



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Csenki Vivien
T008135/FI12904/G**



SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Csenki Vivien

Törzskönyvi száma: T008135/FI12904/G

Neptun kódja: [REDACTED]

Tagozat: Nappali

Szak: Kereskedelem és marketing

Szakirány: Marketingkommunikáció

A dolgozat címe: Egy családi vállalkozás vezetése: menedzsment dilemmák

A dolgozat címe angolul: Running a family business: Management dilemmas

Feladat:

1. Mutassa be, mitől „családi” egy vállalkozás, milyen jellemzői vannak, mi a különbség a hagyományos és a családi vállalt között?
2. Érzékeltesse irodalmi áttekintésben, milyen problémák merülhetnek fel a munka-magánélet és a generációváltás kapcsán!
3. Készítsen primer felmérést a választott kutatási témára fókuszáltan!
4. Elemezze a kapott adatokat, készítse el értékelését, írja meg javaslatait és következtetéseit!

Intézményi konzulens neve: Dr. habil. Berke Szilárd

Külső konzulens neve, beosztása: -

Munkahelye: -

A kiadott téma elévülési határideje: 1 év

Beadási határidő: 2023. december 15.

A záróvizsga tárgyai: Komplex gazdasági ismeretek, Marketingkommunikáció

A szakdolgozat nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. október 31.

P. H.

Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

Intézményi konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Csenki Vivien (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. október 31

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK, MINT KATEGÓRIA BEMUTATÁSA ÉS FŐBB JELLEMZŐI	2
2.1. Különbségek a családi és nem családi vállalatok között	4
2.2. Családi vállalkozások pozitív aspektusai.....	7
2.3. Családi vállalkozások gyenge pontjai.....	8
2.4. Családi vállalkozások fejlődési lehetőségei.....	9
2.5. Családi vállalkozások kockázatai	10
3. KIHÍVÁSOK, DILEMMÁK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMNETJÉBEN	11
3.1. Általános kihívások és dilemmák	13
3.1.1. Több szerepkör betöltése	13
3.1.2. Családi vállalkozás növekedése.....	14
3.2. Munka-magánélet kapcsolata	16
3.3. Generációváltás.....	18
3.3.1. Az innováció és az utódlás meghatározása.....	21
4. A KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	23
4.1. Felhasznált eljárások.....	23
4.1.1. Kérdőív	23
4.1.2. Mélyinterjú.....	24

4.2. A kiválasztott családi vállalkozások	25
4.2.1. Fröhling-Agro Kft.	26
4.2.2. Schriffert Kereskedőház Bt.	26
4.2.3. Kurmai Kft.	27
4.2.4. Csenki Ékszer és Óra Szalon	28
4.3. Saját tapasztalatok.....	28
5. A KUTATÁS EREDMÉNYE	30
5.1. Családi vállalkozás	31
5.2. Konfliktusok	36
5.3. Utódlás	40
6. KÖVETKEZTETÉS ÉS JAVASLATOK	47
7. ÖSSZEFOGLALÁS	48
IRODALOMJEGYZÉK	50
TARTALMI KIVONAT.....	I
SUMMARY / ZUSAMMENFASSUNG.....	I

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Kihívások, dilemmák és professzionalizáció elősegítése.....	12
2. táblázat: A családi vállalkozások áttekintése.....	30
3. táblázat: A családi vállalkozással kapcsolatos kérdésekre kapott válaszok	34
4. táblázat: A konfliktussal kapcsolatos kérdésekre kapott válaszok	39
5. táblázat: A generációváltással kapcsolatos kérdésekre kapott válaszok.....	46

1. BEVEZETÉS

Az emberi vágy valaminek a megalkotása iránt sokunkban mélyen gyökerezik. Néha ez a vágy egy vállalkozás létrehozásával valósul meg. Számosan családi vállalkozást indítanak, amelybe a család is bekapcsolódhat.

Bevezetésemben megosztanám motivációmat a szakdolgozat témájával kapcsolatban. A témaválasztás mögött az a szándék áll, hogy mélyebben megismerjem a családi vállalkozások világát. Véleményem szerint a családi vállalkozások kevés figyelmet fordítanak a konfliktuskezelésre, gyakran hiányzik a hatékony kommunikáció, és gyakran összefonódnak a családi és az üzleti értékek, vagy nem készülnek fel eléggé a generációváltásra.

A családi vállalkozások témája számomra személyesen is releváns, mivel saját családuk is egy ilyen vállalkozást működtet. Mindig is úgy éreztem, hogy a család által irányított vállalkozások sajátos értéket képviselnek. Számos előnnyel járnak, például a családi összetartás és a hagyományok átadása generációról generációra. Mindazonáltal, mint minden vállalkozásnak, a családi vállalkozásoknak is szembe kell nézniük bizonyos nehézségekkel. A családi vállalkozások különleges és bonyolult kihívásokat rejtenek magukban. Az ilyen vállalkozások vezetése speciális dilemmákat vet fel a menedzsment területén, amelyek megoldása kulcsfontosságú az életképesség és a hosszú távú siker szempontjából, de ezeket a későbbiekben részletesebben kifejtem.

A szakdolgozat központi célja a családi vállalkozások menedzsmentjének és dilemmáinak megismerése és alapos tanulmányozása. Szeretném bemutatni ennek a vállalkozási formának egyediségét, ismertetni a hagyományos és családi vállalkozások közötti különbségeket. Feltárni azokat az egyedi kihívásokat és dilemmákat, amelyek felmerülnek a családi vállalkozások menedzsmentjében. Vizsgálni fogom, hogyan befolyásolja a családtagok jelenléte a vállalkozás vezetését, működését és jövőbeli kilátásait. Mindezekhez nemcsak saját tapasztalataimra támaszkodom, hanem a szakirodalomra és kutatásaimra is hagyatkozom.

2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK, MINT KATEGÓRIA BEMUTATÁSA ÉS FŐBB JELLEMZŐI

Az évek során tapasztalható tendencia szerint egyre növekvő számú családi vállalkozás jön létre, és ezáltal egyre nagyobb igény mutatkozik ezek kutatására. Az elmúlt időszakban kiemelkedően megnövekedett az érdeklődés ezen témakör iránt. A családi vállalkozások szerepének jelentőségét jól mutatja a piacgazdaságokban betöltött szerepük. (Noszkay, 2017). Az alábbiakban egy érdekes forrás adatai segítségével szeretném szemléltetni ezen vállalkozások súlyát és jelentőségét a gazdaságban.

A Family Firm Institute (2017) a következőket állapította meg:

- A vállalkozások közül mintegy kétharmadát, a tőzsdén jegyzett vállalkozások között pedig egyharmadát családi vállalkozások alkotják.
- Ezek a cégek a GDP 70–90 százalékát állítják elő, míg a munkahelyek 50–80 százalékát biztosítják (Kása, Csákné, & Radácsi, 2019).

A legtöbb magyar családi vállalkozás az 1989-1990-es politikai és gazdasági változások után alakult ki. „A hazai kkv-szektorban körülbelül 60%-át teszik ki a családi vállalkozások, és ezeknek hozzávetőlegesen a 40%-a generációváltó vagy már megtörtént egy átadás-átvétel családon belül, vagy a közeljövőben, fog megtörténni (Kása, Radácsi, Timár, & Zsigmond, 2018, old.: 4).”

Viszont az ilyen típusú vállalatok terjedése hazánkban elősegítheti a társadalmi szintű bizalomhiány csökkentését. A családi cégekben jellemző egymás iránti tisztelet és elfogadás által (Wieszt & Drótos, 2018). Előfordul, hogy különleges technológiával vagy üzleti know-how-val büszkélkednek, amellyel a versenytársak nem rendelkeznek. „A sikeres generációváltások révén, a többgenerációs jellegük okán erősítik a gazdaság stabilitását (Kása et al., 2018, old.: 18).”

Az említett tényezők miatt nem lényegtelen, hogy mi történik a családi vállalkozásokkal gazdaságunkban. Ugyanis állandó veszélynek vannak kitéve, ami nem csak a vállalat külső környezetéből adódhat. Egyik ilyen jelentős veszélyforrás lehet a családi vállalkozás átörökítése. „Ugyanis még a fejlett piacgazdaságok átlagában is – a családi

vállalkozások kb. 30-35 %-a nem éli túl az ún. generációváltást. (Noszkay, 2017, old.: 1).”

A családi vállalkozások olyan vállalkozási formák, melyeket nem határoz meg általánosan elfogadott definíció. Ennek eredményeként többféle meghatározás létezik a vállalkozási forma kapcsán. Azonban ezek a definíciók lényegében nagyon hasonló jellemzőket mutatnak, de némi eltéréseket is fel lehet fedezni köztük. A következőkben bemutatok párat közülük.

- Egy gyakran hivatkozott definíció szerint: „Családi vállalkozásnak minősülnek, méretüktől függetlenül, azon gazdasági társaságok, amelyek irányításában a tulajdonos mellett legalább még egy családtag részt vesz, valamint a család tulajdoni hányada meghatározó szerepet (nyílt részvénytársaság esetén minimum 25+%; zárt részvénytársaság esetén minimum 50+%) biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben (Noszkay, 2017, old.: 65).” Találkozhatunk olyannal is miszerint a családi vállalkozások olyan vállalkozások, amelyek legalább 50%-ban egy család tulajdonában vannak. A család különböző generációi befolyásolják a döntéshozatali folyamatokat. Létezik olyan megfogalmazás is miszerint a családi vállalkozások olyan szervezetek, amelyeket olyan egyének alkotnak, akiket családi kapcsolataik kötnek össze, és akik a vállalkozásban való részvételük révén kamatoztatják befolyásukat (Baltazar, I. Fernandes, Ramadani, & Hughes, 2022).
- „Az FBN-H¹ saját családi vállalkozás definíciója a következő: „50+ főt foglalkoztató évi legalább 1 milliárd forint hozzáadott érték típusú (árbevétel–ELÁBÉ) forgalmat generáló vállalatok, amelyek tulajdonosi köre meghatározóan egy családból kerül ki, és a cégvezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz (Kása et al., 2019 old.: 1).”
- Hasonló fogalmakkal is találkozhatunk, amelyben attól tartják családinak a vállalkozást, hogy egy vagy több kevés számú család, fenntartató módon, több

¹ Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület, <http://www.fbn-h.hu>

generáción keresztül irányítja, illetve vezeti a vállalkozást vagy ahol a szavazati jogok többségével egy család tagjai rendelkeznek. Olyan is van, aminél csupán annyi szükséges, miszerint két vagy több azonos vezetéknévű vezetőt azonosítsanak, avagy a vállalkozások maguk dönthetik el, hogy családi vállalatnak tartják-e magukat.

A különféle családi vállalkozás definícióit áttekintve elmondható, hogy egy átfogó meghatározás három legfontosabb eleme: a tulajdonnal, a vállalkozás vezetésében való részvétellel, a generációk közötti átadással vagy annak szándékával kapcsolatos. És ami minden családi vállalkozásról elmondható, hogy sajátos jegyekkel, kihívásokkal, célokkal és kapcsolatokkal rendelkezik, melyeket a személyes és piaci jellemzők is formálnak.

2.1. Különbségek a családi és nem családi vállalatok között

A családi vállalkozások és a nem családi vállalkozások között számos fontos különbség mutatkozik, melyek hatással vannak működésükre és teljesítményükre. Ebben a részben célom további bemutatni ezeket a különbségeket, kiemelve az egyik legmeghatározóbb eltérést, mely a profitszerzés terén mutatkozik meg.

A profitszerzés kérdése mindig is központi szerepet játszott a vállalkozások életében csak nem mindegy, hogy milyen szinten és milyen formában. Az ehhez kapcsolódó eltérések elemzése kulcsfontosságú a családi és nem családi vállalkozások szempontjából. Családi vállalkozások gyakran más alapelvek és célok mentén működnek, mint a nem családi vállalkozások (Chrisman, Chua, & Steier, 2003). Még a nem családi vállalkozások elsősorban a profit maximalizálása összpontosítanak, addig a családi vállalkozások hajlamosak olyan értékek és hosszú távú fenntarthatóság irányába haladni, amelyek túlmutatnak a pusztán a pénzügyi eredményeken. Ez a különbség a profit szerzési szemléletben kihat a döntéshozatali folyamatokra, a stratégia alkotása és a vállalkozások céljainak meghatározására (Németh & Németh, 2018). A családi vállalkozásoknál a profitszerzés mellett gyakran fontos szempont a családi hagyományok, az öröklődő értékek és a hosszú távú családi jövőkép. Az értékek gyakran összefonódnak a gazdasági sikerek és a családi örökség megőrzése között (Noszkay, 2017). Ezzel ellentétben a nem családi vállalkozásoknál a profitszerzés a legnagyobb hangsúlyt kapja és döntéseiket

elsősorban a piaci lehetőségek és a versenyképesség határozza meg. A két típusú vállalkozás közötti differenciák tehát nem csupán a gazdasági teljesítményben és a pénzügyi célokban, hanem az alapvető érdekekben is a hosszú távú célkitűzésekben is megmutatkoznak (Németh et al., 2018).

Még a nem családi vállalkozások a minél nagyobb profitra törekednek, addig a családi vállalatokat azért is alapítják, hogy a család nevét viselje, hirdesse (Fevzi, Basak, Muharrem, & Seden, 2023). A családi vállalkozáson belül létezik egyfajta elhivatottság, termékeikkel és szolgáltatásaikkal értéket szeretnének képviselni. Magas a családtagok és a munkavállalókért vállalt felelősségérzet, a függetlenség, a bizalom és az előállított termékek iránti elkötelezettség (Noszkay, 2017).

A családi vállalkozás küldetését és jövőjét a családtagok határozzák meg. Kultúrából, hiedelmekből, értékekből, hagyományokból és szokásokból épülnek fel. Ezen sajátos közösségi struktúrában minden családtag hatással van egymásra. Az egyének családi kötelek révén kapcsolódnak össze, és vállalkozásukban érvényesítik befolyásukat, legyen az közvetlen részvétel vagy valamely tulajdoni részesedés (Baltazar et al., 2022). Az irányításban több családtag is részt vehet, illetve egy családtag több szerepet is betölthet. A vezetés általában a család elképzelési és struktúrája szerint történik. Az ilyen vállalkozásoknál más konfliktusok merülhetnek fel. A nem családi vállalkozások irányítási kihívásain túl. A családi vállalkozásoknak meg kell küzdeniük a szerepkonfliktusokkal, testvéri rivalizálással, házassági viszállyal, identitás konfliktussal, illetve a tulajdon és a vezetés összefonódásáról adódó nehézségekkel (Csákné, Kása, & Radácsi, 2018).

Az érzelmi családi vagy baráti kapcsolatokon alapuló vállalkozások eltérő módon osztják meg azokat az információkat, amely kritikus változásokra vonatkoznak a vállalaton belül, ezen kívül a döntéshozatali folyamatok szervezettsége is eltér. A nem családi vállalatoknál kommunikáció inkább formalizált keretek között valósul meg, ezzel szemben a családi vállalkozásoknál a családtagok között egyfajta informális kapcsolat van. Általában jelentéseket olyan munkatársaktól kapják, akiket közel találnak magukhoz. Az igazgatóság klasszikus irányító, tanácsadó szerepköre mellett megjelenhet a családi kapcsolatok karbantartása, a konfliktus helyzetek minimalizálása is, mint elvárt

funkció. A legtöbb családi vállalkozásokban az alapító egyben az ügyvezető szerepet is betölt (Fevzi et al., 2023). És ennek megvannak a mega előnyei és hátrányai egyaránt, de ezekre majd a későbbiekben térek rá.

