

A SIKERES GENERÁCIÓVÁLTÁS TÉNYEZŐI

Dr. Malatyinszki Szilárd

A SIKERES GENERÁCIÓVÁLTÁS TÉNYEZŐI A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN

A kiadvány támogatója a Kulturális és Innovációs Minisztérium „Családi vállalkozások generációváltásának támogatása” című MEC_N 149208. azonosító számú pályázata

Jelen kiadvány sem részben, sem egészben nem másolható, nem sokszorosítható, sem elektronikus, sem mechanikus eljárással. Bárminemű felhasználás, így a mű, vagy részeinek felhasználása kiadványokban, tanfolyamokban, előadásokon vagy hangoskönyvekben, illetve bármilyen internetes közlésben kizárólag a kiadó írásos engedélyével történhet.

Minden jog fenntartva!

Szerző:

Malatyinszki Szilárd

egyetemi docens, a Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Karának dékánja,
Gazdálkodási és Menedzsment Tanszékének vezetője

Kiadó:

Kodolányi University Press

kodopress@kodolanyi.hu

Felelős kiadó:

Bodrogai László

Szerkesztő és tördelő:

Kovács Dóra

Grafikai terv:

Király Gergő

kiraly.designer@gmail.com

Szakmai lektor:

Prof. Dr. Poór József

Nemes Zsuzsanna



ISBN:

978-615-6967-01-5

© Szerkesztők, 2025

© Szerzők, 2025

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	8
CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK	10
1.1. A családi vállalkozások fogalma	10
1.2. Családi vállalkozások sajátosságai	10
1.3. Családi vállalkozások Magyarországon	11
Történeti áttekintés.....	11
GENERÁCIÓK NYELVE.....	14
2.1. A generációk sajátosságai	15
2.2. Az átadó és átvevő generációk sajátosságai.....	18
2.3. Az átvevő generációk igényei	19
GENERÁCIÓVÁLTÁS A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN	22
3.1. A vállalkozások életciklusai	22
3.2. Az utódlás folyamata.....	23
3.3. Mi segítheti a generációváltást a családi vállalkozásban?	24
3.3.1. Az oktatás szerepe az átadó szempontjából.....	25
KÉRDŐÍVES KUTATÁSUNK EREDMÉNYEI	28
4.1. Módszertan	28
4.2. Demográfiai adatok, a vállalkozások alapadatai	28
4.3. A generációváltás jelenlegi helyzete	33
4.4. A generációváltás kihívásai és akadályai.....	38
4.5. Az utódlásra való felkészülés és tudásátadás	42
4.6. A fiatal generáció bevonása és motivációja.....	44
4.7. A generációváltás sikerességének tényezői és hosszú távú hatásai	45
4.8. Konfliktuskezelés, külső támogatások és fejlesztési lehetőségek.....	46
4.9. Összefoglalás.....	47
JÓ GYAKORLATOK - INTERJÚK SIKERES CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKKAL A GENERÁCIÓVÁLTÁSRÓL	50
Háttér.....	50

5.1. Termokamera Kft.	54
5.2. Váralja Varroda Bt.	56
5.3. Üvegvilág Kft.	60
5.4. Vasex Kft.	62
5.5. Félegyházi Pékség Kft.	66
5.6. Dig-Build Kft.	70
5.7. Tik-Tak presszó.....	72
5.8. Losonczy Innovation Kft.	74
5.9. Euro-Unior Fűtéstechnika Kft.	78
5.10. Cerazus Hungária Kft.....	82
5.11. Foster Kft.	86
5.12. Fodor István egyéni vállalkozó	90
5.13. Unicon Zrt.....	94
5.14. Ösvény Alapítvány	98
5.15. Szamovár presszó	84
5.16. Harmónia 99 Kereskedelmi Bt.	86
5.17. Gárpes Kft.	90
5.18. Galaktika Kft.	94
5.19. Kántor Mechanika Kft.	94
5.20. Barna és Barna Kft.	96
ÖSSZEFOGLALÓ	100
SZAKMAI AJÁNLÓ	96
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM	98
ÁBRÁK JEGYZÉKE	100

BEVEZETÉS

A családi vállalkozások Magyarországon mindig kiemelt szerepet töltek be. Nem csupán azért mert a rendszerváltozással sokan - kényszeresen vagy jelentősebb életminőség-változást remélve - kiléptek a vállalkozói környezetbe, hanem azért is, mert a családi vállalkozások jelentős része mikro- vagy kisvállalkozó. A KKV-szektorban dolgozó vállalkozások mindig gyorsabban reagáltak a társadalmi igényekre, gazdasági folyamatokra, mint a már egy-egy terület/ágazat iránt elkötelezett közép- és nagyvállalatok. Ezek a családi kisvállalkozások többnyire a korábban államilag központosított vállalatokban (szocialista nagyvállalatokban, Pl.: Állami Építőipari Vállalat, ÁFÉSZ, stb.) láttak el szakmai tevékenységet. E vállalatok megszűnésével és a szabad piacgazdaság elindulásával sikerüket remélve indították el részben saját, részben privatizált forrásból családi vállalkozásaikat. A családi vállalkozások később eltérő fejlettségi szintet értek el. Egyesekből több milliárdos cégbirodalmak nőttek ki, míg mások maradtak néhány fős családi vállalkozások, melyek a család számára megfelelő megélhetést biztosítottak, a környezetük számára pedig munkalehetőséget, szolgáltatást, minőségi termékeket.

E vállalkozások vezetői egyre idősebbé váltak és egészségügyi állapotuk vagy motivációjuk változása miatt szeretnék átadni a vállalkozásaikat. Az átadással mindazt a tőkét, ingatlant, tudást, szakértelmet átörökíteni, amit munkájuk során felhalmoztak. A magyar vállalkozói szféra nagyon érdekes, hiszen a szocialista berendezkedés az 1940-es-1950-es évek során államosított, így a családi vállalkozások csak nagyon ritkán maradtak fenn több évszázadon keresztül akár az 1800-as-1900-as évekből. A több évszázados családi vállalkozások nem ritkák Olaszországban (Barilla, Beretta), Németországban (Faber-Castell), Franciaországban (Peugeot, Moët & Chandon, Hermes), az Egyesült Királyságban (Clarks, Twinings) és a skandináv országokban sem (Svédország - IKEA, Hasselblad; Dánia - Carlsberg, LEGO; Norvégia - Jotun, Freia; Finnország - Fazer, Kone, Arabia). Természetesen az említett vállalkozások mellett nagyon sok kis- és középvállalkozás működik a mai napig sokszor 1800-as alapítással. E vállalkozások megtanulták, hogy miként tudják átadni a céget és ezzel együtt a kapcsolati tőkét és a tudást is. A magyar családi generációváltó cégek számára nem volt egy olyan pozitív példa - vagy ha volt, akkor azt az 1900-1940 közötti időszakban kellene keresnünk, mely segítséget nyújtott volna számukra e folyamatokban. Ha volt is ilyen tudás, az már a 21. században jelentős mértékben átalakult. Megváltozott a kapcsolati háló építésének folyamata, a termelési és szolgáltatási lánc, az értékteremtő folyamatok és természetesen a cégek működtetésének, vezetésének rendszere is. Az informatika és a technológia fejlődésével már gyorsabban kell reagálni a gazdasági folyamatokra, a termék- és szolgáltatásfejlesztés ciklusa lerövidült, egy-egy termék életciklusa - és sajnos élettartama is - egyre rövidebbé vált. E változások magukkal hozták azt, hogy amíg régen évtizedekig is gyártottak egy-egy terméket és a termelési módon sem kellett változtatni, addigi mára folyamatosan figyelemmel kell kísérni a technológia, az alapanyag változását és a konkurencia működését is. A generációváltásra pedig e mellett kell figyelmet fordítani, hiszen betanítani, megtanítani, átadni ezt a tudást jelentős energiával és idővel jár.

Kiadványunkkal célunk, hogy segítsük generációváltás előtt és közben járó vállalkozások sikerességét, eszközöket adjunk számukra, hogy egyrészt lerövidítsük - ha lehetséges - a folyamatot, de leginkább olyan szempontokat tudjunk adni, mellyel segítjük mind az átadókat, mind az átvevőket a tudatosságban.

Kiadványunk három részből áll. Elsőként szakirodalmi segítséggel bemutatjuk a családi vállalkozások sajátosságait, a generációk tulajdonságait, a generációváltás fogalmait és azok lépéseit, melyek megjelennek a generációváltás során. Második lépésben egy közel háromszáz fős vállalkozói közösséget érintő kutatásunk eredményeit adjuk át. E kutatásban körüljárjuk generációváltással érintett cégek belső folyamatait, az utódlás módját, ideális idejét, az átadás-átvétel kihívásait, akadályait, támogatási lehetőségeit és azt is, hogy véleményük szerint a sikeres generációváltáshoz milyen fejlesztési lehetőségek, szempontok, támogatási formák szükségesek. Harmadik részben olyan családi vállalkozások vezetőivel készítettünk interjúkat, melyek generációváltás előtt vagy a folyamat közben vannak, illetve befejezték a folyamatot és az utód már átvette a céget. A különböző cégnagyságú és profilú vállalkozások vezetőinek szempontjai nagymértékben segíthetnek az átadás előtt álló cégeknek megismerni az átadás-átvételi folyamatot és elmondják azt, hogy miként tudták bejárni azt az utat. Az interjúkat feldolgozott formában tesszük közzé bemutatva azt az iparágat, annak sajátosságait. Érdekes volt látni, hogy mennyiben más egy kis családi cukrászdában történő generációváltás folyamata, mint egy vendéglátó vagy egy kereskedelmi vállalkozásban. A cégnagyság alapvetően befolyásolja az átvétel időtartamát és módját, hiszen egy nagyobb cégnél sokkal több és megosztott folyamatot kell kezelni. E mellett figyelmet érdemel a tulajdonviszony változása is, mert van olyan átadó, aki a tulajdont nem, csupán az ügyvezetést adja át gyermekeinek, kollégáinak, míg mások azzal igyekeznek motiválni a következő generációt, hogy részben vagy egészben a tulajdonjogot is átadják számukra.

Kiadványunk célcsoportjai egyértelműen a generációváltásban érintett vállalkozók, illetve azon családok, ahol még e folyamat nem kezdődött meg. Bízunk abban, hogy minél több ilyen vállalkozás sikeresen megtalálja a családon vagy cégen belül a vezetőjét, de tudjuk azt, hogy e családi vállalkozások egy része eladásra/megvásárlásra kerül és így folytatódik az értékteremtés. Kívánjuk, hogy minél többen forgassák szakmai anyagunkat és átolvasás után adják át vállalkozó ismerőseiknek.

Kutatásunk és szakmai anyagunk megjelenését a Kulturális és Innovációs Minisztérium „Családi vállalkozások generációváltásának támogatása” című MEC_N 149208. azonosító számú pályázata tette lehetővé.

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

1.1. A családi vállalkozások fogalma

A családi vállalkozásnak akkor nevezzük a vállalkozást, ha a részesedés minimum 51%-át tartja a kezében a család, vagy a vezetői pozíciók túlnyomó többségét a családtagok töltik be. Családi vállalkozásnak tekinthető akkor is egy cég, ha tőzsdére kerül és a család részesedése lecsökken 50% alá, mégis fenntartható a család befolyása (Leach, 2018). A Családi Vállalkozások Országos Egyesülete (CSVOE) szerint akkor lehet családi cégről beszélni, ha a család minimum két tagja, kft. esetén a tulajdonrész több mint felét, míg részvénytársaságnál a részvények 25 százalékánál többet birtokol (Zubor, 2018). A családi vállalkozás szerte a világon népszerű gazdasági forma. Számos megfogalmazása létezik, ám nincs egységesen elfogadott definíció, azonban a meghatározásokban fellelhetőek közös pontok, melyeket mindenképpen figyelembe kell venni, vizsgálni szükséges ahhoz, hogy valamely szervezetről azt lehessen állítani, hogy az családi vállalkozás (Tobak, 2018). Összefoglalva a családi vállalkozás egy olyan vállalat, melyet egy család, vagy egy családi kapcsolat rendszer befolyásol, és amely saját magát családi vállalkozásként aposztrofálja.

1.2. Családi vállalkozások sajátosságai

Ma Magyarországon kiemelkedően magas a mikro- és kisvállalkozások aránya. E kisvállalkozások jelentős rész egyéni vállalkozás, illetve egyszemélyes vállalkozás, de jelentős mértékben megtalálhatóak a családi vállalkozások is.

Jelentőségük nem csak abban van, hogy képesek sokszor helyi alapanyagokból egy térség élelmiszerigényét, eszközigényét kielégíteni, hanem abban is, hogy ők e legritkább esetben viszik ki a profitjukat az országból. Az a vagyon, tőke, melyet termelnek a legtöbb esetben az országban kerül felhasználásra a családtagok által, vagy visszaforgatva a vállalkozásokba.

A családi vállalkozások az egész világon a cégek közel két harmadát teszik ki. A globális éves GDP-nek a 70-90%-át mind a családi vállalkozások termelik meg, valamint a legtöbb országban a munkavállalók 50-80%-át foglalkoztatják családi vállalkozások. Az USA vagyonának túlnyomó részét szintén családi kézbe tartozó vállalkozások adják. A Fortune Global 500-as listája rangsorolja a legnagyobb cégeket világszerte. A TOP 500 vállalat 2018-ban 32,7 trillió dolláros árbevétellel és 2,15 trillió dolláros profittal büszkélkedhetett. Ennek az 500 cégnek az egyharmada családi vagy alapítói irányítás alatt áll. 2013-ban Európában a családi vállalkozások egy billió eurós árbevételre tettek szert, mely az összes üzleti vállalkozás által termelt árbevétel csaknem 60%-a volt (Kása-Radácsi-Csákné Filep, 2019). Magyarországon a kis- és középvállalkozások mintegy 58%-a családi tulajdonú, a GDP több, mint a felét ők állítják elő 30.000 cégben, az alkalmazottak több, mint a felének a családi vállalkozások biztosítják a megélhetést (Csuha, 2019).

A családi vállalkozások sok kiemelkedő erősséggel rendelkeznek versenytársaikhoz képest. Elsőként ilyen erősség az elköteleződés és a szenvedély. Átfordítva a közgazdaságtan nyelvére ez magasabb hatékonyságot és eredményességet jelent. A családi vállalkozásokban dolgozók sokkal rugalmasabbak és terhelhetőbbek is, hiszen saját maguknak dolgoznak. Ez egyben azt is jelenti, hogy több időt töltenek munkával és gyakran a családi élet kárára mehet. E vállalkozások gyorsan döntenek és reagálnak a gazdasági folyamatokra. Gyorsan tudnak dönteni stratégiai kérdésekben. Mivel alacsony a szervezeti hierarchia, így a döntési lánc is rövid. Ha valaki egy családi vállalkozás vezetőjével tárgyal, akkor nagyon hamar ott, helyben születnek meg a döntések.

1.3. Családi vállalkozások Magyarországon

A családi vállalkozások az üzleti élet egyedi formái, amelyekben a családi kapcsolatok és a gazdasági tevékenységek szoros összefonódása jellemző. Magyarországon ezek a vállalkozások meghatározó szerepet töltenek be, különösen a kis- és középvállalkozói szektorban, hozzájárulva a nemzetgazdaság stabilitásához, foglalkoztatottságához és társadalmi kohéziójához.

Történeti áttekintés

A családi vállalkozások Magyarországon nem új jelenségek, történelmi gyökereik egészen az iparosodás korszakáig nyúlnak vissza. A dualizmus időszakában (1867-1918) számos családi alapítású cég vált sikeressé, melyek közül néhány, mint a Zwack Unicum vagy a Pick szalámi, máig fennmaradt. Ezen időszak alatt jelentős családi vállalkozások alakultak és fejlődtek ki, mint például a Dreher család által alapított sörfőzde, amely máig működik a Dreher Sörgyárak formájában. A Herz szalámigyár Herz Ármin nevéhez fűződik, és bár később beolvadt más vállalatokba, neve még mindig ismert. A Törley család pezsgőgyártó vállalkozása, melyet Törley József alapított 1882-ben, szintén a dualizmus egyik meghatározó családi cégévé vált, és napjainkban is Magyarország egyik legismertebb pezsgőgyártó vállalkozása.

Szintén említésre méltó a Gerbeaud cukrászda, amelyet Kugler Henrik alapított, de Gerbeaud Emil tette híressé, és mára az ország egyik legismertebb vendéglátóhelyévé vált. A Ganz család által alapított Ganz-gyár az ipari fejlődés egyik zászlóshajója volt, melyet Ganz Ábrahám alapított 1844-ben, majd Ganz András vitte tovább. Az ipar mellett a kereskedelemben is megjelentek kiemelkedő családi vállalkozások, például a Goldberger textilgyár, melyet Goldberger Sámuel alapított, és a két világháború között már nemzetközi hírnévre tett szert.

A mezőgazdaságban és élelmiszeriparban szintén számos családi vállalkozás virágzott ebben az időszakban. A Stühmer család által alapított csokoládégyár, a Stühmer Csokoládégyár, valamint a Csabai és Gyulai kolbászokat készítő helyi családi műhelyek mind részei voltak ennek a dinamikusan fejlődő gazdasági környezetnek.

Az első világháború utáni időszak és különösen a második világháború utáni korszak jelentős változásokat hozott a családi vállalkozások számára. A második világháborút követően azonban a szocialista tervgazdaság időszakában (1948-1989) a családi vállalkozások szinte teljesen eltűntek, mivel az államosítás során a magántulajdon megszűnt, és a korábban virágzó családi vállalatok nagy része állami tulajdonba került, elveszítve korábbi identitásukat és működési formájukat.

A rendszerváltás utáni korszakban, 1990-től a magánvállalkozások újjászülettek, és a családi vállalkozási forma ismét fontos szerepet kapott. A privatizáció során számos vállalat került vissza eredeti tulajdonos családokhoz, vagy újonnan alapított családi vállalkozások jelentek meg a gazdaság minden területén.

A családi vállalkozások pontos definíciója nem egységes Magyarországon sem. Általánosan elfogadott azonban, hogy családi vállalkozásnak tekinthető minden olyan gazdasági egység, ahol a stratégiai döntések jelentős részét egy vagy több családtag hozza meg, és a tulajdonosi, vezetői

szerepek szoros rokon kapcsolatukhoz kötődnek. Magyarországon ezek többnyire kis- és középvállalkozások formájában működnek, amelyek jellemzően helyi vagy regionális hatókörűek. A családi vállalkozások Magyarország gazdaságának fontos pilléreit alkotják. A statisztikai adatok szerint a magyar KKV-szektor mintegy 60-70%-át teszik ki családi tulajdonban lévő vállalkozások, jelentős hatással vannak a foglalkoztatásra, különösen vidéken. Gazdasági stabilitásuk hosszú távon is fenntarthatóbb, mert jellemzően konzervatívabb pénzügyi politikát folytatnak, kevesebb adósságot halmoznak fel, és hosszabb távú tervezési horizonttal rendelkeznek.

Ugyanakkor a családi vállalkozások hozzájárulása nem korlátozódik pusztán gazdasági értékteremtésre. Társadalmi és kulturális szerepük is kiemelkedő, hiszen gyakran helyi közösségek motorjai, társadalmi felelősségvállalási programjaikon keresztül jelentős szerepet játszanak a társadalmi kohézió erősítésében is.

A családi vállalkozásokban jellemzően az induláskor a férj és feleség indult el egy olyan tevékenységgel, amelyekben az egyik fél szakmai végzettséget szerzett egy nagyobb állami vállalatnál Magyarországon. A vállalatot privatizálták, kiszervezték a tevékenységet, melynek keretében az gépek, eszközök és jellemzően az a szervezeti tudás, kapcsolati háló is megmaradt. Ha családon belül meg tudták oldani a feladatot, akkor bevonták a családtagokat, hogy ne kelljen másnak bért fizetni, de jellemzően ismerősök, korábbi kollégák is bevonásra kerültek a szervezetbe. A szakmai tevékenységeket jól ismerték, a szakmához értettek az alapítók és még a kapcsolat háló is megvolt a beszerzéshez, értékesítéshez, de megfigyelhető, hogy egy növekvő vállalkozással nem nagyon tudtak mit kezdeni. Így e cégek vagy nem tudtak növekedni, vagy megszűntek, felvásárolták őket. Azok a vállalkozások, melyek túl tudtak lépni a 10-20 fős létszámon és jellemzően az 50-100 millió Ft-os árbevételénél kénytelenek voltak a működésük miatt funkcionálisan fejlődni, mely egy újabb vezetői szintet is jelentett. A cégek fejlődését meghatározza minden esetben, hogy ezt a vezetői szintet ki tudja-e a tulajdonos építeni, megbíz-e annyira a vezetőkben, hogy egy-egy részfeladatot rájuk tud bízni. A következő feladat többnyire az alapító korának előrehaladása, vagy az egészségügyi állapotának romlása.

A magyar családi vállalkozások számos kihívással szembesülnek, amelyek közül kiemelendő a generációváltás problémája. A rendszerváltás óta eltelt több mint három évtized alatt számos családi cég érkezett el az első generációváltás időszakához. Ez a folyamat gyakran nehézségekkel jár, hiszen nem minden esetben áll rendelkezésre megfelelő utód, aki képes lenne továbbvinni az üzletet. További nehézséget jelent, hogy sok esetben a generációk közötti érték- és szemléletkülönbségek is konfliktusforrássá válhatnak.

A családi vállalkozások szintén gyakran küszködnek a professzionalizáció kérdésével. A tulajdonosi és menedzsment szerepek összemosódása korlátozhatja a vállalkozások növekedési lehetőségeit és versenyképességét. A túlzott családi központúság miatt sok cég nehezebben képes alkalmazkodni a piaci változásokhoz, vagy nehezebben von be külső szakembereket a vállalkozás vezetésébe.

A magyar gazdaságpolitikai környezetben az elmúlt évtizedben erősödött a figyelem a családi vállalkozások iránt. Számos kormányzati program, így például a Családi Vállalkozások Országos Egyesülete által koordinált programok, továbbá különböző adókedvezmények, támogatások és tanácsadási lehetőségek segítik a családi cégek működését és fejlődését. A szakpolitikai háttér egyik központi kérdése a generációváltás megkönnyítése, amelyet különböző képzési és tanácsadási programok támogatnak.

A magyar családi vállalkozások jövője számos tényezőtől függ, ezek közül kiemelkedő fontosságú a digitális átállás, a fenntarthatósági szemlélet és a generációváltás sikeressége. A digitális technológiák bevezetése és a fenntarthatósági gyakorlatok alkalmazása kulcsfontosságúvá válnak a versenyképesség és a hosszú távú siker szempontjából.

A következő évtized várhatóan jelentős változásokat hoz ezen a téren, és azok a családi vállalkozások, amelyek képesek lesznek alkalmazkodni ezekhez a trendekhez, komoly növekedési potenciállal rendelkeznek majd. Az állami és szakmai szervezeteknek továbbra is jelentős szerepet kell vállalniuk e folyamatok támogatásában.

A családi vállalkozások Magyarországon kulcsfontosságú gazdasági, társadalmi és kulturális szerepet játszanak. Történelmi hagyományuk, gazdasági jelentőségük, valamint a jelenlegi kihívások kezelésének módja jelentősen befolyásolja az ország jövőbeli gazdasági teljesítményét és társadalmi stabilitását. Ahhoz, hogy a családi vállalkozások a jövőben is sikeresen működhessenek, kulcsfontosságú a megfelelő támogatási rendszerek kialakítása és folyamatos fejlesztése.

A családi vállalkozások legjellemzőbb területei a kiskereskedelmi és a mezőgazdasági tevékenységek, de a világ legjelentősebb hotelláncai jelentős mértékben családi vállalkozások voltak. E mellett kiemelkedő még a franchise rendszerű családi vállalkozás is, melyben a házaspárok kezdik így el gazdasági tevékenységüket. Sok családi vállalkozás rendelkezik egyedi recepttel, melyet a családtagok egymásnak adnak át és erre a titokra épül a családi üzlet. E recept lehet kozmetikai termék (Vissi), élelmiszer (Benei nápolyi), gyógyszer (svédkeserű) vagy akár alkohol (Zwack Unikum). Családi vállalkozásként ismerünk nagyon sok pékséget, kifőzdét és éttermet. E vállalkozások sajátosságai, hogy a tulajdonosok a legtöbb esetben személyesen is szerepet vállalnak a cégben és a családtagok mindig munkájukkal, vagyonukkal, tudásukkal hozzájárulnak a vagyon megőrzésében, a vállalkozás működtetésében.

A családi vállalkozások 40%-ában a tulajdonosok átlagos életkora eléri a 65 évet, így érinti őket a generációváltás. A tapasztalatok és a statisztikák azt mutatják, hogy a családi vállalkozású cégek még a második generációt sem élik meg. A családi vállalkozások az alapító szakmai tudására és az évek alatt kiépült kapcsolatrendszerére építenek. E tudást átadni nem könnyű, mivel e szakemberek nem pedagógusok és az eltelt évtizedek alatt a családtag motivációját vesztheti vagy egyszerűen nem ilyen jövőt tervezett magának. Amennyiben azonban sikeresen át tudja adni az előd a tudását és a tapasztalatát annak, aki az új ügyvezető lesz és hozzátesz a saját képességeit, tudását, innovációját, úgy egy erős vállalkozás jöhet létre.

Ha a generációváltást sikeresen véghez tudja vinni egy cég, abban az esetben az alapító által felhalmozott tudást, a rendkívül kiterjedt kapcsolati rendszert és minden titkot, know-how-t ami a cégvezetéséhez elengedhetetlen birtokolni fog. A továbbvitt alapok kiegészítve az új ügyvezető képességeivel nagy innovációs lehetőséget tartogat magában.

GENERÁCIÓK NYELVE

Az elkövetkező néhány gondolat a generációk sajátosságairól szól, hiszen a sajátosságok eltérések a generációváltásban a generációk sajátosságai miatt jelennek meg. Az egyes generációk teljesen más korokban nőttek fel, más információkat, tudást kaptak, más közegben nevelkedtek, így természetesen máshogy állnak az újdonságokhoz, másként lehet őket motiválni, más az együttműködési módszerük és teljesen másként állnak a digitális technológiákhoz, szervezeti folyamatokhoz is. E fejezetben bemutatom, hogy miért gondolkodnak másként a generációk és mi okozza ezen eltéréseket a közösségekben és így a családi vállalkozásokban is.

Biológiailag a generáció az élettartam, a gyermekvállalás ideje. Korábban 20-25 éves korukban vállaltak a fiatalok gyermeket, ma már 30-31 éves korban kerülnek áldott állapotba tudatosan a nők és születnek meg az első gyermekek. Szociológiai nézőpont szerint „a generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, akiket sajátos események, trendek és folyamatok alakítottak és kötnek össze. A generációhoz tartozás tehát azt jelenti, hogy a kortársak történelmileg azonos korszakban és földrajzilag azonos helyen élnek, valamint hasonló értékeket képviselnek.” (Komár, 2017) A történelemben a generáció egy adott térben és időben megjelenő emberek csoportja és ez kollektív személyiséget nyújt számukra. Dr. Pais Ella Regina szerint „a történelmileg azonos korszakban földrajzilag adott helyen élés jelenti és az, hogy azonos életkorú emberek hasonló értékeket, hitet vallanak, a kortársakkal pedig mintegy közösen élik meg önmagukat. (Pais, 2013) Érdekes megfigyelni, hogy a jungi személyiségmodell alapértelmezésével négy alapfunkció működése követhető nyomon (Antalfai, 2007):

1. Érzékelés, észlelés: a világ leképezése úgy, ahogy az ember fiziológiai valója és környezetének aktív, visszaható kapcsolata jelenik meg. Itt fontosak a korábbi tapasztalatok, ismeretek, érdeklődés, beállítódás, lelki állapot, tanulás, kultúra és a társadalmi-gazdasági környezet.
2. Gondolkodás, mint szimbolikus tevékenység: a valóság elvont tükröződésével információt kialakító folyamat. A problémamegoldó gondolkodás kapcsán a célhoz vezető út végigjárása és megtalálása történik. A megoldási sémák kialakítanak gondolkodási szimbólumokat.
3. Érzés, emóció: szubjektív állapot, amelyben a környezeti történésekre adott válaszuk rögzül. Szoros a kapcsolata a motivációkkal. Az érzelmek tartalma szimbiózisban van az életkori szakaszokkal a gyermekkortól az idős korig.
4. Intuíció: ösztönös megérezés. Az intuíció a valóság és a képzelet közötti híd, amely segít az indulástól az érzékezésig történő eljutásban. A beleérező képesség támogat abban, hogy a korábbi tapasztalatainkat és a képzeletünket felhasználva megoldási lehetőséget tárjunk fel és alkossunk meg.

Az egyes generációs szakaszokban érdekes megfigyelni azt, hogy a meghatározott korosztályhoz tartozók azonos attitűdök, értékek és szervezeti kultúra mentén gondolkodnak, így szeretnék átalakítani az oktatást, munkahelyeket és a kapcsolódási lehetőségeket is. Ha meg szeretnénk számukra felelni, akkor ezeket az igényeket nem szabad alábecsülnünk. A generációk illeszkedési lehetőségeire célszerű nagyobb hangsúlyt fektetni annak érdekében, hogy ne csak egymás mellett, hanem együtt és boldogan éljenek.

A generációs lehatározások kapcsán Nemes Orsolya generációkutató kissé más nézőpontra van. Véleménye szerint nem lehet ilyen szinten - akár évektől-évekig elkülöníteni egy generációt, mert nem homogén csoport. Az azonos korúak között is hatalmas eltérések lehetnek, és a generációs mítoszt, a sztereotípiákat csak a média építette fel. A „generációk” közötti eltérések adódnak a térségi, kulturális, gazdasági eltérések nyomán (Földházi, 2018). Álláspontunk szerint a generációk korcsoportos lehatárolása egy jelentős általánosítás és mint minden általánosítás hibás, hiszen nem minden eleme felel meg a fogalomnak - jelen esetben korcsoportnak vagy évszámok között született lakosnak. Ettől függetlenül az vizsgált populáció és a tulajdonságuk nagy létszámban és sokak által elfogadott módon mutat hasonló kulturális képet, gondolkodási sémát.

2.1. A generációk sajátosságai

A generációk tudományos vizsgálata csupán a 20. századtól kezdődött (Mannheim, 1952), ekkor tapasztalták azt, hogy a generációk olyan társadalmi csoportok, melyekben serdülőkorban vagy korai felnőttkorban az egyének konfrontálódnak egy korábban megjelenő kultúrával.

Több megnevezés, több évszámhoz kötődő időszak jellemzi az egyes generációkat attól függetlenül, hogy ki dolgozta fel és milyen országban a lehatárolást. A következő lehatárolások egyre gyakoribbak és a médiagenerációknak nevezett csoportok sokkal inkább kezelhetők az üzleti életben. A fogyasztói magatartás differenciáltsága és komplexitása miatt a döntéshozók szívesebben gondolkodnak a médiagenerációs csoportokban, a legtöbb újdonság, fontos információ így hozható felszínre (Pál-Törőcsik, 2019).

A médiagenerációs csoportosítás a következő:

Csendes generáció: 1928-1945
Baby Boomer: 1946-1965
X generáció: 1966-1979
Y generáció: 1980-1995
Z generáció: 1996-2010
Alfa generáció: 2010-

A **Csendes generáció** (1928-1945) főként a szabályokhoz ragaszkodnak, a közösségi jóhoz, a megkésztet juttatáshoz és a hatalom tiszteletéhez. Nem jártasak a technológiában, nyelvekben és a személyes kapcsolat fontosabb számukra a telefon és az e-mail helyett.

A **Baby Boomer**-ek (1946-1965) a II. világháború után születtek a gazdasági növekedésbe. Ők hűségesekek, és munkamániások (szerették a munkát), munkakultúrájukat a teljesítmény határozza meg. A legfőbb munkahelyi értékei az egyenlőség, optimizmus, lojalitás, csapatszellem. Ők általában ellenállnak a technológiának, de felismerik a fejlődés fontosságát - lassan hozzászoknak a digitalizáció vívmányaihoz. Ők merev hierarchiához és kemény munkához szoktak állandó feltételek között. A rendszerváltást követően az állami munkahelyeken kívül is megpróbálták megállni a helyüket, mert az állami gondoskodás megszűnése folyamatos teljesítménykényszert eredményezett.

Az **X generáció** (1966-1979) a digitális bevándorlók csoportja. Helyzetüket a hirtelen változások és tradíciók hiánya jellemezte, az individualizmus határozta meg életüket. Természetes számukra a változás, az önállóság, tanultak szüleik példájából, nem ismeretlen számukra a létbizonytalanság. A szülei mindkét tagja vállalt még munkát, de ebben az időszakban növekedett meg a válások száma is. Nem ismeretlen számukra az elbocsátás, a létbizonytalanság. Kevésbé ismeretlen számukra az elköteleződés, megszokták, hogy fontos a naprakész információ és a meggyőző kommunikáció, hajlandóak érdekkapcsolatokat is kiépíteni. Ösztönző számukra, ha megfelelő kihívással rendelkező feladatokat kapnak és fontos az állandó visszacsatolás a teljesítményükről. Gyermekkorukban jelent meg a kábeltelevízió és a mobiltelefon.

Általában a Boomerek vagy az X generáció jelenik meg az átadó szerepében. Ők azok, akik általában szakmailag nagyon profik, több évtizede a munkában vannak, de nem erősségük funkcionális vezetés, ösztönből vezetnek. Ők ritkán beszélnek idegen nyelvet, de hibáik kompenzálásaként nagyon sokat tudnak dolgozni. Elvárják a tulajdonosi szemléletet és azt, hogy annyit dolgozzanak az alkalmazottak, mint saját maguk. Ebben a „személyes harcban” az évtizedek alatt már elfáradtak, de nagyon nehezen delegálnak, nem bíznak másokban és sokszor nehezen tudják elképzelni, hogy saját magukon kívül más is képes az üzletet irányítani, működtetni. Ezért nehezen tudják elengedni a céget, nem nyaralnak, nem tudnak pihenni, nem tudnak leállni. Több interjúban megjelent, hogy nem nagyon látják a gyermekeiket felnőni, vagy ha igen, akkor a gyerekeik ott dolgoznak velük a cégben.

Az **Y generáció** vagy Millenium generáció (1980-1995): Könnyen tanulnak, rugalmasak, függetlenek, megbízhatóak, magasan kvalifikáltak és szeretik a szórakoztató dolgokat. Jól dolgoznak csapatban, imádják a csapatmunkát és az összetett feladatokat. Konfliktushelyzetet teremthet a csapatjátékos feladatorientáció, mivel az X generációs főnökeik, vezetőik általában az egyéni és független megoldás híveik. A pénz és a karrier központi szerepet tölt be, szocializálódásukra nagy hatást gyakorolt a technológiai forradalom, az első digitális nemzedék. A számítógép és az internet életük részévé vált, sőt ők tanítják a szüleiket, nagyszüleiket a legújabb digitális technológiák kezelésére. Az első nemzedék, amelyik nem az előző generációtól, hanem egymástól és az internetről tanul, fordítottan szocializálódott. Magas szintű elvárásaik miatt kihívást jelentenek a munkáltatóknak, pontosan kitűzött célokat, elvárásokat követelnek felettesüktől. Számukra az állás nem kötöttség, gyorsan váltanak, nem alakítanak ki mély érzelmi kötöttséget. Ez a generáció tölti be néhány éven belül a teljes munkaerőpiac 50%-át, így meghatározó tényező.

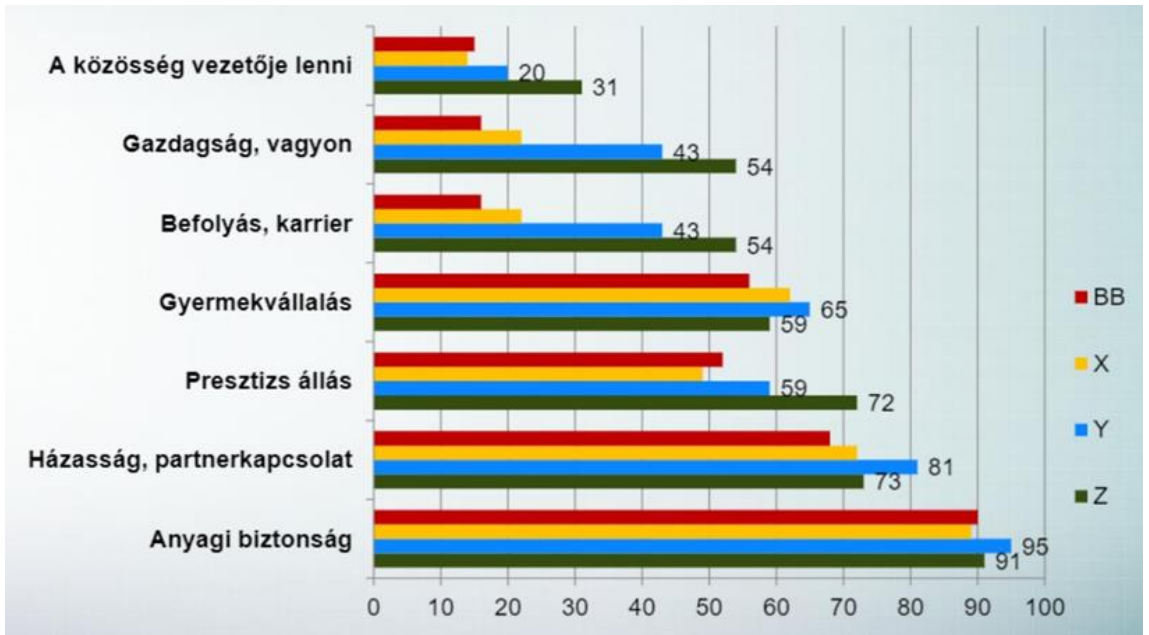
A **Z generáció** (1996-2010) (post-millennarista v. Facebook generáció v. digitális bennszülöttek, de hívják őket C-generációnak, mint „connection” vagy D-generációnak is, mint „digital”). Tagjai megélték a rendkívül gyors technológiai fejlődést, a globalizációt. Jelentős eltérést mutatnak a korábbi generációkhoz képest, mert ebben a korban visszaesett a születések száma, magas az egy gyermeket nevelők és sokszor egyedül nevelők aránya. A legfontosabb a munka-magánélet egyensúlya. Ők elsőként sajátították el a high-tech technológiákat, környezetüket a folyamatos bizonytalanság jellemzi. Eltérő elvárásaik vannak a munkahelyük kapcsán, de karriervágyuk és szakmai ambíciójuk jelentős. E generáció kiváló munkaerő, hiszen technikai és idegen nyelvi tudásuk a legjelentősebb minden generációk között. A munkáltatóknak nagy körültekintéssel kell kialakítaniuk a munkahelyi feltételeiket azért, hogy elkötelezettek maradjanak. A hagyományos motivációs eszközökkel nem lehet őket befolyásolni, motiválni, a hatalmi eszközöknek ellenállnak. Imádják a csapatmunkát és az önmegvalósítást. Türelmetlenek, fontos a magas fizetés és nem várnak céljaik megvalósulására évtizedekig. Nem bírják a kötöttséget, maguk szeretik beosztani az időkereteiket, ideális alanyai a rugalmas foglalkoztatásnak, távmunkának. A Z generáció motiválhatóság és a munkahellyel szembeni elvárások kapcsán gyökeresen eltér, mert számára teljesen elfogadott a virtuális térben történő munkavégzés és az információk gyors áramlása. (Szabó-Szentgróti G. - Gelencsér - Szabó-Szentgróti E. - Berke, 2019)

Ők a youtuberek, akik nem tekintik eszköznek a kazettát, CD-lejátszót vagy rádiót. Online platformon gondolkodnak, az ő életükben születtek a legfontosabb közösségi médiafelületek. Szeretik a versenyszellemet, a spiritualitást, a technológiai innovációkat, elfogadják a diverzitást. (Meretei, 2017)

Az Y és a Z generáció jelenik meg többségében utódként. Ők többségében már olyan szakmával rendelkeznek, ami illik a családi vállalkozás profiljába. Ha nem tetszik ez a profil, akkor gyakran közgazdászok, marketingesek, HR-esek, hogy tudjanak a cégben segíteni. Nem egy ilyen fiatal megjárta a multik világát vagy beelátott más cégek életébe. Hoznak egy olyan szervezeti kultúrát, mely segíthet a belső folyamatok leszabályozásában, támogatásában, fejlesztésében. Ők hoznak olyan tudást, ami a pályázatokban, marketingben, korszerű gazdálkodásban, külkereskedelemben nagy segítség lehet egy „megcsontosodott” cégnek. Általában világlátott, több nyelvet beszélő, környezettudatos fiatalokról van szó, akik teljesen más szervezeti kultúrát szeretnének felépíteni. Ők tudatosabban építkeznek és már nem akarnak napi 12-14 órát a cégbe áldozni, korszerűbb vállalatirányítási rendszerekkel, átlátható működéssel, korszerű vezető eszközökkel dolgoznak. Akkor hatékony az ő beépülésük, ha már gyermekkorukban is dolgoztak a szervezetben, de diplomaszerezést követően megjelentek a cég egy-egy folyamatában, átértékelték a belső kultúrát, saját bőrükön ismerték meg a kollégák stílusát, nehézségeket, feladatokat.

Alfa generáció vagy digitális bábik (2010 után születettek) kapcsolata a digitális világgal mindennapi. A televízió, tablet, okostelefon világában nőttek fel, sokszor a szüleik is digitális eszközök segítségével ismertetik meg a világot. Okos telefonon néznek meséket és harcolnak azért hogy tabletet „húzogassák”. Európai felmérés mutatja, hogy az óvodáskorú gyermekek 50-70%-a használ táblagépet, szörfözik az interneten, a 0-2 éves gyermekek esetében 30%-os a tablethasználat. Az érintőképernyő a finommotorikus mozgásokat és a kinesztetikus (testérzeti) készséget fejleszti, de ez csökkenti az audiovizuális csatornák aktivitását. Ők a multitasking (figyelemmegosztás) specialistái, azonnali válaszokat igényelnek, melyeket sokszor a digitális térben kapnak meg. Háttérük a folyamatnak, hogy nehezen tudnak egy dologra fókuszálni és egyre magasabb a figyelem- és/vagy részképességzavar a körükben. Ezt felismerve nem véletlen, hogy Steve Jobs megtiltotta gyermekeinek az IPadok használatát, Bill Gates pedig időkorlátot vezetett be saját gyermekeinél. A felnőttek személyes kapcsolatait háttérbe szorítják, az online együttműködési készségeikben viszont kimagaslók. (Pálincás-Purgel, 2019)

Egyes elemzések szerint ügyesebbek, gazdagabbak, egészségesebbek és magányosabbak lesznek, mint a többi generáció volt. Komoly társadalmi, gazdasági és környezeti változásokkal kell szembesülniük. Magas lesz az iskolai végzettségük, de ők lesznek a legmagányosabb nemzedék és a problémamegoldó képességeik manualitáson alapuló tevékenységekben szerény eredményeik mutatkoznak majd meg. (Osváth, 2022)



1. ábra: Generációs különbségek

Forrás: Kissné András Klára: *Kettős kockázat* (Kissné, 2022)

2.2. Az átadó és átvevő generációk sajátosságai

A **Csendes generáció** tagjaiból érdemes megtanulni a tiszteletet, az alázatot és a személyes kapcsolatok fontosságát. Nyilván nem a digitális világ gyermekei, de a cégekben olyan alapelveket adhatnak át a fiatalabb generációnak, mely szükséges és hasznos az online világon szocializálódott dolgozóknak.

A **Baby boomerektől** a lojalitást, a munkához való odafordulást, hűséget és csapatszellemet tanulhatjuk meg, adhatjuk át. Számukra olyan munkafeladatokat adjunk, melyekben együtt dolgozhatnak a fiatalokkal, az információkat gyorsan feldolgozókkal. A problémamegoldásra való törekvéseik együtt kell megvalósuljanak a digitális technológiák által adott válaszokkal. A kohézió, az együttműködés, egymásrautaltság egyértelműen megjelenhet ezekben a csapatokban.

Az **X generáció** hatalomorientált, ők sokszor magányos harcosok. Könnyen alkalmazhatók stratégiaként és feladatmeghatározó kollégaként, akik jól látják a külső és belső erőforrások erősségeit, gyengeségeit. A keretek megrajzolását rájuk bízhatjuk, de a megvalósításban már csapatjátékosok szükségesek, akik korszerűbb digitális ismeretekkel bírnak és az Y generáció tagjai inkább képesek a 21. században a megvalósításra.

Az **Y generáció** tagjai rugalmasak, kvalifikáltak, csapatban dolgoznak és szeretik az összetett feladatokat. A technológia életük része, a netről tanulnak és imádják a magas elvárásokat. Ha igazi csapatot szeretnének, akkor minimális X vezetői vénával ellátott kollégát, nagyobb csoportban lévő Y generációs munkavállalót és szintén kevesebb Z korcsoportot kezeljünk együtt. Így biztosítva lesz a hatalmi, célmeghatározó vonal, a csapatjátékos, új technológiákat ismerő erősebb tábor és a high-tech nemzedék is.

A **Z generáció** tagjai online térben nevelkedtek, őket ne próbáljuk 8 órában munkahelyre kényszeríteni, mert a szabadság, a rugalmas munkavégzési idő és hely alapkövetelmény számukra. Adjunk nekik feladatot és célt, teremtsük meg a munkavégzéshez szükséges kereteket és a módszert hagyjuk meg számukra. Lehet, hogy meglepődünk majd, de sokszor rugalmasabban, kreatívabban és gyorsabban megoldják, mint gondolnánk.

Az **Alfa generáció** nagy kérdés lesz a jövőben. Nem szívesen kötődnek majd munkahelyhez és manuális tevékenységet nem szívesen csinálnak. Vélhetően a digitális technológia, az automatizáció az „unalmas” munkákat ki fogja váltani, de addig meg kell tanítani a robotoknak az eljárásokat és a technológiákat, melyre alkalmassá kell még tenni az alfákat. A következő időszak ennek az átállásnak a kereteit fogja meghatározni.

