhármunkban benne volt, hogy majd szeretnénk ebben dolgozni, de igazából én voltam hármunk közül, aki nagyon célirányosan ebben az irányba ment. Így édesapám számára is az volt az evidens, hogy én fogom átvenni.

Az elején egyértelművé vált, hogy nekem állatorvosnak kell lennem, hogy tudjam csinálni, de mire oda kerültem, akkora lett a cég, és olyan összetett lett a működés, hogy szükségesnek tűnik már egy gazdasági (MBA), vállalatirányítási képzés is, de ez még a jövő zenéje.

Balogh Kristóf - Édesapám nagyon támogató volt az utódlás kérdésében. Ahogy említettem, gyakorlatilag beleszülettem az utód pozíciójába, és az előmenetelem ki volt jelölve. Csak a képességeim és az ambícióim korlátozhattak a külső környezeti faktorokat leszámítva. Édesapám társa Gábor is a kezdetektől egyetértett a döntéssel, és bizakodó volt az évek során.

A szűk családban sem volt kérdés, hogy ez az út van számomra kijelölve, és a munkatársaim is elfogadták, akik közül nem egy már születésem előtt is a cégnél dolgozott.

Édesapámon és rajtam kívül a családból, a vizsgálati részlegen dolgozik operatív munkakörben a fiatalabbik nővérem.

Milyen lépéseket tettek a folyamat során a sikeres utódláshoz?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Felkerestünk egy szervezetfejlesztő céget, a vállalat fejlettségének egy bizonyos pontján. A szervezetfejlesztő cég által felvázolt változások nagyon tetszettek nekünk, és elkezdtünk együtt dolgozni. Ezzel eleinte nem értett egyet a társvezető, akitől el kellett búcsúznunk később.

Amiben nagyon nagy segítségünkre voltak, hogy fel tudtunk állítani egy tagolt szervezeti diagrammot. Megkerestük azokat a funkciókat, amik hiányoztak – vagy csak részlegesen voltak betöltve a cégnél, viszont a nagyságrendünk már szükségessé tette ezeknek a pozícióknak a kialakítását. Illetve a meglévő szervezetet is igyekeztünk úgy strukturálni, hogy az egyrészt átlátható legyen, meglegyen mindenkinek a felelőssége, munkaköre és a felettese. Ez a folyamat rendet tett a szervezetben és egy nagy tartalékot adott. Felvettünk egy kontrollert, kialakítottuk a HR-t, akik azoknak a könyvelőknek a munkáját vették át, akik eddig mindezt ellátták. Továbbá kialakítottuk a minőségmenedzsmentet, a szállítmányozást és a karbantartást, mint külön részleget. És ugye minden szervezeti egység külön szakmai vezetőt kapott. A termelési és vizsgálati részek megvoltak, de külön vezetőt nevezünk ki az élükre.

Tehát meg lett strukturálva a cég, és kialakult egy normális szervezeti ábránk, működésünk. A másik kulcs elem pedig, hogy a szervezeti egységek élére olyan embereket vettünk föl, vagy nevezünk ki a szervezetből, akik részben szakmailag, részben vezetői képességükben jóval felkészültebbek voltak, mint az eddigiek, meg mi magunk, hiszen minden területhez nem érthetünk megfelelően magas szinten.

Balogh Kristóf - A vállalat fejlődése során elengedhetetlen volt az ISO és a GLP szabványok bevezetése. Hála egy rendkívül rátermett minőségi vezetőnek, ezek sikeresen lezajlottak, és magukban foglaltak egy folyamatosan fejlődő szervezeti felépítést. Az idő során, ahogy nőtt a cég, nőttek a részlegek is, azok emberszáma, de menedzszervezetők révén, a vezérigazgató a gazdasági és HR feladatokat a saját kezében tartja, amik nélkül némileg gátolt a szervezet további fejlődése.

Milyen jogi előkészületekkel kell ilyen esetben számolni? (Öröklési jog, társasági jog)

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Igazából testvériesen lett szétosztva, ajándékozással kaptuk meg az üzletrészt. Annyiban van eltérés, hogy a szavazati jogok, úgy kerültek kialakításra, hogy az eltér a tulajdonjogtól. Jelenleg édesanyámmal vagyok többégi tulajdonos, ami a későbbi öröklést követően is szavatozja a többségi tulajdon jogomat a két nővéremhez képest, mert apukámnak az volt az elve, hogy aki a cégben dolgozik és átlátja, érti, hogy mi történik, az határozza meg a folyamatokat és az előrelépést. Ne legyen az, hogy valaki érzelmi és más szempontok szerint megakassza a cég működését és fejlődését.

Ez még édesapám életében el volt rendezve. Ellenérzés ugyan akadt, de édesapám jogással, és az akkor még velünk dolgozó tanácsadóval egyeztetve így gondolták működőképesnek. Mi nem lettünk úgy bevonva, hogy közösen öten leültünk volna és megbeszéltük volna. Inkább úgy alakult, hogy én utólag egyetértettem édesapámék döntésével, a két testvérem pedig tudomásul vette. A családi kapcsolat kérdésben, azért voltak konfliktusok e körül, de ezt nehéz elkerülni. Lehet, hogyha jobban elő van készítve, meg több a kommunikáció erről családon belül, családtagok között, akkor ez egy jobban kezelhető dolog lett volna.

Balogh Kristóf - Mint már fentebb említettem, cégünk egy társas vállalkozás. Két tulajdonos van: édesapám és a társa Gábor. Gábornak nincs gyermeke, vagy kinevelt utódja, akire örökíthetné a vállalatot. Voltak kezdeményezések, olyan menedzserek képzésére, akik később át tudnák venni a vezetői szerepet, de kevés sikerrel. Édesapámnak 4 gyermeke 3 házasságból, ahogy már szintén említettem.

Az eredeti koncepció a hatályos örökösödési törvények szerinti osztozkodás volt. Gábor után felesége, ha máshogy nem végrendelkezik, aki nemzetközi élettudományi multicégek felsővezetői tapasztalatával kiválóan alkalmas lenne a feladatra, azonban korából adódóan nem a leginkább hosszútávú megoldás a cég biztonsága szempontjából. Édesapám után öten örökölnék édesanyámmal együttvéve. Közülünk csak én lennék alkalmas, a vállalatban betöltött szerepem okán, a rám háruló vezetői feladatok ellátására.

