

OTDK-dolgozat

2025

**PANNON EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**



**HAZAI GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK HELYEZTE A GENRÁCIÓVÁLTÁS
KAPCSÁN**

**THE SITUATION OF DOMESTIC COMPANIES IN THE CONTECT OF
GENERATIONAL CHANGE**

Cser Patrik

Konzulens: Dr. Bosnyák-Simon Nikolett

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. december 17.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	1
1. Elméleti háttér	3
1.1 Generációk fogalma és azonosítása	3
1.2. Generációváltás kihívásai	7
1.2.1. Generációs különbségek kezelése.....	7
1.2.2. Generációváltás a vállalatok életében.....	10
1.2.3 Generációváltás helyzete Magyarországon	12
1.3. Vállalkozások	13
1.3.1. Vállalkozások főbb jellemzői	13
1.3.2. Családi vállalkozások	14
1.4. Stratégia, misszió, vízió.....	16
1.5. Vállalati kultúra	19
1.5.1. A vállalati kultúra értelmezése	19
1.5.2. Cameron–Quinn kultúramodell	21
2. Módszertan	23
2.1. A kutatás célja és a kutatási kérdések.....	23
2.2. Interjú.....	23
2.3. Kérdőív	24
3. A vizsgált vállalkozások bemutatása	26
3.1. Boriko Kft.....	26
3.2. Bau-Kvilm Kft.....	27
3.3. Atáska Web Kft	27
4. Kutatási eredmények	29
4.1. Boriko Kft.....	29
4.2. Bau-Kvilm Kft.....	35
4.3. Atáska Web Kft	37

5. Következtetések és javaslatok.....	44
6. Összefoglalás.....	46
Irodalomjegyzék.....	48
Egyéb források.....	49
Mellékletek	51

Ábra- és táblázatjegyzék

1. ábra: Jelenlegi hat generáció.....	4
2. ábra: Generációk élménytartománya	7
3. ábra: : Staféta átadás megoszlása években	15
1. táblázat: Generációk a munkaerőpiacon	5
2. táblázat: Életcélok relevanciája az X, Y, Z generációk tekintetében (%)	10
3. táblázat: A vezetés, a hatékonyság és a szervezeti elmélet egymással versengő értékei	21

Bevezetés

Dolgozatomban a hazai gazdasági társaságok helyzetét szeretném bemutatni a generációváltás folyamata kapcsán. Tudományos diákköri kutatásom központi témájaként a generációs különbségek megjelenésének és a különbségekből fakadó kihívások megfelelő kezelésének vizsgálatát választottam. A digitalizáció fejlődésével összefüggésben álló generációs különbségek ugyanis jelentős társadalmi problémákat generálnak napjainkban, mely kihívások az üzleti életben is megjelennek. Ezen különbségek és ezek megfelelő kezelése a családi vállalkozások továbbadásakor mutatkozhat meg a legmarkánsabban. Napjainkban is egy eléggé sarkalatos pont ez a vállalkozások életében, mivel ilyenkor dől el a szervezet jövőjére irányuló folyamat és annak eredménye. A téma aktualitását, relevanciáját, társadalmi érdekeltiségét és visszhangját támasztja alá, hogy 2024 tavaszán külön podcast sorozat indult, mely Steigervald Krisztián, generációkkal foglalkozó szakember nevéhez kötődik.

A téma aktualitása mellett személyes motiváció is húzódik a témaválasztás hátterében. Azért erre a témakörre esett a választásom, mert az elmúlt évben részt vettem egy esettanulmányt megoldó versenyen, ahol a konkrét esetet éppen egy generációváltáson áteső vállalkozás adta. Már a verseny ideje alatt felkeltette az érdeklődésemet a generációváltás kihívásaival szembenálló vállalkozások helyzete, magaménak éreztem ezt a témát.

Ezt követően, a nyár folyamán egy élelmiszeripari cég számviteli osztályán dolgoztam több héten keresztül, amely vállalkozás akkor szintén többlépcsős generációváltáson esett át, így még inkább közelebb került hozzám a választott téma. Steigervald Krisztián generációkkal foglalkozó szakember, Generációk hara – Hogyan értsük meg egymást? könyve pedig megerősített abban, hogy ezt a témát válasszam.

Dolgozatom első nagy egységében betekintést nyújtok a generációk, a generációs különbségek elméleti hátterébe. Ezt követően magáról a generációváltásról, mint napjaink egyik releváns és számos cég életében bekövetkező folyamatáról lesz szó. Ezen belül bemutatom a generációváltás fogalmát, folyamatát, valamint lehetséges kimeneteit. Későbbiekben a gazdasági társaságok fogalmát, azoknak működését, valamint típusait ismertetem.

Az elméleti egységet követően belül szó fog esni a generációváltáson áteső vállalkozások helyzetéről. Gyakorlati munkám során azt szeretném feltárni, hogy a vizsgálatba bevont hazai családi vállalkozások milyen módon tudták kezelni a folyamatot, valamint hogyan tudták megoldani a generációs különbségekből fakadó kihívásokat, végül milyen végkimenetellel

sikerült lezárni ezt a „fejezetet” a cég életében. Lehet-e általuk úgynevezett jó gyakorlatokat, megoldási kísérleteket azonosítani?

Munkám által betekintést nyerünk abba, hogy az adott vállalkozást korábban irányító cégvezető által kidolgozott stratégiához, illetőleg az általa kialakított szervezeti kultúrához képest az a vállalkozást átvevő utód ezt a menedzsment vonalat, ezt az idealizmust követi-e, vagy például a mesterséges intelligencia segítségével próbálja fellendíteni az adott vállalkozás virágzását.

1. Elméleti háttér

A dolgozat ezen fejezetében betekintést nyújtok a generációk, a generációs különbségek elméleti háttérébe. Ezt követően magáról a generációváltás témakörét vizsgálom. Ezen belül bemutatom a generációváltás fogalmát, folyamatát, valamint lehetséges kimeneteit. Későbbiekben a gazdasági társaságok fogalmát, azoknak működését, valamint típusait ismertetem.

1.1 Generációk fogalma és azonosítása

Ez az alfejezet elsőként a generációk fogalmát, valamint az egyes generációs azonosítását és bemutatását foglalja magába.

McCrindle és Wolfinger (2010) meghatározása szerint *„a generáció olyan személyek tömbje, akik ugyanabban a kor-szakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, egyező társadalmi jellemzők hatással voltak rájuk, azaz egy azonos életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport”* (McCrindle – Wolfinger 2009, idézi Csehné Papp, 2017, p.125).

A generáció fogalmának magyarázata kapcsán alapvetően bonyolítja a helyzetet az etimológiai kettősség, ugyanis a latin „generatio” egyrészt keletkezést, nemzést jelent, míg a „genus” megfelelője a nemzetség, nem. A szó kettős jelentését már Arisztotelész is taglalta és a kétféle jelentéstartalom ma is jelen van a szóhasználatban, olyannyira, hogy az értelmezési probléma egyes 21. századi kutatásokra is rányomja bélyegét módszertani szempontból. Míg ma a biológiai származás, illetve a társadalmi egyidejűség tekinthető a generáció szó kétféle értelmének, addig Arisztotelész Metafizikájában a nemzetség fogalom háromféle jelentésben történő használatáról beszélt: *„először ugyanazon fajta folytonos keletkezésére, másodszor az egyfajú első mozgatóra, s harmadszor a közös anyagra”*. Leírása szerint az egyik jelentés arra utal, hogy „amíg az emberek egyik nemzedéke a másik nyomába sorakozik, a másik, hogy *„valaki nemzetsége, aki az első okozója egy nemzedék létének, így mondatnak nemzetségre nézve némelyek helléneknek, mások meg iónoknak”*. Míg a szó használt *„a nemi fogalom értelmében, mint ahogy a sík nemi fogalma a síkalakzatoknak, s a test nemi fogalma a testalakzatoknak”*.

Az eddigi tapasztalatok és megfontolások szerint az alábbi formában lehet meghatározni a generációt: *„...a generációk az egymással nagyjából egy időben születettek olyan csoportja, amelyek tagjai hasonló gyerekkori szocializációjuk miatt sok egyforma tulajdonságot, értéket, szokást és hasonló világlátást hordoznak magukban”* (Steigervald, 2020, p. 37). Ezen

megfogalmazás nem azt fejezi ki, hogy egy adott generáció tagjai mind egyformák, hanem azt, hogy sok egyformaság jellemzi őket az egyediségeik megléte mellett.

Jelenleg 6 generációt különböztethető meg 1945-től napjainkig. Ezek a generációk a veteránok, a baby boomerek, az X-esek, az Y-osok, a Z-sek és nem utolsó sorba a legfiatalabbak, az úgynevezett alfa generáció, melyeket az 1. számú ábra szemléltet.



1. ábra: Jelenlegi hat generáció

Forrás: Papp (2020)

Steigervald Krisztián, generációkkal foglalkozó szakember úgy fogalmazott a Generációk harca című nemrég megjelent könyvében, hogy „a 20. század egyik legnagyobb generációs (társadalmi) változása, hogy megszületett az első olyan nemzedék, amelyben egyre többen akarták, hogy a gyermekeiknek jobb legyen, mint nekik. Tömegek támogatták az utódaikat, hogy azoknak legyen esélyük kitörni a keretek közül, amelyek addig őket magukat korlátozták” (Steigervald, 2020, p.11).

A mai munkaerőpiacon kulcsfontosságú szerepet tölt be az X és az Y generáció, de a baby boomerek, az egyre magasabb nyugdíjkorhatár miatt is, aktívan képviselik magukat. A Z generáció tagjai pályájuk elején járnak, így jellemzően pályakezdőként jelennek meg. Az 1. számú táblázat alapján jól látható, hogy az egyes generációk milyen életkorú munkavállalóként jelennek meg jelenleg a munkaerőpiacon.

1. táblázat: Generációk a munkaerőpiacon

Generációk	Születtek	2024-ben
<i>Veterán / Építő</i>	1945 előtt	79 évesek és idősebbek
<i>Baby Boomer</i>	1946 – 1964	60-78 évesek
<i>X</i>	1965 – 1979	45-59 évesek
<i>Y</i>	1980 – 1994	30-44 évesek
<i>Z</i>	1995 – 2009	15-29 évesek
<i>Alfa</i>	2010-től	maximum 14 évesek

Forrás: Saját szerkesztés, Steigervald (2020) alapján

A baby boomer generáció a 1946-1964 között születetteket jelenti. A II. világháború utáni időszakban születtek, amelyre az újrakezdés, a válságkezelés és az ugrásszerű népességnövekedés volt jellemző (Papp, 2020). Az értékrendjüket a becsületesség és a tisztesség jellemzi. A tapasztalataik révén értékes generációnak számítanak a munkaerőpiacon, ahol ők a rangidősek. A technológia még nem volt befolyással életükre. A szocializmus idején hozzászoktak a hierarchiához és a kemény munkához, majd a rendszerváltás után komoly önfejlesztéssel és folyamatos teljesítménnyel tudtak eredményesek lenni az üzleti szférában. Nevezhetjük őket munkamániásnak, akik karrierjükért áldozatkészek, munkahelyükhöz ragaszkodnak és hűségesek. A csapatmunka, a kihívások, a rang és a presztízs kiemelkedő jelentőséggel bírnak számukra. Alkalmazkodókészek, nyitottak az újdonságokra, még ha a technikai fejlődésben nem is olyan ütemben haladnak, ahogyan a fiatalabb generáció tagjai elvárják tőlük.

Az X generáció a 1965–1980 között született nemzedék. Az X generáció korában a születések száma visszaesett. Szüleik révén megszokták a bizonytalan életet, és hogy több lábon kell állni, amiből az individualizmusuk is fakad. Egyik prioritás számukra a munka és a magánélet egyensúlya, melynek érdekében könnyebben váltanak munkahelyet is. Magasabban kvalifikáltak és nyelveket is jobban beszélnek, mint az előző generáció, emellett a versenyszellemük is kimagasló. Az internetet csak később ismerték meg, viszont munkavégzésükhöz elvárás annak használata, mely azonban sok konfliktusa forrása lehet. Digitális bevándorlóknak is nevezzük őket (Kárpáti, 2020a). Ebben az időintervallumban jelentek meg a multinacionális cégek a világban.

Az Y generáció a 1981–1996 között született nemzedéket jelenti. Az Y (vagy millenniumi – mivel az ezredfordulón születtek) generációt „digitális bennszülöttnek” is szokás nevezni. A technológia szerepe óriási hétköznapi életükben, habár ők sem ebbe születtek bele, csupán belenőttek. Kezdetben az analóg világ vette körül őket, jelenleg minden tevékenységüket a

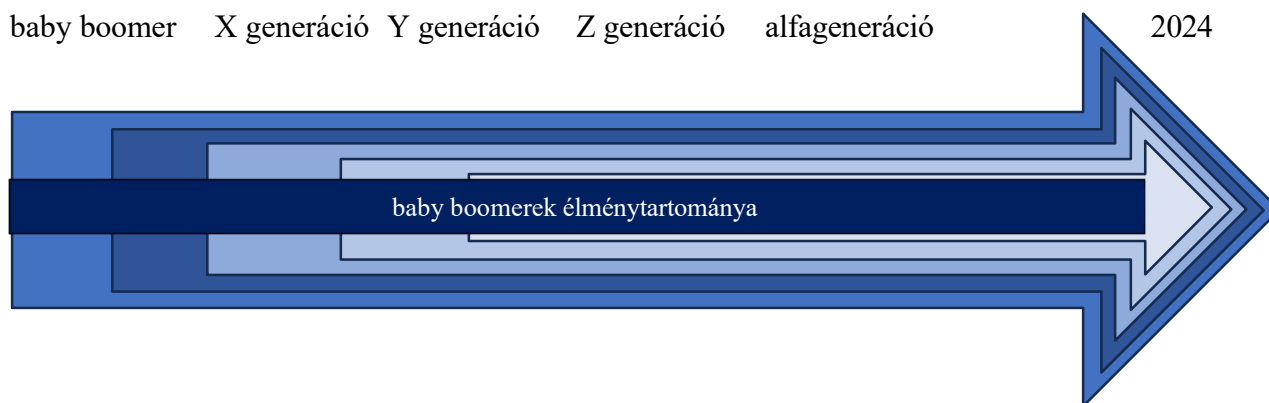
technológia határozza meg. Az egyre fokozódó verseny miatt – szüleikkel ellentétben – ambiciózusak, és mindenáron el akarják érni céljaikat. Lusta, narcisztikus és elkényeztetett jelzőkkel illetik őket. 2014-ben a Time magazin az „én-én-én” generációként hivatkozott rájuk (Iberdola é.n.).

A Z generáció tagjai 1997–2012 között születtek. Ők az első, igazán globális generáció, akik állandó virtuális kapcsolatban állnak kortársaikkal, és nem okoz gondot számukra a multitasking sem, azaz, ha egyszerre több dolgot kell csinálni. Bár fiatalok, mégis minden munkahelyen képviseltetik magukat akár főállású alkalmazottként, akár gyakornokként. Hagyományos eszközökkel már nem motiválhatók. Technikai tudásuk kiemelkedő: sokkal gyorsabban dolgoznak elődeiknél. Nélkülözhetetlen számukra az önmegvalósítás, a motiváció a munka és magánélet terén egyaránt. Vágynak az elismerésre, és gyakori visszajelzést igényelnek. Jó kapcsolatot alakítanak ki munkatársaikkal, azonban komoly ellentétek is kialakulhatnak közöttük. Mivel az információ gyors áramlása alapvető elvárás számukra, nehezen tolerálják a lassabb mechanizmust (Kárpáti, 2020a).

Az alfa generáció tagjai 2010 után születettek, akikről voltaképp még nem sokat tudunk. Ők a jövő reménységei, és egy olyan korban fognak felnőni, amelyet még nem ismerhetünk, csak találgathatjuk, milyen is lesz. Steigervald (2020) úgy fogalmazott könyvében, hogy ők azok, akik kitörtek a négy fal közül. McCrindle – Wolfinger (2009) szerint az alfák lesznek a jövő nagy átalakítói, akik képesek megküzdeni például a környezetszennyezés vagy a globális felmelegedés ártalmaival (Sterbenz, 2014).

De hogyan is tud ez a 6 generáció együtt élni és tanulni egymástól? Steigervald Krisztián generációkkal foglalkozó szakember szerint a generáció között fel tudunk húzni egy idősávot, amely átmegy mindegyik generáción. Ezt az idősávot hívjuk „élménytartománynak”. A kutató egyértelműen rávilágított arra, hogy mindegyik generációnak megvan a saját története, az egyedi, senki másra nem érvényes úgynevezett élménytartománya (Steigervald, 2020).

Példáját tekintve egy baby boomernek, aki 1946 és 1964 között született, bele kellett tanulni mind az X, Y, Z és alfa generációk életébe és ezekhez a generációkhoz tartozó technikai fejlődésbe is. Vagyis, mindazon élmények összesége alapján él ma, amelyeket az elmúlt évtizedekben megtapasztalt.



2. ábra: Generációk élménytartománya

Forrás: Saját szerkesztés

Az eddigiek alapján az egyes generációk élménytartományának átfedéseit szemlélteti a 2. számú ábra.

1.2. Generációváltás kihívásai

A generációváltás általában arra utal, amikor az egyik generáció átadja vagy átveszi a hatalmat, a felelősséget vagy az irányítást a következő generációnak. Ez gyakran megfigyelhető üzleti környezetekben, családi vállalkozásokban, politikai színtereken és más társadalmi kontextusokban is. Az üzleti életben a generációváltás például akkor következik be, amikor az idősebb generáció vezető pozícióiból visszavonul vagy átadja az irányítást a fiatalabb generációnak. Ez a folyamat lehet sima és jól tervezett, vagy konfliktusokkal teli és kihívásokkal teli, attól függően, hogy hogyan kezelik az érintettek. A generációváltás fontos és természetes része a társadalmi változásnak és az intézmények megújulásának.