2.3. Az átvevő generációk igényei

A mai 18-30 évesek már egyértelműen nem abban gondolkodnak, hogy találnak egy jó munkahelyet és ott harminc-negyven évig majd kényelmesen megtalálják a jövőjüket, mellett családot alapítanak és a munkahellyel és párjukkal hűségben értékrendjüket. A nők és férfiak átlagos életkora az első házasságkötés idején öt évvel emelkedett; a 2000-es évekhez képest 2015-ben már a 25 éves korról 30 éves kor körüli időszakra tolódott mind a férfiak, mind a nők házasságkötésének ideje. (KSH, 2017) Ez azt is jelenti, hogy a gyermekvállalási hajlandóság évekként kitolódott. Míg a nők 1990-ben az első gyermeküket átlagosan 23 éves korukban várták, addig 2013-ban már 28 éves kor fölött. A tendencia megállni látszik, de sajnos, ha 30 éves kor körül szülnék elsőként a nők, akkor már kisebb valószínűséggel várnak újabb gyermekeket. A stabil házassági kapcsolatok és a gyermekvállalás idejének kitolódása a munkahelyi stabilitásra is hatással van. Gyermek és házasság nélkül sokkal hamarabb és gyorsabban váltanak munkahelyet a fiatalok. Ha nem tetszik neki az egyik munkahelyen a vezető személye, nem látja biztosítva a karrierlehetőséget, vagy a bérigénye magasabb, akkor hamar keresnek már másikat a mai Y és Z generációk tagjai. (Kapitány - Spéder, 2015)

Ellenőrzési módokban sokkal nagyobb szabadságot igényelnek, ellenben a felelősségtudatuk, a kötelezettségvállalásuk több esetben a munkáltatók tapasztalati alapján sokkal alacsonyabb. Az idősebb, rutinosabb munkavállalók lojálisabbak, jobban viselik az ellenőrzést és megbízhatóbbak, mint a fiatalabb, néhány éves tapasztalattal bírók. A mai Z generációs fiatalok a bérigény mellett a szolgáltatási minőséget is nézik egy modern, „trendi” munkahelynél. Nem elégséges az, hogy megfelelő anyagiakat adjon a munkáltató, fontos a szolgáltatási környezet, a szervezeti kultúra. Egyáltalán nem mindegy, hogy az iroda miként néz ki, vagy a cégnek milyen a honlapja, mit gondolnak az emberek róla. Amikor a fiatalok egymás között beszélgetnek, akkor azonnal megnézik a cég weboldalát, közösségi profilját és számít az, hogy a cég miként jelenik meg a társadalomban. (Roóz, 2010)

A pénz és a karrierlehetőség mellett ma már megjelenik a kettős karrier lehetősége egy modern vállalkozásban. A mai családmodellben egyáltalán nem mindegy, hogy családbarát munkahelyen dolgozik valaki, vagy 8-17-ig tartó időszakban kell megoldani a gyermekelhelyezést. A modern cégek rájöttek arra, hogy a munkaerő megtartásának és a hatékony munkavégzésnek a záloga az, ha a munkavállaló nyugodt környezetben tudhatja a gyermekét, még akkor is, ha ehhez kell illeszteni a munkarendet, vagy egy-egy értekezlet kezdési idejét. Hosszú távon meghálálja a munkavállaló, ráadásul a toborzási lehetőségek szűkősek, költségei magasak. Amíg 10-15%-os volt a munkanélküliség, addig sokkal nagyobb volt a választási lehetősége a munkáltatóknak, ma már a fejlettebb térségekben szinte csak súrlódásos munkanélküliségről beszélhetünk. Több helyen egymás ellen licitálnak egyre magasabb bérekkel a cégek, hogy átcsábítsák a dolgozókat. A dolgozók érdekeit figyelembe véve ez előnyös folyamat, de cégek versenyképessége a jövőt tekintve szinte csak ukrán, román, szerb vagy még távolabbi dolgozók bevonásával lehetséges.

Toborzás. A toborzás hagyományosan régen a gyárkapukon kívül lévő táblákon történt, majd

átvették az újságcikkek és a szájhagyomány. Ma, ha valaki munkát keres vagy munkahelyet vált, akkor közösségi oldalakon, weboldalakon böngész, vagy elküldi egy fejedő cégnek az önéletrajzát. Hagyományosan különvált a generációk stratégiája a munkahelyek megkeresése kapcsán. Az X generáció még digitálisan szinte tudatlan, ritkán keres az interneten munkahelyet és az önéletrajza elkészítéséhez is a gyermektől kér segítséget, vagy a kormányhivatali dolgozóktól. A Y generációk tagjainak már meg kellett tanulni az internetes munkalehetőségeket, az online platformokat, a felhő alapú adattárolást és a videóhívásokat. Igaz ugyan, hogy korábban még újdonság volt a mai felnőtteknek fiatal korukban a mobiltelefon, de megtanulták, kikényszerítette az élet a digitális tartalmak feldolgozását, létrehozását. (Tarki - Kanara, 2019) A mai fiatalok a toborzási stratégiájában már inkább az internetes portálok, közösségi oldalak és a személyes kapcsolatrendszerek dominálnak. (Fromm, 2018) A Z generáció tagjai már nem éltek az internet világa nélkül. Ők már inkább a közösségi oldalakon keresnek munkát, egy-egy közösségi csoportra ráírnak, ha munkát keresnek. Igen, munkát és nem munkahelyet. Ők nem szívesen dolgoznak fix munkahelyen, egyéni vállalkozóként, szabadúszóként vállalnak egy-egy munkát, vagy betársulnak egy online vállalkozásba részfeladatokkal. Ők már hagyományos kétkézi munkában nem nagyon gondolkodnak. Alkotni szeretnének, de nem fizikai eszközökkel. Online térben, közösséget szervezni, webáruházon keresztül terméket, szolgáltatást eladni, kereskedni, vagy inkább marketinges, grafikai tevékenységet csinálni. Kissé sarkított a leírt nézőpont, de a fix tér- és időkapcsolat egy munkahely felé számukra egyre nehezebben kezelhető. Akkor szeretnének dolgozni, amikor felkeltek az ágyból és lehetőség szerint minél kevesebb utazással... ha lehet, akkor inkább otthonról.

A régebbi X és Y generációk alacsonyabban képzett csoportjai egyre nehezebben találnak munkát - főként a multinacionális vállalatok közösségeiben - míg a fiatal generációkra igen nagy volna az igény, de ők sokkal inkább szabadúszók szeretnének lenni. Ezt a 21. század egyik ellentmondása. Ma Magyarországon egyre több szakmunkásra van igény. Kormányzati, kamarai törekvés is az, hogy az érettségizettek egyre többen tanuljanak szakmát, míg a másodszakra is ingyenessé vált. A cégek egyre magasabb béreket adnak annak érdekében, hogy találjanak szakembereket. A szakmai végzettséggel rendelkezők minimálbére egyre nő. A fentiek eredője bízunk benne, hogy az lesz hosszú távon, hogy megerősödik a kétkézi szakmunkák presztízse és a külföldön dolgozók, tapasztalatot szerzők egyre nagyobb arányban térnek haza.

A Z generáció tagjai már magunk választják a munkahelyüket és nem fordítva. A fejedősök vezetői funkciókban és IT területen már hétszámjegyű jutalékokat kapnak egy-egy munkavállaló kapcsán. A toborzási szakmában is megjelentek az előszűrő szoftverek, a kompetenciatesztelő programok az interjúk helyett. Az első egy-két körben már ritkán találkozhatunk élő interjúkkal, sokkal inkább az online tesztek jelennek meg a tesztek és kérdések helyett.

Az álláshirdetésekből fellelhető tendencia, hogy az OKJ-s szakképesítések és diplomás elvárások helyett a kompetencia szintű leírásokban bíznak jobban a vállalkozások. Olyan gyorsan változnak az egyes szakmákhoz köthető tartalmak, hogy a szakképzés és a felsőoktatás egyre kevésbé tudja leképezni ezeket. A tartalmak meghatározása helyett a képességek, kompetenciák kerültek a fókuszba - ezeket mérik a bemeneti tesztek is a motivációs, beillesztési lehetőségekkel egyidőben.

Beillesztés. A generációk sokszor azért nem tudnak együttműködni, mert a cégek - főként a mikro- és kkv-k - nem foglalkoznak azzal, hogy megfelelően meghatározzák azokat a feladatokat és célokat, melyeket teljesítenie kell az adott személynek. Itt nem arról van szó, hogy nem kapnak munkaszerződést, vagy munkaköri leírást, hanem arról, hogy az idősebb generációknak több időre van szüksége ahhoz, hogy alkalmazkodjon. A fiatalok részéről gyakran hiányzik a tisztelet, az alázat és az elfogadás.

Egy új dolgozónak szüksége van egyértelmű feladatokra, megfelelő minőségű eszközökre, de ezen felül egy bátorító szóra is. Ha egy mentort kijelölünk mellé az ott lévő rutinos - akár több évtizede

ott dolgozó által - akkor segíti, támogatja őt, e mellett pedig megemeljük a presztízsét a régebbi dolgozónak. Jó esetben a két generáció szingergikusan tud együtt dolgozni, erősítik a képességeikkel egymást. Az idősebb érti a szakmai fogásokat, míg a fiatalabb jobban ért az informatikához, nyelvekhez, vállalatirányítási rendszerhez és rendelkezik egy olyan vehemenciával, ami új energiát, új nézőpontot hozhat egy régi struktúrába - ha megfelelően ki tudják aknázni (és nem kihasználni) a képességit.

A munkahelyeken sokszor már rotálják a dolgozókat, ami köszönhető a változó munkaköröknek, a cégek változó feladataihoz kapcsolódóan. Sokszor nem állandó csoportok, osztályok jönnek létre, hanem projektközösségek, ahol az alkalmazkodás, a problémamegoldó képesség és a rugalmasság alapfeltétel. A projektekhez eltérő módszerekre és eszközökre van szükség, ami folyamatos tanulást, fejlődést és változást igényel minden szereplőtől. A fix nézőpontot, a becsontosodott szemléletet, a makacsságot ma már nem támogatja egyetlen menedzser szemléletű vezető, dinamikus vállalkozás sem.

Sok jó gyakorlatot láthatunk a generációk együtt élésével kapcsolatban, melyet legjobban jól összefoglal Francis and Fernanda Hoefel tanulmánya. A digitális generáció eltérő igényeihez kénytelenek a cégek alkalmazkodni módszerekben, menedzsment szemléletben és tárgyi eszközökben egyaránt. (Francis - Hoefel, 2018)

Motiváció. A humánerőforrás minősége szempontjából alapvető kérdés, hogy miként tudjuk motiválni a dolgozóinkat. Armstrong szerint a munkakör tartalmából adódó motiváció: kihívást jelentő munka, felelősség, cselekvési szabadság, lehetőségek a képességfejlesztésre, stb; és a külső motiváció, melyet a menedzsment ösztönzésre használ: jutalom, bónusz, béremelés (Armstrong 2005, 72-73. p). A fiatalok motivációja tapasztalataink alapján más irányultságú, mint az érettebb generációké. Az anyagi, bérjellegű külső motiváción és tárgyi eszközökön (autó, laptop, telefon) kívül sokkal inkább megjelenik a munka minőségében, a munkahely presztízsében, a kapcsolati tőke és a nyelvtudás fejlesztésében. Kiemelkedik a munkahely megítélésében a munkakörnyezet kialakítása, az ergonomikus bútorok és IT eszközök biztosítása.

A munkahelyek legfőbb motivációs eszköze a rugalmas munkaidő, a teljesítménybérezés és a változatos béren kívüli juttatási elemek biztosítása is. Ma már nem várnak a fiatalok évtizedeket az előléptetésre sem. Ha nem tudja munkáltató belátható időtávba helyezni a magasabb pozíciót, akkor egy-két év alatt elhagyják a képzett fiatal szakemberek a céget. A karriertervezés, karriermenedzsment, a nemzetközi karrier biztosítása mindennaposá vált.

A projekt alapú tevékenységek rugalmasságot igényelnek, ami a fiatal generáció számára izgalmas változatosságot jelent. A gyakorlatban történő, alkalmazható tudást igénylő fiatalok egyre jobban kikényszerítik a régebbi generáció megváltozását. (Montana - Petit, 2008)

Képzés. Míg a belső képzések, a kötelező - jogszabály szerint megvalósuló - képzések elfogadottá váltak a cégeknél, addig a legfontosabb fejlesztési forrást jelentő szakmai továbbképzések a fiatalok oldaláról elvárásként fogalmazódnak meg. Míg az X és Y generációk majdhogynem kényszerként élik meg a munkáltatók képzési szándékait, addig a fiatalabbak szívesen járnak képzésekre és sokszor olyan képzésekre, melyeket ők keresnek maguknak és a fejlődésüket szolgálják. A munkáltatók joggal várják el a tanulmányi szerződések megkötését a fiataloktól. Ők azonban sokszor nem maradnak az adott cégnél, hanem kifizetik, vagy az új cégükkel kifizettetik a minőségi képzéseiket a távozáskor. Egy-egy külföldi munkahely kapcsán ez már nem motiváció és nem működik a „röghöz” kötés.

A projektekben történő tanulás, az élményközpontúság, a gyakorlati tevékenységek szülte képzés mindennapos elvárássá vált, mely sokszor a virtuális valóságban történik megfelelő VR-eszközökkel. A lifelong learning, a lifewide learning fogalmak mára a céges valóság részévé váltak, csak az a kérdés, hogy milyen mélységben alkalmazzák a cégek tevékenységeikben.

3. FEJEZET

GENERÁCIÓVÁLTÁS A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN

3.1. A vállalkozások életciklusai

Minden vállalkozás életciklusokat él át. A termék-életciklusok mellett ez is egy természetes folyamat. Nagyon jól szemlélteti Tóthné Vidi Rita írásában, melynek felhasználásával mutatjuk most be röviden e folyamatot.

A fogantatás. Ez a néhány héttől néhány évig terjedő folyamat, amikor alig tud aludni az ötletgazda és mindig újabb ötlete gyűjt vállalkozásához. Az ötleteket mindig ütközteti a racionalitással és ötvözi érzelmekkel, elindítja a piackutatását, az erőforrások gyűjtését és a folyamat végére létrejön az üzleti terv.

A születés. Az ötletgazdánk bejegyzí vállalkozását, megalapítja cégét. E folyamatban keres valaki könyvelőt, megtalálja a cégformát, az adózási formát, bankszámlát nyit és tervezi a fenntartási költséget, bejelenti a cég létrejöttét. Ilyenkor már nagyon komoly alapokban kell dönteni a nélkül, hogy vállalkozói gyakorlata, tapasztalata lenne az illetőnek.

A gyermekkor. A működés első 3-5 éve. Megfelelő termékkel vagy szolgáltatással és vezetői, szakmai kompetenciákkal komoly sikert lehet befutni. Sokan még tanulják a cégüket, a környezetüket, elkövetik a sok-sok hibájukat és ésszerű keretek között növekszik a bevétel, a profit és a piac is tudatos marketinggel. A gyors reagálás előnye és hátránya is megjelenik. Jó döntéseket és rossz döntéseket is gyorsan lehet hozni, fárasztó időszak, de élményteli. A valósághoz hozzátartozik, hogy e periódust a végén csak a vállalkozások 80-90%-a éli meg, de aki megéli, az piacképes lehet.

A fiatal felnőttkor. Itt már bejáratott vállalkozásról van szó megfelelő kapcsolati hálóval és profittal. A létszám növekedésével elkezdődik a vezetői feladatok delegálása, külön kézbe kerül a létszámgazdálkodás, beszerzés, termelés-gyártás, értékesítés, marketing és a pénzügy. Az alapító eléri azt a szintet, amikor maga mellé vezetőt kell kinevelnie vagy felvennie.

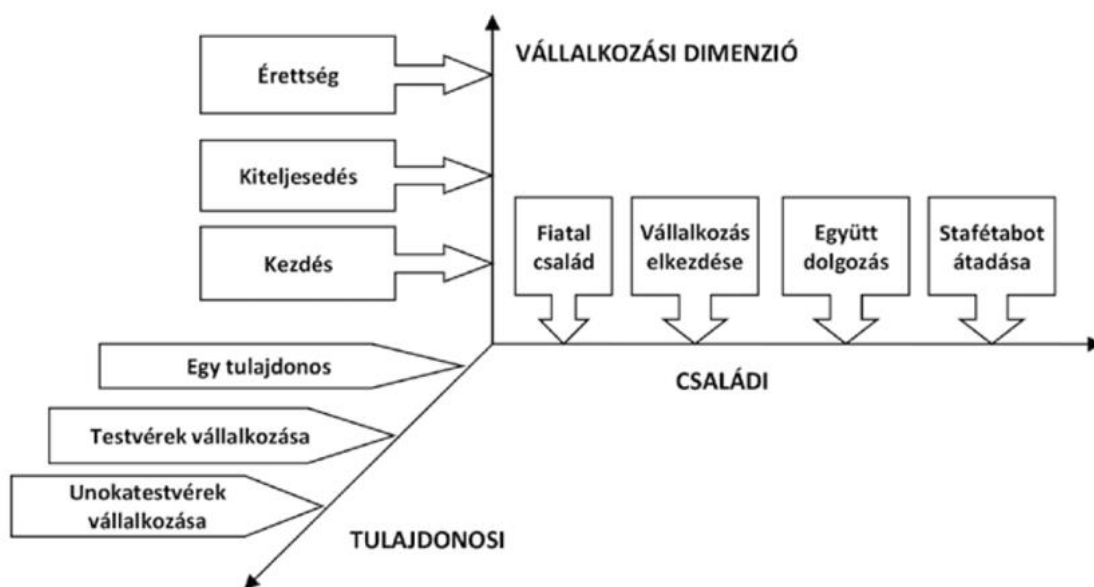
Az érett felnőttkor. Ekkorra már vannak leszabályozott, leírt folyamatok, áttért a minőségi működésre, a folyamatszabályzásra és a dolgozók számára is létbiztonságot nyújt a munkahely. Kiépül egy hierarchia és folyamatosan reagálni kell a piaci folyamatokra e mellett a hatékony működést is fent kell tartani. Itt már nem a profit nagysága motiválja az alapítót, hanem a vállalkozás működtetéséből nyert lelkesedés.

Az előregedés kora. E korban a termék vagy szolgáltatás időszerűtlenné válik vagy a benne lévő dolgozók, vezetők nem annyira lelkesek és nem viselik annyira szívükön a cég sorsát, mint korábban. Ha felismertük ezt a kort, akkor nem kell kétségbe esni. Van lehetőség felfrissíteni, új vért bevonni, új célokat találni és megvalósítani. (Vidi, 2012)

Az előregedés előtt már lehet dolgozni, gondolkodni az utódláson vagy az eladáson, ha nem szeretnénk megszüntetni a vállalkozást és ezzel együtt azt az értéket szervezeti, kapcsolati és anyagi értelemben is, amit felhalmozott a tulajdonos.

3.2. Az utódlás folyamata

Egy kisvállalkozás tulajdonosának is komoly döntéshelyezetei vannak, melyek kiegészülnek az utódlás kérdésével. Egy utódlási folyamatban mindig szóba kerül az ágazati környezet (Érdemes-e folytatni?), a társadalmi környezet (Van-e, lesz-e elég fogyasztó?) és természetesen a családi környezetet (Lesz-e kivel? Támogatják-e a családban és a környezetben?)



2. ábra: A családi vállalkozás élekciklusai

Forrás: Nábrádi A - Bárány L. - Tobak J. (2016) Gersick et al., 1997 alapján (Nábrádi - Bárány - Tobak, 2016)

Az első fázisban a legfontosabb a közös jövőkép megtervezése. Itt célszerű meghatározni a szabályokat. Ilyen szabály lehet az utód kora, végzettsége, gyakorlata és az a szempontsor, ami alapján kiválasztja az átadó vagy a család az utódot. Az utód lehet családon belül, vállalkozáson belüli alkalmazott vagy akár külsős jelentkező is. Amikor kiválasztotta a döntéshozó az utódot, akkor mindenképpen meg kell nevezni és közölni kell az érintettekkel. Segít az átadó az utódnak, ha rendelkezik a vállalkozás leírt vezetési elvekkkel, mert így egy döntéshelyzetben könnyű visszatérni ezekhez. Célszerű gondolni a tulajdonosi szerkezet átalakítására, melyek lesznek a tulajdonosi arányok, a tulajdonos megtart-e tulajdont, illetve a cégben szeretne-e dolgozni a jövőben? E fázisban nem marad más, csak az ütemezés és az időzítés. Ez függ a tulajdonos korától, külső körülményektől, az utód tanulási képességétől.

A második fázisban folyik az utód, utódok képzése elméleti és gyakorlati síkon egyaránt. Jelentheti azt, hogy végigjárja a számlátrát a cégben, de külső tapasztalatra is szert tehet esetleg más cégnél.

A harmadik fázis a végső kiválasztási feladata. Itt kell eldönteni, hogy mi alapján választják ki a végleges utódot, melyek a kiválasztás kritériumai. Illeszkedik a személyisége, tudása, karaktere a vállalkozáshoz? A meglévő családtagokkal tud majd együtt dolgozni? Szeretne vezető lenni a felkészülési folyamat után?

A negyedik fázisban a vezető szerep átadása és a tőketranszfer történik meg. Ez egy folyamat, nem történhet egyik napról a másikra, a szerepek elsajátítása időigényes. Folyamatos értékelésre, visszacsatolásra van szükség minden egyes területen az átadó és a dolgozók részéről egyaránt. Az eredményes generációváltást megszervezni hosszú és bonyolult folyamat. Kiemelt szerep jut a kölcsönös felelősségvállalásnak, tiszteletnek és az elkötelezettségnek. E folyamat sokszor gyermekkorban elkezdődik, de a személyes kötődések ne mindig találkoznak a képességekkel. Elgondolkodtató, hogy az utódok hiánya az elődök felelőssége... e gondolat azt is jelenti, hogy a vezető személyisége egy-egy esetben megakadályozta az utódok kifejlődését.

A fentiek mellett fel kell készülni egy-egy váratlan eseményre. Ilyen lehet egy hirtelen halálozás, amikor az örökösöknek más terveik vannak a vállalkozással vagy a piac hirtelen megváltozása. Az utódlás ettől függetlenül egy közös cél, családi jövőkép lehet, ami megerősíti, összetartja a családot. (Leach, 2018)

3.3. Mi segítheti a generációváltást a családi vállalkozásban?

Amennyiben nagyobb vállalkozásról, cégről van szó, ott bizonyára van lehetőség arra, hogy egy kidolgozott módszertan szerint - akár szakember segítségével - „öröklődjön” át a pozíció és még fejedelmek is segíthetnek a megfelelő személy kiválasztásában, beillesztésében. Az ő számukra adott a megfelelő szakmai stáb és a bejáratott eljárásrendek. Nem így valósul meg azonban a kis- és középvállalkozásoknál. Ma Magyarországon e vállalkozások 58%-a van családi tulajdonban, ami 30 ezer céget érint.

Összegyűjtöttük azokat a területeket, melyekben segít az oktatás, a megismerés és érdemes átgondolni egy családi vállalkozásnak.

Az élet sok területén segít a tudatosság. Tudatosság jelen esetben azt jelenti, hogy a család felismeri a generációváltás szükségességét, meghozza a döntést, mely lépéseket indukál. A felismerés és a tudatosság már az első lépése a tervezési folyamatnak.

A legtöbb generációváltást tudatosan megtervező ügyvezető gondoskodik arról, hogy az utód (családtag vagy alkalmazott) az adott szakterületen megfelelő szakmai végzettséget szerezzon. Sokszor előfordul, hogy a családban a gyermek olyan felsőoktatásban szerez diplomát, mely illeszkedik a családi gazdaság profiljával.

A sikeres generációváltást segíti az, ha megismerjük az utód érdeklődését, képességeit, motivációját. Nem lehet sikeres az a váltás, amikor az utód nem leli örömét az adott tevékenységben, esetleg képességei miatt nem alkalmas az adott munkafolyamatok, mentális aktivitás fenntartásában. Végül pedig a motiváció, a vágy szükséges mindig a vezetői szerep sikeres elsajátításához. Egy vállalkozás nem csupán megtanulandó tudáselemekből áll, hanem olyan kapcsolatok fenntartásában, átörökítésében, melyet kényszerűséggel nem lehet elsajátítani. E folyamat nem egy esetben évek munkája és e hosszú idő alatt óhatatlanul kiderül az, ha valaki egyáltalán nem szeretne hetente 50-60 órát a vállalkozással tölteni.

A felkészült utód számára a legnagyobb segítség, ha a vállalkozás értékei, szervezeti kultúrában rejlő sajátosságok, értékteremtő munkafolyamatok rögzítve vannak. Az idősebb ügyvezető akkor segítheti a legjobban utódját, ha a munkafolyamatokat, lépéseket, eljárásokat és rendszereket a legpontosabb részletességgel dokumentálja. E rögzítés jelenti a franchise rendszerek alapját is. Egy sikeres vállalkozás egyáltalán nem biztos, hogy sikeres marad akkor, ha a létrehozó már nincs benne. A cégeket felvásárlók sokszor ragaszkodnak ahhoz, hogy a régi tulajdonos még egy-két évet töltsön el benne, hiszen így garantálható, hogy az utódok el tudják sajátítani az értékeket.

Legyünk tisztában az átadó és az utód képességstruktúrájával, tudásával, személyiségével. Amennyiben feltárjuk az átadó és az utód képességeit és rávilágítunk az eltérésekre, úgy tudjuk kezelni ezeket és olyan dolgozókkal, képzetekkel tudjuk áthidalni ezt, mely sikeresebbé teheti az átállást, átörökítést. Ma már nagyon felkészült pszichológusok, coachok tudják segíteni a folyamatot és képesek tanácsot adni ahhoz, hogy miként kell kezelni az új helyzetet az utódnak és a régi ügyvezetőnek. Az átvevő utód számára folyamatosan növelni kell a felelősség szintjét a tudás- és képességstruktúrák kialakulásával. Lehetséges, hogy olyan új kommunikációs eszközöket, módszereket, technikákat kell megtanulnia a vállalkozás átvételéhez, melyek elengedhetetlenek a sikerhez. Ennek megtanulása időigényes lehet és türelmet, toleranciát igényel. Amennyiben az utód nem képes minden - a sikeres működéshez - szükséges elem átvételére, úgy szükség lehet egy olyan dolgozó megerősítésére, aki támogathatja ebben. Az átadó ügyvezető számára sem lehet egyszerű a folyamat kezelése. Nem mindig könnyű az aktív, mindennapi munkavégzésről leállni, átadni a kapcsolatrendszert, megfigyelni az eleinte még nem feltétlenül sikeres átvételt. Úgy átadni a folyamatokat, hogy a vezetői attitűdöt az utód folyamatosan átvegye és tekintélye legyen a vállalkozásban csak úgy lehet, ha az átadó egyre inkább kivonul a rendszerből és a háttérben támogatja az utódot. E megtervezett folyamat mindkét fél részéről tudatosságot és türelmet igényel.

3.3.1. Az oktatás szerepe az átadó szempontjából

Az átadónak célszerű összegyűjtenie mindazokat az írott dokumentumokat és íratlan szabályokat, elveket, melyek sikeressé tették a vállalkozásukat. Ennek kimunkálásában nagyban segít egy szakember (coach, könyvelő, szervezetfejlesztő), de amennyiben nem áll rendelkezésre, úgy is célszerű listát írni azokról az elemekről, melyek fontosak a működés szempontjából. Ide beletartozhat a kapcsolati háló, a főbb folyamatok leírása, a feladatok prioritása, de akár meghatározó partnerek tulajdonságai is.

Második lépésként hasznos rögzíteni az átadás folyamatát, ütemezését, melyet egyeztetnek az utóddal, az utód képességeivel, időbeosztásával. Nem biztos, hogy az ő élethelyzete lehetővé teszi, hogy azonnal mindent megtanuljon, elinduljon az úton és befogadja a tudást.

Az átadó a folyamat közben el kell engedjen folyamatokat, hatásköröket és célszerű, ha egyre nagyobb önállóságot ad az átvevőnek - a háttérben lévő támogatásával. Idővel persze ez teljesen vagy részlegesen megszűnhet.

3.3.2. Az oktatás szerepe az utód szempontjából

Az utód első „lépése”, hogy akarja átvenni a családi vállalkozást. Sokszor előfordul, hogy a szülők fejében, elképzelésében benne van, hogy a gyermek örökli a gazdaságot, vállalkozást és a gyermek pályaválasztását ilyen irányba terelik. Később kiderül, hogy nem érdekli a szakma, terület és ez jelentős törést okoz a vállalkozás működése és a családi kapcsolatok terén is.

Ha közös döntés alapján meghatározásra került és elfogadta az utód is a döntést, akkor indulhat el a valódi folyamat. Lehetséges, hogy képzésben kell részesülnie az utódnak, de az biztos, hogy fejlődnie, változnia kell. A tanulás az élet velejárója, de az ütemezés, a tanító/átadó stílusa egyáltalán nem lényegtelen - meghatározhatja az átadás sikerességét.

3.3.3. Az oktatás szerepe a család, a környezet szempontjából

A családi vállalkozás sokkal több annál, mint egy hagyományos szervezet. A főnök-beosztott viszony, a hierarchiák, az utasítások, a vezetői kommunikáció és összességében a szervezeti struktúra ötvözi a gazdasági és a személyes, családi motivációkat. A családi vállalkozásban - ha a családtagok töltik be az egyes pozíciókat, szerepeket - célszerű elkülöníteni a munka-magánélet egyensúlya szempontjából a munkaidőt és a magánéletre szánt időt. Ha valaki tudatosan működteti a vállalkozását, akkor e két szerep jól elkülöníthető. Nem lehetséges egy piacképes vállalkozásban az, hogy valaki csak azért alkalmazott benne, mert családtag, esetleg a hatékonysága nem megfelelő. A nem családi vállalkozásokban a vezetői kommunikáció sokkal

egyszerűbb, sokkal átláthatóbb.

Amikor egy családi vállalkozás, egy család eldönti, hogy a menedzsment feladatokat átadja a jövő generációnak, akkor egyben dönt arról is, hogy támogatja, segíti az utódot a feladatai elsajátításában. Az átlátható kommunikáció - akármennyire kicsi és alacsony hierarchiájú egy szervezet - elengedhetetlen a sikeresség érdekében. A családtagoknak (akár alkalmazott, akár nem) és az egyéb dolgozóknak is tudtára kell adni a szándékot, meg kell osztani a hatáskörök átruházásnak idejét és módját. A nyílt kommunikáció segíti a dolgozókat az elfogadásban és az utódot abban, hogy a megfelelő szerephez „fel tudjon nőni”, át tudja venni a feladatköröket, hatásköröket.

KÉRDŐÍVES KUTATÁSUNK EREDMÉNYEI

4.1. Módszertan

Az online kérdőívünk célja, hogy felmérjük a családi vállalkozások tulajdonosi generációváltásával kapcsolatos tényezőket, nehézségeket és kidolgozzuk azokat az eszközöket, melyek segítséget nyújthatnak a sikeres generációváltáshoz. A kutatás a Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Karán működő Tudatos Generációváltás Kutatócsoportja keretében kerül feldolgozásra. Kutatásunk a Mecenatúra pályázat 149208 számú projektjének eleme.

Az összesen 38 kérdést tartalmazó kérdőívet Dr. Malatyinszki Szilárd kutatásvezető (KJE) állította össze, míg tanácsadóként Kálmán Edina vezető üzlet- és szervezetfejlesztő (Knowhouse Consulting Kft.) egészítette ki gyakorlati tanácsaival. A kilenc szakaszból álló kérdőívben a kezdő demográfiai és a vállalkozások alapadatait tartalmazó blokkok után a következő szakmai témák kerültek feltárássra: a generációváltás jelenlegi helyzete; a generációváltás kihívásai és akadályai; az utódlásra való felkészülés és tudásátadás; a fiatal generáció bevonása és motivációja; a generációváltás sikerességének tényezői és hosszú távú hatásai; konfliktuskezelés, külső támogatások és fejlesztési lehetőségek.

Online kérdőívünket több fórumon tettük közzé. A kitöltésekben segítségünkre volt a Kodolányi János Egyetem hallgatói közössége, Dr. Kiss Róbert Richárd dékán (KJE Újmédia és Kreatívipari Kar), Benedek Eszter ügyvezető, a „Magyar Termék” Nonprofit Kft. Igyekeztünk a generációváltásban valóban érintett személyeket megcélolni kérdőívünkkel. E mellett természetesen kérdőívünk nem reprezentatív, hiszen ágazati, területi, demográfiai és méretnagysággal kapcsolatos reprezentativitást nem tudtunk biztosítani. Ennek ellenére igyekeztünk levonni az eredményeket a 272 kitöltött kérdőívből és közreadjuk eredményeinken túl a javaslatainkat is a generációváltás előtt vagy közben lévő vállalkozások esetében.

4.2. Demográfiai adatok, a vállalkozások alapadatai

Az életkori megoszlás elemzése

Az életkori megoszlás elemzése alapján elmondható, hogy a kérdőívet kitöltők legnagyobb arányban a 30-45 éves korcsoportból kerültek ki (43,9%), ami arra utal, hogy ez a korosztály a legérintettebb és egyben legaktívabb is lehet a családi vállalkozások működtetésében, valamint a generációváltással kapcsolatos kérdésekben. Ezt követően a 45-60 év közötti válaszadók aránya volt a második legjelentősebb (25,8%), akik valószínűleg már rendelkeznek olyan vállalkozói tapasztalattal, amely alapján közvetlenül érintettek lehetnek a generációváltási folyamatokban. Emellett fontos kiemelni, hogy a fiatalabb generáció (18-30 évesek) is jelentős arányban (23,6%) képviseltette magát, ami arra enged következtetni, hogy számukra releváns lehet a vállalkozások jövőbeli átvétele és továbbvitele. Az idősebb korosztályok, a 60-70 év közöttiek (3,7%) és a 70 év felettek (2,2%) aránya alacsony volt, amely felveti, hogy ezek a korosztályok kevésbé érintettek, vagy kevésbé motiváltak a kérdőív kitöltésében. Mindössze elenyésző (0,7%) azoknak a válaszadóknak az aránya, akik nem jelölték be életkori kategóriájukat, ami azt jelzi, hogy az

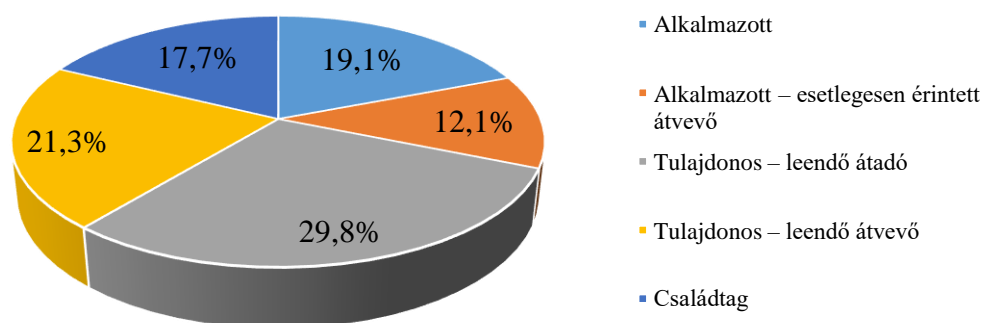
életkor szerinti adatgyűjtés nagyrészt sikeres és megbízható volt.

Iskolai végzettség

Az iskolai végzettség szerinti elemzésből kiderült, hogy a válaszadók legnagyobb hányada gimnáziumi végzettséggel rendelkezik (29,9%), ami arra utal, hogy jelentős azoknak az aránya, akik érettségét követően nem folytattak felsőfokú tanulmányokat, mégis aktívan érintettek lehetnek a családi vállalkozások működésében. A második leggyakoribb végzettségi csoportot a középiskolai vagy szakiskolai végzettséggel rendelkező válaszadók alkotják (25,5%), jelezve, hogy a családi vállalkozások körében kiemelkedő jelentőségű a szakmai képzettség és a középszintű iskolai végzettség. Fontos megjegyezni, hogy jelentős arányban vannak jelen a felsőfokú végzettségű kitöltők is: az egyetemi alapképzést végzettek aránya 21,4%, míg az egyetemi mesterképzést befejezetteké 8,9%. Az ennél magasabb szintű, doktori vagy posztgraduális képzést (magasabb egyetemi végzettséget) végzett válaszadók aránya már jóval alacsonyabb, mindössze 3,0%. A válaszadók között kisebb mértékben találunk általános iskolai végzettségűeket (5,5%) és oktatás nélkülieket (2,2%), ami azt sugallja, hogy a családi vállalkozások körében általában elvárt a középszintű vagy magasabb szintű végzettség megléte. A végzettségüket nem megjelölők vagy bizonytalan választ adók aránya alacsony (3,7%), ami alapján a végzettségre vonatkozó adatok kellően megbízhatóak és releváns következtetések levonására alkalmasak.

Érintettség a generációváltásban

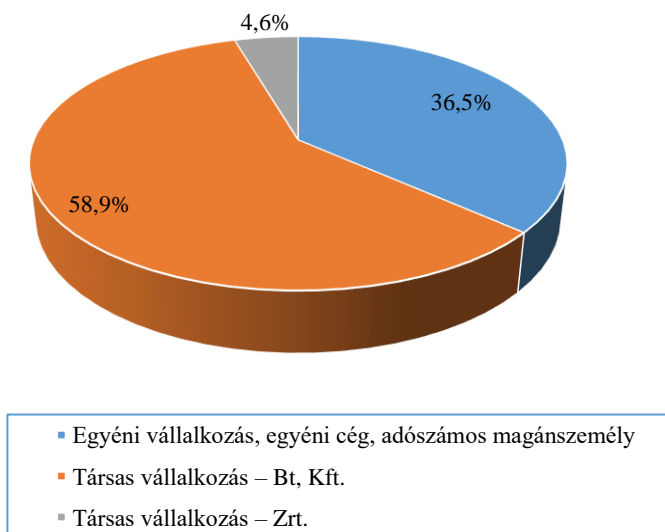
A generációváltási folyamatban való érintettség és a vállalkozások gazdasági formájának elemzése alapján megállapítható, hogy a családi vállalkozások működtetésében jelentős szerepet játszanak mind az átadó, mind az átvevő generációk, ugyanakkor meghatározó a vállalkozások gazdasági formáinak megoszlása is. A generációváltásban érintett válaszadók legnagyobb hányada tulajdonosként - leendő átadóként - van jelen (29,8%), amely azt jelzi, hogy a mintában jelentős számban képviseltetik magukat azok, akik a vállalkozások irányításának átadására készülnek. A második leggyakoribb szerepkör a tulajdonos - leendő átvevő (21,3%), amely alátámasztja, hogy a vállalkozások továbbadásának folyamata aktívan zajlik, és jelentős azon válaszadók száma, akik a következő generáció képviselőiként készülnek átvenni a családi vállalkozásokat. Az alkalmazotti státuszban lévő válaszadók aránya (19,1%) ugyancsak jelentős, rámutatva arra, hogy a vállalkozásokat nem kizárólag családtagok, hanem külső alkalmazottak is működtetik, akik aktívan érintettek lehetnek a generációváltás során. Emellett kiemelkedő a családtagként érintettek (17,7%) és az alkalmazott - esetlegesen átvevő szerepkörű válaszadók (12,1%) aránya is, akik a folyamat során fontos támogató vagy jövőbeni átvevő szerepet tölthetnek be. Viszonylag alacsony azok aránya (3,4%), akik egyéb szerepkörben vettek részt.



3. ábra: A válaszadók aránya generációváltásban érintettség szerint
Forrás: saját kutatás alapján saját szerkeszt

Gazdasági forma

A gazdasági forma szerinti megoszlás elemzéséből kiderül, hogy a kitöltők által ismert vagy érintett családi vállalkozások jelentős többsége társas vállalkozásként működik, főként betéti társaság (Bt.) vagy korlátolt felelősségű társaság (Kft.) formájában (58,9%). Ez azt jelzi, hogy ezek a gazdasági formák dominálnak a családi vállalkozások körében, valószínűleg a felelősségi körök tisztább elkülönülése és a szervezetesebb működési struktúra miatt. Emellett jelentős arányban vannak jelen az egyéni vállalkozások, egyéni cégek vagy adószámos magánszemélyek által működtetett vállalkozások is (36,5%), amelyek egyszerűbb működési struktúrájukkal és könnyebb alapítási eljárásukkal magyarázhatók. A zártkörű részvénytársaság (Zrt.) formában működő vállalkozások aránya alacsony (4,6%), ami arra utalhat, hogy a családi vállalkozások általában kisebb méretű, egyszerűbb szervezeti formában működnek.

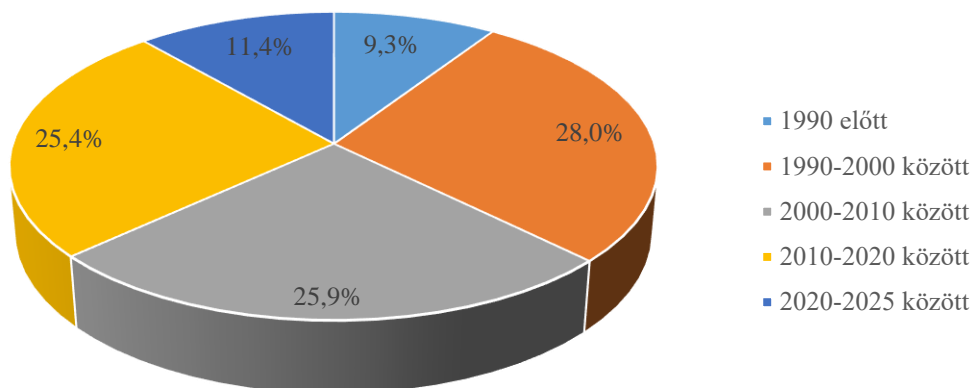


4. ábra: A válaszadók cégtípusainak megoszlása

Forrás: saját kutatás

A családi vállalkozások alapításának időszak szerinti megoszlása

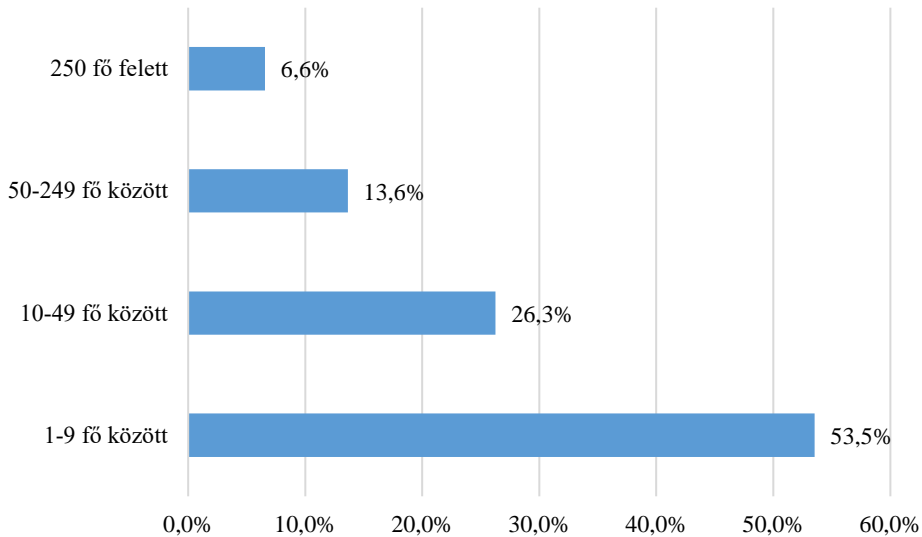
A vizsgált családi vállalkozások alapításának időszakát elemezve azt találjuk, hogy legnagyobb arányban az 1990-2000 között alapított vállalkozások vannak jelen (27,98%). Hasonlóan jelentős, 25,91%-os arányban található azok a vállalkozások, amelyek 2000-2010 között jöttek létre, illetve majdnem ugyanennyien (25,39%) alapítottak vállalkozást a 2010-2020-as időszakban. Ez az adat arra utal, hogy a családi vállalkozások alapítási trendje folyamatos, stabil ütemben zajlott az elmúlt évtizedekben. Az utóbbi néhány évben (2020-2025 között) alapított vállalkozások aránya alacsonyabb (11,40%), míg az 1990 előtt létrejött vállalkozások aránya a legalacsonyabb (9,33%), jelezve, hogy a vizsgált mintában a régebben alapított vállalkozások kisebb szerepet játszanak.



5. ábra: A válaszadók vállalkozásainak alapításai
 Forrás: saját kutatás

Családi vállalkozások munkavállalói létszám szerinti megoszlása

A családi vállalkozások méret szerinti elemzése egyértelműen mutatja, hogy a mintában dominálnak a mikro- és kisvállalkozások. A válaszadók több mint fele (53,54%) 1-9 fő közötti munkavállalói létszámú vállalkozást jelölt meg, amelyek mikro vállalkozásokként tipizálhatók. Jelentős még a kisvállalkozások (10-49 fő között) aránya is (26,26%). A közepes méretű (50-249 fő közötti) vállalkozások kisebb, de még jelentős arányban (13,64%) vannak jelen, míg a nagyvállalatok (250 fő felett) aránya viszonylag alacsony, mindössze 6,57%. Ezek az eredmények azt sugallják, hogy a vizsgált családi vállalkozások döntően mikro- és kisvállalkozási struktúrával rendelkeznek.

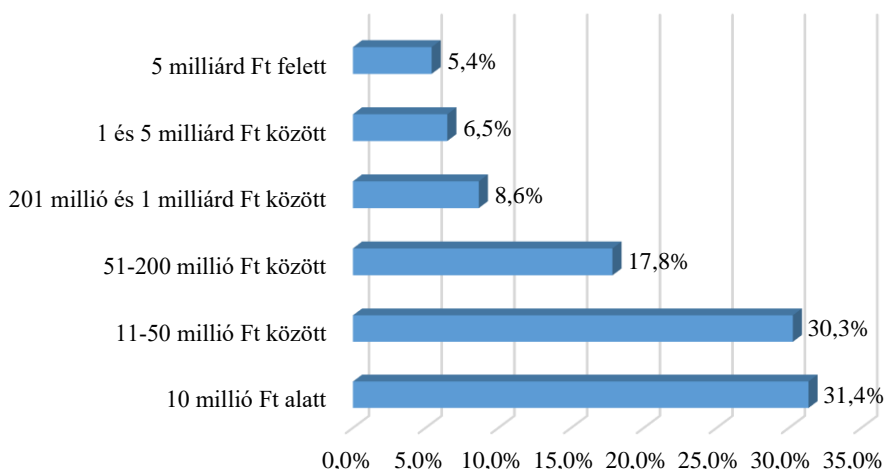


6. ábra: A kitöltők aránya a cégek létszámadatainak arányában

Forrás: saját kutatás

A vállalkozások árbevételi kategóriák szerinti megoszlása

Az árbevételi kategóriák elemzése megerősíti a vállalkozások kisvállalkozási jellegét. A legtöbb válaszadó (31,35%) 10 millió Ft alatti éves árbevételű vállalkozást jelölt meg, amely a családi vállalkozások jelentős részének kis pénzügyi forgalmát mutatja. Közel ugyanilyen arányú (30,27%) azoknak a vállalkozásoknak a köre, amelyek éves árbevétele 11 és 50 millió Ft között mozog. A közepes árbevételű vállalkozások (51-200 millió Ft között) aránya 17,84%, míg a nagyobb, 201 millió és 1 milliárd Ft közötti árbevétellel rendelkezőké jóval kisebb (8,65%). A jelentős árbevételű, milliárdos nagyságrendű (1-5 milliárd Ft közötti és 5 milliárd Ft feletti) vállalkozások aránya alacsony (6,49%, illetve 5,41%), ami jól mutatja, hogy a vizsgált családi vállalkozások többsége alacsony vagy közepes árbevétellel rendelkezik.



