

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

**Örökség és Felelősség:
Utódlás kihívásai, generációváltás komplexitása a
családi vállalkozásokban**

Témavezető: Dr. Palányi Ildikó Phd.

Külső konzulens: Hegyiné Csorba Ildikó

Balogh Sára Kinga

alapképzés

nappali tagozat

Gazdálkodási és menedzsment szak

**Szolgáltatásmenedzsment és logisztika
szakirány**

2024.

SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ

Hallgató neve:	Balogh Sára Kinga		
Képzési szint:	alapképzés		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Szolgáltatásmenedzsment és logisztika		
Neptun kód:	SS5VL6	Védés éve:	2024.
Dolgozat címe:	Örökség és Felelősség: Utódlás kihívásai, generációváltás komplexitása a családi vállalkozásokban		
Egyetemi témavezető:	Dr. Palányi Ildikó Phd.		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Hegyiné Csorba Ildikó		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	családi vállalkozás, utódlás, generációváltás, örökség, felelősség		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat / záródolgozatomat / diplomadolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

Tudomásul veszem az alábbiakat:

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2023. december 14.

Balogh Sára Kinga s.k.

hallgató aláírása

Tartalom

1. BEVEZETŐ	4
1.1. Dolgozat célja.....	4
1.2. Dolgozat felépítése	5
1.3. Személyes motiváció	6
2. MIT NEVEZÜNK CSALÁDI VÁLLALKOZÁSNAK?	7
3. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK RENDSZEREI	10
4. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A GAZDASÁGBAN, TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSUK	11
4. GENERÁCIÓS KÜLÖNBСÉGEK: ALAPÍTÓK ÉS Y-GENERÁCIÓS GYERMEKEIK	14
4.1. A tulajdonos.....	14
4.2. Az irányítók.....	14
4.3. Gyakorlati szakemberek	15
4.4. Generációk.....	15
5. HIPOTÉZISEK	18
H1.....	18
H2.....	18
H3.....	18
6. INTERJÚK BEVEZETÉSE	18
7. INTERJÚK ELEMZÉSE, ÖSSZEHASONLÍTÁSA	21
7.1. interjú: Merics Géza, Merics Faipari Kft.....	21
7.2. interjú: Böjte Sándor Zsolt, Böjte Ékszerkészítő és Kereskedelmi Kft.....	25
7.3. interjú: Kocsi Attila, MA-SZIN Kft.	28
7.4. interjú: Paál Bernadett, Agrotrack 2000 Kft.....	31
8. HIPOTÉZISEK MEGVÁLASZOLÁSA	35
9. AZ UTÓDLÁS SIKERTELENSÉGÉNEK OKAI	37
10. MEGOLDÁS, JAVASLATTÉTEL	39
11. ÖSSZEGZÉS	41
Kutatási kérdések megválaszolása	41
12. IRODALOMJEGYZÉK	43
13. MELLÉKLET	45
Interjú kérdések	45

1. BEVEZETŐ

1.1. Dolgozat célja

A családi vállalkozások a gazdasági élet egy meghatározó szegmense, hordozva magukban nem csak az üzleti siker, hanem a generációk közötti kötelekeket is. Ezek a vállalkozások a családok hosszú távú terveit és értékeit hordozzák, és gyakran olyan alapokon nyugszanak, amelyek generációról generációra öröklődnek. Azonban, ahogyan az idő múlik, a családi vállalkozásoknak szembe kell nézniük az utódlás kérdésével.

A rendszerváltás előtt vagy akörül létrejött családi cégek egyik fő problémája, hogy napjainkban jutottak el a generációváltás kihívásához.

A családi vállalkozások utódlásának folyamata komplex és érzékeny, mely számos kihívást és lehetőséget hordoz magában. Az új generációk bevonása az üzleti életbe, az öröklött tudás és tapasztalat átadása, valamint a vállalkozás fenntartásának biztosítása mind olyan kulcsfontosságú tényezők, melyek hatással lehetnek a vállalkozás hosszú távú sikereire.

Ezen szakdolgozat célja a családi vállalkozások utódlásának elemzése és a sikeres utódlási stratégiák vizsgálata. A kutatási kérdéseim az alábbiak:

- Hogyan lehet hatékonyan átadni a vállalkozást a következő generáció számára?
- Hogyan lehet kezelni a konfliktusokat, valamint,
- hogyan lehet biztosítani a vállalkozás hosszú távú fennmaradását?

Kutatási módszer, amelyet alkalmaztam: szekunder kutatás és primer kutatás (kvalitatív kutatás: interjúk)

Az öröklés folyamatának sikeres megvalósítása nemcsak az üzleti tudás átadásának kérdése, hanem a családi értékek, etikai alapok és hagyományok integrálásának kihívása is. Azoknak a vállalkozásoknak, melyek sikeresen örökítik tovább az értékeket és hagyományokat, egyensúlyt kell teremteniük a modern üzleti követelmények és a családi identitás között.

Egyedülálló kihívásokat vet fel az is, hogy hogyan lehet harmonizálni egymás között generációkat. Nem csupán az idősebb generáció tapasztalatainak és tudásának átadása fontos, hanem az új generációk újító gondolkodása és friss szemlélete is nélkülözhetetlen a vállalkozás folytonossága és fejlődése szempontjából.

A megfelelő stratégiák kidolgozása és alkalmazása során a vállalkozások nem kizárólag a jelenkor gazdasági környezetéhez igazodnak, hanem a jövő generációi számára is értékes örökséget teremtenek.

Így tehát a családi vállalkozások öröklésének és utódlásának témaköre valóságos szövevény, melyben az üzleti gyakorlat és az emberi kapcsolatok egyedi harmóniája adja az alapot a sikeres átadásnak és az örökölt hagyományok megőrzésének. Ezen értelemben a következő fejezetekben mélyebben és részletesebben foglalkozunk majd ezzel a kihívással, és a lehetőségekkel, melyeket ez a folyamat magában hordoz a vállalkozások és családok számára egyaránt.

1.2. Dolgozat felépítése

A szakdolgozat struktúrája a következőképpen fog alakulni:

Első lépésben részletesen foglalkozunk a családi vállalkozások fogalmával, kiemelve gazdasági és társadalmi szerepüket, valamint bemutatva rendszerüket. A következő fejezetben mélyebben foglalkozunk az alapítók különböző típusaival, és feltárjuk, hogy az egyes generációk hogyan viszonyulnak a vállalkozások vezetéséhez. Fontosnak tartom ezen generációs perspektívák bemutatását, mivel jelentős hatással vannak a vállalatokra és az öröklési folyamatokra is.

A dolgozat közepén a három általam felállított hipotézist mutatom be. Ezáltal a kutatás során felvetett elképzeléseket és feltételezéseket alaposan vizsgálom majd, szakirodalmi és saját kutatásom elemzésével alátámasztva azok relevanciáját. Ezután részletesen kifejtem az interjúk elemzését, melyek alapvetőek a családi vállalkozások működésének mélyebb megértése szempontjából. Ezek az interjúk az élő tapasztalatokon és beszélgetéseken keresztül hitelesítik, illetve szemléltetik a családi vállalkozások belső működését, valamint az esetleges konfliktusforrásokat.

A szakdolgozat végén, a konklúzióban összegzem a kutatás eredményeit, kiemelve azokat a kulcsfontosságú megállapításokat, melyek összekapcsolják a hipotéziseket az adatokkal és az interjúk eredményeivel. Ezen felül, a kutatásból levont tanulságokat és következtetéseket is bemutatom, melyek alapján a családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos sikeresebb stratégiák kidolgozhatók.

Így tehát a szakdolgozat nem csupán az elméleti kereteket adja meg az öröklési folyamatok megértéséhez, hanem a gyakorlatban is alkalmazható, konkrét megoldásokat és javaslatokat kínál a családi vállalkozások számára az utódlás folyamatának sikeres lebonyolításához. A következő fejezetekben részletesen és alaposan kifejtem majd ezeket a kulcsfontosságú pontokat és javaslatokat.

1.3. Személyes motiváció

A szakdolgozat témaválasztása szorosan kapcsolódik személyes tapasztalataimhoz. Édesapám a saját cégét, a B-Convect Kft.-t immár 2020 óta vezeti. A vállalat Kaposváron működik, fő profilja a csőhálózat és berendezés szerelése, ezzel együtt a víz-, gáz-, központi fűtésszerelés és a légtechnika. Ez a vállalkozás rengeteg munka és kitartás, valamint több évtizedes munkatapasztalat és tudás árán jött létre. Sokan tévesen gondolják, hogy az egyéni vállalkozás és cégvezetés csak függetlenségről és anyagi sikerekről szól. Valójában egy vállalkozó vagy cégvezető hatalmas felelősséget vállal, kockázatokkal jár, és saját maga teremti meg az anyagi alapot a munkába fektetett energia és minőség függvényében. A vezetőnek olyan készségekkel és jellemzőkkel kell rendelkeznie, amelyek segítségével képes kezelni a kihívásokat és megoldani a felmerülő problémákat.

Az édesapám tapasztalatai és munkája által én is betekintést nyerhetek egy cég irányításába, előnyeibe és nehézségibe. Ezáltal sokkal jobban megértem, hogy mivel jár ennek a pozíciónak a betöltése és mik azok, amikre kiemelten oda kell figyelnie egy vezetőnek. Mindennap látom, hogy mennyi munkát és erőfeszítést beletesz a cég működtetésébe, hogy valójában mennyire komplex és nehéz közben tartani mindent és átlátni a folyamatokat. Minél többet láttam bele a cég folyamataiba, annál jobban elkezdtem érdeklődni a családi vállalkozások iránt, annak létrehozásáról és vezetéséről is.

Ahogy egyre mélyebben árok bele a cég működésébe, egyre inkább érdekelnek a családi vállalkozások létrehozásának és vezetésének fortélyai. A B-Convect Kft. még viszonylag fiatal vállalkozás, így fontos számunkra, hogy már most elkezdjük gondolkodni a jövőről és az esetleges átadásról. A szakdolgozat írása során rengeteget tanultam más cégvezetőkkel folytatott interjúkból és kutatásokból, mivel olyan értékes információkhoz jutottam, amelyek mélyebb betekintést nyújtanak a cégvezetés kihívásaiba és a vállalkozások hosszú távú tervezésének fontosságába.

2. MIT NEVEZÜNK CSALÁDI VÁLLALKOZÁSNAK?

A vállalkozások szerte a világon a gazdasági fejlődés fő motorjai, melyek különböző formákban és méretekben jelennek meg. Fő céljuk a nyereség elérése, amelyért kockázatot vállalnak. Ezek a gazdasági entitások nem csupán termékeket vagy szolgáltatásokat hoznak létre, hanem hordozzák az innovációt és a piaci dinamizmust is. A vállalkozások széles skáláját megtaláljuk a kisüzemi vállalkozásoktól egészen a multinacionális cégekig. Ebben a gazdasági sokszínűségben fontos kihangsúlyozni a vállalkozások különböző típusait és jellegzetességeit. Az egyik ilyen kategória a családi vállalkozások. Ezek az üzleti entitások nemcsak gazdasági tényezők, hanem szoros családi kapcsolatokra és hagyományokra is építenek.¹

A családi vállalkozás, mint fogalom manapság Magyarországon nem definiált a köztudatban. Napjainkban eme szervezetek egyre változatosabbak és dinamikusabbak lettek a hagyományos értelemben vett definícióhoz képest. Ezek a vállalkozások lehetnek kis-, közép- vagy akár multinacionális vállalatok is. A kulcsfontosságú aspektus a családi jelenlét és az irányítás szerepe a vállalkozás mindennapi életében és stratégiájában.

A hivatalos megfogalmazás szerint akkor tekintünk egy vállalatra családi vállalkozásként, ha a tulajdoni hányadának legalább 51%-a egy család kezében van és ezen felül minimum egy családtag részt vesz aktívan a vállalat irányításában vagy egyéb operatív feladatok ellátásában. Ugyanakkor azt is családi vállalkozásnak tekinthetjük, ahol a családtagok jelentős hányaddal a felső vezetői pozíciókat töltik be, de nem tulajdonosok.

Következésképpen nem tanácsos csak a tulajdonosi vagy a menedzsment-összetételt szem előtt tartani, mert könnyen pontatlan képet kapunk és téves következtetésekre jutunk a családi vállalkozások pontos meghatározásával kapcsolatban.

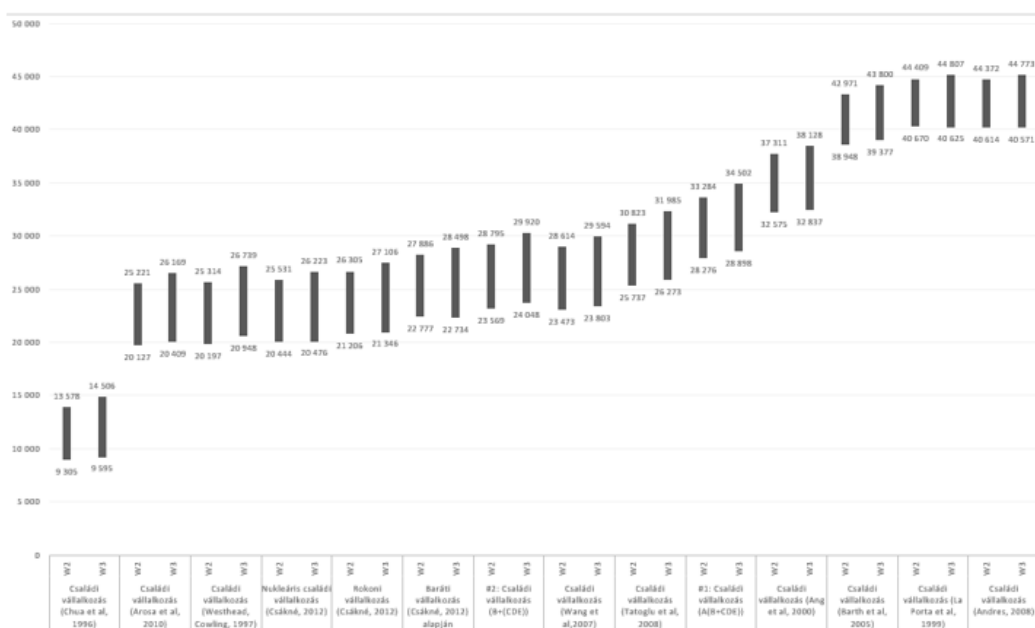
Amikor a Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Programját elindították, a kutatók 56 korábbi felmérésben használt definíciót vizsgáltak. Ezek közül 12 meghatározás alapján becsülték meg a magyarországi családi vállalkozások számát. A különbségek hatalmasok voltak.

