

OTDK-dolgozat

2025

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITEL KAR**



BGE

**CSALÁDI KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK UTODLÁSÁNAK
KÉRDÉSE, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A GENERÁCIÓS
KÜLÖNBSÉGEK HATÁSAIRA.**

**THE SUCCESSION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED FAMILY
BUSINESSES, WITH PARTICULAR ATTENTION TO THE EFFECTS
OF GENERATIONAL DIFFERENCES.**

Wimmer Fanni

Konzulens: Csákné Dr. Filep Judit

Kézirat lezárásának dátuma: 2025.01.10.

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	1
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	3
ÁBRAJEGYZÉK.....	3
1. BEVEZETÉS	1
2. VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNELME MAGYARORSZÁGON.....	2
2.1. Vállalkozások kibontakozása a szocializmus alatt	2
2.2. Rendszerváltást követte folyamatok	3
2.3. „Vad kapitalizmus” és privatizáció.....	3
2.4. EU-csatlakozása és stabilitás	3
2.5. Digitalizáció és Covid-19 (2010-től napjainkig)	4
3. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS.....	4
3.1. Családi vállalkozások definiálása	4
3.1.1. Családi vállalkozások háromkör modellje	6
3.1.2. Megbízó-ügynök elmélet	7
3.2. Kis- és középvállalkozások meghatározása	7
3.3. KKV-k és családi vállalkozások Magyarországon.....	9
4. UTÓDLÁS.....	11
4.1. Utódlás családi vállalkozások működése alapján	11
4.2. Négy szakasz az utódlásban	13
5. GENERÁCIÓK	15
5.1. Veterán generáció:	15
5.2. Babyboomer:	15
5.3. X generáció:.....	16
5.4. Y generáció:.....	16
5.5. Z generáció:.....	17
6. MÓDSZERTAN	19
6.1. A kutatásom központi kérdése.....	20
Előfeltevéseim	20
6.2. Mintavétel bemutatása	21
6.3. Adatfelvételi módszer bemutatása	21
6.4. Kutatás módszertanának bemutatása	22
7. Eredmények	24

7.1.	Előfeltételek kiértékelése.....	28
7.2.	Generációs különbségek háromkörös modell segítségével.....	33
7.2.1.	Családi kör	33
7.2.2.	Tulajdonosi kör	34
7.2.3.	Alkalmazotti kör	35
7.2.4.	Családi kör	35
7.2.5.	Tulajdonosi kör	36
7.2.6.	Alkalmazotti kör	36
7.2.7.	Összegzés	37
7.3.	Utódlás helyzete	38
7.4.	Megbízó-ügynök elmélet	39
8.	Következtetések és javaslatok	40
8.1.	Következtetések	40
8.2.	Javasataim.....	41
9.	Összefoglalás.....	43
	IRODALOMJEGYZÉK	45
	Folyóiratcikkek	45
	Könyvek	46
	Könyvfejezetek/törvények.....	47
	Internetes cikkek.....	47
	Mellékletek.....	49
	Interjú melléklet.....	49

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat.....	9
2. táblázat.....	9
3. táblázat.....	10
4. táblázat.....	10
5. táblázat.....	26
6. táblázat.....	26
7. táblázat.....	27
8. táblázat.....	39

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra	6
---------------	---

1. BEVEZETÉS

Szerintem minden vállalkozó szülő szeretné, hogy egyszer majd az ő gyermeke vigye tovább az ő életművét, sikerét. Viszont ez sajnos gyakran nincs így. Nem csak magyar viszonylatban, hanem ez több országban is nehézséget okoz, hogy a gyermeke más irányt akar venni, vagy nem megfelelő személy a cég utódlására. Ahhoz, hogy nagyobb esélye legyen, hogy a gyermek őszintén, szívből akarja továbbvinni a vállalatot az az, hogy külön tudják kezelni a családot és a vállalkozást. Persze szerintem minden gyerek nagyon élvezi, ha a szülei cégében szerepet kaphat. Én is vállalkozó szülők mellett nőttem fel. Gyerekként, ha kamionba vagy targoncára vagy olyan gépre felülhetsz, vagy olyan dolgokat, ami adott szakmához tartozó érdekeségeket kipróbálhatsz az egyik legemlékezetesebb dolog marad. Ez pedig, ahogy rám is, szerintem másoknak is ösztönző hatással lehet és szívesen húz oda a szíve. Viszont, sajnos ennek meg van az ellenpéldája is, ha egy szülő nagyon sokat dolgozik és nem tud időt szakítani a gyermekére, akkor sokkal nehezebb lesz, hogy az a gyermek később utód legyen, mivel negatív élményként él benne a vállalat. „A cég sokkal fontosabb, mint én vagyok” – gondolhatja sok gyerek, ha a szülője nem jön haza esténként, mert még mindig dolgozik. Ezért fontos a vezetőknek időben tudatosítaniuk magukban ezeket a fontos folyamatokat, viszont mellette látni azt, ha viszont ez nem az ő útja, akkor tudja az ember elengedni és nem erőltetni neki, hogy ezzel foglalkozzon (Horváth, 2024).

Ahogy nálunk feljött családszinten utódlás-téma, és elkezdtünk erről beszélni, az egyértelművé vált számomra, hogy nekem erről kell kutatnom. Alapvetően nagyon érdekel a téma, sokat olvastam korábban is utána, de úgy véltem, ha ebbe még jobban beleásom magamat, a tudásomat nem csak én, de más cégek is hasznosítani tudják.

A mi családi vállalkozásunkban az egész családunk szerencsés helyzetben van.

A testvéreim és én egyaránt fontosnak tartjuk a céget, és szeretünk benne dolgozni. Tudom, sajnos sok családi vállalkozásnak nem adatik meg ez a lehetőség. Viszont tudom, hogy ettől függetlenül nekünk sincs kikövezve az utunk, így remélhetőleg nálunk egy könnyű, gördülékeny utódlás fog végbe menni, ha az interjúk következtetésével megszerzett tapasztalatokat be tudom integrálni a cég életébe.

A dolgozat célja, hogy feltárja az utódlás folyamatát és a generációk közötti átmenet kulcsfontosságú elemeit a családi vállalkozásokban. Hiszem, hogy ennek a témának a

mélyebb megértése nemcsak saját cégünk számára nyújt majd értékes tanulságokat, hanem más hasonló helyzetben lévő cégek számára is hasznos lehet mivel Family Business Consulting Group USA 2015 globális felmérése alapján a családi vállalkozásoknak 30 százaléka nem éli túl az első generációváltást. Magyarországon pedig a családi vállalkozások egy része a rendszerváltás után alakult ennek köszönhetően most lépnek be a generáció átadás helyzetébe. (Szombathelyi & Kézai, 2018)

Végezetül szeretnék köszönetet mondani Csákné Dr. Filep Judit konzulensemnek, aki végig segítette a munkámat. Édesanyámnak, aki az elejétől támogatta a témámat és végig hallgatta minden apró ötletemet és véleményezte azokat, hogy még jobb legyen. Budai Lászlónak, aki segített, hogy egy jól strukturált, igényes munkát adhassak ki a kezeim közül. Végezetül pedig az összes cégvezetőnek, akikkel elkészíthettem az interjút és segítettek ezzel, hogy megvalósulhasson a dolgozatom.

2. VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNELME MAGYARORSZÁGON

Magyarország vállalkozói nagy múltra tekinthetnek vissza, viszont ami számomra lényeges az a Magyarországi vállalkozók történelme a Kádár rendszertől. Annak is inkább a második felétől, amikor már sokkal jobban lazultak az események. A szocializmus alatt szabályozva, de működtek kisvállalkozások. 1982-re még inkább nőtt a kisvállalkozások száma akkor több tízezrek dolgoztak és éltek kisvállalkozási formában. Az állam törvényeket hozott meg nekik a javukra. A vállalkozások történetét így öt időszakra osztottam fel, melynek alább összefoglaltam a jellemzőit.

2.1. Vállalkozások kibontakozása a szocializmus alatt

1982-1989 tehető ez az időszak. A szocializmus alatt jelen voltak a kis ipari vállalkozók. 1982-től több tízezerre nőtt a kisvállalkozásoknak a száma. Egyre nagyon szabadságot nyertek. Viszont még erősen jelen voltak a szabályozások. Az oka, hogy 1982-ben így nőtt

a számuk, hogy behoztak egy törvény miszerint jogi személyiségű kisszövetkezetek szervezése is lehetővé vált (Vállalkozói Történelem, 1999). A rendszerváltásig pedig évről évre enyhült, és egyre jobban jelentek meg a piaci működés jelei.

2.2. Rendszerváltást követte folyamatok

1989-1993-ig tartó időszakban, a rendszerváltás beköszöntével nagy változásokon ment át az ország. Egyre inkább piac orientált lett a gazdaság. Így erre az időszakra tehető a magángazdaságoknak a megalakulása (L, P. 2007)

2.3. „Vad kapitalizmus” és privatizáció

A szakirodalomban is sok helyen elő jön a „vadkapitalizmus” szó. 1993-2000 közötti időszakban még nem teljesen szabályozott körülmények között zajlott a piacgazdaság kialakítása. Emellett az eddig állami kézben lévő intézményeket sorjában kerültek magántulajdonba. Így az eddig állami vállalatok helyét a vállalkozók vették át. Viszont a nem megfelelő szabályozásoknak köszönhető egyenetlen módon fejlődtek a vállalatok (Mihályi, 2010).

2.4. EU-csatlakozása és stabilitás

Ez az időszak 2000-2010-ig tartott. Az EU-hoz való csatlakozás meghozta Magyarország számára a stabilitást. Még 2004 előtt mielőtt csatlakoztunk volna az EU-hoz különböző intézkedéseket, reformokat kellett hozni annak érdekében, hogy a meglévő EU-s jogszabályokkal harmóniába legyenek a magyar vállalkozók is. A csatlakozás után pedig az uniós források és pályázatok jelentős segítséget nyújtott a magyar vállalkozói körnek (Inotai, 2004).

2.5. Digitalizáció és Covid-19 (2010-től napjainkig)

Ez az időszak, amire mindenki a legjobban emlékszik és ez minden korosztályra erős hatást gyakorolt. Még nem tudhatjuk mi lesz a vége meddig is tart ez az időszak. Minden vállalatnak egyre fontosabb lett a digitalizáció. Megjelentek a startupok, az e-kereskedelem kultúrája. Emellett a folyamatos tanulás és újítások mellett megjelent a Covid-19. Amely hatására online munkára (home office munkára) kényszerült sok vállalkozó, ami megnehezítette a mindennapi működésüket.

3. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS

A kutatásomhoz több részletet is érdemes megvizsgálni. Így ebben a fejezet belemegyünk a családi vállalkozások részleteibe, hogy egyáltalán, mik is a családi vállalkozások. Majd ehhez tartozó modelleket ismertetem. Zárásképpen a kis- és középvállalkozókkal fogok foglalkozni.

3.1. Családi vállalkozások definiálása

Kezdetben fontos megjegyezni, hogy a nemzetközi szakirodalom és az elmúlt 10 évben egyre több magyar szakirodalom is jelenik meg a témában. Ennek hatására egyre jobban felkapott ebben a témában kutatást végezni. Azonban a kutatók még mindig úgy gondolják, hogy nagyon nehéz és egy konkrét definíció nincs is a családi vállalkozásokra. Fontos megemlíteni, hogy a családi vállalkozásokat gyakran a kis- és középvállalkozások kategóriájába sorolják. Ez viszont valójában nincs így. Nem csak ezekben a vállalkozási formákban van jelen a családi vállalkozás. (Csákné, 2012). Viszont én a családi kis- és középvállalkozásokra fogok fókuszálni, így a mélyebb bemutatás majd csak később lesz olvasható.

Az Európai Bizottság úgy döntött 2009-ben, hogy egy egységes definíciót ki kell találni. Ahogy olvashatjuk a Family Business Review cikkeiben, sok problémát okozott számukra, hogy nem volt egy egységes meghatározás, így nehezen lehetett összehasonlítani

a különböző cikkek tartalmait is. Többféle fogalom is él a köztudatban. Bianchi és Bivona (2000) a vállalat viselkedése alapján határozza meg, hogy mit nevezhetünk családi vállalkozásnak. Vagy az F-PEC skálát használják, ami segítséget nyújt napjainkban is (Rau et al., 2018). Dr. Kadocsa György, meghatározása szerint azok családi vállalkozások, ahol két vagy annál több családtag van a cégben (Kadocsa, 2012).

Mielőtt áttérnék arra, hogy az Európai Unió milyen egységes definíciót alakított ki a családi vállalkozásokra, nézzük meg magyar specifikusságban. A Budapest Lab kimondottan a családi vállalkozás kutatása során meghatározott egy definíciót a családi vállalkozásokra.

Családi vállalkozások:

1. „amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják
2. ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van
3. a család részt vesz a vállalkozás irányításában
4. a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében
5. a vezetést ÉS a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni” (*Az Első Generációnál Még Csak Nevében*, „Családi” a Családi Vállalkozás, 2017)

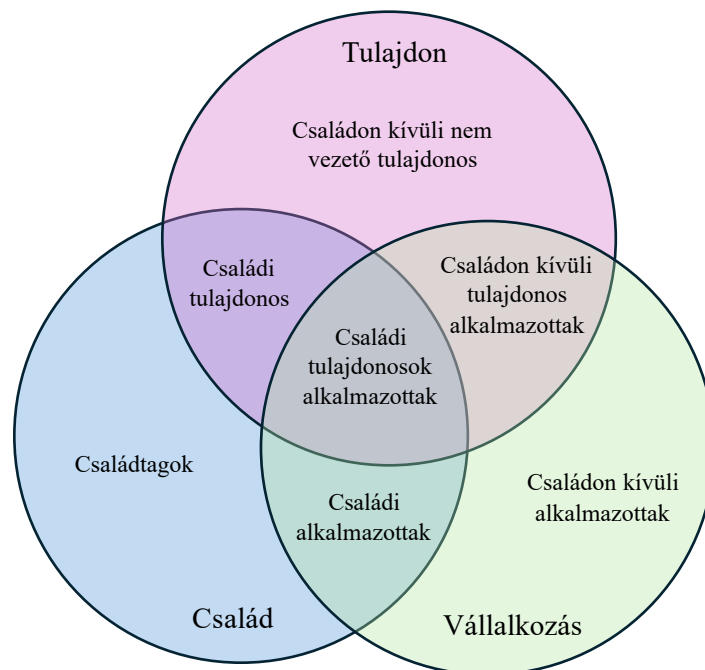
Viszont most térjünk is át, hogy az Európai Unió, hogyan gondolkodott. Ezek után összehasonlítom a két meghatározást.

1. „A döntési jogok többsége a céget alapító természetes személy(ek), vagy a cég törzstőkéjét megszerző természetes személy(ek), vagy házastársuk, szüleik, gyermekük vagy gyermekeik közvetlen örökösei birtokában van.
2. A döntési jogok többsége közvetett vagy közvetlen.
3. A család vagy a rokonság legalább egy képviselője hivatalosan részt vesz a vállalkozás irányításában.
4. A tőzsdén jegyzett vállalatok megfelelnek a családi vállalkozás fogalmának, ha a céget alapító vagy megszerző személy (alaptőke) vagy családtagjai vagy leszármazottjai rendelkeznek az alaptőke által felhatalmazott döntéshozatali jogok 25 százalékával” (*Family Business*, é. n.).