7. ábra: Kitöltők aránya az árbevétel százalékában

Forrás: saját kutatás

Nemzetgazdasági ágazatok szerinti megoszlás

A nemzetgazdasági ágazatok vizsgálata alapján a családi vállalkozások jelentős arányban a kereskedelem, gépjárműjavítás ágazatában (10,71%) működnek, ezt követi a feldolgozóipar (9,69%) és az építőipar (8,67%). Emellett jelentős súllyal szerepelnek a művészet, szórakoztatás, szabadidős ágazatok (8,16%), valamint a mezőgazdaság (7,14%) és az egyéb szolgáltatások, mint például számítógépjavítás, fodrászat, temetkezés (7,14%). A szakmai, tudományos és műszaki tevékenységek, valamint a szállítás és vendéglátás ágazatok (5-6% között) közepes súlyt képviselnek. Más ágazatok, mint például pénzügy, adminisztráció, kommunikáció, oktatás, energiaellátás, egészségügyi és szociális ellátás, illetve ingatlanügyletek alacsonyabb arányban (1-4% között) képviseltetik magukat. Ezek az eredmények azt sugallják, hogy a családi vállalkozások erősen diverzifikált tevékenységi struktúrával bírnak, ugyanakkor elsősorban tradicionális, helyi vagy regionális jellegű szolgáltatásokat és termelőtevékenységeket végeznek.

4.3. A generációváltás jelenlegi helyzete

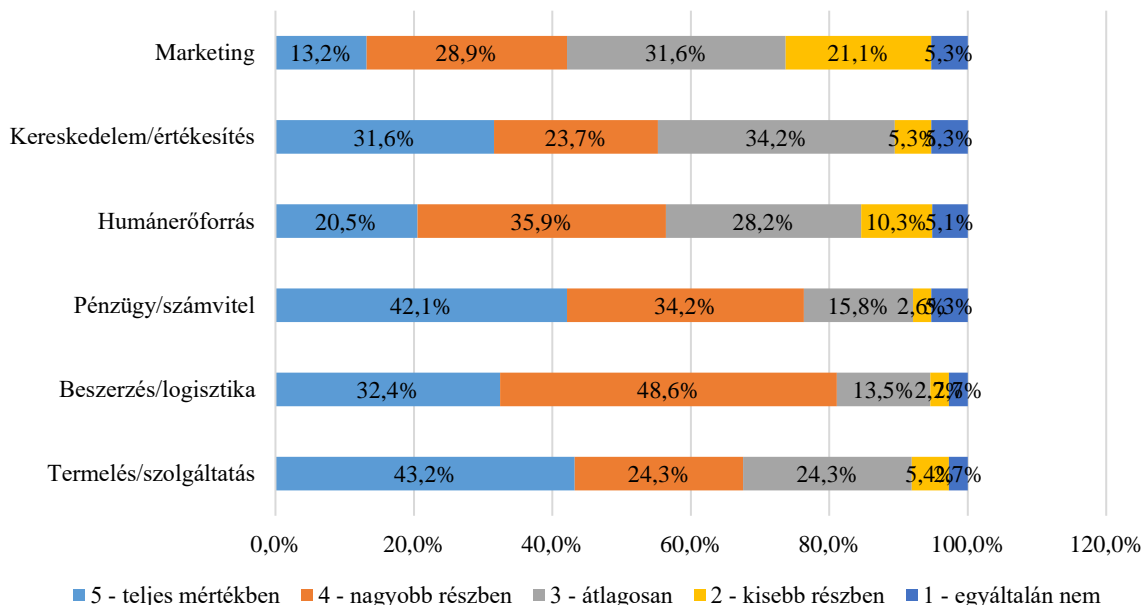
A folyamatok leszabályozottságának szintje

Beszerezés és logisztikai folyamatok leszabályozottsága

A vizsgált vállalkozások jelentős része (48,6%) szerint a beszerzési és logisztikai folyamatok nagyobb részben leszabályozottak, további 32,4% szerint pedig teljes mértékben szabályozottak. Átlagos szintű szabályozottságról számolt be a válaszadók 13,6%-a. Kisebb részben vagy egyáltalán nem leszabályozott folyamatokat a kitöltők kevésbé jelentős aránya mutatja. Ez azt mutatja, hogy a beszerzési és logisztikai folyamatok a vállalkozások többségénél megfelelően dokumentáltak és ismertek.

A pénzügyi és számviteli folyamatok esetében a válaszadók többsége közepes vagy magas szabályozottságról számolt be. Ez az eredmény jelzi, hogy a pénzügyi folyamatok szabályozottsága általában magasabb szinten van, ami alapvető fontosságú a vállalkozások stabil működésében. A vállalkozások többségénél a pénzügyi, számviteli folyamatok és a beszerzés és logisztika a leginkább fókuszban lévő terület.

A humánerőforrás-gazdálkodás folyamatai a válaszadók legnagyobb hányada szerint átlagosan szabályozottak, de itt jelenik meg a marketinggel együtt a legkisebb részarány, így látható, hogy a HR és a marketing a leginkább mostohagyerek a cégek életében. Sokkal nagyobb figyelmet fordítanak a kereskedelemre, értékesítésre és a termelési/szolgáltatási folyamatokra is.



8. ábra: Fő tevékenységcsoportok le szabályozottsága a tulajdonosok szerint
 Forrás: saját kutatás

A kereskedelmi és értékesítési folyamatok tekintetében a vállalkozások közel fele teljes vagy nagyobb részarányú szabályozottságot jelez, míg 34%-nál ez csak átlagos. Ez arra utal, hogy bár jelentős a dokumentáció és a szabályozottság, bizonyos vállalkozásokban még nem kellően kidolgozottak ezek a folyamatok.

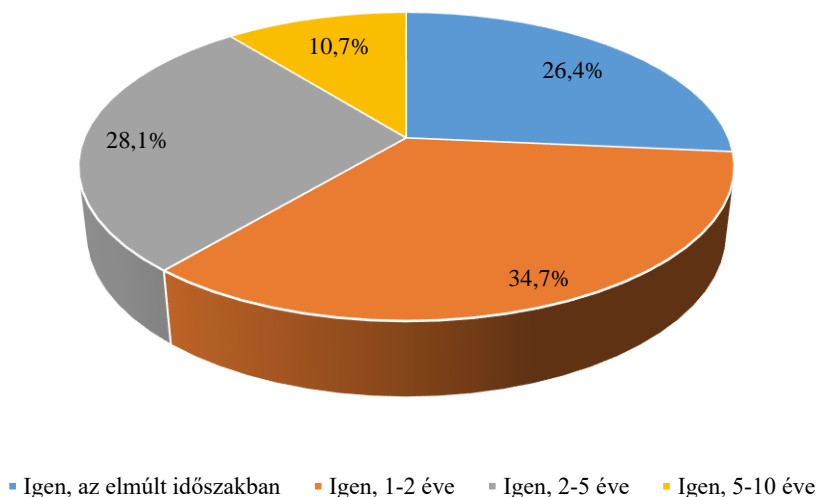
A marketing területén a legjellemzőbb válasz az átlagos szabályozottság volt, csak közel 40%-uk érzi teljes vagy nagyobb szabályozottságúnak ezt a területet. Ez jelzi, hogy a marketingtevékenységek esetében az átlagnál nagyobb mértékű bizonytalanság tapasztalható a szervezetekben, ami esetleg tudatos stratégiai irányítást és szervezési javításokat igényel.

A vizsgált családi vállalkozások szervezeti folyamatainak szabályozottsága összességében magasabb szintű a beszerzés/logisztika és pénzügy/számvitel területén, míg a humán erőforrás gazdálkodás, kereskedelem/értékesítés és különösen a marketing területén vegyesebb a kép, több vállalkozásban hiányzik az átfogó, jól kidolgozott szabályozottság. A dokumentált és kidolgozott szervezeti folyamatok megléte a generációváltás sikeres megvalósításának is alapfeltétele lehet, ezért e területek fejlesztése stratégiai jelentőséggel bírhat a családi vállalkozások jövője szempontjából.

Generációváltás kérdésének felmerülése a családi vállalkozásokban

A családi vállalkozásokban a generációváltás kérdésének felmerülését vizsgálva jelentős bizonytalanság figyelhető meg: a válaszadók legnagyobb része (31,7%) bizonytalan vagy nem rendelkezik releváns információval a kérdés felmerüléséről. Ugyanakkor, a kérdés konkrétan még nem merült fel a vállalkozások jelentős részénél sem (23,6%). Ez jelentheti azt, hogy fiatal volt a válaszadók cégeinek, alapítóinak kora és azt is, hogy még nem gondoltak a generációváltásra. Ahol a generációváltás kérdése már felmerült, ott többségében viszonylag rövid időtávban történt ez: a válaszadók 15,5%-a jelezte, hogy a generációváltás kérdése 1-2 éve merült fel náluk, míg 12,5% szerint 2-5 éve, további 11,8% pedig az egészen friss, „az elmúlt időszakban” történt felmerülést jelezte. Viszonylag kevesen vannak azok (4,8%), akiknél már hosszabb időtávban, 5-10 éve téma a generációváltás kérdése. Ezek az adatok azt mutatják, hogy a generációváltás kérdése a családi vállalkozásokban viszonylag frissen vagy még egyáltalán nem merült fel, ami

utalhat a vállalkozások többségének viszonylag fiatal korára vagy arra, hogy még nem tartanak az átadási folyamatok előkészítésénél. A mélyinterjúk tapasztalatok alapján azonban a generációváltás korában lévő cégek nem gondoltak arra, hogy megfelelő időben elő kellene készíteni a folyamatot és mind az átvevőt felkészíteni, mind az átadónak elő kellene készíteni a céget az átadásra.



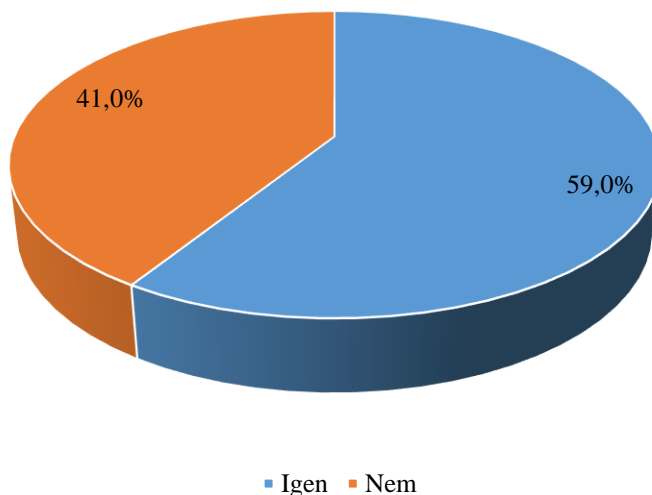
9. ábra: A generációváltás felmerülésének időtávja (akiknél felmerült már a generációváltás kérdése)
 Forrás: saját kutatás

Utódlás fázisának állapota a családi vállalkozásokban

Az utódlási folyamat aktuális állapotát tekintve ismét jelentős a bizonytalanság: a válaszadók 40,6%-a nem tudja, vagy nem adott választ az utódlás fázisának állapotára. A konkrét válaszokat tekintve a legtöbben még az utódlás előtt állnak (31,0%), ami azt jelzi, hogy bár a generációváltás kérdése talán felmerült, a konkrét lépések még nem indultak el. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy a vállalkozások 16,2%-ában már folyamatban van az utódlás, míg további 12,2%-ukban már sikeresen meg is valósult. Ez azt mutatja, hogy a vizsgált mintában a családi vállalkozások közel harmadában már aktívan zajlanak vagy befejeződtek az utódlási folyamatok, ami jelentős fejlettségi szintre utal a generációváltás tervezésében és végrehajtásában.

A családon belüli véleményazonosság az utódlással kapcsolatban

Az utódlással kapcsolatos családon belüli véleményazonosság kérdésének elemzése során kiderült, hogy a legnagyobb arányban (42,4%) bizonytalanság figyelhető meg, a válaszadók jelentős része nem rendelkezik információval, vagy nem adott egyértelmű választ. Ugyanakkor a konkrét válaszokat adók többsége (59%) szerint a családon belüli vélemények egyeznek az utódlás kérdésében, ami stabil alapot jelenthet a generációváltás sikeres végrehajtásához. Ezzel szemben viszonylag magas arányban (41%) jelezték azt is, hogy nincs egyetértés a családtagok között az utódlás kérdésében, ami potenciális konfliktusokat, vagy legalábbis nehezebb döntéshozatali folyamatokat jelez előre.



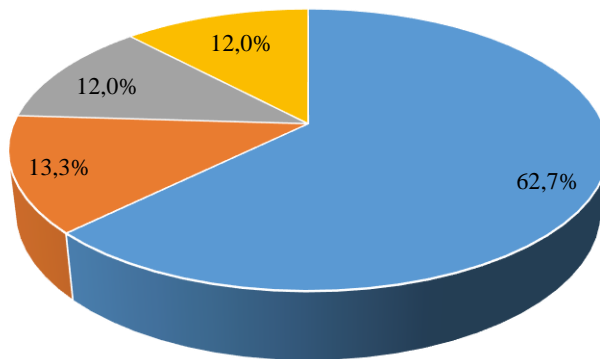
10. ábra: Azonosak-e a vélemények a generációváltás kérdésében a családon belül? (a konkrét válaszadók közötti megoszlás)

Forrás: saját kutatás

A három elemzett kérdés eredményei alapján megállapítható, hogy a generációváltás kérdése sok családi vállalkozás esetében még kezdeti stádiumban vagy éppen csak felmerülőben van, jelentős bizonytalanság és tervezési hiányosságok mellett. Ugyanakkor azon vállalkozások aránya sem elhanyagolható, amelyek már tudatosan készülnek az utódlási folyamatokra, vagy azokat sikeresen végrehajtották. A családon belüli véleménykülönbségek megléte pedig további kihívásokat jelenthet a generációváltási folyamat zökkenőmentes lebonyolítása szempontjából, amely megfelelő kommunikációs és stratégiai intézkedéseket igényel a családi vállalkozások vezetőitől.

A családi vállalkozások generációváltásának megoldási módjaira vonatkozó kérdés elemzése alapján megállapítható, hogy a válaszadók jelentős része, közel 41,7%-a bizonytalan, vagy nem rendelkezik információval arról, hogy a vállalkozás milyen módon tervezi kezelni a generációváltást. Ez az eredmény jelzi, hogy a generációváltási stratégia sok vállalkozásban még nem kiforrott, vagy nem egyértelmű.

A konkrét válaszokat adók közül a legjelentősebb arányban, 36,5%-ban a családon belüli átadást-átvételt preferálják. Ez az eredmény összhangban áll a családi vállalkozások jellegével, ahol tradicionálisan elsődleges cél a vállalkozás családon belüli megtartása. A generációváltás megoldásának egyéb formái (munkatársnak vagy külső személynek történő átadás, illetve értékesítés) jóval alacsonyabb, 7-8%-os arányban jelennek meg, tükrözve azt a családi vállalkozások körében meglévő hagyományos preferenciát, amely a vállalkozás családon belüli folytatására törekszik.



- Családon belül kívánja átadni/átvenni
- Munkatársnak kívánja átadni/átvenni
- Külső személynek kívánja átadni/átvenni
- Értékesíteni kívánja a családi vállalkozást

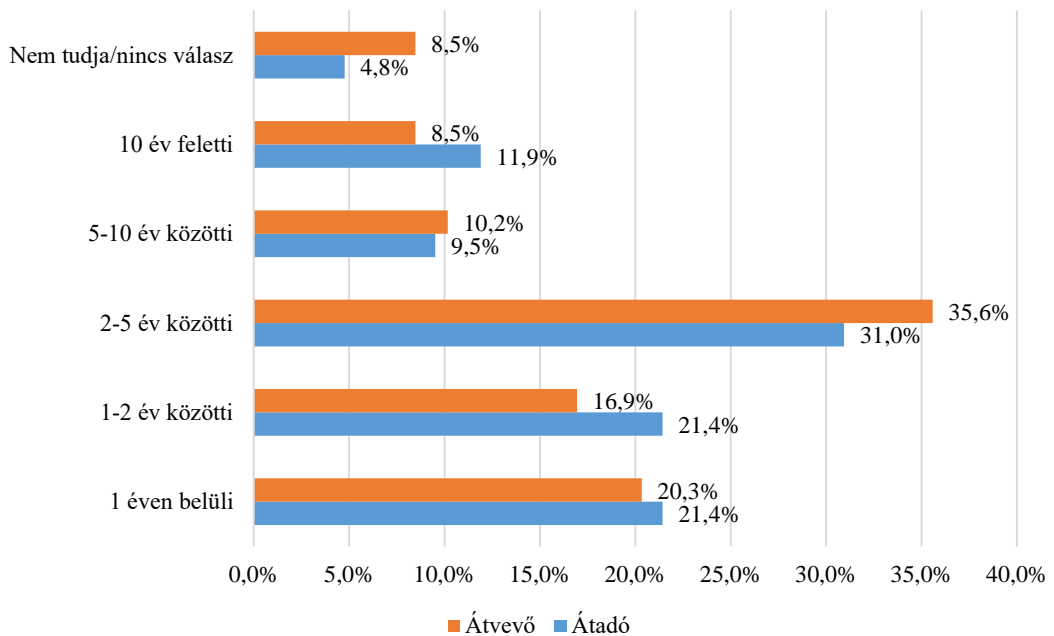
11. ábra: Az átadás szándéka szerinti arány a konkrét válaszokat adók arányában
 Forrás: saját kutatás

Az átadás-átvétel ideális ideje

Az ideális idő kapcsán az átvevők bizonytalanabbak (8,5%), míg az átadók itt minimális arányban szerepelnek. A konkrét válaszok között a legtöbben a középtávú, 2-5 éves időszakot tartják ideálisnak (31-35%), ezt követően pedig a rövid távú, 1-2 éves időszakot (17-21%) és az egy éven belüli azonnali átadást (20%) jelölték meg. A hosszabb időszakokat (5-10 év közötti és 10 év feletti időtávok) kevesebben preferálják, mindössze 10-10% körüli arányban, ami azt jelzi, hogy a vállalkozások többsége a közeli jövőben tartja fontosnak a generációváltás végrehajtását.

A családon belüli generációváltást választók körében az átadás-átvétel optimális időtartamára vonatkozóan a válaszadók egyértelműen leginkább a 2-5 év közötti időtávot tartják ideálisnak (33,3%). A második legtöbb válaszadó az egy éven belüli gyors átadást preferálja (22,2%), ezt követi az 1-2 éves időszak (18,2%). A hosszabb, 5-10 éves időtáv már kisebb arányban, de még mindig mérhetően jelen van (15,2%), míg a 10 év feletti időtávot alacsony arányban (6,1%) jelölték ideálisnak.

Ez az eredmény rávilágít arra, hogy a családon belüli generációváltást választók többsége számára a középtávú tervezés (2-5 év) biztosít elegendő időt az átadás-átvételhez szükséges folyamatok megtervezésére, előkészítésére és végrehajtására. A rövidebb időtávokat választók aránya is magas, jelezve, hogy sok családi vállalkozás sürgetőnek érzi a generációváltás megvalósítását, amely mögött vélhetően üzleti vagy személyes motivációk állhatnak. Az interjúk a fenti állításokra rácafolnak, hiszen a 2-5 éves időtáv a valóságban nem működik, mert a válaszadók többsége 5 éven túli, de inkább 10 év feletti időtartamot jelölt meg arra, hogy így lehet sikeresen megismernie az átvevőnek a céget és beépülni a valós céges működésbe.



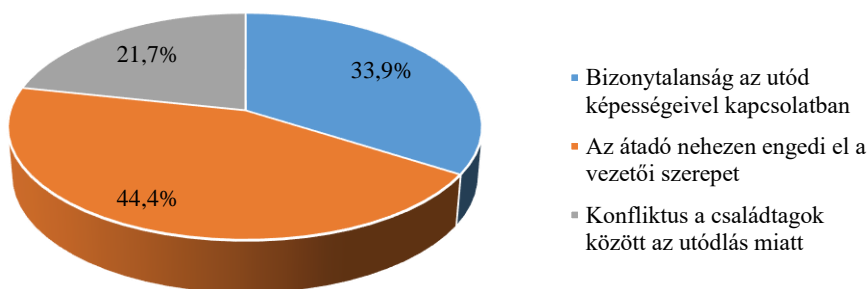
12. ábra: A családi vállalkozások ideális átvételi ideje az átadók és az átvevők válasza alapján
 Forrás: saját kutatás

Összességként kijelenthető, hogy bár jelentős bizonytalanság jellemzi a generációváltási stratégiák kialakítását, a családon belüli átadás-átvétel a legpreferáltabb mód, és ezen belül is a legtöbben a középtávú (2-5 éves) időszakot tartják ideálisnak a sikeres és zökkenőmentes generációváltás megvalósításához.

4.4. A generációváltás kihívásai és akadályai

1. Érzelmi kihívások az átadás-átvétel során

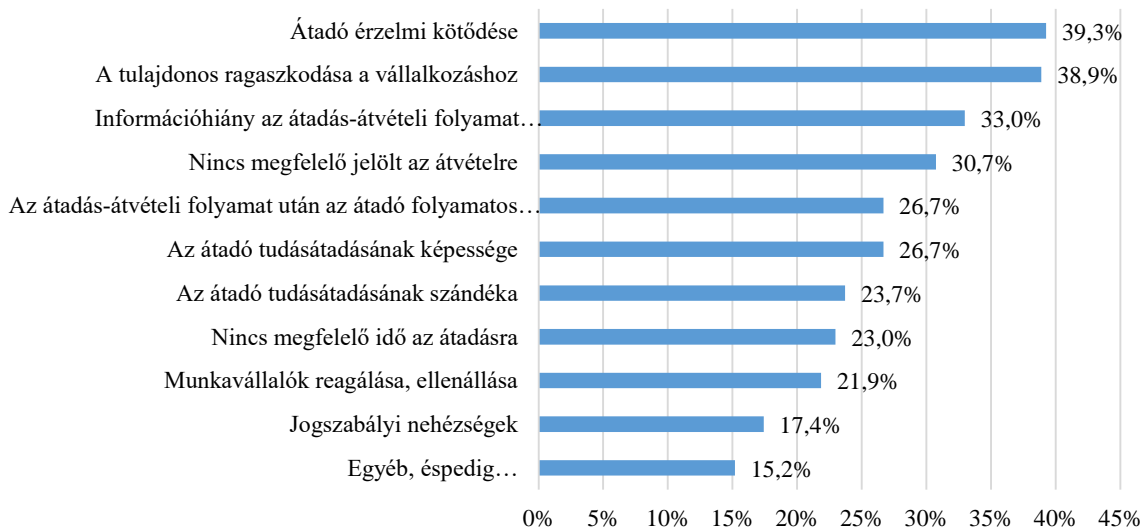
A vizsgált családi vállalkozások jelentős részénél (36,16%) nem adtak konkrét választ arra vonatkozóan, hogy milyen érzelmi kihívásokkal szembesülnek a generációváltás során, amely jelzi az érzelmi aspektusokkal kapcsolatos bizonytalanságot vagy az érzelmi kérdések figyelmen kívül hagyását. Megjelenhet az is, hogy még nem jelent meg a generációváltás kérdése a cégeknél és nincs elképzelésük arról, hogy mi várhat rájuk. Az érzelmi kihívások közül legjelentősebb az átadó vezetői szerep elengedésének nehézsége (44,4%). Az interjúk megerősítik ezt a valódi nehézséget, mely megnehezíti az új vezető megerősödését a vállalkozásnál. Az utód képességeiben való bizonytalanság is jelentős tényező, hiszen majdnem minden harmadik válaszadó megjelölte. E válasz jelenti az utódlás képességének a nehézségét, illetve azt is, hogy meg kell erősíteni a leendő utódot, fel kell annak készülnie az utódlásra tanulással, vezetői kompetenciafejlesztéssel vagy változtatni kell a motivációján. Ez rávilágít arra, hogy az érzelmi kihívások jelentős mértékben akadályozhatják a sikeres átadási folyamatokat, különösen akkor, ha az átadók nem bíznak meg teljesen utódaik képességeiben, vagy ha konfliktusok terhelik a családi viszonyokat. A konfliktusokra a válaszadók harmada hívja fel a figyelmet. Sajnos a vállalkozások többsége nem kér külső segítséget konfliktushelyzetek esetén és nincs is konfliktuskezelés stratégiája



13. ábra: Érzelmű kihívások válasszadók arányában
 Forrás: saját kutatás

2. Kihívások a zökkenőmentes átadás-átvétel folyamatában

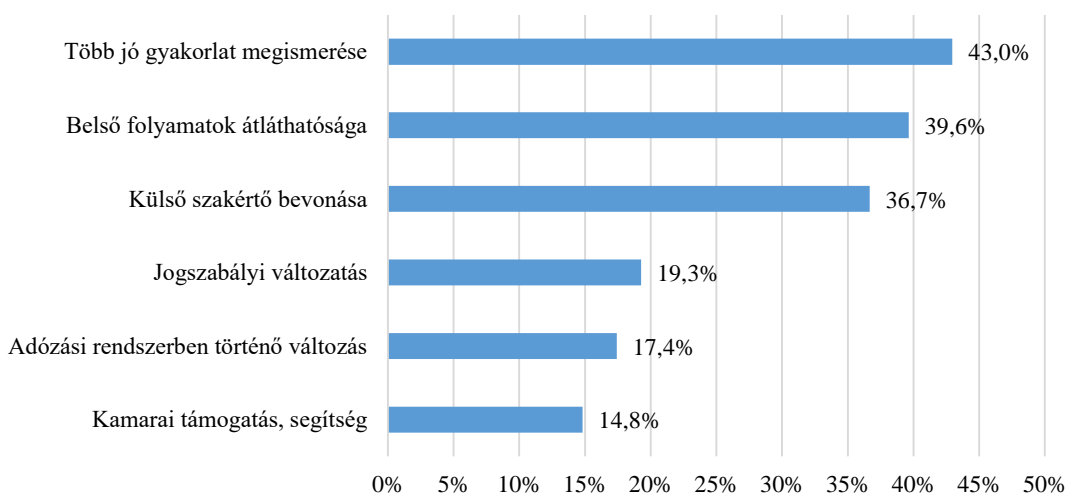
A válaszok széles skálán mozogtak. Közel 40%-a a válasszadóknak megjelöli az átadó érzelmi kötődését és a tulajdonos ragaszkodását a vállalkozáshoz. Közel harmaduk információhiányról panaszodik az átadás-átvétel folyamatáról, így hasznos volna széleskörű tájékoztatási kampány e téren. Őket követi az átadó folyamatos jelenléte a szervezetben és 20-30% közötti arányban említik meg csak ezek után az átadó tudásátadásának képességét és szándékát. Ezek az adatok azt sugallják, hogy a generációváltás sikeressége szempontjából kulcsfontosságú a megfelelő információátadás biztosítása, valamint a felkészült, motivált utód megtalálása és felkészítése. Az átadók érzelmi kötődése és ellenállása további akadályokat jelenthet, amelyeket tudatos kommunikációval és strukturált átadási stratégiával lehet kezelni.



14. ábra: A legjellemzőbb kihívások az átadás-átvétel folyamatában
 Forrás: saját kutatás

3. Az átadás-átvételi folyamat támogatásának javaslatai

A támogatási lehetőségekkel kapcsolatban a válaszadók legnagyobb része nem adott konkrét választ (22,51%), ami jelzi, hogy sokan bizonytalanok abban, milyen módon lehetne hatékonyan segíteni a generációváltást, vagy nincs érintettségük még e témában. A 43%-os több jó gyakorlati igény mutatja, hogy szeretnének megismerni „hasonló cipőben járó” cégeket a vállalkozások, ahol sikeresek a modellek és van törekvés, elvárás a belső folyamatok átláthatóságára is (közel 40%). A belső folyamatok, működési modellek kialakítása sok cégnél nagy vágy, de nem tudják a pontos folyamatot. A vállalatirányítási rendszerekkel is hasonlóan érznek. Volna vágyuk rá, de sajnálják - vagy valóban nincs rá - a forrást. A válaszok azt mutatják, hogy a vállalkozások számára kiemelkedő fontosságú lenne olyan külső szakértői segítségnyújtás (36.7%), amely képes objektíven átvilágítani a vállalkozás működését, valamint hatékonyan támogatni a generációváltás megtervezését és megvalósítását. A jó gyakorlatok megismerése lehetőséget biztosít arra, hogy tanuljanak más vállalkozások sikeres példáiból, ami csökkentheti a bizonytalanságot és növelheti a folyamat iránti bizalmat.

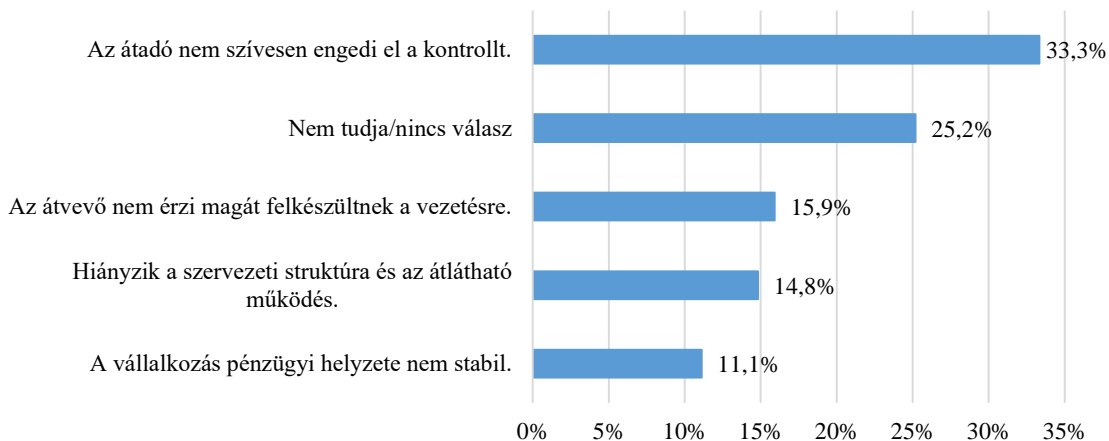


15. ábra: A leginkább segítő tevékenységek az átadás-átvétel folyamatának támogatásában (válaszok az említés százalékában)

Forrás: saját kutatás

4. A generációváltás sikeres megvalósításának legnagyobb akadályai

A generációváltás sikerességének legfőbb akadályaként a válaszadók 33 %-a jelölte meg az átadó kontroll-elengedési nehézségét. Ez rámutat, hogy a vállalkozások vezetői számára érzelmileg rendkívül megterhelő lehet az irányítás átadása, ami gyakran késlelteti vagy akadályozza az átadás folyamatát. Nagyon kritikusnak ítéljük meg, hogy a válaszadók 25%-a nem tudja, hogy mi az akadálya a generációváltásnak vagy nincs válasza e téren. Ez azt jelzi, hogy nem foglalkoztak a kérdéssel, nem tudják azonosítani a nehézségeket. Szintén fontos problémaként jelentkezik az átvevők felkészültségének hiánya (15,9 %), valamint a szervezeti struktúra és átlátható működés hiánya (14,8 %). Az adatok alapján kijelenthető, hogy a generációváltás sikeres lebonyolításához nem csak a vezetői szerep elengedése szükséges, hanem olyan szervezeti háttér kialakítása is, amely lehetővé teszi az átadás folyamatának transzparens, zökkenőmentes lebonyolítását.

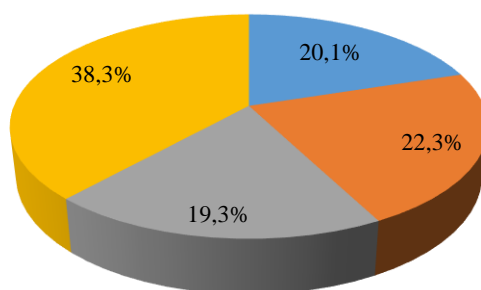


16. ábra: A sikeres generációváltás legnagyobb akadályai (az említés százalékában)

Forrás: saját kutatás

5. Sikertelen generációváltás kezelési stratégiái

A sikertelen generációváltás kezelésével kapcsolatban a legtöbben bizonytalanok, vagy nem válaszoltak (38%), amely jól tükrözi, hogy sok vállalkozás nincs felkészülve a potenciális kudarc következményeinek kezelésére. Akik konkrét megoldásokat jelöltek meg, jelentős arányban az üzlet eladását (22,14%) vagy a vállalkozás megszüntetését, felszámolását (19,19%) jelölték meg opcióként. Ugyanennyien választanák a külső menedzser alkalmazását. Ez azt jelzi, hogy sok vállalkozás számára az utódlás sikertelensége a vállalkozás fennmaradását fenyegető alapvető problémává válhat, amelyet csak drasztikus intézkedésekkel, például eladással vagy megszüntetéssel tudnak kezelni. Ezért kulcsfontosságú a generációváltási folyamatok tudatos tervezése és támogatása.



- Külső menedzsert bízunk meg a vállalat irányításával
- Az üzletet eladnánk
- A vállalkozás megszűnne, vagy felszámolásra kerülne
- Nem tudja/nincs válasz

17. ábra: Mit tennének, ha sikertelen lenne a generációváltás? (az említés százalékában)

Forrás: saját kutatás

4.5. Az utódlásra való felkészülés és tudásátadás

1. Tényezők fontossága a generációváltásban

A válaszadók egyértelműen a szervezeti folyamatok pontos ismeretét, az átvevő vezetői kompetenciáját és az átlátható pénzügyi folyamatokat tartják kiemelkedően fontosnak, ezek a területek 40-50% körüli arányban kapták a „Nagyon fontos” minősítést. Az átadó „elengedési” képessége szintén kiemelt jelentőségű (45,4%), míg a hivatalos öröklési dokumentum meglétét és külső szakértő bevonását kevésbé tartják kulcsfontosságúnak, bár ezek is számottevő mértékben (15-20%) kerültek említésre.

A családi vállalkozások generációváltásában vizsgált tényezők mélyebb elemzéséből kiderül, hogy a válaszadók számára rendkívül fontos tényező a szervezeti folyamatok pontos ismerete és a generációváltás folyamatának ismerete. Ez azt jelzi, hogy az átadási folyamat sikerességét nagyban meghatározza az előkészületek tudatossága és alaposága. A hivatalos dokumentum megléte az öröklési folyamatról bár nem kapott kiemelten magas prioritást, mégis kulcsfontosságú adminisztratív tényező lehet a jogi és pénzügyi problémák elkerülése érdekében.

Az átadó és átvevő kompetenciái kiemelkedő szerepet töltenek be a generációváltás során. Az átvevő szakmai és vezetői kompetenciáját a válaszadók nagymértékben (kb. 70%-ban „nagyon fontos” vagy „fontos” minősítéssel) emelték ki, hangsúlyozva azt, hogy az átvevőnek nem csupán szakmailag kell kompetensnek lennie, hanem vezetői készségekkel is rendelkeznie kell ahhoz, hogy sikeresen át tudja venni és tovább tudja vinni a vállalkozást.

Az átadó személyének kompetenciáit hasonlóan magasra értékelték, különösen fontosnak tartják az átadó „elengedési képességét”, azaz azt a képességét, hogy a vezetői szerepkörét képes legyen átadni és elfogadni azt, hogy a vállalkozás jövőbeni irányítása már más kezekbe kerül. Ez a tényező pszichológiai szempontból is kiemelkedő, mivel jelentősen befolyásolhatja az átadás sikerességét és a vállalkozás további fejlődését.

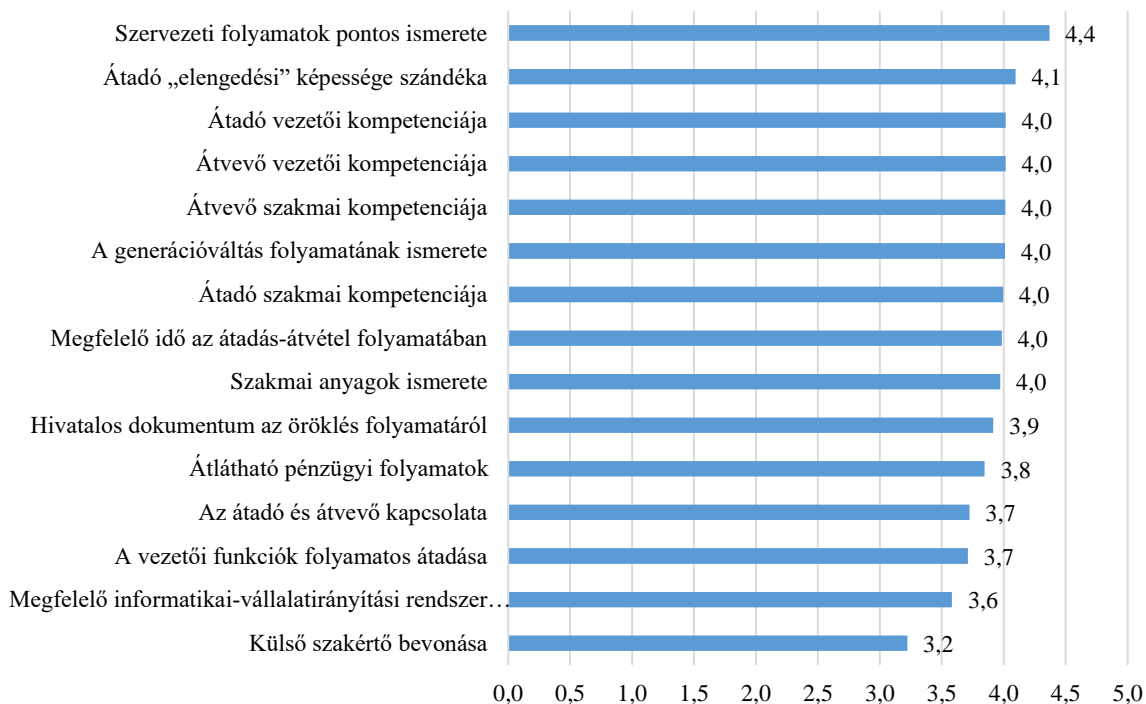
Az átlátható pénzügyi folyamatokat szintén kulcsfontosságúnak tartják, amely tükrözi a vállalkozások azon igényét, hogy a generációváltás során az anyagi és pénzügyi stabilitás folyamatosan biztosított legyen. Ez alapvetően befolyásolhatja a vállalkozás fenntarthatóságát és sikerességét hosszú távon.

A válaszadók a vezetői funkciók folyamatos és strukturált átadását is jelentősnek ítélik meg. Ez jelzi, hogy az átmeneti időszakban történő fokozatos hatáskör-átadás előnyösebb, mint a hirtelen váltás, amely zavarokat okozhat a vállalkozás működésében.

Az átadó és átvevő kapcsolata, valamint a szakmai anyagok ismerete szintén nagy jelentőséget kapott. A jó személyes kapcsolat a felek között megkönnyítheti az átmeneti időszak kihívásainak kezelését, míg a szakmai anyagok megfelelő ismerete biztosítja a vállalkozás működésének folyamatos szakmai alapját.

A külső szakértők bevonása a generációváltási folyamat során bár valamivel alacsonyabb prioritással rendelkezik, mégis fontos lehetőségként merült fel, különösen azokban az esetekben, ahol belső konfliktusok vagy kompetenciahiányok merülnek fel.

Végül, a megfelelő informatikai és vállalatirányítási rendszerek meglétét a válaszadók nagy része kiemelten fontosnak tartja, jelezve, hogy a technológiai háttér és a szervezettség szintén kritikus sikertényező a generációváltás zökkenőmentes lebonyolításában. Összességében a vizsgált tényezők elemzése rávilágít arra, hogy a generációváltás komplex és többsikű folyamat, amelynek sikeressége számos egymással összefüggő tényező megfelelő kezelésén múlik.



18. ábra: Tényezők fontossága a generációváltásban (fontosság az iskolai osztályzatok szerint)

Forrás: saját kutatás

Látható, hogy az iskolai osztályzatok szerinti értékelés kapcsán a legfontosabb az átlátható szervezeti folyamatok pontos ismerete, illetve az átadó és az átvevő megfelelő kompetenciái, az átadó elengedési szándéka, a generációváltás folyamatának ismerete. A személyes interjúk is megerősítették, hogy a sikeres átadáshoz sokkal fontosabb a résztvevők szándéka, mint a megfelelő szakmai tudás, ami megtanulható. Kevésbé megtanulható a vezetői képesség és a hozzáállás, motiváció.

2. Vállalkozás átvételi hajlandósága jelenlegi állapotban

A vállalkozók jelentős része (29,9%) nem tartja magát tulajdonosnak, így nem érintett az átvételben. Az aktív tulajdonosok közül mindössze 14,4% venné át teljes mértékben jelenlegi formájában vállalkozását. A válaszadók több mint negyede bizonytalan vagy nem adott választ (25,5%). Jelentős vagy kisebb fejlesztésekkel vennék át a vállalkozást összesen 25% körüli arányban, ami jelzi, hogy sok tulajdonos szerint fejlesztésekre van szükség a generációváltás előtt.

3. Motivációs eszközök alkalmazása a családtagok motiválására

A családtagok motiválása érdekében a legelfogadottabb megoldások az átadó támogatása (42,8%) és a szervezetben működő folyamatok átláthatóságának biztosítása (42,8%). Az anyagi motiváció eszközei, mint például a személyes anyagi motiváció fejlesztése, illetve anyagi erőforrások bevonása szintén jelentős támogatottságot élveznek (kb. 35-40%). A digitális technológiák fejlesztését valamivel kevésbé tekintik elsődleges motivációs eszköznek, de ez is fontos szerepet játszhat a generációváltás során.

4. Vezetői tudás átadásának módszerei

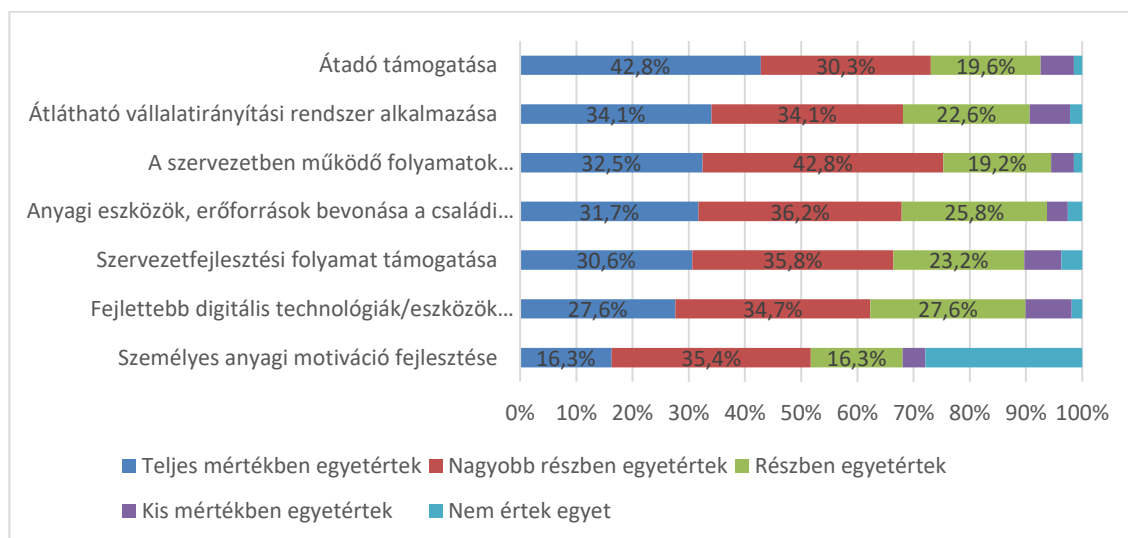
A vezetői tudás átadását a legtöbben mentorálással és közös döntéshozatallal tartják ideálisnak (25,8%), amit gyakran egészítenek ki strukturált képzési programokkal (kb. 14%). A külső tanácsadók bevonása a vezetői készségek fejlesztésére is fontos, körülbelül 10%-os arányban támogatják ezt a módszert. Jelentős azonban a bizonytalanság (21%), ami azt jelzi, hogy sokan nem rendelkeznek világos elképzeléssel a vezetői tudásátadás megfelelő módjáról.

5. Generációváltás előkészületei

A válaszadók jelentős része (34%) bizonytalan, vagy egyáltalán nem készült még a generációváltásra. Sokan informális beszélgetéseket folytattak csak (14,4%), és nagyobb arányban semmilyen konkrét előkészületet nem tettek még (11,1%). Azok, akik tettek lépéseket, gyakran külső tanácsadót vontak be, vagy utánpótlásképzést biztosítottak az átvevő számára, azonban a konkrét, részletes utódlási terv kidolgozása még nem általánosan elterjedt, így ezen a téren jelentős fejlesztési lehetőségek vannak a családi vállalkozások számára.

4.6. A fiatal generáció bevonása és motivációja

A fiatal generációk motivációja egyértelműen nem az anyagi téren keresztül valósul meg. Az interjúkból is kiderül, fontos, hogy anyagi stabilitása legyen a fiatalabb generációknak az átvett cégekben, de nem ettől lesz sikeres az átadási folyamat. A belső motiváció, az átadó támogatása, az átlátható cégszerű működés sokkal fontosabb, mint a pénzbeli juttatások. Egy működő vállalkozásban - ha át is akarják örökíteni - egyértelműen megvannak azok az anyagi folyamatok, melyek motivációt adhatnak. A motivációt nem segíti még a digitális technológiák alkalmazása sem.



19. ábra: Milyen eszközökkel lehet motiváltabbá tenni a családtagokat a családi vállalkozások átvételében? (válaszok az említések arányában)

4.7. A generációváltás sikerességének tényezői és hosszú távú hatásai

Generációváltás sikerességi tényezői és külső támogatások igénybevételi hajlandósága

Sikerességi tényezők

A családi vállalkozások generációváltásának sikeressége kapcsán a válaszadók jelentős többsége (66%) az átadó elégedettségét tekinti a siker legfontosabb indikátorának. Ezt követően szorosan következik az átvevő elégedettsége is, amely közel hasonló arányban (64%) jelent meg. A családi és munkavállalói elégedettség valamivel alacsonyabb arányban, de szintén kiemelt jelentőséggel szerepelt a válaszok között (44% és 50%). Az árbevétel, eredmény és megrendelés változatlansága, illetve növekedése is kritikus sikermutató: a válaszadók több mint fele (54%) szerint a növekedés, míg majdnem a fele (43%) szerint a változatlanság is elfogadható eredmény lehet. Kiemelten fontosnak tartották a válaszadók a digitalizáció fejlesztését (42%), valamint a szervezet átláthatóságának növekedését (44%). A beszállítói és megrendelői elégedettséget a válaszadók több mint fele (54%) tekinti sikerességi tényezőnek, jelezve, hogy a generációváltás hatása túlmutat a vállalkozás belső határain, és érinti annak üzleti környezetét is.

Külső támogatás igénybevételének hajlandósága

A válaszadók jelentős nyitottságot mutatnak külső tanácsadók bevonására, különösen szervezeti és HR tanácsadók (43%) esetén. A szervezetfejlesztő szakemberek (44%) és az üzleti tanácsadók (42%) igénybevételére is nagyfokú hajlandóság mutatkozik. A jogi és adótanácsadók iránti érdeklődés is számottevő (52%, illetve 53%), jelezve, hogy a jogi és pénzügyi területek külső szakértői bevonása a generációváltás folyamatában különösen hangsúlyos lehet. A coach-ok, pszichológusok és mediátorok alkalmazását valamivel alacsonyabb arányban, de még mindig jelentős mértékben támogatják a válaszadók (kb. 33%). A kamarák bevonását tartják a legkevésbé vonzóknak (29%), ami arra utalhat, hogy ezeket a szervezeteket kevésbé tartják relevánsnak vagy hatékonyknak a generációváltás támogatásában.

