

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Vezetéstudományi Intézet

Vezetés és Szervezés Tanszék

**Családi vállalkozások átörökítése
a következő generációra Székelyföldön**

*Family business succession
to the next generation in Szeklerland*

Izsák Réka

Vezetés és szervezés mesterszak
Stratégiavezérelt folyamatmenedzsment szakirány
Szervezetfejlesztés szakirány
2021-es évfolyam

Témavezető: Szanyi-Gyenes Xénia

2023

Absztrakt

A dolgozat témája a családi vállalkozások átörökítése a következő generációra Székelyföldön. A téma aktuális és releváns, ugyanis számos, a rendszerváltás után alapított első generációs családi vállalkozást érint az utódlás kérdésköre az elkövetkező tíz évben. A dolgozat fő kutatási kérdése, hogy milyen utódlási stratégiákat alkalmaznak a jelenlegi tulajdonosok a vizsgált székelyföldi vállalatoknál, mennyire tudatosak a tulajdonosok és az örökösök az utódlással kapcsolatban. Ezáltal a dolgozat párhuzamot von a két generáció értékei, céljai és hozzáállása között, a családi vállalkozás átörökítésének perspektívájából. A kutatási módszertan kvalitatív, félig strukturált interjúkat foglal magába, melyekből esettanulmányok épülnek fel. Egy adott vállalat esetén ideálisan két interjú készült, egy a jelenlegi tulajdonossal, egy pedig a leendő utóddal. Az interjúk alapján a kutatásba bevont öt családi vállalkozás helyzetét öt esettanulmány vázolja. Az esettanulmányokban összesített eredményekből kirajzolódik, hogy az összes vállalkozás tudatosan készül az átörökítésre. A stratégiák között szerepel a következő generációnak történő részleges átadás, teljes átadás, belső munkatárs vezetővé történő kinevelése, külső menedzser bevonása, valamint a vállalkozás eladása. A kutatás részét képezi a család és a családi vállalkozás értékeinek, lehetőségeinek, kihívásainak azonosítása, valamint a generációk közti kapcsolat és tudásmegosztás vizsgálata. A megbízhatóság, a bizalom, a nyílt kommunikáció, a rugalmasság, az összetartás, a közös cél szem előtt tartása olyan fő családi értékek, melyek jelen vannak a vállalkozásokban, elősegítve a minőségi munkát. A családias jelleg, a stabilan működő vállalkozás és a benne rejlő fejlődési lehetőségek vonzóvá teszik a vállalatot a következő generáció számára. A változó gazdasági környezet, a piaci verseny, a munkaerő kérdése, a mikromenedzsment és a vezetőváltás kihívásokat állítanak a családi vállalkozások elé. A jelenlegi tulajdonosok és az örökösök közötti őszinte kapcsolat, nyílt kommunikáció elősegíti a tudásmegosztást és az örökös bevonását. Az örökösök továbbtanulására direkt vagy indirekt módon hatást gyakoroltak a szülők és a családi vállalkozás megléte.

Tartalomjegyzék

Táblázatok és ábrák jegyzéke	5
Rövidítések.....	6
Bevezetés	1
1. Szakirodalmi áttekintés	3
1.1. Szakirodalmi összefoglaló táblázat.....	4
1.2. A családi vállalkozások.....	9
1.2.1. A családi vállalkozás fogalmának meghatározása	9
1.2.2. A családi vállalkozások jellemzői.....	12
1.3. A családi vállalkozások átörökítése	13
1.3.1. Az átörökítés meghatározása	13
1.3.2. Az átörökítés típusai	14
1.3.3. Az alapító generáció (elődök) magatartása.....	16
1.3.4. A második generáció (utódok) magatartása.....	18
1.3.5. A nők szerepe a családi vállalkozásban és az átörökítésben.....	21
1.3.6. Az átörökítés kihívásai.....	22
1.3.7. Az átörökítési stratégia elemei.....	23
1.3.8. Átörökítési folyamatmodellek	25
1.4. Az átörökítés földrajzi és gazdasági áttekintése.....	26
2. Kutatási módszertan	28
2.1. A téma relevanciája	28
2.2. Kutatási előfeltevések és kutatási kérdések	28
2.3. Kutatási módszertan	29
3. Elemzés és eredmények	32
3.1. Az első vizsgált családi vállalkozás esete.....	32
3.1.1. Tulajdonos és örökös	32
3.2. A második vizsgált családi vállalkozás esete	38
3.2.1. Tulajdonos.....	38
3.2.2. Örökös.....	41

3.3. A harmadik vizsgált családi vállalkozás esete	44
3.3.1. Tulajdonos.....	44
3.3.2. Örökös.....	46
3.4. A negyedik vizsgált családi vállalkozás esete.....	50
3.4.1. Tulajdonos.....	50
3.4.2. Örökös.....	52
3.5. Az ötödik vizsgált családi vállalkozás esete	56
3.5.1. Tulajdonos.....	56
3.5.2. Örökös.....	58
3.6. Eredmények.....	60
3.6.1. Általános vállalati információk.....	60
3.6.2. Átörökítési stratégia és tervezés.....	61
3.6.3. A család értékei.....	63
3.6.4. Lehetőségek és előnyök a vállalkozásban.....	63
3.6.5. Kihívások és félelmek a vállalkozásban	65
3.6.6. Tudásmegosztás, bevonás, szülői befolyás	67
4. Következtetések.....	69
5. Korlátok és lehetőségek	72
Irodalomjegyzék.....	74
Mellékletek.....	81
1. melléklet: Interjúkérdések alapítóknak/jelenlegi vezetőknek	81
2. melléklet: Interjúkérdések utódoknak.....	82

Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. táblázat: Szakirodalmi összefoglaló táblázat	9
2. táblázat: A tulajdonjog és a vezetés átadásának típusai	15
3. táblázat: Hajlandóság-képesség mátrix	18
4. táblázat: A potenciális utód szükséges készségei	20
5. táblázat: A potenciális utód kívánatos személyiségjegyei	20
6. táblázat: Átörökítési folyamatmodellek	25
7. táblázat: Általános vállalati információk	60
8. táblázat: Átörökítési stratégia és tervezés	62
9. táblázat: A család értékei	63
10. táblázat: Lehetőségek és előnyök a vállalkozásban	64
11. táblázat: Kihívások és félelmek a vállalkozásban	66
12. táblázat: Tudásmegosztás, bevonás, szülői befolyás	68

Rövidítések

ESEW	economic and socioemotional wealth, gazdasági- és szocioemocionális vagyon
FMCG	fast-moving consumer goods, gyorsan forgó fogyasztási áruk
KKV	kis- és középvállalkozás
MBO	management by objectives, eredményalapú menedzsment
SEW	socioemotional wealth, szocioemocionális vagyon

Bevezetés

„A baj és az aggodás megoszlik, viszont az öröm megsokszorozódik a népes család tagjai között.” (Márton Áron)

A család megtartó erőként hat a nehézségekben, az örömeiben pedig multiplikátor hatás árad szét ebben a mikroközösségben. Ezt fogalmazza meg a csíkszentdomokosi születésű Márton Áron, az erdélyi katolikus egyház püspöke, akinek emlékét mai napig tisztelet övezi. Szavai három síkon kapcsolódnak dolgozatom kutatásához, a családi vállalkozások átörökítéséhez a következő generációra Székelyföldön¹.

Az első kapocs a család megtartó erejéhez és a család által képviselt értékösszességhez kötődik; a család értékrendje átjárja a családi vállalkozásokat, hozzájárul a vállalkozások rezisztenciájához. A dolgozat célja, hogy megvizsgálja a családi vállalkozások átörökítési stratégiáit, a jelenlegi tulajdonos és az örökös hozzáállását az utódláshoz, mindeközben feltérképezve a család értékeit, a családi vállalkozásban rejlő lehetőségeket, kihívásokat, előnyöket, hátrányokat, a tudástranszfer megvalósulását az első generáció irányából a második generáció irányába, valamint a szülői befolyás hatását az örökösök pályaválasztásában.

A második kapocs a földrajzi fókuszhoz kötődik, ugyanis a kutatás fókusza az Erdélyben található Székelyföld. A kutatásban öt székelyföldi, azon belül Hargita megyei családi vállalkozás kerül górcső alá a fent említett perspektívából. A kutatási módszertan kétlépcsős kvalitatív módszertan: első körben félig strukturált szakmai interjúk készülnek a vállalkozások tulajdonosaival és örököseivel, párhuzamba állítva az első és a második generáció nézeteit, ezt követően pedig esettanulmányok foglalják össze az öt családi vállalkozás helyzetét. Utóbbiakon alapulnak a kutatási eredmények és a következtetések.

A harmadik kapocs személyes töltetű, a témaválasztás motivációjához kapcsolódik. Márton Áron püspök csíkszentdomokosi születésű, saját családi vállalkozásunk pedig Csíkszentdomokoson található. A vállalkozást együtt indította az első és a második családi generáció, nagytatám és édesapám, ott dolgozik édesanyám. Az utódlás kérdése, az átörökítés

¹ Jelen esetben Székelyföld értelmezése három Románia területén található megyét foglal magába: Hargita, Kovászna és Maros megyéket. A felkeresett vállalatok jelentős részének székhelye Hargita megyében található, működésüket azonban kiterjesztik a székelyföldi régióra.

a harmadik generációra, a testvéremre és rám, aktuális téma a jelenben és még inkább relevánsná válik a jövőben. Célom a dolgozat megírásával, hogy ösztönözzem a jelenleg a családi vállalkozások élén munkálkodó generációkat az utódlás fontosságának tudatosítására, az átörökítési stratégiák kialakítására a családon belül és azon túl.

1. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi áttekintés két fő részre tagolódik. Az első rész egy szakirodalmi összefoglaló táblázat, melynek célja átláthatóvá tenni és összefoglalni az olvasmányaimat a családi vállalkozásokról, valamint azok átörökítéséről² (utódlásáról), ezáltal egy letisztult képet biztosítva a saját kutatás felépítéséhez. A második rész a szakirodalom mélyreható és részletes áttekintése írásos formában. Utóbbi célja, hogy részletekbe menően taglalja az összefoglaló táblázat elemeit, a témában született kutatások eredményeit.

Ami a szakirodalom feltérképezését és összegzését illeti a családi vállalkozásokat és azok átörökítését illetően, összesen 85 szakirodalmi forrást olvastam el, mely magába foglal tudományos publikációkat, kutatásokat, elemzéseket és könyveket. A szakirodalom megismerésének fő csatornája a Budapesti Corvinus Egyetem online Egyetemi Könyvtárának Szuperkeresője volt, melyben az alábbi kulcsszavak és kifejezések mentén szűrtem a szakirodalmi anyagokat: „családi vállalkozás (*family business*)”, „utódlás/átörökítés (*succession*)”, „utódlás tervezése (*succession planning*)”, „átörökítés családi vállalkozások esetén (*succession planning in family businesses*)”, „átörökítési stratégiák (*succession planning strategies*)”. A szakirodalom dolgozatomra vetülő relevanciája miatt az olvasmányok mindössze egy része került felhasználásra ebben a disszertációban.

Az elolvasott szakirodalom mélyreható megértését követően körvonalazódtak számomra a családi vállalkozások átörökítésével kapcsolatos fő vizsgálódási területek, melyek szinte kivétel nélkül minden szakmai írás alapját képezték. Ezen fő területeket kiemelve, újra átnéztem a szakirodalmi forrásokat, célzottan figyelve azokra a tartalmi egységekre, melyeket az alábbi szakirodalmi összesítő táblázatban foglalkozok össze, majd részletesen kifejtek a szakirodalmi áttekintő leíró részében. A szakirodalmi összefoglaló táblázat az alábbi tartalmi egységeket határolja be: a családi vállalkozás meghatározása és jellemzői, az első és a második családi generáció magatartásának jellemzői, a nők szerepe a családi vállalkozásokban, az átörökítés meghatározása és jellemzői, az átörökítési stratégia elemei, az átörökítés típusai, valamint az átörökítés kihívásai.

² A dolgozatban az „átörökítés” és „utódlás” fogalmakat felcserélve használom, ugyanazzal a jelentéstartalommal.

1.1. Szakirodalmi összefoglaló táblázat

Témakör	Gondolat	Elméleti háttér
Családi vállalkozás fogalmának meghatározása	Az anyagiak kettős célt szolgálnak: a családi szükségletek és a vállalati szükségletek kielégítését	(Csákné Filep & Karmazin, 2016)
	Stabilitást, hosszú távú elkötelezettséget biztosítanak, felelősséget vállalva közösségeik és alkalmazottaik iránt	(Saymaz & Lambert, 2019)
	Az üzleti szervezetek egyik legrégebbi és leggyakoribb típusa	(Liu, 2021)
	Családi vállalkozások típusai az irányítás és a tulajdonlás szerint: - szoros családi vállalkozások - delegált családi vállalkozások - széles körben megoszló tulajdonjogú családi vállalkozások	(Liu, 2021)
	A családi vállalkozások gazdasági szerepe világszerte jelentős	(Baranyai & Kozma, 2019)
	A családi vállalkozások vezetésében legalább egy családtag van, a részvényesi döntéseket nagymértékben befolyásolják a családtagok	(Baranyai & Kozma, 2019)
	A családi cégek olyan vállalkozások, melyekben a családnak domináns irányító szerepe van és a vízióban szerepel a családi irányítás generációkon átívelő fenntartása	(Baranyai & Kozma, 2019) (Zellweger, 2017)
	A családi befolyás öt dimenziója különböztethető meg: 1. a családi ellenőrzés mértéke 2. a családi ellenőrzés összetettsége 3. az üzleti tevékenység irányultsága 4. a tulajdonos filozófiai és céljai 5. a családi ellenőrzés története	(Baranyai & Kozma, 2019) (Zellweger, 2017)
	A családi vállalkozás egyik hosszú távú versenyelőnye annak családias jellegében (<i>familiness</i>) rejlik	(Németh & Németh, 2016) (Heidrich et al., 2016) (Wieszt, 2020)
	A családi és a céges identitás egyesítése összekapcsolja a család jellemzőit a cég szervezeti kontextusával	(Wieszt, 2020)
	Egy családi vállalkozás identitása pozitívan és negatívan is hat a családi cég szervezeti és pénzügyi teljesítményére, összességében hatása mégis inkább pozitív	(Wieszt, 2020) (Almási, 2014)
	A családi vállalkozások tulajdon szerint lehetnek: - egyedüli tulajdonban levő vállalkozás - testvérek tulajdonában levő vállalkozás - diffúz tulajdonban levő vállalkozás	(Clark, 2022)
	A családi vállalkozások esetén két meghatározó jelleg keveredik: a családi (érzelmi) és a vállalati (szakmai) jelleg, ez a kettősség pedig gyakran konfliktusokat eredményez	(Lévesque & Subramanian, 2022)
	Olyan vállalkozásoknál, ahol az irányítás és a tulajdon egyaránt családi kézben van, három típust különböztethetünk meg: - a vállalkozást az alapító generáció tulajdonolja és vezeti, a második generáció nem tölt be szerepet a vállalat életében - a vállalkozás életében az alapító és a második generáció egyaránt részt vesz, függetlenül a hatalmi- és tulajdonviszonyoktól - a vállalkozás irányításában és tulajdonlásában részt vesz a második, harmadik, negyedik generáció	(Csákné Filep & Radácsi, 2020)

	Három típusú irányítási mechanizmus: - önmérséklő kormányzás (<i>self-governance</i>) - családi kormányzás (<i>family governance</i>) - hagyományos értelemben vett vállalatkormányzás (<i>corporate governance</i>)	(Csákné Filep & Radácsi, 2020)
	A családi vállalkozás három kör modellje: - család - vállalkozás - tulajdon	(Csákné Filep, 2012b) (Zellweger, 2017)
	A családi vállalkozások fejlődésének három szakasza: - a vállalkozás és a család konzisztens egységet alkot, a tulajdonos-vezető a fő döntéshozó - a tulajdonos-vezető látja el az irányítási feladatokat, lényeges a következő generáció (a gyerekek) nevelése és fejlesztése - a tulajdonos idősödik, lényeges a család és a vállalkozás harmóniájának megőrzése	(Csákné Filep, 2012b)
	Családi vállalkozásnak minősül: - az irányításban a tulajdonos mellett legalább még egy családtag részt vesz - a családi tulajdon hányada meghatározó szerepet biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben - a vezetésben és a mindennapos munkavégzésben a család több generációja részt vesz	(Noszkay, 2017)
Családi vállalkozás jellemzői	Családias légkör Családias jelleg	(Csizmadia et al., 2016) (Németh & Németh, 2016) (Heidrich et al., 2016) (Wieszt, 2020)
	Üvegplafon jelenség (családtagok kerülnek felsőbb pozíciókba) Munkahely biztosítása családtagok számára	(Csizmadia et al., 2016) (Csákné Filep & Karmazin, 2016) (Liu, 2021) (Zellweger, 2017)
	Összemosódott határok (család és vállalkozás)	(Devins & Jones, 2016) (Csákné Filep, 2012a)
	Stratégia és utódlás nem előre kigondolt	(Devins & Jones, 2016)
	Családi dominancia a cég vezetésében Ellenállás a családon kívüli menedzserek alkalmazásával szemben	(Csákné Filep, 2012a)
	Pénzügyek családtag általi kezelése (bizalom, érzelmi stabilitás, alacsonyabb ellenőrzési költségek) Óvatosság az eladósodottság mértékében	(Csákné Filep & Karmazin, 2016) (Csákné Filep, 2012a)
	SEW (<i>socioemotional wealth</i>): bizalom, nyitottság, közös értékek, kollektív tudás, felelősségtudat	(Makó et al., 2016) (Devins & Jones, 2016) (Sathe et al., 2022)
	A vezetőség tudása tapasztalatokon alapszik	(Liu, 2021)
	Paternalizmus	(Heidrich et al., 2016)
	Családi vállalati márkáépítés, CSR-tevékenység, a cég külső imázsának kialakítása	(Wieszt, 2020)
	Nem pénzügyi célok	(Zellweger, 2017)
	Magán jellegű költsékezés vállalati pénzből	(Zellweger, 2017)
	Harmónia megőrzésének fontossága	(Zellweger, 2017)
	Tulajdonos családtagok közti konfliktus	(Zellweger, 2017)
	Döntéshozatal és belső kommunikáció szétágazása	(Zellweger, 2017)
Első generáció jellemzői	Nem nyitottak a tanácsadói segítség és a vezetői továbbképzés iránt	(Devins & Jones, 2016)

	Különböznek a nézetek az örökösöketől Ráerőltetik akarataikat az utódra	(Ziniel & Voithofer, 2016) (Liu, 2021)
	A tulajdonos időbeli fókusz (múlt/jelen/jövő) pozitívan kapcsolódik az utódlás megtervezéséhez	(Lu et al., 2022)
	Felhatalmazást kell adjon a következő generációnak Egyensúly az ellenőrzés és együttműködés között	(Castoro & Krawchuk, 2022)
	Korainak érzik az utódlás megtervezését	(Saymaz & Lambert, 2019)
	Egyensúly megteremtésének kihívásai a gyermekek törekvései és a vállalat fejlődése között	(Liu, 2021)
	A tulajdonos jelöli ki az utódokat és azok pozícióit	(McAdam et al., 2021)
	Befolyása van a vállalat teljesítményére, értékeire és kultúrájára	(Baranyai & Kozma, 2019)
	Elődök nyugdíjba vonulási stílusa: - „Uralkodók” - „Tábornokok” - „Nagykövetek” - „Kormányzók” - „Feltalálók” - „Cárok”	(Baranyai & Kozma, 2019)
	Megvédi a vállalat eddig elért eredményeit, hiányzik sok esetben a jövőbe tekintő és a kockázatvállaló magatartás	(Baranyai & Kozma, 2019) (Zellweger, 2017)
	Jelentkezhet a szülő részéről a pszichológiai kontroll az utód felé: ezt a viselkedést az motiválja, hogy a gyerek a szülő nyomdokaiba lépjen	(Chan et al., 2020)
	Önkorlátozás problémaköre	(Csákné Filep & Radácsi, 2020)
Második generáció jellemzői	Szoros érzelmi kötődés a céghez	(Zellweger, 2017)
	Szülő és cég összekapcsolása	(Csizmadia et al., 2016)
	Nyitottság és tisztelet egymás iránt	(Ziniel & Voithofer, 2016) (Zellweger, 2017)
	Oktatás szerepe a vállalkozói készségek elsajátításában: - vállalkozószellem - kockázatvállalás - stratégiaalkotás	(Xavier & Khai-Siong Gan, 2022) (Chillakuri et al., 2022) (Wittmer et al., 2021)
	Nem feltétlenül követik az előd halála után az általa lefektetett szabályokat, az általa megfogalmazott kívánságokat	(Sathe et al., 2022)
	Az utódok motivációja meghatározhatja a vállalkozás sikerességét	(Porfirio et al., 2020)
	Kevésbé kötődnek érzelmileg a céghez, mint az elődök	(Baranyai & Kozma, 2019) (Zellweger, 2017)
	Motiváltak a vállalat hírnevének erősítésére	(Baranyai & Kozma, 2019)
	Energia, nyitottság és leleményesség jellemző rájuk	(Baranyai & Kozma, 2019) (Zellweger, 2017)
	Potenciális utód készségei: - technológiai készségek - vezetői készségek - pénzügyi irányítási készségek - munkatapasztalat - az elődtől kapott képzés	(Bąkiewicz, 2020)
	Az utód kíváncsi személyiségjegyei:	(Bąkiewicz, 2020)

	- kreativitás - függetlenség - integritás - intelligencia - önbizalom - vállalkozói készség - kockázatvállalási hajlam - elkötelezettség	
	Az utódlási hajlandóság négy típusa különböztethető meg: 1. affektív: vágyon alapul 2. normatív: kötelezettségen és hagyományon alapul 3. kalkulatív: alternatív költségeken alapul 4. imperatív: szükségleteken alapul	(Bąkiewicz, 2020)
	Változásorientált	(Zellweger, 2017)
	Korlátozott tapasztalat a vállalatvezetésben	(Zellweger, 2017)
Nők szerepe a családi vállalkozásban	Fókusz a gyereknevelésen a karrierrel szemben	(Csizmadia et al., 2016)
	Családi élet érzelmi irányítása	(Cosson & Gilding, 2021)
	Gyerekek támogatása a vállalati integrációban	(Cosson & Gilding, 2021)
	Feleség vállalati szerepei: - „Úttörő” - „Hagyománytisztelő” - „Kétkedő” - „Megzavaró”	(Cosson & Gilding, 2021)
	Növekvő képviselte van a nőknek a felsővezetők körében	(McAdam et al., 2021)
	A családi vállalkozásokban még mindig a fiúk a preferált örökösök	(McAdam et al., 2021) (Byrne et al., 2019)
	A lányoknak meg kell alapozniuk identitásukat és hitelességüket	(McAdam et al., 2021) (Mussolino et al., 2019)
	A lányok utódlásának akadályozó tényezője lehet a nemekkel szemben támasztott előítéletek, valamint az üvegplafon effektus	(Mussolino et al., 2019)
	A családi vállalkozások átörökítése során az elődök 56%-a hagyja a céget fiúra, 33% lányra, 26% pedig fiúkat és lányokat egyaránt bevonó utódláson munkálkodik	(Mussolino et al., 2019)
Átörökítés fogalmának meghatározása	Az alapító a tulajdonjogot és az irányítást a családtagokra ruházza	(Liu, 2021)
	Az utódlás kritikus lépés minden családi vállalkozás vezetőjének életében, mivel alapvetően befolyásolja a vállalkozás fenntarthatóságát	(Baranyai & Kozma, 2019)
	Az átörökítés három típusát különböztethető meg: - konzervatív (nincs lényeges változás az üzleti stratégiában) - lázadó (radikális változás) - ingadozó (az előző kettő keveréke – az utódnak saját elképzelése van, de kevésbé érti annak megvalósítását)	(Baranyai & Kozma, 2019)
	Az utódlást meghatározó tényezőknek három fő csoportja különíthető el: 1. az utód felkészültségi szintje 2. az utód hajlandósága az üzlet átvételére 3. a jelenlegi vezető (tulajdonos) és az utód közötti kapcsolat minősége	(Bąkiewicz, 2020)
	A családi kapcsolatok minősége erősen előrejelzi a családi utódlást	(Chan et al., 2020)

	Az utódlástervezésnek rugalmasnak és adaptívnak kell lennie egy gyors társadalmi, gazdasági és technológiai változásokkal teli környezetben	(Lévesque & Subramanian, 2022)
	A család domináns irányítást gyakorol, víziója van annak, hogy ezt az irányítást hogyan lehet generációkon át fenntartani	(Zellweger, 2017)
Átöröktési stratégia komponensei	Tudástranszfer fontossága - egyéni tanulás, tanulás a közösségben - könyvelők és bankok szerepe - felelősség az akadémiai szféra dolgozóin	(Csizmadia et al., 2016) (Devins & Jones, 2016) (Chillakuri et al., 2022)
	A menedzsment és a tulajdonlás átöröktését egyaránt érdemes megtervezni	(Devins & Jones, 2016)
	A tulajdonos és örökös közötti kapcsolat minőségének pozitív hatása van	(Ziniel & Voithofer, 2016)
	A pénzügyek megfelelő kezelése	(Csákné Filep & Karmazin, 2016)
	Szükséges egy közösen kialakított utódlási terv A hivatalos és írásos utódlási tervek pozitívan kapcsolódnak a családi vállalkozások jobb pénzügyi teljesítményéhez Az utódlási terv periodikus felülvizsgálata és aktualizálása	(Castoro & Krawchuk, 2022) (Mihaylov & Zurbruegg, 2021) (Giarmarco, 2012) (Lévesque & Subramanian, 2022)
	Kompenzáció és osztalék megkülönböztetése	(Baron, 2022)
	Tulajdonosi és menedzseri döntések szétválasztása	(Baron, 2022)
	Aktív és passzív hozzájárulást egyaránt elismerő kultúra	(Baron, 2022)
	Vállalati igazgatótanács létrehozása (felügyelet, iránymutatás, tulajdonosok érdekeinek képviselése)	(Angus, 2022) (Clark, 2022)
	Legjobb gyakorlatok alkalmazása	(Sathe et al., 2022)
	„Családi charta” létrehozása Egyértelmű szabályok meghatározása a következő generációnak	(Sathe et al., 2022) (Clark, 2022)
	Terápiában és folyamat-tanácsadásban jártas üzleti tanácsadó bevonása	(Sathe et al., 2022)
	A megfelelő humán erőforrás-menedzsment stratégia hozzájárul a sikeres utódlás megvalósításához	(Yedder, 2018)
	A kulcsfontosságú alkalmazottak vállalatnál tartása az előd távozását követően	(Giarmarco, 2012)
	Holisztikus megközelítés alkalmazása	(Forbes, 2022)
Átöröktés típusai	Következő generációra száll: - formális/informális - tulajdonjoggal/tulajdonjog nélkül	(Csizmadia et al., 2016)
	Külső menedzser bevonása	(Csizmadia et al., 2016)
	Az átöröktés fázisai az előd és az utód szerepe szempontjából: - integrációs szakasz: az utód tiszteletben tartja az előd döntéseit - közös irányítás szakasza: az utód is részt vesz a döntéshozatalban	(Yezza et al., 2021)
	Átöröktési lehetőségek (<i>Succession options</i>)	(Zellweger, 2017)
Átöröktés kihívásai	Megbízó-ügynök probléma	(Csizmadia et al., 2016)
	Nem vonul vissza az idős tulajdonos (<i>succession conspiracy</i>)	(Devins & Jones, 2016) (Gagné et al., 2021)
	Állások szűnnek meg ha nem valósul meg az átöröktés	(Ziniel & Voithofer, 2016)
	Három típusú akadály: - családi (szerepek, kölcsönös függőség) - intézményi (adók, törvények, szabályozások) - piaci (verseny, iparág, globalizáció)	(Liu, 2021)

	Osztalékot és üzletfejlesztést előnyben részesítők közötti nézeteltérések	(Liu, 2021)
	Tulajdonosi struktúra változása	(Liu, 2021)
	A hatékony vállalatirányítás és a családi tulajdon felhígulása közötti ellentmondás	(Liu, 2021)
	A családi vállalkozások karrierfejlesztésére vonatkozó szabályok	(Liu, 2021)
	Megfelelő előkészítés és tervezés hiánya Tervezés későn történő elkezdése Előd váratlanul hagyja el a vállalkozást (betegség, haláleset)	(Gagné et al., 2021) (Baranyai & Kozma, 2019) (Lévesque & Subramanian, 2022)
	Bizalom hiánya az utód képességeivel szemben	(Wittmer et al., 2021)
	Szülői altruizmus	(Csákné Filep & Radácsi, 2020)
	Családi opportunizmus	(Csákné Filep & Radácsi, 2020)

1. táblázat: Szakirodalmi összefoglaló táblázat

Forrás: Saját szerkesztés.