Ha alapvetően ezt a két meghatározást vesszük alapul nagyon sok hasonlóság fedezhető fel. Lényegében azt mondják ki, hogy ahhoz, hogy családi vállalkozásnak lehessen valamit nevezni, hivatalosan részt kell venni valamelyik családtagnak a vállalkozásban és

emellett tulajdonrészrel kell rendelkeznie. Az én véleményem az, hogy ez még mindig egy nagyon nehéz kérdés, mivel aki benne él egy vállalkozásban, lehet, hogy a kritériumoknak nem felel meg, de ő magában családi vállalkozásként tekint a cégére. Ellenben én egyetértek az állításokkal, hogy egy családi vállalkozás akkor lesz igazán az, ha vezető szerepben alapítók, vagy a később céget átvevő örökösök állnak, és a „nagy” döntéseket ők hozzák meg. Majd a későbbiekben az interjúalanyok kiválasztásánál ez is döntő szerepet játszott, ahol én keverve vettem alapul a két meghatározás egyvelegét a kiválasztáshoz.

3.1.1. Családi vállalkozások háromkör modellje



1. ábra

Forrás: (Tagiuri & Davis, 1996) ábra saját készítés.

A családi vállalkozás háromkör modellje az egyik legrégebb óta használt rendszerelméleti modell, ami az évek során rengeteg kutatásnak lett az alapja. Tagiuri és Davis voltak a háromkör-modell bemutatói, ahol a család a vállalkozás és a tulajdon kapcsolatát vizsgálják, hol átfedésben, hol teljesen eltérésben állnak egymáshoz. Ahogy az 1. ábrán is látható 7 különböző alrészre osztható fel (Tagiuri & Davis, 1996).

A hét alrésznek az elemzését azzal kezdem, hogy az ábrán látható fő kör mindegyikében található egy-egy részlet, ami nem áll átfedésben a többivel. Ezek a szimpla családtagok, alkalmazottak, vagy csak vezetői tulajdonba vannak, viszont nem áll semmiféle

kapcsolatban a másik körökkel. Most az ábra alapján óramutató járásával megegyezően haladva találhatók azok a személyek, akik tulajdonrészrel rendelkeznek, és a vállalatban is dolgoznak, viszont nem családtagok. Ezután alul láthatók azon személyek intervalluma, akik családtagok is, és a vállalkozásban is kiveszik a részüket munkával. Bal oldalt azon családtagok köre található, akik tulajdonrészrel rendelkeznek, viszont a cég életében nem vesznek részt napi szinten, vagyis nem dolgoznak benne. Végül pedig a három halmaz metszetében találhatók azok, akik a vállalkozásban dolgozik, tulajdon része is van és emellett családtag. A leggyakoribb esetben ez a családi vállalkozás vezetője. Fontos megjegyezni, hogy ezekben a részekben különböző látásmódú és nézetű személyek tartoznak, aminek az összehangolása fontos a vállalat sikerességének a fenntartása érdekében (John, 2024).

3.1.2. Megbízó-ügynök elmélet

Általános: Az ügynök-elmélet lényegében egy kettő vagy esetleg több főből létrejövő kockázatmegosztás. Nem minden esetben egyezik a felek kockázathoz való viselkedésmódja, ami későbbi konfliktusokhoz is vezethet. Az egyik szereplő a megbízó, aki a feladókkal bízta meg az ügynököt (aki a másik szereplő), és elvégzi ezeket. Viszont ez a közös együttműködése problémás lehet, mivel a két fél eltérő habitussal rendelkezhet, eltérhetnek az elképzeléseik, és ezért máshogy fogják látni a kockázati helyzeteket. Emellett a megbízónak ellenőriznie is kellene az ügynököt, amire nem minden esetben van kapacitása, és költséges is lehet. (Eisenhardt, 1989)

Családi vállalkozás szempontjából: A megbízó-ügynök modell ugyanúgy megjelenhet a családi vállalkozásokban. A családi vállalkozásokban emellett, hogy azt szeretnék, hogy sikeres legyen a vállalat, fontos a jólét fenntartása a családon belül. Így, ha a családon belül marad a megbízó és az ügynök szerepkör, akkor sokkal gördülékenyebben mehetnek végbe a folyamatok, mert a felek jól ismerik egymást. Emellett költséghatékonyabb is lehet, mivel mindegyik fél érdeke, hogy nagyobb legyen a profit a vállalatnál. Viszont mivel egy családról beszélünk, ha egy konfliktushelyzet vagy valamiféle nagyobb nézeteltérés lép fel a felek között, egy sokkal meredekebb növekedés jelenhet meg költségszinten, mert akkor már sokkal inkább a saját érdekeiket akarják előrébb tenni. Az utódlás során az miatt is alakulhatnak ki nehézségek, hogy nem akarják elfogadni, hogy az utód nem megfelelő a pozícióra, és így a vállalat értéke, teljesítménye könnyen csökkenhet. (Farkas, 2018)

3.2. Kis- és középvállalkozások meghatározása

Ebben a részben be fogom mutatni a kis- és középvállalkozókat és néhány statisztikai információt. Úgy gondolom, fontos megfelelően meghatározni, hogy kik is ők, mert a magyar gazdaságban nagy százalékban vannak jelen. Emellett majd a kutatásom során is kis- és középvállalkozókat vettem alapul. Ezért mindenkinek hasznos, hogy jól körüljárjam a témát.

A kis- és középvállalkozásoknak rövidítését szokták a gyakorlatban használni, ez a kkv. A dolgozatomban előfordulhat, hogy én is így fogok hivatkozni rájuk. A kkv-k közé tartoznak a mikro-, kis- és középvállalkozások.

Több kritériumot adtak meg, hogy be lehessen sorolni, hogy ki hova tartozik. A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény (a továbbiakban: Kkv. tv.) meghatározásait veszem alapul. A 3. § alapján „KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak.”

Emellett külön-külön meghatározások élnek mind a 3 vállalkozó típusra.

„Középvállalkozóknak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

Kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

Mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

Fontosnak tartom még itt megemlíteni, hogy viszont azok a vállalkozások, ahol az állam vagy az önkormányzatok külön-külön vagy együttesen 25%-nál nagyobb tulajdon résszel bírnak nem minősülnek kkv-nak.” (Kkv.tv. 3§ (4) bekezdés).

Készítettem egy táblázatot, amiben az adatok átláthatóan értelmezhetők.

Megnevezés	Foglalkoztatottak létszáma	Nettó árbevétel megfelelő forintösszegben	Mérlegfőösszeg megfelelő forintösszegben
Mikro	≤10 fő	≤2 millió EUR	≤2 millió EUR
Kis	≤50 fő	≤10 millió EUR	≤10 millió EUR
Közép	≤250 fő	≤50 millió EUR	≤43 millió EUR

1. táblázat

Forrás: saját táblázat 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló törvény alapján.

3.3. KKV-k és családi vállalkozások Magyarországon

A következő részben pedig bemutatásra kerül a kis- és középvállalkozók helyzetének változása. Majd utána, hogy milyen összefüggések is vannak a családi vállalkozásokkal egybe véve.

	2020			2022		
	Vállalkozások száma, darab	Foglalkoztatottak létszáma, fő	Értékesítés nettó árbevétel, millió forint	Vállalkozások száma, darab	Foglalkoztatottak létszáma, fő	Értékesítés nettó árbevétel, millió forint
Mikro vállalkozások (összesített)	785798	1179717	25213	929082	1351360	30065
Kis vállalkozások	31372	497938	31732	35248	549994	40712
Középvállalkozások	4889	338324	48362	5621	361658	65220
Összesen	822059	2015979	105307	969951	2263012	135997

2. táblázat

Forrás: saját táblázat a KSH adatai alapján

2020 évtől változás 2022 évre			
	Növekedési Ráta vállalkozók száma	Növekedési Ráta foglalkoztatottak száma	Növekedési Ráta árbevétel száma
Mikor vállalkozások (összesített)	1,1823	1,1455	1,1924
Kis vállalkozások	1,1235	1,1045	1,2830
Középvállalkozások	1,1497	1,0690	1,3486
Összesen	1,1799	1,1225	1,2914

3. táblázat

Forrás: saját táblázat az előző táblázat adatai alapján

A második és a harmadik táblázatban jól látható, de főleg a második táblázatban teljesen egyértelműen látszik, hogy 2020-hoz képest elmondható, hogy átlagosan növekedtek a kis- és középvállalkozók mind a három szempont alapján. Viszont egyik eredmény sem mutat egy magas nem szokványos kiugrást. Lineáris növekedést láthatunk a táblázat adataiból.

	2020	2022
Regisztrált vállalkozások	1 810	1 838 720
Regisztrált KKV-k	822 059	969 951
KKV-k aránya az összes vállalkozóhoz képest	0,4541	0,5275
Családi vállalkozások	154000	130900
Családi vállalkozások aránya a kkv-hoz képest	0,1873	0,1350

4. táblázat

Forrás: saját táblázat KSH adatai, (Opten, 2023).

Ahogy már előbb is említettem, a negyedik táblázat most tökéletesen reprodukálja, hogy Magyarországon a vállalkozók felét átlagosan a kis- és középvállalkozók teszik ki. Az ő számukba volt egy általános növekedés. Sajnos ez a családi vállalkozókról nem mondható

el. Az ő számuk 2020-ról 2022-re átlagosan 15 százalékkal csökkent (Opten, 2023). Az adatokból is látszik, de szerintem adatok nélkül is fontos erről beszélnünk, mivel a Family Business Consulting Group USA 2015 globális felmérése alapján a családi vállalkozásoknak 30 százaléka nem éli túl az első generációváltást. Mint tudjuk, Magyarországon a családi vállalkozásoknak nagy százaléka még csak most fog először ilyen folyamattal találkozni az életében. Ahogy a táblázat is mutatja már 2020-ról 2022-re volt egy csökkenés, ami hatására, ha az embereket nem edukáljuk és készítjük fel ilyen folyamatokra, a kis- és középvállalkozók rétegében könnyen nagyon nagy számban lecsökkenhet a családi vállalkozások száma, ami könnyen kihat a magyar gazdaságra is (Kiss, 2022).

4. UTÓDLÁS

Több tanulmány is található az utódlás kérdéséről és folyamatairól. Mielőtt ebbe mélyen belemennék, hadd mutassam be, mi is az az utódlás vagy más néven generációváltás. Ez egy specifikus folyamat, ami leginkább a családi vállalkozásokra jellemző. Azt a folyamatot hívják utódlásnak leggyakrabban, amikor a vezetői szerepkört az addigi vezető át adja – elsősorban – gyermekének vagy valamelyik rokonának. Persze vannak kivételek, amikor nem családon belül alakul ki az utódlás. Ezzel a folyamattal nem csak a vezetési szerepkör lesz csak az övé. Vannak esetek, mikor ezzel együtt a vállalat tulajdonjogát is megkapja (Van Der Merwe, 2011).

4.1. Utódlás családi vállalkozások működése alapján

Elsősorban hadd mutassam be, hogyan működnek vállalkozások, ha a generációváltást vesszük alapul a kkv-nál. Így négy szempontot fogunk megvizsgálni, ahol az önfoglalkoztató, domináns, családi összefogással működő és a megfelelő utód nélküli működő eseteket különböztetjük meg.

1. **Önfoglalkoztatók:** ezek mikrovállalkozások, ahol az árbevétel sem feltétlen a legkecsegtetőbb, az ő körükben mindig egy kimondott piaci igényt elégít ki, amire ha elmúlik a kereslet, az könnyen a vállalkozás végét jelentheti. Így utódlás szempontjából meg nem a leginkább lehetőség-orientált cégforma. Ezek a cégek általában egyféle tevékenységgel foglalkoznak, ami sok esetben a családtagok (gyermekük, távolabbi rokonok) érdeklődési körével nem egyezik, emiatt gyakran előfordul, hogy azok a céget nem akarják átvenni. (Ferenc, 2020).

2. **Domináns utóddal rendelkező:** Általában az a vállalkozótípus, amikor egy vezetője van a cégnek, de már akár a vállalatban dolgozik vagy már kijelölt személy áll ott, aki részt vesz a generációváltásban mint utód. Gondolhatnánk, hogy nekik innentől már könnyű dolguk van, viszont nem. Nagyon sok buktatója és nehézségi faktorok vannak a helyes és sikeres generáció váltásra. Ilyenek például a konfliktus források, mikor már könnyen összefeszül az utód és az átadó, mert már mindegyik kezd a „főnök” szerepébe lenni. Emellett más gondolkodás módja lehet adott feladatokkal az átvevőnek, mint az átadónak. Így azt gondolom, nagyon fontos egy megfelelő stratégia vagy módszer kialakítása. Erről részletesebb bemutatást fogok készíteni a következő bekezdés részletekben. (Ferenc, 2020)

3. **Többgenerációsok:** Ez a típusú vállalkozás szerintem a legnehezebb. Több generációból a család különböző tagjai dolgoznak együtt, ahol mindenki hisz abban, hogy magasabb pozícióra kerülhet. Amellett már ennek a hatására, hogy ki fog neheztelni az adott választottra már egy nehéz kérdés. Viszont ami ebben a szituációban nagyobb nehézségi faktor, hogy a többi rokon, hogyan fogja elfogadni mint vezető. (Ferenc, 2020)

4. **Utódnélküliek:** Ebben a típusú vállalkozásban amikor realizálódik, hogy nincs lehetőség arra, hogy tovább add családon belül a vállalatot akkor két lehetőséget kell szem előtt tartani. Az első, pénz- és időigényesebb miszerint kinevel az adott vállalkozó maga helyett egy utódot, aki a cég vezetését majd későbbiekben tulajdonrészt is kap a vállalatból. A második lehetőség pedig az értékesítés. Ami ismételten nehéz folyamat. A megegyezés és az átadás ugyanúgy akár egy hosszabb folyamat is lehet. Ebben az esetben az is nehéz lehet, ahol a vezető az ő kis kincsének, „gyermekének” tartja a vállalkozást, mert akkor nagyon nehezen adja ki teljesen a kezei közül. (Csuri, 2019)

Ezek után, hogy átnéztük, hogy milyen lehetőségek is vannak a vállalkozás típusaiból, ha az utódlást nézzük át is térhetünk arra a részre, mikor már látjuk, hogy az utódlás lehetősége fennáll, akkor milyen folyamatai vannak, hogy sikeresen átadható legyen.

Mielőtt ténylegesen rátérek az utódlási folyamat lépéseire, fontosnak tartom még egyszer kihangsúlyozni a téma kutatásának fontosságát. A vállalkozások nemzedékváltásával foglalkozó kutatások ugyanis egyöntetűen arról árulkodnak, hogy a vállalkozók csak időskorukban kezdenek el gondolkodni a vállalkozásuk jövőjéről. Csákné tanulmánya szerint a vállalkozók 61%-a nem tudja, mi lesz a vállalatának a sorsa, illetve 61,1 %-uk csak időskorukban kezdenek el az utódlásról, a vállalkozásuk jövőjéről gondolkodni. (Csákné, 2012).