Kilépési stratégia

A válaszadók többsége (45%) nem rendelkezik egyértelmű kilépési stratégiával vagy nem adott erről információt. Ez komoly kockázatot jelent, hiszen egy esetleges sikertelen átadás-átvétel esetén nincsenek előre meghatározott lépések. A válaszadók 20%-a a cég eladását, 14%-a a cég bezárását, felszámolását tartja megoldásnak, jelezve, hogy a sikertelenség esetén radikális döntéseket hoznának. Ez arra utal, hogy a vállalkozások jelentős része számára a generációváltás kudarca végleges következményekkel járhat, így különösen fontos lenne egy átgondolt kilépési stratégia előzetes kidolgozása.

A fiatal generáció motivációja

A fiatal generáció motiválása kapcsán leginkább a jobb munkakörülmények, versenyképes fizetés, valamint az innovációs lehetőségek biztosítása merült fel kiemelt tényezőként (egyenként 21-22%). A rugalmas munkakörnyezet kialakítása is közel azonos súlyú motivációs eszköz (21%). Ez azt jelzi, hogy a fiatal generáció számára elsősorban a munkakörülmények javítása és az innovációs potenciál növelése jelenti a legfőbb vonzerőt a családi vállalkozásban való hosszú távú részvételre. Külső karrierlehetőségek hiányának befolyása kisebb, de mérhető arányban (10%) jelent meg. Ez rávilágít arra, hogy bár a fiatalok számára fontos a stabil és innovatív munkakörnyezet, jelentős tényező lehet a külső karrierlehetőségek megléte is, amely döntő szerepet játszhat abban, hogy a fiatal generáció végül a családi vállalkozás mellett dönt-e vagy sem.

4.8. Konfliktuskezelés, külső támogatások és fejlesztési lehetőségek Innovációk és digitális támogató eszközök a generációváltás folyamatában

A családi vállalkozások generációváltása komplex és kihívásokkal teli folyamat, amely jelentős hatással van a vállalkozások jövőbeli sikerességére és fenntarthatóságára. A digitális innovációk és különböző támogató technológiák jelentős mértékben segíthetik ennek a folyamatnak a gördülékenységét és hatékonyságát.

A kutatásból kiderült, hogy a digitális transzformáció kulcsfontosságú tényezővé vált a generációváltás támogatásában. A vállalatirányítási rendszerek (ERP) bevezetése és alkalmazása az egyik leggyakrabban említett digitális megoldás, mivel ezek a rendszerek jelentősen javítják az átláthatóságot, visszakövethetőséget és a döntéshozatali folyamatokat. A teljes vállalati folyamatok digitális nyomon követése révén az új generáció számára könnyebb átlátni az üzleti működést, ezáltal gyorsabban át tudják venni a vezetői szerepet.

A kutatásban kiemelték a mentoráló és e-learning alkalmazások szerepét is. Az online oktatási platformok, tanfolyamok és digitális tudásmenedzsment rendszerek segítik a szükséges szakmai kompetenciák gyors elsajátítását. Ezek az eszközök rugalmasságot biztosítanak, lehetővé téve, hogy a tanulók saját ütemükben és szintjükön tanulhassanak, mely különösen előnyös lehet a családi vállalkozások egyedi környezetében.

Az innovációk között különleges figyelmet kapnak az olyan technológiai megoldások, mint a drónok és robotok alkalmazása, valamint a fejlettebb számítógépes hálózatok kiépítése. Ezek a technológiák nemcsak az operatív működés hatékonyságát növelik, hanem vonzóbbá teszik a vállalkozásokat a fiatalabb generáció számára is.

A válaszokból kiderült, hogy a generációváltást segítő eszközök közül kiemelkednek a mesterséges intelligencián (AI) alapuló megoldások. Ezek az intelligens rendszerek támogatják a döntéshozatalt, optimalizálják az időgazdálkodást és automatizálják a rutinfeladatokat, csökkentve ezzel a vezetők adminisztratív terheit. Különösen fontosak lehetnek a vállalkozások belső információkezelési folyamataiban, például automatikus adózási és pénzügyi nyilvántartások kezelésében.

A digitális transzformáció egyik kulcsfontosságú része az analóg információk digitális környezetbe történő áttöltése, mely javítja a munkafolyamatok átláthatóságát, egyszerűsíti a dokumentációs feladatokat, és megkönnyíti az információk elérését, ezzel támogatva a vezetéváltás folyamatát.

Egyes vállalkozások a közösségi jellegű, érdekalapú platformokat és coach alkalmazásokat is fontosnak tartják. Ezek az eszközök nem csupán gyakorlati tanácsokat adnak, hanem érzelmi támogatást is nyújtanak a generációváltás érzelmi kihívásainak kezelésében, csökkentve a folyamat során fellépő stresszt és bizonytalanságot.

A kutatás rámutat arra is, hogy nem csupán technikai innovációkra van szükség: a kommunikáció és a mentoráció minősége is meghatározó tényező. Workshopok, üzleti találkozók és külső tanácsadók bevonása nagyban hozzájárulhat a generációk közötti tudásátadás sikerességéhez.

Végül, egyértelművé vált, hogy nincs egyetlen általánosan alkalmazható megoldás minden családi vállalkozás számára. Az eszközök és technológiák alkalmazása a vállalkozások egyedi profiljától, méretétől és szektorától is függ. Azonban a digitalizáció előnyei minden vállalkozás számára kézzelfoghatóak, ezért a generációváltás sikeres megvalósításához elengedhetetlen, hogy a vállalkozások felismerjék és kihasználják a digitális korszak adta lehetőségeket.

4.9. Összefoglalás

Kutatásunk válaszadói között legnagyobb számban a kis- és középvállalkozásokban dolgozók, illetve azok tulajdonosait, családtagjait találjuk. Árbevételi kategória alapján 20-20% körüli válaszadó 10 millió Ft alatti és 11-50 millió Ft közötti, míg 12% körüli válaszadó 51-200 millió Ft közötti árbevételi kategóriába tartozik érintetti cég alapján.

A generációváltás helyzetét értékelve a belső folyamatok kapcsán a leginkább le szabályozott pénzügy/számvitel és a beszerzés/logisztika, míg a legkevesebb figyelmet a marketingre és a humánerőforrás-gazdálkodásra fordítanak a cégek. Kutatásunkban kiemelt jelentőséget fordítunk e folyamatokra, hiszen a tapasztalatok alapján a vállalatirányítási rendszer kialakítása, az átlátható működés alapvető egy átvehető cég kapcsán, sőt esetleges értékesíthetőség szempontjából is kulcsfontosságú tényező.

A generációváltás kérdése a legtöbb válaszadó vállalkozásában nem merült fel vagy nem fordítanak rá kellő figyelmet. Azon cégeknél, ahol felmerült, ott is viszonylag rövid (1-2 éve vagy 2-5 éve) merült fel a családban. Az interjúkból és a tapasztalati adatokból is látható, hogy minél hosszabb ideje fordítanak figyelmet a generációváltásra - vonják be a fiatal utódot, igyekeznek átlátható működést létrehozni, kialakítanak vállalatirányítási rendszert, kulcsvezetőket nevelnek ki, stb. - annál sikeresebb a generációváltás és annál hatékonyabban és gördülékenyebben tud megvalósulni. Egy esetleges tragédia vagy gyors egészségügyi probléma esetén meghatározó lehet az, hogy a generációváltási folyamat mely időszakában szükséges a váltást megtenni.

Az utódlás kérdése a családi vállalkozásoknál a válaszadók esetében bizonytalanság figyelhető meg, akik viszont egyértelmű választ adtak, azon válaszadók többségénél azonosak a vélemények a generációváltás kérdésében. A tapasztalatok alapján a kihívás általában három esetben merül fel. Első esetben nincs megfelelő utód, így vagy belső kulcsvezető lehet a várományos, esetleg eladják a vállalkozást. A második esetben több gyermek szeretné átvenni a vezető szerepet és közöttük kialakulhat véleménykülönbség; itt egyáltalán nem biztos, hogy a rangidős gyermeket tartja alkalmasnak az alapító az átvételre. Harmadik esetben van ugyan várományos, de nem alkalmas az átvételre. Ennek oka lehet a motiváció vagy képesség hiánya, esetleg a fizikai távolság is a vállalkozás helyszínétől.

Azon válaszadók, akik tudják, hogy a generációváltás meg fog történni a cégben, több, mint 60%-ban családon belül kívánják átadni a stafétát, a munkatársi, külső személynek történő átadás és az eladás nagyjából azonosan oszlik meg a többi válaszadó között. Az átadás-átvétel ideális idejével kapcsolatosan a válaszadók harmada bizonytalan, hogy mennyi idő alatt lehet sikeresen átadni a vállalkozást. A legtöbben 2-5 éves időtávban gondolkodnak, majd az 1-2 éves időszávot jelölik meg. A valóságban jóval hosszabb az átadás-átvétel ideje, hiszen az interjúalanyok egyértelműen legalább 5-10 éves időtávban gondolkodtak, sőt voltak olyanok, akiknek a gyermeke már 10-20 éve a cégben dolgozott az átvételt megelőzően. Az átadás idejének alábecslése azt is jelenti egyben, hogy nem kezdik meg időben az átadási folyamatot és ez is oka lehet a magyarországi családi vállalkozások sikertelen átvételének.

Helyen jelölik meg a válaszadók a valódi érzelmi kihívások okait, miszerint a legnehezebb az átadónak, alapítónak elengedni a vállalkozást. Második ok, mely a harmadik véleménye, a bizonytalanság az utód képességeiben keresendő és csak ez után jelenik meg a konfliktus a családban az utódlás miatt. Valódi kihívást jelent az évtizedek alatt felhalmozódott tudás átadása, az elengedési képesség hiánya. E mellett 33%-a a válaszadóknak kihívásként jelöli meg az információhiányt a generációváltás folyamata kapcsán és a megfelelő jelölt hiányát is. tapasztalati tény, hogy az alapítók nem keresik időben az átvevőt és külső segítséget nehezen vesznek igénybe a folyamat kapcsán. Az átvételi folyamatot három terület segíti véleményük szerint: más cégek jó gyakorlatai, a külső szakértők és a belső folyamatok átláthatósága. Az átadás legnagyobb akadályaként is az elengedés hiánya jelenik meg, de sokan nem is tudják, hogy

melyek a legnagyobb nehézségek, ami szintén baj egy átadásban, hiszen nem tudják mire kell felkészülni a folyamat sikerességéhez. A sikertelen generációváltás esetén többségüknek nincs stratégiája, míg közel 20%-uk jelezte, hogy eladnák, felszámolnák vagy külső szakembert bíznának meg a cégvezetéssel.

A generációváltásban a legfontosabb a tanulás, a szervezeti folyamatok pontos ismerete, az elengedési képesség és a szereplők vezetői kompetenciái, a folyamat ismerete, illetve a megfelelő idő az átadási folyamathoz. Érdekes helyzet, hogy nem külső tényezők, hanem a szereplők tudatossága jelentheti a megoldást a sikeres generációváltás kapcsán. Ha időben megkeresik az utódot, a szervezetet alkalmassá teszik az átvételre, információt gyűjtenek a folyamatról és tervezik a generációváltást, nem spontán kényszerítik az átvevőt és az átadót a megoldásra, akkor a sikeresség valószínűbbé válik. Sokan nem készülnek tudatosan a generációváltásra és csak informális beszélgetéseket folytatnak a területről.

A fiatal generációt leginkább az átadó támogatása segítheti a vélemények szerint az átvételben, illetve egy átlátható vállalatirányítási rendszer, a folyamatok áttekinthetősége. E tényezőket követi az anyagi eszközök bevonása és a szervezetfejlesztési folyamatok tudatos segítése. Az interjúalanyok és a kérdőív válaszadói szerint sem segíti a fiatalok átvételét a technológiai és az anyagi támogatás, hiszen az ő motivációjuk nem ennek függvénye.

Elégedettnek tekintik a válaszadók a generációváltást, ha az átadó vagy az átvevő elégedett, e válaszokat több, mint 60%-uk jelölte meg. Családi és munkavállalói elégedettség is domináns, de 50% körüli válasz érkezett az eredménymutatók változatlanúságára vagy fejlődésére is. Külső támogatást összességében kevesen vennének igénybe a résztvevők közül. Ha igénybe vesznek segítséget, akkor szervezetfejlesztési, HR vagy üzleti tanácsadókat, vonnának be, őket követik a jogi- és adótanácsadók és a coachok, pszichológusok, mediátorok. A legkevésbé ismerik vagy vonnák be a kamarai támogatást.

Összefoglalva láthatóvá vált, hogy a családi vállalkozások generációváltásában nem mérik fel a cégek érintettjei, hogy mennyire fontos az időben történő gondolkodás, a lehetséges utód megtalálása, a szervezet alkalmassá tétele az átvételre. Szintén jelentős időbe telik az utód felkészítése, az alapító elengedése és az egyes folyamatokban a rendszerek kiépítése. Külső támogatási lehetőségek, eszközök helyett, inkább magukban bíznak és abban, hogy képesek megfelelő idő alatt az utód számára lehetőséget biztosítani az átvételi folyamatra. Az esetek többségében nehéz helyzetbe kerülnek a vállalkozók, ha kényszerhelyzet merül fel és egészségügyi vagy egyéb okból gyorsan kellene beavatkozni egy-egy cég átvételében.

JÓ GYAKORLATOK - INTERJÚK SIKERES CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKKAL A GENERÁCIÓVÁLTÁSRÓL

Háttér

Kutatásunk folytatásaként láthatóvá vált a kérdőíves kitöltésekből, hogy a generációváltás előtt vagy közben járó családi vállalkozások számára rendkívül támogató látni más sikeres családi cégek tapasztalatait. Ennek érdekében különböző ágazatokból készítettünk félig strukturált mélyinterjúkat a kérdőíves felmérés alapján. Az interjúk segítenek kiegészíteni azt a tudást, melyet közel háromszáz vállalkozó alapján kaphattunk és megérteni azokat az életutakat, vállalkozási karrierhelyzeteket, melyek felölelnek egy-egy generációváltást.

A generációváltás kérdésében kardinális, hogy van-e olyan családtag, aki át akarja venni a céget, vállalkozást. A fiatal generációk átvétele kapcsán nagy arányban tudják növelni az alapítók a szándékot, hogy már gyermekkoruktól bevonják őket a tevékenységekbe, folyamatokba és „bele születnek” a családi vállalkozásba. Elmondások alapján sokan inkább távol tartják a gyermeket, hiszen szégyellik, hogy a cég sok időt elvett a gyermekneveléstől, a magánélettől. Ez a távolítás valójában hátráltatja a generációváltást. Több vállalkozó elmondta, hogy meg kell ismernie a gyermeknek a tevékenységet, a vállalkozói lét fény- és árnyoldalait és utána tud majd dönteni arról, hogy valóban szeretné-e ezt a szakmát, felelősséget és tevékenységet folytatni vagy sem. Több cégvezető részben vagy egészben az évtizedek óta meghatározó munkavállalójára bízta a vezető és olykor tulajdonosi szerepet is, hiszen nem minden gyermek szeretné vagy képes átvenni a céget teljes egészében. A családi örökség miatt sokan egy - a vállalkozástól messze lévő - munkahelyet, lakóhelyet is feladnak azért, hogy folytassák azt a munkát, melyet elődeik elkezdte. Mások már önálló családot, vállalkozást alapítottak, „bedolgozták” magukat egy más munkahelyre, így őket már nem lehet bevonni ebbe. Nincsenek üdvözlendő és egységesen átvehető megoldások, de olyan jó gyakorlatok vannak, melyek szemléletet, ötletet, működő eljárásokat adhatnak a sikeres átadáshoz.

A vizsgált cégek között vannak kicsi - 10 fő alatti - egyéni vállalkozások, Kft-k, de vannak több száz, több ezer főt alkalmazó nagyvállalatok is. Természetesen teljesen más a működési modell, a generációváltás háttere, motiváltsága az egyes esetekben, de szeretnénk volna több cég nagyságba betekintést adni az olvasóknak, esetlegesen generációváltás előtt álló fiataloknak és átadóknak. Nagyon érdekesek voltak azok az interjúk, ahol az átadó és átvevő együtt nyilatkozott és már az interjú alatt látszódnak a segítő szándék az átadón, hogy a szemét rajta tartja a fiatal generáción és igyekszik mindenben segíteni a működést.

A tevékenységi kört vizsgálva látható lesz, hogy széles körből megjelennek cégek a kutatásban. Az élelmiszeripari és mezőgazdasági termelő vállalkozások mellett több szolgáltató üzlet megjelenik, de kapunk áttekintést a könnyűipar, a cukrászat és a biztosítási alkuszok világából is.

Utóbbi nem kifejezetten családi vállalkozás, hiszen két barát alapította a céget több, mint 30 évvel ezelőtt és még nem szeretnék átadni magát az ügyvezetést, azonban az alkusz alvállalkozók egyre idősebbek és ott megjelenik a generációváltás kérdése. Az alvállalkozóknál az átadásban jelent feladatot, míg a megrendelőnél a szerződéses állomány továbbörökítésének kérdésében.

A mezőgazdasági vállalkozások sajátos generációváltási folyamatokon mennek keresztül. Egyrészt itt tényleg bevonódnak a családtagok, gyermekek a termelésbe, míg más cégeknél sokszor csak a pénzügyi, marketing vagy egy-egy termelési tevékenységbe folynak bele. Látható, hogy nem csupán a vezetői feladatot látják el, hanem konkrétan a növénytermesztési és állattartás, gazdasági tevékenységet is támogatják. Meghatározó a földtulajdonnal való kapcsolat, hiszen a saját terület mellett - ami sokszor több családtag nevéen van - a bér munkák, integrációs folyamatok is igénylik a vezetői folyamatokba történő bevonását a fiatalabb generációnak.

Rendkívül színes megoldásokat látunk tulajdoni viszonyokban is. Vannak olyan alapítók, akik nem kívánják a tulajdont átadni a családtagjuknak és csupán ügyvezetői feladatokat bízunk rájuk, míg mások teljes felhatalmazást adnak a feladatokhoz. Hasonlóan változatos az elengedés kérdése. A legtöbb alapító folyamatos jelenlétével „figyeli” a működést, üzemeltetést, termelést és a beavatkozás módja is szerteágazó kortól, egészségügyi állapottól és motiváltságtól függően.

A legérdekesebb volt megfigyelni azt a fokozatosságot, hogy mennyi idő alatt, milyen módszerekkel kívánják átadni a vezetést. Volt példa arra, hogy egy év alatt tervezik átadni/átvenni az üzemeltetést, míg mások azt nyilatkozták, hogy ebbe „bele kell születni” és a gyermeknek már kiskorától abban a vállalkozásban kell élnie, melyet át kíván venni. Itt is a megoldás a kettő között van, hiszen jellemzően három-öt éves közös munkával lehet sikeres egy átadási folyamat. Ebben az időszakban a többség véleménye szerint a konkrét munkatevékenységgel eltöltött időnek, a munkavállalókkal együtt töltött tevékenységnek hatalmas jelentősége van. Segíti a közös munka a feladatok, munkatevékenységek megismerését, az alapanyagok, beszállítók, folyamatok elsajátítását és az esetleges jövőbeli vezető elfogadását is. Ennek érdekében több alapító a gyermekét, rokonát más - jellemzően nem vezetői - munkakörbe helyezi a kezdeti időszakban. A szakmai tudás elsajátítása mellett a vezetői tudás és a kapcsolati tőke átadása jelenti az átadó részéről a legnagyobb feladatot. Míg az vezetői tudás elsajátítását meg lehet tanulni és évek alatt ki lehet alakítani, addig a kapcsolati tőkével való megfelelő „bánást”, közös gondolkodást, vezetői stílus kialakítását sokszor a személyiségjegyként azonosítják. Ez fogja a későbbiekben meghatározni az átvett vállalkozás sikerességét. A beszállítókkal, alvállalkozókkal kialakított több évtizedes együttműködés, a munkavállalókkal való kooperáció, a piaci folyamatok változásából adódó rugalmassági tényező, a gyors reagálások adják sok vállalkozás piaci előnyét.

Érdekes volt megtapasztalni, hogy míg a kérdőívben jelentős arányban nyilatkoztak a kitöltők arról, hogy mennyire fontos megismerni a működési folyamatokat, eljárásokat, addig a kisebb cégeknél ez szinte semmilyen szinten nem jelenik meg az interjúk által. A kisebb vállalkozások jellemzően nagyon centralizáltak, egy-egy vezető mindennapi döntésein, kapcsolati hálóján, folyamatos beavatkozásokon keresztül valósul meg a működés és ez jelentősen hátráltatja az utód bevonását és az ő jövőbeli háttérbe kerülését, kivonulását.

A nagyobb szervezetek sikeresebb generációváltását két tényező segíti. Egyrészt az egyes funkciók sokkal inkább elkülönültek és több személy működteti, üzemelteti a szervezeteket. Ennek következtében vagy több családtag, vagy több kulcsalkalmazott vesz részt a vezetésben, így valaki nyugdíjba vonulása esetén a feladatokat könnyebb delegálni a meglévő vezetőkre, új szereplőre. Másrészt a nagyobb vagyon, cégméret miatt jellemzően előrelátóbbak ezek a szervezetek. Családi alkotmányban, jogi támaszban, tudatos generációváltásban gondolkodnak, hiszen egy nagyobb cégnél a folyamatokat nehezebb megismerni, a működést átlátni és több időre is van szükség a sikeres megismerési folyamathoz.

Az interjúk alapján látható, hogy az átvadók igyekeznek az értéket átvadva, de teret engedve az új generációnak lehetőséget adni a változásra. Annyira gyorsak a technológiai, gazdasági, társadalmi, piaci folyamatok, hogy folyamatos fejlődés, fejlesztés nélkül - a korábbi módszerek, technológiák, eszközök alkalmazásával - nem tudna sem fejlődni, sem talpon maradni egy vállalkozás. A darwini evolúciós elmélet megvalósulni látszik e területen is, mely szerint a fejlődéshez, de még a megmaradáshoz is folyamatos változásra van szükség. A több évtizede vezetői feladatban lévők sok esetben már belefáradtak a folyamatos változásba, az új piacok szerzésébe, a 21. századi marketing eszközök megismerésébe, a minőségirányítási és vállalatirányítási rendszerek megtanulásába és ezt rábízák a gyermekeikre, fiatalabb vezetőikre.

5.1. Termokamera Kft.

Termokamera Kft. - Trényi Péter ügyvezető - Békéscsaba

Profil: energetikai felméréssel, megújuló energetikával, napelemes rendszerekkel, elektromobilitással foglalkozó családi vállalkozás



Székhely: Békéscsaba

Működési terület: országos

Alapítás éve: 2007.

Éves árbevétel: 200-500 millió Ft között

Létszám: 5 fő

A Termokamera Kft. 2007-ben alakult vállalkozás, melynek ügyvezetője és tulajdonosa 50-50%-ban egy békéscsabai házaspár. Kezdetben a tulajdonos kollégájával alapította a Kft-t, melyben hőkamerás felmérésekkel, tanácsadással foglalkoztak. Kezdetben ipari beszállítóknak kívánták szolgáltatásukat értékesíteni, de erre nem volt jelentős piaci igény. 2015 után új üzleti modellt indítottak el, melynek keretében elindult a lakások, üzleti ingatlanok ellenőrzése, felmérése, hőtechnikai számításokon alapuló tanácsadás, megújuló energetikai rendszerek tervezése, kivitelezése, napkollektorok, napelemek telepítése. 2015-ben kivásárolta a felesége a tulajdonostársat és onnantól családi vállalkozásként működött a Kft, melyben immár főállásban dolgozott a férj is, melyben főállásúvá vált a feleség is, mint pályázati adminisztrátor az ügyvezetői szerepe mellett. A 2017-es években már a napelemes pályázatok felfutásával, elektromobilitás felfutásával bővíteni kellett a vállalkozást. Így ma a profil az energetikai tanácsadás, napelemes rendszerek tervezése, értékesítése, kivitelezése, elektromos kerékpárok, motorok, wallboxok értékesítése, telepítése.

Jelenleg az állandó munkavállalói létszám öt fő, melyhez az időszakos munkákhoz kapcsolódnak még megbízásos vállalkozók, munkavállalók. Interjúmat a jelenleg 60 éves ügyvezetővel készítettem, aki néhány éven belül szeretné vállalkozási tevékenysége kapcsán háttérbe vonulni és átadni a cégvezetést vejének, aki műszaki területen szerezte a diplomáját. Elmondásuk szerint a generációváltás folyamatos. A leendő átvevő folyamatosan



20. ábra: Trényi Péter és felesége

szerez meg a tevékenységhez kapcsolódó jogosultságokat, az átadó is rendszeresen megismerteti tárgyalások során a partnerekkel, információkkal, folyamatokkal. Az átadó szeretne egy olyan portfóliót átadni, melynek keretében az energetikai közösségek üzemeltetése hosszútávon megvalósítható, ehhez azonban a kialakuló üzletág jellege miatt még szükséges erősíteni a piaci jelenlétet, így néhány évig a jelenlétre szükség lesz.

A teljes generációváltás után a tulajdonosok veje és lánya veszi át a vállalkozást. Mindketten tudatosan készülnek a folyamatra, mert míg a férfi szakmai jogosultságokat és szakmai tudást szerez, addig a feleség pénzügyi végzettségét fejlesztve marketinges tudását erősíti és igyekszik a szervezetfejlesztéssel, szervezeti folyamatokkal, pénzügyi ügyintézészel kapcsolatos alapjait támogatni.

A szervezeti folyamatok alapvetően jól működnek a szervezetben, kiemelkedő a beszerzés és a pénzügyi folyamatok rendszere, míg fejlesztendő a termelés-szolgáltatás, a humánerőforrás biztosítása és a kereskedelmi-marketing folyamatok rendszere.

A generációváltás kérdése az utóbbi két évben merült fel, mivel a tulajdonosok maguk is látták, hogy más vállalkozásoknál komoly kihívásokat jelentett a tudás és a cég átadása. Sokan még 70 év fölött is aktívan dolgoznak. E cégnél nagyjából három év múlva tervezik a teljes átadási folyamat végét, amikor a tulajdonosoknak már nem kell jelentő szerepet vállalni a szervezetben. Az utódlás nincs dokumentálva, családon belüli bizalmi viszonyokban bízva történik meg a folyamatos átadás.

A tudásátadásban a generációk között tapasztaltak szemléletbeli eltéréseket, mert a fiatalok másként látják már a folyamatokat, rendszereket, de ez fejlesztheti a céget, folyamatos kommunikációval támogatja a működést. A fiatalok felvételével, az utód szakemberekkel kapcsolatban nagy kihívások lesznek véleményük szerint, mert a fiatalok nem szeretik a kétkezi munkát, a szerelést, a jövedelemigényük viszont túlzó.

A sikeres átadás-átvételi folyamatban szívesen igénybe vennének külső támogatót, segíti az átadási folyamatot továbbá egy egységes vállalatirányítási rendszer is, melyben a megkeresések, kivitelezések, utókövetések, garanciák követése átlátható.

Az ügyvezető szerint a sikeres átadás legnagyobb akadálya, ha nagy a korbéli eltérés az átadó és átvevő között és kevés idő van az átadásra. Teljesen másként gondolkodik a mostani 25 éves korosztály, mint ahogy a 65 év körüliek. Már egy 60 éves is másként gondolkodik, mint egy 70 éves vállalkozó. A szakmájukban a másik akadály a technológiai forradalom, hiszen 5-10 év alatt az információ ötszöröződik - ha megtalálják a fogadóképz személyt, akkor ez a probléma megoldódik.

Jelen szervezetnél mind az átadó, mind az átvevő szándéka egyértelmű, folyamatosan segíti az átadó az átvevő tanulási folyamatát és a támogatják a szervezeti folyamatokat, úgymint pénzügy, beszerzés, logisztika, kivitelezés, informatikai rendszerek és marketing. Az átadás-átvétel folyamatában sok külső információt merítenek rendezvényekről, külső szakemberektől, de részletes - leírt - utódlási tervük nincs. Úgy látják, hogy a fiatalok generációváltását egyértelműen a rugalmas munkakörnyezet, megfelelő jövedelmezőség, a folyamatos innováció és a szabályozott, szervezett működés segíti.

A tervezett utód jelenleg is vezeti a munkaterületen a kivitelezési folyamatokat. Ahhoz, hogy ő valóban át tudja venni a cég operatív működését, még szükséges a helyére egy alsó szintű csoportvezetőt megtalálni, megbízni. Az utódnak még jelenleg szükséges fejlesztenie az irányítási, delegálási és kommunikációs képességét, melyen jó úton vannak, de ez egy folyamat. Az adminisztratív, pályázati, pénzügyi folyamatok irányításának átadása is folyamatban van, melyet még az utódok gyermekvállalásának megvalósulása alakíthat.

Összefoglalva látható, hogy egy megtervezett, tudatos folyamatról van szó a cég generációváltása kapcsán, még akkor is, ha nincs leírt utódlási terv, nincsenek szerződéses, formális folyamatok. A szervezet hosszú távú működése kapcsán az alapfolyamatok biztosítottak, a fejlesztésre vonatkozó szándék mindkét fél részéről megjelent és ez segítheti új marketing eszközökkel, innovációs folyamatokkal, az energiaközösségek oldaláról megjelenő új bevételi lehetőségekkel a szervezetet. A stabil bevételi oldal folyamatos megrendeléseinek kielégítésével, a szervezetfejlesztési folyamatok támogatásával, az átvevők innovációs potenciáljának bevonásával a stabil működés a generációváltás után is biztosítható.

5.2. Váralja Varroda Bt.

Váralja Varroda Betéti Társaság

Profil: háztartási textil, konfekcionált textilgyártás

Székhely: Csókakő

Működési terület: országos

Alapítás éve: 1992.

Éves árbevétel: 200-500 millió Ft között

Létszám: 18 fő



Az 1992-ben alakult családi vállalkozás a korábbi Kossuth MGTSZ keretein belül működő varroda üzemében indult. A családban többen vállalkozói szemlélettel bírtak. Míg az édesapa favágással, fuvarozással, fűrészüzem vezetését folytatta, addig az édesanya egyedi szabással, varrással foglalkozott kisipari szinten. A vállalkozás a rendszerváltozáskor indult el, amikor a házaspár megvásárolta a varrodát. A házaspár hosszú évtizedeken át vezette a vállalkozást, amikor 2020-ban vírusbetegségben sajnálatosan elhunyt az ügyvezető feleség és a céget a kültagként közreműködő alapító férj vitte tovább az egy évvel később bekövetkező haláláig. A feleség már a cég alapításakor bevonta

gyermekait a cég működésébe. A cég alapításakor családi tanács hagyta jóvá a vállalkozás elindítását és a feleség és gyermekek támogatása mellett elindult a vállalkozás. A gyermekek tudatosan folytatták tanulmányaikat annak érdekében, hogy átvehessék a céget, mely mellett folyamatosan dolgoztak a szervezet mindennapjaiban. A sikeres generációváltás bemutatását az utódok interjúi, illetve a munkavállalók nyilatkozatai alapján készítettem a tulajdonosok lánya segítségével.



21. ábra: Váralja Varroda telephelye

A generációváltást a beltág és a kültag nyugdíjazása készítette elő. Mivel jó egészségnek örvendtek a társaság tulajdonosai, így a generációváltást elhalasztották, hiszen a nyugdíj mellett továbbra is személyesen közreműködtek a cég munkájában. Nagyszülőként mindegyik unokájukat bevonták a cég életébe a nyári munkán keresztül, ugyanúgy ahogy a gyerekeiket.

A nagyszülők tudatosan készítették elő a generációváltást, de a koronavírus-járvány közbeszólt. A halálesettel történő váltásra nem voltak felkészülve, az ügyvezető halála után lánya beltágként és ügyvezetőként vitte tovább a céget. Később, a kültag hirtelen halálával a fia vette át. E példa is mutatja, hogy a generációváltásra érdemes igen korán és alaposan felkészülni annak érdekében, hogy minden feladat és funkció időben átadásra kerülhessen.

A szervezet működésének alapja, hogy kis varrodaként sokféle munkát elvállalnak. Saját termékként egyedi autóüléshuzat gyártást, univerzális triko ülészetet készítenek. Nagyobb cégeknek folytatnak bér munkát és 1995 óta van kapcsolatuk nemzetközi megrendelőkkel is Németországból, Svédországból, ahova kozmetikai textil, gyógyászati termékeket és kárpitanyagot szállítanak. Munkavállalói létszámuk leköveti a megrendeléseket, általában 20-25 fővel dolgoznak.

A krízishelyzetből megvalósuló utódlás kapcsán több nehézség hátráltatta a sikeres generációváltást. A hirtelen halálesettel és a vezetőváltással egyidőben robbant be a Covid 19 járvány, mely a gazdaságban is válságos helyzetet eredményezett, az autóipar - mint felvevőipar - is hónapokra leállt, új munkák, partnerek után kellett nézni. E nehéz folyamathoz hozzájárult az érzelmileg is felfokozott állapot vezetői, gyermek és szülői szinten is. Így nem csupán jogi, gazdasági, hanem érzelmi nyomás is nehezítette a helyzetet. Az utódlást már évek óta tervezték a tulajdonosok. A fiúgyermek a gazdasági ügyeknek megfelelő üzleti kommunikációs, pénzügyi irányba, mérlegképes könyvelőnek tanult, míg a lánygyermek a szakmai területen szerkesztőmodellező, tervező, szakvarrói és szabász képzést szerzett. Bár az összes munkafolyamaton végigvezették őket szüleik, mégis nagyon gyorsan kellett átvenni a vállalkozást. E mellett a korábbi vezetőhöz személyes kapcsolat fűzte a dolgozókat és ez nehezítette az új főnök fogadtatását és a tekintély kialakítását. A tulajdonos lányaként tekintettek rá és nehéz volt a vezetői szerepet megtartani, megerősíteni. A kültagnak könnyebb volt polgármesterként, vezetői tapasztalattal, egyetemi tudással. Számára a partnerek felé kellett a bizalmat megerősíteni és a meggyőzni őket a cég további támogatásáról.

A Covid19 miatt leállt autóipar miatt új bevételi források után kellett nézni. Az új vezetés és a dolgozók összefogása nyomán gyorsan és hatékonyan kellett más termékekre átállni. A munkavállalók nem csak a munkájukat végezték, hanem aktívan részt vettek az új piacok megtalálásában is. A főként anyák és nyugdíj előtt álló munkavállalók problémáihoz ezért az új tulajdonosok is rugalmasan álltak hozzá.

Az utódok pénzügyi szempontból stabilan vették át a céget, melynek köszönhetően több - a munkavállalók szempontjából is fontos - fejlesztést meg tudtak valósítani. Új berendezéseket vettek, felújították a konyhát és ezekkel az intézkedésekkel, csapatépítő tevékenységekkel, erősítették a dolgozók közötti kapcsolatokat, növelték a vállalati kohéziót. Az új tulajdonosok jelentős mértékben hallgattak a dolgozókra, bevonták őket a folyamatokba. Palocsainé Fűrész Éva ügyvezető elmondta, hogy *„Szeretem meghallgatni, főleg a szakmai javaslatokat, hiszen van, aki nagy tudással és tapasztalattal rendelkezik, és tud segíteni. Más egy mintadarabot megvarrni, mint 8 órán keresztül 50-et megcsinálni belőle, ha nem hallgatjuk meg a készítőt, vagy a mérnököt, akkor az a termék nem lesz jó minőségű. Meghallgatom, mérlegelem és átgondolom, de meg is köszönöm az ötletet, vagy az észrevételt, ha hibát fedeznek fel. Egy vezetőnek tudni kell mérni a munkavállalók tudását, képességét, lehetőségeit, szakmai rálátását. Amiben a dolgozó ügyes, olyan munkafolyamatra kell állítani, hiszen abban lesz sikerélménye, és ezáltal a cég is sikeres lesz.”* A vezető továbbá hangsúlyozta a dolgozók támogatásának fontosságát. Elmondása alapján igyekszik stabilitást és útmutatást biztosítani a munkavállalóknak, és következetesen határozott követelményeket támaszt feléjük. Kiemelte, hogy a visszajelzés pedig kulcsfontosságú a motiváció fenntartásában és a teljesítmény fejlesztésében. A korábbi alapítók már félték az új kezdeményezésektől, a munka átszervezésétől, a változástól - kifáradtak a 30 év kemény munkája alatt. Ő kezdeményezte az új gépsor bevezetését, modern hőszigetelés, stb. A következő generáció kapcsán megjegyezte: *„Amit megemlítenék, hogy a mi gyerekeinket is bevonjuk a vállalkozás életébe. Az a különbség, hogy mi szabadjára engedjük őket tanulmányaikban, mindenki tanul, amit szeretne, nem feltétlen állítjuk rá őket a céghez kötődő képzések elvégzésére, de nyári munkákon mindig itt dolgoznak, gyerekkoruktól fogva kint tartózkodnak a cégnél, szeretnénk ha átlátnák a cég működését. Otthon is mindig dolgozunk, egy családi vacsora alatt is felmerül a cég témája.”*

Látható, hogy a több generáció együttműködése, a több szempontú megközelítés, a mások (tulajdonosok és alkalmazottak) véleményének meghallgatása és beépítése a szervezet működésébe támogató jellegű lehet, ha tudatosan és tervszerű célokhoz illeszkedve valósul meg. Az ügyvezető elmondta, hogy a vállalat felépítésén és menedzsmentjén tudatosan szükséges változtatni. Ő ugyan szakmailag tudja irányítani a szervezetet, de a menedzsment hiánya és a vállalkozás stratégiai tervezéséhez, operatív működtetéshez segítségre van szükséges. A kültag kivonódása nemcsak irodai szinten, hanem a termelési folyamatokban is erőforráshiányhoz

vezetett - e feladat még megoldásra vár. A vezető leterheltségét a munkavállalók is érzékelik és nagyon várják, hogy a kültag visszatérjen és a vezetői tapasztalatait is kamatoztathassa a szervezetben. A dolgozók elmondása szerint a váltás óta többet beszélnek a problémákról, jobban kezelik. Egy nyugdíj előtt álló dolgozó. *„Az előző főnökömmel 20 évet dolgoztam együtt, rendkívül megértő volt, segítőkész, és türelmes, ezek igazak részben a lányára is, de mégis más, hiszen a kislányaként tekintettük rá sokáig. Ugyan az előző munkaadóm lazábban vette a dolgokat, de ezt az akkori helyzetben meg is tehette, már más világ van, máshogy kell teljesíteni, hogy működjenek a dolgok. A jelenlegi főnökünk lendületes, frissebb, szabad kezet ad a jó és új ötleteknek, pontosabbak vagyunk mióta ő vezet.”*

A hangulatot a jelen gazdasági helyzet is erősen befolyásolja, ez egy sokkal összetettebb folyamat, az utódok igyekeznek tovább vinni a szülőktől tanult értékeket és támogató szemléletet, ugyanakkor újításokra és modernizációra is törekednek. Viszont vannak stílusjegyek, amik az egyéntől is függenek, és generációs adottságokból is fakadnak, hiszen egy új generáció mindig újítani szeretne, modernizálni a kornak megfelelően, ezzel ellentétben az idősebbeknek pedig a szintmegtartás a cél. Az interjú alanyok elmondása alapján, amit észrevettek a munkafolyamatban, hogy míg régebben egyfajta feladatot csináltak viszonylag hosszú ideig, most sokkal több fajta munkát kell csinálniuk, egymás keze alá dolgozva, tempósabban. A munkafolyamatok változása, az egyre többértű feladatok és a gyorsabb tempó a vezető számára is új kihívásokat jelentett, azonban az interjúalanyok szerint sikerült a termelést szinten tartani és akár növelni is, új szabályok bevezetésével és a csapat összekovácslásával. Mindenki elmondta, a munkavégzésre nem csak a generációváltás volt hatással, hanem a már megemlített gazdasági viszonyok is. Nehézárúval foglalkoztak ezidáig, most viszont vissza kellett térni a könnyűiparba, jelenleg kisebb, több, egymásra épülő projekten dolgoznak. Áttérve az utódlási folyamatra az elmondások alapján az utódokat, akik részt vettek a cég életében, mindig ismerték a dolgozók, tudták, hogy a vezetőcsere meg fog történni, azonban nagyon váratlanul érte őket is ez a váltás. Munkavállalói szempontból ez a folyamat nem okozott számukra instabilitást, értették ezt úgy, hogy a termelés nem állt le, minden ment tovább. Viszont abban teljesen egyeztek a vélemények, hogy volt egy kezdeti bizonytalanság az utódok felé. A dolgozók féltették a munkahelyüket, azonban biztosítva lettek arról, hogy az megmarad, és minden változatlan lesz. Egyik munkavállaló elmondta: *„Eleinte azt éreztük, hogy nem tudni mi lesz a céggel, de amikor láttam, hogy az új főnökség helyt áll, megnyugodtam. A termelés pedig sosem esett vissza, mindig biztosítva volt a munkánk.”* Másik munkavállaló szerint *„Volt egy kis bizonytalanság, de ez ilyenkor természetes, viszont láttuk, hogy nem küldtek el senkit, nem kellett szabadságra menni, a két gyermek egyik napról a másikra úgy átvette a vállalkozást, hogy nem éreztünk meg semmit. Az előző vezetők nagyon jól bevezették az utódokat ebbe a világba.”* A dolgozók bizonytalansága és aggodalmi ellenére az új vezetés képes volt megnyugtatni őket, átgondolt és fenntartható döntéseket hozott, hogy megőrizze a munkahelyi stabilitást és biztonságot. Arról még szó esett, hogy kezdetben volt egy minimális ellenállás a csapatban, az idős korosztályba tartozók részéről, illetve azok oldaláról, akik ugyan fiatalabb korcsoportba tartoztak, de az előző főnök részlegén dolgoztak. A beszélgetések során arra következtettem, hogy az idősebb dolgozók esetében az ellenállás hátterében valószínűleg a hagyományokhoz, vagy a megszokott munkakörnyezethez való ragaszkodás állhatott, valamint az új vezetőség esetleges változtatásaihoz való bizonytalanság és félelem. A fiatalabb dolgozók esetében az előző főnök részlegén való korábbi munka tapasztalatai alapján is kialakulhatott ellenállás, valamint az ott szerzett lojalitás vagy szokások miatt nehéz volt elfogadni az új irányítást vagy módszereket. Az utódokkal folytatott interjú során felmerült munkavállalói elkötelezettség azt mutatja, hogy egy erős vállalati kultúráról beszélhetünk, amit közös célok hajtanak, mindenkinek érdeke volt, hogy megmaradjon ez a munkahely, összességében sikerült mindenkinek helyt állnia.

5.3. Üvegvilág Kft.

Üveg-Világ Kft. - Kéri László ügyvezető - Orosháza

Profil: feldolgozott síküveg és a hozzá tartozó szerelvények kereskedelme és kivitelezése

Székhely: Orosháza

Telephely: Orosháza, Budapest

Működési terület: országos

Alapítás éve: 2005.

Éves árbevétel: 200 millió és 1 milliárd Ft között

Létszám: 10 fő



Az Üveg-Világ Kft. Orosháza egyik meghatározó síküveg feldolgozással, beépítéssel foglalkozó vállalkozása. Orosházi és budapesti telephelyeik, raktáraik szolgálják ki a viszonteladókat, melyeknél a bemutatóterek is kialakításra kerültek. Kéri László és felesége 50-50%-os tulajdoni hányaddal bírnak a szervezetben, melyben jelenleg az ügyvezetői feladatokat az egyik tehetséges, fiatal vezető alkalmazottjuk látja el. Interjúmat Kéri Lászlóval készítettem.



22. ábra: Kéri László ügyvezető

A vállalkozás a központosított közbeszerzések miatt nagyon sokat dolgozik azon, hogy a megrendelői állományát, összegét meg tudja tartani. Soha nem foglalkoztak direkt marketing tevékenységgel, az elmúlt évtizedekben kizárólag a vevői ajánlásokkal tudták a megrendeléseiket teljesíteni és felépíteni a jelenlegi cégméretet. Az elmúlt időszakban azonban a nagyobb megrendeléseiket egyre nehezebben tudják megkapni és egyre több kisebb munkával tudják a dolgozói létszámot fenntartani, a vállalkozási méretet megőrizni. A korábbi eredményeikből származó bevételek visszaforgatásával, kisebb lakossági megrendelésekkel, kiváló minőségű munkavégzéssel tudják megőrizni a bevételi szintet. Nagyon sok olyan vállalkozást látott, ahol a folyamatos megrendelések hiánya problémát jelent és jelenleg nem a generációváltás a fő prioritás, hanem a folyamatos működés biztosítása. Az ő sikerességük kulcsa a sok lábbon állás, hiszen kiszolgálják külföldi és belföldi megrendeléseket, közületi és lakossági ügyfeleket, téli kerteket és nagyon jó a híruk a megrendelők felé.

A tulajdonosok jelenleg néhány év múlva érik el a nyugdíjkorhatárt és néhány éve kezdtek el foglalkozni a generációváltással. Leánygyermekük teljesen más szakmát választott, benne nem gondolkodtak, de a fiuk - közigazdász révén - esélyes lehet arra, hogy átvegye a vállalkozást. A generációváltás időtartamát 10 év fölötti időszámban helyezik el, de a tulajdonos állítása szerint mindig szükséges a segítség, csak kevesebb időtartamban. A szervezet jelentős motorja a jelenlegi tulajdonos, az összes műszaki információ, tárgyalás eszköz az ő kezében van. Őt keresik a megrendelők és egy-egy nagyobb megrendelés, árajánlat előtt vele szeretnének tárgyalni, így a szakmai tudása, személyes kapcsolatai, műszaki ismeretei szükségesek a további folytatáshoz - állítása szerint. Úgy érzi, hogy a két éve elkezdődött váltás nagyon lassan halad.

A váltással kapcsolatosan több forgatókönyvük van. Lehetséges, hogy a jelenlegi ügyvezetéssel a fia fogja átvenni a vállalkozást. Igaz ugyan, hogy gazdasági végzettsége és tudása megvan a szervezet átvételére, azonban a műszaki ismeretei szerények és nagyon sok idő lenne mind elsajátítani. László akkor fog jelentős energiát beletenni a tudásátadásba, ha a fogadó fél részéről van szándék erre. A másik változat az ügyvezető részéről a teljes átvétel, míg végső esetben

értékesítésre kerül a vállalkozás külső fél számára.

Lászlónak nagyon magas az elvárása az átadóval kapcsolatban, hiszen komoly műszaki ismeretekkel, precizitással és szakmai tudással kell rendelkeznie. E tudásátadásban nem szeretné, ha a cégben megjelenő konfliktus a családi kapcsolatait is érintené - ha a fia nem tudja/akarja átvenni a vállalkozást, akkor inkább „elengedi” a céget és más megoldást választ a cég tulajdonlására. Természetesen nem szeretné ezt a bejáratott vállalkozást családon kívüli személynek átadni, de a család a legfontosabb. Jelenleg keresik a generációváltás lehetőségét, a gyermek felsőfokú tanulmányai mellett ismerkedik a vállalkozással, őszintén belelát minden szegmensébe és a későbbiekben ő fogja eldönteni, hogy szeretné-e átvenni a szervezetet, vagy inkább más területen szeretné az életét megvalósítani. László elmondása szerint ez egy nagyon speciális szakma, hiszen ő sem műszaki ember és nagy elkötelezettség és alázat szükséges a szakma megtanulásához.