²(Ld. az alábbi ábrán)

¹ Baros-Tóth Ágnes: Mi is a családi vállalkozás? – A családi vállalkozások meghatározásának problematikája 2022. év, Hozzáférés: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/tm/article/view/6187/5912>

² Budapest LAB: Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás, 2017. október 25. Hozzáférés: <https://budapest-lab.hu/index.php/az-első-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/>

1. ábra: Családi vállalkozások számának becslése a különböző definíciók alapján



Forrás: Családi vállalkozások számának becslése a különböző definíciók alapján (Forrás: Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Program)

A kutatásban alkalmazott definíció alapján az adatok szerint 95%-os biztonsággal mondható, hogy a kis- és középvállalkozások mintegy 58%-a családi vállalkozás, ami azt jelenti, hogy körülbelül 29 500 ilyen vállalkozás létezhet Magyarországon.³

A családi vállalkozások jellemzően családi környezetben működnek, a tulajdonlás és a vezetés teljes mértékben a családtagok részvételével működik és többnyire több generáció is részt vesz az irányításban. Ezek a vállalkozások általában a család értékeire, hagyományaira és kapcsolataira épülnek. Minden családi vállalkozás egyedi, mivel más sajátos jegyekkel rendelkeznek, más kihívásokkal kell szembenézniük és más célkitűzéseik vannak.

A családi vállalkozások heterogenitása miatt nem lehet őket egy csoportba sorolni és azonos módon elbírálni, mert sokféle formában és méretben léteznek napjainkban, és ahhoz, hogy sikeresek maradjanak, rugalmasnak és alkalmazkodóképesnek kell lenniük, miközben megtartják azokat az értékeket és elveket, amik eredetileg megalapozták őket.

A családi vállalkozások számos előnnyel járhatnak. Például erős családi kötődés, ami hosszú távú elkötelezettséget és stabil vezetést eredményezhet. Emellett a családi vállalkozások

³ Budapest LAB: Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás, 2017. október 25. Hozzáférés: <https://budapest-lab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/>

gyakran rugalmasabbak és gyorsabban tudnak reagálni a változó piaci környezetre, mivel a döntéshozatal lehet gyorsabb és kevésbé bürokratikus. Ellenben a családi vállalkozásoknak is számos kihívással kell szembenéznük. Többek között egyensúlyt teremteni a családi értékek, hagyományok és a szakszerűség között. Az egyik legnagyobb kihívás a generációváltás és az öröklés kérdése. A vállalkozás sikeres folytatása és a családi vagyontárgyak átadása a következő generációnak gyakran komoly konfliktusokhoz és nehézségekhez vezethet. Az elvárások és a környezet folyamatos változása miatt a modern családi vállalkozásoknak alkalmazkodniuk kell a globalizáció, technológiai fejlődés és piaci változások által támasztott kihívásokhoz is.

A családi vállalkozások a bennük dolgozó személyektől lesznek egyediek, mert ezek a személyek nem ismeretlenek egymásnak, hanem családtagok, rokonok. Minden családtagnak megvan a maga attitűdje, véleménye, célja és problémája.

Az alábbi ábrán egy táblázatban összehasonlították a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásokkal a megadott szempontok alapján:

2. ábra Összehasonlítás családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásokkal

	Családi vállalkozás	Nem családi vállalkozás
Pénzügyi erőforrás	Családi vagyon	Részvényesek
Humán erőforrás	Személyes elkötelezettség és kötődés az alkalmazottakhoz	Nyitott munkaerőfelvétel
Társadalmi tőke	Családi kapcsolatok	Általános bizalom
Érzelmi tőke	Lojalitás a vállalkozáshoz	Alacsony szintű lojalitás, gyakori kilépések
Szimbolikus tőke	Fontos a család nevének, és a hozzá kötődő jó hírnévnek a megőrzése	Logo, vállalat neve
Axiológiai (értékelméleti) tőke	Erőteljes hivatkozás az értékekre	Általános etika

forrás: Dr. Palányi Ildikó „Vállalkozástan I., 3. előadás” című ppt. tananyaga

Az összehasonlítás azt mutatja, hogy a családi vállalkozásoknál erőteljesebb a családi kötődés és érzelmi kapcsolat az alkalmazottakkal, míg a nem családi vállalkozásoknál inkább a piaci orientáció és üzleti racionalitás érvényesül. Ezek a különbségek meghatározóak a vállalkozások

kultúrájában és működési módjában, hatással vannak a döntéseikre és hosszú távú sikerességükre.

3. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK RENDSZEREI

A családi vállalkozások egyedi jellegzetességeik révén különböznek más vállalkozásoktól, elsősorban azért, hogy az irányítók, vezetők és alkalmazottak között családi kapcsolatok állnak fenn. Ennek eredményeként az értékek, az etikai elvek és a viselkedésminták, amelyek a családon belül jelen vannak, kihatnak és érvényesülnek a vállalkozás működésében is. A hatékony működés érdekében fontos elkülöníteni a családi és a vállalkozási rendszert, különös tekintettel az egyének közötti kapcsolatokra mindkét tekintetben.

3. ábra Családi vállalkozások rendszerei



forrás: Saját szerkesztés Peter Leach Családi vállalkozások című könyvének 84. oldala alapján

A családi rendszer alapja az érzelmi kötődés, amely mély és komplex kapcsolatokat teremt a családtagok között. Ezek az érzelmi kötelékek lehetnek építő és támogató jellegűek, de ugyanakkor negatív hatással is lehetnek a vállalkozásra. A családi rendszer gyakran befelé forduló, kiemelten értékeli a hosszú távú lojalitást, az odafigyelést és a családtagok közötti kölcsönös gondoskodást. Ugyanakkor fontos megérteni, hogy a családi rendszer konzervatív jellegű lehet, mivel hajlamos minimalizálni a változásokat és erőteljesen törekszik a családi egyensúly és stabilitás megőrzésére. Ez a konzervativizmus gyakran kihívást jelenthet a vállalkozásban való innováció és fejlődés szempontjából, amennyiben a régi rendszerek és hagyományok erősen rögzültek a családi dinamikában. Ezen felül, a családi vállalkozásoknak gyakran egyensúlyozniuk kell a családi igények és a vállalkozás követelményei között, ami további kihívásokat jelenthet az egyensúly fenntartása szempontjából.

A családi vállalkozásoknak gyakran kiemelt szerep jut a piaci versenyben és a kifelé irányuló figyelemben. Céljuk általában a termékek vagy szolgáltatások minőségének fenntartása és fejlesztése a megcélzott piaci szegmensekben. A teljesítmény és az eredmények hangsúlyozása alapvető fontosságú a versenyszférában való helytálláshoz és a vállalkozás sikeres működéséhez. A folyamatos megújulásra való törekvés a családi vállalkozásoknál is alapvető. Az idők változásával az innováció és a fejlesztés nélkülözhetetlenek a vállalkozások számára, így a túlélés és a versenyképesség érdekében a családi vállalkozások is rendszeresen igyekeznek frissíteni és fejleszteni termékeiket, szolgáltatásaikat vagy éppen üzleti modelljüket. Azonban a családi vállalkozásokban jelentkező függőségi viszonyok és az egymásra való erős hatás miatt gyakran előfordulhatnak feszültségek és értékkonfliktusok. Az eltérő célok, prioritások és értékrendek ütközése gyakran okozhat nehézségeket a családi tagok között, különösen, ha a vállalkozás és a család dinamikája összemosódik. A túlzott mértékű családi értékek átvitele a vállalkozásba vagy éppen a vállalkozás üzleti prioritásainak családi életre gyakorolt hatása valóban negatívan befolyásolhatja mind a családi, mind a vállalkozási környezetet. Ezért fontos az egyensúly megtalálása és a határok meghúzése a családi és az üzleti élet között, hogy minimalizáljuk az érték- és prioritáskonfliktusok negatív hatásait mindkét területen.⁴

4. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A GAZDASÁGBAN, TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSUK

A családi vállalkozásoknak jelentős szerepük van a gazdaságban és a társadalomban is, ami nem meglepő, mivel világszerte meghatározó vállalkozási forma. Hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez, munkahelyteremtéshez és a társadalmi stabilitáshoz is.

Gazdasági szempontból a családi vállalkozások fontos szereplői a piacoknak. Rugalmas vállalkozói szemléletük és alkalmazkodóképességük lehetővé teszi számukra, hogy dinamikusan reagáljanak a piaci változásokra. Egyedi piaci megközelítéseik és hosszú távú tervezésük révén innovatív megoldásokra jutnak, amelyek rugalmasságot biztosítanak számukra a piaci változások és kihívások kezelésében. A hosszú távú látásmódjuk és a generációk közötti tudásmegosztás lehetővé teszi számukra a stabil működést és a hosszú távú tervezést.

⁴ Peter Leach: Családi vállalkozások. Budapest: HVG Kiadó, 2019 ISBN: 9789633045381

Fontosságukat globális szinten nagyon jól bemutatja a Family Firm Institute (FFI) statisztikai összefoglalója, miszerint a családi vállalkozások világszerte a cégek több, mint kétharmadát teszik ki, és az éves GDP 70-90%-át termelik. A pontos hatásuk a GDP-re azonban változó lehet, ez függ a vállalkozások méretétől, tevékenységi körétől és hatékonyságától is. Általánosan elmondható, hogy a családi vállalkozások összességében pozitív hatással vannak a gazdasági növekedésre és a GDP-re Magyarországon.

Mindemellett a munkavállalók 50-80%-át a családi vállalkozások foglalkoztatják nemzetközi szinten. Még rossz gazdasági környezetben is folytatják a növekedést, és a gazdasági teljesítménytől függetlenül kisebb valószínűséggel bocsátanak el alkalmazottakat.⁵

Tekintettel arra, hogy a családi vállalkozások világszerte elterjedtek, e szervezetek fenntartható vagy nem fenntartható viselkedésének azonnali és erős hatása van.

Egy 2012-es tanulmány (Harvard Business Review) szerint gazdasági fellendülés idején a családi vállalkozások kevesebb profitot termeltek, mint más tulajdonosi struktúrával rendelkező vállalatok. Ám amikor a gazdasági körülmények kezdtek romlani, a családi vállalkozások felülmúlták versenytársaikat. Ennek oka, hogy a családi vállalkozások inkább a válságtűrésre összpontosítanak, mintsem a rövid távú nyereségmaximalizálásra. Ezért jobb időszakokban kevesebb nyereséget tartanak meg, hogy nehéz időkben nagyobb eséllyel éljenek túl. Szorosabban gazdálkodnak erőforrásaikkal, kevesebb hitelt vesznek fel, különösen óvatosak a tőkeberuházásokkal kapcsolatban, és jobban képesek megtartani a jó munkaerőt versenytársaikhoz képest. Ez az üzleti stratégia általában kockázatkezelőbb megközelítést jelent. A családi vállalkozások inkább az alacsonyabb adósságállomány mellett voksolnak, ezáltal csökkentik a finanszírozási kockázatot, ami válságos időszakokban előnyt jelenthet számukra. Emellett az erőforrások takarékosabb és hatékonyabb kezelése segíthet abban, hogy a vállalatok ne csak túléljék, hanem megerősödvé jöjjenek ki a nehéz időszakokból. A családi vállalkozások gyakran arra is törekednek, hogy hűek maradjanak a gyökereikhez és az eredeti vállalati értékekhez, ami hozzájárulhat az alkalmazottak lojalitásához és motivációjához. Ez az értékorientált megközelítés hosszú távon segíthet abban, hogy a vállalatok erős pozícióban maradjanak a versenyképes piacon.⁶

⁵ Piac és profit: Nem mindegy, mit nevezünk családi vállalkozásnak, 2019. június 27. Hozzáférés: https://piac-esprofit.hu/cikkek/kkv_cegblog/nem-mindegy-mit-nevezunk-csaladi-vallalkozasnak.html

⁶ Peter Leach: Családi vállalkozások. Budapest: HVG Kiadó, 2019 ISBN: 9789633045381

Peter Leach „Családi vállalkozások” című könyvében az író arra hivatkozik, hogy ez a kiemelkedő teljesítmény három erősségnek tulajdonítható:

- A családi vállalkozások szándékosan más, általuk kidolgozott stratégiákat alkalmaznak, eltérve ezzel a szélesebb körben elfogadott üzleti modellektől.
- A családi vállalkozások kultúrája pozitív hatással van teljesítményükre és üzleti eredményességükre, mivel ez a kultúra hozzájárul a munkavállalók elkötelezettségéhez és motivációjához.
- A családi vállalkozások általában a folytonosságra és a kockázatkerülésre fókuszálnak, ami miatt óvatosabbak bizonyos típusú hibák elkövetésében.

