

DIPLOMADOLGOZAT

Erzse Johanna Imola

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

Vezetés és szervezés

Levelező tagozat

Generációváltás a magyar KKV-szektorban

Konzulens

Szabóné Dr. Benedek Andrea

Készítette

Erzse Johanna Imola

2022

Tartalom

BEVEZETÉS	1
1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	5
1.1 A KKV SEKTOR HELYE A MAGYAR GAZDASÁGBAN	5
1.2 A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK DEFINIÁLÁSA ÉS GAZDASÁGI JELENTŐSÉGÜK	7
1.3 CSALÁDI VÁLLALKOZÁS, VÁLLALKOZÁS ÉS CSALÁD	11
1.4 A GENERÁCIÓVÁLTÁS PERSPEKTÍVÁJA A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN	14
1.4.1 <i>Döntési stratégiák a vállalkozás életciklusaiban</i>	14
1.4.2 <i>Generációs sajátosságok</i>	19
1.4.3 <i>Szocioemocionális gazdagság (SEW) szerepe az utódlás folyamatában</i>	20
1.4.4 <i>Az utódlás nehézségei és megoldási lehetőségei</i>	21
2 ANYAG ÉS MÓDSZER	25
3 EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	28
3.1 ESETTANULMÁNYOK - BÁZISVÁLLALATOK BEMUTATÁSA	28
3.1.1 <i>Kucsá-Ker Kft.</i>	28
3.1.2 <i>V+Z 2000 Bt.</i>	30
3.1.3 <i>Mentavill Kft</i>	31
3.1.4 <i>DL1 Kft</i>	34
3.1.5 <i>Rábalux Zrt.</i>	35
3.1.6 <i>Holux Kft</i>	36
3.1.7 <i>Somogyi Elektronik Kft.</i>	39
4 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	42
5 ÖSSZEFOGLALÁS	49
6 IRODALOMJEGYZÉK	52
7 TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE	59
8 MELLÉKLETEK	60
1.SZ. MELLÉKLET: A HÁROMFÁZISÚ MODELL TOBAK (2018) ALAPJÁN	60
2.SZ. MELLÉKLET: A PRIMER KUTATÁSHOZ FELHASZNÁLT KÉRDŐÍV. - GENERÁCIÓVÁLTÁS A MAGYAR KKV SEKTORBAN	61
9 KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT	62
10 EREDETISÉG ÉS SZELLEMI TULAJDONKEZELÉSI NYILATKOZAT	63

Bevezetés

Vállalkozóként számomra releváns volt, hogy dolgozatom szélesen vett témájának a vállalkozói szektort válaszam. Gyakorlatilag kényszervállalkozóként kezdtem meg cégem működtetését, és büszke vagyok arra, hogy mai napig működik, annak ellenére, hogy egy adott fejlődési szinten megrekedt. Vállalkozásomat 1998-ban indítottam, így immáron az elmúlt több mint 20 év során széles rálátást szerezhettem a vállalkozási életutakra.

Kiskereskedelmi tevékenységet folytatok, így az elmúlt 20 év során sok nagykereskedelmi láncsal, beszállítóval, vagy vásárlóként megismert egyéb partnerrel álltam üzleti kapcsolatban. Több olyan vállalkozás életútját követhettem végig, akiket példaként tartottam számon. Ezen cégek némelyike valódi sikertörténet, de sajnos vannak köztük olyanok is, akik ma már nem a régi fényükben tündökölnék, vagy már nem is léteznek. A generációváltás kérdése lassan a saját vállalkozásom kapcsán is aktuálissá válik, ezért jelen dolgozatban a kis- és középvállalatokban (KKV-k) jellemző generációváltási sajátosságokban mélyülök el.

Ezt megelőzte, hogy a hosszú üzleti kapcsolat során, a nagyobb cégek vezetőivel többször beszélgettem cégeink sorsának alakulásáról; és az idősödő tulajdonosok körében egyre gyakoribb téma lett a generációváltás kérdése, és az ehhez kapcsolódó problémák megoldása. Ez arra irányított, hogy a problémakör kutatásába beleássam magam.

A vállalkozásalapítás, ezzel együtt a családi cégek létrehozása a rendszerváltással felgyorsult, tehát jelentős többségben a rendszerváltást követően jöttek létre, így már időszerűvé válik a tulajdonátadás kérdése. A családi vállalkozások közel háromnegyede családon belül képzelel el a generációváltást. (kkvhaz.hu)

Kutatásom célja, hogy feltárjam a KKV szektorban zajló generációváltás jellemzőit, s meggyőző válaszokat és megoldásokat találjak azok problémáira. Mind pozitív, mind pedig negatív példák bemutatásával kívánom a következtetéseket levonni.

A nemzetközi szakirodalmakat tekintve a családi vállalkozások kutatása egyre népszerűbb. A családi vállalkozások kiemelkedő gazdasági értékteremtő kapacitása globális szinten elismert, ennek ellenére ezen tevékenységi formára nem áll rendelkezésre még egységes definíció. (Kása, Radácsi, Csákné Filep; 2019) Elsőként megkísérlem definiálni a családi vállalkozás helyét a gazdaságában, ehhez elengedhetetlen ezen tevékenységi forma fogalmának tisztázása, továbbá a gazdasági súlyukra kívánom felhívni a figyelmet. Miután

egyértelmű a családi vállalkozási forma létjogosultsága, kitérek a generációváltás lehetőségeinek vizsgálatára.

A személyközpontúan vezetett cégek, az egyszemélyes döntéshozókkal sérülékennyé válnak és fejlődésük véges.

A dolgozat bevezető részében fontosnak tartom meghatározni azon kimeneteket, melyek felmerülhetnek egy családi vállalkozás továbbadása tekintetében, így keretet adva a dolgozat szűken vett témájának, hisz fontos tudni, hogy a generációváltás az egyik opció a sok közül.

Az alábbi lehetőségek merülhetnek fel:

- utódnak átadás (öröklés);
- külső munkavállaló (tag) felvétele, és „kinevelése” ügyvezetővé;
- eladás;
- menedzsment opció.

Ezen módok megvalósítása különbözőképpen történhet. Felmerülhetnek olyan akadályok, minthogy az utód nem ért a tevékenységhez (akár több éves bedolgozás után sem), vagy egyáltalán nincs szándékában átvenni a cégvezetést. Ugyanakkor az átadásnak is többféle gyakorlata ismert.

Ha a cégtulajdonos perspektivikusan előre gondolkodó és jó vezető, akkor időben és tudatosan előkészíti a cégében a generációváltás folyamatát.

A családi vállalkozások egy része választás előtt áll, és nagy részüknek fogalmuk sincs, hogy kinek adja át a cégvezetést: az örökös nem akarja átvenni, vagy az alapító nem akarja részére átadni, esetleg nincs is örökös.

Ha nincs örökös, akkor az eladás merülhet föl, mint megoldási módszer. Ilyen esetben az alapító felvehet egy tapasztalattal rendelkező, külső egyént, akinek idővel fokozatosan átadja a cég vezetését úgy, hogy 1-2 évig még együtt dolgoznak. Ösztönzés végett adhat tulajdoni részt, ha jól teljesít, átadja fokozatosan a vállalkozást.

Elengedhetetlen egy cég átadás esetében azon konfliktust megemlítenünk és kezelniük, főleg generációs attitűdök miatt, amikor az alapító tag felismeri az „új személy” teljesen különböző cselekvési mechanizmusát, elfogadja azt és tudását átadva, hibáit javítva segíti a cég vezetésének átvételében.

Bármelyik változatot is vizsgáljuk, megállapítható, hogy a KKV-k legalább 95 %-a saját állapotában, működésében – ahogyan most van - nem alkalmas sem eladásra, (mert jóval kevesebbet adnak érte), sem a gyermek megöröklésére (büntetem, vagy jutalmazom), sem az irányítás átadására (mert nem úgy működik). Marad számára a leépítés, vagy a leépülés. Ez azonban a tulajdonos számára a legrosszabb megoldás, mert ő érzelmileg is kötődik a cégéhez, gyakran úgy tekinti azt, mint a gyermekét, és most ettől akarják megfosztani?!

A diplomamunkámra készülve bennem gyakran a gondolat, hogy a generációváltás kérdése, a magyar KKV szektorban sokkal inkább személyiségfejlődési kérdés, inkább szociálpszichológiai probléma, semmint kizárólagosan vezetéselméleti feladat. Így ezen diszciplínák írásaira is támaszkodok a téma kifejtése kapcsán a dolgozat későbbi részében.

A kutatásomból azonban kiderül, hogy akad számos pozitív példa is, ahol felismerték, hogy a személyközpontúból, rendszerközpontúvá kell alakítani a cégvezetést. Ezen esetekben, a tulajdonosok időben észlelték, vagy rá voltak kényszerülve a szervezetfejlesztésre. A gyakorlatban ez azonban bonyolultabb és nem lehet varázsütésre megcsinálni. Ez egy változási folyamat, amelyet a vezetők folyamatosan kézben kell tartani. Nem minden cégtulajdonos alkalmas ezen változás lebonyolítására.

Véleményem szerint, ha a cégtulajdonosok, időben és tudatosan foglalkoznak a cég átadás kérdésével, illetve, ha igyekeznek önjáróvá tenni vállalkozásukat, akkor a KKV szektor generációváltása nagyobb százalékban lehetne sikeres.

A dolgozat témájának vizsgálatát a következő öt kérdéskörre bontva kívánom elvégezni:

- az adott cégek megalakulásának, alapításkori céloknak, a cég életútjának megismerésére
- a cégvezető személyének megismerése, vezetői kvalitásainak feltérképezése
- az utódlás gondolatának kezelésére
- stafétabot-átadás tudatosan vagy kényszerből kérdéskör megválaszolása
- a cég jövőképe a visszavonuló vezető szerint.

Az általam megfogalmazott kérdéseket egyrészt szekunder kutatási módszerrel kívánom megvizsgálni, szakmai tanulmányokra, statisztikai adatokra támaszkodva; másrészt egy általam összeállított kérdőív alapján készült esettanulmányokból vonok le következtetéseket. Azok a fő problémák jelennek meg megválaszolandó kérdések

formájában melyekre az elmúlt évtizedekben amúgy is nagy hangsúly helyeződött, hiszen a generációváltás kérdése a kkv szektorban aktuális és sürgősen megoldandó feladat.

Válaszokat és megoldás mintákat, tanácsokat kerestem a nemzetközi, illetve a magyar szakemberek munkái között, melyekkel célom, hogy közelebb kerüljek a felmerült kérdések megválaszolásához. Összesen 7 bázisvállalatot veszek górcső alá: Kucsá-Ker Kft. (Veresegyház), Varga Kenyér 2000 Kft. (Veresegyház), Mentavill Kft. (Székesfehérvár), DL1 Kft. (Budapest), Rábalux Magyarország Kft. (Győr), Holux Kft. (Budapest), Somogyi Elektronik Kft. (Győr).

Annak érdekében, hogy a központi témakör kifejtése egyértelmű és rendszerezett legyen, a kutatási eredmények fejezetben összefésülöm az adott témához kapcsolódó elméleti előzményeket (nyilvános gazdasági mutatókat) a hipotézisekkel.

Igyekeztem feltárni a generációváltás problémájának aktualitását és annak jó vagy legalább elfogadható megoldásának megtalálását olyan vállalkozások kapcsán, ahol ez a folyamat elindult és a cég gazdasági mutatói növekedést mutatnak. Természetesen a vizsgált cégek között olyan példa is lesz, ahol ez a folyamat nem zökkenőmentes vagy negatív végeredménnyel zárult.

Az dolgozat végén megfogalmazom a kutatásom legfontosabb megállapításait, következtetéseit, s azok alapján kiderül, hogy a hipotéziseket elfogadjuk vagy elutasítjuk. Ennek eredményeképpen javaslatokat, ajánlásokat teszek a dolgozat fő kérdésére, és további vizsgálati lehetőségekre.

1. Irodalmi áttekintés

Elsődlegesen az általam választott kis- és középvállalati szektort szeretném általánosságban bemutatni. Ezt követően a családi vállalkozások meghatározására teszek kísérletet, és általános jellemzőikről írok. Továbbiakban részletezem a család és vállalkozás kapcsolatát. Külön részben az utódlásról írok, több elméletet is bemutatok erre vonatkozóan. Az utódláson belül inkább azon típusra koncentrálok, amikor a cég gyermekeknek való átadása következik be.

1.1 A KKV szektor helye a magyar gazdaságban

Jelen fejezetben az általam témául választott családi vállalkozásokat kívánom elhelyezni a vállalati szférában.

A vállalkozás fogalmáról nincs, a nagy általánosságban, elfogadott pontos definíció. Néhány gondolat erejéig, igyekszem meghatározni a vállalkozás fontosabb jellemzőit:

- ületi tevékenységet folytat, saját nevében
- felelősséget vállal tevékenységéért és üzleti döntéseiért
- értéket teremt
- a piac szereplőivel kapcsolatban van
- nyereség elérése a cél
- kockázatot vállal ezért vezetői képességeket igényel

Beszélhetünk mikro-, kis- és középvállalkozásokról, valamint nagyvállalatokról. Magyarországon 1982-ben vezettek be néhány kisvállalkozásnak nevezett gazdálkodó szervezeti formát. 1990-ben ezt követte az egyéni vállalkozásról szóló törvény. A vállalkozás méretének meghatározása a kis-és középvállalkozásokról, illetve fejlődésük támogatásáról szóló- többször módosított - 2004. évi XXXIV. törvény szerint történik. A törvény meghatározza a mikro-, kis- és középvállalat, valamint a nagyvállalat fogalmát.

A vállalkozások sokféle szempont alapján csoportosíthatóak. Ez azt jelenti, hogy vannak általános jellemzőik, mint például társasági forma, tevékenységi kör, méret. A KKV-k statisztikai meghatározása a nemzetközi gyakorlatban létszám alapján történik. (lásd 1. sz. táblázat) (KSH)

1. táblázat: A KKV-k tipizálása

KKV kategória	Foglalkoztatotti létszáma	Éves nettó árbevétele	vagy mérlegfőösszege
Közép	< 250	≤ 50 millió €	≤ 43 millió €
Kis	< 50	≤ 10 millió €	≤ 10 millió €
Mikro	< 10	≤ 2 millió €	≤ 2 millió €

Forrás: KSH

Leggyakrabban a méret szerinti csoportosítást használják, ahol a méretet a foglalkoztatottak száma, az árbevétel és a vagyon nagysága jellemezheti. A tevékenység jellege határozza meg, hogy a vállalkozás a termelő, a kereskedelmi, a bérbeadó szolgáltató, vagy a közvetítő szolgáltató üzleti modellt követi. A kis- és középvállalkozások jogilag önálló termelő-, vagy szolgáltató egységek, tevékenységük során piacképes termék vagy szolgáltatássá alakítják át a különböző erőforrásokat. (2004. évi XXXIV. tv.)

Ahogy a 2. táblázat mutatja, a KKV szektor adja a szektor hozzáadott értékének közel felét, s a vállalatoknál foglalkoztatottak 2/3-át, így nagy jelentőséggel bírnak az ország gazdaságában.

2. táblázat: A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint, 2018

	Vállalkozások száma (db)	Foglalkoztatottak (fő)	Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel (ezer Ft/fő)	Értékesítés nettó árbevétele (millió Ft)	Hozzáadott érték (tényező-költségen) (millió Ft)	Hozzáadott érték (tényező-költségen) megoszlása (%)	Export-értékesítés árbevétele (millió Ft)
0 fős mikrováll.	33 889	–	–	112 511	39 473	0,2	6 582
1 fős mikrováll.	508 289	508 289	9 194	4 673 280	1 439 007	5,9	182 258
2–9 fős mikrováll.	166 981	583 094	16 461	9 598 036	2 759 856	11,4	359 977
Kisvállalkozások	34 369	553 617	28 088	15 550 061	3 622 567	15,0	1 602 236
Középvállalkozások	5 423	379 528	40 972	15 550 068	3 200 832	13,2	3 363 493
Nem KKV körbe tartozó szervezetek	6 954	1 096 856	58 079	63 704 032	13 143 545	54,3	30 352 085
Összesen	755 905	3 121 384	34 981	109 187 987	24 205 279	100,0	35 866 631

Forrás: KSH

A családi vállalkozások az összes méretkategóriában jelen van, de legnagyobb részben mikro-, kis- és közepes méretű vállalatok. (Csákné Filep, 2012)

1.2 A családi vállalkozások definiálása és gazdasági jelentőségük

A családi vállalkozásokat a posztindusztriális növekedési folyamat egyik mozgatórugójaként ismerik el. Egyes családi vállalkozások azonban nagy multinacionális vállalatok, amelyek számos országban működnek, például a Ford Motors és az USA-ból származó McDonalds. (Osunde, 2017)

A családi vállalkozások témakörében elsőként a XX. sz. 60-as éveiben jelentek meg tudományos publikációk, főként az Egyesült Államokból.

Ahogy a bevezető részben már említettem, a családi vállalkozások fogalma a nemzetközi irodalomban még nem egységes; ezt mi sem bizonyítja jobban, minthogy Kása-Radácsi-Csákné Filepék (2019) a Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központban folyó családi vállalkozások kutatási programban összesen 56 családívállalkozás-definíciót azonosítottak a nemzetközi szakirodalomban. A magyar jogszabály, a KSH sem kezeli külön csoportként a családi vállalkozást. Néhány definíciót az alábbiakban ismertetek.

2–249 főt foglalkoztató vállalatok, melyek éves nettó árbevételük nem haladja meg a 7 milliót, a mérlegfőösszegük pedig az 5 millió eurónak megfelelő forintösszeget. (Kadocsa; 2012)

„50+ főt foglalkoztató évi legalább 1 milliárd forint hozzáadott érték típusú (árbevétel–ELÁBÉ) forgalmat generáló vállalatok, amelyek tulajdonosi köre meghatározóan egy családból kerül ki, és a cégvezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz” (www.fbn-h.hu).

„Közvetlenül, vagy közvetve egy vagy több, egymással közeli hozzátartozói viszonyban álló természetes személy többségi befolyással rendelkezik a gazdálkodó szervezetben, részt vesz annak irányításában, mindezek felül feladatai vannak a vállalkozás munkaszervezésében, illetőleg munkavégzésében, és ezen feladatok ellátásában még legalább egy, a Ptk. szerinti közeli hozzátartozó is részt vesz. A vállalkozás céljai között pedig szerepel a vagyon, a felgyülemlett tapasztalat, a megszerzett javak generációk közötti átadása, vagy átadásának szándéka” CSVOE [2017] 7. old.).