1.2. A családi vállalkozások

1.2.1. A családi vállalkozás fogalmának meghatározása

A szakirodalomban számos meghatározás született a családi vállalkozás fogalmának behatárolásának céljával. Ez nem meglepő, hiszen a családi vállalkozás az üzleti szervezetek egyik legrégebbi és leggyakoribb típusa (Liu, 2021). Továbbá, ezen szervezetek gazdasági szerepe világszerte jelentős (Baranyai & Kozma, 2019). A családi cégek olyan vállalkozások, melyekben a családnak domináns irányító szerepe van, a vállalat víziójában pedig szerepel a családi irányítás generációkon átívelő fenntartása (Baranyai & Kozma, 2019; Noszkay, 2017; Zellweger, 2017). A családi vállalkozások az irányításban a tulajdonos mellett legalább még egy családtag részt vesz, a részvényesi döntéseket nagymértékben befolyásolják a családtagok (mivel nagymértékű a családi tulajdon hányada a vállalkozásban), a vezetésben és a mindennapos munkavégzésben a család több generációja részt vesz (Baranyai & Kozma, 2019; Noszkay, 2017). Ezek a vállalkozások stabilitást, hosszú távú elkötelezettséget biztosítanak, felelősséget vállalva közösségeik és alkalmazottjaik iránt (Saymaz & Lambert, 2019). A családi vállalkozások egyik legfőbb hosszú távú versenyelőnye azok családias jellegében (*familiness*) rejlik (Heidrich et al., 2016; Németh & Németh, 2016; Wieszt, 2020). A családias jelleg annak tudható be többek között, hogy a családi és a céges identitás egyesítése összekapcsolja a család jellemzőit a cég szervezeti kontextusával (Wieszt, 2020). Ugyanakkor, habár egy családi

vállalkozás identitása pozitívan és negatívan is kihathat a családi cég szervezeti és pénzügyi teljesítményére, összességében hatása mégis inkább pozitív a szervezetben (Almási, 2014; Wieszt, 2020). Más megközelítésből vizsgálva, a családi vállalkozások esetén két meghatározó jelleg keveredik: a családi (érzelmi) és a vállalati (szakmai) jelleg, ez a kettősség pedig gyakran konfliktusokat eredményez (Lévesque & Subramanian, 2022).

A családi vállalkozások tanulmányozásának egy modellje, mely jól behatárolja a családi vállalkozások fő dimenzióit, a családi vállalkozások három kör modellje néven vált ismertté, a három kör modell elemei pedig a család, a vállalkozás és a tulajdon (Csákné Filep, 2012b; Zellweger, 2017). A szervezet optimális működése érdekében a család, a vállalkozás és a tulajdon három körének integrálódnia kell, ki kell alakuljon a rendszer együttes működése (Csákné Filep, 2012b). A szervezeti működés akkor van egyensúlyban, amennyiben a család-vállalat-tulajdon hármasa egyenlő arányban nyer teret, ugyanakkor gyakori, hogy valamely egység előnyt élvez (Csákné Filep, 2012b; Poza, 2014).

Ami a családi vállalkozások fejlődését illeti, a szervezeti fejlődésnek három fő szakasza azonosítható (Csákné Filep, 2012b):

- a vállalkozás és a család konzisztens egységet alkot, a tulajdonos-vezető a fő döntéshozó;
- a tulajdonos-vezető látja el az irányítási feladatokat, lényeges a következő generáció (a gyerekek) nevelése és fejlesztése;
- a tulajdonos idősödik, lényeges a család és a vállalkozás harmóniájának megőrzése.

Dolgozatomban a fejlődési szakaszok második és harmadik fokozatára fektetem a hangsúlyt, az átörökítés tervezését és megvalósítását vizsgálva.

A családi vállalkozások esetén a család befolyást gyakorol a vállalat működésére, a szervezet életére. Ilyen tekintetben, a családi befolyás öt dimenziója különböztethető meg (Baranyai & Kozma, 2019; Zellweger, 2017):

- a családi ellenőrzés mértéke;
- a családi ellenőrzés összetettsége;
- az üzleti tevékenység irányultsága;
- a tulajdonos filozófiai és céljai;

- a családi ellenőrzés története.

Ami a tulajdonlást illeti, a családi vállalkozások tulajdon szerint lehetnek (Clark, 2022):

- egyedüli tulajdonban levő vállalkozás;
- testvérek tulajdonában levő vállalkozás;
- diffúz tulajdonban levő vállalkozás.

Liu megközelítésében a családi vállalkozások típusai az irányítás és a tulajdonlás szerint az alábbi módon tagolhatók (Liu, 2021):

- szoros családi vállalkozások;
- delegált családi vállalkozások;
- széles körben megosztó tulajdonjogú családi vállalkozások.

Egy másik megközelítésben, olyan vállalkozásoknál, ahol az irányítás és a tulajdon egyaránt családi kézben van, három típust különböztethetünk meg (Csákné Filep & Radácsi, 2020):

- a vállalkozást az alapító generáció tulajdonolja és vezeti, a második generáció nem tölt be szerepet a vállalat életében;
- a vállalkozás életében az alapító és a második generáció egyaránt részt vesz, függetlenül a hatalmi- és tulajdonviszonyoktól;
- a vállalkozás irányításában és tulajdonlásában részt vesz a második, harmadik, negyedik generáció.

Ami az irányítást illeti a családi vállalkozásokon belül, három típusú irányítási mechanizmus különíthető el (Csákné Filep & Radácsi, 2020):

- önmérséklő kormányzás (*self-governance*);
- családi kormányzás (*family governance*);
- hagyományos értelemben vett vállalatkormányzás (*corporate governance*).

Az irányítási mechanizmusokat illetően, családi vállalkozások esetén jellemző, hogy gyakran a családi vállalkozások vezetői olyan mechanizmusok mentén irányítják a vállalkozásukat, amely tapasztalatokon alapszik, tudatalatti módszerekből, az egyéni és a családi értékekből, valamint a múltból merít ihletet (Csákné Filep & Radácsi, 2020). Ezen irányítási minták olyan szinten

jelentenek hátrányt a családi vállalkozások életében, hogy amennyiben további családtagok kerülnek bevonásra a szervezetbe, megjelenik a következő generáció, a vállalat növekedik, úgy a nem tudatosan szerveződő irányítás akadályokat képezhet, konfliktusokat szülhet (Csákné Filep & Radácsi, 2020). A hosszú távú vállalati fenntarthatóság és a hatékony működés érdekében lényeges tehát az irányítási mechanizmusok folyamatainak feltérképezése és tudatosítása (Csákné Filep & Radácsi, 2020).

1.2.2. A családi vállalkozások jellemzői

A családi vállalkozások egyik legalapvetőbb jellemzője azok családias jellege, ezekben a szervezetekben családias légkör uralkodik (Csizmadia et al., 2016; Heidrich et al., 2016; Németh & Németh, 2016; Wieszt, 2020). Egy további hangsúlyos aspektus, hogy a családi vállalkozásokra jellemzőek a család és a vállalat közötti összemosódott határok (Csákné Filep, 2012a; Devins & Jones, 2016). A fogalom, mely leírja a családi vállalkozások értékösszességét, az a *socioemotional wealth* (továbbiakban SEW) fogalma, mely fordításban társas-érzelmi vagyonként ragadható meg (Devins & Jones, 2016; Makó et al., 2016; Sathe et al., 2022). A SEW alkotóelemei közé sorolható többek közt a nyitottság, az egymás iránt tanúsított bizalom, a közös értékek, a felelősségtudat, valamint a szervezetben és családban kialakult kollektív tudás (Devins & Jones, 2016; Makó et al., 2016; Sathe et al., 2022). Ezekben a vállalkozásokban jelen van a paternalizmus (a tulajdonos-vezető atyáskodó magatartása) és a nepotizmus (családtagok, rokonok kerülnek előkelőbb pozíciókba) (Csákné Filep & Radácsi, 2020; Heidrich et al., 2016; Noszkay, 2017).

A családi vállalkozások számára fontos a vállalati márképítés, a cég külső imázsának kialakítása, valamint a CSR-tevékenység (Wieszt, 2020). Jellemző, hogy nem kimondottan pénzügyi célok elérése miatt alakulnak ezek a vállalkozások (Zellweger, 2017). Ezekre a szervezetekre jellemző az üvegplafon jelenség, mely a családi vállalkozásokban úgy nyilvánul meg, hogy a családtagokat részesítik előnyben felsőbb pozíciókba történő kinevezések esetén (Csákné Filep & Karmazin, 2016; Csizmadia et al., 2016; Liu, 2021; Zellweger, 2017). A családi vállalkozások fennállásának egyik nem titkolt célja – mely szerepet játszik az üvegplafon jelenség kialakulásában – ugyanis a munkahely biztosítása a családtagok számára (Csákné Filep & Karmazin, 2016; Csizmadia et al., 2016; Liu, 2021; Zellweger, 2017).

A családi vállalkozásokra jellemző, hogy a vállalat által követett stratégia és az utódlás gyakran nem előre kigondolt (Devins & Jones, 2016). Családi dominancia jellemző a cég vezetésében, a tulajdonos-vezetők ellenállást tanúsítanak a családon kívüli menedzserek alkalmazásával szemben (Csákné Filep, 2012a). Jellemző továbbá, hogy a vezetőség tudása főként tapasztalatokon alapszik (Liu, 2021). Fontos a szervezeti harmónia megőrzése, ugyanakkor jellemző az is, hogy a tulajdonos családtagok között konfliktus alakul ki (Zellweger, 2017). A döntéshozatal és a belső kommunikáció gyakran szétágazó (Zellweger, 2017).

A családi vállalkozások esetében a pénzügyi források, az anyagiak kettős célt szolgálnak: a családi szükségletek és a vállalati szükségletek kielégítését (Csákné Filep & Karmazin, 2016). Ezen vállalkozások esetén szintén hangsúlyos, hogy a vállalati pénzügyeket családtag kezeli, mely családtag irányában fennáll a bizalom és az érzelmi stabilitás a tulajdonos részéről (Csákné Filep, 2012a; Csákné Filep & Karmazin, 2016). Ilyen esetben alacsonyabbak az ellenőrzési költségek (Csákné Filep, 2012a; Csákné Filep & Karmazin, 2016). A családi vállalkozások tulajdonosai azzal kapcsolatban is óvatosak, hogy a vállalatnál milyen mértékűvé válik az eladósodottság mértéke (Csákné Filep, 2012a; Csákné Filep & Karmazin, 2016). A családi és a vállalati határok összemosódása miatt ugyanakkor az a jelenség is megfigyelhető, hogy magánjellegű költségek történnek vállalati pénzből (Zellweger, 2017).

1.3. A családi vállalkozások átörökítése

1.3.1. Az átörökítés meghatározása

A következő vizsgálódási egység a családi vállalkozások átörökítésének kérdése. Az átörökítés – másnéven utódlás – kritikus lépés minden családi vállalkozás esetén, azon belül pedig minden családi vállalkozás vezetőjének életében, mivel alapvetően befolyásolja a vállalkozás fenntarthatóságát (Baranyai & Kozma, 2019). Az átörökítés rövid meghatározása abban ragadható meg, hogy az alapító a tulajdonjogot és az irányítást a családtagokra ruházza (Liu, 2021). A családi kapcsolatok minősége erősen előrejelzi a családi utódlást (Chan et al., 2020). Zellweger családi vállalkozásokra irányuló definíciója azt mondja ki, hogy a családi vállalkozások olyan szervezetek, melyekben a család domináns irányítást gyakorol, valamint víziója van annak, hogy ezt az irányítást hogyan lehet generációkon át fenntartani (Zellweger, 2017).

Az átörökítés három típusa különböztethető meg (Baranyai & Kozma, 2019):

- konzervatív (nincs lényeges változás az üzleti stratégiában);
- lázadó (radikális változás következik be az üzleti stratégiában);
- ingadozó (az előző kettő keveréke – az utódnak saját elképzelése van, de kevésbé érti annak megvalósítását).

Az utódlást meghatározó tényezőknek három fő csoportja különíthető el (Bąkiewicz, 2020):

- az utód felkészültségi szintje;
- az utód hajlandósága az üzlet átvételére;
- a jelenlegi vezető (tulajdonos) és az utód közötti kapcsolat minősége.

Az utódlástervezésnek rugalmasnak és adaptívnak kell lennie egy gyors társadalmi, gazdasági és technológiai változásokkal teli környezetben (Lévesque & Subramanian, 2022).

1.3.2. Az átörökítés típusai

Az átörökítés során a családi vállalkozás a következő generációra száll, az átadás pedig az alábbi módokon valósulhat meg: egyrészt formális vagy informális módon, másrészt pedig a tulajdonjog átruházásával vagy a tulajdonjog átruházása nélkül (Csizmadia et al., 2016). Vannak olyan esetek, amikor a tulajdonos-vezető leköszönése után a vállalatvezetés külső menedzser bevonásával folytatódik tovább (Csizmadia et al., 2016).

Az átörökítési folyamat megértése érdekében – mivel egy rendkívül összetett folyamatról beszélhetünk – először érdemes megvizsgálni az utódlási lehetőségek sorát (Zellweger, 2017). Az utódlás általában a családi vállalkozás tulajdonjogának és a vállalat irányításának az egyik családi generációról a következő generációra történő párhuzamos átadásával azonosítható (Zellweger, 2017). Számos esetben ez a tulajdonosok által leginkább kedvelt lehetőség, mivel a vállalatvezetők ezt tekintik a legbiztonságosabb módnak arra, hogy a vállalkozásukkal kapcsolatos elképzeléseik továbbvitele megtörténjen, valamint egy hosszú távú családi örökség legyen megteremtve (Zellweger, 2017).

Ami a családon belüli átörökítés fázisait illeti – Yezza és társai mentén – az előd és az utód szerepe szempontjából az utódlás az alábbi szakaszokra bontható: az első az integrációs

szakasz, melyben az utód tiszteletben tartja az előd döntéseit, ezt követi a közös irányítás szakasza, amikor az utód is részt vesz a döntéshozatalban (Yezza et al., 2021).

A tulajdonjog és a vezetés családon belüli átörökítése – ahogyan az a fentiekből is látszik – mindössze egy egységet jelent a különféle utódlási lehetőségek közül (Zellweger, 2017). Zellweger kétdimenziós modellje segít megkülönböztetni a tulajdonjog és a vezetés átadásának típusait, valamint azt, hogy ez az átadás családon belül vagy családon kívül valósul meg (Zellweger, 2017). Ezen dimenziók mentén a 2. táblázatban kerülnek összegzésre az átörökítési lehetőségek (Zellweger, 2017).

		Vezetés		
		<i>Családon belüli</i>	<i>Kombinált</i>	<i>Családon kívüli</i>
Tulajdonlás	<i>Családon belüli</i>	Családi átörökítés	Kevert menedzsment	Szakmai menedzsment
	<i>Kombinált</i>	Partner vagy magántőke-befektetés	Kevert menedzsment és tulajdonlás	Pénzügyi befektetés
	<i>Családon kívüli</i>	Folyamatos családi részvétel az átörökítést követően		Alkalmazottaknak történő átadás, eredményalapú menedzsment (MBO), eladás társtulajdonosnak, eladás pénzügyi vagy stratégiai vevőnek, felszámolás

2. táblázat: A tulajdonjog és a vezetés átadásának típusai

Forrás: Saját szerkesztés (Zellweger, 2017) alapján.

A fentiekben összefoglalt különböző utódlási lehetőségeknek a teljeskörű mérlegelése és megértése alapvető lépés úgy a családi vállalkozás jelenlegi tulajdonosa, mind pedig a leendő utód számára, hiszen ezek a lehetőségek nagyobb mozgásteret biztosítanak a családi vállalkozás átörökítését és fenntartását illetően (Zellweger, 2017). A fenti lehetőségekből az is látszik, hogy a vezetés és a tulajdonlás családon kívül történő átadása a család számára áldozatokkal jár szocioemocionális szempontból akkor is, ha pénzügyi szempontból előnyöket hordoz magában (Zellweger, 2017). Azon családok esetében, akiknél a családi vállalkozás szocioemocionális vagyona magas – ide tartozik a több családi generáción átívelő irányítás, a vállalat és a család hírneve közötti erős kapcsolat, a vállalati érdekeltekkel való szoros kapcsolat, a családi vállalkozáshoz fűződő erős érzelmi kötelék – nehezen kerül elfogadásra a külső tulajdonos vagy a külső vezetés (Zellweger, 2017). Attól függően, hogy a család számára milyen

szocioemocionális vagyonnal bír a vállalkozás, a család előnyben részesítheti az olyan utódlási formákat, melyekben a család megőrzi a vállalat fölötti ellenőrzést olyan esetben is, amikor a pénzügyi előnyök miatt külső résztvevőket von be a vállalati működésbe (Zellweger, 2017). Számos esetben, gyakran a vállalati növekedés következményeként, az átörökítési döntések mintázata idővel megváltozik (Zellweger, 2017). Míg az első generációs családi vállalkozások esetén gyakori a családon belül történő átörökítés, ahogyan a vállalkozás mérete növekszik, folyamatainak összetettsége komplexebbé válik, a vezetés ezáltal gyakran kombinálttá, megosztottá válik belső és külső felek között, családtagok és nem családtagok között (Zellweger, 2017). Ezt követően a vezetés átadásra kerülhet teljes mértékben családon kívüli vezetőknek (Zellweger, 2017). Ami a tulajdonjogot illeti, ahogyan növekszik a vállalkozás és vele együtt növekednek a finanszírozási igények, a tulajdonjog fokozatosan megnyílik a családon kívüli befektetők előtt, ami – a fenti táblázat mentén – a családi vállalkozás eladását eredményezheti, a család vállalatból való teljes kiválásával együtt (Zellweger, 2017). Az a tendencia, hogy idővel általában a pénzügyi aspektusok válnak fontosabbá a szocioemocionális vonzattal szemben (Zellweger, 2017).

1.3.3. Az alapító generáció (elődök) magatartása

A sikeres átörökítés megvalósítását elsősegítő és gátló tényezők mélyebb megértése érdekében érdemes megvizsgálni az alapító generáció (elődök) és az őket követő generáció vagy generációk (utódok) magatartásformáit, hozzáállásukat a családi vállalkozáshoz.

Ami az alapítók magatartását illeti, jellemző, hogy nem nyitottak a tanácsadói segítség és a vezetői továbbképzés iránt (Devins & Jones, 2016). Nézeteik számos aspektusban különböznek az örökösökétől, az elődök hajlamosak ráerőltetni akaratukat az utódra (Liu, 2021; Ziniel & Voithofer, 2016). A családi vállalkozások élén levő tulajdonos-vezetők időbeli fókusz a vállalkozásvezetést illetően lehet múlt, jelen vagy jövő fókuszú – mindhárom fókuszuk megvannak a maga előnyei és hátrányai, illetve mindhárom pozitívan kapcsolódik az utódlás megtervezéséhez (Lu et al., 2022). A vezetőkre jellemző, hogy korainak érzik az utódlás megtervezését, halogatják az erre irányuló stratégia megalkotását (Saymaz & Lambert, 2019). Ezt fokozza a tény, hogy szoros érzelmi kötődésük van a céghez (Zellweger, 2017).

Az alapító generáció vezetőinek erőteljes befolyása van a vállalat teljesítményére, értékeire és kultúrájára (Baranyai & Kozma, 2019). Ezek a vezetők megvédik a vállalat eddig elért

eredményeit, ugyanakkor sokuk esetében hiányzik a jövőbe tekintő és a kockázatvállaló magatartás (Baranyai & Kozma, 2019; Zellweger, 2017). Ugyanitt említhető esetükben az önkorlátozás problémaköre (Csákné Filep & Radácsi, 2020).

Ami az elődök nyugdíjba vonulási stílusát illeti, az alábbi típusú tulajdonos-vezetők különböztethetők meg (Baranyai & Kozma, 2019):

- „Uralkodók”: ők addig tartják maguknál a hatalmat, amíg csak képesek, tehát távozásuk pillanatáig;
- „Tábornokok”: az ilyen típusú vezetők szintén nem hajlandók távozni a vállalkozásból, ugyanakkor, ha mégis távozniuk kell, akkor konkrét tervük van arra vonatkozóan, hogy majd, amikor a vállalkozásnak szüksége van rájuk, ők visszatérnek a vállalkozás élére;
- „Nagykövetek”: ezek a vezetők nyitottak arra, hogy megváljanak pozíciójuktól a következő generáció javára, távozásukat követően pedig a fiatalabb generáció tanácsadójaként, segítőtársaként veszik ki a részüket a vállalati működésből;
- „Kormányzók”: ők egy konkrétan meghatározott ideig maradnak a vállalatvezetés élén, ezt követően pedig más karrierutak, lehetőségek irányába fordulnak, a vállalkozáson kívül;
- „Feltalálók”: ezek a vezetők elhagyják a vállalkozást, ezt követően pedig egy újat alapítanak, ennek ellenére azonban rendelkezésre állnak, amennyiben szükség van rájuk;
- „Cárok”: ők mindvégig kezdeményezőkésszeggel vesznek részt az átörökítési folyamatban, ezzel kapcsolatban megfogalmazott víziójuk van.

Ami a második generációra gyakorolt hatást illeti, jelentkezhet a szülő részéről a pszichológiai kontroll az utód felé: ezt a viselkedést az motiválja, hogy a gyerek a szülő nyomdokaiba lépjen (Chan et al., 2020). Kihívást jelent az alapító generáció számára, hogy megteremtse az egyensúlyt a gyermekek törekvései és a vállalat fejlődése között (Liu, 2021). Családi vállalkozások esetén általában a tulajdonos jelöli ki az utódokat és azok pozícióit (McAdam et al., 2021). Jellemző, hogy az elődök felhatalmazást kell adjanak a következő generációnak a vállalatvezetésben – lényeges ebben az esetben az egyensúly megteremtése az ellenőrzés és együttműködés között (Castoro & Krawchuk, 2022).