A családi vállalkozások gyakran helyi szinten szolgálnak ki és támogatják a helyi gazdaságot. Az általuk generált jövedelem jelentős része visszaáramlik a helyi közösségekbe, ami közvetlen hatással van a helyi gazdasági növekedésre. A családi vállalkozások gyakran helyi beszállítókat részesítenek előnyben, így támogatva más, a régióban működő vállalkozásokat is. Ez az ágazatok közötti kapcsolat erősítése révén hozzájárul a gazdaság diverzifikációjához és stabilizálásához. Emellett a családi vállalkozások által nyújtott munkalehetőségek a helyi lakosság számára lehetőséget teremtenek a foglalkoztatásra és a fejlődésre. A helyi munkaerő felhasználása a vállalkozások értékteremtését és fejlődését segíti. Ezen túlmenően a családi vállalkozások gyakran részt vesznek helyi jótékonyági kezdeményezésekben vagy közösségi projektek támogatásában. Adományokkal, szponzorációval vagy önkéntességgel segítik a közösségüket, ami erősíti a vállalat és a helyi közösség közötti köteléket, és előmozdítja a társadalmi fejlődést és összetartást. Ezáltal a családi vállalkozások nemcsak gazdasági, hanem szociális és kulturális értelemben is hozzájárulnak a helyi közösségek fejlődéséhez és virágzásához. Az egyik jól ismert példa a családi vállalkozások közül Magyarországon a Zwack Unicum, amely egy hosszú múltra visszatekintő családi cég. A Zwack Unicum nemcsak gazdasági szempontból fontos szereplő, hanem hagyományosan jelentős társadalmi és kulturális szerepet is betölt. A cég gyakran részt vesz különböző jótékonyági kezdeményezésekben és kulturális projektek támogatásában. Például, támogatják a kulturális rendezvényeket, művészeti programokat és múzeumokat. Emellett, a Zwack Unicum vállalat hagyományaihoz hűen támogatja a magyar kulturális örökséget is. Az összefogás és közösségi érzés erősítése érdekében a Zwack Unicum cég tevékenyen részt vesz közösségi kezdeményezésekben és adományozásokban. Ez a vállalat nemcsak

gazdasági sikereivel hívja fel magára a figyelmet, hanem a társadalmi és kulturális felelősségvállalása révén is, amely hozzájárul a magyar közösségek fejlődéséhez és társadalmi összetartásához.

4. GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK: ALAPÍTÓK ÉS Y-GENERÁCIÓS GYERMEKEIK

Peter Leach „Családi vállalkozások” című könyvében (58-61. oldal) egy amerikai családívállalkozás-kutatás egyik úttörőjének, név szerint Peter Davis segítségével nagyon jól jellemzi és összefoglalja, hogy milyen alapítótípusokat különböztetünk meg. Az író szerint az alapító és a vállalkozó között lényeges különbségek vannak, ami azt jelenti, hogy nem minden családi vállalkozás alapítója vállalkozó is egyben. Az alapítók általában intuícóra és érzelmekre építenek. Nem csupán a vállalkozás létrehozásához szükséges lendülettel rendelkeznek, hanem szoros kötődést éreznek iránta, olyan módon, mintha saját gyermekükről lenne szó. Céljuk a vállalkozás átadása a következő generációk számára.

A könyv három féle alapítótípust különböztet meg: a tulajdonosok, az irányítók, és a gyakorlati szakemberek.

4.1. **A tulajdonos** típusok általában a családi vállalkozások ikonikus alakjai. Számukra a vállalkozás tulajdonjoga nagyobb súllyal bír az életükben, mint annak aktív vezetése. Az identitásuk teljes mértékben összekapcsolódik a cég profiljával, ami miatt kételkedővé válnak mások döntéshozatali kompetenciájában. Az alapítótípusú tulajdonosnak erőteljes szerep jut a családtagok között a vállalkozás életében, ezért a gyermekek vagy alkalmazkodnak az alapító viselkedéséhez és passzív szerepet vállalnak a saját belső egyensúlyuk érdekében, vagy lázadó stratégiát alkalmaznak.

4.2. **Az irányítók** hasonlóan erősen tartják magukat az irányításhoz, azonban sokkal inkább hajlandóak az optimális munkatársi gárda kialakítására, a feladatok megosztására és a szervezet teljesítményének és összhangjának előmozdítására. Gyermekeik részvételét támogatják és sokszor meg is szervezik és bátorítják őket, hogy átvegyék bizonyos területek vezetését. Büszkék családtagjaikra, számukra kiemelten fontos az összhang és együttműködés. Azonban ezek az jelzők néha megtévesztőek lehetnek, hiszen az irányítók mereven

ragaszkodnak az irányításhoz. Viselkedésük inkább a szülői szerep betöltésére összpontosul. Ha több gyermekük van, általában kerülnek az utódlással kapcsolatos kérdéseket, hogy ne részesítsenek előnyben egyik gyermeket a másikkal szemben.

4.3. **Gyakorlati szakemberek** a harmadik típus, akik a vállalatot a saját kreatív vagy gyakorlati készségeikre építik és sokszor megszállottak, ha munkájuk gyümölcseről van szó. Ezek az alapítótípusok nem szeretnek a vállalkozásuk hivatalos ügyeivel és menedzsmentjével bajlódni ezért sokkal nyitottabbak arra, hogy külsős vezetőket vegyenek fel, akik a vállalkozás szervezési feladatait látják el. Annak ellenére, hogy az adminisztratív feladatokat könnyen kiadják a kezeik közül, a gyakorlati feladataikat már nehezen adják át gyermekeiknek. Ez az a terület, amelyről a legkevésbé tudnak lemondani és általában addig nem állnak le ezeknek a feladatoknak az elvégzésével, amíg fizikailag és mentálisan bírják folytatni, függetlenül attól, hogy átadták-e a vállalat irányítását vagy sem a gyermekének.

4.4. Generációk

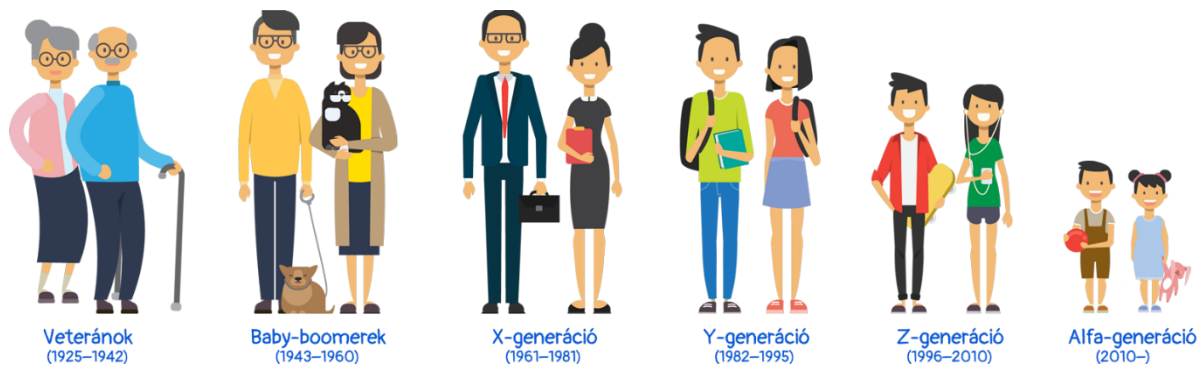
Azok a családi vállalkozások, melyek a rendszerváltás idején alakultak meg, alapító generációjukhoz a baby boomer generációba tartoznak. Mostani irányításukat átvevő gyermekeik viszont az X- és Y-generáció tagjai. Ezért szükségesnek éreztem a generációk közötti különbségek elemzését és áttekintését.⁷

Ma Magyarországon hat különböző generáció él, vagyis hat egymástól eltérő embercsoport.

- Veterán (1945 és előtte születettek)
- Baby Boomer (1946-64)
- X-generáció (1965-80)
- Y-generáció (1981-95)
- Z-generáció (1996-2010)
- Alfa (2010 után születettek)

⁷ Steigervald Krisztián: Generációk, 2017. év Hozzáférés: <https://www.6generacio.com/csalad>

4. ábra Generációk



forrás: <https://gyordigital.hu/generaciok/>

A baby boomer generáció olyan időszakot és környezetet tapasztalt meg, amelyben a stabilitás és az állóképesség értékei domináltak. Ők az ipari forradalom utáni növekedés és fejlődés korszakát élték át, melyet az állandóság és hosszú távú elkötelezettség jellemezett a munkahelyeken és a vállalkozásokban. Ezzel szemben az X- és Y-generációk születése és felnövekedése a technológiai forradalom korszakába esett. Az állandó változás, a globalizáció és a gyorsan fejlődő digitális világ hatása alatt nőttek fel.⁸ Ők már olyan környezetben alakították személyiségüket és értékrendjüket, ahol az agilitás, a változásokhoz való alkalmazkodás és az egyensúly az élet különböző területei között prioritás volt. Ez a különbség nemcsak az értékrendben és hozzáállásban mutatkozik meg, hanem a vállalkozásirányításban és a döntéshozatalban is. Az új generációk hajlamosabbak az innovációra, a rugalmasságra és a kreativitásra, míg az idősebb generációk inkább a tapasztalatokra és bevált gyakorlatokra támaszkodnak.

Bár gyakran hajlamosak vagyunk általánosítani és elképzelni, hogy ezek a generációk kizárólag eltérő értékeket képviselnek és eltérő módon élnek, az igazság ennél sokkal árnyaltabb. Valójában ezeknek a generációknak sok közös tapasztalata van, évek, évtizedek alatt megélt események, közös ismerősök és az általánosan megtapasztalt társadalmi problémák.⁹

Azonban érdemes megemlíteni, hogy ezeket a tapasztalatokat és eseményeket ezek a generációk eltérő módon élhették meg. Az, ahogyan reagáltak a kihívásokra vagy hogyan fogadták az évtizedek változásait, nagymértékben eltérhetett egymástól. Ez az eltérés nemcsak az egyéni személyiségjegyeket, életstílust és hozzáállást formálta, hanem befolyásolja azt is, hogy hogyan tekintenek a jelenre és a jövőre.

⁸ Schäffer Beáta: Ifjú Titánok-vezetőknek az Y generációs vezetőkről. Budapest: Boook Kiadó, 2015. ISBN: 9786155417054

⁹ Steigervald Krisztián: Generációk, 2017. év Hozzáférés: <https://www.6generacio.com/csalad>

Annak ellenére, hogy ezek a generációk különféle időszakokban éltek és tapasztaltak meg eseményeket, fontos megérteni és tisztelni az átélt élettapasztalataikat. Az ő összességük alkotja a társadalmunkat és kulturális sokszínűségünket.

A családi vállalkozások átadása generációról generációra kihívásokat rejt magában, különösen, amikor az idősebb és fiatalabb generációk különböző értékrenddel, gondolkodásmóddal és prioritásokkal rendelkeznek. Ez a fejezet arra összpontosít, hogy milyen specifikus konfliktusforrások merülhetnek fel a családi vállalkozások utódlásában az eltérő generációk között.

Korábban is voltak nehézségek a különböző generációk közötti megértésben, de napjainkban az információtechnológia rohamos fejlődése tovább fokozza ezt a kihívást. A HR szakembereknek ma az egyik legnagyobb feladatuk az ideális munkaerő megtalálása, képzése és megtartása. Az Y- és Z-generáció megértése, beillesztése a munkakörnyezetbe, motiválása kulcsfontosságú ebben a folyamatban. A mai fiatalok motivációja nem azonos az X-generáció vagy a baby boomerekével, mivel más értékrendet vallanak és másként tekintenek a világra. A szemléletük és prioritásaik radikálisan eltérnek egymástól.¹⁰

Az idősebb generációk értékrendje és prioritásai, melyek gyökerei mélyen a hagyományokban és bevált módszerekben vannak, gyakran szembe kerülhetnek a fiatalabb generációk innovatív és változásra törekvő szemléletével. Ez a különbség az alapvető értékrendekben és célokban konfliktust szülhet a vállalkozás irányítása során. Az X-generáció és a baby boomerek megszokott munkamódszerei és értékrendjei gyakran eltérnek a mostani fiatal generáció szokásaitól és elvárásaitól. A mai fiatalok rugalmasabb munkakörnyezetet, sokszínűséget, valamint az élet és munka egyensúlyát preferálják, míg az idősebb generációk hajlamosak voltak a hierarchikusabb struktúrákra és a hosszú távú elkötelezettségre.

Az Y-generációra jellemző, hogy mindenbe nagy erőbedobással kezdenek bele, legyen szó szakmai előmenetelükről vagy akár vezetővé válásukról. Ennek a korosztálynak a tipikus kihívása a munka és magánélet közti egyensúly megtalálása, hiszen a gyermekvállalás dilemmájával is meg kell küzdeniük, amely tovább növeli az életükben fellépő stresszfaktort. Ez megváltoztathatja a prioritások sorrendjét, továbbá negatív hatással lehet a vállalatok eredményes működésére.¹¹

A generációs különbségek nem csupán kihívásokat jelentenek, hanem lehetőségeket is rejtnek magukban. A különböző generációk tapasztalatainak és szemléletmódjának összeolvasztása új

¹⁰ Schäffer Beáta: Ifjú Titánok-vezetőknek az Y generációs vezetőkről. Budapest: Boook Kiadó, 2015. ISBN: 9786155417054

¹¹ Steigervald Krisztián: Generációk, 2017. év Hozzáférés: <https://www.6generacio.com/csalad>

és innovatív megoldásokhoz vezethet, valamint gazdagítja a vállalati kultúrát és hatékonyságot.¹²

5. HIPOTÉZISEK

A téma elméleti vonatkozásainak áttekintése, a szakirodalom feldolgozása és rendszerezése után három hipotézist állítottam fel:

H1. A vállalatátadás folyamatában a tulajdonosoknak nehezebb megtartani a vállalkozást, mint azt átadni.