1.2.1. Generációs különbségek kezelése

Steigervald Krisztián generációkkal foglalkozó szakember a *Generációk Harca* című könyvében úgy vélekedett, hogy „*Mást sem hallani mostanában, mint hogy az Y generáció így, a Z úgy viselkedik. Nem figyelnek, folyton a telefonjukat nyomkodják. Előbb vannak elvárásaik, mint hogy letennének valamit az asztalra, ellenben nincsenek baráti kapcsolataik, ennél fogva magányos felnőtt lesz belőlük. De ha mégsem, akkor is minimum boldogtalanságra vannak ítélve. Más megfogalmazásban viszont úgy mozognak a digitális világban, mint hal a vízben, ők a jövő vásárlói, az ő kegyeiket keresi minden valamirevaló kereskedő. Velük szemben állnak az idősebb, X-es és baby boomer generációk, amelyek tagjairól azt gondoljuk, hogy alaposan megdolgoztak mindenért, társas kapcsolataik kiterjedtek és állandó jellegűek. Ugyanakkor szenvednek, ha valami újat kell tanulniuk, és nehezen mozognak a digitális térben.*” (Steigervald, 2020, p. 26).

Korábban csupán minimális különbségek voltak megfigyelhetők az egyes generációk megélésében. Az elmúlt ötven-hatvan évben viszont rohamtempóban változott meg szinte minden: a várható élettartam hossza, a társadalom korösszetétele, a jövőkép, a kommunikáció – s így például a tisztelet – fogalma, a várakozás jelentése, az agy leterheltsége, és még sorolhatnánk. Érdeemes megismerni, alaposabban feltérképezni ennek az átalakulási folyamatnak a mibenlétét, valamint az egyes korcsoportokra gyakorolt hatását, mert enélkül csak azt látjuk, hogy nem az van, ami eddig volt – és ez feszültséghez vezet. Az ismeret viszont a megértést és az elfogadást segíti.

Alapvető generációs különbségek vannak az idősebb és a fiatal generáció között. Mindkettő teljesen más értékrenddel rendelkezik. Heidi G. Halvorson a Columbia Business School Motiváció Kutatási Központjának vezetőjének megfogalmazásában a fiatalokat az úgynevezett promóciós motiváció (promotion motivation) jellemzi, azaz idealisták, keresik az újdonságot és az új tapasztalatokat, a kalandvágy hajtja őket. Gyakran vágnak bele új dolgokba, ezeket néha meggondolatlanul teszik. Minél több területen és helyen ki szeretnék magukat próbálni, mire elérnek arra a pontra, amikor már ők is kezdenek az idősebb generáció helyébe lépni.

Ezzel szemben az idősebbek egy alkotó életet tudhatnak maguk mögött, pontosan számontartják mennyi energiát jelentett elérni mindazt, amivel rendelkeznek, a halhatatlanság illúziója elmúlik, realistább a gondolkodásuk. Törekednek a biztos dolgokra és azoknak a hosszas megtartására és kerülik a veszteségeket. Ezért őrájuk az úgynevezett prevenciós motiváció (prevention motivation) a jellemző, vagyis szeretnék megőrizni mindazt, amit létre hoztak, kerülik a veszteségeket, és szeretnének nyugalomban élni.

A viselkedéstudomány területén végzett kutatások is azt mutatják, hogy az ember pszichés életében minden, amiért megdolgozott, felértékelődik a szemében és fokozott ragaszkodást ébreszt, valamint növeli a kockázatkerülést. Ugyanakkor a kétfajta motivációs beállítódás mindenkiben együtt él, legfeljebb az aránya változik az életkor, a személyiség és az élethelyzetek függvényében. Például az első baba megszületését követően a fiatal anyákon is jellemzően eluralkodik a prevenciós motiváció, és legfőbb céljukká az válik, hogy biztonságban tudhassák gyermeküket és megóvják minden kockázattól.

A legnagyobb különbségeket maga az internet és a hozzá kapcsolódó internetes és elektronikai eszközök megjelenése idézte elő a generációk között. Annak ellenére, hogy minden veteránnak, baby boomernek és X-esnek megvoltak a maga sajátosságai, az Y-osok voltak az utolsó generáció, akiknek minden egyes tagja még az offline világba született bele. Pontosabban még nem bele és nem is vele, hanem belenőtt a digitális világba. Nekik volt az első és legnehezebb

dolguk, maga az internet felfedezése. A korábbi generációknak ugyanúgy alkalmazkodniuk kellett ennek a felfedezésnek az elsajátításához. Ezért lehet az, hogy már a fiatal Y-osok ellentétet mutatnak a Z-sekkel, mivel megtanulták, hogy már nem akarnak akkora mértékű lojalitást mutatni a munkájuk és munkavállalójuk iránt, mint régebben a szüleik, akik csak a munkának éltek. Ők inkább saját maguk irányába szeretnének lojalitást mutatni, nem félnek megkérni a szerintük nekik megjáráó bért, és ugyanígy állnak hozzá a mindennapi dolgaikhoz is.

Marc Prensky (2001) digitális bennszülötteknek nevezte azokat az egyéneket, akik abban a korban születtek, amikor a digitális technika már a háztartások részévé vált. Azok, akik ennek előtte szocializálódtak, a digitális bevándorlók. Ez utóbbiak idegrendszerére is erőteljes működésváltoztató hatással van a megváltozott kultúra, de az alaphuzalozás még a lineáris, egymásutáni gondolkodást kívánó korszakban történt. (Gyarmathy, 2012)

Egy baby boomer cégvezető mindent hosszú távon gondolkodva, gondosan, hónapokkal előbbre megtervez és ezekkel kalkulál. Ugyanakkor ezek a tervezések egy mai fiatal életéből hiányoznak. A fiatalok igyekeznek a leggyorsabb módot megtalálni arra, hogy elvégezzék a feladatot. Próbálják elsőként, mások előtt megoldani a feladatokat, hogy nekik járjon a siker, az sem érdekelve őket, hogy esetlegesen a gyors munka által nem megfelelő, hanyag megoldás született. Ez a startupkultúra egyik lelki alapja, ami egyértelműen egy másik generáció trendje.

Juhász és szerzőtársainak (2023) kutatásai azt tükrözik, hogy bár a generációk közötti együttműködés jelen van a cégeknél, az egyes generációk szívesebben dolgoznak együtt bizonyos korosztályokkal, míg más generációkkal kevésbé. Eredményeik azt mutatták, hogy az Y generációsokkal dolgoznak a válaszadók a legszívesebben, míg a 45 éven felettiekkel kevésbé dolgoznak szívesen. A X generáció és a baby boom generáció tagjai is saját korosztályukkal dolgoznak legszívesebben. A Z generáció tagjaival dolgoznak legkevésbé szívesen az egyes generációk. Az is megjelent, hogy Z-sek nyitottsága egyre csökken, ahogy idősebb generációról van szó.

Ezeknek a különbségeknek a tényezői között nagy szerepet játszik a technológia fejlődése is. Az a generáció, mely a háború idején született és nőtt fel, teljesen más cél által vezérelve éli a mindennapjait, mint például egy jelenlegi tizenéves fiatal.

Steigervald Krisztián így nyilatkozott a Friderikusz Sándorral készített, GENERÁCIÓK ÉS SZAKADÉKOK - Interjú Steigervald Krisztián generáció-kutatóval / F.P. 84. című interjújában:

„A hetvenes – nyolcvanas években aztán újabb és újabb csodás eszközök jelentek meg a

környezetünkben: a számtalan tévécsatornától a lemezlejátszón és a magnón át a walkmanen és a videón keresztül a Nintendóig. Nem lehet nem észrevenni, hogy ezek az eszközök mindinkább a közösség háttérbe szorulását és az egyén előtérbe kerülését vonták maguk után.” Ezen soraival világosan bemutatja, hogy milyen „rossz” hatással voltak ezek a megjelenő új eszközök a társadalmunk befelé fordulására.

2. táblázat: Életcélok relevanciája az X, Y, Z generációk tekintetében (%)

Jellemző életcél	X (1965-1979)	Y (1980-1994)	Z (1995-2009)
<i>Gazdagnak lenni</i>	45	71	75
<i>Politikai események ismerete</i>	50	39	35
<i>Tenni a környezet védelméért</i>	33	24	21
<i>Értelme legyen az életnek</i>	73	47	45
<i>Családot alapítani</i>	65	71	75

Forrás: Saját szerkesztés Thuma (2016) alapján

Az eddigieket összefoglalva, a 2. számú táblázatban az X, az Y és a Z generációra jellemző életcélokat foglaltam össze.

1.2.2. Generációváltás a vállalatok életében

Fentiek alapján megerősítést nyert, hogy a téma igen aktuális, egyértelműen van társadalmi érdekeltsége és visszhangja. Ezt bizonyítja, hogy külön podcast sorozat indult ez év tavaszán, mely Steigervald Krisztián, generációkkal foglalkozó szakember nevéhez kötődik. Láthatóvá vált az eddigiek alapján az is, hogy a generációs különbségek jelentős társadalmi problémákat generálnak. Az általános tévhittel ellentétben az utódlás kérdése nemcsak egy technikai, operatív folyamat, hanem komoly emberi, érzelmi feladatokkal jár. Sok konfliktus, kimondott vagy kimondatlan gondolat övezi a témát az érintett családokban. Bizonyos esetekben a szereplők éveken át gyűjtik magukban a frusztrációkat, feltételezéseiket, sérelmeiket.

A digitalizáció fejlődése, a mesterséges intelligencia, valamint az audiovizuális eszközök egyre markánsabb jelenléte napjainkban egyértelműen generálják és mélyítik az egymás mellett élő generációk közötti különbségeket, mely különbségek nemcsak a magánéletben, hanem a munka világában is megjelennek.

A vállalatok életében előbb-utóbb eljön az az időszak, amikor közelednek a generációváltáshoz. Ilyenkor a cégvezetőnek törekednie kell arra, hogy a vállalat életében megteremtse és aztán majd átadja mindazt a tudást, amit maga épített és szerzett meg a vállalat vezetése során. Ha

megtalálta a következő vezetőnek szánt személyt, még akkor sem biztos, hogy sikeresen végbemegy a generációváltás, mivel ezek között a generációk között előjönnek az úgynevezett generációs különbségek. Ezek a nézeteltérések számos területen és viselkedésformában megjelenhetnek. Például, ha az új vezető teljesen át akarja formálni a jelenlegi vállalat arculatát, vagy teljes egészében digitalizálni akarja a működést, tehát mindazt, amit a korábbi vezető eddig saját kézzel, papír alapon, hagyományosan végzett.

A generációs különbségek és azok megfelelő kezelése a családi vállalkozások körében jelenhet meg a legmarkánsabban. Magyarországon nem volt olyan kedvező környezet, nem voltak adottak a feltételek ahhoz, hogy családi vállalkozások több száz éven keresztül fenn tudjanak maradni és sikeresen tudjanak működni, ahogyan ez adott volt például Németországban.

Ezek a generációs különbségek nagy mértékű eltéréseket mutatnak meg a '70-es, '80-as években születettek és a mai generációk között. Mind reakciókban, mind hozzáállásban, illemben és pontosságban, amelyek elengedhetetlenek az üzleti és a magánéletben egyaránt. Alázat, munkabírási, terhelhetőség, számos olyan tényező, ami egy munkahelyi közegben determinálja a harcot a generációk között. Korábban, ha generációkról beszéltek, többnyire a nagyszülők, a szülők és a gyerekek nemzedékét értették alatta, és egykor 25, ma már inkább 15-18 éves periódusokkal írják le a generációk hozzávetőleges időhatárát.

Változó és egyre bonyolultabbá váló korunkban a társadalom, a technika és a kultúra viharos átalakulásának időszakában azonban a generációkra már másképpen kell tekintenünk, hiszen nagyon felgyorsult a világ, az emberek megpróbálják megérteni azt, hogy mi történik körülöttük. Fontos és lényeges, hogy az egyes generáció értsék és megértsék egymást, hiszen ez a fennálló különbségek feloldásának és kezelésének egyetlen lehetősége, mely által nem küzdelem, hanem egyetértés és sikeres együttműködés alakulhat ki. Ez egy családi vállalkozás esetében alapvető szükséglet, hiszen a vállalkozó így tudja megfelelően átadni utódjának a vállalkozást, biztosítva a további sikeres működést (Steigervald, 2020).

Általában az új generáció új ötletekkel, perspektívákkal és módszerekkel járul hozzá az irányításhoz, ami segíthet az organizáció vagy a közösség frissítésében és fejlődésében. Ezek között az átadási formák között igencsak nagy időtávok és folyamatok jelennek meg, mivel egy „sima” jól tervezett átadás esetében mindkét fél az átadó és az átvevő is fel van készítve a generációváltásnak a folyamataira és feladataira. Nem tervezett átadás lehet például az amikor a korábbi vezető elhunyt, illetve valamilyen nemvárt negatív esemény következett be. Konfliktusokkal teli az a szituáció, amikor az utód egyáltalán nem volt erre felkészítve, és ő nem szeretné ezt folytatni a későbbiekben.

A vállalkozásoknak többfajta kihívással is szembe kell nézniük, mire meg tudják valósítani a generációváltást, még akkor is, ha erre tudatosan készülnek az elődök. Ilyen kihívás lehet például, ha a tulajdonosnak ugyan van utódja, de az utód nem akarja átvenni és folytatni a vállalkozás tevékenységét vagy éppen az utód nem akar vállalkozó lenni. Hiszen vannak, akik nem kedvelik az üzleti élet velejáró kihívásait és izgalmait, vagy éppen csak túl soknak érzik egyszerre azt a vezetői terhet, amit a későbbiekben majd nekik kellene majd tovább vinniük. Olyan problémába is ütközhetnek a tulajdonosok, hogy az utód teljes egészében más szemléletű, profilú vállalkozást szeretne irányítani, esetleg teljesen új vállalkozást szeretne alapítani, mert neki egyszerűen nem felel meg a már meglévő vállalkozás.

1.2.3 Generációváltás helyzete Magyarországon

Az 1989-ben induló rendszerváltás nemcsak politikailag, de gazdasági értelemben is óriási fordulópont volt hazánk életében, amikor is végre lehetőség nyílt magánvállalkozások alapítására. A kilencvenes években berobbant „vállalkozói boom” új alapokra helyezte a gazdaságot, és megjelent a vállalkozói réteg. Azóta eltelt több, mint harminc év. Az akkortájt születő vállalkozások alapítói lassan nyugdíjba vonultak/vonulnak, és átadják a stafétabotot az utódoknak. Ezt a folyamatot nevezik generációváltásnak, más néven utódlásnak.

Az említett okokból a mi régióink helyzete sajátos, hiszen ez a folyamat egy évtizeden belül, koncentráltan jelenik meg. A 2020-as éveket el is nevezhetnénk „generációváltás boomnak”. Ebben a témában azonban nagyon kevés a releváns hazai tapasztalat, hiányoznak a minták, a generációkon átívelő családi bölcsességek, fortélyok, intelmek. Az utódlásban sokkal tapasztaltabb nyugati országok statisztikái pedig vészjóslók. Azt mutatják, hogy a vállalkozások 80%-a ezt a váltást nem éli túl, azaz az alapító halálát közvető egy, másfél éven belül csődbe mennek. Vagy azért, mert nincs utód, vagy mert maga a vállalkozás nem alkalmas, nincs felkészítve az átadásra. Pedig Nyugaton nem is ismeretlen ez a folyamat (Molnár et al, 2022).

Schiller Márk, a Schiller Autó Család harmadik generációja szerint a generációváltás egy rendkívül alulbecsült társadalmi és gazdasági probléma világszerte, és ez alól Magyarország sem kivétel. Ez a folyamat nem attól működik, hogy kijelentjük: mától az utódunk az ügyvezető. A feleknek tenniük kell érte, hogy ez valóban sikeres legyen. Nyíltan beszélniük kell róla, és szükséges a témában való elmélyülés és tanulás.

Molnár és szerzőtársai által 2022-ben megjelent, *Generációváltás a családi vállalkozásokban* című könyvükben a hazai családi vállalkozások körében végzett kutatásuk eredményeit mutatták be, mely a generációváltással kapcsolatos kihívások kezelésére fókuszált. A

felméréséhez használt kérdőív összeállításban, kiküldésében, a válaszok feldolgozásában stratégiai partnerük volt a Pannon Egyetem.

A kutatás eredményéről összefoglalásként Dr. Tobak Júlia és Németh Eszter Júlia a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karától így nyilatkoztak: „A generációváltás tudatos tervezést igényel, amelyet időben el kell kezdeni ahhoz, hogy aztán az évekig tartó folyamat sikeres legyen. Legyen szó akár a cégvezetés, akár a tulajdonrész teljes vagy részleges átadásáról. Az utódok leginkább attól félnek, hogy a szülők az átadás után is beleszólnak a napi működésbe, nem tudnak megfelelni nekik vagy a testvéreiknek.

A kérdőívet kitöltő elődök és utódok válaszai alapján látható, hogy a köztudatban már szerepel a generációváltás témája. A kutatásból az derült ki, hogy az elődök többsége – habár tisztában van az utódlás fontosságával – sajnos nem rendelkezik utódlási tervvel, és még nem tett semmit a staféta átadása kapcsán. Ez alátámasztja a nemzetközi statisztikák bevezetésében már említett gyászos arányait a sikeres utódlást illetően.”