Az örökösödési eljárás hossza, és az ezzel járó vállalatvezetési gátak miatt, ez az út megfelelő előkészítés hiányában járhatatlan. Mivel édesapám társa az egyetlen, aki aláírási jogkörrel rendelkezik, ez további nehézségeket jelentene a későbbiekben. Egy 6 fős vezetői tanács bonyolítaná a stratégiai döntéshozatalt, főleg ha az utódok nem szakértők. Az örökösök közti jellemző bizalmatlanság pedig kizárja, hogy egy emberként bízzák rám a stratégiai döntések olyan jellegű kérdéseit, amik őket anyagilag érintenék.

A helyzet kilátástalannak tűnhet.

Milyen innovációkat, újításokat vezetett be a vállalatnál, és ezek kezdetekben milyen fogadtatást kaptak?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Már édesapám is fontosnak tartotta, hogy a különböző telephelyeken is kiemelkedő munkakörülményeket igyekeztünk kialakítani, ami miatt szeretnek itt dolgozni az emberek. Minden telepünk szép rendezett környezetben van, hiszen az volt apukám mondása: „Hogy ha rend van körülöttünk, akkor a fejekben is rend lesz.” Az idekerült vezetők és középvezetők el tudtak köteleződni a cég felé.

Azóta több szervezetfelépítő céggel is dolgoztunk, ami jelenleg is folyamatban van. Viszont mindig van valami új dolog, amit szeretnénk fejleszteni, amiben szeretnénk fejlődni, és behozni. Ez nem jelenti azt, hogy ne lett volna olyan vezető, aki nem vált be, de helyettük jöttek újak, és azóta stabil csapat van. Ez idő alatt kiderült számomra, hogy aki hozzánk jön (akár vezető), annak az értékrendjének passzolnia kell a vállalati értékrenddel, mert különben nem fog működni a közös munka. Erre azóta különösen próbálunk figyelni, főleg a meghatározó pozíciókban.

Balogh Kristóf - Még jelenleg nem töltöttem annyi időt a cégnél, hogy jelentős fejlesztést véghez vigyek. Azonban édesapámmal folyamatosan dolgozunk, azon, hogy az utódlást követően minél kevesebb infrastrukturális probléma merüljön fel. Felújítottuk a fűtési rendszert, napelemeket telepítettünk és generátort, ami stabilizálja az áramellátást, mint kiemelten fontos tényezőt egy állatházban. Háttérmunkámmal átláthatóbbá tettem a költségeket, a bevételt és a vállalatban belüli anyagmozgást, amivel számolhatóvá vált a telepünk külön egységeként a cashflow. Ezzel sikerült a nagy vállalati pénzügyi halmaztól szeparálva is számolhatóvá tenni az eredményességünket, és az évek során gyűjtött pontosabb adatok segítségével megfelelő döntéseket tudunk hozni a jövőre nézve. Külön kiemelendő, hogy ezek a döntések a COVID-19 járvány alatt lettek modellezve, ezzel egyfajta változékony gazdasági környezetben sikerült tesztelni azokat.

Milyen lelki hatásokat tapasztalt Ön és az édesapja? Voltak-e ellentétek, és ha igen, milyen jellegűek? Milyen a kapcsolata jelenleg az édesapjával szakmai szempontból, és mi a szerepe az édesapjának jelenleg a vállalatnál?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Azzal, hogy együtt dolgoztunk, abszolút egy bevonó támogató, felkészítő munkában voltunk éveken keresztül. Valahogy az volt az érzésem, hogy a betegsége közben is, egészen addig itt volt velünk és támogatót, meg segített, amíg ki nem alakult az az út, amit látott, hogy tudok végig járni. Nem voltak lelki aggályai az elengedéssel. Szerette volna a lehetőségekhez mérten minél előbb átadni,

de tudta, hogy én is olyan helyzetben vagyok, hogy nem tudom úgy átvenni, és olyan ütemben fölállalni, mint ha fiúnak születtem volna.

Balogh Kristóf - Sokszor felmerült mind bennem, mind édesapámban, hogy alkalmas vagyok-e az utódlásra. Említettem, hogy mérhetetlen szakmai tapasztalata és alázata miatt, édesapám nem belátható szintű elérendő célt képviselt a szememben. Szerette volna, ha állatorvos leszek, vagy legalább doktori címet szerzek, amire mindmáig nem került sor.

Én inkább alkalmazottként tekintek magamra jelentős lojalitással a vállalat felé, szemben azzal, aki maga alapította, nevelgette és irányította évtizedeken keresztül, akár csak a saját gyermekét. Más volt a nézőpontunk.

Ahogy egyre inkább aktuálissá válik a stafétaátadás mindkettőnket megrémít a helyzet. Engem inkább a felelősség súlya, az ismereteim és a gyakorlatom hiánya aggaszt. Valamint a szülői támogató biztonság elvesztése, amennyiben örökösödéssel történik az utódlás. Édesapám a vállalat sorsának irányítása fölötti kontroll elvesztése miatt aggódik. Mintha a gyermekét vesztené el valaki, vagy hagyná azt kirepülni a családi fészekből, miután annyi időt, energiát és álmatlan éjszakát áldozott annak fejlődésére.

Mindketten a magunk félelmeivel vágunk bele ebbe a feladatba. Ezek a folyamat során természetes ellentétek táptalajai. Rendszeresen vitatkozunk, és nem ritkán veszekedésig fajul a dolog. Ez talán mindkettőnk erős jelleméből fakad. Sokszor sértjük meg egymást, szándékosan és szándékon kívül. Ilyenkor merül fel bennem, hogy érdemes-e erre feltennem nekem is az életemet, vagy esetleg keressek más utat magamnak. De miért engednék el egy olyan nagyszerű dolgot, mint a cég, amit édesapámék évtizedeken át építettek úgy, hogy nekem már „csak” vezetni kellene megtanulnom. Eddig mindig ezen az analógián jutottam arra, hogy ne adjam fel és folytassam az utódlás folyamatát, ahogy tőlem telik.

Hogyan fogadták a munkatársak az utódlást?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Nekem szerencsés volt a helyzetem, mert evidensnek vették gyakorlatilag, hogy én veszem át a stafétát. Nagyon sokan ismertek, sok helyen voltam, sok mindenben részt vettem, úgyhogy igazából ebből nem volt különösebb probléma.

Voltak olyan munkatársak, akiket el kellett küldeni, akik már húsz éve itt dolgoztak. Még gyerek voltam, amikor elkezdtünk együtt dolgozni. Ez egy nagyon nehéz dolog. Engem is megviseltek ezek emberileg. Talán ez nekem nagyobb nehézséget okozott. Ők elfogadtak

engem és ezáltal a döntésemet, mert nekik is fontos volt, hogy működjön a cég. Tehát ez talán nekem volt nagyobb lelki teher, mint nekik.

