



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet**

DIPLOMAMUNKA

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Rozs Péter
T008492/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

DIPLOMAMUNKA FELADATLAP

Hallgató neve: Rozs Péter

Diplomamunka száma: SZD22020411461950

Törzskönyvi száma: T008492/FI12904/G

Neptun kódja: XXXXXXXXXX

Szak: Vállalkozásfejlesztés MSc mesterszak

Specializáció:

A dolgozat címe: A tulajdonosi generációváltás és a vállalati életciklus, vállalati stratégia kapcsolódásainak vizsgálata esettanulmányok alapján

A dolgozat címe angolul: Examination of the connections between the generational change of ownership and the corporate life cycle, corporate strategy based on case studies

A feladat részletezése:

1. Végezzen szakirodalmi kutatást hazai és külföldi források felhasználásával a tulajdonosi generációváltás problémáiról, lehetséges típusairól és forgatókönyveiről és mutassa be azok vállalati stratégiával való kapcsolatát!
2. Készítsen/dolgozzon fel esettanulmányokat megtörtént, illetve folyamatban lévő tulajdonosi generációváltásokról, rendszerezze az azokkal kapcsolatban rendelkezésre álló adatokat!
3. Elemesse megfelelő módszerekkel az adatokat!
4. Rendszerezze következtetéseit kutatásainak eredményeire alapozva, valamint adjon javaslatokat, ha szükséges!

Intézményi konzulens neve: Dr. Takács István József

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 05. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A diplomamunka: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 12. 07.




Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom.


belső konzulens

.....
külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

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

Budapest, 2023. december 13.

hallgató aláírása

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton mondok köszönetet konzulensemnek, Dr. Takács István tanár úrnak a kitüntető bizalomért, a tanácsokért, a szinte azonnali válaszokért és az egész folyamat során biztosított támogatásért, amellyel hozzájárult a diplomamunkám sikere elkészüléséhez.

Külön kívánok köszönetet mondani a mélyinterjú alanyaimnak az interjú lehetőségért, hiszen nélkülük nem valósulhatott volna meg ez a projekt. Azon kívül, hogy rendkívüli nyitottságot mutattak irányomba, a diplomamunkához szükséges mélyinterjú alatt a három fő témán kívül még rengeteg olyan pluszt kaptam a beszélgetésektől, amik mankóként fogják támogatni vezetői karrierem.

Továbbá mindenképpen szükséges megemlíteni a feleségemet és családomat, akik végig támogattak célom elérésében, köszönöm türelmüket és támogatásukat, amely lehetővé tette a mester kurzus elvégzését.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	3
2.1.	Vállalati életciklus.....	3
2.1.1.	A kis- és középvállalkozások gazdasági szerepe	4
2.1.2.	Vállalati életpálya alapjai.....	5
2.1.3.	Életpálya modellek	7
2.1.4.	Életpálya modellek gyakorlati haszna	12
2.2.	Vállalati stratégia	14
2.3.	Tulajdonosi generációváltás.....	17
2.3.1.	Családi vállalkozások	17
2.3.2.	Az utódlás kérdése	19
2.3.3.	Az utódlás lehetséges formái	21
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER	25
3.1.	Mélyinterjú menete	26
4.	EREDMÉNYEK.....	29
4.1.	Magyar elektronikai ipar alakulása	29
4.2.	Alapítók és cégbemutatók	32
4.2.1.	R. Péter, MS Kft.	32
4.2.2.	L. Edit, AR Kft.	33
4.2.3.	H. István, ES Kft.....	34

4.2.4.	M. Márta, MR Zrt.	35
4.2.5.	L. József, DE Kft.	36
4.2.6.	F. Balázs, EM Kft.	37
4.2.7.	M. József, EM Kft.....	37
4.3.	Mélyinterjú eredmények	40
4.3.1.	Vállalatalapítások körülményei	40
4.3.2.	Vállalkozói energiaszint	41
4.3.3.	Vállalati életút.....	42
4.3.4.	Vállalati stratégia	46
4.3.5.	Generációváltás.....	48
4.3.6.	Vállalati és alapítói jövőkép	55
5.	KÖVETKEZTETÉSEK.....	58
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	62
7.	Irodalomjegyzék	63
	MELLÉKLETEK.....	I
	MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEK.....	II
	TARTALMI KIVONAT.....	III
	SUMMARY.....	III

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Adizes – Vállalatok életciklusai Forrás: Franklincovey, 2022.	6
2. ábra Szervezeti ökciklus (Saját szerkesztés) Forrás: Hurst, 2012.	6
3. ábra Ansoff mátrix (Saját szerkesztés) Forrás: Ansoff, 1965.	14
4. ábra: Handler kölcsönös szerepcsere-kiegyelítési folyamatának modellje Forrás: Handler (1989, 194. o.) in: (Bogdány, Szépfalvi, & Balogh, 2019.) saját szerkesztés	20
5. ábra Vezetői generációváltás mely formáját tartja szerencsésnek a saját cégénél? Forrás: Opten	23

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Magyarországi regisztrált vállalkozások száma (Saját szerkesztés)	4
2. táblázat Vállalatok összefoglalás (Saját szerkesztés)	39
3. táblázat Vállalatalapítás célja (Saját szerkesztés)	41
4. táblázat Vállalati életciklussal kapcsolatos alapítói vélemények (Saját szerkesztés). 45	
5. táblázat Stratégiai szemléletmód a vállalatban (Saját szerkesztés)	48
6. táblázat Generációváltás összefoglalása (Saját szerkesztés)	54
7. táblázat Alapító státusza (Saját szerkesztés).....	57

1. BEVEZETÉS

Vállalatok életútját több a működésüket befolyásoló mérőföldkő határozza meg. Napjaink felgyorsult gazdasági környezetében a változásokhoz való hozzáállás és a változási hajlandóság kulcskérdés a hosszútávú sikeresség szempontjából.

A kis- és középvállalkozások és ezen belül a családi tulajdonú vállalatok kiemelkedő szerep jut a magyar gazdaság szerkezetben. Mind számosságuk, mind pedig gazdasági teljesítményük alapján alapjaiban határozzák meg az összgazdasági teljesítményt. Ezért is fontos ezek hosszútávú sikeres működésének fenntartása, amely nem csak hazai nemzetgazdaságicélkitűzés, hanem egyben Európai Unió is.

A magyarországi vállalkozói réteg az elmúlt évtizedekben komoly fejlődésen ment keresztül. A rendszerváltás utáni vállalkozói bummot követően jutottunk el napjainkban addig, hogy az akkoriban működésüket megkezdő családi vállalatok alapítóinak nagy hányada jelenleg kiöregedő félben van és néznek szembe tömegesen a generációváltás kihívásaival. A generációváltás a vállalatok életében éppen olyan jelentőségű mérőföldkő, akár csak az alapítás időszaka. Muszáj hangsúlyozni, hogy amíg a nyugati gazdaságokban akár már több generációváltást is megélt vállalatok működnek, addig hazai viszonylatban még nincs tapasztalat a sikeres folyamatok véghezvitelére. Nemzetközi tapasztalatok alapján a generációt váltó vállalatok csaknem kétharmada elbukik a folyamat közben, ami nemzetgazdasági szempontból komoly problémákat eredményezhet, ezért is fontos a generációváltás előtti vállalatok támogatása.

Ellenben, tudatos készüléssel meg lehet alapozni a sikeres generációváltási folyamatot. A vállalatok fejlődése során számos kihívással kell szembenézniük. A kiöregedő vezető pótlása magas kockázatú eseménynek számít a vállalatok életében. Ahogy a vállalati növekedés során az életciklus modellek segítenek kritikus döntéshozatalokban és a növekedési problémák kezelésében, úgy tudnak segítséget nyújtani a generációváltási folyamat megfelelő pillanatának megtalálásában is. Az alapító felelősséggel tartozik a vállalata irányában és nem elég azonban csak a megfelelő pillanat megtalálása, több egyéb tényező együttes állása szükséges ahhoz, hogy a folyamat sikeresen zárulhasson és egy sikeres átadást követően az alapító meglegedve dőljön hátra a nyugdíjas éveiben.

Családi vállalkozások révén a legkézenfekvőbb megoldásnak a családon belüli örökítés tűnik. Ennek okán egyes tulajdonosok tudatosan megtervezik örököseik karrierútját a korai oktatásuktól kezdve a diplomaszerzésen át a szakmai fejlődésükig, amíg nem alkalmasnak bizonyulnak arra, hogy a családi vállalkozásban kamatoztassák tapasztalataikat, kezdjék meg vezetői fejlődésüket és érjenek meg az átvételi folyamatra. Azonban a családon belüli örökítés, mint opció nem áll fent minden vállalkozás esetében és ilyenkor más lehetséges megoldást kell találni a folyamatosság fenntartása és a vállalkozás hosszútávú működése érdekében.

Dolgozatomban a szakirodalmi háttér tanulmányozását követően hat magyarországi elektronikai ipari kis- és középvállalkozás példáján kívánom megérteni a generációváltás vállalatok életében betöltött szerepét. Megismerni az alapítók generációváltáshoz fűződő viszonyát, különös tekintettel arra, hogy a generációváltásra milyen mértékben készültek stratégiai lépésként, milyen egyéni motiváció mentén jutottak el a folyamat megkezdéséig és mennyire is nehéz nekik életük munkájának az átadása. Majd a már lezárt vagy éppen folyamatban levő generációváltási folyamatokat megvizsgálva megkeresni azokat a tényezőket, amelyek kritikus fontosságúak ahhoz, hogy a vállalatok a váltást sikerrel záró statisztikai egyharmadba tartozó vállalatok közé tartozhassanak.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Vállalati életciklus

Minden vállalkozás, legyen az egy kezdő vagy már egy dinamikusan fejlődő nagyvállalat a fejlődése során különböző életszakaszokon haladnak keresztül, amelyek egy életpályát határoznak meg. Az elmúlt évtizedek során több kutatót is foglalkoztatott a téma megértése. Köztük talán a legismertebb külföldi Ichak Adizes és belföldi Salamonné Huszty Anna volt, akiknek a tanulmányait még többen feldolgozták és próbálták hozzátenni.

A szervezetek esetében is természetes dolog, hogy a megalakulásukat követően folyamatos változáson mennek keresztül. Az életciklus modellek szerint a vállaltok – akár csak a human egyedké – az életük alatt először egy fejlődési majd egy hanyatló szakaszon mennek végig míg végül eléri őket a megszűnés állapota. Kutatót egyetértenek abban, hogy a vállalatoknak is jól elkülöníthető életszakaszai vannak, melyek során tipikus jellemzők azonosíthatóak, így ezek felismerése segíthet a fejlődésben. Egyet értenek abban is, hogy az egyes életszakaszokhoz hasonló szervezeti problémák köthetőek, melyek gátolják a szervezetet a haladásban, így állítva őket olyan válaszutak elé, ahol eldől, hogy a vállalat fejlődési úton marad, vagy veszít a rugalmasságából, egyre merevebbé válik, kevésbé lesz képes a változásra ezért megindul a hanyatlás és elöregedés irányába. Habár a szervezetek fejlettsége jól jellemezhető az életszakaszokkal, a hasonlóságok mégsem írhatóak le egyértelmű mérhető mutatószámokkal. Minden vállalat fejlődése más és más, adódik a vezetők személyéből, a munkavállalókból, a piac adta környezetből, de előbb vagy utóbb hasonló viselkedésmintákat mutatnak.