Ebből a kutatásból meg az is kiderült, hogy a vállalatokat átvevő utódok legnagyobb félelme az, hogy a család tagjai (szülők, testvérek) a későbbiekben majd nem hagyják őket érvényesülni az elképzeléseikkel kapcsolatban, és hogy az átadást követően is bele fognak szólni a vállalat vezetésébe.

Egy vállalat életében és működésében egészen más jövőképet képes megalkotni az eltérő generációk hozzáállása. Amíg az idősebb generáció fél az újításoktól, kerüli az olyan eszközöket, amiben ő minél nagyobb veszélyforrást lát és igyekszik az egyszerű, de biztos megoldásokat keresni, addig a fiatal generáció nagymértékben az ellenkezőjét teszi ennek. Kis mértékű veszélyt lát a vállalat átszervezésében vagy robotizálásában. Nem fél ezeknek a tevékenységeknek a megvalósításától, mert ő már abban a korszakban nőtt fel, ahol javarészt már ezek az eszközök, digitális megoldások végzik el helyettük a munkát.

1.3. Vállalkozások

Mivel kutatásomat a családi vállalkozások körében szeretném elvégezni, fontosnak tartom a vállalkozások, és ezen belül a családi vállalkozások elméleti hátterének feltárását is.

1.3.1. Vállalkozások főbb jellemzői

A vállalkozások szerte a világon a gazdasági fejlődés fő motorjai, melyek különböző formákban és méreteken 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. Minden vállalkozás elinduláskor alapvetőleg egy vagy több tulajdonossal rendelkezik. Ők próbálják ezen vállalkozásokat minél sikeresebbé tenni és törekednek arra, hogy az általuk elindított vállalkozás a lehető legtovább maradjon fent az üzleti életben.

Ahogy arra már utaltam, kutatásomat a vállalatok körén belül a családi vállalkozások vizsgálatra szűkítem le, így a következő alfejezet a családi vállalkozások témakörét tárgyalja részletesen.

1.3.2. Családi vállalkozások

„A családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatát, szakértelmét felhasználva, a családtagoknak a napi munkában való meghatározó közreműködésével működnek. A stratégiai döntéseket a család hozza. Mivel a döntés generációk sorsát érinti, jövőképük általában pozitív, bizakodóbb, terveik hosszabb időszakot ölelnek fel, mint a nem családi vállalkozásoké” (Laczkó, 1997).

A családi vállalkozások működését nagyrésztben elősegíti a családban lévő szeretet, összetartás és sikerorientáltság, amely tényezők jobbra teszik ezeket a vállalkozásokat a többi versenytárral szemben. A családi vállalkozások szervezete alapvetően informális, a struktúrához való kapcsolódások lazák, a projekt sikere iránt leginkább érdekelt személy a tulajdonos, azonban az őt követő személyek hierarchikus helyzete nem állandó, egy-egy a cég portfóliójában történő változtatás is alapvetően más személyiségű alkalmazottat kíván. A cég belső kommunikációjában a tulajdonoson keresztül futnak össze a szálak, ő minden részfeladathoz ért, és mindent tud, ami a vállalkozás belső életében zajlik. A többi céghez képest szignifikáns különbség a család erőforrásainak (mind pénzügyi, mind humán erőforrás szempontjából) maximális becsatornázása a vállalkozás működtetésébe.

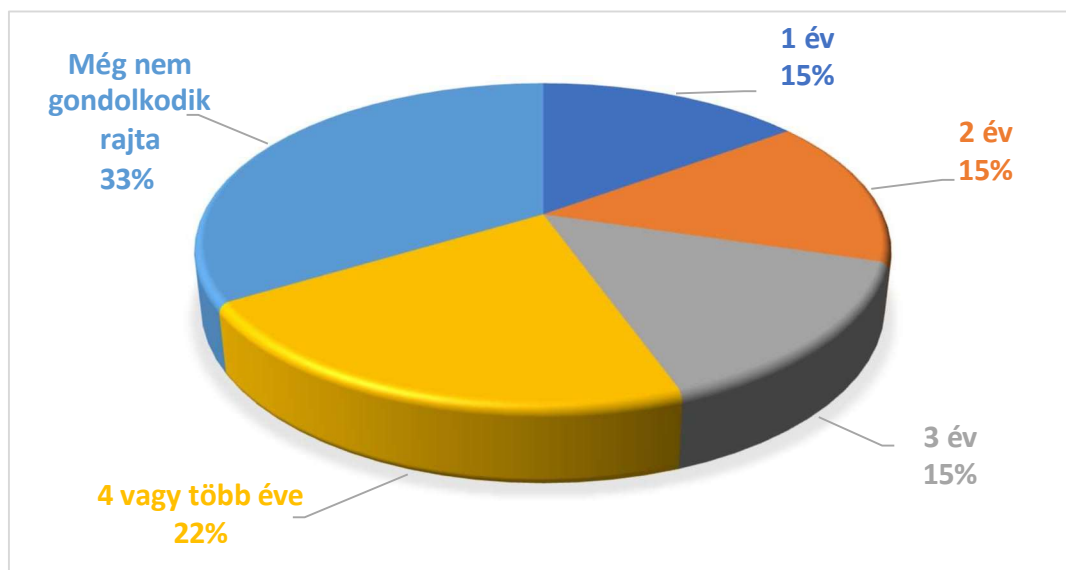
Egy sikeres családi vállalkozás működésének megőrzéséhez az alapító tagnak, illetve tagoknak gondoskodniuk kell az őket a későbbiekben leváltó utódokról. Ez esetben az alapító tag igyekszik úgy nevelni és befolyásolni gyermeke életét, hogy ő majd a későbbiekben tovább tudja vinni a vállalkozást azon a sikeres úton, melyet szülei vagy nagyszülei megteremtettek számára és a cég jövőjének számára. Mindezek mellett a szülőknek biztosítani kell a gyermek számára a vállalkozásban való kiteljesedést is. Például, hogy minél több területre nyerjen

betekintést, hogy ezáltal könnyebb legyen a generációváltás végrehajtása és a cég jövőjének megszilárdítása.

A családon belüli átadást illetően két kulcs szereplőről beszélhetünk: az átadóról és az átvevőről. Az átadó, vagyis az előd áll a gyakorlott vállalkozó szerepében, akitől függ az átadási folyamat elindulása, illetve, hogy ez pontosan mikor és milyen formában történik. Az elődök többségében felmerül a nyugdíjazás, a visszavonulás és a szerepkörük megváltoztatásának gondolata, azonban csak kevesen jutnak el a tényleges cselekvésig, és sajnos ritka az is, hogy viselkedésükkel, valamint kommunikációjukkal egyértelműen utalnának efféle szándékukra, valamint annak időbeli meghatározására.

Ennek a késleltetésnek több oka is lehet. Egyes kutatók szerint a családi vállalatok első generációs vezetője képtelen különválasztani a család és az üzlet érdekeit, és idejétmúlt vezetési és menedzsment eszközöket alkalmazva nem tudja megfelelően megtervezni az egyre közeledő, és végül elkerülhetetlenné váló generációváltási folyamatot.

Egy másik elmélet szerint az elődök büszkesége is korlátozó tényezője az átadásnak, hiszen a sikeres és méltóságteljes vállalkozói attitűd ez esetben a változtatástól és változástól való félelmet is magában hordozza: a vezetők úgy gondolják, hogy az eddig jól bevált módszerek és eljárások feladása és megváltoztatása sikertelenséget okozna. Sajnos ez egyfajta üzleti rövidlátást eredményez, amelyből kifolyólag az elődök nem ismerik fel, hogy cégük egyre gyengülő teljesítményének hátterében saját rugalmatlanságuk és zárkózottságuk áll.



3. ábra: : Staféta átadás megoszlása években

Forrás: Saját szerkesztés, Molnár et al, (2022) alapján

Az átadást illetően, a fentebb említetteken túl, a leginkább aggodalomra okot adó nehézség az, hogy a családi cégek vezetői sosem mennek nyugdíjba, így ebben az esetben az átadás és utódlás kérdése sosem kerül terítékre. Ebből kifolyólag a kockázat az, hogy a vezető elhalálozásakor a cég váratlanul a család nyakába hullik, ennek minden hátrányával együtt. Az előd passzív hozzáállásán túl komoly korlátozó tényező lehet a generációváltás kapcsán a kisvállalkozások egy jellemzője, miszerint a tervezés -annak fontossága ellenére- nem játszik fontos és jelentős szerepet. Pedig köztudott és ismeretes, hogy egy cég sikeres működéséhez elengedhetetlen és nélkülözhetetlen a tervezés, a vállalkozással és annak tevékenységeivel összefüggő fogalmak és elméletek ismerete, valamint a vállalati funkciók lényegének megértése. Sajnos ebből kifolyólag a családi vállalkozások tulajdonosai és vezetői az utódlás tervezésének kapcsán sem tudatosabbak, amit sok esetben a generációváltás sikertelenségét okozó legfőbb tényezőnek is tekinthetünk.

Családi vállalkozások esetén azt tekinthetjük ideális helyzetnek, ha a vállalkozónak olyan utódja van, aki minden szempontból alkalmas a vállalkozás vezetésére és feltett szándéka is a családi vállalkozás továbbvitele. Azonban ebben az esetben sem zajlik zökkenőmentesen a generációváltás, mert bár az egyéb esetekhez viszonyítva az ilyen vállalkozások előnyben vannak, de nekik is szembe kell nézniük az átadás során felmerülő nehézségekkel. A vállalkozás átadása hosszú folyamat, sikeressége és időbeni lefolyása a vállalkozótól és utódjától egyaránt nagyban függ. Meghatározó tényező az általuk birtokolt szakmai tapasztalat és személyiségük.

A legfontosabb tényező, ami a generációváltással foglalkozó szakirodalmak többségében is kiemelt helyen szerepel, az átadás folyamatának tervezése. Toni Brunello (2005) *Planning a long term generational changeover operation* című munkájában kiemeli, hogy a generációváltás végrehajtásában a legnagyobb nehézséget az jelenti, hogy a vállalkozó, akinek koordinálnia kellene a folyamatot, mélyen érintett abban, ezért nehezebbre esik a vállalkozását kívülről szemlélnie, ami pedig nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a folyamat sikeresen záruljon. Rámutat, a változások végig vezetésében milyen fontos szerepet játszhat egy külső szakértő, tanácsadó.

1.4. Stratégia, misszió, vízió

Gyakorlati kutatásom során vizsgálni szeretném többek közt is, hogy a generációváltást követően az utód milyen stratégiát alakít ki, így a dolgozat ezen alfejezetében a stratégia, és az ahhoz szorosan kapcsolódó misszió és vízió elméleti hátterét ismertetem.

A stratégia egy gondosan kidolgozott és megtervezett, mérhető cselekvési terv, ami a jövőkép felé visz, bármilyen akadály ellenére. (A stratégia a görög sztratégosz szóból ered, ami hadvezért jelent.) Céges környezetben a stratégia azt írja le, hogy az egyes területek, folyamatok mérhető teljesítménye milyen mértékben kell, hogy változzon, és ehhez milyen eszközöket, milyen mértékben kell alkalmaznunk.

A stratégiai gondolkodás a nyugati piacgazdaságokban a II. világháborút követően elsőként a vállalatvezetési gyakorlatban terjedt el széleskörűen a felgyorsult gazdasági, társadalmi és politikai változások hatásaként. Ezt követően az elmélet és a gyakorlat egymást áthatva, kölcsönös meghatározottságban fejlődtek tovább. Míg az egyes időszakokban a stratégia elmélete (és módszertana) „szaladt előre” a vállalati gyakorlathoz képest, addig más periódusokban a praktikus vállalatpolitikai kezdeményezések mutattak irányt az elméleti koncepcióalkotásnak (Balaton et al., 2016).

A stratégia úgynevezett leíró megközelítésének előfutárai között tartják számon a March–Simon (1958) szerzőpárost, akik elsőként világítottak rá a döntéshozó egyén megismerési korlátaira. Pszichológiai gyökerekből táplálkozott Lindblom (1959) korai elmélete, miszerint a stratégiai vállalatvezetés „nem egyszerű lineáris folyamat”, hanem – a környezet és a szervezet bonyolultságából fakadóan – inkább „a túlsó partra evickelés” (muddling through) tanulási jellegű cselekvéssorozata, az egymásra következő „opciók” gondos mérlegelésével és a konszenzus folyamatos biztosításával párosulva (Balaton et al., 2016). Látható, hogy a környezet, így az érdekcsoportok releváns szerepe már valóban megmutatkozott az 50-es évek végén.

Sokan stratégiáról beszélnek, miközben nincs világos céljuk, így gyakran az eszköz vagy egy megoldás válik stratégiává. Leggyakrabban ez akkor fordul elő, amikor beleszeretnek új trendekbe, pl. Ipar 4.0, ISO, Six Sigma, Gamification, Employer Branding. Ezek mind-mind megoldások lehetnek, ha az adott vállalatnak vannak olyan problémái, amiket ezek megoldanak.

A stratégia összetevőit vizsgálhatók az általánosítás mértéke, illetőleg a hierarchikus szintek szerint. Az általánosítás mértéke szerint különbséget tehetünk vízió (jövőkép), misszió (küldetés) és stratégia között (Salamonné Huszty, 1995). A stratégiai szakirodalomban megoszlanak a vélemények abban a kérdésben, hogy a vízió és misszió kialakítására a stratégiai elemzést megelőzően kerüljön sor, avagy ezeket a kategóriákat az elemzés során szerzett információkra építve dolgozzuk ki. A külső és belső feltételek elemzése alapján kerül sor az üzleti terület kiválasztására, majd ezt követi a küldetés, a vízió és a stratégiai célok kialakítása.

Míg más források a vízió és a misszió kialakítását a stratégiai elemzést megelőzően tárgyalják (pl.: Pearce–Robinson, 1988).

Nyilvánvalóan a vállalatoknál a stratégiaalkotási folyamat indításakor rendelkezésre állnak általános információk a külső és belső feltételekről, következésképp lehetőség nyílik arra, hogy a vízió és misszió kialakításával kezdődjön a tervezés, s a részletes stratégiai elemzést követően kerüljön sor a stratégiai célok és akciók meghatározására.

A stratégia kialakítását hierarchikus szintek szerint vizsgálva különbséget tehetünk vállalati, üzletági és funkcionális stratégiák között. A vállalati stratégia a szervezet egészének fő célkitűzéseit és azok megvalósításának módszereit foglalja magában. Az üzletági stratégiáknak főleg a diverzifikált vállalkozásoknál van jelentőségük, a piac-elemzést és a versenysztratégia kialakítását ezeknél a vállalatoknál az üzletági szinten szükséges elvégezni. A funkcionális stratégiák a vállalati, illetve üzletági stratégiából az adott funkcionális területre vonatkoztatható célokat és eszközöket foglalják össze.

A vízió és a misszió közös jellemzője, hogy rögzíti a vállalat alapvető jövőbeni szándékait, azaz milyen szerepre törekszik, mit kíván elérni. Leavitt iránykijelölésnek (pathfinding) nevezi a vízióval és misszióval összefüggő alapvető törekvéseket (Leavitt, 1986). Az iránykijelölés a jövőbe látó, reális álmokat szövő, vállalkozó típusú és karizmatikus vezető működési területe, aki nem az aprólékos elemzés, az eddigi vállalati tapasztalatok alapján kíván üzleti sikereket elérni, hanem eredeti ötletek, korábban nem megfogalmazott koncepciók alapján.

A Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Program reprezentatív felmérésének eredménye alapján a hazai családi cégek 51%-a egyáltalán nem rendelkezik utódlási stratégiával. 41%-uknak van stratégiája, de nincs írásban rögzítve, és csupán 8% azon családi vállalkozások aránya, ahol van írásban rögzített stratégia is (Molnár et al, 2022). Hasonlóan sokkoló eredményre jutottak a Pannon Egyetemmel közösen végzett kutatásuk során, miszerint a kitöltők 61%-ának nincs semmilyen terve az utódlással kapcsolatban.

A vízió és a misszió sikeres alkalmazásának példáiként szereplő vállalatok esetei azt mutatják, hogy a stratégia ezen általános megfogalmazásai rendszerint karizmatikus vezetői egyéniségekhez kapcsolódnak, akik újszerű koncepciók megalkotására és sikeres megvalósítására képesek. Egy másik fontos megfigyelés, hogy a vízió és misszió szorosan összekapcsolódik a szervezeti kultúrával. Azok a vállalatok voltak képesek markáns vízió és misszió kialakítására, amelyeknél a képzelőerővel rendelkező felső vezető azt is megoldotta,

hogy a szervezeten belül támogatást szerezzen elképzelései megvalósításához, s általános értékként elfogadtassa törekvéseit a szervezet tagjaival.

Amint az a fentiekből kitűnik, a vízió és a misszió sikeres kialakítása alapvetően nem az alapos elemzés és a racionális gondolati érvelés függvénye. Ez persze nem jelenti azt, hogy a valóságtól elrugaszkodott, „szárnyaló” elképzelések képezik a sikeres jövőképek alapjait. Szükséges a felszínen meghúzódó, a mindenki által érzékelhető jelenségek mögöttes jellemzőinek felismerése, s a szuverén koncepciók kialakítása. Ennyiben igaz azon állítás, hogy a stratégiai vezetés részben művészet. Az igazi művészekre jellemző ugyanis, hogy nem mások követésére, hanem saját, eredeti koncepciójuk kialakítására és megvalósítására képesek. A sikeres üzleti és politikai vezetőknél ezek a tulajdonságok figyelhetőek meg.

A Johnson and Johnson amerikai cégnél az alapító „Tábornok” az említett markáns elképzelések kialakítására volt képes. Nézetei első ízben 1940-ben nyertek megfogalmazást a vállalat „krédójában”, amely ma is a cég filozófiáját képezi (Branyiczki, 1991).