Egy másik ellentét az, hogy ha az ember egy családi vállalkozásnál dolgozik könnyebb célt találni az életében, ellentétben például egy multival, ahol minden azon múlik, sikerül-e év végéig pár százalékkal növelni a teljesítményt. „Egy családi vállalat azért is tud túlélni sok mindent, mert a cél nem csak a pénzről szól. Sokkal fontosabb, hogy az ember higgyen valamiben, amire büszke lehet, különösképpen, ha még a nevét is viseli (Zwack, 2013).” Ugyan is „sok családi cég több éves fennállása alatt egy-egy család nevét viseli, tehát nem mindegy, hogy milyen fény vetül a vállalkozó tulajdonosra és generációira. A családi cég kettős természetű, „Janus arca” van (Noszkay, 2017, old.: 67)!” Az első pillért a családi kötelékek és a közöttünk lévő mély szeretet és kötelességvállalás alkotja, ami kialakítja a családi hierarchiát. A második pillért az üzleti oldal, ahol gyártással és viszonteladással foglalkoznak, és a vevők elégedettsége és igényeik kielégítése az elsődleges szempont. Az ilyen vállalatok rugalmasabbak lehetnek, mint a konkurens versenytársak, és képesek lehetnek gyorsabb, hatékonyabb operatív döntéseket hozni, illetve szükség esetén azokat gyorsan korrigálni vagy visszavonni. Ugyanakkor más területeken, például külső tag bevonása, generációváltás, esetleg nagyobb beruházások során vagy a jövedelmi kérdésekben, a döntéshozatal sebessége és minősége szignifikánsan csökkenhet (Leach, 2018).

Az olyan családoknál, ahol a család tagjai alkalmazotti pozíciót töltenek be, a többségnek fix jövedelme van. Számukra csak az a kérdés, hogyan költik el ezt a bevételt. Nem csak, hogy kevesebb kockázatot vállalnak, nem is kell olyan kérdéseken gondolkozniuk, hogyan tartsák el alkalmazottiakat. Ezzel szemben a vállalkozó családok számára a bevétel nem állandó eleme a családi költségvetésnek. Nekik döntést kell hozniuk arról, hogy mennyi pénzt vehetnek ki biztonságosan az üzletből saját szükségleteikre, miközben meg kell őrizniük a vállalat pénzügyi rugalmasságát és beruházási potenciálját. Előfordulhat, hogy a családtagok kritikus szemmel nézik, hogyha valamelyikük készpénz vesz ki a vállalatból azt gondolják, hogy ezzel nem elég hűségesek a vállalkozáshoz (Nemeth et al., 2018). A család azt a lépést a vállalkozás életfontosságú erejének kimerítéseként értelmezi, még akkor is, ha a vállalkozás hosszú éveken át folyamatosan

nyereséget hoz. Egyes családoknak pedig nincs nagyobb mennyiségű készpénzüik, mivel vállalkozásuk, amelyet sok esetben már több generációval korábban megalapítottak, gyakorlatilag nem fizetett osztalékot: minden nyereséget a jövőbeli növekedésbe beinvestálta (Leach, 2018).

A családi vállalkozások esetében gyakran kisebb méretű vállalatokról van szó, melyek tulajdonosi struktúrája viszonylag szűk. Kiemelkedő szerepet kap az emberi erőforrás támogatása, és hosszú távon elkötelezettek az innováció mellett. A családi vállalkozások rendkívül fontosnak tartják a családi név és hírnév védelmét, ami a termékek és szolgáltatások kiemelkedő minőségében is tükröződik. A családi tulajdon és a vállalatvezetés összhangja hozzájárulhat a családi összetartás erősítéséhez, és az adminisztratív költségek általában jelentősen csökkenthetők (Konczosné & Kézai, 2018).

2.2. Családi vállalkozások pozitív aspektusai

Ebben a részben szeretném bemutatni azokat az erősségeket, amelyek egy családi vállalkozásban megtalálhatók. Kifejtem, hogy miért érdemes részt venni egy ilyen vállalatban, legyen az akár családtagként, tulajdonosként vagy alkalmazottként.

„Általánosságban elmondható, hogy a családi vállalatok agilisak, köszönhetően az őket hajtó belső motoroknak, mint a szenvedély, a felelősségvállalás, a bizalom, és nem utolsósorban a hosszú távú gondolkodás (Zwack, 2013).” Ösztönösen törekszenek, hosszú távra terveznek. Hasonlóan ahhoz, ahogy sok család gyermeket tervez és ezzel gondoskodik az utódlásról, ez a törekvés megfigyelhető a családi vállalkozásokban is. A családi vállalkozások általában olyan tulajdonságokkal rendelkeznek, mint például az őszinteség, megbízhatóság, törvények tiszteletben tartása és minőségi munkavégzés. Előnyre tehetnek szert a közösen megélt történetek, az identitás és a munkához való elkötelezettség révén, amely utóbbi nemcsak a munkával, hanem a családdal szemben is érzett elkötelezettséget is elősegítheti (Málovics & Vajda, 2012).

A családi vállalkozások további erőssége az informális, bizalmon alapuló kapcsolati háló, a családi név/cégnév/márkanév összefonódásából adódó összetett hírnév és annak megőrzésére törekvés. Jellemző tulajdonság a családtagok és alkalmazottak egymás iránti tisztelete és elfogadása, ami által gyors döntéshozatalt és rugalmasságot érhetnek el. A

családtagok részéről „nincs vita a túlóra pénzről, sem arról, hogy mennyi prémium jár a sürgős munkáért (Leach, 2018).” Úgy érzhetik, hogy családi kötelességük összetartani. A család lelkesedése elkötelezettséget és hűséget ébreszt az ott dolgozók között is. Az emberek számára a vállalkozás fontossá válik, és úgy érezhetik, hogy a közös cél érdekében dolgozó csapat tagjai.

Ezen túlmenően értéket jelenthet, ha a vállalkozásban dolgozók és a vezetők magas szinten rendelkeznek szocio-emocionális készségekkel. Ezt az előnyt a kutatások is alátámasztják, hiszen a szocio-emocionális képességek mértéke szoros kapcsolatban áll a családi vállalkozások teljesítményével (Németh, 2017). Az ilyen készségek lehetővé teszik az együttműködést, hatékony kommunikációt, érzelmi intelligenciát és más fontos társadalmi és érzelmi képességeket. Ezek a képességek a családi vállalkozások generációs jellegzetességeiből erednek, mint például a családi érzelmi kötelékek, a családi stratégiai elkötelezettség és az alapító család által átadott értékek.

Ugyan csak a családi vállalkozások előnye lehet, ha világos elképzelésekkel rendelkeznek az üzleti célokról a következő 10-15 évre nézve, mindez jelentős előnyt nyújthat, mind a tőzsdén nem jegyzett vállalatokkal, mind a magántőke-befektetők által irányított cégekkel szemben (Leach, 2018).

2.3. Családi vállalkozások gyenge pontjai

Mint ahogy szinte minden másik vállalkozási formának a családi vállalkozásoknak is megvannak a maga gyengeségei. Ezek közé tartozik például a korlátozott erőforrások rendelkezésre állása, a hiányzó modern technológia vagy az alacsony hatékonyságú vezetői gyakorlatok alkalmazása. Szerencsére ezek a területek fejleszthetők, ami javíthatja a vállalkozások versenyképességét és hatékonyságát.

A családi vállalkozások gyakran érintettek olyan sztereotípiákban, miszerint zárt és merev kultúrával rendelkeznek, amelyek nehezen fogadják el a külső professzionalizációt és az új megoldásokat. Gyakran tapasztalható, hogy a „cégügyeket legtöbb tulajdonos igazi családi ügyként abszolút belügyként tartja (Noszkay, 2017, old.: 66).” Pedig bizonyos ügyekben, problémákban egy külső szakemberhez fordulás rengetegetek segíthet.

A vállalat hosszú távú fennmaradásához elengedhetetlen bizonyos mértékű rendszerek bevezetése, amennyiben ezek az alapvető intézményes keretek nem állnak rendelkezésre, sajnos a családi vállalkozások életciklusa rövidülhet. Sok esetben létrejöhetnek olyan egyéni törekvések, amik nem feltétlen a vállalati célokat segítik elő. „Kialakulhatnak konfliktusok, mint például a testvéri rivalizálás, házassági viszály, identitáskonfliktus stb. (Kellermanns & Eddleston, 2004, old.: 1)”. Ezeket a konfliktusokat külön csoportokba is besorolhatjuk, mint a folyamatkonfliktusok, kapcsoltkonfliktusok, illetve feladatkonfliktusok, de ezekről majd a későbbiekben lesz szó a második fejezet első részében.

2.4. Családi vállalkozások fejlődési lehetőségei

Rengeteg lehetőség rejlik a családi vállalkozások előtt, melyek hozzájárulhatnak a vállalat fejlődéséhez, hosszú távú tervei megvalósításához és versenyképességének erősítéséhez. Az alternatívák között szerepel az új piacokra való belépés, innovatív technológiák alkalmazása, új termékek/szolgáltatások bevezetése vagy egyedi üzleti partnerségek kialakítása, amelyek mind hozzájárulhatnak a vállalkozás sikeréhez és növekedéséhez. A családi vállalkozásoknak a tervezésben és döntéshozatalban jártas tanácsadók és szakértőket is bevonhatnak, akik munkájukkal segíthetnek a komplex kérdések feltárását és a konfliktusok megoldását (Leach, 2018).

Egyre több külső segítséget kérhetnek. Beléphetnek különböző egyesületekbe, mint például A Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesületet (röviden FBN-H), amit régóta sikeres családi vállalkozások alapítottak és ahol a hosszú távon felelős, hazai családi vállalatok gazdasági és társadalmi értékteremtésének támogatására törekcsenek.

Továbbá lehetőségük van családi tanács létrehozására, amelynek célja a család és a vállalkozás közötti harmonikus együttműködés elősegítése és a hosszú távú célok összehangolása. A családtagok közösen meghatározhatják a családi értékeket és jövőképet, a döntési folyamatokat strukturáltabbá tehetik. A családi tanács lehetőséget ad arra, hogy a fiatalabb generációk bevonására. Hozzájárulhat a családtagok közötti jobb információáramlást, egy új lehetőséget ad a konfliktusok megbeszélésére és konstruktív módon történő megoldására (Vazquez, 2018).

2.5. Családi vállalkozások kockázatai

A vállalkozások életében kihívások és külső megpróbáltatások számtalan formában jelentkezhetnek, és ezek között megtalálhatóak súlyos és kevésbé súlyos veszélyek is. Az elmúlt évek során szembesültünk olyan kihívásokkal, amelyek súlyosan érintették a családi vállalkozásokat, például a COVID-19 járvány. Ezen kívül az orosz-ukrán konfliktus is hatással lehet a vállalkozásokra, ami további bizonytalanságot hozhat a vállalkozók számára. Mindezek nem csak a kisebb családi vállalkozásokra, hanem a nagyobb családi vállalkozásokra nézve is komoly veszélyt jelenthetnek. Az új technológiai trendek, digitalizáció és az innovációk folyamatos változása is kihívást jelenthet a családi vállalkozások számára, amennyiben nem tudják velük tartani a lépést (PwC, 2021).

Országhatáron belül hatással lehet rájuk a jogszabályok változása, az adózási rendszer módosítása vagy a gazdaság instabilitása (Kása et al., 2018). A változások folyamatos nyomon követése, a rugalmasság és alkalmazkodás képesség létfontosságú szerepet játszik ezekben a helyzetekben.

3. KIHÍVÁSOK, DILEMMÁK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMNETJÉBEN

A családi vállalkozások menedzsmentje különösen összetett feladat, mivel a családi és üzleti dinamika egyszerre befolyásolja a döntéseket és folyamatokat. Az érzelmi kötődések és kapcsolatok árnyalják a stratégiai tervezést és a mindennapi működést, amelynek eredményeként számos kihívás és dilemma merülhet fel.

A családi vállalkozások, bármilyen méretűek is legyenek, rendszeresen szembesülnek olyan menedzsmentbeli kihívásokkal, amelyek gyakran belső szervezeti problémákhoz kapcsolódnak. Ezek a problémák gyakran származnak az egyedi családi dinamikákból, amelyek befolyásolják a vállalkozás irányítását és működését. Amikor a családi vállalkozás valamilyen átalakuláson megy keresztül, például generációváltás vagy növekedési fázis, ezek a belső feszültségek és dilemmák tovább elmélyülhetnek, és komoly akadályokat jelenthetnek az üzleti folyamatok és a hatékony működés szempontjából. A menedzsmentnek dönteni kell, hogy az új pozícióra vagy a vállalkozás átörökítésére független munkavállalót vagy családtagot alkalmazzon. Érdekesség, hogy „a magyar családi vállalkozások mintegy 65-70%-ában jelen van a tulajdonosok és/vagy vezető munkatársak között házastárs vagy más rokon is (Konczosné et al., 2018).”

Az egyre több résztvevő a családi vállalkozásban előnyöket is tartogat, hogyha a betöltött pozíciójukat az adott szakmai tudásnak megfelelően végzik vagy legalább is minél hamarabb elsajátítják az adott kompetenciákat. Azonban, ha ez nem így van és a kinevezett családtagoknak nincs meg a kellő szakmai tudása az konfliktusokat idézhet elő. Másrészt amikor növekszik a család, vele együtt vállalat komplexitása is megnövekszik, amely magával vonzhatja az egymásnak feszülő személyes üzleti célokat, generációk közötti konfliktusokat, nézeteltéréseket (Családi vállalkozások: erősségek és gyengeségek, 2017).

Az ilyen belső problémák megoldása érdekében a családi vállalkozásoknak átfogó stratégiákat és hatékony kommunikációs protokollokat kell kidolgozniuk, amelyek kiegyensúlyozzák az érzelmi kötődéseket és a gazdasági érdekeket. Az átlátható és strukturált vezetési mechanizmusok kialakítása, valamint a családi és üzleti szerepek egyértelmű elkülönítése elengedhetetlen a hosszú távú siker és fenntarthatóság

szempontjából. Ezen intézkedések segíthetnek abban, hogy a családi vállalkozások hatékonyan kezeljék a változásokat, növekedést és új lehetőségeket anélkül, hogy az érzelmi faktorok hátráltatnák az üzleti fejlődést (Roóz, 2001).

Bizonyára elszomorító, amit a PwC családi vállalkozásra vonatkozó 2023-as felméréseben írtak, ahol 2081 tulajdonost és vezetőt kérdeztek meg a családi vállalkozás működéséről és arra a megállapításra jutottak, hogy a konfliktus elkerülhetetlen. Csak minden negyedik válaszadó (23%) állítja, hogy soha nem volt még nézeteltérése. A másik véglet, hogy minden tizedik (7%) számára a nézeteltérés rendszeres és a nézeteltérések kezelése nagymértékben magánügy (80%).

Az alábbi táblázatban összegyűjtöttem néhány példát kihívásokra, dilemmákra és a professzionalizáció lehetséges irányaira.