OPTEN által 2015-ben közzétett kutatásból kiderül, hogy a 2009-ben alapított vállalatok csupán 64 százaléka élte túl az első öt esztendőt, a többi az megszűnés alatt volt vagy már meg is szűnt. Az Európa Unióhoz való csatlakozás óta a magyar gazdaságban rendkívül nagy szerep hárul a kis- és közepes vállalkozásokra, így vezetőiknek fontos lenne figyelmet fordítani az életciklus modellekre hiszek azokból megismerhetőek az egyes életszakaszok tipikus jellemzői, vezetési eszközei és magatartás mintái, így ez az ismeret segítséget nyújthat ahhoz, hogy a megfelelő pillanatokban a további fejlődésükhöz szükséges válaszokat tudják adni az eléjük gördülő és növekedésüket gátló tényezőkre.

2.1.1. A kis- és középvállalkozások gazdasági szerepe

A rendszerváltást követően a szocialista nagyvállalatok helyett a privatizációnak és a megváltozott piacgazdasági viszonyoknak köszönhetően gombamód szaporodni kezdtek a vállalkozások. Annak ellenére, hogy 1990 és 1993 között a háztartások fogyasztása a 80-as évek szintjére esett vissza és alapvetően tökehiányos állapot volt, a regisztrált vállalkozások száma mintegy duplájára emelkedett (Szerb & Ulbert, 2002) és napjainkig további 1 millióval nőtt. Jelenleg a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) nyilvántartása szerint 2022 augusztusában több, mint 1,8 millió regisztrált vállalkozás működött. (KSH, 2022)

Megnevezés	1990	1993	2004	2014	2022
Regisztrált vállalkozások száma	407 152	842 083	1 198 628	1 701 805	1 843 812

1. táblázat: Magyarországi regisztrált vállalkozások száma (Saját szerkesztés)

Forrás: Szerb & Ulbert, 2002 és KSH adatai alapján saját szerkesztés

A magyar Országgyűlés 2004. évi XXXIV. törvény alapján az Európai Unió szabályzással összhangban a statisztikai adatgyűjtés és a gazdasági folyamatok összehasonlíthatósága érdekében egységes rendszer szerint kategorizálta a Magyarországon működő és a gazdaság motorját jelentő vállalkozásokat. (2004. évi XXXIV. törvény, 2022) Az Európai Unió csatlakozásunkat követően még nagyobb figyelem fordult a kis- és középvállalkozások (kkv) működése és fejlődése irányába hazánkban is. Nem meglepő figyelem, mivel az Európai Unió (EU) által 2020-ban kiadott felhasználói útmutatójában is kiemelik, hogy: „Tíz vállalkozásból kilenc kkv, és három munkahelyből kettőt a kkv-k teremtenek.” (Felhasználói útmutató a kkv-k fogalommeghatározásához, 2020., old.: 3.)

A stabilizálódás időszaka után a külföldi tőke beáramlásának eredményeként a nyugati fejlett gazdaságokhoz hasonlóan a magyar vállalkozások gazdasági befolyása is folyamatosan növekedett. Mester Éva és Tóth Róbert tanulmányából kiderül, hogy a kis- és középvállalkozásoknak köszönhető bruttó hazai termék 54%-a (Mester & Tóth, 2015.) és a magyar munkavállalók foglalkoztatásának több, mint 70%-a köszönhető a kis-és középvállalkozásoknak. (Papanek, 2010.)

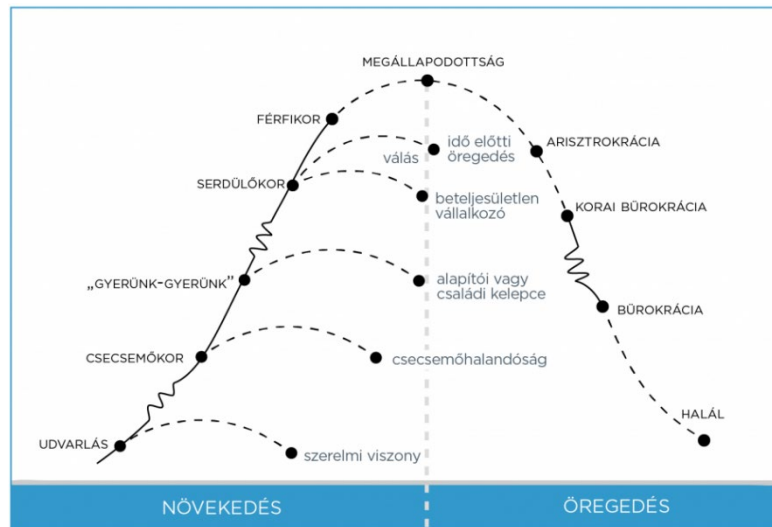
A piacgazdaságunk fejlődési eltéréseiből kifolyólag a kkv szektornak számos területen lehetnek hiányosságai – például finanszírozás, kutatás, innováció vagy környezetvédelmi előírások oldalán – amelyre az EU egyedi támogatása nyújthat hosszútávon segítséget. A kkv-k növekedési és jövedelemteremtési potenciálja nagy, azonban kkv-k fejlődését és gazdasági erejét kutatók között egyetértenek abban, hogy a fejlődésük nagy mértékben korrelál az országunkba beáramló EU támogatások mértékétől. Az eltérő erőforrások és képességek ellenére a vállalatok célja és egyben legnagyobb kihívása a növekedés minél hosszabbtávú fenntartása.

2.1.2. Vállalati életpálya alapjai

Göbölös Ágnes és Gömöri Katalin kutatásuk bevezetőjében a fizikai és a lelki fiatalság kérdését feszegetve vonnak párhuzamot az emberi és a vállalati lét között, miközben egy a vállalatok számára nyitott konditeremről ábrándoznak. *„Ha belépnénk egy képzeletbeli, a vállalatok számára fenntartott konditerembe, a különböző „kínzóeszközökön” sokféle „vállalatot” láthatnánk verejtékben fürödve edzeni. Az edzőgépekre különböző bűvszavak lennének a folyamatszervezéstől, az informatikai rendszerbevetésen és a hatékonyságjavításon át a szervezetfejlesztésig.”* (Göbölös & Gömöri, 2004., old.: 41.) Nem a Göbölös és Gömöri szerzőpáros az első kutatók, akik a vállalatok életpályáját hozzák párhuzamba az organikus egyedfejlődéssel. Többek között Ichak Adizes és Larry E. Greiner is az emberi életpályához vagy a biológiai evolúcióhoz hasonlítja a vállalatok fejlődését, mint egy komplex rendszer megszületik, halad az érettsége felé majd amikor azt elérte kezdetét veszi az elmúlás és hanyatlás időszaka.

A termékéltgörbe modellhez hasonlóan a vállalati életciklus modellek nagy többsége a vállalatok életpályáját egy lineáris vonalon mozgó, egymásra épülő és egymástól jól elkülönülő szakaszokra bontva az idő függvényében vizsgálja. (Zsupanekné Palányi, 2008.) Nem teljes az egyetértés a kutatók között abban, hogy az idő előrehaladtával csakis egyirányú mozgások lehetségesek. Kezdetben a linearitás élvét vallották, azonban később inkább az olyan egyedi fejlődési utak bejárása jelentette az új kutatási irányt, melyek esetében a vállalkozások fejlődése megtorpanást, fejlődési szintek közötti visszalépést vagy éppen a kiszállás lehetőségét veszik számításba. (Miskolczi, 2012). Jeffry Timmons (1990) modelljében – különlegesnek számító módon – az egyes szakaszokhoz

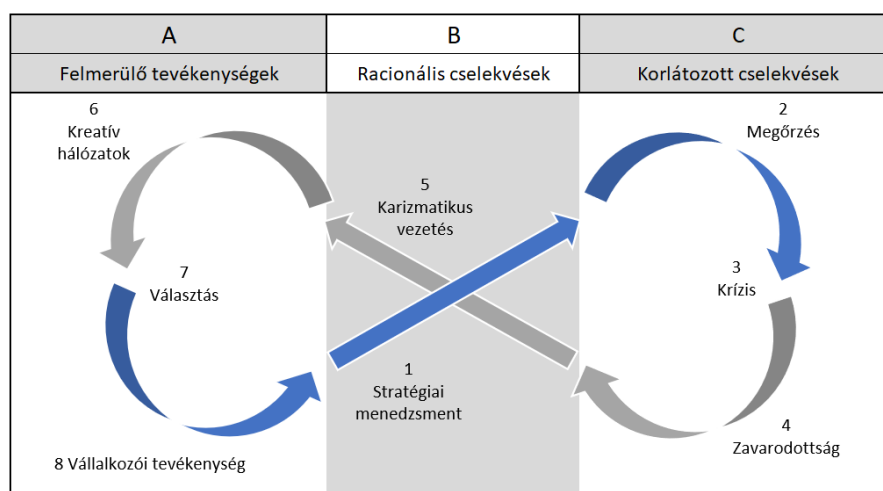
hozzárendeli a vállalkozás korát amikor az adott szakaszt fejlettségi szintjével el kell érnie. (Katits, Pogátsa, & Zsupanekné Palányi, 2018.)



1. ábra: Adizes – Vállalatok életciklusai

Forrás: Franklincovey, 2022.

Ezzel szemben néhányan vitatják az egyirányú fejlődés és az egymásra épülés elvét. Szerintük a vállalati evolúciót sokkal rugalmasabban kell kezelni, mint az emberi élet előrehaladása esetében. Hurst ökociklus (ecocycle) modelljében (Hurst, 2012.) szembe ment a téma elismert kutatóival, a vállalati életpályát egy végtelen húrokként jeleníti meg, amely lehetőséget ad a szervezeteknek a hanyatlás időszaka közbeni regenerálódásra – melynek eszköze lehet például a vállalat profiljának újragondolása – s így egy megújulást követő újrakezdésre.



2. ábra Szervezeti ökociklus (Saját szerkesztés)

Forrás: Hurst, 2012.

A hazai szakirodalom egyik legtöbbet hivatkozott kutatója Salamonné Huszty Anna szerint „*A magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési pályája – feltételezésünknek megfelelően – jól modellezhető egy felfelé haladó, megszakításokkal tarkított vonallal.*” (Salamonné Huszty, 2006, old.: 72.), amely akár a Kocziszky modell értelmezésében (Kocziszky, 1994.) nem előre meghatározott, az életút befolyásolható, egyaránt függ a vállalat belső működésétől és az őt érő környezeti hatásoktól, így akár egy SWOT-analízis elvégzését követően tisztában lehetünk a vállalt lehetőségeivel és korlátaival ami segíthet a szükséges intézkedések meghozatalában. (Katits, Pogátsa, & Zsupanekné Palányi, 2018.) Göbölös és Gömöri nézetei szerint az áhított növekedési pálya elérése és annak fenntartása akár két irányból is elérhető. (Göbölös & Gömöri, 2004.) A linearitás elvét követve alap esetben eléréssel, vagy éppen a Hurst féle ökciklus modellhez hasonlóan visszafiatalítással – amikor a vállalat túlhaladt az érettségi szakaszán és a hanyatlás jelei érzékelhetőek a menedzsmentnek azon kell dolgoznia, hogy hogyan lehetnek képesek megújítani a szervezetet és leoptimálisabb esetben újra a érettségi szakaszba terelni a vállalatot.