1.5. Vállalati kultúra

Ahogy az a fentiek során láthatóvá vált, a stratégia, a vízió és misszió szorosan összekapcsolódik a szervezeti kultúrával. Munkám során arra a kérdésre is szeretnék választ kapni többek közt, hogy milyen hatást gyakorol a vállalkozások működésére a generációváltás elsősorban a stratégia mellett a szervezeti kultúra vonatkozásában. Így ebben az alfejezetben a szervezeti kultúra elméleti hátterét vizsgálom meg.

1.5.1. A vállalati kultúra értelmezése

Keller (1982) a korábbi kutatások nyomán összegyűjtött kultúradefiníciók felhasználásával az alábbiak szerint határozta meg a kultúrát: „*Kultúra alatt valamennyi kollektíven osztott, implicit vagy explicit viselkedési normát, viselkedési mintát, viselkedési megnyilvánulást és viselkedési eredményt értjük, amelyeket egy szociális csoport tagjai megtanulnak és szimbólumokon keresztül generációról generációra átörökítenek*” (Kovács, 2006, p. 20).

Schein (1985) megfogalmazásában a kultúra nem más, mint a mód, ahogyan az emberek csoportjai megoldják a problémáikat, dilemmáikat. A kultúrakutató később úgy fogalmazott, hogy a kultúra magában foglalja az adott csoporton belüli strukturális stabilitás valamilyen szintjét, a rituálét, a klímát, az értékeket és a viselkedést, és ezeket egy koherens egésszé fogja össze. Ez az integráció adja a kultúra valódi lényegét (Schein, 1992; Bosnyák-Simon, 2024).

Trice és Beyer, (1993) megfogalmazása alapján gyakorlatilag minden vezetőség, legyen az kicsi vagy nagy, olyan jellegzetes kultúrát alakított ki, amely egyértelműen azonosítható az alkalmazottai számára. Ez a kultúra néha a cég eredeti alapítója hozta létre. Néha az idő múlásával alakul ki, ahogyan a szervezet egyre inkább kihívásokkal és akadályokkal szembenéz, és azokat leküzdi a környezetében. Néha tudatosan alakítja ki a vezetői csapatok, akik úgy döntenek, hogy javítják vállalatuk teljesítményét. Ezt a kultúrát néha a cég eredeti alapítója hozta létre. Néha az idő múlásával alakul ki, ahogy a szervezet szembesül a környezetében felmerülő kihívásokkal és akadályokkal, és leküzdi azokat. Néha tudatosan alakítják ki a vezetői csapatok, akik úgy döntenek, hogy szisztematikus módon javítják a vállalat teljesítményét.

Egyszerűen fogalmazva, a sikeres vállalatok kifejlesztettek valami különlegeset. Habár a stratégia, a piaci jelenlét és a technológia egyértelműen fontos, a rendkívül sikeres cégek kihasználják az egyedi vállalati kultúra kialakításában és kezelésében rejlő erőt, mivel az erős, egyedi kultúra képes csökkenteni a kollektív bizonytalanságokat (azaz megkönnyíti a tagok számára egy közös értelmezési rendszer kialakítását), társadalmi rendet teremti (világossá teszi a tagok számára, hogy mit várnak el), biztosítja a folytonosságot (a tagok generációkon átívelő kulcsfontosságú értékek és normák átörökítése), kollektív identitást és elkötelezettséget nyújt (összeköti a tagokat), és biztos jövőképet ad (ösztönzi az előrehaladást).

A vállalati kultúra legfontosabb elemei közé tartozik a munkavállalók megbecsülése, amelyben nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a munkavállalókkal megfelelő hangnemben és tisztelettel beszéljenek a feletteseik. Fontos még, hogy a vezetők ne csak irányítsanak a munkafolyamatokban, hanem támogassák, bátorítsák a többieket, elősegítsék a munkavégzést. A bizalom a jó vállalati kultúra alapja, ehhez pedig átláthatóságra van szükség. A nyílt, őszinte kommunikációt nagyra becsülik a munkavállalók, mint ahogyan azt is, ha a vezetők a cég elveit, értékeit figyelembe véve, illetve úgy viselkednek, ahogyan azt a beosztottaiktól is elvárják. Ha a dolgozók, amennyire szükséges, tisztában vannak a cég ügyeivel, sokkal inkább a vállalat részének érzik magukat.

Mindezen tényezők növelik a munkavállalók elkötelezettségét. Konstruktív konfliktuskezelést kell alkalmazni, amely segíti a dolgozókat abban, hogy magabiztosan és érdemlegesen tudjanak helytállni az álláspontjuk mellett. Ez segíthet abban, hogy a nézeteltérésből fakadó konfliktus építő jellegű legyen, valamint, hogy ebből ne legyen a későbbiekben személyeskedés. Tiszteletben kell tartania a szabadidőt, vagyis biztosítani kell, hogy a munkavállalónak ne kelljen úgymond haza vinnie a munkát. A munkaidő lejártával ne kelljen e-mailekre,

telefonhívásokra válaszolniuk. A munka végeztével csak a pihenésre és a feltöltődésre tudjanak koncentrálni. Meg kell őrizni a munka és a magánélet egyensúlyát, ezáltal lesz a legproduktívabb a munka és a munkavállalók hozzá állása.

1.5.2. Cameron–Quinn kultúramodell

A szervezeti kultúra rendkívül összetett és átfogó, éppen ezért nincs is egyetlen jó módszer annak mérésére (Fekete, 2011). A gyakorlatban leginkább elterjedt modell Cameron és Quinn (2006) kultúramodellje. Camaron és Quinn szerint az OCAI egy elméleti modellen alapul, amely a versengő értékek keretrendszereként ismert. Ez a keretrendszer rendkívül hasznos a szervezeti jelenségek széles körének rendszerezésében és értelmezésében. A kutatók bizonyították, hogy miért olyan fontos a keretrendszer megléte, és hogyan alakult ki ez a keretrendszer eredetileg a szervezeti hatékonysággal kapcsolatos kutatások révén. A keretrendszerből négy domináns kultúratípus rajzolódott ki: a klán, az adhokrácia, a hierarchia és a piac típusú kultúra. Ezen kultúratípusok főbb ismérveit a 3. számú táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A vezetés, a hatékonyság és a szervezeti elmélet egymással versengő értékei

Kultúra típusa: KLÁN Orientáció: Kölcsönös együttműködés Vezető típusa: Focilitátor Mentor Csapatépítő Értékvezérlők: Elkötelezettség Kommunikáció Fejlesztés Emberi fejlődés Hatékonyság elmélete: és részvétel hatékonyságot eredményez.	Kultúra típusa: ADHOCRÁCIA Orientáció: Kreativitás Vezető típus: Innovátor Vállalkozó Látnok Értéknövelő tényezők: Innovatív kimenetek Átalakulás Agilitás Innovativitás, jövőkép Hatékonyság elmélete: és új erőforrások hatékonyságot eredményez.
Kultúra típusa: HIERARCHIA Orientáció: Erős kontroll Vezető típus: Koordinátor Monitor Szervező Értékvezérlők: Hatékonyság Időszerűség Következetesség és egységesség Hatékonyság elmélete: Az ellenőrzés és a hatékonyság képes folyamatokkal eredményességet létrehozni.	Kultúra típusa: PIAC Orientáció: Versengés Vezető típus: Kemény vezető Versenytárs Gyártó Értéknövelő tényezők: Piaci részesedés Cél elérése Nyerességesség Hatékonyság elmélete: Agresszív verseny és ügyfélközpontúság hatékonyságot termel.

Forrás: Saját szerkesztés Camaron–Quinn (2006) alapján

Látható, hogy a kultúra meghatározza azokat az alapvető értékeket, feltételezéseket, értelmezéseket és megközelítéseket, amelyek egy szervezetet jellemeznek. Ugyanakkor elvárható, hogy a szervezetek egyéb jellemzői is tükrözzék a négy kultúratípust. Az egyes típusok az alábbi főbb sajátosságokkal jellemezhetők:

- *Klán kultúra*: a családhoz hasonló jellegéről kapta a nevét az a típus. Az összetartás, a közösen vallott értékek és célok jellemzik alapvetően. Csapatmunka, az alkalmazottak bevonása, a kölcsönös elkötelezettség hatja át a szervezetet. Barátságos hely, igazi közösségi hangulat uralkodik. A vezetők mentorként vagy szülőként viselkedő személyek.
- *Adhokrácia*: ebben az esetben az állandó újításokon, a vállalkozó-szellemen és a kreativitáson van a hangsúly a szervezeti működésben. Sikertényező az alkalmazkodóképesség és az innovativitás. A szervezetet egyfajta rendezett káoszként élik meg. Az ilyen kultúrájú szervezetnél együtt kell élni az állandó bizonytalansággal és információ túlterheltséggel, fontos szerepe van az individualizmusnak, az egyéni kockázatvállalásnak. A szervezet az egyéni kezdeményezéseket és szabadságot támogatja.
- *Hierarchia kultúra*: főbb ismérvei közt jelenik meg a szigorú szabályozottság, a specializáció, a stabilitás, a racionalitás, a formális pozíciók tisztelete, a munkamegosztás. Az alkalmazottak számára kiszámíthatóságot jelent, egyben a biztos munkahely érzését hordozza magában. Alapvetően a nagy szervezeteknél domináns ez a típus.
- *Piac kultúra*: a működést a kifelé irányuló tradíciók határozzák meg. A piacgazdasági szükségserőségek határozzák meg a szabályokat. Az alkalmazottak is versengenek és eredményorientáltak. A szervezetet összetartó erő a győzelem. A versenyképesség és eredményesség erős külső kontrollon alapszik (Cameron–Quinn, 2006; Bosnyák-Simon, 2024).

Előzetes várakozásaim szerint a vizsgált családi vállalkozások esetében a klán kultúra rajzolódik ki, mint domináns típus.

2. Módszertan

Gyakorlati kutatásom során két elemzési módszert és technikát alkalmaztam. Mindkettő módszer a primer kutatási technikák közé sorolandó. Az egyik ilyen primer kutatási technika maga az interjú és interjúztatás volt, ezen belül mélyinterjút végeztem el a megkérdezett vezetőkkel. A másik ilyen kutatási technika a kérdőíves vizsgálat volt, ahol a megkérdezett vezetőknek Camaron–Quinn által összeállított validált kérdéssort kellett kitölteniük a megkérdezetteknek.

2.1. A kutatás célja és a kutatási kérdések

Empirikus kutatásom három családi vállalkozás vizsgálatára irányult. A kutatás fő célja annak feltárása volt, hogy ma Magyarországon a sikeres családi vállalkozások hogyan tudták/tudják kezelni a generációváltás során fellépő generációs különbségeket. Többek közt arra a kutatási kérdésre kerestem a választ, hogy a generációs különbségek milyen formában jelentek meg a generációváltás folyamatában; hogyan tudták megfelelően kezelni ezeket a felmerülő kihívásokat; mennyire voltak felkészülve a váltásra; illetve, hogy milyen hatást gyakorolt a vállalkozások működésére a generációváltás elsősorban a szervezeti kultúra és a stratégia vonatkozásában.

A kutatási célokhoz igazodva, és annak érdekében, hogy a megfogalmazott kutatási kérdésekre választ kapjak, a két legelterjedtebb primer adatgyűjtési módszert alkalmaztam a vizsgált vállalkozások vezetőinek körében, melyek az interjú és a kérdőív voltak. Ezeket a módszereket a soron következő alfejezetben mutatok be.

2.2. Interjú

Az interjú, a beszélgetés (beszélgetés) az egyik leggyakrabban alkalmazott primer információgyűjtési módszer. (Az interjú az angol *interview* szóból ered.) Az interjú a kommunikáció egy fajtája. Sokan a kérdőív verbális megfelelőjeként használják. Ez azonban hiba, hiszen az interjú személyesebb. Figyelní kell a partnerre, az emberi reakcióra, és mindezt felhasználni az elemzési munka során. Az interjú előnye a kérdőívvel szemben, hogy lehetőséget ad a kérdezett személyhez való rugalmas alkalmazkodásra, a témában való további elmélyülésre.

Az interjú két vagy több ember beszélgetését jelenti, mely általában megköveteli a személyes találkozót. Az interjú lehet irodalmi műfaj, publicisztika (rádió, televízió vagy újság interjú, nevezhetjük riportnak is, avagy újságírói műfajnak), illetve anyaggyűjtési módszer is. Ez utóbbi

speciális formája az állás- és felvételi interjú és a kutató interjú. Számos tudományában, szakterületen használatos a tudományos kutató interjú, mint módszertan, a közvélemény-kutatásoktól a szociológián át, a marketingkutatásig.

Az interjú, mint kutatási módszer használható a kutatás kezdeti fázisában, a kutatási kérdések pontosítása során. Fontos eszköz lehet a konkrét megismerési folyamatban – amikor ellentmondó tényekre, állításokra bukkan, amikor elágazhat a kutatás iránya – segíthet a döntésben. Végül interjút használhat a kutatás végső szakaszában, amikor ellenőrizheti eredményei realitását (Majoros, 2011).

Az interjú lebonyolítása komoly előkészületeket, tervezést igényel, és általában az alábbi hét lépcsőben történik a lebonyolítása:

1. Témamegjelölés: Ebben kell megfogalmazni a kutatás célját, az interjú során tárgyalandó alapkérdéseket. Kutatott kérdés elméleti és fogalmi értelmezése.
2. Tervezés, felkészülés: A kutatónak meg kell tervezni az interjú előkészületeit, lebonyolítását. Ez átlalában hosszú nehéz folyamat.
3. Az interjú megvalósítása: A konkrét interjú előkészítése. A tervnek megfelelően irányított beszélgetés. Az irányítás a kérdező kezében, az előzetes tervnek megfelelően.
4. Adatrögzítés: Az interjú során elhangzottak rögzítése. A több órás interjúk részleteit senki sem képes megjegyezni. Legegyszerűbb megoldás a diktafon.
5. Elemzés: Ez az interjú kutatás lényege. A rendelkezésre álló információk kiértékelése, összefüggések meghatározása. A rögzítés módja befolyásolja az elemzés módszerét.
6. Verifikálás, vizsgálat: Az eredmények érvényességének, megbízhatóságának és általánosíthatóságának a vizsgálata.
7. Beszámoló: A megismert eredmények, információk, ismeretek közlése. Lehet szóbeli és írásbeli (Majoros, 2011).

Munkám során magam is törekedtem ezen lépések betartására.

2.3. Kérdőív

A kérdőíves vizsgálat a leggyakoribb primer kutatási, információszerzési technika. A kvantitatív módszerek közé tartozik, különösen alkalmas nagy alapsokaságok leíró vizsgálatára. Előnye az elérhető nagy adatmennyiség, hogy a kérdőív alkalmazása egyszerű, előre rögzítettek (zárt kérdések esetében a válaszlehetőségek is), az összegyűjtött adatok standardizáltak, magas fokú a megbízhatósága, nem bonyolult az összegyűjtött információk kódolása, így együttesen gazdaságos módszer. A módszer hátránya, hogy a válaszadók nem biztos, hogy képesek, illetve

hajlandók válaszolni kérdéseinkre, továbbá a válaszok lehetnek tudatosan nem őszinték, amelyek torzítják a kapott eredményt (Majoros, 2011).

A kultúrakutatók között továbbra is heves viták folynak a kultúra értékelésének legjobb módszereiről. Az egyik központi kérdés az, hogy a kultúra értékelésének kvantitatív megközelítése érvényes-e, vagy a mélyreható, kvalitatív megközelítés az egyetlen módja a kultúra felderítésének és leírásának.

Az alapvető kérdés a következő: amikor a kultúrát kérdőívekkel vagy interjúkkal értékeljük, akkor valójában a szervezet felszínes jellemzőit - nevezetesen a szervezeti klímát - mérjük, nem pedig a mélyreható kulturális értékeket? Mivel a kultúra mögöttes értékeken és feltételezéseken alapul, amelyeket a szervezetekben gyakran nem ismernek fel és nem támadnak meg, az egyik nézőpont szerint csak olyan mélyreható kvalitatív eljárások alkalmazásával lehet azonosítani a kulturális jellemzőket, amelyek során a tárgyi emlékeket, történeteket és mítoszokat, valamint az értelmezési rendszereket hosszú időn keresztül, átfogó módon tanulmányozzák. „Valamit meg kell tapasztalni ahhoz, hogy megértsük” - ez a megközelítés filozófiai alapja.

Kutatásom Cameron és Quinn (2006) által összeállított kérdéssort választottam ki, hiszen megbízhatóságát a szerzők maguk is bizonyították, emellett számos empirikus kutatás is igazolta, hogy ezen kérdéssor a szervezeti kultúra vizsgálatának és azonosításának megbízható és valid eszköze (Bognár, 2013). Ez a modell az adott szervezet kultúráját hat különböző, az alapvető értékekre fókuszáló kérdéskör mentén méri fel:

- főbb szervezeti jellemzők,
- szervezeti vezetés,
- vezetési stílus,
- összetartó erő a szervezetben,
- stratégiai hangsúlyok,
- sikerkritériumok.

Mind a hat dimenzióhoz négy alternatíva, négy állítás tartozik a kérdéssorban. A kitöltőknek ezen négy alternatíva között kell felosztaniuk száz pontot, mégpedig olyan módon, hogy arra a kijelentésre adnak magasabb pontot, amelyek leginkább jellemző a vállalatukra. A pontozás kiértékelése során a hat kérdéskör összesített pontszámainak alapján meghatározhatóvá válik, hogy melyik kultúrátípus jellemző leginkább az adott vállalatra (Bosnyák-Simon, 2024). Mindezek alapján tehát a szervezeti kultúra azonosítására a Cameron és Quinn által azonosított négy kultúrátípus (piac, hierarchia, klán, adhokrácia) szolgált.