Kihívások	Dilemmák
• Folyamatos innováció szükségessége, • megfelelően képzett munkaerő megszerzése, • kulcsfontosságú alkalmazottak megtartása, • költségek csökkentése, • új technológiák bevezetése, • vállalat utódlásának tervezése, • családtagok közötti konfliktusok kezelése, • valamint a vállalkozás professzionalizálódásának szükségessége.	• A növekedés akadályozása vagy az innováció erősítése, • a tehetséges munkaerő bevonása, • a munkaerőköltségek növekedése, terjeszkedés, • a vezetés változó arca, • együtt dolgozó generációk, • elhúzódó stafétatöbbitadások (Konczosné et al., 2018).
Professzionalizáció elősegítheti	
• A professzionális irányítási filozófia/szakmai elvek követése, • decentralizáció a döntéshozatalban, • nem családtag menedzserek alkalmazása, topmenedzsment aktivitása, • a pénzügyi és nem pénzügyi célok definiálása, pénzügyi kontrollingrendszer, • a pénzügyi menedzsment és a családi kontroll szétválasztása, • korszerű humánerőforrás-menedzsment módszerek alkalmazása, • valamint magát az átadási folyamatot is segíthetik a professzionális vezetési módszerek, rendszerek (Nemeth et al., 2018).	

1. táblázat: Kihívások, dilemmák és professzionalizáció elősegítése

Forrás: A szakirodalmakban olvasottak alapján saját szerkesztés.

3.1. Általános kihívások és dilemmák

Ebben a szakaszban arra összpontosítok, hogy bemutassam azokat a speciális kihívásokat és dilemmákat, amelyek kifejezetten a családi vállalkozásokat érintik. Az egyik ilyen kihívás a több szerep egyszerre történő betöltése és ennek komplexitása, valamint a vele járó dilemmák. A második részben pedig a családi vállalkozás növekedésével és annak dilemmáival fogok foglalkozni.

3.1.1. Több szerepkör betöltése

A családi vállalkozásokban az egy személy egyszerre több szerepet is betölthet. Van, aki egyszerre tulajdonos és vezető vagy tulajdonos és menedzser. Ezzel csak az a probléma, hogy ezek a pozíciók általában külön-külön embert kívánnak. A tulajdonos a tőkebefektetésért és stratégiai döntésekért felelős. Tőkét nyújt a vállalat számára és arra számít, hogy az utódai öröklik majd tulajdonát. A befektetésért cserébe osztalékot és megnövekedett részvény értéket kap. Illetve vannak bizonyos részvényesi jogai és felelősségei. A családi vállalatoknál a tulajdonosok igen nagy elkötelezettséggel rendelkezhetnek. A hatalmas felelősség arra sarkalja őket, hogy csak az jó, amit ők gondolnak. Az üzlettel kapcsolatos döntéseket egyedül hozza meg (Noszkay, 2017). Ezzel szemben a vezető olyan személy, aki inspirálja, motiválja és vezeti a csapatát. Általában hosszú távú célokat határoz meg, és folyamatosan azon dolgozik, hogy a csapat fejlődjön és sikeres legyen. A vezető azon képessége, hogy ösztönözze az embereket, és segítse őket a potenciáljuk maximalizálásában, kritikus fontosságú a sikeres vállalkozás szempontjából. A menedzser pedig egy munkavállalói pozíciót tölt be, ahova szakmai kompetenciája miatt került. A napi üzleti tevékenységek és a feladatok irányításáért felelős. A menedzser feladatai közé tartozik a tervezés, a szervezés, az irányítás és a ellenőrzés. A menedzser általában a vállalati hierarchiában a hierarchiában alacsonyabb szinten álló munkavállalók munkáját irányítja és koordinálja (Bulur & Bakan, 2005). Azonos személy esetén a kettős szerep összetettsége és az érzelmi kötődés befolyásolhatja a döntéseket és munkakörnyezetet. Ennek elkerülése érdekében fontos, hogy a tulajdonosi és vezetői szerepek világosan elkülönüljenek, és azokat a megfelelő szakértelem alapján töltsék be (Lamp, 2014).

Valójában az első generációban az alapító a tulajdonos és gyakran az egyetlen menedzser is. Sok esetben ez azért alakul ki, mert fél kiadni a vállalati alapokat. Nemeth Krisztina és Németh Szilárd 2018-as „kutatása felhívta a figyelmet arra a jelenségre, ami az alapító konzervativizmusa, hagyománytisztelete, a „mi mindig így csináltuk” álláspont metaforával illethető, és az érett korban lévő vállalkozások életében a növekedés gátja lehet (Nemeth & Németh, 2018, old.: 43).” „A felügyeletet nem lehet megfelelően biztosítani, ha az ember saját magát felügyeli (Lamp, 2014, old.: 2)!” Ha képesek vagyunk ezt elfogadni és mást is bevonni az sokat segíthet. Azonban mindez számos dologtól függ. Az egyik ilyen például a cégvezető személyisége.

A cégvezetők személyisége, attitűdje és vezetési stílusa különbözőek lehetnek. Csoportosíthatjuk őket, mint „jóindulatú támogató, autoriter és erkölcsi elveken álló paternalista „atya” (Noszkay, 2017, old.: 67).” Vagy differenciálhatjuk őket, mint a „menedzser” -, „paternalisztikus” - vagy „családi erekllye” típusú tulajdonos-vezetők. A "menedzser" típusúak aktívan figyelnek a piac változásaira és hatékonyan működtetik a fejlett szervezetet. A "vállalkozói" típusú cégvezetők erősen piaci orientációval rendelkeznek, ugyanakkor belső kontrollrendszerük fejletlen, gyakran kiszervezik vagy alvállalkozókra bízák a feladatokat. A "paternalisztikus" tulajdonos-vezetők megalapozott, stabil vállalati struktúrát örökölték, ugyanakkor ezzel párhuzamosan rugalmatlanság jellemzi piaci műveleteiket. A "családi erekllye" típusú vállalkozásokat irányító tulajdonos-vezetők a stagnáló vagy akár hanyatló vállalkozás örökösei, ahol mind a piaci orientáció, mind a belső kontroll rendszere hiányzik (Nemeth et al., 2018). Bármelyik típusba tartozik is az adott cég vezetője érdemes ismerni az adott személyiségtípus jellemzőit.

3.1.2. Családi vállalkozás növekedése

Ahogy a vállalkozás fejlődik és a család növekszik, több családtag is csatlakozik a vállalkozáshoz, akik általában a család érdekeit helyezik előtérbe. Ezek a tagok a családi vállalkozást saját hagyományaik, nézőpontjaik és tapasztalatai mentén alakítják ki (Málovics et al., 2012). Azonban az esetleges konfliktusok a versenytársak veszélyéhez képest jóval nagyobb károkat okozhatnak a családi vállalkozás számára, de ugyanakkor esélyt teremtett a változásra és a fejlődésre. Az, hogy az esetleges konfliktusoknak milyen

kimenetele lesz, nagyban meghatározza az adott probléma súlya. A konfliktusok előidézői közül kiemelkedő tényezők közé tartoznak egy változással szembeni ellenállás, a személyiségbeli különbségek, a szerepek, a státuszkülönbségek és a társadalmi interakciók. A családi vállalkozás növekedésével arányosan növekszenek a konfliktusok is (Csákné et al., 2018).

Az üzleti tevékenység hatékonyságának és folyamatosságának biztosítása érdekében elengedhetetlen, hogy az esetlegesen felmerülő problémákat mihamarabb kezeljük. Azonban a megfelelő lépések megtétele néha bonyolult döntéshozatalt igényel. Fontos eldönteni, hogy ezt ki vagy kik fogják véghezvinni. Ebben az esetben az alapító vagy esetleg valamelyik családtag, illetve külső tanácsadó vagy menedzser bevonása jöhet szóba. A választás nagymértékben függ a családi vállalkozás sajátosságaitól, mivel az életkora, mérete és a vezetői stílusa is egyedivé teheti azt. A legfontosabb azonban az lenne, hogy az adott pozícióba olyan személy kerüljön, aki megfelelő tapasztalattal és szakmai tudással rendelkezik. Nem azért kell valaki bevonni, mert családtag, hanem mert valóban ért a feladatkörhöz, és nem saját érdekei, hanem a cég fejlődése motiválja. Ha ez nem áll rendelkezésre, érdemes külsős szakembert bevonni (Bogáth, 2013).

Azonban koránt sem egyszerű a családi vállalkozásoknak egy külsős tag bevonása. Idegenkedések léphetnek fel a nem családtaggal szemben a családtagok szkeptikusak vagy tartózkodóak lehetnek. Nem szívesen avatják be őket a cég belső ügyeibe. Ez az idegenkedés és bizalmatlanság lehetőség szerint számos okból adódhat:

- Kontroll és hatalom: A családtagoknak a vállalkozás feletti irányítási kontrolljuk és hatalmuk miatt lehet ellenérzésük a külső vezetőkkel szemben. Félthetnek attól, hogy a nem családtagok beleszólása veszélyeztetheti a családi irányítást.
- Kommunikáció és kultúra: A családi vállalatok sajátos kommunikációs és munkakultúrával rendelkezhetnek, melyek nem mindig egyeznek a külsős tagokkal. Így mindez számos nehézségeket vethet fel közöttük. (Fevzi, Basak, Muharrem, & Seden, 2023)
- Bizalomhiány: A családi vállalatok tulajdonosai és családtagjai gyakran nagyon erősen kötődnek a vállalkozáshoz, és lehet, hogy bizalmatlanság van a nem

családtagokkal szemben, mivel félhetnek a vállalat érdekeinek nem megfelelő képviselésétől.

Az idegenkedésnek lehet pozitív oldala is, például a vállalat értékeinek és kultúrájának megőrzésében. Azonban fontos, hogy a családi vállalatok megtalálják a megfelelő egyensúlyt a családtagok és a külső vezetők közötti együttműködésben, hogy a vállalkozás sikeres és fenntartható legyen a jövőben (Konczosné et al., 2018).

3.2. Munka-magánélet kapcsolata

A családi vállalkozásban dolgozó családtagok életmódja és szerepe sok szempontból eltér az átlagos családokban tapasztalhatótól, ahol a családtagok gyakran alkalmazotti pozícióban helyezkednek el. „A családi vállalkozás egyik alapkonfliktusa két egymással ellentétes rendszer a család és a vállalkozás sajátosságából, eltérő értékrendjéből ered (Konczosné et al., 2018 old.: 57).” Amikor valaki egy családi vállalkozás tagja, gyakran előfordul, hogy több időt tölt a munkahelyén, mint egy átlagos alkalmazott, és ez gyakran a családdal eltöltött idő rovására megy. Az idő korlátozott, így könnyen versengés alakul ki a magánélet és a munka között. Gyakran még otthon is a munkával foglalkozik, telefonál, és a vállalkozás ügyei járnak a fejében. A munka után pedig túl kimerült ahhoz, hogy foglalkozzon a házimunkával. A közös étkezéseket sem tudja teljesen kiélvezni a családjával, mert folyamatosan zavarja a telefon csörgése. Sőt, még a családi programokon is néha csak részlegesen tud jelen lenni gondolatai a vállalkozás körül keringenek. Persze vannak, akik megfelelően kezelik ezt a helyzetet, és tudatosan kikapcsolják a telefonjukat, hogy ne fogadják az üzleti hívásokat.

Ha valaki egy családi vállalkozásban dolgozik, ahol a dolgozók között számos családtag is megtalálható, akkor az már egy újabb szintű kihívást jelenthet. Ebben az esetben ugyanis nem csak a munkaidőn kívül, hanem a munkahelyen is folyamatosan találkoznak egymással a szűk családtagok. Ez különösen megterhelő lehet, és számos konfliktushoz vezethet. Különösen igaz ez akkor, ha például a férj és a feleség együtt dolgoznak, és az idő múlásával még a gyerekek is csatlakoznak hozzájuk a vállalkozásban. Előfordulhat, hogy a gyerekek választottjai is a cég dolgozóivá válnak. A családtagok vállalkozáson és családon belüli szerepük elléggé eltérhetnek egymástól, ami számos nézeteltérést, vitát

okozhat, amennyiben ezek a szerepek összecszerélődnek. Az egyik területen megismert érzések, élmények és készségek hatnak a másik területre (Polyákné Nagy, 2023).

A család és a családi vállalkozás két elkülönült intézmény. Mind a kettő eltérő módon igénylik a vezetést. Azon vállalkozóknak, családtagoknak, akik egyszerre mindkét szerepet betöltik meg kell találniuk a megfelelő irányítási képességeket ahhoz, hogy mind a kettőben megfelelően helyt tudjanak állni és egyik se mennyen a másik rovására. Az egyének attitűdje, hogy hogyan tudja összeegyeztetni a családi vállalkozásban betöltött szerepét a magánélettel befolyásolhatják a családi vállalkozás működését és fejlődésének körülményeit. „A család tagjainak orientációja és értékfelfogása hatással van a családi vállalkozás teljesítményére (Németh, 2017, old.: 8).” Ezért is nagyon fontos tisztázni a szerepeiket, felelősségeket és viszonyaikat. A pozitívumok és a negatívumok ugyan úgy hatással lehet mind a két területen. A családi cégek közül azok tudnak hosszú távon fennmaradni, amelyeknek képesek összehangolni családot és a vállalkozást, képesek a kettő között harmóniát teremteni.

A munka és a magánélet egyensúlya azt az állapotot jelenti, amikor elkötelezettek vagyunk a munkánk iránt, miközben elégedetten éljük meg a családban betöltött szerepünket. A szakirodalom szerint az egyensúly három összetevője az idő, az elkötelezettség és az elégedettség. Abban az esetben, ha küzdeni kell ennek a hármasnak a fenntartásáért, felborulhat az egyensúly. Amikor az egyensúly a munka felé billen például túl sok minden történik a munkahelyen, minden nap túlórázunk és nincs időnk megfelelően kikapcsolódni, megjelenhet a stressz. Ami negatív hatással lehet az egyén fizikai és mentális egészségére, valamint a családi és személyes kapcsolatokra egyaránt (Swarnalatha, 2017).

Ennek elkerülése érdekében meg kell tanulni a munkát a munkahelyen hagyni, és szabadidőnkben a magánéletünkkel foglalkozni. Segíthet amikor a szabadidőnkben sokféle tevékenységet végzünk, egész hétvégén a családdal vagyunk kipihenhetjük magunkat és nem a munkán jár az agyunk, így hétfőn valószínűleg feltöltődve térhetünk vissza a munkába. Mindez, támogatja a kreativitást és az új innovatív ötletek meghozatalának képességét. Amennyiben elégedettek vagyunk magunkkal, jobb

kapcsolatokra számíthatunk a kollégáinkkal is, ami pedig nagyban hozzájárul az egészségesebb munkahelyi környezethez (Polyákné Nagy, 2023).

Hoztam pár példát, ami még nagyban hozzájárulhat az egyensúly megtalálásában: Állítsuk fel saját szabályainkat, határozzuk meg céljainkat, elsőbbséget élvező feladatainkat, készítsünk átfogó időbeosztást, a megtervezett napirendnek legyen része a családra fordított idő is, minden este készítsünk feladatlistát a következő napra (úgynevezett to do list), ügyeljünk a fontossági sorrendre, tanuljunk meg nemet is mondani, kerüljük a munkamániát, a munka-alkoholizmust, ne csak hétvégén legyen sport, hobbi, szórakozás, a munkahelyen csak a feladatokra, a munkára összpontosítsunk, a szabad időben ne a munka álljon a középpontban (Polyákné Nagy, 2023).