2.1.3. *Életpálya modellek*

A legtöbbször kifejezetten a növekedési szakaszra koncentrálnak kutatásaik során, azonban nem elhanyagolható a vállalati életút szempontjából sem a vállalatok indulását megelőző – amikor még csak gondolati síkon létezik és megszületik maga ötlet – sem pedig hanyatlás időszaka. Alapvetően a vállalatok eltérő adottságokkal, erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznek, valamint életpályájuk során különböző környezeti hatások érik, mégis mind a fejlődés, mind pedig a hanyatlás időszakában hasonló sémák alapján működnek így ezen jellemzők közös halmazának a vizsgálata nyújthat segítséget a fejlettségi szintek beazonosításában és teszi lehetővé a különböző vállalatok összehasonlíthatóságát.

Timmons modell

Jeffrey Timmons professzor - akit „a vállalkozási irodalom egyik atyjaként” szokás nevezni - modellje nagy hasonlóságot mutat a termékéletgörbe modellel, azonban ő is több kutatótársához hasonlóan csak a növekedési szakaszra fókuszált.

A fejlődési szakaszokat 5 lépcsőben határozza meg:

1. kutatási és fejlesztési fázis (alapítás előtti 1-3 év),
2. indulási fázis (alapítást követő 1-3 év),
3. korai növekedés fázisa (4-10 év),
4. érettségi fázis (11-15 év),
5. stabilizálási fázis (15 évtől).

Egyedülként rendel az egyes fázisokhoz konkrét a vállalat életkorára vonatkozó élethosszokat azzal a kitétellel, hogy ezek csak meghatározott iparági jellemzők mellett teljesülhetnek. (Miskolczi, 2012)

Későbbiekben Hisrich és Peters modelljének alapját, akik további 4 szakasszal egészítik ki a kutatási és fejlesztési fázisát. (Katits, Pogátsa, & Zsupanekné Palányi, 2018.)

Adizes modell

Az egyik legkidolgozottabb és legelismertebb modellnek számít, több nemzetközi és hazai kutató is Ischak Adizes elméleteire alapozva fejleszti tovább saját modelljeit. A vállalati életutat alapvetően az élő organizmusok fejlődésével hozza párhozamba, kiegészítve azzal, hogy modelljében már a megszületés előtti időszakot (udvarlás) megjeleníti és végig járva a fejlődés és hanyatlás útját a halállal zárja.

Szerinte a vállalat fejlődése egy az egyben az emberi fejlődéshez hasonlítható. Indulunk egy rugalmas, de nehezen irányítható szervezettel – akárcsak egy csecsemő – fiatal korában gond nélkül képes átalakulni, de a jövője még nehezen meghatározható – mint egy kamasz esetében – és végül az öregedés, amikor már ugyan kellő tapasztalattal rendelkezik, kiszámítható és megfontolt, de emiatt kellően rugalmatlan is – főként a változásokhoz való hozzáállása. Timmonssal ellentétben Adizes úgy gondolja, hogy az életkor és a fejlődési szakasz nem előre meghatározható sokkal inkább az előzőekben említett rugalmasság és irányíthatóság függvénye. (Adizes, 1992.)

Modelljét (1. ábra) alapvetően három fő fázisra bontja – születés, növekedés, hanyatlás – és ezeket boncolja további egységekre. A növekedési (pozitív) szakaszt követi a stabilizálódás időszaka, amikor a szervezet a legideálisabb korában van és a cél ennek

minél tartósabb fenntartása – amikor meg van az egyensúly a rugalmasság és az irányíthatóság között –, majd hanyatlással (negatív) szakasszal zárul.

Életszakaszok többségének meg van a maga fejlődési célkitűzése (Zsupanekné Palányi, 2008.):

1. udvarlaskor = alap szükségletek kielégítés,
2. csecsemőkor = készpénzhez jutás,
3. gyermek-gyermek kora = piaci részesedés növelése,
4. serdülőkor = profit termelés,
5. férfikor = tudatos értékesítés és profit termelés,
6. stabilitás kora = jelenlegi állapotok megőrzése,
7. arisztokrácia időszaka = ROI (Return On Investments) növelése,
8. korai bürokrácia időszakában = egyéni túlélés,
9. halál közelében = csodák.

Adizes szerint a fejlődés folyamatában lehetnek töréspontok, minden szakasznak meg van a maga kritikus pontja, így a továbblépés lehetősége az adott problémára adott szervezeti válasz függvénye. Amennyiben a szervezet nem jól reagál, úgy akár az hátralépést is eredményezhet a fejlődésében. Kiemeli, hogy „*A növekedés azt a képességet jelenti, hogy egy szervezet meg tud birkózni nagyobb, bonyolultabb problémákkal. A vezetőségnek ekkor az a feladata, hogy irányításával a szervezet tovább léphessen az életciklus következő, immár nagyobb követelményeket támasztó szakaszába.*” (Adizes, 1992., old.: 19.) Így tehát a menedzsment sikere nem abban mutatkozik meg, ha sikeresen elkerüli a problémák felbukkanását, hanem sokkal inkább abban, hogy energiáit a megfelelő pontok kutatására használja fel és azok megoldására koncentrál a szervezet érettebbé válása érdekében.

Az Adizes modell tudatos alkalmazása azt sugallja, hogy a vállalatvezetés számára kiemelten fontos az életciklusok megértése és hatékony kezelése. Ezen megközelítés alkalmazásával az alapító számára a vállalati életút nem pusztán elmélet, hanem egy valóságos eszköz a sikeres üzleti stratégia kialakításához és a fenntartható fejlődés eléréséhez.

Larry Greiner 1972-ben alkotta meg első modelljét és tette le az alapjait a vállalati életciklus kutatási irányzatoknak. Első modelljében 5 lépcsőben képzelte el a vállalati fejlődést, azonban a későbbiekben egy hatodik növekedési szakasszal egészítette ki azt. Adizeshez hasonlóan ő is az emberi fejlődéssel hozza párhuzamba a vállalati életciklusokat, azonban vele ellentétben szerinte a szervezetek életkora (mint idő tényező) mellett a mérete is befolyásolja előrehaladásukat. Úgy gondolja, ha hosszútávon a vállalat nem növekszik, akkor nem tud kellő hatékonysággal fejlődni sem. (Salamonné Huszty, 2006)

Meglátása szerint minden egyes szakasz nyugodt (evolúciós) időszakkal kezdődik, majd feszült (revolúciós) időszakkal zárul. Az evolúciós és revolúciós ciklusokat egyaránt a vállalati fejlődés lételemének tekinti, bármelyik elem hiány a szervezet fejlődésének megakadását eredményezheti, így a revolúciós időszakok vezetői döntéseit kulcsfontosságúnak tekinti a jövő szempontjából.

A kríziseket tanulási időszaknak tekinti, ahol, ha a vezetés szakítani tud a korábbi működési gyakorlattal akkor van esélye a továbblépésre, amennyiben nem sikerült a meghozni a megfelelő döntéseket, úgy a fejlődés fennakadhat és komolyabb veszélyeket is eredményezhet. Ugyanakkor a modell alap állításából következik az is, hogy a vezetésnek el kell fogadnia, hogy a meghozott döntések magukban hordozhatják újabb problémák lehetőségét, amelyet idővel szintén kezelni kell majd. (Miskolczi, 2012)

Míg Adizes modelljében az egyes szakaszokhoz célkitűzéseket határozott meg, addig Greiner a szakaszokhoz tartozó krízis állapotokat determinálja:

1. növekedés a kreativitás révén = vezetési stílus krízise,
2. növekedés az irányítás révén = autonómia krízise,
3. növekedés a delegálás révén = ellenőrzés krízise,
4. növekedés a koordináció révén = bürokrácia krízise,
5. növekedés a kooperáció révén = folyamatosság krízise.

Magyarországi alapítású vállalkozások tekintetében lefolytatott legmélyrehatóbb kutatás Salamonné Huszty Anna nevéhez kötődik, aki egyben az egyik legelismertebb hazai kutató a területen.

2006-os kutatásában vizsgálja, hogy a főként nyugati tapasztalatokon alapuló Adizes modell milyen mértékben alkalmazható a magyarországi vállalatok elemzésére. Feltételezése szerint a magyarországi és nyugati fejlődési trendek alapvetően hasonlóságot mutatnak, azonban az eltérő gazdasági környezetben való fejlődésből eredően fedezhetőek fel különbségek. Hipotézisének igazolása érdekében nagyszabású kutatást folytatott le a hazai kkv-k körében, melynek eredményeként megalkotta saját kifejezetten a magyarországi kis- és középvállalkozásokra vonatkozó életciklus modelljét. Kiemelendő, hogy a magyar kkv-k fejlődési sajátosságait nem a külső körülmények azonosításában kereste, hanem ahogy kollégái, a vállalatok működése során megjelenő krízisekre adott válaszokat vizsgálta.

Modelljében a növekedési fázisokra koncentrálna a vállalatok életciklusait az alábbi négy szakaszban különítette el:

1. elindulás,
2. kontrollálatlan növekedés,
3. növekedés formalizált keretek között,
4. megállapodás – együttműködés. (Salamonné Huszty, Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése, 2006)

Főként Adizes és Greiner életciklus modelljeit vette górcső alá, ugyanakkor meglátása szerint végeredményben „a több ciklusra való bontás mélyrehatóbb vizsgálatot tesz lehetővé, ezért Adizes kategorizálását fogadtuk el a kutatási modellünk kialakításánál, az „udvarlástól” eltekintve.” (Salamonné Huszty, 2006, old.: 63.) Mindamellet, hogy Adizes elveit tekinti irányadóbbnak, Greiner revolúciós elmélete is nagy hatással volt rá így azt is beépítette saját, a kutatáshoz használt kiinduló modelljébe. viszont a magyar kkv-k fejlődése során nem volt egyértelmű jele az evolúciós és revolúciós szakaszok váltakozásának.

A több, mint 300 cég fejlődését felölelő tanulmányból, a kutatáshoz felállított feltételrendszer szűrését követően – a vállalatok alapítása legalább 10 éve történt, méret besorolás kkv, leányvállalati státusz kizáró ok – végül 50 vállalat maradt meg a mintában. A vállalatokról megállapította, hogy alapvető céljuk a növekedésre, azonban azok egyike sem járta még végig a teljes fejlődési utat, sőt egyes vállalkozásoknál rendellenes fejlődési út volt a megfigyelhető – egy-egy fejlődési lépcsőfok kimaradt addigi életpályájukból. A robbanásszerű növekedést követően nem rajzolódnak ki világos határvonalak a fejlődési fázisok között, azok sokkal inkább összemosódnak ezzel is nehezítve a vállalat önálló döntési jogkörrel és szabályozott folyamatokkal rendelkező területek kialakulását.

A magyarországi vállalkozások általános fejlődése esetében is rendkívül nagy szerep jut a tulajdonos személyének. Alapvetően a vállalatok korai életszakasaiban személyes kapcsolatrendszerük révén ők jelentik a fejlődés motorját, a siker nagyban függ a vezető korábbi szakmai tapasztalataitól és a már felépített – a vállalkozás szempontjából releváns – kapcsolati hálójától (Soltész & Palotai, 2002), azonban a későbbiekben egy személyben felelhetnek akár a vállalkozás fejlődésének megtorpanásáért is.

A vizsgált vállalkozások vonatkozásában is megfigyelhetőek a fázisokon belül jelentkező krízises időszakok, melyek nagytöbbsége pontosan a tulajdonos vezetők személyéhez köthetők. A tulajdonosi és a menedzseri szerepek szétválásának hiánya, a centralizált vezetői feladatok vagy a bizalom hiánya mind-mind a vállalkozások fejlődésének gátját képezték, amely a jövőben komoly problémákat okozhat a vállalkozás tovább örökítésének folyamatában.