Balogh Kristóf - A közvetlen munkatársaim, gyakorlatilag láttak felnőni. Részükről természetes volt, hogy egyfajta vezetői dinasztia építés zajlik. Nem kérdőjelezték meg. Segítettek tanulni, és mondhatom, többségükkel baráti kapcsolatban vagyok. A távolabbi munkatársak, akik nem ismernek személyesen, édesapámról alkotott benyomásaik alapján határoznak meg. Ezen sokat segített a konferenciákon való részvétel, és a kötetlenebb beszélgetések a különböző szakmai, vagy kevésbé szakmai összejöveteleken. Részlegünk szeparáltsága folytán, nincs sok közvetlen interakció a két részleg között. Szakmai kérdésekben többnyire még mindig édesapám véleményét kérik ki. Azonban ha megoldandó feladat vagy kérés van, ami nála több gátba ütközne, inkább nekem terjesztik elő, hisz rugalmasságban rám jobban lehet számítani, miközben édesapám kontrol alatt tartja a dolgokat.

Hogyan fogadták a partnerek?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - A folyamatos átadás miatt nem volt komolyabb fennakadás a kérdésben. A legnagyobb partnerünket például tájékoztattuk és gördülékenyen ment. Akkor volt egy kis aggodalom, amikor a külsős cégvezetőtől elköszöntünk, de az akkor is volt, amikor belépett. Igazából azonban ez sem okozott fennakadást. A vizsgálati partnerekkel pedig nekem is megvolt már a kapcsolódásom, hiszen sokszor voltunk náluk még édesapámmal. Úgyhogy összességében nem volt probléma.

Balogh Kristóf - A régóta tartó utódlási előkészületek folyamán megismerkedtem személyesen a főbb partnereinkkel. Egyéb csatornákon (telefon, e-mail) már többnyire velem tartják a kapcsolatot. Igyekszem a lehető leg együttműködőbb lenni és kiszolgálni mind a vevői igényeket, mind kellemessé tenni a vásárlói élményt. Ezzel a hozzáállással, véleményem szerint, a beszerzésünk és az ellátási láncunk partnerei is jól fogadták az utódlást, és a vevői partnereink is szívesen folytatják velem az adásvételt. Összességében kifejezetten jók a visszajelzések, habár a komolyabb szakmai kérdésekben még értelemszerűen édesapámat keresik fel.

Hogyan tudja megtartani a vállalat és a család egyensúlyát? Volt, hogy valamelyik a háttérbe szorult?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Amikor várandós lettem az ötödik gyermekemmel, felmerült a külső segítség ismételt igénybevétele, hiszen már négy gyermekkel is sem volt könnyű a vezetői terheket egyedül cipelni. Sokat voltam a cégnél. Próbáltuk férjemmel

beosztani az időt. Én 6-7 óra között korán bejöttem, ő vitte reggel iskolába, óvodába a gyerekeket, és amikor én 4 órákig végeztem mentem értük. De sokszor volt, hogy délután telefonáltam és e-maileztem még, és a házba lépéskor tettem le, de a gondolataim még a munka körül jártak.

Az az időszak, amikor itt voltam teljes munkaidőben és egyedül voltam – így utólag visszatekintve – nem volt sokáig fenntartható. Nyilván nem sínylették meg a gyerekek, de biztosan sok olyan helyzet volt, amikor inkább otthon lett volna a helyem, vagy sokkal feszültebb voltam a céges dolgok miatt. De az élet az ilyen, és ez akármelyik munkahelyen előfordulna. Igyekeztem tudatosan otthon is segítséget igénybe venni, hogy amikor a gyerekekkel vagyok, akkor tényleg tudjak teljesen velük lenni.

Balogh Kristóf - Mivel a pályám elején járok, nehéz lenne ezt az egyensúlyt egyértelműen megtartani. Mikor az egyetlen megismerkedtünk a feleségemmel, egyértelmű volt, hogy ezen a pályán és ezekkel a körülményekkel fogok dolgozni. A családi összejöveteleken mindig beszélünk a munkával kapcsolatos dolgokról, édesanyámtól dorgálást kapok a munkahelyi viselkedésemmel kapcsolatban és alapvető szabály, hogy a cég érdeke mindent felülbírá. Ha túlóra van, vagy éjszaka be kell menni, esetleg programot kell lemondani a munka miatt, kérdés nélkül teszem. Ez a szűk családom körében sem kérdés. Feleségem is vállalkozó családból származik, ő is tudja milyen együtt élni a családi céggel.

Azóta közös gyermekünk született és, ahogy lenni szokott átrendeződik az ember értékrendje. A cégnél ezt természetesen figyelembe veszik, de az alapelv - miszerint fontos helyzetben a vállalat az első - nem változott.

Milyen buktatóka tapasztalt a generációváltás folyamata során? Hogyan védte, illetve védené ezeket ki a sikeres generációváltás tükrében?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Voltak mellé nyúlások - nyilván – nem is egy, de én alapvetően mindenki iránt bizalommal vagyok, akivel nincsenek ellenérzésim, és ameddig ezzel nem élnek vissza, meg amíg nem látom azt, hogy nagyon nem olyan irányba mennek a dolgok, mint ami szükséges lenne, akkor én viszonylag könnyen tudok átadni felelősséget. Fontos, hogy meglegyen a kontroll, hogy egyeztessünk és lássam, mi történik, de én bízom abban, hogy ő ért ahhoz a területhez és jobban tudja csinálni, mint ha nekem kellene.

A szervezetfejlesztéssel és a működéssel kapcsolatban, a vezető, középvezető és fizikai dolgozó kollégák részéről is tapasztalni ellenállást. Ennek a kezelése és a részükről

fölvetett kérdések mindig hoztak egy bizonytalanságot, hogy biztosan jó irányba megyünk-e. Biztos, hogy előrébb leszünk-e azzal, amit tenni akarunk. De ez is egy állandó és jellegzetes kérdés minden vállalatnál.

Nekem személyesen az volt még nehézség, hogy a fejlesztésben sokan egyszerűen nem akarnak, vagy nem tudnak részt venni, mert nincsenek meg a képességei ahhoz, hogy felnőjenek bizonyos feladatokhoz, változtatásokhoz, ami pedig azzal járt, hogy meg kellett váljunk olyan munkatársaktól, akik régóta itt dolgoztak. Mivel családi vállalkozás vagyunk egy viszonylag kis városban (Mohács), nagyon sok személyes kötődés van. Ezekkel azért nehezebb megbirkózni lelkileg.

Balogh Kristóf - Hogy mi kell a sikeres generációváltáshoz, arról ez a szakdolgozat fog majd remélem megfelelő útmutatást nyújtani. A buktatókról azonban tudok mesélni.