Az átadás-átvételi folyamatban a legfontosabb az idő szerepe, hiszen az átadó részéről a szándék, a tudás, vezetői kompetenciák rendelkezésre állnak. Az átadó érzelmi-szakmai kötődése a szervezethez, az átadó kontrolljának fenntartása komoly akadály lehet az átadási folyamatnak, hiszen állítása szerint még nagyon sokáig „benne kell lennie” ahhoz, hogy sikeresen tudja folytatni a tevékenységét, működését. A folyamat kapcsán szívesen vennék külső szakértő segítségét és ismernének meg jó gyakorlatokat a folyamat kapcsán. Szerencsére a szervezet belső folyamatai rendkívül jól működnek, leszabályozottak, a pénzügyi folyamatok és erőforrások rendelkezésre állnak. Bár nem történt részletes leírt utódlási terv, de egyelőre még nem aktuális, hiszen nem eldöntött az, hogy ki fogja átvenni. A szervezetben a marketing fejlesztése, támogatása, új eszközök bevezetése, kiépített CRM rendszer segítséget nyújthatna az újabb megrendelések kezeléséhez az ügyfélkapcsolatok ápolásához. László fia mind kommunikációban, mind marketingben, külföldi piacra jutásban támogatást tudna nyújtani a szervezethez.

A szakmai utánpótlás kapcsán komoly hátrányát látja a fiatalok elkötelezettségének. A kétkezi munkát nem becsülik meg és hozzáadott érték nélkül szeretnének jelentős munkabért nagyon rövid betanulási idő alatt. László nagyon sok energiát tett a munkavégzésbe korábban és nagyon élvezte az alkotás folyamatát, a cégépítést, az értékkeremtést. Ezt nem látja a mai fiatalokban és az ő kedve, energiája is megcsappant az elmúlt években. 5-6 éven belül szeretné átadni a vállalkozást és bízik abban, hogy a betanulási-átadási folyamat lezajlik. Természetesen, ha a fiának tudná átadni a vállalkozást, arra minden idejét rááldozná.

Összefoglalva az Üveg-Világ Kft. egy rendkívül prosperáló vállalkozás, melyben a jelentősebb funkcionális feladatok jól működnek, a piacok rendelkezésre állnak - azzal együtt, hogy igen sokat kell dolgozni a megrendelésekért. A leszabályozott belső szervezeti folyamatok, pénzügyi likviditás és a dolgozók elkötelezettsége támogatja a generációváltás lehetőségét. A váltásnak két jelentős akadály van. Elsőként a tervezett átvevő szándéka és szakmai tudáselsajátításának lehetősége, másrészt a tulajdonos ragaszkodása és „egyszemélyi” vezetése, szakmai tudása a szervezetben. E tudás átadása, a vezetői stílus és a személyi karizmatikus vezetés átadása nem lehetséges és főként nem rövid idő alatt. Itt vélhetően a generációváltást kettős vezetéssel lehet majd megoldani: a szakmai vezetést a jelenlegi ügyvezető, míg a pénzügyi és marketing támogatást a tulajdonosok fia láthatja el. E funkciók kiegészítése biztosíthatja majd a hosszú távú jövőt. Természetesen mindehhez szükséges az átvevő szándéka és a jelenlegi ügyvezetővel történő kiegyensúlyozott együttműködés.

5.4. Vasex Kft.

Vasex Kft. - Polyák János ügyvezető - Orosháza

Profil: kereskedelem, acélprofil kereskedelem, barkácsáruház, a Let's Do It franchise áruházlánc orosházi tagja. építőanyagok, festékek, munkavédelmi felszerelések, szerszámok, kert, barkács, vasanyagok kereskedelme.

Székhely: Orosháza

Működési terület: Orosháza és vonzáskörzete

Alapítás éve: 1990.

Éves árbevétel: 1 milliárd Ft

Létszám: 30 fő



BARKÁCSÁRUHÁZ
HELYBEN, GARANCIÁVAL!

A vállalkozás 1990-ben kényszervállalkozásként indult és a jelenlegi tulajdonosok a 35 év alatt megtanulták a szakma minden egyes mozzanatát. A rendszerváltás körül minden tönkrement és nem voltak olyan munkahelyek Magyarországon, melyek prosperitást biztosítottak volna, így a nulláról indulva mindent megtanultak a saját bőrükön: pénzügy, HR, kereskedelem, számítástechnika, cégvezetés, stb.



23. ábra: Polyák János ügyvezető

Kizárólagos családi vállalkozásban van, melyben Polyák János 51%-ban, felesége 40 %-ban, míg a három gyermekük 3-3-3%-ban rendelkeznek tulajdonosi hányaddal. Interjúmat Polyák Jánossal készítettem. A családfő és felesége is 60 év körüli, gyermekeik 33, 31 és 23 évesek. A gyermekek mindannyian végigmentek egy tanulási folyamaton, mindhárman mesterdiplomát szereztek. Lányuk Ausztriában él és mivel gyógyszerészeti marketinggel foglalkozik, így nem kíván operatív szerepet vállalni a generációváltásban. Középső gyermekük Budapesten élő szoftverfejlesztő, míg legkisebb gyermek programtervező informatikus és üzemeltető mérnökként dolgozik. Mindhárman sikeresek a szakmájukban, felépített étellel rendelkeznek. A tulajdonos nyilatkozata alapján a gyermekeik sikeressége, távolsága a legnagyobb akadály a átadás-átvételi folyamatnak. „Egy 30 fős szervezetben minden nap látnia kell a dolgozónak azt, aki vezeti ezt a céget, és minden nap merül fel olyan kérdés, aminek a megoldásához kell egy ügyvezetői, tulajdonosi szemlélet.”

A generációváltás két ponton merült fel. Látták, hogy édesapjuk sikeres és milyen erős céget vezet és szerették volna azt az elismertséget az érettségi után, majd a mesterdiploma után is, de magánéleti kötődésük miatt nem tudtak Orosházára áttelepülni. A másik ilyen pont a tulajdonos személyes életkorából és ambíciójából adódó kihívás. 63 éves életkorban már szeretne visszalépni egy kicsit és állítása szerint már nem olyan kockázatvállaló, mint amennyire szükség volna a szervezet fejlesztéséhez.

A szervezet előtte áll a generációváltásnak és családon belül is eltérően állnak a generációváltáshoz. A lányuk semmilyen módon nem kötődik a vállalkozáshoz, kisebbik gyermekük az IT szektorban megtalálta a számítását, míg a középső gyermekük jelenleg tanácsadói szerepben segíti a céget, de operatív módon ő sem szándékozik bevonódni. E mellett az elmúlt évek szervezetfejlesztési folyamatai alatt két olyan munkatárs is kiválasztásra került aki a felsővezetésben is részt vállal és alkalmas lehet az ügyvezetésre. Amennyiben az előző

lehetőségek nem működnének a szervezetben, úgy egy nagyobb szervezetbe történő betagozása, eladása is napi téma. János véleménye szerint egy ilyen kis szervezet nagyon sérülékeny és nincs lehetőség a külső szakember bevonására, mert a szervezeti kultúrát nem ismeri és a dolgozók elfogadása szükséges. A szervezetben eddig mindig csak belső körből került ki vezető és ezen nem szívesen változtatna.

A generációváltást a következő öt évben tervezik megvalósítani és ez megegyezik az ideális idővel - persze ha megszületik a döntés, hogy ki fogja átvenni a szervezetet. A vállalkozásban megítélése szerint több tényező is nehezítheti az átadási folyamatot: az átadó nehezen enged el a vezető szerepet (érzelmi kötődés is), a családtagok közötti véleménykülönbség (főként a távolság miatt), a szervezet befogadóképessége sem engedné, hogy gyorsan beilleszkedjen egy olyan személy, aki nem volt hosszabb ideje a közösség része.

Támogató oldalról szívesen vennék egy mediációs tevékenység, külső egyéb szakértők vagy akár a kamara támogatását is. külső támogatás igénybevételenek szinte minden módját (szervezeti, HR tanácsadó, szervezetfejlesztő szakember, üzleti tanácsadó, jogi- és adótanácsadó, coach) szívesen bevonnák a sikeres átadási-átvételi folyamatba. Korábban már egyeztettek külső szakértővel és átalakították a szervezetet egy holding típusú működésűvé, melyben van egy „ernyőszervezet”, melyhez kapcsolódnak a vállalkozások. Így egy-egy területnek lehet önálló „gazdája”, a tulajdonosi személetet is jobban lehet érvényesíteni. János véleménye szerint a családon belüli generációváltást pusztán az anyagi motivációk nem segítenék. Segítheti a szervezetben működő folyamatok átláthatósága, ill. ennek biztosítása, átlátható vállalatirányítási rendszer alkalmazása, fejlett digitális technológiák, rendszerek alkalmazása és a mentorálás. Szó esett arról, hogy a tőkeátruházás kapcsán hasznos volna egy olyan kedvezményes hitelkonstrukció, melyben az átvevő kapna a tulajdonrész megvásárlásához tőkét, melyet bizonyos idő alatt kellene visszafizetnie. Így az átadó el tudná anyagilag és erkölcsileg is engedni a vállalkozást, míg az átvevő időt kapna a tulajdonrész kifizetésére. Sajnos a jelenlegi feltételrendszer alapján egy generációváltó vállalkozás csupán működésre, beruházásra kap hitelt és nem a valódi tulajdonszerzésre. A felvázolt konstrukció biztosítaná az átadó jövőbeli megélhetését, a korábbi munkájának megtérülését és erkölcsi megbecsülését is.

A szervezetben folyamatos a családi egyeztetés az átadásról és eltérőek az álláspontok az átvétel kapcsán. Leginkább abban nem értenek egyet, hogy mennyire lehet esetlegesen más településről működtetni, ügyvezetéssel ellátni a szervezetet. Testvérkonfliktus nincs a kérdésben, mert mindenki nagyon etikusán áll az utódláshoz. Segíti az utódlás kérdését, hogy az átadó hajlandó lenne tulajdonrészét is átadni egy-egy cégből az utódnak, illetve a beletett energia/munka alapján történne a tulajdonszerzés. Az átadás-átvétel folyamatában még az okozhat feszültséget, hogy bár 2007-ben már megtörtént egy teljes vállalatirányítási rendszer kialakítása, de ez már koránt sem korszerű. A jelenlegi tulajdonos nem látja a szervezetben azt a vezetőt, aki ennek fejlesztését koordinálhatná, viszont a webáruház orientáció, a digitalizáció fejlődése már igényli a fejlesztést. Ez teljes, komplex átállást jelentene.

Bár a szervezet anyagilag stabil és kiegyensúlyozott működéssel bír, mégsem tudja egy időben az átadó és az átvevő anyagi igényeit is kielégíteni, melyben szükséges lesz majd egy egyensúly. Az átadó biztosította passzív jövedelmeken, egyéb bevételi forrásból a megélhetését, de nem minden szervezetnél gondolkodtak előre a tulajdonosok és ha valaki minimálbérben volt évtizedekig bejelentve, akkor ez komoly kihívást jelenthet a jövőben. E mellett feszültséget jelenthet, ha az átadó gyermekeinek nincs stabil bevételi forrása és kényszerként szükséges átvenniük a céget. Szerencsére ez itt nem jelenik meg, de feszültségforrást jelenthet és megoldandó feladat sok családi vállalkozásnál. Fontos, hogy a jelenlegi konstrukcióban, holdingban kizárólag tőkejövedelemként kerülhet ki pénz és ez biztosítja a stabilitását a cégnek.

Valós félelem, hogy az átvevő nem tudja olyan hatékonysággal vinni a szervezetet, mint az átadó. Tudatosan figyelni kell arra is, hogy az átadó ne avatkozzon bele a későbbi átadó munkájába, hiszen már másfajta igényeket elégít ki, akár másfajta szervezeti kultúrával dolgozó vállalati

folyamatokat támogat az átvevő. Fontos, hogy az előző generáció ne tartson anyagi igényt az átvett cégből jövedelemre és az irányítást is képes legyen átadni az utódnak.

János jelezte, hogy számára fontos, hogy gondoskodnia kell a folyamatos szellemi kihívásról is, olyan tevékenységről, ami szellemileg frissen tartsa. E mellett az anyagi egyensúly is fontos, hogy a vállalkozás helyett utazással, pihenéssel tudja tölteni a hátralévő idejét. A kockázatkerülő magatartása miatt is szükséges a „hátralépés” a vezetői szerepből, ami korlátozza a cég alkalmazkodási képességét a piachoz, külső környezethez. Ki kell emelni, hogy az alapító tulajdonos mindig 80%-ban közreműködik a szervezetben egy ilyen kis családi vállalkozásban. Ő alakítja a szervezeti kultúrát, stratégiát és több időt tölt a munkatársakkal, mint a családjával, míg a munkavállalók szintén ezt teszik. Úgy átadni a szervezetet, hogy ezt már más fogja irányítani, az mindig törést jelent és fluktuációval jár.

5.5. Félegyházi Pékség Kft.

Félegyházi Pékség Kft. - Gulyás Szilvia ügyvezető - Kiskunfélegyháza

Profil: fagyasztott és frissen készített péksütemények gyártása, értékesítése, mintabolthálózat működtetése, gépjárműflotta üzemeltetése

Székhely: Kiskunfélegyháza

Működési terület: országos

Alapítás éve: 1999.

Éves árbevétel: 30 milliárd Ft fölött

Létszám: 1400 fő



A Félegyházi Pékség Kft. 1999-ben indult útjára malomipari vállalkozásként. Egy korábban százéves gőzmalmot vásárolt meg Gulyás István, melyet korszerűsített villanymalomként. 2001-ben megvásárolták az állami kenyérgyárat, mely akkor 2000 négyzetméteren helyezkedett el. A mai mérete 16.000 négyzetméter. A régi malom régi gépekkel működött, melyeket korszerűsítettek és 2004-ben szükség volt egy profiltisztításra és akkor úgy döntöttek, hogy a malmot felszámolják és megnyitották az első mintaboltjukat Kecskeméten. 2025-ben 90 mintabolttal és jelentős nagyságú felvevőpiaccal rendelkeznek más kiskereskedelmi egységek felé. A kiskunfélegyházi telephelyen fagyasztott péksütemények gyártásával és hidegkonyhai termékek készítésével foglalkoznak átlagosan 1450 fős munkavállalóval, mely szezonálisan - a karácsonyi szezonban - alkalmi munkavállalókkal növekszik. Jelenleg öt ügyvezetője van a vállalkozásnak, az alapító, átadó és gyermekeik és két meghatározó vezető munkavállaló. A tulajdonosi kört tekintve az alapító és felesége, illetve gyermekeik rendelkeznek tulajdonjoggal a szervezetben. Az alapítók 62 és 61 évesek, míg a leendő átvevők 37 és 32 évesek. Interjúmat Gulyás Szilvia ügyvezetővel készítettem.



24. ábra: Gulyás Szilvia

A szervezeti folyamatait tekintve folyamatos fejlesztés alatt van a szervezet. Ennek oka egyrészt a folyamatos fejlődés, hiszen az évi 2-3 mintabolt vásárlása és megnyitása mellett a belső folyamatok leszabályozása, átalakítása is napirenden van. A termelési folyamatok teljes mértékben leszabályozottak, a minőségbiztosítási eljárások és a saját belső folyamatok maximálisan letisztultak, átláthatóak. A viszonteladói piac fejlesztése folyamatban van, míg a saját mintabolti hálózatok összességében egységes arculatot és folyamatot mutatnak. A beszerzési és logisztikai folyamataik leszabályozását megvalósították, az auditálási folyamatokat kialakították. Jelenleg a

kontrolling tevékenység teljes fejlesztésen esett át, így a pénzügyi folyamatokon keresztül az egyes üzletágak, bevételtermelő területek átláthatóvá váltak.

A gyermekek már gyermekkoruktól kezdve „dolgoznak” a szervezetben, hiszen vagy nyári munkán vagy egy-egy karácsonyi- vagy kampányidőszakban bevonásra kerültek és folyamatosan megismerték az üzem és az üzletek működését. Az átadás átvételi folyamatról két-három éve kezdtek komolyabban beszélni, de írásos szerződés az utódlásról nem készült. Mindenki tudja a feladatát és ezen feladatok átadása az átvevők kompetenciájának fejlődésével, új területek megismerésével folyamatosan fejlődnek. Jelenleg az átvevő gyermekek egy-egy részterületét viszik az ügyvezetésnek. Gergő a beruházás szervezésével, innovációval, pályázatokkal, míg

Szilvia a humánerőforrással, kontrollinggal, marketinggel és IT-vel foglalkozik ideje jelentősebb részében.

Az alapító-átadó fejében van egy idővonal, hogy hány éves korában szeretné átadni a teljes ügyvezetést és ennek megfelelően folyamatosan engedi át az irányítást és a döntéshozatalt is. Szilvia állítása szerint egyre kevesebbet van bent az üzemben és egyre több dologban dönthetnek maguk is - ezt segíti az is, hogy a döntéshozatal megfelelő és a folyamatok, a fejlődés üteme megfelelő. Az átadási-átvételi folyamat ütemezésében és az átvevők személyében egyetértenek a felek, az átvevők vállalják is a felelősséget és a tanulási folyamatot.

Gergő élelmiszermérnöknek tanult szülői kérésre annak érdekében, hogy átvegye a jövőben a vállalkozást, de nem igazán szereti e területet - ő inkább az innovációval, pályázatokkal, új mintaboltok elindításával, fejlesztési tevékenységekkel szeretne foglalkozni. Az egyetem után azonnal a családi vállalkozásban kezdett el dolgozni. A dolgozók jól fogadták, de bejárta a ranglétrát, nem kapott vezetői feladatokat, hanem alacsony szintről kezdte megismerni a céget. Szilvia közgazdasági irányultságú, kereskedelem-marketing végzettséggel bír és tudatosan tanult az egyetemen is szervezetfejlesztést, vállalkozások vezetését; azok a gyakorlatok, melyek az egyetemi évei alatt megjelentek mind alkalmazhatóak a szervezetben is. Állítása szerint az ő nagy szereleme a szervezetfejlesztés, a folyamatok átláthatóságának biztosítása, a munkavállalói elégedettség fejlesztése. Ő az egyetem mellett marketingasszisztensként dolgozott és apróbb feladatokat végzett, de e mellett a korábbi tapasztalatai alapján mindenkit megismert a szervezetben. Budapesten élt, saját vállalkozást is működtetett (gasztrorendezvények szervezésével, social media menedzsmenttel) és egy ideig ellenállt a szülői elvárásnak, mely szerint a félegyházi cégben kell dolgozni. Folyamatosan látta a potenciált a családi cégben, de ki akarta saját magát próbálni. Az elvárás enyhülésével már belátta, hogy ez az „ő útja” és megkapta a marketing osztályt, a külső és belső kommunikációt, a szervezeti kultúra fejlesztését és folyamatosan - ahogy megismeri a szervezetet - vesz át újabb területeket. Nehezen élte meg, hogy nem volt egy integrálási, betanulási folyamat, hanem saját magának kellett megismerni és megtanulni a területeket.

A korábban teljes mértékben hierarchikus szervezet folyamatosan átalakul - a gyermekek bevonásának eredményeként is - divizionális szervezetté. Úgy alakítják ki az egyes területeket, hogy az ügyvezetők egy-egy terület irányítóiként komplex rálátással bírjanak a szervezetre. A szervezetben folyamatosak a fejlesztések és törekednek egy átlátható vállalatirányítási rendszer bevezetésére és digitális technológiák, eszközök jelentősebb alkalmazására.

A generációváltás nem csupán a tulajdonosi-ügyvezetői körben jelenik meg, hanem a szervezeten belüli vezetésen is, hiszen a jelenlegi két meghatározó vezető közül az egyik a tulajdonossal együtt kezdte meg a munkát, míg a másik 30 év körüli termelésirányító fejlesztési tempójában, dinamikájában vannak eltérések. A két korosztály, az alapító és a termelésvezető lassabb, konzervatívabb, míg a fiatalok gyorsabb innovációs tempót diktálnának. Az átadó nagyon karizmatikus, centralizált vezetést megvalósító vezető, de folyamatosan átalakul a szervezet és a vezetői stílus is. Az átadó részéről nincs ragaszkodás a vezetéshez, az elmúlt évtizedek munkáját el tudja engedni, hiszen egész életében vállalkozott.

A támogató-szolgáltató szervezetek kapcsán a leendő átvevő említette, hogy külső szakértő bevonása szükséges és segíti a folyamatot a belső folyamatok átláthatóságának fejlesztése, több jó gyakorlat megismerése is. A folyamatban az átadó szívesen elengedné a kontrollt, míg az átvevők is alkalmasnak tartják magukat az átvételre. Mind az átadó, mind az átvevők szakmai és vezetői kompetenciái megvannak, az átadás-átvételi folyamat támogatása szükséges.

Szilvia véleménye szerint a generációváltás ideális ideje minimálisan öt év, de inkább tíz. Tíz év kell ahhoz, hogy az ember szerves része lesz a szervezetnek és átlátja a dolgokat, otthonosan érzi magát benne. A két utód képességei állítása szerint is jól kiegészítik egymást. Míg Gergő a pályázatokkal, fejlesztésekkel, innovációkkal foglalkozik, addig Szilvia a szervezeti folyamatokkal

és ezt az együttműködést jól kiegészíti a másik két ügyvezető, aki a termelést és a kereskedelmet irányítja.

Az átvevő elmondása szerint minden fél egyetért abban, hogy a folyamatot nem kell siettetni, de évek kellene ahhoz, hogy minden területet, minden folyamatot megismerjen az utód. Szeretne egy hierarchikus, merev rendszerből, egy átlátható, rugalmas, dinamikus struktúrát, ahol a távmunkában történő munkavégzés - nem a termelés területén - elfogadott, de jelenleg nincsen kultúrája.

Az átadó és átvevők között alapvetően nincsen konfliktus az ütemezésben, időtávokban, feladatokban. Ki kell dolgozni a szervezeti és egyéni közös célokat. E mellett látni kell, hogy erősödik az idő előrehaladtával az átvevők felé a bizalom és csökken az átadó kontrollja, mert látja az átadó az eredményeket.

Szilvia szerint egy generációváltás előtt álló családi vállalkozásban a legfontosabb, hogy az utódok felvállalják-e az átvételt és azokat a konfliktusokat akár az átadóval szemben is, melyek megjelennek. Természetes, hogy az átadó és az utód más dinamikával, lelkesedéssel, akár más vezető stílussal akarja irányítani a szervezetet - főleg akkor, ha karizmatikus szülő/vezetőnek kell átadnia a cégvezetést. A saját szervezetükben sokat segített, hogy édesapja az ismeretségi körében nagyon sok sikertelen generációváltást látott. Több helyen a gyermekek egyáltalán nem akarták csinálni, ott nem volt utód. Más helyeken át akarták volna venni, de a szülők túlságosan nagy terhet tettek a gyermekekre és elmenekültek a feladat alól. A harmadik példa szerint hatvan év fölötti vezető nem akarta elengedni a vezetést, elvált, gyermekei nem beszélnek vele és folyamatos egészségügyi problémái vannak. E negatív példák segítették az elengedési folyamatot és azt, hogy megbecsülje az átadási-átvételi folyamatban az értékeket.

Szilvia számára édesapja egy nagyon pozitív példa, hiszen az elmúlt évtizedekben egy hatalmas, jól működő és fejlődő vállalatot épített fel. E mellett szükséges számára is egy fejlődési folyamat, melyben megváltoztatja az átvevő gyermekeiben korábban fejében lévő korlátokat és egyre kinyitja azt a keretet, melyben lehetőséget ad számukra. A fiatalabb átvevő elmondása szerint folyamatosan dolgozik tudásán és személyiségén is ahhoz, hogy sikeresen átvegye a vállalkozás ügyvezetését.

Összefoglalva látható, hogy a Félegyházi Pékség Kft-nél folyamatban van a családi vállalkozás generációváltása. Öröndetes, hogy mind az átadó, mind az átvevők az időbeli ütemezésben és a személyekben is egyetértenek és képességben, kompetenciában alkalmasak az átadásra-átvételre. Bár vezetői stílusbeli eltérések vannak, összességében a támogató jellegű közeg, az átvétellel kapcsolatos tanulási folyamat és szándék biztató jövőképet sugall. Mivel nincs időbeli kényszer és a szervezeti folyamatok jelentős része is leszabályozott - jól működő rendszer - így apróbb finomításokkal, fejlesztésekkel, a vezetői jog- és hatáskörök leszabályozásával egy sikeres váltásnak nézhetünk elébe.

5.6. Dig-Build Kft.

Dig-Build Kft. - Bagosi Tamás és Bagosi Sándor ügyvezető - Gyula

Profil: általános épülettakarítás, biztonsági szolgáltatás, létesítményüzemeltetés, parkgondozás, stb.

Székhely: Gyula

Működési terület: országos

Alapítás éve: 1995.

Éves árbevétel: 1 és 5 mrd Ft között

Létszám: 640 fő



A Dig-Build Kft. több, mint 30 éve takarítási szolgáltatással foglalkozik, melyben a cégcsoport részeként bevontak olyan megváltozott munkaképességű munkavállalókat, akik részmunkaidőben képesek és alkalmasak értékteremtésre. A takarítási szakma szolgáltatási minőségének és presztízsének kialakítására komoly erőfeszítéseket folytatnak, így képzésekkel, szakmai továbbképzésekkel segítik munkavállalóikat.

A gyulai székhelyen kívül több településen vannak telephelyeik. Interjúimat a korábbi tulajdonossal és átadóval Bagosi Sándorral és az átvevővel Bagosi Tamás ügyvezetővel készítettem. Az átadó már évekkorábban tervezte, hogy átadja a vállalkozást fiának, aki egy teljesen más területen teljesített szolgálatot. Bagosi Sándor jelenleg 72 éves, míg fia 45 éves. A szervezet folyamatos fejlesztésére az elmúlt évtizedben jelentős erőforrásokat áldoztak, melyekben szakemberek segítették őket. E folyamatok eredményeként leszabályozott a termelés-szolgáltatás folyamata, a beszerzés, pénzügy és a humánerőforrás is, míg fejlesztendő területként jelenik meg a kereskedelem és az értékesítés.



25. ábra: Bagosi Tamás és Bagosi Sándor ügyvezető

Az átvételi folyamat fejlesztése három éve lezárult, a korábbi ügyvezető nagyon nagy gondot fordított az ügyfél-elégedettség fejlesztésére, így e téren is kiemelkedővé vált a szervezet. Három éve átadta utódjának a vezetési funkciókat a korábbi ügyvezető, így sikeresnek mondható a generációváltás. Az átadás előtt hibrid rendszerben ment a folyamat és kettős ügyvezetés volt a cégnél. Ez nem segítette a folyamatot, mert voltak olyan döntések, melyeknél a végrehajtásban nem volt egyetértés. Most még azért besegít az átadó, de korántsem

avatkozik a döntésekbe. Az átvételt Tamás valósította meg, a testvérek később csatlakoztak, akik különböző területen dolgoznak. Tamás az ügyvezető, míg a húga adminisztratív területen, bátyja operatív vezetőként dolgozik, elmondása szerint ő a jobbkeze a termelésirányításban. Minden családtag eltérő időben csatlakozott a szervezethez és nem volt semmiféle konfliktus abban, hogy ki és milyen területen tud hozzáadott értéket adni a munkájával.

Tamásnak - elmondása alapján - csak alapvető ismeretei voltak a vállalkozási szféráról és édesapja egyedüli vezetőként irányította a vállalkozást. Meg kellett tanulnia a szakmai kérdéseket és a vezetői eszközöket. Ebben nagy segítség volt egy szervezeti tábla, mely a

szervezetfejlesztési folyamat eredményeként jött létre. 2016-ban egy teljes átvilágításon ment át a szervezet, melyben minden folyamatot le szabályoztak így teljes mértékben láthatóvá vált az értékteremtő folyamat. Segítséget nyújtottak coachok és külső szervezetek is. Az átadó részéről volt kihívás a vezetői szerep elengedése kapcsán, míg az átvevő részéről teljes mértékben bele kellett tanulnia a szerepbe. Támogatást jelentett volna egy „beavatási folyamat”, de ennek hiányában minden területet egyedül kellett megismernie, megtanulnia - egy ki nem mondott átadás volt. Édesapja érezte, hogy át kell már adnia, mert nem tudja azzal a dinamikával vinni a céget, míg a fia otthagya korábbi munkahelyét, mert látta, hogy szükség van rá a szervezetben. Nem szeretne volna, ha a generációváltás egy kényszer hatása alatt valósul meg és ezért váltott. A céget alulról kezdte megismerni, ezért már a kezdettől elment csapatokkal takarítani különféle területekre, kipróbálta a szőnyegtakarítást és minden részét átlátta a rendszernek. Segítette a folyamatot több külső szakember, de mindenképpen időre volt szükség. E mellett, amikor átvette a céget, akkor 75 fő dolgozott benne, míg mára 640-en vannak, így teljesen más működésre volt szükség. Vállalatirányítási rendszerrel, működnek, ahol minden területnek megvan a megfelelő hatáskörrel rendelkező vezetője és támogatja a könyvvizsgáló is a működést. Bagosi Tamás állítása szerint a legnagyobb kihívás a generációváltásban az ismeret, a tudás hiánya, de a vezetői képességet meg lehet tanulni, el lehet sajátítani. Az átvevő szándéka a meghatározó és az, hogy akarjon tanulni, megismerni a rendszereket, folyamatokat.

Tízből hat családi vállalkozásban nincs meg az utód, hiszen a gyermekek vagy külföldön vannak, vagy más területen találták meg a számításukat. Nehéz a helyzete annak, aki külsős embert kell találjon aki számára is alkalmas, komfortos is legyen a cég profilja. Ha külsős személyt kell bevonni, akkor előre kell dolgozni azon, hogy a cég értéke felmérhetővé váljon. Ehhez elengedhetetlen, hogy a szervezet vállalatirányítási rendszert bevezetve működjön, a folyamatok szabályozottak legyenek, és az értékteremtő tevékenységek dokumentáltan nyomon követhetők legyenek. Az érzelmi alapú cégértékelés nem megbízható, mivel a tulajdonos gyakran túlértékeli saját vállalkozását.

Bagosi Sándor 10 éve kezdte meg az átadási-átvételi folyamatot és szerinte legalább öt év szükséges ahhoz, hogy az átvevő lássa az egész rendszert és a szervezetet továbbfejlessze, a saját vezetői stílusára tudja kialakítani. A szervezet haladt a korról, de a fia továbblépett, kialakított új területeket. A folyamat évről-évre valósult meg és 70 éves korában döntött úgy, hogy nyugdíjba vonul és átadja a szervezetet. Addigra már Tamás fia minden területet megismert. A lánya is HR területen tanult az egyetemén és ő is segíti a cég működését. Nemrég lépett be a legidősebb fia is a cég működésébe. Ő soha nem akarta kialakítani tudatosan a generációváltást és nem erőltette azt, hogy melyik gyermeke mit csináljon a cégben.

Összefoglalva, a nagyvállalati méretű szervezet sikeres generációváltását több tényező is segítette. Egyrészt volt egy tudatos szervezetfejlesztési folyamat, másrészt határozott szándék volt minden gyermek részéről, hogy átvegye az egyes területeket és soha nem volt konfliktus ebből. A közel tíz éven át tartó folyamatot gyorsíthatta volna egy tudatos átadási folyamat, de az átvevő elmondása alapján kell bizonyos idő a területek megismeréséhez, megtanulásához. Az átvevő motiváltságát erősíti a személyes vagy céges anyagi támogatás, de a meghatározó az az egyéni elkötelezettség.

5.7. Tik-Tak presszó

Roszkos Gergő üzletvezető

Profil: vendéglátóipari tevékenység

Székhely: Budapest

Működési terület: Budapest

Alapítás éve: 1948.

Átvétel éve: 2021

Éves árbevétel: 50-200 millió Ft között

Létszám: 6 fő



A vendéglátóipari egység 1948 óta működik, melyet 1997-ben vásároltak meg az állami cégtől. E szervezet mellett üzemeltetnek még a tulajdonosok egy Rakéta büfét is a Gellért-hegyen, családi körben. Interjúalanyom, Roszkos Gergő, feleségével üzemelteti a Tik-Tak presszót, mely párja édesapjától került átvételre. Klasszikusan nem volt sok idő az átadás-átvételi folyamatra, mert az előző ügyvezetők jelezték, hogy nem kívánják tovább üzemeltetni és a döntés után két hónap alatt kellett megismernie a házaspárnak a teljes működést. Gergő húsz év alatt Írországban már az üzletvezetésen kívül minden területét „bejárta” egy ilyen egység munkaköreit; pultot, placcot, konyhát és a biztonsági oldalt is. E mellett az átvételben segítette informatikai ismerete és az egyes ír és skót whisky megismerése is.

Az üzlet üzemeltetését néhány tízezer forint készpénzzel sok millió forint kintlévőséggel vették át. Informatikai tudása és munkatapasztalata alapján először az informatikai rendszert építette ki, hogy az addigi kockás füzetet felváltsa az online rendelés, a könyvelés, a banki utalás. A logisztikát tekintve a heti kétszeri rendelést néhány hónap múlva a hatszori rendelés váltotta fel,



26. ábra: Roszkos Gergő és felesége

melyet a növekvő forgalom alapozott meg. A korábbi kiszolgálást felváltotta a valódi vendéglátás és már nem csupán kinyitották a bejárati ajtót, hanem minőségi vendéglátást igyekeztek teremteni. A korábbi 19 rövidital helyett 190 röviditalal dolgoznak, melyet három és fél év alatt értek el. A forgalomműködést a programokkal, rendezvényekkel, kóstolókkal és a vendégek felé történő szakmai ajánlásokkal érték el. Lett igénye a vendégeknek a minőségi italokra. Ahogy a forgalom és az árrés engedte, úgy azt nem magukra, hanem a készletbe fektették. E mellett átalakították a pultot, bútorzatot, közösségi oldalakat és saját koktélokot is kikísérleteztek. Hívtak zenészeket, operaénekeseket, szerveztek fotókiállítás, kocsmakvíz és bográcsozó főzéseket. A régi vendégkörön kívül - aki a hangulatot adta - új vendégkör is kezdett kialakulni annak ellenére, hogy a COVID-válság után nyitottak. Mindent nagyon precízen vezetett az új ügyvezetés, hogy lássa a megtérülését; az üzemeltetést, a villany-, víz- és szemétszállítást, adókat, a 30 literes hordó sörből a kiárusítható mennyiséget, a szén-dioxidot. Fél év kellett, mire láthatóvá vált az eredmény.

Jelenleg ketten a feleségével vezetik az üzletet, míg négy kollégájukkal együtt dolgoznak az üzleten. Gergő kiemelte, hogy ők a kollégáikat partnernek tekintik, türelmesek, nem kiabálnak, az elvárt munkát ők is elvégzik - hiszen saját maga is sokszor 16-18 órát dolgozott korábban. Ezzel

együtt ők is megvédik őket, ha támadás éri őket a vendégek oldaláról. Ritkán van feszültség a kocsmában annak ellenére, hogy minden szemléletű embert szívesen fogadnak politikai, szexuális beállítottság, vallási vagy egyéb nézete kapcsán.

Gergőt korábban nyomasztotta, hogy egy régi családi vállalkozást kell sikerre vinni és folytatni. Ha valamit elront, akkor az ő felelőssége és a család hírneve forog kockán. Az apósa részéről a bizalmat ki kellett érdemelniük. A felkérésük egyrészt kényszerpálya volt, de nem akarta eladni az üzletet érzelmi okok miatt. A kezdetekkor volt kétely a munkájuk minősége kapcsán, hiszen a korábbi folyamatokba belefolyt a korábbi átadó. Furcsállta az új pultot, új berendezést, hűtőt vagy vitrint, de az első hat hónap azonban bizonyított.

Az átadás-átvétel ideális ideje véleménye szerint sokkal rövidebb, ha az átvevő ugyanazt a vonalat, minőséget viszi tovább, mint az átvevő. Az új vezető azonban sokszor változtatni akar vezetői stílusban, szervezeti kultúrában, irányítási rendszerben és így nyilván a változáshoz időre van szükség.

Gergő esete nagyon jó példa arra, hogy a korábbi munkatapasztalat megfelelő alap lehet egy gyors átvételre - még akkor is, ha az előző ügyvezetés (édesapja csak tulajdonosként vett részt az egyes folyamatokban) nem támogatja markáns módon az sikeres átvételt. E mellett látható, hogy szükséges az átvevő és családjának támogatása is, hiszen Gergő felesége teljes mellszélességgel támogatta az édesapja által tulajdonolt vállalkozás sikeres működtetését, fejlesztését. Saját maga a férjével felváltva dolgoztak a presszóban a teljes nyitvatartási időben mindaddig, amíg az nem volt képes kitermelni az alkalmazottak bérét. Gondos szervező, átalakító, fejlesztő munkájuk eredményeképpen átalakult a teljes berendezés, marketing, fejlődött a vendégkör és rendezvényekkel, programokkal képesek voltak egy olyan változást elindítani, mely megalapozhatja a jövőbeli fejlődést. E folyamathoz szükség volt a tulajdonos részéről bizalomra, teljes mértékű átadásra és az átvevők részéről teljes bevonódásra, elkötelezettségre, anyagi és időbeli ráfordításokra.

5.8. Losonczi Innovation Kft.

Losonczi Innovation Kft. - ifj. Losonczi István - Békéscsaba



Profil: méréstechnika, egyedi szerszámgyártás, munkadarab megfogó eszközök

Székhely: Békéscsaba

Működési terület: országos

Alapítás éve: 1995.

Éves árbevétel: 200 millió Ft és 1 milliárd Ft között

Létszám: 36 fő

A Losonczi Innovation Kft. legfontosabb sajátossága, hogy olyan egyedi célszerszámokat gyárt, melyeket a gépipari termelő cégek hasznosítanak a célgépeikhez, illetve olyan alapanyagot befogó eszközöket, melyek nem tipizálhatóak. E termékek egyedi termékek, melyeket többnyire az autóipari beszállítók hasznosítanak. Korábban amennyiben nem volt szükséges egy funkció, akkor nem tudták használni ezeket a szerszámokat, de az ő termékeiket más adapterekkel lehetséges új funkcióval, feladattal megtölteni. E mellett a mérőeszközök alkalmasak arra, hogy 100%-os mérést valósítsanak meg a vásárlók termékein a gyártósor mellett az autóipari beszállítók sztenderdjei alapján.

A Losonczi Innovation Kft. tulajdonosai Losonczi István és felesége Losoncziné Petrovszki Magdolna. A cég vezetését immár fiuk, ifj. Losonczi István vette át, akit id. Losonczi István ügyvezetőként továbbra is támogat szakmai kérdésekben. Gyermekei közül testvére, Losonczi Magdaléna marketing- és pénzügyi vezetőként erősíti a csapatot. Ifj. Losonczi István korábban nyolc éven át dolgozott elemzési szakértőként Budapesten, multinacionális környezetben. Ez az időszak értékes tapasztalatokkal vertezte fel, amelyek később kulcsfontosságúnak bizonyultak a családi vállalkozás fejlesztésében.



27. ábra: ifj. Losonczi István

az volt, hogy fia a gyártásban dolgozó kollégákkal mellett tanuljon, teljes rálátást kapva a cég működésére, és ahogy István is megerősítette, így sokkal könnyebb volt kivívni a munkatársak tiszteletét.

A szervezetben a generációváltás kérdése 2015-ben, azaz tíz éve merült fel először. E hosszú folyamat eredményeként ma már a második generáció vezeti a céget, ám a legfontosabb stratégiai döntéseket továbbra is családon belül beszélnek meg. Az átadó vezető teljes mértékben átadta a cégvezetést, és azzal foglalkozik, amit igazán szeret - természetesen még mindig ad szakmai javaslatokat és tanácsokat. Érdeemes megjegyezni, hogy míg az idősebb Losonczi István gépészmérnök és az ő szakmai szenvedélye hívta életre a vállalkozását, addig fia, István

közgazdász végzettségű. Szakmaválasztása tudatos volt, hiszen - saját és édesapja állítása szerint is - minden szervezetben elengedhetetlen a közgazdasági tudás. Természetesen, ha édesapja nem tud aktívan közreműködni, a cégben számos tapasztalt mérnök kollégája van, akikre számíthat a szakmai kérdésekben.

Ifj. István fokozatosan vette át édesapjától a feladatokat, majd amikor a terhelés túl nagy lett, tudatosan alkalmazta a multinacionális környezetben elsajátított delegálási készséget. A kezdetben egyszemélyes vezetésű szervezet a létszámbővülés hatására már nem volt fenntartható. István érkezése után alakultak ki a vezetői szintek: létrehozta a középvezetői szintet és felállította a termelésvezető-helyettes pozíciót annak érdekében, hogy minden műszakban legyen döntéshozó. Több középvezetői feladatokat ellátó kollégának külső tanácsadóval szerveztek helyben vezetőképzést. A sikeres átmenetet egy korábban elvégzett szervezeti átvilágítás is támogatta, amely feltárta a valódi hierarchiát, a kulcsembereket és a informális vezetőket, rendkívül hasznos eredményeket szolgáltatva.

Ifj. Losonczi István véleménye szerint legalább három-négy év szükséges az ideális generációváltáshoz. A jelenlegi időszakot az "aranykornak" nevezi, amikor az utód már átvette a vezetést, de az átadó még rendelkezésre áll a segítségnyújtásra. Ekkor születnek a legjobb ötletek, és ez a valódi fejlődés időszaka. Fontos, hogy az átadó teret engedjen a fiatalabb generációnak, a fiatal pedig ne nyúljon hozzá azokhoz az "építőkövekhez", amelyek harminc év alatt idáig juttatták a céget. A fiatalok friss, külső nézőpontot hoznak a szervezetbe, ami belülről sokszor láthatatlan marad. Máshogy viszonyulnak a technológiához, más az emberekkel való bánásmód. A Losonczi Innovation Kft-nél a fluktuáció korábban szinte ismeretlen jelenség volt, ami nem mindig szerencsés, hiszen így nehezebben jut be új perspektíva. Bár rengeteg díjat nyertek, felelős foglalkoztatók és családbarát vállalat lettek, a munkáltatói gondoskodás olykor "kényelmessé" is tette a kollégákat, akik nem mindig tudják értékelni ezeket az eredményeket, mivel nem volt összehasonlítási alapjuk más cégekkel. Az idősebb és a fiatalabb generációnak is meg kell tanulnia együttműködni, hiszen más a motiváció, a kommunikáció, a szemléletmód, és más módon küzdenek meg a feladatokkal.

Visszatérve a vezetői generációváltásra, fontosnak tartják, hogy a fiatal vezető már képes legyen delegálni és ne egyedül hozza meg a döntéseket - ez a vezetői stílus és a szervezeti kultúra változását is magával hozta, melynek elfogadásához időre volt szükség. István átvevőként a saját szemléletével kezdte átlátni a céget. Rendkívül sok feladatot vett át, melyek előbb-utóbb már meghaladták egy ember kapacitását. Sok - nem szükséges - feladatot elhagyott, míg másokat automatizált, optimalizált vagy digitális rendszerekbe terelt. De időbe telt, mire fel tudta tenni a megfelelő kérdéseket. A kollégák már a kezdetektől fogva ismerték őt, és tudták, hogy cégalapító vezetőjük egyszer megöregszik, így támogatták az utód tanulását és fejlődését. Az átadó cégvezető kezdetben úgy gondolta, hogy fia az ő szakmai munkáját fogja átvenni, de be kellett látnia, hogy István a pénzügyi folyamatokhoz sokkal jobban ért, így ezt a területet meghagyták a jelenlegi operatív vezetőnél.

István átvevőként úgy látja, hogy a szakmai és vezetői tudásnál is fontosabb az elkötelezettség, hiszen ő sem értett kezdetben ehhez a szakmához. A szakmai tudást menet közben el lehet sajátítani, a vezetői képességeket meg lehet szerezni, és a vezető kollégák támogatása is segíti a döntések meghozatalában. Véleménye szerint az anyagi fejlődés erős ösztönző lehet, hiszen alkalmazottként nehezen lehet annyit keresni, mint egy jól prosperáló vállalkozásban. Emellett viszont a kockázat is sokkal nagyobb, amelyet nem mindenki képes vállalni. Lelkileg is nagyobb teher ez a felelősség, hiszen valakit elbocsátani, figyelmeztetést adni vagy pénzügyi gondokkal szembenézni olyan feladatok, amelyekkel a legtöbb alkalmazott nehezen tudna együtt élni.

A sikeres átvétel számára akkor valósul meg, amikor a kollégák már őt keresik meg, és nem az édesapját. A valódi generációváltáshoz nem vezet könnyű út, és felgyorsítani sem lehet, hiszen végig kell járni a folyamatot. Csak olyan szakember tud igazán segíteni, aki sok hasonló helyzetet látott már, és vélhetően előre látja, milyen megoldások lehetnek célravezetőek.

A generációváltás során természetesen a konfliktushelyzetek. Ez náluk is megjelent a döntéshozatalban, főként a humánerőforrás kapcsán. Nehéz döntés volt például a több évtizede ott lévő munkatársak új pozícióba való áthelyezése. Anyagiakban sohasem vitatkoztak, ebben egy volt az értékrendjük. A fejlesztések sem elsősorban a generációváltás sikerességét célozzák, hanem inkább az előrelépést, hogy a cég lépést tartson az új technológiákkal. A digitális eszközök bevezetése és az automatizáció is a piaci versenyképesség megőrzéséhez szükséges. István javaslatai az új folyamatokra mind azt a célt szolgálták, hogy a vállalat korszerűbben és költséghatékonyabban működjön. Példaként említhető a gépjárművek tartós bérletére, a beszerzés gazdaságosságára vagy a faktoring bevezetésére tett javaslatai. Ezeket a tudásokat egy gépészmérnöknek nem feltétlenül kell birtokolnia, ám szinergiában, együtt rendkívül jól tudnak dolgozni. A generációváltás előtt álló vállalkozásoknak azt tanácsolják, hogy az átadó merje átengedni a vezetést. A legnagyobb hiba az, ha az átadó nem hagyja, hogy az átvevő bemutassa új ötleteit és bebizonyítsa azok hatékonyságát. Rengeteg kommunikációra van szükség, és nem is feltétlenül egyetértésre. Jelen esetben például a politikai nézetekben teljes a szembenállás, és sokat vitatkoznak ezen, de nem veszekednek. Ez nem jelenti azt, hogy nem tudnak együtt dolgozni. Fontos, hogy teret engedjünk az új gondolatoknak, mert ha az átvevő kipróbálhatja azokat és sikeres lesz bennük, akkor fogja igazán magáénak érezni a céget. Nem a papír vagy az átadott kulcs teszi a vezetőt vezetővé. Ha az utasításokat követi, alkalmazott marad, de ha megvalósíthatja elképzeléseit és együttműködhet a kollégáival, akkor egyre inkább sajátjának fogja érezni a vállalkozást.