3.3. Generációváltás

A generációváltás meghatározza a következő évek vagy akár évtizedek jövőbeli szervezeti útját. Éppen ezért a családi vállalkozás átadása talán legmeghatározóbb és egyben a legkényesebb kihívás, amellyel a családi cégeknek szembe kell nézniük (Richards, Kammerlander, & Zwellenger, 2019). Deloitte kutatásában is arra jutott, hogy a jelenlegi és leendő vezetők a vezetői generációváltást és a családi kapcsolatok átalakulását látják a legkomolyabb, belső krízisforrásnak. Aminek megerősítésére számos indok felhozható. A családi vállalkozások mintegy 70%-a nem éli túl a generációváltást, a családi vállalkozások 30%-a túléli azonban a harmadik generáció elérésekor 15%-ra, a negyedik generációhoz érve pedig 11%-ra csökken a sikeres átörökítés esélye. Az egyik ok amiért ez olyan nehéz, hogy „egyszerre kell úgy megerősíteni a céget, hogy az fokozza a családi összetartást, kialakítani és tudatosítani cégvezetési dinasztia értékrendjét, de vigyázni kell arra is, hogy a családi cég új „feje” képes legyen a céget megfelelően működtetni.” (Noszkay, 2017, old.: 64) Mindez arra sarkallhatja a nyugdíjas korú tulajdonosokat, hogy továbbra is vezessék a céget, pedig a koruk és egészségi állapotunk már nem biztos, hogy ideális. Viszont így elkerülhetik vagy legalább is elhúzzhatják a problémás generációváltást.

Az utódlás az a helyzet, amikor külső szemlélőként úgy tűnhet a családi vállalkozások ugyan azokkal a problémákkal szembesülnek, mint más vállalatok. Azonban a sajátosságuk az, hogy ezeknek a problémáknak lelki, családi és érzelmi terheik vannak.

Súlyos kihívások elé állíthatják a vezetőváltás folyamatát, és még a vállalat jövőjét is veszélyeztethetik. Hiszen beszéljünk csak az érzelmi elengedésről, ami az elődöknek kihívást jelenthet, mivelhogy attól félhetnek akár jogosan is, hogy a társas emocionális vagyoni érzelmi komponensei folyamatosan csökkenhet az utódlás előrehaladtával. Leach (2007) szerint az előd van kedvezőbb helyzetben, hiszen ő birtokolja a tulajdont és az irányítást. Azonban eddig hasonló problémával aligha találkozott. Abszolút nincs könnyű helyzetben neki önmagával kell megküzdenie, a hatalmát és befolyását át kell adnia az utód vagy utódai részére. Jó megoldás lehet, ha a cégek a visszavonuló vezető számára egy megfelelő szerepet találnak a vállalatban belül. Ez több okból is előnyt jelenthet. Tudásával még mindig segítheti a céget és a kapcsolati tőkéje és hasznos lehet. Ámde nagyon fontos, hogy ne vegyen részt az operatív vezetésben, mert ez nehezíti az új vezető elfogadását a szervezetben és mindezzel elhúzná az utódlási folyamat lezárását.

A generációváltás a családi vállalkozások életében meghatározó mérföldköveket jelent, hiszen szükségszerű változásokat hoznak magukkal és olykor instabilitást teremtenek a vállalkozás környezetében. Ezen kívül áttérést jelent egy új üzleti struktúrába, másfajta kultúrába, eljárásokba és alapelvekbe. Mint ahogy azt már a fentiekben említettem is a családi vállalkozások a többi vállalkozásnál hatékonyabban gondolkodnak hosszú távon. Gyakran lényegesebb a soron lévő generáció, mint a rövidtávú bevételek. A legtöbb családi cég nagyon ambiciózus, vállalkozó szellemű, növekedni akaró. Azonban az átörökítés egy rendkívül kockázatos folyamat, ahol a fennmaradásuk a tét. A folyamat hatékonysága nagyban függ attól, hogy mennyire tervezik meg és készülnek fel az adott rá (Vazquez, 2018). Előfordulhat, hogy az utódokat már gyerekkoruk óta bevonták a vállalkozásba azonban az átadás nincs megtervezve. Az is felmerülhet, hogy sok tulajdonos a saját elkötelezettsége miatt úgy érzi szinte "halhatatlan". Ezen hozzáállásuk miatt más családtagok kerülnek a valóság szembesítését, elkerülve ezzel a potenciális konfliktusokat és kellemetlen családi nézeteltéréseket. Így sajnos későn vagy egyáltalán nem is foglalkoznak a generációváltás kérdéskörével (Noszkay, 2017).

A vállalkozás átadása vagy öröklése, különösen a családi vállalkozások esetében, számos komplex kérdést vet fel. A megfelelő utód kiválasztása gyakran dilemmákkal jár, különösen akkor, ha a vállalat ügyeit a család belső körében kezelik, és nem osztják meg azokat külső felekkel. A testvérek közötti versengés, az elvárások és ambíciók

összeütközése, valamint az alapítók ambivalenciája mind hozzájárulnak a vállalkozás jövőbeli átadásának bonyolultságához. A családi vállalkozások számos nehézséggel szembesülnek, például a megfelelő utód kiválasztásának kihívásával, az életkori különbségek hatásával, valamint a vállalkozás további fenntarthatóságával kapcsolatban. A döntési lehetőségek között szerepelhet a vállalkozás eladása, az öröklés, az interim vagy hivatásos menedzserek alkalmazása. Az utódok kiválasztása során azonban az elkötelezettség és a kompetencia fontossága jelentős kérdéseket vet fel a családi vállalkozások számára. A megoldást jelentő kompromisszumot nehéz megtalálni, és gyakran kihívást jelent az utódok számára, hogy összeegyeztessék a családi elkötelezettséget és a vállalkozói kompetenciákat (Konczosné et al., 2018).

A vállalkozás vezetésének átadása során az elkötelezettség és a kompetencia kérdései összetettek és fontosak. A vállalati logika a vállalkozói képességekre összpontosít, míg a családi logika a hűség és a családi hagyomány fontosságát hangsúlyozza. Az elkötelezett utódok nem mindig rendelkeznek a szükséges vállalkozói képességekkel, és az elkötelezettség sem mindig pótolhatja a hiányzó kompetenciákat. Az átlag feletti nyereség esetén a családi logika dominál, míg az átlag alatti teljesítmény esetén a vállalati kritériumok lesznek meghatározóak. Az alapítóknak a tulajdon átadásnál fontosak lehetnek a személyes tapasztalatok, értékrendek, elvárások, hiedelmek és a tapasztalatok, valamint a pénzügyi szempontok is. Ezenkívül az is elmondható, hogy az utódok család és cég iránti elkötelezettsége sokkal kevésbé alakítható külső beavatkozással viszont a potenciális utód kompetenciái kiépíthető például vezetőség coachingok és képzések révén (Richards et al., 2019).

A családi vállalkozások esetében észlelhető, hogy az alapító generációban erőteljesebb a vágy a vállalkozás folytatása iránt, míg a következő generációkban ez a vágy csökken. Az, ami a családokat arra ösztönzi, hogy a családi vállalkozást generációkon át tovább vigyék, az a vállalkozás által képviselt értékek, a munkavállalókért való felelősségérzet az előállított termékek szeretete és függetlensége. Valamint család nevének megőrzése különösen akkor a szimbolikus, érzelmi jelentősége van. És nem utolsósorban a hosszú távú szemléletmód egy életre való elkötelezettség és a sokoldalúság (Leach, 2018).”

Amint sikerül azonosítani, hogy kik lesznek az utódok családi vállalkozások esetében, még mindig csak körülbelül a felénél van jelen egyértelmű és értékelhető stratégia. A többség esetében inkább valami homályos, elmosódott stratégia mereng a gondolatokban. És még a kutatók és oktatók körében is meglehetősen gyerekcipőben jár a generációváltás témája. Noszkay Erzsébet által vizsgált cégek 2/3-ánál semmilyen átörökítési elképzelés, terv sincs, nem, hogy átörökítési folyamat. Sokszor a cégek átadásánál a hiba oka az, hogy az utódokat a felkészítés során az üzleti adatok sarokszámaiba nem avatják be kellő részletességgel. A következő generáció tanácstalanul találhatja magát, hiszen még nem rendelkezik ismeretekkel partnereikről, a cég bankjában sem intézett komolyabb ügyeket, ráadásul még a vállalkozás árukínálatával aktuális megrendelésével sincs tisztában, így nincs lehetőségük értelmes tárgyalások folytatására sem más cégekkel. „Az utódokat minél hamarabb be kell vonni a cég működésébe. Életkoruknak és érettségüknek megfelelő feladatokkal, felelősséggel és jogkörrel kell ellátni őket, hogy mikor elérkezik az átadás ideje, már felkészültek legyenek (Bogáth, 2016).”

Azonban ahogy már említettem az átörökítés során számos érdek konfliktus létrejöhet a jogi pszichológiai érzelmi társadalmi és pénzügyi tényezőkön kívül. Ennek mérséklésére Le Breton-Miller és társai (2004) megalkottak egy olyan integrált modellt, ami segítheti az átörökítés sikerességét. Ez a modell négy szakaszból áll, amely így hangzik: először is el kell dönteni az alapvető szerepeket, majd a lehetséges utódokat képezni és fejleszteni kell ezután kiválasztásra kerülhet az utód majd legvégül a stafétabot átadásra kerülhet. És hogy mitől is tekinthető ez a folyamat eredményessége az két megközelítésben mérhető: az egyik a résztvevők elégedettsége az utódlási folyamat során, a másik pedig az utódlási folyamatot követő vállalkozások pozitív teljesítése és hosszú távú életképessége.

3.3.1. Az innováció és az utódlás meghatározása

A vállalkozói környezetben lezajlott drasztikus technológiai, társadalmi, gazdasági és politikai változások következtében a cégeknek kiemelten fontos a megújulás, a rugalmasság és alkalmazkodóképesség a versenyképesség fenntartása érdekében. Míg az innováció hatással van a családi vállalkozásra, addig az utódlás is hatással van az innovációra (Baltazar et al., 2022). A családokban kevesebb gyermek születik, az idős családtagok aránya növekszik, ami veszélyeztetheti a családi vállalkozás folytonosságát.

Ha a generációváltás megvalósul a következő generációnak úgy kell megőrizni az üzleti értéket, hogy közben lépést tart a változásokkal. A jövőbeni sikeres pozicionálás érdekében a következő generáció támogatása jelentős szerepet játszhat. Az új generáció a digitális változások okozta kihívások kezelésén kívül magukkal hozhatják saját szaktudásukat a piac-, termék-, és folyamatinnovációk során és a nyelvtudásuk is segítségre nyújthat a külföldre való piacra lépésnél (Konczosné et al., 2018).

Az innovációs képesség és hajlandóság, függetlenül a konkrét innovációs stratégiától, alakítja a családi vállalkozások hosszú fennmaradását, és meghatározó tényezővé válik azok sikerességében. Míg az innováció a családi vállalkozások éltető ereje, addig az utódlás pedig a vállalkozások jövőjének meghatározó kulcsa. A családi vállalkozásokban az innovációs klíma kockázatkerülőbb és informálisabb, és az innovációs hajlandóságuk mértéke erőforrás- és szocio-emocionális okokból jelentősen eltérhet. Azonban, ha sikerül elkötelezni magukat és megszerzik a szükséges erőforrásokat és az innováció mellett döntenek még jobbak is lehetnek, mint egy profitorientált vállalat. Ezen kívül Scholes és munkatársai (2021) pedig azt találták, hogy a családi vállalkozások nagyobb hajlandóságot mutatnak a feltáró innovációs stratégia elfogadására, ha a következő generáció részvétele a vállalkozásban magas, ami az innováció és az utódlás közötti szimbolizálásról szól. Baltazar és társai (2022) azt is megállapították, hogy a nem családi vállalkozások jellemzően nagyobb hajlandóságot mutatnak az innovációs tevékenységeket elfojtó formális felügyeleti és ellenőrzési mechanizmusok alkalmazására, míg a családi vállalkozások általában nyitottabb kommunikációs csatornákkal rendelkeznek, a döntéseket informálisan hozzák meg és fenntartják a folyamatok rugalmasságát, amelyek együttesen innováció-barátabb környezetet teremtenek (Baltazar et al., 2022). Ezek alapján én azt látom, hogy a családi vállalkozásoknak érdemes kihasználniuk ezt az előnyüket.

4. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A témához kapcsolódó szakirodalmak elemzése után a felmérésemhez használt módszereket és a hozzá szükséges vállalkozások kiválasztásának indoklását ismerttettem. Majd megosztom az eredményeket és a saját tapasztalataimat.

Már a szakdolgozatom korai fázisában létrehoztam a saját kutatási tervemet, melyre az elméleti felvezetést és a vizsgálatot is alapoztam. A szakdolgozatom irodalmi áttekintése adta a dolgozatom fajsúlyos részét. Azonban ennek alátámasztására nagy hangsúlyt fektettem a kutatásomra is. A vizsgálatban nem a válaszadók számosságán volt a hangsúly. A kutatásom célja az volt, hogy gyakorlatban is belelássak a családi vállalkozások működésébe, kihívásaiba és dilemmáiba és a megkérdezettek segítségével minél mélyebben megismerni az adott céget. A kutatásom jellegét tekintve szakértői mintavétel, mely a nem valószínűségi mintavételek csoportjába sorolható. Tehát a mintavétel során egyéni megfontolások alapján válogattam össze a minta elemeit, mely jelen esetben öt családi vállalkozásból állt (A marketingkutatás folyamatának lépései és a kutatási terv, 2015). Elemzési egységnek olyan szervezeteket választottam, melyek az elméleti felvezetésben meghatározott családi vállalkozásoknak megfelelnek.

4.1. Felhasznált eljárások

A kutatáshoz egy kérdőívet és mélyinterjút is készítettem. Mind a kettőt 3 téma köré építettem fel, ezek magáról a családi vállalkozásról, a konfliktusokról, valamint a generációváltásról szóltak.

4.1.1. Kérdőív

A kérdőív a kvantitatív megkérdezések körébe tartozik. Hagyományos értelmezés szerint általában nagy mintáknál alkalmazzák. És igaz én kis mintával dolgoztam, de jelen esetben csak kiegészítésképpen volt rá szükségem. Segítségével a mélyinterjú előtt az interjúalany szemszögéből egy előzetes képet kaptam a kiválasztott vállalkozásokról (Malhotra & Simon, 2009).

A kérdések megfogalmazásakor kiemelten fontos volt a relevancia és a tömörség, hogy a válaszadók minél kevesebb idő alatt válaszolhassanak. Nem minden kérdés volt zárt,

mivel olyan esetekben, ahol túl sok opciót kellett volna felsorolni a válaszadóknak, inkább nyitott kérdéseket alkalmaztam (Furtenbacher, 2012).

A kérdőív elsőnek a családi vállalkozások formájára, székhelyére, megalapításának évére, dolgozók számára kérdezett rá. Továbbá rákérdezett a jelenleg együtt dolgozó generációk számára, az együtt dolgozó szereppárookra pl. férj-feleség. A következő két kérdés az utódlással volt kapcsolatos, melynek válaszai segítettek abban, hogy a mélyinterjú során mennyire foglalkozzak az ilyen típusú kérdésekkel az adott vállalkozásnál. Majd a továbbiakban a válaszadó korára, pozíciójára, a vállalkozásban ledolgozott évek számára, valamint, hogy milyen családtagokkal dolgozik napi szinten együtt szintén kíváncsi voltam. Hiszen mindez nagyban befolyásolja a mélyinterjú során feltett kérdéseket és a rájuk kapott válaszokat. Ezt követően a konfliktusokról, a válaszadó munkaidejéről, valamint a vállalkozáson belüli javadalmazásról szóltak a kérdések.