Ahol a család legalább 25 %-ban tulajdonos. (EFB-KPMG, 2016)

Olyan vállalatok, ahol elmondható, hogy egy család, illetve családi szövetség dönt, befolyást gyakorol a vállalkozás működésére vonatkozóan. (Wimmer et al. 2004)

Ahol a szavazati jogok többsége egy család tagjára összpontosul. (Tatoglu–Kula–Glaister, 2008)

A családi vállalkozást olyan tényezőkkel határolja körbe a szakirodalom, mint a tulajdonosi arány, szavazati jog, továbbá az ismert vállalati méretet meghatározó általános számok, a családtag foglalkoztatottként való részvétele. Nagyon szerteágazó az ágazati jelenlétük, de elmondhatjuk, hogy a tradicionálisan munkaintenzív iparágakban erős a jelenlétük: a mezőgazdaságban, a turizmusban, építőiparban és a kis- és nagykereskedelemben. Jellemzően nagyvállalatok beszállítóiként tűnnek fel. Népszerű a franchise működtetésű forma. (Csákné Filep, 2012)

Osunde (2017) tanulmányában igazolja a családi vállalkozások gazdaságra gyakorolt hatását, például a családi vállalkozások hosszú távon magasabb jövedelmezőséget mutatnak, jelentős adó összeget fizetnek és a családi vállalkozások koncentráltabb stratégiával rendelkeznek.

A Family Firm Institute (2017) felmérése a családi vállalkozásokról globális szinten a következő megállapításokat tette:

- az összes vállalkozás körülbelül kétharmadát képviselik, a tőzsdén jegyzett cégeken belül egyharmad arányban;
- a bruttó hazai termék (GDP) 70–90 %-nak előállításáért felelősek;
- tőkéjével indítják a startupok (korai fázisú vállalkozás) 85 százalékát;
- a munkahelyek 50–80 százalékát ők adják. (Kása, Radácsi, Csákné Filep; 2019)

A KPMG könyvvizsgáló cég 2013-as elemzésükben leírják, hogy az európai régióban a családi vállalkozásoknál a foglalkoztatottak 40-50 %-a dolgozik náluk és egy billió árbevételt teremtettek, ami az összes üzleti vállalkozás árbevételéhez viszonyítva 60 %-os arányt tesz ki. (Kása, Radácsi, Csákné Filep; 2019)

Kása-Radácsi és Csákné Filep (2019) 385 elemszámú reprezentatív (létszám, a székhely, az árbevétel, valamint a tevékenységi körök alapján) minta alapján kísérletet tettek arra, hogy megbecsüljék a családi vállalkozások arányát a KKV szektorban, Magyarországon. Számuk 28.276 és 34.502 közé tehető (Kása et al., 2017). Megállapították, hogy a 3-99 főt foglalkoztató vállalatok 57-66 %-a családi, továbbá az 1-4 fős létszám-kategóriában a legmagasabb a családi vállalkozások aránya (66-74 %) Kása-Radácsi és Csákné Filep (2019)

A KSH 2017 II. negyedéves Munkaerő-felmérése keretében az Önfoglalkoztatás c. kérdőív alapján kimutatásra kerültek az önfoglalkoztatottak száma a vállalkozóvá válásuknak oka szerint. Ez alapján jegyzett társas és egyéni vállalkozók, önállók száma 424 029 fő volt, ebből 37 455 fő tartozott azon kategóriába, hogy meglévő családi vállalkozásba lépett. (KSH Stadat)

Az Európai Unió is foglalkozik a családi cégeket érintő legfontosabb kérdésekkel, az európai kisvállalkozói intézkedéscsomagban (Small Business Act). (Csákné Filep, 2012)

A családi vállalkozások figyelmet követelnek meg a gazdasági jelentőségük miatt; épp ezért Magyarországon két szervezet, 2010-től a Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület (FBN-H) a Family Business Network International magyar tagszervezeteként; valamint a 2014-től a Családi Vállalkozások Országos Egyesülete (CSVOE) működik az érdekükben. Az FBN-H tagjai konferenciákon, workshopokon vehetnek részt, informálódnak a képzési lehetőségekről. Weboldalukon kiemelik, hogy hivatásuknak tekintik az utódlási folyamatban való támogatást is pénzügyi, jogi és strukturális szempontból is segítik őket információval: releváns pénzügyi ill. befektetői kérdésekkel, valamint a családi vagyon kezelésének jogi útjairól, hazai és nemzetközi gyakorlatokat mutatva. (FBN-H honlapja) A CSVOE a családi vállalkozások érték- és érdekképviselőit látják el. Itt tudástranszferről beszélünk, kapcsolati tőke építésének lehetőségéről. Az Egyesületbe történő belépés feltétele legalább 10 éve működő vállalkozás, legalább 51 %-ban családi irányítással. (CSVOE honlapja)

Az ilyen típusú vállalkozások adják a GDP 70-72 százalékát és a KKV-szektorra erősen jellemző ez a típus. Gazdasági jelentőségét jól mutatja, hogy a 2008-as válság idején készült felmérések szerint munkahelymegtartó erejük felülmúlta minden más társaságtípusét. A hazai KKV-szektorra meghatározó családi vállalkozások többségét közel egy időben, a rendszerváltást követően alapították. (origo.hu 2019) Az Európai Unió felhívja a tagállamok figyelmét ezen vállalkozások fontosságára, főképp a foglalkoztatásban betöltött szerepük miatt. Becslések alapján 10 éven belül az európai vállalkozások egyharmadánál felmerül az utódlás szükségessége, ez kb. 610 000 kis- és középvállalkozás átadását jelenti, és körülbelül 2,4 millió álláshelyet biztosítanak. Kiemelik a cégátadás, eladás támogatását és a cég tulajdonjogi örökléséhez kapcsolódó adók és illetékek arányának csökkentését; szükség esetén a finanszírozására megoldások kidolgozását. (European Commission, 2003).

A hazai családi vállalatok jellemző problémájává vált a generációváltás esete. A teljesítmény érdekében figyelembe kell venni a változó világot, tudatosan kell tervezni. A mai fiatal generáció megint más, mint a korábbi, de inkább az előnyét kellene nézni. A hazai családi vállalatok nagy része 20-25 éve alapultak, s nagy részükénél már, vagy hamarosan aktuális lesz a generációváltás kérdése, amely folyamat 3-5 év között zajlik le. A Human Map Vezetés lélektani és Menedzsment és Módszertani Központ állítása szerint a Közép-Európai régióban általánosan jellemző, hogy egy családi vállalat utódlással kapcsolatos ismerete szegényes, így az esetükben az átadás módja kérdéses, és sokszor az utód személy is. Ennek következtében nehéz családon belül megtartani a vállalkozást, így eladásra kényszerülnek. (Timár, 2017)

Szélesebb kitekintésben vizsgálva a helyzetet, az Egyesült Királyságban a családi vállalkozások 30%-át a második generáció veszi át, s ezek kétharmada megy tovább a harmadik generációra és körülbelül a 13 %-a marad fenn ezek után is. (Chirico, Salvato; 2008).

Ugyanakkor fontos tudni, a régiós különbségek mögött a nemzeti sajátosságok eltérőek, így kulturális különbségek, vállalkozói környezetből fakadó, gazdasági helyzetből adódó okok húzódnak meg mögötte.

„A nemzeti sajátosságokon kívül azonban egyöntetűen azt kell mondanunk, hogy generációs különbségekről beszélhetünk, ugyanis különbözhetnek az értékrendek, a vezetési stílus stb., ami egy konfliktust is generálhat a jelenlegi és utód vezető között.” (Timár, 2008)

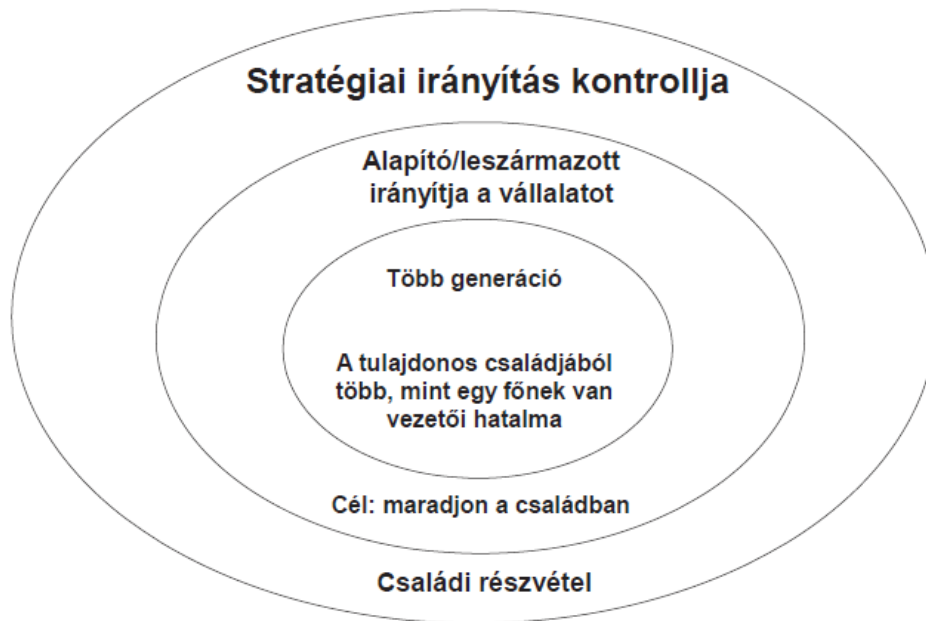
1.3 Családi vállalkozás, vállalkozás és család

Uhlaner (2006) leírja, hogy családi vállalkozásról beszélhetünk, amennyiben vér vagy házasság által a vállalat alapítójához kötődő emberek csoportja alkotja. A családi vállalkozások egyedisége két tényező összefonódásából adódik, méghozzá a család, mint társadalmi egység, és a vállalkozás, mint gazdasági egység. Ugyanakkor ez az egyedi jelleg hátrányként is felléphet, például a magán és az üzleti élet összemosódásából, ebből kifolyólag felmerülő konfliktusok miatt. Előnye pedig a résztvevők elkötelezettsége, hisz ez hajtóerőt ad a vállalkozás sikerességéhez. (Bogáth, 2013)

A családi vállalkozások esetében szinte elválaszthatatlan a magánélet és munka, a vállalkozással kapcsolatos problémák hatással lehetnek a család életére, a családtagok kapcsolataira; az eltérő értékrendek ezt fokozhatják.

Aki mégis egy ilyen vállalkozási forma mellett dönt, számítnia kell arra, hogy energiája és ideje megfelelő elosztása a vállalkozás és a család között, nehéz feladat. (Carlock, Ward; 2001)

A szakirodalom kiemelte a családi vállalkozások heterogenitását, és a különféle ambíciók miatt a sokszínűségüket, ideértve a család bevonását a tulajdonba, az irányításba. A családi vállalkozások heterogenitása az egyedi és potenciálisan változatos családi célokból is következik. Muñoz-Bullon és szerzőtársai (2018) kutatásukban a családi vállalkozások közötti diverzifikációs döntés különbségeit igyekeztek feltárni. Azt állították, hogy a családtagok heterogenitása megmutatkozhat mind a család üzleti életben való részvételére (tulajdonosi, és/vagy irányítási szempontból), mind pedig az egyes generációs szakaszokban (az első generáció versus későbbi generációkban). A családi vállalkozások szélesen vett definíciója alapján elvárt, hogy a család részt vegyen az üzletben, és a család ellenőrizze az üzleti stratégiai irányítását. (1. ábra) Ez a meghatározás lefedi a nagy állami társaságtól kezdve - amely az eredeti alapító család leszármazottjaiként részvényesek - egy független építőipari vállalkozóig, amelynek lánya kezeli könyveit és akinek az unokája alkalmanként fizikai munkát végez. Az 1. ábra középső köre azt jelenti, hogy a tulajdonos célja, hogy egy másik családtagnak átadja az üzletet és az alapító vagy leszármazottja alapvető szerepet játszon az üzlet életében. A kör közepe magában foglalhatja a nagyszülőt/alapítót, mint elnököt, két vagy három testvért a felsővezetésben, egy testvért tulajdonjoggal - de napi felelősség nélkül - és fiatalabb unokatestvéreket belépő szintű pozíciókban (1. ábra)



1. ábra: A családi vállalkozás „univerzuma”

Forrás: Astrachan–Shanker (2003, 57. o.)

A családi vállalkozásokról íródott tanulmányok az úgynevezett szocioemocionális gazdagság (SEW) koncepcióját gyakorta használják annak vizsgálatára, hogy feltárják a vállalkozói környezetben jellemző különbségeket a családi és nem családi cégek között. Ezen módszerrel az üzleti siker gazdasági értékét egyensúlyba tudják hozni a családi értékekkel és a helyi közösségben elfoglalt szélesebb értelemben vett társadalmi helyzettel.

A szocioemocionális gazdaság megközelítésével a családi vállalkozások tulajdonosai inkább konzervatívan állnak a kockázatvállaláshoz, innovációhoz, növekedéshez. Ez a hozzáállás akadályozhatja a sikeres üzletet. Azonban erős szociális tőkét tudnak felépíteni, tehát megbízható kapcsolatok alakulnak ki a partnerekkel, munkavállalókkal és pozitívan hat a családi kötelezésekre is. (Devins, Jones; 2017)

A családi vállalkozás mellett szól, hogy a jó családi kapcsolat, a közös célok és érzelmi alapú elkötelezettség húzóerő. A közös érdek jól megalapozza a bizalmat a folyamatos figyelmességet, őszinte kommunikációt a munkavégzés során. Ez a típusú berendezkedés a japán szervezeti kultúrára emlékeztet, ahol a cégek működése nem csupán termékek és szolgáltatások előállítását teszi középpontba, hanem emberi értékeket is közvetítenek, a közös küldetéstudat elnyeri az alkalmazottak teljes elkötelezettségét, akárcsak egy ideális családi vállalkozásban. (Deal-Kennedy alapján, Török; 2001) A megtervezett szervezeti

kultúra, struktúra és stratégia segítik ehhez szükséges határok kijelölését és a cselekvések vezérlését.

1.4 A generációváltás perspektívája a családi vállalkozásokban

A vállalat átöröklésének folyamatát egyesek projektként fogalmazzák meg. A generációváltás egy egyedi, nagy volumenű, összetett esemény, amit legfőbbképp hatékonyan kell végrehajtani; ez egy tervezést, speciális ismereteket kíván meg. (Tobak, 2018) Görög (2003) konkrétan szervezetfejlesztési projekthez hasonlítja, ami a szervezeti, a tulajdonosi struktúra megváltoztatását követeli meg. Az utódtervezésnek a stratégiai tervezés részévé kell tenni. (Tobak, 2018)

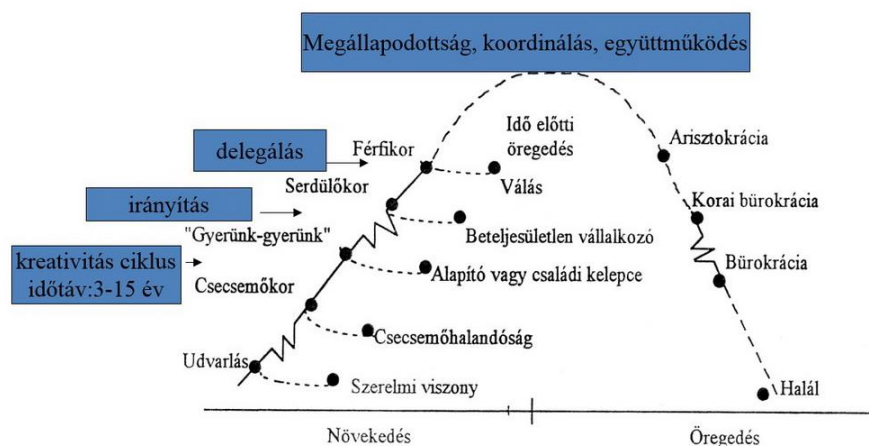
Nagy (2005) úgy fogalmazta meg a generációváltást, mint a családi vállalkozások speciális vezető váltása, amikor a már felnőtté vált gyerek átveszi a vállalkozás kormányzását. Ez a folyamat úgy néz ki, hogy az utód már kiskorától kezdve a vállalati környezetben „nevelkedik”, majd fokozatosan kap feladatokat, míg végül vezetővé érik. Handler (1990) szerint, az utódlási folyamat sikeressége alapvetően komponens függvénye: a folyamatban részt vevők tapasztalatától (kapcsolatok és annak változásai) és az utódlás hatékonyságától (mások hogyan értékelik az átadás eredményét).

Elsőként a vállalkozás életciklusából szeretnék kiindulni, s annak perspektívájából megnézni az utódlás folyamatát. A szakirodalmi kutatásom során három fő tényezőt azonosítottam, mint generációváltást befolyásoló tényezők. Az egyik az alapító tulajdonos személye, a másik a generációnként különböző attitűdök, s harmadik az utód alkalmassága kompetencia szempontból.

1.4.1 Döntési stratégiák a vállalkozás életciklusaiban

A vállalat életciklusa meghatározza, hogy milyen szervezeti struktúra és menedzsment módszerek vezetnek sikerre a vállalkozást. Így különböző képességekkel rendelkező vezetőkre van szükség. Választ kívánok találni arra, hogy a vállalkozások hogyan birkóznak meg az utódlás kérdésével, s mely fejlődési szakaszok a legkritikusabbak számukra. Ahhoz, hogy sikeresen menjen végbe a generációváltás, legfontosabb előfeltétele az arra épülő stratégia megléte. (Csizmadia et al., 2016),

Adizes vállalati életciklus modellje (2. ábra) érdekes konstellációt vet fel vállalat üzleti ciklusa és a családoknál is bekövetkező életesemények között. A vállalat tíz szakaszát különbözteti meg az ember korszakainak segítségével, két pályán, a növekedés és öregedés. Ez a modell a vezetők segítségére tud lenni, ha a vállalatukat belehelyezik. A vállalkozás adott szakaszában láthatják, hogy mi az, ami problémát okozhat életkori sajátosságokból.