Ezt mindenki át tudja érezni, mert minden ember életében vannak olyan fontos események vagy tárgyi dolgok, amiktől nehezen válik meg. Így van ez a vállalkozás átadás esetén is. Az a vezető, aki vállalatát az átadásig irányította, sőt sok esetben maga is alapította, nehezen éli meg, hogy cégének irányítása más kezébe kerül. Sőt, a cégvezetés átadása után még több lesz az ideje gondolkodni az egykori vezetőnek, ezért még könnyebben felmerülhet benne a kérdés, hogy biztosan jó kezekbe került-e az ő vállalkozása. Horváth Soma, aki utódlás-tanácsadással foglalkozik, a kkv-szektorban határozott meg négy periódust a tapasztalatai alapján. A négy szakasz jellemzőinek tudatosítása rendkívül fontos az utódlásban érintettek számára, mivel ezek ismerete elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy az utódlási terv egyáltalán hasznos legyen.

4.2. Négy szakasz az utódlásban

Gersick és munkatársai könyvének alapján és a kkv műhely platformon Horváth írása alapján a következő szakaszokat különböztethetjük meg az utódlási folyamat során:

1.szakasz **Beenged:** Ez a kezdeti folyamat, amikor a lehetséges utód először belép a cég életében. Már a kezdetekben fontos, hogy megfelelő feladatot kapjon, amit el kell végezni. Mint vezető számára is tudatosítani kell már az elejétől, hogy innentől minden megváltozik. A családi életbe jobban beszűrődik a cég dolgainak megbeszélése. Emellett tudni kell külön venni, hogy a vállalaton belül nem szülő gyermek vagy milyen egyéb rokoni kapcsolat van. Viszonylag hamar a lehetséges utódot is tudatosan készíteni kell ezekre a folyamatokra, ahogy feljebb is említettem (Horváth, 2024).

2.szakasz **Megenged:** Ez a szakasz az átadó számára egy nehéz folyamat. Neki át kell adni feladat részeket a leendő utódnak, ami már jobban egy vezetési folyamat vagy adott feladatokban ő megkapja a döntés hozatal jogát. Ami nehéz mivel ahogy már feljebb is írtam az emberek nagyon nehezen válnak meg attól, amit ők készítettek. Emellett, ha át is adta meg kell tanulnia nem beleszólni más munkájába. Ebből adódóan lehet gyakori, hogy a vállalaton belül történő ellentétek összeolvad a családon belüli problémákkal. Nagyon fontos emellett, hogy konkrétumok is legyenek meghatározva, hogy tudjon valamit várni tudjon fejlődni és ne csak egy szinten maradjon bent a monotonitásba. Utolsó sorban fontos, hogy ebben a szakaszban kell a vezetőnek megvizsgálni és eldönteni,

hogy az adott személy tényleg teljes mértékben megfelelő arra, hogy ő legyen a következő utód (Horváth, 2024).

3.szakasz **Átenged:** Ez a folyamat akkor következik be, ha a vezető már ténylegesen megbizonyosodott arról, hogy az a családtag, akit választott megfelelő lesz az ő szerepére. El kell kezdeni a folyamatos átadást kezdetekben még nagyon hasonló lesz az átvevő feladata az előző szakaszhoz képest. Folyamatával kell átvenni a feladatokat és a vezetőnek kivonulnia ebből. Ami úgy is lehet, hogy minél kevesebbet jön már be dolgozni a céghez. A végén már pedig mint csak mentor van jelen, ha bármiben kérdése lenne az utódnak. Az elején fontos letisztázni, hogy pontosan mik is az ő feladatai mi az, amiben ő dönt. Milyen iratokat ír alá és ehhez hasonló feladatok. Igazából ez is egy nehéz periódus, mint a vezető és az utód részéről is. Mivel az utód valamilyen módon meg akar felelni viszont újítani is akar majd, ami lehet az átadónak nem fog tetszeni. Emellett a vezetőnek is nehéz mert lehet, hogy teljesen megbízik, akinek át adta a szerepet, de még is ez egy átadási folyamat, ami könnyen lehet tele buktatókkal. Főleg, ha ez az első generáció váltás a családi vállalkozásban (Horváth, 2024).

4.szakasz **Elenged:** Ez az utolsó rész az átadásnál. Amit időben nem lehet meghatározni, hogy ez a lépés mikor jön el. Lehet, hogy az átadó életkorából vagy egészségi állapota miatt hamar viszont lehet több év is. Talán, ami leginkább megkönnyíti ezt a folyamatot, ha már a vezető el tudja engedni a céget és talál valami olyan hobbyt elfoglaltságot, ami jobban leköti a figyelmét. (Soma, H., 2024) Végso soron pedig amit fontos már az elején akár tisztázni, hogy jogi szempontból ez hogyan is fog alakulni. Az első sorban a legjobb lehetősége, ha készítenek egy családi alkotmányt. Amiben részletesen mindenki számára érthetően bemutatja akár a vállalati értékeket, de ide vehető a pénzügyi része is a vállalatnak. Ennek a dokumentumnak nincsen semmilyen kényszerítő ereje (Nagy, 2020). Ha jogi szempontból nézzük az alapvető öröklési jog alapján, amelyből lehet a törvényes öröklés vagy végrendeleti öröklés. Emellett lehet ajándékozás vagy tulajdon jogi átruházás lehetséges opciók is. Fontos, hogy akár egy tanácsadóval vagy jogi személy legyen ott, aki segíti levezényelni ezeket a folyamatokat. Emellett ahol megállapodnak az átadó további jutásairól (Öröklési jog, 2013).

5. GENERÁCIÓK

A következőkben, hogy jobban megérthessük a témát, be szeretném mutatni a különböző generációkat, akik mindegyike valamilyen módon kötődik a generációváltáshoz. A felhasznált generációk meghatározást McCrindle és Wolfinger (2014) szerinti megkülönböztetés szerint fogom bemutatni. Mint már tudjuk a legtöbb családi vállalkozást a rendszerváltás után alapítottak így a babyboomer generációból is még több vállalkozó áll a generációváltás előtt. A legaktívabb réteg az az X generáció. Viszont fontos nem megfeledkezni a Z generációról, akik most kezdenek belépni a munkaerő piacára. Akár külsős céghez akár a saját családi vállalkozásba.

5.1. Veterán generáció:

A veterán generáció 1925 és 1945 között születtek. Úgy vélem, hogy az ő korosztályuk majdnem a nyolcvan és a százéves kor közé tehető be, így a témához eme generáció bemutatása nem szükséges. Az ő korosztályuk már ténylegesen a nyugdíjas réteg, amelynek már csak kis százaléka vesz részt a munkahelyek világában.

5.2. Babyboomer:

A babyboomerek 1946 és 1964 között születtek, ami azt jelenti, hogy átlagosan a hatvanas-hetvenes éveikben járnak, akik, vagy a nyugdíjas éveikben vannak, vagy lassan elérik azt a kort.

Ahogy a KSH adatai is mutatják 2023-ban a babyboomer generációnak átlagosan 25% foglalkoztatott csak már. Igaz a 60-65 közötti személyeknek még az 50% foglalkoztatott. A magyar babyboomer nemzedéket fontos különválasztani mondjuk egy amerikai generációtól. Az ő korcsoportjuk még bőven a szocializmus alatt váltak felnőtté. A korai babyboomerek még részt is vettek a szocializmus kiépítésében. Számukra ez vált normálissá. Az ő generációjuk csak felnőtt korukra találkoztak a telefon, a tv, és később az internet világával. Számukra ez egy idegen dolog, sokkal nehezebben tudnak ezzel azonosulni, mint a későbbi generációk. A saját gyermekei vagy unokája azok, akik próbálják megtanítani ezek eszközök használatára, viszont csak egy nagyon alap felhasználói szintet tudnak elérni. Ők hierarchikus rendszerbe nőttek fel, a poroszos rendszer volt számukra a természetes. A fiatal

babyboomerek voltak azok a személyek, akik a rendszerváltás hatására vágtak bele sok saját vállalkozásba. Viszont számukra az a rendszer, hogy dolgozunk és dolgozunk, megmaradt a rendszerváltás után is. Nehezen tudták elfogadni, hogy a fiatalabb generációk máshogy élnek és gondolkodnak. Emellett, hogy nekik az volt a normális, hogy 20, akár 30 évet is ugyanazon a helyen dolgozik, ott megbecsülik és egy biztos pozíciója marad életének nagy részében. Az ő generációjuk még nagyon óvatosan bánik a pénzzel, mert a szüléiktől még ezt látták. Végsősoron az ő nemzedékük nagyon nehezen nyit az új dolgok felé, számukra sokkal fontosabb az eddig bevált biztosabb dolgok, nem úgy, mint például egy új technológia. (Tari, 2010)

5.3. X generáció:

Az X generáció 1965 és 1979 között születtek. Az ő generációjukban az ötvenes éveiket tapossák az emberek. A legtöbben rájuk átmeneti generációként tekintenek. Ők már elkezdtek megélni a digitalizációnak a folyamatát. Ők már sokkal rugalmasabban megtanulták használni. Viszont az ő generációjukba meg maradt sok olyan folyamat, amit sokkal jobban szeretnek analóg formában megvalósítani. Ilyen például a kézzel való írás (Tari, 2010).

Emellett fontos megemlíteni, hogy ők egy ilyen „híd” nemzedéknek is lehet nevezni, mert ők azok, akik megértik még a babyboomereket, de egyet tudnak érteni az Y generációval is. Ők megtapasztalták magukon és a szüleik késő éveiben, hogy a munkahely már nem egy biztos pont. Küzdeni kell azért, amit el akarnak élni. Nehézség számukra, hogy ők még az orosz nyelvet tanulták idegen nyelvként így sokuk a későbbiekben sem tanulta meg a mára már átlagosnak vett angol vagy német nyelvet. Emellett, hogy sokat kell dolgozni, ha pénzt akarsz szerezni, azt sok kitartó munkával lehet elérni. Viszont ők az első generáció, aki tudatosan törekszik a család és a munka közötti egyensúly megtalálására. Őket „kulcsos gyerekek” is hívták. Ez arra utal, hogy nagyon sokat voltak egyedül a szüleik felügyelete nélkül. Sajnos ők azok, akik még nem tanultak meg jól az érzéseikről beszélni sem, mert a szüléiktől is ezt látták. Az y generáció mellett ők, akik nagy számban még a foglalkoztatottak nagy részét teszi ki. Átlagosan 86,76 % foglalkoztatott. (Gósi et al., 2020) (Tari, 2010).

5.4. Y generáció:

Az Y generáció tagjai 1980 és 1994 között kezdték meg életüket így az ő korosztályuk harmincas-negyvenes éveikben tartanak. Ezt a korosztályt másnéven milleniáloknak is nevezik. Az első olyan generáció, akik a technika világába születtek bele.

Számukra már természetessé vált, hogy van tévéjük, ráadásul színes. Emellett fényképezők, telefonok, számítógépek és az internet vagy egyéb elektronikai eszközök már számukra megszokottá váltak. Ők már természetes módon az életük részeként használják azokat és mostani újításokat. Sokkal könnyebben képesek befogadni ezeket a technikai újításokat, mint az előző generációk. Az egész életüket könnyen befolyásolja ez a rugalmasság. Ez a generáció végig nézte, ahogy a szülei egy mókuserékben élnek és dolgoznak, ezen a generáció változtatni akar. Szerintük a teljesítmény a fontos, és ez mutatkozik meg a bérezésben is. Az ő korosztálya sokkal kevésbé ragadnak bele egy munkába, sokkal könnyebben vált, és csak a saját céljait teszi előtérbe. Így megmutatkozik a számokban is, hogy az ő generációja a legnagyobb számban foglalkoztatott ez 89%. A mileniáloknak már nem a családalapítás az elsődleges, hanem sokkal inkább a karrier, mint nőknél, mint férfiaknál egyaránt. Ezért váltanak könnyen munkahelyet is, mert mindig a jobb, újabb lehetőségeket keresik. Amint már nem szeretik vagy nincs fejlődési lehetőség, lépnek is tovább. Számukra már könnyebben elérhető volt, hogy felsőoktatásban is tanuljanak. Továbbá ez a korosztály már fontosnak tartotta az idegen nyelvek ismeretét. Így sokuk vagy angol vagy német nyelven beszél. Fontos megemlíteni, hogy ez a generációnak kis része ismeri a szocializmust és a nagy részük már mindenki egy demokratikus államformába nőtt fel. Viszont ebben az időszakban jelent meg nagy számban a terrorizmus és a szegénység. Azt gondolom, hogy ők az első érzékenyebb generáció, ahol próbálnak az interneten társaságot találni és elkezdett figyelni a saját világára. Ami szerintem a Z generációnál fog kiteljesedni. (Bokor, 2007) (Tari, 2010).

5.5. Z generáció:

A Z generáció, akik a munka világában a legkisebb ideje vannak jelen. 1995 és 2004 között születtek. Ebben a generációban mindenki a 20-as éveit éli, csak ki az elejét, és ki a végét. Az ő korcsoportjuk 65% foglalkoztatott, igaz, inkább úgy oszlik meg jobban, hogy a 25 év felett 82%-a, 25 év alatt átlagosan 49 % dolgozik valamilyen formában. Ahogy már a feljebb is említettem ez a generáció az, ahol a környezettudatosság és az elfogadás a legnagyobb mértékben jelen van. Figyelnek a fenntarthatóságra és edukálják magukat a

témában. Ez a korosztály, egyre könnyebben mondanak véleményt és mondják ki az érzelmeiket. Mivel ők úgynevezett „digitális bennszülöttek”, már nekik az a természetes, hogy az internet, a telefon egy alapvető dolog. Könnyen és gyorsan elérhető. Ők az a generáció, akik a legjobban tudják alkalmazni a technikai módszereket újításukat az életük során. Viszont egy nagyon felgyorsult generáció is. Gyorsan továbblép, és kezd bele másba. Az emberi kapcsolataik is leredukálódtak. A generációnak egy része könnyebben tartja és alakít ki kapcsolatokat az online térben. Úgy gondolom, hogy nagyon nagy pozitívum is, hogy sok ismerettel tudják könnyen bővíteni a tudásukat és láthatnak különböző típusú embereket, amik sokkal elfogadóbbá teszi őket. Sajnos a jó hatások ellenére fent áll annak a veszélye egy ilyen digitális világban, hogy könnyen tud kialakulni függőség, és csökken a kommunikációs készségük. Lassan a z generációnak az utolsó tagjai is belépnek a munkavállalók világába, viszont ők egy teljesen más módon működő alkalmazottak, mint az eddigi generációk. Sokkal felgyorsultabb az életük, így ezt várják egy munkahelytől is. Flexibilis munkát szeretnének, nem tudják elfogadni a kötöttségeket. Így könnyen váltanak munkát, mert ők érzelmileg nem kötődnek hozzá. A felsőoktatásban való tanulás nekik teljesen természetes már. Az emberek nagy százaléka beszél valamilyen idegen nyelvet. Akár már nagyon fiatal korban is az online videók vagy játékok hatására. Úgy gondolom, hogy ez a generáció egy tudatosabb módon akarják élni az életüket, mint a környezetüket tekintve, mint a karrier és a család közti egyensúlyt (Tari, 2011) (Gósi et al.,2020) (Gálik & Urbán, 2014).