4.1.2. Mélyinterjú

A mélyinterjú egy személyes megkérdezési forma, amelyet a kvalitatív kutatások közé sorolunk és ami miértekre hogyanokra keresi a választ. Tehát ez a módszer nem a számadatokra, hanem a minőségi információkra helyezi a hangsúlyt. Számomra pont erre volt szükség. Kutatásom ezen részében interjút készítettem mind az öt családi vállalkozás képviselőjével, és a kapott válaszok minősége alátámasztotta ennek a megközelítésnek a választását (Malhotra & Simon, 2009).

Mielőtt még elkezdtem volna a beszélgetéseket, előre megfogalmaztam néhány kérdést az említett három témával kapcsolatban, amelyek útmutatóként szolgáltak az interjú során. Arra törekedtem, hogy ezek olyan kérdések legyenek, amelyek összhangban vannak a szekunder kutatásommal. A beszélgetés során először általánosabb kérdéseket tettem fel. Mint például:

1. Korábban dolgozott-e nem családi tulajdonban lévő vállalatnál? Miben tér el a két vállalkozási forma?
2. Milyen más családtagokkal együtt dolgozni? Milyen pl. a viszony a családtagok között?
3. Milyen szintű a kommunikáció az egyes családtagok között munka közben?

4. Mennyire sikerül szétválasztani a családi életet és az üzleti életet?
5. A vállalkozás vezetője/vezetői milyen elvet/elveket követnek a vezetés során?
6. Vannak kifejezetten üzlettel kapcsolatos családi megbeszélések vagy inkább a különböző családi összejöveteleken, mint például születésnapok, névnapok során vannak üzlettel kapcsolatos beszélgetések?

A második részben lévő kérdések a konfliktusokkal foglalatosságtam. Ezek közül abban az esetben válogattam, ha a korábban kitöltött kérdőív alapján relevánsnak tűnt. Itt olyan kérdések voltak mint:

1. Mennyire jelentősek a konfliktusok a családi vállalkozáson belül? Milyen jellegűek ezek a konfliktusok?
2. Milyen hatásuk van ezeknek a konfliktusoknak? (pozitív vagy negatív)
3. Tesznek lépéseket a konfliktushelyzetek megelőzésére?
4. Hogyan történik a konfliktushelyzetek megoldása?

A harmadik és egyben utolsó kérdéskör az utódlás területével foglalkozott. Melyben olyan kérdések voltak mint:

1. Milyen változásokat hozott az új generáció? (Ez a kérdés csak abban az esetben hangzott el amennyiben volt már generációváltás a családi vállalkozásban)
2. Mik az elődök és az utódok jövőre vonatkozó elképzelései a családi vállalat vonatkozásában?
3. Milyen konfliktusok lépnek/léptek fel az átadás folyamatában?
4. Mi az alapító szerepe az utód/utódok bevonása után?

4.2. A kiválasztott családi vállalkozások

Mint ahogyan már megemlítettem a mintám nem reprezentatív, hiszen a családi vállalkozások kiválasztása szakértői mintavétel alapján történt. Választásom első szempontja az volt, hogy a vállalkozások megfeleljenek a szakdolgozatomban kifejtett családi vállalkozás fogalmának és a döntéshozatalban legalább két családtagnak is szerepet vállaljon. Ezen kívül arra törekedtem, hogy a vállalkozások minél

változatosabbak legyenek és valóban hozzá tudnak járulni a szakdolgozatom kérdéscsoportjaihoz / felvetéseihez.

4.2.1. Fröhling-Agro Kft.

Az első megkérdezett cég a Fröhling-Agro Kft. volt, amely egy sertésekkel foglalkozó családi vállalkozás. Létszámát tekintve a kisvállalkozások közé sorolnám. Habár ez egy első generációs vállalkozás és jelenleg nem állnak a vállalkozás átörökítése előtt mégis érdekelt, hogy miben térnek el a hagyományos vállalkozásoktól, hogy előfordulnak-e különböző nézeteltérések és dilemmák a családtagok vagy az alkalmazottak között.

A vállalkozást 2013-ban Molnár Tamás alapította, így még viszonylag friss keletű az üzlet. Fontos megjegyezni, hogy a cég rendelkezik egy üzleti tervvel is. Jelenlegi működésében egy generáció vesz részt, ami jelen esetben két főt jelent: a férjet és a feleséget, akik mindennapi tevékenységük során együtt dolgoznak. A vállalkozást ők ketten irányítják, rajtuk kívül más családtag nem vesz részt a vállalkozás mindennapi munkájában.

Az interjú során megismert alanyom, a 48 éves, sok tapasztalattal rendelkező feleség, irodavezetőként tevékenykedik a vállalkozásban. Megosztotta velem, hogy a kommunikáció teljesen normális a család tagjai között a munka során. Viszont az előző munkahelye is egy családi cégnél volt, ahol bizalmával több esetben visszaéltek így inkább úgy érzi, hogy a családtagokkal való együtt dolgozás feszültségeket és konfliktusokat okoz a vezetés során. A jelenlegi vállalkozásban a családtagok bérezése szerencsére nem okoz konfliktust, azonban az üzlettel kapcsolatos kérdésekben heti rendszerességgel felmerülnek problémák.

4.2.2. Schriffert Kereskedőház Bt.

A második interjúalany a Schriffert Kereskedőház Bt. volt. Ez egy családi vállalkozás, mely mezőgazdasági gépeket gyártásával és forgalmazásával foglalkozik kiskereskedelmi és nagykereskedelmi szinten is. Illetve a cég külföldre is exportál. Létszámát tekintve szintén a kisvállalkozások közé tartozik. Kíváncsi voltam, hiszen több szempontból is különbözik a hagyományos vállalkozásoktól és jelenleg három generáció

dolgozik együtt egyszerre a vállalkozásban és már az átörökítés is hamarosan esedékessé válik számukra, ami rengeteg kérdést, dilemmát vethet fel.

A vállalkozást 2000-ben alapította a családfő Schriffert József, aki vállalkozását együtt irányítja a feleségével. Ezen kívül az anyukája is a cégben tevékenykedik a két fiával együtt. Ebből jól látszik, hogy még generációváltás nem volt, azonban (mint ahogy azt az interjúalanyomtól megtudhattam) szép lassan itt lesz az ideje. Az apuka már tervezgeti a folyamatot.

Itt szeretném bemutatni az interjúalanyom, aki az apuka egyik fia volt. Még igen fiatal mindössze 23 éves, de ennek ellenére már hat éve dolgozik a cégben. Jelenleg ügyvezető helyettes szerepkörben. Az ő szemszögéből nézve együtt dolgozik a nagymamájával, a szüleivel és a testvérével. Elmondása alapján ritkábban, de azért adódnak nézeteltérések a családtagok között. Sőt előfordul az is, hogy az alkalmazottakkal van konfliktus. Viszont a családtagok javadalmazására nincsen hatással és ez nem is szokott dilemmát jelenteni náluk. Viszont elmondása szerint igen sokat dolgozik egy átlagos napon akár 11 órát is dolgozik.

4.2.3. Kurmai Kft.

A következő megkérdezett cég Kurmai Kft. egy hagyományos családi vállalkozás, mely kicsiben kezdte, de mára igen nagy üzleteket köt. Mobil WC-ikkel mai napig számos rendezvényen találkozhatunk. Ezen kívül szennyvízszállítással, csatornatisztítással, mobil WC szolgáltatással is foglalkoznak. Számomra mindez az előítéletek miatt is érdekes volt. Hiszen mégis csak egy családi vállalkozás és még is ilyen nagy cég lett belőle. Ezen kívül itt is elég érdekes lehet a generációváltás kérdésköre.

A vállalkozás hosszú múltra tekint vissza, alapítása 1998-ra tehető. A jelenlegi létszám 15 fő, melyből 5-en tartoznak a családhoz. A vezetőségben 3 családtag tevékenykedik. A vállalkozásban megtalálható férj-feleség, testvér-testvér, szülő-gyerek és unokatestvér kapcsolatokat is és mindez két generációt ölel fel. A vállalkozás életében volt már generációváltás és jelen állapotban nincs konkrét generációváltási folyamat. És egyelőre még terv sincsen arról, hogyha eljön az ideje, hogy fog zajlani. Az üzleti tervük viszont van és a vállalkozás szerves részét is képezi.

Ennél a vállalkozásnál az interjúalanyom a család egyik tagja volt, aki korából is adódóan pillanatnyilag alkalmazotti pozíciót tölt be és munkája mellett egyetemre jár. Viszont már egész kicsi kora óta a vállalkozásban dolgozik, ami szám szerint 5 év. A vállalkozásban napi szinten együtt dolgozik a szüleivel és a keresztapákájával. A vállalkozásban a ritkábban vannak konfliktusok, ha vannak is általában a szülő és gyermek között.

4.2.4. Csenki Ékszer és Óra Szalon

Legvégül a Csenki Ékszer és Óra Szalonra esett a választásom, ez a cég ékszer és óra viszonteladásával és javításával foglalkozik. Ez a vállalkozás alkalmazottjai tekintetében kisebb családi vállalkozás. Azonban a témám szempontjából jó választásnak gondolom, mert a vállalkozás élén három családtag áll, ami több szempontból is érdekes lehet és a generációváltás is hamarosan esedékes lehet.

A vállalkozást Csenki János alapította 1982-ben. Kezdetben feleségével együtt irányította a céget majd válása után az új élettársa vette át feleség szerepét. A házasságából 2 fia született Csenki Szabolcs és Csenki János, akik egészen kicsi koruk óta a cégben dolgoznak. Az alapító hirtelen halála után komoly döntés előtt álltak. Arra jutottak, hogy szeretnék folytatni a vállalkozást. Jelenleg a család élén 3 családtag áll, ebből 2 aktívan napi szinten részt vesz az irányítási feladatokban és munka idejükben együtt vannak.

Az interjút az egyik fivérrel Csenki Szabolccsal készítettem, aki rendkívül segítőkész volt és az interjú alatt nagyon jó képet sikerült kapnom a családi vállalkozásról. Szabolcs már 14 évesen elkezdett családi vállalkozásban dolgozni. Jelenleg 45 éves, ami azt jelenti, hogy 31 éve dolgozik a cégben, így úgy gondoltam kellő tapasztalata és rálátása van a vállalkozásra. Kezdetben alkalmazott volt, majd később lett tulajdonos és vezető.

4.3. Saját tapasztalatok

A kezdetektől fogva fontos kiemelni, hogy a vállalkozások kiválasztása sikeresen megtörtént a témám szempontjából. Ezt a kutatást hasznos és változatos információkkal gazdagodva zártam, sikerült a dilemmákat, generációváltást és konfliktushelyzeteket is különböző mértékben és megnyilvánulási formákban feltérképeznem az egyes cégeknél.

A téma személyes jellege ellenére a megkérdezett vállalkozások rendkívül segítőkészek voltak. Minden téren nyitottak voltak a segítségnyújtásra, és készségesen osztották meg gondolataikat és tapasztalataikat, még akkor is, ha az adott vállalkozásban valamelyik kérdéscsoport kevésbé voltak releváns számukra. Számos esetben még lelkesedést is mutattak a beszélgetés során az adott témával kapcsolatban. Elmondásuk alapján egy-egy részükről nehezebb kérdésnél rájöttek, hogy érdemes bizonyos témákkal például az örökösödéssel többet foglalkozni.

A kérdőíveket a résztvevők gyorsan és hatékonyan kitöltötték, és szinte mindenki egyértelműnek találta a kérdéseimet. Az interjúk időtartama 25-50 percesek voltak. A válaszokat laptopon jegyzeteltem, így gyorsan és hatékonyan tudtam a fontos információkat rögzíteni. A megkérdezett résztvevők szerint ez nem akadályozta az interjú menetét. Olyan is előfordult, hogy a válaszok rögzítése közben, eszükbe jutottak még gondolatok az adott kérdéssel vagy témakörrel kapcsolatban. A gesztikuláció és egyéb nem-verbális jelek segítségével további információkat nyertem a nem kimondott gondolatokról. Általában az interjúkat a családi kapcsolatokról való beszélgetéssel kezdtük, majd fokozatosan haladtunk más témák felé. Azonban voltak esetek, amikor nem kellett irányítást vennem, míg más esetekben aktívan részt kellettennem az interjúban.

5. A KUTATÁS EREDMÉNYE

Ebben a szakaszban összefoglalom az általam végzett mélyinterjúk eredményeit. Ezen kívül segítségül veszem és ismertetem is amennyiben szükséges a kérdőív válaszait is.

Vállalkozás neve	Fröhling-Agro Kft.	Schriffert Kereskedőház Bt.	Kurmai Kft.	Csenki Ékszer és Óra Szalon
Profil	Sertéstenyésztés	Mezőgazdasági gépeket gyártása és forgalmazása	Szennyvízszállítás, csatornatisztítás, mobil WC bérbeadás	Ékszer és óra kereskedelem
Kategória	Kisvállalkozás	Kisvállalkozás	Kisvállalkozás	2-9 fős mikro-vállalkozás
Működésének helye	Székesfehérvár	Gyula	Felsőzsolca	Gyula, Békéscsaba
Együtt dolgozó generációk száma	1	3	2	3
Történt-e utódlás	Nem	Nem	Igen	Igen
Van-e üzleti terv	Van	Nincs	Van	Nincs
Van-e generációváltási folyamat	Nincs	Van	Nincs	Van
Van-e utódlási terv	Nincs	Van	Nincs	Nincs
Konfliktusok gyakorisága	Hetente	Ritkábban	Ritkábban	Soha
Kivel van konfliktus	Házastárs	Apuka, testvér, nem családtag alkalmazott	Szülő és gyermek	-

2. táblázat: A családi vállalkozások áttekintése

Forrás: Saját szerkesztés a négy vállalkozással készített primer kutatás alapján.

5.1. Családi vállalkozás

Mint ahogyan azt már a módszertannál is ismertettem, az egyik kérdéskör magával az interjúalannyal és a családi vállalkozással foglalkozott. Ezeket szeretném a következőkben ismertetni. Információt szerettem volna kapni magáról az interjúalanyomról arról, hogy milyen a viszony a családtagok között, milyen a munka magánélet kapcsolata. Illetve a jövőképpel, vezetőséggel és üzleti megbeszélésekkel kapcsolatosan is érdeklődtem.

Korábban dolgozott-e már nem családi tulajdonban lévő vállalatnál? Miben tér el a két vállalkozási forma?

Ennél a kérdésnél két interjúalany nem dolgozott családi vállalkozáson kívül. Azonban a mások két interjú alanyom dolgozott már, és érdekes válaszokat is kaptam tőlük. Az egyikőjük azt mondta, hogy a családi vállalkozással szemben a konfliktusok inkább a számokról, a profitról szólnak. A cég érdeke a minél nagyobb nyereség elérése, minél kevesebb ráfordításból. Alárulta, hogy ahol dolgozott, inkább nem újították fel az épületet, mert túl sok pénzt kellett volna befektetni és a felújítás alatt a bezárás miatt bevétel sem keletkezett volna.

Mindez alátámasztja a szekunder kutatás eredményét is, mely szerint a hagyományos vállalatok sokkal profitorientáltabbak a családi vállalkozásoknál. A másik válaszban pedig azt kaptam, hogy saját cégnél családtagként dolgozni sokkal nagyobb felelősség minden téren. *„Sokkal több odafigyelést igényel, nagyobb horderejű döntéseket kell meghozni.”* Ez pedig a családi cégben tapasztalható nagyobb elkötelezettségre és lelkiismeretességre utalhat.