Először is hajlandóságra van szükség mind az előd, és mind az utód részéről. Ez alatt azt kell érteni, hogy akármelyik fél, ha nem elég elhivatott az utódlás iránt, akkor lehetetlen véghezvinni ezt a bonyolult és nehéz folyamatot.

A következő elengedhetetlen elem az utód részéről a szakmai rátermettség. Szükséges, hogy veleszületett képességein kívül, az utód szakmailag megfelelően képezze magát, hogy a stafétát átvéve kompetens vezetője legyen annak a vállalatnak, amit az előd verejtékes évek-évtizedek során épített azzá, ami jelenleg. Ellenkező esetben a megfelelő ismeretek híján, kénytelen kiadni a kezéből a kulcs folyamatokat, amik könnyen a cég végéhez is vezethetnek.

Az előd részéről koncepcióra van szükség az utódlás megfelelő kialakításában. Ütemezetten kell felkészíteni az utódot, a vállalatot és a környezetét a generációváltásra. Beleértve az utód képzését, a kapcsolatok ápolását, teremtését és az utódlás jogi rendezését. Egy nem megfelelően előkészített örökösödés, a családon belüli vitákon felül a cég végét is jelentheti, hiszen egy elhúzódó jogvita esetén a vállalat kompetens vezető nélkül marad.

Végül de nem utolsó sorban szellemi és lelki felkészültség szükséges mindkét részről. Az elődnek fel kell készülnie az elengedésre, hogy a vállalata felett már nem ő diszponál. Ez egy komoly lelki feladat. A szakirodalom a gyászhoz hasonlítja (tagadás, harag, alkudozás, depresszió, elfogadás). Ezen a folyamaton könnyebb együtt végigmenni, támogató környezetben. Ebben van nagy szerepe az utódnak is. Felkészültségével, és attitűdjével biztosítani kell, az alapítót, hogy a vállalat jó kezekben van. Anélkül súlyos lelki sérüléseket okozhat, egy sikeres, de legvalószínűbben sikertelen, generációváltás.

Ön szerint miért ilyen kevés (30%) a sikeres generációváltás?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Szerintem Magyarországon a tapasztalat hiánya lehet a legfőbb oka a sikertelen generációváltásoknak. Most már vannak azért példák, de amikor mi elindultunk ezen az úton, még nem lehetett semmit sem tudni, nem volt a téma ennyire központi. Azóta szerencsére rengetegen kezdtek el foglalkozni ezzel kérdéssel, és próbálnak támogatást nyújtani. Sok cég foglalkozik ezzel. Talán túl sok is. Nehéz emiatt megtalálni azt, akivel valóban előrébb tudsz lépni, segítenek és megmutatják milyen alternatívák állnak rendelkezésre.

Talán az okozza a sikeresség ilyen kis arányát, hogy az alapító kevésbé szeretné tudatosan, hogy a gyerekek ebben rész vegyenek, és kevésbé forszírozza, inkább csak rájuk hagyja, hogy kinek lesz erre affinitása. A fiatalok részéről pedig a motiváció hiánya. Hiszen ők látják mivel jár egy ilyen cégnek a vezetése. Azt gondolom, hogy az meghatározó. Én azt láttam, hogy állandóan, reggeltől estig és hétvégén is dolgoztak a szüleim és mi is. A vállalkozás megalapítását követően évekig nem mentünk el nyaralni. Gyerekként én ezt éltem meg, és arra jutottam, hogy nem akarok így élni. Aztán ahogy bele kerültem – nem olyan intenzíven – de én is ezt csináltam. Nyilván a kezdeti nehézségek elkerültek, de a család és karrier egyensúly nálam sem volt teljesen optimális.

Azokat a nehézségeket, amiket a szüleim vállalatvezetése során láttam, részben – és egyre jobban – ki tudtam védeni. Azóta, hogy kevésbé vagyok benne a napi folyamatokban és operatív ügyekben, azóta jelentősen több időm van azokra a dolgokra, amik formálják, illetve meghatározzák a cég startégiáját. Részt tudunk venni gyakrabban konferenciákon és vezetői találkozókon. Amik nagymértékben fontosak a cég fejlesztése kapcsán.

Balogh Kristóf - Véleményem szerint a felkészültség hiánya okozza a legtöbb utódlás bukását. A staféta átadása nem tűnik bonyolult feladatnak elsőre. Egyrésztől megannyi többgenerációs vállalat van példaként előttünk, amelyek több mint egy évszázada működnek. Nem érezzük fenyegetésnek a megoldandó feladatot. Másrésztől a vezetők többsége nem tekint ilyen messzire előre; Legyen rendben ez az év, térüljön meg a beruházás a következő öt évben, vagy érjük el a piacot a kívánt részesedést 10 éven belül. Azonban egy sikeres utódláshoz évtizedekre van szükség. Ez egy tervezett folyamat kell, hogy legyen, aminek a végén a vállalat vezetése óhatatlanul kikerül a kezünkből. A kérdés csupán az, hogy lesz-e még vállalat. Ehhez azonban szakmailag, lelkiileg és jogilag is fel kell készülnie mind az elődnek és mind az utódnak. Ezeknek a többé-kevésbé hiányos teljesítése véleményem szerint a nagyszámú elbukott utódlások oka.

Mit tanácsol a jelenlegi utódlási folyamatban lévő vállalatok elődjeinek és utódjainak?

Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia - Szerintem az egy nagyon fontos dolog a generációváltásban is, hogy ne kézivezérlésű vállalkozás maradjon, a családi vállalkozás. Bátran kell keresni jó szakembereket, meg is kell, fizetni őket és rájuk kell bízni az adott szakterületet, mert nagyon sokat tudnak hozzátenni. Nem lehet mindenhez érteni. Ha olyanok vesznek körül, akik sokkal jobbak az adott szakterületen az bennünket is erősíteni fog.

Egy jó szervezetet kell építeni. Ehhez kell bátorság és bizalom, hogy azokat a feladatokat, amiktől sokan fontosnak, hatékonyak, vagy nélkülözhetetlenek érzik magukat, azokat át kell adni. Mindenkinek a saját területén kell arra fókuszálnia, hogy fejlődjön. Ez óriási lendületet és fejlődést adhat a cégünknek.

Ami pedig jelenleg leginkább foglalkoztat bennünket, és éppen zajlik is nálunk, hogy a munkatársak és vezetők fejlesztését előtérbe helyezzük. Ennek hosszú és rövidtávú előnye vitathatatlan.

Balogh Kristóf - Tanácsaimat a kiértékelésben és az azt követő összefoglalóban kifejttem releváns szakmai forrásokra alapozva.