6. MÓDSZERTAN

A kutatási témám legjobb és legátfogóbb bemutatásához azt a kutatási módszert érdemes alkalmaznom, amely mélyen és részleteiben is feltárja az eredményeket.

Ez a kutatási módszer pedig nem más, mint egy feltáró kutatás, amely segítségével a megkapott eredmények megválaszolják a „Hogyan történt?” vagy a „Hogyan fog megtörténni?”, illetve a „Milyen jellemzői vannak?” kérdéseket, illetve, hogy mik a történések okai. Így a témám alapos körbejárásával egy mélyebb megértést kaphatunk a témával kapcsolatban. Magyarországon nagy számban vannak jelen családi vállalkozások, amely része a rendszerváltás környékén és után alakultak meg. (Filep & Szirmai, 2006). Így a cégek része elérte az utódlás időszakát.

Amit valaki már lát előre vagy véletlen módon belecsobban. Sokan küzdenek az utódlási folyamatokkal, amelynek okai lehetnek, hogy nincs meg a megfelelő személy, mert nem érdekli a vállalat, vagy nincs meg a vezetéshez szükséges szakmai tudás. A vezetőknek emellett rengeteg dolguk van, így elvesznek az információk és a teendők sokaságában, és így a tudás hiánya lép fel. Számtalan családivállalkozás-vezető nem tudja, hogy kell-e vagy hogyan kell egy utódlási tervet megtervezni, majd ezeket hogyan kell levezetni. Vagy szimplán a gondolatába lenni, hogy mikor hogyan szeretné és mikor átadni a vállalatot. (Szombathelyi & Kézai, 2018).

A kutatásom hatására remélem, hogy az eredmények majd sok más családi vállalkozásnak segít arra az útra eljutni, hogy melyek azok a megfelelő folyamatok, amik segítenek a gördülékenyebbé tenni az utódlással járó nehézségeket és az ahhoz vezető megértést, hogy a generációk közötti eltérések ne akadályozzák a folyamatot. A család pedig meg tudjon maradni családnak, és ne e miatt romoljon meg akár egy gyermek és szülő kapcsolat. Vagy valaki számára felhívni a figyelmet, hogy fontos ezzel foglalkozni, ha sikeresen tovább akarja örökíteni egy vállalatot, mivel az ilyen típusú vállalkozásoknak csak a 30 százaléka éli túl a generációváltást. (Szilárd, 2020). Ezzel együtt bővítem a szakirodalmi gyűjteményt A családi vállalkozások generációváltásának helyzete témakörében.

Az eddigi információk alapján arra jutottam, hogy amik készültek cikkek, könyvek, szakirodalmak a témában, az számomra nem ad teljesen körül járt információt ahhoz, hogy

a saját elemzésemet el tudjam végezni primer kutatás nélkül. Tekintettel arra, hogy más szemszögből közelíteném meg a témát. Részletes mérlegelés után arra a döntésre jutottam, hogy empirikus kutatási módszer a legalkalmasabb számomra. Mivel lehetővé teszi, hogy közvetlen azonnali visszajelzést kapjak a családi vállalkozók vezetőjétől, és az utódló vagy lehetséges utódló személyétől. Továbbá ezzel a módszer segítségével akár konfliktusokat nézeteltéréseket vagy személyes szálakat tudhatok meg, amik egy szekunder kutatásból nem mutathatók ki egyértelműen.

6.1. A kutatásom központi kérdése

Vannak-e hatással a családi vállalkozások utódlási folyamataira a generációs különbségek. Ahol az átadó, akik nagy része a rendszerváltás körül kezdett bele tevékenységeibe (Szombathelyi & Kézai, 2018), az átvevő pedig egy olyan újfajta digitális világban élő, más értékekkel rendelkező, gondolkodású, akikkel akár értékrendjük és gondolkodási módjuk sem hasonlít. Emellett egy fontos állítás, amire a végén remélhetőleg választ kapunk, hogy hogyan lehetne az utódlási folyamatokhoz szükséges tudást még jobban elérhetővé tenni, és felhívni a vállalkozók figyelmét ennek a folyamatnak fontosságára.

Előfeltevéseim

- EF1.* Az utódlási folyamatok nehézségeit a generációs különbségek okozzák, különösen a technológiai, vezetési és kommunikációs stílusok eltérése miatt, amely az átadó és az átvevő nemzedék között lép fel.
- EF2.* Az utód vezetőképeségeire jelentős hatással van a szülők által mutatott minta, különösen a vezetői kompetenciák és a döntéshozási folyamatok átadásának szempontjából. A kutatás során arra keresek választ, hogy az átadott tapasztalatok hogyan formálják az utód vezetői képességeit.
- EF3.* A családi vállalkozások egy jelentős része nem rendelkezik formális utódlási tervvel. Kutatásom célja azonosítani azokat a tényezőket, amelyek miatt a vállalkozások elhalasztják vagy figyelmen kívül hagyják az utódlás formális megtervezését.
- EF4.* Felvetésem az, hogy a fiatalabb generáció nem szeretné átvenni a vállalatvezetést a szüleitől.

6.2. Mintavétel bemutatása

Arra a következtetésre jutottam, hogy a mintavételelem során Magyarországon működő családi kis és középvállalkozásokat veszem a mintám alapjának. Ahol kritériumokat határoztam meg, hogy számomra a legjobb mintavételi kört tudjam kialakítani. Így arra jutottam, hogy a rendszerváltás után indított vállalatokat venném alapul, ahol a babyboomer vagy x generációs az átadó, az átvevő az y vagy a z generációba tartozik. Ebből már látható, hogy a vezetők már a nyugdíjas éveik közelében járhatnak az átvevők pedig 30-as negyvenes évük eleje vagy a 20-as éveikben tartanak. A vállalatnak minimum 10 éves múlttal kell rendelkezni, hogy egy biztosabb cégképbe kaphassunk belátást. Emellett feltétel, hogy vagy az elmúlt évben átmentek a generációváltáson, vagy a következő évben fog megvalósulni náluk. Vagy a vezető nyugdíjba tervez menni belátható időn belül. Emellett próbáltam hasonló szolgáltatási körből kiválasztani a vállalkozókat, hogy egy még mélyebb megértést láthassunk ezeknél a típusú vállalatoknál.

6.3. Adatfelvételi módszer bemutatása

Ahogy már fentebb is említettem egy feltáró kutatást szeretnék alkalmazni mivel fontos megérteni a személyes belső motivációkat, ami egy családi vállalkozásban teljesen máshogy működik, mint egy multinacionális vállalatnál, így ehhez kellett kiválasztanom a legjobban illő módszert. Nem valószínűségi mintavételt alkalmazok az elemzésem során, mivel a sokaság méretét nem teljes pontossággal tudjuk behatárolni. Ennek ellenére sok megtalálható ezekből a családi vállalkozásokból (Szombathelyi & Kézai, 2018). A feltáró kutatásban viszont sokkal fontosabb a mélyre hatóbb eredmények megértése mint, hogy egy teljesen átfogó mintával dolgozzunk ennél a témánál, ami nem biztos, hogy teljesen őszinte, hanem inkább egy felszínes eredményt kapnánk meg. Így előfordulhat, hogy a kutatásom nem fogja az összes családi vállalkozót jellemezni, ezáltal nem lesz reprezentatív a mintám, ennek ellenére új és hasznos információt tudhatunk meg a minta vizsgálata során, ami egy kevésbé személyes kutatásnál teljesen kiszorulna a mintából. A mintám megfelelő kiválasztása, úgy gondolom, hogy a leszűkített kritériumok alapján megfelelő lesz, ezért nem kell egy külső személy bevonása. A vállalatokat regisztrált céglisták segítségével, emellett, hogy a családom és én is vállalkozók köreiből tettünk szert ismertségre így azok közül a

vállalkozók közül is tudok a szempontok után kiválasztani olyanokat, akik részesei lehetnek a kutatásomnak. Emellett a saját családi vállalkozásunkban is el fogom végezni a kutatást.

A minta nagysága a kutatásom módszere miatt, amit pontosan a következőkbe fogok majd bemutatni. Nem nagy sokasági mintával fogunk dolgozni. Amit egy feltáró kvalitatív kutatás nem is igényel meg. A vizsgálatom során a Magyarországi családi kis és középvállalkozókból kiválasztók tíz vállalkozást, akiket meg fogunk kérdezni az adott témában. Meglátásom szerint az eredményes kutatás érdekében nem csak a vállalkozás vezetőjével kellene beszélnem, és az ő gondolatát áttekinteni és megvizsgálni, hanem ha van rá lehetőségem azt a személyt is, aki vagy már átvette vagy potenciális utód lenne a vállalat életében. Így a tíz családi vállalkozásból mind a két oldalról, ha van rá lehetőség, kiválasztunk legalább egy-egy személyt, akivel megfelelő módon elkészítjük a mintavételt. Ez számokban pedig azt fogja jelenteni, hogy közel húsz mintám lesz, amit fel tudok használni az elemzéshez.

Ahogy már feljebb is említettem, egy családi vállalkozás vezetőinek teljesen más a motivációja, mint egy multinacionális cégeknél. Ezért is fontos nagyon számomra, hogy mind az átadókkal és mind az átvevő családtagokkal készítsem el a kutatást, mert számukra teljesen mást jelent a cég fenntartása és sikerek elérése, mint egy nagyvállalatnál, ahol sokkal kevésbé vannak jelen a mély személyes kapcsolatok, és sokkal inkább valami más van fókusz alatt, mint például a profit vagy az előrehaladás. A családi vállalkozásokban az alkalmazottak egymás között, de a vezetőkkel vagy vezetői beosztásban lévő személyekkel az alkalmazottakkal is egyaránt őszintébb kapcsolatot épít ki és tart fent. A vállalkozók számára ez egy szerelemprojekt vagy úgy mondva az ő kis „gyerekük”. Ami meghatározza a vállalat atmoszféráját, ami egy sokkal családiasabb légkört alakít ki. (Szombathelyi & Kézai, 2018).

6.4. Kutatás módszertanának bemutatása

Az áttanulmányozott szakirodalom alapján arra jutottam, hogy a legalkalmasabb kutatási módszer, ha kvalitatív módszert alkalmazok a kutatásom elvégzéséhez, mivel vannak adott témák, ahol fontosabb egy kifejtett kevesebb számú minta, ami inkább a „*Miért?*” és a „*Hogyan?*” kérdésekre ad választ nekünk, minthogy számításokkal, statisztikai adatokkal határozzuk meg. (Yin, 2009).

Az empirikus kutatásomat interjú formájában kívánom megvalósítani, mivel a választott gondolatmenet miatt, hogy a résztvevők személye nézőpontjaikat és

tapasztalataikat sokkal mélyebb alapossággal fel tudjam tárni, ami hozzájárul a kutatásom relevánsabb és átfogóbb ismeretéhez. Sokkal jelentősebb, átfogóbb eredményeket lehet elérni, ha egy beszélgetést folytatsz le egy olyan témáról, amiről nem feltétlen mindig a legnyíltabban tudnak beszélni, így ezzel meg lehet azt a légkört teremteni nekik, ami azt eredményezi, hogy meg tudjanak nyílni, és őszintén tudnak válaszolni a kérdésekre. Mivel olyan témákról kell beszélniük, amihez elengedhetetlen, hogy egy megfelelő bizalom alakuljon ki az interjút irányító személy és a válaszadó között. Illetve azonnali visszacsatolást tudok nyújtani a válaszadó beszédjére, és figyelni arra, ha véletlen más irányba indulna el a gondolat menete, visszatérünk az eredeti irányba, hogy nehogy kimaradjanak a lényeges fontos információk, emellett, ha véletlen rosszul értelmez egy kérdést, ezt is időben lehessen korrigálni.

Kétfajta interjúztatást különböztethetünk meg: az egyik a fókuszcsoporthoz, másik pedig a mélyinterjú. Az interjúkészítés mind a két fajtájának megvannak a saját előnyei és hátrányai egyaránt. Számomra, ami több előnyt mutat, azt a mélyinterjú adja meg, és a későbbiekben a legmegfelelőbb eredményeket. (Malhotra, 2008)

A mélyinterjú azért lenne számomra alkalmasabb, ahogy már fentebb is említettem, sokkal könnyebben nyílnak meg érzékenyebb témákban egyedül az emberek, főleg, hogy itt vállalkozókról beszélünk, ahol a saját kis belső hibáit vagy előnyeit nem feltétlen szeretné megosztani idegen személyekkel, így, ha rajta kívül más számára idegen személyek is részt vesznek a beszélgetésben, sokkal zárkózottabb maradhat az adott illető. Illetve nincsen hatással az interjúadó számára, hogy mások mit is gondolnak erről a témáról, hogyan viszonyulnak adott dolgokhoz, illetve elkerülhető, hogy különböző személyiségtípusok se nyomják el egymást az interjú során.

Az elképzelésem az, hogy a mélyinterjú során vezérfonalat alkalmazok, abból a célból, hogy jól nyomon tudjam követni, mely kérdéseket tettem fel vagy kell még feltennem emellett, ha volt olyan, amire már válaszolt egy előbbi kérdés kapcsán, akkor azt kihagyva folytathassuk az interjút. Amelynek hatására nagyjából hasonló sorrendben lesznek megválaszolva a kérdéseim, és nem maradnak ki fontos kérdések, és nem zavar meg, ha valaki az adott kérdésre sokkal mélyebben reagál, míg egy másik személy egy sokkal rövidebb választ fogalmaz meg azzal kapcsolatban, így az összehasonlítás sokkal könnyebben és gördülékenyebben valósulhat meg. Viszont fontos megemlíteni, hogy az interjú készítése során csak egy félig strukturált szerkezeti rendszert szeretnék alkalmazni, mivel úgy gondolom, hogy ennek segítségével sokkal jobban ki tudja fejteni saját véleményét, és jelentősebb, őszintébb gondolatokat adhasson át, amire akár én nem is

gondoltam. Ne érezze feszélyezve magát azért, mert, hogy egy pontos kérdéssoron megyünk végig, amelyek közül nem feltétlen akar mindenre válaszolni, vagy akár másabb érdekesebb gondolatai vannak a témával kapcsolatban. Emellett ez azoknál az interjúalanyoknál is nagy segítség, akik sokkal szűkszavúbban kommunikálnak, egy ilyen beszélgetésnél akár több kérdést fel tudunk nekik tenni, hogy segítsük őket az interjú során, míg egy teljesen strukturált interjúnál lehet, hogy nem használható minta alakulna ki.