Milyen más családtagokkal együtt dolgozni? Milyen pl. a viszony a családtagok között?

Erre a kérdésre azt a választ kaptam, hogy kifejezetten jó és kiegyensúlyozott. Szeretnek együtt dolgozni a családtagjaikkal. Viszont egy elgondolkodtató választ is kaptam. Ami így hangzott: *„Nem szívesen dolgozom más családtaggal együtt. A bizalmammal több esetben visszaéltek, így inkább feszültséget és konfliktust okozott a cégen belüli*

vezetésben.” Itt arra következtetek, amit a szakirodalomban is leírtam, hogy némelyik családtag a kapott bizalommal visszaélhet és az üzleti dolgokat saját érdekei alapján alakíthatja.

A munka magánélet sikeres menedzselésével kapcsolatosan, illetve, hogy érzésük szerint elegendő idő jut-e családjukra a munka mellett a következő válaszokat kaptam:

Itt nem tudtam egyértelmű következtetést levonni, de erre számítottam is.

Ez első válaszadótól azt kaptam, hogy az üzleti életet a családi élettől nem nagyon sikerül szétválasztani. Sajnos az apa fia kapcsolat el is romlott emiatt. Ettől függően a válaszadó azt érzi, hogy a többi családtagjára elegendő ideje jut, bár ez nem olyan egyszerű a túlórák miatt.

Második válaszadótól is azt kaptam, hogy sikerül szétválasztani a kettőt. Azonban a család elmondása alapján családra szánt idő elég kevésnek bizonyul. A következő válaszadó is azt mondta, hogy sikerül szétválasztani, viszont a családjukra szánt időt korláatosnak tartja, mint ahogyan a válaszából is kiderült:

„Sikerül szétválasztani a családi és az üzleti életét, csak a szabadságoknál van probléma. A vezetőségben 3-an vagyunk ebből én és a testvérem az alapító fiai vagyunk és van a mostoha anyukánk az alapító apuka új élettársa, aki kora és magán elfoglaltságai miatt keveset dolgozik a cégben. Ez nem jelent konfliktust csak többször megjegyzésre kerül. A szabadságolási probléma pedig abból adódik, hogy van egy olyan elvünk miszerint az egyik vezetőnek mindig bent kell lennie az üzletben. Ez a szerepkör mostoha anyukánk távolléte miatt általában rám és a testvéreimre hárul. Így nem nagyon tudunk egyszerre szabadságra menni, hiszen amikor egyikünk szabadságon van a másik testvér tartja a frontot.”

Az utolsó válaszadó azt mondta, hogy meglátása szerint ez egy családi vállalkozás működtetésénél nem lehetséges. Igyekszik az üzlettel kapcsolatos dolgokat a munkaidejében elintézni. Azonban mivel a cég állatok tartásával foglalkozik, ez nem lehetséges, hétvégén sincs leállás. Ezáltal úgy érzi nem jut elég ideje családjára.

Van-e közös családi jövő kép? Mennyire egyértelmű ez?

Itt két esetben nincsen családi jövőkép, viszont a másik két interjúalany igen hasonló jövőképet fogalmazott meg és mindezt igen konkrétan tették. Mind a kettő a generációváltással kapcsolatos elképzelésről mesélt. Elmondták, hogyan tervezik mindezt és hogy további fejlesztéseket, bővítéseket terveznek a jövőben. Így mindez csak félig támasztja alá azt, amit a szakirodalomban megfogalmaztam, ami azt állította, hogy a családi vállalkozások hosszú távra terveznek.

A vállalkozás vezetője/vezetői milyen elvet/elveket követnek a vezetés során?

Itt kettő vállalkozásnál a vezetőnek elég határozott elképzelésekkel rendelkezik. Az egyik esetben a vezető még csak-csak meghallgatja a többiek véleményét, de a fejében már „előre megvan az elképzelés, hogy mit hogyan szeretne csinálni és végül úgy is az lesz, amit ő mond.” A másik két esetben demokrata vezetési stílust tapasztaltam, hiszen nemcsak meghallgatják a véleményeket, de igyekeznek úgy is cselekedni, hogy a lehető legjobb döntéseket hozzák meg a vállalkozás és a család számára. Sőt örömmel hallottam, hogy ha úgy van, nem félnek külső szakember segítségét igénybe venni. Az alkalmazottiakat nem hadjak magukra a szükséges utasításokat és segítséget is megadják a munkájukhoz.

Vannak kifejezetten üzlettel kapcsolatos családi megbeszélések vagy inkább a különböző családi összejöveteleken, mint például születésnapok, névnapok során vannak üzlettel kapcsolatos beszélgetések? Itt arra is kíváncsi voltam, ha vannak milyen gyakorisággal, kik vesznek rajta részt és milyen légkörben zajlik mindez.

Ennél a kérdésnél arra számítottam, hogy nincsennek kifejezetten az üzlettel kapcsolatos megbeszélések. Mindez a megkérdezett családi vállalkozások közül kettőre volt igaz. Mind a két cégnél a megbeszéléseket a munka közben intézik, és ha úgy van a családi rendezvény sem jelenthet akadályt a fontos dolgok megbeszélésének. Az egyik interjúalanyom hozzáfűzte, hogy: *„Sajnos a testvéremmel azt halljuk, hogy az ilyen típusú vállalkozásoknál a megbeszélések igen sok konfliktussal és nehézséggel jár együtt, de szerencsére nálunk ilyesmiről szó sincs. Mindent nyugodtan megtudunk beszélni.”*

A másik két családi vállalkozásnál viszont vannak üzlettel kapcsolatos megbeszélések. Az egyiknél félévenként van és a nagymama kivételével minden családtag részt vesz rajta. „Ezek a megbeszélések általában nyugodtan zajlanak azonban akadnak kivételek is és olyankor kellemetlenné vélik a megbeszélés. Nálunk a családi összejövetelek pedig kifejezetten mentesek az ilyen dolgokkal kapcsolatban.” A másiknál viszont hetente tartanak ilyen megbeszéléseket, amit személy szerint egy nagyon jó dolognak tartok. Náluk csak kifejezetten csak a vezetőség tagjai vannak jelen a megbeszélésen és az alkalmazottakkal, illetve a többi családtaggal csak a rájuk vonatkozó információ vannak közölve. Mindez azonban már kétségeket von maga után.

A következő táblázatban rendszerezem ezen témakör válaszait.

Vállalkozás neve	Fröhling-Agro Kft.	Schiffert Kereskedőház Bt.	Kurmai Kft.	Csenki Ékszer és Óra Szalon
Családi vállalkozás				
1.	Férj-Feleség	Férj-Feleség Szülő-Gyerek Testvér-Testvér	Férj-Feleség Szülő-Gyerek Testvér-Testvér Gyerek- Unokatestvér	Férj-Feleség Szülő-Gyerek Testvér-Testvér Mostohamama- Nevelt gyerekek Mostohamama- Unokák
2.	48	26	20	45
3.	Irodavezető	Ügyvezető helyettes	Alkalmazott	Vezető
4.	8	6	5	31
5.	9	11	12	8
6.	Igen	Nem	Igen	Nem
7.	Nem lehet teljesen szétválasztani.	Nem annyira sikerül.	Meglepően jól sikerül.	Sikerül szétválasztani.
8.	Demokrata	Autokrata	Autokrata	Demokrata

3. táblázat: A családi vállalkozással kapcsolatos kérdésekre kapott válaszok

Forrás: Saját szerkesztés a négy vállalkozással készített primer kutatás alapján.

1. Szereppárok a családi vállalkozáson belül
2. A válaszadó kora
3. A válaszadó pozíciója
4. A családi vállalatnál ledolgozott évek száma
5. Mennyi időt tölt el munkanapokon a vállalkozáson belül?
6. Van-e kimondottan üzleti megbeszélés?
7. Mennyire sikerül szétválasztani a családi életet és az üzleti életet?
8. Vezető/vezetők vezetési stílusuk

5.2. Konfliktusok

A kutatás ezen szakaszában a családi vállalkozásokban előforduló konfliktusokkal foglalkoztam. Már a kérdőív során rákérdeztem, hogy van-e konfliktus az adott vállalkozásban. Arra számítottam, hogy mindegyik vállalkozásnál valamilyen formában jelen van a konfliktus, ennek ellenére fontosnak tartottam megkérdezni. Amit jól is tettem, hiszen meglepő módon az egyik interjúalanyom azt mondta, hogy náluk nem jellemzőek a konfliktusok. Így a mélyinterjú során ezt a kérdéskört ennél az egy vállalkozás tekintetében kihagytam. Viszont a másik három alanyomnál részletesen rákérdeztem ezekre a nézeteltérésekre. Hiszen nem mindegy, hogy ezek a konfliktusok mennyire befolyásolják az üzlet működését. Ahhoz, hogy az értékelést összefüggőbben lehessen értékelni a kérdéseket két csoportba összevontam.

Milyen jellegűek és mi az oka a családi vállalkozáson belül felmerülő konfliktusoknak?

A kapott válaszok többségében alátámasztják azt, hogy a családi vállalkozásokban a konfliktusok jelen vannak. Azonban ezek milyensége, gyakorisága eltér. Az egyik vállalkozásnál hetente előfordulnak, míg a másik két vállalkozásnál elmondásuk szerint csak ritkábban vannak.

A konfliktusokat számos módon lehet csoportosítani. Az általam olvasott szakirodalmak közül a feladatkonfliktusok, folyamatkonfliktusok és kapcsolati konfliktusok csoportosítási elvet találtam a legjobbnak. Az elemzésem során is ezt a besorolást alkalmazom.

A feladatkonfliktusok alternatív célokat és stratégiákat hoznak elő. Melynek mérsékelt szintje valójában hozzájárulhatnak a döntéshozatal javításához, aminek eredményeként a családi vállalkozás teljesítménye is javulhat. Az általam készített kutatásban két családi vállalkozás esetében ez elő is fordult. Az egyik beszélgetőpartnerem a következőt mondta:

„Habár nem vagyok a vezetőség tagja, de családtagként tudom, hogy stratégiai nézeteltérések rendszeresen akadnak. A vezetőségben résztvevő családtagok elképzelései nem mindig azonosak egymással, de előbb vagy utóbb sikerül közös megegyezésre jutni

viszont további nézeteltérések adódnak abból, ha egy megbeszélte stratégia esetleg nem az elvárt teljesítményt hozza. Ilyen esetben elindul az egymás hibáztatása, hogy miért nem egy másik stratégiát választottak.”

Ebben az eltérő elképzeléseket az eltérő személyiségek is okozhatják.

A folyamatkonfliktusok a munkavégzés módjával kapcsolatos nézeteltéréseket jelenti. Hogyha a folyamatok közötti konfliktus alacsony vagy elhanyagolható szintű esetén a vállalkozás nehezen tudja modernizálni működési folyamatait. Ugyanakkor a magas folyamatkonfliktusú családi vállalkozások akadályozhatják a családtagokat abban, hogy hatékonyan végezzék el a munkájukat.

Ezt a típusú konfliktust egy családi vállalkozásnál érzékelttem, ahol ugyanis az apuka egyszerre a vállalkozás alapítója vezetője és menedzsere is. Náluk a konfliktusok elég gyakoriak szinte már napi szintűek. *„Az üzleti meglátások gyakran eltérnek. Engem nem szid le apa, ha valamit rosszul csinálok, de ha azt más rontja el legyen az akár a család tagja le az le van teremtve. Sokszor a viták nagyon bánóak és gyakran előfordul az érzelmi zsarolás alkalmazása.”*

Ennél a családi vállalkozásnál a konfliktus oka például egy feladat rosszul elvégzése. Véleményem szerint a családapának ezen a hozzáállásán előbb vagy utóbb változtatnia kell ahhoz, hogy a későbbiekben ebből ne legyen nagyobb gond.

A kapcsolati konfliktusok sajnos gyakran a családi vállalkozás alacsony teljesítményével járhatnak együtt. Kutatásom során a konfliktusok csoportosítása szerint a kapcsolati konfliktusok mindegyik vállalkozásnál megtalálhatóak. Az egyik megkérdezett alapján a vezető családtag nem igazán figyel oda az alkalmazottak és a többi családtag érzelmeire mindig csak a saját terveit tartja szem előtt. Másik ilyen típusú konfliktus abból adódik, hogy az egyik családtag gyakran túl sok időt tölt a munkával és kevesebb figyelmet fordít a feleségére, aki szintén a családi vállalkozásban dolgozik azonban a munkaideje lejártával ő hazamegy otthoni teendőit elvégezni a férj pedig még bent marad dolgozni.

Míg az enyhe mértékű feladat- és folyamatkonfliktusok pozitív hatással lehetnek a családi vállalkozás teljesítményére és ezek pozitív irányba mutató jelek tudnak lenni. Addig a kapcsolati konfliktusok negatívan érintik a családi vállalkozásokat, és ezeket gyorsan

meg kell oldani. Az altruizmus² pedig segíthet csökkenteni a kapcsolati konfliktusok előfordulását, ezért fontos támogatni ezt a hozzáállást a családtagok körében (Kellermanns et al., 2004).

Milyen hatásuk van ezeknek a konfliktusoknak? Tesznek lépéseket a konfliktushelyzetek megelőzésére? Mennyi időt fordítanak a kiküszöbölésére?

A családi vállalkozásokban a felmerülő nehézségek sokszor rámutattnak bizonyos problémákra, melyeket meg kellene oldani. Hiszen a konfliktusok hatással lehetnek a vállalkozás teljesítményére mind pozitív, mind negatív oldalról. Az, hogy kettő közül melyik fog megvalósulni, az attól is függ, hogyan kezelik mindazt.

Vannak, akik igen hatékonyan kezelik őket. *„A vezetőség azért is tart hetente körülbelül egy órás megbeszéléseket, hogy azokat a dolgokat, amiket nem szeretnének az alkalmazottak orrára kötni vagy nem tudták megbeszélni a hét folyamán, azt a megbeszélés idejében átadják egymásnak és a későbbben ne legyen ebből gond, mindenki tudja, hogy ki mit és miért csinált.”* Egy másik cégnél konfliktus esetén mindenki kifejezheti saját véleményét és az alapján próbálnak közös nevezőre jutni. Ez a két vállalkozás azt mondta, hogy rövid távon nem egyszerű és inkább negatív hatásuk van, mert még nagyon friss az egész és nem mindenkinek tetszik az adott döntés, de az idő múlásával mindenképpen pozitív módon befolyásolja a vállalkozás működését.

Véleményem szerint ezek az egy órás megbeszélések nagyon hasznosak lehetnek azonban fontos észre venni, hogy ezeken csak a vezetőség tagjai vesznek részt. Ami nem baj, hiszen ilyen is kell viszont néha nem árt az alkalmazottakat is bevonni meghallgatni az elképzeléseiket adott témával kapcsolatban. Egy inspiráló támogató és pozitív

² Az altruizmus olyan interakció egyedek között, amely során egy egyed akár saját költségére is segít egy másik fajtagának. Ez a viselkedésforma gyakran mutatkozik meg populációk belső dinamikájában, és legfőképpen az egy családba tartozó egyedek között érvényesül. Az altruizmus gyakorisága gyakran összefügg a genetikai hasonlósággal, és az ilyen viselkedés inkább előfordulhat olyan egyedek között, akik genetikailag közel állnak egymáshoz.

cégvezető csökkentheti a konfliktusok gyakoriságát. Akár a pozitív eredmények elismerése és jutalmazása, valamint a konfliktusmentes együttműködés kiemelése motiváló hatással lehet az emberekre, és ösztönözheti őket a konfliktusok elkerülésére és a pozitív viselkedés folytatására (Kellermanns et al., 2004).