Összefoglalva, a Losonczy Innovation Kft. példája jól mutatja, hogy egy sikeres generációváltás akár több mint tíz évig is eltarthat, és konfliktusokkal, egyet nem értésekkel is járhat. Mégis, a nyílt kommunikáció, a családtagok és munkatársak bevonása, valamint az új vezető alapos, "alulról építkező" megismerési folyamata sikerre vitte a váltást. Ifj. Losonczy István édesapjának makacs ragaszkodása ahhoz, hogy fia másfél év alatt minden munkafolyamatot megismerjen, alapozta meg a közös jövőt. Ez a példa is bizonyítja: együttműködéssel, az új, innovatív ötleteknek teret adva, valamint korszerű módszerek és technológiák alkalmazásával a fiatal generáció is sikerrel vezetheti tovább a vállalatot. A Losonczy Innovation Kft. esetében ezt a folyamatosan érkező szakmai elismerések és díjak is alátámasztják, egy olyan munkavállaló-központú szervezetté alakulva, amely az elkövetkező évtizedekben is meghatározó szereplője lehet az ágazatnak.

5.9. Euro-Unior Fűtéstechnika Kft.

Euro-Unior Kft. - Orosháza - Szabó Géza és Ifj. Szabó Géza

Profil: kazángyártás, kazáncsaládok kutatás-fejlesztési folyamatai, gyártmánytervezés, fűtéstechnika, tűzvédelem, tűzvédelmi szaktanácsadás

Székhely: Orosháza

Működési terület: EU

Alapítás éve: 1992.

Éves árbevétel: 400 millió Ft és 1 milliárd Ft között

Létszám: 30-40 fő között



28. ábra: Szabó Géza

A szervezet egy 1957-ben alapított szövetkezet utódja, melynek 1981-től Szabó Géza volt az elnöke és az ő segítségével alakult át a rendszerváltáskor a szervezet. A Kft. tulajdonosi köre 1992 óta folyamatosan változott és a tavalyi évben sikerült megvásárolni az utolsó tulajdonostól is a megmaradt hányadát. Jelenleg az átvadó és gyermekei rendelkeznek tulajdonnal, illetve ügyvezetőként ketten, a fiával együtt aláíróként vannak jelen a vállalkozásban. Szabó Gézával és ifj. Szabó Gézával, a legfiatalabb gyermekével készítettem interjúmat. A családban három gyermek született, melyből az idősebb fiúgyermek technikusként, a tűzvédelmi szolgáltatói üzemegységet vezeti. Másik a vállalkozásban dolgozó fiúgyermek Ifj. Szabó Géza cserediákként élt Indiában, és német nyelvterületen is töltött időt annak érdekében, hogy a közgazdasági diplomáját a gyakorlatban is tudja alkalmazni, tudását behozni a cég hasznára. E gondolkodásnak meg is lett az előnye, mert később külkereskedelmi tevékenységével sikerült a szervezet számára partnert és munkát biztosítani, biztosítaniuk.

Az átvadó véleménye szerint így mindenki megelégedettségére dolgozik, illetve tudásának, végzettségének megfelelő helyen.

A szervezet egyes területei részletesen le szabályozottak. ISO 9001-es szabvány szerint szabályozott az általános működés, míg környezetvédelmi szabványnak ISO14001 és a hegesztéssel kapcsolatos technológiai szabványnak ISO3834-2 is megfelelnek. Jelenleg is dolgoznak azon, hogy egységes vállalatirányítási rendszert vezessenek be, melyhez pályázati forrást vesznek igénybe. A szervezeti funkciók (kereskedelem, beszerzés, logisztika, HR, controlling, minőségbiztosítás) fel vannak osztva a két ügyvezető között. Egyedül a marketing tevékenységre nem fordítottak jelentősebb energiát. Folyamatosan tanulnak egymástól. Az idősebb átadja a műszaki tudását és a kapcsolati tőkéjét, míg a fiatal a nyelvtudását, elméleti tudását és a közgazdaságtani tanulmányai kamatoztatja a szervezetben.



29. ábra: Ifj. Szabó Géza

A generációváltás már több, mint egy évtizede megkezdődött. Az idősebb fiúgyermek évtizedek óta a szervezetben dolgozik, a fiatal is folyamatosan valamilyen szerepet kapott, hogy megismerhesse a tevékenységet. Szabó Géza szerint, amíg él segíteni fogja a háttérből fia munkáját, hiszen egész életében ebben a cégben dolgozott - mindig szeretné támogatni a céget és gyermekeit.

Elmondásuk szerint az életkorukból fakadóan vannak eltérések közöttük, főként kommunikációban. Szoktak vitatkozni és természetes, hogy másként szeretnék a dolgokat csinálni, de az évek során összehangolódtak, és megedződtek a válságokban, illetve a mindennapi együttműködés során. A 2008-as és a COVID-válság is megmutatta azt, hogy sikeresen tudnak együtt dolgozni.

A bankok folyamatosan vizsgálják a hitelfelvétel miatt a tulajdonosi kört és jelenleg a bizalom az átadóban van, melyet mutat a kezességvállalás. A jelenlegi tulajdonviszonyok kapcsán a fiatalok számára ajándékozás keretében lett átadva a tulajdon. Szükséges jogi tanácsadás a folyamat további támogatásához. A generációváltáshoz az átadó nem szívesen venne igénybe szakértői segítséget, de volt egy időszak, azonban erre is volt példa. Amikor tőkebefektetőként beszállt az állam a cégbe, akkor egy közgazdász egyetemi tanár támogatásával éveken át segítette a cég folyamatait.

Úgy látják, hogy a képességek és szándékok szerint is mindkét fél részéről szinergiát alkotnak, és teljesen ideális a folyamat, hiszen hosszú időszak alatt dolgoznak azon, hogy a fiatal átvegye a szervezet irányítását. A válságos évek után szeretnék elérni azt a célt, melyben folyamatos anyagi és operatív stabilitást tud a cég nyújtani az összes érdekelt számára. Az átvevő Szabó Géza véleménye szerint voltak olyan pontok a munkája során, amikor nem szívesen vette volna át a céget, mert nem volt olyan állapotban kellően stabil alapokon álló a munkaellátottság, de jelenleg folyamatos megrendelésekkel dolgoznak és a korábbi hullámvölgyek ellenére jó a megítélése. E sikerekhez hozzájárult az is, hogy soha nem vettek ki osztalékot, hanem a termelésbe vagy a korábbi tulajdonosok kivásárlásába forgattak vissza, így javítani tudták a működést.

Az átvevő részéről az anyagiak, a cég átláthatósága, a digitális eszközök és a szervezetfejlesztési folyamatok is motiváló tényezőként jelennek meg, de a legnagyobb tényező mégis a makrogazdasági folyamat, hiszen a megrendelés és a termelés ellátottsága, a kereskedelem döntő jelentőséggel bír. Külföldön teljesen más a munkakultúra, a munkakörülmények és szükséges egy nagyfokú elhivatottság annak érdekében, hogy versenyképesen tudjon működni. Az átvevőt a szervezet átvételében gyermeke is motiválja, hiszen szeretné látni, segíteni a jövőjét.

Állításuk szerint az átadás-átvétel minden cégnél más és nem lehet meghatározni egy ideális időt, vagy módszert ehhez. Minden cég önálló entitás, eltérő a piaci körülmény, a szervezeti kultúra. Az ő esetükben mindenki tudta hozni a saját tudását, tapasztalatát, ami fejlődést hozott. Az átvevő számára büszkeség, hogy egy ilyen régen működő vállalkozást vezethet tovább, ami komoly referencia a vevőkkel való tárgyalás során. Ők jelenleg befejezettek tekintik a generációváltást, hiszen a fiatal is teljes joggal írhat alá és az átadó nélkül is működik a vállalkozás. Mindketten erőforrást tudnak bevinni a cégbe a kapcsolatok útján. Az átadó nem csupán a cégvezetésből eredő kapcsolatokat adja át, hanem a társadalmi szerepvállalással kapcsolatos tevékenységeibe is igyekszik bevinni az átvevőt. Az átadás-átvétel egy folyamat, napi életszerűség. A fia bevonásával a cég sokat változott, mert áttértek a külpiazi kapcsolatokra. Ifj. Szabó Géza megrendeléseket hozott Ausztriából, míg édesapja segítséget nyújtott abban, hogy hogyan tudja a szervezet előállítani a termékeket. A fia a nyelvet beszéli és az osztrák szervezeti kultúrát ismeri, míg édesapja a megvalósításban rendelkezik komoly tapasztalattal.

Id. Szabó Géza szerint a családon belüli generációváltáshoz nagyon hosszú rákészülés kell, hiszen a nevelésben, együttműködésben óvatosan kell a gyermeket rávezetni arra, hogy megszeresse az adott tevékenységet. Sokan a fiatalok közül Nyugat-Magyarországra, külföldre mennek dolgozni

és véleményük szerint Orosházának a megtartó képessége 10-20% körüli lehet. Ifj. Szabó Géza vállalhatott volna az USA-ban, Bécsben vagy Budapesten munkát, de az elkötelezettsége, tapasztalata, a cégre való rálátása és jelenleg már kisleány is jelentős motivációt jelent számára. Id. Szabó Géza szerint háromfelé kell az eredményt „osztani”: egyharmad fejlesztés, egyharmad dolgozói érdekeltség és egyharmad lehet osztalék. Ez nem az a szervezet, vagy iparág, ahol gyorsan meg lehet gazdagodni, de kitartó munkával sikeres lehet a vállalkozás.

Összefoglalva id. Szabó Géza a családon belül a gyermekei között képességeik szerint alakította ki a feladatokat a vállalkozásban a gyermekek megelégedettségére. Sikerült a cégben, illetve gyermekeiben olyan tudást és tapasztalatot megosztani, mely megfelelő motivációval egy sikeres közös munkával az elmúlt évtizedek alatt megalapozza a jövőbeli működést. E sikerességhez még további fejlődést kell elérni, például a digitalizáció által, de megfelelő szervezeti kulturális és gazdasági alapokat teremtettek az átadás/átvételhez.

5.10. Cerazus Hungária Kft

Mór - ifj. Vécsei András

Profil: zöldség-gyümölcs kereskedelem, gyümölcscfeldolgozás

Alapítás éve: 2003.

Éves árbevétel: 1 és 5 milliárd Ft között

Létszám: 50 fő



A családi vállalkozás egy kis városi telephelyen megközelítőleg 200 hektár területen gyümölcstermesztéssel foglalkozó vállalkozás, mely szezonálisan közel 100 fő számára kínál munkalehetőséget a térségben. A három generációs vállalkozás alapjait az interjúalanyom nagyapja fektette le még évtizedekkel ezelőtt, de maga a vállalkozás 2003-ban jött létre. Tulajdonviszonyát tekintve öt fő tulajdonossal bír, a három testvér azonos tulajdoni hányaddal bír, míg két testvér párja szintén szerzett tulajdont a cégben. A testvérek természetesen nagyobb arányban tulajdonosok, mint párjaik. A szervezetben az interjúalanyom édesapja az ügyvezető, mint a legnagyobb tulajdoni hányaddal rendelkező személy, illetve az ő édesapja őt jelölte ki ügyvezetőnek.

Az ügyvezető 51 évesen vette át édesapjától a vállalkozás vezetését, melyet egy hosszabb egyeztetési folyamat előzött meg, hiszen az átadó nem szívesen engedte el a szervezetben az irányítást érzelmi okokból és a döntések meghozatalában nem volt mindig egyetértés. A tapasztalatokból kiindulva az átvevő gyermekének már sokkal tudatosabban szeretné átadni a szervezetet. Ennek érdekében a megállapodásuk alapján gazdálkodás-menedzsment alapszakot végez egy egyetemen, majd két évet más szervezetben fog el tölteni annak érdekében, hogy tapasztalatot és tudást szerezzen a szervezet sikeres működtetéséhez.



30. ábra: A társaság jelenleg 310 ha földterületen gazdálkodik

évtizede merült fel, míg az apa és unokája között néhány éve. A szervezet tulajdonosváltását hosszasan családi gondolkodás előzte meg, melynek eredményeként a jelenlegi ügyvezető az egyik testvérétől kivásárolta a tulajdoni hányadát és többségi tulajdonosként vezető szerepet is vállal. A többi tulajdonos is alkalmazott a cégnél, de kialakításra került az ő munkakörük és elégedettek a jelenlegi helyzettel.

A jelenlegi ügyvezető legalább 15 éve készen áll az átvételre, mivel hosszabb ideje dolgozik a szervezetben és folyamatosan bevonódott a döntéshozatalokba és az operatív irányításba is. A legnagyobb kihívást az jelentette, hogy érzelmi kötődés miatt az átadó nehezen engedte el a vezető szerepet és a mai napig bejár a céghez - nyilván kíváncsi arra, hogy miként működik, mennyire bízhat az évtizedek alatt kialakított vállalkozás sikerében. Szerencsére még jó

egészségnek örvend mind fizikailag, mind szellemileg és lelkesen dolgozik. Az unokája szerint hasznosabb lett volna, ha képes lett volna gyorsabban elengedni a szervezetet, hiszen a kettős vezetés a szervezet számára feszültségeket is okozott. Véleménye szerint nagyon hasznos lett volna az átadás-átvétel folyamatában egyfajta megállapodás vagy szerződés az ütemezésről, a feladatokról. A hivatalos dokumentum az öröklődés folyamatáról megadhatta volna azt, hogy kinek milyen tulajdonjoga van, milyen feladatokat szán az örökbe adó, átadó és mindenki ennek megfelelően járt volna el. Segítette volna a folyamat ütemezését és átlátható lett volna a munkavállalók számára is. Mind az átadó, mind az átvevő tudatos volt a szándékában, mindketten képesek voltak átadni és átvenni az információkat, de nagyon hosszúra nyúlt a folyamat és már a munkavállalók is nagyon várták a döntést, pozitív volt a fogadtatása.

Az unoka - korábbi tapasztalatok alapján - szívesen venné egy külső szakember bevonását, aki távolról és szakmai szemmel látja a folyamatokat. E mellett a jó gyakorlatok megismerése támogatja a folyamatot, míg a belső folyamatok átláthatósága nem kiemelt jelentőségű. A folyamatok megismerésére van idő, ha megvan az akarat. Adózási, jogi és egyéb területen nem jelent meg támogatási igény.

E családi vállalkozásban nem merült fel az értékesítés lehetősége, hiszen mind képességben, mind személyben van olyan, aki képes átvenni és szeretné is működtetni a vállalkozást. Egyedül az átadó elengedési szándéka a legfontosabb jelen helyzetben. A folyamatot segítik az átlátható pénzügyi folyamatok, a vezetői funkciók tervszerű átadása és e mellett a két fél között a jó viszony megőrzése.

A huszonéves interjúalanyom szerint a családi vállalkozásokban lévő fiatalokat az átvételben motiválja a rugalmas munkaidő, a munkaidő egyéni beosztása, de e mellett tudatában van annak, hogy néha - főként szezonban - hétvégi folyamatos munkavégzéssel is járhat a cégvezetés. Az egyéni anyagi motivációk mellett a saját maga főnökének lenni meghatározó jelentőségű. A mai fiatalok nem szeretnék alkalmazottak lenni. Az alanyom édesapja egy éve vette át a vállalkozást, de már most gondolkodik azon, hogy a fiának miként adja át, hogyan tudják a váltást sikeresen megtenni. Ennek érdekében szakmai tapasztalatszerzés után három-négy évet szánnak az átadásra és időben tervezik a vezetői pozíció átadását.

Sikeresnek tekinthető a folyamat már jelenleg is a családi vállalkozásban, hiszen újítások kezdődtek a szervezetben, az utód teljes mértékben átvette a folyamatokat és újra nagyobb nyereséggel működik a vállalkozás. Az innovációt nagymértékben segítette a váltás és az a döntés, hogy az utód vezeti a szervezetet - fontos a felhatalmazás, hiszen a kettős vezetés a munkavállalókban is bizonytalanságot szül. Az ötvenes éveiben járó édesapa nyitott az újdonságokra, fejlesztésekre, innovációkra, de belátják, hogy a szakmához értenek, de a szervezetfejlesztési folyamatokhoz, a zökkenőmentes átadás-átvételhez szívesen vesznek külső szakértőtől segítséget.

Interjúalanyom, mint a legidősebb gyermek szívesen átvinné a vállalkozás működtetését. Húga egészségügyi pályán tanul, orvosi egyetemre szeretne menni, fiútestvére pedig még csak 13 éves, így nem lehet tudni, hogy szívesen részt vesz e a családi vállalkozásban.

A jövőbeli fejlesztéseket tekintve szükségessé válik a vállalatirányítási rendszer kiépítése, melyről a vezetés számára a legfontosabb információk átláthatóan megjelenének. E mellett a fiatalítás, fiatal generációk beillesztése, az idősebb kollégák pótlása méltó kihívást fog jelenteni a jövőben. Ezt nem feltétlenül szeretnék munkaerő felvételével megtenni, hiszen az automatizáció, a gépesítés, a technológia fejlesztése nagy könnyebbséget adna a kollégáknak és költséghatékonyság szempontjából is meghatározó eszköz. Vannak gépeik, de bizonyos területeken szükséges emberi beavatkozás. Az elsők voltak Magyarországon, akik beszereztek egy meggykombájnt, mellyel kismértékben csökkentették a szükséges munkaerőt, de a gép után is kell dolgozni. E mellett a rázógépek is sokat segítenek, de egy teljesen automatizált rendszert anyagilag még nem tudnának lefinanszírozni.

Összefoglalva egy sikeres generációváltáson van túl a prosperáló mezőgazdasági vállalkozás. A nagypapa és fia elhúzódó váltásán tanulva a jelenlegi ügyvezető már sokkal gyorsabban és tudatosabban szeretné fiának átadni a cég vezetését, melyre ő maga is készül, tanul, gyakorlatot szerez. A váltás segítette a technológiai fejlesztéseket, az innovációk megjelenését, a hatékonyabb szervezet kialakítását. Örömteli látni, hogy van szándék külső szakértő véleményének meghallgatására és a támogatás értő fülekre talál. Pozitív jövőkép rajzolódik ki, hiszen szakértői segítséggel egy újabb tudatos generációváltással egy technológiailag fejlett, a modern eszközöket is használó, korszerű és anyagilag is sikeresebb mezőgazdasági családi vállalkozás működhet majd tovább.

5.11. Foster Kft.

Fazekas István ügyvezető tulajdonos - Foster Kft. - Békéscsaba

Profil: biztosítási alkusz lakossági, közületi és vállalkozói szektor részére, teljes körű biztosítási ügyintézés

Székhely: Békéscsaba

Működési terület: országos

Alapítás éve: 1993.

Éves árbevétel: 200 millió Ft és 1 milliárd Ft között

Létszám: 14 fő



A Foster Kft. 1993-ban jött létre biztosítási alkuszként és azóta - több, mint 30 éve - folyamatosan fejlődő vállalkozás Békéscsabán. Két ügyvezető tulajdonossal rendelkezik, míg harmadik tulajdonosuk tőkéstársként nem vesz részt az ügyvezetésben. Fazekas István interjúalanyom 57 éves, nála már öt évvel ezelőtt felvetődött a generációváltás gondolata, hiszen az elmúlt 30 év után szívesen elengedné a vezető szerepet és szabadidejében inkább a családjával illetve székelyvarsági nyaralójában töltené idejét. Közel tíz évvel idősebb társa örömmel vezeti még a céget, de gyermeke itt dolgozik a szervezetben, egyelőre nem vezető szerepben, hogy megtanulja a szakmát.



31. ábra: Fazekas István ügyvezető

A vezetői csapat mellett - a szakma sajátossága miatt - egyrészt egy több, mint tíz fős munkavállalói közösség dolgozik a szervezet sikerén, másrészt kapcsolódik hozzájuk huszonöt alvállalkozó. Az alvállalkozókból öten gépjármű-kereskedések, míg a többiek vállalkozási formában dolgozó magánszemélyek. Az alkuszok körében legalább tízen elérték azt a 60-70 év közötti kort, amikor már nem tudják/nem akarják követni a jogszabályi változásokból fakadó elvárásokat, illetve nem motiváltak az állományuk megőrzésében, fejlesztésében.

Istvánt először a saját generációváltásáról kérdeztem. Öt gyermekéből háromnak nem igazán volt affinitása a biztosítási alkusz szakmához, bár nagyobbik lánya a Corvinuson végzett, most az amerikai Aegon biztosítónál dolgozik. Kisebbik fia, Boldizsár versenyszerűen sportol, középiskolába jár, ha akarja, akkor foglalkozhat biztosítással. Legkisebbik fia 14 éves, építészmérnök szeretne lenni, megvan a képessége, vezetői kompetenciája ahhoz, hogy esetleg később ügyvezető legyen. István felesége, Rita szintén a cégben dolgozik

és gyermekvállalás után újra beállt dolgozni. Ő komplex módon rálát a folyamatokra és képes lenne a teljes üzleti folyamatot megszervezni, koordinálni. Tudatosan együtt mennek üzleti megbeszélésekre, továbbképzésekre, illetve ő vezeti a teljes ügyfélszolgálatot is.

Az idősebb alkuszok egy része belátta, hogy nem képes vagy nem akarja tovább folytatni a tevékenységet. Velük a cég igyekezett megállapodni, hogy megvásárolják az ügyfélállományt és a kifizetés után nem kell foglalkozni egyáltalán a céggel, ügyfelekkel. Más alkuszok ragaszkodnak az állományukhoz és a munkához annak ellenére, hogy nem képesek teljesíteni. Egy részüknek van saját irodája és nyugdíj mellett dolgoznak. Nem akarják eladni az állományukat, de átadni sem a családjukban gyermeküknek. Ez nagy rizikófaktor, mert betegség esetén a kezeletlen állomány jelentősen fog csökkenni és az örökítése sem egyszerű. Volt olyan eset, amikor fél évig próbálták átadni az állományt a családban, a képzést is elvégezte, de utána rögtön visszalépett.

A technológiai újdonságok kapcsán az ügyvezető szerint nincs különbség a fiatalok és idősebbek között. Van olyan hetven év körüli kollégája, aki beszerzi a legújabb eszközöket a munkájához és tudatosan fejleszt, használja a legújabb szoftvereket, sőt még ő hívja fel a hibákra a figyelmet. Másokat még a kötelező folyamatokra sem kötelező rávenni, ha azokhoz bármilyen digitális tudásra volna szükség. Az irodában már beismerik, hogy egyes digitális folyamatokat átad a fiatalabb kollégáinak, mert ők sokkal gyorsabbak, jobban átlátják és tizedannyi idő alatt megoldják. Ilyen példa az applikációval kapcsolatos fejlesztés, tesztelés. Folyamatosan fejlesztenek egy telefonos applikációt mellyel menet közben is lehet akár utazással kapcsolatos biztosítást kötni, de a fiatalok sokkal nyitottabbak erre. A fejlődéshez azonban - főleg az AI terén - nagy szükség van a modern, informatikai tudásra, hozzáállásra. A fiatalok azért másként állnak a munkához, tisztelethez, odafigyeléshez. Egyikük-másikuk nem köszön, és nincs bennük az a munka iránti elkötelezettség, mint régen. Ők munkahelyként tekintenek az irodára és sem a telefont, sem a laptopot nem viszik haza, nem foglalkoznak a munkával máskor. A tulajdonosi személet hiánya miatt nagyon nehéz olyan fiatalot találni, aki elkötelezett és komplex módon, vezetői szemmel tekintene a vállalkozásra. A fiatalokat nem lehet csak pénzzel ösztönözni arra, hogy átvegyenek egy céget, mert a hozzáálláson múlik.

Az átadáshoz István véleménye szerint nagyon fontos, hogy az egyes folyamatok - marketing, pénzügy - le legyenek szabályozva. E szakmában a legfontosabb a személyes eladás, az ügyfélkapcsolatok kezelése. A kapcsolatok megismerése, átadása miatt is legalább 5-10 évvel a valódi elengedés előtt kell gondolni a generációváltásra.

A szervezetben több olyan folyamat zajlik, melyben már most jó volna, ha lenne „gazdája”, mert István és üzlettársa az ügyfélkapcsolatokkal, tarifálásokkal foglalkozik, de a fejlődést támogató folyamatokat (GDPR, AI, vállalatirányítási rendszer, e-mail szerverek, stb.) egy fiatal jobban tudná irányítani, ha csak ez lenne a feladata.

Az alkusz tevékenységben három olyan tudáselem van, amit át kell adni az utódnak; a szakmai tudás, az eladástechnika és a kapcsolati tőke átadása. Ha az első kettőre megvan az ember, akkor a kapcsolati rendszert csak akkor adja át, ha megvan a teljes bizalom és a partner is elfogadja az utódot. A tisztességnek, hitelességnek „át kell mennie” és meg kell éreznie a partnereknek is. Ezek a kapcsolatok, partnerségek több évtized alatt épültek ki.

Sikeresnek tartaná a generációváltást, ha az utóddal csak hetente egyszer kellene leülni egyeztetni és az ügyfelekkel tudna hetente egy-egy napot foglalkozni, lenne ideje pihenni és a családdal foglalkozni. Véleménye szerint támogató külső szakemberre nincs szükség a sikeres generációváltáshoz családon belül. A gyermeket már eleve úgy kell nevelni, bevonni a folyamatokba, hogy úgy tekintsen a vállalkozásra, mint a sajátja. Benő fia például már teljesen otthonosan érzi magát. Sokszor hazaviszik a munkát és megbeszélik a lépéseket.

A sikeres generációváltás egyik záloga lehet, hogy képesek legyenek az idősebbek elfogadni, hogy az AI segíthet az egyes folyamatok támogatásában, ügyfélkapcsolatokban. E rendszerekhez, a rendszerek közötti kapcsolatokhoz kellene már a fiatalok és a nyitottság, hogy hagyjuk őket együttműködni az idősebbekkel, az ő tapasztalataikkal. István tudna rugalmas lenni egy olyan fiatallal, aki motivált és lelkes használni az új IT eszközöket.

Összefoglalva a Foster Kft. az ország egyik legerősebb biztosítási alkusz cége, melyben két téren merült fel a generációváltás kérdése. Egyrészt ügyvezetői szinten nagyon fontos, hogy legyen egy olyan gyermek, aki nem csak tudásban, hanem hozzáállásban is képes a tulajdonosi/vezetői személet alkalmazására, másrészt szakmai tudását is képes és akarja is fejleszteni. Harmadik terület a bizalom és a kapcsolati tőke kérdése, melyben a bizalmat ki kell érdemelni és a személyiséggel, alázattal, odafordulással fel kell építeni az átadó részére és az ügyfelek részére egyaránt.

A másik terület az alkuszok kérdése, melyek egyik közössége képes eladni és elengedni a munkát, vele együtt az ügyfeleket is. A másik csapat még nyugdíjkorhatár után sem tudja átadni az állományt, mert ragaszkodik a feladathoz akkor is, amikor már nem tudja teljes mértékben ellátni a feladatát. E szemlélet sajnos nagyon sok vezetőben megjelenik - talán félnek attól, hogy a folyamatos feladatok megszűnése után már nem lennének fontosak a társadalomban és a szerepük elhalványodna. Hasznos volna a munkamániás nyugdíjkorú vezető beosztásban lévők számára olyan tréningeket létrehozni, mely támogatja őket azon tevékenységek megtalálásában, melyek támogatást nyújtanak a munka utáni életükben is.

5.12. Fodor István egyéni vállalkozó

Fodor Cukrászda -- Kecskemét

Profil: cukrászati tevékenység, cukrászati termékek, fagyaltok értékesítése

Székhely: Kecskemét

Működési terület: Kecskemét, Kiskunfélegyháza

Alapítás éve: 1939.

Éves árbevétel: 200-500 millió Ft között

Létszám: 7 fő



Az 1939-ben indult családi vállalkozásban jelenleg a harmadik generáció adja át a negyediknek a stafétabotot. A Kecskeméten híres cukrászda a településen három üzletet működtet, míg Kiskunfélegyházán is sikeresen indított el üzletet annak ellenére, hogy a sétáló utcában több ilyen bolt is a fogyasztók rendelkezésére áll. Fodor István egyéni vállalkozóként dolgozik és szenvedélyesen rajong a szakmájáért, míg az eredeti recepteket és technológiákat igyekszik alkalmazni, melyek generációról-generációra öröklődtek. Bár már az édesapja által kézzel kevert habokat géppel keveri, a tésztát kézi nyújtás helyett nyújtógéppel nyújtja, még mindig ellenáll a felesleges kemikáliáknak és a krémeket, fagyaltokat eredeti alapanyagokból készíti el. Állítása szerint jelentősen megváltozott a piac a nagy üzletláncok és a bevásárlóközpontok és multinacionális cégek miatt, de ennek ellenére - és állítása szerint - mindig meglesz az a réteg, aki a minőségi alapanyagokat és termékeket meg fogja tudni fizetni és keresi majd. Korábban hat cukrászdájuk volt és közintézményeknek - gyermekélelmezési intézménynek és börtönnek is -



32. ábra: Fodor Cukrászda

szállítottak, de ezeket a piacokat már központosították, nem tudják elérni. Korábban a névnapokra, születésnapokra, karácsonyra is többet rendeltek és a húsvéti időszak is erősebb volt, de mára már a kereskedelmi láncok nagyon sok forgalmat elvisznek. A tőlük kikerülő tanulók is készítenek - engedély nélkül - formatortákat otthon, mint megtudták a közösségi média hirdetéseiből.

A hét alkalmazott mellett 12 tanulót foglalkoztat, akik nagyon nagy munkát vesznek a dolgozók válláról és nagyban segítik a folyamatokat. Egy vezető

cukrásszal dolgoznak és két fiatal cukrásszal, akik náluk tanulták ki a szakmát. Sajnos csak kevés diák marad meg a szakmában, hiszen ha valaki szívvel-lélekkel szereti ezt a munkát, akkor reggeltől-estig benne kell lennie. A mai fiatalok pedig - állítása szerint - nem szeretnék ennyit dolgozni és inkább könnyebb munka után néznek.

A szervezetben a receptúrák le vannak írva, de a többi termelési folyamatot a cukrásszok ismerik, illetve a szervezeti funkciók, folyamatok, tevékenységek sem rögzítettek. István ismeri a beszerzési láncokat, a megrendelési egységeket, míg a pénzügyi folyamatokat egy adminisztrátor segíti. Az üzemet átláthatóan működtetik, valójában mindent megtanítanak a tanítványoknak a szakma világából, de a termelő üzemet és a kereskedelmi egységeket saját maga koordinálja. A generációváltás kérdésének időpontja sem kérdéses, hiszen két fiúgyermeké ebbe a szakmába nőtt bele, gyermekkoruktól a cukrászüzemben ismerték meg a fagyaltkészítés és a süteménykészítés rejtjelmeit. A fagyaltkészítést például eredeti alapanyagokból négy-öt éve

kezdte kisebbik gyermeke megtanulni és még mára sem tökéletes, de már rá meri bízni az édesapja. István bármelyik gyermekét be tudja állítani a pultba kiszolgálni, üzemeltetni őket.

Az egyéni vállalkozó őszinte, nyitott ember, mindent megmutat a cukrász tanulóknak és a gyermekeinek is mindent átadott. Az átvételt is maguk dönthették el, hogy milyen módon szeretnék. A kisebbik fiú úgy döntött - bár közgazdasági területen szerezte meg diplomáját - hogy nem folytatja a családi tevékenységet, mert látta édesapja példáját és ő több időt szeretne majd a családjával tölteni, úgy felnevelni a gyermekeket, hogy ne csak a cukrászüzemben tudjon az édesapjával beszélgetni. Idősebbik fia - aki élelmiszermérnöknek tanult - tervezi átvenni az üzleteket és ki is próbálta már magát az egyik cukrászda üzemeltetésében. István maga szeretné irányítani az üzemet és a cukrászdát addig, amíg egészsége engedi. Véleménye szerint ha valaki nem születik bele egy ilyen üzletbe, akkor nem lesz egy tulajdonosi szemlélete. Láttak ők is több gyakorlatot egy üzlet átvételében. Fülöpszálláson volt egy üzem, ahol a tulajdonos egészségügyi problémái miatt nem tudta működtetni és átadta egy külsős cégnek jelentős összegért, de fél éven belül majdnem csődbe vitte és át kellett vennie az előző tulajdonosnak, aki éppen talpra tudta állítani és még hat-nyolc évig sikeresen tudta működtetni. István és a kisebb fia véleménye alapján is legalább négy-öt év szükséges egy üzlet megtanulásához, de legalább ennyi idő, míg például a cukrásztermékeket jól tudja majd valaki készíteni. A szakmai tudás mellett szükséges még a menedzsment kompetencia, a munkatársakkal való foglalkozás, a beszállítók, marketing, a pénzügyi folyamatok, stb. működtetése. Szerintük minden szakmában szükséges legalább öt-hat év tanulás ahhoz, hogy át lehessen venni egy működő egység maradjon. A tudás átadása pedig szülői igényesség is. A cukrász szakmában azért különleges az, hogy négy-öt generáción keresztül megmarad a tudás és a szakma szeretete, mert sok üzemet, üzletet államosítottak - ÁFÉSZ-ek lettek - és a gyermekek már nem tudták megtanulni a szakmát az édesapjuktól, mert elvették az üzemeiket.

István maga már más technológiákat használ, más termékeket készít, mint korábban édesapja tette. Akkor nem volt annyi eszköz és mind mennyiségben, mind választékban sokat fejlődött a szervezet. Beismeri, hogy már nem tudja megszólítani a mai fiatalokat, nem ismeri a marketing eszközöket és a digitális technológiához sem ért. Ennek ellenére kiváló szakember és elfogadja azokat az újításokat, melyek szükségesek. Szerencsájukra van elég idő az átadásra, mert István jelenleg 60 év körüli, jó egészségnek örvend és szeretné még sokáig csinálni a szakmát. Amikor fiának átadja a stafétát, akkor is szeretne visszajárni az üzletbe és segíteni egy-egy folyamatot, ahogy édesapja is tette, aki nagyon nagy szigorra nevelte a szakmára.

A munkavállalóik lojalitása nem csupán a fizetés miatt ilyen erős a szervezethez. István segíti a dolgozóikat anyagi eszközökkel és kapcsolataival egyaránt. Vélhetően az üzletet átvevő nagyobbik fia is átveszi majd ezt a vezetői stílust, de ő fogja kialakítani a saját rendszerét, személetét. Jelenleg több olyan dolgozó is van, aki legalább húsz éve munkatársuk és rendkívül lojálisak a családi cukrászdához.

Az egyéni vállalkozó elismeri, hogy a generációváltást segítené egy külső szakértő bevonása, illetve a folyamataik jobb megismerése, esetleg leírása is arra az esetre, ha valamelyik területre be kellene vonni egy dolgozót.

A legnagyobb kihívása a generációváltásban az - állítása szerint - hogy valójában erre a szakmára születni kell. A fiának nagyon jó szakmája van, ahol jó pénzt tud keresni kevesebb munkával. Nem kell hajnalban kelnie és estig dolgoznia, közben pedig rengeteg dologra kell figyelnie: a termelésre, a szállításra, hűtésre, emberekre, beosztásokra, szerelőkre, stb. Ők január-februárban nem nyitnak ki, de tavasztól karácsonyig heti hét napban dolgoznak. István sokat jár szakmai vizsgabizottságokba, de olyankor is hajnalban elvégzi a munkát, majd a vizsga után pedig nekiáll fagyit főzni.

A generációváltást az könnyítené meg, ha egyszerűbb lenne a bürokrácia, a papírmunka és egyszerűsödne a vállalkozók dolga. Egy személyben kell értenie a könyveléshez, minőségbiztosításhoz, élelmiszerhigiéniahoz, gépek beállításához, stb. Ilyen ember nincs. Az időgazdálkodásban nagy könnyebbség lenne, ha nem mindent egy személyben kellene irányítania. István véleménye szerint egy jól működő egységben megvan az a jövedelmezőség, ami a fiatalokat motiválni tudja, így nem az a legnagyobb hajtóerő. A legfontosabb, hogy szeresse a szakmáját és szívesen legyen benne, szívesen vigye tovább a családi vállalkozást és a szakmát. Jelenleg a benne töltött hatalmas mennyiségű idő a rengeteg tanulási tevékenység legnagyobb nehézség a fiatalok előtt. Most - gyermekei is - kevesebb munkával is tudnak tisztességes jövedelmet keresni. Az üzletek működtetésében pedig jelen kell lenni ahhoz, hogy az alkalmazottak érezzék a vezetést, olyan minőségben dolgozzanak, ami elvárt és megtartsa a jövedelmezőségét, vendégkörét.

A vállalatirányítási rendszer, komplex folyamattámogatás véleményük szerint nem segítné az átállást és az üzlet fejlesztését, hiszen nagyon sok dolgot egyik napról a másikra kell előkészíteni, kialakítani. E mellett az ellenőrzésben, a termékcsoportok optimalizálásában, az árreakciók kezelésében egy támogatást nyújthatna, hiszen a száraz tények alapján jobban ki lehetne alakítani az ideális termékportfóliót az egyes időszakokban, mint a kollégák szubjektív döntése szerint. (Az adatalapú döntéshozatal és a célzott marketing jelentős támogatást tudna nyújtani az üzletvezetéshez is - szerkesztő megjegyzése).

Az átvételben sok változat lehetséges. Jelenleg négy cukrászda van és egy termelő egység. Ezek felosztása is lehetséges a gyermekek között, de át kell gondolni, mert az egyes cukrászdák bevétele nem egyforma. E mellett fejleszteni lehet a cukrászdák forgalmát kitelepülésekkel, céges összejövetelekkel, rendezvényekkel - van sok lehetőség, amivel bővíteni lehet a forgalmat, de az mind odafigyelés és idő.

Összefoglalva látható a szervezetben, hogy a gyermekekben a munka és a szakma szeretete sikeresen átöröklődött és egy kifejezetten prosperáló családi cukrászüzem épült ki Kecskemét szívében. Egy olyan összetartó családi vállalkozás, melyben a gyermekek is szívesen tanulják a szakmát és a vezetési feladatokat is annak érdekében, hogy megmaradjon a tradíció. Mindkét gyermek szakmailag képzett és tudná is folytatni a vállalkozást, de látható, hogy életminőségben egy másik prosperáló szakma hasonló anyagi előnyt biztosíthat és gyermekeikkel szeretnének több időt tölteni, mint édesapjuk tette. E cél érdekében több lehetőség is megjelenik. Elsőként mindenképpen javasolt az, hogy ne mindent akarjanak egy kézben látni. Folyamatosan az egyes szakmai és menedzsment funkciókat célszerű más kollégáknak delegálni, míg egyes területeket - akár a marketing, akár a minőségbiztosítást - átvenni a fiúknak. Így biztosíthatóvá válhat, hogy a szakmai minőség, működtethető vállalkozás is megmarad, a tulajdonviszonyból származó előnyöket is élvezhetik és mégsem kell hajnaltól késő estéig az üzemben dolgozniuk. Egy olyan üzemeltetési és ellenőrzési rendszert célszerű kialakítani, amelyikben csökken a centralizáció, de az anyagi és szakmai ellenőrzés mégis megmarad. Bízom abban, hogy egy kiváló vezető cukrásszal és a fiúk szakmai tudásával még hosszú évtizedekig kiválóan üzemeltethető lesz a családi örökség.

5.13. Unicon Zrt.

Hatos Istvänné - Békéscsaba

Profil: textilipari konfekciógyártás, textiltermék-gyártás, textiltermék feldolgozás

Székhely: Békéscsaba

Alapítás éve: 1950.

Éves árbevétel: 200 millió Ft és 1 milliárd Ft között

Létszám: 190 fő



Hatos Istvänné az Unicon Zrt-ben munkabiztonsági és HR-vezető. E mellett üzemeltet még egy 1995-ben alapított Kft-t, mely horgászeszközöket, sportfelszereléseket értékesít. Interjúnkban a Zrt-ről kérdeztük, illetve ennek a generációváltását igyekeztünk körüljárni. Hatos Istvänné az Unicon Zrt-ben és az Unicon-Modell Kft-ben is szerepet vállal, mindkettő élete szerves része.

A részvénytársaságot háromtagú elnökség vezeti; műszaki igazgató, operatív igazgató és egy kontroller igazgató. A kontroller igazgató 83 éves, az operatív igazgató 55 éves és a szervezetben az operatív igazgató vállalja a vezetés oroszlánrészét. Egy ekkora szervezetben érthető, hogy szükség van olyan vezetőre, akivel e feladatokat meg tudja osztani. A generációváltás érdekében interjúalanyom a fiát szeretné a szervezetbe bevonni, aki projektmenedzserként fog dolgozni és reményeik szerint a férje feladatait is igyekszik majd átvenni. Terveik szerint két változat lehetséges. Az első szerint ügyvezetőként viszi majd a szervezetet teljes felügyelettel, míg másik változatban tulajdonrészt is kap majd a cégből. Ő gyakorlatilag már a cég működésében is szerepet vállal, ismeri a folyamatokat. Együtt tud működni a könyvelőkkel, a szállítókkal és a kollégák is elfogadnák vezetőként. A tulajdonviszony az már egy teljesen más szint, az alaposabb megfontolást igényel.



33. ábra: Olasz megrendelésre készítenek luxus minőségű bútorhuzatot

kereskedelmet és a pénzügyi folyamatokat. A vezetőségben benne vannak az előző generáció képviselői és a jövőbeli generáció leendő képviselői is.

A generációváltás legelőször 2010-ben merült fel, majd 2011-ben az interjúalanyom anyósa megbetegedett és eltávozott. Ő vezető feladatot vállalt a szervezetben és nagyon gyorsan meg kellett oldani a hiányát. Az apósa - aki nyolcvan év felett van - jelentősebb feladatait már átvette. Ettől függetlenül még az a tapasztalat, hogy bent kell maradnia a vállalatnál, hiszen az aktivitása élte. A szervezetben gyakorlatilag mindenkinek megvan a feladatköre. A napi termelést a sógornője viszi, a férje a műszaki vonalat, ingatlanfejlesztést és beruházásokat. Zoltán sógora operatív vezetőként összefogja a termelést és közgazdászként a pénzügyi folyamatokat is folyamatosan átveszi. Interjúalanyom utódlása a kérdéses egyelőre. Igyekeztek megoldani úgy, hogy a lánya átveszi, de ő külkereskedelmi szakot végzett és saját vállalkozását vezeti. Majd fia

barátja végzett Szegeden környezetvédelmi mérnökként, de ő Romániába nősült és ott is maradt. Később felvettek egy hölgyet, aki nem váltotta be a reményeket. Így már nagyon szeretne az unokákkal lenni és élvezni az életet.

Az átadás-átvételnek véleménye szerint nincs ideális ideje. Függetlenül a szervezet nagyságától, szervezettségétől, az átadó és átvevő képességétől és természetesen a kollégák elfogadásától is. Véleménye szerint „lehet, hogy nem a klasszikus tankönyv szerinti dolog, de én azt vallom, hogy ha fokozatosan tanul be valaki, és fokozatosan kapja meg a feladatokat és veszi át, akkor előbb-utóbb a szervezetben a többi dolgozó és a többi szinten is sokkal inkább elfogadják, hogy ő visz egy-egy szerepet, egy-egy feladatot, mintha odaültetünk valakit a nyakukra frissen.”

Hatos Istvánné szívesen elengedne egy-egy feladatot, de egyelőre nincs kinek. Teljes mértékben nem szeretné átadni a vezetést (munkabiztonsági és HR területen), mert nincs abban az életkorban sem és úgy nyugodt, ha „ránézhet” a vállalatra.

Az utódlás terén soha nem volt probléma a családban, hiszen mindenki megtalálta a szerepét a szervezetben. Az átadás-átvétel folyamatában az információhiány gondot jelenthet, bár a cégben nem az átadás miatt jelent gondot a kommunikáció és nem is a generációk közötti különbségekről van szó.

Az átadási folyamatot abban az esetben szükséges megerősíteni külső szakemberrel az ügyvezető szerint, ha túl gyorsan kell a folyamatot levezényelni. Ha a család tudatosan készül az átadásra - mint jelen esetben - vagy nincs megértés az utódlás kapcsán, akkor nem kell bevonni más személyt. Ők is nagyon sok előadást meghallgattak, sokat utaztak azért, hogy más gyakorlatokat megismerjenek. A belső folyamatok átláthatóságára, rendszerezettségére igen nagy igény van bármilyen átadás kapcsán. A vállalatnál az ISO rendszert bevezették, mely akkor konfliktusokkal járt, de mára látják az előnyét. Számukra nincs sikertelen jövőkép, mert mindig a megoldáson dolgoznak. Természetes, hogy elhúzódó feladatok vannak, melyeket igyekeznek kezelni. Szerencsére egy ilyen nagy szervezetben a funkciók mindig delegálhatóak valakire. Egyedül a céges személyes kapcsolatokba nehéz bevonni mást, hiszen cserélődnek a szereplők elhalálozás vagy munkahelyváltás miatt más cégeknél is és egy harminc-negyven éves kapcsolat kiépítése nem megy egyik percről a másikra - a bizalom lassan épül ki. Ezért a saját vezetői beosztását is öt-tíz év alatt tervezi elengedni, átadni. Interjúalanyom is egy komoly betegség kapcsán kellett, hogy átgondolja a szerepét és ezért is szeretne mostanra több időt az unokákkal és a pihenéssel tölteni.

A fiatalokat a leginkább a tulajdonnal lehet motiválttá tenni az átvételre, de ez függ a cégnagyságtól, tevékenységi körtől és attól is, hogy hány családtag szeretne ebben részt venni. A fiatalokkal együtt sokat dolgoznak, gondolkoznak a cég jövőjén. A vezetői feladatokat jelenleg hárman tudják működtetni, de az apósa már idős, ő is szeretné átadni a vezetést, de addigra a sógora már át tud vállalni feladatokat. A tulajdonviszonyra más megoldást kell találni, melyben egyértelműek lesznek az öröklési és tulajdoni keretek. Az ügyvezető szerint, ha egy cég tőkeerős, akkor nincs szükség az átadáshoz jelentősebb anyagi erőforrásra, magas fizetésre. Ha forrásoldalról nehézséggel küzd a cég, akkor lehet motiváló, de elsősorban a részesedést kell megoldani, mert akkor akar majd lelkesebben dolgozni benne. Ha valakinek fizetni kell azért, hogy átvegye a céget és tulajdon nélküli ügyvezetőként kell dolgoznia, az hosszú távon nem lesz jó megoldás.

A támogató eszközökre visszatérve a cégben kiépítették a vállalatirányítási rendszert és tudatosan valósultak meg a funkciók szétválasztása, de egy kevésbé tudatos felkészülés kapcsán meg kell valósítani a szervezeti folyamatok átláthatóságát és a digitális technológiák fejlesztése is adhat megoldást. A folyamatot segítheti egy coach és e vállalatot is támogatja üzleti tanácsadó, szervezetfejlesztő szakember.

Partnerem azt vallja, hogy a családi konfliktusoknak egyetlen módja, ha megbeszéljük és nyíltan felvállaljuk a véleményünket. Az ő családjukban sem értette meg a két ág egymást, de a kényszerhelyzet kapcsán együtt kellett működni. A hitelesség és az átláthatóság a munkavállalók felé is sokat segített és fel kell vállalni.