2.1.4. Életpálya modellek gyakorlati haszna

A vállalatok fejlődése során számos kihívással kell szembenéznük melyek edeztethetőek a saját működésükből vagy a vállalatra ható külső tényezőkből. A növekedési folyamat során egyaránt hangsúlyos a belső és a külső folyamatok fókuszban tartása és cél az ezek közötti egyensúly megtalálása. A vállalatok előrehaladásuk során hajlamosak egyre kevesebbet törődni a piac visszajelzéseivel, helyette inkább a vállalaton belülre koncentrálnak a figyelmük (Göbölös & Gömöri, 2004.) – a belső folyamatok

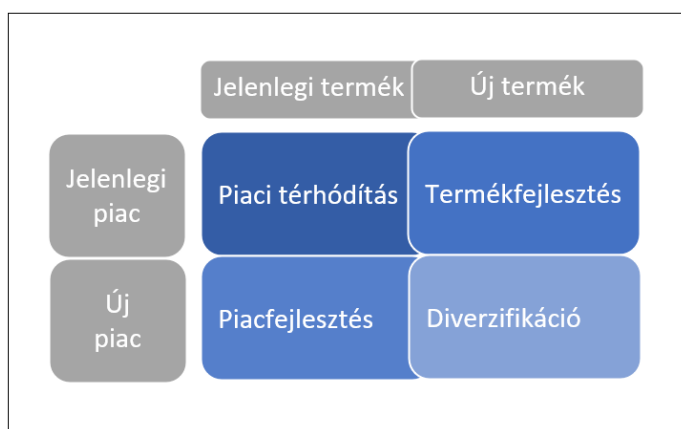
hiányára vagy éppen a múlt működésén nosztalgiázva és így hosszútávon krízishelyzetet előidézve.

A modellek többsége egyetért abban, hogy az életszakaszok lépcsőfokai közötti előrelépést megelőzően a vállalatok mindig valamilyen krízishelyzetbe kerülnek vagy problémával néznek szembe és a továbblépés a szervezet ezekre adott válaszainak függvénye. Adizes szerint a *„A menedzsmentnek nem feladata, hogy elkerülje a problémás helyzetet, hanem hogy „férfikorba” vezesse a szervezetét, s ennek során valamely adott problémásort egy másikra cserélje fel.”*. (Adizes, 1992., old.: 19.) Ennek tükrében a krízis helyzetek, mint megoldandó feladatok jelennek meg a vállalatok életében amelyek működésüket akár kedvezően is befolyásolhatják. (Zsupanekné Palányi, 2008.) Amennyiben a vezetők jól felkészültek, tisztában vannak a modellekkel és azzal, hogy vállalatuk melyik fázisban tart éppen, akkor könnyebben tudják értékelni a probléma mélységét és jobban tudnak reagálni a kialakult állapotokra. (Miskolczi, 2012) Így szolgálhatnak a modellek egyfajta „iránytűként” a vezetőknek (Göbölös & Gömöri, 2004.), melyek segítik a vállalatok fejlődését.

A helyzetértékelés elkészítését követően – melyhez ajánlott több modell egyidejű alkalmazása – a vezetőknek segíthet a jövőképüknek megfelelő vállalati stratégia megalkotásában, lehetőségük van priorizálni ez elérésükhöz szükséges a teendőket és határozhatnak a vállalat további érleléséről vagy adott esetben megfiatalításáról. (Göbölös & Gömöri, 2004.) Mindamellet, hogy sok előnye lehet a modellek alkalmazásának a vállalatok növekedési pályán tartásának érdekében, nem mehetünk el szó nélkül amellett, hogy ugyan a növekedési szakasz fenntartására komoly hatást gyakorolnak a külső körülmények, a modell alkalmazása mégsem alkalmas a vállalat és a környezet kapcsolatainak elemzésére. (Zsupanekné Palányi, 2008.)

2.2. Vállalati stratégia

A vállalkozások életében az üzleti stratégia az egyik legalapvetőbb elemnek tekinthető. Minden vállalatot az alapítója egy vízió, egy elérni kívánt cél érdekében hoz létre. Egy vállalat stratégiája magában foglalja a célok és prioritások meghatározását, az erőforrások hatékony felhasználását, a piaci lehetőségek kiaknázását, valamint az üzleti folyamatok és működési struktúra megtervezését. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az a vállalat, amelyik nem rendelkezik az üzleti céljait támogató startégiával, azok valójában a kiszámíthatóságot veszik el maguktól. (Juhász & Reszegi, 2014.) Vállalati stratégia alkotás kérdésével számos kutató foglalkozott az elmúlt évtizedek során. Kutatásaik rámutattak, hogy a vállalat nem csak saját maga által hozott döntésektől függ, a vállalat egy a szervezeten túl mutató rendszer eleme. Ennek értelmében a vállalati stratégia valójában nem csak a vállalat belső tényezőitől függ, azt muszáj kiterjeszteni a működési környezetére is. Felismerték, hogy a célok könnyebben megvalósíthatók, ha azok szorosan illeszkednek a vállalat belső és külső környezetéhez. Ezt az elvet Ansoff stratégia menedzsmentről szóló tanulmánya is tükrözi. (Ansoff, 1965.)



3. ábra Ansoff mátrix (Saját szerkesztés)

Forrás: Ansoff, 1965.

Vállalatok külső és belső környezetének elemzésére számos modellt alkottak. Porter versenyképességi modellje főként a vállalatok külső környezetére koncentrál, segít megérteni az adott iparág dinamikáját, valamint azon tényezők vizsgálatát, melyek befolyásolják egy vállalat pozícióját az adott piaci környezetben. Öt tényezős modellben

vizsgálja a beszállítói környezetet, a vásárlói piacot, potenciális versenytársakat, a termék helyettesíthetőségét és az új belépők általi piaci fenyegetettséget. (Porter, 2008.)

Az egyre nyíló világgazdasági környezet miatt Horányi Gábor cikkében már a Porteri gondolatok továbbfejlesztésére hívja fel a figyelmet. (Horányi, 1999.) Az öt tényezős modell további szintekkel történő kiegészítésének szükségességét a globalizációnak köszönhető megváltozott versenykörnyezettel magyarázza. Más nézetek szerint a vállalatok tényleges teljesítménye azonban sokkal inkább függ azok belső tényezőitől, mintsem a vállalatra ható külső hatásoktól (Juhász & Reszegi, 2014.), hiszen az inputok a versenytársaknak ugyan abból a környezetből érkeznek, azonban a vállalatok outputja már teljes mértékben azok belső folyamatainak teljesítményéből erednek. Így a külső tényezők mellett nélkülözhetetlen a szervezetben erősségek és gyengeségek, valamint lehetőségek és veszélyek vizsgálata is.

A vállalati stratégia nem egy statikus rendszer. Mai egyre gyorsabban változó világunkban a stratégiaalkotók rá vannak kényszerítve a piaci környezet folyamatos elemzésére és a vállalati stratégia folyamatos felülvizsgálatára. A piaci változásokhoz való rugalmas hozzáállás elengedhetetlen fontosságú a sikeres vállalati teljesítmény érdekében.

Véleményem szerint a vállalatok fejlődése során egyre fontosabb szerepet kell betöltenie stratégiai jövőtervezésnek. A növekedés eredményeként és az egyre strukturáltabb szervezeti felépítés eredményeként a vezető operatív feladatainak csökkenésével több lehetőség nyílik stratégiai tervezésre, majd azok eléréséhez szükséges vállalati lépések teljesítésének ellenőrzésére. Ennek ellenére korábbi magyarországi KKV szektorban végzett kutatásai ennek ellenkezőjét mutatják. A válaszadók döntő többsége munkaidejének nagyobb részében napi operatív tevékenységekkel foglalkoznak stratégiai tervezés helyett. Karda László kutatásából kiderül, hogy a megkérdezett KKV cégvezetők 55%-a nyilatkozata szerint ugyan rendelkezik határozott jövőképpel, de csupán 17% rendelkezik formális stratégiával. (Karda, 2009) Hasonló eredményeket publikált Salamonné, aki kiemeli, hogy a vállalkozások döntő többségét a megalapításkor hosszútávú jövőképpel hozták létre alapítói. Formális stratégia hiányában reagáló a működésük, sodródnak a környezeti hatásokkal. Vezetőik sokkal inkább tapasztalati és

megérzésük szerinti úton vezetik vállalkozásaikat, amint egy elemzések eredményeként megalkotott stratégia mentén. (Salamonné Huszty, 2008.) Ebből kifolyólag úgy gondolja tovább, hogy a magyarországi KKV-k versenyképességének jövője szempontjából kritikus, hogy felismerjék az átgondolt és megtervezett stratégia fontosságát. (Salamonné Huszty, 2005.)

Véleményem szerint átfogó stratégia hiánya nagyon könnyen fókuszvesztés eredményezhet. Amikor a munkavállalók nem látják egyértelműen az elérendő célokat, az befolyásolhatja teljesítményüket és hozzájárulhat egy bizonytalan működéshez. Ezáltal a vezetői célok vagy jövőkép elérése még kétségessebbé válik és a bizonytalan légkör működési zavarokat is eredményezhet, melyek akár többletköltségek formájában is terhelhetik a vállalatot a továbbiakban.

2.3. Tulajdonosi generációváltás

2.3.1. Családi vállalkozások

Annak ellenére, hogy világ szinten több szervezet is foglalkozik a családi vállalkozások kutatásával, azok együttműködését és tapasztalatcseréit elősegítve egy közös hálózatba kapcsolni őket a szakirodalomban még sincsen egységesen elfogadott definíció rájuk. A Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ kutatása során több, mint 50 definíciót gyűjtött össze a szakirodalomból melyekről 12 esetében gondolja úgy, hogy azok objektív összehasonlításra lehetnek alkalmasak. (Budapest LAB, 2019.) A Magyarországon működő családi vállalkozásokat tömörítő szervezetek – FBN-H (Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület) és CSVOE (Családi Vállalkozások Országos Egyesülete) – is az egységes szakirodalmi definíció hiányában különböző vállalati tulajdonságok és teljesítmény mutatók alapján próbálják meghatározni azon családi vállalkozások körét melyek munkáját szakmai közösségépítő tevékenységükkel támogatni próbálják. Így veszik alapul többek között a tulajdonosi kör összetételét és arányát, foglalkoztatottak számát vagy a vállalkozások értékteremtő képességét. (Kása, Radácsi, & Csákiné Filep, 2019.)

A Budapest LAB felismerve a családi vállalkozások gazdasági és politikai jelentőségét kutatási célul tűzte ki egy egységes meghatározás megalkotását, amely igazodik a nemzetközi tendenciákhoz, mégis figyelembe veszi a magyarországi gazdasági környezet és fejlődés egyediségeit és aminek köszönhetően így a jövőben azonos elbírálás mellett válik támogathatóvá a szektor. Végeredményben a létrehozott definíció a következő: *„Családi vállalkozásnak tekinti azokat a cégeket, amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, VAGY ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van ÉS a család részt vesz a vállalkozás irányításában VAGY a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében, VAGY a vezetést ÉS a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.”* (Budapest LAB, 2019.)

Meglátásom szerint a családi vállalkozások meghatározása során legegyszerűbben a generációkon átívelő családi tulajdon és irányítás, mint alapvető tulajdonságok kell, hogy megjelenjenek, továbbá lényeges vizsgálati elem, hogy a család milyen mértékben vesz részt a vállalkozás stratégiájának és víziójának megalkotásában és megvalósításában.