2. ábra: Adizes vállalati életciklus modellje

forrás: <https://www.e-coach.hu/adizes>

A növekedési pályán a felnőttkor bizonyul a legsikeresebbnek, hisz dinamizmus, kezdeményezőkészség jellemzi, a vezetés intézménye egyértelművé válik, szabályozottság és rugalmasság egyszerre jellemzi. Míg az ezt megelőző korokban még a cég nem elég érett. Az udvarlás szakaszában a vállalat még nem alapult meg. Ekkor még csak a megvalósítás módján gondolkodnak. S a szerelmi viszony ábrázolja, ha az elképzelések a gyakorlatban nem történnek meg. A csecsemőkorban már egy megvalósult vállalkozás eredményorientáltságára fókuszálnak. Itt még likviditási problémák vannak, hisz a befektetés azonnal nem térül meg. A gyerünk-gyerünk korszak idején felfutás a jellemző, s a cég minél több piaci részesedésre akar szert tenni. A lendületes szakaszban túlterhelhetik magukat az emberek, de a sikeresség mindenkit motivál a vállalatnál. A vezető felismeri a decentralizáltság szükségességét. Itt már olyan veszélyek előfordulhatnak, hogy a vezetői utódlás nincs megtervezve egy alapító elvesztése miatt. Ugyanilyen probléma, amikor az alapító hiába ad át feladatokat másoknak, de szigorúan az ő irányítása alatt tartja, s a vezetés nem intézményesül. A serdülőkorban konfliktusok fordulhatnak elő, következtetlenség. A kidolgozott szabályokat nem követik. A feladatok delegálása nehézkesen megy. A felnőttkorban nyújtják a vállalatok a legjobb teljesítményt. A megállapodott szervezet még életerős, de kevésbé tud már kreatív és rugalmas lenni és megújulni. A cég hanyatlása elkezdődik. Arisztokrácia szakaszban a cég eltávolodása jellemző ügyfeleitől. Kevésbé tud már a piacon versenyezni. A cég veszít a piaci arányból, a bürokrácia korszakába kényszerül. Korai bürokrácia szakaszban sok a konfliktus, az újító gondolatok elutasításra kerülnek. Bürokrácia szakaszban már a vállalat befelé fordul. Egy hirtelen változást már nem tud

túlélni a szervezet. Ha már nincs a cég iránt egy elkötelezett sem és nem akad külső támogatás, a szervezet halála bekövetkezik. (2. ábra) (Göblös-Gömöri, 2004)

A következőkben a vállalati életciklus két típusát jellemzem, úgy vélem, az utódlás kérdése miatt az alapításon kívül leginkább az érettségi szakaszt fontos kiemelni. A családi vállalkozásoknak túl alacsony túlélési rátája van, a családi vállalkozások 30%-a jut a második generációhoz, és csak egyharmad „menekül meg”, kerül a harmadik generációhoz. (Osunde, 2017)

A családi vállalkozásokat a kezdeti szakaszban gyakran informális szervezeti struktúrák jellemzik, a tulajdonos vezető, alkalmazottakkal vagy azok nélkül. Perez-Gonzalez kutató megállapította, hogy a családi vállalkozások az induló szakaszában jellemző a tulajdonos-vezető szerep, és hajlandóság mutatkozik a családtagok vezérigazgatói kinevezésére. Ez befolyásolja a családi vállalkozások általános teljesítményét, versenyképességét és innovatív fejlődését.

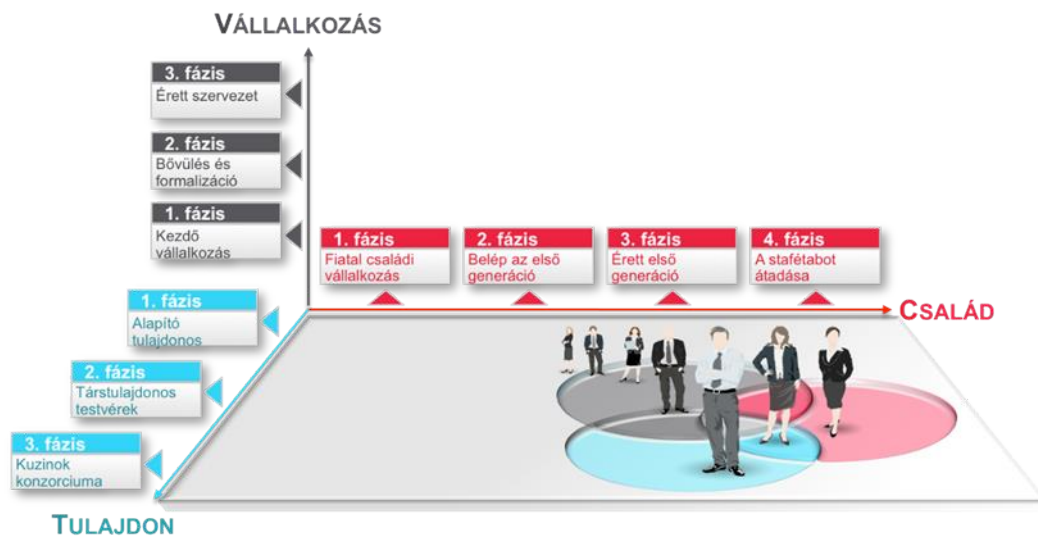
Kezdő vállalkozás sajátosságai a következők a csaladivallalkozasokrol.hu szerint:

- informális szervezet, középpontban az alapító tulajdonossal;
- gyakran változó, s nem tervszerű, hanem igény vezérelt üzleti folyamatok;
- jellemzően egy termék vagy szolgáltatás kínálatára rendezkedik be a cég, s azzal igyekszik piaci arányt szerezni;
- az alapító egyik legnagyobb kihívása, hogy szembesül azzal, hogy az általa elképzelt működés, s a megvalósult (racionális) üzleti elemzés között nagy az eltérés;
- a kezdő vállalkozás elsődleges célja a túlélés.

Érett vállalkozás sajátosságai:

- kiépült ügyfélkör minimális növekedési rátával,
- stabil működési eljárások;
- rutinos cégvezetők irányítanak. (csaladivallalkozasokrol.hu)

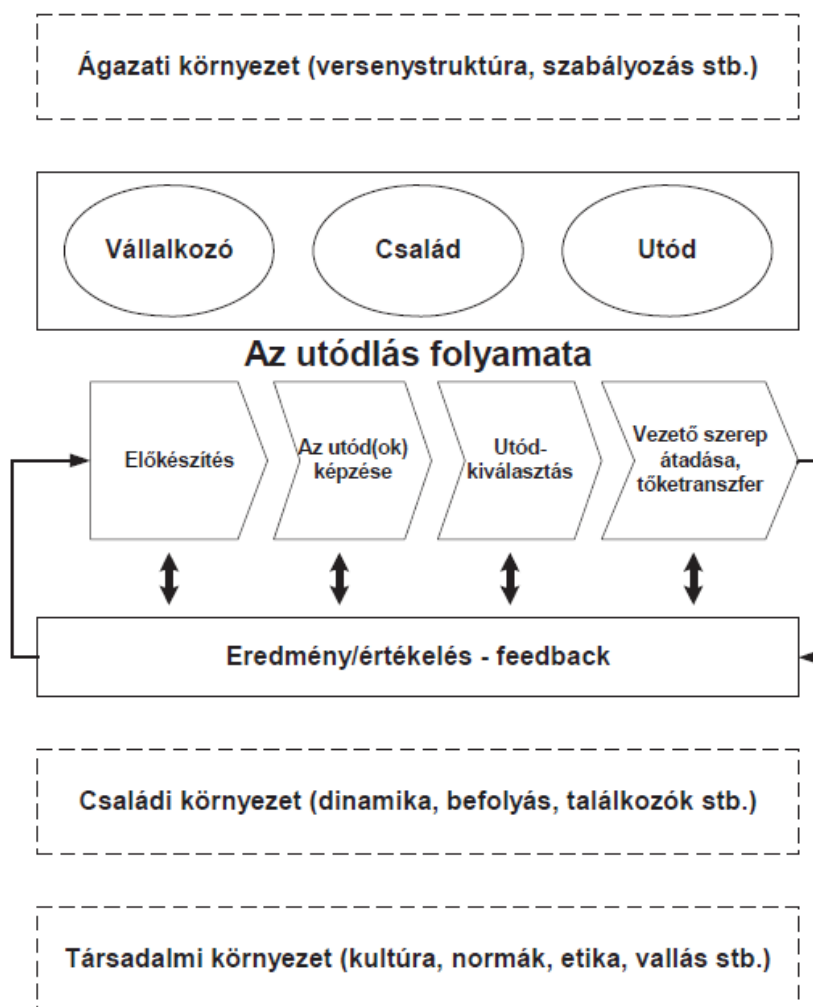
A 3. ábra jól szemlélteti a vállalati életciklust, a generációk vállalkozásba történő bekapcsolódását, s annak egyes formáit. Előfordulhat például, amikor egy utód családtagból alkalmazott lesz; vagy tulajdonrész kerül valamely családtaghoz vagy nem külső személyhez; vagy az idősebb egyén nyugdíjba lép. Ezzel az ábrával bármely családi vállalkozás történetét rögzíteni tudjuk.



3. ábra: A családi vállalkozások fejlődési rendszere

Forrás: csaladivallalkozasokrol.hu

Az utódlás folyamatának négy szakaszát különböztethetjük meg. A legfontosabb a tudatos tervezés. Előkészítéssel kezdődik, amikor definiálásra kerül az utódlás módja (családon belül vagy kívül), a lehetséges személyek, a vállalati szerepek kijelölése a megvalósításra (tulajdonosként vagy igazgatótanács tagjaként), a vezetés újrafelosztása/átalakítása, a tulajdonosi szerkezet átalakítása, az ütemterv. Természetesen mindezt kommunikálni kell. A következő szakasz az utód képzése, amennyire szükséges. Ez a képzési szakasz hasonlít a mentoráláshoz. Itt olyan tapasztalatok cserélnek gazdát, amik könyvekből nem megtanulhatóak. Bevonásra kerül nemcsak szorosan a cég tevékenységébe, hanem az üzleti részébe is. Szükség esetén külső munkatapasztalatról is lehet szó. Kijelölésre kerül egy „bizottság”, aki majd dönt arról, hogy vajon a jelölt alkalmas-e. Fő kérdések, amik felmerülnek, hogy ki legyen a CEO (vezérigazgató), vagy a felsővezetést kik alkossák. (Nagy, Tobak, 2017) (4. ábra)



4. ábra: A családi vállalkozások utódlásának átfogó modellje

Forrás: Wulf–Stubner (2008)

A nemzetközi felmérések a magyar családi vállalkozások utódlásának megtervezésével kapcsolatban prognosztizálható elutasító magatartást mutatnak. (Csákné Filep, 2012)

„Amikor a vállalkozás nő, bővül a termelés, a termelőeszközök száma, a beszállítók köre, a létszám, diverzifikálódik a termékportfólió, komplexebbé válnak a működési folyamatok. A vezetők, alapítók nagy része viszont ragaszkodik a növekedéshez elvezető sikerrecepthez, a zömében spontán kialakult struktúrához. Egy ponton azonban a vállalkozás elér egy határt, ahol ez a bevált rendszer már nem képes a további növekedést elősegíteni. Vagy ha mégis, akkor indokolatlanul nagy erőbefektetéssel” – állítja Egyed Géza, a GE StrateGo Kft. alapító-ügyvezetője. (Timár, 2016) A növekedési fázisában lévő vállalkozások esetén problémák a nem megfelelő szervezeti struktúrából ill. szervezet fejlődési üteméből következnek.

Tobak (2018) az utódlási folyamat háromfázisú, eléggé összetett modelljét alkotta meg (lásd 1. melléklet). A modellben az utódlásban érdekelt szereplők közötti csere három típusát tartalmazza. Az utódlási szakaszok főbb jellemzőit és következtetéseit, felmerülő kérdéseket fogalmazza meg.

1.4.2 Generációs sajátosságok

Az azonos generációk munkakapcsolata könnyebb, mert hasonló normákat képviselnek, hasonló tapasztalatokat éltek meg (pl. történelmi események), hasonló szokásokkal rendelkeznek. A különböző generációk közötti kommunikációt nehezíthetik a generációs sajátosságokból adódó eltérések. (Lukovszki, 2015)

Jellemzem a témában releváns generációs attitűdöket, tehát azon csoportokat, akikről jelen dolgozatban szót ejtek.

A leköszönő vezetők nagyrésze a „baby boom” generációt képviselik.

Jelenleg az X (1965-1979 évben születtek) és Y (1980-1994 között születtek) generáció munkaerőpiaci jelenlétével állunk szembe.

Az új generációk másféle vezetői és szervezeti hatékonyságot hoznak a munkaerőpiacra.

Az X generáció már az előző generációtól (baby boomers) jobb érzékkel rendelkezik a munka-magánélet egyensúly tekintetében, ami nem elhanyagolható, amennyiben családi vállalkozásokról van szó. Ez a generáció önbizalommal rendelkezik, önálló és szeret tájékozódni, erőssége az információ szerzés. Az Y-kat optimistának, eredményorientáltnak, társadalmilag felelős egyéneknek tekintik. Beleszülettek a globálisan működő információtechnológiába és kommunikációba, és lehetőségük van a határon átnyúló mozgást kiélvezni – már tanulmányi időszakukban is számtalan mód van erre. Nagy előnyük a multitasking kompetenciájuk. (Bourne, 2015)

Lukovszki (2015) tanulmányában vizsgálta a különböző generációs csoportok azon készségeit, amik a legfontosabbak a vállalkozási tevékenység során. A vizsgálatába a Z (1995-2009) generációt nem vonta be, így csak építők (1925-1945), boomer (1946-1964), x és y generációkkal foglalkozott. A legkockázatvállalóbbak ezek közül az x generáció, míg a boomerek nem tulajdonítanak kiemelt fontosságot a kockázatkezelési képességnek. A kommunikációt és kapcsolatépítést az x és y generációk tagjai tartják fontosnak. A döntéshozatali képesség szerepe kiemelkedik az építők és a boomer generációk közül, ők ezt

tartják a legfontosabbnak. Az innovációs képességek és generációs kapcsolatok alapján a boomer és az építők tartják nagyon fontosnak ezeket a képességeket. A team-építési képességet a boomer és x generációk értékelik leginkább. A különböző generációk közös munkáját megkönnyíti, ha ismerik a másik generáció sajátosságait, az eltérésből inkább előnyt próbálnak szerezni. A boomer generáció tapasztaltabb, döntésfókuszú, míg az y kommunikációban és technológiai újításban erős. Ha elfogadják a különbségeket, és együttműködnek, úgy igazán hatékonyan tudják a vállalatot vezetni. Ehhez tehát nyitottnak, toleránsnak kell lenni. (Lukovszki, 2015)

Vajon a vállalkozói szellem virágzik-e vagy épp akadályozzák egy szervezetben, ezt erősen befolyásolja a környezet. A kutatók azt állítják, hogy a sok családi vállalkozás sajátos kultúrája és hatalmi struktúrája jelentősen befolyásolhatja a vállalkozói tevékenységek ösztönzésének vagy akadályozásának mértékét. Egyesek szerint a családi vállalkozások olyan környezetet teremtenek, amely elősegíti a magas szintű vállalkozói szellemet. (Benavides et al. 2013) A Forbes szerint az y generáció kreativitásának, innovatív szemléletétől függetlenül mégsem jelentős a vállalkozókedvük. Az Opten céginformációs szolgáltató generációs alapon felmérést készített. Az x-esek vállalkozói kedve a 90-es évektől kezdve töretlen. A következő generáció 2017-ben a cégek 31 %-át hozta csak létre, ami az x-esek hasonló életkorában sokkal több volt. Az y generáció inkább önállóbb, egocentrikus. (Máté, 2018)

1.4.3 Szocioemocionális gazdagság (SEW) szerepe az utódlás folyamatában

A leköszönő tulajdonos szempontjából az érzelmi elengedés a legnehezebb feladat. (Wieszt – Drótos, 2018) Az utódlás többféle módját erősen befolyásolja a szocioemocionális gazdagság, ami a külföldi szakirodalomban angolul socioemotional wealth (SEW)-ként emlegetnek.

Muñoz-Bullona és szerzőtársai (2018) egy empirikus felmérést készítettek az EU tagállamaiban 2005 - 2009 közötti időszakban, s megállapították, hogy a magas szintű családi részvétel és az első generációs családtagok jelenléte negatívan befolyásolja a családi vállalkozások diverzifikációs szintjét. A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások hangsúlyozták az első, a második és a későbbi generációs családi vállalkozások közötti nemzeti különbségeket, valamint azt, hogy a különféle generációk tagjai milyen különféle kihívásokkal néznek szembe és különböznek az üzleti fejlődés és a döntéshozatali folyamat szempontjából.

Az első generációs családi vállalkozások alapítói általában jelentős státuszt élveznek, mivel megalapították a társaságot, és személyiségük, prioritásaik és értékeik folyamatosan befolyásolják a cég stratégiai döntéseit (Cruz, Nordqvist; 2012). Az alapítók a vállalkozás iránti elkötelezettséggel foglalkoznak, amely életük során elsődleges célkitűzésük, és a jelenlétük a családtagok között megosztott alapvető értékek körét foglalja magában. Következésképpen az első generációs családtagokban a döntéshozatal általában központosított és személyre szabott (Cruz and Nordqvist, 2012). Az első generációs családtagok jelentős szerepet játszhatnak a cég diverzifikációellenes kultúrájának kialakításában. Mivel vagyoniuk szorosan kapcsolódik a családi vagyonhoz, az első generációs családtagok várhatóan nagyobb SEW veszteséget érzékelnek, mint a későbbi generációk. Az SEW megőrzése érdekében, amely az első generációs családtagok által ellenőrzött és irányított vállalkozásokban a legerősebb, és a vállalkozás fejlődésével csökken (Gomez-Mejia et al., 2007), az első-generációs családtagoknak nehéz átadni az irányítást. Hasonlóképpen, az első generációs családtagokat korlátozza a társaság története és hagyománya, és gyakran jellemzik, hogy konzervatív kilátásokkal rendelkeznek, amelyek ellenállnak a változásoknak. (Cruz and Nordqvist, 2012).