Egy generációváltást akkor tekintenek elégedettnek, ha az átadó és az átvevő is annak tartja. Az átadó ki tud lépni a folyamatból és az átvevőnek sem kell mindig keresnie bármi miatt az előző generáció képviselőjét. A fiatalok generációváltását, a szervezetek átvételét nagyban segítené egy biztonságos jogi és vállalkozási környezet, melyben tudhatják, hogy az a tevékenység, amit elkezdtek, az öt-tíz év múlva is működőképes lesz, és nem teszi lehetetlenné egy jogszabály. Fontos, hogy ha kitalál egy fiatal egy modellt, egy vállalkozást, akkor azt ne tegyék lehetetlenné akkor, amikor már termőre fordul.

Összefoglalva az Unicon Zrt-nél két évtizede kiépítettek egy vállalatirányítási rendszert és a főbb funkciókat a családtagok működtetik annak érdekében, hogy a családi vállalkozás sikeres lehessen. Amikor haláleset történt és a cég mozdítórugóját pótolni kellett, akkor is volt kire számítani és utána is tudatosan készültek arra, hogy a főbb feladatoknak legyen gazdája a szervezetben. A tudatosság, a támogató szakemberek igénybevétele, a tervezett és szabályozott folyamatok mind segítenek abban, hogy még évtizedek múltán is működhessen a vállalat. A tudatosság itt azt is jelenti, hogy olyan végzettséget, tudást szereztek a gyermekek, mely hasznosul a cégben, másrészt időben megtörténnek a feladatok átcsoportosításai is. Az átadási folyamat a fenti tudatos gondolkodással együtt is legalább öt-tíz éves folyamat lesz, de akkor már biztosan lesz minden feladatnak gazdája és a cégnek jövője.

5.14. Ösvény Alapítvány

Dr. Kincses László - Füzesgyarmat

Profil: textilipari termékgyártás, összeszerelő tevékenység, fröccsöntő tevékenység, megváltozott munkaképességűek, romák munkához juttatása

Székhely: Füzesgyarmat

Alapítás éve: 1999.

Éves árbevétel: 1 milliárd Ft felett

Létszám: 650 fő



Dr. Kincses László kuratóriumi elnökkel készítettem az interjút. Az alapítvány két ügyvezetővel látja el a tevékenységét 16 telephelyen. Az elnök gyakorolja a tulajdonosi jogokat, de háromtagú kuratórium dönt a jelentősebb kérdésekben. A generációváltás kérdésében azért kértem fel Lászlót, hogy ossza meg tapasztalatait, mert több olyan céget felvásároltak, melyek vezetői idős koruk vagy motivációjuk miatt már nem szerették volna üzemeltetni. Ezek a cégek 20-25 év alatt kialakították a technológiát, létrehozták a piacokat, de egy idő után a tulajdonosaik el kívánták adni.

Az alapítvány komplett cégeket vásárolt ingatlannal, berendezéssel, árukészlettel együtt. Ezeket a cégeket mai áron legalább kétszer annyi összegből lehetett volna újraépíteni, így célszerű volt tovább üzemeltetni. A munkavállalók továbbfoglalkoztatták és a tulajdonosok is benne maradhattak még évekig a cégben, amíg átadták a tudást és tapasztalatot. A cégeket



34. ábra: Bere Károly, a füzesgyarmati Ösvény Esélynövelő Alapítvány alapítója beszédet mond

átvilágították a partereikkel, beszerzéseikkel és sok területen lehetett ésszerűbb működést folytatni. Átvettek kereskedelmi vállalkozást és koporsógyártó céget is. Utóbbi tulajdonosának lányai nem kívánták folytatni a tevékenységet, hanem más jövedelmező állást tanultak ki, ami a lányokhoz jobban illeszkedett. Unokái is átvehették volna, de nem szerettek volna kétkezi munkát folytatni. László három okot lát arra, hogy a fiatalok nem veszik át a működő vállalkozásokat: más szakmát választanak, amivel könnyebben juthatnak pénzhez, nem is akarnak dolgozni vagy fizikailag már máshol dolgoznak a vállalkozók gyermekei, máshol alapítanak családot. Sok vállalkozó nem vonja be a gyermekét a vállalkozásba. Úgy látja, hogy vannak nagyon szép részei a vállalkozói tevékenységnek és kifejezetten igyekszik saját gyermekét pénzügyi gondoskodásra tanítani és megmutatni számára azokat a folyamatokat, melyeket ő folytat. Megmutatja számára, hogy miként tud egy cég megfelelő jövedelmet termelni.

A fiatalok más szemszögből látják a cégeket, sokan hamarabb nyitnak a fejlesztések felé. A megvásárolt cégekben is tíz-tizenöt éves gépek vannak, de már ezeket is szükséges fejleszteni. A technológiafejlesztéssel együtt hatékonyabban lehet termelni és az új piacok bevonásával. Az alapítványban géprongyot vásárolnak, kiválogatják, összedarabolják és szőnyeget készítenek belőle. Fröccsöntő tevékenységeket is folytatnak, illetve nyomdai tevékenységek kiegészítő

munkáit látják el az üzemekben. A megváltozott munkaképességűek másfajta termelési potenciállal bírnak akár fizikai tudásban, akár motivációban. Igyekeznek gépesíteni, fejleszteni és oktatásokat szervezni.

A megvásárolt cégekben is látta, hogy nagyon fontos a szabályozott termelési és értékesítési folyamat. A reorganizálásnál döntő jelentősége van az átlátható működésnek, míg nagyon kis dolgokon nagyon sok költség keletkezhet. A piacok fejlesztésével, a technológiával volument lehet növelni és csökkenteni lehet a bérköltséget. Több alkalommal, nagyobb létszámmal, nagyobb piaci jelenlétet tudtak elérni és a gépesítés után jelentős eredménynövekedést tapasztaltak. Meg kell vizsgálni a logisztikai folyamatot is, hiszen nem biztos, hogy annyi járművet vagy sofőrt kell tartani; vannak esetek, amikor a futárcégek hatékonyabban el tudják látni a feladatot vagy lehet tömbösíteni is a szállítási mennyiségeket.

A munkaerő fejlesztésére, képzésére nagy hangsúlyt fektetnek. Lászlónak nagy bánata, hogy a kétkezi munkának nincs becsülete és nincsenek megfizetve ezek az emberek. Fontos az irodai munkavállalók tevékenysége is, de a kétkezi embert nem lehet megkerülni.

A másik fontos terület a digitális tér világa. Az online térben való jelenlét, a digitális marketing hatalmas forgalmat tud generálni. Sajnos a kisebb cégekben nincsenek olyan szakemberek, akiknek megvan ehhez a tudásuk és a marketinges cégek olyan alapidíjakat alkalmaznak, amit nem tudnak kifizetni. Megoldást jelenthetne, ha egy szerény alapidíjon felül jutalékformában kapnák meg a munkájuk eredményét.

László úgy látja, hogy a családon belül sokszor eltérnek az álláspontok a generációváltás kapcsán. Ez függ a lehetséges átvevők személyétől és az egészségügyi állapottól is. Szeretnek a korábbi tulajdonosok benne maradni. Két-három év az optimális idő az átvételben. Addig megismerik a buktatókat, át tudna menni a munkafázisokon, megismerik a munkavállalókat. Az átadók az első évben nem igazán akarják elengedni a vezető szerepet, majd folyamatosan ők is megszokják és a munkavállalók is, hogy már más irányítja a céget.

Az átadási folyamat kapcsán nem szükséges számára külső szakértő, mert megvan a tapasztalata, tudása, gyakorlata. A belső folyamatok átláthatóságához kell az idő. Minden esetben átvilágításon megy át a cég és egy rossz anyagi helyzetet is sokszor megfelelő működéssel, más beszállítói körrel vagy ügyfélkör bővítésével meg lehet változtatni. A vezetői képesség nagyon fontos. Ő maga is látott olyan négy-ötmilliárd forintos forgalmú céget ahol nagy anyagi jólétben élő fiának adta át a 80 főt foglalkoztató vállalkozást az édesapa és a munkavállalók nem szerették a vezetőjüket. Ha nem dolgozik a munkavállalókkal évekig, hanem csak beleül a vezető szerepbe az utód, akkor nem fogják elfogadni. A főnöknek meg kell értenie a munkavállalókat és ehhez idő kell.

Egy generációváltás és egy fiatal akkor lehet sikeres, ha nem úgy veszi át, ahogy van, hanem a saját rendszerét, technológiáját, képességeit viszi és ennek mentén átalakítja a vállalkozást. László és többször látta már, hogy nem az övé a legjobb termék, ezrét változtatnia kellett. Sokszor a régi technológiával nem lehet megteremteni a jobb minőséget sem a szőnyegszegésben, sem a koporsógyártásban. A régi alapanyagot sokszor be sem lehet szerezni és kénytelenek új módszereket kitalálni. A fiatal generáció sokkal gyorsabban megtalálja az információt és egy telefonnal sok dolgot el tud intézni, míg a középkorúaknak már az hosszabb időbe telik.

Az együttműködésre visszatérve a cégek átvételéhez nem kértünk segítséget szakemberektől, de ahhoz már igen, hogy milyen innovációt alkalmazzunk. Ha helyben nem volt megfelelő szakember, akkor elmentünk olyan céghez, vagy a konkurenciához, aki jobban értett nálunk a területhez. Igyekeztünk kihasználni az együttműködések és bedolgozni számukra vagy alvállalkozóként felkérni. Ha kihelyeznek munkákat, akkor abból nagyon sokat lehet tanulni.

A szervezeti kultúrában is jelentős változások voltak, mert amikor növekedtek létszámban, akkor a régebbi kollégák félték, hogy elveszik az állásukat. Pedig sokkal nagyobb hatékonysággal lehet dolgozni ha a varrodába felveszünk egy embert, mert lehet, hogy ketten három ember hatékonyságát tudják elérni.

A fiatalok motivációját már a gyermekkorban kell segíteni. Ha azt látja, hogy a szülő soha nincs otthon, de van pénz az nem jó üzenet. Ha azt látja, hogy mindig van pénzünk utazásra és mellette látja a munkát is, akkor a gyerekeket be lehet vonzani a vállalkozói létbe. Ajándékokkal, jutalékokkal szívesen dolgozik a gyermek és megtanulja a munka szeretetét. Fontos, hogy átlássa az egész cégnek a működését és utána döntse el azt, hogy szeretné átvenni vagy inkább másból keresi a jövedelmét. Sok gyermek nem akarja megismerni a szülei vállalkozását, munkáját - sőt egyes esetekben a szülő szégyelli a munkáját, sokszor kétkezi munkáját. Előbb-utóbb a kétkezi munkának is meglesz a becsülete, hiszen a gép többször hibásan gyárt le termékeket és azt is az embernek kell helyrehoznia. László gyermeke most tizenkettő éves, de nyáron megismeri a kollégákat és kap a korának megfelelő munkát - azt szeretné, hogy lássa, mit csinál az édesapja. Jó látnia azt, hogy 14-15 telepvezetővel dolgozom együtt és lássa a folyamatokat a különböző területeken, a HR-t, a termelést és lássa a munkájának az eredményét is.

Összefoglalásként a generációváltásban nem csak a családtagoknak lehet átadni a vezető szerepet, hanem egy sikeres értékesítéssel is meg lehet őrizni azt a tudást, vagyont, kapcsolati tőkét, amit az alapító az évtizedek alatt felhalmozott. Egy-egy átvevő „felvásárló” értéként tud tekinteni a vállalkozásra azzal együtt, hogy egy másfajta kapcsolatrendszerrel és technológiai minőséggel magasabb értékteremtő képességet lehet elérni. Mind a felvásárolt cégek, mind az Ösvény Alapítvány segítik a térségben élők életét és láthatóvá vált, hogy az új generáció számára mennyire fontos a példamutatás, a fiatalok folyamatos beillesztése a vállalkozásba. Ha ez nem történik meg, akkor könnyen más kezére kerülhet a vállalkozás, vagy a piac. Ha ez a fokozatosság megvalósul, akkor tudatosabb döntést tud hozni majd az utód, hogy vállalja-e ezt a feladatot vagy sem.

5.15. Szamovár presszó

Kári Viktória -- Vecsés

Profil: vendéglátóipari tevékenység

Székhely: Vecsés

Működési terület: helyi

Alapítás éve: 1975. (becsült)

Éves árbevétel: 50-200 millió (becsült)

Létszám: 4 fő

A Vecsésen működő vendéglátóipari egység közel 40 éve működik folyamatosan. Korábban az interjúalanyom nagyapjának és barátjának álma volt egy ilyen egység, melyet megvalósítottak és azóta sikeresen fogadja vendégeit. A presszó egy családi ház egyik részeként működik közel 100 négyzetméteren, családi házas telken. A nagyapa barátja az alapítást követően elhunyt, így a feleségével üzemeltették közel 30 éven keresztül ezt a családi hangulatú helyet. A nagyapa lánya a kereskedelembe dolgozik, de nem szeretett volna presszót üzemeltetni, így az alapító halála



35. ábra: Szamovár presszó

a hagyományt, míg a kisebbik még alkalmazottként dolgozhat benne, de üzemeltetésben nem gondolkodik. Jelenleg a nagymama házában bérbe adott egységként működik. A nagymama lány és testvére sem szeretné átvenni a presszót.

Az interjúalanyom elmondása szerint a nagyapja kezdeményezésére jött létre a hely és a vállalkozás, a nagymama nem is szerette volna, de a halála után nem szerette volna értékesíteni és így most a bérleti díj remek nyugdíj-kiegészítés. A bérlő ritkán dolgozik a presszóban, jelenleg mellette három alkalmazott van bejelentve - a bérlőnek több egysége is van, így ez csak az egyik bevételi forrása. Viktória már több nyári munkán dolgozott, de nincs tapasztalata a vendéglátóipari tevékenységben. Nem osztotta meg a mostani bérlő a tapasztalatait a fő tevékenységekről, de számít arra, hogy a nagymama tapasztalatával, párjával és barátjával együtt jól fogják tudni üzemeltetni a helyiséget.

A tervek között szerepel, hogy a - hely nagysága miatt - elférne egy bowling pálya, alakulhatna belőle neon bár, de elképzelhető, hogy silent diszkóként üzemel majd. Az átalakítás tervezett költsége 10 millió forint, mely tartalmazná a belső bútorzat cseréjét, a modern pub stílusra történő átalakítását, mely szintén családi hangulattal működne tovább.

után bérbeadásra került az egység. Interjúmat a nagyapa unokájával készítettem, aki jelenleg turizmus-vendéglátás alapszakos hallgatója a Kodolányi János Egyetemnek.

Viktória gyermekkorában szívesen töltött időt a presszóban, ami nagy szerelme volt nagyapjának és ezzel a szeretettel fogadta a vendégeket is. Eldöntötte, hogy tanulmányai után néhány év munkatapasztalattal át fogja venni az egységet és tovább folytatja nagyapja vágyát az immár megújult Szamovár presszóban. Nagyobbik a kereskedelembe dolgozik, és nem szeretné folytatni

Viktória véleménye szerint nem várható semmilyen kihívás az átadás-átvétel folyamatában. Egyrészt egy jó ismerősük bérlő jelenleg is, aki segítheti az átadást. Másrészt minden információja megvan - nagymama segítségével meglesz - a zökkenőmentes üzemeltetéshez. Az átvétel, kialakítás tervei szerint közel egy évet fog igénybe venni, így a sikeressége ennyi idő alatt már láthatóvá válik. Nem kívánja külső szakértő tanácsait kikérni, egyedül a kötelező ügyvédi és könyvelői támogatás jelenik majd meg. Az ingatlan ajándékozás keretében kerül majd a birtokába, mivel édesanyja és a másik tulajdonos keresztanyja is támogatja az üzlet átvételét.

Ha az átadás nem lenne valami miatt sikeres, akkor az értékesítés lenne a másik lehetőség, de mindenképpen szeretné folytatni a családi vállalkozást. Az átvétel után Viktória mindenképpen szeretne egy komplex informatikai rendszert működtetni és kiterjesztené a marketinget, jelenlétet az online közösségi térbe is. A piaci igény felmérése után fiatalosabb helyé kívánja tenni az üzletet. Tanulmányai mellett hosszú időn keresztül dolgozott étteremben, ahol az üzletvezető mellett beletanult egy kicsit a működési folyamatokba és nagyon sok ötlete van a kialakításhoz. Hasznos volna egy olyan közösségi munkahelyként vagy gaming centerként is kialakítani egy részét, ahol játszani vagy dolgozni tudnak a betérő vendégek. Most is több korosztály jár a presszóba és ezt a hagyományt szeretné folytatni.

Már kiskora óta szeretett volna itt dolgozni és imádja a vendéglátást. Most, hogy megtanulta miként kell egy vállalkozást vezetni meglesz a szakmai tudása is ahhoz, hogy sikerre vigye. Motivációját az átvételt a saját vállalkozás ténye, a rugalmas munkaidő és az örökség továbbvitele jelenti számára. Korábban már működött kifőzdeként, így elképzelhető, hogy néhány évnyi működés után a párjával együtt saját éttermet fog nyitni Viktória. Elmondása szerint a fiatal generációt a családi vállalkozások átvételében a rugalmas munkakörnyezet, az innovációs lehetőségek, a versenyképes fizetés motiválja azon túl, hogy a család munkáját tudja folytatni. Szerinte a mai fiatalok nem szívesen dolgoznak, főként otthoni munkavégzésben gondolkodnak, de a kétkezi, jelenléti munkát nem nagyon vállalják. Ő nem csak üzletvezető kíván lenni, hanem a vendégek között is akar majd dolgozni.

Összefoglalva, Viktória szeretné átvenni a nagyapjai örökséget, melyben megjelenne egyben az emberekkel való folyamatos jelenlét, a rugalmas munkaidő, de mégis saját magának termelné a hasznot és a profitot. Olyan kellemes környezet kialakítását tervezi, mely több generáció szórakozását támogatná úgy, hogy a barátok segítségével megvalósítsa az álmát. Ennek érdekében folytatja tanulmányait és korábbi tapasztalatai segítségével kívánja megvalósítani a nagyapja elképzeléseit a 21. századi környezetben.

5.16. Harmónia 99 Kereskedelmi Bt.

Jónás Zsuzsanna -- Székesfehérvár

Profil: bútorgyártás, bútorkereskedelem

Székhely: Székesfehérvár

Telephelyek: Székesfehérvár, Salgótarján

Alapítás éve: 1999.

Éves árbevétel: 250 millió Ft

Létszám: 9-12 fő között



36. ábra: Harmónia Bútor székesfehérvári üzlete

A szervezet 1999-ben indult bútorgyártással egy székesfehérvári garázból, melyből mára egy két üzlettel rendelkező komoly vállalkozássá nőtte ki magát az elmúlt évtizedekben. Két tulajdonossal rendelkezik, akik kétharmad-egyharmad arányban birtokolják a céget. Interjúmat a többségi tulajdonossal készítettem, akinek a férje ügyvezetőként is dolgozik a cégben. Eredetileg négyen alapították a vállalkozást: két fiútestvér és a feleségeik, valójában két család. A gyermekek már felnőttek, míg a jelenlegi tulajdonosok már szeretnék átadni

a feladatot a gyermekeknek. Az egyik oldalról a gyermek elindult a generációváltás irányába és igyekeztek számára átadni a vállalkozást, de nem volt sikeres, így azon vonal nem tudta átvinni a vállalkozást. A másik család kapcsán a gyermeket igyekeztek már fiatal felnőtt korában munkához „szoktatni”, dolgozott benzinkúton, alkalmi pakolással és egyéb munkákkal. Nem volt a családnak olyan elvárása, hogy a családi vállalkozásban kellene dolgoznia, de belátta, hogy sokkal hasznosabb, ha a cégben dolgozik, mintha más cégeket erősítene a munkájával. Azért iratkozott be kommunikáció szakra az egyetemre, hogy leküzdje a félelmét a nyilvános beszéd kapcsán, tehát voltak olyan törekvései, mellyel felkészült egy esetleges átvételre - bár nem tudatosan. A szervezetben korábban termelés is folyt, bútorokat készítettek értékesítésre, de mára belátták, hogy költséghatékonyan ez nem folytatható, így a két bútorboltban kereskedelmi tevékenység működik. A kereskedelmi és logisztikai folyamatok leszabályozottak, azokat teljes egészében már a fiuk csinálja. Az édesanyja végzi a pénzügyi, könyvelési és HR folyamatokat az édesanyja látja el mérlegképes könyvelőként. Ezekre a területekre a fia még nem lát rá, de ő majd 8-10 év múlva szeretné elengedni a vállalkozást. Jellemzően alacsony a fluktuáció, kicsi vállalkozásról van szó. A vírushelyzet alatt is igyekeztek megtartani a munkavállalóikat, amiért nagyon hálásak voltak és sikerült a tartalékképzésből lefinanszírozni a bérüket. A marketing tevékenységet külsős alvállalkozó látja el. Az édesanyja elmondása szerint az alapítók már valójában nem tudták megvalósítani azt, hogy akkora céget fejlesszenek, melyben az egyes funkciók külön megjelenhetnek (HR, marketing, logisztika, stb.), így a fiuknak lesz ez a feladata majd a jövőben, ha szeretné.

A generációváltásra az alapítók két ágának volt lehetősége. Az egyik család megpróbálta, de ott a gyermeknek nem sikerült és inkább azt mondta, hogy más megélhetés után néz. Interjúalanyom megvásárolta a tulajdonrészét és ezért most többségi tulajdonosként van jelen. A családon belül a generációváltás kérdésében azonosak a vélemények annak ellenére, hogy az apa és fia az egyes döntésekben sokszor nem értnek egyet és véleménykülönbségek vannak a cégben. Nagyon nehéz

a fiatalnak átvenni a cégvezetést, mert az alapítók létrehoztak valamit, melyről van egy megélésük, tapasztalatuk és úgy gondolják, hogy sikeresen vezetik és nehéz átadni a céget egymásfajta gondolkodásmóddal. Sokszor kemény harcok vannak alapító és utód között. Bár interjúalanyom férje belátja, hogy egy bizonyos fejlődési szinten megrekedt a cég, de az új módszertanokkal, technológiákkal szemben elutasító. E folyamatot azért segíti, hogy a fiatalnak folyamatos sikerei is vannak a cégben az innovatív tevékenységek kapcsán. Így folyamatosan azért az utód elképzelése megjelenik a profilváltásban, árképzésben, szolgáltatási minőségben, stb. Az átvevő elképzelése szerint egy olyan vállalkozást képzelt el, melyben a folyamatok automatizáltak, sokkal kevesebb időt kell a cégben töltenie és kevesebb jelenléttel meg tudja oldani. Mivel a szülei is inkább olyan életet képzeltek el a gyermeküknek, mely nem birtokolja a tulajdonost és 12-14 órát dolgoznak benne, így e szemlélet előbb-utóbb utat tör magának.

Az utód képességeiben bíznak a szülei, csak a vezetői eszközeikben, döntéseikben eltérőek az álláspontok. Az édesanyja nagyon szívesen átengedné már a vállalkozást, de a pénzügyi vonalat még nem tanulta meg a fia, azt külsős könyvelően fogja majd vélhetően átadni. A tudatosság itt is megjelenik, hiszen egy olyan felhő alapú szoftverben dolgoznak, melyben könnyű lenne kiszervezni a tevékenységet. Az átvevőnek van hozzáférése, minden adathoz hozzáfér. A kereskedelmi vonalon szükséges majd a digitális átállás, a vállalatirányítási rendszer, belső folyamatszabályozás.

A fiú folyamatos belépésével változott az alkalmazotti kör is. Megengedték, hogy a kiválasztásban már az övé legyen a döntő szó. Például egy magasabb bérköltségű alkalmazottat választott a gyermek, de egy év távlatából bőven megtermelte a bérét és jó döntésnek bizonyult. Megvan a bizalom a gyermek felé.

Az átadás-átvételi folyamatban a legnagyobb kihívás az átadó folyamatos jelenléte. Az a folyamat a nehézség, hogy milyen döntéseket adjanak át és milyen ütemezésben. E mellett az édesapa részéről az elengedési képesség hiánya is szerepet játszik, mely egy természetes folyamat több évtizedes vállalkozói múlt után. A harmadik terület a beszállítói partnerek elfogadása. Itt az édesapját sokkal jobban elfogadják tárgyalási partnernek. A tapasztalat alapján ahol lehetőséget adnak az utódnak, az édesapja lehetőséget ad számára, ott meg tud oldódni a helyzet és önállóan az átvevő el tudja látni a feladatot.

Az átadási folyamat kapcsán az édesanya több előadást meghallgatott és úgy látja, hogy a folyamatos együttműködés, a családon belül szeretett kapcsolat segíti leginkább az átadást és a gyermek felé való folyamatos elfogadás. Egyedüli gyermekként a testvérféltékenység vagy az öröklési kérdés sem merül fel.

Jelenleg a gyermek alkalmazottként van jelen a szervezetben és abban még nincs egyetértés, hogy mikor volna hasznos átruházni a tulajdonviszonyt is a gyermek számára. (Több cégnél bizonytalanság van abban, hogy lehet-e motiválni a gyermeket az átadásban a tulajdonrész átruházásával; ez főként az utódban való bizalom függvénye - szerk. megj.) Jelenleg inkább az jelenik meg feladatként, hogy a korábbi tulajdonostárstól még a tulajdonrészét meg kell vásárolni ahhoz, hogy a gyermeknek teljes tulajdonban át lehessen adni a céget és ennek a becslése erőforrás megteremtése nem lesz egyszerű.

Az átadó elmondta, hogy egyszerűbb lenne hatvan évesen eladni a vállalkozást és nyugdíjba menni, de a jobban örülne annak, ha a fia vinné tovább ezt a megélhetési lehetőséget és valósítaná meg az álmukat.

A jelenlegi fiatalokat elmondása szerint nem lehet pénzzel motiválni az átvételre, sokszor a munkát nem akarják hozzátenni. A 12-14 órányi munkát nem akarják és a szülők sem szeretnék elvárni a gyermeküktől. Könyvelőként van rálátása mezőgazdasági vállalkozásokra is és bár nagyon nagy vagyonok jönnek létre, azt a gazdaságot sincs kinek átadni, mert a fiatalok, a gyermekeik nem szeretnek dolgozni. Ezen nem tud segíteni sem a pályázat, sem plusz forrás bevonása, mert

a szándék nincs meg. A fiatalnak látnia kell valamit a vállalkozásban, amitől jól érzi benne magát, amitől ki tud teljesedni. Ez a motiváció lehet az anyagi lehetőség, de a tevékenység öröme kell adjon számára. Ha ezt nem látja, akkor csak ideig-óráig lesz benne.

Összefoglalva a Harmónia 99 Kft. generációváltásának folyamata több fázist megélt. Az egyik tulajdonosi körben nem volt sikeres a folyamat, de ezt időben észlelték és az esetleges átvevő belátta, hogy nem képes vezetni a vállalkozást. A másik tulajdonosi kör számára feladat lesz majd a kivásárlás, de ezzel együtt megvan az az utód, aki képes átvenni a cégben az ügyvezetői folyamatokat és szándékában is áll. Bár folyamatosak édesapjával a súrlódások a mindennapi együttműködésben, mégis megvan a szülőknél a belátási képesség, hogy sok területen az utódnak van igaza és sikeresen hoz döntéseket. Az átadás-átvételt segíti egy nagyon bensőséges anya-fia kapcsolat, melyben az édesanya képes tompítani a feszültséget és támogatja fiát a nehézségekben. Bár a teljes átvételi folyamat nem valósult meg, hiszen az édesanyja nem kíván még kivonulni a vállalkozásból, egy biztató kapcsolat jött létre, melyben egy sikeres generációváltás jelenhet meg.

5.17. Gárpes Kft.

Francesco Colabruni - Dolce e Salato Kávézó és Cukrászda, - Gárdony

Profil: vendéglátóipari tevékenység

Székhely: Gárdony

Alapítás éve: 2009.

Éves árbevétel: 30-50 millió Ft között

Létszám: 2 fő

A kis családi cukrászda és kávézó 16 éve indult az édesapa álma alapján, aki nyolcgyermekes család legkisebb fiaként alapította meg a kávézót. Az alapító korábban nem vezetett vállalkozást, mindig alkalmazottként dolgozott. Mára jól működő vállalkozás Gárdony belvárosában, mely törzsközönségét a helyi visszatérő lakosok adják, mely az idegenforgalmi szezonban is legalább a 70%-át adja a bevételnek. Mivel nem egyszeri betérő vendégek biztosítják a forgalmat, így az odafigyelés, az elkötelezettség és a jó minőségű termékek jelentik az üzlet alapját. Saját cukrászat, a kézműves termékek és család folyamatos jelenléte különleges hangulatot teremt az egységben. Ez előny és hátrány is egyben, hiszen nagy vonzerő az olasz szó, a szenvedélyes környezet, a másik oldalon pedig folyamatos elfoglaltság a családnak. Francesco elmondása szerint, ha nem dolgoznánk benne, akkor nem lenne sikeres a kávézó, sokkal kevesebb lenne a betérő vendég annak ellenére, hogy a mára hat éve ott dolgozót is nagyon szeretik a vendégek.



37. ábra: Dolce e Salato

Interjúalanyom a család egyedüli gyermeke, aki az üzleti tevékenysége mellett felsőoktatásban és a marketing szakmában is dolgozik. Édesanyja 50%-ban, édesapja 46%-ban, míg ő 4%-ban tulajdonosa a cégnek. A tulajdonosok mindannyian dolgoznak a vállalkozásban, e mellett pedig egy állandó cukrásszal és egy felszolgálóval látják el az ügyfélkört, alkalmanként pedig diákok is dolgoznak a cukrászdában. Francesco olyannyira ismeri a vendégeket, hogy azok 40%-át név szerint is ismeri. Korábban nem

szívesen, sőt kényszerből dolgozott a vállalkozásban, hiszen fiatalként szívesebben töltötte mással az időt, hiszen a vállalkozás kezdetén ő még kisgyermek volt és együtt nőtt fel a cukrászdával. Szívesebben járt iskolába, mert nyáron folyamatosan a kávézóban kellett dolgoznia. Eleinte alaptevékenységeket végzett - kávéfőzést, felszolgált - de ma már szinte minden műveletre rálát, saját maga tudná üzemeltetni az üzletet.

Édesanyja logisztikusként is dolgozik, így a beszerzés és szolgáltatás az ő „fejében van”, az alapanyagok árai, a beszállítói folyamatok mind az ő hatáskörébe tartoznak, ezek nincsenek leírva, egyszemélyi döntést jelentenek. Természetesen a szabadságokat, a HR tevékenységeket is ő koordinálja. A könyvelési szolgáltatás kiszervezett tevékenység, a kereskedelem és értékesítés folyamata sincs leírva, hiszen olasz család révén a „vérükben van” a vendégekkel való bánásmód, az odafigyelés, a törődés. Francesco nagyon büszke arra, hogy már kezdetektől valódi marketing nélkül működnek, egyedül a közösségi médiában vannak ritkán posztjaik.

A generációváltás három éve merült fel, mert a 67 éves édesapja már nem bírja annyira a 12-14 órás munkát. Gyermek egyre többet jön be helyette akár hétköznapon is és segít a munkákban. Egy folyamatként működik az, hogy egyre többet van az üzletben, még nem tudják, hogy egy-két évig vagy négy-öt évig fog tartani a teljes átadás-átvétel. Édesapja nem ezt az életet szánta a fiának, hiszen nem szeretne volna, hogy ennyi időt töltsön az üzletben. A tevékenység alapvetően nem stresszes, de órában nagyon sokat kell talpon lenni. Ez egy hatszor tizenegy órás vállalkás. Az utód szerint az első kilenc évben valóban nem akart bent dolgozni, tehernek érezte a feladatot és családi keresztnek, hogy folyamatosan le kell mennie a cukrászdába. Mára látom, hogy a felsőoktatás egyelőre nem ad annyi bevételt, hogy abból kényelmesen meg lehessen élni és egyéb ajánlatot sem nagyon kaptam, így marad a szülei segítése és támogatása - mivel egyedüli gyermekként más biztos segítségük nincs. A felsőoktatásba kerüléssel költöztem külön a feleségemmel és a folyamatos kiadások motiválták arra, hogy kivegye a részét a munkából annak ellenére, hogy eddig is megfizették a munkáját. Mint elmondta, a vendéglátás egy nagyon hullámozó szakma mind a forgalom mennyiségében, mind a munka jellegét tekintve. A világ legélvezetesebb munkája, amikor egy kedves család egy aranyos kutyával mosolygósan bejön a kávézóba, azt nagyon élvezi. De vannak olyan pillanatok is, amikor 50-60 év körüli kiegészítő nő a férjével megérkeznek, és mindenre problémaként tekintenek. Míg édesapja nem ezt az életet szánta neki, addig mindketten látják, hogy jó a kommunikációs képessége, így az átadás folyamat elkezdődött.

Egy apró kitérőként elmondta, hogy most például ő végezte el az édesanyja jóváhagyásával az árképzést, hiszen felül kellett vizsgálni az árakat és ő állította be a kávék, kapucsinók és teák árait. Tette ezt annak függvényében, hogy mennyi időt kell tölteni egy-egy termék előállításával, mennyibe kerül az alapanyag és mennyi időt töltenek egy-egy termék fogyasztásával a vendégek. Francesco szerint az átadás-átvétel ideális ideje legalább öt-nyolc év, mert ennyi idő kell, hogy átlássa. Jó vezető csak abból lehet, aki takarító is volt, minden szerepet kipróbált, de rengeteg múlik az átvevő személyiségén, tanulási képességén. Ha valaki például huszonegy éves, amikor a szülei egy családi vállalkozást létrehoznak, akkor már lehet, hogy 24-25 évesen alkalmas rá, hogy operatív módon részt tudjon ebben venni. A leghosszabb idő az a szenvedélynek a kialakulása, a munka iránti alázat. A mai fiatalok sokszor magától értetődőnek vesznek dolgokat és nincs meg az alázat az iránt a vállalkozás iránt, amit a szülei építettek fel. Minden vállalkozás esetén fontos, hogy a kétkezi munkások között ott legyen valaki.

Az átvételi folyamat kapcsán az érzelmi kihívásokat folyamatosan átéli, és még számít is rá. Egy nehéz folyamat lesz, amíg édesapja felismeri és felfogja, hogy már nem képes fizikailag annyit időt beletenni a cégbe. Az alapító világ életében raktáros volt és ez az első olyan vállalkozás, amit maga irányít. A folyamatos tiltakozás ellenére egyre több feladatot tesz Franciscóra és egyre nagyobb a bizalma felé. A hely „hátránya”, hogy ha nem a család üzemeltetné, akkor majdnem biztos, hogy be kellene zárni. Most egy átlagos napon kb. 30% esély van arra, hogy olasz szót hall valaki, ha betér, és ez autentikussá teszi a kávézót. Más üzemeltetésben vélhetően nem működne a hely. Ha nem lenne benne a család, akkor nem lenne ugyanaz a kávézó. Az édesapját nagyon szeretik a vendégek, nagyon tájékozott, és ha el is engedné a vezetést, akkor is ott kellene dolgoznia néhány napot négy-hat órában, mert szükséges számára is, hogy vendégek között legyen. Nagyon jól motiválja az alkalmazottakat, akik nem szeretnek egyedül dolgozni. Az alapító igazi hajtóereje a cégnek.

A generációváltást nem bíznák külső szakértőre, hiszen ez egy organikus folyamat. Franciscónak tervei között szerepel, hogy megnézzék több kisebb cukrászdát, kávézót, melyek sikeresek a térségben és akár külföldön is szívesen venne inspirációt az ő példáikból. A jó gyakorlatokat mindig aktualizálni kell. A belső folyamatok átláthatósága nagyon fontos. A saját példánál maradván a süteményeket édesapja és édesanyja találja ki és ha a generációváltás megvalósulna, akkor Franciscónak kellene, de a beszerzési árakról például fogalma sincs, mert édesanyja intézi ezeket. A süteményeket saját maguk állítják elő, míg például a hagyományos cornetto (leveles tészta) 26 rétegből áll, melyet nem éri meg elkészíteni, hanem vásárolják őket.

A generációváltást nagyban segítené, ha a családtagok a családi vállalkozásban ingyen tudnának dolgozni és nem kellene naponta 4500.- Ft-ot napi bejelentéssel fizetni. Szintén könnyebb lenne az átállás - véleménye szerint - ha nem kellene az elviteles termékekre 27%-os áfát fizetni a helyben fogyasztott 5%-kal szemben. Az érdekképviselőkkel nincs jó tapasztalatuk, mert állításuk szerint mindenki csak a tagdíjat kéri, de e mellett nem szolgáltat valódi tevékenységet, ők pedig a reklámért soha nem akartak fizetni.

A legfontosabb az átvételi folyamatban, hogy az átvevő legyen motivált a folyamatban. Ha az nem valósul meg, akkor bármilyen más motiváció, eszköz, támogatás nem működik. Az átadó mindig nehezen fogja elengedni azt, amit felépített - látnia kell, hogy az utód szívesen foglalkozik vele, érti, amit csinál, és vélhetően sikerre fogja vinni. Az édesapja kivonulását is úgy tudja elképzelni, hogy fokozatosan egyre kevesebbet dolgozik a cukrászdában, de 5-6 órát még benne tölt. Édesanyja pedig - aki 15 évvel fiatalabb - folyamatosan átadja a tudását és tíz év végén kiszáll. Ettől eltérő folyamatot nehéz elképzelni. Bármelyikük azonnali kiszállása az üzlet nehézségét jelentené.

Francesco már a harmadik éve folyamatosan a vállalkozásban van és a legfontosabb motivációja az anyagi motiváció. E mellett nem szereti rosszul csinálni a dolgokat, ha rosszul tudja csinálni, akkor nem csinálja. Először magának kell elégedettnek lennie, majd a környezetének. Szeretne modernizálni, fejleszteni a technológiát. Például a tortarendelésekben elképzelt egy struktúraváltást, ahol automatikusan tudják megrendelni és kifizetni a terméket. E mellett a minőségi termékeiket más boltokba kiejáraná és bővítené a termelési kapacitásukat. Állítása szerint nagyon jó minőségűek a termékeik; nem dolgoznak vajas tésztával, csak tejszínnel és mascarponéval. El tudná képzelni, ha a forgalom megnövekszik, akkor felvennének egy másik cukrászt egy délutáni-esti műszakra és reggeli kiszállítással fejleszteni tudnák a kapacitást.

A generációváltást akkor tekintené sikeresnek, ha az édesapja elégedett, majd a vendégek és végül a család. A jó gyakorlatok megismerése nem segítené a folyamatot, de motivációt adhat az, ha másnak jól sikerült a folyamat. Több példát látott, ahol a gazdag családi vállalkozásokban a gyermekek azonnal kaptak drága autót és ezért, illetve az életminőségért szívesen dolgoznak a cégben, de ez nem lesz hosszú életű, ha nincsenek benne szívvel-lélekkel. Példaként olyan tényleg valódi anyagi gazdagságban lévő vállalkozókat kellene mutatni, akik nem csak éppen hogy megélnék, hanem igazán jól élnek.

Összefoglalva a Colabruni család egy olyan kis családi vállalkozást alkotott, melyben minőségi olasz termékek társulnak a vendégszeretettel és az odafigyeléssel. Az átadási folyamatban nem kerülhető meg a személyes kapcsolat a vendégek felé, mely az esszenciája a cukrászdnak. A tulajdonos a jó anyagi helyzete ellenére ezt nem mutatja, az alázata a vendéglátás, a vendégek felé példaértékű. A nehéz elengedési folyamatot segítheti az, ha sikeresnek látja a gyermekét, de célszerű volna egy olyan egyensúlyt teremteni, ahol Francesco nem 10-12 órát dolgozik a vállalkozásban, hanem akár e mellett a saját független pénzügyi karrierjét is meg tudja teremteni. Míg az utód képes és alkalmas az átvételre, szándéka szerint még saját gyermekkori számítógépes játékaival töltene több időt. Vélhetően az egyetemi oktatás, a cukrászda üzemeltetése és a saját örömteli tevékenységei majd együtt fogják számára megadni azt az egyensúlyt, mellyel a családdal együtt képes lesz folytatni ezt a tradíciót.

5.18. Galaktika Kft.

Kristóf Péter - Székesfehérvár

Profil: egyedi fémipari gyártás, tervezés, fejlesztés, egyedi átgondolású gépek, szerszámok és céleszközök megmunkálása.

Székhely: Székesfehérvár

Alapítás éve: 1993.

Éves árbevétel: 400-600 millió Ft között

Létszám: 25-30 fő



Az egyedi fémipari gyártással Székesfehérváron, két telephelyen működő vállalkozás kezdetektől fogva családi vállalkozásként dolgozott. 1993-ban házaspár alapította, az akkor 50-50%-os tulajdonrészben működő vállalkozás 25-25%-át fiú és lánygyermek örökölte meg közel tíz évvel ezelőtt. Az akkor jelentősen egyszemélyi vezetéssel működő vállalkozás kihasználta Székesfehérvár fejlődését, hiszen abban az időben jelentős cégek alakultak, akik számára az egyedi szerszámokat, eszközöket készítették. Voltak olyan visszatérő megrendelők, akiknek költséghatékonyan, gyorsan, rugalmasan kellett gyártani. Mára teljesen átalakult az ügyfélkörük, hiszen mára sikerült bekerülniük egy olyan magyar leányvállalattal is rendelkező nagy amerikai cégcsoportba, mely a jelentős megrendelői állományt biztosítja. Ez a munka több éven át tartó minőségi teljesítéseiknek volt köszönhető.

Kristóf Péter - az alapító fia, interjúalanyom - gépipari technikusként tanult és gyermekkorában is nagyon sok időt töltött a cégben édesapja mellett, aki igyekezett minden lépést, tudást átadni gyermekének, de fiatal gyermekként minden élettapasztalattal nem rendelkezett a cég működtetése kapcsán. A házaspár lánya külföldön egy teljesen más profilú tanulmányokat

folymatott, nem kívánt és nem is tudott a cég működésébe belefolylni, így az alapító édesanya és fia jelentős döntés előtt állt a családfenntartó halálakor. A munkatársak egyöntetűen folytatni kívánták a munkát a vállalkozásban és a család is a folytatás mellett döntött az akkor nyolcfős alkalmazotti létszámú vállalkozásban. Az átvétel nem volt egyszerű, mert cégvezetői és szakmai tapasztalat hiányában Péternek édesanyjával kellett működtetni, üzemeltetni a vállalkozást. Segítségükre voltak a kollégák, akik szakmai tudása, tapasztalata átlendítette a



38. ábra: Galaktika Kft. telephelye

vállalkozást a nehéz időszakon. Ezzel együtt volt olyan kolléga, aki Péter egyetemi tanulmányai közben igyekezett vezetői babérokra törni és gyengíteni a céget, így kénytelen volt egyetemi tanulmányait feladva kizárólag a céggel tölteni idejét annak érdekében, hogy az talpon tudjon maradni. A kezdeti tanulópénzt meg kellett fizetni és sokszor el kellett gondolkodni azon, hogy miből fogja kigazdálkodni a fizetést a vezetés. Péter elmondása szerint még így is kellett három-négy év annak érdekében, hogy nyugodtan ki lehessen jelenteni a sikeres generációváltást.

A váltás óta több markáns változás és átalakulás bekövetkezett a szervezetben. Minden folyamatuk le szabályozott vállalatirányítási rendszeren keresztül működik szigorú szabályzatokkal, folyamatokkal. Ha egy új ember becsatlakozik a szervezethez, akkor sztemenderizáltan megkapja a folyamatleírásokat. Korábban lassan, nem visszakövethető módon

valósult meg minden területen a munka. Ma a megrendeléstől a végszámlázásig, utókövetésig minden visszakövethető. A tulajdonosi szemlélet egyértelműen látható, hiszen minden folyamat a szervezetben átlátható, így a tervezés, a pénzügy, az emberi erőforrás gazdálkodás is a szervezetben van, az ügyvezető szerint: „soha, senki nem tudja annyira átlátni a vállalatot, mint maga a tulajdonos”.

Péternek valójában az iskolapadból az ügyvezetői székbe kellett kényszerűen átülnie, hiszen édesanyja a fő folyamatokba nem kapcsolódott be korábban és nem is volt kitől kérdezni. Sok nyarat lent töltötte a cégben, ismerték a dolgozók, végigjárta a ranglétrát és ezért is szerzett gépészmérnöki végzettséget. Ennek ellenére sokat kellett teljesítenie ahhoz, hogy az idősebb korosztály elfogadja és bizonyítson. Testvére és édesanyja támogatta, így az előre menekülés volt a fejlődés záloga. A vezetői képességek folyamatosan alakultak ki benne, hiszen először gyengeségnek tekintette, ha idősebb kollégáktól kérdez, majd folyamatosan létrejött a bizalom a kollégái és közöttük. Mára ez az együttműködés egyre erősebb, hiszen kialakult egy olyan középvezetői kör, akik a régebbi kollégákból összeállva jelentősen segítik a döntéshozatalban. E mellett bővült a munkavállalói kör fiatalabb kollégákkal, projektekké, melyek biztosítják a fejlődést.

Az átvételt segítette egy nagyon mély és őszinte kommunikáció édesanyjával, hiszen egymásra támaszkodhattak ebben a helyzetben. Sokszor nehéz volt különválasztani az anya-gyermek és a cégvezetői szerepeket és időbe telt az is, hogy a kritikus helyzeteket ne a kollégák előtt vitassák meg, de apró lépésekkel megtanulták az együttműködést a családban és a cégben egyaránt. A váltás előtt Péter fél évet tudott intenzíven a cégben tölteni tanulmányai mellett, de mára már teljesen más filozófiával működteti a céget, mint édesapja. Tudatos döntés volt, hogy átalakítsa a szervezeti kultúrát és szintet tudjon lépni a vállalkozás. A korábban „kézi vezérlésű” cégből „önjáró” szervezet felé halad, melyben egyre inkább a középvezetők kezébe került a döntéshozatal és kizárólag a projektek tervezésében és indításában, jóváhagyásában kéri a cégvezető segítségét. Péter elmondta, hogy a ma már megváltozott a munkaerőpiac, a keresleti és a kínálati piac, a kommunikáció, a marketing, így más szemléletre volt szükség. Átalakította a teljes folyamatszabályozást, bevezette a vállalatirányítási rendszert, a minőségbiztosítást, bevezette a digitalizációt, az angol nyelvű weboldalt és a kommunikációt. Az átalakulás hozott ellenállást, de belátták a kollégák, hogy jó irányba halad a cég, mert ők is szerettek volna fejlődést. A beléptető rendszer, az írásba adott munkaköri leírások, folyamatszabályozások, az ISO szabványnak való megfelelés erősítette bennük a stabilitást és könnyebbé tette a saját munkájukat is.

A jó gyakorlatokat szívesen osztaná meg másokkal és ő is örömmel olvasna, látna olyan cégeket, ahol a generációváltás fejlesztette a vállalkozást. Elmondása alapján az iparkamara nagy segítséget jelentett a képzésekkel és az átállás során sok támogatást kaptak a kollégáktól, ma is jó kapcsolatot ápolnak a kamarával.