1.3.4. A második generáció (utódok) magatartása

A második generációra jellemző a szülői és a vállalati szerepek összekapcsolása a szülők szintjén (Csizmadia et al., 2016). Jellemző rájuk a nyitottság és a tisztelet az előző generáció tagjai iránt (Zellweger, 2017; Ziniel & Voithofer, 2016). Továbbá, az energia és a leleményesség szintén jellemző rájuk (Baranyai & Kozma, 2019; Zellweger, 2017). A második generáció esetén hangsúlyos az oktatás szerepe a vállalkozói készségek elsajátításában, melyek közül kiemelték a vállalkozószellem, a kockázatvállalás és a stratégiaalkotás (Chillakuri et al., 2022; Wittmer et al., 2021; Xavier & Khai-Siong Gan, 2022). Az utódok nem feltétlenül követik az előd halála után az általa lefektetett szabályokat, az általa megfogalmazott kívánságokat (Sathe et al., 2022). A második generáció változásorientált, de korlátozott tapasztalat jellemző rájuk a vállalatvezetésben (Zellweger, 2017). A fiatal generáció tagjai kevésbé kötődnek érzelmileg a céghez, mint az elődök (Baranyai & Kozma, 2019; Zellweger, 2017). Motivációjuk meghatározhatja a vállalkozás sikerességét (Porfírio et al., 2020). A második generáció tagjai motiváltak a vállalat hírnevének erősítésére (Baranyai & Kozma, 2019).

Ami a potenciális utód hajlandóságát és képességét illeti a családi vállalkozás átvételére, azt Zellweger hajlandóság-képesség mátrixa foglalja össze átláthatóan (Zellweger, 2017):

Képesség (az adott munkakört illetően)	Hajlandóság (az érzelmi elkötelezettség mértéke)	
	„Nem érdekelt, de képes”	„Érdekelt és képes”
	A motivációk és az üzletfejlesztési lehetőségek megvitatása, az eltérő érdekek elfogadása	A vállalkozásba való belépési útvonal meghatározása
	„Nem érdekelt és nem képes”	„Érdekelt, de nem képes”
	Jobb, ha az utód nem kerül bevonásra, a következő generáció eltérő érdekeltiségi körének és az eltérő képességeknek az elfogadása	A munkaköri elvárások tisztázása, alternatív munkakör vállalaton belüli vagy vállalaton kívüli megfontolása

3. táblázat: Hajlandóság-képesség mátrix

Forrás: Saját szerkesztés (Zellweger, 2017) alapján.

A hajlandóság-képesség mátrix négy kombinációja létezik az utód esetében, melyből az „Érdekelt és képes” kombináció az ideális a családi vállalkozás számára (Zellweger, 2017). A családi vállalkozáson belül szerepet vállalni hajlandó és képes utódok esetén lényeges a vállalatba történő belépési út tisztázása annak érdekében, hogy a képességeiket és az elkötelezettségüket hatékonyan lehessen kamatoztatni a szervezetben (Zellweger, 2017). A „Nem érdekelt, de képes” utódok esetén az a tendencia jelentkezik, hogy a szakmai érdeklődési körük vagy éppen a magánéletük nem illeszkedik a családi vállalkozás kínálta lehetőségekkel (Zellweger, 2017). Ilyen esetben jellemző, hogy az utódok a vállalkozáson kívüli karrierutat járnak be, ugyanakkor rendkívül fontos, hogy a családi vállalkozáson belül tervezés valósuljon meg az utód kiváló képességeinek vállalati kamatoztatására azáltal, hogy az utódnak lehetősége van bekapcsolódni a vállalkozásba részmunkaidőben, vagy olyan vállalati fejlesztések eszközölése által, amely vonzóvá teszi az utód számára a vállalati szerepvállalást (Zellweger, 2017). Lényeges ugyanakkor, hogy az idősebb generáció, melynek tagjai a vállalkozásban dolgoznak, képes legyen elfogadni az utód korlátozott érdeklődését, támogatva őt a családi vállalkozáson kívüli karrierépítésben (Zellweger, 2017). Az „Érdekelt, de nem képes” utód szintén nem a megfelelő jelölt az átörökítés során. Ebben az esetben fontos, hogy a szülők ne becsüljék sem alul, sem pedig felül a gyermekük képességét és képzettségét (Zellweger, 2017). Fontos az utód képességeinek objektív értékelése, valamint annak feltérképezése, hogy létezik-e az utód képességeinek megfelelő munka a vállalkozáson belül (Zellweger, 2017). Az utódok esetén a szülőknek, az előző generációnak, mérlegelnie kell, hogy egy kevésbé motivált vagy egy kevésbé képzett utóddal néz szembe, ennek alapján pedig hogyan lehet növelni az utód motivációját, érdekeltségét vagy képességeit a családi vállalkozásban való szerepvállalás céljából (Zellweger, 2017).

A potenciális utód szükséges készségeit a családi vállalkozás átvételéhez a 4. táblázat foglalja össze (Bąkiewicz, 2020):

	A potenciális utód szükséges készségei
1	Technológiai készségek
2	Vezetői készségek
3	Pénzügyi irányítási készségek
4	Munkatapasztalat
5	Elődtől kapott képzés

4. táblázat: A potenciális utód szükséges készségei

Forrás: Saját szerkesztés (Bąkiewicz, 2020) alapján.

A potenciális utód kívánatos személyiségjegyeit az alábbi táblázat foglalja össze (Bąkiewicz, 2020):

	A potenciális utód kívánatos személyiségjegyei
1	Kreativitás
2	Függetlenség
3	Integritás
4	Intelligencia
5	Önbizalom
6	Vállalkozói készség
7	Kockázatvállalási hajlam
8	Elkötelezettség

5. táblázat: A potenciális utód kívánatos személyiségjegyei

Forrás: Saját szerkesztés (Bąkiewicz, 2020) alapján.

Az utódok szintjén az utódlási hajlandóság négy típusa különböztethető meg (Bąkiewicz, 2020):

1. affektív: vágyon alapul;
2. normatív: kötelezettségen és hagyományon alapul;
3. kalkulatív: alternatív költségeken alapul;
4. imperatív: szükségleteken alapul.

1.3.5. A nők szerepe a családi vállalkozásban és az átörökítésben

A családi vállalkozásokban felmerülő női szerepek vizsgálata szintén fontos az átörökítés szempontjából. A kutatásokban a feleség-anya és a lánygyermek szerepeit vizsgálták. Jellemző a feleségek esetén, akik a családi vállalkozásnál dolgoznak, hogy a karriertől néhány lépést hátrébb lépve, fókuszuk áttevődik a gyereknevelésre a karrierrel szemben (Csizmadia et al., 2016). Ezen feleségeknek, édesanyáknak fontos szerepe van a családi élet érzelmi irányításában, valamint a gyerekek támogatásában a vállalati integráció során (Cosson & Gilding, 2021).

A feleségek vállalati szerepei az alábbiak szerint kategorizálhatók (Cosson & Gilding, 2021):

- „Úttörő”: ezek a feleségek a családi vállalkozásban dolgoznak, jellemző rájuk, hogy egyrészt ösztönzik gyermekeiket arra, hogy a családi vállalkozásban dolgozzanak, másrészt pedig hatékony támogatást nyújtanak nekik ebben, támogatják őket;
- „Hagyománytisztelő”: ők nem dolgoznak a családi vállalkozásban, viszont ösztönzik gyermekeiket arra, hogy a karrierjüket a családi vállalkozáson belül teljesítsék ki;
- „Kétkedő”: habár a családi vállalkozásban dolgoznak, ezek a feleségek és anyák nem bátorítják gyermekeiket arra, hogy ők szintén a vállalkozásban dolgozzanak, így ezen csoport – aki hűséges tagja a vállalkozásnak, gyermekét mégsem buzdítja ebbe az irányba – vegyes töltetű üzenetet közvetít az utódok számára (akik mégis elköteleződhetnek a családi vállalkozás mellett);
- „Megzavaró”: ez a szegmens nem dolgozik a családi vállalkozásban és nem ösztönzi gyermekeit arra, hogy azok a családi vállalkozáson belül helyezkedjenek el.

Napjainkban megfigyelhető, hogy növekvő képviselte van a nőknek a felsővezetők körében (McAdam et al., 2021). Ennek ellenére, a családi vállalkozásokban még mindig a fiúk a

preferált örökösök (Byrne et al., 2019; McAdam et al., 2021). A lánygyermeknek meg kell alapozniuk identitásukat és hitelességüket annak érdekében, hogy a családi vállalkozás hiteles örökösei lehessenek (McAdam et al., 2021; Mussolino et al., 2019). A lányok utódlásának akadályozó tényezője a nemekkel szemben támasztott előítéletesség, valamint az üvegplafon effektus (Mussolino et al., 2019). A családi vállalkozások átörökítése során az elődök 56%-a hagyja a céget fiúra, 33% lányra, 26% pedig fiúkat és lányokat egyaránt bevonó utódláson munkálkodik (Mussolino et al., 2019).

1.3.6. Az átörökítés kihívásai

Ahogy az a fent leírtakból kirajzolódni látszik, a családi vállalkozások átörökítésének számos kihívása, akadálya van. Ebben a részben összegyűjtöttem a családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos korábbi tanulmányokban említett kihívásokat.

A családi vállalkozások utódlása során felmerülő akadályok fő típusai (Liu, 2021):

- családi (szerepek, kölcsönös függőség);
- intézményi (adók, törvények, szabályozások);
- piaci (verseny, iparág, globalizáció).

Az nulladik kihívás akkor merül fel, amikor nem vonul vissza az idős tulajdonos (*succession conspiracy*) (Devins & Jones, 2016; Gagné et al., 2021). Az utódlás megtervezésének halogatása, az önmagukat „halhatatlannak képzelő” tulajdonosok magatartása akadályozza az átörökítést, és amennyiben ez a folyamat nem zajlik le sikeresen, az állások megszűnésével jár (Saymaz & Lambert, 2019; Ziniel & Voithofer, 2016). Kihívás tehát a megfelelő utódlási előkészítés és tervezés hiánya, a tervezés későn történő elkezdése, amikor már idős az előd, vagy az az eset, amikor az előd váratlanul hagyja el a vállalkozást betegség, haláleset miatt (Baranyai & Kozma, 2019; Gagné et al., 2021; Lévesque & Subramanian, 2022).

Felmerül a megbízó-ügynök probléma is az utódlás során, a tulajdonos-vezető ugyanis vonakodik a külsős, családon kívüli menedzser vállalat élére helyezésétől (Csizmadia et al., 2016). Kihívást jelent a bizalom hiánya is az utód képességeivel szemben (Wittmer et al., 2021). További kihívások az osztalékot és üzletfejlesztést előnyben részesítők közötti nézeteltérések, a tulajdonosi struktúra változása, a hatékony vállalatirányítás és a családi tulajdon felhígulása

közötti ellentmondás, valamint a családi vállalkozások karrierfejlesztésére vonatkozó szabályok (Liu, 2021).

A családi vállalkozások számára kritikus időszakot jelent, amikor a szervezetben egyszerre több generáció kezd dolgozni (Csákné Filep & Radácsi, 2020). Ebben az időszakban – amikor a vállalkozás még nem kerül teljesen átadásra a második generációnak – jelentkezik egy olyan fogalom, melynek szülői altruizmus a neve (Csákné Filep & Radácsi, 2020). A szülői altruizmus abban nyilvánul meg, hogy több generáció párhuzamos munkája során az alapító generáció tagjai, általában a tulajdonos-vezető, a családi érdekeket helyezi előtérbe a vállalkozás érdekeivel szemben, ezzel hátrányt generálva a családi vállalkozás számára (Csákné Filep & Radácsi, 2020). Példa lehet szülői altruizmusra olyan családtagok alkalmazása a vállalatnál, akik nem alkalmasak az adott feladatkör elvégzésére, a családtagok vezető pozíciókba való indokolatlan kinevezése, vagy éppen olyan fizetések nyújtása a családtagok számára, melyek a piaci bérek értékénél magasabbak (Csákné Filep & Radácsi, 2020). A szülői altruizmusnak ugyanakkor van egy pozitív oldala is, mégpedig az irányítási költségek csökkentése a nyílt, őszinte, szeretetteljes kommunikáció és az egymás irány tanúsított tisztelet által, ugyanis ezek a családi értékek csökkentik az információs aszimmetriát a vállalatban belül, ezáltal pedig költségcsökkentő hatást gyakorolnak (Csákné Filep & Radácsi, 2020). Amikor a családi vállalkozás átörökítése megvalósul a következő generációra, akkor egy újabb fogalom jelentkezik, mégpedig a családi opportunizmus (Csákné Filep & Radácsi, 2020). A családi opportunizmus olyan formában valósul meg, hogy a családi vállalkozásban esetlegesen munkálkodó több kis család elsősorban a saját családjuk érdekeit helyezi előtérbe, a kiterjesztett, nagyobb család érdekeivel szemben (Csákné Filep & Radácsi, 2020).

1.3.7. Az átörökítési stratégia elemei

A kihívások azonosítását követően lényeges azonosítani azokat a lényegi elemeket, melyek szükségesek egy sikeres átörökítési stratégia megvalósításához.

A családi vállalkozások esetén rendkívül fontos a tudástranszfer (Chillakuri et al., 2022; Csizmadia et al., 2016; Devins & Jones, 2016):

- egyéni tanulás, tanulás a közösségben: az információ több irányban áramolhat a generációk között, a tudás a szervezetben eltöltött idő alatt informális úton kerül átadásra a következő generációnak;

- könyvelők és bankok szerepe: ennek a szakmai szférának szerepe van abban, hogy tudásukat áramoltassák a családi vállalkozások irányába, ezzel serkentve azok fennmaradását;
- felelősség az akadémiai szféra dolgozóin: ennek a szakmai közegnek abban van jelentős szerepe, hogy közvetítsék a fiatal generációknak a családi vállalkozások átörökítésének fontosságát, valamint szakmai háttérrel biztosítsanak számukra ezen a téren.

A tulajdonos és örökös közötti kapcsolat minőségének pozitív hatása van az átörökítési folyamat sikerességére tekintetében (Ziniel & Voithofer, 2016). Ami az utódlást illeti, a menedzsment és a tulajdonlás átörökítését egyaránt érdemes megtervezni (Devins & Jones, 2016). Ehhez szükséges az elődök és utódok által közösen kialakított utódlási terv. A hivatalos és írásos utódlási tervek pozitívan kapcsolódnak a családi vállalkozások jobb pénzügyi teljesítményéhez (Castoro & Krawchuk, 2022; Giarmarco, 2012; Lévesque & Subramanian, 2022; Mihaylov & Zurbruegg, 2021). A pénzügyek megfelelő kezelése szintén lényeges elemét képezi az utódlásnak (Csákné Filep & Karmazin, 2016). Az esetleges hibák kiküszöbölése érdekében lényeges az utódlási terv periodikus felülvizsgálata és aktualizálása (Castoro & Krawchuk, 2022; Giarmarco, 2012; Lévesque & Subramanian, 2022; Mihaylov & Zurbruegg, 2021). Az utódlási terv mellett ajánlott egy úgynevezett „Családi Charta” létrehozása, melyben egyértelmű szabályok kerülnek meghatározásra a következő generáció számára (Clark, 2022; Sathe et al., 2022). Javasolt továbbá egy vállalati igazgatótanács létrehozása, melynek célja a felügyelet, az iránymutatás, a tulajdonosok érdekeinek képviselete (Angus, 2022; Clark, 2022). Az átörökítés során fontos a kompenzáció és az osztalék megkülönböztetése az örökösök szintjén, lényeges a tulajdonosi és menedzseri döntések szétválasztása, valamint az aktív és passzív hozzájárulást egyaránt elismerő kultúra (Baron, 2022). A megfelelő humánerőforrás-menedzsment stratégia szintén hozzájárul a sikeres utódlás megvalósításához (Yedder, 2018). A kulcsfontosságú alkalmazottak vállalatnál tartása az előd távozását követően lényeges a tudás vállalatban való tartása szempontjából (Giarmarco, 2012). Továbbá, hasznos lehet terápiában és folyamat-tanácsadásban jártas üzleti tanácsadó bevonása az utódlási folyamatba (Sathe et al., 2022). Összességében az átörökítés során fontos a legjobb gyakorlatok figyelembe vétele és egy holisztikus megközelítés alkalmazása (Forbes, 2022; Sathe et al., 2022).

1.3.8. Átörökítési folyamatmodellek

A családi vállalkozások átörökítésével foglalkozó tudományos publikációk kilenc átörökítési folyamatmodellt fogalmaztak meg, melyeket a 4. táblázat foglal össze.

	Folyamatlépések	Elméleti háttér
1	- Potenciális utód előzetes belépése - Potenciális utód belépése - Menedzserré válás	(Devins & Jones, 2016)
2	- Potenciális utódok képzése - Potenciális utódok mentorálása, coachingja - A vállalati eredményeket befolyásoló tudás megszerzése	(Ge & Campopiano, 2022)
3	- Alapszabályok meghatározása - Potenciális utódok képzése - Utód kiválasztása - Utód beiktatása	(Chou & Lu, 2022) (Hillen & Facin Lavarda, 2020)
4	A „Hullámvasút Hurok” (<i>The Rollercoaster Loop</i>): - Együtt maradunk családként? - Együtt dolgozunk családként? - A közös munka által ESEW-et hozunk létre? - Társulva vagy függetlenül dolgozzunk? - Mindenki méltóan részesül az ESEW-ből?	(Sathe et al., 2022)
5	- Utódlás szükségességének tudatosítása az elődben - A folyamat céljainak, elveinek és napirendjének meghatározása - Utód kiválasztása számos kritérium alapján - Utód képzési terve	(Baranyai & Kozma, 2019)
6	Az utódlás tervezésének három fő egysége: - Irányítás - Tulajdonlás - Átruházási adók	(Giarmarco, 2012)
7	A „Hat Lépcsőfok” (<i>Six Stepping Stones</i>) modell: - Vállalkozói szellem - Tanulmányok - Formális belső oktatás - Külső tapasztalat - Hivatalos kezdés a családi vállalkozásban - Írásos tervezés és megállapodás - Családi vállalkozás	(Ramadani et al., 2017)
8	Az utódlási folyamat négy fő egysége: - Beavatás - Integráció - Közös irányítás - Nyugdíjba vonulás	(Ramadani et al., 2017) (Cadieux et al., 2016)
9	„Átörökítés keretkezési modellje” (<i>Succession framework</i>): - Célok és prioritások tisztázása - A cég stratégiájának felülvizsgálata - A felelősségi körök átadásának megtervezése - A cég értékelése - Az utódlás finanszírozása - Az adózási és jogi struktúra megszervezése	(Zellweger, 2017)

6. táblázat: Átörökítési folyamatmodellek

Forrás: Saját szerkesztés.

1.4. Az átörökítés földrajzi és gazdasági áttekintése

Ami a globális szintet illeti, a családi vállalkozások a globális üzleti struktúrák 80%-át teszik ki (Gagné et al., 2021). Kétségtelen tehát, hogy a sikeres átörökítés lényeges, és egyre inkább fontossá válik, ugyanis a családi vállalkozások tulajdonosainak 50-80%-a szándékozik nyugdíjba vonulni a következő évtizedben (Gagné et al., 2021). Ami a családi vállalkozások átörökítését illeti globális szinten, az a tendencia, hogy ezen vállalkozások egyharmad része öröklődik át a második generációra, egytized része a harmadikra, a többi pedig bezár (Devins & Jones, 2016; LJUBOTINA & VADNJAL, 2018). Egy másik tanulmány alapján a családi vállalkozások 30%-a (tehát az előző kutatáshoz hasonlóan közel egyharmada) éli túl az első generációból a második generációba való átmenetet, 15% marad fenn a harmadik generációig, és csupán 3% létezik tovább a negyedik generáción túl (Gagné et al., 2021). Egy további kutatás szerint, a családi vállalkozások mindössze 13%-a öröklődik tovább a harmadik generációra (Chan et al., 2020).

Ami Európát illeti, kontinensünkön a következő 10 évben több ezer családi kis- és középvállalkozás (KKV) vezetése kerül át a következő generációhoz, mivel a jelenleg tulajdonos-vezető baby boomer generáció eléri a nyugdíjkorhatárt (Liu, 2021). Közép-Kelet Európában – melynek Románia és Magyarország is részét képezik – a családi vállalkozások 92%-a még az alapító generáció tulajdonában és vezetése alatt áll, míg ez az arány Nyugat-Európában 70% (MOTOC, 2021). Ebből következik, hogy a közép-kelet európai családi vállalkozások túlnyomó többsége esetén még nem következett be a generációváltás (MOTOC, 2021). Az átörökítéssel kapcsolatos tudás és tapasztalat az előzőek miatt korlátozott a régióban, beleértve Romániát (MOTOC, 2021).

Ami Romániát illeti, ebben az országban a családi vállalkozások nagy része a rendszerváltást követően alapult (beleértve erdélyi magyarok által alapított vállalatokat is) (MOTOC, 2021). Románia olyan egyedi helyzettel szembesül az átörökítés kérdéskörét illetően, hogy általában a két generáció, mely között az utódlásra sor kerül, két rendkívül különböző időszakban nevelkedett és vált felnőtté: a kommunizmus alatt, valamint 1989 után, a forradalmat és rendszerváltást követő periódusban (MOTOC, 2021).

Ami Magyarországot illeti, a magyarországi családi vállalkozások közül minden második vállalkozás szembenéz az átörökítés problémájával (Makó et al., 2016). Jelenleg

Magyarországon a munkahelyek felét családi vállalkozások biztosítják, melyek a GDP-hez 50% feletti értékkel járulnak hozzá (Baranyai & Kozma, 2019). Magyarországon számos családi vállalkozást alapítottak közvetlenül a rendszerváltást követően (Romániához hasonlóan), az akkor vállalkozást indító személyeknek kedvezett az akkori átalakuló gazdaság és piaci helyzet (Bokor & Radácsi, 2006). Ezek a vállalkozók, akik a rendszerváltás környékén alapították vállalkozásaikat, a jelenben vannak érintve az utódlás kihívásai által (Csizmadia et al., 2016). Csákné és Radácsi kutatása mentén, Magyarországon a családi vállalkozások alapításának okai a következők (Csákné Filep & Radácsi, 2020): megélhetés biztosítása (36,4%), munkahely megszűnése utáni saját vállalkozás létrehozása (21,3%), szükség, kényszer (10,5%), önállóság (8,5%), saját ötlet megvalósítása (6,2%). Magyarország helyzetének vizsgálata releváns a dolgozatom szempontjából, mert a jelenleg átörökítéssel szembesülő erdélyi magyar vállalkozók nagy része hasonló gazdasági környezetben alapította családi vállalkozását Romániában, a rendszerváltás után, ezek a vállalkozások pedig a mai Székelyföldön működnek, a főként baby boomer és X generációs tulajdonosok itt szembesülnek az átörökítés kihívásaival.

2. Kutatási módszertan

2.1. A téma relevanciája

Az átörökítés témája azért releváns, mert „*minden családi vállalkozás, amely nem éli túl a generációváltást, nem csupán az adott család számára jelent veszteséget, hanem a teljes nemzetgazdaságnak is*” (Noszkay, 2017). Ugyanakkor, Noszkay azt is megjegyzi, hogy családi vállalkozásokkal foglalkozni, azokat kutatni kihívást jelent, hiszen a vállalatot érintő kérdéseket a legtöbb családi vállalkozás tulajdonosa privát információként kezeli, olyan családi ügyként, mely csupán a család belső körére tartozik (Noszkay, 2017). Továbbá, a téma releváns, ugyanis Európában a baby boomer generáció közeledik a nyugdíjkorhatár eléréséhez, így a következő tíz éven belül több ezer kis- és középvállalkozás, mely családi tulajdonban van és családi vezetés alatt áll, irányítás szempontjából átöröklődik a következő generációra (Liu, 2021).

2.2. Kutatási előfeltevések és kutatási kérdések

A szakirodalmi áttekintő alapján, valamint Noszkay tanulmánya mentén, kutatási előfeltevéseket fogalmaztam meg a családi vállalkozások átörökítésével kapcsolatban, melyek a kutatási kérdéseim alapját képezik (Noszkay, 2017).

Az általam megfogalmazott kutatási előfeltevések az alábbiak:

1. A családi vállalkozás kis mértékben kezeli prioritásként az átörökítés megtervezését.
2. A családi vállalkozás átörökítése esetén hangsúlyos a tulajdonos és az örökös kapcsolatának minősége.
3. A családi vállalkozás átörökítése esetén hangsúlyosak az örökös karriertervei, valamint a vállalkozás átvételére irányuló hajlandósága.
4. A családi vállalkozás egy erős identitás, vallott értékrendszer mentén működik, mely kihatással van a vállalat stratégiájára.
5. A családi vállalkozás egy kevésbé formalizált stratégia mentén működik, melyet meghatároz a tulajdonos-vezető ösztönszerű és tapasztalatokból fakadó magatartása.

A kutatási előfeltevések alapján az alábbi fő kutatási kérdést fogalmaztam meg:

- Milyen átörökítési stratégiákat követnek a székelyföldi családi vállalkozások?

A fő kutatási kérdés kiegészítő és azt támogató kérdései:

- A jelenlegi tulajdonosok mennyire tudatosak az átörökítés tervezését illetően?
- Melyek a család értékei, amelyek meghatározzák a családi vállalkozás identitását?
- Milyen lehetőségekkel és kihívásokkal néz szembe a családi vállalkozás a jövőben, a tulajdonos távozását követően?
- Milyen mértékű és hogyan zajlik a tudásmegosztás és a bevonás a jelenleg tulajdonos generáció részéről a következő generáció irányába?

2.3. Kutatási módszertan

A dolgozat kutatási módszertana kvalitatív módszertan. A kvalitatív kutatás során a kutató adatokat gyűjt a belső szereplők felfogásán keresztül, a vizsgálatok alapja a mély figyelem és az empátikus megértés (Miles, 1994). A kutatás során a legfőbb feladat annak kifejtése, hogy sajátos feltételek között az emberek milyen módon gondolkodnak, magyaráznak dolgokat, és általában hogyan szervezik a mindennapi helyzeteiket (Miles, 1994). Továbbá, a kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, valamint kis mintán alapulnak (Naresh K. Malhotra, 2017). Ebből adódóan, a kutatási előfeltevések alapján megfogalmazott kérdések megválaszolása és megértése céljából a kvalitatív kutatás az alkalmas eszköz a dolgozatban kibontakozó kutatás alátámasztására, a kvantitatív kutatással szemben. A kvalitatív kutatásban nincs előre rögzítve a mintába bekerülő esetek köre, az elméleti szempontok sokszor csak az induló egy-két esetet jelölik ki, a haladás a kutatási céloknak megfelelően és az első elemzési eredmények alapján történik (Gelei, 2002). A legfontosabb szempont a kvalitatív kutatás esetén, hogy minél többet lehessen tanulni a kutatási témáról (Gelei, 2002).