7. Eredmények

Ebben a fejezetben a fentebb feltüntetett módszertanok alapján kiválasztott tíz céget fogom bemutatni, akikkel az interjút készítettem. Számomra ez egy teljesen új terület volt, hogy interjúkat készítsek emberekkel, főleg nagyrészt teljesen idegenekkel, ami számomra egy komfortzónából való kilépés volt. Viszont összességében azt gondolom, mindenkivel meg tudtam találni a közös hangot. Voltak, akik kevesebbet beszéltek, és ott több kérdést kellett feltenni, voltak, akik elmondták, nekem adták életük első interjóját, és hogy nagyon tetszett nekik, köszönik szépen. Végezetül pedig nagyon pozitív visszajelzéseket kaptam, hogy nagyon jó kérdéseket tettem fel, és nagyon jól ment az interjú, így tudom, ha máskor ilyen helyzetbe kerülök, és is nyugodtan merek majd odaállni. Viszont most térjünk is át az eredmények bemutatására.

Elsősorban egy rövid saját elemzést fogok elvégezni, majd a meglévő adatok segítségével megvizsgálom, hogy az előfeltevéseim mennyire igazolódtak be vagy sem. Végül összehasonlítom a szakirodalommal, hogy ezeknél a cégeknél ez pontosan hogyan jelenik meg.

Azokkal a cégekkel, akikkel végül az interjú elkészült, valamilyen módon van kapcsolat. A munkájuk között és általánosságban elmondható, hogy elhelyezkedés szempontjából is összehasonlíthatóak. Ezeket az adatokat az 5. táblázat tökéletesen bemutat. A későbbiekben a cégekre az egyszerűség érdekében csak az 5. táblázat elején feltüntetett jelzéseket fogom alkalmazni. Fontosnak tartom feltüntetni, hogy a saját szüleim által alapított családi vállalkozás is a vizsgálandó vállalatok között található. A kutatás eredményei nem lesznek teljes mértékben reprezentatívak, mivel munkakörükben és elhelyezkedésükben inkább egy populációt fedek le. A vállalatok alapítási éve csak azt az évet mutatja, amikor a nevük ilyen formában jelent meg. Elmondható, hogy azok a cégek, amelyeket már a 2000-es években alapítottak, majdnem mindegyikük korábbi múltra nyúlik vissza. Az előzetes megkereséseket 2024 júliusában küldtem ki email formájában. Majd

később telefonon egyeztetés alapján választottuk ki a megfelelő időpontokat. Így az interjúk 2024. augusztus 2-től egészen 2024. október 1-jéig tartottak. A cégek döntő többségénél több lehetséges utódjelölt is van. Én megkértem a cégvezetőket, hogy ők válasszák ki azt a személyt, akit szeretnék, hogy meginterjúztassam. Egy cégnél úgy döntött a vezető, hogy úgy lesz náluk a legjobb megoldás, hogy mind a két gyermekével elkészítem ezt a beszélgetést. A vállalkozások közül egy vállalat van, ahol nincs eddig utód, mivel az ő gyermekei más munkakörben helyezkedtek el.

Amellett, hogy hasonló munkakörben dolgozó emberekről beszélhetünk, azt kell, hogy mondjam, hogy nagyon különböző személyiségű emberekkel készíthettem el a riportot. Ahol szerintem mindenki őszintén a saját személyiségét mutatta be az interjú során, mint átvevő és mint átadó szemszögéből.

Végezetül fontos megjegyezni, hogy ezeknél a cégeknél nem mindenki teljes mértékben első generációváltásán megy végig. Nálam a fő szempont az volt, hogy a generációk között az átadók babyboomer és X generációba tartozzanak, az átvevők pedig Y és Z generáció közé.

Jelzés	Név	Alapítási év	Fő tevékenységi kör	Helység
REÁL	Reál M Kft	1991	Közúti áruszállítás	Márkó
PETIK	Petik Bt	1992	Szárazföldi szállítást kiegészítő szolgáltatás	Pécel
POLIGRAN	Poligran Kft	1992	Papír csomagolóeszköz gyártása	Balatonfüzfő
NONE	None name Kft	1993	Fa-, építőanyag-, szaniteráru-nagykereskedelem	-
SPEDITION	Spedition Horváth Transport Kft	1997	Közúti áruszállítás	Szentkirályszabadja

BODOR	Bodor és Szücs Kft	1996	Gépjárműjavítás, - karbantartás	Pápa
WIMMER	Wimmer Trans Kft	2000	Gépjárműjavítás, - karbantartás	Pétfürdő
STEIN	Stein Trans Kft	2002	Közúti áruszállítás	Balatonfűzfő
MÉSZÁROS	Mészáros Autó Kft	2006	Személygépjármű-, könnyűgépjármű- kereskedelem	Várpalota
BAKONY	Bakony Truck Kft	2010	Gépjárműalkatrész- kiskereskedelem	Veszprém

5. táblázat

A 6. táblázat azt mutatja be, hogy a vállalatok mérete szerint, hogyan oszlott meg az interjúkba bevont vállalatok száma. Ahogy a táblázatban is látható, a cégeknek 70 százaléka a kisvállalkozó kategóriájába tartozik. Kettő cég van, amelyek a középvállalkozók közé tartoznak már, és egy, amely a mikrovállalkozók körébe tartozik. Annak köszönhetően, hogy nem csak kisvállalkozások voltak jelen, úgy vélem, jobb belátást nyerhetek a teljes kkv-szektorba.

Megnevezés	Méret	Megnevezés	Méret
REÁL	Középvállalkozás	BODOR	Kisvállalkozás
PETIK	Mikrovállalkozás	WIMMER	Középvállalkozás
POLIGRAN	Kisvállalkozás	STEIN	Kisvállalkozás
NONE	Kisvállalkozás	MÉSZÁROS	Kisvállalkozás
SPEDITION	Kisvállalkozás	BAKONY	Kisvállalkozás

6. táblázat

Mielőtt rátérnénk az előfeltételek vizsgálatára, készítettem egy táblázatot, amely bemutatja a vállalatok megoszlását, generációs szemszögből, és hogy milyen szakaszban tart a vállalat, amit későbbiekben a szakirodalom segítségével még jobban megvizsgállok. A 7. táblázat segítségével jól látható, hogy az átvadó generációnál 60-40 százalékban oszlik meg a

babyboomer és X generációsok között. Az átvevőnél nagyobb arányban van jelen a Z generáció. Két cég van, ahol Y generációsok az átvevő személyek és egy cég, ahol ez a szerep kimarad. Így az a véleményem, hogy a generációs megosztás remekül alkalmas ahhoz, hogy megvizsgálható legyen a generációk közötti különbségek akár pozitív, akár negatív irányból nézve.

Jelzés	Átadó generáció	Átvevő generáció	Átadás folyamata
REÁL	X generáció	Z generáció	az átvevő a cégben dolgozik
PETIK	X generáció	Z generáció	az átvevő már a cégben dolgozik és van saját irányítási köre
POLIGRAN	Baby Boomer	nincsen	még nincs eldöntve, hogy pontosan mi lesz a vállalat útja
NONE	Baby Boomer	Y generáció	átvett
SPEDITION	Baby Boomer	Z generáció	közös megosztott irányítás
BODOR	Baby Boomer	Y generáció	az átvevő már a cégben dolgozik
WIMMER	Baby Boomer	Z generáció	az átvevő már a cégben dolgozik és van saját irányítási köre
STEIN	Baby Boomer	Y generáció	az átvevő már a cégben dolgozik, ha kell egyedül irányít
MÉSZÁROS	X generáció	Z generáció	az átvevő már a cégben dolgozik és van saját irányítási köre
BAKONY	X generáció	Z generáció	besegít a cégben a lehetséges átvevő

7. táblázat

7.1. Előfeltételek kiértékelése

A módszertani résznél meghatározott előfeltevéseket fogom megvizsgálni az interjúkon kapott válaszok segítségével a következő részekben

EF1. Az utódlási folyamatok nehézségeit a generációs különbségek okozzák, különösen a technológiai, vezetési és kommunikációs stílusok eltérése miatt, amely az átadó és az átvevő generáció között lép fel.

Az előzetes szakirodalmi áttekintésekből, statisztikákból és tapasztalatokból kiindulva lehet tudni, hogy a generációváltás sosem volt és lesz egy egyszerű feladat. Ez a mai napig fennáll, viszont egyre több cég ér el arra a pontra, hogy muszáj választani az eladás vagy az átörökítés között. Általában a családi vállalkozó tulajdonosok jobban preferálják a családon belüli öröklést, főleg a kkv kategóriájában. Ebben a kategóriában rengeteg alapító vagy vezető került és kerül abba a helyzetbe, hogy a következő 5 évben, végbe kell vinni egy generációváltást. Ezért fontos megállapítani és kiküszöbölni azokat a nehézségeket, hátráltató tényezőket, amik ennek köszönhetőek.

Az első felvetésem, amit feljebb lehet olvasni, hogy az utódlás folyamatát a generációs külsőségek nehezítik különböző okok miatt. A hús interjú elkészítése számomra meglepő eredményt hozott. A szakirodalmak és az én sajátos gondolatom, az volt, hogy ez biztos nagy mértékű hatást gyakorol a cégekre. Viszont az eredmények teljesen mást mutattak. Elmondható, hogy egyhangúan a megkérdezett személyek arra a kérdésre, hogy létezik-e nehézség vagy konfliktus abból, hogy hogyan kommunikálnak egymással: egyrészt vagy az átadó az alkalmazottakkal, másrészt az átvevő az alkalmazottakkal, és harmadrészt – nem utolsósorban – hogyan kommunikálnak az ügyfelekkel. Az az eredmény érkezett, hogy ebből nincsen olyan szempontból probléma, ami a generációs különbségnek köszönhető. Az átadók úgy gondolták, hogy a fiatalabb generációnak is érdeke, hogy megértsék egymást, így azokat a szavakat próbálja alkalmazni és úgy beszélni, hogy mindenki számára érthető legyen. Emellett hozzátették, hogy sokkal jobban el kell magyarázni a dolgokat, és sokkal türelmesebbnek kell lenni az alkalmazottakkal és az ügyfelekkel, mint régebben, ami a fiataloknak könnyebben megy, de mindegyikük azt mondta, hogy ezt tudja, és így próbál ő is kommunikálni kisebb-nagyobb sikerekkel.

A Stein egyik átvevője így fogalmazott lehet, hogy akadnának különbségek, de könnyedén át lehet konvertálni azt, amit mondani szeretnék olyan formába, hogy ő is

megértse, így nálunk ebből nem akad probléma. A beszélgetés alapján úgy tűnik számomra, hogy kommunikációs zavar csak a személyiségből fakadó különbségek miatt alakul ki.

A vállalatvezetésnél szintén nem voltak eltérések. A cégvezető és az utódjelölt szerint nincs hatással rá a generációs különbségek, hogy teljesen eltérő módon akarják ezt csinálni. Ebben a pontban úgy vélem érdekesebb az átvevők szemszögéből megvizsgálni, ahol a többségük úgy vélekedett erről, hogy fejlesztéseket és apróbb változtatásokat tennének viszont tiszteletből és abból fakadóan, hogy tőlük tanultak meg nagyon sok mindent az alapvető dolgokat nem változtatnák meg.

Ebben a kérdéskörben számomra a Bodor átadójának a válasza lepett meg a legjobban, ami így szólt: „Én azt szeretném, ha a gyermekeim saját gondolataik szerint vinnék tovább, ne úgy csinálják ahogy én, mert akkor bele fognak bukni.”

A harmadik felvetés, amit feltettem nekik kérdésnek, az a céghez fűződő technológiai fejlettség és újítások. A megkérdezett vállalatok fele fejlettnak tartja magát a saját tevékenységi körében a magyar viszonylatokhoz képest, viszont egyöntetűen úgy gondolják, hogy folyamatosan haladni kell az újításokkal és a fejlesztésekkel. A megkérdezettek másik fele ennél lejjebb helyezte el magát, viszont mindenki úgy vélte, hogy fejleszteniük kell.

Mészáros átadója úgy vélekedett erről, hogy szerinte fejlettek, viszont ő már ráhagyja a fiatalabb generációra az újítások behozatalát, mert elfogadta, hogy ő már nem fog annyira érteni ezekhez a dolgokhoz, csak felhasználó szinten.

Spedition átvevője pedig úgy gondolja, hogy sok mindenben lehetne változtatni, csak nehéz ezt összhangba hozni az édesapjával, mivel érti, hogy az ő tapasztalatai a 20 századból jöttek. Az utódjelölt a tapasztalataira hagyatkozik és a bevált módszerekhez.

Reál átvevője pedig így vélekedett: „Nekem apa mindig szívesen fogadja az új ötleteket az elmúlt időben több olyan újítási megvalósításra került, amit én kigondoltam. Remélem, még sok mindennel tudok így hozzájárulni a céghez.”

Így a három különböző kérdéskört, és ahogy a megkérdezetteknek általánosan is feltett kérdések alapján kimondható, hogy a generációs különbségek nincsenek hatással az utódlásra és a közös munkálatokra. Ha bármiféle nehézséget azonosítottam, az inkább személyiségből eredő lehet. Azt senki sem tagadta, hogy vannak konfliktusok a családon belül kisebb-nagyobb problémák miatt, de a szülők a gyermekeiket és a gyermekek a szüleiket próbálják elfogadni és így kihozni a legjobbat a közös munkából.

Így az első felvetésem teljesen megdőltnek tekinthető.

EF2. Az utód vezetőképességeire jelentős hatással van a szülők által mutatott minta, különösen a vezetői kompetenciák és a döntéshozási folyamatok átadásának szempontjából. A kutatás során arra keresek választ, hogy az átadott tapasztalatok hogyan formálják az utód vezetői képességeit.

Ezt az állítást úgy jártam körbe, hogy az utódokat kérdeztem arról, hogy mit gondolnak, milyen tulajdonságokat örököltek annak köszönhetően, hogy a szüleik vállalkozók, és gyerekkoruk óta a vállalkozói létet látják maguk előtt. Összességében elmondható mindenkiről, hogy úgy érzik, sok pozitívumot kaptak annak köszönhetően, hogy látták és tapasztalták, hogy a szüleik milyen vállalatvezetők. Amit általánosan mindenki megemlített, az a kommunikációs készség. Szerintük az, hogy látták, szüleik milyen formában és hogyan beszélnek az alkalmazottakkal, a vásárlókkal vagy a beszerzőkkel, nagyon sokat javított az ő kommunikációs készségeiken, és emellett a vezetői stílusukon is.

Reál átvévő a fentebb említett tulajdonságok mellett még úgy vélte, hogy látja, a vele egykorúak kevésbé megfontoltak azzal kapcsolatban, hogy mire költik a pénzüket. Plusz emellett hogyan osztják be az idejüket.

Spedition átvévő azt a választ adta az erre vonatkozó kérdésekre, hogy hasonlóan apukájához ő is hirtelen haragú, ami inkább negatív tulajdonság. Viszont ő – ahogy már látja édesapjától – próbál tudatosan figyelni arra, hogy ez minél kevésbé jelenjen meg.