3. A vizsgált vállalkozások bemutatása

A kutatásba bevont három vállalkozás vezetőjével készítettem interjút. Mind a három cég az elmúlt években esett át generációváltáson. A cégek annak a vállalkozásnak (könyvelőirodának) az ügyfelei, ahol jelenleg is dolgozom, így viszonylag könnyen elértem a vállalkozások vezetőit az interjúk elkészítése kapcsán.

A következőkben a kiválasztott három vállalkozást mutatom be, melyre az interjúk alapján kerül sor. Az interjúk elején ugyanis arra kértem a cégvezetőket, hogy emlékezzenek vissza, honnét indult a vállalkozás, és milyen volt a működése korábban. A beszélgetések során végig érezhető volt a jelenlegi cégvezetők vállalkozás iránti elköteleződése, családi kötődése, így mindez érezhető a bemutatás során is.

3.1. Boriko Kft.

A Boriko Kft. elnevezésű cég bemutatását Kiss Zoltán, jelenlegi cégvezetővel készített mélyinterjú alapján teszem meg.

A Boriko Kft. éppen 30 éve, 1994-ben jött létre. Ruházati kiskereskedelemmel foglalkozik, melyet a jelenlegi cégvezető édesapja alapított akkori üzlettársával együtt eredetileg Pécsen, de Szombathelyen működött a cég. Ez a Borostyánkő áruházból indult. A Borostyánkő áruháznak a konfekció osztályát vezette az édesapa az 1978-as megalapítástól kezdve, majd később igazgatóhelyettes is volt. (Már 17 évesen inasként dolgozott a főtéren férfi divatboltban, egy férfi szabóságban.) Ő tipikusan az a szülő volt, aki egy adott szektorban dolgozott, jött a rendszerváltás, rendszerváltást követően folytatta tevékenységét ugyanabban a szektorban, mint „kényszervállalkozó”.

Később az áruház megszűnt, majd felosztották, hogy az egyes bérleményekben kik fognak dolgozni, összeállt a bérlői mix. Ekkor az édesapa úgy döntött, hogy azzal a 26 emberrel, aki ott dolgozott alatta a konfekció osztályban, együtt folytatja a vállalkozást, mint magáncég.

A rendszerváltás után kinyílt a világ, jöhettek a külföldi importtermékek. Az egy nagyon jó, prosperáló, sikeres időszak volt. Először egy Levi's márka volt Szombathelyen '93-ban, ugyanis ekkor jött be a Levi's, és terjedt el a farmer. Volt itt akkor Danubius Rádió, léghajó, minden, futkostak a szökőkútba, farmerbe a modellek. Minden volt itt. Majd az édesapa nyitott egy Triumph szaküzletet. Tehát ruházati kiskereskedelemmel foglalkozott már akkor is a cég.

Nem volt még internet, az emberek boltokban vásároltak. A klasszikus ruházati üzlet, ruházati kiskereskedelem nagyon sikeres volt ebben az időszakban. Az édesapa élvezte is, és értette is

nagyon, amit csinált. Úgyhogy ezt nagyon szerette, illetve egy nagyon jó csapatot szedett össze. A 26 alkalmazott mindig így idézték a cégvezetőt: „*Fiam azért csináljuk, hogy mindenki tőlünk menjen nyugdíjba, aki velünk akar dolgozni.*” Ezt be is tartotta. Igazából így indult ez az egész. És aztán folyamatosan, a 2000-es évektől egyre inkább válságba került ez a szektor. Az édesapa cégvezetőként még aktívan tevékenykedett egészen 2014-ig.

3.2. Bau-Kvilm Kft.

A vállalkozás 1992-ben alakult meg idősebb Vámosi Tibor vezetésével. Fő tevékenységét tekintve generálkivitelezéssel, lakó- és nem lakó épületek építésével foglalkozik. A cég történetében még nem volt generációváltás egészen mostanáig. A vállalkozásnál 3-4 fő dolgozik a főállásban.

Az édesapa először Németországban alapított céget, majd néhány év után hazajött a család és '92-ben létrehozták a máig is működő építőipari vállalkozást. Ez először nehéz volt, hiszen nem ismerték őket, de aztán szépen lassan bedolgozták magunkat.

A korábbi cégvezető körülbelül 10-12 éve mondta, hogy befejezi, és fia vegye majd át a cég irányítását, természetesen az ő segítségével. Ez tehát egy előre tervezett váltás volt. Később aztán a váltást követően megjelentek a konfliktusok, mivel az idősebb alkalmazottak nem szívesen fogadták el a fiatalabb tanácsait, még akkor sem, ha pontosan úgy irányította a céget, mint édesapja korábban. Az édesapa most hetvenhat éves, de még aktív, és aktívan részt vesz a cég működésében is.

3.3. Atáska Web Kft.

A vállalkozás 2020-ban alakult meg Fülepp Krisztián vezetésével, mely fő tevékenységét tekintve csomagküldő, internetes kiskereskedelemmel foglalkozott. Ennek a cégnek az esete speciális, hiszen a generációváltás során az utód kivált a családi vállalkozásból és új céget alapított. A vállalkozásnál 5-9 fő dolgozik jelenleg.

Krisztián édesapjáék akkor nyitották az első táskaboltjukat Szombathelyen, amikor ő megszületett. Voltaképp ebbe született bele. Kezdetben nem érdekelte a vállalkozás, az építőiparban szeretett volna dolgozni, így tanulmányait egyetemen folytatta, de végül az nem sikerült.

20 éves volt, amikor édesapja megkérte, hogy készítsen egy webshopot. Ő eleget tett a kérésének, és aztán a webshop elkezdett szépen fejlődni. Krisztián jelentős potenciált látott az online platform működésében, amiből aztán sok konfliktus lett. Krisztián közben vett egy

márkát, melyet kizárólag webshopon keresztül értékesített. Vállalkozóként részben a családi vállalkozásban, részben a saját vállalkozásában dolgozott. Mindez családon belül is konfliktusokat idézett elő, azonban a tavalyi évben már kiemelkedően jól profitáló eredményt bonyolított le az újonnan létrehozott webshop.

2020 óta a saját cégét irányítja. Mindezt persze úgy, hogy édesapjától, a családi vállalkozás működtetése által elleste a vállalkozásirányítás csínját-bínját, már amennyire lehetett. Mivel édesapja folyamatos rohanásban volt, így arra soha nem volt alkalom, hogy mindezt tudatosan átbeszéljék.

4. Kutatási eredmények

Az interjúk során egyértelműen kirajzolódott, hogy mindegyik vállalkozásnál más módon ment végbe a generációváltás. Az első esetben a jelenlegi vezető édesapjától vette át a vállalkozást úgymond választási lehetőség nélkül, mivel sajnálatos módon a korábbi vezető elhunyt. A második cégnél a generációváltás egyszerűen és tervezetten ment végbe, a mai napig együtt tevékenykedik a korábbi és a jelenlegi vezető (apa és fia). A harmadik esetben a partnercégnél az új vezető nem tudott megegyezni a korábbi vezetővel, ezért ugyanarra a portfólióra támaszkodva ugyan, de kiválva a családi vállalkozásból, saját vállalkozást indított el.

A mélyinterjúk során minden megkérdezett vállalatvezetőnek az alábbi három kérdést tettem fel elsőként:

- Miben nyilvánultak meg a generációs különbségek a vizsgált családi vállalkozások esetében?
- Hogyan tudták kezelni és feloldani ezeket a generációs különbségeket az érintettek?
- Miben tud újat nyújtani a vállalkozás a generációváltás után?

Ezen három alapkérdést az elméleti kutatásom ismeretinek alapján határoztam meg.

A megkérdezett személyek nagyon segítőkészen és nagyvonalúan válaszoltak az általam feltett kérdésekre. Több esetben a vártnál több információt is kaptam. Azt fontosnak tartom megjegyezni egyrészt, hogy bár a korábbi és az új vezetővel is szerettem volna elvégezni a kutatást, azonban a régebbi generáció vezetőivel nem sikerült beszélnem egyik vállalat esetében sem. Továbbá, mindegyik cégvezetőnek elküldtem a dolgozat mellékletében szereplő kérdőívet. Azonban sajnos csak egyiküktől érkezett vissza kitöltve, így a kérdéssor eredményeinek elemzését csak egy vállalat esetében tudtam elvégezni.

4.1. Boriko Kft.

A Kft-nél végbement generációváltás úgynevezett utódra maradt generációváltás volt, mivel a jelenlegi tulajdonos édesapja halála után belekényszerült abba a helyzetbe, hogy egyből átvegye a céget a nehézségek ellenére is. Az új cégvezető szavaival élve *„Édesapám 1940-es születésű volt, sajnos tavaly elhunyt. 14 évig aktívan dolgozott, aztán jött egy törés. Hiába volt jó forgalom, a költségek egyre nagyobbak lettek.”*

A két cégvezetőt tekintve a jelenlegi vezető az X generációhoz tartozik, a korábbi vezető viszont a veterán/építő generációhoz tartozott. Sajnos a korábbi vezetővel már nem volt lehetőségem interjút készíteni, így nem tudtam feltárni, hogy milyen nehézségekkel küzdött

akkoriban. Hiszen ez volt az a generáció, akinek alapélménye a veszteség, a hiány és a bizonytalanság volt.

Amikor megkértem Zoltánt, hogy pár szóval mondja el, számára mit jelent ez az interjú és maga a generációváltás téma, így fogalmazott: *„Ez egy klasszikus ruházati kiskereskedelem, ami általában márkás külföldi árukra, import árukra épített. Ez kevésbé volt kiemelkedő. Mikor megkaptam a felkérést az interjúra, akkor gondolkodtam el, hogy mit is fogok mondani róla. Azán mondom, ez egyszerre átok és áldás.”* (Az utolsó mondat kapcsán aztán az interjú végén kifejtette, hogy ez azért is jelentett neki áldást, mert így legalább, szóban kimondva, ő maga is jobban átlátta a cég jövőjét. Másrészt azért volt számára átok, mert ezzel a kifejtéssel együtt az interjú végén rájött, hogy a több üzletből álló vállalkozásán szűkítenie kell.)

Az interjú során, a vállalkozás generációváltásának továbbadását elemezve, Zoltán elmondta, hogy édesapja mindvégig úgy gondolkodott, hogy ezt neki át kell majd venni. Ez volt végig a kommunikáció a fia irányába. Zoltán nem is zárkózott el tőle, de annyira nem ebbe az irányba szeretett volna kezdetben elindulni. A középiskolát a Kanizsai Dorottya Gimnáziumban végezte el, utána a nyelvtanulás érdekelte, szívesen ment volna külföldre dolgozni, részben emiatt nem így történt. Amikor felkerült Budapestre, ott keresett munkát egy logisztikai cégnél. 2001-ben szerezte diplomáját, majd rá egy évre visszament Szombathelyre. Ezekben a sorokban jól tetten érhetők az X generációra vonatkozó generációs jegyek. Többek között az, hogy magasabban kvalifikáltak és nyelveket is jobban beszélnek, mint az előző generációk tagjai, emellett versenyszellemük is kimagasló.

Először csak a pénzügyi részeit kezdte el a cégnek intézni, bankot, utalásokat, egyéb ilyen adminisztratív művezető melletti dolgokat, mint egy titkárnő gyakorlatilag. Ehhez ugyanis az édesapának kevésbé volt affinitása.

Zoltán elmondása alapján közte és édesapja között nagy generáció különbségek és harcok nem alakultak ki. Ahol különbségek mutatkoztak, azok maguk a fejlődés különbségei voltak, ilyen volt például a számlák könyvelésénél használt francia kockás papír, míg a másik oldalon a könyvelőprogram. *„20 évre vissza menőleg vissza tudunk keresni egyébként mindent. Nem megy tönkre a számítógép, nem megy tönkre semmi, mindent megtalálunk, amit szeretnénk. Volt már rá példa, hogy 10 éves számlát kerestek rajtuk, mert mondjuk felszámolták a céget, és hogy mi lett ezzel azzal, aztán azt a számlát egyből megtaláltunk. Tehát nálunk megvolt minden beérkező számla, a kockás mögé mikor, hogyan, mikor lett kifizetve, mi volt. Gyakorlatilag ő így csinálta, nyilván előlött már az idő eljárt, ezt egyébként egyre nehezebben is viselte.”*

A jelenlegi vezető elmondása alapján ő nem ezt a vállalkozást és munkát képzelte el magának. X generációs társaihoz hasonlóan, olyan vállalkozást szeretett volna indítani, aminek van hosszú távú jövője és ami értelmet ad az ő és a többi generáció életének: *„2001-ben hazajöttem, és egyre inkább kellett belefolyjni a dolgokba, és '14-ben pedig már effektíve nekem kellett csinálnom mindent. Tehát apu már nem jött specializációra. Én nem így terveztem, tehát én a barátaimmal indítottam a vállalkozást. Először hitelfronton, aztán igazából elkezdtünk inkább az ingatlanokkal foglalkozni, és akkor emelt az ingatlanok, tehát lakásépítés, meg üzleti célú ingatlanok, üzleti fejlesztése, meg építési projekt lebonyolítása mellett foglalkoztam továbbra is a Boriko ügyeivel.”*

A vezető elmondása a vállalkozás jövőjével és a generációváltással kapcsolatban: *„Most én azon vagyok, hogy valamilyen szinten kezdjem leépíteni ezt, mert igazából ez most egyre kevésbé működik. A váltás nem az a sikersztóri most, mint mondjuk egy termelő vagy egy mezőgazdasági vállalatnál, ahol igazából át kell venni, és ugyanazt kell csinálni, amit a korábbi cégvezető csinált. Mert megváltozott teljesen a piaci környezet. Már nem működik ez az offline eladás nagyon. Mindenki megkérdezi, hogy miért nincs webshopom. Azért, mert az meg megint más.”*

Az emberek ebben a gyors, felgyorsult világban élnek, egyre nagyobb divatja van az úgynevezett fast fashion boltoknak, mert a mai generáció inkább vesz hármat egy ruhadarabból, amire lehet nincs is szüksége és utána ezt lehet, hogy azonnal kidobja. Utána pedig megint újat vesz és akkor pedig azt mutatja meg a többieknek. A mai generáció tagjainak nem a tartósság a lényeg, nem a jó minőség a lényeg, hanem inkább az, hogy minél újabb legyen és abból minél több legyen. Ez a fogyasztói társadalom, és ezeket a felfogásokat a régi generáció nem értette: *„Ezeket apukám akkoriban nem értette annyira, nem is tudta elfogadni, tehát emiatt voltak inkább konfliktusok, de az, hogy mit hogyan csináljunk, azt annyira nem.”*

A kisebbfajta eseti különbségek ellenére, a két vezető akkoriban is segítette egymást és igyekeztek támogatni vagy legalább beletörődni a másik fél döntéseibe és cselekedeteibe.

A kor generációinak változásával és az emberek nézeteinek változásaival a veterán generáció nem tudja felvenni a harcot és nem tudja őket megérteni, ebből kifolyólag lehet az, hogy a korábbi vezető átadta a fiának a vállalatvezetést: *„Apu szépen lassan föladta. Volt egy ilyen hagyományunk, hogy minden nap fél hatkor mindig csörgött a telefonom, hogy mennyi volt a forgalom a három boltban. Ha számára megfelelő volt az összeg, akkor azt mondta, hogy jó, azért a zsíros kenyérre megvan. Ezek voltak nálunk akkoriban, és amikor kicsit jobban ment a bolt, én mindig elmentem hozzájuk, főleg, miután az utolsó két évben azért kellett ápolnom, és*

valamennyire akkor itt leültünk, és jó, akkor ugrunk meg egy ujjnyi whiskyt, mert abban a pillanatban ez így jó volt.”

A gyakorlatban az átadást, mint generációváltást könnyen elvégezte a két vezető. A pécsi üzlettárssal megszűnt a kapcsolatuk, így ténylegesen rájuk maradt a vállalkozás. A későbbiekben nagyobb szombathelyi vállalatoknak is partnerei és forgalmazói lettek. A forgalmazás elején szinte csak ők árulhatták a városban a ruhagyár termékeit és nekik kezdetben szinte csak a gyártól kapott termékek voltak a kínálatban. Ezen kívül külföldi árukat is forgalmaztak, annak idején a vezető édesapjánál ez a Mura volt. Ez egy szlovén nagyon régi cég, most már gyakorlatilag a legnagyobb luxus ruházati márkák közé tartozik, tehát egy nagyon-nagyon márkás, nagyjából egy Hugo Boss szinten van.

Az interjú során, a cégvezető által elhangzottak alapján édesapjára nagymértékben rá illenek a veterán generáció jellemzői. Nem vágyott nagyra, bizonytalanságban élt, ragaszkodott a megszokott dolgokhoz. Ezeknek a ruhadaraboknak a különlegességét tekintve az országban Zoltán veterán generációs édesapja irányította a szállítókat. *„Anno apa foglalkozott Murával (ez volt az akkori divat sztárja és ez volt a legdrágább), tehát mesélte a sztorit, hogy 11 kamion újra jött Magyarországra, egy itt állt meg Szombathelyen, egy Győrben, egy ment tovább külföldre, három ment Budapestre a luxusáruházaiba, és ezt apu koordinálta annak idején. Megkeresték anno, amikor volt a délszláv válság, hogy nem akar-e ruházattal foglalkozni, hiszen mindenkinek szüksége volt ruhára, katonáknak, kiszolgáló személyzetnek, mindenkinek. Mondta, hogy ő nem akart ilyenekkel foglalkozni, de lett volna rengeteg lehetőség. Apu a kis Borostyánkő áruházával meg volt elégedve, az neki bőven elég volt, úgyhogy nem volt nagyravágó ebből a szempontból.”*

Az ügyvezetőt azért mindig is érdekelte édesapja munkássága és az is, hogy egy ügyletet miként bonyolított le a partnereivel. Látszott is rajta az interjú során, hogy az édesapjára mindig is felnézett. Érdekelte a cégnek az akkori fejlődése, illetve, hogy ezeket hány városban kell megalapozni annak érdekében, hogy tovább lehessen vinni az előző vezető által felépített vállalkozást.