Ezek tükrében hozzám Zellweger meghatározása áll a legközelebb, aki szerint családi vállalkozásnak nevezzük azokat a vállalatokat, ahol „*dominánsan egy család irányít azzal a vízióval, hogy a családi irányítás potenciálisan generációkon átívelően fennmarad*”. (Zellweger, 2017., old.: 22.) Kiemelendő azonban, hogy nem csak azokat a vállalkozásokat tekinteném családi vállalkozásoknak, melyek generációkon át egy család irányít, ugyanis a későbbiekben a generációváltás kapcsán láthatjuk, hogy nem minden esetben lehetséges a családon belüli átadás. Amennyiben a vállalkozás életében adott esetben családon kívüli örökítés következik be, de az alapító vagy korábbi generációs vezetők szellemisége továbbra is jelen van a vezetésben, akkor az számomra épp úgy családi vállalkozás marad.

A családi vállalkozások gazdasági jelentősége napjainkban vitathatatlan. A globális piacokon nem csak stabilizálódtak, hanem egyenesen a gazdaság kulcs szereplőivé nőttek ki magukat. Az elmúlt évtizedben ennek is köszönhetően egyre több figyelem fordult feléjük, több kutatás is hivatott volt felmérni teljesítményüket és bemutatni sikereik titkát. Nemzetközi viszonylatban mindenképpen kiemelendő a KPMG (2013) és a Family Firm Institute (2017) adatgyűjtései melyek rávilágítanak a családi vállalkozások dominanciájára. Napjainkban a világ vállalkozásainak kétharmada családi vállalkozás, melyek a világ GDP-nek a 70-90%-át termelik meg. (De Massis, Majocchi, Frattini, & Piscitelo, 2018.) Európai viszonylatban is hasonlóan meghatározó szerep jut a családi vállalkozásoknak. Az összes európai vállalat által megtermelt árbevétel 60%-a azaz több, mint egy billió euró köszönhető a tevékenységüknek. (KPMG, 2013) Jelentőségüket tovább emeli, hogy a világ munkavállalóinak 50-80%-át, míg az európai a munkavállalók 40-50%-át foglalkoztatják családi vállalkozásokban.

Magyarországon is hasonló trendek figyelhetőek meg, meg. Foglalkoztatási adatok szinte teljes mértékben egybevágnak az európai átlaggal. (Nagy & Tobak, 2017.) Az Opten adatbázisa szerint 2020-ban több, mint 200 ezer családi jellegű vállalkozás működött, amely a teljes társas vállalkozói réteg csaknem 40%-át jelenti. Az adatbázis tovább szűkíthető 64 ezer olyan vállalkozásra, ahol a család több tagja is cégjegyzésre jogosult, melyből 42 ezer, ahol a cégjegyzésre jogosult személyek mind családtagok. Sikereiket fémjelzi pedig, hogy több, mint 1100 vállalkozás átlépte már a 1 milliárd forintos árbevétel átlomhatárát. (Opten, 2020.)

Hogy a gazdasági és politikai erejükön felül mégis miért is ennyire fontosak és érdekesek a családi vállalkozások? A családi név ereje, a szakmai odaadás, elköteleződés a munkavállalók irányába, a hit a termékben, a családi tradíciók és együttműködések vagy talán pont a korábban a besorolási kritériumok között felsorakoztatott generációkon átívelő működésük, mind a hosszútávú bizalom eszközei. Ezért is fontos hosszútávú működésük fenntartása és a generációváltásuk támogatása.

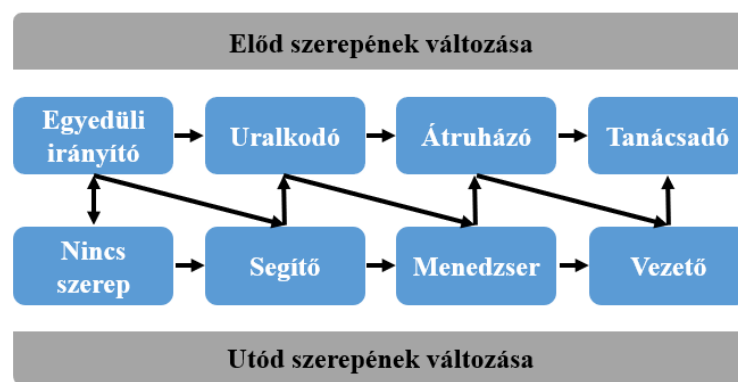
2.3.2. Az utódlás kérdése

Az utódlás problémaköre a hazai tulajdonosi körön kívül európai és világviszonylatban is kiemelt fontosságú, stratégiai kérdésnek tekintik napjainkban. Nemzetközi szakirodalom szerint a vállalkozások csupán 30%-a éli túl sikeresen az első generáció váltást (Bracci & Vagnoni, 2011.) így a vállalatok érdeke az, hogy egy átgondolt megtervezett folyamat végeredményeként menjen végbe a generációváltás. (Ungerer M & Mienie C, 2018.) Ward kutatásaiban emeli ki, hogy a vállalatok bukásának fő oka, hogy nem rendelkeztek utódlási stratégiával. (Wendy C., 1994.) Legtöbb esetben a az utódlás kérdése a gondolati síkon megreked nem jut el az átadó konkrét akciótervek kidolgozásáig sem. (Bogdány, Szépfalvi, & Balogh, 2019.) Ezzel szemben a KPMG 2013-as kutatásában már a vizsgált vállalkozások 87%-a nyilatkozott úgy, hogy a vállalat hosszútávú fennmaradása érdekében az egyik legfontosabb tényező az utódlás előkészítése és az utód vezetésre való felkészítése. (KPMG I. , 2013) Ezt támasztja alá az is, hogy az Európai Unió 2000-es évek elején létrehozott egy szakértői csoportot, amely a tagállamok utódlási gyakorlatát hivatott megérteni és támogatni a vállalkozások életben maradását. (Bálint, 2004.) 2007-ben a szakértői csoport publikált egy tanulmányt melyben összefoglalta azon támogatási lehetőségeket, melyekkel elősegíthetik a vállalkozások átadását azok bezárásával és felszámolásával szemben. (European Commission, 2007.)

Magyarországon a vállalkozói bumm és nagy cégalapítások időszaka a rendszerváltás utánra tehető (Bálint, 2004.), ebből kifolyólag a magyar piacgazdaság a világ fejlettebb piacaihoz képest még rendkívül fiatal, így a 2000-es évek első évtizedének a végéig nem is igazán volt még szükség generációváltásra, így azon vállalkozók, akik abban az időben taposták harmincas-negyvenes éveiket és sikeresen túléltek a vállalkozásuk fejlesztése eredményezte feszített élettempót, ők jelen pillanatban a nyugdíjkorhatár környékén

járnak, így válna esedékessé – legalább gondolati síkon – az utódlási stratégia felállítása. (Csákné Filep & Pákozdi, 2012.).

A szakirodalomban kiemelik, hogy a generáció váltásra nem lehet eseményként tekinteni, sokkal inkább egy több lépcsős szerepcsere folyamat, ami akár már azelőtt elkezdődhet, hogy az utód a vállalkozásba belépett volna. (Handler, 1994.) A gyakorlatban ez lehet egy hosszabbtávú stratégia, ami jelenthet akár évtizedek alatt végbemenő folyamatot, amely során az átvevő akár a gyakornoki programon keresztül csatlakozik a vállalathoz és a különböző vezetői szinteket megjárva veszi át a vezetést (Nábrádi, Bárány, & Tobak, 2016.) vagy egy rövidebb 3-5 éves folyamat mely során az átvevő szintén végig halad a Segítő – Menedzser – Vezető úton. (Bogáth, 2016)



4. ábra: Handler kölcsönös szerepcsere-kiegyelítési folyamatának modellje

Forrás: Handler (1989, 194. o.) in: (Bogdány, Szépfalvi, & Balogh, 2019.) saját szerkesztés

A Magyar Nemzet nemes egyszerűséggel csak úgy fogalmaz, hogy „*Aggasztóan korosodnak a kis- és közepes vállalkozások tulajdonosai, vezetői.*” (Bódy, 2019.) Amíg az EU tagállamaiban az elmúlt században vállalkozói dinasztiák nőttek fel, melyek akár már több sikeres generáció váltáson esetek át, addig hazánkban a valódi gyakorlati tapasztalat hiánya az utódlási folyamat nehézségeit vetíti előre, így állítva komoly kihívás elé az átadókat és a lehetséges átvevőket egyaránt. (Filep & Szirmai, 2006.)

Azonban a tulajdonosok korának előre haladása és esetleges nyugdíjkorhatár elérése nem jelenti egyértelműen azt, hogy az utódlás gondolata foglalkoztatja a vállalkozókat. Csákiné (2012) kutatásából kiderült, hogy adott időszakban a válaszadók 63%-a nyilatkozott úgy, hogy esetükben éppen aktuális az utódlás témaköre. Megállapítható volt

azonban az is, hogy a magukat „nem érintettként” aposztrofált megkérdezettek sem voltak közömbösek a felméréssel kapcsolatban, így erősítve azt a hipotézist miszerint nagyon is aktuális a téma vállalkozói körökben. (Csákné Filep & Pákozdi, 2012.) Ezt erősíti meg a Budapest Bank 2013-as kutatása, amely során a megkérdezett kis- és közepes agrár vállalatok vezetői – melyek nettó árbevétele 50 millió forint és 10 milliárd forint között alakult – 71%-a gondolkozott már el az átadás kérdésén, melyből több, mint 40% gondolta úgy, hogy 10 éven belül meg fogja lépni, azonban csak 18%-uk nyilatkozott teljesen visszavonulásának lehetőségéről. (Tömör, 2013)

2.3.3. Az utódlás lehetséges formái

Az utódlási stratégia kialakítása során elsődleges szempont a vállalkozás hosszútávú jövőjének biztosítása, így az átadási stratégiának teljes mértékben összhangban kell lennie a vállalkozás általános hosszútávú stratégiájával. Mivel sajnos a vállalkozók nagy része még mai napig sem rendelkezik jövőképpel, így valójában arról sincs víziója, hogy hogyan kellene menedzselni egy generáció váltási folyamatot, ezért lehetséges az is, hogy sok esetben az utódlás témaköre tabunak minősül vagy a vállalkozó egyszerűen nem hajlandó elfogadni, hogy már át kellene adnia a stafétát a fiatalabb korosztálynak. (Bálint, 2004.) A Budapest Bank megbízásából 2012-ben készített tanulmányából kiderül, hogy a megkérdezett cégvezetők több, mint felének még nincs jelöltje az utód pozíciójára, és nem is biztos benne, hogy akar gondoskodni a vezetés átadásáról. (Tömör, 2013) A Moore Hungary és az Opten közös kutatása alapján azonban azon az alapítók, akiknek már van terve az átadásra, többségben egyelőre csak a többlet tulajdonuk megtartása melletti vezetés átadásban gondolkodnak. (Adó Online, 2022) Ezzel szemben egy amerikai kutatásban megkérdezettek 11%-a már közös együttműködésben tevékenykedik a következő generációval és további 42%-a gondolja úgy, hogy öt éven belül kettős ügyvezetéssel kívánja folytatni a vállalat vezetését. (Aronoff, Astrachan, Mendoza, & Ward, 2011.)

Alapvetően, ha átadásról beszélünk, akkor az alábbi esetekben gondolkozhatnak a vállalkozók (Csákné Filep & Pákozdi, 2012.):

- a cég tulajdonjoga és a vezetés a családon belül marad,
- a cég tulajdonjoga családon belül marad, a vezetői feladatokat külső fél látja el,

- vállalat értékesítése,
- vállalat bezárása.