Bakony átvévő úgy fogalmazott: „Vállalkozói létben nőttem fel, így részben pozitív, részben negatív dolgokat örököltem. Ilyen a maximalizmusom, ami sokszor persze tök jó, és előnyként érzem az életemben, de sokszor érzem ennek a hátulütőjét is. Emellett úgy érzem, hogy ennek a vállalkozói létnek köszönhetem, hogy én nem vagyok túl optimista sem.”

Összességében azt gondolom, hogy a feltevésem helytálló, miszerint hatással vannak a vezetői és egyéb tulajdonsági minták az átvévő nemzedékre. Gyermekkoruk óta ezt látják a szüleiktől tudat alatt is vesznek át mintákat. Így a vizsgált kérdésekre a válasz az, hogy főként a kommunikációs stílusukat határozzák meg a szülőtől látott-kapott minták, amiből pedig következik egy magabiztosság, amely erős alapot nyújt vezetői képességeik kibontakoztatásához. Emellett a vezetői típusokat is látva tudja, hogy ő milyen vezető is szeretne lenni.

EF3. A családi vállalkozások egy jelentős része nem rendelkezik formális utódlási tervvel. Kutatásom célja azonosítani azokat a tényezőket, amelyek miatt a vállalkozások elhalasztják vagy figyelmen kívül hagyják az utódlás formális megtervezését.

Úgy vélem, hogy az utódlási terv kialakítása nagyon is fontosnak kellene lenni a generációváltás előtt, amit a szakirodalmak is alátámasztanak. Az én meglátásom az, hogy megkönnyíti a folyamatokat és sokkal könnyebben vége tud menni a folyamat. Az interjú során a vállalkozásoknak kimondott utódlási terve senkinek sem volt. Az utódlást segítő tanácsadó vállalatok vagy coachok befogadásához idegenkedve álltak, így azt senki sem szeretné nagyon alkalmazni. Egy vállalat van, ahol az elmúlt években történt meg az utódlás. None átadója azt mondta, hogy ő nagyon sokat olvasott utána, hogy ezt hogyan is kellene megvalósítani és hogyan működik a legjobban, de végezetül az olvasottak és a saját tapasztalatai segítségével valósult meg ez a folyamat. Ezek után az átvevővel beszéltem, aki már úgy vélekedett erről, hogy ha ő oda fog kerülni sokkal alaposabban elő fogja készíteni ezt a folyamatot.

A beszélgetések alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az átadók úgy gondolják, sokkal fontosabb az, hogy meglegyen a munkában való tapasztaltságuk, ismerjenek ki mindent, tudják, mi hol van és hogyan működik, és akkor az átadás végbe mehet. Plusz mindenki úgy véli, hogy amíg kell, addig segít, ha bármiben elakadnának az átvevők. Viszont elég, hogy fejben meglegyen, hogy az átadó mit és hogyan szeretne, és azt majd csak egy megbeszélés formájában jelenítik meg, és leírni nem szükséges a feladatköröket és az utódlás folyamatához szükséges lépéseket. Ami szerintem annak is köszönhető, hogy amikor ők voltak fiatalok, akkor ez volt a normális. Elég volt egy telefonos egyeztetés, nem volt nagyon email-küldési forma. Az évek során felállított tapasztalataik és rutinjuk hatására döntenek amellett, hogy nem készítenek írásos tervet, és formai tervezést az utódlás folyamatára.

Ebben a pontban fontos kitérni a Poligranra is. Itt még nincs jelen az utód. Ő elmondta, hogy benne most tudatosult, ha ő már kisebb szerepet akar vállalni a cégben, döntésre kell jutnia. Nem szeretné első körben eladni a vállalatot, viszont nehéz dolga van, mert nem tudja, hogy ki lenne és milyen formában a megfelelő helyettes. Tervet ő sem készített eddig, viszont próbálja megtalálni most már, hogy mi az a lehetőség, ami a legjobb megoldás lesz a cég életében.

A felvetésem igaznak bizonyult, hogy a családi kis- és középvállalkozók nagy része nem készít és nem is tervez készíteni utódlási tervet.

EF4. Felvetésem az, hogy a fiatalabb generáció nem szeretné átvenni a vállalat vezetését a szüleitől.

A felvetésem az volt, hogy a fiatalabb nemzedék nem szeretnék átvenni a családi vállalkozást a szüleiktől. Sok helyen lehet hallani, hogy igazából csak ráerőltetik a gyerekekre pedig nem is szeretné vagy, hogy a gyerekek nincs meg a kompetenciája, és így nem lesz alkalmas, hogy tovább vigye a vállalatot. Ahogy már az elméleti áttekintés részben is beszéltem róla, a gyermeknek meghatározó lehet, amit lát gyermekkorába. Így sokan ennek hatására nem szeretnék átvenni. Nem akarnak akkora stresszt, vagy ennyire túldolgozni magukat, mint a szüleik. Vagy teljesen más érdeklődési körrel rendelkeznek, és semennyire nem érdekli őket az, amit a cégben csinálnak.

Az interjú adatai alapján két részre tudom bontani az átvevő személyeket, mert részben mindenki a cégben dolgozik, de különböző szempontokból.

Két cég van, amelyeket nem tudtam egyik helyre sem besorolni: a Poligran és a Bakony, amelyek eltérnek különböző okokból. A Poligran azért, más mert egyelőre ott nincs utód: az ő gyermekei más hivatást választottak, és egyáltalán nem szeretnék átvenni a céget. A másik a Bakony, amelynél specifikusabb helyzet áll fent, mert az átvevő teljesen más típusú tanulmányt végez, és abban szeretne elhelyezkedni, viszont a tanulás mellette dolgozik és besegít a vállalatnál. Viszont még fiatal, és úgy fogalmazott, hogy a későbbiekben nem zárja ki, hogyha a kettőt össze tudja egyeztetni, akkor nem vállalná el az átvevő szerepet.

Elsőkörben azokat a cégeket tüntetem fel és vizsgálom meg, amelyek esetében mindvégig természetes volt, hogy ő a családi vállalkozásban fog dolgozni, és később tovább viszi a vállalkozást. Ezek a cégek a következők: Petik, Wimmer, Reál, Spedition és a Mészáros.

A Speditionnál utód elmondta, hogy már gyerekkorától jár le a cégbe és kis gyerekkorától ment apjával fuvarba iskola alatt is nyáron végig. Mikor pedig odakerült, meg se fordult a fejében, hogy más tanuljon.

Ezzel szemben a másik három vállalat, a Stein, None, és a Bodor, Ahol az utódok nem alapvető úton kerültek a cég mindennapjaiba. Ezekből az utóbbi kettő hasonló

helyzetben van. A None-nál az utód tanulmányai befejezése után nem tudott egyből elhelyezkedni, így addig édesapja felajánlotta neki, hogy dolgozzon a cégben és végezetül ott is maradt. Mára már ő vezeti a vállalatot, és megszerette, amit csinál. A Bodornál az utód szintén a tanulmányai befejezése után egy megbetegedett kolléga helyére ugrott be helyettesíteni. Viszont a mai napig a cég életében van, és 5-10 éven belül át szeretné venni a vállalkozás vezetését. Az utolsó pedig a Stein, ahol eleinte egyik gyermek sem akarta átvenni a céget, de a szülők arra kérték őket, hogy legalább akkor csak tanulják ki a szakmát, mert ha bármi történik velük, tudjanak a céggel mit kezdeni. Mind a kettőjüknek van már egy teljesen más végzettsége, amiben szeretnek dolgozni, de mára már ott vannak a cégben, és ha kell, könnyedén tudják ketten vinni a vállalat dolgait. Úgy fogalmaztak mindketten, mikor rákérdeztem, hogy ők szeretnék-e a céget vezetni, hogy az elmúlt években nagyon ellene voltak, de ma már mind a ketten szívesen kiveszik a részüket, és megfelelő arányban vinnék tovább a céget is.

A felvetésem az általam vizsgált mintám cégek eredményei alapján megdőlt mert szerintem vagy tényleges szeretetből a szakma iránt, vagy a szüleink tiszteletére is belekezdenek a munkába, és utána mivel rutinná vált és ki tudnak teljesedni benne, így meg is szeretik.

7.2. Generációs különbségek háromkörös modell segítségével

Ebben a részben a családi vállalkozások háromkörös modelljét fogom alapul venni, ahol kitérek, hogy a generációs különbségek hogyan jelenek meg ezek alapján.

A családi vállalkozások háromkörös modellje a család, a tulajdonosok és az alkalmazottak közötti kapcsolatok és érdekek különbözőségét vizsgálja. Ezen modellek segítségével jobban megérthetjük, hogyan működnek a családi vállalkozások, és miként befolyásolják az érintettek egymással való kapcsolatai a vállalkozás mindennapi működését és hosszú távú fenntarthatóságát. Az interjúkból kinyert példák alapján két különböző háromkörös modellt vizsgálhatunk meg, amelyek különböző gondolkodású vállalkozásokat képviselnek.

Az első vizsgált körbe tartozó cégek az a Mészáros, Poligran, Bakony, Bodor, Wimmer és a Reál, amelyekről úgy véltem a vizsgálathoz szükséges hasonlóság megvolt.

7.2.1. Családi kör

Ebben a csoportban a családok központi szerepet játszanak a vállalkozások irányításában és fenntartásában. A családtagok aktívan részt vesznek a cég mindennapi működésében, gyermekeik készülnek a cég átvételére. Az átadó személyek is folyamatosan fejlesztik a vállalatot és örömmel veszik és be is építik a cég mindennapjaiba az újításokat és az innovációkat. Fontosnak tartják, hogy a vállalatban minden egyszerűbben és a leggördülékenyebben menjen. Így az ebből fakadó konfliktusok ebben a csoportban nagyon minimális módon jelenik meg. Rugalmasak tudnak maradni a folyamatos piaci változásokhoz és újításokhoz.

Például Mészáros átadó úgy fogalmazott, hogy ő már kevésbé ért ehhez, és nem akar foglalkozni vele, így ő teljesen rábízta a fiatalokra az újítások ötletét.

Reál átadója pedig az interjú folyamán elmondta, hogy ő el is várja a fiától, hogy haszonnak látott dolgok után olvasson, ismerje ki magát a témában és fejlesszék ezzel a céget is.

Wimmer átadója is hasonló módon beszélt arról, hogy amit ő tud a technológiákból azt a legjobban alkalmazza a cégben, de nagy örömmel fogadja, ha gyermekei, mint az online tér vagy mint a műhelyben lévő új technológiák segítségével egyszerűbbé és gördülékenyebbé tegyék a saját és az alkalmazottak munkáját és jobb minőséget érjenek el ezzel.

7.2.2. Tulajdonosi kör

Ebben a csoportban a tulajdonosok családtagok, akik személyesen irányítják a vállalkozásokat. Az interjúk alapján a tulajdonosok gyakran érintkeznek a családi és az alkalmazotti körrel is, ezért a döntéshozatali folyamatok szoros kapcsolaton alapulnak. A szülőknek fontos, hogy minél inkább versenyképesek tudjanak maradni. Tudják, hogy gyermekeik látnak egy külső perspektívát is. Az átadóknak ez nagyon nehéz, mert ők a cég mindennapi működéséhez fontos feladatokat is végzik el, ami hatására nem biztos, hogy olyan dolgokat is észrevesznek, mint az átvevő fiatal személy.

Wimmer átvevője az interjú során úgy vélekedett, sokszor szülei nem is látnak bele ezekbe az apró dolgokba, ami később nekünk az alkalmazottaknak és az ügyfeleknek is előnyére fog válni.

7.2.3. Alkalmazotti kör

Az alkalmazottak itt gyakran hosszútávú munkaviszonnyal rendelkeznek, és jó viszonyt ápolnak a vezetőkkel és az utódokkal is. Általánosságban elfogadják az újításokat és szeretik, hogy fejlődik a vállalat és újításokat hoznak be. Akár ők maguk is saját ötleteket adna a cégvezetőnek. Kommunikációs szempontból is megtalálják azt a családtagot, akiknek elmondhatják a problémáikat.

Reál átvevője így fogalmazott. Gyakran apának nincs ideje vagy lehetősége az alkalmazottak között járni így sokszor nekem mondják el az ilyen apróbb problémákat. Ha összegyűlik belőle már jó számmal akkor szoktam apához menni, hogy elmondjam neki az alkalmazottak problémáit.

A második csoport vállalkozásai, a Stein, a Spedition, a None és a Petik esetében a technológiai újításokkal szembeni nyitottság kevésbé jellemző. Ezek a vállalatok gyakran óvatosabban közelítik meg az új technológiák alkalmazását, és az átadók kevésbé hajlandók az innovációk bevezetésére. A háromkörös modell itt is jelen van, de a változások bevezetésének üteme lassabb, ami hosszú távon hatással lehet a versenyképességre. Emellett hatással van az átadó meg az átvevő kapcsolatára is. Gyakoribbak lehetnek a konfliktusok és a kisebb nagyobb összetűzések.

7.2.4. Családi kör

A családtagok aktívan részt vesznek a cég mindennapi működésében, gyermekeik készülnek a cég átvételére saját tudásuk szerint. A családi körben a hagyományok erősebb szerepet játszanak. Az idősebb generáció, mint az alapító apa, hagyományos, papír alapú rendszereket használt, és mindent személyesen irányított. Az átadó generáció gyakran tart attól, hogy az új technológiák bevezetése veszélyezteti a már bevált, régi rendszereket. A fiatalabb generációk innovációs javaslatai nem mindig kapnak teret, ami gátolhatja a vállalat fejlődését. Az átvevő viszont már digitális eszközöket preferál, és hatékonyabb vállalatirányítási rendszereket vezet be, így az adminisztrációban és a folyamatok kezelésében jelentős változásokat tudna hozni. Sokkal nagyobb kockázatot vállalnának és több újítás vezetnének be, ami előrébb vinné a cég működését.

Spedition átvevője úgy vélekedett erről: „Mindig próbálok újfajta ötleteket behozni apa ezeket nem minden esetben fogadja el, mert ő még a huszadik században szerzett

tapasztalatok építik. Én a gépparkot újítanám, és számomra már nem minden esetben az lenne a fontos, hogy az a kamion saját tulajdonban legyen.”

Stein átadója elmondta, hogy ő még sok mindent papír alapon végez el, mert számára ez gyorsabb és egyszerűbb. Fiát kérdeztem róla, hogy ő hogyan látja ezt a helyzetet. Elmondta próbálta digitalizálni a dolgokat, viszont számukra sokkal lassabb és nehezebb lett, viszont ő úgy véli, ha már az átvevő helyett ő viszi a vállalatot, akkor biztos, hogy sokkal több helyen vezetné be a digitalizációt.

Petik átvevője pedig arról beszélt, hogy tudja, hogy édesapja is tudja és szeretne is fejleszteni, de nem vállal akkora kockázatot. Ő nagyobb méretű céggé szeretné, ha majd a későbbiekben kinőné magát.