A kvalitatív esettanulmányokra épülő kutatásban a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású. A statisztikai mintavételtől eltérően a kvalitatív mintavételt a következők jellemzik (Gelei, 2002; Miles, 1994):

- Kis minta és kontextusba való beágyazottság (szemben a nagy mintával és a kontextus figyelmen kívül hagyásával);
- Szándékosan, célirányosan megválasztott minta (szemben a véletlen mintavétellel);
- Elméletileg orientált minta (szemben a reprezentativitással);
- Folyamatosan, lépésről lépésre kialakuló minta (szemben az előre definiált mintával).

A kvalitatív kutatás eszközeként egy kétlépcsős módszertan kerül alkalmazásra a dolgozatban: első körben félig strukturált szakmai interjúk készítése, majd ezeken alapuló esettanulmányok kidolgozása a vállalkozások esetén.

Az interjúkészítés indoka, hogy az interjú a leggyakrabban használt eszköz olyan kvalitatív kutatások során, melyek a családi vállalkozásokat vizsgálják (Chou & Lu, 2022). Az interjú a legmegfelelőbb módszer arra, hogy feltérképezésre kerüljenek a válaszadók által leginkább lényegesnek tartott információk (Chou & Lu, 2022). Továbbá, interjúkészítés során, különösen családi vállalkozások esetén, felszínre kerülnek a mélyen gyökerező értékek, érzések, meggyőződések a családi és az üzleti összefüggések tekintetében (Chou & Lu, 2022). Ugyanakkor, kutatási korlátként az interjúkészítés során felmerül a tény, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai vonakodnak az érzékeny információk megosztásával kapcsolatban, a teljes nyíltságuk korlátozott a kutatásban való részvétel során (Chou & Lu, 2022; Noszkay, 2017). Korlát továbbá, hogy az interjúalanyok, az emlékezet torzulása következtében, beszámolóik során „kiszínezhetik” vagy eltúlozhatják a vállalat múltjában lezajlott eseményeket, a tényadatok torzulhatnak az elbeszélésben (Chou & Lu, 2022). Ilyen esetben a társadalomnak, a külvilágnak mutatott imázs eltérhet a saját belső önértékeléstől (Chou & Lu, 2022). Az interjúkérdéseket a kutatási előfeltevések, valamint az ezek alapján megfogalmazott kutatási kérdések mentén állítottam össze. A félig strukturált szakmai interjúk mentén, a vizsgált családi vállalkozások átörökítésének átható megértése érdekében a válaszokat öt esettanulmányos összefoglaló tartalmazza.

Az esettanulmány készítés olyan kvalitatív módszertani eszköz, melyet főként az interpretatív, megértő szociológia használ (Takács, 2017). Az esettanulmány módszertana alkalmas, amennyiben a cél nem egy statisztikai értelemben vett általánosítás egy sokaságról, nem a gyakoriságok felsorakoztatása, hanem a mélyebb megértés. Az esettanulmányos kutatás alapulhat egy vagy több eseten (Yin, 2014). Az esettanulmány fókuszában nem az ok-okozati viszony feltárásának szándéka vagy az általánosítás szándéka áll, hanem a jelentéstartalmak és

a jelentésalkotó folyamatok feltárása, valamint a ritka és egyedi események megértése húzódik meg (Takács, 2017). Általában az esetek specialitásának hangsúlyozása a cél, nem az általános vonások kiemelése (Takács, 2017). Az esettanulmányt készítő kutató a valóságot nem az adott terepen igyekszik megtalálni, hanem újrarendezi az összegyűjtött információkat, modelleket alkot belőlük, és azokon belül végzi el az értelmezési folyamatot (Takács, 2017).

A kutatás során kilenc székelyföldi vállalatot kerestem fel, követve a kvalitatív kutatások során indokolt kis mintavétel elvét. A felkeresett vállalatok közül négy családi vállalkozás esetén elutasító választ kaptam, öt vállalat pedig hajlandó volt betekintést engedni a vállalatuk (és közvetve a családjuk) életébe, fókuszban az átörökítéssel. A kutatásban résztvevő vállalatok szintjén, az öt vállalatnál kilenc személlyel készült interjú – köztük vannak jelenlegi tulajdonosvezetők és örökösök egyaránt. A kutatás során egyik fő célom az volt, hogy amennyiben nyitottak rá és van rá lehetőség, egy adott családi vállalkozásnál a jelenlegi tulajdonossal és a (potenciális) örökössel is készítsek interjút. Ennek oka az áthatóbb, többszemponútú megértés, mely a különböző generációk véleményének és magatartásának feltérképezése által jön létre. Ezáltal a módszertan által párhuzamba vonhatók a generációk nézetei, szembeállíthatók a különbségek és megtalálhatók a közös pontok. A kutatásban minden vállalat és minden személy anonim módon szerepel, az egyes családi vállalkozásokról, valamint az iparágról, melyben működnek, csupán a megértéshez és keretezéshez szükséges információmennyiség kerül megosztásra.

3. Elemzés és eredmények

Az alábbiakban elemzem esettanulmányos formában az öt székelyföldi családi vállalkozás jelenlegi helyzetét átörökítési szempontból, részletesen és áthatóan taglalva a jelenlegi tulajdonosok magatartását az utódlástervezéssel kapcsolatban, valamint egyes vállalkozások esetén figyelembe véve és vizsgálva a leendő utód magatartását egyaránt. Az elemzés magába foglalja az egyes vállalatok esetén a félig strukturált szakmai interjúk során érintett fő tematikákat: az adott családi vállalkozás jelenlegi helyzetét, környezetét, amelyben működik, hosszú távú stratégiáját, valamint az átörökítéssel kapcsolatos megéléseket, véleményeket, lehetőségeket, kihívásokat a tulajdonosok és a leendő utódok szemszögéből.

Az egyes vállalati elemzéseket követően összesítem az interjúk és az esettanulmányok eredményeit, hasonlóságokat és különbségeket feltárva a székelyföldi helyzet és a nemzetközi szakirodalomban megfogalmazott tendenciák között, az egyes vizsgált vállalatok átörökítéssel kapcsolatos álláspontja között, valamint a vállalaton belül közösen dolgozó, más generációt képviselő családtagok között.

3.1. Az első vizsgált családi vállalkozás esete

3.1.1. Tulajdonos és örökös

Az első vizsgált vállalat egy pékipari vállalat, melynek tulajdonos-ügyvezetőjével készítettem interjút. A tulajdonos tudatosan, eredményesen és érték-vezérelt módon vezeti a vállalkozást, egy sikeres második generációs átörökítést követően. A tulajdonos-ügyvezető szülei indították a céget, tehát már megtörtént a generációváltás a múltban. Ez a váltás az utód részéről, elmondása szerint, nem volt tudatos, a szülei részéről lehetséges, hogy igen. Ez nem egy erőltetett dolog volt a szülők részéről ebben az esetben, a gyerekeknek fiatalkorában szabadságot adtak, hogy „élje ki magát” a vállalkozásban. A szülők hátrébb léptek, hagyták, hogy „*a fiatal tinédzser megvalósítsa az álmait*”. A második generációs tulajdonos-vezető, aki sikeresen vezeti a vállalkozást, szeretné, hogy az átörökítés megvalósuljon a harmadik generációra is, viszont ez nem egy „*kőbe vésett*” dolog, aminek így is kell megtörténnie. A tulajdonos gyermekei még nagyon fiatalok, úgyhogy jelen esetben az ő felsőoktatásban való továbbtanulásuk iránya még nem értelmezett, ilyen tekintetben a gyerekekre való átörökítés témakörében ezen interjú során nem mélyültünk el áthatóan. A tulajdonos szeretné

természetesen, ha az átörökítés a jövőben meg tudna valósulni a családi vállalkozásuk esetén, ugyanakkor teljes mértékben elfogadó és támogató azzal kapcsolatban, hogy gyermekei a saját útjukat kövessék, akár más vállalkozási formát választva, olyan szakmát tanulva, amely igazán érdekli őket. A tulajdonos azt vallja, hogy a számára a *„gyermekei boldogulása sokkal fontosabb, mint a családi vállalkozás béklyóját tovább vinni”*. Amennyiben *„a gyermekek látják az örömet a vállalkozásban, akkor majd csatlakoznak, ha pedig nem, akkor nem csatlakoznak”*. Összefoglalva: *„Szeretnénk (az átörökítést), de nem erőszakkal.”*

Neki nem volt kötelező, szülőktől érkező nyomás, vagy tudatos az, hogy bekapcsolódott a családi vállalkozás életébe – az ok az volt, hogy egy fejlődést támogató, nagyobb teret biztosítson önmaga számára. *„A szülők nem álltak gyermekük fejlődésének útjába, hanem támogatták, egyengették azt.”* Az előző generáció, a jelenlegi tulajdonos szülei mellé álltak, bátorították, erőt adtak neki, hogy a családi vállalkozáson belül kiépítse az új üzletágot (a pékséget, ugyanis előtte a fő fókusz a malom és a mezőgazdasági tevékenységek köré összpontosult). Mai napig folyamatosan egyeztet a tulajdonos az édesapjával, cégtársi viszonyban és apa-fiú viszonyban egyaránt. Az édesapa jelenleg is aktívan részt vesz a családi vállalkozás életében, a saját szakterületén, míg az ügyvezető fia a vállalat élén munkálkodik. Irányítási és ellenőrzési kérdésekben mindketten a saját hatáskörükben mozognak, ugyanakkor tanácsot kérnek egymástól, amennyiben annak szükségét látják.

Ami a nem családtagok vállalatvezetésbe történő bevonását illeti, a tulajdonos-ügyvezető munkáját támogató középvezetői réteg kívülről bevont szakemberekből áll, akik nem állnak rokoni viszonyban a tulajdonossal. A vezetés és a döntéshozatal a vállalkozás esetén nem kizárólagosan a tulajdonos-ügyvezető hatáskörébe tartozik, aktívan részt vesznek a középvezető kollégák is a döntéshozatal támogatásában és a vállalati haladás elősegítésében.

A tulajdonos rendkívül tudatos az utódlástervezéssel kapcsolatban. Célja, hogy a következő 5-6 év folyamán olyan vezetői réteget neveljen ki a vállalaton belül, akik képesek lesznek fenntartani és fejleszteni a vállalkozást olyan esetben, ha ő leköszön a vállalat éléről, mint ügyvezető igazgató és a továbbiakban visszavonult tulajdonosként támogatja a családi vállalkozást, főként a vállalkozásfejlesztésre fókuszálva (a tulajdonos még 10 éven keresztül szeretne a vállalat élén maradni, mint ügyvezető igazgató). Terve, hogy a következő 5-6 évben kiválasztásra kerüljön az utódja, aki akár ideiglenesen is, de egy olyan személy lesz a tervek szerint, aki egy belső vezető pozícióban levő, a feladatra felkészített munkatárs, nem a család

egy tagja (hiszen a gyermekek még fiatalok lesznek akkor). Továbbá, a tulajdonos hisz a lentől való építkezés fontosságában, ezért azt vallja, hogy a vállalatot úgy lehet igazán megismerni, megérteni működését, ha nem vezetőként kerül bele az ember első körben, hanem bejárja a belső fejlődési létra fokait. Maga a tulajdonos is szakemberként kezdte a vállalati életét, azt követően vált vezetővé. Hiszi, hogy az ügyvezetőnek nem kell a család egy tagjának lennie.

Akadályként élné meg a tulajdonos a jövőben, ha egy, a vállalaton kívüli vezető kerülne a vállalat élére hosszú távon – hiszi, hogy belső ember lenne megfelelő az ügyvezető pozícióra, olyasvalaki, aki a vállalatnál szocializálódott, aki érti a vállalat által követett értékeket, a vállalat céljait. Ami a potenciális utódot illeti az ügyvezetésben, az alázat az egyik leghangsúlyosabb személyiségvonás, melynek meg kell lennie a személyben.

A vállalat számára nem a profitmaximalizálás az elsődleges cél, hanem *„a vállalkozás etikai megbízása, az, hogy valami nemesebb célért munkálkodjanak ezen a Földön”*. A vállalkozás számára érték az élmény nyújtása a munkatársaknak, a munkaközösségnek, az ügyfeleknek, a tágabb közösségnek, ahonnan a vállalkozás támogatást kap, ahol működik, munkálkodik nap mint nap. A vállalkozás értéke továbbá, hogy minőségi termékeket nyújtson a fogyasztóknak, melyek adalékanyagmentesek, egészségesek, *„bennük van az ember szíve-lelke”*.

Ami a vállalat értékeit illeti, elkészítettek egy értékelemzést, melynek részét képezi többek között a munkatársak által leírt gondolatösszesség – a vállalat hangsúlyt fektet arra, hogy a munkatársak jól érezzék magukat a munkakörnyezetben. Értéket jelent a vállalkozás tagjai számára az egészség, a csapatszellem, az élmény nyújtása és megtapasztalása. Ezeket az értékeket 25 év múlva szintén szeretné megőrizni a vállalat. Az értékösszesség része a hagyományok tisztelete, megőrzése, az újdonsággal való összefonása, valamint a fenntarthatóság egyaránt.

Ami a vállalat életében felmerülő mérföldköveket illeti, a tulajdonos azt mondta, hogy a vállalat fennállásának közel 30 éve során mindig felmerültek kihívások, problémák. *„A vállalat életében minden korszaknak megvolt a maga kihívása, mégis úgy vélem, mindig azt a problémát értékeljük a legintenzívebbnek, amellyel a jelenben nézünk szembe, amely megoldásra vár.”* A tulajdonos azt vallja, hogy a vállalat jelenleg a „felnőttkor”, az érettség szakaszában van, a vezető egy erőteljesen működő vállalkozás élén áll jelenleg. A tulajdonos-ügyvezető

magatartása a felmerülő kihívásokkal szemben rendkívül pozitív, azt vallja, hogy egy problémát sem szabad félretenni, azokkal mindig szembe kell nézni és megoldani őket.

Ami az erdélyi magyarként történő vállalkozást illeti Romániában, a tulajdonos úgy vélekedik, hogy az országban lehetőség van vállalkozni ezen csoport számára. Az unióhoz való csatlakozás előtt Romániában a hasonló mentalitású, főként itthoni cégekkel kellett versenyezni, 2007 óta, Romániának az Európai Unióba való csatlakozása óta pedig a piaci feltételek adaptálódtak az uniós normákhoz, kitágult a versenyző piac, ezen a szinten kell a vállalkozások versenyezzenek egymással és segítsék egymást. Amikor a tulajdonos csatlakozott a családi vállalkozásukhoz, megélése szerint abban az időben könnyebb volt elindítani a vállalkozásokat, a mai fiatal vállalkozóknak sokkal több belépési korláttal és intenzívebb piaci versennyel kell szembenéznük. Összességében azt vallja, hogy akkor is kellett és napjainkban is kell kitartás és akaraterő a megvalósításokhoz.

Vélekedése szerint a generációváltás során, amikor az új generáció becsatlakozik a családi vállalkozásba – vagy akár tágabb értelemben kikerül a munkaerőpiacra – a siker és a kitűzött célok megvalósítása érdekében 10-15 év kemény és alázatos munkát kell befektetniük a fiataloknak, nem hiányozhat belőlük korábban említett céltudatosság és akaraterő. Specifikusan a családi vállalkozások tekintetében a fiatal generációnak könnyebbség és segítség, hogy *„a szülők, nagyszülők elértek már olyan mérföldköveket a vállalat életében, amelyekre az újonnan jövő generáció tud alapozni, tud építeni, általa sikeresebb tud lenni”*.

A tulajdonos, visszatekintve vezetői karrierjére, mai gondolkodása nyomán azon a véleményen van, hogy egy családi vállalkozás vezetése szempontjából rendkívül fontos az ösztönszerű döntéshozatal és vezetés, a megérzésekre való hallgatás, ugyanakkor a vállalkozói szellemmel megáldott magatartásformák mellett lényeges a vezetés tanainak elsajátítása, a folyamatos tanulás és megújulás, a tudatos vezetés. A tulajdonos közel 10 éve tudatosan képezi, fejleszti önmagát ezen a téren, valamint erre ösztönzi vezető funkciókban levő kollégáit is, akik társaságában több továbbképzőn vettek részt az elmúlt évek során. A tulajdonos olyannyira tudatosan vezeti a családi vállalkozást, hogy a vállalat hosszútávú stratégiával rendelkezik, a vállalkozás életében pedig teljes mértékben értékelvű vezetés zajlik. Az értékek szem előtt tartása mellett természetesen fontos a versenyképesség és az eredményes működés egyaránt. Ami az utódlással kapcsolatos tudatosságot illeti, ebben az esetben ilyen téren is nagyfokú figyelem és felelősségteljes hozzáállás van jelen, ezt az bizonyítja, hogy a tulajdonos,

családjával közösen, vett már részt generációváltás témájú képzésen. A tulajdonos elmondásai mentén, a vállalat élén olyan ügyvezetőnek (és olyan tulajdonosnak, tulajdonosoknak) kell állni, akik számára egyaránt fontos a vállalkozás működésének fenntartása és fejlesztése. Véleménye szerint fejlődni – ezáltal pedig fejleszteni – úgy lehet, ha az ember kilépik a komfortzónájából és átkerülve a tanulási zónába, a gyakorlat, a kipróbálás, a csinálás által tanul. Összességében, a tulajdonos, visszatekintve, azt változtatná meg a vezetéssel kapcsolatban, hogy hamarabb megtanulná a vezetésnek, mint szakmának, a velejáróit. Ő a vállalkozáson belül először megtanulta a pék mesterséget, utána került a vállalatvezetés élére, úgyhogy átható ismeretei vannak a vállalaton belül zajló összes folyamatról. Véleménye szerint, ha korábban tanulta volna meg a vezetéset, mint szakmát, akkor *„másabb dimenziókat lehetett volna megmozgatni, másabb pályára lehetett volna állítani a vállalkozást”*.

A tulajdonos szerint egy családi vállalkozás életében a vezető fejlettségi szintje a szűk keresztmetszet. A vezető hozzáállása a vállalkozáshoz képes *„betenni a vállalkozást egy, a vezető szintjével azonos skatulyába”*. Ilyen tekintetben rendkívül fontos, hogy a családi vállalkozás élén álló vezető nyitott legyen az önfejlesztésre, a folyamatos tanulásra. Véleménye szerint, egy vállalat életében *„ha nincsen fejlődés, az egyenlő a halállal, már csak az a kérdés, hogy mikor”*. Emellett, a tulajdonos azt is kiemelte, hogy – főként idősödő vezetők esetén – lényeges a tudástranszfer a fiatalabb generáció tagjaira, a vezetőnek nem szabad hagynia, hogy ő maradjon a szűk keresztmetszet a vállalat életében, eltávozását követően pedig utánpótlása kihívások árán valósulhasson meg.

A vállalatvezetés folyamatosan dolgozik külső tanácsadókkal, több területen is, a tulajdonos bevallása szerint ezáltal a vállalkozás elkötelezettsége is nagyobb a változtatások eszközölése iránt. A külső tanácsadókkal való együttműködés kimozdítja a vállalatvezetőket a napi rutinból, megszokásból, elősegítve a fejlődést – a fejlődés pedig biztosítja, hogy a feltörekvő vállalkozásokkal képes legyen ez a nagy múlttal rendelkező vállalat tartani a versenyt.

Ami a fiatal munkavállalókat illeti, a tulajdonos szerint *„a mai fiatalok is sikerekre és elismerésre éhesek, úgy, ahogy mi voltunk”* és amennyiben ezt megtalálják az adott vállalkozás keretein belül, akkor maradásra bírhatóak – úgy a vállalkozásnál, mind pedig ezáltal itthon, Székelyföldön. A vállalatnál van jó példa arra, hogy fiatal gyakornokok integrálódtak a vállalat életébe és már teljes munkaidőben ott dolgoznak. Akad köztük olyan is, aki rendkívül fiatalon egy nagy csapatot koordinál termelésvezetőként. A vállalatvezetés a fel van készülve

változásokra, a különböző okok miatt hiányzó középvezetők helyettesítését tudta kezelni a vállalat.

A vizsgált vállalat tulajdonosával készített interjú kulcs gondolatait az alábbiakban összegzem. A vállalkozás vezetése jelen esetben sikeresen át lett örökítve a második generációra, az első generáció alapító tulajdonosa pedig mai napig aktívan részt vesz munkájával a vállalat életében. Az édesapa és fia, a családi vállalkozásban jelenleg dolgozó tulajdonosok, egymástól elkülönülő munkakörökben munkálkodnak, bizalommal és segítőkészséggel fordulva egymás felé, jó tanácsokkal ellátva egymást, úgy szakmailag, mind pedig apa-fiú viszonyban. A második generációs tulajdonos-ügyvezető tudatosan és stratégiai szemléletben vezeti a vállalatot, a tervezés szerves részét képezi az utódlásról való gondoskodás is, mely ebben az esetben az ügyvezető funkció betöltésére irányul. A vállalat életében, amennyiben utódlásra kerül a sor, első körben egy belső vállalati munkatárs vezetővé való kinevelése majd kinevezése a cél. Ennek oka egyrészt, hogy a harmadik generációs családtagok, a gyermekek, jelenleg nagyon fiatalok, másrészt pedig a tulajdonos meg szeretné nekik hagyni a választás jogát, hogy a saját álmaikat kövessék – legyen az a vállalkozáson belül vagy éppen azon kívül.

3.2. A második vizsgált családi vállalkozás esete

3.2.1. Tulajdonos

Jelenleg 5 személy dolgozik a családi vállalkozásban a családból: a két fiútestvér, akik alapították a vállalkozást, a feleségeik, valamint az egyik család egy, már tanulmányait befejezett gyermeke. Mindketten a vezetéssel kapcsolatos teendőket látják el, az egyik a kapcsolat-orientált oldalát képviseli a szerepköröknek, míg a másik a gépekhez, a mechanikához ért jobban. *„A munkaköreink olyanok, mint két halmaz, amely metszi egymást. Nagyon jól kiegészítjük egymást a munkában, a vállalatvezetésben a testvéremmel, már közel húsz éve. A feladatkörök egymás közötti megosztása nem volt tudatos, így alakult ki az évek során.”* A feleségeik szintén a vállalatban belül dolgoznak, valamint a két család gyermekei közül az egyik gyermek már részt vállal a vállalatvezetési teendőkből.

A családi vállalkozásban a legfontosabbak a család által lefektetett értékek: a szeretet, a bizalom, az egymásra való kölcsönös odafigyelés, egymás megértése, *„hiszen ezek a szép együtt töltött pillanatok a legértékesebbek, ezek nélkül mit sem ér az élet”*. *„Meg kell fogni a gyermek kezét, és nevelni kell, együtt kell lenni vele.”*

„Az első hét évben szülői felelősséged nevelni a gyermekeidet, átadni nekik a család számára fontos értékösszességet. A következő hét év is rendkívül fontos, akkor már az oktatóknak is jelentősebb szerep jut a gyermek formálásában. Ezek után az évek után már a gyermek személyiségfejlődése önálló útra lépik, egyre inkább elengedjük szülőként a kezüket ilyen téren, viszont hogyha jók az alapok, onnan kezdve a gyermek jó útra van állítva. Az első tizennégy évben szükségszerű igazán a gyermek nevelőjének lenni annak érdekében, hogy utána a gyermeked a barátoddá váljon, megbízzon benned, megossza veled az ügyes-bajos dolgait, majd, ha a sors úgy hozza, partnereddé, társaddá váljon a családi vállalkozásban.”

A családi vállalkozásnál tudatosan készültek az átöröklésre, a gyermekek sok időt töltöttek a szülőkkel, miközben ők dolgoztak – ennek célja egyrészt az együttlét volt, másrészt pedig az, hogy a gyerekek megismerjék a családi vállalkozás működését, tiszta képet, rálátást kapjanak arról, hogy a szülők mivel foglalkoznak nap mint nap. A vezetőknek az volt a célja, hogy szülőként a gyerekeknek megmutassák a munka örömét, a szép oldalát, nem szerették volna elijeszteni vagy elidegeníteni a következő generációt a családi vállalkozástól. A második generáció szerves részét képezte megfigyelőként is a családi vállalkozásnak. A két család

összesen öt gyermeke közül egy már beintegrálódott a vállalat életébe, ő a vezetés és szervezés terén tehermentesíti a két alapítót, közgazdaságtani ismeretei támogatják őt ebben. A közeljövőben a család két további sarjának szintén célja beintegrálódni a vállalat életébe: mindkét fiú olyan szakmát tanult, amely szerves részét képezi a vállalat alaptevékenységének. A vállalat célja a jövőre nézve egy új üzletág kiépítése, ebben az üzletágban tud helyt állni és mély szakmai ismeretekkel hozzájárulni a vállalat növekedéséhez az egyik utód, míg a másik utód a jelenlegi fő tevékenységet erőteljesen támogató szakmát tanult, és habár még egyetemista, már távolról is képes segíteni a vállalati működést újonnan szerzett tudásával. A második generációból tehát jelenleg már egy utód csatlakozott a vállalkozáshoz az addigi négy fő mellé (a két alapító testvér és feleségeik), két további utód célzottan a vállalkozás támogatásához és fejlesztéséhez szükséges szakmát tanul, specializálódva a vállalati szükségletekhez mérten.