4 Következtetések, javaslatok (kiértékelés)

A szakdolgozat *első hipotézise* szerint „a generációváltás előkészítése a családi vállalkozások hosszú távú sikerességének kulcsfontosságú tényezője”. A kutatás célja ennek alátámasztása két aspektusból: a szakirodalmi háttér tükrében, valamint egy konkrét interjú és a saját tapasztalataim alapján.

A szakirodalmi áttekintés több ponton is alátámasztja a hipotézis érvényességét. Ehhez hasonlóan Konczosné és Kézai (2018) azt állítják, hogy a külső kényszer hatására létrejött utódlás, amit hirtelen nyugdíjba vonulás, vagy betegség idéz elő, jelentősen növeli a sikertelenség kockázatát.

A Prophyl Kft. esetében a generációváltás előkészítése szintén már gyermekkorban elkezdődött. Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia beszámolója alapján már az általános iskola végén tudatosult benne, hogy a családi vállalkozásban kíván dolgozni. Ennek megfelelően az állatorvosi pályát választotta, és későbbi doktori képzése során is a vállalat tevékenységi köréhez illeszkedő témával foglalkozott. A vállalatban fokozatosan, teljes felelősséggel vett részt a szakmai munkában és a vezetésben. A fokozatos átadás különösen előnyös volt, hiszen lehetővé tette a tapasztalatszerzést, a feladatkörök alapos megismerését és az érintett szereplők (szülők, munkatársak, partnerek) fokozatos felkészítését is. Bár az éles vezetői átadás végül egy komolyabb betegség hatására gyorsult fel, a hosszú felkészülési időszak minimalizálta a kockázatokat.

Saját tapasztalatom hasonló mintázatot mutat: a családi vállalkozásban való részvétel korán, kisgyermekkorban kezdődött, először nyári munkákkal, később pedig aktív operatív jelenléttel. A tanulmányi irány (biológia, kémia fakultáció) és a biológus diploma a vállalati profilhoz igazodott, még ha az állatorvosi irány nem is valósult meg. Fontos különbség viszont, hogy a gazdasági és vezetői kompetenciák megszerzése kevésbé volt tudatosan tervezett. A vezetői szerepre való felkészítés inkább a gyakorlat során történt, amely hiányérzetet keltett bennem. Különösen hangsúlyos ez a gazdasági döntéshozatal, pénzügyi átlátás és stratégiai vezetés területén. Többek között ezért is jelentkeztem a MATE gazdálkodás és menedzsment levelező alapképzésére.

A két eset összevetése alapján kijelenthető, hogy a generációváltás előkészítése valóban döntő szerepet játszott a vállalat hosszú távú fennmaradásában. A korai bevonás, a tudatos pályaaorientáció, a szakmai és vezetői felelősség fokozatos átvétele, valamint az előd-utód közötti kommunikáció és támogatás mind olyan elemek, amelyek megfelelnek a

szakirodalomban leírt jó gyakorlatoknak. Míg a Prophyl Kft. példája egy strukturált, belülről szervezett és mentálisan és lelkiileg egyaránt előkészített utódlási folyamatot mutat, addig a saját esetemben inkább a gyakorlatban szerzett tapasztalat és a szülői elvárások játszanak kulcsszerepet, részben explicit tervezés nélkül. Ugyanakkor mindkét esetben megfigyelhető, hogy a hosszú távú kötődés és bevonódás már gyermekkortól kezdve erősítette a generációváltás alapjait.

Összességében tehát a hipotézis megerősítést nyer: az időben megkezdett, tudatos utódlási felkészítés valóban kulcsfontosságú tényezője a családi vállalkozások hosszú távú sikerének. A kutatási cél, amely szerint a jól előkészített utódlás stabilitást és alkalmazkodóképességet biztosít a vállalkozás számára, mindkét esettanulmány alapján alátámasztást nyert.

A **második hipotézis**, hogy „A családon belüli konfliktusok és a szocio-emocionális tényezők jelentősen befolyásolják a generációváltás sikerességét.”

A hipotézis arra a felismerésre épül, hogy a családi vállalkozások generációváltása nem pusztán gazdasági vagy szervezeti kérdés, hanem mélyen át van itatva szocio-emocionális viszonyokkal is. A szakirodalom is egyetért abban, hogy a családtagok közötti érzelmi dinamika, mint például bizalom, elengedés, dominanciaharc, elvárások, csalódások, közvetlenül hatnak a generációváltás kimenetelére.

A dolgozat szakirodalmi áttekintésében Konczosné és Kézai (2018), hogy a generációváltás során az érzelmi elengedés sokszor nehezebb, mint az operatív döntések átadása. Zeshan csoportja (2024) szintén felveti, hogy a szocioemocionális kapcsolatok fontossága fontosabb lehet a strukturált stafétaátadás kérdésében. Molnár és munkatársai (2024) szintén a lelki felkészülés fontosságát hangsúlyozzák. A szerzők szerint, ahol a generációk között nincsenek megfelelő kommunikációs csatornák, ott az átadás nem csupán lassabb, hanem gyakran ellehetetlenül.

A Prophyl Kft. példája jól szemlélteti, hogy mennyire központi szerepet játszanak az érzelmi tényezők az utódlási folyamatban. Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófia visszaemlékezéseiben többször is megjelenik az apai támogatás, a közös gondolkodás és a fokozatos, érzelmi bizalmon alapuló átadás. Édesapja tudatosan készült az elengedésre, és még betegsége alatt is jelen volt a folyamatban, amíg meg nem győződött arról, hogy lánya képes lesz végigjárni az utat. Az érzelmi támogatás nemcsak a szerepátvételben volt kulcsfontosságú, hanem a nehéz döntések - például régi munkatársak elbocsátása - lelki feldolgozásában is. Zsófia kiemeli, hogy ezek a döntések számára is megterhelőek voltak, és sok esetben az érzelmi viszonyok tették igazán nehezzé azokat.

Ezzel szemben a saját tapasztalataimban már egy sokkal inkább ambivalens érzelmi dinamikát látunk. Édesapámmal való kapcsolatomban gyakran feszültségekkel terhelt, amelynek fő forrása a generációs különbségek és a vezetői elvárások. Bár lojális vagyok, mégis alkalmazottként tekintek önmagamra, nem pedig vezetőként. Felmerülnek rendszeres viták, a vezetői szerephez kapcsolódó szorongások és a családon belüli elvárások súlya. Mindez jól mutatja, hogy a sikeres átadás nemcsak szakmai, hanem pszichológiai és érzelmi érés kérdése is, mindkét fél részéről.