Ezzel szemben a későbbi generációk nagyobb hangsúlyt helyeznek a dinasztikus sikerekre, miközben a család irányításának és befolyásának megőrzése nem olyan fontos cél, előnyben részesítve a sikeres üzleti transzfereket a következő generációra. Tehát a következő generációk jobban elősegíthetik a diverzifikációs döntést. (Cruz and Nordqvist, 2012).

1.4.4 Az utódlás nehézségei és megoldási lehetőségei

Az utódlás kérdése nem egyszerű. Nehéz feladat mind az alapítók, mind az utódok és más érintettek számára. Számos cselekvési alternatíva szóba jöhet, amelyek még ismeretlennek számítnak.

A családi vállalkozások utódlásra vonatkozóan eltérőek, különböznek az általuk érzékelt kihívások, az utóddal szemben támasztott követelmények, a folyamat finanszírozási igényeinek megítélése. Tehát a családi vállalkozásokat nem tekinthetjük homogénnek. Ezt egy esetleges támogatás vagy fejlesztés esetén figyelembe kell venni. (Csákné Filep, 2012)

Több okát ismerjük az utódlási nehézségnek. Az egyik legeggyértelműbb probléma, ami miatt nem jöhet szóba családon belüli utódlás, hogy nincs vagy nincs megfelelő utód, netán a vezető nem érzi alkalmasnak az utódot családon belül. További indítékok lehetnek: a szülő-gyermek

életkora közötti nagy különbség (idős szülő, fiatal gyermek); egyszerűen a következő generáció a saját útját akarja kijárni; családtól függetlenedni akar; a szülő nem akar visszavonulni, nem tervezi az utódlást; a gyermekeknek nincs vállalkozókedve; lány nem akarja/képes átvenni (esetleg túl „férfias tevékenységű”) vállalkozást, az apa nem találja elég agilisként lányát; a vállalkozás nem életképes; az öröklés bonyolult jogi megoldásai, vagy a továbbadás adóvonzata ellehetetleníti az utódlást.

Az utód alkalmassága fontos kritérium, ahhoz, hogy sikeresen megtörténjen egy utódlás, a kijelölt személynek képesnek kell lennie arra, hogy átvegyen egy vállalkozást. A legfontosabb a vállalatot jól ismerje és elkötelezett legyen, meglegyen a képzettsége, vezetői készséggel rendelkezzen. További fontos készségek a vállalkozószellem, ami az elkötelezettséggel szorosan összekapcsolódik. A gyakorlati tapasztalat sem elhanyagolható. Szervezetfejlesztési készség is megkövetelt. Személyiségére vonatkozóan, legyen szorgalmas, etikus, bátor, kreatív, pontos. (Wiecek-Janka, 2016).

Megfigyelhető, hogy míg a családi vállalatot alapító szeniorok szorosan a fő tevékenységhez értenek igazán, addig a következő generáció egy-egy funkcióban jártasabbak, mint például a pénzügy, a marketing vagy a humán erőforrás (HR). Ebből fakadóan az utódok új ötletekkel, javaslatokkal, jönnek, az más kérdés, hogy a tulajdonos nyitott-e rá. Továbbá az új generációk vállalkozói szemlélete különbözik, s egyre inkább megjelennek részükről az innovatív, környezettudatos és információtechnológiai (IT) szemléletek. Többek között ennek oka a nemzetközi tanulmányok lehetősége, a külföldi tapasztalatok, ugyanis nyitott országgént egyre inkább szükséges tanulni, figyelni a külföldi cégeknél bevett gyakorlatokat, az EU-s jogszabályi háttereket, és a külföldi partnerekkel való együttműködések lehetősége is szerepet játszanak. Az alapító tulajdonosok nyitottsága azonban nem elegendő, az utódnak tapasztalatot is kell szereznie a sikeres működtetés végett. A következő generáció leginkább úgy tudja tapasztalattal átvenni a stafétabotot, ha a tanulmányokat követően, alulról kezdi betölteni az egyes pozíciókat, fokozatosan vesz át feladatokat. Egy másik módszer, ha más, akár nagyobb szervezetnél megismerkednek a menedzser szemlélettel, s azután, térnek vissza a családi céghez. Ugyanakkor utóbbi scenáriónál szélesedik a látókör, amivel csakugyan hozzáadott értéket tud képviselni – A vállalkozásba így bevont utód fontos, hogy elismerésben részesüljenek, kapjanak fizetést, s ez sajnos gyakorta elmarad. (Timár, 2016)

A generációváltást a cég jövőbeli kapcsolatrendszere is igényli, a hasonló generációk (azonos korban lévő más cégek menedzserei) hamarabb megértik egymást, nyitottabbak egymás felé. (Timár, 2017)

Felhívnam a figyelmet az utódlás által megkövetelt stratégiaalkotásra. Itt az jelentheti a problémát, hogy a kisvállalkozások stratégiája kevésbé tudatos, előre definiált, inkább véletlenszerű, működés által irányított. A kisebb cégeknél a szerepek, érdekeltség egy vagy két személy által van megjelenítve, s ezen személyek kompetenciái kulcsfontosságúak a stratégia megalkotásában. A kisebb vállalkozások kevésbé veszik igénybe egy külső menedzser, külső tanácsadó támogatását, holott nem rendelkeznek megfelelő forrásokkal ahhoz, hogy egy ésszerű, információközpontú, szeparált folyamat legyen a stratégiaalkotás. (Devins-Jones, 2017)

Problémaként még itt említeném meg az átadás sajátosságát. Egy tanulmány szerint az átadás típusa különbözőképpen mehet végbe. Vizsgálatuk alapján a rendszerváltást megelőzően és a rendszerváltás körül alapított vállalkozások tulajdonosai kevésbé adtak át feladatot. Ezek a vállalkozások tulajdoni hányadot és funkciókat is átadtak, azonban, ha vezetői feladatokról volt szó, azt kevésbé delegálták. (Vilmányi – Kazár 2017)

A generációváltás kudarcaiért elsősorban a felkészületlenséget okolják, a változás-menedzsmenthez kötődő vezetési hibának tartják. Sokszor az alapítókban fel sem merül az átörökítés gondolata, így kellő időben nem kerül kiválasztásra az utód. De a szervezet strukturális megerősítése is hiányzik. Feltételezhetően hiányos az alapító menedzsment kompetenciája, hisz többségében a rendszerváltást követően, kényszerből vetették magukat bele a vállalkozói létbe. (Noszkay-Hegedűs, 2018)

Amennyiben egy vállalkozás hatásköre centralizált, a vezető egy kézben tartja a döntési jogköröket. A kutatásban különböző méretű családi vállalkozásokat vizsgáltam meg, amelyek között a koordinációs eszközök közül a személyorientált volt a jellemző. Megfigyelhető, hogy a mikro-vállalkozásoknál munkafolyamatok csak részben standardizáltak, de ezek sincsenek leírva, hanem informálisan működnek. A strukturális, jobban szabályozott folyamatok előnye a rugalmasság, ezáltal gyors döntéshozatali képesség; egyértelmű alá-fölérendeltség; közvetlen utasításoknak köszönhetően nincs információvesztés. Egy ilyen vállalat lenne ideális az utódláskor, mert a vezetés átvétele könnyebb. (Bogdány 2019) A többségében rendszerváltáskor alapult cégek gyakran nem

követnek szervezeti életciklus váltást, s megragadnak a kézi irányítás alatt. (Noszkay-Hegedűs, 2018)

Egy jelentős segítő módszertan a FABU, a felelős átörökítés módszere, ami tanácsadással a cég stratégiai és operatív terveinek megfelelő változtatását, átadását támogatja. Egy úgynevezett családi alkotmány dokumentumba foglalják bele ezeket. Összefoglalja a jogi-, dokumentációs háttérét. (Noszkay-Hegedűs, 2018)

A családi alkotmány nem egy kőbevésett jogi dokumentum, nincs sem morálisan, sem gazdaságilag, sem jogilag kényszerítő ereje, de mérceként szolgálhat és útmutatásként a családi vállalkozások működtetésében.

2 Anyag és módszer

A téma saját munkával történő vizsgálata során a kvalitatív kutatás mellett döntöttem. A másodlagos kutatásokban is gyakori volt ennek a módszernek a használata. Statisztikai adatokat pedig aligha tudtam volna elemezni, mert statisztikai számbavétele a családi vállalkozásoknak nincs. Mivel magam is vállalkozó vagyok, ezt kihasználva, ismeretségi körömben kerestem fel vállalatvezetőket a saját kutatásomhoz. Magyar vállalatok kerültek a mintába.

Kutatásomat vállalkozók által kitöltött kérdőívek (lásd 2. melléklet) válaszaira alapoztam, illetve saját tapasztalataimat is felhasználtam. A kutatómunkám során, a kérdőív alapján interjút készítettem a cégvezetőkkel, azt követően válaszaik alapján elemeztem a generációváltás kérdéskörét, illetve az alábbi célkérdésekre kerestem a választ:

- Az alapító tulajdonos ill. a cég célkitűzései erősen befolyásolják az utódlás bekövetkezésének lehetőségét:
 - (H1) Az alapító tulajdonos elkötelezett a céget érintő innovatív megoldásokra.
 - (H2) A cég alap célkitűzéseihez tartozik a folyamatos technológiai fejlődés.
 - (H3) A cégtulajdonos időben foglalkozik az utódlás kérdésével.
- A cégvezető személyisége, kvalitásai hatással vannak a cég életútjára, esetlegesen felmerülő cég örökösnek való átadásra:
 - (H4) A cégvezető tudatosan képezi magát.
 - (H5) A tulajdonos a cég jövőjét fontosabbnak tartja, mint az autokrata vezetést.
 - (H6) A cégvezető az esetleges utódot racionális szakmai döntés alapján jelöli ki.
- A sikeres cégátadás kulcsa és az erre történő tudatos felkészítés/felkészülés:
 - (H7) Az alapító tulajdonos gondoskodik jogilag a cég utódlásáról.
 - (H8) A cégtulajdonos tapasztalataival segíti a kijelölt új vezetőt.
 - (H9) A leköszönő vezető nyitott az új vezetés reformjaira.

A hipotézisek felállításánál a cégvezető személyét, elképzeléseit igyekeztem vizsgálni. A cég stratégiája kulcskérdés, s hogy abba az utódlást mennyire illesztik bele.

Feltárni kívántam a cégvezető személyiségét, képességeit, hisz a céget érintő döntéseket ezek a tényezők nagyban befolyásolják.

Az utódlás kimeneteleit is célom volt feltárni – vajon kényszerű volt vagy saját érdek kívánta úgy, tervezett lépésként következett-e be a cég életében?

A kérdőívben igyekeztem olyan kérdéseket feltenni, amikből kiderül a vezetők utódlásról való attitűdje: időben felmerült-e a tervezése, hogyan gondolta megvalósítani vagy hogyan valósult már meg.

A kérdések megfogalmazásánál figyelembe vettem a gazdasági aspektust is, hogy vajon a cég gazdaságilag hogyan is alakult utódlás előtt és után.

Kíváncsi voltam arra is, vajon az utódlás lezajlását követően is részt vesznek-e a vállalat életében valamilyen módon a volt tulajdonosok/alapítók.

Összesen 7 vállalkozás vezetője töltötte ki a kérdőívet, mely alapján megírtam az esettanulmányokat. Mivel esettanulmány, ez a mintanagyság úgy vélem kielégítő a kutatásomhoz.

A 4. táblázatban szereplő 7 vállalat életútját fogalmaztam meg, kiemelve a generációváltásra vonatkozó eseményeket, lépéseket. A mintába bekerült vállalatok többsége a 90-es évek elején alapult, de mindegyik még 2000 előtt, és mindegyik magyarországi székhelyű. A vállalkozások típusukat tekintve Bt. és Kft., tevékenységüket illetően különbözőek. A generációváltást a cég székhelye nem befolyásolja, a tevékenység annál inkább, ami az eredmények részben kifejtésre kerül. Az utódlás stádiuma oszlopot aszerint töltöttem fel, hogy történt-e ténylegesen utódlás. Tehát egyes esetekben már időszerű lett volna, de nem volt rá mód.

Minden céget külön elemzek a fent említett szempontokat figyelembe véve, és bemutatom 10 év nettó ár bevételek alakulását, annak érdekében, hogy gazdasági alakulását tekintve is rálátást kapjak a cégre. Véleményem szerint ezen gazdasági mutató is szignifikánsan szemlélteti a generációváltás sikerességét, netán annak sikertelenségét. A kiválasztott 10 éves intervallum, azt az időszakot öleli fel amikor a fent említett változás megtörtént az adott vállalkozásokban.

Saját vállalkozásom 21 éves pályafutása alatt ezekkel a cégekkel üzleti kapcsolatban volt, így tapasztalataimat is bele tudom szőni a kutatási munkámba.

3. táblázat: A primer kutatásban részt vett vállalatok, és néhány jellemzőjük

	Vállalkozás neve	Székhely	Alapítás éve	Fő tevékenység	Utódlás stádiuma
I.	Kucsá-Ker Kft.	Veresegyház	1997	építőanyag kereskedés	lezajlott/sikeresen
II.	Varga Kenyér 2000 Kft., később V+Z 2000 Bt.	Veresegyház	1998	pék	nem/csőd
III.	Mentavill Kft.	Székesfehérvár	1991	épületvillamossági nagykereskedés	lezajlott/sikeresen
IV.	DL1 Kft.	Budapest	1994	villamossági nagykereskedés	lezajlott/eladás
V.	Rábalux Magyarország Kft.	Győr	1993	világítástechnikai nagykereskedés	lezajlott/átadás független menedzsmentnek
VI.	Holux Kft.	Budapest	1993	mérnökirodai tevékenység, majd világítástechnikai és elektronikai alkatrészek nagy- és kiskereskedelme	lezajlott/kényszermegoldás
VII.	Somogyi Elektronik Kft.	Győr	1989	elektronikai cikkek nagykereskedelme	lezajlott/sikeresen

Forrás: saját szerkesztés a primer kutatás alapján

A következtetések és javaslatok részben egy saját szerkesztésű folyamat ábrával szeretném szemléltetni a családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos kutatásom következtetéseit.

3 Eredmények és értékelésük

Ebben a fejezetben kívánom ismertetni az általam kiválasztott bázis cégek életútját. Az egyes esetleírásokban kiemelem azon eseményeket, amelyek szorosan a generációváltásra (örökösödés és eladás) vonatkozik. Az egyes cégeket nemcsak önállóan elemzem, hanem egymással is összevetem az egyes scenáriókat, kiemelve a különbségeket a döntéshozatalok során. A generációváltásra látott példákat összevetem a szakirodalomban eddig ismert mintákkal.

3.1 Esettanulmányok - bázisvállalatok bemutatása

3.1.1 Kucsá-Ker Kft

1997-ben alapította Kucsá Tamás és felesége Kucsá Margit, 12 alkalmazottal a vállalkozást Veresegyházon. Az akkori településen az építőanyag kereskedés feladatát látta el. Ma 58 alkalmazottal dolgoznak. A telephely mérete 10-szeresére nőtt; pest megyei, dinamikusan fejlődő Veresegyház, minden igényt kielégítő építőanyag nagykereskedelmévé fejlődött. 2017-ben egy teljesen új, modern, igényes, a XXI. század technológiájával felszerelt üzletházat építettek és a cég vagyona folyamatosan gyarapszik.

A család és a vállalkozás sikerének útja:

Kucsá Tamás 2001-ig vezette a céget, megtalálva a piaci rést, akkor indult el az első építkezési hullám. Igyekezett maximálisan kielégíteni a vevői igényeket, sokrétű és jó minőségű áru kínálattal, szakértelemmel, segítve a vevőket. Sajnálatos módon 2001-ben tragikus hirtelenséggel elhunyt, a céget felesége Kucsá Margit vette át.

Kucsá Margit a cégvezetést nem tanulta, a tragikus hirtelenséggel ráháruló feladatokat ösztönösen látta el, fokozatosan bevonva gyerekeit a vállalkozás irányításába. Amíg egyedül kellett döntéseket hozzon, nagyobb volumenű kérdésekben a helyi vállalkozó barátok véleményét kérte ki. Akkor már nagyobbik fiúk Kucsá Zoltán is a cégnél dolgozott, villamosmérnöki végzettségével a technikai háttérrel erősítette és az első technikai újítások bevezetése tartozott hozzá. Kisebbik fiúk Kucsá Ervin közgazdásznak tanult, és az egyetem elvégzése után egy nagyobb vállalatnál helyezkedett el, ahol a multicégek működésében szerzett tapasztalatokat. Családi döntés következménye, hogy 2005-ben Ervin is csatlakozott a céghez, itt kamatoztatva az addig megszerzett tapasztalatokat. 6 éve a gazdasági döntéseket ő hozza, Ervin tárgyal az beszállítókkal, a beruházásokról hozott döntésekért is ő felelős. Az

idősebb fiú, Zoltán gondoskodik továbbra is a cég technikai hátterének folyamatos fejlődéséről és naprakészen tartásáról.

Édesanyjuk még heti 2-3 alkalommal, pár órában ellát feladatokat a cégen belül, de az elmúlt 5 év alatt fokozatosan átadta a cégvezetést a két fiúnak. A két ügyvezető szakképesített fiatal csapattal vette magát körül. Rugalmasan kezelik a piac változásait, naprakészek az építőipar innovációival, szaktanácsadói csoportot működtetnek IT-háttértámogatással.

Nagyobb volumenű döntéseket a három tulajdonos, szavazás alapján hozza. Heti egy alkalommal összeülnek és megbeszélik a cég ügyeit. Fontosnak tartották megjegyezni, hogy a cégvezetésnek van egy alapvető szabályrendszere, ami mindannyiunkra egyformán érvényes, ehhez mindnyájan igazodnak és következetesen betartják.

A tulajdonosok szerint a cég jövőjének titkát a többlábon állásban, a vállalkozás folyamatos bővülésében és a stabil gazdasági hátterének a biztosításában látják.