Azonban ezek a szituációk nem mindenkinél vannak jól menedzselve. Előfordul az is, hogy a konfliktusokat inkább elkerülik és „mindenki megy utána a maga útjára. Viszont amikor már durvább lesz a helyzet, olyankor leülünk és megbeszéljük. Mindenki elmondhatja mi a baja. De erre apukám mindig azt mondja, hogy nekünk rosszak a gondolataink, rosszul látjuk a helyzetet és nincs igazunk. Rövid távon mindenképpen pozitív hatása van a személyes konfliktusoknak. A felek megértik egymás nézőpontját azonban sajnos ez a napok elteltével egy jobban feledésbe merül.”

Ebben a helyzetben a szituációk jobban menedzselése érdekében először is a konfliktusokat nem szabadna elkerülni, hanem egy hatékony és nyitott kommunikáció mellett megbeszélni. Az esetleges durvább konfliktusok esetén amikor már le is ülnek megbeszélni akkor ténylegesen meg kellene hallgatni a felek véleményét és megpróbálni megérteni az ő helyzetüket, gondolkodásmódjukat és elképzeléseiket az adott szituációval kapcsolatban. A következő táblázat segítségével összefoglalom a konfliktus témájára épülő kérdések válaszait.

Vállalkozás neve	Fröhling-Agro Kft.	Schriffert Kereskedőház Bt.	Kurmai Kft.	Csenki Ékszer és Óra Szalon
Konfliktusok				
1.	Nem	Nem	Nem	Nem
2.	Nem egyeznek a vélemények	Más elképzelése, más feladatkivitelezés	Stratégiai nézeteltérések	-
3.	Rövid távon negatív, hosszú távon nincs hatása	Idő múlásával pozitív	Pozitív	-
4.	Lehetőség a vélemények kifejtésére	Megelőzésre törekvés nem igazán történik	Heti egyszeri megbeszélés	-

4. táblázat: A konfliktussal kapcsolatos kérdésekre kapott válaszok

Forrás: Saját szerkesztés a négy vállalkozással készített primer kutatás alapján.

1. Dilemmát jelent-e a családtagok javadalmazása?
2. Konfliktus leggyakoribb oka
3. Konfliktusok hatása
4. Konfliktusok megelőzése

5.3. Utódlás

Milyen változásokat hozott az új generáció?

Mivel eddig csak két vállalkozásnál történt generációváltás, így ezt a kérdést csak nekik tettem fel.

A Kurmai Kft.-nél az új célok kialakításánál a fő irányvonal a megújulás, bővítés, fejlődés volt. A stratégiai prioritás a közületi szolgáltatások irányába tolódott, mivel a lakossági szennyvízszállítások a csatornahálózat kiépülésével egyre inkább háttérbe szorultak, így a közületi fogyasztók és vállalkozások felé kellett nyitniuk és inkább a csatornatisztítási, felülettisztítási, áteresztisztítási területeket kellett megcélolniuk. Ezen kívül az új generáció egy új üzletág elindítását is célul tűzte ki, így a mobil WC szolgáltatás is elkezdődött az új generáció vezetésével. Az új generáció tagjai együttesen, a fejlődés igényét szem előtt tartva döntöttek az új stratégiai irányvonalak és célok kidolgozásakor. Sikerüket bizonyítja, hogy az üzleti partnerek száma a megkeresések és az elvégzett minőségi munka hatására folyamatosan emelkedett. A kitűzött céljaik és ezek megvalósítása során végbement változások pozitívan hatottak mind a rövid, mind a hosszú távú céljaikra. A piaci pozíciójuk jelentősen bővült, megerősödött.

A másik vállalkozás pedig igen érdekes történetet mesélt számomra. Ami így hangzott: *„Sajnos a generáció váltás hirtelen történt. Apukám meghalt így muszáj volt döntenünk, hogy eladjuk vagy átvesszük a céget, mi az utóbbira jutottunk, hogy szeretnénk folytatni mindazt, amit apukánk felépített. Viszont semmi sem volt egyszerű, a generációváltás pont a 2008-as válság idején történt. A helyzetünk kilátástalan volt, de tudtuk, ha ezt a válságot sikerül átvészelnünk akkor fényes jövő áll majd előttünk. Úgy gondolom mindez sikerült. A gyulai ajándékboltba és ékszeróra üzletből létrehoztunk egy egységes üzletet. Az ajándék tárgyakat szép lassan kivettük a kínálatból. Az órák és ékszerek kínálatát is jobban a piac igényeire szabtuk. A jobban keresettebb márkákat hagytuk meg. Valamint a csabai üzletet*

felújítottuk és modernizáltuk. Ezenkívül igyekeztünk a válsághelyzetet is a lehető legjobb módon átvészelni.”

Elmondható, hogy mind a két esetben nagyon pozitív változásokat hozott az utódlás.

Az alapító/tulajdonosok szeretnék-e, hogy a cége család tulajdonában maradjon vagy a céggel más tervei vannak?

Négy kiválasztott családi vállalkozás közül három tervezi a jövőbeni generációváltást. Ebből a három vállalkozásból fennállásuk óta egy még nem történt generációváltás tehát ezzel a megoldandó problémával még korábban egyáltalán nem néztek szembe. Mint már említettem, a generációváltás döntő fontosságú lépéseket jelent a családi vállalkozások életében, amelyek szükségszerű változásokat vonhatnak maguk után, és néha instabilitást teremthetnek a vállalkozás környezetében. Ezen folyamat során azonban lehetőség nyílik a család nevének megőrzésére, különösen akkor, ha van szimbolikus vagy érzelmi jelentősége ennek.

A kapott válaszok alapján az látható, hogy a cégek arra törekednek, hogy a vállalkozás családi tulajdonban maradjon. Ennek ellenére fontosnak tartják, hogy az utódjelöltek is hasonlóan gondolkodjanak erről a lehetőségről, hiszen a sikeres generációváltás és a családi vállalkozás folytatása érdekében elengedhetetlen a hozzáállás és az ambíciók összhangja.

Tervezett-e a vállalkozás átadásának folyamata?

A folyamat hatékonysága jelentős mértékben attól függ, hogy mennyire alaposan tervezik meg és készülnek fel a vállalkozás átadására. Sajnos, amire számítottam, beigazolódott: egyik vállalkozásnak sincs kidolgozott tervük a vállalkozás átadásának folyamatára vonatkozóan. Ugyanakkor pozitívum, hogy az utód jelölteket már egészen kicsi koruktól bevonják bizonyos feladatokba. Azoknál a vállalatoknál, ahol az utódok életkora már megengedi, már dolgoznak is a családi vállalkozásban. Mindazonáltal az utódok közötti életkori különbségek felvetnek néhány kérdést. Bár jelenleg megfelelő életkorú utódok vehetik át a vállalkozást, később még egy fiatalabb generáció is csatlakozhat a vállalkozáshoz, amivel számolni kell.

Azonban az, hogy az utód jelöltek már részt vesznek a családi vállalkozás tevékenységében, még nem jelenti azt, hogy elegendő üzleti ismerettel rendelkeznek. Ennek eredményeként a generációváltás után tanácstalanul találhatják magukat, mivel számos fontos információval még nincsenek tisztában. Az ilyen helyzetek elkerülése érdekében fontos, hogy minél hamarabb bevonják az utódokat a cég mindennapi működésébe, megismertessék őket az ügyfelekkel, a beszállítókkal, az áruk kínálatával és a megrendelésekkel.

Egyik interjúalanyom megjegyezte, hogy náluk még néhány tisztázatlan ügy van az apukájával a generációváltással kapcsolatban, hogy mikor, hogyan, ki vagy kik örökölje a vállalkozást. De reményei szerint ezeket előbb vagy utóbb sikerül megbeszélni.

Azonosak az elődök és az utódok elképzelései a családi vállalat örökléssel kapcsolatban?

Az egyik családi vállalkozásnál nem derül ki, hogy az elődök is az utódok elképzelései az örökléssel kapcsolatban hasonlóak vagy különbözőek. Erről a kérdéskörrel nem nagyon beszélnek. Csak megemlítik mondjuk az elődök, hogy *„majd, ha ti vezetitek a céget”*. Illetve ez igaz a lehetséges utódok részéről is, hogy *„majd, ha mi átvesszük és sorolják, hogy mit hogyan fognak csinálni. Azonban arra, hogy ezek az elképzelések mennyire hasonlóak valami miatt kerülne van.”* Meglátásom szerint egyrészt az érzelmi túlfűtöttség miatt alakulhat ki. Másrészt azért is mert nem szívesen beszélnek ezekről a kérdésekről hiszen tisztában vannak vele, hogy a nézetek nem biztos, hogy azonosak.

A másik két megkérdezett családi vállalkozás között azt tapasztaltam, hogy tisztázva van az a kérdés, hogy kik lesznek majd az utódok hogyha a generációváltásra kerül majd sor. Körülbelül már azt is tudják, hogy milyen arányban kerül majd sor a generációváltásra. Azonban a modernizációs, digitalizációs kérdésekben nemigazán egyeznek a vélemények és az elképzelése.

Mivel az elődök és az utódok általában különböző elképzeléseket tarthatnak fenn a családi vállalat öröklésével kapcsolatban. Az elődök gyakran erős érzelmi kötődéssel és elkötelezettséggel rendelkeznek a vállalat iránt. Ők általában hagyománytisztelők, és az öröklést gyakran a családi hagyományok folytatásának tekintik. Az elődök hajlamosak a

vállalatot, mint hatalmat és hírnevet kezelni, amit meg kell őrizni és tovább kell fejleszteni a jövő generáció számára.

Az utódok viszont általában a modernizációra és a versenyképességre fókuszálnak. Gyakran motiválja őket a vállalat növekedése és a siker, de lehet, hogy nem rendelkeznek ugyanazzal a szoros kötődéssel és elkötelezettséggel a családi hagyományok iránt, mint az elődök. Az utódok hajlamosak új ötleteket és stratégiákat hozni a vállalatba, amelyek segíthetnek a piaci pozíció javításában és a vállalat növekedésében. Gyakran érdekeltek a modern technológiák és az innováció alkalmazásában, hogy növeljék a hatékonyságot és versenyképességet.

Az öröklés során fontos a párbeszéd és a kompromisszum a két generáció között, hogy sikeresen átadhassák a vállalkozást. Az elődöknek meg kell érteniük az új irányvonalak szükségességét a változó piaci környezetben, miközben az utódoknak tiszteletben kell tartaniuk a családi vállalat hagyományait és értékeit. A sikeres vállalati öröklés gyakran a megfelelő egyensúly kialakítását igényli a hagyomány és az innováció között. Ennek elérése érdekében fontos a hatékony kommunikáció és a megfelelő vállalati stratégiák kidolgozása a családi vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságának biztosítása érdekében (Merwe, 2011).

Mik az elődök és az utódok jövőre vonatkozó elképzelései a családi vállalat vonatkozásában?

Az elődök és az utódok közötti feszültség gyakran abból adódik, hogy az elődök szeretnék megőrizni a hagyományokat és a vállalat eredeti értékeit, míg az utódok a változáson és az újításokon vannak túlsúlyban, hogy a vállalatot versenyképesebbé tegyék a modern piacon. Az ilyen különbségek kezelése és az egyensúly kialakítása azonban kulcsfontosságú a vállalkozás sikeres fennmaradása és fejlődése szempontjából. A két generáció közötti hatékony párbeszéd és az egymás megértése segíthet ezen különbségek áthidalásában, és a vállalat hosszú távú sikere érdekében szükséges stratégiák kidolgozásában (Garcia & López, 2001).

A válaszok alapján arra következtetnek, hogy az elődök inkább a vállalat hagyományainak és értékeinek megőrzésére összpontosítanak. Szeretnék, ha a vállalat továbbra is

fennmaradna és sikeresen működne a jövőben is, de mindezt úgy, hogy túl sok változást ne hozzon az új generáció. Céljuk az, hogy a vállalatot a család számára hagyják örökségül, de mindezt úgy, hogy a következő generáció fenntartsa az őket megelőző generáció által kialakított üzleti modellt. Az interjúban résztvevő családi vállalkozások közül az egyik megkérdezett személy az elődök közé tartozik. *„Célom az, hogy a vállalkozás továbbra is családi kézben maradjon. Szerencsére úgy látom ez meg is fog valósulni. A lányom már most különböző ötleteivel bombáz engem. Ezek az elképzelések tényleg nagyon jók, viszont nem érti meg hogy egy dolgot miért nem lehet bevezetni, hiszen még nincsen annyi tapasztalata a vállalkozás, a munka világában.”*

Ezzel szemben a válaszokból arra következtetnek, hogy az utódok inkább a vállalat növekedésére, fejlesztésére és modernizálására összpontosítanak. Innovatív stratégiák és újítások bevezetésében gondolkodnak a vállalat versenyképességének növelése érdekében. A válaszok alapján digitalizációra és a piaci trendekre fókuszálnak, törekednek a vállalat rugalmasságának és alkalmazkodó képességének növelésére.

Szerencsére a megkérdezett interjúalanyok közül ketten akár a lehetséges utódok közé is tartoznak. Egyikőjük kifejezetten a növekedésre fókuszál, a későbbiekben szeretne új telephelyet létrehozni, melyben egy teljesen más piaci réteg kiszolgálására gyártana termékeket mindezt a legkevesebb élő munka ráfordítással. A másik válaszadótól pedig azt kaptam, hogy ő már a meglévő telephelyet és üzletet szeretné felújítani és továbbfejleszteni. Ezenkívül a vállalat kínálatát is bővítené. Tervei között szerepel a jövőben a megújuló energia bevezetése a családi vállalkozásba.

Testvérek utódlás esetén milyen megoldások születtek?

A megkérdezett családi vállalkozások körében az egyik vállalatot két fiú testvér fogja örökölni. Jelenleg a vállalkozás három részre van osztva, azonban a jövőben céljuk ezeket az egységesítés és egyenlő arányban való felosztás felé terelni. A tulajdonrészek ugyanazon arányban lesz osztva, és a tervek szerint a vezetőséget ők ketten fogják képezni. A testvérek eltérő szakértelemmel rendelkeznek. A nagyobbik testvér az érettségi után nem folytatta tovább a tanulást, inkább teljes munkaidőben a cégben dolgozott. A kisebbik testvér viszont éppen a mérnöki egyetemet fejezi be, ami miatt távolléte és tanulmányai nem tették lehetővé számára, hogy ugyanannyit dolgozzon a

cégben, mint a testvére. Az egyetem azonban más nézőpontot nyitott meg számára, így ő a vállalat stratégiáját és működését másféleképpen látja. Ezek a különbségek a generációváltás során számos nézeteltérést vetíthetnek előre. Ilyen lehet, amikor a nagyobbik testvér inkább a bevált módszerek mellett állna ki, addig a fiatalabb testvér valószínűleg modernebb, új megoldásokat részesítené előnyben.