Az édesapának nagyon jó érzéke volt a szakmájához. Kiváló kereskedő és sikeres üzletvezető volt. Zoltán gyermek korában többször is elkísérte az üzletkötésekre, kiállításokra, bemutatókra. A generációs átmenetet feloldva az édesapa minden alkalommal elvitte magával fiát. Nyaranta, mikor nem volt iskola és vele volt a gyermeke, elvitte magával Pécsre, Kaposvárra, Budapestre, mindenhova, ahol üzleteket kötött: *„Volt egy fürdőruha bemutató, a Triumph-nál, 10 éves lehettem akkor, amikor ilyen bemutatók voltak. Régen még ilyen volt, és*

mi gyakran jártunk ezekre a bemutatókra. Most már ez sincs. Ez is megváltozott. Most a Triumph leküld egy katalógust, meg küldött mellé egy Excel táblát, hogy ezeket lehet rendelni. De akkoriban meg komplett bemutatókat tartottak.”

Generációs különbségek közé lehet itt sorolni még az üzleti aspektusokat. Például azt, hogy a korábbi vezető milyen módszerekkel szerzett új ügyfeleket, illetve partner cégeket. Ami akkoriban a veterán generációnak megfelelő és jól alkalmazható praktikum volt, az például egy X generációsnak már lehet támadást vagy fenyegetést jelenthet: *„Apukám az a vicces figura volt, mert alacsony termetű volt, semmilyen szégyenérzettel, ilyen tipikus kereskedő, tehát amikor már nem volt kapcsolata. Felment Pestre egy irodaházba, minden titkárnőt meggyőzött, hogy ő ismeri a tulaját, és akkor bemehetett és mondta, hogy Kiss János vagyok, mindent veszek, mindent eladok, igen. Tehát, mint a mesében, ő nem volt szégyenlős, de megváltozott a világ. Ezt már így nem értékelik az emberek, ezt már nem tudják az emberek, inkább furcsának, excentrikusnak mondják, vagy nagyzólónak mondanák, Meg ez a fajta kereskedelem már nem az, mint régebben.”*

A váltással kapcsolatban megosztotta velem azokat azt az információt is, hogy amikor ő huszoneves volt – nagyjából harminc évvel ezelőtt –, édesapjának volt egy üzlettársa még, ahogyan arra fentebb már utaltam is. *„Szépen lassan én jöttem a képbe apukám mellé, mint egy vezető, és akkor fokozatosan változott ez a dolog. Igazából 12-13 évvel ezelőtt meg apu úgy gondolta, hogy akkor ő át is adja a tulajdonrésze egy részét, és akkor már nem volt olyan probléma, hogy esetleg egy 50-50 százalékos tulajdonrész lett volna, akkor hogyha apuval történt volna valami.”* Miután a pécsi üzlettársuk kiszállt, elképzelhetetlen volt, hogy ő ott hagyja és ne folytassa a vállalkozást.

Az interjút követően Kiss Zoltán volt az egyetlen, aki sikeresen kitöltötte a Camaron–Quinn féle kérdéssort. A kérdéssor kitöltése alapján sikerült választ kapnom a cégben jelenleg kialakított szervezeti kultúrára, mely a Cameron-Quinn által azonosított négy kultúra típus közül a klán típusú kultúra. A főbb szervezeti jellemzők blokk kérdéseiben észrevehető azonban változás, ugyanis a cégvezető a szervezetben nagy változást vár el a munkavállalók teljesítményorientáltságával kapcsolatban, míg a jelenleg domináns családi jellegű kultúra háttérbe szorítását várja. Azaz a családi hangulat és ismeretség, valamint a cselekedetek formalitását tekintve ezeknek a csökkenését várja el.

A vezetés (Leadership) tekintetében nagyjából mintegy 5-10 százalékpontú változást javasol magának. Ebben a szekcióban szinte elenyésző a változás mértéke, akárcsak a vezetési stílust tekintve. A szervezetet jellemző foglalkoztatás biztonsága, szabályosság, kiszámíthatóság, a

kapcsolatok stabilitásának terhére növelné a kockázatvállalást, egyediséget, versenyszellemet és az eredmény orientációt.

A szervezeti összetartásban a jelenlegi magas szervezeti lekötelezettséget szinte felére csökkenté, ezzel is növelve a szervezeti innováció fejlődése iránti elkötelezettséget és azt, hogy a szervezet összetartó ereje az eredmények és a célok elérését hangsúlyozza. Hasonló esetben a nyilatkozott a stratégiai hangsúlyok blokkban is. Ebben a blokkban a hatékonyság, a kontroll és a gördülékeny működés terhére gyarapítaná a szervezetben az új erőforrások megszerzését és az új kihívások keresését. Ugyanígy a kihívó célok megvalósítása és a piacvezető pozíció tekintetében.

Sikerkritériumok esetében nem az emberi erőforrásokat, csapatmunkát, emberekkel való törődést fejlesztené, inkább nagyobb célnak tekintve a legegységesebb és legújabb termékek birtoklását. Megalapozná a piaci versenyelőnyt és növelné a megbízható teljesítés kritikus fontosságát és a gördülékeny ütemezést.

A vállalkozás stratégiai minősítése szempontjából a legfontosabbak a munkavállalók és a vevők hiszen a vezető ruházati kereskedelemmel foglalkozó vállalkozása ezek nélkül nem tudna üzemelni. Második legfontosabbnak tekinti a beszállítókat és az üzleti partnereket. A minősítés szempontjából egyáltalán nem tekinti fontosnak a hatóságokat, természeti környezetet és a versenytársakat.

A vállalkozásra leginkább jellemző a környezethez való alkalmazkodás szempontjából rangsorolva a következő:

1. Fő célunk pozícióink megtartása és javítása a kiválasztott termékpiaci szegmensben.
2. Úgy érezzük, hogy reagálásaink a környezeti változásokra sokszor sikertelenek, utólagosak és esetlegesek, stratégiánk nem életképes, vagy túlzottan ragaszkodunk a korábban megfogalmazott stratégiákhoz és struktúrákhoz.
3. Új termékeket és piaci lehetőségeket keresünk. Működési körünket széles, sokrétű és folyamatosan változó technológiák, tevékenységek jellemzik.
4. Stratégiánk az új termékek és piacok kutatására irányul, a meglévők helyzetének védelme és javítása mellett.

A kapott eredmények alapján a szervezet védő stratégiát folytat.

Dinamika szempontjából pedig az alábbi sorrend rajzolódott ki:

1. Akkor járunk legjobban, ha növeljük a hatékonyságot, megszabadulunk a nem jövedelmező termékeinktől, alapos költségelemzést végezve lefaragunk minden

nélkülözhető kiadást, amíg lehet elhalasztjuk a kapacitások korszerűsítését, nélkülözhető vagyontárgyainkat értékesítjük.

2. A célok elérésének színvonala megfelelő. Akkor járunk legjobban, ha folytatjuk a korábbi gyakorlatot és csak kisebb módosításokat hajtunk végre.
3. Legfőbb törekvésünk piacaink bővítése és fejlesztése.

A stratégiát a dinamika szempontjából értékelve elmondható, hogy a vállalkozás stabilitási stratégiát folytat.

Jelen cég esetében a veterán édesapa karizmatikája és a saját vállalkozásához való ragaszkodás tartotta fent a céget az ő idejében. Fia, az X generációs meglátásaival és minimális technológiai fejlődésével próbálta még erőteljesebbé tenni a vállalkozást. A vállalkozás sajnos nem tudja tartani a versenyt és a lendületet a mai digitális világgal, ahol már az emberek nagyrésze az online vásárlást és ennek kényelmeit választja a személyes vásárlás helyett. A két generáció között működött a nem okozott gondot technológiai fejlődés és nem mutatkozott ebből fakadóan jelentős generációs különbség.

A jelenlegi vezető, azért is vette át és folytatta édesapja halála után a vállalkozás irányítását, mert mindig is egy példaképet látott az édesapjában és tudta, hogy neki tovább kell vinnie a Boriko Kft. vezetését. Dönthetett volna úgy is, hogy nem viszi tovább.

Ugyanazzal a stratégiai képpel működik, mint régén. Nem volt megtervezett váltás és ebből kifakadva nem lehetett konfliktus. Azóta ugyanazzal a szervezeti kultúrával működik.

4.2. Bau-Kvilm Kft.

A Bau-kvilm Kft. esetében egy szokványos és tervezett generációváltásról beszélhetünk. A jelenlegi cégvezető édesapjától vette át a vállalkozást egyenes utón. Ez esetben az alapító édesapa kiöregedett a cégnek a vezetéséből, ennél fogva a soron következő fiatal, fejlődő generációnak adta át az irányítást.

A vezető és az édesapja között semmilyen konfliktus nem alakult ki az átadással kapcsolatban:

„Semmi, nem volt. Minden úgy alakult, ahogyan ketten elterveztük, szóval ez egy közös döntés volt és ezért igazából sosem volt közöttünk konfliktus.”

Már a kezdetek óta úgy volt tervezve a két vezető között, hogy a jelenlegi X generációs vezetőnek át kell vennie a vállalkozás vezetését a Baby boomer generációs alapítótól: *„Más megoldás nem volt, mivel apukám megöregedett, így a vállalkozás akkori állapotától nekem kellett folytatnom a vezetést.”*

A technológiában történő fejlődés tudta megmutatni az X generációs vezető adottságait a vállalkozáson belül, mely által jobban megnövelte a vállalkozásnak a tevékenységét és hatékonyságát: *„Kevesen vagyunk, kis létszámmal dolgozunk a mindennapokban, de gépesítettek vagyunk, amennyire tudom, igyekszem gépesíteni magunkat. Fizikailag megkönnyítjük egy kicsit a helyzetünket a mindennapi tevékenységünkben. Van autónk, daruval felszerelt teherautónk, targoncánk, amivel bármit és bármilyen magasságig fel tudunk emelni. Igyekszünk egyre kevesebbé tenni az anyagmozgatást ilyen szempontból, ami fizikai munkát vesz igénybe, mint effektíve a munka.”*

Technológiai generációs különbség tekintetében a vállalkozás a legkorszerűbb eszközöket és járműveket alkalmazza. A cég nagymértékben gépesítve van, ami megkönnyíti a helyzetüket és így gyorsabban és kevesebb erőfeszítéssel tudnak dolgozni, mint akkoriban a Baby boomer vezetőnél. Van egy különleges és egyedi eszközük, amely egy esztrich robot, ami a betont dolgozza el, és szombathelyi viszonylatban a vezető szerint senki nem rendelkezik hasonlóval.

A cégvezető elmondása alapján, amit Baby boomer generációs édesapja elkezdett és felépített, azt nagy erőfeszítések és temérdek munka árán tette, hiszen az ő generációjára jellemzően munkamániásnak is nevezik őket, akik karrierjükért áldozatkészek, munkahelyükhöz ragaszkodnak és hűségesek. A csapatmunka, a kihívások, a rang és a presztízs kiemelkedő jelentőséggel bírnak számukra. Tibor ezt ugyanúgy tovább viszi a mindennapokban csak az ő X generációs tudásával vegyítve. Bár az ő generációjára nem jellemző, hogy ekkora mértékű gépesítést végezne el, mégis elvégezte ezt a vállalkozáson belül.

„Ez volt az első ilyen beton gép Magyarországon, amit szerintem mi használtunk először. Utána hallottam azt, hogy vettek ilyet mások is. Gyorsaságunknak és sikerességünknek nagy része a gépjeinknek köszönhető. Szombathelyen és környékén, mindenki tudja, hogy mi ilyen magas minőségű állománnyal és hozzá értéssel rendelkezünk.”

Területileg nemcsak a vármegyében tevékenykednek. Főként Szombathelyen és Sopronban építettek társasházakat és lakásokat. 2017-ben kezdték el ezeket építeni és 2019-ig összesen 128 lakást építettek készre. Falaztak, építettek és minden esetre csak kőműves munkát végeztek el. Mellette számos családi ház építésében vettek részt.

Két fő kérdést tettem fel a vezetőnek a fejlődéssel kapcsolatos változások tekintetében. Az egyik kérdés úgy hangzott, hogy volt-e olyan dolog esetleg, amit látott az édesapjánál és tudta, hogy azon fejleszteni szeretne? A másik pedig az volt, hogy Ön gondolta-e, hogy jó az úgy, ahogyan édesapja csinálta, de lehetne még jobb is?

Ezekre válaszul a következőket kaptam: „*Mi mind a ketten nyitottak vagyunk az újdonságra, ő is, meg én is. Nagyon szívesen várjuk és hallgatjuk meg, hogy éppen a másiknak milyen új ötlete van a vállalkozással kapcsolatban. Édesapám mindenre segítségemre is van ebben. Például, ha mondom neki, hogy apa kitaláltam ezt, mit szólsz hozzá? Akkor ezeket megbeszéljük és után azt ki is próbáljuk. Amikor neki tetszik valami, akkor elmegy, vesz hozzá alapanyagot – nem nagy dolgokat csak apróságokat –, ezzel is megkönnyítve az ő dolgát meg az én munkámat is.*”

A vezető elmondása alapján nem kétség, hogy édesapjára minden esetben igazak a Baby boomer generációnak a jegyei és jellemzői: „*Még mindig aktívan dolgozik, jön velünk, teherautót vezet. Sok mindent megcsinál a vállalkozásban, éppen ahogy ereje bírja. Múltkor az orvosi vizsgálaton is meglepődtek mikor mondta, hogy ő még 76 évesen is aktívan dolgozik. Nagyon jó kondija van és sok terhet levesz a vállamról.*”

A jelenlegi ügyvezetőnek nagyon nagy segítséget nyújt, hogy az édesapja a mai napig ott van mellette a vállalkozásban, habár az irányításban már nem vesz részt, de a munkálatokban annál inkább. Konfliktusi kapcsolatról közöttük egyáltalán nem beszélhetünk, hiszen remekül tudják végezni a munkájukat és támogatni a másik felet. Mindenképpen építő jellegű a köztük végbemenő generációváltás: „*Mindig mondom neki, hogy fizikailag ne dolgozzon annyit és ne szakadjon meg, vagy csak annyit dolgozzon, amennyit meg kíván és csak azt csinálja meg. Nem kell mindig jönnie vagy ha szeretne akkor inkább küldök valakit, hogy menjen el érte. Az is hatalmas segítség nekem, hogy ott van. Nem nekem kell több irányba figyelnem és mennem, hanem ezeket mind megcsinálja helyettem.*”

Ennek a cégnek az esetében tényleg a generációváltásnak a legyorsabb és legegyszerűbb folyamata ment végbe. Mindkét fél szeretne volna végrehajtani ezt a váltást és az utód már egyből arra lett felkészítve, hogy a továbbiakban ő fogja vezetni a céget. Tibor ezt még pár gondolatot így folytatja: „*Nálunk ráadásul egyszerűen ment ez a generációváltás, semmi különösebb vagy nagyobb konfliktus nem volt, csak egy gyors átadás igazából. Végül is általánosságát tekintve még átadás sem történt, mivel nálunk ez a családon belül szépen átfolyt. Kezdetben mindből egy keveset vettem át, aztán mindig egyre többet és többet. Nemcsak engem, hanem apukámat is keresik telefonon a régi ügyfelek közül, úgyhogy aztán ilyenkor szokott egy kis félreértés lenni, de ilyen apróságok vannak, melyek mindig megoldhatóak.*”

4.3. Atáska Web Kft.

Ennek a cégnek a jelenlegi vezetőjét tekintve egy erős személyiséget véltem felfedezni Krisztiánban. Elmondása szerint kiskora óta ebbe az üzletágba nőtt bele, mivel édesapja is ezzel

a táska értékesítéssel foglalkozik. A cégtulajdonos próbálta édesapját meggyőzni az online marketing és a hirdetések fontosságáról és előnyiről, de hiába. Édesapja ahhoz a generációhoz tartozik, amely akkoriban elítélte ezt, és megmaradt a hagyományos táblás és plakátos hirdetésekénél. *„Apu megcsinált egy szép táblát, ami hirdetés szempontjából csak feltűnően világított. Az ő generációjuk számára ez volt a marketing világéletükben. Amikor elkezdett bejönni a vállalatok életébe a webshopozás, akkor ő nem értette, hogy most hova fizetünk a Google-nek havi több százezret”.*

Az interjú alatt először itt lettem figyelmes arra, hogy akkoriban apa és fia között kialakult egyfajta generációs különbség, mivel a jelenlegi vezető már az újfajta digitális világba szeretne volna belesegíteni családja vállalkozását, eredménytelenül. *„Apukámnak és a generációjának is másfajta a gondolkozása, mint az enyém. Nem értette meg és nem is tudtam őt meggyőzni, hogy ez miért lenne nagy előrelépés számunkra. Egy webshop az nem úgy működik, hogy a vezető hirdeti a Google-ban több százezer forintért és cserébe egyből több milliós forgalom jön érte. Úgy működik, hogy hirdetésünk nagyjából 200.000 forintért, és lehet, hogy ebből csak 100.000 forint forgalmat kapunk vissza. A rengeteg kiadás után pedig csodálkozik az ember, hogy hova tűnt a bevétel.”*

Ennek a vállalatnak a jelenlegi és a korábbi cégvezetőit tekintve érhető tetten a legjobban a napjainkban is meglévő generációs konfliktus. Az édesapa az X generációba tartozik, aki próbál a legbiztosabbra menni, azonban igyekszik felvenni a versenyt és a próbál becsatlakozni a mai digitális világba. A jelenlegi cégvezető a Z generációba született bele. Ő már teljes egészében a digitalizációra fekteti a hangsúlyt, szembe szállva olykor édesapja nézeteivel.