4. táblázat: A Kucsá-Ker Kft. adózott eredményének alakulása 2008-2018 között

<i>Év</i>	<i>Adózott eredmény (ezer Ft)</i>
2008	166 618
2009	83 451
2010	80 128
2011	46 937
2012	42 644
2013	72 852
2014	81 036
2015	110 640
2016	244 232
2017	237 026
2018	318 498

Forrás: saját szerkesztés a Kucsá-Ker Kft. adatai alapján

Az 5. ábráról kiolvasható a 2008-as világválság hatása, hisz ezt követő évben körülbelül felére csökkent az árbevétel. 2013-ban indult növekedésnek a vállalat bevétele stabilan.

Ez esetben egy nem várt esemény történt, az alapító tulajdonost a cég elveszítette. Azonban a tudatos felkészültség figyelhető meg a következő generációnak való átadás végett. Ugyanis a két gyerek közül az egyik már bedolgozott a cégbe. A kisebbik gyerek pedig szintén csatlakozott később. Tehát a szándék a gyerekek részéről is megvolt. Az külön a cég tevékenységét segíti, hogy az idősebbik fiú szakmai végzettsége (villamosmérnök) releváns volt. Megfigyelhető, hogy az egyes fiatalok más-más végzettséggel rendelkeztek, s annak megfelelően adták hozzá tudásukat a cégvezetésben. Egy másik jól bevált gyakorlat, hogy a kisebbik fiú elment más céghez, jelen esetben multivállalathoz dolgozni, mindezzel bővült a tapasztalata, egy másfajta menedzsmentszemléletet tudott bevinni a családi vállalatba. A fiatalok egy újító szemléletet is megjelenítették a tevékenységükben, figyelik a piaci változásokat, innovatívak.

3.1.2 V+Z 2000 Bt.

„Amit a pék csinál, annak látszatja van. Az biztos. Az látható, fogható, kóstolható. A kenyér nem hazudik. Ha rossz, akkor rossz, ha jó, jó. A péknek nincs megállás, lustulás, lassulás. A péket a kovász hajtja. A pék szakma ősi, komoly. Hasonlatos az egykor volt molnáréhoz. A falusi pék a település – gyakorta fontos tisztséget is betöltő – egyik fő fője, a pék műhelye, boltja a falu fóruma is volt, és néha még az ma is.” (Zagyi Éva tulajdonos Bächer Iván alapján)

Innen indítottuk a beszélgetésünket, Zagyi Évával (Varga Éva), aki szüleitől örökölte a veresegyházi péküzetet és nagyszülei is pékek voltak. A veresegyházi Varga Kenyér harmadik generációs péküzeme több évtizedig látta el a települést friss kenyérrel és pékáruval.

A régi veresiek családtagként tisztelték és szerették az egész Varga családot. Hagyományos kovászos kenyerük minden településbeli asztalon ott volt nap mint nap. Éva édesapja még 80 évesen is lejárt az üzemmé nőtt pékműhelybe dagasztani, ellenőrizni az elkészült áru minőségét. A 2000-es évek elején nagy fejlődésen ment át a pékség, szinte teljesen újraépítették, modern elektromos kemencék kerültek be, a géppark teljesen megújult, szállító autókat vásároltak. 1998-tól 2008-ig a pékségben közel 60 ember dolgozott 3 műszakban. 2 bemutatóbolt üzemeltettek, egyiket a Óbudai piacon, másikat Veresegyházon, és több mint 120 helyre szállítottak kenyeret. Több közintézmény központi konyhájára, a Coop üzletlánc pestmegyei boltjaiba és a Spar üzletlánc 10 boltjába is. A XXI-ik század hozadéka volt ez a lendületes fejlődés. Sajnos Éva későn vette tudomásul, hogy hiába dolgozik napi 14-16 órát,

ez a folyamatos fejlődő vállalkozás túlnőtte az egyemberes irányítást. Ugyan 2004-től belső irányítási rendszere volt a cégnek, de sajnos nagyon kevesen tudták ezt a rendszert jól használni. Éva elsősorban pékmester volt, cégvezetést sosem tanult, és nem is állt szándékában. A gyerekei ugyanott nőttek fel a pékség körül, de nem akarták folytatni a családi hagyományt.

2011-ben újabb fejlesztésekre volt szükség. Éva hitelt vett fel. Sajnos gazdaságilag egy-két elhibázott döntés a céget 2012-ben a csőd szélére sodorta, a Varga Kenyér 2000 Kft. ellen kényszerfelszámolás indult, a mellette működő V+Z 2000 Bt-t pedig eladták. Sajnos az utód nélkül maradt vállalkozás terheit egy ember nem tudta tovább cipelni, így egy többgenerációs vállalkozás a múlté.

5. táblázat: A V+Z 2000 Bt adózott eredményének alakulása 2008-tól 2016-ig.

<i>Időszak</i>	<i>Adózott eredmény (ezer Ft)</i>
2008	53
2009	465
2010	255
2011	3 285
2012	2 526
2013	17 680
2014	57 958
2015	37 678
2016	336

Forrás: saját szerkesztés a V+Z 2000 Bt. adatai alapján

A V+Z 2000 Bt. tipikus példája annak, amikor a tulajdonos gyerekei nem szándékozzák átvenni a vállalatot, sajnos az ő esetükben a már többgenerációs vállalkozás megszűnt.

3.1.3 Mentavill Kft

A Mentavill a 90-es évek elején alakult Székesfehérváron. A foglalkoztatottak száma már több, mint 300 fő. Az épületvillamossági nagykereskedés területén az egyik legnagyobb vállalkozás.

A rendszerváltás követően Magyarországon az épületvillamossági nagykereskedés leépülése volt megfigyelhető. Ez egy piaci gap-ot eredményezett, amit ők kihasználva alapították a Mentavill céget. Mentés István és Mentés Istvánné garázsában kezdődött el a vállalkozási tevékenység. A cég fejlődésével, piaci arányának bővülésével egyre inkább kezdtek specializálódni a kiskereskedelmi piacra. Hazánkban jelenleg ez a szektor összesen 600 üzletet ölel fel, ebből négyszáz az ő partnerük. A partnerekkel való kapcsolat ápolása kulcsfontosságú számukra. Kiváló üzletvezetési képességüknek és szorgalmas munkájuknak hála, a vállalkozás folyamatos növekedése volt jellemző. Gyorsan kinőtték a garázst, s indulásukat követően 1996-ban elköltöztek egy másik telephelyre, és 5 évvel később bővítették az épületen is. Üzleti életükben a külföldi barkácsáruházak folyamatos hazai megjelenése új piacot jelentett számukra, saját márkás termékekkel igyekeztek kielégíteni a szükségletet.

Mivel kis mértékű volt a hiteltartozásuk, így a válság nem sújtotta őket erősen. Habár a forgalmuk lecsökkent, dolgozók elbocsátására nem került sor. Sőt, előny is kovácsolódott a gazdasági helyzetből, hisz nem sokkal később több rossz helyzetbe került kereskedést felvásároltak. Észrevették, hogy a pozíciójuk megtartásához elengedhetetlen az ügyfélelégedettség fókuszba állítása. Ennek érdekében átalakították a logisztikai hálózatukat, és a rendeléseket egy napon belül próbálták teljesíteni az ország egész területén. Ma már 52 teherautóval dolgoznak, raktárukban számítógép által vezérelt tárhelyezés és komissiózó targoncák teszik gyorsabbá a munkát. Külön a nagykereskedelmi partnereknek egy zárt online rendelési felületet hoztak létre. A vállalkozás külföldi elsődleges célpiacai Románia magarlakta területei vannak üzleteik Temesváron és Marosvásárhelyen, Brassóban is, más környező államban nem kívánnak tevékenykedni (kb. 25-30 erdélyi családnak adnak munkát). Inkább a hazai piac minél erőteljesebb térnyerésére koncentrálnak. Éppen emiatt egy saját szaküzletlánc kiépítésébe kezdtek, amely jelenleg huszonkét üzletből áll, és lakossági ügyfelek igényét elégítik ki.

Most már a generációváltás kérdése égető a Mentavill számára. De ezt a kérdést egyszerűen kezelték. Az alapítók fia, Mentés Zsolt 2002-ben már becsatlakozott, és lépésről-lépésre vette át a vezetést. De a szülők még részesei maradtak társaságnak: az édesanya a pénzügyi terület vezetését végzi, az édesapa pedig a beruházásokba, építkezésekbe kapcsolódott bele.

Stratégiai döntés részeként csatlakoztak egy épületvillamossági beszerzési és marketingszövetségbe, az IMELCO-ba. A szervezet hozzásegített a szakmai fejlődésükhöz, s tapasztalatcserékkel gazdagodtak több külföldi, hozzájuk hasonló céggel.

Mentes Zsolt szerint a jó ügyfélszolgálat, a jó minőségű szolgáltatások mellett fontos az emberi kapcsolatokkal is törődni. Az üzleti partnereik mellett a foglalkoztatottakkal is jó kapcsolatot tartanak fent. A több, mint háromszáz fős Mentavillnél, még mindig családi hangulat van. Ennek köszönhetően pedig a dolgozók kilépése is alacsony. A vállalat többször nyert már díjat: ötszörös Superbrands- és hétszeres Magyar Brands-díjas.

A jövőben a piac nagymértékű átalakulását jósolják, kiemelve az e-kereskedelmet. Rugalmasak akarnak maradni, s ez a trend új feladatokat ad nekik, bíznak abban, hogy sikeresen teljesítik ezeket is.

6. táblázat: A Mentavill Kft adózott eredményének alakulása 2008-tól 2018-ig

<i>Időszak</i>	<i>Adózott eredmény (ezer Ft)</i>
2008	239 505
2009	14 093
2010	100 423
2011	51 726
2012	132 598
2013	127 467
2014	444 956
2015	432 722
2016	402 692
2017	567 290
2018	676 730

Forrás: saját szerkesztés Mentavill Kft. adatai alapján

A Mentavill Kft. példájában a fokozatosság elve érvényesül: a szülők a gyerekekkel együtt dolgoznak még, a cégvezetést fokozatosan vette át az gyermek a szüleitől. Ez egy tudatos felkészítést ill. felkészülést mutat.

3.1.4 DL1 Kft

A DL1 Kft-t Láng Béla tulajdonos alapította 1994.06.14-én. Az akkori piaci rést kihasználva jött létre a cég, villamossági nagykereskedésként. Kezdetekor 7 fő alkalmazottal indult a vállalkozás, 2 autóval szállítottak ki árut, leginkább Pest megyébe. A tulajdonos szaktudásának és üzleti érzékének köszönhetően dinamikusan fejlődött és terjeszkedett. 2018-ban 71 fő dolgozott 3 telephelyen, Budapesten, Miskolcon és Nyíregyházán. A piaci igényeknek megfelelően a DL1 24 órán belül igyekszik eljuttatni az árut megrendelőihez. A vevőszolgálat folyamatosan fejlesztett raktárkészletkezelő rendszerrel, tudja fogadni a megrendeléseket. 200 termékcsoporthoz, több mint 60.000 féle terméket forgalmaznak. Kínálatukban valamennyi, az iparban jelentősnek számító gyártó termékei megtalálható. A vállalat olyan a világon meghatározó márkák kizárólagos magyarországi képviselője, mint a Bals ipari csatlakozók, Raychem kábelvédelző szerelvények, vagy az LG mágnes kapcsolók, kismegszakítók.

2018 derekára Láng Béla tulajdonos, feleségével együtt arra az elhatározásra jutottak, hogy kicsit több időt szentelnének egymásnak és hobbijuknak, így eladták a céget. Gyerekeik nem kívánták folytatni ezt a tevékenységet. 3 éves tényleges előzte meg a döntést. Olyan céget, vagy cégcsoportot keresett a tulajdonos utódnak, akit méltónak talált arra, hogy 24 év munkáját és sikereit lehetőleg tovább kamatoztassa. A Daniella Kft.-re esett a választás. Láng Béla aktív munkatársa maradt a cégnek. A sok év alatt szerzett vezetői tapasztalatok és a szakmai tudása tanácsadóként és a budapesti telephely vezetőjeként hasznos és értékes az új tulajdonosoknak. Nem mellékesen az elválás sem olyan megrázó így. Láng úr bízik a további sikerekben, hiszen a választott Kft. Magyarország egyik legnagyobb villamossági nagykereskedése.

7. táblázat: A DL1 Kft. adózott eredményének alakulása 2008-tól 2018-ig.

<i>Időszak</i>	<i>Adózott eredmény (ezer Ft)</i>
2008	50 454
2009	25 154
2010	11 882
2011	26 279
2012	16 137
2013	15 883

2014	63 742
2015	13 817
2016	40 558
2017	91 342
2018	64 494

Forrás: saját szerkesztés DL1 Kft. adatai alapján

A DL1 Kft. esetében a következő generáció nem kívánta átvenni a céget, pedig az alapító tulajdonos eltökélt szándéka volt, hogy családon belül átadja. Egy másik cég vásárolta meg. Az alapító erősen kötődik a vállalathoz, az érzelmi aspektus észrevehető abból, hogy alkalmazotként még a cég életében szerepet játszik.

3.1.5 Rábalux Zrt

1993 szeptemberében indul a Rábalux siker story. A Czigler család gyakorlatilag egy lámpacsalád népszerűsítésével és árusításával kezdte a vállalkozás alapjait lerakni Győrbe. A piac lehetőségeit maximálisan kihasználták, alig volt konkurens világítástechnikai cég az akkori piacon. Czigler Csaba már a kezdetektől szüleivel részt vett a cég felépítésében. Fiútestvére később csatlakozott a munkához, lánytestvére csak érintőlegesen volt jelen a cég életében, de férje ma is megbízott ügyvezetőként tevékenykedik. Lépésről lépésre nőte ki magát a Rábalux Zrt-vé. 2003-ra már 10 alkalmazottal dolgoztak, üzletkötői hálózatot építettek ki és a lámpaválaszték is folyamatosan bővült. 2007-re már 70 fővel dolgoznak. A folyamatosan növekedő cég, a szerteágazó feladatok és a szülők kiöregedése változásokat sejtetett. A család úgy döntött, hogy szakképzett menedzsmentnek adja át a cégvezetést, de a fiatal tulajdonosok a cégben maradna megbízott ügyvezetőként és folyamatosan kontroll alatt tartják a cégen belüli történéseket. A generációváltás problémaköre ebben az esetben rugalmasan és magától értetődő lépésként zajlott le. A cég vezetésében aktívan jelen lévő tulajdonosi kör, időben és észszerűen konstataálta, hogy a feladatok delegálásával tovább fejlődhet a vállalkozás. 2016-ra a Rábalux élére egy menedzseri csoport került, a cégforma is Kft-ről Zrt-re változott. Az alkalmazottak száma 2018-ra 170 főre duzzadt, jelen vannak az európai piacon, 11 országban van ügyfélszolgálati irodájuk. Győr ipari parkjában egy több mint 7000 m² regionális raktár szolgálja ki a vásárlóikat. A cég 100% magyar tulajdonban maradt a központja Győr és fontosnak tartották kiemelni, hogy a „közös üzleti nyelv az

angol”. Baksa Kálmán CEO mosolyogva és méltán büszkén mondja „a siker a teljesítmény jutalma”.

A cégcsoport vezetőségének meggyőződése, hogy az üzleti sikerek elérésében kulcsfontosságú a fogyasztói igények teljes körű kielégítése. Ezért nagyon fontos a Rábalux Zrt. számára, hogy a partnerek számára komplett és magas színvonalú szolgáltatáscsomagot nyújtson. A termékekkel kapcsolatos szolgáltatásokon kívül a vállalat életre hívta a Rábalux Akadémia rendezvénysorozatát, amelynek célja a partnerek számára a legújabb ismeretek, trendek átadása annak érdekében, hogy minél sikeresebbek legyenek.

Talán érdekességképpen megjegyzendő, hogy Czigler Csaba a 100 leggazdagabb magyar közt van nyilvántartva.

8. táblázat: A Rábalux Kft./Zrt adózott eredményének alakulása 2000-től 2019-ig.

<i>Időszak</i>	<i>Adózott eredmény (ezer Eur)</i>
2000	1,1
2004	4.1
2012	13,2
2018	22
2019	25

Forrás: saját szerkesztés a Rábalux Kft. adatai alapján

3.1.6 Holux Kft

„Újpesti lévén, a fénnnyel, a világítástechnikával való korai találkozás borítékolva volt. Akkoriban az a mondás járta, hogy "háromféle újpesti van: a valamikori, a jelenlegi és a jövőbeni izzós" (de rég is volt ez...mosolyogva idézte fel a kezdeteket Hosó János tulajdonos, akivel 2019 augusztus utolsó napjaiban beszélgettünk).

A Landler középiskola befejezése után, 1968 augusztusában – legalábbis 25 évre – bekerült a "lámpagyárba" (Tungsram újpesti üzemébe) dolgozni. Kisebb üzemátrendezések, technológiai folyamatok tervezésével kezdett. Később sokat tanult, a nagyobb beruházásokba is bevonták kiemelkedő tervezőirodák, az Iparterv, Vegyterv, EGI. Egyre több irányítótervezői megbízatást kapott. A Tungsram Nagykanizsai Fényforrásgyára zöldmezős beruházásának I. üteme egy miniszteri kitüntetést a II ütem egy megosztott

Építészeti Nívódíjat jelentett, majd a Gyöngyösi Félvezetőgyárban megvalósított mikroelektronikai beruházás meghozta számára a második miniszteri kitüntetést is. 1988-89-ben az indonéziai projekt igazgatójaként részt vehetett a 70-es években Tungsram-segítséggel épült ottani gyár rekonstrukciójában. „A kiküldetés sok tapasztalattal gazdagított, de a legtöbbet talán kislányaim kapták, akik az alsó tagozat két évét angol nyelvi környezetben tölthették el, ami sokat segített későbbi tanulmányaikban és jelentősen befolyásolta pályaválasztásukat is. Ma mindketten segítő társaim a néhány évvel később alapított vállalatom vezetésében.”

Közben itthon „eladták alólam a gyárat. “

1993-ban új céget alapított, Hosó János úr, Holux Kft néven, „garázsomban rögtönzött irodából, a nulláról indultunk el”.

1998-ban jelentős beruházásként sikerült megvásárolni a Budapest XIII. kerületi Béke utcában a vállalat jelenlegi központjaként működő telephelyet. Azután sorra nyíltak a regionális fényszaküzletek: 2000-ben Nyíregyházán, 2003-ban Kőrmenden, 2004-ben Szegeden, majd 2011-ben Pécsen.