A vezető azt mondta, az utódok már tanulás közben is magukénak érzik és érezték a családi vállalkozást, motiváltak és céltudatosan ültek az iskolapadba. A vezetők az átörökítéssel kapcsolatban nyitott magatartással, bizalommal, munkatársi szeretettel állnak a második generációhoz, a tudástranszfer megvalósul részükről teljes mértékben a fiatalok irányába. A vezetők tárt karokkal várják gyerekeiket a vállalkozásba: *„Jöjjenek és csinálják!”* Természetesen a jelenlegi vezetőpárosnak, és a szülőknek általában, még tervük a vállalkozás élén munkálkodni, amíg csak erejük és egészségük engedi. Emellett az a megélése a vezetőknek, hogy az iparágban, melyben tevékenykednek (állattenyésztés) nagy a tér a fejlődésre a jövőben, ezt a teret pedig a fiatal, lelkes és tehetséges következő generáció képes megtölteni. A technológiai újítások, az informatika térnyerése, a piacok nemzetköziesedése olyan készségeket igényel egy munkavállaló részéről, mint az idegen nyelvek felsőfokú ismerete, az informatikában és a robotikában való jártasság – ezek elsajátítására pedig, a vezetők bevallása szerint, a fiatal generáció sokkal fogékonyabb. Ez a családi vállalkozás pedig elkötelezett az iránt, hogy a fiataljaira építsen. Ahogyan a vállalatvezető fogalmaz: *„A márciusi ifjak nem nyugdíjasok voltak.”* Továbbá: *„A legnagyobb lélekkel, a legnagyobb gőzerővel, a legnagyobb mellszélességgel a fiatalok tudnak ennek a világnak nekirontani, felölelni és tovább vinni. Erre nekik adódik meg a legnagyobb esély.”* Az idősödő generációról így vélekedik: *„Az idősebb generáció már nem mer olyan nagyokat lépni, mert fél, hogy elesik.”* A vezetőnek az a megélése, hogy az ő korában már fontosabbá válik a gazdasági stabilitás, a biztonság, a fiziológiai korlátok erőteljesebbé válnak. Azt tapasztalja, hogy a *„huszonéves”* utódokban annyi az energia, az erő, a lelkesedés, hogy egy hosszúra nyúlt munkanap estéjén is képesek

visszamenni a vállalkozáshoz és elvégezni a be nem fejezett teendőket – az alapítók számára pedig öröm mindezt látni.

A vezetők előnyként élik meg azt, hogy a család számos tagja képviselteti magát a vállalkozásban, többen vállalnak részt a vállalati teendőkben, hiszen így könnyebb szembenézni a mindennapos kihívásokkal. Az a jellemző, hogy a családok nem mennek el egyszerre szabadságra, valaki a család tagjaiból mindig a közelben van, jelen van arra az eshetőségre, hogy a váratlan problémákat megoldhassa, a napi szintű kihívásokat kezelje (mely ebben az iparágban gyakori).

Ami a vállalat életében jelentkező mérföldköveket illeti, a vezető elmondta, hogy „*a legjelentősebb vállalati döntések, azok családi döntések*”. A közepes súlyú döntésekben jellemzően a két alapító fivér dönt, azonban a fajsúlyos döntéseknél „*a nagycsaládi döntés visz mindent*”. Ilyen esetben összegyűlik a nagy család, amelyen belül minden családtag véleménye és hozzáállása kimondásra, meghallgatásra kerül, ezeket egybevetik, az alapján pedig sor kerül a döntéshozatalra. Példa lehet nagy döntésre egy-egy pályázattal vagy területvásárlással kapcsolatos döntés, mely stratégiai fontosságú a vállalkozás szempontjából.

A vezetőknek az a megélése, hogy úgy tudnak együttműködni testvérekként és cégtársakként egymással, hogy „*mindenki alkalmazkodik egy kicsit*” a másik személyhez – ez a hosszútávú együttműködés titka. A családi vállalkozás vezetésében rendkívül fontos a „*közös érdek szem előtt tartása*”, ami magába foglalja a családi vállalkozás fenntartását és fejlesztését, hogy a vállalat eredményesen működhessen a családi érdekek mentén, megélhetést biztosítva a nagyobb család és a szervezet tagjai számára – mindeközben értéket teremtve a közösség számára, melyben a vállalkozás működik.

A vezető jövőorientált, nem néz vissza a múltba, a miértekre, a hogyanokra, úgy érzi, a múlt elemzése inkább fáradtság és kimerültségérzést kelt benne, ezért a jövőbe tekint, tervez, célokat tűz ki. Nem érzi magáénak a múlt elemzését, az azon való elmélkedést, inkább gyakorlatiasan a jövőbe tekint. A családi vállalkozás egyik fő célja a család fenntartása, a család megélhetésének biztosítása.

A vállalat életében volt arra is példa, hogy megpróbáltak bevonni külsős vezetőt, ám az volt a tapasztalat, hogy az alázatos és az önzetlen hozzáállás hiányzott belőle, sokszor elmulasztotta

kellőképpen elvégezni a feladatait, így megváltak tőle. Azóta sem került bevonásra más külsős vezető, a vezetési feladatokat az alapítók látják el, őket pedig a második családi generáció követi majd. A vezető véleménye szerint napjaink munkaerőpiacán nem elégséges közepszerűnek lenni, a tudás, a hozzáállás és a személyiség összessége által kell kitűnni. Ugyanakkor családi vállalkozáson belül jelentkezik az a tendencia, hogy amennyiben egy külsős személy kerül bevonásra – jelen esetben felsőbb pozíciók betöltése terén – mivel a családi vállalkozás tulajdonjogából nem részesül, nem képes annyira magáénak érezni az ügyet, a képviselt értékeket, ezáltal kevésbé lesz motivált a feladatai megfelelő teljesítésére, még olyan esetben is, amikor az egyik legjelentősebb ösztönző eszköz, az anyagi vonzat, megfelelő számára.

3.2.2. Örökös

Az interjúalany számára „egyértelmű”, hogy szeretne a családi vállalkozásban elhelyezkedni, majd átvenni azt. *„Már kiskorunktól fogva édesapám vitt magával, ott voltunk az emberek között, beláttunk a munkafolyamatokba, mindent megbeszéltek előttünk, nyitottak voltak felénk. Szoros kapcsolata van a családi vállalkozásnak a továbbtanulással, hiszen állatorvosi egyetemen tanulok és az a célom, hogy a vállalkozásunkban átvegyem az egészségügyi szférával kapcsolatos ügyek átlátását, szakmai vezetését.”* Mivel a vállalatot jelenleg egy testvérpár vezeti, így a következő generáció szintjén összesen öt leendő örökös van. Egy közülük még rendkívül fiatal, viszont a többiek mindannyian olyan szakmát tanultak, mely által megszerzett tudást a családi vállalkozáson belül tudják kamatoztatni. Ilyen szakmák az állatorvosi, melyet az interjúalany végez, valamint a közgazdaságtan, a vegyészmérnöki és az agrár-közgazdaságtan, melyeket a szóban forgó örökös testvérei és unokatestvérei tanulnak és tanultak. Az örökös fokozatosan kerül bevonásra a vállalat életébe, úgy érzi, hogy *„kialakult a szakmai tisztelet az irányába”* a szülők, nagyszülők részéről is – mely generációk mai napig aktív részesei a vállalat életének. *„Nekem soha nem volt kérdés, hogy valami mást szerettem volna dolgozni, mint a szüleim. Amióta az eszemet tudom, mindig azt akartam csinálni, amit édesapám.”*

Ami a család értékeit illeti, lényeges érték az egyetértés. *„Együtt élünk, együtt gondolkodunk, mindent magunkért teszünk. Külsős emberekkel – ide tartoznak az alkalmazottak is – nem fog olyan egyetértés kialakulni, mint családon belül.”* Az összetartás, a közös fejlődés, a közös cél iránti munkálkodás, valamint a transzparencia szintén lényeges értékek a család számára,

melyek megnyilvánulnak a családi vállalkozáson belül. *„Nincsenek titkok családon belül, a pénzügyekről, a belső dolgokról sokkal átláthatóbban, sokkal nagyobb bizalommal tudunk beszélni, ilyen formában tudjuk kezelni családként.”*

„Az eddig elért eredmények továbbvitele és azok kamatoztatása” egy olyan aspektus, mely vonzóvá teszi a vállalat átvételét az örökös számára. Az örököst motiválja, hogy a vállalatba való integrációja teret nyújt számára az innováció terén, melyben az előző generáció már korlátozottabb és kevésbé nyitott, például az új technológiákkal, az informatikai újításokkal szemben. Motivációs erőként hat továbbá a felelősségvállalás a vállalat dolgaival kapcsolatban: *„mindig vezéregyéniség voltam a közegeimen belül, mindig valamiféle szerepet vállaltam, úgyhogy vonz a felelősségvállalás és a vezetői szerepmunka”*. A stabil anyagi háttér, amelyet a vállalkozás biztosít, szintén jelentős az átvétel szempontjából, így az alany inkább ezt a munkahelyet választaná egy állami munkahellyel szemben. Továbbá, *„ha az ember magának dolgozik, akkor saját magának a főnöke és az alkalmazottja egyszerre, ekkor pedig nem is korlátokat a munkában”*, ennek pedig megvannak a maga előnyei és hátrányai, *„ezzel együtt ugyanakkor a befektetett munka folyamatosan megtérül, és minél több energiát tesz bele az ember, ez később annál inkább profitábilissá teszi a családi vállalkozást”*. A neveltetés, majd ennek mentén szakmaválasztás hozzájárul ahhoz, hogy az interjúalany hozzájáruljon a családi vállalkozás hatékonyabb működtetéséhez és fejlesztéséhez.

Ami a családi vállalkozás átörökítésével kapcsolatos félelmeket, aggályokat illeti, az örökös ide sorolja az instabil gazdasági környezetet, valamint az iparági versenyt, melyben *„a szereplők »Maradj talpon!« játékot játszanak”*. Ezek mellett ugyanakkor kiemelte azt is, hogy a szülői támogatás mindvégig jelen lenne az átörökítési folyamatban, mely egy fokozatos, lépésről lépésre megvalósuló folyamat esetükben. Hosszú távon úgy látja a vállalat jövőjét, hogy a döntések átkerülnek majd a fiatal generáció szintjére, a jelenlegi tulajdonos-vezetők, a szülők generációja pedig mindvégig megmarad a vállalatban támogató erőként és tanácsadóként. Továbbá, a szülők kapcsolatrendszerére bármikor képesek lesznek hagyatkozni a fiatalok. Egy másik aggály, amely felmerül az örökösben az átörökítést illetően, az nem más, mint a tapasztalathiány a vállalatvezetés terén, ami bizonytalanságot okoz benne, ám mivel tudatában van annak, hogy ők a harmadik generáció a nagyszülők és a szülők után, akik részt vesznek majd az utódlásban, valamint annak is, hogy tudatosan megteremtik a *„tranzit időszakot”* az átörökítésben, így ez mérsékli az aggályait ilyen tekintetben. A harmadik aggály szerinte a stabil partneri kör megőrzéséhez, valamint a munkavállalók megtartásához kapcsolódik.

Véleménye szerint lényeges az utóslás során megőrizni a jó kapcsolatot a fiatal örökösöknek a náluk idősebb generációs munkavállalókkal, mindeközben hitelesnek maradván és megteremtve a bizalmi légkört.

A jelenlegi tulajdonosok távozását illetően kihívásnak látja az előző generáció elszakadását az addigi munkakörüktől, ezzel kapcsolatban volt tapasztalat az első és a második generáció közötti átmeneti időszakban. Úgy látja, hogy az előző tulajdonosok kiszállása úgy lehetséges véleménye szerint, hogy a folyamat fokozatosan történik, viszont tudatosan marad az előző vezetőknek szerep a vállalkozásban a háttérbe húzódása után. Lényeges, hogy az előző generáció tagjai *„érezhessék fontosnak magukat egy adott területen”*. Az örökösnek az a megélése, hogy nagyon jól tudnak együtt dolgozni a szülőkkel, édesapjáról így vélekedik: *„bevon, támogat, meghallgat, megdicsér”*, nyitott arra, hogy bevonja a fiatal generációt a családi vállalkozásba. Meghallgatják őt, vélemény kérnek projektek előtt, a fejlesztések terén, például az informatika, az automatizálás és a robotika tekintetében. Úgy képzei el az átörökítést, mint egy *„mentorprogramot”*, a korábban említett fokozatos tudásmegosztás és bevonás által. *„Kiskorunk óta tudtunk mindenről, ami a családi vállalkozásban történt.”* Tudásmegosztás terén a családban elértek egy olyan szintet, mivel a fiatal generáció is már felnőtt és sokuk jelenleg is tanul, hogy egyre több aspektusában a családi vállalkozásnak a jelenlegi tulajdonosok kikérik a fiatalok véleményét, támogatják a fiataloknak azokat az ötleteit, amelyek a vállalkozás fejlődését segítik elő. *„A vállalat úgy tud fennmaradni és teljesíteni hosszú távon, ha minden olyan tevékenységi kört le tudunk fedni szakmailag, ami szükséges a vállalkozás működéséhez.”* A családi vállalkozás megléte teljes mértékben befolyásolta az örökös továbbtanulását, a szülők iránymutatása is hozzájárult a jelenlegi szakma választásához az interjúalany esetében.

3.3. A harmadik vizsgált családi vállalkozás esete

3.3.1. Tulajdonos

Az élelmiszerüzlet tulajdonosával készítettem interjút, mely interjúban részlegesen véleményt nyilvánított az interjúalany felesége is – férj és feleség ugyanis közösen vezetik a családi vállalkozást. Régen, a családi vállalkozásban dolgozott a hölgy édesanyja is, ő azonban nem vezetői szerepkörben. A családi vállalkozás első generációs vállalkozás, a rendszerváltás után alapította a tulajdonos. A vállalkozás indításának fő célja az volt, hogy a család megéljen belőle, éppen ezért a tulajdonos nem törekedett arra, hogy terjeszkedések menjenek végbe a vállalkozás életében, arra törekedett mindig, hogy *„megtaláljon egy aranyközéputat a vállalkozás és a család között”*, eleget téve mindkét közegben. Elmondása szerint, a családi vállalkozás annyira életük részét képezi, hogy a kirándulásokon, a pihenőidőszakokban sem tudják elengedni a családi vállalkozással kapcsolatos ügyeket.

Amikor elindította vállalkozását, a vállalatvezetőnek akkor még nem volt családja, néhány év múlva azonban megházasodott, felesége bekapcsolódott a vállalkozás életébe, majd megszületett első gyerekük. Ami a családi vállalkozás átörökítését illeti a következő generációra, az átörökítés gondolata már az első gyerek születésénél megfogalmazódott a tulajdonosban. Mindig az alábbi álláspontot képviselte: *„Nem szeretne nyomást helyezni két gyerekére azon keresztül, hogy itt van a vállalkozás, azt pedig tovább kell vinni, ezért soha nem említette gyerekeinek azt, hogy a családi vállalkozást kell csinálni. Nekik is meg kell találniuk a saját útjukat. Mi történik akkor, ha művész szeretne lenni? Nem erőltethetem bele őket egy gazdasági szakmába.”* Ennek ellenére tudatosan terelgette gyerekeit olyan irányba, hogy azok iskolás korukban, nyaranta mindenképp vegyék ki a részüket a családi vállalkozás életéből, lássanak be a cég tevékenységébe, *„érezzék azt, hogy miről szól vállalkozónak lenni, miről szól dolgozni”*. A tulajdonos ezt a hozzáállást a gyerekneveléshez *„munka alapú nevelésként”* fogalmazta meg, ő is *„ezt örökölte a szüleitől, ezt viszi tovább a családi vállalkozásba”*. A tulajdonosnak az a célja, hogy a gyerekeinek megadja a döntés szabadságát azzal kapcsolatban, hogy tovább szeretnék-e vinni a vállalkozást vagy sem. Ilyen elgondolásból, soha nem szeretne volna, hogy a vállalkozás túl nagyra nőjön, hogy *„szükség legyen a családi munkaerőre, hogy az legyen az érzésük, minden áron kell ezt csinálni; nem kell minden áron ezt csinálni”*. Az a lényeg szerinte, hogy *„mindenki találja meg a maga életében, amit szeretne csinálni”*. Elmesélte, hogy idősebb gyereke kiskorában azt mondta mindenkinek, hogy vállalkozó

szeretne lenni, ez a vágya pedig a mai nap is élő. Az a meglátása a szülőknek, hogy gyerekükben valóban megvan a vezetéshez való képesség, személyisége illeszkedik a vezetői pozícióhoz.

A családi vállalkozás meglétének megvannak az előnyei és hátrányai. A tulajdonos szerint az első és legfontosabb előny és érték, mely a családban, ezáltal pedig a családi vállalkozásban is jelen van, az a megbízhatóság. A tulajdonos és a felesége együttműködéséről így vélekedik az interjúalany: *„Az a legnagyobb előny, hogy van egy megbízható társ melletted, aki hozzád hasonlóan szintén meg tud hozni egy megfelelő döntést a családi vállalkozás érdekében.”* Továbbá, tudatosan figyeltek arra, hogy házastársakként *„ne vigyék haza a családi vállalkozást”* a gyerekekhez. Előny, hogy a vállalkozáson belül hatékony kommunikációval, rugalmasan meg tudják egyezni a munkaprogramokat és a szabadságokat, együtt tudnak mozogni a vezetők. A tulajdonos felesége hozzátette: *„Sokan megkérdezik, hogy hogyan tudunk együtt dolgozni házastársakként, ráadásul más temperamentumú személyekként. A válaszom pedig az, hogy éppen ezért, mert így kiegészítjük egymást.”* A közös munka egyértelműen előny számukra, az, hogy tudnak egymás mindennapjairól, *„hazaérve egy teljesen más légkört teremt”*. Az együtt töltött idő lényeges családi érték számukra. Hátrány például, hogy egy vállalkozás életében *„elkerülhetetlen a vita, viszont ezt tudatosan lehet és kell is kezelni”*.

Ami a vállalat életében történt sikereket és mélypontokat illeti, a tulajdonos úgy fogalmaz, *„erről egy külön könyvet lehetne írni”*. *„Volt minden, folyamatosan. Egyszer fent, egyszer lent.”* Összességében viszont az a véleménye, hogy a *„rosszat elfelejtetd, a jóra emlékszel”* a vállalkozás történetével kapcsolatban, ezek pedig az emlékek, amelyek megmaradnak. A családi vállalkozásokkal kapcsolatos egyik legnagyobb kihívás a tulajdonos megítélésében: *„Amikor beállsz egy vállalkozásba, nagyon nehéz kiszállni onnan. Amikor lent van a hullámvasút, nem lehet hátat fordítani és kiszállni. Meg kell tanulni megoldani a problémákat, különben a vállalkozás csődöt mond.”* Ami a munkatársakat illeti, kihívásnak látják hosszú távon a munkaerő hiányát a vállalkozáshoz szükséges kompetenciákban, úgy ítélik meg, hogy fiatalok vidékről húzódnak városokba, ott teremtik meg maguk számára a megélhetést.

Ami a gyerekekkel való kommunikációt illeti, a családban nem voltak tabuk, viszont amíg a gyerekek kicsik voltak, volt olyan eset, hogy a szülők tudatosan elkerültek nehezebb témákat, hogy azok ne okozzanak nem kívánt negatív hatásokat a gyerekekben. Számos aspektussal azonban tisztában kellett legyenek a gyerekek, például azzal, hogy egy családi vállalkozásban vannak nehézségek, elkerülhetetlenül. A gyerekekben nagyfokú pénzügyi tudatosság alakult ki,

megtanulták beosztani a pénzüket. A szülők ehhez tudatosan hozzájárultak, a gyerekeknek például volt saját költőpénzük, amivel gazdálkodhattak, és amivel tudatosan el kellett számolniuk a szülők fele. Továbbá, idősebb gyerekük nyaranta dolgozott az üzletben, ahol a szülők felhatalmazták bizonyos feladatok elvégzésére, a lány fokozatosan bejárta a vállalati feladatok minden lépcsőfokát, a takarítástól az eladásig. A szülők el akarták ültetni azt az érzést a gyerekekben a gyerekek által megkeresett zsebpénz által, hogy *ők „rádolgoztak a pénzre, így akármit nem vesznek meg belőle, tudatosabban költik el azt”*.

„Egy magánvállalkozásban szorosabbak a kapcsolatok, és ha te nem mutatsz példát vezetőként, akkor milyen jogod követeled a többiektől, hogy dolgozzanak? A magánéletben, a gyereke nevelésben, és minden kis közösségben, így a családi vállalkozásban is kulcsfontosságú a példamutatás.” A munkatársak többsége közel húsz éve dolgozik a vállalkozásnál, *„egy család alakult ki itt is”*. A családi jelleg segít túllendülni a mélypontokon a vállalkozásban, a személyes kommunikáció által.

A tulajdonosnak nincs félelme az átörökítéssel kapcsolatban, mert a vállalkozásuk *„egy olyan kisvállalkozás, melyet bármelyik pillanatban át tudnak ruházni valakire, aki képes tovább vinni azt”*. Ha külsős személynek történne az átadás, úgy az üzlet kerülne idegen tulajdonba, az ingatlanok azonban a jelenlegi tulajdonos birtokában maradnának, azokért pedig bért kérnének – ez a passzív jövedelemforrás pedig a következő generáció tagjai számára szintén értékes plusz jövedelem. Külső menedzsment mindeddig nem került bevonásra a vállalkozás fennállása során, így a jelenlegi vezetők is szeretnék, ha a *„szakmai menedzsment családi kézben maradna”* – viszont ez nem szigorú elvárás, ahogyan azt többször is említették a beszélgetés során. *„Nyomás nélkül akarjuk elérni az utódlást, az átadást.”*

3.3.2. Örökös

Az alábbiakban egy olyan élelmiszerbolt örökösével készült az interjú, aki közel öt éve nem él otthon, a családi vállalkozás közelében, hanem frissdiplomás munkavállaló egy fővárosban. Az interjúalany egy éve végezte egyetemi tanulmányait műszaki menedzsment szakon, jelenleg pedig szakmában dolgozik, az ellátási láncok és a logisztika területére specializálódva. Arra a kérdésre, hogy mennyire hajlandó és kész átvenni a Székelyföldön működő családi vállalkozásukat, és hogy a potenciálisan végzendő tevékenységi kör mennyire befolyásolja őt ebben, azt válaszolta, hogy az alapállás az, hogy nem szeretné átvenni a családi vállalkozást hosszú távon, hanem inkább saját vállalkozását építené ki, ugyancsak itthon, Székelyföldön.

Azt vallja, hogy amennyiben olyan helyzet alakul ki, hogy a szükségszerűség ráutalja arra, hogy átvegye valamilyen okból kifolyólag a családi vállalkozást, akkor megtenné azt – akár ideiglenesen vagy párhuzamosan az ő saját munkája mellett. Tisztában van azzal, hogy hatalmas érték egy már felépített és jól működő családi vállalkozás, melyben a rendszerek és a folyamatok kialakultak a korábbiakban, „*nem a nulláról kell felépítse*” a vállalkozást. A potenciális munkakört illetően, melyet a családi vállalkozásnál kellene végeznie, az örökösnek nincs problémája, hiszen kislánykora óta be volt vonva a vállalat életébe, a szülei feladatokat bízták rá, melyekért felelősséget kellett vállaljon, így tehát bevallása szerint a végzendő tevékenységi körrel szívesen foglalkozna. „*Ha nem tetszik az, amit csinálnom kell, akkor csak azért, mert családi vállalkozás, azért nem venné át.*” Alapvetően azt gondolja, hogy általánosan egy örökös számára a potenciálisan végzendő munkakör befolyásoló tényező lehet, viszont az ő vállalkozásuk esetén ez a munkakör kompatibilis az ő érdeklődési körével. Szerinte a szülőknek, mint tulajdonosoknak-vezetőknek felelőssége van abban, hogy milyen módon vonják be a gyerekeket a családi vállalkozás életébe és a munkavégzésbe, nehogy a gyerekek kiskorban „*megutálják a végzendő munkakört*”. További dilemma, mely az örökösben él, hogy a „*jelenlegi munkatársak, akik valamikor rá kislányként tekintettek, tudnak-e majd úgy nézni rá, mint az édesapjára*”. Nem biztos szerinte, hogy a régi munkatársak részéről olyan mértékben kialakulhat a tisztelet iránta, mint örökös iránt, mint ahogyan ez a tiszteletteljes légkör megteremtődött az édesapja esetén. A családi vállalkozás élén az örökös édesapja áll, édesanyjai támogatással, a szervezeti hierarchiában pedig a szülők alatt hat alkalmazott dolgozik. Az örökös kiskora óta technikai- és marketingtevékenységekben segített be a vállalatnál, olyan esetekben, ahol kellett a nyitott gondolkodás, a kreatív problémamegoldás és a fiatalos lendület. Az interjúalany fiatalabb testvére kisebb mértékben veszi ki a részét a vállalati életből tizennégy évesen, mint ahogyan azt az ő korában az interjúalany tette – viszont a kisebb testvér is segít kisebb vállalati feladatokban, például a leltározásban. Az interjúalany véleménye mentén, feléjük, gyerekek felé nem gyakoroltak nyomást olyan téren, hogy muszáj átvenniük a családi vállalkozást. Azonban azt mondták, hogy tárt karokkal várják a családi vállalkozásban, számunkra ott mindig lesz hely, bármikor átvehetik azt – viszont ez nem kötelező. Az örökös édesapja azt mondta neki, hogy „*ha többre hivatott, akkor ne ragadjon le a családi vállalkozásnál, hanem menjen és csinálja azt, amit ő szeretne*”.