Fontos megfigyelni, hogy míg a Prophyl Kft. esetében az előző generáció képes volt elengedni és támogatni az utódot, addig az én esetemben a kontroll megtartása, a magas elvárások és az érzelmi ellentmondások a folyamat lassításához és terheléséhez vezettek. A dolgozatban idézett szakirodalom egyértelműen rámutat, hogy a családi konfliktusok és az elengedés elmaradása gyakran buktatója a generációváltásnak. Ez a saját példám tükrében is érvényesül: noha a nevelési szándék és az elhivatottság megvolt, a nyílt kommunikáció és a bizalomhiány miatt a folyamat ma is nehézségekbe ütközik.

A hipotézis tehát teljes mértékben megerősítést nyer: a szocio-emocionális tényezők nem másodlagosak, hanem meghatározó súlyúak a generációváltás kimenetelére szempontjából. Még egy strukturáltan előkészített folyamat is feltehetően megbicsaklik, ha az érzelmi viszonyok és kommunikációs problémák nincsenek megfelelően kezelve.

A generációváltás érzelmi aspektusainak kezelése kulcsfontosságú a sikeres utódlás érdekében, ahogy azt Konczosné és Kézai (2018) is hangsúlyozzák: az elengedés és a bizalomhiány gyakran a folyamat elakadásához vezet. A családi vállalkozásokban különösen fontos, hogy a családtagok között működő kommunikáció ne csak információcserére, hanem érzelmi támogatásra is alkalmas legyen. A felkészülés nem csupán szakmai, hanem lelki síkon is szükséges: a fokozatos felelősségátadás, a szerepek és elvárások tisztázása, valamint a tudatos, nyílt párbeszéd kialakítása segíthet megelőzni a konfliktusokat és megkönnyíti az utód számára a vezetői szerep belső elfogadását.

A **harmadik hipotézis** azt mondja ki, hogy A külső szakértők bevonása és a professzionális menedzsment megjelenése hozzájárul a generációváltás zökkenőmentes lebonyolításához.”

A külső szakértők bevonása kettős hatást gyakorolhat a családi vállalkozásokra: bizonyos körülmények között segítheti az átmenet stabilitását, más esetekben azonban konfliktusokat is generálhat. A fejezetben bemutatott kutatások (pl. Fernández-Aráoz és munkatársai, 2021; Nábrádi és munkatársai, 2016) alapján a professzionális menedzsment bevonása elsősorban akkor lehet eredményes, ha a vállalat gyenge teljesítményt nyújt, vagy

strukturális változásra van szükség. Ezzel szemben jól működő cégek esetében a külsős vezetők gyakran nem váltják be a hozzájuk fűzött reményeket: magasabb költséggel járnak, nehezebben illeszkednek a vállalati kultúrához, és a fluktuáció is magasabb körökben.

A Harvard Business School hosszú távú vizsgálata is azt mutatja, hogy csak kivételes helyzetekben indokolt a külsősök alkalmazása – például, ha a vállalat jelentős átalakuláson megy keresztül.

A Prophyll Kft. esettanulmányában mindkét hatás tetten érhető. A vállalat először egy külső tanácsadót vont be a menedzsment támogatására, aki hasznos nézőpontokat hozott, de végül nem tudott a szervezetbe integrálódni, részben más vállalati kultúrából érkezve, részben párhuzamos vezetői elfoglaltságai miatt. A későbbi együttműködés egy szervezetfejlesztő céggel már eredményesebbnek bizonyult: hosszú távon hozzájárult a szervezeti struktúra kialakításához és a családtagok tehermentesítéséhez.

Nálunk jelenleg még nem történt ilyen jellegű bevonás, de az interjúk és saját reflexióim alapján a jövőben ez indokoltá válhat, különösen a gazdasági és stratégiai tervezési területeken. A szakdolgozat is felhívja a figyelmet arra, hogy a professzionális menedzsment nem helyettesíti, hanem kiegészíti a családi irányítást, azonban ez csak akkor lehet sikeres, ha megfelelő szerződéses keretek és bizalmi alapok biztosítják a külső szakértő mozgásterét.

Összességében a hipotézis feltételes érvényű megerősítést kap. A szakirodalom és az esettanulmányok is azt sugallják, hogy a professzionalizáció szükséges lehet a fenntartható működéshez és a teherelosztás érdekében, ám ennek sikeressége szorosan összefügg a vállalat aktuális állapotával, a család értékrendjével és az előkészítés minőségével. A külső szereplő nem csodaszer, hanem jól időzített, kontextusfüggő beavatkozás.

Fontosnak tartom megemlíteni, hogy a saját vállalati tapasztalataim során egyre inkább érzékelem azt a határvonalat, ahol a családi működés rugalmassága már nem képes ellátni minden feladatot megfelelő mélységben. Bár jelenleg nem dolgozunk külsős tanácsadóval, a pénzügyi és stratégiai tervezés területén érzem annak szükségességét, hogy egy külső, professzionális nézőpont is megjelenjen. Úgy vélem, hogy a megfelelő szakember bevonása nemcsak tehermentesítést hozhat, hanem elősegítheti az édesapámmal való viszony kiegyensúlyozását is, hiszen egy harmadik fél objektíven tud közvetíteni a generációs látásmódok között. A szakirodalomban megfogalmazott fenntartások (kultúraütközés, integrációs nehézségek) tudatosítása alapján számomra az jelentene reális megoldást, ha olyan külső szakemberrel dolgozhatnánk együtt, aki vagy belülről ismeri a

cég működését, vagy szorosan együttműködve, mentorálva, fokozatosan épül be a szervezetbe.

A *negyedik hipotézis*, miszerint „A jogi és tulajdonosi kérdések korai és tudatos rendezése csökkenti az utódlás során felmerülő konfliktusokat, és növeli a vállalkozás biztonságát.”

A generációváltás során nemcsak operatív, hanem jogi és tulajdonosi kérdések is kulcsszerepet játszanak a vállalkozás jövőjének stabilitása szempontjából. Arató (2020) szerint a családi alkotmány, mint morális iránytű, lehetőséget nyújt arra, hogy a családtagok közös értékrend mentén határozzák meg az utódlás szabályait és elkerüljék az érdekkonfliktusokat. Bár nem jogilag kötelező dokumentum, a normarendszer és a szokásjogi működés révén erősítheti a belső kohéziót és csökkentheti a bizonytalanságot.