„Egy százezres forgalomnál megmarad nagyjából 30 ezer forint, amiből ki kell tudni gazdálkodni a bérleti díjat, dolgozóknak a bérét, marketing költséget, és az elején, amikor kezdő webshop indul, akkor szinte lehetetlen megtérüléssel elindítani. Az első egy év az vagy veszteséges, vagy talán még zéró szinten lehet tartani. Én talán úgy tudtam az első évet kigazdálkodni, hogy egyedül voltam. Nem volt alkalmazott, nem volt semmi. A Covid alatt, amit béreltem helyett, annak is eleinte nem is kellett fizetnem, mert az egész sor zárva volt, mert ugye ezek nagyker üzletek voltak.”

Megkérdeztem arról a cégvezetőt, hogyan látja az ő és az édesapja cégének vezetése közötti különbségeket és a fejlődést célzó törekvéseket. Krisztián cégét tekintve ezt a választ kaptam:

„150 négyzetméterrel kezdtem, utána már elmentem 350 négyzetméter irányába, és mostanra már 650 négyzetméteren dolgozunk. Heten dolgozunk a cégben, plusz én, tehát velem együtt nyolcan vagyunk, illetve van két marketingesem, ha úgy vesszük, tíz embert irányítok.”

Az interjú során 4-5 kérdést tettem fel a vezetőnek, ezek közül az egyik az volt, hogy: Édesapádékkal tudtátok valamennyire kezelni ezt a különbséget, vagy hogyan tudtátok megoldani, azért, mert mondtad, hogy nem tudtátok leülni megbeszélni? *„Megbeszélni azt kellett volna, hogy segítsen, mondja el, hogyan kell céget alapítani, mire figyeljek, mint például az alapok, az elindítás, a vezetés. Ez sajnos nem történt meg, de szerencsére, akihez akkor elmentem könyvelő, egy idős hölgyhöz, ő nagyon jól elmondott mindent és sokat segített. Láttam bennem a fantáziát, hogy fiatalon céget alapítok, ezért is segített nekem annyi mindenben. Meg én apuémtól ugyanúgy veszem az árut, tehát ők, mint táskák nagykereskedés vannak jelen itthon a piacon. Megveszem az ő táskáikat ugyanúgy és azt árusítom én is tovább a piacon. Ő már ezt 30 éve árulja, így a márkát jól bevezette. Nyilván egyértelmű volt, hogy az lesz az egyik alappillérem, hogy az ő táskáját preferálom, és adom el, tehát ez mind-mind nekem is jó. Az ő márkája meghatározó az én termékínálatomban.”*

A jelenlegi vezető nagyon ragaszkodik a saját nézetihez. Tartja magát a digitalizált cégvezetéséhez. Nem akar „visszamenni” úgy az időben, hogy édesapja X generációs praktikáit és üzletvezetési tudásait beépítse a vállalkozásba. Amikor erről és a jövőképről kérdeztem, elmondta, hogy látja, hogy korábban miket hibáztak el, és hogy ő ebből tud tanulságot levonni.

„Azóta én már fejlődtem, nagyobb lettem, mint a tavalyi évben, legalábbis az árbevétel tekintetében mindenképp.”

Megkérdeztem arról a jelenlegi vezetőt, hogy gondolkodott-e azon, továbbra is marad a webshopozásnál vagy tervezte-e azt, hogy nyit egy üzletet, úgy, mint az édesapja: *„Üzletben nem, mert ugye édesapámnak van üzlete itt Szombathelyen a főtéren. Előtte is volt neki jó pár üzlete, aztán így az évek alatt és az ő kudarcaiból megtanultam, hogy mikre figyeljek oda. Nem tudsz már rentábilisan üzletet működtetni. Egy 50 négyzetméteres üzlettel nem lehet fejlődni a mi szakmánkba, mert a bőröndök sok helyet foglalnak ahhoz, hogy szépen be tudj mutatni egy kollekciót az az ötven négyzetméter ebben a táskás dologban kevés. Minimumszükség van egy 100-150-200 négyzetméterre.”*

Krisztiánnál látni azt a fiatal, nélkülözhetetlen önmegvalósítást és a motivációt a munka, valamint a magánélet terén egyaránt. Inkább belevágott egy úgymond sokkal nehezebb és nem annyira költségesnek tűnő üzletformába. a webshopba, minthogy egy üzlethelységet létesített volna.

„Mindig úgy számoltam, hogy ha ügyes is vagyok, onnantól mikor kiveszem a pénzt, körülbelül kell egy három hónap, mire meg tudom nyitni azt az üzletet. Három havi bérleti díjat ki kell

fizetni, az üzletet be kell rendezni, és az sem olcsó. Nagyjából 15-20 millió forintról beszélünk csak ahhoz, hogy megnyissunk egy táskaboltot jelenleg és akkor nonszensz, csak megnyitottad, emellett még sok költség merül fel. Nyitás után arra még nincs garancia, hogy az tényleg jó hely lesz-e, amit én elgondoltam, ahova megnyitottam, vagy hogy tényleg lesz-e rá kereslet.”

Észrevettem azonban a racionalitást is a nézeteiben, hogy ezzel az üzletformával nem ő vár arra, hogy bemenjenek az adott helyen lévő üzletébe a vásárlók, hanem ő szinte bárkit el tud érni az interneten.

„Soha életemben nem volt egyben ennyi pénzem, úgyhogy ezért nem nyitottam üzletet, mert akárhogy is számoltam, nekem nem érné meg, de apuék jól csinálták. Nagyon forgalmas a főtérszombathelyen, hiszen a legtöbb ember itt megy át napi szinten, ezért ennél jobb helyet nem tudsz találni. Talán még a pláza, vagy egy family center, vagy egy park center. Ezek viszont köszönőviszonyban sincsenek a főtérral. Látom, hogy a főtéren, apa milyen forgalmat tud lebonyolítani és abból tudok számolni, kalkulálni, hogy az én vállalkozásom hol tarthat az övéhez képest.”

A Kft. esetében generációs kihívásként nem az volt a legnehezebb tényező, hogy hogyan viszi tovább a jelenlegi vezető édesapja cégét, hanem az, hogy az évek alatt mind azt a tudást és tapasztalatot, amit a szülőtől eltanult és magáévá tett, alkalmazni is tudja-e majd az üzleti gyakorlatban. Krisztián esetében nagyrészt ez sikerült is, de ő is rengeteg új veszély tényezővel találta szemben magát.

A vezetőnél kitűnik a Z generációs jelleg és felfogás, illetve a többi generáción az irigység és az, hogy csak azt nézik, hogy mennyit keresett / keresne meg az illető, de a háttérben lévő tevékenységeket már nem érzékelik: *„Én örültem volna neki a legjobban, ha havi ötmilliót tudnánk keresni, de sajnos ez nem így megy. Nem akarom elvenni senkinek a kedvét a vállalkozástól, mert a világ legjobb dolga. Magad osztod be az idődet, magadra vagy utalva, ha most nincs kedved dolgozni, nem dolgozol, én ezt nagyon szeretem benne. Most még persze jó, hogy nekem úgymond nincs meg az, hogy 8-tól 4-ig be kell mennem. Idáig bementem, de most költöztem haza Szombathelyre. Törökbálinton hagytam a cégemet.”*

A Z generációs jellegre visszatérve érzékelhető, hogy gyorsan vágott bele ebbe a vállalkozásba, nem számolva a több százazres nagyságú költségekkel. Az Életcélok relevanciája az X, Y, Z generációk tekintetében című második táblázatomra visszautalva jól látszik, hogy itt is megjelenik a *Gazdagnak lenni életcél* sorának jelentősége.

A cégvezető külön kiemelte, hogy azok a viták, melyek akkoriban a generációs különbségekből fakadtak, a mai napra már inkább csak tanulságként és féltésként értelmezhetőek. Hazaköltözése óta az előző generációtól, családjának X generációs tagjaitól sok segítséget kap, mind tanácsok formájában a cégvezetéssel kapcsolatban, mind családi és magánéleti szempontból is.

„Azóta könnyebb, mert most innen Szombathelyről távmunkában irányítom a céget és most alapítottam egy új céget, egy építőipari vállalkozást. Arra gondoltam, hogy ebbe az irányba kicsit elmozdulok, mert négy év tapasztalatából megítélve, hol a pénz amiért mindezt a webshopot elkezdtem és csináltam. Ezért arra gondoltam, mivel építőipari szakon tanultam, mindenképp megpróbálok megjelenni ebben az iparágban is. A webshopnak a legnagyobb árnyoldala ugyanis a hirdetőcégeknek való kitettségben rejlik.”

Az interjú során több alkalommal is észrevehető volt és el is mondta az interjú alany, hogy nagyon sok küszködés és mindennapi kihívás van ezzel a digitális vállalkozással, amivel csakugyan tudja jellemezni a Z generációt. Hiába használják és mozognak az interneten ennek a generációnak a tagjai, mint „hal a vízben”, akkor is nem a munkájuknak élnek és nem küzdöttek érte annyi, mint az előző generációk. Az idősebbek ugyanis valóban nem születtek bele ebbe a világba, ezért sokkal alaposabbak és jóval óvatosabbak voltak szemben a jelenlegi Z generációval.

Az interjú készítése alatt kitértünk még külön az internetes vállalkozásnak a legnagyobb gócpontjára, a hirdetésekre. Ezeket kielemezve válaszolta meg a cégvezető azt a kérdésem, hogy neki mennyire befolyásolják a hirdetések a vállalkozását édesapjához képest.

„Azonban, ha te nem akarsz Facebookon hirdetni vagy Google-ben, akkor zéró a forgalma a cégednek. Nem fog rád találni a világon senki. A Facebook úgy igazítja a díjait, meg a megjelenítéseit, ahogy ő akarja. Valaki ad ezer forintot egy megjelenésért, én meg idáig 20 forintot adtam, akkor a Facebook annak a hirdetését helyezi előbbre és hirdeti többször, aki többet fizet.”

A vezető érvényesül a Z generációnak lendületessége, nem omlik össze attól, hogy az a vállalkozása nem érte el a kívánatos virágzását. Több réttűen gondolkodik, mivel még a jelenlegi vállalkozásával sem tudja, hogy mi lesz a jövőben, ennek ellenére már a következőt indítja el:

„Erősen gondolkodok, hogy csinálom, csinálom, de így, hogy most hazaköltöztünk, és nem járok be napi szinten, így most úgy vagyok vele, hogy mindenképp megpróbálkozok egy kicsit más

dolgokkal, új dolgokkal, mindenképp olyan dolog van, ahol ez a marketing, ezt így ki lehet kerülni.”

Látni azt a célt, ami erre a generációra a leginkább jellemző, hogy minél gyorsabban és minél kevesebb munka árán legyen gazdag: *„A későbbiekben majd kiderül, hogy hogyan alakítom a vállalkozásokat. Az építőipari céget már megcsináltam, még így tervezgetek, meg ötletelgetek magamban, hogy akkor hogyan kéne tovább haladnom. Szeretnék mindenképp végre már más is csinálni, mert több pénzt szeretnék.”*

Ezzel szemben nemcsak a korábbi generációkkal, hanem a saját generációjával is összehasonlította magát: *„Látom a barátaimnál, hogy mindenki cégnél dolgozik, és több százeres nettó fizetése van úgy, hogy 28 évesen tényleg talpraesett, van egyetemi végzettsége. Vállalkozó barátom nincs is és ugyanott vagyok, hogy én, mint vállalkozó is ennyit tudok termelni, sokkal nagyobb felelősséggel, sokkal több munkával, mert itt azért a munka hétfőtől vasárnapig éjjel-nappal jön veled.”*

A következő bekezdésben megfigyelhető a gyors gazdagságnak a vágya, ami nagyon jellemző az X generáció utáni generációk tagjaira: *„Lehet, hogy én reggel nem dolgozok, mint a többiek, hanem csak 10-től állok neki a munkának bár én általában inkább este szoktam, amikor már minden lecsillapodik. Szeretek nyugodtan leülni, általában egy-két héttel előbb összeírni és elküldeni mindenkinek e-mailben a folytatást, hogy mik a feladatok. Megpróbálom így irányítani a „hajót”, de azt is megtanultam, hogy egy vállalkozásban te hozol egy döntést, akkor az lehet, hogy több hét, mire érzed annak a hasznát vagy a kárát, ezért nem úgy működik, hogy csettintünk egyet és onnantól már minden készen van.”*

Az interjú utolsó részében azért kitértünk még egyszer ennek az egész generációváltásnak és generáció különbségeknek az okaira és folyamataira. Pontosabban arra, hogy a jelenlegi Z generációs vezető akkoriban, hogyan látta az X generációs szüleinek a vállalkozását.

„Nekünk édesapámmal a lényeg tényleg az volt, hogy azért nyilván az, hogy folytassam a cégnek a vezetését, ha már ebben nőttem fel, láttam hogyan működik. Láttam, hogy van pénze a szüleimnek, mert vállalkozók és nekem ezt kell tovább vinnem. Nyilván nem volt rálátásom arra, hogy milyen az, ha valakinek fogorvos az apukája, hogy lehet több pénze van, mint egy vállalkozónak.”

Engem ami a legjobban megfogott az interjúztatás végén az ez a mondat volt: *„Nyilván azt az oldalt én nem láttam, aztán világeletemben ez úgy gyerekként vonzott, hogy úristen, én is vállalkozó akarok lenni, mert az annyira jó, hogy nekem is annak kellennem. Aztán így alakult*

ez a vállalkozói kedvem máig gyerekkorom óta.” Ezek a mondatok voltak azok, hogy hiába van, illetve volt köztük meg a generációs különbség mégis csak az édesapja nyomdokaiba szeretett volna lépni, akár a maga Z generációs módján.

„Ez jó ötlet, a szüleim is, miután már beleálltam, kérdés se volt, egyből segítettek. Mostanra már büszkéek rám, hogy milyen sikeres vagyok és nem gondolták volna, hogy a bulizós, spontán, kihívásokat kereső fiúkból egy cégvezető lesz, aki a saját vállalkozását vezeti és a saját életét építi. Most úgy érzem, hogy több pénzt szeretnék keresni, muszáj egy kicsit új irányokba nézzek. Itt arra gondolok, hogy új irányok amikben nincs meg az a tapasztalat, amit eltanultam tőlük ebben a táskás szakmában. Ebben a szakmában ismerem a fíntorjaikat. Az építőiparral kapcsolatos tanulmányokat meg az iskolában elsajátítottam, ezért mindenképpen megpróbálom. Egy évet dolgoztam építőiparban idáig életem során, amikor végeztem, vagyis amikor otthagytam az egyetemem.”

Az utolsó bekezdésben elmondottak alapján, azért várta és sokat segített a jelenlegi vezetőn az őt megelőző generációnak a megerősítése a munkájával kapcsolatban. Ami a Z generációra igaz is, hogy hiába értenek annyira az internethez, szükségük van arra érzelmileg, hogy elismerjék munkájuk gyümölcsét az idősebb generáció tagjai.

Az Atáska Kft. esetében markánsan megjelent a technológiai fejlődés használat a korábbi generációhoz képest. Ebből az okból kifolyólag is döntött úgy a mostani vezető, hogy stratégiát vált a cégvezetéssel kapcsolatban és kilép a családi vállalkozásból és alapítja meg saját vállalkozását. Generációs különbségek esetén elhangzásra került, hogy Krisztián örült volna annak, hogy ha a cégalapítás elején a szülei támogatják, hogy ne egyedül kelljen ezt neki megoldania. A családi vállalkozásból való kiválás ellenére, ugyanazt a táskás kereskedelmet folytatta ő is csak a saját maga Z generációjára jellemző digitális környezetben.

5. Következtetések és javaslatok

Mindhárom vállalkozás történetét végig hallgatva és kielemezve megállapítható, hogy a mindegyik esetben a generációváltás folyamata rugalmasan és javarészt számottevő konfliktusok nélkül, sikeresen lezajlott. Azt gondolom, támaszkodva az interjún elhangzottakra, a kölcsönös megértés és elfogadás lehetett a kulcsa mindennek, ahogyan azt a sokat idézett generációkkal foglalkozó szakember is kiemelte.

Azonban három vállalkozásból kettőnél olvasható a fentiekben, hogy ők már más vállalkozási terület és tevékenység irányába akarnak váltani, illetve már rendelkeznek másik vállalkozással is.

A Boriko Kft-nél, amit az édesapa elkezdett vállalkozást az az akkori internet és digitalizáció mentes időkben élte a fénykorát. Később aztán ahogyan teret hódított az internetes vásárlások piaca, úgy kezdett el romlani a vállalkozás helyzete. Erről részletesen be is számolt a jelenlegi vezető. A jelenlegi vezető legnagyobb szerencséje az, hogy a vállalkozás kezdete óta ugyanazon hűségteljes munkavállalók dolgoznak a mai napig a cégben. Az akkoriban elindított vállalkozás nagy fejlődéseken ment keresztül főként a könyvelés, a beszállítók fejlesztése és a minőség tekintetében. Azonban napjainkban inkább leredukálná a vezető a vállalkozásban szereplő üzleteket és csak a profitálót tartaná meg a későbbiekben. Mindenesetre édesapja tiszteletére, akire mindig is felnézett és tisztelte, folytatta és folytatja ma is a vállalkozás vezetését.