H2. A vállalatátadás folyamatában a megfelelő és átlátható kommunikáció kulcsfontosságú. Ha nem működik a felek közti kommunikáció, akkor nagy valószínűséggel sikertelen lesz az átadás.

H3. A konfliktusok megfelelő kezelése nélkül az átadás nagyvalószínűséggel megbukik.

A hipotézisek elfogadásáról a dolgozatom végén döntök primer kutatásom alapján.

6. INTERJÚK BEVEZETÉSE

Szakedolgozatom elkészítése során primer kutatási módszert alkalmaztam, hogy konkrét példákön keresztül meg tudjam vizsgálni a hipotéziseket. A primer kutatási módszerekkel egy aktuális problémára keressük a megoldást és nem egy másik kutatás eredményét használjuk fel a megoldás megkeresésében, hanem önállóan végezzük el az adatfelvételt. Dolgozatom elkészítése során interjúkat készítettem néhány zalaegerszegi családi vállalkozó cég vezetőjével. Ennek a kvalitatív kutatási formának köszönhetően az adatok időszerűek és megbízhatóak, révén, hogy a cégvezetők maguk mesélik el az utódlás során szerzett tapasztalataikat, valamint meglátásaikat. Ennek a segítségével hipotéziseket tudtam felállítani és konkretizálhattam a kiindulási pontomat, a dolgozatom fő célját, melyet vizsgáltam: az utódlás során kialakult kihívások áthidalását, a generációk között létrejött egységes kommunikációt, a családtagok együttműködését és szerepkörét a vállalatban. Az interjú alanyok kiválasztásánál szempont volt a cég

¹² Schäffer Beáta: Ifjú Titánok-vezetőknek az Y generációs vezetőkről. Budapest: Boook Kiadó, 2015. ISBN: 9786155417054

megalapításának ideje. Ez azért kardinális, mert azokat a cégeket, amelyeket a rendszerváltás körül alapították meg, most jött vagy jön el a közeljövőben a cég átadásának ideje.

Az interjúkat a diplomamunka írásával párhuzamosan készítettem el mindig a cégvezetőkkel előre egyeztetett időpontban. A szakdolgozat ötlete a munkahelyemről származik. Szakmai gyakorlatomat az MBH Bankban töltöm Zalaegerszegen azon belül is a mikro vállalati részen dolgozom és segítem a kollégáimat a munkájuk során. Így ismertem meg Zalaegerszegen és környékén tevékenykedő kiváló cégvezetőket. Sokan vannak, akik szüleik vagy rokonaik által felépített céget vezetnek és szintén számottevő azoknak az ügyvezetőknek a száma, akik a rendszerváltás környékén alapították meg a vállalkozásukat. Az utóbbiak táborába tartozóknak lassan elérkeznek a nyugdíjas éveik és el kell kezdeniük aktívan szervezniük a cégük átadását. Minél többet beszéltem ezekkel az emberekkel, majd minél többet olvastam a témával kapcsolatban, annál jobban erősödött bennem a gondolat, hogy ez remek szakdolgozat téma lehet, ráadásul időszerű is.

Szerencsére volt lehetőségem felkérni az általam kiválasztott cégvezetőket egy közös interjú készítésre. A legtöbbet személyesen bonyolítottam le, de volt, ahol a távolság miatt telefonon ejtettük meg a beszélgetést. Szerencsére nagyon jó tapasztalatokkal gazdagodtam. Az ügyvezetők készségesen válaszoltak a feltett kérdéseimre és nyitottan álltak hozzám, amikor felkértem őket az interjú készítésre.

Összeállítottam 15 kérdést a témával kapcsolatban, amelyek véleményem szerint nagy segítséget nyújtottak, hogy ne csak szakirodalmi oldalról vizsgáljuk ezt az igen összetett és szerteágazó témát, hanem legyen gyakorlati aspektusa is. A kérdéseket a dolgozat melléklete tartalmazza, bár esetenként – a cég helyzete miatt – ezt némileg módosítottam.

Erre a kérdéssorra érkezett válaszok összegzése és kielemezése segített egy átfogó képet nyújtani a családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos aktuális kihívásairól és lehetséges megoldásairól, hozzájárulva ezzel a családi vállalkozások hosszú távú sikeréhez és fenntarthatóságához.

Az interjúk során igyekeztem minél többet megtudni a cégvezetőről. Ezzel a kérdéssorral igyekeztem a téma mélyére hatolni, de nem ragaszkodtam mereven hozzá. Voltak kérdések, amelyekről szívesen és hosszan beszéltek, esetlegesen elkanyarodtak az adott témától vagy ugyanazt más megközelítésből tárgyalták ki. Igyekeztem inkább megőrizni a beszélgetések kötetlen jellegét, semmint arra szorítkozni, hogy csak az általam felírt kérdésekkel haladjunk.

A beszélgetések időtartalma 45 és 200 perc között változott, az átlagos hossz 95 perc volt. A fő kiválasztási szempont az volt, hogy a megkérdezettek milyen mélyreható információkat és közvetlen tapasztalatokat tudtak megosztani az elemzett témákkal kapcsolatban. Minden

interjúalany továbbra is aktív a családi vállalkozásában, így jól tájékozottak voltak a vállalkozás történetéről, értékeiről és folyamatairól.

Az interjú alanyaim a következők voltak:

- Merics Géza, Merics Faipari Kft. alapítója. A cég jelenlegi tulajdonosa és ügyvezetője fia, Merics András
- Böjte Sándor Zsolt, Böjte Ékszerkészítő és Kereskedő Kft. ügyvezetője. Édesanyja adta át neki a cég vezetői pozícióját.
- Kocsi Attila, MA-SZIN Kft. alapítója, tulajdonosa és ügyvezetője.
- Paál Bernadett, Agrotrack 2000 Kft. ügyvezetője, tulajdonosa. Édesapja Paál István adta át neki a céget.

A felsorolt vállalatok eltérő fázisban vannak az utódlás folyamatában: két vállalatnál az alapító perspektívájából, míg a többinél az utód szemszögéből készítettem az interjút. Ennek megfelelően alakítottam a kérdéssoromat az egyes cégek helyzetéhez igazodva az interjúk során.

Paál Bernadett-tel, az Agrotrack Kft. ügyvezetőjével folytatott beszélgetés során megkértem, hogy az interjú kérdéssorain felül beszéljen saját tapasztalatairól, hogy nőként hogyan tud érvényesülni a leginkább férfiakból álló cégvezetők között. Bernadett tapasztalatai és nézőpontja kulcsfontosságú volt a női vezetők kihívásaival és az ezen a területen rejlő lehetőségekkel kapcsolatban. Áttekintettük azokat a stratégiákat és megközelítéseket, amelyek elősegíthetik a női vezetők szerepének erősödését a vállalati szférában.

Ezenkívül információkat gyűjtöttem a kiválasztott családi vállalkozások működési ágazatáról a céget vezető generációról, az alkalmazottak számáról és az interjúalanyok által betöltött pozícióról. A táblázatban ezeket az információkat a 4 interjúalanyra vonatkozóan foglaltam össze.

Táblázat: Interjúalanyok és vállalkozásaikat leíró információi

sor-szám	Megnevezés	Ipar	Cég mérete	Beosztás	Interjúalany neme	Interjúalany generációja
Cég 1	Merics Faipari Kft.	Egyéb fa-, parafa-termék, fonottáru gyártás	31 fő	Előző tulajdonos	férfi	alapító generáció
Cég 2	Böjte Ékszerkészítő és Kereskedő Kft.	Ékszergyártás	8 fő	Ügyvezető	férfi	2. generáció
Cég 3	MA-SZIN Kft.	Fémfelület kezelés	14 fő	Tulajdonos, ügyvezető	férfi	alapító generáció
Cég 4	Agrotrack 2000 Kft.	Mezőgazdasági gépek értékesítése és javítása	6 fő	Ügyvezető	nő	2. generáció

forrás: saját szerkesztés az OPTEN Kft. cégkivonatai alapján

7. INTERJÚK ELEMZÉSE, ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Az alábbiakban bemutatom a cégeket és tematikusan összefoglalom az interjúkat.

7.1. interjú: Merics Géza, Merics Faipari Kft.

5. ábra Merics Faipari Kft. logó



forrás: <http://merics.hu/>

7.1.1. A cég bemutatása

Merics Géza kezdetben egyéni vállalkozóként alapította a céget, faesztergályosként, majd később betéti társasággá alakult. A cége faipari termeléshez szükséges gépeket készített és a kevés emberek egyike volt annak idején, aki famenetet tudott vágni. Akkoriban minden faipari cég

ontotta magából a bútorokat, mindenki ezzel foglalkozott. Merics Géza viszont a lakásfelszerelésekben látta meg a lehetőséget és ezt szerette inkább csinálni pl.: könyvespolcokat, lépcsőzetes virágpalcokat, fa fűszertartókat, edényeket stb. Díszítésként ezekre a tárgyakra különböző mintázatokat égettetett. Mivel akkoriban hiánycikknek számítottak ezek a kellékek, hatalmas sikert arattak a vevők körében. A munka, amit végzett, egy kreatív szakma volt, élvezte csinálni. Ebben a szakmában tudott igazán kiteljesedni.

Az igazi sikert a függönykarnisok hozták meg neki, mivel a gyártási technológiája nagyon minőségi és egyedülálló volt. Sokkal jobb minőségi munkát adott ki a kezei közül és nem kért több pénzt a konkurenséknél, ezért az emberek szívesebben vásárolták az ő termékeit.

A cég jelenlegi fő profilja a kárpitos bútorok fa, és fa-fém kombinációjú lábainak gyártása. Európa legnagyobb kárpitos bútor gyárainak szállítanak be nyers-, illetve felületkezelt falábakat, fadíszítőket. Speciális célgépekkel érik el, hogy versenyképes áron, a legjobb minőségben gyártsák termékeiket. (<http://merics.hu/>)

7.1.2. Család szerepe a vállalatban:

Felesége, Erika kezdetben aktívan részt vett a cég vezetésében. Ő csinálta pl.: a könyvelést és végezte a cég vezetésével járó adminisztratív feladatokat, de ha segítség kellett a műhelybe, akkor ott is helyt állt. Erika ezenfelül egy kiváló gyógyszerész volt és később megalapította saját gyógyszerkereskedelmi cégét, amely Merika Patika Kereskedelmi Bt. néven fut. A családban két fiúgyermek van, a legidősebb ifj. Géza, Erika gyermeke és András, aki Merics Géza és Erika közös gyermeke. A legidősebb szintén gyógyszerész lett és jelenleg édesanyja cégét vezeti. A fiatalabb gyermek Merics Géza cégének ügyvezetője és tulajdonosa lett.

Amikor Erika létrehozta a betéti társaságát, akkor nem volt kapacitása a faipari vállalat ügyvezetését tovább folytatni, ezért Gézának kellett valakit a helyére találnia, aki elvégzi Erika eddigi teendőit. Merics Géza sosem rajongott a cég vezetéséért és az „irodai munkákért.” Erre a pozícióra Erika egyik rokonát, Karcsit kérte fel, mivel egy nagyon megbízható, megfontolt ember és a cégvezető száz százalékig bízott benne.

András a kezdettől fogva részt vett a cég folyamataiban. Mindig volt érzéke a gépészethez, rengeteget tanult apjától. Volt, hogy apa és fia együtt tervezték a gépeket.

7.1.3. *Felkészülés az utódlásra*

Soha nem volt egyértelmű, hogy András majd egyszer átveszi apja helyét. Amikor elég idős lett, ő is, mint minden fiatal kereste a helyét a világban, nem tudta mit kezdjen magával. Először ő is gyógyszerésznek tanult, édesanyja és testvére nyomdokaiba akart lépni. Nem sikerült neki, és így került édesapja cégébe. Géza sosem erőltette fiának a szakmájának kitanulását és sosem várta el fiától, hogy egyszer ő vegye át a céget. Hagyta, hogy András a saját útját járja és megtalálja, hogy mit szeretne igazán csinálni. Ha fia nem vette volna át a vezetést, akkor eladta volna a céget.

Géza az elejétől kezdve folyamatosan tanította és vonta be fiát a vállalat tevékenységeibe. Ennek ellenére András kezdetben nem igazán érdekelte a vállalat vezetése, nem találta a helyét. Számára az elején a fő ösztönző és mozgatóerő a pénz volt, mivel vállalkozóként sokkal magasabb jövedelemre tett szert, mint amennyit alkalmazottként keresett volna. Emellett a vezetői pozíció sokkal nagyobb szabadságot nyújtott neki. Amint elkezdett több időt tölteni a vállalat vezetésével, egy idő után egyre komolyabban vette a cégvezetést és sokkal ügyesebb is volt benne.

7.1.4. *A vezetés átadása, család szerepe a vállalatban*

Géza egyre jobban elengedte fia kezét a vezetést illetően. Az átadás mindig is tudatosan zajlott náluk. A kulcs a folyamatos kommunikáció empátia és türelem volt. A teljes felkészülés nagyjából 8-10 évet igényelt.

A vállalati kultúrát mindig a demokrácia jellemezte. Amikor Géza már bevonta a cég vezetésébe a fiát, akkor gyakorlatilag hárman vezették a kft-t.: Apa és fia, valamint Erika rokona, Karcsi. A felosztás a következő volt: Géza a fejlesztéssel foglalkozott, az üzleti részét pedig Karcsi vitte. András mind a kettő folyamatban részt vet.