Családtag kinevezése

Legkézenfekvőbb megoldást jelentheti az az alternatíva, hogy a családon belül van olyan személy, aki alkalmas és képes lehet átvenni a vállalat további vezetését. A családon belüli átadás – például egy apáról fiúra szálló vezetői pozíció – előnye lehet, hogy az új vezetőt könnyebben elfogadják a vállalat munkavállalói. (Filep & Szirmai, 2006.) Csákiné kutatásából kiderül, hogy a vizsgált vállalkozások legnagyobb arányban (43,8%) a családon belüli átadást tervezi. (Csákné Filep & Pákozdi, 2012.)

Sikeres családon belüli generációváltás alap feltétele viszont, hogy az átadó mellett az átvevő részéről is meglegyen a motiváció a vállalkozás továbbvitelére. Hiába van meg az elhatározás az átadó részéről a váltásra, ha a lehetséges utód ambíciói nem vágnak egybe az átadó tervével. Egyes tulajdonosok teljesen tudatosan tervezik meg az utód karrierjét a diplomaszerezéstől kezdve a családi vállalaton kívüli karrier fejlődésén át a visszatérésig (KPMG, 2016.), amikor már kellően felkészültnek érzi magát az átvételre. (Filep & Szirmai, 2006.) A folyamat megkezdése előtt azonban célszerű a felmérni a trónörökös elképzeléseit, és közösen véleményt alkotni a folytatásról.

Vállalaton belüli átadás

Hiába tűnik a legalapvetőbb lehetőségnek a családon belüli tovább örökítés több okból kifolyólag is megghiúsulhat ez a fajta kimenetele a folyamatnak. Amennyiben az átadónak nem perspektivikus vérszerinti örökös bevonása a generációváltásba, úgy érdemes megfontolni egy a vállalat életében már bizonyító munkavállaló lehetséges szerepét.

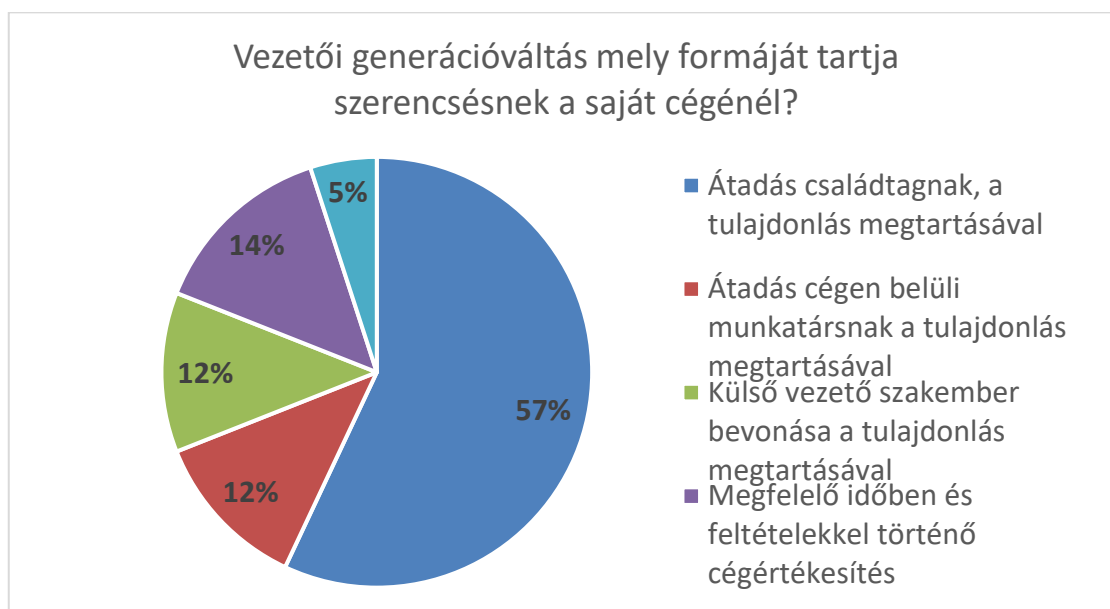
Sok esetben a felépített üzleti kapcsolatok vagy akár szerződések érvényessége az alapító személyéhez kötöttek, így a bizalmi viszony és az üzleti kapcsolatok tovább örökítése szempontjából is döntő lehet egy ismerős arc személye a felsővezetői pozícióban. (Csákné Filep & Pákozdi, 2012.) Tóth Géza kutatásából kiderül (Malatyinszki, 2020.), a tapasztalat és bizalom dobogós helyen áll az átadók választási szempontjai között. A vállalat sikereiért hosszú évek óta tevékenykedő kollégák így több okból kifolyólag is jelenthetnek megfelelő lehetőséget az átvevő szerepére.

Vezetés átadása külső erőforrásnak

Az előző kategória szemszögéből vizsgálva külső erőforrásnak minősül egy a szervezeten kívülről érkező humánerőforrás és a szervezet jelenlegi humánerőforrásaiból választott lehetséges utód egyaránt. Csákiné (2012) kutatása szerint a megkérdezett vállalkozók 14,2%-a gondolja úgy, hogy nem családon belül fog megtörténni az átadás. (Csákiné Filep & Pákozdi, 2012.) Ebben az esetben nem meglepő, ha a kiválasztott utód és a vállalkozó között már kialakult bizalmi viszony van és nem ritka, hogy az ilyen módon történő átadás után a vállalkozó további befolyással fognak bírni a stratégiai döntéshozatalokban. (Filep & Szirmai, 2006.)

Értékesítés vagy bezárás

Amennyiben egy sikeres átadás feltételei nem adóttak – és most eltekinthetünk attól, hogy családon belül adjuk át, vagy egy külső személyt bízunk meg a vezetéssel – születhet döntés a vállalkozásból való kilépés mellett is. Továbbá egy a megfelelő ponton történő exit mellett szól többek között a piacon kialakult rendkívüli versenyhelyzet is. Ennek legegyszerűbb formája, amikor egy versenytárnak értékesítik a vállalkozást. (Bálint, 2004.) Az utód hiányával küszködő vezetők 25%-a vállalat értékesítésében gondolkodik, mint elsőszámú opció. (Tömör, 2013)



5. ábra Vezetői generációváltás mely formáját tartja szerencsésnek a saját cégénél?

Forrás: Opten

Az Opten magyarországi családi vállalkozások generációváltási terveit vizsgáló kutatási eredményei megmutatták, hogy a vezetők 81százaléka a tulajdonlás megtartásával kívánja tovább adni a vállalat irányítását. (Trademagazin, 2021.) 70 százalékuk tervei között a családon belüli átadás a cél, melyet elősegít, hogy a családi jellegű vállalkozások több, mint egyharmadában fedezhetőek fel apa-gyermek, közel egyharmadában anyagyermek, és felében testvéri jellegű kapcsolatok. (Opten, 2020.) Alacsonynak mondható azon tulajdonosok aránya, akik a vállalat értékesítést tűzték ki célul a jövőben és mindössze csak 5 százalékuknak nincsen még víziója a témakörben.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom célja összefüggések keresése a vállalatok életciklusa, a vállalati stratégia és a tulajdonosi generációváltás között. Megismerni a kutatásban résztvevő vállalatok tulajdonosainak a generációváltáshoz fűződő viszonyát, általános képet szerezni a szervezetről, megismerni az alapítás körülményeit – kiemelt figyelmet fordítva az alapítás motivációjára és az alapító(k) akkori energiaszintjére – és a jelenlegi helyzetüket, elhelyezni a vállalatot az életciklus modellben, valamint feltárni a generációváltás körülményeit annak stratégiában betöltött múlt-, jelen- vagy jövőbeli szerepét.

Annak érdekében, hogy a témára megfelelő rálátással rendelkezsem elsőként szakirodalomban mélyültem el s a szekunder kutatás után a primer kutatást során kvalitatív módszertan segítségével dolgoztam fel a megszerzett adatokat. Az empirikus kutatás során a téma mélyebb megértése érdekében mélyinterjúk készítése mellett döntöttem, melyben segítségemre volt hat a magyar elektronikai iparban hosszú évek óta tevékenykedő KKV vállalatok hét alapító tulajdonosa – illetve egy véletlen folytán egyikük mellett az átvevő is.

Szekunder kutatás során többek között olyan fontos kérdésekre kerestem a választ, mint:

- melyek a vállalati életciklus fázisai?
- milyen stratégiai döntést kell meghozni az egyes fázisokban?
- hogyan változik a stratégia az egyes életciklusok során és ez hogyan határozza meg a vállalat sikerét?
- milyen lehetőségek vannak a tulajdonosi generációváltásra?
- milyen hatással lehet a generációváltás a vállalati stratégiára és életciklusra?

Mert ezek mind-mind olyan témák, amik fontos kérdéseket vethetnek meg a vállalat folytonossága és sikeressége szempontjából.

Mélyinterjú kutatásom célja mélyebben megismerni az alapítók egyéni motivációit és a generációváltáshoz fűződő viszonyukat. Információt gyűjteni a vállalatuk múltjáról és jelenéről, a vállalatuk érettségéről; emlékezetes revolúciós időszakról, amely döntésin sok múlt a jelen szempontjából; a vállalatépítés során a stratégiai tudatosságáról;

tapasztalataik alapján megérteni, hogy milyen mértékben befolyásolhatják a generációváltási folyamatot és annak végbemenetelét az egyéni élethelyzetek.

A szekunder kutatás eredményeként célom az esettanulmányok közötti összefüggések és különbségek feltárása. Vajon a vállalatépítés során mennyire haladtak egy tudatosan eltervezett stratégia mentén? A vállalati stratégia alkotás során – amennyiben volt ilyen – milyen mértékben vették figyelembe a vállalati életút sajátosságait. Milyen döntések alapján határoztak az átvevők személyéről – egyértelmű volt-e a családon belüli örökítés? Lényeges kérdés, hogy befolyásolta-e őket a generációváltás folyamatában az, hogy a szervezet kellően érett-e a váltásra, vagy ezzel akár egy revolúciós időszakba is sodorhatják a vállalatot. Tovább mutatnak-e hasonlóságot energiaszint változásban az alapító énjükhöz képes és egymás vonatkozásában. Végül pedig, a záró kulcskérdés az elengedés, mennyire jelent kihívást egy hosszú évek alatt felépített szervezet átadása és egy új a vállalaton túli élet megkezdése.

3.1. Mélyinterjú menete

Diplomadolgozat témám megismerését követően volt előzetesen egy tervem, hogy milyen fő kérdésekre kívánok majd válaszokat kapni interjúalanyaimtól, melyeket a szekunder kutatás lefolytatását követően sikerült oly mértékben konkretizálni, hogy segítsen céljaim tényleges elérésében.

Mivel a célom az volt, hogy a lehető legmélyebben sikerüljön megismernem az alany motivációit, a vizsgált témákkal kapcsolatos tapasztalatait, illetve az alapítót és cégvezetőt magát, amiből később esetleg személyes párhuzamokat is levonva tanulhatok, így nem volt célom az interjú folyásának teljes mértékű megkötése – félig strukturál technika mellett döntöttem. Félstrukturáltságból adódóan a témacsoportokkal kapcsolatosan csak általánosabb, nem összetett kérdéseket fogalmaztam meg, amik arra szolgálnak, hogy a beszélgetést sikerüljön egy előre meghatározott mederben tartani – esetlegesen a témától markáns kitérés esetén visszaterelni -, de mégis megadja a szabadságot és a kutatás eredményeként lehetőséget biztosítson párhuzamok megtalálására.