7.2.5. Tulajdonosi kör

Az interjúk alapján a tulajdonosok gyakran érintkeznek a családi és az alkalmazotti körrel is, ezért a döntéshozatali folyamatok szoros kapcsolaton alapulnak. Az alkalmazottak és a tulajdonosok közötti kapcsolat itt is szoros, hiszen a családtagok maguk is dolgoznak a cégben, és közvetlenül irányítják az alkalmazottakat. Az átadó a stabilitást, és a bevált módszereket részesítette előnyben, míg az átvevő a modernizáció és az új technológiák iránti elkötelezettséget mutatta, miközben nyitott az új ötletekre és csapatmunkára. Ez jól mutatja a generációk közötti különbségeket, ahol a régi és új szemléletmód összefonódik. Aminek hatására nem minden esetben tudnak fellépni az új piaci trendek mellé.

Spedition átvevője úgy vélekedett: „sok mindenben már átadom a fiamnak a döntési szerepet, mert sokkal jobban ért azokhoz a dolgokhoz, mint én. Viszont sok mindent tapasztaltam, és a nagyobb dolgokba közösen döntünk.”

7.2.6. Alkalmazotti kör

Az alkalmazottak ebben a csoportban kisebb mennyiségben találkoznak a technológiai újításokkal, mivel a tulajdonosok és a vezetők nem helyeznek akkora hangsúlyt a modernizációra. Ez a hozzáállás hosszú távon hatással lehet a vállalat versenyképességére, különösen a gyorsan változó piaci környezetben. Az új technológiák bevezetésének hiánya növelheti a munkaerő fluktuációt, ha a fiatalabb generációk nem látják az innováció iránti

elkötelezettséget, mert számukra ez már elengedhetetlen a munkahelyen, ahol dolgozik. Ezeknél a cégeknél is jelen van a jó kapcsolatok fenntartása az alkalmazottakkal és a lehetőségeikhez mérten próbálják megvalósítani az elvárásokat.

Petik átvevője erről így mesélt az interjújában: „Apának sokszor nincs úgy ideje, hogy mindenkivel foglalkozzon és meg tudja hallgatni a problémáit. Ezért próbálok oda figyelni erre, ha nekem van lehetőségem, mindig beszélgessek velük, ha este hívnak fel, akkor is érezzék, hogy elérnek és elmondhatják a problémáikat.”

Spedition átadója így nyilatkozott. „Nagyon nagy probléma a munkaerőhiány, szerintem sok esetben akár harmadik országbeli emberekkel is meg lehetne oldani ezeket a problémákat. Szerintem a mai alkalmazottak sokkal kevésbé nyitottak a csapatösszhangra. Régen sokkal több csapatépítő, közös főzés volt a cégbe. Mára már ez teljesen kezd kikopni, és mindenki, ahogy elvégezte a munkáját, csak haza akar menni.”

7.2.7.Összegzés

A háromkörös modell segítségével átfogóbb képet kaphatunk a vállalatok helyzetéről és a generációs különbségek hogyan jelenhetnek meg egy családi vállalkozásban. Legfőképpen a technológiai újításokkal kapcsolatban.

Az első vállalkozók csoportjában elfogadóbbak és nyitottabbak az újításokra és nagyon teret adni az utód számára is. Ami minimalizálhatja a generációk közötti konfliktusokat.

Míg a második vállalkozói csoport konzervatívabb jeleket mutat, ahol kevésbé mernek az átadók kockáztatni és inkább a megszokott hagyományos módszerek felé nyúlnak. Aminek hatására nem minden esetben tudják lereagálni a gyorsan változó piaci helyzeteket és több konfliktus alakulhat ki a két generáció között.

Mindent összevetve mind a két típusnak megvannak az előnyei és a hátrányai is. Mind a két típusban a saját vállalkozásuk struktúrája alapozza meg ezeket a szituációkat. Ami mind a két csoportnál fontos, hogy tudjanak alkalmazkodni a fiatalabbak az idősebbhez az idősebb pedig a fiatalhoz. Az alkalmazkodás mellett, hogy a konfliktusokat csökkenteni lehessen egy jó kommunikációt kell kialakítaniuk egymás között így szerintem mind a két esetben előre haladható lesz a vállalat élete.

7.3. Utódlás helyzete

A következő részben egy újabb táblázat segítségével azonosítom, hogy az adott vállalkozások melyik szakaszban tartanak a generációváltás során (Horváth, 2024), és milyen az utódlás a családi vállalkozás működése alapján (Ferenc, 2020). A működése alapján az vehető ki a 8. táblázat segítségével, hogy nagy számban inkább a domináns utóddal rendelkező folyamat, ahol akár egy vagy két átvevőről is beszélhetünk. Fontos nem elfelejteni, hogy ezeknek a személyeknek is nehéz dolguk van, mert attól nagyon sokat kell tenniük, hogy sikeres legyen az utódlás anélkül, hogy nincs feltétlen több potenciális jelentkező (Ferenc, 2020). A megkérdezett vállalatok fele nehéz szakaszban tart a megenged fázisban, ahol az átadónak már bizonyos feladat részeket vagy olyan feladatköröket, ahol már saját döntést hozhat, át kell adnia az átvevőnek és rábíznia az utódra anélkül, hogy beleszólna, hogy mit hogyan csináljon. Ebben a szakaszban gyakoriak lehetnek ezáltal a konfliktusok és összetűzések, mert az utód más módon akarja megvalósítani ezeket (Horváth, 2024).

Petik és a Stein egyik átvevője is megjegyezte, hogy alakultak és alakulnak ki konfliktusok annak következtében, hogy ő már másképp csinálná az adott feladatokat, akár egyszerűsítene vagy jobban merne kockáztatni, mint az átadó.

A Reál és a Bakony csak az első szakaszában tartanak az utódlásnak az utódok beszélgetése alapján nagyon szerencsés helyzetben vannak, mert amellet, hogy jól tudnak együtt dolgozni, ha valami újítást vagy ötletet hoznak be, az apukáik szívesen fogadják az ötleteket és építik bele a cég mindennapjaiba.

Akit utolsósorban említeni kell, az a Spedition ők már majdnem a végső szakaszba tartanak. Az átengedő fázisban helyezkedik el az átvevő és az átadó. Ez is egy nehéz folyamat, mivel az átadónak egyre több feladatkört kell az átadóra bíznia, és ebből még erősebb konfliktusok alakulhatnak ki, ha nem tudják jól kezelni a helyzeteket. Az átvevő erről beszélt is az interjú során, miszerint ő egy elég nehéz fázisnak éli meg, mert próbál újabb, jobb megoldásokat bevezetni a cégbe, viszont édesapja jobban ragaszkodik a számára bevált régebbi módszerekhez. Ami hatására elutasítást és kisebb konfliktusokat tud eredményezni.

A None elmondta, hogy a kapcsolatuk azóta konfliktusmentes, miután teljes mértékben át tudták venni a céget. Az addigi egy két évben rengeteg konfliktus volt, ami beszűrődött a családi életbe is.

Jelzés	Működés alapján	Milyen szakaszban tart
REÁL	Domináns utóddal rendelkező	Beenged
PETIK	Domináns utóddal rendelkező	Megenged
POLIGRAN	Utód nélküli	-
NONE	Domináns utóddal rendelkező	Átvett
SPEDITION	Domináns utóddal rendelkező	Átenged
BODOR	Domináns utóddal rendelkező	Megenged
WIMMER	Több generációs	Megenged
STEIN	Domináns utóddal rendelkező	Megenged
MÉSZÁROS	Domináns utóddal rendelkező	Megenged
BAKONY	Domináns utóddal rendelkező	Beenged

8. táblázat

7.4. Megbízó-ügynök elmélet

Az interjúk alapján a megbízó-ügynök elmélet jól alkalmazható a családi vállalkozások működésének megértésére, különösen a bizalmi kapcsolatok, a konfliktusok és az utódlás témaköreiben. A családi vállalkozásokban gyakran megfigyelhető, hogy a megbízó (az én esetemben az vezető) és az ügynök (ami ebben a részben az utódot fogja jelezni) között meglévő bizalom és a közös érdekek erősítik a vállalat hatékonyságát. (Farkas, 2018)

Wimmer átvevője így fogalmazott: köztünk nincs kommunikációs különbség nagyon hasonló személyiségűek vagyunk, így nagyon sok mindent hasonlóan csinálunk. Ennek hatására nem kell sok mindent egyeztetnünk, mert már akár egy szóból vagy egy rövid beszélgetésből, hogy mi is a saját feladatunk.

Viszont más esetben ez lehet is egy hátulütő. Ha konfliktus helyzetek alakulnak ki vagy az átadó jobban kötődik az adott személyhez és nem fogadja el az átvevő tudásának a szintjét vagy erősebben megjelenő generációs különbségek kerülhet a vállalat nehezebb helyzetbe és megnőhetnek a költségei. (Farkas, 2018)

Az interjún részt vett vállalkozásánál nem azonosítható sem az utódlás kompetenciájához fűződő kockázat. Véleményem szerint a konfliktus helyzetek sincsenek mély hatással akár költség szinten a vállalatokra.

Spedition átvevője így fogalmazott: „Tudom, hogy édesapám milyen próbálok hozzá a legjobban alkalmazkodni. Igen, vannak veszekedéseink, de mindig is tisztelni fogjuk egymást, és a cég helyzetét is szem előtt tartjuk. Így mindig új ötletekkel hozakodok elő, ha végül nem is valósul meg.”

None átadója így nyilatkozott: „Náluk az átvételkor adódott sok konfliktus annak köszönhetően, hogy az édesapám még abban a rendszerben élt, ahol a munka volt a prioritás. Számomra fontos a munka, de a szabadidő és a magánélet egyensúlyával együtt. Míg el nem fogadta, hogy ebben a helyzetben én másképp működöm, addig folyamatos feszültségeket keltett közöttünk.”

Összevetve szerintem a családi vállalkozásoknak fontos szem előtt tartani, hogy az előnyök mellett negatív tényezők is vannak a munkafolyamatokban és a vállalat életében és költségvetésében. Előnyben kell szerintem a kommunikációt és a jó kapcsolat fenntartását annak érdekében, hogy a kockázatokat a legjobban minimalizálni lehessen.

8. Következtetések és javaslatok

8.1. Következtetések

A megkérdezett vállalkozások válaszai alapján a következő következtetéseket határoztam meg. A vállalkozások utódlására nincs nagymértékű befolyás a generációs különbségeknek.

A megkérdezettek válaszai alapján eltérésnek mondható a technológiához való hozzáállás és a vele való kapcsolat. A vállalatok átvevőire nagy hatással volt, hogy vállalkozói családban nőttek fel. Szerintük nagymértékben segítette, hogy a kommunikációjuk és a vezetői képességük fejlettebb legyen a korosztályukhoz képest. Összevéve az interjút és a kiértékelt eredményeket úgy vélem, hogy sokkal nagyobb befolyása van a személyiségbeli különbségek megjelenése, mint hogy van-e az átadó és az átvevő személy között generációs különbség.

Az utódlás helyzetében pedig arra a következtetésre jutottam az interjú alapján, hogy nem feltétlen minden átvevő gyermek vagy fiatal tinédzser korában tudja, hogy felnőtt korában ő tovább akarja vinni a céget. Viszont akkor is működő képes az utódlás, ha fiatal felnőtt vagy felnőtt korban ismeri meg a vállalatot és akkor dönt úgy, hogy szívesen folytatná ezeket a folyamatokat. A külső segítség bevonásától összességében idegenkednek a vezetők és nem tartják szükségesnek a bevonásukat. Az utódlási tervet sem készítene teljes formában sokkal inkább ez fejben van jelen. Fontosabbnak tartják, hogy az utód teljes körűen ismerje a céget, és legyen benne nagymértékű tapasztalata, és az átadási folyamat akkor lesz sikeres.

8.2. Javaslataim

Azon családi vállalkozások, amelyek most néznek szembe a generációváltás kihívásaival, valamint azok, amelyek a jövőben kerülnek majd ebbe a helyzetbe a kutatásom alapján a következő javaslatokat adnám.

Elsősorban szem előtt kell tartani, hogy a generációváltás nem egy rövid lefolyású történet, az utódot fel kell rá készíteni. Így javasolnám, hogy az utód kijelölése minél hamarabb történjen meg, hogy fel lehessen mérni, hogy ő egy alkalmas személy-e, és ha igen, min kell fejlesztenie, mit kell tanulnia. Érdemes szem előtt tartani, hogy haza kevésbé vidd a munkát, mert a gyermek számára negatív befolyással lehet a látott események. Inkább gyermekként a vállalkozói lét pozitív oldalát kell bemutatni. Emellett fontos, hogy valamilyen módon legyen elkészítve egy utódlási terv, ami gördülékenyebbé és egyértelműbbé teszi az utódlási folyamatokat.

Generációs különbség téren, mint átvevő, mint átadó részről is fontos, megtanulniuk egymáshoz való alkalmazkodást és a jó kommunikációt. Így csökkenthető a vállalaton belüli konfliktusok kialakulása. Egyúttal az elfogadás is prioritás. Az átadó generációnak is el kell

fogadnia, hogy az átvevő által behozott újítások, javaslatok jók lehetnek, és nem minden esetben a múltból szerzett tapasztalatokra kell hagyatkozni. Viszont az átvevőknek is el kell fogadniuk, és segíteni az átvevők tudását fejleszteni, mivel nem minden esetben tudják értelmezni az újításokat és az újfajta technológiákat.

9. Összefoglalás

A dolgozatom célja, hogy bemutassam, kik azok a családi vállalkozások, illetve tisztázzam ennek a fogalmát a kkv-szektorban. Valamint vizsgálni kívántam, hogy milyen lehetőségek vannak az utódlásra, és ezek milyen kockázatokkal jár. Milyen generációk vannak a munka világában elsősorban és, hogy milyen különbségek vannak a generációk között és ez milyen hatással van az utódlási folyamatokra.

A témának szem előtt tartása fontos, mivel rengeteg családi vállalkozás van jelen a magyar gazdaságban, akik főleg a rendszerváltás után alakultak (Szombathelyi & Kézai, 2018). Fontos a magyar gazdaságnak ezt szem előtt tartani, mivel a családi vállalkozásoknak 30 százaléka nem éli túl az első generáció váltást. Aminek negatív hatását okozhat mivel a vállalkozók nagy számban mehetnek csődbe vagy tűnhetnek el. A családi vállalkozásoknál nem csak a gazdasági tényezők játszanak szerepet ugyan olyan vagy sokszor sokkal nagyobb befolyással vannak az érzelmek az ilyen típusú vállalkozókra. Nagyobb számban tekintik őket a vállalkozást egy „szerelem” projektnek vagy az ő „gyermekének”, mivel rengeteg időt és pénzt áldozott bele. Így sokkal nehezebb számukra az elengedés mert sose tudhatják, hogy mennyire biztos kezekbe kerül át és képes e fent maradni. Emellett a generációs különbségek jelen vannak a mindennapi életünkben is kisebb nagyobb hatással. Ez egy kockázati tényezője lehet a vállalat fenn maradásának.