Ami a vállalat fennmaradását illeti a jövőben, a család sokat gondolkodott a vállalkozás jövőjéről, tettek lépéseket a munka megkönnyítésére számukra: folyamatok optimalizálása, automatizálás, hűséges alkalmazotti kör fenntartása. Az örökös kihívásként éli meg, hogy a

jövőben a vállalkozásnál dolgozó alkalmazottak egyre közelebb kerülnek a nyugdíjkorhatárhoz, helyettük pedig kihívás lesz utánpótlást találni a csapatba, mivel egy vidéki kisbolt kevésbé csábító a fiatal munkavállalók számára. Egyelőre nem az a cél, hogy az interjúalany vegye át a vállalatot. A jelenlegi vezető-tulajdonosok körülbelül tíz évet még tudják vezetni a vállalkozást, a további opciók pedig az alábbiak: első opcióként az örökös mellékágon tovább viszi a vállalkozást, a másik opció az eladás, a harmadik a felszámolás, ezt követően pedig az ingatlanok hasznosítása, kiadása, abból passzív jövedelem szerzése. Ez azért is releváns, mert az FMCG iparágban egy kisbolt egyre inkább a perifériára kerül, nem tud tovább fejlődni, hanem inkább képes megtartani magát ezen a szinten. A vállalat életében volt próbálkozás arra, hogy egy multinacionális vállalat bekebelezze a boltot, viszont olyan feltételeket ajánlott fel a nagyvállalat, hogy azt végül nem fogadta el a jelenlegi tulajdonos-vezető. Az jelenlegi tulajdonos-vezetőnek egyébként vannak ötletei a vállalkozás kibővítésére, viszont a családon belüli döntés, főként energiahány miatt még nem valósult meg, hiszen jelenleg az is fókuszban van, hogy a vezető szülők leterheltsége minimalizálódjon a munkamennyiség csökkentése által.

A család értékei között sorolta fel az örökös elsők között az együtt töltött időt: *„azáltal, hogy vállalkozásunk van, sok időt nyert a család magának”*. A szülők, gyerekek, nagyszülők több időt tudtak együtt tölteni, *„családi hangulat és környezet alakult ki, hiszen az élet és a munka egy udvaron belül zajlott – ennek persze megvoltak a maga előnyei és hátrányai”*. A szülők számára a családi vállalkozás megléte rugalmasságot biztosított munkaidő szempontjából, így *„el tudtak menni a gyerekek iskolai szerepléseire, tudták őket hordozni suliba, kirándulásokra”*. Továbbá, a család értékei az elkötelezettség, a tisztelet, mindenki tudta, hogy hol a helye, hogyan viszonyuljon egymáshoz, ez pedig fakad a családi vállalkozás meglétéből is, hiszen egy célért mennek előre családként és a családi vállalkozásban egyaránt. Lényeges számukra az őszinteség, bizalom, a kommunikáció: *„családon belül mindig lehet mindenről beszélni”*. A gyerekek ezt látták a szülőktől is, akik munka után *„stratégiai beszélgetéseket tartottak, nyíltan, nem pedig a másik napjáról kérdeztek, hiszen minden napot együtt töltöttek”*. A beszélgetésbe bevonták kiskoruk óta a gyerekeket is, *„mindent együtt beszéltek meg”*, a szülők kikérték a gyerekek véleményét is, még akkor is, ha nekik *„nem volt tapasztalatuk számos dologban”*.

Az átvevésre vonzóvá teszi az örökösnek a vállalkozást, hogy *„kicsi és átlátható, ezáltal pedig családi hangulat és környezet van”* – ez pedig az interjúalany számára munkavállalóként és jövőbeni vezetőként is rendkívül fontos, azért is, mert *„ebbe nőtt bele”*. A családiasság

lényeges számára, hiszen *„ez a szülők számára szintén mindig fontos volt”*, az örökös gyerekként számos családi vállalkozáson belüli eseményen vett részt, megismerve a csapat, a szülők munkatársainak gyerekeit, családait, mely élmény volt számára. Előző munkahelyén szintén a családiasság és a kialakult bizalmi kapcsolat volt az két olyan aspektus, mely motiválta őt, lendületet adott neki.

Az interjúalany félelmei az átörökítéssel kapcsolatban egyrészt, hogy *„mennyire lehet az FMCG iparágban belül a víz felszínén maradni, amikor jönnek a nagyobb halak, cápák, bálnák, akik bekebelezhetnek téged, mint kis szereplőt”*. A másik az alkalmazottak kérdése, olyan szempontból, hogy nyitottak lennének-e az alkalmazottak eladói, raktárosi munkakörökre, hiszen ez manapság nem népszerű, továbbá munkaerő szempontból aggály az is, hogy az alkalmazottak felé megvalósulhat-e a bizalom a munkáltatók részéről. A harmadik aggály az utódlással kapcsolatban a vállalkozás földrajzi elhelyezkedése, hiszen az örökös célja, hogy *„próbálja minimalizálni az úton eltöltött idő számát”*, viszont a vállalkozás viszonylag messze esne az örökös lakhelyétől.

A jövőre nézve lehetőség a vállalkozás számára, hogy új lendületet kapna azáltal, ha például átvinné ő, mint örökös a vállalatot, hiszen abban az esetben számos hiánypótló dolgot vezethetne be a vállalat életébe az ő korábbi munkatapasztalata mentén – például a logisztika, a marketing, az automatizálás területén. Jelenleg a tulajdonos-vezetők, az interjúalany szülei nem látják értelmét az innovációnak, hiszen rengeteg teendőjük van a vállalkozás fenntartásával kapcsolatban.

A jelenlegi tulajdonos-vezető nem tudatosan, viszont mindig megvalósította a tudástranszfert az örökös fele, *„mindig benne volt a légkörben, hogy tanuljon minél többet a gyerek, hogy majd tudja hasznosítani ezt a tudást a jövőben”*. Az örökös adminisztrációval és könyveléssel kapcsolatosan nagymértékű hasznos tudásra tett szert. Az örökösnek innen jön az ügyintézés iránti szeretet is, *„mindig olyan feladatokat bízta rá, amelyeket el tudott végezni, ugyanakkor volt sikerélménye is bennük”*. Gyerekként élmény volt az örökösnek segíteni a családi vállalkozásban a szülőknek, mert úgy élte meg, hogy része van a vállalkozásban és felelősségteljes munka van rá bízva. Családi érték a felelősségvállalás a családban, *„nem csak a munkakörnyezetben, hanem az élet minden területén”*. *„Összességében mindig adtak át tudást nekem, információmegosztás által és kisebb feladatok rám bízása által. Amióta megszülettem, a része vagyok ennek.”*

3.4. A negyedik vizsgált családi vállalkozás esete

3.4.1. Tulajdonos

A tulajdonos, akivel interjút készítettem, jelenleg három sikeres családi vállalkozás vezetőjének mondhatja magát, férjével közösen. Az interjúalany szülei szintén vállalkozók voltak, más iparágban, az interjúalany pedig „kedvet kapott” szülei példáját látva arra, hogy saját vállalkozást indítson – természetesen volt benne kezdetben félelemérzet. *„A férjemmel ketten kezdtük el felépíteni a vállalatot.”*

Az átöröklésen gondolkoztak már, viszont egyelőre még nem tervezték átadni a vállalkozásokat a következő generációnak. *„Lényegében szeretnénk, ha a gyerekeink bekapcsolódnának a családi vállalkozásba, viszont nem szeretnénk az útjukba állni. Ők kell kövessék a maguk útját, tehát ez inkább nekik opció, nem pedig nekiünk. Ha a családi vállalkozásban akarnak elhelyezkedni, akkor tárt karokkal várjuk őket, ha nem, akkor támogatjuk abban őket, amit szeretnének csinálni.”*

Ami a vállalat életútját illeti, a vállalati életgörbe konstans növekedést mutat, mivel újabb és újabb tevékenységekkel bővült a tevékenységi kör, új üzletágak születtek új vállalati formákon belül, ugyanakkor mindvégig megmaradt a többi tevékenység. *„Tudtuk szinten tartani a vállalkozásoknak, lehetne fejlődni minden vállalkozásban, viszont egyéni szinten, vezetőkként nincs kapacitásunk többre.”* *„A legnagyobb hibánk, hogy mindent kézben akarunk tartani, felaprózzuk magunkat, mindenesek vagyunk, így nem tudunk fentről egybetekinteni.”* A tulajdonos megítélése szerint kihívás, hogy nem vontak be korábban középvezetőket a vállalkozások élére, mivel azok hiányában a mikromenedzsment egy mindennapos nehézség, amivel szembe kell nézniük. Továbbá, az a megítélése a tulajdonosnak, hogy a múltban több külsős partner szolgáltatását vehették volna igénybe, szintén a tehermentesítés miatt. *„Költséghatékonyság címszó alatt megtanultam önerőből a humán erőforrással, a joggal, könyveléssel, adminisztrációval kapcsolatos dolgokat, így leterheltté váltam.”* Ezzel szemben, mai fejjel, a tulajdonos inkább fókuszálna a vállalkozások növekedésére, kiszervezve számos tevékenységet külső partnereknek, valamint átruházva a felelősséget és leosztva feladatokat kívülről bevont menedzsereknek az egyes vállalatok élén.

A család értékei a megbízhatóság – a szavatartó képesség és a korrektség, a folyamatos fejlődés és az egyediség. *„Azt akartam a gyerekeknek sugallani mindig, hogy legyenek másabbak, még*

ha nehéz is elfogadtatni magukat. Erre törekszünk a munkánk során is, hogy ezt bevigyük a cégbe.”

A vállalatot vonzóvá teszi az átvevők számára, hogy „jó névvel rendelkezik” a közösségben, ahol működik, hiszen megbízható szolgáltatóként végzi tevékenységét, minőségi szolgáltatást nyújtva, betartva a határidőket. Továbbá, minden területnek, amivel foglalkoznak, nagy a fejlődési potenciálja a piacon. *„Nehéz elengedni valamit, ami működik. Ha el tudnánk engedni valamit, tudnánk fókuszálni egy adott vállalkozásunk fejlődésére.”*

Ami az átadással kapcsolatos aggályokat illeti, amennyiben külsősnek személyhez kerülne a vezetés, úgy a tulajdonos félelme arra irányul, hogy képes lesz-e elengedni azt az érzést, hogy ő tudja a legjobban a vállalkozással kapcsolatos dolgokat elvégezni, hiszen „szívét-lelkét beletette”. Ebben az esetben megfelelő együttműködéssel úgy érzi, megvalósulhat a tudástranszfer és egy külsős felhatalmazása a feladatok elvégzésére. *„Az a baj, hogy azt hiszem, mindent én tudok a legjobban – de ez biztos nem a valóság, ezt meg kell tanulni elengedni.”* Ami a gyerekeknek történő átadást illeti, azzal kapcsolatban nincsenek félelmei, aggályai, hiszen mindkét gyermekét ismeri, tudja, hogy a személyiségükhöz milyen pozíció illeszkedne legjobban a vállalatokon belül, tudja mik a gyerekei erősségei és gyengeségei, valamint képes irányt mutatni nekik és megfogalmazni feléjük építő jellegű meglátásokat. *„Nyitott vagyok fiatalokkal együttműködni, nagyon pozitív vagyok a velük való együttműködésben, nyitott vagyok betanítani őket.”*

Ami a vállalkozásokból való esetleges távozást illeti, arról így vélekedik a tulajdonos: *„Töreksem arra, hogy leosszam a feladatokat. Nagyon nehéz, de igyekszem. Ilyen tekintetben egyik vállalkozásunk esetén látom nagy kihívásnak az esetleges távozásomat, mert ott az ügyfelek engem tesznek egyenlővé a céggel.”* Annak a vállalkozásnak az esetében cél, hogy a munkatársak olyan mértékben betanuljanak, hogy az ügyfelek maximálisan megbízzanak bennük.

A cégvezetés során kihívást jelentett a tulajdonos számára, visszatekintve, az árazás kérdésköre, az ezzel kapcsolatos tudást és tapasztalatot mindenképp átadná az utódok számára. A cégen belül a mentalitásunk: *„Jót, jó árban.”* A másik dolog, amit másképp csinálna mai fejjel a vezető, az a fókusz áttevése a vezetésre és a növekedésre a mikromenedzsment helyett.

Ami az utódok bevonását és a tudásmegosztást illeti, a tulajdonosok fokozatosan és tudatosan vonták be a gyerekeket a vállalkozások életébe kiskoruktól kezdődően. Beleláttek a folyamatokba, kaptak kisebb feladatokat úgy az irodában, mind pedig a fizikai munkavégzés tekintetében, így megtapasztalhatták, hogy melyik típusú munkavégzés szimpatikusabb nekik. A vezető önállóságot adna a gyerekeinek, amennyiben ők részt vállalnának a vállalat életében, felhatalmazná arra őket, hogy jöjjenek ötletekkel, amelyeket megvalósíthatnak. *„Támogatom, hogy közösen csináljunk dolgokat már most.” „A gyerekek még nincsenek teljes mértékben felkészülve a vállalatok átörökítésére, még nem is látják, mi legyen az ő útjuk. Ezzel szemben én már kész vagyok átadni a vezetést, akár külsősnek is – le szeretném osztani a feladatokat és fejlődni szeretnék.”*

A családi vállalkozás megléte direkt módon nem befolyásolta az utódok továbbtanulását ebben az esetben. A tulajdonos elmondása szerint mindenképpen szeretnék volna, ha a gyerekeik továbbtanulnak. *„Lehet indirekt módon terelgettük őket, de nem szoltunk bele abba, hogy ők mit szerettek volna tovább. A vállalkozás nekik egy opció, de nem egy cél.”* A családi vállalkozás megléte biztonságot ad a gyerekeknek, biztosan *„van jövőjük valahol”*.

3.4.2. Örökös

Az örökös nem látja reálisnak hosszú távon, hogy átvegye mindhárom családi vállalkozást, ugyanis a jövőben ő is saját vállalkozást szeretne nyitni. Rövid távon, tanulmányai befejezése után azonban mindenképpen el szeretne helyezkedni a családi vállalkozásban, meg szeretné tanulni a vállalat-specifikus folyamatokat, munkavégzést, ugyanis úgy véli, hogy a jövőre nézve ez egy jelentős készség-összességet képes adni számára. Továbbá, a vállalatvezetéssel és az adminisztratív feladatokkal kapcsolatos tudást is el szeretné sajátítani az örökös a családi vállalkozás keretein belül. A tevékenységi kör tekintetében egy olyan specifikus munkakör van, mégpedig a pályázatírás, amivel mellékállásban hosszú távon szívesen foglalkozna az örökös. Az örökös *„mindig is büszke volt és mindig is büszke lesz arra, amit a szülei megvalósítottak”,* így mindenképp a jövőben *„gondját viselné a vállalkozásoknak”,* átlátná azokat, felügyelné a működést, azonban elsősorban tulajdonosi nézőpontból, külső vezetőket bevonva a vállalkozások élére. Ugyanakkor azt vallja, hogy testvére személyiségéhez és érdeklődési köréhez, kreativitási szintjéhez illeszkedik az egyik vállalkozás profilja, így őt el tudná képzelni a családi vállalkozásokban, mint az egyik vállalat vezetője.

Ami a család értékeit illeti, az örökös kiemelte a kommunikációt: „*nagyon nyitottak vagyunk a szüleinkkel szemben és ők is velünk, bármiről is legyen szó*”. A második érték, amit megnevezett, az a kölcsönös támogatás: „*bármennyire elfoglaltak vagyunk éppen, mindent eldobunk, hogyha a családon belül valaki segítséget kér*”. A harmadik érték, melyet kiemelt, az „*egészséges szeretet*”, abból, hogy őszintén fontosak egymásnak a családban, eredezethető minden további érték. Ezek az értékek átítatják a családi vállalkozás szellemiségét egyaránt. Kiemelte továbbá, hogy a szülei, mint férj és feleség vezetik a vállalatot, ők gyerekként mégsem érzékelték azt, hogy a szülők „*hazavinnék a munkát, elhanyagolnák a gyerekeket a vállalkozás miatt*”. A szülők kapcsolatáról, a vállalatvezetés tekintetében a következőképp vélekedik az örökös: „*Nagyon fontos a szüleim kapcsolatában, hogy társak legyenek, legjobb barátok, hogy tudjanak jól együtt dolgozni, legyen meg a kölcsönös tisztelet egymás iránt. A férfi-női kapcsolat nagyon kiegyensúlyozott a családban. A vállalatvezetés is azért tud ilyen jól működni, mert a szüleim társak.*” Ami a szülők közti munkamegosztást illeti, az örökös édesanyja az adminisztrációt látja át mindhárom cégben, valamint a pályázatírást, az ármeghatározást látja át. Az örökös édesapja a vállalkozások technikai oldalát tartja kézben, a hatékony működést, a munkafolyamatokat felügyeli, valamint tárgyal az ügyfélkörrel. Lényegében azonban „*mindketten ott vannak mindenhol*”. Ami az örökös testvérét illeti, őt a jövőben kommunikációs és kreatív munkakörben látja az interjúalany.

A vállalatot az azt átvevők számára értékessé teszi a kialakult kapcsolati háló, minhárom vállalkozás esetén, főleg abban a közegben, ahol működik, hiszen a kisvárosban „*mindenki ismer mindenkit*”. Ebben a kisvárosban kialakult a bizalom a szülők irányába, melyet az „*édesapja megalapozott, hiszen onnan származik, ott nevelkedett*”. Egy másik lényeges aspektus, hogy a vállalkozást „*nem a semmiből kell felépíteni, hanem már működik, mindössze optimalizálni kell a folyamatokat; hiszek abban, ha bejön egy friss lendület a családi vállalkozásba, az jobba tudná tenni azt*”. A harmadik aspektus, mely vonzóvá teszi a vállalatot az átvevők számára a brand a lakosok körében, melyet a megbízhatósággal asszociálnak az ügyfelek.

Ami az aggályokat illeti az átörökítéssel kapcsolatban, az örökös „*egyrészt külső, egyrészt belső szemmel*” látja, hogy mikén kellene változtatni, miket lehetne optimalizálni, javítani a családi vállalkozáson belül, „*habár még sokat kell tanuljon, lassan kezdi érzékelni*” hol vannak a fejlődési pontok a vállalat életében. Egyik aggálya, hogy a fizikai munkát végző emberek, az úgynevezett kékgalléros munkások, más fajta figyelmet igényelnek, mint a fehérgalléros

kollégák, az egyik vállalkozásban pedig főként kékgalléros munkatársak dolgoznak. A különbségek az ügyfélkör szintjén is megjelennek, az ügyfelek szintjén is megfelelő magatartással és hozzáállással kell kezelni az embereket. Egy további kihívás, hogy az előbb említett vállalat esetén nagy a fluktuáció, ennek a problémáját szintén kezelni kell: *„nehéz hűségessé tenni és motiválni az embereket”*. Egy további félelme az örökösnek, hogy következő generációként a testvérével *„nem tudnának olyan sikeresek lenni, mint a szüleik, mert ez a vállalkozás az övék”*, összességében ezen a téren tart attól a változástól, amit ő okozna azzal, hogy a vállalkozás szerves részévé válik.

Az örökös vélekedése szerint a tulajdonosok távozása után az örökösök számára jó lehetőség, hogy még mindig fiatalok lesznek, amikor a vállalkozáshoz kerülnek, és egy olyan vállalkozásba kerülnek, mely irányába stabil bizalom alakult ki a múltban, erre pedig lehet építkezni. Ami a fenyegetéseket illeti, ide tartozik a jelenlegi ügyfélkör elvesztése, másrésről viszont lehetőség van behozni új ügyfeleket. Az igazi fenyegetés azonban a tulajdonoscserében van az örökös megítélésében, mert a szülőket mindenki ismeri a kis közösségben, ahol fennáll a vállalkozás és az kihívást jelentene, ha *„a cég arcai, a szülők, már nem lennének a vállalat élén”*. Összességében, az örökösnek az a meglátása, hogy tényleges és teljeskörű átörökítés a távoli jövőben esedékes, mert a szülei szerves részét fogják képezni a vállalatnak egészen idős korukig. Részleges átörökítés valószínűleg lesz a jövőben, viszont a szülőknek mindig lesz szerepe a vállalatban.

Ami a bevonást és a tudásmegosztást illeti, kezdetben, amikor elindították az örökös szülei a harmadik vállalkozást, akkor aktívan részt vett a marketinggel kapcsolatos dolgokban, a brandépítésben, a piackutatásban, így azt a vállalatot ismeri a legjobban. A másik vállalatnál nyaranta szokott segíteni, asszisztensi irodai munkában. Ezen kívül, ő és a testvére mindig tudják a szülőktől, hogy a három vállalat mindegyikében mi zajlik, a szülők nagyon nyitottak kommunikációban a fiatal generáció irányába. Amit az örökösnek már kiskorukban átadtak a szülők, az a pénzügyi tudatosság – ebben pedig az örökös megélése szerint fontos szerepet játszott a családi vállalkozás megléte. *„Gyerekként megtanultuk, hogy pénzügyileg felelősségteljesek legyünk. Láttuk, hogy a szüleink magunknak kell megteremtsék a megélhetést, nem más adja nekik a fizetést. Tudatalatt és tudatosan is belénk van égve a testvéremmel a »Jót, jó árban.« mondás.”*

Ami a továbbtanulást illeti, az örökös megítélése az, hogy a szülők iránymutatása és a családi vállalkozások megléte *„kérdés sincs, hogy befolyásolta”* a továbbtanulási döntést, azt, hogy közgazdaságtant, azon belül is menedzsmentet tanuljon áthatóan. *„Számomra nyilvánvaló út volt a közgazdaság, mert láttam, hogy édesanyám is azt végezte, erre pedig mindig büszke voltam; kiskoromban fogalmam sem volt, mi az a közgazdász, de én nagyon boldogan mondtam, hogy mi az, mindenkinek. Úgyhogy határozottan irányadó volt számomra a családi vállalkozás. Másrészt pedig, úgy gondolom, hogy a vállalkozó szellem öröklődik –kijelenthetem, hogy amennyiben vállalkozók a szülők, akkor a gyerekeknek az nem egy járható út, hogy dolgozzon valaki másnak, mint saját magának.”*

„Én hiszem azt, hogy bármennyire is megnehezíti az életed, hosszú távon az egy elképesztően nagy kincs, a nehézségek ellenére, ha családi vállalkozásod van, szülőként magadnak tudsz dolgozni. Mi is tapasztaltuk a testvéremmel, hogy bármi volt velünk, a szüleink ott tudtak lenni mellettünk, mert meg tudták adni maguknak a szabadságot, a rugalmasságot – ez pedig családi vállalkozás és család szintjén is a legnagyobb kincs volt.”

3.5. Az ötödik vizsgált családi vállalkozás esete

3.5.1. Tulajdonos

Ebben az esetben a családi vállalkozás címszó alatt valójában több vállalkozás értendő. Az interjúalany jelenleg tulajdonosa egy vállalkozásnak, melyet a családjukból egyedül vezet, emellett pedig van egy olyan vállalkozása, melyet a lánytestvérével közösen irányítanak. Ezen felül, stratégiai és adminisztratív kérdéskörökben a meginterjúvált hölgy segít a férje által vezetett családi vállalkozásban, valamint a fia által vezetett vállalkozásban is. A szülőknek két gyereke van, egyikük már saját vállalkozását vezeti, emellett pedig besegít édesapjának az ő vállalkozásában, a másik gyerek – habár még tanul – szintén segít nyaranta az összes vállalkozásnál. Mivel a családi jelenlét intenzív az összes vállalkozásnál, ezért a továbbiakban egységesen családi vállalkozásként hivatkozok a vállalkozások összességére, néhány példa kedvéért kiemelve konkrét vállalkozásokat.

Az interjúalany édesapja rendkívüli vállalkozókészséggel megáldott ember volt, aki támogatni szerette volna lányát saját fogorvosi rendelője megnyitásában, lánya egyetemi tanulmányainak végeztével. Sajnálatos módon azonban az interjúalany édesapja elhunyt ez alatt az idő alatt, a fiatal lány pedig egyedül építette fel saját vállalkozását. Ami a vállalkozás életének sikereit és mélypontjait illeti, az interjúalany az a megélése, hogy a kezdetek voltak igazán megpróbáltatóak, amikor fiatal lányként és pályakezdőként sok akadályba ütközött a vállalkozás elindítása során. A közeg számos esetben nem volt támogató irányába, azonban ő *„akkor sem adta fel, amikor senki nem hitt benne, hogy sikerülhet neki”*, és a határozottság és az önmagába vetett hit átsegítette a nehéz időszakon, azt pedig a vállalkozás esetén konstans és pozitív növekedési ütem és terjeszkedés követte és követi mai napig. Az interjúalany szakmai és általános vezető egyben, a szakmáját egyetemen, a vezetéssel kapcsolatos dolgokat azonban önerőből, autodidakta módon sajátította el – mai napig képezi önmagát ezen a területen, folyamatos fejlődésben élve. Az a megélése, hogy ezzel a vállalkozással, majd a később általa és húga által alapított vállalkozással, *„tudat alatt az édesapjának akar bizonyítani, azt szeretné, ha az édesapja büszke lenne rá”*.

Vezetőként, feleségként és anyaként az interjúalany számos szerepet tölt be a család és a család vállalkozásainak életében, melybe beletartozik a stratégiai tervezés, a tanácsadás, az adminisztráció, a dizájn, a karbantartási feladatok. Kihívás számára az egyes vállalkozások közötti átváltás nap mint nap. Ugyanakkor, mivel esetében két igazán aktív vállalati jelenlét a

meghatározó, úgy érzi, hogy a testvérével alapított vállalkozás „igazi töltődés, hobbi” számára, melyet kedvtelésből csinál.