Az eltelt több mint húsz év alatt az alapvetően mérnökirodai tevékenység (tervezés, fejlesztés, fővállalkozás) jelentősen kibővült világítástechnikai és elektronikai alkatrészek nagy- és kiskereskedelmével.

A cégvezető lányai (Hosó Mónika és Hegedűs-Hosó Tímea) tanulmányaik befejezésével édesapjuk vállalkozásában kamatoztathatták megszerzett tudásukat. A cégvezetést és a központi döntések meghozatala, Hosó úr hatáskörében egy személynél maradt.

A keménykezű tapasztalt vezető egészségi állapota 2013-ban megromlott. Több hónapig kiesett a munkából. Sajnos a cég életében ez nagy törést okozott, gazdaságilag.

Felépülése után Hosó úr újra munkába állt, igyekezett menteni a menthetőt. A XXI. századi piac, kegyetlen és folyamatosan változó, pár hónapnyi kiesés óriási károkat tud egy cég életében okozni. 2014 és 2015-ben eladásra került a cég vagyonának egy része (pl. értékesítették a kiszállító autópark nagy részét).

A cégtulajdonos sosem gondolkodott el komolyan a cég átadásáról, megnyugtató volt számára két lányának jelenléte a cégben, de ők a pénzügyi és HR területen dolgoztak. A cég műszaki vonalának fejlődése megtorpant.

Nemrégén még ezt nyilatkozta a cégvezető „Elmondhatom, ma is jó csapattal, kiegyensúlyozott körülmények között a hobbimnak élhetek: részt vehetek sok mérnöki alkotás megvalósulásának menedzselésében.” – sajnos a gazdasági mutatók nem feltétlenül ezt támasztják alá.

Hosó János valóra váltotta álmát, a céget, amit alapított utolsó percig igyekezett legjobb tudása szerint vezetni és fejleszteni.

Sajnos 2019 október első napjaiban a következő rövid értesítőt kaptam:

„Mély fájdalommal tudatjuk, hogy cégalapító, tulajdonos, ügyvezető vezérigazgatónk, HOSÓ János 2019. október 6-án tragikus hirtelenséggel elhunyt. Az általa felépített és kizárólagos intézkedési hatáskörrel működtetett HOLUX Fényrendszer Kft-t örökösei, Hosó Mónika és Hegedüs-Hosó Tímea a cég jelenlegi munkatársaival együtt mindent megtesznek azért, hogy a több mint negyedszázados múlttal rendelkező társaságot tovább működtessék. Az ehhez szükséges felhatalmazás és a tulajdonviszonyok jogi rendezése a megkezdődött hagyatéki eljárás része, amely előreláthatólag a hivatali adminisztráció miatt 60-90 napot fog igénybe venni.”

9. táblázat: A Holux Kft. adózott eredményének alakulása 2008-tól 2018-ig.

<i>Időszak</i>	<i>Adózott eredmény (ezer Ft)</i>
2008	33 244
2009	34 254
2010	38 422
2011	33 518
2012	38 273
2013	37 260
2014	6 353
2015	11 906
2016	11 905
2017	4 101
2018	6 19

Forrás: saját szerkesztés a Holux Kft. adatai alapján

Az alapító tulajdonos két lánya szerepet vállalt a cég tevékenységében, azonban megfigyelhetjük, hogy tanulmányaik területe meghatározta a hozzáértésüket: a cég egy-egy funkcióját igazgatták csak, amik nem is értékteremtő funkciók voltak; a cég profitot termelő tevékenysége a mérnöki szaktudást igénylő technológiai vonal; így az alapító kiesésével, elvesztésével a céget továbbiakban nem tudta a család vezetni, egy részét eladták, a lányok maradtak a beosztásukban.

3.1.7 Somogyi Elektronik Kft.

A Somogyi család Győrben tevékenykedik immáron 40 éve, s az ország sikeres elektronikai cikkek nagykereskedelmével foglalkozó vállalatává nőtte ki magát.

Ritka eset, de a Somogyi családnál az a döntés történt, több mint két évtized eredményes működést követően eladták a céget, majd pár évvel később családi döntés által egy részét visszavásárolták. Az alapító és tulajdonos Somogyi János 2014-ben úgy döntött, hogy ismét vezetője lesz a hét évvel korábban értékesített cégnek. Nagy kihívást jelentett, hisz nagyfokú átszervezés és megújítás vált szükségessé. Ráadásul a válság után negatív eredményű volt a vállalat. A generációváltás ekkor került előtérbe, ami igazából segítette a fejlődési folyamatot: idősebbeik fia, Zsolt ügyvezető lett. A pont szükségessé vált változásmenedzsmentben jó tapasztalattal rendelkezik, s odafigyel a modernizálásra.

Előzményhez hozzátartozik, hogy Somogyi János korán önálló lett, a tévé- és rádióműszerész már 1978-ban maszekként dolgozott otthon – és jó szeme volt a piaci rés megtalálásához. Oktatástechnológiai eszközöket, azaz írásvetítőket, magnókat, diavetítőket javított, s akkoriban a javításhoz szükséges alkatrészeket pedig egyetlen bolt árulta csak, az is Budapesten volt, és a bejárat előtt várakozók számából, láthatóan magas volt az igény ezekre a termékekre. Ez az észrevétel egyértelmű megoldást hozott magával, hogy Győrben is jól jönné ilyen üzlet. 1981-ben, hosszú engedélyezési folyamatot követően kinyitottak, létrehozva ezzel a kiskereskedelmi egységüket, ami máig üzemel – de nem ez a legfontosabb üzletük, mert már inkább csak a nagykereskedelemre koncentrálnak.

A rendszerváltást követően nyitottá vált a piac, megindult az import és közvetlenül keresték fel a kínai, tajvani cégeket, amelyek már akkoriban is élenjárók voltak az elektronikai cikkek gyártásában. Jelenlegi beszállítói partnerhálózatok között nagyrészt távol-keleti cégekkel működnek együtt, - az áruk 85 százalékát innen szerzik be – de együtt dolgoznak török, svéd és luxemburgi beszállítókkal is. Árukészletük jelenleg 2500-3000 aktív termékből áll, s a

megújításukra törekednek, évente 300-500 új árut vezetnek be. Előre jelzik a vevői igényeket, mert a hat hónapos előállítási idő mellett a trendeket nehéz követni.

Értékesítésük során a fogyasztókat kiskereskedőkön keresztül céljuk elérni, mintegy kétezer partnerrel működnek együtt nemzeti és nemzetközi szinten is. Az elkészített webáruházuk elsődleges funkciója, hogy rendelési felületet biztosítson a viszonteladóiknak. Kifejezetten ügyelnek arra, hogy ne ígérjenek alájuk, ne alakuljon verseny – ezt rögzítik a webáruházas partnereikkel való megállapodásokban is. A Magyarországra a kilencvenes években egymás után betelepülő multinacionális cégeknek, barkácsáruházaknak kulcsfontosságú beszállítói partnerük.

A hazai piacon elért sikerek miatt úgy vélték, hogy a külpiacokon is megjelennek – mára az export a forgalom 15-20 százalékát teszi ki. 2000-es évek közepén román és szlovák leányvállalatokat hoztak létre, amelyek közül az előbbi egy 22 milliós, fejlődő piac, és nagy lehetőséget látnak benne hosszabb távon. Ezenfelül szállítanak Csehországba, Szlovéniába, Horvátországba, Szerbiába és Boszniába is.

Növekvő, stabil vállalat volt, de Somogyi János a válság jöttét megérezve mégis a kilépés mellett döntött, és 2007-ben cégeladásra adta fejét egy magyar érdekeltségű pénzügyi befektetőcsoportnak. Az ezt követő 7 évben, ami eltelt a visszavásárlásig, más területen, a devizakereskedelemben és az ingatlan területen – szerzett üzleti tudást, fiai pedig tanulmányaikat folytatták és más vállalatoknál kamatoztatták a munkatapasztalataikat. A befektető-tulajdonos a növekvő forgalmú, de negatívba fordult eredményességű vállalatot 2014-ben visszavásárlásra ajánlotta neki. Összehívták a családi tanácsot az a közös döntés született, hogy újrakezdik. Ebben nagy szerepet játszott az érzelmi töltet is, amit a cég és a munkavállalók sorsa iránt éreztek. Somogyi Zsolt úgy fogalmazott: „Az S betűs logó mellett nőttünk fel.”

A család ötvenszázalékos tulajdoni hányad visszavásárlása mellett képviselték az operatív irányítást. Az idősebbik gyermek, Zsolt lett az ügyvezető a cégnél. Somogyi János kiemelte, hogy nagyon nehéz feladat volt számukra megbízható, jó gyártókat találni –Még ha meg is kapják egy-egy márka disztribúciós jogát az előállítótól, sajnos az dönthet az áthelyezésről, és Európában saját maga viszi az értékesítést – ezzel leszorítják az árakat, így ők mint nagykereskedők kiesnek a konkurenciából. A Somogyi Elektroniknál is problémát jelentett a munkaerőhiány, azonban 2014 óta sikerült feltölteni az üres pozíciókat és negyven embert találni, így száztízre emelték a létszámot a cégnél. Az osztrák piac elszívó hatásával is meg

kell küzdeniük. Somogyi ú szerint fontos a dolgozókhoz való korrekt hozzáállás, odafigyelnek a bérekre, az ösztönzésre, a kommunikációra, következetességet és vonzó felemelkedési, fejlődési lehetőségeket biztosítanak munkatársaik számára. A vállalat dolgozói egy nagy családot alkotnak.

10. táblázat: A Somogyi Elektronik Kft. adózott eredményének alakulása 2008-tól 2018-ig

<i>Időszak</i>	<i>Adózott eredmény (ezer Ft)</i>
2008	14 7256
2009	41 412
2010	89 911
2011	-8 589
2012	149 629
2013	-31 668
2014	-719 419
2015	224 488
2016	526 550
2017	542 145

Forrás: saját szerkesztés a Somogyi Elektronik Kft. adatai alapján

A 8. táblázatból kiolvasható, hogy a visszavásárlást követően azonnal pozitívba váltott át a vállalat adózott eredménye. A Somogyi Elektronik Kft. estében adott volt a családon belüli utódlás lehetősége, két fiúgyerek vállalkozói szándéka, vállalkozószelleme is egyértelmű volt. Azzal, hogy pár évet a gyerekek más cégnél helyezkedtek el, tapasztalatot szerezhettek a saját családi business működéséhez. A következő generáció innovatív szemléletmódja megjelent. A vállalkozás visszavásárlása főképp érzelmi kötődés miatt valósult meg.

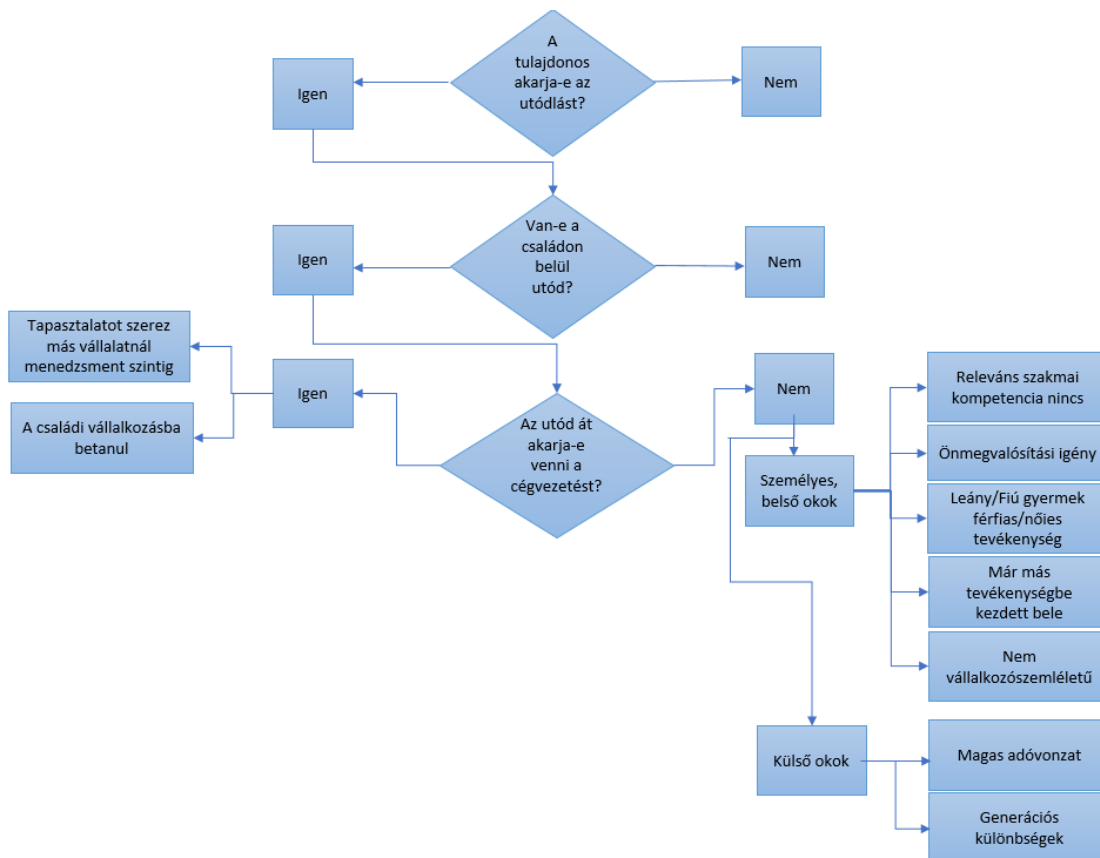
4 Következtetések és javaslatok

Ebben a fejezetben a szakirodalom és saját kutatásom által levont főbb következtetéseket mutatom be és javaslatokat teszek a fő problémára.

A családi KKV-knál számolni kell az emberközpontúsággal, a tulajdonos a kulcsemberek szerepét tölti be. Ezzel szemben a nagyvállalatok, illetve multinacionális cégek rendszerközpontúan működnek, így azok rugalmasabbak a változásokra, nem nehezíti például a személytől való függés. A KKV-k nagy része sajnos sem működése szempontjából sem máshogy nem alkalmas sem eladásra, (mert jóval kevesebbet adnak érte), sem a gyermek megöröklésére (büntetem, vagy jutalmazom), sem az irányítás átadására (mert nem úgy működik). Így a leépítés vagy a leépülés következik be. Ahogyan arról külön fejezetben is írtam, a tulajdonos elkötelezett a cég iránt, érzelmileg erős a kötődése, számára ezek a kimenetek nagyon fájdalmasak. Lehetséges megoldás lenne, ha nem személyközpontúan gondolkodnának a vezetők, s a működést átalakítanák rendszerközpontúvá, amelynek módszere a szervezetfejlesztés. A gyakorlatban ez azonban nem olyan egyszerű, tudatos változást jelent a cég életében. A szervezetfejlesztés során olyan mechanizmusokat, rendszereket, szabályokat (koordinációs eszközöket) illeszthetünk a működésbe, amelyek felváltják a tulajdonos, vezető személyétől való függőséget. A feladat delegálása elfogadhatóbbá, kivitelezhetőbbé válik, ugyanakkor a munkatársaknak is nagyobb teret engednének.

A vizsgált cégek vállaszaiból és az események alakulásából látható, hogy abban az esetben történt sikeres utódlás, amikor tudatosan felkészült rá a tulajdonos/vezető. Tehát a generációváltásra időben kell gondolni, és a cég fejlődéstörténetének fontos mozzanataként kell számon tartani. Az általam vizsgálatba bevont vállalkozásoknál látható volt, hogy idegen tagot ritkán vagy nem vettek bele a cégbe. Független, kívülálló tanácsadó segítségével, javaslatai, gyakran segítenék a cégvezetők döntéseit, aminek az előnye, hogy szervezeti vakságban nem szenvedne, s informális kapcsolat nem kötné a céghez.

A szakirodalmi és saját kutatásom alapján az eredményeket összeillessztem egy ábra formájában. (6. ábra)



5. ábra: A családi vállalkozások utódlásának kérdései

Forrás: saját szerkesztés a dolgozatban bemutatott primer és szekunder kutatások alapján

A vállalkozást át lehet adni egy házastársnak vagy egyéb rokonnak; a 6. ábra az utód kifejezés alatt most csak a gyerekeket értelmezi. Az ábrán inkább a családon belüli utódlás folyamatát ágagtattam, de amennyiben erre nincs lehetőség, úgy külső személyt kell választani. A legrosszabb eset, ami megtörténhet, hogy eladják a céget. További lehetőség külső tanácsadó igénybevétele, akinek segítségével menedzsert választhatunk addig, míg az utód nem tudja átvenni a céget (életkora, tapasztalata miatt stb.). Egy hivatásos menedzsmentet is kijelölhetünk, természetesen tulajdont meghagyva, erős családi kontrollal, ha nincs megfelelő utód a családon belül.

Az esettanulmányok között láthattunk arra példát, hogy nem volt utód, s arra is, hogy volt. De amennyiben volt, akkor nem feltétlenül vették át a cégvezetést, hanem csak tulajdoni részt kaptak, vagy csak egy-egy funkciót láttak el, amihez pont értettek. De ha van is potenciális személy, aki átvenné a céget, nem biztos, hogy alkalmas, ezen tudatosan lehet változtatni, ha előre felkészítjük az illetőt vagy felkészül ő maga is. További dilemmák, amik felmerülhetnek: - ilyen az életkori inkompatibilitás; a fiatal más pályára

készül/önmegvalósítani akar (akár saját cég alapításába kezd), nem becsüli a vállalkozást, nincs kockázatvállalási képessége. De lehet azért nem akarja a gyermek tovább vinni a vállalkozást, mert nem piacképes, nem fejlődik, anyagi problémákkal küzd. (6. ábra)

A generációváltás tudatos tervezéséhez számos eszköz segítségünkre lehet. Bemutattam néhány ábrát, ami felhívja a figyelmet a nehézségekre, láthattuk, hogy a cég életciklusa meghatározza a cég sorsát. A tervezés szakaszokra bonthatóak. Így tehát a családon belüli lehetséges utódokat már előre át kell gondolni, s igaz a családok nem szeretik, de egy külső tag beintegrálását is számításba kell venni. Adott potenciális jelöltek kompetenciáinak megfelelően kell kigondolni az irányokat. Kommunikálni kell mindezeket.