Az Atáska Web Kft-nél, a cégvezető beszámolója alapján a nagyon magas hirdetési, szállítási és csomagolási költségek miatt döntött úgy, hogy a cégének a jelenlegi állaptát szinten tartja azért, hogy nem menjen át veszteséges részbe és mellette az előzőhöz hasonlóan ő is más területen is folytatja tevékenységét. Üzletnyitást nem tervez, mert a Z generációs meglátásokkal, nem tartaná számára jövedelmezőnek, ezért is az internet a vállalkozás fő felülete. A családi vállalkozásban nem tudta meggyőzni X generációs szüleit, ezért döntött úgy, hogy kiválik és a saját módszerével vezeti a céget. A vállalat főtevékenysége viszont ugyanaz maradt, amit szülei alapítottak, a táska kereskedelem.

A Bau-Kvilm Kft-nél volt egyedüli esetben az az eredmény, hogy ők egyenes úton és konfliktus mentesen tudták végrehajtani a generációváltást. A mai napig együtt dolgoznak a jelenlegi X és a korábbi Baby boomer generációs vezető, nagyon jól megélik abból, ahogyan most tevékenykednek. A későbbiekben fejlesztések várhatók, de ezek is maximum a gép- és eszközállomány tekintetében lesznek releváns tényezők.

A generációs különbségek vizsgálatát tekintve egy cég esetében igaznak bizonyult, hogy az idősebb generáció a biztosra támaszkodik vagy fél egy újabb digitalizált eszköz bevezetésétől. Vagy éppen fél elrugaszkodni a jól megszokott és több éve alkalmazott stratégiától, franchiestól és üzletvezetési politikától.

Javaslatként azt mondanám, hogy mielőtt a cégek életében a generációváltás fogalma felmerül, akkor a legfontosabb tényező az együttműködés és a téma fontos ismerete legyen. Ismerjék meg, hogy hogyan megy végbe sikeresen egy generációváltás.

Képesek és hajlandóak legyenek egymás generációs jegyeinek a megismerésére és alkalmazására. Hangsúlyozni az utódok között a családi vállalkozás előnyit, sikereit és fontosságát.

6. Összefoglalás

Dolgozatomban a hazai gazdasági társaságok helyzetét igyekeztem bemutatni a generációváltás folyamata kapcsán. Tudományos diákköri kutatásom központi témájaként a generációs különbségek megjelenésének és a különbségekből fakadó kihívások megfelelő kezelésének vizsgálatát választottam. A digitalizáció fejlődésével összefüggésben álló generációs különbségek ugyanis jelentős társadalmi problémákat generáltak napjainkban, mely kihívások az üzleti életben is megjelentek. Ezen különbségek és ezek megfelelő kezelése a családi vállalkozások továbbadásakor mutatkoztak meg a legmarkánsabban. Ezeknek a kérdéseknek és vizsgálatnak a megválaszolásához 3 vállalkozás jelenlegi vezetőivel készített mélyinterjút. A tématerület aktualitását, relevanciáját, társadalmi érdekeltiségét és visszhangját alátámasztotta, hogy 2024 tavaszán külön podcast sorozat indult, mely Steigervald Krisztián, generációkkal foglalkozó szakember nevéhez kötődik.

A téma aktualitása mellett személyes motiváció is húzódott a témaválasztás hátterében. Azért erre a témakörre esett a választásom, mert az elmúlt évben részt vettem egy esettanulmányt megoldó versenyen, ahol a konkrét esetet éppen egy generációváltáson áteső vállalkozás adta. Már a verseny ideje alatt felkeltette az érdeklődésemet a generációváltás kihívásaival szembenálló vállalkozások helyzete, magaménak éreztem ezt a témát.

Ezt követően, a nyár folyamán egy élelmiszeripari cég számviteli osztályán dolgoztam több héten keresztül, amely vállalkozás akkor szintén többlépcsős generációváltáson esett át, így még inkább közelebb került hozzám a választott tématerület. Steigervald Krisztián generációkkal foglalkozó szakember, *Generációk hara – Hogyan értsük meg egymást?* könyve pedig megerősített abban, hogy ezt a témát válasszam.

Dolgozatom első nagy egységében betekintést nyújtottam a generációk, a generációs különbségek elméleti hátterébe. Ezt követően magáról a generációváltásról, mint napjaink egyik releváns és számos cég életében bekövetkező folyamatáról írtam. Ezen belül bemutattam a generációváltás fogalmát, folyamatát, valamint lehetséges kimeneteit. Későbbiekben a gazdasági társaságok fogalmát, azoknak működését, valamint típusait ismertettem.

Az elméleti egységet követően belül szót ejtettem a generációváltáson áteső vállalkozások helyzetéről. Gyakorlati munkám során feltártam három, a munkám által megismert vállalkozás generációváltását. Ezeket a partnercégeket primer információgyűjtési módszerrel, mélyinterjúztatással kérdeztem meg. Bemutattam a vizsgálatba bevont hazai családi vállalkozások milyen módon tudták kezelni a folyamatot, valamint hogyan tudták megoldani a

generációs különbségekből fakadó kihívásokat. Végül bemutattam, hogy milyen végkimenetellel sikerült lezárni ezt a „fejezetet” egy családi vállalkozás életében. Átaluk lehetett úgynevezett jó gyakorlatokat, megoldási kísérleteket azonosítani.

IRODALOMJEGYZÉK

Balaton K. (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Aula Kiadó. ISBN 963 9478 93 8 8.

Balaton K. – Tari E. (2016): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2016): *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó. DOI:10.1556/9789630597838

Bán P. – Körösmezei A. (2008): Gazdasági szervek a 18. századtól napjainkig. *Levéltári Közlemények*

Bognár F. (2013): *A karbantartási stratégiák és a vállalati kultúra szerepe a szervezeti üzleti folyamatokban*. Doktori (PhD) értekezés. Veszprém.

Bosnyák-Simon N. (2024): *A szervezeti kultúra és a stratégia összefüggései a vállalatok környezeti információinak számviteli kezelésével – Fókuszban a környezeti számvitel*. PhD értekezés. Veszprém

Branyiczki I. (szerk.) (1991): *Esettanulmányok I*. Aula Kiadó, Budapest.

Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Fransisco

Csehné Papp. I. (2017): *A Z generáció munkához való viszonya*. In: Mészáros A., Lestyán K. (szerk.) *Generációso(k)k – Tanulmányok a generációk témakörében*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó. 124-139.

Filep J. – Szirmai P. (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány, Budapest Management Review*, 37 (6). pp. 16-24. DOI 10.14267/VEZTUD.2006.06.02

Gyarmathy É. (2012): *Egy átmeneti korszak nyűgei és áldásai*. In: Digitális_degeneráció 2.0. OFOE, Underground Kiadó, pp. 45-61.

Hornák, P. (2013) – Generáció a fogalomtörténet mérlegén. *NAGYERDEI ALMANACH*. 2013/2. 4. évf., 7. pp. 96-126. ISSN 2062-3305

Iberdola (é.n.): Characteristics of generations X, Y and Z –From the baby boomer to the post-millennial generations: 50 years of change

Juhász T. – Czeglédi Cs. – Varga E. (2023): *Különböző generációk a munkahelyeken*. *Közösségi Kapcsolódások* 2023(2), 74–83. DOI 10.14232/kapocs.2023.2.74-83

Kárpáti T. (2020). Négy generáció munkahelyi viselkedése –Generációk a munkahelyen 1.rész

Keller E. (1982): *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Haupt. Bern. In Kovács Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában – A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján*. Doktori (PhD) értekezés. Veszprém

Kovács Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában – A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján*. Doktori (PhD) értekezés. Veszprém. p. 20.

Kozma R. (2019): *Vállalkozási ismeretek, Mestervizsgára felkészítő oktatási jegyzet*. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest

- Leavitt, H. J. (1986): *Corporate pathfinders*. Penguin Books, New York.
- Lindblom, C. E. (1959): *The Science of „Muddling Through”*. Public Administration Review, Vol. 19, No. 2, pp. 79–88.
- Majoros P. (2011): *Tanácsok tippek trükkök nem csak szakdolgozatíróknak*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest
- March, J. G. – Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley. In Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2016): *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó. DOI:10.1556/9789630597838
- McCrindle, M. – Wolfinger, E. (2009): *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sidney: University of New South Wales Press
- Molnár Sz. – Pálos I – Titkos Cs. – Csővári I (2022): *Generációváltás a családi vállalkozásokban*. Generációk Partnere Kft., Veszprém
- Pearce, J. A. – Robinson, R. B. (1988): *Strategic management: strategy formulation and implementation*. Irwin, Homewood, IL.
- Peter L. (2018): *Családi vállalkozások*. HVG könyvek, Budapest
- Salamonné Huszty A. (1995): *Jövőkép, misszió, stratégia*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco In Bognár F. (2013): *A karbantartási stratégiák és a vállalati kultúra szerepe a szervezeti üzleti folyamatokban*. Doktori (PhD) értekezés. Veszprém.
- Schein, E. H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. Jossey-Bass. San Francisco In Borgulya I. – Barakonyi K. (2004): *Stratégiaalkotás III. – Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. ISBN 963 19 4579 0
- Steigervald K. (2020): *Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást?* Partvonal könyvkiadó, Budapest
- Thuma O. (2016): *Generációs különbségek a munka és az iskola világában*. In: Korkép. XXI. századi kihívások. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, pp. 212-232. ISBN 978-615-5607-20-2
- Toni B. (2005): *Planning a long term generational changeover operation*, Kézirat
- Trice, H. – Beyer, J. (1993): *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Egyéb források

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről

Papp E. (2020): Generációváltás. Fészek Blog

<https://konyvelescentrum.hu/temak/vallalkozas-es-foglalkoztatasi/milyen-vallalkozasi-formak-leteznek/>

<https://docplayer.hu/1458723-Vallalkozasok-alapitasa-vallalkozasi-formak-jellemzoi-vallalkozasi-alapismeretek-1-ii-eloadas-onyestyak-nikoletta.html>

https://static.pbkik.hu/uploads/2021/03/vallalkozasi-ismeretek-jegyzet_2019.pdf

<https://journals.lib.pte.hu/index.php/tm/article/view/6187/5912>

<https://bplegal.hu/egyszemelyes-kft-alapitasa/>

<https://aliantHungary.com/csaladi-ceg/>

<https://ktk.ptt.hu/hu/feszek-blog/generaciovaltas>

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: A kutatás kérdőíve

1. A következő hat dimenzió az Ön szervezetének kultúráját méri fel.

A hat dimenzió mindegyikéhez négy kijelentés tartozik. Kérem, osszon fel 100 pontot az egyes állítások között! Azoknak adjon magasabb pontszámot, amelyek leginkább jellemzőek az Ön vállalatára. Például, ha az A alternatíva a legjellemzőbb, a B és C csak részben igaz, a D válasz a legkevésbé jellemző, akkor egy lehetséges elosztása a pontoknak lehet, hogy az A válasz 55 pontot ér, a B és C 20 pontot, és a D válasz kapja a fennmaradó 5 pontot.

Először tölts ki a táblázatok „Jelenlegi” oszlopát, mely körülbelül öt percet vesz igénybe. Ezt követően tölts ki a „Kíváncos” oszlopot. A „Kíváncos” oszlopban azokat a válaszokat jelölje be, amelyek meglétét öt éven belül kíváncosnak tartja saját szervezetén belül.

1.	Domináns jellemzők	Most	Előnyben részesített
A	A szervezet egy nagyon személyes hely. Olyan, mint egy nagy család. Úgy tűnik, az emberek sokat megosztanak magukból.		
B	A szervezet nagyon dinamikus és vállalkozói szellemű hely. Az emberek hajlandóak kockáztatni és kockázatot vállalni.		
C	A szervezet nagyon eredményorientált. A fő gondot a munka elvégzése jelenti. Az emberek nagyon versenyképesek és teljesítmény orientáltak.		
D	A szervezet nagyon ellenőrzött és strukturált hely. A hivatalos eljárások általában szabályozzák az emberek tevékenységét.		
	Total	100	100

2.	Szervezeti vezetés	Most	Előnyben részesített
A	A szervezet vezetését általában úgy tekintik, hogy az példamutatóan mentorál, elősegít vagy ápol.		
B	A szervezet vezetése általában a vállalkozói szellem, az innováció vagy a kockázatvállalás példaképének tekinthető.		
C	A szervezet vezetői általában úgy tekintik, hogy a szervezet vezetése a kemény, agresszív, eredményorientált összpontosítást példázza.		
D	A szervezet vezetői általában úgy tekintik, hogy a szervezetben a koordinálás, szervezés példaképei, vagy zökkenőmentes hatékonyságot.		
	Total	100	100

3.	A munkavállalók irányítása	Most	Előnyben részesített
A	A szervezet vezetési stílusát a csapatmunka, a konszenzus és a részvétel jellemzi.		
B	A szervezet vezetési stílusát az egyéni kockázatvállalás, az innováció, a szabadság és az egyediség jellemzi.		
C	A szervezetben a vezetési stílusra jellemző a kemény versenyszellem, a magas követelmények és a teljesítmény.		
D	A vezetési stílust a szervezetben a foglalkoztatás biztonsága, a konformitás, a kiszámíthatóság és a kapcsolatok stabilitása jellemzi.		
	Total	100	100

4.	Szervezési ragasztó	Most	Előnyben részesített
A	A szervezetet összetartó ragasztó a lojalitás és a kölcsönös bizalom. A szervezet iránti elkötelezettség magas fokú.		
B	A szervezetet összetartó ragasztó az innováció és a fejlődés iránti elkötelezettség. Nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy az élvonalban legyenek.		
C	A szervezetet összetartó ragasztóanyag a teljesítmény és a célok megvalósításának hangsúlyozása.		
D	A szervezetet összetartó ragasztóanyag a hivatalos szabályok és irányelvek. Fontos a zökkenőmentesen működő szervezet fenntartása.		
	Total	100	100

5.	Stratégiai hangsúlyok	Most	Előnyben részesített
A	A szervezet hangsúlyt fektet az emberi fejlődésre. A nagyfokú bizalom, a nyitottság és a részvétel továbbra is fennáll.		
B	A szervezet hangsúlyt fektet az új erőforrások megszerzésére és az új kihívások megteremtésére. Értékelik az új dolgok kipróbálását és a lehetőségek felkutatását.		
C	A szervezet hangsúlyozza a versenyképes cselekvéseket és a teljesítményt. A kitűzött célok elérése és a piaci győzelem dominál.		
D	A szervezet az állandóságot és a stabilitást hangsúlyozza. Fontos a hatékonyság, az ellenőrzés és a zökkenőmentes működés.		
	Total	100	100

6.	A siker kritériumai	Most	Előnyben részesített
A	A szervezet a sikert az emberi erőforrások fejlesztése, a csapatmunka, a munkavállalók elkötelezettsége és az emberek iránti törődés alapján határozza meg.		
B	A szervezet a sikert a legegységibb vagy legújabb termékek alapján határozza meg. Termékvezető és innovátor.		
C	A szervezet a sikert a piacon való győzelem és a versenytársak megelőzése alapján határozza meg. A versenyképes piacvezetés kulcsfontosságú.		
D	A szervezet a hatékonyság alapján határozza meg a sikert. A megbízható szállítás, a zökkenőmentes ütemezés és az alacsony költségű termelés kritikus fontosságú.		
	Total	100	100

2. Kérem, minősítse stratégiai szempontból a következő érintetteket! (Kérem, húzza alá a megfelelő minősítést!) 1 - egyáltalán nem fontos, 5 - nagyon fontos

Beszállítók, üzleti partnerek	1 2 3 4 5
Munkavállalók	1 2 3 4 5
Hatóságok	1 2 3 4 5
Tulajdonosok	1 2 3 4 5
Természeti környezet	1 2 3 4 5
Vevők	1 2 3 4 5
Versenytársak	1 2 3 4 5

3. Kérem, a következő táblázatokban értékelje 1-5-ös skálán, hogy az adott kijelentések milyen mértékben jellemzőek az Ön vállalatára! (Kérem, húzza alá a megfelelő minősítést! Egy számot csak egyszer lehet választani.) 1- egyáltalán nem jellemző, 5 - teljes mértékben jellemző

Környezethez való alkalmazkodás	
Fő célunk pozícióink megtartása és javítása a kiválasztott termékpiaci szegmensben.	1 2 3 4 5
Új termékeket és piaci lehetőségeket keresünk. Működési körünket széles, sokrétű és folyamatosan változó technológiák, tevékenységek jellemzik.	1 2 3 4 5
Stratégiánk az új termékek és piacok kutatására irányul, a meglévők helyzetének védelme és javítása mellett.	1 2 3 4 5
Úgy érezzük, hogy reagálásaink a környezeti változásokra sokszor sikertelenek, utólagosak és esetlegesek, stratégiánk nem életképes, vagy túlzottan ragaszkodunk a korábban megfogalmazott stratégiákhoz és struktúrákhoz.	1 2 3 4 5

Dinamika	
Legfőbb törekvésünk piacaink bővítése és fejlesztése.	1 2 3 4 5
A célok elérésének színvonala megfelelő. Akkor járunk legjobban, ha folytatjuk a korábbi gyakorlatot és csak kisebb módosításokat hajtunk végre.	1 2 3 4 5
Akkor járunk legjobban, ha növeljük a hatékonyságot, megszabadulunk a nem jövedelmező termékeinktől, alapos költségelemzést végezve lefaragunk minden nélkülözhető kiadást, amíg lehet elhalasztjuk a kapacitások korszerűsítését, nélkülözhető vagyontárgyainkat értékesítjük.	1 2 3 4 5