Ahhoz, hogy ezt jól meg lehessen vizsgálni tíz vállalkozással készítettem el mélyinterjúkat, ahol az átvevő és az átadó személynek a véleményét is alapul vettem. A szakirodalmak alapján készítettem előfeltevéseket, amiket az interjú által válaszoltam meg. Fő kérdésem az volt, hogy a családi vállalkozás utódlási folyamatokra hatással vannak a generációs különbségek. Ezen belül négy fő szempontot vizsgáltam a vállalat vezetés a kommunikáció a technológiához való viszony és a vállalat kultúra és értékrend. Amivel a célom az volt, hogy megtaláljam azokat a tényezőket és kockázati helyzeteket, amivel nehezebbé válhat vagy megghiúsulhat az utódlás.

Számomra meglepő eredmények jöttek ki, hogy magára az utódlásra nincs feltétlen hatással a generációs különbségek. A megkérdezett vállalatok szerint sokkal inkább a személyiségből fakadó különbségek, amik nehezebbé teszik a generáció váltás. A

generációs különbségek egyedül a technológiai termékek vagy rendszerek bevezetésében és újításában térnek el és ebből valamelyik cégeknél konfliktus helyzet is keletkezett.

A családok számára fontos, hogy az átvevő tapasztalattal és tudással rendelkezzen a vállalatról és a vállalatban folyó működési folyamatokról. Így sokkal fontosabbnak tartják ezt, mint egy utódlási terv megvalósulását.

Ahhoz, hogy az utódlás könnyen, sikeresen gördülékenyen végbe mehessen fontos már időben tervezni és megfelelő időt hagyni, hogy ez kiépülhessen. Egy jó utódlási tervet is fontos készíteni, amivel elkerülhetők a félreértések és a kisebb nagyon konfliktusok és gördülékenyebb tud haladni a folyamat.

Az átvevőknek fontos a későbbiekben szem előtt tartani, hogy mik azok az örökségek, szokások, amit mindenképpen meg kell tartani az újítások behozatala mellett. Így lesz piacképes és hosszútávon is fennmaradó cég.

Személyes motivációm volt ezzel a témával kapcsolatban. Már születésem óta abban élek, hogy a szüleim egy vállalkozást vezetnek kicsiként is néztem anyát ahogy dolgozik és testvéremmel felülhettünk targoncákra vagy különböző típusú gépjárművekre. Egy gyerek számára nagyon izgalmas dolgok volt. Szerencsére nekem nem kellett megtapasztalom, hogy a munka miatt el vagyok hanyagolva. Sokat dolgoztak, de valahogy ránk gyerekekre mindig jutott idő. Valószínű ezért is fontos számomra, hogy itt legyek a cégnél és tovább tudjam majd a későbbiekben vinni a családi örökséget. Az utódlás témaköre a családon belül merült fel elsősorban és utána úgy döntöttem, hogy érdekes és hasznos lesz, ha ebből készítem a dolgozatomat.

Szerintem minden családi vállalkozás számára hasznos lehet, akik most vagy a jövőben tartanak a generációváltás mellett. A dolgozatom felhívja a figyelmet, hogy az utódlási terv elkészítése hasznos. Mellette találkozhatnak szakirodalmi megállapításokkal és modellekkel, amit akár ők is elkészíthetnek a saját vállalkozásukra. Végezetül pedig láthatnak más cégeket, amiben akár az átvevő vagy az átadó szemszögébe bele tud helyezkedni és gondolkodtató dolgokat hoz fel. Ami akár más vállalatoknál is elindít egy gondolkodást vagy egy beszélgetést az utód és a vezető között. Így gördülékenyebb vagy sikereesebb utódlás mehet végbe.

IRODALOMJEGYZÉK

Folyóíratcikkek

1. Bokor, A. (2007). Létezik-e itthon Y-generáció? *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 2–21. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.02.01>
2. Bianchi, C., & Bivona, E. (2000). Commercial and financial policies in family firms: The small business growth management flight simulator. *Simulation & Gaming*, 31(2), 197–219.
3. Csákné, Filep, J. (2012). *Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás* [Ph.D értekezés]. Budapest Corvinus Egyetem.
4. Dr. Kadocsa, G. (2012). A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Tanulmánykötet II.*
5. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57. <https://doi.org/10.2307/258191>
6. Farkas, G. (2018). Az ügynökelmélet és a viselkedésalapú ügynökelmélet vonatkozásai a családi vállalkozások kutatásban. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóira, Évf. 10 (2)*, 25.
7. Filep, J., & Szirmai, P. (2006). A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 16–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.06.02>
8. Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>
9. Inotai, A. (2004). Az Európai Unió költségvetése és Magyarország: elvárások, érdekek, hazai teendők és befolyásolási lehetőségek. In A. Inotai & K. Bognár (Szerk.), *EU-tanulmányok* (1–5. kötet, pp. 581–622). Nemzeti Fejlesztési Hivatal.
10. Iván, G. (2005). *Az Európai Unió költségvetés a közösségi politikák tükrében* [Ph.D értekezés]. Budapesti Corvinus Egyetem.

11. Konczosné Szombathelyi, M., & Kézai, P. (2018). Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 5(3), 48–76.
https://doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_3
12. Nagy, G. (2020). A családi vállalkozások fenntartásának alternatív jogi eszközei Bizalmi vagyonkezelés—Családi alkotmány—Family office. *HVG-ORAC, Család jog*, 1–9.
13. Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory. *Family Business Review*, 31(2), 200–213. <https://doi.org/10.1177/0894486518778172>
14. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
15. Van Der Merwe, S. P. (2011). An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*, 42(1), 31–44.
<https://doi.org/10.4102/sajbm.v42i1.487>
16. Vállalkozói történelem. (1999). *Cégvezetés, Lap-él* (13).
<https://cegvezetes.hu/1999/04/vallalkozoi-tortenelem/>

Könyvek

1. Gálík, M., & Urbán, Á. (2014). *Médiagazdaságtan* (Első magyar nyelvű Kiadás). Akadémiai Kiadó.
2. Gersick, K. E., Davids, J. A., Hampton, McCollom, M., & Lansberg, I. (Szerk.). (20). *Generation to generation: Life cycles of the family business* (13. [print]). Harvard Business School Press.
3. Gősi Z., Bárdos G., & Magyar M. (Szerk.). (2020). *Sokszínű rekreáció II*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546092>
4. Mihályi, P. (2010). *A magyar privatizáció enciklopédiája. Köt. 1*. Pannon Egyetemi Könyvkiadó.
5. Mihályi, P. (2010). *A magyar privatizáció enciklopédiája. Köt. 2*. Pannon Egyetemi Könyvkiadó.
6. McCrindle, M. (with Wolfinger, E., & Salt, B.). (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. UNSW Press, UNSW Press.
7. Naresh K. Malhotra. (2008). *Marketing Research: An Applied Orientation*, 5/E. Pearson Education.

8. Tari Annamária. (2010). *Y generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Jaffa.
9. Tari Annamária. (2011). *Z generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban*. Tericum.
10. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed). Sage Publications.

Könyvfejezetek/törvények

1. A kis -és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény (Kkv. tv.) In: Nemzeti Jogszabálytár, <https://njt.hu/jogszabaly/2004-34-00-00> (letöltés: 2024. 10 22.)
2. Malatyinszki, S. (2020). *Az edukáció szerepe a családi vállalkozások generációváltásában* (o. 125–137). Radnóti Szegedi Öröksége Alapítvány.
3. Öröklési jog, Ötödik Polgári Törvénykönyv § Hetedik könyv (2013).

Internetes cikkek

1. A generációváltás 4 lépcsőfoka a családi vállalkozásban. (2023). *KKV Műhely*. <https://kkvmuhely.hu/csaladi-vallalkozas-utodlas-generaciovaltas-4-lepcsofok/> (letöltés: 2024.09.25)
2. Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás. (2017). *Budapest LAB*. <https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/> (letöltés: 2024.09.24)
3. Beenged, megenged, átenged, elenged – utódlás lépésről lépésre. (2017). *Budapest LAB*. <https://budapestlab.hu/index.php/beenged-megenged-atenged-elenged-utodlas-lepesrol-lepesre/> (letöltés: 2024.09.26)
4. Csuri, F. (2019). Generációváltás a családi vállalkozásoknál. *Ferzit kft*. <https://ferzit.hu/generaciovaltas-a-cegben/> (letöltés: 2024.09.25)
5. Davis, J. (2019). How three circles changed the way we understand family business. *Family Busniess Magazine*. <https://familybusinessmagazine.com/family-offices/family-office-management/how-three-circles-changed-way-we-understand-family-business/> (letöltés: 2024.09.26)
6. Family business. (é. n.). *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. <https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family->

- [business_en#:~:text=Common%20European%20definition%20of%20a%20family%20business&text=Listed%20companies%20meet%20the%20definition,mandated%20by%20their%20share%20capital](#) (letöltés: 2024.09.24)
7. Géring, Z., Fűzi, B., & Király, G. (2019). *Kutatásmódszertani segédletek*. Budapesti Gazdasági Egyetem. https://publikaciotar.uni-bge.hu/id/eprint/1621/1/Kutat%C3%A1sm%C3%B3dszertani%20sed%C3%A9gletek_egybe.pdf (letöltés: 2024.09.26)
 8. Horváth, S. (2024). Cégutódlás családon belül: Az utódjelölt motiváltsága. *KKV Műhely*. <https://kkvmuhely.hu/cegutodlas-motivacio-csaladi-vallalkozas-generaciovaltas/> (letöltés: 2024.09.25)
 9. Horváth, S. (2024). A generációváltás 4 lépcsőfoka a családi vállalkozásban. *KKV Műhely*. <https://kkvmuhely.hu/csaladi-vallalkozas-utodlas-generaciovaltas-4-lepcsofok/> (letöltés: 2024.09.25)
 10. John A., D. (2019). How three circles changed the way we understand family business. *Family Business*. <https://familybusinessmagazine.com/engagement/education-development/how-three-circles-changed-way-we-understand-family-business/> (2024.09.24)
 11. Kiss, J. (2022). A generációváltás kihívásai a családi vállalkozások életében. *Holdblog*. <https://hold.hu/holdblog/a-generaciovaltas-kihivasai-a-csaladi-vallalkozasok-eleteben/> (letöltés: 2024.09.25)
 12. L, P. (2007). 2.1 Vállalkozások kialakulása Magyarországon. *Vállalkozás-blog*. https://vallalkozas.blog.hu/2007/12/06/2_1_vallalkozasok_kialakulasa_magyarorsz_1 (letöltés: 2024.09.24)
- Opten. (2023). *Csökkenő családi vállalkozás szám mellett nőtt a milliárdos árbevételű családi vállalkozások száma, amely közelít a 3 ezerhez*. <https://csaladivallalatok.kh.hu/csokkeno-csaladi-vallalkozas-szam-mellett-nott-a-milliardos-arbevetelu-csaladi-vallalkozasok-szama-amely-kozelit-a-3-ezerhez/> (letöltés: 2024.09.24)

Mellékletek

Interjú melléklet

Interjú kérdések átadóhoz

Rövid bevezetés, hogy miről is lesz pontosan szó és a kötelező dolgok elmondása.

- Elhangzótokat bizalmasan kezeled és a hangfelvételhez rajtad kívül senki nem férhet hozzá.
- Meg kell kérdezned, hogy hozzájárul-e a hangfelvétel készítéséhez és megkérni, hogy határozott igennel vagy nemmel feleljen.
- Ezután érdemes megkérdezni, hogy szerepeltetheted őt és a céget a dolgozatodban, valós névvel, vagy fiktív néven.

Kérem, meséljen röviden magáról és a cégről. Milyen szerepeket tölt be, mióta dolgozik a cégnél, és hogyan érzi magát a munkájában?

Gondolkodott-e már az utódláson? Van-e konkrét elképzelése arról, hogy mikor és hogyan szeretné átadni a vállalkozást vagy még nem gondolkodott rajta vagy nem is szeretné? (miért)

- Ha át szeretné adni akkor ezzel a kérdéssel folytatom: Milyen folyamatokat vagy külső segítséget tervez alkalmazni az átadás során? Számít-e teljes vagy részleges felelősségátadásra?

Milyen különbségeket tapasztal a saját és a fiatalabb generáció között? Milyen területeken lát kihívásokat vagy helyzeteket, vagy pozitív változást?

- Itt pedig, ha kell mert nem tér ki a számomra 4 fő szempontnak további kérdéseket teszek fel
 - I. Hogyan látja a vállalat vezetési szerepeket ön és a fiatalabb generáció között? (Akár itt feltehető, hogy lát e változást vállalat vezetésben azért, mert az átvevő már nem alapító?)
 - II. Milyen pozitív és negatív tapasztalatai vannak az ön és a gyermeke vagy fiatalabb generáció közötti kommunikációról. Milyen változások vannak ön szerint más emberekkel való kommunikáció terén az ön és a fiatalabb generáció között?
 - III. Hogyan viszonyul az új technológiákhoz és azok bevezetéséhez a vállalatban? Vannak-e olyan technológiai újítások, amelyeket nehezen fogad el?
 - IV. Milyen különbségeket lát a vállalkozási kultúrában és értékrendben az Ön generációja és a fiatalabb generáció között? Hogyan befolyásolják ezek a különbségek a vállalkozás mindennapi működését és hosszú távú stratégiáját?

Végül még feltenni kérdésnek, hogy van e valami, amit még el szeretne mondani?

Interjú kérdések átvevőhöz

Rövid bevezetés, hogy miről is lesz pontosan szó és a kötelező dolgok elmondása

Kérem, meséljen röviden magáról és a cégről. Milyen szerepeket tölt be, mióta dolgozik a cégnél, és hogyan érzi magát a munkájában?

Hogyan képzelel el magát a jövőben a vállalatnál? Ha a vállalatnál szeretné folytatni a jövőjét. Mikor és hogyan szeretné átvenni nagyobb felelősségeket vagy a teljes cégvezetést? Mit lát, hogyan készül fel erre a szerepre? Mit gondol, át akarják-e Önnek adni a vállalat vezetését?

Milyen különbségeket tapasztal a saját és az idősebb generáció szülei (mint vezető) között? Milyen területeken lát kihívásokat vagy konfliktusokat, vagy pozitívumokat?

- Itt pedig, ha kell mert nem tér ki a számomra 4 fő szempontnak további kérdéseket teszek fel
 - I. Hogyan látja a vállalat vezetési szerepeket ön és idősebb generáció között? (Akár itt feltehető, hogy lát e változást vállalat vezetésben, hogy ön nem alapító, hanem átvevő)
 - II. Milyen pozitív és negatív tapasztalatai vannak az ön és a szülője vagy idősebb generáció közötti kommunikációról. Milyen változások vannak ön szerint más emberekkel való kommunikáció terén az ön és az idősebb generáció között?
 - III. Vannak-e technológiai újítások, amiket bevezetett vagy tervez bevezetni a vállalkozásban, vagy csak tudatában van, hogy szükség lenne rá? Hogyan reagáltak erre a korábbi generációk?
 - IV. Milyen értékeket és cselekvéseket visz tovább a szülei által a vállalkozásban? Milyen dolgokon változtatna, és melyek a fő értékek, amelyek Ön számára is fontosak?

Végül még feltenni kérdésnek, hogy van e valami, amit még el szeretne mondani?