Ami a családi vállalkozások átörökítését illeti, melyekben az interjúalany jelenleg vezető, a rendelők vezetésébe tudatosan és fokozatosan be szeretné a jövőben vonni lányát, aki szintén orvosi egyetemre készül, a másik vállalkozás esetén pedig az a tudatos céljuk a testvérével, hogy az a vállalkozás egy örökség legyen a következő generáció számára, a gyerekeik számára, akik unokatestvérekként tarthatják fent és működtethetik a vállalkozást. Az interjúalany elmondása szerint, részükről, mint szülők részéről, tudatos volt a gyerekek bevonása a vállalatok életébe, nyíltan kommunikáltak velük a családi vállalkozás dolgairól. Továbbá, úgy érzi, hogy a gyerekek terelgetése a pályaválasztásuk irányába tudatos volt. Idősebb gyerekük, aki már azt a vállalkozást vezeti, amit édesapjával ketten építettek ki, közgazdaságtant tanult, húga pedig orvosnak szeretne tanulni. Mindkét döntés tudatos, valamint egyezik a család és a családi vállalkozás érdekeivel és hosszú távú céljaival – a következő generáció tudja kamatoztatni a felsőoktatásban megszerzett tudást a családi vállalkozásokban. „*Sokkal jobb fiatalokkal dolgozni. Kell nekik szabad teret hagyni. Nekiünk tapasztaltunk van, de nektek friss napirendi tudásotok.*” Lényeges a fiatalok felhatalmazása, a bevonása a feladatokba, az ötletelésbe.

Ami a család értékeit illeti, az interjúalany a stabilitást és a megbízhatóságot emelte ki elsősorban, ezekből pedig eredeztethető a minőség, mert „*ezekkel az értékekkel nagyon jó minőséget lehet nyújtani*” az ügyfelek számára. Az interjúalanynak nincs aggálya azzal kapcsolatban, hogy a gyerekei rendelkeznek-e olyan képességekkel, amelyek szükségesek ahhoz, hogy átvegyék a családi vállalkozást. Úgy véli, hogy „*minden szinten*” rálátásuk van a gyerekeknek a vállalatokra, nyíltan kommunikálnak velük a vállalkozásokban zajló dolgokról, az idősebb gyerek esetén pedig be is bizonyosodott már, hogy sikeresen megvalósulhat a vállalatvezetés. Aggály lehet azonban, hogy a következő generáció korban a jelenlegi munkatársak alatt áll, fiatalabbak a munkatársaknál, az interjúalany azonban úgy véli, hogy megfelelő kommunikációval és kapcsolatorientált magatartással kezelni lehet ezt a kockázatot. „*Otthonról indul minden. Én ebből táplálkozom. Én ezt akarom átadni főként a gyermekeknek is, hogy ne csak üzlet legyen, legyenek érzések benne, mert az akkor tud igazán jól működni.*”

3.5.2. Örökös

Ahogy az az édesanyjával lefolytatott interjúból kiderül, az örökös már a családi vállalkozásokon belül dolgozik, egyrészt kézen tartva az ő saját vállalkozását, másrészt segítve szüleinek, főként édesapjának a vállalkozásban. Továbbá, az interjúalany részt vállal egy további vállalkozásban, melyről eddig nem esett szó, az a vállalkozás szintén a bővebb család érdekeltségi körébe tartozik. Szerinte az átörökítés kérdése azért aktuális és releváns, mert a szülői generáció, akik a rendszerváltás után alapították a családi vállalkozásokat, lassan abba a korba kerül, amikor el kell gondolkodnia az utódláson, fokozatosan bevonva a jövőbeni vezetést a vállalati működésbe. Ebben az esetben az utódlás egyértelműen családon belül zajlik le, a vállalkozások vezetése átruházásra kerül fokozatosan a következő generációra, ugyanakkor a jelenlegi tulajdonos-vezetők mindaddig tervezik vezetni a vállalkozásokat, ameddig erejük és energiájuk engedi. Az interjúalany szerint azok a családi vállalkozások, melyekben családja érdekelt, azért tudnak jól működni, „*az a vállalkozás titka*”, hogy jelen van egymás iránt a „*megbízhatóság, megbízható környezetben*”.

Ami az édesanyja vállalkozását illeti, az a meglátása az interjúalanynak, hogy annak az átörökítése, azzal a vállalkozással kapcsolatos feladatok a jövőben főként a testvérére szállnak majd, a szakmai érdekltség miatt is, azonban mindketten „*egyre inkább belelátnak a vállalat menedzsment részébe*”. Az édesapja vállalkozása közel áll hozzá, „*félíg ott nőtt fel*”, így kétségtől tervezzi átvenni azt a jövőben. Már tavaly „*nyár óta egyre intenzívebben és operatívabban*” vesz részt édesapja vállalkozásának életében. Ennek ellenére reméli, hogy átörökítés „*fokozatosan, lépésről lépésre*” történik majd meg, még nem szeretné teljes mértékben átvanni a vállalatvezetést abban a családi vállalkozásban. Ami az átörökítést illeti, az interjú gondolatébresztő volt számára abban, hogy az utódlási folyamat „*milyen konkrét lépéseket igényel, milyen terhekkkel, milyen nehézségekkel jár*”.

„*Nekem van egy tudatos bizonyítási vágyam anyai nagytatám felé, annak ellenére, hogy nagytatámat nem ismertem személyesen. Viselem a nevét, második keresztnévként, és amiatt, hogy ő büszke lehessen arra, hogy viselem a nevét, ezért akarok hasonlítani rá és bizonyítani neki. Ez belső motiváció számomra.*”

Ami a család értékeit illeti, az interjúalany így fogalmaz: „*Szerintem a családuknak az a legnagyobb értéke, hogy olyanok vagyunk, mint egy falka. Ez a szellemiség abban nyilvánul*

meg, hogy számunkra a család az első, kitartunk egymás mellett.” Az összetartás az egyik legfontosabb, mely megalapozza a bizalmat a családi közösségben.

A családi vállalkozást vonzóvá teszi az azt átvevők számára, az interjúalany szerint, hogy *„közvetlen, közeli mindenkinek”*. Ez a közelség nem csupán a családon és a munkaközösségen belül nyilvánul meg, hanem a vállalkozásokban az ügyfelek irányába is – az örökös szerint ez a vállalkozások egyik *„fő rendelkezésszerű kritériuma”*. *„Elfelelteti a klienssel a személyzet azt, hogy ő fizet a szolgáltatásért, amit kap.”* Ez a családi jelleg nagy érték a vállalkozásokban. A vállalkozásokban egy további érték a szakmai minőség, amelyet nyújtanak az ügyfeleknek. Ezekből adódóan, a vállalatoknak megalapozott hírneve van a közegben, amelyben működnek. Az örökös szerint, ami kihívást jelent a családi vállalkozásokban, az a munka leosztása az alkalmazottaknak, a munkakörök behatárolása és a vezető tehermentesítése a mikromenedzsment alól. Kihívást jelent, mely az előbbiekhöz kapcsolódik, vezetőként a tudás átadása egy adott munkavégzéssel kapcsolatban az alkalmazottaknak. Véleménye szerint a *„jobb, ha én megcsinálom”* vezetői magatartásformákat kell *„könnyedebbre venni”*, alakítani, annak érdekében, hogy a vállalatok fejlesztésére és bővítésére legyen átcsoportosítva a fókusz. Ami a vállalkozások életében felmerülő mélypontokat, nehézségeket illeti, az örökösnek az a véleménye, hogy ezek áthidalásához az kellett, hogy *„egy család legyenek, hogy összetartsanak”*.

Ami az interjúalany által jelenleg vezetett vállalkozást illeti, ott aktív részt vállal a testvére, két unokatestvére, valamint korábban, az indításkor rengeteget segített az édesapja és mai napig segít az édesanyja – a testvéri és unokatestvéri jelenlét mellett ott van a támogató szülői hozzáállás. Az elkövetkező öt évben ennek a vállalkozásnak a kapcsán számos innovatív ötlete van, amelyet meg szeretnének valósítani.

3.6. Eredmények

Az eredményeket, melyeket a félig strukturált szakmai interjúk alapján kidolgozott vállalati esettanulmányok segítségével körvonalaztam, hat táblázat segítségével foglalom össze. A hat táblázat lefedi az interjúkérdések által érintett fő tematikákat, az öt vállalat esetén, tulajdonosi és örökösi szemszögből egyaránt. A táblázatok az alábbi hat témakört fedik le:

1. Általános vállalati információk;
2. Átörökítési stratégia és tervezés;
3. A család értékei;
4. Lehetőségek és előnyök a vállalkozásban;
5. Kihívások és félelmek a vállalkozásban;
6. Tudásmegosztás, bevonás, szülői befolyás.

3.6.1. Általános vállalati információk

	1. vállalkozás	2. vállalkozás	3. vállalkozás	4. vállalkozás	5. vállalkozás
<i>Iparág</i>	Élelmiszeripar	Állattenyésztés	Kiskereskedelem	Szolgáltatások	Szolgáltatások
<i>Alapítás</i>	30 éve	18 éve	26 éve	17 éve	21 éve
<i>Családi tulajdon mértéke</i>	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Foglalkoztatottak száma</i>	54 személy	16 személy	8 személy	14 személy	18 személy
<i>Ebből családtagok</i>	2 személy	5 személy	2 személy	2 személy	3 személy
<i>Első generáció</i>	Édesapa	Két testvér	Házaspár	Házaspár	Házaspár Két testvér
<i>Második generáció³</i>	1 gyermek	3+2 gyermek ⁴	2 gyermek	2 gyermek	2+2 gyermek

7. táblázat: Általános vállalati információk

Forrás: Saját szerkesztés.

³ Jelen esetben a „Második generáció” címszó alatt azon személyek vannak feltüntetve, akik jelenleg teljesen/részlegesen részt vesznek a családi vállalkozás tevékenységeiben (vagy az elkövetkező 5 évben tervezik).

⁴ Az egyik alapító családban három, a másik családban két gyerek van.

3.6.2. Átöröktési stratégia és tervezés

	Tulajdonos ⁵	Örökös
1. vállalkozás	- sikeres átöröktetés az első generációról a másodikra - második generációs a vezető, az első generációs idős alapító jelenleg is a vállalatban dolgozik - a harmadik generáció tagjai nagyon fiatalok - a tulajdonos tudatosan készül az átöröktetésre, részt vett generációváltással kapcsolatos workshopon - egyelőre belső munkatárs vezetővé való kinevelése zajlik - a második generációs vezető célja, hogy tíz éven belül visszavonuljon az ügyvezetésből és a vállalkozásfejlesztésre fókuszáljon	
2. vállalkozás	- tudatos készülés az átöröktetésre az első generáció irányából a második generációra - egy második generációs utód már integrálódott a vállalatba, további két utód, akik részlegesen már aktívak, szintén csatlakozik a közeljövőben - volt próbálkozás külső vezető bevonására a múltban	- számára egyértelmű, hogy a családi vállalkozásban szeretne elhelyezkedni, majd átvenni azt - a családi vállalkozáshoz szükséges szakmát tanul - fokozatosan integrálódik a vállalat életébe, szülői támogatással - testvérei, unokatestvérei is részesei vagy részesei lesznek a vállalkozásnak
3. vállalkozás	- tudatos készülés az átöröktetésre az első generáció irányából a második generációra, valamint további alternatívák mérlegelése - lehetséges opció a vállalkozás eladása, az ingatlanok bérbeadása	- az örökös nyitott arra, hogy részben felügyelje a családi vállalkozás működését - szeretne saját vállalkozást indítani
4. vállalkozás	- a jelenlegi cél a két vállalatvezető (férj és feleség) tehermentesítése, külső menedzserek bevonása és betanítása által - szeretnék, ha a gyerekeik részei lennének a vállalkozásnak, de ez nem elvárás, inkább opció számukra	- az örökös nyitott arra, hogy részben felügyelje a családi vállalkozás működését - rövid távon, tanulmányai befejezése után el szeretne helyezkedni a családi vállalkozásban, meg szeretné tanulni a vállalat-specifikus folyamatokat - szeretne saját vállalkozást indítani - testvére szintén nyitott, hogy a vállalkozásnál dolgozzon
5. vállalkozás	- tudatos készülés az átöröktetésre az első generáció irányából a második generációra, párhuzamosan több vállalkozás szintjén	- jelenleg sikeresen vezet egy vállalkozást, melyben a család több tagja aktívan részt vállal

⁵ Az összes jelenlegi vállalatvezető még sok évig szeretne a családi vállalkozások élén állni.

	- már zajlik az egyik vállalkozás sikeres vezetése a második generáció tagja által	- tudatosan készül arra, hogy majd fokozatosan átvegye az egyik vállalkozást; a másik vállalkozás esetén a húga lesz az utódlás középpontjában - egy további vállalkozásban pedig az unokatestvérekkel közösen történik majd a továbbvitel
--	--	---

8. táblázat: Átöröktési stratégia és tervezés

Forrás: Saját szerkesztés.

Az átöröktési stratégiával kapcsolatos összefoglalóból az körvonalazódik, hogy mind az öt vállalkozás esetén tudatosították a vezetők az átöröktés jelentőségét, az arra való felkészülés és tervezés fontosságát. Az egyes vállalatok különböző szinten tartanak az átadásban, van olyan családi vállalkozás, ahol már megtörtént a sikeres átöröktés az első generációról a másodikra, a harmadik generáció tagjai azonban még fiatalok az utódláshoz, így belső szakmai menedzsert tervez kinevelni a tulajdonos. A további négy esetben a második generáció tagjai, akikkel interjúk készültek, mindannyian olyan szakmát tanultak, melyet kamatoztatni tudnak a vállalatban ügyvezetőként vagy szakmai vezetőként. Két vállalkozás esetén a második generációs örökös aktívan tervez azzal, hogy a családi vállalkozásban fog dolgozni, majd fokozatosan, lépésről lépésre átveszi azt; a két további vállalkozás esetén a második generációs örökösök szeretnék segíteni a családi vállalkozás életében rövid távon vagy amennyiben egy szükségszerűség megköveteli azt, viszont hosszú távon saját vállalkozást szeretnék indítani.

3.6.3. A család értékei

	Tulajdonos	Örökös
1. vállalkozás	- folyamatos fejlődés; alázat, alázatos és kitartó munka; egymás támogatása; hagyományok tisztelete, a régi és az új összefonása	
2. vállalkozás	- szeretet; bizalom; egymásra való kölcsönös odafigyelés; egymás megértése	- egyetértés; összetartás; közös fejlődés; közös cél iránti munkálkodás; transzparencia; nyílt kommunikáció
3. vállalkozás	- megbízhatóság; nyílt és hatékony kommunikáció; rugalmasság; együtt töltött idő; példamutatás	- együtt töltött idő; rugalmasság; elkötelezettség; tisztelet; közös cél; őszinteség; bizalom; nyílt kommunikáció
4. vállalkozás	- megbízhatóság; szavatartó képesség; korrektség; folyamatos fejlődés; egyediség	- kommunikáció; nyitottság; kölcsönös támogatás; egészséges szeretet; rugalmasság
5. vállalkozás	- stabilitás; megbízhatóság; minőség; nyílt kommunikáció	- falka jelleg; megbízhatóság, bizalom; összetartás;

9. táblázat: A család értékei

Forrás: Saját szerkesztés.

Ami a család értékeit illeti, az összes interjúalany azon az állásponton volt, hogy a családjuk értékei meghatározzák a családi vállalkozásban képviselt értékrendjüket is, a követett értékek rávetülnek a családi vállalkozás mentalitására. Összesítve, a legfőbb értékek, melyeket több vizsgált vállalkozás tulajdonosa és örököse is kiemelt, az a megbízhatóság, a bizalom, a nyílt kommunikáció, a rugalmasság, az összetartás, a közös célért való munkálkodás. A családias jelleg jelen van a légkörben az olyan alkalmazottakat illetően is, akik nem a család részét képezik.

3.6.4. Lehetőségek és előnyök a vállalkozásban

	Tulajdonos	Örökös
1. vállalkozás	- egyéni szintű fejlődési lehetőség, melynek táptalaja a vállalkozás - élmény nyújtása a vállalat minden érintettjének - érték-vezérelt és etikus működés, fenntarthatóság - minőségi termék készítése, melyben benne van az ember „szíve-lelke” - családias munkaközösség, pozitív csapatszellem - munkakörnyezet folyamatos fejlesztése, igényekhez igazítása	

	- egészségre való törekvés - lényeges a vállalkozás fenntartása és fejlesztése	
2. vállalkozás	- fejlődési potenciál a vállalatban automatizálás, informatika, robotika terén - előny, hogy a vállalatban több családtag munkálkodik	- lehetőség és cél az eddig elért vállalati eredmények fenntartása és kamatoztatása - lehetőség az innovációra az új technológiák terén - felelősségvállalás a vállalkozás ügyeivel kapcsolatban - stabil anyagi háttér - kialakult kapcsolatrendszer
3. vállalkozás	- szoros kapcsolatok a munkaközösség tagjaival, családias jelleg alakult ki	- érték egy már felépített és jól működő családi vállalkozás, melyben a rendszerek és a folyamatok kialakultak - a vállalkozás kicsi és átlátható, ezáltal pedig családias környezet és hangulat van - újítások eszközölése a logisztika, a marketing, az automatizálás területén
4. vállalkozás	- folyamatos fejlesztés, növekedés, innováció, nagy fejlődési potenciál - a vállalkozás jó névvel rendelkezik a közösségben, ahol működik, megbízhatóság és minőség jellemzi	- folyamatos fejlesztés, növekedés, innováció - kialakult kapcsolati háló - megbízható brand - nem a semmiből kell felépíteni, hanem már működik, stabil alap, mindössze optimalizálni kell a folyamatokat - fiatalon kerülhetnek be a vállalkozás működésébe
5. vállalkozás	- szoros kapcsolatok a munkaközösség tagjaival, családias jelleg alakult ki - folyamatos fejlesztés, növekedés, innováció	- közvetlenség, családias jelleg - szakmai minőség - megalapozott hírnév - folyamatos fejlesztés, növekedés, innováció

10. táblázat: Lehetőségek és előnyök a vállalkozásban

Forrás: Saját szerkesztés.

Ami a családi vállalkozásokban rejlő lehetőségeket és előnyöket illeti, a fő elemek, melyek megfogalmazódtak a tulajdonosokban és az örökösökben egyaránt, a kiaknázatlan fejlődési lehetőségekhez kapcsolódtak. Innovációs lehetőségek rejlenek az automatizálás terén, lehetőség van terjeszkedésre, valamint ezeket megelőzően indokolt a belső folyamatok

optimalizálása. Előny a vizsgált családi vállalkozások esetén a stabil alapokra felépített, működő vállalkozás megléte, melyet az első generáció úgy vezet és úgy ruházna át a következő generációra, hogy a vállalkozás megbízhatóságot közvetít, minőségi termékeket vagy szolgáltatásokat kínálva, ezáltal pedig jó hírneve van az ügyfelek körében. Fontos szempont úgy a tulajdonosok, mind pedig az örökösök számára a vállalkozás munkaközösségének családias jellege, a köztük fennálló nyitottság és bizalom.

3.6.5. Kihívások és félelmek a vállalkozásban

	Tulajdonos	Örökös
1. vállalkozás	- kihívást jelentene a második generációs vezető számára, ha külsős menedzser kerülne a vállalat élére hosszú távon - lényeges a problémákkal való szembenézés, azok megoldása, halogatás nélkül, pozitív hozzáállással - lényeges a vezetésben hallgatni a megérzésekre, az ösztönökre, melyet alá kell támasztani folyamatos tanulással, kilépve a tanulási zónába	
2. vállalkozás	- a sok családtag vállalkozásban való szoros együttműködése által könnyebb szembenézni a kihívásokkal - gyakoriak a mindennapos kihívások, azonban valaki a családból mindig felügyeli a vállalkozás működését, rendelkezésre áll a problémamegoldásban - a vezető jövőorientált, nem elemzi részletesen a múlt nehézségeit	- kihívást jelent a munkaidő és munkamennyiség határainak betartása magánvállalkozóként - kihívást állít az instabil gazdasági környezet és a piaci verseny - tapasztalathiány a vállalatvezetés terén - fiatal vezető és idősebb munkavállaló közti kapcsolat dinamikája - stabil partneri kör megőrzése - munkavállalók megtartása - előző generáció elszakadása addigi munkakörétől
3. vállalkozás	- elkerülhetetlen a vita, melyet asszertív kommunikációval és megfelelő hozzáállással meg lehet oldani - sok kihívás és mélypont volt, viszont a pozitívumokra kell emlékezni - kihívás, hogy bármilyen nehézség jön, nem lehet kihátrálni a vállalkozásból - kihívás hosszú távon a munkaerőhiány	- fiatal vezető és idősebb munkavállaló közti kapcsolat dinamikája - tisztelet megteremtése fiatal vezetőként - kihívás hosszú távon a munkaerőhiány, a nyugdíjba vonuló munkatársak helyettesítése - piaci verseny - kihívás a vezetők és a munkavállalók közti bizalom kialakítása és fenntartása - utazással eltöltött idő mennyisége

4. vállalkozás	- mikromenedzsment mindennapos kihívásai, leterheltség - több vállalkozás párhuzamos vezetése - az elengedés kihívása, a feladatok fokozottabb átadása, leosztása - árazással kapcsolatos kihívások	- a fizikai munkát végző munkatársak más fajta figyelmet igényelnek, mint a szellemi munkát végző munkatársak - ügyfélkör szintjén jelentkező különbségek megfelelő kezelése - ügyfélkör megtartása - fluktuáció kezelése - munkatársak hűségessé tétele és motiválása - szülők nyomdokaiba lépés
5. vállalkozás	- több vállalkozás párhuzamos vezetése	- munka leosztása az alkalmazottaknak, munkakörök behatárolása - mikromenedzsment mindennapos kihívásai, vezetők tehermentesítése - tudás átadása az alkalmazottaknak

11. táblázat: Kihívások és félelmek a vállalkozásban

Forrás: Saját szerkesztés.

Ami a vizsgált családi vállalkozásokban felmerülő kihívásokat és félelmeket illeti, tulajdonosi oldalon jelentkezik annak a kihívása, hogy a vezetők tehermentesítsék önmagukat, leosztva a feladatokat az alkalmazottaknak, mentesülve a mindennapos mikromenedzsment alól. Közel az összes vizsgált vállalkozás esetén jellemző, hogy a tulajdonosok felveszik a „mindenesek” szerepét, értenek a vállalkozásukban végbemenő folyamatok lépéseire, így egyrészt képesek helyettesíteni kieső munkaerőt, másrészt pedig a munkatársak minden apró kérdésben és döntésben bátran fordulnak hozzájuk – ez a közvetlen kommunikációból és a családias jellegből is fakad. Ami az örökösök által említett leggyakoribb kihívás volt, az a vezetés átvétele az előző generációtól. Ennek kapcsán az alábbi dilemmákba foglalhatók össze gondolataik: „*Képes leszek olyan jó vezetője lenni a vállalatnak, mint a szüleim? Hogyan érhetem el, hogy hiteles vezető legyek és tiszteljenek a munkatársaim? Hogyan viszonyuljak fiatal vezetőként az idősebb munkatársakhoz, akik kisgyerekből láttak felnőtté válni?*” Két további kihívás szintén foglalkoztatja az örökösöket. Az egyik a piaci versenyben maradás a folyamatosan változó gazdasági környezetben, a másik pedig a munkaerő kérdésköre, mely magába foglalja a fluktuáció mérséklését, a vezető-beosztott viszonyrendszerben a bizalom kialakítását, valamint az alkalmazottak motiválását.

3.6.6. Tudásmegosztás, bevonás, szülői befolyás

	Tulajdonos	Örökös
1. vállalkozás	- tudatos felhatalmazás az alapító generáció részéről - támogatás, bevonás, bátorítás jellemző a szülők részéről - fokozatos bevonás a vállalkozás életébe, fiatal kortól kezdődően, szakma kitanulása, majd vezetővé válás - a harmadik generáció irányába kívánt, de nem elvárt az átöröklítés, lényeges a saját útjuk követése - lényeges a tudástranszfer, nem szabad hagyni, hogy a tulajdonos legyen a szűk keresztmetszet tudás szempontjából a családi vállalkozásban - péknek tanult, folyamatosan vezetőképzőkön vesz részt	
2. vállalkozás	- a gyerekeknek kiskoruktól kezdődően rálatásuk volt a családi vállalkozás működésére, a szülők tudatosan bevonták őket - a vezető testvérpár gyerekei tudatosan olyan szakmákat tanulnak és tanultak, melyeket a vállalkozáson belül kamatoztatni lehet - nyitott magatartással, bizalommal, munkatársi szeretettel állnak a második generációhoz, a tudástranszfer megvalósul részükről teljes mértékben a fiatalok irányába	- a szülők részéről őszinte, nyílt, tabuk nélküli kommunikáció valósult meg irányába és testvérei irányába - kiskoruktól ismerik a vállalkozás működését, nagyobb döntéseknél az ő véleményüket is kikérték - jelen volt a szülői befolyás a továbbtanulásban, számított a családi vállalkozás meglétére, ezt pozitívan éli meg - fokozatosan kerül bevonásra a vállalkozásba, kialakult irányába a szakmai tisztelet - állatorvosnak tanul
3. vállalkozás	- nem szerettek volna nyomást gyakorolni a gyerekekre az utódlást illetően, a gyerekeik meg kell találják a saját útjukat - szeretnék, ha családon belül maradna a vállalatvezetés, de elsősorban a gyerekeik boldogulását támogatják - a tudásmegosztás, a bizalom, a nyílt kommunikáció a családi vállalkozással kapcsolatban a családi mindennapok részét képezi - a gyerekek be voltak vonva a családi vállalkozásba, nyári munkavégzés által	- a szülők támogatták a saját érdeklődési kör területén való továbbtanulásban - kiskorában vállalkozó szeretett volna lenni, édesapja példáján - fiatalként dolgozott nyaranta a vállalkozásban, számos munkakörben, felhatalmazva a szülei által, sok készséggel gazdagodva - közgazdaságtant tanult
4. vállalkozás	- nem szerettek volna nyomást gyakorolni a gyerekekre az utódlást illetően, a gyerekeik meg kell találják a saját útjukat	- a szülők támogatták a saját érdeklődési kör területén való továbbtanulásban - kiskorában közgazdász szeretett volna lenni, édesanyja példáján

	- szeretnék, ha családon belül maradna a vállalatvezetés, de elsősorban a gyerekeik boldogulását támogatják - a tudásmegosztás, a bizalom, a nyílt kommunikáció a családi vállalkozással kapcsolatban a családi mindennapok részét képezi - a gyerekek fokozatosan be lettek vonva a feladatokba, fizikai és szellemi munkában egyaránt	- a szülei segítettek neki továbbtanulási lehetőségek vázolásában - be van vonva a vállalati működésbe, az egyik vállalkozás indításánál aktívan segített - közgazdaságtant tanul
5. vállalkozás	- tudatosan szerették volna, ha a gyerekek a vállalkozásokban dolgoznak, majd átveszik azokat - bevonták a gyerekeket a vállalati működésbe, segítettek a szülőknek, rálátásuk lett a vállalatokra - a tudásmegosztás, a bizalom, a nyílt kommunikáció a családi vállalkozással kapcsolatban a családi mindennapok részét képezi	- jelen volt a szülői befolyás a továbbtanulási irány meghatározásában, a családi vállalkozások megléte hatást gyakorolt rá, ezt pozitívan éli meg - közgazdaságtant tanult

12. táblázat: Tudásmegosztás, bevonás, szülői befolyás

Forrás: Saját szerkesztés.