A belső igény elengedhetetlen a sikeres átvételhez, a vágy, hogy akarja valaki csinálni azt a tevékenységet beleértve az ügyvezetést és a szakmai munkát egyaránt. Sok fiatal könnyű pénzszerzési lehetőségnek tekint a szülei által létrehozott cégben történő munkára, de sok energiát nem szeretne beletenni. Péter szerint a pénz nem tud akkora motiváció lenni, hogy hosszú távon vezetni tudja a vállalkozást az, aki nem elhivatott. Egy személyben kell lenni vezetőnek, szakembernek, HR-esnek, karbantartónak, pénzügyesnek minden nap 24 órában. Meg kell osztani a fókuszot. Számára is szükséges volt három-négy év, hogy lássa az eredményeket. Az elindított projektjei ekkora mutatták meg az eredményt. Nagyon sok türelem kell ahhoz, hogy a visszajelzést megtapasztalhatta. Elmondása szerint ő is sok dologba belekapott párhuzamosan és négy év kellett, mire stabilizálódott a vállalkozás. A vírushelyzet alatt sem bocsátottak el embereket, mert tudta, hogy azokat az embereket nagyon nehéz lesz pótolni annak ellenére, hogy a partneri kör miatt 30%-os csökkentéssel tudták a termékeket eladni a piacon. Ekkor Péter növelte a partneri kört és sikerült a válságból jól kikerülniük. A jó gyakorlatot természetesen azóta is folytatják.

A sikeres generációváltás ismérve az, ha az elindított projektek megvalósulnak, sikeresek, a humán erőforrás megmarad és fejlődik. E mellett a siker záloga az is, ha növekszik az eredmény, az árbevétel. A kollégái bíznak benne, stabilak az eredmények. Sok cégnek nincs hosszú távú terve, de nekik öt-tíz évre előre megvannak a terveik, céljaik és a jövőképük. Édesapja nagy álmát szeretné megvalósítani, mely egy 40-50 fővel működő középvállalkozás stabil piaccal, ügyfélkörrel és kialakult, együttműködő csoportok. Sokat beszélgettek még korábban arról, hogy milyen lenne az ideális cég és ezeket az álmokat lassan meg is tudják valósítani. Ezek az éjszakákba nyúló bizalmi beszélgetések hatalmas érzelmi és szakmai töltést adnak a mai napig számára. Jelenleg négy középvezetővel dolgoznak és a kollégák jelentős része 30-40 év közötti, így ők biztosíthatják a jövőt. A családi vállalkozások generációváltását támogathatja egy cégautó, telefon, de a legfontosabb a rugalmas munkakörnyezet, a döntési képesség lehetősége. E mellett a fiatalok számára az innovatív környezet, a fejlődési képesség, a jó munkakörülmények meghatározók.

A sikeres generációváltás ellenére a család is megélt nehézségeket a váltással együtt. Édesanyja aggódott azon, hogy nagyon sokat töltött a fia a vállalkozásban és nyolc évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy lássa a folyamat sikerét. Mára kevesebbet kell benne lenni a cégben és elindultak a kulcsfolyamatok. Korábban egy szoftver, egy szolgáltatás, egy munkatárs felvétele jelentősen felborította a költségvetést, de mára egyensúlyban vannak a vállalkozás. Nehéz volt az első időszak, amíg kialakították a munkaköröket, leszabályozták a szervezetet és nagyon nagy bizalom is kellett ehhez.

Péter javaslata szerint, ha a fiatalok szeretnék átvenni a vállalkozást, akkor töltsenek el minél több időt a szüleikkel, mert a korábbi alapokra, értékekre lehet az új trendeknek megfelelően átültetni a technológiát, innovációt. Figyelni kell a munkavállalókra, az elégedettségükre, mert az sok mindent megmutat. Az elégedett munkavállaló tudja segíteni az innovációt, fejleszteni a vállalkozást. Fontos számukra, hogy az ő véleményük, javaslatuk alapján induljon el egy több ezer-tízezer eurós beruházás. Nem birtokolja a szervezetet, hanem folyamatosan kikéri a kollégák véleményét. Jó kapcsolatokat ápolnak a középiskolákkal, erősítik a duális képzést és szeretné megszerettetni a szakmát a fiatalokkal.

Összefoglalva ez a dinamikusan fejlődő vállalkozás minden olyan alapot letett, mely segíti a növekedésben. Működnek a belső szabályozott folyamatok, a minőségbiztosítás, a kulcsvezetők önállósága biztosítja a fejlődést és a külső kapcsolataik által a megrendelés is folyamatos. Jelenleg épül egy olyan gyártási kapacitás, melyben másfélszeres munkavállalói körben gondolkodnak és a más cégek által nehezített piacon autóiipari beszállítók gyengélkedése miatt ők nem panaszkodnak, hanem bővítik az ügyfélkörüket és újabb projekteket, innovációkban gondolkodnak. Látható, hogy mind a kamarai támogatást, mind a fiatal munkavállalók fejlődési lehetőségeit kihasználják úgy, hogy közben folyamatosan erősödnek a belső folyamataik. Egy olyan sikeres generációváltást láthattunk, melyben gyorsan át kellett venni a vezetést, de az elkötelezettség, a tudás és működtetni akarás megtalálta az útját és mára több, mint duplájára nőtt a vállalkozás és jó úton van az alapító álmának megvalósításához.

5.19. Kántor Mechanika Kft.

Kántor Sándor - Székesfehérvár

Profil: teljes körű gépészeti, tervezési, forgácsolási, lakatosipari és mérési ágazatokban

Székhely: Székesfehérvár

Alapítás éve: 1993.

Éves árbevétel: 500 millió és 1 milliárd Ft között

Létszám: 25-30 fő



Az 1993-ban indult vállalkozás egy olyan egyedi szerszámokat és gépeket előállító cég, mely modern többezer négyzetméteres üzemcsarnokkal rendelkezik a székesfehérvári Vállalkozói Központban. Kántor Sándor ügyvezető, egyszemélyi döntéshozó vállalta az interjút a generációváltás előtt álló cég képviselőjeként. Elmondása szerint 67 évesen szeretné, ha alapító tulajdonosként biztos kezekben látná azt a vállalkozást, mely világcégek számára készít eszközöket és irányítása alatt jelentős fejlődésen ment keresztül.

A vállalkozás olyan szerencsés időszakban született, amikor az országban először telepítettek Fehérvárra multinacionális cégeket - mint például a Philips - és lehetőségük volt ezeknek a cégeknek beszállítani. Kialakítottak egy logisztikai eszközt, melyre ezek a cégek vevők voltak és ez megalapozta a fejlődését. Az egyedi eszközgyártás, felszerszámozás más cégek számára is szükséges volt, így folyamatosan fejlesztették profiljukat, eszközparkjukat. Mire a Philips kiszorult a televízió-piacról, addigra már növelték a beszállítói körüket és más cégekhez is bejutottak. Mára 6-8 meghatározó cég mellett közel 60 cég számára készítenek termékeket.



39. ábra: A tulajdonosok, Kántor Sándor és fia, Kántor Attila

A család szerencsés helyzetben van, mert Kántor Sándor fia, Attila gépészmérnökként tanult Kecskeméten, így amikor igény lett arra, hogy mérnök csapat jöjjön létre, akkor az ő is e közösség része lehetett. Már közel húsz éve dolgozik a cégben, így megismerhetett minden olyan munkafolyamatot, ami lehetőséget adhat a cég

átvételére. Ő szívesen folyik bele a mérnöki, tervezési folyamatokba, azt a részt teljes mértékben el tudja látni a kollégái segítségével. A cégben sikerült olyan középvezetői csapatot is létrehozni, aki sikerrel tudja működtetni a vállalkozás szakmai részét.

Tulajdonviszonyokat tekintve Sándor a többségi tulajdonos, míg feleségének (2%) és gyermekének (20%) van még tulajdoni hányada a cégben. Sándor elmondta, hogy a tulajdonrész-átruházással a fiát szeretne volna ösztönözni arra, hogy gyermeke szívesebben dolgozzon a cégben és segítse a vállalkozást abban, hogy hosszú távon sikereket érjen el. A jelenleg 67 éves tulajdonos joggal reméli, hogy segítheti majd a fia a cég jövőjének megteremtésében. Felesége orvosként nem folyik bele a cég működésébe. Attila felesége támogatja még az ügyviteli folyamatokat munkájával, aki közgazdászként sikeres irodavezetőként kapcsolódott a szervezethez néhány hónapja.

A szervezetben a folyamatok megfelelően működnek az alapító jelenléte nélkül is, ennek ellenére szeretné fiatalítani a közösséget, hiszen a korában utána következő kulcsvezetője is csak két évvel fiatalabb, így szükséges lesz majd a szakmai tudást továbbvivők fiatalítása. Az idősebb generációk nyugdíjazása után a fiatalabbak be tudják tölteni a szerepet, de az ő funkciójuk is meghatározó és a fiatal esztergályosok, marósok, tervezéshez és kivitelezéshez is értő, rajzokat, programokat értő szakemberek pótlása egyre nagyobb nehézséggel jár. Évek óta vannak tanulóik, de a szakmai tudás megszerzése mellett szükséges egy még egy nagyon komoly gyakorlati tudás is számukra, hogy a piaci folyamatokban teljes tudással a gyakorlatba is be tudják őket vetni egy számítógép-vezérelt eszterga- vagy marógépen. E mellett még a fiatalok motivációja sem a régi, így egy erős bérezés mellett is nehéz megtalálni az utánpótlást. A cégnél többnyire egy műszaki rajz alapján kell a gépeket a gyártásra beprogramozni, de az elméleti tudást nehezen tudják alkalmazni a fiatalok.

A generációváltást nehezíti, hogy egy-egy munkaterületen nincsenek funkcionálisan elkülönült tevékenységek, hanem sok munkát kell egy-egy embernek ellátni, így például az üzemvezető árajánlatokat készít, munkákat ad ki, anyagbeszerzéseket tárgyal, szerszámkereskedőkkel tárgyal, így a komplex munkakörök átadása összetett kompetenciákat igényel egy vezetőtől. Sándor véleménye szerint legalább 80-100 fős cégnek kellene lenniük ahhoz, hogy minden funkció jól elkülöníthető legyen és ezek a szerepek elváljanak egymástól.

A cég marketingtevékenysége speciális, hiszen be kell épülniük a cégek folyamataiba és egy-egy mérnökön keresztül tudnak eljutni a vállalkozásokhoz. Ha azok a cégek elégedettek, akkor ajánlják őket. Ez a kapcsolati háló juttatta el őket ahhoz, hogy még a válságos idők ellenére sem kell beszűkülnie a vállalkozásnak.

A generációváltás már egy-két évtizede felmerült a vállalkozásban. Tudatosan bevezette a fiát a cég életébe és a tervezést, mérnöki tevékenység vezetését teljes mértékben rá lehet bízni. Kezd bevonódni a pályázati folyamatok megvalósításába is a feleségével, így egyre több feladatban tud segítségére lenni. Érdekes látni, hogy míg egy-egy fő funkciót át tud vállalni, addig a kulcsemberek szükségesek ahhoz, hogy minden folyamat gördülékenyen megvalósuljon és még mindig szükséges a jelenléte a vállalkozásban. Meg kell majd határozni, hogy miként, kire és milyen ütemezésben lehetséges delegálni az ügyvezetői feladatokat.

Sándor a környezetében látja azokat a példákat, melyek a generációváltás eltérő módjait mutatják. A szomszédjukban lévő vállalkozás tulajdonos kényszerű távozása után egy hét alatt át tudta venni a vállalkozást a fia. Úgy volt a cég létrehozva, hogy át tudták venni az alkalmazottak a feladatokat és önjáró cég lett. Ez jó példa számára, hogy miként lehetséges úgy vállalkozást felépíteni, hogy könnyen átadható legyen még akár egy kényszerhelyzet előtt.

A sikeres belső generációváltáshoz meg kell erősíteni szakmailag a húsz-harmincéves korosztályt, mert jelenleg sokszor csak végrehajtó feladatokkal lehet őket megbízni. A tapasztalt szakemberek pedig nem egy esetben saját vállalkozást alapítanak vagy elhagyják az országot.

A családi vállalkozások átállását Sándor szerint olyan szakértő tudná hatékonyan segíteni, akinek megvan a vezetői és mentori tudása mellett a szerszámiparban megtanult szakmai tudása is. Egy jó tudású közgazdász menedzser nem sokat tudná támogatni a céget. Ő szívesen elengedné a vezetői, cégvezetői feladatokat, de még úgy érzi, hogy szükség van a szakértelmére. Olyan stratégiai vezetőket kell felvenni vagy megerősíteni a jelenlegi vezetőket az önálló működéshez, akik a részleteket tudják irányítani. E mellett az ügyvezetést hatékonyan tudná gyakorolni a fia.

A fiatalokat a családi vállalkozások átvételében leginkább az anyagi előnyök tudnák motiválni. Ők szívesen dolgoznak digitális technológiákkal, örömmel élik ezeket a folyamatokat, éppen ezért is bízta a vállalatirányítási rendszer működtetését, irányítását, a modernizálási folyamatokat.

Az alapító akkor tekintené sikeresnek a generációváltást, ha legalább ezt az eredményt elérné, ami jelenleg megvan és a cég minden évben legyen nyereséges, eredményes. Külső szolgáltató ezt a folyamatot véleménye szerint nem segítené, leginkább az egyéni motivációk, az egyéni munka, az elkötelezettség segítené. Olyan értékrendet szeretne látni, amit ő képviselt a cégben; minden gép működjön, legyenek tiszta folyamatok, mindenre legyen azonnal megoldás.

A fiatalok sajnos sok esetben nem képesek egy-egy családi vállalkozás vezetésére, mert nincs meg bennük az alap motiváció, hogy mélyen megismerjék a cégek működését. Több esetében azt látja Sándor, hogy kulcsemberek segítségével képesek ügyvezetőként dolgozni, de nem ez lesz a tartós, fenntartható működés záloga. Szükséges szakmai támogatás számukra és segíthetik a pénzügyi és ügyvezetői folyamatokat. E helyzetben azonban a szakmai és ügyvezetői tudásnak együtt kell működnie a sikeresség érdekében.

Összefoglalva látható, hogy egy stabilan működő vállalkozás keresi a generációváltás megoldását. A vezető tisztán látja, hogy szükséges az idősödő kulcsvezetők pótlásának biztosítása, mert ez lehet a záloga annak, hogy a cégvezetői generáció sikeresen megvalósuljon. Minden cégben dolgozó vezető számára olyan szintet szükséges megcélózni, hogy az őket pótló szakemberek is el tudják látni a feladatokat. Sándor számára a megnyugtató megoldást a jövőben az adja majd, ha ezeket a kulcsembereket tudja majd fiatalabb kollégákkal pótolni és a fia együtt tud majd működni velük.

5.20. Barna és Barna Kft.

Barna és Barna Kft. - Barna Mihály - Békéscsaba

Profil: éttermi vendéglátás, gyorsétkeztetési szolgáltatás

Székhely: Békéscsaba

Alapítás éve: 1991.

Éves árbevétel: 500-600 millió Ft között

Létszám: 35-40 fő



A Békéscsabán működő Speed Pizza, Burger és Palacsinta vendéglátóipari egység több, mint 30 éve működik. Az 1991 decemberében alakult kft. 1992-ben kezdett vendéglátó profillal működni. Mostanára egy ingatlanegységben a belvárosban a'la carte étteremmel, gyorsétkeztető hellyel rendelkezik, mely jelentős online rendelési mennyiséget is kiszolgál. Barna Mihály tulajdonos feleségével indította a vállalkozását, melyben ma fiú-és lánygyermke, illetve menyé és veje segíti. A volt Jugoszláviából áttelepült vezető korábban több étteremet is üzemeltetett. Békéscsabán a Csaba Centerben két egységet, hamburgerezőt és palacsintázót, piaci vásárcsarnokban hamburgerezőt, Gyulán a fürdőben bérelt két üzlethelyiséget, gyümölcskocktélőzöt és gyorsétkeztető egységet. Mára a Hunyadi téri egységére koncentrálnak Speed Pizza & Cafe és Speed Burger.

Az összesen 32-35 fő főállású és 10-12 alkalmi munkavállalóval (főként futárok) dolgozó vállalkozás 500 millió feletti árbevétellel rendelkezik. Barna Mihály nyugdíjas tulajdonosként (71 éves), míg felesége (63 éves) ügyvezetőként vezeti a szervezetet. A fia a konyhát és a marketing folyamatokat irányítja, a lánya a vállalkozás adminisztratív teendőit látja el. A beszerzés megosztott, mert fia, lánya, veje, menyé és a konyhavezető együttesen dolgozik a megfelelő mennyiségű és minőségű áru ellátásán. A felesége inkább az áruátvételt, áru minőségét, a megrendelt mennyiség valóságát ellenőrzi, a feladatai közé tartozik a munkavállalók megfelelő beosztásának és az elvégzett feladatok minőségének ellenőrzése. Mihály már nem folyik bele az operatív működésbe, az árképzésbe, az étlap kialakításba, de még a munkavállalók beosztásába sem. A kezdetek kezdetén ő dolgozott egyedül a



40. ábra: Barna Mihály, Barna Ágnes, Barna Dániel, Barna Mónika, Barna Dániel, Sóbester István, Sóbester-Barna Adrienn, Sóbester Milán, Sóbester Marcell

feleségével. Ő vásárolta az alapanyagokat Szegedről, Budapestről és Magyarország városából. Minden áru átfutott a kezén és látta annak a minőségét, valós mennyiségét. Ma már a megnövekedett forgalom és a megrendelések helybe szállításának lehetősége miatt is megnövekedett a kockázat az áru valódi minősége, és mennyiségi pontossága kapcsán. A megrendelt nyersanyag minősége is az átvételkor derül ki, amikor küldik a cégek a termékeket, előfordul, hogy nem olyan minőséget szeretnének átadni, mint amit megrendeltek és esetleg cseréltetni kell és ezért szükséges az átvételnél a folyamatos ellenőrzés, mint súlyra, mint minőségre.

Mihály 71 évesen még ma is örömmel megy be minden nap a céghez és segíti a beruházási és pénzügyi folyamatokat, felesége 63 évesen pedig mind az áruátvételnél, alkalmazottak

beosztásában, az ellenőrzésben, mind a számlák elrendezésében segít, 40 éves lányával együtt. 35 éves fia segíti megtervezni, végig vinni a konyhán az új ételeket, menük receptúráit és elkészítési folyamatait a vezető szakáccsal és szakács alkalmazottakkal együtt.

A cég átvétele kapcsán még nincs kiforrott stratégia a családon belül, de mindkét gyermek szinte beleszületett a vállalkozásba. Kisgyermekkoruktól fogva szívesen dolgoznak a vendéglátásban. A fia inkább a konyhában érzi jól magát, míg a lánya otthonosan mozog az irodai munkában, az ellenőrzésben, kontrolling folyamatokban, utalásokban. A gyermekek nagyon jól tudnak együtt dolgozni. A fia szeret mindent saját maga intézni, határozott személyiségével sikeresen működteti a konyhai folyamatokat, digitális kampányokat kiszervezett közösségi marketinges vállalkozóval.

Mikor tervezi a valódi átadását a folyamatoknak? „Amikor már nem bírom.” A pénzügyi részét a cégnek maga szereti eldönteni. Ő irányítja a beruházásokat. Az alapkamat emelkedés, a magas infláció, a vírushelyzet és az energiaárak emelkedése jelentős kihívások elé állította a céget, mely miatt szereti saját maga kézben tartani a pénzügyi folyamatokat. A jelentős számú munkavállaló is magas bérköltséget jelent. A munkavállalók bejelentését, felvételét a felesége és lánya irányítja. Rosszul érinti őket a napi bejelentési rendszer rugalmatlansága. Egyik gond, ha a másnapba átnyúló műszakban végzi a munkát két napnak számít az éves bejelentési lehetőségéből. A napi bejelentés járulékanak összege nem függ a ledolgozott óráktól, mivel mindenképpen egy teljes nap után kell kifizetni a járulékot. A beszerzés, áruátvétel és a főbb folyamatok inkább szóban vannak a szervezetben jelen, ezt szeretné későbbiekben szabályozni Mihály. Az iroda egyik része egyelőre telephelyükön, a lakásukban van, itt végzi az adminisztráció egy részét lánya, míg a többi dokumentáció az étteremi épület egy részében helyezkedik el, amiben most folyik az irodák kialakítása. Régebben még a takarítási rend is rögzítve, szabályozva volt, így szeretné Mihály, hogy minden leírtan szabályozva legyen minden területen a vállalkozásban, amelyen folyamatosan dolgoznak. A pénzügyi, számviteli folyamatokat korábban egy cég leírta, de a receptúrák részben, az értékesítési folyamat, és az ajánlások rendszere még nincs befejezve, rögzítve, ennek a megoldása a fiatalokra vár majd. Ebben a lánya és a fia együttesen tud majd szerepet vállalni. A fia több hónapon keresztül a hamburgeresben dolgozott, majd a pizzásnál is segítségként, így átlátja a termelési folyamatokat, mely sokat segít az áttekintésében és az újítások bevezetésében. A veje felszolgálati gyakorlattal rendelkezik és dolgozott is, mint felszolgáló az étteremben, és ha a forgalom igényli most is beáll, a futárságot és a diszpécser szolgálatot is elsajátította és ha kell itt is besegít. A gyermekek a gimnázium befejezése után, és érettségi után úgy döntöttek, hogy besegítenek a vállalkozásba.

A generációváltás kérdése nem kérdés cégüknél, mert folyamatosan belefolytak a gyermekek a vállalkozásba. Az ingatlanfelújítás 2021-ben kapta meg a használatba vételi engedélyt és azóta is folynak a finomítások az épület külsején és belsején, innentől már a fiatalok vezetik részben a vállalkozást. Mihály elmondása szerint már nem tudná az egész üzletet követni, mert számítógépen keresztül folyik minden és abban már nem naprakész. Nincs vállalatirányítási rendszer, de a rendelések, a pénzügyi folyamatok, a számlák követése mind a digitális térben folyik. A konkrét utódlás kapcsán még nincs határozott elképzelés időpontban. Olyan biztosan nem lesz, hogy Mihály nem fog bejönni az étterembe, de egyszer el kell jönnie az időnek, amikor már nem szól bele. Baráti körben sok cégnél a gyermek átvette a vállalkozást, de a szülő még belefolyik a vezetésbe. A tulajdonos elmondása szerint nagyon régen beleivódott a vezetés és szívesen is dolgozik minden nap. A gyerekek sokat tanultak és átvették már a vezetés jelentősebb részeit, így már bármikor átvehetik a céget. A gyermekekkel az első 14 évben nem mentek nyaralni a vállalkozás fejlesztése miatt, így tudják milyen nehézséggel járhat a cég vezetése.

A lánya nyugodt, csendes személyiség, így vele nem volt, nem lesz nézeteltérés a vezetésben. A fia határozott elképzelése miatt vannak olyan dolgok, melyben Apa-Fia nem értenek egyet, de a vége az, hogy megtalálják a közös hangot. Mihály 40-45 éve gyakorolja a vezetés és az a tapasztalata, hogy nincs szükség külső szakértőkre, a családban mindig megbeszélték a felmerülő problémákat, folyamatokat. A családban a konfliktusokat általában megbeszélik, egy ideig átgondolják a felek,

de mindig leülnek közös asztalhoz és megteremtik a konszenzust, egy családban meg kell beszélni a dolgokat. Az az alapelve, hogy az alkalmazottakat is őszintén meg kell hallgatni, megbeszélni a folyamatokat, meglátásokat és időnként rendszabályozni is kell őket. Pszichológusnak is vallja magát Mihály, aki két-három havonta összehívja az alkalmazottakat. Elmondása szerint a cégben a legnagyobb kihívás, hogy nincs előrelépési lehetőség, mert a vezető beosztásokat a családban töltik be és anyagi-erkölcsi motivációval és a jó munkakörülményekkel, hangulattal tudják támogatni az alkalmazottakat. Állítása szerint minden nap az alkalmazottakkal kell lenni, meg kell ismerni a sajátosságaikat és úgy kell beosztani a kollégákat, hogy szeressenek egymással lenni. E miatt sajnos nem lehet hosszú időre elmenni nyaralni, pihenni, hiszen megérik az alkalmazottak. „Nincs vezető, cincognak az egerek”.

A legnagyobb aggálya Mihálynak a generációváltásban, hogy nem tudja még, hogy teljes bizonyossággal jól csinálják-e a gyermekek az egyes területeket? Még mindig neki kell beavatkozni, ha zúr van az alkalmazottakkal vagy egy-egy szállítóval.

A generációváltásban gyermekeiket a cégben tartani, ösztönözni azzal lehetett Mihály szerint, hogy láthatóan is jelentős forgalom növekedés mutatkozik minden évben, biztosítva a stabil megélhetőséget. A vállalkozásban felújításra felvett hitelt is lassan sikerül letudniuk, így még biztosabb a működése a cégnek. Abban bízik, hogy a testvérek jó testvérek lesznek és kiegészítik egymást a vállalkozásban, nem fognak majd a cégben rivalizálni egymással. Elfogadja, hogy néha hibáznak, hiszen ő is hozott rossz döntéseket, aki dolgozik, az hibázik, de előbb-utóbb kevesebb lesz a hiba. Nagyban támogatja a jelenlétüket a rugalmas munkavégzés, mert mindig rugalmas munkaidőben dolgoznak. A felesége már 5-6 órákor bent van és átnézi a konyhát, hűtőket, raktárokat, így teszik ezt az ügyeletes valamelyik család tagjai is a heti beosztás szerint. A veje 8 körül, míg a fia 9 körül érkezik. A lényeg, hogy elvégzik a munkát. A saját munka idejüket szintén rugalmasan osztják be.

Az online térben azonban nem lehetséges az átláthatóság és Mihályt nagyon zavarja, hogy az online térben már mindent le lehet írni név, arc nélkül és jogtalanul lehet vádaskodni, de azért minden panaszt igyekeznek kivizsgálni és úgy dönteni, hogy igazságos legyen, ne menjen el a vendég rossz szájjal.

Igyekeznek mindig tisztességesen dolgozni, minden beszállítót kifizetni. Egy sikeres generációváltás a gyermekkorban kezdődik, amikor be lehet vonni a gyermekeket a szervezet működésébe. Még akkor sem mindig sikerül megszerettetni a gyermekekkel azt a szakmát, mert lehet, hogy más elképzelésük van. Nekik szerencsére a gyermekei viszik tovább a vállalkozást és nyugodtan adhatják át a vezetést számukra. - vallja a tulajdonos.

Összefoglalva a Barna és Barna Kft. tulajdonosa egy olyan több, mint 40 éve működő vállalkozó, aki ösztönösen indította el a vendéglátóipari egységet és szeretettel, türelemmel - és időnként hibákkal, de sikeresen - a térség megelégedésére igyekezett mindig megoldást találni a nehéz helyzetekben is. Egy olyan brand-et épített ki, melyben mindig törekedett arra, hogy mind a beszállítók mind a munkavállalók, mind a vendégek megtalálják a saját értékeiket, számításait és örömmel kapcsolódjanak a céghez. A szervezetben ugyan részben hiányoznak a leírt és dokumentált folyamatok, de minden funkciónak megvan a felelős gazdája. Az erős és stabil múlt, a minőségi vendéglátás garancia arra, hogy azt az értéket, melyet Barna Mihály és felesége kialakított még hosszú ideig tud működni. Az évek tapasztalata megmutatta, hogy nem kell több telephelyen működni, hanem a kisebb és átláthatóbb cég is tud kiváló eredményeket hozni.

A generációváltást tekintve javasolt a folyamatok dokumentálása, a döntési folyamatok rögzítése, a tulajdonosi és vezetői feladatok jogi rendezése a stabil jövőkép kialakításához.



41. ábra: A tulajdonosok



42. ábra: A Speed Pizza, Burger és Palacsinta csapata

ÖSSZEFOGLALÓ

A generációváltás nem egyszerű folyamat és nincs egyedüli jó gyakorlat, mert rendkívül eltérőek a vállalkozások. Eltérő a vállalkozások nagysága, szerkezete, struktúrája, kereskedelmi, értékesítési háttere, társadalomba, gazdaságba történő beágyazottsága. Minden vállalkozó más vezetői stílusban működteti a rendszerét, más személyiségként és így természetesen mások az elvárásai is az esetlegesen utód felé. A vállalkozások felépítése, a tudatosság a működtetésben, az átláthatóság, a dolgozói és vezetői önállóság, a vállalatirányítási és minőségbiztosítási rendszerek működtetése meghatározó az átadási-átvételi folyamatban. Megállapítható, hogy azon vállalkozásoknál, melyeknél még átadás előtt törekedett a tulajdonos arra, hogy nélküle is működő folyamatok alakuljanak ki, képesek legyenek a vezetői önállóan dönteni és a kulcsfolyamatok ne igényeljék a jóváhagyását rendszeresen, azoknál könnyebbé válik a generációváltás. Megfigyelhető, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál valószínűbb, hogy a funkciók különválása igényli az automatizmusokat és megkeresték a feladatok felelőseit, delegálták a feladatokat és „cégszerűvé” vált a működés. A kisebb - 1-20 fős - cégekben sokszor megjelenik az egyszemélyi döntéshozatal, az összevont funkciók helyzete és itt sokszor egy-egy alapító nem képes kivonulni a szervezetek döntéseiből, irányításából. Itt a kapcsolati hálóján múlik a beszerzési vagy értékesítési folyamat, a sikeres működés és így nehezebb az átadás is.

A másik kulcsfontosságú terület az átadó személye. Az autokratikus vezetés, a hatalom és a pozíció birtoklása szintén nem segíti a generációváltás sikerességét. Látható, hogy az elengedés képessége szükségszerű és kényszerű összetevője a sikeres váltásnak. Több vállalkozásnál mind az alapítók, mind az átvevők elmondták, hogy bizony nagy nehézséget okoz, hogy az átadó folyamatosan „benne van a cégben”. Nem erősíti a bizalmat a partnerekben, nem erősíti az átvevő pozícióját és sokszor a kollégák is várják már, hogy egy új, dinamikus szemlélettel meg tudjon újulni a szervezet. Az elengedés után válik láthatóvá, hogy „mit teremtett az alapító” és mennyire képes önjáró módon nélküle is működni. Talán ezt a felelősséget nem vállalják az átadók azzal, hogy folyton beleavatkoznak a folyamatokba a formális átadáson túl is.

Az átvevő kardinális személye, képessége, motivációja a másik meghatározója a sikeres generációváltásnak. A válaszokból kiolvasható, hogy a motiváció sokkal fontosabb, mint a képesség a szakmai területen. Ha nincs meg a fiatal vezetőben a motiváció a cégvezetésre, a működtetésre, a lelkesedés a szakma iránt, akkor az a cég nem fog tudni működni. A szakmai tudást lehet pótolni és nem is mindig van rá szükség, ha a kulcspozíciókban a megfelelő szakembereket ki tudják választani és képesek működtetni a céget. A vezetői képességet azonban meg kell szerezni, meg kell tanulni és megfelelő motiváció nélkül nem fog menni. A motiváció hiánya látható lesz a kollégák felől, a partnerek felől és hosszú távon a marketingen, gazdasági folyamatokon is. A pénz nem lehet megfelelő motiváció és a tulajdonrész átruházása sem vezetett hosszú távon eredményre. A leghatékonyabb eszköz az elkötelezettség fejlesztésére a fiatal korban történő bevonás, a kollégákkal való munka, az együttműködés és a példamutatás. Amennyiben több átvevő-jelölt van, úgy megfelelő megoldás lehet a konfliktusok feloldására a családi alkotmány, a jogi úton történő időbeli rendezés, a megfelelő családi kommunikáció, az átlátható, és őszinte szándékok és kimondott szavak a munkavállalóktól távol. Az összetartás, az együttműködés, az egy cél felé haladás nem kerülhető meg és nem egy interjú mutatja, hogy a legfontosabb a családi és üzleti szerepek különválasztása, de mindkettő megbeszélése a

családtagok, vezetők között.

A válaszokból kiolvasható, hogy a generációváltás egy hosszú folyamat. Egyrészt az utód kiválasztása nem biztos, hogy elsőre sikeres, másrészt a kiválasztás után egy tudatos és határozott folyamaton kell átmennie mindkét félnek. Az átvevőnek meg kell ismernie a szervezetet, az adott munkafolyamatokat, kollégákat, az informális kapcsolatokat, partnereket. Össze kell illesztenie a saját valóságképét, tudását a cégben lévő valósággal és meg kell találnia azokat a pontokat - stílus, fejlesztési pontok, stb. - melyekben másként fogja megközelíteni a vállalkozást. Az átadó számára is nehéz folyamat az, amikor láthatóvá kezd válni, hogy milyen területen lesz más ez a vezetés és ennek ellenére bizalommal, de háttérbe kell lassan vonulnia. El kell engednie a vezetést annak érdekében, hogy ne okozzon sokszor hátrányt a felépített szervezetében azzal, hogy „benne marad”. Az átadó is érzi több esetben, hogy már nem tud olyan innovatív lenni, nincsenek meg a válaszai a kihívásokra, nem tud a pályázati kiírásoknak megfelelni, nem tud megérteni egy vállalatirányítási rendszert vagy egyszerűen nem halad a technológiával, korral vagy egyszerűen fizikailag nem tud lépést tartani.

Az átlátható generációváltás, a tudatos és ütemezett átadás, a kollégák, vezetők és partnerek számára is kommunikált átadási folyamat segítséget nyújthat mind az átadónak, mind az átvevőnek. Segítséget kaphatnak a kollégáiktól is ebben, ők pedig a bevonódásuk miatt biztonságban érezhetik magukat, a munkájuk és cégük jövőjét is. A külső szakértők segíthetnek a folyamat sikerességében, ha a bizalom megjelenik feléjük és mindkét félben megvan a motiváció az átadási folyamat támogatására. A sikeres folyamathoz nem kerülhető meg a cég átvilágítása, a döntési folyamatok delegálása, a kulcsterületek megfelelő felelőseinek megnevezése, felruházása és még sok olyan terület, ami segíti a cégek dinamikus és gyakorlati működését egyszemélyi döntéshozatal nélkül. A fejlődésnek mindig az a záloga, hogy képes legyen kinevelni a cég azokat a vezetőket, akikkel együtt, de akár az egyszemélyi vezetés nélkül is meglegyenek azok a jó gyakorlatok és az adaptív működés a változó környezetben. Ha nincs önálló működés, akkor a sem az átvétel nem lehet sikeres, sem az esetleges értékesítésnél nem lesz értékelhető a külső befektető számára.

SZAKMAI AJÁNLÓ

A családi vállalkozások támogatására az elmúlt néhány évben nagyon sok szakmai támogatás, kezdeményezés, kiadvány valósult meg. A teljesség igénye nélkül szeretnék bemutatni néhányat ezek közül annak érdekében, hogy az érintettek további információkat gyűjthessenek ezekből.

Mind a Kereskedelmi és Iparkamara, mind a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara tartott olyan tájékoztatókat, fórumokat, előadásokat, melyek segítik és támogatják a családi vállalkozások sikeres generációváltását. A KIK szervezésében Generációváltás - A cégvezetők felkészülésének fontossága címmel indult 2024. őszi programsorozat és hívták fel a vállalati kultúra hiányosságaira, a hosszú távú fennmaradás céljából a figyelmet a vezetéváltási terv kidolgozására. E mellett főként a támogatási források, a gazdaságátadás oldaláról közelítette meg a generációváltást a Nemzet Agrárgazdasági Kamara rendezvény 2024/2025. évi rendezvényei. Előkészületben van a családi gazdaságokban az új generáció elindulásához, az idősebb generációk átadásához. Ennek célja, hogy a termőföld, a termelési eszközök, támogatási jogosultságok, engedélyek, szerződések átvételének támogatása östermelők és egyéni vállalkozók esetében is. Dr. Cseh Tibor András a Magyar Gazdakörök és Gazdaszövetkezetek Szövetségének főtitkára előadásorozatában sok lényeges területre kitért, melyek segíthetik a gazdaságok sikeres továbbörökítését. A kamara partnereként Laczkó Péter beszél a BizniszPlusz podcastban a generációváltás kérdéséről (BizniszPlusz, 2024). Pénzügyi megközelítésben a Generációváltás nehézségei megjelenik az OTP Global Markets Podcastban (2024) is és bemutatják a munkaerőpiacon jelenleg négy más értékrendet jelentő generáció együttműködésének nehézségeit.

A programsorozatok mellett kiemelkedő podcastok is segítik a generációváltást. Egyik legsikeresebb ilyen anyag a DIG-IT Podcast 12. epizódja, melyben Pálos Ildikó beszél a „A generációváltás kihívásai a vállalatvezetésben” c. podcastban. Ő egyben, a Generációk Partnere szakmai vezetője és szervezetfejlesztője, valamint társszerzője a 2022-ben megjelent „Generációváltás a családi vállalkozások” c. könyvnek is. Utóbbi kiadvány (Molnár - Pálos - Titkos - Csövári, 2022) kiválóan összefoglalja azokat az alapítók és utódaik gondolatait, javaslatokat, témákat bont ki és bemutatja az érzelmi kihívásokat is. Másik javasolt kiadvány a Magyar vállalatok, családi vállalkozások (Golubeff, 2022) c. könyv, melyben bemutatnak feltörekvő családi vállalkozásokat és sikereik titkait. A vállalkozások történetének megismerésén keresztül megismerhetjük a jó gyakorlataikat, útjukat és tapasztalatot gyűjthetünk a generációváltás eszközeiről is.

Külön programot alkotott meg és indított el még 2015-ben a az egyik vezető pénzügyi K&H NextGen Akadémia címen, melynek keretében minden évben négy klubot tartanak, ahol az 1 milliárd Ft árbevétel feletti családi vállalkozások tulajdonosai beszélgetnek a kihívásokról a HR megoldásokon át a stratégiai tervezésig.

8. FEJEZET

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

Antalfai Márta (2007). Személyiség és archetipusok Jung analitikus pszichológiájába. In. Vázlatok a személyiségről. Budapest, U.M.K. , 166-190.

BizniszPlusz (2024). Laczkó Péter. a generációváltás a hazai vállalkozások bubópestise, pedig nem kellene, hogy az legyen, <https://podcasts.apple.com/hu/podcast/laczk%C3%B3-p%C3%A9ter-a-gener%C3%A1ci%C3%B3v%C3%A1lt%C3%A1s-a-hazai/id1621254151?i=1000663562018&l=hu>, letöltve. 2025. 04. 20.

Csuhaj V. I. (2019). Generációváltás. cégértéket tudásból! - Világ gazdaság online, <https://www.vg.hu/velemenytvg-paholy/generaciovaltast-cegerteket-a-tudasbol-2-1474273/>, letöltve. 2020. 02. 17.

Földházi (2018). Az alfaktól az ómegáig - Interjú Nemes Orsolya generációkutatóval, A Szív, 2018. május, <https://jezsuitakiado.hu/cikkek/az-alfaktol-az-omegaig/> letöltve. 2022. 01. 16.

Francis T. - Hoefel F. (2018). 'True Gen'. Generation Z and its implications for companies, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#>, letöltve. 2019. 10. 07.

Fromm J. 2018. Gen Z In The Workforce. How To Recruit And Retain Youth Generations, Forbes, 2018. 07. 03. <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/07/03/gen-z-in-the-work-force-how-to-recruit-and-retain-youth-generations/#e193a827569d>, letöltve. 2019. 10. 07.

Golubeff szerk. (2022). Magyar vállalatok, családi vállalkozások. Alinea Kiadó - K&K Magazin, ISBN 978-615-5669-65-1

Holczer M. (2018). Jobb hopperek. a gyakori munkahelyváltás az új Y-generációs trend? https://europa.eu/youth/hu/article/59/56886_hu, letöltve. 2019. 10. 07.

HR Magazin Online. Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században, <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>, letöltve. 2022. 01. 16.

https://www.ksh.hu/sajtoszoba_kozlemenyek_tajekoztatok_2017_02_14, letöltve. 2022. 01. 16.

Kapitány-Spéder, <https://demografia.hu/kiadvanyokononline/index.php/demografiaiportre/article/download/2466/2472>, **2015.** letöltve, 2019. 07. 06.

Kása R. - Radácsi L. - Csákné Filep J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a KKV szektoron belül. In. *Statistikai szemle*, 2019 (97. évf.) 2. sz. p. 146-174.

Kissné András Klára. Kettős kockázat cím prezentációja alapján, <https://docplayer.hu/104612858-Kettos-kockazat-kissne-andras-klara.html>, letöltve. 2022. 01. 16.

Komár (2017). Generációelméletek, Új Köznevelés, 2017. október-november, 73. évf. 8-9. szám, <https://folyoiratok.ofi.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek>, letöltve. 2022. 01. 16.

Mannheim, K. (1952). "The Problem of Generation", In. Kecskeméti, P. (ed). *Essays on the Sociology of Knowledge*, New

Meretei Barbara (2017). Generációs különbségek a munkahelyen - szakirodalmi áttekintés, *Vezetéstudomány*, XLVIII. Évf. 2017. 10. szám, <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>, letöltve. 2022. 01. 16.

Molnár - Pálos - Titkos - Csóvári (2022). Generációváltás a családi vállalkozásokban - Nem csak a vagyon sorsa a tét, *Generációk Partnere*, Veszprém

Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z. A Market Oriented Approach. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(8). <https://doi.org/10.19030/jber.v6i8.2459>

Nábrádi A. - Bárány L. - Tobak J. (2016). Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban. Problémák, konfliktusok, kihívások elméleti és gyakorlati megközelítés. In. *Gazdálkodás*, (60. évf.) 5. sz. p. 427-461.

Osváth Andrea (2022). A különbözőség előnyei. X és Z - régi és új generációk a munkaerőpiacon. *Publicationes Universitatis Miskolcensis, Sectio Philosophica Tomus XXVI, Fasc. 2 (2022)*, pp. 151-161. ISSN 1219-5448

OTP Global Markets Podcast (2024). A generációváltás nehézségei, <https://open.spotify.com/episode/1v48yYqy03iN8WV5ngd7sS>, letöltve. 2025. 04. 20.

Pais Ella Regina (2013). Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához, In. *Tudománykommunikáció a Z generációnak*, Pécsi Tudományegyetem, ISBN 978-963-642-991-1, https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetések_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojához_-_tanulmány_2013.pdf, letöltve. 2022. 01. 16.

Pál Eszter - Töröcsik Mária - Jakopánecz Eszter (2017). Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata, *Marketing & Menedzsment*, 2017. 3. szám, <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/799/674>, letöltve. 2022. 01. 16.

Pálincás-Purgel Zsuzsa (2019). Alfa generáció - a „digitális bébik” kora, Új köznevelés, 2019. január-február, <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/alfa-generacio-a-digitalis-bebik-kora>, letöltve. 2022. 01. 16.

Peter E. Leach (2018). *Családi Vállalkozások*, Budapest, HVG Kiadó, ISBN 978-963-304-538-1.

Roóz József (2010). *Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment*, Saját honlap - közösségi oldalak lehetőségei, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010.

Szabó-Szentgróti Gábor - Gelencsér Martin - Szabó-Szentgróti Eszter - Berke Szilárd (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban, *Vezetéstudomány*, I. évf. 2019. 4. szám, ISSN 0133-0179, DOI. 10.14267/VEZTUD.2019.04.07.

Tarki A. - Kanara K. (2019). How Recruiters Can Stay Relevant in the Age of LinkedIn, *Harvard Business Review*, 2019. 02. 08. <https://hbr.org/2019/02/how-recruiters-can-stay-relevant-in-the-age-of-linkedin>, letöltve. 2019. 10. 07.

Tobak Júlia (2018). A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében, Ph.D. értekezés, Debrecen, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 5. p

Tobak Júlia (2018). A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében, Ph.D. értekezés, Debrecen, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 5. p

Vidi Rita (2012). A vállalkozás életciklusai, <https://vidirita.com/a-vallalkozasok-eletciklusai/>, letöltve. 2022. 01. 16.

Zubor Z. (2018). Sok családi cég megmenthető lenne, *Profit és Piac*, https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/sok-csaladi-ceg-megmenthető-lenne/, letöltve. 2020. 02. 17.

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Generációs különbségek	18
2. ábra: A családi vállalkozás életciklusai	23
3. ábra: A válaszadók aránya generációváltásban érintettség szerint	29
4. ábra: A válaszadók cégtípusainak megoszlása	30
5. ábra: A válaszadók vállalkozásainak alapításai	31
6. ábra: A kitöltők aránya a cégek létszámadatainak arányában	32
7. ábra: Kitöltők aránya az árbevétel százalékában	32
8. ábra: Fő tevékenységcsoportok leszabályozottsága a tulajdonosok szerint	34
9. ábra: A generációváltás felmerülésének időtávja (akiknél felmerült már a generációváltás kérdése)	35
10. ábra: Azonosak-e a vélemények a generációváltás kérdésében a családon belül? (a konkrét válaszadók közötti megoszlás)	36
11. ábra: Az átadás szándéka szerinti arány a konkrét válaszokat adók arányában	37
12. ábra: A családi vállalkozások ideális átvételi ideje az átadók és az átvevők válaszai alapján	38
13. ábra: Érzelmi kihívások válaszadók arányában	39
14. ábra: A legjellemzőbb kihívások az átadás-átvétel folyamatában	39
15. ábra: A leginkább segítő tevékenységek az átadás-átvétel folyamatának támogatásában (válaszok az említés százalékában)	40
16. ábra: A sikeres generációváltás legnagyobb akadályai (az említés százalékában)	41
17. ábra: Mit tennének, ha sikertelen lenne a generációváltás? (az említés százalékában)	41
18. ábra: Tényezők fontossága a generációváltásban (fontosság az iskolai osztályzatok szerint)	43
19. ábra: Milyen eszközökkel lehet motiváltabbá tenni a családtagokat a családi vállalkozások átvételében? (válaszok az említések arányában	44
20. ábra: Trényi Péter és felesége	54
21. ábra: Váralja Varroda telephelye	56
22. ábra: Kéri László ügyvezető	60
23. ábra: Polyák János ügyvezető	62
24. ábra: Gulyás Szilvia	66
25. ábra: Bagosi Tamás és Bagosi Sándor ügyvezető	70
26. ábra: Roszkos Gergő és felesége	72
27. ábra: ifj. Losonczy István	74
28. ábra: Szabó Géza	78
29. ábra: Ifj. Szabó Géza	78
30. ábra: A társaság jelenleg 310 ha földterületen gazdálkodik	82
31. ábra: Fazekas István ügyvezető	86
32. ábra: Fodor Cukrászda	90
33. ábra: Olasz megrendelésre készítenek luxus minőségű bútorhuzatot	94
34. ábra: Bere Károly, a füzesgyarmati Ösvény Esélynövelő Alapítvány alapítója beszédet mond	98
35. ábra: Szamovár presszó	84
36. ábra: Harmónia Bútor székesfehérvári üzlete	86
37. ábra: Dolce e Salato	90
38. ábra: Galaktika Kft. telephelye	94
39. ábra: A tulajdonosok, Kántor Sándor és fia, Kántor Attila	94
40. ábra: Barna Mihály, Barna Ágnes, Barna Dániel, Barna Mónika, Barna Dániel, Sóbester István, Sóbester-Barna Adrienn, Sóbester Milán, Sóbester Marcell	96
41. ábra: A tulajdonosok	99
42. ábra: A Speed Pizza, Burger és Palacsinta csapata	99