Mélyinterjú alanyait saját ismeretségi körömből gyűjtöttem. A magyar elektronikai iparban tevékenykedve már évekkel ezelőtt, amikor még nem is foglalkoztatott a generációváltás témaköre realizáltam, hogy a beszállítói és egyéb partneri kapcsolataim körében– vagy éppen a saját vezetőim is – közel járnak a nyugdíjkorhatárhoz, így lett a céloom egy iparági vizsgálat.

Célcsoport meghatározás szempontjai:

- a generációváltás pillanatában a vállalat magyar tulajdonban van,
- vállalati besorolás kis- és középvállalkozás,
- minimum 15 éves piaci jelenlét,
- tevékenység az elektronikai iparhoz kötődik.

A felsorolt szempontok figyelembevételével hét vezetővel sikerült interjú időpontokat egyeztetnem 2023 őszén. Az interjúk egy kivételével mind személyesen a vállalatvezetők saját telephelyén történtek meg.

Előzetesen az interjúra 60-90 percet kértem, amit az esetek többségében sikerült is tartani, azonban volt rá példa, amikor a közös érdeklődési körök miatt a munka elhúzódott 120 percre is. Az interjú során az alapítók a bemutatkozás és a témafelvezetése után összesen 10 kérdéscsoportot válaszoltak meg, melyek 5 nagyobb egységre bonthatók:

1. bemelegítő kérdések, melyek segítettek a ráhangolódásban,
- 2-4. három fő témacsoportot kutató kérdések – vállalati életciklus, vállalati stratégia és generációváltás,
5. levezető és összegző kérdések.

A kérdések a dolgozat 1-es számú mellékletben található.

Az interjúk minden esetben az alanyok teljes bizalmának és nyitottságának köszönhetően – melyet ezúton is köszönök – jó hangulatban zajlottak és a végén szinte az összes alany pozitív érzésekkel zárta a beszélgetést. Többen fogalmaztak úgy, hogy jó néha ezekről a témákról így egyben szinte terápiás jelleggel beszélni.

Az interjúkról jegyzet készült, amely alapján az egyes témakörökhöz és kérdéscsoportokhoz kulcsszavakat határoztam meg. A kulcsszavakat rendszerezve és egy mátrixba rendezve a tematikus elemzési módszer lehetővé teszi az interjúk összefüggéseinek és különbségeinek azonosítását, s így a módszerrel használatával biztosítottam a kutatási eredmények megalapozottságát és objektivitását.

4. EREDMÉNYEK

4.1. Magyar elektronikai ipar alakulása

A rendszerváltás hatalmas változásokat hozott az országban. Korábbi zárt szocialista gazdasági működéssel szemben szabadpiaci kereskedelmi lehetőségek nyíltak meg a vállalkozó szelleműek előtt. A saját vállalkozások alapításában hatalmas fejlődési lehetőséget hordozott magába, de egyúttal eddig ismeretlen kihívások elé is állította a vállalkozókat. Az új cégeknek alkalmazkodniuk kellett a versenyhez, a piaci igényekhez és változó gazdasági környezethez. Ugyanakkor ez az időszak nagy lendületet adott a vállalkozói szellemnek és a piac dinamikájának.

Rendszerváltás követő évek gombamód jöttek létre új vállalkozások sokszor valódi piaci igény nélkül. Ugyan a 90-es évek elején nincs növekedési potenciál a vállalatokban 1990 és 1993 között mégis duplájára emelkedett a vállalkozások száma országunkban. A GDP növekedést valójában nem az újonnan alakult vállalkozások, hanem a külföldi tőke alapon működő exportorientált nagyvállalatok betelepülésének volt köszönhető. (Szerb & Ulbert, 2002) Hasonló események voltak megfigyelhetők a magyar elektronikai ipar piacán is.

A szocialista tervutasításos gazdálkodáson alapuló magyar ipari szerkezetben az elektronikai ipar – híradás-, vákuum-, irányítástechnikai eszközök, valamint a műszeripar (orvosi műszerek és berendezések, mérőműszerek) – nagyon komoly szerepet töltött be a 20. században magyar ipari termelésében – 1989-re a gazdasági részesedése 15 százalék és több, mint 130 ezer főt foglalkoztat. A rendszerváltást követő gazdasági és iparszerkezeti átalakulások a 80-as évek végén kimondottan erős elektronikai iparágat sem kerülték el. A rendszerváltást során Magyarország megkezdte a piacgazdaság irányába történő átmenetet, ám sajnos ez a 90-es évek elején komoly veszteséggel járt az iparágnak, ahonnan majdnem két évtizedig tartó több lépcsős út vezetett az újjáépülésig.

1989 és 1992 között a gazdasági leépülés során mintegy 50 százalékos termelési volumen visszaesés volt 1988-hoz képest, majd 1992-re az elektronikai ipari foglalkoztatottak száma közel 50 ezer főre csökkent. Tradicionális nagyvállalatok folyamatos leépülése és feldarabolódása mellett azonban egyre inkább sikerült kialakítani az új gazdasági

szerkezet jogszabályi háttérét, ami kedvező hatással volt a privatizált nagyvállalatok – akár külföldi tőkével történő – újra indulásához, vagy leginkább külföldi tőke beáramlásából finanszírozott zöldmezős beruházásoknak.

1993 és 1995 közötti időszak leginkább az erőgyűjtésről szólt, és az 1994-es mélypontot követően a külföldi multinacionális cégek főként az olcsó munkaerő reményében történő betelepülése újra növekvő pályára állította az ipart és az 1996-os esztendőre ismét a nemzetgazdaság motorjának számított. A kétezres évekig különösen híradástechnikai, telekommunikációs és informatikai eszközök gyártása területén volt tapasztalható a bővülés.

Kétezres évek elején az Európai Unió integráció, a közös piachoz való hozzáférés hozta meg az ipar újabb löketet. Egyszerűbb gazdasági együttműködés hatására még vonzóbbá vált országunk a nyugat európai multinacionális vállalatoknak. Fontos lépés, hogy az összeszerelés mellett megjelent már a magasabb hozzáadott értékű kutatásfejlesztési tevékenység is.

Napjainkban a járműgyártás mellett az elektronikai ipar az egyik legjobban húzó ágazatnak számít. 2019 év végi adatok alapján az ágazat 25 százalékkal emelkedett az azt megelőző évhez képest. 2020 áprilisi adatok alapján elmondható, hogy a magyar gazdaság által megtermelt GDP közel 20 százaléka az iparnak köszönhető, melyből több, mint 17 százalék a feldolgozóiparhoz köthető (építőipar nélkül). Azonban az igazán beszédes adat mégis az, amely megerősíti az előzőekben leírtakat, miszerint a 17 százalék feldolgozóipar által megtermelt GDP-ből 27,65 százalékos teljesítményű járműipar mögött az elektronikai ipar végzett 11,58 százalékkal. Ennek okán nem meglepő talán, hogy a járműipar mellett az elektronikai ipar folyamatos fejlesztése stratégiai pontnak és nemzetgazdasági érdeknek minősül. Jó földrajzi adottságainkat kihasználva az ágazatot folyamatosan beáramló külföldi tőke jellemzi, melyek azonban már nemcsak az olcsó munkaerőre, hanem a magas szintű tudásbázisra is alapozva kezdik meg termelő tevékenységüket. Összetételét tekintve továbbra a multinacionális vállalatok dominanciája jellemzi. Fontos kiemelni azonban, hogy az elmúlt években jellemző főként nyugat-európai multik mellett napjainkban nagy számosságban jelennek meg távolkeleti vállalatcsoportok befektetői is.

Az elektronikai ipar a járműiparral karöltve nemzetgazdasági szempontból stratégiai húzó ágazatnak számít, így fejlesztésének továbbra is ugyan olyan első rangú kérdésnek kell lennie, mint a múltban.

4.2. Alapítók és cégbemutatók

4.2.1. *R. Péter, MS Kft.*

Az MS Kft. 1994-ben alapított családi tulajdonú vállalkozás. Az alapító – némi kényszer hatására – felismerve a rendszerváltás utáni környezetben rejlő lehetőségeket, amely gazdasági szerkezetben még erősen érzékelhetőek voltak a korábbi szocialista struktúra hatásai elhatározta, hogy egy olyan technológiai vállalatot fog építeni, ami a termelő ipart fogja segéd- és egyéb technológiai anyagokkal kiszolgálni. Mivel korábbi pályafutása során elektronikával és számítástechnológiával volt kapcsolata, így végül az elektronikai iparhoz köthető alapanyagok kereskedelmével indult el, mint egyszemélyes vállalkozás.

Az indulást követően szinte azonnal, több jelentkező közül – köztük Osztrák több éves tapasztalattal rendelkező cég helyett – került kiválasztásra az MS Kft. és sikerült megkötnie első hivatalos márkaképviseleti szerződését egy a szakmában elismert gyártóval. Egy a gyártó döntéshozóit képviselő kapcsolattartóval történt személyes beszélgetése során, amikor arról érdeklődött, hogy mégis mi miatt kapta meg Ő, mint egy újonnan és volt szocialista országban alakult friss cég kapta meg a lehetőséget az egyéb sokkal nevesebb és tapasztaltabb vállalatok mellett, azt a magyarázatot kapta, hogy azért mert azt gondolták, hogy mind amellet ez a fickó éhes, neki nem egy sokadik profil lesz az Ő termékük, hanem mi leszünk a nagybetűs profil – és ez valahol igaz is volt – és az akkori rendszerváltó Magyarországot egy erősen feltörekvő piacnak tekintették.

Későbbi sikereiket is ennek a prognózisnak köszönhetik. A magyar elektronikai ipar fejlődésével párhuzamosan használták ki a piac által nyújtott lehetőségeket, így bővítették folyamatosan portfóliójukat. A visszajelzések alapján sikerüket többek között annak köszönhetik, hogy a megrendelői kiszolgálásuk teljes mértékben nyugati színvonalúra fejlesztették. Kijelenthető, hogy a fókusz továbbra is az elektronikai ipar teljeskörű kiszolgálásán van, így napjainkra termék- és szolgáltatási palettájukban a segédanyagokon túl már forrasztástechnikai eszközök és gépek beszállítása, valamint szaktanácsadási és oktatási szolgáltatás is elérhető.

Az alapító tulajdonos a vállalatot 2018-ban értékesítette korábbi beszállítójának – egy szintén családi tulajdonú külföldi vállalatnak – és a hároméves átadási folyamat

zárásaként 70 éves korában kivonult a vállalat életéből és egy sikeres vállalkozói életutat követően megkezdte nyugdíjas éveit.

4.2.2. *L. Edit, AR Kft.*

A vállalat megalapítását megelőzően már, mint gazdasági közösség működtek az Az Elektronikus Mérőkészülékek Gyára (továbbiakban: EMG) berkein belül, viszont a tényleges alapításra 1989-ben szinte a rendszerváltást követően azonnal sor került. Fő profil ekkoriban nyomtatott áramkörök tervezése volt, mely később kibővült ezek gyártásával is – az EMG gépkapacitását kihasználva. Az alapítók között volt maga az EMG is, rajta kívül pedig még három magánszemély alkotta az alapító tulajdonosi kört, ami később egy további angol nemzetiségű magánszeméllyel egészült ki.

Tulajdonosi szerkezetében az alapítás óta több lépcsőben történtek változások, mire teljes mértékben családi tulajdonú vállalként tekinthetünk rá. Két alapító tulajdonos elsőként az EMG, ezt követően a belföldi alapító majd 2011-ben végül a külföldi résztulajdonos üzletrészt is kivásárolták ezzel megvalósítva korábban kitűzött céljukat.