Géza mindig lehetőséget adott fiának, hogy kifejezze magát, és megoszthassa a véleményét. Azonban a fontos témákat mindig közösen, hármójuk részvételével vitattak meg, ahol a megbeszélések keretein belül mindenki szabadon kifejthette gondolatait és véleményét. A legtöbb ilyen diskurzust intelligens vita jellemezte, mindig tisztelettel bántva a másikkal. A végső döntést a cégvezető, Géza hozta meg.

Géza bár imádta a munkáját, és ez volt az, ahol igazán ki tudott teljesedni a nyugdíjas éveire már elfáradt, elege lett. Ekkor jött el a pillanat, hogy átadja fiának a céget. A cég átadása úgy zajlott, hogy a fia alapított egy kft-t, amely felvásárolta a betéti társaság termékeit, eszközeit és

később felvette az apja cégében dolgozókat is. Ezzel az eljárással Merics Gézának a cége elke-
rülte a kft-vé alakulás bonyolult folyamatait.

7.1.5. Vállalat szemléletének megtartása, hagyományok megőrzése

András a szervezeti kultúrán nem változtatott. Teljes mértékben apja nyomdokaiba lépett, a régi bevált hagyományokat, eljárásokat folytatja. Bár a fejlesztéseket nagyobb ütemben végzi, mint édesapja. Géza elmondása szerint fia sokkal racionálisabb a kapcsolatokban és kevésbé hajlamos az emberek befolyásolására. András nem lehet oly mértékben félrevezetni, mivel mindig fenntartja a minimum három lépés távolságot másokkal. Géza mindig is közvetlenebb volt az emberekkel, és számára fontos volt szorosabb emberi kapcsolatokat kialakítani. Sajnos előfordult, hogy ez a túlzott nyitottság visszafelé sült el számára. Gyakran fordult elő, hogy bizonyos helyzetekben az általa megtapasztalt emberi közelség és közvetlenség hátrányt jelentett a vállalkozás szempontjából, vagy olykor az emberek kihasználták ezt a tulajdonságát.

7.1.6. Tanulság, következtetések levonása

Az átadás kulcsa: tudatos készülés az átadásra, türelem, támogatás. Fontos, hogy a potenciális vezető jelölt teret kapjon, kibontakozhasson és semmit ne kényszerből csináljon.

Géza gyermekének a kezét sosem engedte el teljesen nyugdíjba vonulásáig.

7.2. interjú: Bøjte Sándor Zsolt, Bøjte Ékszerkészítő és Kereskedelmi Kft.

6. ábra Bøjte Ékszerkészítő kft logó



forrás: <https://bojte.com/>

7.2.1. cég bemutatása

A Bøjte Ékszer Kft.-t 1989-ben Bøjte Katalin ötvös mester és Bøjte Sándor alapították meg Zalaegerszegen. A folyamatosan megújuló, növekvő árukészlet Bøjte Katalin műhelyében készül. Rengetek nemzetközileg is elismert alkotás az ő érdeme pl.: Zala Szépe koronák. Tahiti Gyöngy Trófea díjakat is szerzett pályafutása során, illetve hazai és külföldi kiállításokon is részt vett, melyekkel hozzájárult vállalkozásának sikeréhez. A családi tradíciók tiszteletével a magyar ékszerész szakma egyik legszínvonalasabb vállalkozása. A vállalat ékszerek kereskedésével és készítésével is foglalkozik. Egyedi nemesfém ékszerek tervezését és kivitelezését is vállalják kézi, grafikus vagy számítógépes 3D technológiával.

7.2.2. A család szerepe a vállalat működésében

A házaspárnak két fiúgyermek született. A legidősebb fiúgyermek, Bøjte Sándor Zsolt vezeti jelenleg a céget. Már kiskorától fogva érdeklődött a vállalkozások iránt, és az üzletmenedzsment iránti szenvedélye korai éveiben megnyilvánult, például iskolás korában diákelnökként jeleskedett, és imádott minden nagyobb programot megszervezni. A családi környezet is támogatta vállalkozói vágyait, így nem is volt kérdés az utódlás és a vállalkozás irányításának öröklődése.

A vállalkozás működésében jelenleg mindkét szülő, és Bøjte Sándor felesége is részt vesz.

7.2.3. Az átadás előkészítése

Mivel a szülők látták a legidősebb gyermekükbe a potenciált és a tehetséget, hogy egyszer majd egy kiváló vezető váljon belőle, ezért tudatosan úgy nevelték és tanították, hogy a családi vállalkozásuk átruházásánál rendelkezzen minden szükséges kompetenciával és tudással.

Közgazdász végzettséget szerzett, 5 nyelven beszél folyékonyan. Ezenfelül külföldön is sokat dolgozott diákként is. A cél az idegennyelvek elsajátítása és munkatapasztalatok szerzése volt. Azzal, hogy nem kizárólag a szülei vállalkozásánál dolgozott, megtanulta, milyen alkalmazotti beosztásban érvényesülni.

Katalin szerte a világon több kiállításon vett részt, melyek gyakori utazásokkal jártak. Mindvégig gyermekét is magával vitte, ezzel teret engedve neki az üzleti etikett elsajátításához, folyamatos gyakorlati tapasztalatok szerzéséhez és tanuláshoz. Katalin fia számára mindig lehetőséget biztosított a személyes fejlődésre és különféle benyomások gyűjtésére.

7.2.4. Önállósodás

Böjte Sándor közel két évtizede tölti be az ékszerész vállalkozás ügyvezetői posztját. Szülei fokozatosan átadták neki a vállalat irányítását, anélkül, hogy valaha is rákényszerítették volna a cég vezetésére.

7.2.5. Konfliktusok és kihívások

Ha egy családnak van egy közös vállalkozása, ahol majdnem minden családtag része a működésének, ott nagyon nehéz szétválasztani a munkát és a magánéletet. Folyton ott lappang a feszültség a levegőben. Bár a szülők átengedték a vezetést, mélyen kötődnek vállalkozásukhoz. Ebből adódott számos konfliktusuk, hiszen nehezen fogadták el a csökkentett feladatkört és azt, hogy más irányítja a céget. Az idősebb generáció számára általánosságban elmondható, hogy nehezebben fogadják el a változásokat. Akkor is, ha saját gyermeküknek adják át a vezetést, aki rendelkezik a szükséges kompetenciákkal az üzlet vezetéséhez, mégis úgy érezhetik, hogy elvesztették az irányítást és a kontrollt.

Amikor Sándor lett a vállalkozás ügyvezetője, Katalin ugyanúgy tulajdonos maradt és kettejük konfliktusa gyakran abból eredt, hogy egymást akadályozták a munkában. Amikor például egy vásárlónak konkrét kérése volt, Sándor igyekezett az ügyfél elképzeléseit megvalósítani, viszont ezzel párhuzamosan Katalin is a kezébe vette az irányítást, miközben az ilyen jellegű feladatok már nem tartoztak a munkakörébe. Az ehhez hasonló helyzetekből általában kettejük között vitahelyzet alakult ki. Ezek a szituációk a vásárlókat is kellemetlen helyzetbe hozza olyan téren, hogy felmerül ilyenkor a dilemma, az ügyvezető vagy a tulajdonos álláspontját kellene-e elfogadnia.

Ezeknek a konfliktusoknak a kialakulása érthető a szülők szemszögéből, hiszen kemény munkával alapították és fejlesztették a vállalatot. Számos lemondással és áldozattal járt a vállalkozás

megteremtése, és az ő elképzeléseik és értékrendjük formálták a vállalat szemléletét és szervezeti kultúráját.

Ezen nézeteltérések ellenére a szülők elkötelezettek maradtak a vállalat sikerében és hosszú távú jövőjében. Szoros kapcsolatuk a céghez továbbra is fontos szerepet játszik, miközben igyekeznek megtalálni az egyensúlyt a feladatok átadásában és az új vezetés irányításában.

7.2.6. Vállalkozás fejlesztése

Sok minden mást is csinál bizonyításképp, hogy édesanyja nélkül is megállja a helyét. Sokat dolgozik Zalaegerszeg kulturális fellendítésén. Fontos, hogy ki tudjon lépni szülei árnyékából, ezzel önmagának bebizonyítva alkalmasságát a pozícióra. A munkája tulajdonképpen hobbi is egyben, ezért lelkiismeretesen vezeti a vállalkozást és ezt soha nem érezte tehernek.

Az ékszerészet egy tradicionális szakma, kéz- és embercentrikus. Amikor az emberek ékszert vásárolnak, szeretik előben megnézni, megfogni és felpróbálni, hogy tényleg illik-e hozzájuk, ami megtetszett, és méretben is megfelelő-e. Kereskedőként egy ilyen hagyományos szakmánál, amin fejleszteni tud, az leginkább a marketing, eladói készség, emberekkel való bánásmód. Fiatalos lendület, kreativitás, több márkával való együttműködés. A cégvezető tapasztalatai szerint, vidéken az újítás, a fejlesztés nem ugyan olyan, mint nagyobb városokban. Itt az emberek jobban szeretik, ha tradicionálisabb eszközökhöz nyúl vissza.

7.2.7. A generációváltás sikerének kulcsa

Egy generációváltás a vállalat életében nem működhet sikeresen, ha a szülők nem gondoskodnak időben az utódlásról. Olyan embert kell keresniük, akiben megvan a cégvezetés iránti lelkesedés, elkötelezettség és szeretné is csinálni. Nagyon fontos, hogy ezt a személyt hagyják kibontakozni és a saját személyiségével, tudásával tudja a vállalkozást tovább vinni.

7.3. interjú: Kocsi Attila, MA-SZIN Kft.

7. ábra MA-SZIN kft logó



7.3.1. cég bemutatása

Kocsi Attila 1985-ben egyéni vállalkozóként kezdte pályafutását. Kezdetben lakatosipari termékek, korlátok, kerítések, rácsok, cégtáblák, tartószerkezetek, fémszerkezetek gyártásával foglalkozott. Egy idő után üzletberendezés készítésével is bővítette tevékenységi körét. Kezdetben, amikor elkezdte, a szakmában kevés volt a szakember, ennek következtében sikerült betöltenie egy piaci rést. Kocsi Attila kiváló szakemberként volt elismert a saját szakterületén, ezért folyamatosan érkeztek partnerek és megrendelők a vállalkozásához.

A vállalkozás növekedésének következtében 10 évvel később átalakította egyéni vállalkozását korlátolt felelősségű társasággá (Kft). A MA-SZIN Kft. fő profilja: Alumínium Kerítés és Korlát, Perforált Lemez Korlát, Porfestés, Szinterezés, Fémszerkezet Gyártás. A vállalatnak van egy leányvállalata Bécsben, melynek révén szoros kapcsolatot ápolnak egy állandó megrendelővel, akivel mintegy 10 éve sikeresen együttműködnek. A leányvállalatnak köszönhetően könnyebben boldogulnak a piacon, így a vállalat könnyebben terjeszkedhet más piacokra. Ez növekedési lehetőségeket nyithat és függetlenebbül tud működni távol Magyarországtól. Minél diverzifikáltabb egy vállalat, annál rugalmasabban tud reagálni a gazdasági változásokra és minimalizálhatja a kockázatokat. (<https://maszin.hu/hu/>)

7.3.2. A családi háttér szerepe a vállalkozás életében

A MA-SZIN Kft.-nél jelenleg Attila családjából, a felesége, Kati és fiuk, Attila dolgoznak. Kati ügyintézőként van jelen a vállalkozásban, ő intéz minden adminisztrációs teendőt a céghez és az alkalmazottakhoz kapcsolódó fontos feladatokkal kapcsolatban. Ifjabb Attila megközelítően 2008 óta dolgozik a családi vállalkozásban és jelenleg a cég vezetésében, a munkában és a műszaki előkészítésekben teljesen részt vesz. Hegesztő tanfolyamot végzett és megtanulta a számítógépes grafikai tervrajzok készítését is. A szakma mindig is érdekelte, gyerekkorában is szívesen segített édesapjának a műhelyben, ahol gyakorlati tapasztalatot tudott szerezni.

7.3.3. A vállalat családi kézben maradása

Attila számára lényeges volt, hogy a vállalata családi kézben maradjon, és arra törekedett, hogy fia vegye át az irányítást. Gyerekkorától kezdve folyamatosan készítette fel és megadta a szükséges tudást és a tapasztalatszerzés lehetőségét. Minden folyamatba bevonta, és folyamatosan tanácsokkal segítette gyermekét. Ugyanakkor, ha fia úgy döntött volna, hogy mást szeretne csinálni és más irányba kívánt volna menni, nem erőltette volna rá a cég vezetését. Mindazonáltal, a fiának ameddig él és lehetőségei engedik, mindig a segítségére lesz.

7.3.4. Az átadás kihívásai, konfliktusai

Apa és fia közös munkájuk során gyakran voltak más véleményen a vállalat vezetésével és a munkák kivitelezésével kapcsolatban. Ennek eredményeképp igyekeznek mindent megbeszélni és együtt mérlegelni, átgondolni a helyzetet. Az alkalmazottakkal is ilyen kapcsolatot alakított ki Attila a munkája során. A dolgozók véleményét is meghallgatja és számításba veszi, mielőtt valamivel kapcsolatban végleges döntés hozna. Attila úgy véli, „Aki benne van a munkában, az jobban látja a hibákat, de a megoldást is”.