A jogi szabályozás másik pillérét a szindikátusi szerződések és a bizalmi vagyonkezelési konstrukciók jelentik, amelyek lehetővé teszik a tulajdonrész és döntéshozatali jogok elválasztását, így segítve az aktívan részt vevő családtagokat a kontroll gyakorlásában anélkül, hogy a formális tulajdoni viszonyokat radikálisan kellene módosítani. Molnár és munkatársai (2022) kiemelik: a rendezetlen öröklési helyzet gyakran súlyos működési zavarokhoz vezethet, különösen akkor, ha több utód eltérő mértékű érdekeltséggel, de azonos jogi pozícióval örököl. A bizalmi vagyonkezelés, a családi alapítványok és a végrendeleti rendelkezések alkalmazása mind olyan eszköz, amely az utódlás biztonságát hivatott megerősíteni. Konczosné és Kézai (2018) rámutatnak, hogy a generációváltás során nemcsak az operatív és érzelmi kérdéseket kell kezelni, hanem a tulajdonjogi és öröklési kérdések átgondolt rendezésére is szükség van, különösen akkor, ha több utód, illetve különböző mértékben érintett családtag szerepel a képben. A megosztott tulajdonosi struktúra önmagában még nem jelent problémát, ám ha nincs világosan meghatározva a szavazati jogok, döntési jogkörök és operatív felelősségek rendszere, az súlyos konfliktusokat eredményezhet a jövőben.

Kundra és munkatársainak (2020) munkája fényt derít továbbá a kérdés nemzetközileg fontos mivoltára, és, hogy az Európai Unió külön figyelmet fordít a problémák enyhítésére.

A Prophyll Kft. esettanulmánya rávilágít arra, hogy milyen előnyökkel járhat a jogi kérdések tudatos rendezése még az alapító életében. A tulajdonrészek ajándékozással történő átruházása, a szavazati jogok differenciált kialakítása és a családtagok közötti szerepmegosztás olyan struktúrát teremtett, amely hosszú távon biztosítja a többségi

kontrollt az aktív vezető kezében. Mindez jogi és stratégiai tanácsadóval közösen lett kidolgozva, ezáltal megelőzve a későbbi komolyabb konfliktusokat.

Ezzel összhangban a saját tapasztalatom azt mutatja, hogy a jogi és örökösödési kérdések rendezetlensége komoly kockázatot jelenthet. Az egyik tulajdonos oldalán nincs kijelölt utód, a másik oldalon pedig többen örökölnének, de csak egy személy vesz részt aktívan a cég működésében. A jelenlegi koncepció még a törvényes öröklésen alapul, ami több érdekellentétet és működésképtelenségi kockázatot hordoz magában, különösen akkor, ha a döntéshozatal több, egyenlő jogú, de eltérő kompetenciájú vagy érdekeltségű örökös között oszlik meg.

Összefoglalva, a 4. hipotézis egyértelműen megerősítést nyer. A jogi és tulajdonosi struktúrák korai, tudatos kialakítása - legyen szó családkormányról, ajándékozásról, szindikátusi szerződésről vagy bizalmi vagyonekezelésről - csökkenti a generációváltás során felmerülő konfliktusokat, és növeli a vállalkozás hosszú távú biztonságát.

A saját helyzetem kapcsán egyre világosabbá válik, hogy a jogi kérdések tisztázása nemcsak a „jövő zenéje”, hanem egy aktuális, sürgető feladat. Bár a családtagok között jelenleg nincs nyílt feszültség, az örökösödési struktúra rendezetlensége miatt a későbbi konfliktus kockázata valós. Úgy gondolom, hogy már az alapítók életében szükséges lenne egy világos, közösen elfogadott jogi keretrendszer kialakítása - például bizalmi vagyonekezelés, szindikátusi szerződés vagy előre rögzített cégirányítási szabályzat formájában - amely biztosítja a vállalat irányíthatóságát és stabilitását, függetlenül a családtagok személyes kapcsolataitól vagy jövőbeni nézeteltéréseitől.

5 Összefoglalás

Szaktervezésben a családi vállalkozások generációváltásának kérdéskörével foglalkoztam. Különös figyelmet szenteltem a hazai környezetre, hiszen a klasszikus vállalati kultúra létrejötte – eltérően a nyugati társadalmakkal – a rendszerváltástól datálható. A témát személyes érintettségem okán választottam, hiszen magam is egy generációváltásban vagyok benne. Az átfogó szakirodalmi áttekintés, egy azonos iparági szegmensben tevékenykedő vállalkozás sikeres utódláson átment vezetőjével végzett interjú és a saját személyes tapasztalataim segítségével szerettem volna tiszta utat mutatni, ahhoz, mi kell egy sikeres generációváltáshoz.

Dolgozatom mindezen források alapján kvalitatív kutatáson alapul. A szakirodalom tükrében dolgoztam fel a mélyinterjút és saját tapasztalataimat.

A hipotéziseim alapvetően helytállóknak mutatkoztak. Az utódlás helyes előkészítésének fontossága egyértelmű bizonyítást nyert, mind a szakirodalom, mind az interjú fényében. Külön kiemelendő, hogy a szakirodalomban közismert FABU használata több figyelmet igényelne.

A szoci-emocionális tényezők fontossága - bizonyítás mellett - kiemelkedő szerepet nyert. Értendő ez alatt, hogy az érzelmi kötelékek, a bizalom és a kommunikáció, nem csak hogy fontos részét képezik a sikernek, hanem mondhatjuk, hogy az odavezető út legfontosabb eleme. Bár a felsorolt tényezők, amik szükségesek a tényleges generációváltáshoz, egyik eleme sem elhanyagolható, és fontosságuk vitathatatlan, az érzelmi kapcsolatok rendezése, meglepő módon, a legfontosabb tennivaló.

A Külső vezető bevonása már ambivalens eredményt mutat. Egy kisebb vállalkozás esetében a vezetői szerepek kiszervezése a szakirodalom szerint is nagyobb veszélyt rejt magában, mint amekkora előnnyel kecsegtet. Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófiával való beszélgetés során viszont egy új aspektusra derült fény. Nem szükséges a vezetői szerepeket teljes mértékben átadni, hanem segítséget lehet kérni az operatív, vagy gazdasági vezetés területén. A szakirodalom és Zsófia is kiemeli a szervezetfelépítés kulcsfontosságát, ami további biztosítékot nyújthat a sikerhez vezető úton.

Azonban egy teljesen tulajdonosi pozícióba visszavonuló cégalapító, lényegesen könnyebben tudja megszervezni, hogy az őt követő utódok, hiányosságaik ellenére is fenntartsák a vállalatot, ezzel megőrizve a vállalat és a márka kontinuitását.