A tudásmegosztás és a bevonás az első generáció részéről a második generáció irányába teljes mértékben megvalósult és mai napig megvalósul az összes vizsgált vállalat esetén. Az első generáció tagjai tudatosan betekintést engedtek gyerekeiknek a vállalkozások működésébe, nyíltan és tabuk nélkül kommunikáltak velük a történeésekről, a pénzügyi helyzetről, kikérték a véleményüket a jelentősebb döntésekkel kapcsolatban – még akkor is, ha tapasztalatlanok voltak gyerekként –, ezt követően fokozatosan feladatokat bízta rájuk, lépésről lépésre bevonva őket az aktív vállalati életbe. Ami a továbbtanulást illeti, az a mintázat rajzolódik ki, hogy ha direkt, ha indirekt módon, de az összes örökös életére kihatással volt a családi vállalkozás megléte, a szülők vagy nagyszülők példamutatása, az ők végzettsége, temperamentuma, hozzáállása az élethez és a munkához.

4. Következtetések

Összegezve, a dolgozat kutatásának fókuszában a székelyföldi családi vállalkozások átörökítése áll, a jelenlegi generációról a következő generációra. A kutatás kétlépcsős kvalitatív módszertan segítségével valósult meg, a félig strukturált szakmai interjúk alapján esettanulmányok összegzik az egyes családi vállalkozások jelenlegi helyzetét. A kutatásban öt székelyföldi vállalkozás szerepel, melyek esetén kilenc szakmai interjú készült, az esetek többségében egy vállalaton belül két interjú zajlott le, egy a jelenlegi tulajdonossal, egy pedig a potenciális örökössel. A kutatás eredményei öt fő kategóriába csoportosíthatók: az átörökítési stratégia és tervezés; a család értékei; a vállalkozásban rejlő lehetőségek és előnyök; a vállalkozásban rejlő kihívások és félelmek; valamint a tudásmegosztás és a szülői befolyás megléte az örökösök irányába a vállalatvezetéssel, annak átvételével kapcsolatban.

Ami az átörökítési stratégiát és tervezést illeti, a vizsgált vállalatok tulajdonosai mindegyikének vannak konkrét elképzelései az utódlást illetően, több lehetséges alternatíva kirajzolódik előttük ebben a tekintetben. Az öt vállalat az átörökítési folyamat különböző fokain áll, éppen ezért eltérő stratégiák körvonalazódnak a tulajdonosok előtt. Az első vállalkozás esetén belső menedzser kinevelése a cél, a második és az ötödik vállalat esetén már zajlik az örökösök fokozatos bevonása a vállalati működésbe, a harmadik és a negyedik vállalat esetén részleges örökösi jelenlétre lehet számítani. Továbbá, a harmadik vállalkozás esetén középtávon külső menedzser is kerülhet bevonásra, míg a negyedik vállalat esetén felmerült már a vállalkozás eladása, amennyiben a jövőben az örökös nem szándékszik a vezetés élére állni. Az összes családi vállalkozás esetén kijelenthető, hogy a jelenlegi tulajdonosok a következő tíz éven belül nem tervezik a családi vállalkozást átörökíteni teljeskörűen a következő – túlsúlyban második – generációra, azonban fokozatos bevonás és örökösi részvétel a vállalkozások esetén tervben van. Összességében, a jelenlegi tulajdonosok tudatosan állnak az utódlás kérdéséhez, vannak elképzeléseik és terveik az átörökítésre nézve, viszont mindeddig nem kezelték fő prioritásukként ezt az aspektust, mivel hosszú távon esedékes az átörökítés a vizsgált vállalatok esetén.

Ami a család értékeit illeti, fő értékek a megbízhatóság, a bizalom, a nyílt kommunikáció, a rugalmasság, a közös célért való együttműködés, a folyamatos fejlődés vágya. A család értékei rávetülnek a családi vállalkozásokra is, melyeknek identitása és kultúrája a család értékei mentén alakul ki. Ezáltal, a munkaközösségben családias légkör alakul ki. A megbízhatóság és

a stabilitás minőségi termékeket és szolgáltatásokat eredményez a fogyasztók irányába. A folyamatos fejlődés iránti vágy a vállalkozások bővítésében, fejlesztésében, új családi vállalkozások létrehozásában nyilvánul meg. A családi vállalkozások tehát egy erős identitás, egy vallott és követett értékrendszer alapján működnek, melyek kihatással vannak a vállalati stratégiára. A vállalati stratégia tudatosan tervezett, azonban a tulajdonosok elmondása alapján, a vezetésben jelen vannak a megérzések és az ösztönszerűség, ötvözve a vezetői tudással, melyet folyamatosan érdemes fejleszteni.

A családi vállalkozások jövőjét illetően – mely jövő részét képezi az átörökítés problematikája is – felmerülnek lehetőségek és előnyök, kihívások és félelmek. A tulajdonosok és az örökösök által megnevezett lehetőségek és előnyök szoros kapcsolatban állnak a családi értékekkel, abból eredeztethetők. Általánosan, a családi vállalkozások esetén előnyként jelölték meg az örökösök a már stabilan működő rendszert, a vállalkozás jó hírnevét az ügyfelek körében, a családias jelleget, a megbízható és minőségi termékek és szolgáltatások biztosítását. Lehetőségként úgy a tulajdonosok, mind pedig az örökösök a fejlesztési lehetőségeket nevezték meg, a folyamatok, az informatika, az automatizáció, a logisztika terén. A legfőbb kihívás a jelenlegi tulajdonosok véleménye szerint a mikromenedzsment problémájának kiküszöbölése, a vezető tehermentesítése a széleskörű teendők elvégzése alól, ugyanis ennek kezelése által a vezetői fókusz átkerülhet a vállalkozás fejlesztésére. Az örökösök kihívásként említették a munkaerő megtartásával, bevonásával és motiválásával kapcsolatos aspektusokat. Az örökösök félelmei között jelentkezik a dilemma, hogy képesek lesznek-e a jelenlegi tulajdonosok nyomdokaiba lépni vezetőként, megtartva önmaguk hitelességét, megteremtve a tiszteletteljes légkört a munkatársak körében, megfelelően kezelve a vállalkozásban dolgozó generációk közötti kapcsolatokat. További kihívást jelent a családi vállalkozások életében a folyamatosan változó gazdasági környezet, valamint a kiélezett piaci verseny.

Ami a jelenlegi és a következő generáció közti tudásmegosztást illeti, a tulajdonosok és az örökösök egyaránt azon az állásponton vannak, hogy már a gyerekek kiskorától kezdődően megvalósult a családon belüli, tabuk nélküli nyílt kommunikáció a családi vállalkozás ügyeivel kapcsolatban. Ilyen tekintetben, az örökösöknek kiskoruktól kezdődően rálátásuk nyílt a vállalkozások működésére, mely fiatalkortól kezdődően elmélyült, ahogy a szülők fokozatosan egyszerűbb, majd komplexebb feladatok elvégzésével bízták meg gyerekeiket. Az összes családi vállalkozás esetén nyílt, őszinte, bizalmi kapcsolat áll fenn a tulajdonosok és az örökösök között, mely elősegíti a tudásmegosztást és a vállalkozásba való bevonását a

következő generációnak. Ami a szülők befolyását illeti a gyerekeik pályaválasztását, továbbtanulását illetően, a második és az ötödik vizsgált vállalkozás esetén jelentkezett nyílt orientálás olyan továbbtanulási lehetőség felé, mely kamatoztatható a családi vállalkozásban, viszont ezzel a befolyással szemben pozitív attitűdöt mutattak az örökösök, szeretik a szakmájukat. Az első vállalkozás esetén nem volt nyílt elvárás a vállalkozásba való belépés, az örökös viszont kitanulta a vállalatban a konkrét iparági szakmát és a vezetést is, jelenleg sikeres második generációs vezetőként állva a vállalkozás élén. Ami a harmadik és a negyedik vállalatot illeti, az örökösök irányába nem történt direkt ráhatás a továbbtanulásra a szülők részéről, indirekt viszont igen, hiszen az örökösök a szülők szakmáját tanulták meg a felsőoktatásban. Összességében tehát elmondható, hogy a generációk közötti pozitív viszony hatással van a tudásmegosztásra és a családi vállalkozásba történő bevonásra, a tulajdonosok irányából az örökösök irányába, a vizsgált vállalkozások esetén. Továbbá, egy olyan mintázat szintén kirajzolódik, hogy akár direkt, akár indirekt hatás következtében, de az örökösök olyan szakmát tanultak és tanulnak, mely kamatoztatható a családi vállalkozáson belül.

5. Korlátok és lehetőségek

Ami a kutatás korlátaival illeti, egyik fő korlát a kvalitatív kutatás mérete, ugyanis kevés vállalat került górcső alá a vizsgálat során. Egyrészt, ebből adódóan akadnak még fel nem tárt vizsgálódási pontok, területek. Másrészt pedig a megosztott vélemények, meglátások, álláspontok más – általam eddig még nem vizsgált székelyföldi vállalat – esetén eltérhetnek. Korlátot jelent továbbá, hogy voltak olyan családi vállalkozások, akik vonakodtak a megkeresésük alkalmával, végül pedig elutasították az interjúadást, arra hivatkozva, hogy nem szívesen osztanak meg olyan információkat külső felekkel, melyek a családon belüli belső viszonyból indulnak ki és ezek a kapcsolatok, érzések, magatartásformák átítatják a családi vállalkozást. Noszkay mentén, az általam felkeresett és elzárkózott vállalkozások esetén megfigyelhető, hogy a vállalat ügyeit igazi belső családi ügyként kezelik (Noszkay, 2017). Ezeknél a felkeresett vállalkozásoknál elhangzott az is az elutasítás indokaként, hogy fájó pontot jelent számukra az átörökítésről beszélni, mert a vállalkozásuk jövője ilyen tekintetben nagymértékű bizonytalansággal szembesül.

Kutatási korlátot jelent továbbá a családi vállalkozások esetén a másodlagos adatgyűjtés lehetőségének hiánya, mely tőzsdén jegyzett vállalatok esetében lehetséges (Chou & Lu, 2022). Ahogyan azt korábban, a kutatási módszertan résznél említettem, a privát tulajdonban levő családi vállalkozások esetén a kiadott információ torzulhat, így célszerű lenne egy másodlagos adat- és információgyűjtési folyamat, ez azonban jelen esetben nem megvalósítható (Chou & Lu, 2022). Lehetséges opció a családi vállalatnál dolgozó nem családtag alkalmazottak körében folytatott adatgyűjtés és interjúsorozat.

Ami a további kutatási lehetőségeket illeti, az egyik ilyen lehetőség a kutatási minta horizontális bővítése, további vállalatok bevonása által, egy több lépcsős folyamat során. Első körben további székelyföldi vállalat megkeresése által, az ő átörökítési stratégiájának tanulmányozása által lehet fejleszteni a kutatást, ugyancsak félig strukturált szakmai interjúk készítése által az örökösök és a jelenlegi tulajdonosok szintjén. Második lépésként a kutatási minta földrajzi kiterjesztése egy opció, egész Erdélyre kivetítve a kutatást.

Egy további kutatási lehetőség a kutatás vertikális bővítése, mely alatt azt értem, hogy a kutatásba jelenleg bevont vállalatok esetén lehetne több hónapos monitorozást, megfigyeléssorozatot végezni. A megfigyelések által vállalat-specifikus esettanulmányokat lehet készíteni,

mely megalapoz számukra egy sikeres és tudatos átörökítési stratégiai folyamatot. Ez a gyakorlatias megközelítés hozzájárul a családi vállalkozások tudatos vezetéséhez a régióban. A folyamat legjobb gyakorlatait pedig tovább lehet gyűrűztetni a környék többi családi vállalkozására egyaránt, illetve, további irány lehet egy nagymintás kvantitatív kutatás elvégzése, mely teret enged statisztikai elemzésnek.

Irodalomjegyzék

1. Almási, A. (2014). *A szervezeti identitás vizsgálata a hazai KKV-szektorban*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations.
2. Angus, P. M. (2022). Your Family Business Needs a Board: A guide to what it should do—And who should be on it. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–5. Business Source Complete.
3. Bąkiewicz, A. (2020). CULTURAL EMBEDDEDNESS OF FAMILY BUSINESS SUCCESSION. THE PERSPECTIVE OF NEXT GENERATION. *International Journal of Contemporary Management*, 19(1), 7–20. Academic Search Complete. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.20.001.12666>
4. Baranyai, T., & Kozma, M. (2019). *Family Firms with New Leaders in the Global Market – A Potential Success Story?* Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations. <https://doi.org/10.1556/032.2019.69.s2.6>
5. Baron, J. (2022). Merit or Inherit: How to Approach Succession in a Family Business. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–7. Business Source Complete.
6. Bokor, A., & Radácsi, L. (2006). *Fiatal vezetők életstratégiái – Vezetővé válni, vezetőnek lenni*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.06.01>
7. Byrne, J., Fattoum, S., & Thébaud, S. (2019). A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession. *European Management Review*, 16(3), 579–596. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1111/emre.12298>
8. Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2016). *Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study*. OpenAIRE. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00017.x>
9. Castoro, A., & Krawchuk, F. (2022). Plan a Smooth Succession for Your Family Business. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–7. Business Source Complete.

10. Chan, F., Jalandoni, D., Sayarot, C. A., Uy, M., Daradar, D., & Aure, P. (2020). A Family Affair: A Quantitative Analysis of Third-Generation Successors' Intentions to Continue the Family Business. *Organizations & Markets in Emerging Economies*, 11(2), 462–481. Business Source Complete. <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.43>
11. Chillakuri, B., Sai Hitesh, J. V., & Srinivas, K. S. (2022). Getting the Next Generation Ready to Take Over Family Business: A Generation Z Perspective. *South Asian Journal of Management*, 29(3), 92–115. Business Source Complete.
12. Chou, T.-C., & Lu, H.-P. (2022). How to observe business operations: An empirical study of family business. *PLoS ONE*, 17(4), 1–17. Academic Search Complete. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0267223>
13. Clark, E. (Ted). (2022). Your Family Business's Resiliency Depends on Its Structure. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–7. Business Source Complete.
14. Cosson, B., & Gilding, M. (2021). 'Over My Dead Body': Wives' Influence in Family Business Succession. *Family Business Review*, 34(4), 385–403. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1177/08944865211051148>
15. Csákné Filep, J. (2012a). *A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai (Specialities of Family Business Finances)*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.02>
16. Csákné Filep, J. (2012b). *Családi vállalkozás—Fókuszban az utódlás = Family businesses—Focusing on succession*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations.
17. Csákné Filep, J., & Karmazin, G. (2016). *Financial Characteristics of Family Businesses and Financial Aspects of Succession*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.06>
18. Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2020). *Magyar mikro- és kisvállalkozások családívállalat-kormányzásának specialitásai*. Corvinus Kutatások és PhD

disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.04>

19. Csizmadia, P., Makó, C., & Heidrich, B. (2016). *Managing Succession and Knowledge Transfer in Family Businesses: Lessons from a Comparative Research*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.07>
20. Devins, D., & Jones, B. (2016). *Strategy for succession in family owned small businesses as a wicked problem to be tamed*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.02>
21. Forbes, M. R. (2022). Why Succession Planning Is an Outdated Concept—& What to Do Instead: You still have to plan—But here’s a better way. *Nonprofit World*, 40(1), 31–33. Business Source Complete.
22. Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family Business Succession: What’s Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
23. Ge, B., & Campopiano, G. (2022). Knowledge management in family business succession: Current trends and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 326–349. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0701>
24. Gelei, A. (2002). *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezetfejlesztés esete*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations.
25. Giarmarco, J. (2012). The Three Levels of Family Business Succession Planning. *Journal of Financial Service Professionals*, 66(2), 59–69. Business Source Complete.
26. Heidrich, B., Németh, K., & Chandler, N. (2016). *Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.08>

27. Hillen, C., & Facin Lavarda, C. E. (2020). Budget and life cycle in family business in succession process. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 31(83), 212–227. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600>
28. Lévesque, M., & Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2). ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100485>
29. Liu, F. (2021). Family business succession roadblock model based on fuzzy linguistic preference relations. *North American Journal of Economics and Finance*, 55. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2020.101255>
30. LJUBOTINA, P., & VADNJAL, J. (2018). Family Business Succession: Does Experience Gained in Family Firm Really Count? *Management (18544223)*, 13(4), 301–322. Business Source Complete. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.13.301-322>
31. Lu, F., Kwan, H. K., & Ma, B. (2022). Carry the past into the future: The effects of CEO temporal focus on succession planning in family firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(2), 763–804. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09748-4>
32. Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2016). *Succession in the Family Business: Need to Transfer the 'Socio-Emotional Wealth' (SEW)*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.03>
33. McAdam, M., Brophy, M., & Harrison, R. T. (2021). Anointed or appointed? Father–daughter succession within the family business. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(6), 576–600. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1177/0266242620948349>
34. Mihaylov, G., & Zurbruegg, R. (2021). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *International Journal of Managerial Finance*, 17(3), 438–454. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1108/IJMF-12-2019-0466>

35. Miles, M. B. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* / Matthew B. Miles, A. Michael Huberman [01]. BCE Catalogue.
36. MOTOC, A. (2021). Dimensions of Successful Succession. The Case of Turago Star. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(4), 476–488. Business Source Complete. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0032>
37. Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo Iacono, M., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72–86. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.003>
38. Naresh K. Malhotra, S. J. közreműködésével. (2017). *Marketingkutatók*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598675>
39. Németh, K., & Németh, S. (2016). *Family wars or professional excellence, continuity and succession? : Alexander Koeberle-Schmid—Denise Kenyon-Rouvinez—Ernesto J. Poza (könyvismertetés)*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.09>
40. Noszkay, E. (2017). *Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.08>
41. Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250–257. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
42. Poza, E. (2014). *Family Business*, 4th edition.
43. Ramadani, V., Dana, L.-P., Sadiku-Dushi, N., Ratten, V., & Welsh, D. H. B. (2017). Decision-Making Challenges of Women Entrepreneurship in Family Business Succession Process. *Journal of Enterprising Culture*, 25(4), 411–439. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1142/S0218495817500157>

44. Sathe, V., Enrione, A., & Finley, D. (2022). Avoiding the Best Practices Trap in Family Business Succession. *Organizational Dynamics*, 51(3). Scopus®. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100876>
45. Saymaz, S., & Lambert, H. H. (2019). Family Business Succession Planning Opportunities. *CPA Journal*, 89(12), 64–69. Business Source Complete.
46. Takács, F. (2017). Az esettanulmány mint módszertan a szociológiában. *Szociológiai Szemle*, 27(1), 126–132. Scopus®.
47. Wieszt, A. (2020). *Fontos, hogy mi családi cég vagyunk?’ – családi vállalkozási identitás és teljesítmény = ‘Is it important that we are a family firm?’ – Family firm identity and performance*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.05>
48. Wittmer, J. L.-S., Longenecker, C. O., & Jones, A. (2021). Successful family business succession: Utilizing peer groups for critical leadership skills development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 36(3), 15–17. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2021-0116>
49. Xavier, J. A. & Khai-Siong Gan. (2022). A BLACK SWAN IN MALAYSIAN CHINESE FAMILY BUSINESS SUCCESSION: A CASE STUDY. *International Journal of Business & Society*, 23(1), 461–475. Business Source Complete. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4625.2022>
50. Yedder, M. B. (2018). Human Resource Management in Family Business Succession: Victim or Saviour? *Journal of Enterprising Culture*, 26(4), 401–421. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1142/S0218495818500152>
51. Yezza, H., Chabaud, D., & Calabrò, A. (2021). Conflict Dynamics and Emotional Dissonance during the Family Business Succession Process: Evidence from the Tunisian Context. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 219–244. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0294>
52. Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods / Robert K. Yin [01]*. BCE Catalogue.

53. Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice / Thomas Zellweger [01]*. BCE Catalogue.
54. Ziniel, W., & Voithofer, P. (2016). *Family Business Succession in Austria – Satisfaction and the Incumbent-successor Relationship*. Corvinus Kutatások és PhD disszertációk / Corvinus Research Archive and PhD Dissertations.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.04>

Mellékletek

1. melléklet: Interjúkérdések alapítóknak/jelenlegi vezetőknek

Általános kép kialakítása

1. Értelmezhető-e az utódlási kérdés az Önök családi vállalkozásánál aszerint, hogy hányadik generáció vezeti éppen a vállalatot? Gondolkodott már a vállalatának átörökítésén a következő generációra? *(Lehet a mostani tulajdonos édesapja is már átadta? Ott hogyan zajlott az átadás és ennek mentén hogyan adja majd tovább Ön a vállalatot?)*
2. Mi jellemzi a vállalatának életgörbáját, a sikerekkel és mélypontokkal együtt? Melyek voltak a vállalat életének mérföldkövei?
3. Családtagon túl szakmai menedzsment került-e bevonásra a múltban / gondolkodtak már ezen / volt próbálkozás / van negatív tapasztalat ezzel kapcsolatban?

Család, családi vállalkozás és átörökítés

4. Melyek a család értékei? *Kérem, sorolja fel a 3 fő elemet.*
5. Mi teszi vonzóvá a vállalatot az azt átvevők számára? *Kérem, sorolja fel a 3 fő elemet.*
6. Milyen félelmei/aggályai vannak az átörökítéssel kapcsolatban? *Kérem, sorolja fel a 3 fő elemet.*
7. Milyen lehetőségekkel és milyen fenyegetésekkel néz szembe a vállalat a tulajdonos (az Ön) távozását követően? *Kérem, sorolja fel a 3-3- fő elemet.*

Tudatos átörökítés

8. Ön mit tanult a cégvezetés során, mi volt a legnagyobb tanulsága, amit továbbadna tanácsként utódjának? Mit csinálna másként mai fejjel?
9. A jelenlegi tulajdonos-vezető (Ön) hogyan segíti tudatosan az átadást a leendő utód(ok) számára? *(Bevonás? Tudásmegosztás? Netán sehogy?)*
10. Mennyire hajlandó és kész a leendő örökös átvenni a vállalkozást? A potenciálisan végzendő tevékenységi kör mennyire befolyásoló tényező az örökös esetében?
11. Mennyire befolyásolta az utódok továbbtanulását a családi vállalkozás megléte / a jelenlegi tulajdonos, mint szülő?

Adminisztratív információk

1. Összes foglalkoztatott száma.
2. Vállalkozásnál dolgozó családtagok száma.
3. Családi tulajdon mértéke a vállalkozásban.

2. melléklet: Interjúkérdések utódoknak

Általános kép kialakítása

1. Ön mennyire hajlandó és kész átvenni a vállalkozást? A potenciálisan végzendő tevékenységi kör mennyire befolyásoló tényező az Ön esetében?
2. Gondolkodott már a családi vállalkozás jövőjéről? Milyen stratégiát lát működőképesnek annak érdekében, hogy a vállalat fennmaradjon?

Család, családi vállalkozás és átöröklés

3. Melyek a család értékei? *Kérem, sorolja fel a 3 fő elemet.*
4. Mi teszi vonzóvá a vállalatot az azt átvevők számára? *Kérem, sorolja fel a 3 fő elemet.*
5. Milyen félelmei/aggályai vannak az átörökléssel kapcsolatban? *Kérem, sorolja fel a 3 fő elemet.*
6. Milyen lehetőségekkel és milyen fenyegetésekkel néz szembe a vállalat a tulajdonos távozását követően? *Kérem, sorolja fel a 3-3- fő elemet.*

Tudatos átöröklés

7. A jelenlegi tulajdonos-vezető hogyan segíti tudatosan az átadást a leendő utód (az Ön) számára? *(Bevonás? Tudásmegosztás? Netán sehogy?)*
8. Mennyire befolyásolta az Ön továbbtanulását a családi vállalkozás megléte / a jelenlegi tulajdonos, mint szülő?