7.3.5. Vállalkozás fejlesztése

A vállalatnak kiemelten fontos a határidőre elkészült minőségi munkák kiadása, hiszen ez az alapja annak, hogy az ügyfelek és a partnerek megbízhatónak és professzionálisnak tekintsék a vállalkozást, és hosszú távú üzleti kapcsolatok épüljenek ki, amelyekben megbízhatnak és melyek erősítik a vállalat hírnevét a piacon. A precíz munka mellett a MA-SZIN Kft. meggyőződése, hogy az üzleti siker kulcsfontosságú része a vevőkkel és partnerekkel való kiegyensúlyozott és pozitív kapcsolatok kialakítása és fenntartása. Az elégedett ügyfelek és partnerek megbízhatóságot és jó hírnevet eredményeznek, ugyanis amelyik vállalat egy jó ügyfélélményt tud nyújtani az embereknek, azt ajánlani fogják másoknak, ami új üzleti lehetőségeket teremthet. Egy pár kedves szó a vevő felé a legjobb marketing. Ezek a kapcsolatok rugalmasságot is teremthetnek az üzleti feltételek terén, ami kedvező árakat, hosszabb fizetési határidőket vagy más előnyöket eredményezhet.

Ifj. Attila a vállalatnak ezen szemléletén nem akar változtatni, inkább csak erősíteni szándékozik rajta. Rengeteg remek ötlete van, amelyeket igyekeznek beépíteni a munkájába. Már számos jelentős projekten dolgozott teljes önállósággal és sikeresen fejezte be azokat.

A céget ennél jobban nem akarja bővíteni, mert szereti a kontrollt és az átláthatóságot. Egy kisebb családi vállalkozásnak számos előnye van irányítás szempontjából. Ezen vállalkozások

gyakran rendelkeznek egyfajta belső dinamikával és rugalmassággal, amelyek lehetővé teszik, hogy gyorsan reagáljanak a piaci változásokra és üzleti lehetőségekre. Az irányítás közvetlenebb és a döntéshozatal agilisabb, mivel a családtagok közötti kommunikáció és együttműködés szorosabb. Ez lehetővé teszi a gyorsabb és hatékonyabb problémamegoldást, valamint az üzleti stratégiák rugalmasabb alkalmazását az aktuális igényekhez. Mivel a családi vállalkozások esetében az irányítás gyakran összekapcsolódik a családi viszonyokkal, és ez konfliktusokhoz vagy nehézségekhez vezethet a döntéshozatalban, ezért ennek okán mindent megtesznek apa és fia, hogy a kommunikáció kettejük között jól működjön.

7.3.6. *Generációváltás sikerének kulcsa*

A cégtulajdonos szerint a siker kulcsa: a lojalitás, kommunikáció, tisztelet egymás felé és a megértés. Ezenkívül fontos, hogy a vállalkozás irányításában résztvevő családtagok jól kijöjjenek egymással és erősebbé tegyék a kapcsolatukat a másikkal. Mindenki egy cél felé megy és dolgozik nap, mint nap. A sok belviszály csak felesleges energiát vesz el mindenkitől, amit fordíthatnának mondjuk a cég fejlesztésére is.

A cégnek a feladata nagyon komplex, ezért nem engedhetik meg maguknak az ellenségeskedést, ha fenn akarnak maradni. Attila az interjú során beszámolt néhány vállalkozásról, amit az egymás iránti ellenséges viselkedés emésztett fel. Ezeknek a cégeknek a helyzetükből tanulva, megfogadta, hogy mindig prioritást fog adni a megfelelő kommunikációnak és a családjával való kapcsolat ápolásának. Így tervezi biztosítani, hogy a vállalkozás belső dinamikája ne szenvedjen a konfliktusoktól.

7.4. interjú: Paál Bernadett, Agrotrack 2000 Kft.

8. ábra Agrotrack 2000 kft logó



forrás: <https://agrotrack2000.hu/>

7.4.1. cég bemutatása

Paál István 1984-ben egyéni vállalkozóként kezdett el dolgozni, majd 1989-ben megalapította cégét Agrotrack 2000 Kft. néven. A vállalkozás főként erdészeti és mezőgazdasági gépek gyártásával, kereskedésével és szervizelésével foglalkozik. A cég székhelye Kerkabarabáson található, ahol főleg erdészeti és kertészeti gépek, valamint ezek alkatrészeit forgalmazzák, illetve javítják. Lentiben 2005-ben nyílt meg a szakkereskedésük és főként két termékcsoport (Stihl, Güde) forgalmazására és munkaruházati termékek bemutatására összpontosítanak. A harmadik telephelyük Zalalövön található, ahol 2001-ben nyitották meg gazdaboltjukat, ahol gépeken és alkatrészeken kívül még számos háztartásban és a mezőgazdaságban szükséges termékeket forgalmazznak.

Kezdetben a 80-as években a szocializmus miatt nem voltak ilyen jellegű gépek a magyar piacon és mivel Paál Istvánnak megvolt az érdekeltsége és az engedélye, importálta a gépeket hazánkba és kereskedett velük. A 90-es évek környékén jöttek be Magyarországra a nagyobb cégek és néhányukkal István üzleti együttműködést alakított ki.

7.4.2. A család szerepe a vállalkozás életében

A cég tulajdonosai Paál István és felesége, valamint három gyermeke, köztük Paál Bernadett. Betti testvérei csak tulajdonosok, de az ügyvezetést teljes mértékben Betti végzi.

7.4.3. Az átadás előkészítései

Betti cégvezetővé válása nem csak az édesapján múlott, hanem saját képességein és elkötelezettségén is. Megvolt benne az a plusz, ami a testvéreiben nem volt meg. Ehhez hajlandóság, motiváltság és tudásvágy kell és nem melleleg egy olyan határozott, erős személyiség, mint ő.

István a lányában ezeket a tulajdonságokat meglátta és így Betti nagyjából 21 éves korában került be a cégbe importőrként. Az elejétől fogva bevonta a cégvezetés folyamataiba. A hazai és a külföldi tárgyalásokra is elvitte, hogy megtanulja az üzleti etikettet, a megfelelő megjelenést és viselkedést. Betti mindemellett rengeteget tanult. Képzéseket végzett el, nyelveken tanult meg tárgyalói szinten, hogy minél jobb legyen abban, amit csinál. Folyamatosan képezte magát és ennek következtében viszonylag rövid idő alatt annyira képzett lett, hogy már édesapjának nyújtott szakmai segítséget.

Végül 33 évesen teljesen át kellett vennie a cég vezetését, mivel édesapja komoly egészségügyi gondokkal küzdött.

7.4.4. Nőként cégvezetőnek lenni

Fiatal, cégvezető nőként sosem volt könnyű dolga a partnercégek vezetőivel, szállítókkal, ügyfelekkel, akik jellemzően idősebb férfiakból álltak. Ahhoz, hogy elismerjék és egyenrangú félként kezeljék, sokkal többet kellett tudnia a szakmabeli férfiaknál. Bettinek elsősorban a szakterülete az erdészeti gépek munkavédelmi felülvizsgálata – integrált zaj - és rezgésvizsgálat, valamint TAJFUN és LANCAM (erdészeti és fakitermelő) gépek értékesítésének területén van jártassága. Ezeknek a gépeknek minden egyes alkatrészét ismeri, részletes tudással rendelkezik róluk. Ennek az átfogó szaktudásnak köszönhetően képes szakmailag magabiztosan kezelni az ilyen típusú gépekkel kapcsolatos minden feladatot és kérdést.

Az elején rengeteg hátránnyal kellett szembenéznie női mivoltából adódóan és nehezen tudta ezeket a helyzeteket jól lereagálni. Számos kihívással kellett megküzdenie az üzleti világban emiatt. Az előítéletek és sztereotípiák továbbra is jelen vannak a nőkkel szemben. A nők vezetői szerepét nem mindig fogadják el következetesen az egyes iparágakban és szervezetekben, mivel a nők családi és üzleti szerepei még mindig erősen a nemi sztereotípiákon alapulnak. Még mindig kihívásokkal kell szembenézniük a vezető szerepekhez való hozzáférés terén. Az akadályok gyakran a társadalom egészéből fakadnak, ami arra utal, hogy a nők vezetői szerepe még mindig a legitimitás felé vezető intézményesülési utat követi.

Ugyanakkor a nők szerepe a családi vállalkozásoknál eltérő lehet más típusú szervezetekben betöltött szerepüktől. Míg egyrészt legitim, hogy a tulajdonos családhoz tartozó nők részt vegyenek a vállalkozásban, másrészt viszont további kihívásoknak lehetnek kitéve, mint például a férfi testvéreikkel való harcok, akiket általában a természetes örökösöknek tekintenek, és a családdal kapcsolatos sztereotípiák.

Ezenkívül egy családi vállalkozás esetében a női cégvezetők több sztereotípiával is szembesülhetnek: a nőkre vonatkozó társadalmi sztereotípián túlmenően az a hátrányos megítélés is érheti őket, hogy csak azért vannak ott, mert a tulajdonos család tagjai és nem azért, mert alkalmasak lennének a képzettségükből és a tapasztalataikból adódóan a vezetésre. Ez a társadalmi hozzáállás nagy mértékben megnehezíti a vezetői legitimációt.

A családdal kapcsolatos sztereotípiák és hagyományos elvárások szintén jelentős terhet rónak rájuk. Az ilyen jellegű vállalkozásokban a nőknek gyakran különleges erőfeszítéseket kell tenniük azért, hogy elfogadásra találjanak és hatékonyan be tudjanak illeszkedni a vezetői és döntéshozatali folyamatokba, miközben megküzdhetnek az előítéletekkel és a családi hierarchia által rájuk helyezett nyomással. Ezért az ilyen nőknek nemcsak üzletileg, hanem személyesen is komoly kihívásokkal kell szembenézniük ahhoz, hogy sikeresen navigáljanak a családi vállalkozások dinamikus világában.

Bettinek nem csupán kemény és határozott cégvezetőnek kellett lennie egy férfias szakmában, hanem gyengéd, szerető édesanyának is. 21 évesen lépett be a vállalatba, és 33 évesen, amikor édesanya lett, egy időben vállalta a cég irányítását is. Ez az időszak érzelmileg és fizikailag is az egyik legmegterhelőbb volt számára. Ahhoz, hogy átlendüljön ezen a nehéz időszakon, rendkívüli erőre volt szüksége. A családi és üzleti életben betöltött többszörös szerepe erősítette meg. A két szerepkör közötti egyensúly és harmónia megtalálása volt az egyik legnagyobb kihívás számára. Ahogy nőtt a felelősség mind a családban, mind a vállalkozásban, Bettinek fokozottan kellett fejlesztenie az időgazdálkodást, az empátia és a hatékony döntéshozatal képességeit annak érdekében, hogy sikeresen és összhangban tudja kezelni a két szerepkört: a családot és a munkát.

7.4.5. Az átadás kihívásai, konfliktusai

Azzal, hogy Betti átvette a cég irányítását, István teljesen kivonult az üzleti részből, ami nehezen esett neki. Kénytelen volt távol maradni az irányítástól, ami sokszor okozott feszültséget és konfliktusokat közöttük. István, bár már nem volt aktív szereplő a cég működésében, sokszor megnyilvánult és beleszólt a folyamatokba, ami Betti irányításával ellentétes álláspontokhoz vezetett. Az idő múlásával változtak a dinamikák a kettejük között. Betti egyre hatékonyabban kezelte ezeket a konfliktusokat és édesapja feladta a vitákat, hamarabb hajlandó volt engedni. Ennek eredményeképpen a viszonyuk rendeződött és kezelhetőbbé váltak az ilyen helyzetek. István egészségügyi problémái miatt kényszerült arra, hogy kiszálljon a cég vezetéséből, és nem önként hagyta abba tevékenységét. Ennek következtében rendkívül nehéz számára elfogadni,

hogy már nem ő felel a vállalkozás vezetéséért, és távol marad a vállalkozás folyamataitól. Betti idézetére reagálva, miszerint „*Aki tényleg vállalkozó, az sosem hagyja abba. Nyugdíjas korúak leszünk, de nyugdíjba sosem megyünk*”, érthető, hogy István számára nem egyszerű a teljes kivonulás. A vállalkozói hajlam és elkötelezettség olyan mértékű, hogy nehéz lenne neki teljesen kilépni a vállalkozás világából. Az olyan vállalkozói típus, mint István, akinek a véráramában van a vállalkozói szellem, nem fog könnyen leállni. Az a gondolat, hogy már nem irányítja a céget, nehézségeket okoz számára, hiszen évtizedeken át aktívan részt vett a vállalkozás életében, és ezt az elkötelezettséget nehéz lenne hirtelen megszakítani.

7.4.6. Vállalkozás fejlesztése: Mennyire maradt hű az utód a vállalat szemléletéhez?

A cég szakmai szempontból rengeteget fejlődött, de ezen kívül, Betti figyelmet fordít alkalmazottai iránti kapcsolatára és bánásmódjára. Sokkal empatikusabb és megértőbb velük szembe. Minden dolgozót kollégaként kezel, és nem a tipikus hierarchikus alá-fölé rendeltség jellemzi a kapcsolatukat, ami szokásos más helyeken.

Betti minden alkalmazottjával egyenrangúan és tiszteletteljesen bánik. Fontos számára, hogy ha valakivel elégedetlen a munkájával vagy problémája van vele, azt négyszemközt és konstruktívan beszél meg. Ezáltal nemcsak a munkahelyi légkört javítja, hanem lehetőséget ad arra is, hogy az alkalmazottak fejlődjenek és javítsanak a teljesítményükön anélkül, hogy megterhelőnek éreznék magukat a feladatok miatt.

Az Agrotrack kiterjesztése nem történt meg Betti részéről, mert a testvérei segítségével egyedül már nem menne neki a túl sok feladat miatt. Bár a két testvér is tulajdonrészükkel rendelkezik a vállalatban, nem vesznek részt aktívan a vállalkozás tevékenységeiben. Egészségügyi problémáik vannak, ami miatt nem megengedett, hogy túl terheljék magukat, de ezt leszámítva nem is szeretnék.