Ezzel eljutunk a felmerülő jogi kihívások helyes megoldásaihoz. Az generációváltás vitathatatlanul elengedhetetlen eleme, hogy az előd jogilag átláthatóan és gördülékenyen szervezze meg az utódlást. Ez kulcsfontosságú a fellépő konfliktusok megelőzése érdekében. A dolgozat rámutatott, hogy a bizalmi vagyonkezelés, a családi alkotmány és más jogi eszközök alkalmazása jelentősen növelheti a vállalkozás jogi biztonságát, és kiszámíthatóbbá teheti az átadás folyamatát.

Személyes érintettségem folytán kontextusában tudom értelmezni ezeket a lehetséges buktatókat, hiszen saját bőrömmön tapasztalom nem egy hiányosság hatását. Azt hiszem, végül elmondhatom, hogy esetünkben a generációváltás helyett az eladás mellett döntöttek a tulajdonosok. Véleményem szerint a rátermett új vezetőjelölt hiánya, aki teljesen át tudta volna venni a vizsgálati egység vezetőjének helyét, és a külső vezetőkkel való bizalmatlanság az, ami miatt nem került sor ilyen jellegű segítség igénylésére. Mindez alapjaiban kaszálta el az utódlás gondolatát. A rendezetlen örökösödési kérdések és az aggályos emocionális kapcsolat talán csak hab volt a tortán. Így tűnt végül az egyetlen helyes döntésnek az akvizíció, amellyel dolgozatom tükrében én is egyet kell, hogy értsek.

Összegzésként megállapítható, hogy a generációváltás sikere nem kizárólag a szakmai felkészültségen, hanem legalább ugyanilyen mértékben a családtagok közötti kapcsolat minőségén, a tudatosság szintjén és a formális struktúrák meglétén múlik. A családi vállalkozások jövője így nemcsak a gazdasági, hanem az érzelmi és jogi fenntarthatóság kérdése is.

A téma feldolgozásban azonban nem tartom elégnek a szakirodalom mellett a csupán kettő nézőpontot. Bár a célom a szakmámon belüli sikeres interjúalany megszólaltatása volt. Túl kicsi ez az iparági terület, hogy nagyobb merítéssel dolgozzam jelenleg. Feltételezhető továbbá, hogy saját nézőpontom - természetéből adódóan - torzításokat tartalmazhat. Célszerűnek tartom más iparágak sikeres és sikertelen szukcesszorainak további interjúvolását, feltárva azzal sikerük, vagy annak hiányának okait.

6 Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Turzai-Horányi Beatrix egyetemi adjunktusnak, hogy szakmailag támogatott és tanácsokkal látott el.

Köszönöm Dr. Szabóné Dr. Benyeda Zsófiának, hogy időt szakított rám. A beszélgetés olyan nézőpontokat mutatott, amik felbecsülhetetlen értékűek.

A tanárainknak, hogy megfelelő alapokat adtak a dolgozat elkészítéséhez.

Valamint köszönöm a családomnak, akiknek a támogatása és türelme nélkül nem valósulhatott volna meg ez a szakdolgozat.

7 Irodalomjegyzék

Arató, B., 2020. A családi vállalkozások utódlásának és vagyonmegóvásának jogi aspektusai. *Jogkódex - Jogszabályok, Szakcikkek, Döntvények, Könyvek*, pp. 141-177.

Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V. & Hughes, M., 2023. Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, pp. 2897-2920.

Caicedo-Leitón, A. L., Villanueva, N. & Garcés-Galdeano, L., 2024. Nurturing seeds of innovation: the relationship between entrepreneurial orientation and socio-emotional wealth and its implications for family business innovation. *TEC Empresarial*, pp. 12-34.

Csákné, J. F., Kása, R. & Radácsi, L., 2018. Családiállalat-kormányzás - A nemzetközi szakirodalom kategóizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, pp. 46-57.

Csizmadia, P., Makó, C. & Heidrich, B., 2016. Managing succession and knowledge transfer in family businesses: Lessons from a comparative research. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, pp. 59-69.

Fernandez-Aráoz, C., Nagel, G. & Green, C., 2021. Cost of Poor Succession Planning - A better way to find your CEO. *Harvard Business Review*, pp. 3-11.

Kahneman, D., 2013. *Gyors és Lassú Gondolkodás*. Budapest: HVG Kiadó Zrt..

Konczosné, M. S. & Kézai, P., 2018. Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitás*, pp. 48-76.

Krankovits, M., Gyimesi, Á. & Konczosné, M. S., 2020. Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma - oktatási szempontból. *Multidiszciplinális Kihívások, Sokszínű Válaszok*, pp. 72-89.

Kundra, I., Winkler, S. & Pertot, T., 2020. Jurisdiction and applicable law in succession matters - Property Relations of Cross-Border Couples in the European Union. *Digitalna Knjiznica*, pp. 99-131.

Molnár, S., Pálos, I., Dr. Titkos, C. & Dr. Csóvári, I., 2022. *Generációváltás a Családi Vállalkozásokban - Nem csak a vagyon sorsa a tét*. Veszprém: Generációk Partnere.

Nábrádi, A., Bárány, L. & Tobak, J., 2016. Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban – Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, pp. 427-464.

Németh, K. & Németh, S., 2019. A szocio-emocionális vagyón és a családi vállalkozások fenntarthatóságának összefüggésrendszere. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, pp. 46-55.

Poza, E. J. & Daughtery, M. S., 2014. *Family Business*. 4th szerk. Mason(Ohio): South-Western Cengage Learning.

Zeshan, A., Usama, N. & Norizah, M., 2024. Uncovering the research trends of family-owned business succession: past, present and the future. *Journal of Family Business Management*, pp. 2-24.

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott Balogh Krisztof, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,

Szent István Campus,
Gazdálkodás és menedzsment szak nappali/levelező* tagozat

végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Gödöllő 2025 év október hó 29 nap


Hallgató

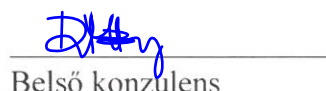
NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekinttem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2025 év november hó 03 nap


Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Balogh Kristóf
Neptun-kódja:	ZXB454
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input checked="" type="checkbox"/> BSc/BA <input type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	Szakdolgozat
A munka címe:	Generációváltás Családi vállalkozásokban

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrekció, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)
fordítás, nyelvi korrekció, ötletelés	ChatGPT 3.5, 4o	

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz	MI-neve,	Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet
----------------------	--------------------	----------	---	--------------------------------------

	verziója, elérhetősége		bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

.....

.....

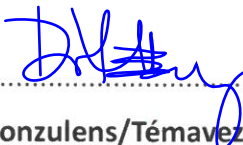
4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Gödöllő....., 2025. november hó 03.. nap

.....

Hallgató aláírása

.....

Konzulens/Témavezető aláírása