A másik két családi vállalkozásnál a testvérek utódlására az előző generációban került sor. A következő átadás során valószínűleg a testvérek gyerekei fogják tovább vinni a vállalkozást, akik nem csak a saját testvéreikkel osztoznak majd a vállalkozáson, hanem unokatestvéreikkel is. Ezen cégeknél is a cél az, hogy az őket megillető részesedést megkapják. Azonban ez egyik vállalkozásnál ez korántsem lesz egyszerű hiszen az előző átadás során testvérek öröklésén kívül a mostohamama is benne maradt a vállalkozásban, akinek szintén van egy fia és annak két gyereke. Illetve a testvérpár egyik tagjának két gyereke van míg a másik tagjának három. Mondanom sem kell ez a generációváltás során számos dilemmát vethet majd fel. Előfordulhat az is, hogy a vállalkozás mindennapi tevékenységében nem mindegyikük szeretne majd részt vállalni, de az is előfordulhat, hogy mindannyiuk szeretné kivenni a részét a mindennapok teendőiből. Azonban az, hogy az utódok kora igen eltérő és az utódlással kapcsolatos elképzelésekről sem beszélnek, igen nagy problémát jelenthet majd a későbbiekben.

Mi a tulajdonos / tulajdonosok szerepe az utód/utódok bevonása után?

Az alapító, tulajdonos szerepe kiemelten fontos a családi vállalkozásban az utódok bevonása után. Általában értékes tapasztalatokkal, szakértelemmel és hosszú távú stratégiai gondolkodással rendelkeznek, amelyek alapvetőek lehetnek a vállalkozás sikeres vezetéséhez és fenntarthatóságához.

A kapott válaszok alapján az alapító és tulajdonosok célja a jövőben az utódok segítése és támogatása. Szeretnének egyfajta mentor szerepet felvenni, átadni nekik az általuk szerzett tudást és tapasztalatot a vállalkozás irányításáról és vezetéséről. Szép lassan a külső kapcsolatokba bevonni őket, ideértve beszállítókat, ügyfeleket, partnereket és más érdekelteket, hogy biztosítsák a vállalkozás hosszú távú stabilitását és növekedését. Valamint felelősségüknek érzik a családi vállalkozásban a családi értékek és a vállalkozás alapvető kultúrájának átadását az utódok számára, hogy megőrizzék és tovább vigyék a

vállalkozás eredeti küldetését és értékeit. Azzal, hogy hátrébb lépnek még nem jelenti azt, hogy nem segítik az utódokat a kulcsfontosságú döntések meghozatalában és bármikor amikor szükségük van ameddig csak tudnak az örökösök segítségére szeretnének lenni. Az alábbi táblázatban rendszerezem a témával kapcsolatos válaszokat.

Vállalkozás neve	Schiffert Kereskedőház Bt.	Kurmai Kft.	Csenki Ékszer és Óra Szalon
1.	0	1	1
2.	-	Szolgáltatások kiborítását, megújulást	Egységez üzlet létrehozása, kínálat megreformálása
3.	Igen		
4.	Konkrét terv nincsen		
5.	Nem teljesen azonosak	Nincs róla szó	
6.	A vállalkozást továbbra is sikeresen működtetése	Értékek megtartásával további növekedés	Hagyományok tovább adása
7.	Modernizáció, vállalkozás bővítése	Telephely korszerűsítése, megújuló energia bevezetése	Korszerűsítés, modernizáció
8.	Testvérek mellett unokatestvérek is bekapcsolódnak, de cél az egyenlő részesedés	50-50%-os tulajdoneloszlás	Testvérek mellett unokatestvérek is bekapcsolódnak, de cél az egyenlő részesedés

5. táblázat: A generációváltással kapcsolatos kérdésekre kapott válaszok

Forrás: Saját szerkesztés a négy vállalkozással készített primer kutatás alapján.

1. Generációváltások száma
2. Milyen változásokat hozott az új generáció?
3. A jövőben családi tulajdonban maradjon-e a vállalkozás?
4. Tervezett-e a vállalkozás átadásának folyamata?
5. Örökléssel kapcsolatos elképzelések
6. Elődök jövőre vonatkozó elképzelései
7. Utódok jövőre vonatkozó elképzelései
8. Testvérek utódlására milyen megoldások vannak?

6. KÖVETKEZTETÉS ÉS JAVASLATOK

A kutatás során vizsgált családi vállalkozások komplexitása és sokszínűsége kiemeli az ilyen típusú vállalkozások egyediségét. Arra a következtetésre jutottam, hogy a családi vállalkozásokban a családi és üzleti szférák közötti határok sok esetben elmosódnak. Számos olyan kihívással kell szembenézniük, amelyek a személyes és a szakmai élet közötti egyensúly fenntartását, a generációváltást és a konfliktuskezelést is magukban foglalják.

Az interjúalanyok elmondták, hogy a családi vállalkozások vezetését gyakran befolyásolja a családtagok jelenléte. A családi kapcsolatok kihívásokat teremtenek a hatékony döntéshozatal és a konfliktuskezelés terén, amire számítottam is. Pozitívnak tartom, hogy vannak köztük olyan vállalkozások, amelyek igyekeznek az esetleges nézeteltéréseket megelőzni. Megbeszéléseket tartanak, ahol meghallgatják és megpróbálják megérteni a másik nézőpontját is.

Ahogy feltételeztem, a generációváltás folyamata jelentős hatással van a családi vállalkozásokra. Nem lepett meg, hogy az elődök és az utódok közötti elképzelések és értékrendek nem minden esetben egyeznek meg, mindezt a szakirodalom is alátámasztja. Azonban ezek összehangolása kulcsfontosságú a vállalkozás hosszú távú sikeréhez és fennmaradásához. Azok a vállalkozások, amelyek tudatosan készülnek az átadási folyamatokra és megoldják az esetleges családi konfliktusokat, nagyobb eséllyel képesek sikeresen megvalósítani a generációváltás folyamatát.

Végző soron a kutatás alátámasztja a szakirodalomban megfogalmazottakat, hogy a családi vállalkozásoknak egyedi és összetett kihívásokkal kell szembenézniük, amelyek hatással vannak mind az üzleti teljesítményre, mind a családi kapcsolatokra. A megfelelő vezetési stratégiák, a konfliktuskezelés és a generációváltás sikeres kezelése kulcsfontosságú a sikeres és fenntartható családi vállalkozás működtetéséhez és fejlődéséhez. Az ilyen vállalkozások számára az állandóan változó környezetben való fenntartható működés érdekében fontos a folyamatos tanulás és a rugalmas alkalmazkodás az új kihívásokhoz és lehetőségekhez.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatom a személyes érdekeltségen kívül azért készült, hogy segítsen a családi vállalkozásokat abban, hogy felismerjék és kihasználják saját előnyeiket. Hatékonyabban menedzseljék a felmerülő konfliktusokat. Megtalálják a munka magánélet közti egyensúlyt és időben felkészüljenek a generációváltással járó kihívásokra.

A dolgozat első szakaszában kifejtettem a családi vállalkozások meghatározását, bemutattam azok különbségeit, kiemelve erősségeiket, gyengeségeiket, valamint lehetőségeiket és veszélyeiket egyaránt. A következő részekben azt szerettem volna bemutatni, hogy a vállalkozások menedzsmentjének komplexitása főként a családi és üzleti dinamika kölcsönhatásából adódik, ami számos kihívást és dilemmát vet fel. Elsőnek kiemeltem azokat az általános nehézségeket, amelyek a több szerep egyszerre történő betöltéséből vagy a családi vállalkozások növekedéséből erednek. Majd a munka és a magánélet kapcsolatának fontosságát is elemeztem, és a szakirodalom alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a családi és munkahelyi élet közötti egyensúly fenntartása rendkívül fontos a vállalkozás stabilitása és a családi kapcsolatok megőrzése szempontjából. Ezután rámutattam, hogy a generációváltás mennyire kulcsfontosságú és kényes folyamat, amelyet a sikeres átörökítés érdekében gondosan meg kell tervezni és kezelni.

A szakirodalom alapos tanulmányozása és az egyéni tapasztalatok összegyűjtése után egy kutatást is végeztem, melyben a szakirodalom témái alapján haladtam és elemeztem kérdőív és mélyinterjú segítségével négy családi vállalkozást. Elsőként röviden bemutattam a választott családi vállalkozásokat, majd készítettem egy táblázatot, amelyben a vállalkozások témám szerinti releváns tulajdonságait mutattam be. Majd röviden ismerttettem saját tapasztalataimat a kutatásról. Hangsúlyoztam, hogy a válaszadók mennyire segítőkészek voltak és érdeklődést mutattak az interjú során. Aminek köszönhetően az interjú is gördülékenyen zajlott. Valamint, hogy a kutatás során felmerülő verbális jelekből még több információhoz jutottam. A következő fejezetben a kapott válaszok részletes elemzése következett melyben, a válaszadók által gazdag és részletes betekintést kaptam az ilyen típusú vállalkozások működésébe és kihívásaiba. Többé kevésbé olyan eredmények születtek amire a szekunder kutatás megírása után

feltételeztem. A családi vállalkozásoknak sajátos dinamikájuk van. A családtagok közötti viszony általában kiegyensúlyozott, bár akadnak kivételek. A munka és magánélet egyensúlyának fenntartása kihívást jelenthet számukra. A konfliktusok okozói között az eltérő elképzelések, személyiségi különbségek és munkavégzési stílusok szerepelnek, melyekre a hatékony kommunikáció jelenthet megoldást. Bebizonyosodott, hogy a generációváltás valóban jelentős hatással bír a családi vállalkozásokra. Arra törekszenek, hogy a cég a család tulajdonába maradjon, azonban az az átörökítés nincs konkrétan megtervezve. A jobban érthetőség érdekében egy összefoglaló táblázatot is készítettem, amely egyértelműen szemlélteti a dimenziók mentén összegzett főbb eredményeket. Végül megfogalmaztam kutatásom következtetéseit.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). *Family business succession and innovation: a systematic literature review*. Loughborough University. Journal contribution. <https://hdl.handle.net/2134/21533715.v1>
2. Bogáth, Á., (2013). *A családi vállalkozásokban megjelenő sajátosságok*. Tanulmánykötet - Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.
3. Bogáth, Á., (2016): *Utódlástervezés családi vállalkozásoknál*. In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. Óbudai Egyetem. Keleti Károly Gazdasági Kar. Budapest. 21–28. old.
4. Cetinkaya, A. S., & Sogancioglu, S. (2023). *Impact of management polyphony in family business: A review*. University of South Florida (USF) M3 Publishing, 16(9781955833097), 6.
5. Chrisman, J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). *An introduction to theories of family business*. Journal of Business Venturing, Elsevier, vol. 18(4), pages 441-448, July.
6. Csákné, F. J., Kása, R., & Radácsi, L. (2018). *Családivállalat-kormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében.*: Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 49 (9). pp. 46-56. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.09.04>
7. Kása, R., Radácsi, L., Timár, G., & Zsigmond, S. (2018). Családi vállalkozások metorálása. BGE Budapest LAB
8. Furtenbacher, A. (2012). *Konfliktushelyzetek a családi vállalkozásokban*. BA/BSc szakdolgozat, BCE Gazdálkodástudományi Kar, Kisvállalkozás-fejlesztési

9. Garcia, E., & López, J. (2001). *A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity*. Family Business Review, 14(3), pp. 209–30.
10. Kása, R., Csákné, F. J., & Radácsi, L. (2019). *Statistikai szemle. Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül.*: STATISZTIKAI SZEMLE, 97 (2). pp. 146-174. ISSN 0039-0690
11. Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). *Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good*. Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 209 - 228.
12. Konczosné, S. M., & Kézai, P. (2018). *Családi vállalkozások – generációk és dilemmák.*: Prosperitas, 2018 (3). pp. 49-76. ISSN 2064-759X
13. Leach, P. (2018). *Családi vállalkozások*. HVG Könyvek Kiadó.
14. Malhotra, N. K., & Simon, J. (2009). *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó.
15. Málovics, É., & Vajda B., (2012). *A családi vállalkozások főbb problémái*. In: Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság, pp. 378-393.
16. Merwe, S. P. (2011). *An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses*. South African Journal of Business Management, 42(1), 31-44.
17. Németh, K. (2017). *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői*. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola
18. Németh, K., & Németh, S. (2018). *Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon*. Prosperitas, 5 (3). pp. 25-47. ISSN 2064-759X

19. Noszkay, E. (2017). *Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán*. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 48 (6-7). pp. 64-72. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.08>
20. Polyákné Nagy, E. (2023). *A munka-magánélet egyensúly aktuális kérdései*. Agrár- és Munkajogi Tanszék, Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar <http://midra.uni-miskolc.hu/document/42365/40289.pdf>
21. Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). *Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma*. Family Business Review, 32(4), 330-353.
22. Roóz, J. (2001). *Vezetésmódszertan*. Perfekt.
23. Swarnalatha, C. (2017). *A hand book on work life balance*. Lulu.com.
24. Vazquez, P. (2018). *Családi üzleti etika: Az üzleti etika és a családi vállalkozás kereszteződésén*. J Busz etika 150, 691–709 <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
25. Wieszt, A., & Drótos, G. (2018). *Családi vállalkozások Magyarországon*.

Elektronikus hivatkozások

1. A marketingkutató folyamatának lépései és a kutatási terv. (2015). https://marketingmoments.blog.hu/2015/11/10/a_marketingkutatas_folyamtanak_lepesei_es_a_kutatasi_terv?layout=5 (Utolsó letöltés: 2023. október 27.)
2. Családi vállalkozások: erősségek és gyengeségek. (2017). <https://ado.hu/cegvilag/csaladi-vallalkozasok-erossegek-es-gyengesek/> (Utolsó letöltés: 2023. október 08.)

3. Lamp, C. (2014). Defining roles of managers and owners.
<https://www.familybusinessmagazine.com/defining-roles-managers-and-owners-0>
(Utolsó letöltés: 2023. október 20.)
4. PwC családi vállalkozásra vonatkozó felmérés (2021)
<https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf> (Utolsó letöltés: 2023. október 27.)
5. Zwack, I. (2013). Egy családi vállalkozás generációs kihívásairól.
<https://www.hrportal.hu/hr/zwack-izabella-egy-csaladi-vallalkozas-generacios-kihivasairol-20111109.html> (Utolsó letöltés: 2023. október 10.)

TARTALMI KIVONAT

A dolgozat a családi vállalkozások témáját járja körül. Bemutatja őket és felsorolja a különbségeket a hagyományos családi vállalkozással szemben. Foglalkozik a családi vállalkozásokat érintő dilemmákkal és generációváltás kérdéskörével. A dolgozat célja jobban megismerni magát a családi vállalkozás formáját és kihívásait. Mindezt a kérdőíves megkérdezés és a mélyinterjú segítségével. A felmérés a családi vállalkozásban dolgozó családtagokkal készült. Szerepelt köztük vezető és alkalmazott pozícióban tevékenykedő alany is. A kutatás megmutatta, hogy ebben a vállalkozási formában mennyi lehetőség és megpróbáltatás rejlik. Összhanggal és hatékony kommunikációval generációkon át sikeresek lehetnek. Viszont az út során felmerülő megoldatlan nézeteltérések problémákat eredményezhetnek a későbbiekben.

SUMMARY / ZUSAMMENFASSUNG

This essay explores the topic of family businesses. It introduces them and lists the differences between them and the traditional family business. It deals with the dilemmas and generational change that affect family businesses. The aim of the essay is to gain a better understanding of the family business form itself and its challenges. This is done through a questionnaire survey and an in-depth interview. The survey was conducted with family members working in the family business. It included subjects in managerial and employee positions. The research showed the potential and the challenges of this form of entrepreneurship. With coherence and effective communication, they can be successful for generations. However, unresolved disagreements along the way can lead to problems later on.