7.4.7. Siker kulcsa

Tárgyaló félnek akkor tekintették a férfiak, amikor rá voltak utalva a szaktudására, mindig volt olyan részleg a vállalatban, amit csak ő tudott megcsinálni a képzettsége révén. Keményen férfiasan kellett tárgyalnia, közben ki kellett használnia nőies mivoltát és az előnyére kellett fordítania. „*Ha egyszer bizonyítok egy férfinak, az utána jobban megbízik egy nőben*”

A kulcs a magasszintű tudása volt, amely révén érvényesülni tudott és a határozott személyisége.

8. HIPOTÉZISEK MEGVÁLASZOLÁSA

9. ábra Hipotézis táblázat

	HIPOTÉZIS	DÖNTÉS A HIPO- TÉZIS ELFOGA- DÁSÁRÓL	TÉZIS	MÓDSZERTAN
H1.	A tulajdonosoknak nehezebb megtartani a vállalatot, mint átadni.	MEGCÁFOLVA	T1: A tulajdonosoknak könnyebb megtartani a vállalatot, mint átadni.	primer kvalitatív kutatás szekunder empirikus kutatás elméleti kutatás
H2.	A megfelelő kommunikáció javítja az átadás sikerességét.	ELFOGADVA	T2: A megfelelő kommunikáció javítja az átadás sikerességét.	primer kvalitatív kutatás szekunder empirikus kutatás elméleti kutatás
H3.	A konfliktuskezelési stratégiák hatékony alkalmazása révén sikeres lesz a generációváltás.	ELFOGADVA	T3: A konfliktuskezelési stratégiák hatékony alkalmazása révén sikeres a generációváltás.	primer kvalitatív kutatás szekunder empirikus kutatás elméleti kutatás

forrás: saját szerkesztés

Indoklás a döntésekhez kapcsolódóan:

1. hipotézis:

Az alapító generáció gyakran erősen kötődik érzelmileg a saját vállalkozásához, ami egyfajta identitásérzethez vezethet. A vállalkozás önerőből való felépítése hosszú és intenzív munka eredménye, mely szoros érzelmi kötődést teremt az alapító és a vállalkozás között. Ez az életmű számos évtizeden keresztül szövődött, így azzal, hogy kiadják a kezükből az irányítást (akkor is, ha saját gyermekükről van szó) óriási kihívást jelent számukra. A kilépési folyamat nagyon érzelmes lehet, gyakran gyászhoz is vezethet.

Több ok is állhat annak a hátterében, hogy a vállalkozó számára nehezebb lehet a cég átadása a gyermekének, mint a vállalkozás felépítése. Az egyik ilyen ok az érzelmi kötődés mellett, hogy az alapító és a gyermek, aki átvinné a vállalkozást, eltérő élet- és vezetési filozófiával

rendelkezhetsen. Az átadás folyamata kontrollvesztéssel és bizonytalansággal is járhat az alapító számára, hiszen elveszíti a közvetlen ellenőrzést a vállalkozás felett. A felelősség érzése a vállalkozás és alkalmazottak iránt további terhet jelenthet az átadási folyamat során, amely sokszor komoly kihívások elé állítja a vállalkozót és nehezítheti a cég átadását a gyermekének.

2. hipotézis:

A megfelelő kommunikáció rendkívül kritikus az átadás sikerességében mind az alapító, mind az utód szemszögéből. Az átlátható és hatékony kommunikáció az alapító részéről lehetővé teszi, hogy átadjon olyan kulcsfontosságú információkat, melyek segítik az utódot a vállalkozás értékeinek, céljainak és működésének jobb megértésében. Ugyanakkor az utód számára a megfelelő kommunikáció lehetővé teszi, hogy nyíltan kifejezze a saját ötleteit, aggodalmait és látásmódját, ami mérvadó a folyamat során. Ez a kölcsönös kommunikáció az alapító és az utód között hozzájárul a bizalom erősítéséhez, a kölcsönös megértéshez és az esetleges nézeteltérések kezeléséhez. Így segít megelőzni a konfliktusokat, fenntartani a stabilitást, és hozzájárul a vállalkozás sikeres átadásához az új generációknak.

3. hipotézis:

Az alapító és az utód közötti konfliktusok kezelése alapvető fontosságú a vállalat átadása során, több okból kifolyólag is: a konfliktusok komoly akadályokat jelenthetnek az átadási folyamat számára, meggátolva annak zökkenőmentes lebonyolítását és sikerét.

Emellett a konfliktusok negatívan befolyásolják a vállalat teljesítményét és eredményességét is. Ha az alapító és az utód nem képes hatékonyan kezelni a konfliktusaikat, az a családi kapcsolatokra is negatív hatással lesz. Mindemellett nem lesz meg a szükséges összetartó erő ahhoz, hogy a munkavállalókat megfelelően irányítsák és a feladatokat sikeresen lebonyolítsák.

Végérvényesen nagyon fontos, hogy a szülő-gyermek kapcsolat szoros legyen és tisztelettel tudjanak egymás között kommunikálni. Másképpen az átadás egyszerűen nem lehet sikeres. Amelyik családi vállalkozásnál az energia a folyamatos konfliktusokra megy el, az sokáig nem maradhat fent a piacon.

9. AZ UTÓDLÁS SIKERTELENSÉGÉNEK OKAI

A családi vállalkozások hosszú távú fennmaradása és fejlődése szempontjából nélkülözhetetlen a megfelelő utódlási stratégia kialakítása és végrehajtása. Az ilyen vállalkozások sorsát leginkább az határozza meg, hogy milyen mértékben van kidolgozva és milyen szinten történik elkötelezett módon a következő generáció bevonása és felkészítése. Bár a világon kevesebb, mint a családi vállalkozások harmada tudja sikeresen átadni az irányítást és biztosítani a vállalkozás folytonosságát, több kutatás hangsúlyozza, hogy az öröklés belső, családon belüli továbbadása nem mindig optimális választás. Az örökösök képességei és elkötelezettsége nem mindig egyeznek az alapítókéval, ez pedig gyakran negatívan befolyásolja az üzlet folytonosságát és hatékonyságát.

Érdekes módon, minél nagyobb és sikerebb egy családi vállalkozás az előző generáció vezetése alatt, annál nehezebb feladat a következő generáció számára az ilyen vállalkozás megfelelő vezetése. Az eredményes elődök által felépített nagyobb méret és komplexitás olyan kihívásokkal jár, amelyek megnehezítik az új generáció számára az adaptációt és az eredményes irányítást. Ezáltal a vállalat folytonossága és sikeressége a következő generációknál veszélybe kerülhet.

A családi vállalkozások sikere vagy bukása: Mikor és hogyan érdemes megosztani a vállalati tulajdont?

Attól függ, hogy a család vagy a vállalat szemszögéből nézzük. A két leggyakoribb káros jelenség a vállalati tulajdonjog megosztásával kapcsolatban, az a „család az első” és „az üzlet az új család” életvitel:

1. A „**család az első**” hozzáállás: A családi vállalkozásokban az alapító után gyakran érzékelhető nyomás és elvárás a család más tagjai felé, hogy csatlakozzanak és részt vegyenek a vállalkozás életében és fejlesztésében. Ezek az elvárások gyakran az elsődleges megoldásnak számítanak, így a családtagok kötelességüknek érzik, hogy aktív szerepet vállaljanak, függetlenül az adottságaiktól, szaktudásuktól vagy hozzáállásuktól. Ez a dinamika általában az alapító által erősített családi tradíciókon és értékeken alapul, melyek azt sugallják, hogy a vállalkozás az öröklés egyik fontos aspektusa. Sok alapító tulajdonos kényszeresen próbálja meg gyermekére ráerőltetni a „munkájuk gyümölcsét”, hogy az „ne vesszen kárba”.

2. *„Az üzlet az új család”* hozzáállás: A tulajdonos számára a vállalkozás felépítése megszáltsággá válik és ez aláássa a családi élet minőségét. A családtagok ennek hatására úgy érzik, hogy sosem szabadulnak meg az üzlettől, mert az életük minden területén jelen van. A közös programok is a munkáról szólnak és sosem tudnak együtt kikapcsolódni, minőségi időt eltölteni. Ez komoly családi konfliktusokat és boldogtalanságot eredményez. Ráadásul ez hatással van a család azon tagjaira is, akik nem vesznek részt a vállalat működésében, mivel minden családi összejövetel egyenlő lesz a vezetőségi ülésekkel, ahol a „meetingek” a vállalat problémáiról és sikereiről szólnak. Az esetlegesen kialakult heves vitákba akaratuk ellenére is belekeveredhetnek. A családi kapcsolatokat pedig így lehetetlenülnek el szép lassan. Amely vállalkozások nem tudják az üzleti életet szétválasztani a magánélettől, azoknak előbb vagy utóbb ez a fajta rendszerelmélet a cég bukását fogja eredményezni.

Az interjúk során a cégvezetők a saját tapasztalataik alapján érvelve kifejtették álláspontjukat arról, hogy az említett tényezőkön túl milyen más jellemző hibákat tartanak tipikusnak az utódlás folyamatában:

- Nem gondoskodnak időben vagy egyáltalán a cégvezetők az utódról.
- A szülők nem vagy nehezen engedik el gyermekük kezét. Ez a konfliktusokhoz és a motiváció elvesztéséhez vezethet.
- Folyamatos harcok a családtagokkal: Azok a vállalatok, ahol minden naposak vagy jelentős gyakorisággal állandó belviszályokkal kell küzdeniük, az hosszútávon nem tud működni.
- A szülők nem készítik fel rendszeresen gyermekeiket a vállalat működéséről, nem adják át megfelelően tapasztalataikat, tudásukat.

Számtalan családi vállalkozás van abban a helyzetben, hogy gyermekeikben megvan a hajlandóság, a kellő motiváció és az akarat, hogy tovább vigyék szüleik vállalatát. A családi vállalkozások öröklése sokszor egyszerűen nem működik. Ez részben azért van, mert személyes és érzelmi tényezők határozzák meg, hogy ki lesz a következő vezető. Ez különösen igaz az apáról fiúra történő öröklés esetén, amikor a család gyermekeik iránti vágyai azt diktálják, hogy a fiú vegye át az üzletet, függetlenül az alkalmasságtól.

10. MEGOLDÁS, JAVASLATTÉTEL

Bár az utódlásra való felkészülés hiánya gyakran katasztrofális hatással lehet a családi vállalkozásokra, hangsúlyozandó, hogy az alapítóknak időben kell foglalkozniuk a vállalkozás átadásával és megfelelő figyelmet kell fordítaniuk az utódjuk felkészítésére. A cégvezetés átadásának kérdése összetett döntés elé állítja az alapítókat, akik számos lehetőség közül választhatnak:¹³

- családtagot neveznek ki
- átmeneti ügyvezetőt neveznek ki
- professzionális ügyvezetőt neveznek ki
- kilépnek az üzletből a tulajdon egy részének vagy egészének értékesítésével
- kilépnek az üzletből a vállalkozás végelszámolásával
- nem tesznek semmit

Minden változat meglehetősen különbözik egymástól és mindnek megvannak a maguk előnyei és hátrányai, lehetőségei. Bár sok alapító a családon belüli átadást részesíti előnyben, de ha a családi helyzet úgy igényli a körülményeit figyelembe véve, akkor a kívülről érkező utód kinevezése jelentheti a vállalat fennmaradásának szempontjából a legjobb megoldást. Az azonos génállomány még nem garantálja, hogy a családban a jó üzleti érzék tovább öröklődik.

Ugyanakkor, ha nincs senki, akinek tovább lehetne adni a céget, akkor a kilépési lehetőségek valamely formáját figyelembe kell venni. Ez történhet piaci értékesítési formájában, vagyis a vállalat értékesítése készpénzért cserébe, vagy nyilvános tőzsdei jegyzéssel.

Megfelelő alternatíva lehet továbbá a részesedések családtagok közötti felosztása vagy, ha a vezetőség vásárolja ki a tulajdonost.

A családi vállalkozásoknál a teljes körű konfliktus kiiktatást nem lehet elérni, sőt bizonyos szintű vita és megbeszélés nélkülözhetetlen a fejlődéshez. Ugyanakkor a sikeres családi vállalkozásoknak van egy sikeresen kidolgozott stratégiájuk arra az esetre, hogy ha kezd egy konfliktus elszabadulni egy súlyosabb problémával kapcsolatban, akkor idejében kordában tudják tartani. Ezzel elkerülik azt a fajta jelenséget, hogy az egyik értékrend elnyomja a másikat. A

¹³ Peter Leach: Családi vállalkozások. Budapest: HVG Kiadó, 2019 ISBN: 9789633045381

hevesebb érdekösszeütközések előjeleinél sokak első reakciója a családi és az üzleti élet teljes különválasztása.

Azonban hatékonyabbnak bizonyul, ha olyan stratégiát dolgoznak ki, amely segíti az egyértelmű azonosítást és elemzést, amikor a családi és vállalati gondok összeérnek. Ezáltal közvetlenül és hatékonyabban kezelhetik ezeket a kérdéseket, és képesek lehetnek az egyensúly megtartására a családi és az üzleti szférák között. Az ilyen stratégiák segítségével megelőzhető, hogy a konfliktusok ne váljanak teljesen elszabaduló problémákká, így megőrizve a vállalkozás stabilitását és a családi egységet.