A szakirodalom rávilágított arra is, hogy a vezető személye akadály lehet az utódlásban, ugyanis generációs különbségek vannak, s kérdés, hogy ezt elfogadja-e vagy sem. A fiatalabbak kockázatvállalóbbak, kreatívabbak, nyitottak a változtatásra, szívesen vonnak be külső személyt a munkájuk során. Egyszerűen máshogy gondolkodnak, cselekednek, és sokszor a tulajdonos földhözragadt, nem rugalmas. Beigazolódott a szakirodalomban oly népszerűen tárgyalt szocioemocionális gazdagság szerepe az utódlásnál. Lásd a DL1 Kft. esetét, amikor az utódlás lezajlását követően is részt vett a vállalat tevékenységében a régi tulajdonos, így az elválás kevésbé fájdalmas.

A dolgozatban megfogalmazott hipotézisek az alábbiak voltak, az eredmények alapján

H1 (Az alapító tulajdonos elkötelezett a céget érintő innovatív megoldásokra.) elfogadom, hiszen a generációváltás azoknál a cégeknél ment végbe zökkenőmentesen, ahol a vezetés nem zárkózott el az újításoktól.

H2 (A cég alap célkitűzéseire tartozik a folyamatos technológiai fejlődés.) elfogadom, mert ez a XXI. században nélkülözhetetlen egy cég fejlődése kapcsán.

H3 (A cégtulajdonos időben foglalkozik az utódlás kérdésével.) elfogadom, mert csak azon cégeknél működött rugalmasan a generációváltás, akik hajlandóak voltak időben tudomásul venni és tenni ezen problémakör megoldásáért.

H4 (A cégvezető tudatosan képezi magát.) elutasítom, mert az általam vizsgált cégek alapító vezetőinek végzettsége, illetve képzettsége nem függ össze a generációváltás sikeres lezajlásával.

H5 (A tulajdonos a cég jövőjét fontosabbnak tartja, mint az autokrata vezetéset.) elfogadom, az egy kézben tartott vezetés és önkényes döntések nem segítik a cég fejlődését.

H6 (A cégvezető az esetleges utódot racionális szakmai döntés alapján ki.) elfogadom, mert

a kutatásom alapján az derül ki, hogy a szakmaiság fontos alappillére a cég fejlődésének.

H7 (Az alapító tulajdonos gondoskodik jogilag a cég utódlásáról.) elfogadom, mert ez fontos kérdés abban az esetben, ha több utód is várományosa a cég vezetői, illetve tulajdonosi státuszának.

H8 (A cégtulajdonos tapasztalataival segíti a kijelölt új vezetőt.) elfogadom, hiszen a tapasztalatok átadása könnyebbséget jelent az új vezetésnek.

H9 (A leköszönő vezető nyitott az új vezetés reformjaira.) elfogadom, mert csak rugalmas, progresszíven gondolkodó alapító tulajdonosoknak sikerül zökkenőmentesen átadni a stafétabotot.

11. táblázat: Primer kutatások összefoglaló táblázata

Cél	Hipotézisek	Kapott válaszok
Az alapító tulajdonos ill. a cég célkitűzései erősen befolyásolják az utódlás bekövetkezésének lehetőségét:	(H1) Az alapító tulajdonos elkötelezett a céget érintő innovatív megoldásokra.	Elfogadom: ezt igazolja az I., III., IV., V., VII-ik cég életútja. A II. és VI. cég nem mindig időben vezet be újításokat a cégbe. Leginkább a cégvezetés terén maradnak el az innovációk.
	(H2) A cég alap célkitűzéseihez tartozik a folyamatos technológiai fejlődés.	Elfogadom: - minden általam elemzett vállalkozás fontosnak tartja a technológiai fejlődést.
	(H3) A cégtulajdonos időben foglalkozik az utódlás kérdésével.	Elfogadom: Az I., III., IV., V., VII-ik cégtulajdonosai időben, a cég fejlődésének érdekében foglalkoztak az utódlás kérdésével. A II. és a VI cég autokrata vezetése ezzel a kérdéssel szinte nem is foglalkozott.

A cégvezető személyisége, kvalitásai hatással vannak a cég életútjára, esetlegesen felmerülő cég örökösnek való átadásra:	(H4) A cégvezető tudatosan képezi magát.	Elutasítom: -az általam vizsgált vállalkozások tulajdonosainak nagyrésze a cégvezetést nem tanulta, a vezetői képességeket a cég fejlődése és a feladatok megoldása generálta.
	(H5) A tulajdonos a cég jövőjét fontosabbnak tartja, mint az autokrata vezetést.	Elfogadom: I., III., IV., V., VII-ik cégek esetében ez szépen körvonalazódik. A változásokról való döntések túlmutatnak a személyes kultuszon. A II. és VI. cég esetében sajnos ez nem mondható el. Az autokrata vezetés sajnos a vállalkozások fejlődésének gátat szabtak.
	(H6) A cégvezető az esetleges utódot racionális szakmai döntés alapján jelöli ki.	Elfogadom: A I., III., IV., V., VII-ik vállalkozások esetén ez tisztán körvonalazódik. A vezetésre legalkalmasabb utódok tudták további sikerekhez vezetni a céget. A II. és VI. cég esetében nem tudták ezt a döntést meghozni.
A sikeres cégátadás kulcsa és az erre történő tudatos felkészítés/felkészülés:	(H7) Az alapító tulajdonos gondoskodik jogilag a cég utódlásáról.	Elfogadom: ez fontos lépés, a VI vállalkozás halála és a tisztázatlan jogi kérdések (több örökös) lebénították a céget hónapokra.

	(H8) A cégtulajdonos tapasztalataival segíti a kijelölt új vezetőt.	Elfogadom: Az I., III., IV., V., VII-ik vállalkozás esetén az alapító tulajdonosok részt vesznek a cégvezetésben az utódlást követően is.
	(H9) A leköszönő vezető nyitott az új vezetés reformjaira.	Elfogadom: A I., III., IV., V., VII-ik cégek esetében a z alapító tulajdonosok elfogadják az új vezetés reformjait, a cég jövőjével kapcsolatos elképzeléseiket.

Forrás: saját szerkesztés a primer kutatásom alapján

A következőkben lehetséges scénáriókat fogalmazok meg javaslatként.

Amennyiben az alapító tulajdonos úgy dönt, hogy örökösödés útján adja majd tovább a céget, úgy tudatosan már felkészíti az utódot erre, ami ideális esetben több év együtt dolgozást jelent. Ilyenkor kiderül, vajon tényleg jó kezekben lesz-e majd a cég, az utód majd érteni fog-e a vezetéshez. Előfordulhat ugyanis, hogy az utód elkötelezett, de kompetenciája még nagyon hiányos, ez esetben az alapító tulajdonos kockáztat és ideiglenes társvezetőt jelölhet ki mellé, vagy valamilyen formában kontrollert ad mellé, vagy akár konzultáció szintjén az elején még valamely családtag (édesapa vagy édesanya stb.) kíséri, de egy tanácsadó fogadása is megoldás lehet. Amennyiben az alapító tag úgy látja, hogy nincs arra esély, hogy ő átadja a gyerekének a vállalkozást, úgy ez konfliktust szülhet a gyerekkel szemben, hisz ő azonban nagyon akarná a cégvezetést. Ha nem is kerül a menedzsmentbe az utód, még tulajdonrészt kaphat. Ebben az esetben a kommunikáció, a probléma őszinte tisztázása, véleményem szerint segít, és megoldáshoz vezethet.

Akadály ott is jelentkezhet, amikor az utód értene a cégvezetéshez, azonban nem akarja, mert például más tevékenységbe belekezdett, az igazgatótanács tagja ettől függetlenül még lehet, jóhatással ebben az esetben is lehet a cégre.

Örökösödési scénárióban a fiatal, a gyermek, egy jó gyakorlat lehet, ha a szülő elküldi őt egy konkurens vállalatba, a ranglétra legaljára, hogy pár évet eltöltsön ott és utána kap szerepet, pozíciót a saját vállalatnál. Így az első ballépéseket nem a családi vállalkozásnál

teszi meg, hanem már tapasztalattal rendelkeznek és azokat a tapasztalatokat, már saját cégén belül kamatoztatja. (6. ábra)

Igaz két egyesület is működik a családi vállalkozások számára, de ez nem tűnik elegendő külső segítségnek. Ezekről az egyesületekről nem igazán tudnak a vállalkozók, az egyesületek kommunikációja szegényes, megjelenésük propagálásunk szinte nulla. Az elmúlt 5 évben sok tanulmányt és kutatást végeztek a generációváltás témakörében. Ezen kutatási eredményeket több médiafelületen kellene közzétenni. A vállalkozóknak szánt programokon, ezen eredményeket tudatosítani kell, hogy a probléma fontossága szerepet kapjon.

A vállalatvezetők gyakran nem tudnak optimális döntést meghozni. Cégenként különböző megoldások léteznek. A szakirodalom is leírja, hogy ahány családi vállalkozás, annyi típusú utódlási folyamat létezik. Ha önmagukban kell megoldaniuk a cégvezetők nem kapnak tanácsadást és támogatást abban, hogy megfelelő döntéseket hozzanak, akkor esik az árbevételük, átörökítés során profitabilitásuk sérül, pár év leforgása alatt a GDP-n is érezhetővé válik. A konzultációt úgy kellene létrehozni, hogy ösztönző jellegű legyen, a cégvezetők azt lássák, hogy érdemes igénybe venni tanácsadást.

Célszerűnek találnám szegmentálni a családi vállalkozásokat annak érdekében, hogy megfelelő módszertant találjunk a segítségükhöz. Külön munkavállalói adatbázist kellene létrehozni azokból a potenciális jelöltekből, akik képesek a vállalatokat átvenni vagy a menedzsmentjükben részt venni. - Egy átlagos vezető kiválasztásában itt olyan értékek fontosak, mint a szimpátia, elkötelezettség. A tulajdonos olyannak adná át a vezetést, aki hasonló magához, gyerekeként tekinthet rá.

Ugyanakkor nem szabad megfeledkezni a generációs különbségekről, amik megnehezítik az utódlás folyamatát, s ha segítséget is kapna megfelelő jelölt kiválasztásában egy alapító, akkor is fontos az ő hozzáállásuk, hogy magukban is tudatosuljanak a változással együtt járó tényezők. Valamilyen formában érdemes lenne felhívni a figyelmüket a nyitottság, elfogadás felé, a generációs különbségek előnyeinek való kiaknázására.

5 Összefoglalás

A családi vállalkozásokról nincs statisztika, azonban becslésükre vonatkozóan készültek már felmérések Magyarországon is, amelyek bemutatásával próbáltam mind a globális mind pedig a hazai jelenlétüket meghatározni. A szakirodalom alapján azt mondhatjuk, hogy a családi vállalkozások hosszú távon magasabb jövedelmezőséget mutatnak, más vállalkozásokkal szemben. A hazai KKV-k a vállalkozási szektor hozzáadott értékének közel felét adják. A magyarországi KKV-k pedig a GDP közel háromnegyedéhez járul hozzá. A családi vállalkozások nagy része a 90-es években alapult, s már időszerűvé válik a generációváltás. Gazdasági jelentőségük miatt nagyobb figyelmet érdemelnek. Némi állami szerepvállalásra lenne szükség ahhoz, hogy ezen vállalatok a továbbiakban is működjenek. Az lenne a legjobb megoldás, ha nem nagyvállalatokba való beolvadással történne meg az utódlás.

A másodlagos forrásokon keresztül definiáltam a családi vállalkozás fogalmát, erre több idézetet is felhasználtam. Nincs egységes definíció, de néhány jellemző közös: az irányítás, a döntés többségében családi kezében van. Ábrák segítségével részleteztem a család és a vállalkozás intézményeinek találkozásának körülményeit. Elemeztem, szintén ábra segítségével a vállalkozás életciklusát, s ez alapján utaltam az utódlás beillesztésének lehetőségeire. A vállalkozásnak, hasonlóan az emberekhez, életszakaszai vannak, és ez fejlődésüket erősen meghatározza. Vannak olyan szakaszok, amikor még rugalmas, nyitott az ötletekre, befogadó. Nehéz feladat egy vállalkozás piaci részesedésének fenntartása.

A feladatok delegálása, a vezetés decentralizáltsága fontossá válik az utódlás felkészítésénél. Ez a lépés bizonyul egyik legnehezebbnek, a cégvezetők elmondása szerint.

A generációváltásnak több szakasza ismeretes. A dolgozatban többször kiemeltam a tudatos tervezés fontosságát, ezúttal is ez a lényeges. A vállalkozást vezetők figyelmét, tudatosan, fel kell hívni, a generációváltás tudatos tervezésére. Fel kell készíteni a lehetséges személyeket és feladatukat kijelölni, a kommunikációról nem megfeledkezve; a sikeres utódláshoz a tapasztalat átadása (tudástranszfer) nem elhanyagolható fontossággal bír. Segítséget nyújthat vezetésre felkészítő képzések igénybevétele.

A dolgozatban leírtam, hogy az egyes generációs attitűdök különbözőek. A jelenlegi fiatal generáció fontosabb jellemzőit bemutattam. Szakirodalmak rávilágítottak azon tényre, hogy a fiataok kockázatvállalóbbak, szívesen vesznek be külső tagot a vállalkozásba. Kérdés, hogy a jelenlegi vezetők utódlás során mennyire nyitottak az új generáció ötleteire, ill. mennyire fogadják el az eltérő vezetési módokat.

A vállalkozások alapítói nagyon elkötelezettek, erős kötődést éreznek a vállalkozásuk irányába, így nehéz számukra az elválás, s ha átadásról van szó, különösképpen számít, hogy milyen kézbe fog tovább működni a vállalkozás. A szakirodalomban népszerű kutatási téma a családi vállalkozások utódlásának körében a szocioemocionális gazdaság, ami az előbbiekre hívja fel a figyelmet.

Ahány vállalkozás, annyi módja létezik az utódlásnak, tehát egyedi ennek megvalósítása. A dolgozatban ennek nehézségeit és lehetséges megoldásait felvázoltam, egy saját készítésű ábra segítségével is.

Saját kutatásom során családi vállalkozásokat vizsgáltam, és mindegyik esetében különböző kimeneteket láthattunk. A legrosszabb eset a vezető halála. Az első vállalatnál ez történt meg, s a feleség vette át a vezetést, és az egyik gyermekük már be volt vonva a vállalat tevékenységébe.

Egy másik, már kétgenerációs cég esetében a bővülés, fejlődés miatt további irányító munkatársak bevonását kívánta volna meg, mert a vezető nem rendelkezett a megfelelő készségekkel, hogy az irányítását ki tudja terjeszteni, s használja a belső irányítási rendszert. Azonban itt a két gyerek nem kívánta átvenni a céget, egy hitelfelvétel és rossz döntések csődbe vitték a céget.

Bemutattam egy Superbrands-es vállalkozást is, aminek esetében mindkét szülő részt vett a vezetésben, s idővel a fiúk fokozatosan kezdte átvenni azt, így az utódlás sikeresen végbement. A szülők máig bedolgoznak a cégbe.

Láttunk olyan példát is az esetek között, amikor a szülők úgy döntöttek, hogy szeretnék abbahagyni a vállalkozást, mint tevékenységet (nem üzleti okokból), azonban a gyerekek nem akarták átvenni azt, és így eladták, a másik, hasonló profilú és jól működő Kft.-nek. A vezetők látják, hogy jó kezekbe adták át tovább a céget.

Olyan esetet is bemutatam, mely során a vállalatvezető ragaszkodott az egyszemélyközpontú vezetéshez, s hiába csatlakoztak a gyerekei a vállalathoz, ők csak egy-egy funkcionális területet tudtak menedzselni. Egyrészt itt a cég fő tevékenysége műszaki vonalú volt, másrészt a vezető nem is adott módot arra, hogy gyerekei beletanuljanak a cég irányításába és át tudják azt venni. A kutatásom elkészítését követően a vállalat alapítója elhunyt, de annyi ismeretes, hogy a hagyatéki tárgyalást követően a gyerekei módot keresnek arra, hogy ez a vállalkozás tovább működjön.

Az utolsó esetben a már eladott vállalatot a korábban már benne dolgozott fiúgyermek vette vissza közös családi döntéssel. Addig már más vállalatnál kamatoztatta a tudását, így sikerült átvennie a vállalkozást.

Az utódlás lehet kényszerű (a vezető hirtelen halála), de tudatos folyamat is, és sokszor a vállalat jövőbeli létfenntartása veszélybe kerül. A cégvezetői széket feltölthetjük belülről (családtaggal) és kívülről is. Az is egy opció, ha a céget eladják. De minden esetben az alapító tulajdonos, az aktuális vezető vállalatához való erős érzelmi kötődése miatt ez egy nagyon fontos kérdés, és a legjobb módot szeretné választani, mert a cégre úgy tekint, mint a gyerekére. Az is előfordulhat, hogy ugyan lenne utód családon belül, de nem akarják átvenni a cégvezetést különböző okokból – ahogyan a saját készítésű ábrámon is felvázoltam, gondolok itt a számára idegen tevékenységtől, szakterülettől, vagy nincs vállalkozói szemlélete, motivációja, s egyéb külső okok. A generációváltás mint láthattuk, nagyon különböző módon végbe mehet, tudatos felkészülést követel meg, időben be kell vonni a potenciális utódokat cég tevékenységébe, külsőleg is tapasztalatot szerezhetsz. A fontos személyiségjegyekkel és vezetői készségekkel feltétlenül rendelkeznie kell a jelöltnek.

További kutatási irányok lehetnek a témával kapcsolatban a generációs különbségek, és ebből fakadó konfliktusok; a családi vállalkozások vezetőinek vezetési típusai - itt a személyorientált koordináció csapdáira gondolok főképp -, az utódtervezés stratégiai tervezésbe történő beépítése.

„Miért van az, hogy önállóan és alkotóan gondolkodó embert szeretnénk gyerekeinkből nevelni anélkül, hogy nevelésük során hagynánk őket önállóan gondolkodni és cselekedni?”