Ennek érdekében a következő lépések tehetők meg:

- ***A vállalkozást sokkal szakmaibb alapokra kell helyezni.*** A közös célok és értékek meghatározása és azok egyértelmű kommunikálása segíthet abban, hogy a családtagok azonos oldalon álljanak, és minimalizálhatja az értékkonfliktusokat.
- ***Nyitott kommunikáció:*** Az őszinte és nyílt kommunikáció lehetővé teszi a családtagok számára, hogy kifejezzék gondolataikat és érzéseiket. Ez segít az esetleges feszültségek kezelésében és a konfliktusok korai felismerésében. Nagyon fontos, hogy amikor a családtagok nyíltan beszélnek egymással, akkor azt higgadtan és tiszteletteljes hangnemben tegyék meg.
- ***Rendszeres családi megbeszélések:*** Időszakos családi megbeszélések tartása az üzleti és a személyes területek elválasztásával segíthet a családtagoknak abban, hogy megvitassák a vállalkozással kapcsolatos kérdéseket és megosszák az elvárásokat.
- ***Rendszeres értékelések és visszajelzések:*** Rendszeres visszajelzések és értékelések lehetőséget adnak a családtagoknak arra, hogy felismerjék és megbeszéljék az esetleges problémákat vagy konfliktusokat.
- ***Szerződések és irányelvek:*** Az írásos szerződések és irányelvek kidolgozása, amelyek rögzítik a vállalkozás működésének alapelveit és a családtagok feladatait, segíthetnek a konfliktusok minimalizálásában és a vállalkozás hosszú távú sikere érdekében is szerepet játszanak.
- ***A tulajdonjog átadását hatékonyan kell kezdeni:*** Nagyon fontos a családi vállalkozások túlélése érdekében, hogy hogyan viszonyulnak a generációváltás összetett kérdéséhez. Ahhoz, hogy egy vállalat fennmaradjon, létfontosságú a jövőjével törődni. Az utódlás kérdését nem lehet elhanyagolni vagy semmisnek tekinteni, mert az alapító

generációnak az életében is egyszer eljön az idő, amikor már nem tudják vagy nem akarják a vállalatot tovább vinni.

Fontos megérteni, hogy bár a hagyományos megoldás azt foglalja magában, hogy az alapító gyermeke viszi tovább a céget, nem minden családtag hivatott vagy kíván részt venni a vállalkozásban. Az egyének eltérő ambíciókkal, érdeklődéssel vagy más életcélokkal rendelkezhetnek, és ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy nem hozhatnak értéket a vállalkozás számára. A vállalkozás sikeressége szempontjából fontos, hogy az elvárások és lehetőségek megfelelően egyensúlyban legyenek, figyelembe véve az egyes családtagok egyéni képességeit és döntéseit a vállalkozás iránti elkötelezettség tekintetében.

11. ÖSSZEGZÉS

Kutatási kérdések megválaszolása

Hogyan lehet hatékonyan átadni a vállalkozást a következő generáció számára?

Egy ilyen átadás során számos kihívás merül fel, mint például, hogyan lehet hatékonyan átadni a vállalkozást a következő generációnak, miközben megőrzi az értékeket és az identitást. Ennek sarkalatos része a tudás és tapasztalat átadása, valamint a vezetési stratégiák és üzleti modell adaptálása a változó környezethez. Mindemellett egy átmeneti időszak és fokozatosság szükséges, hogy megfelelő felkészültséggel vegyék át a vállalkozás vezetését. Az interjú során a cégvezetők is arról számoltak be, hogy az átadás fokozatosan ment véghez és megtörtént a megfelelő felkészítés az idősebb generáció által. Ezenkívül a szakmájuk minél magasabb szintű elsajátításához hangsúlyozták, hogy a szakma magasabb szintű kitanulásához elengedhetetlenek a rendszeres képzések és folyamatos fejlesztések.

Hogyan lehet kezelni a konfliktusokat a vállalkozás utódlása során?

A konfliktusok kezelése a vállalkozás utódlásakor szintén kritikus fontosságú. A családi dinamika, a generációs különbségek és az érdekek ütközése gyakran vezethet konfliktusokhoz, melyek megnehezítik az átadási folyamatot. A hatékony kommunikáció, a konfliktuskezelési stratégiák és a megfelelő strukturális intézkedések elengedhetetlenek annak érdekében, hogy ezeket a konfliktusokat sikeresen kezeljük és áthidaljuk.

Hogyan lehet biztosítani a vállalkozás hosszú távú fennmaradását a generációváltás után?

A vállalkozás hosszú távú fennmaradásának biztosítása további fontos kérdés. A változó piaci feltételekhez való alkalmazkodás, az innováció és a fenntarthatóság kulcsfontosságú elemek. A hagyományos értékek és az újítások egyensúlyba hozása, valamint a generációk közötti tudás-átadás és tanulás segíthet a vállalkozás fenntarthatóságának és versenyképességének megerősítésében a hosszú távon történő fennmaradás érdekében.

Ezen kihívások és kérdések megfelelő kezelése és válaszainak megtalálása alapvető fontosságú a családi vállalkozások utódlásának sikeres és fenntartható folyamatához. Az átadási folyamat részletes tervezése, a konfliktusok megoldása és a vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságának biztosítása azok a kulcsfontosságú területek, melyekre nagy figyelmet kell fordítani az átadási folyamat során.

Összességében elmondható, hogy a családi tulajdonlás versenyelőnyt jelent olyan helyzetekben, amelyek inkább rugalmasságot, mint gyors növekedést igényelnek. A családi vállalkozások, amelyek tulajdonosai közel állnak a vállalkozáshoz, gyorsan alkalmazkodnak a változó körülményekhez, és képesek egyensúlyt teremteni a jelenlegi válságon való átkelés szükségességei között, szem előtt tartva a hosszú távú következményeket. Ez azt jelenti, hogy nemcsak a pénz megőrzésén kell keményen dolgozni, hanem az alkalmazottak és a közösségek jólétének biztosításán is.

Tehát mindent összevetve azt a következtetést vontam le, hogy a családi vállalkozások utódlásának hatékony és sikeres módja alapvető fontosságú a vállalkozás hosszú távú fennmaradásához és sikeres átörökítéséhez a következő generáció számára.

12. IRODALOMJEGYZÉK

Szakkönyvek

1. Peter Leach: Családi vállalkozások. Budapest: HVG Kiadó, 2019 ISBN: 9789633045381
2. Schäffer Beáta: Ifjú Titánok-vezetőknek az Y generációs vezetőkről. Budapest: Boook Kiadó, 2015. ISBN: 9786155417054

Folyóiratok, internetes források

3. Csákné Fliep Judit: A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések, Hozzáférés: <https://publikaciotar.uni-bge.hu/1093/1/Csakne-Karmazin.pdf> (megtekintve: 2023. november 03.)
4. Piac és profit: Nem mindegy, mit nevezünk családi vállalkozásnak, 2019. június 27. Hozzáférés: https://piacesprofit.hu/cikkek/kkv_cegblog/nem-mindegy-mit-nevezunk-csaladi-vallalkozasnak.html (megtekintve: 2023.december 01.)
5. Andrea Calabró: Trapped in a “golden cage”! The legitimation of women leadership in family business: 2023. augusztus 28. Hozzáférés: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858523000189> (megtekintve: 2023. november 8.)
6. Baros-Tóth Ágnes: Mi is a családi vállalkozás? – A családi vállalkozások meghatározásának problematikája 2022. év, Hozzáférés: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/tm/article/view/6187/5912> (megtekintve: 2023. november 20.)
7. Danny Miller: Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. Hozzáférés: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902603000582> (megtekintve: 2023. november 14.)
8. Carole Serhan: Modeling the effect of continuity and change as paradoxical forces in the inter-generational transition process of family businesses 2023. augusztus 30. Hozzáférés: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858523000311> (megtekintve: 2023. november 07.)

9. Budapest LAB: Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás, 2017. október 25. Hozzáférés: <https://budapestlab.hu/index.php/az-első-generációnal-még-csak-nevében-családi-a-családi-vállalkozas/> (megtekintés: 2023. október 10.)
10. Steigervald Krisztián: Generációk, 2017. év Hozzáférés: <https://www.6generacio.com/csalad> (megtekintés: 2023. november 15.)
11. Géring Zsuzsanna: Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában 2016. év Hozzáférés: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2238/1/VT_2016n1p2.pdf (megtekintve: 2023. november 04.)
12. Josh Baron and Rob Lachenauer: Do Most Family Businesses Really Fail by the Third Generation? 2021. július 19. Hozzáférés: <https://hbr.org/2021/07/do-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation> (megtekintés: 2023. december 02.)
13. Merics Faipar Kft cégbemutató, Hozzáférés: <http://merics.hu/#about> (megtekintve: 2023. október 11.)
14. Bőjte Ékszerkészítő Kereskedelmi Kft cégbemutató, Hozzáférés: <https://bojte.com/> (megtekintve: 2023. október 31.)
15. MA-SZIN Kft. cégbemutató, Hozzáférés: <https://maszin.hu/hu/> (megtekintve: 2023. november 08.)
16. Agrotrack 2000 kft cégbemutató, Hozzáférés: <https://agrotrack2000.hu/> (megtekintve: 2023. november 30.)

13. MELLÉKLET

Interjú kérdések

1. Mikor alapították a vállalkozást és mi volt a cél?
2. A családi háttér milyen szerepet játszik a vállalkozás életében?
3. Mikor jött el az a pillanat, amikor már úgy érezte, hogy a vállalat irányítását át szeretné adni másnak?
4. Mindenképpen szempont volt, hogy családban maradjon a cég vagy más lehetőséget is fontolóra vett? pl.: az eladást vagy a vállalat megszüntetését
5. Gyermekre mennyire szeretne volna átvinni a cég vezetését? Arra volt készítve, hogy egyszer majd át kell venni a céget vagy nem fordított erre különös figyelmet?
6. Milyen lépéseket tett az átadás előkészítésének érdekében?
7. Milyen kihívásokkal járt, hogy átruházzák másra a vállalat vezetését?
8. Voltak konfliktusok, nehézségek? Hogyan oldották meg őket?
9. Mi volt a generáció váltás sikerének kulcsa?
10. Mennyire maradt hű az utód a vállalat szemléletéhez? Igyekezett a régi eljárásokat/hagyományokat folytatni vagy kisebb újításokat alkalmazott esetleg a teljes változásra törekedett?
11. Tehernek érezte először az új vezető, hogy át kellett venni a céget vagy jól kezelte már az elejétől?
12. Mennyire engedte el gyermeke kezét a vezetés során?
13. Milyen tanulságokat vontak le az utódlás folyamatából?
14. Hogy érzi a vállalkozásában, ahol a családtagok ennyire benne vannak a vállalat irányításának folyamataiban, mennyire tartja össze a családot? Még erősebb az összetartás vagy viszályt szül?

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: Örökség és Felelősség: Utódlás kihívásai, generációváltás komplexitása a családi vállalkozásokban	
Hallgató neve: Balogh Sára Kinga	NEPTUN kód: SS5VL6
Képzési szint: felsőoktatási szakképzés / <u>alapképzés</u> / mesterképzés / szakirányú továbbképzés (a nem releváns szöveg törlendő)	
Szak: Gazdálkodási és menedzsment	Szakirány: Szolgáltatásmenedzsment és logisztika
Témavezető neve: Dr. Palányi Ildikó Phd.	Beosztása: mb. főigazgató, dékán, egyetemi docens
Tanszék: Logisztika és Menedzsment Informatika Tanszék	

Dolgozatomban megfogalmaztam a vállalkozások fontosságát a gazdaságban, valamint a társadalmi életben betöltött szerepüket, fókuszba helyezve a családi tulajdonban lévő vállalkozásokat. A családi vállalkozások fontos szegmense a gazdaságnak, melyet az is bizonyít, hogy a világ vállalkozásainak túlnyomó többsége magántulajdonban, családi kézben van. Az öröklés az egyik legfontosabb feladata a családi vállalkozásoknak, mely fontos a vállalatnak a hosszú távú működésének szempontjából. Amelyik vállalkozás nem foglalkozik az utódlás kérdésével, az nem tud fennmaradni, valamint nem tud aktív résztvevője lenni a piaci versenynek. Az átadási folyamat elemzése során megfigyelhető volt, hogy a vállalatvezetők hangsúlyozták a következő generáció részére történő megfelelő előkészítés fontosságát. Az interjúk és kutatások alapján az idősebb generáció által történő tudásátadás, mentorálás és gyakorlati tapasztalat megosztása kiemelten hatékony eszköznek bizonyult az átadás zökkenőmentes lebonyolításához. Rugalmas vállalkozói szemléletük és alkalmazkodóképességük lehetővé teszi számukra, hogy dinamikus módon reagáljanak a piaci változásokra. A konfliktusok kezelésének és megelőzésének fontossága kiemelt téma a szakdolgozatban. A vizsgálat rámutatott a megfelelő kommunikáció és a közös célokra való fókuszálás jelentőségére a generációk közötti együttműködésben. Emellett az átadási folyamat során alkalmazott konfliktuskezelési stratégiák hatékonyságát és alkalmazhatóságát is vizsgálom. A vállalkozás hosszú távú fennmaradásának biztosítása kulcsfontosságú. A dolgozat összpontosít az innovációra és az alkalmazkodóképességre, melyek elengedhetetlenek a piaci változásokhoz és az üzleti környezethez való alkalmazkodáshoz. Emellett a következő generáció bevonása és inspirálása az újításokra és a vállalkozás fejlődésére is hangsúlyos téma. A szakdolgozat célkitűzése a

vállalatátadás folyamatának és a családi vállalkozások generációváltásának komplex jellegének átfogó bemutatása, kiemelve a hatékony átadás, konfliktuskezelés és hosszú távú fenntarthatóság kulcsfontosságú aspektusait.