Winkler Márta

6 Irodalomjegyzék

Könyvek, cikkek, tanulmányok

1. Astrachan, J. H. – Shanker, M. C. (2003): Family Business' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. Family Business Review, Vol. 16, Nr. 3., pp. 211–219.
2. Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. (2013). Trends in family business research. Small Business Economics, 40(1), 41-57. Retrieved March 18, 2020, from www.jstor.org/stable/23360588
3. Bourne, B. (2015). Phenomenological Study of Generational Response to Organizational Change. Journal of Managerial Issues, 27. évf. 1. szám. 141-159. oldal
4. Bogáth Ágnes, 2013. "A családi vállalkozásokban megjelenő sajátosságok," Tanulmánykötet - Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III., Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.
5. Bogdány, Eszter and Szépfalvi, Anita and Balogh, Ágnes (2019) Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 50. évf. 2. szám. 72-85. oldal
6. Carl Osunde (2017) Family Business and Its Impact on the Economy. J Bus Fin Aff 6: 251.
7. Carlock, R.S. and Ward, J.L. (2001) Strategic Planning for the Family Business Parallel Planning to Unify the Family and the Business. Palgrave, New York.
8. Csákné Filep Judit (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás. PhD értekezés. Budapest Corvinus Egyetem.

9. Chirico Francesco, Salvato Carlo (2008): Family Business Review Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. *Family Review* 21. évf. 2 szám. 169-181. oldal

10. Chirico, F. (2008): Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies, *International Small Business Journal*; 26; 433.

11. Chrisman, James J. – H. Chua, Jess – Sharma, Pramodita (1998): Important Attributes of Successors in Family Businesses An Exploratory Study. *Family Business Review*; Mar. 1998; 11. évf. 1. szám, 19 – 34. oldal

12. Cristina Cruz & Mattias Nordqvist, 2012. "Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective," *Small Business Economics*, Springer, 38. évf. 1. szám. 33-49. oldal

13. David Devins – Brian Jones (2017): Stratégia a kis családi vállalkozások vezetőinek utódlására, azaz egy megszelídítésre váró ördögi probléma. *Prosperitas* Vol. IV. évf. 3. szám. 67–91. oldal

14. D. Pimentel, J. P. Couto & M. Scholten (2017): Entrepreneurial Orientation in Family Firms: Looking at a European Outermost Region. *Journal of Enterprising Culture* World Scientific Publishing Company. 25.évf. 4. szám. 441–460. oldal

15. Fairlie, R., & Robb, A. (2007). Families, Human Capital, and Small Business: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), 225-245. Retrieved March 18, 2020, from www.jstor.org/stable/25249072

16. Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. and Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*,

52. évf.106–137. oldal

17. Göblös Ágnes, Gömöri Katalin (2004): A vállalati életciklus modellről. Vezetéstudomány. 35. évf. 10. sz. 41-50. oldal
18. Görög M. (2003): A projektvezetés mestersége. Aula Kiadó. Budapest.
19. Handler, W. C. (1990): Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. Entrepreneurship Theory and Practice, 15 évf. 1. szám. 37-51. oldal
20. Kása Richárd – RADÁCSI László – CSÁKNÉ Filep Judit (2017): Családi vállalkozások Magyarországon. Working Paper Series 4-2017, BGE Budapest Lab
21. Kása Richárd, Radácsi László, Csákné Filep Judit (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. Statisztikai szemle. Központi Statisztikai Hivatal. 97. évf. 2. szám.
22. Lukovszki Livia (2015): Generációk és vállalkozók. Pécsi Tudományegyetem. Marketing és Menedzsment. 2015. évf. 4. szám. 52-63. oldal
23. Málovics Éva – Vajda Beáta (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. szerk: Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre – Málovics György. Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged, 378-393. oldal
24. Michael E. Gerber (1995): A vállalkozás mítosza. szerk. Doubravszky Júlia 1996. Bagolyvár Könyvkiadó
25. Muñoz-Bullona Fernando, Sanchez-Buenoa Maria J., Suárez-González Isabel (2018).

- Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage. *BRQ Business Research Quarterly* (2018) 21, 39-52. oldal
26. Nagy Adrián Szilárd, Tobak Júlia (2017): Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A virtuális intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IX. évf. 2. szám. 188-196. oldal
27. Nagy Péter, Roóz József (2005): Vállalkozástan, Perfekt Kiadó, Budapest
28. Noszkay Erzsébet-Hegedűs Tímea (2018): A Családi Vállalkozások sikeres átörökítésének titka – Minőséggel megerősített módszeresség. *Magyar Minőség*. XXVII. évf. 11. szám. 75-82. oldal
29. Tatoglu, E. – Kula, V. – Glaister, K. W. (2008): Succession planning in family – owned businesses: evidence from Turkey, *International Small Business Journal*; 26 évf. 1. szám. 155. oldal
30. Tobak Júlia (2018): A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében. Debreceni Egyetem. Gazdaságtudományi Kar. Debrecen
31. Török L. Gábor (2001): A szervezeti kultúra fejezet. In *Vezetés és szerveztpsichológia* (Szerk. Klein Sándor). SHL Könyvek SHL Hungary Kft. Budapest.
32. Uhlaner, L. M. (2006). Business family as team: Underlying force for sustained competitive advantage. In Poutziouris, P. – Smyrnios, K. X. – Klein, S. (eds): *Handbook of research on family business*. Edward Elgar, Cheltenham, 125–144. oldal
33. Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) 2017: *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 38–57. oldal
34. Wimmer, R. – Groth, T. – Simon, F. (2004): *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-*

35. Wieszt Attila – DRÓTOS György (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. Társadalmi Riport 15. évf. 1. szám. 233-247. oldal

36. Wiecek-Janka, Ewa – Mierzwiak, Rafal – KIJEWSKA, Joanna (2016): Competencies' Model in the Succession Process of Family Firms with the Use of Grey Clustering Analysis. The Journal of Grey System, 28. évf. 2. szám. 121-131. oldal

Jogszabályok

37. 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról.
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv>
Letöltés: 2020.03.16.

Statisztikai adatforrások

38. KSH: A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qta005.html
Letöltés: 2020.03.18.

39. KSH: Társas és egyéni vállalkozók, önállók a vállalkozóvá válás oka szerint, 2017. II. negyedév https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_onfogl9_08_06.html
Letöltés: 2020.04.01.

Internetes adatgyűjtés

40. Családivállalkozásokról.hu. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK RENDSZERE – VÁLLALKOZÁS
<http://csaladivallalkozasokrol.hu/csaladi-vallalkozasok-belso-rendszere-3-vallalkozas/>

41. CSVOE [2017] 7. old.). Családi Vállalkozások Országos Egyesülete <http://csave.hu/>
Letöltés: 2020.03.20.

42. E-coach.hu. Vállalati életciklus modell. <https://www.e-coach.hu/adizes-szervezeti-eletciklus-modell>
Letöltés: 2020.03.17.
43. EFB-KPMG (EUROPEAN FAMILY BUSINESSES) (2016): European family business barometer. Fifth edition.
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/08/european-family-businessbarometer.pdf>
44. European Commission (2003): Helping the transfer of business, A 'good practice' guide of measures for supporting the transfer of business to new ownership, Enterprise publications, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
Letöltés: 2020.03.16.
45. FBN-H. Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület
<http://www.fbn-h.hu>
Letöltés: 2020.03.20.
46. KKVHAZ.hu <https://www.kkvhaz.hu/cikk/2958-generaciovaltas-vagy-nem>
Letöltés: 2020.03.20.
47. Máté Dániel (2018): Hol vagytok Y-generációs vállalkozók? <https://forbes.hu/uzlet/hol-vagytok-y-generacios-vallalkozok/>
Letöltés: 2020.04.01.
48. Timár Gigi (2017): Ki kell bírni együtt, a jövő érdekében. Piac és Profit weboldal. 2017. április 11. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/ki-kell-birni-egyutt-a-jovo-erdekeben/
Letöltés: 2020.03.15.

49. Timár Gigi (2016): Így kerüljük el a növekedés csapdáit. 2016. december 20.
https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/igy-keruljuk-el-a-novekedes-csapdait/
Letöltés: 2020.03.16.
50. Timár Gigi (2017): Ki kell bírni együtt, a jövő érdekében. Piac és Profit. 2017. április 11.
https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/ki-kell-birni-egyutt-a-jovo-erdekeben/
Letöltés: 2020.03.16.
51. Tudja, milyen régiek a világ első családi vállalkozásai? 2019.08.17.
<https://www.origo.hu/gazdasag/20190812-tudja-milyen-regiek-a-vilag-első-csaladi-vallalkozasai.html>
Letöltés: 2020.03.16.

7 Táblázatok és ábrák jegyzéke

Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: A KKV-K TIPIZÁLÁSA.....	6
2. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁSOK TELJESÍTMÉNYMUTATÓI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSI KATEGÓRIA SZERINT, 2018	6
3. TÁBLÁZAT: A PRIMER KUTATÁSBAN RÉSZT VETT VÁLLALATOK, ÉS NÉHÁNY JELLEMZŐJÜK.....	27
4. TÁBLÁZAT: A KUCSA-KER KFT. ADÓZOTT EREDMÉNYÉNEK ALAKULÁSA 2008-2018 KÖZÖTT	29
5. TÁBLÁZAT: A V+Z 2000 BT ADÓZOTT EREDMÉNYÉNEK ALAKULÁSA 2008-TÓL 2016-IG.....	31
6. TÁBLÁZAT: A MENTAVILL KFT ADÓZOTT EREDMÉNYÉNEK ALAKULÁSA 2008-TÓL 2018-IG.....	33
7. TÁBLÁZAT: A DL1 KFT. ADÓZOTT EREDMÉNYÉNEK ALAKULÁSA 2008-TÓL 2018-IG.	34
8. TÁBLÁZAT: A RÁBALUX KFT./ZRT ADÓZOTT EREDMÉNYÉNEK ALAKULÁSA 2000-TÓL 2019-IG.	36
9. TÁBLÁZAT: A HOLUX KFT. ADÓZOTT EREDMÉNYÉNEK ALAKULÁSA 2008-TÓL 2018-IG.	38
10. TÁBLÁZAT: A SOMOGYI ELEKTRONIC KFT. ADÓZOTT EREDMÉNYÉNEK ALAKULÁSA 2008-TÓL 2018-IG.....	41
11. TÁBLÁZAT: PRIMER KUTATÁSOK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA	45

Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS „UNIVERZUMA”	12
2. ÁBRA: ADIZES VÁLLALATI ÉLETCIKLUS MODELLJE	15
3. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSI RENDSZERE	17
4. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSÁNAK ÁTFOGÓ MODELLJE	18
5. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSÁNAK KÉRDÉSEI	43

8 Mellékletek

1.sz. melléklet: A háromfázisú modell Tobak (2018) alapján

		Utódlási szakaszok, főbb megállapítások és nyitott kérdések		
		I. Fázis: Az utód kiválasztása	II. Fázis: Utód kinevelése	III. Fázis: A hatalom átadása beiktatás
Cserekapcsolatban érdekelt	1. Csere a vezető és az utódja között	<u>Utód jellemzői</u> A cégvezető hajlamos azt az utódot kiválasztani, aki becsületességet, felköteleződést mutat a vállalkozás felé, valamint hajlandóságot a pozíció átvételére. - Mik jelzik legjobban a utód jövőbeli sikereit? - Az utód kiválasztásakor mikor kerülnek túlsúlyba a kapcsolati tényezők az objektív minősítési szempontokkal szemben? - Mi az optimális egyensúly a cégvezető és a családi befolyásolás esetében az utód kiválasztásakor?	<u>Cégvezető-utód kapcsolatok</u> A bizalmon alapuló nyílt kapcsolat az optimális, mely alkalmas a tudás átadására a két szereplő között az utódlási fázis betanuló szakaszában. - Ha a cégvezető nem hajlandó az utód tanítására (azaz ellenáll a hatalomátadás szükségességének), melyek a passzív, értékes ismeretszerzés megfelelő alternatívái? - Hogyan gazdagíthatja az erőforrásfüggés elmélet a tudás és ismeretforrások átadását a vezető és az utódja között?	<u>A cégvezető alkalmazkodóképessége</u> Az átmenetre vonatkozó képesség új szerep és megváltoztatja a személyes célokat (a vezető beosztásáról való lemondás), nagyban befolyásolja a hatalom átadásának milyenségét. - Mi segítheti a vezető alkalmazkodóképességét abban, hogy felkészüljön a vezető pozíció átadására, és új szerepet vegyen fel a cégen belül vagy kívül? - Milyen vállalati- és családi tényezők befolyásolják a cégvezető hajlandóságát a hatalomátadásra?

	2. Csere családon belül	<u>Utódlási terv készítése</u> A másod- és harmadgenerációs vállalatok inkább készítene utódlási tervet, mint az első generációs családi cégek. - Milyen tényezők akadályozzák az elsőgenerációs családi cégeket az utódlási terv készítésében? - Hogyan gazdagíthatja ismeretekkel az emberi erőforrás elmélet az utódlás tervezésének szerepéről folytatott párbeszédet? - Hogyan tudnak az első generációs tulajdonosok professzionistává válni az emocionális javak feláldozása nélkül? - Milyen mechanizmusok alkalmazhatóak a generációkon átívelő fenntarthatóság, örökség és emocionális javak maximalizálása érdekében első generációs cégek esetében?	<u>Utód-család kapcsolatok</u> A családi kapcsolatok alakulása nagy szerepet játszik az utód fejlődésében és nagyban befolyásolja az utód és a család között létrejött társadalmi tőkét. Az abszorpció képesség teóriájának (Zahra & George, 2002), a társadalmi integráció mechanizmusainak alkalmazása hogyan befolyásolja a tudás átadását a család által a hivatalban lévő személy felé a tanulási fázisban?	<u>Családi légkör</u> A család hangulata befolyásolja a hatalom átadását. A konfliktusokkal terhelt családok esetében a hatalom átadása is konfliktusokkal terhelt. - Hogyan javítható a családi légkör az utódlás tervezés korai szakaszában (vagy a folyamat első lépéseit megelőzően), hogy elősegítse a célok összehangolását és a bizalmat? - Milyen mértékig befolyásolják az emocionális gazdagság célkitűzései azt, hogy miként és mikor adja át a családi cég a hatalmát?
	3. Csere családon kívül	<u>A nem családtag (külső) vezető előnyei és hátrányai</u> A külső vezető bevonása növeli az ismeretek tárházának sokféleségét, mely jó hatással van az utód kiválasztására, bár fenyegetést is jelent (pl. opportunizmus, célok összehangolásának hiánya). Milyen mechanizmusok alkalmazhatóak a családi vállalkozások által a nem-családtag tudásbázisának teljes kiaknázásához miközben kevesebb opportunizmus fenyeget?	<u>A nem családtag érdekelt személy tudása</u> A nem családtag féltől szerzett tudáserőforrás értékes szerepet tölt be az utód tanulásában és fejlődésében. Hogyan képesek megbirkózni az utódok korlátozott cserefolyamatok esetén a nem családi tagokkal, hogy maximális tudásra és értékre tegyenek szert a cserekapcsolatokból?	<u>Nem-családtag érdekelt partner kapcsolatok</u> Az egészséges kapcsolat a belépő utód és a nem-családtag érdekelték között megkönnyíti a hatalom átadását. Hogy hozható létre generalizált csere családtag és nem-családtag vezetők között a hatalomátadás során és azt követően a vezető és utód között?

2.sz. melléklet: A primer kutatáshoz felhasznált kérdőív. - Generációváltás a magyar kkv szektorban

- 1. Legelőször meséljen kérem egy kicsit magáról és a vállalkozásáról**
- 2. Hogyan alakult az évek során a vállalkozása? Melyek voltak a cég életútja során a legfontosabb mérföldkövek?**
- 3. Hogy alakult a cég gazdasági helyzete az eddigi életciklusokban?**
4. A 21.század rengeteg technikai újítást hozott, ez az ön cégére milyen hatással voltak? Modernizálta-e ilyen szempontból a vállalkozását?
5. Ön képezte magát vállalatvezetésből, stratégiából, szervezetfejlesztésből stb. vagy az idő során tanult bele a cégvezetési folyamatokba?
6. Hosszú évek tapasztalata van Ön mögött. Foglalkoztatja az utódlás, a “nyugdíjba vonulás” kérdése?
- 7. Mikor és hogyan fogalmazódott meg Önben ez (az utódlás) gondolata?**
- 8. Nem lehetett könnyű meghozni ezt a döntést. Megtudja fogalmazni, hogy mi volt a legnehezebb dolog a “kiszállásban”?**
- 9. Van már elképzelése arról, hogy milyennek szeretné látni a cég jövőjét?**
- 10. Családon belül vagy menedzsmenttel oldaná meg az utódlást, esetleg eladná a céget?**
- 11. Gondolkozott már azon, hogy szeretne-e valamiféle szerepet vállalni a cég működésében miután átadta azt másnak? Ha igen akkor milyen szerepet?**
- 12. Ha családon belül tervezi a vezetést átadni, elkezdte már felkészíteni az utódot a cégvezetésre?**
- 13. Amennyiben eladná a cégét, fontos az Ön számára, hogy a leendő tulajdonosnak mik a tervei a szervezettel?**
14. Mit gondol hogyan fog alakulni a cég sorsa miután ön kiszáll a vezető székéből?
15. Mit vár a következő cégvezetőtől?
16. Hogyan tervezi átadni a céget? Tervez felfogadni tanácsadó céget, aki segít az átadás folyamatát megkönnyíteni?
17. Végezni fog üzleti tevékenységet miután az utódlás/eladás lezajlott?
- 18. Amennyiben a cégen belül már lezajlott a generációváltás, az milyen hatással volt a cég életére és annak gazdasági helyzetére?**

9 Konzultációs nyilatkozat

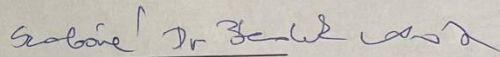
KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Erzse Johanna Imola (hallgató Neptun azonosítója: AC4HCW) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem³

Kelt: Gyöngyös, 2022. 10. 28.


Belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.

10 Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Erzse Johanna Imola
A Hallgató Neptun kódja: AC4HCW
A dolgozat címe: Generációváltás a magyar kkv szektorban
A megjelenés éve: 2022
A konzulens tanszék neve: Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék

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

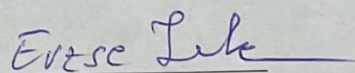
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

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

Kelt: Veresegyház, 2022 év október hó 28 nap


Hallgató aláírása