Közben a technológiai elvárások fejlődésével párhuzamos a vállalat is fejlődésben volt. Erős minőségszemléletük mellett nagy hangsúlyt fektettek az új technológiai kihívások megoldására – innováció mindenek felett –, új gyártóeszközök beszerzésére és folyamataik fejlesztésére, így véve fel a versenyt a távolkeleti versenytársaik eredményezte piaci kihívásokkal. Napjainkban a fő profilt a nyomtatott áramköri lapok, valamint fóliatasztatúrák gyártásán jelenti, melyet akár egy munkanapos határidővel is vállalnak.

A folyamatos építkezés mellett a vezetők fontosnak tartották a vállalat hosszútávú működésének biztosítását, így – ugyan az előzetesen tervezettnél hamarabb, de – elkezdték az utódlási folyamatot, aminek eredményeként az alapítók lány gyermeke is vezetői tisztséget kapott korábbi tulajdonjoga mellé a vállalatban 2018-ban. Az alapítónak még nem a háttérbe vonulás, így jelenleg ketten irányítják a vállalatot újabb sikereik elérése irányába.

4.2.3. *H. István, ES Kft.*

István a pályafutását szintén az EMG-ben kezdte, ahol 10 éves töltött, majd tagja volt a felszámolást megelőzően elküldött több, mint 2000 munkavállalónak. A munkahelye megszűnését követően, újabb 10 éven keresztül dolgozott egy elektronikai eszközöket forgalmazó angol cégnek, majd egy sokadik átszervezés után döntött úgy, hogy inkább saját vállalkozásba kezd társaival.

A vállalatot végül 1999-ben alapította meg, mint többségi tulajdonos. Cél a rendszerváltást követően leépült, de ugyanakkor biztos fejlődés előtt álló magyar elektronikai iparra közösen növekedni, így némi útkeresés után a disztribútori bizniszben találták meg az útjukat. Ahogy újabb és újabb nagy elektronikai gyárak települtek be az országba – például Bosch, Continental, stb. – úgy gondolta, hogy „magyar elektronikai ipar lesz, és ez a magyar elektronikai ipar egy ES Kft. méretű céget az adott pillanatban biztos, hogy el fog tudni tartani, tehát lesz helyünk”, így ennek megfelelően alakították ki portfóliójukat.

Miként honlapjukon is olvasható „Filozófiánk már a kezdetektől az, hogy high-tech berendezéseink mellé vevőinknek tudást és támogatást is biztosítsunk.”, tudatosan építkeztek a teljeskörű kiszolgálás irányába és kereskedelem mellett kiemelten fontosnak tartották, hogy kimagasló szervíz support tevékenységgel támogassák a megrendelőket és az újra értékesítés folyamatát is. Napjainkban pedig már egy újabb lépcsőfokot lépve oktatási szolgáltatással is támogatják megrendelőiket a fejlődésükben, valamint a piaci korlátok miatt elindították szerbiai leányvállalatukat.

Amellett, hogy úgy gondolja a vállalati tulajdon szétszétásával vigyázni kell, mégis fontosnak tartja a kulcsemberek tartós érdekelté tételét – így gondolva hosszútávú működésre és a generációváltás lehetőségére – ennek eredményeként jelenleg öt tulajdonosa van a vállalatnak. Mind a vezető kollégák érdekelté tételével, mind pedig a tudatos fiatalítással a generációváltás lehetőségét teremtette meg, amely folyamat kezdete 2016-ra tehető.

A vállalat életéből egyelőre nem kíván kivonulni, de a 2024-es tervek szerint már csak 3 munkanapot fog aktívan vállalni egy héten. Tulajdonjogát egyelőre megtartva, de a

vezetést a minél nagyobb súlyban a mellette felnőtt és a közös sikerekből aktív részt vállaló már tulajdonjoggal rendelkező vezető kollégáknak adja át.

4.2.4. *M. Márta, MR Zrt.*

A Videoton Elektronikai Vállalat rendszerváltás utáni leépülése után, ahogy Márta fogalmaz Székesfehérvár a munkanélküliek városa volt, így férjével, mint korábbi Videoton alkalmazottak, valamint férje Németországba kitelepített rokonával karöltve kihasználva a rendelkezésre álló szabad munkaerőt és a lehetőséget, hogy a Videotontól 10%-os áron lehetett eszközökhöz hozzájutni, önfoglalkoztatási céllal 1991-ben szinte a semmiből alapították meg az MR Kft.-t.

Cél elektronikai bérgyártás volt, melyhez a németországi rokon szerzi a munkát, ők pedig a hazai humán kapacitással és a vásárolt- valamint megrendelő által biztosított eszközökkel megvalósítják a projektet sikeresnek bizonyult, de már akkor is tudták, hogy a megszerzett projekt véges. Így új piaci lehetőségek után kutatva jutottak el a mai elsősorban kábelkonfekcionálási tevékenységükig. Tudatos stratégia mentén építkezve és a jó külpiaci kapcsolatoknak köszönhetően fejlődési lendületüket csak a gazdasági válságok időszakai törte meg. Termék hiányában értékeikre alapozva egyedi fejlesztéseiknek köszönhetően tették vonzóvá vállalatukat a piac számára. Fő profil jelenleg is a kábelkonfekcionálás, azonban a klasszikus szerződéses gyártáson túl már a magas hozzáadott érték szerepel a fókuszban és ennek megfelelően nyújtanak mérnöki szolgáltatást és teljeskörű megoldásokat partnereik számára.

Miután a vállalat teljes tulajdona férje és az Ő kezükbe került nyilvánvaló cél lett ennek megtartása családon belüli tovább örökítése. Vállalatvezetés átadása mellett tulajdonjog tovább örökítése is a stratégia része lett. Jelen pillanatban még a szülők a többségi tulajdonosok, de már mind a három gyermekük is rendelkezik vállalati tulajdonrészszel. A vezetés átadása is sikeresen lezajlott. Családon és menedzsmenten belüli átadási próbálkozásokat követően végül több éves együttműködés után a vezetői szerepet kisebbik fia vette át édesanyjától 2021-ben.

Jelenleg a napi ügymenetből magát szinte teljesen kivonva a vállalatcsoport egyéb cégeinek irányításával foglalkozik, illetve egyéb társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos szerepvállalásait még betölti.

4.2.5. L. József, DE Kft.

A DE Kft.-t megelőzte már egy szintén általa alapított vállalat 1986-ban, ahol elmondása szerint a generációváltás megrekedt, így új motiváció után kutatva jutott el végül 2001-ben a DE Kft. megalapításáig. Örömet valójában mindig is a termékfejlesztésben lelte. Mindig valami újat akart létrehozni, és mivel az új ötlet nem fér bele a már működő vállalat portfóliójába, így ennek megvalósításához szüksége volt egy újabb cég alapítására.

A vállalatot a 40-es éveiben hozta létre kifejezetten multimédiás elektronikai eszközök fejlesztése céljával. Az első próbálkozások nem hozták meg a várt sikert, azonban 2004-ben egy újabb sikeres fejlesztés eredményeként 180 fokok fordulatot vett az életük és sorba álltak az autóipari szereplők a termékükért. A lendület 2009-ig tartott, amikor a hitelválság begyűrűzött az autóiparba is, a húzó termékük szériafelszereltséggé vált, így újabb piacok után kellett kutatni. Jelenleg, mint OEM (Original Equipment Manufacturer) gyártó fejlesztenek elektronikai eszközöket.

Mivel a vállalat építésben sosem találta meg ugyan azt a motivációt, mint a fejlesztésben, így már szinte az alapításkor meg volt a stratégiája vállalatvezetést átadására. Több sikertelen próbálkozás után, még az értékesítés gondolata is megfordult a fejében, mint exit lehetőség, de végül 2014-ben megtalálta a megfelelő jelöltet és elkezdtek a közös munkát, melynek eredményeként 2019-től már, mint tulajdonostárs folytatták – közben 2019-ben még további egy menedzsment tag lépett előre vezető tisztségviselővé és tulajdonostárssá – így meg is adatott a lehetőség a háttérbe vonulásra.

Azonban ekkor sem tétlenkedett, és egy újabb ötletének megvalósításába kezdett melyhez szintén szükség volt egy újabb vállalat alapítására. Meglátása szerint egy termelő vállalat esetében a tulajdonosi kontroll valójában egy jó vállalatirányítási rendszerrel érhető el, így neki is látott ennek az új fejlesztési projektnek. Napjainkra a projekt a végéhez közeledik, a rendszer már működik, több vállalat használja – köztük az általa alapított

vállalatok is – így újra azon tevékenykedik, hogy hogyan tud ebből a cégeből is a háttérbe lépni, és már csak pihenni.

4.2.6. *F. Balázs, EM Kft.*

Az ötlet saját vállalkozás indítására 2004 környékén született meg akkori munkahelyének tapasztalatai és kollégája inspirációjaként. Az a gondolat foglalkoztatta, hogy vajon lehetne-e azt a tevékenységet gazdaságosabban, gördülékenyebben vagy éppen nagyobb határfokkal csinálni úgy, hogy abból tisztességesen meg is lehessen élni. A sok pro és kontra érv átgondolását követően belevágott és társával közösen 2005-ben megalapították a vállalatot.

Fő profil elektronikai áramkörök szerelése, mint szerződéses gyártó. Kezdetben teljes mértékben a megalapítást megelőző gondolatok bizonyítása motiválta. Célja egy olyan kis üzem építése, ami gazdaságosan tud működni, a tulajdonos vezetők minden területét akár egyszemélyben is átlátnak és megfelelő megélhetési lehetőséget biztosít a munkavállalói számára. Az évek során a hagyományos bérgyártáson túl a cél a lehető legnagyobb értékteremtés ügyfelek számára, így ennek megfelelően szélesítik folyamatosan szolgáltatásuk körét.

Véleménye szerint napjainkra az alapítás kori elképzelésen már jócskán túlnőtte magát a vállalat – 18 év elteltével a kezdeti kérdéseire is választ kapott – így közben fontos volt egy támogató menedzsment felépítése még akkor is, ha közben szinte sohasem merült fel benne a generációváltás szükségessége.

Az utódlás gondolata üzlettársától származott és a folyamatot két hosszú évek óta vállalatnál dolgozó kollégával kezdték meg 2019-ben. Az évről évre egyre növekvő felelősség átruházás mellett céljuk a vezetés teljes átadása – erre a 2024-es esztendőt határozták meg.

4.2.7. *M. József, EM Kft.*

A vállalat megalapításának motivációját három tényező együttes hatásaként jellemezte. A gyermekkorában hallott családi történetek, melyekre mai fejével – miután valódi értelmet nyertek – már inkább tanmesékként tekint, az akkori munkahelyén történt vezető

váltás és az új feladatköre, ahol hasonló tevékenységi körrel foglalkozott, így ezek együttesen mind a vállalkozói lét irányába mutattak. Megalapításban nagy szerepet játszott még elmondása szerint, hogy szeret lehetetlennek tűnő célokat kitűzni maga elé. Ilyen volt az, amikor kitalálta, hogy korábbi munkahelyének résztulajdonosa szeretne lenni, ami egy idő után bebizonyosodott, hogy adott pillanatban ez ténylegesen elérhetetlennek bizonyult, így valami azzal egyenértékűt keresett. Miután magán idejében végzett plusz kiegészítő kereseti tevékenysége kezdte túlnőni magát a kiegészítő jellegén, megfogalmazódott benne a saját vállalat építésének lehetősége, ami esetében még az akkora munkahelyénél is hatékonyabban fog működni az elektronikai áramkör összeszerelés területén. Így jutott el végül társával közösen a vállalat 2005-ben történő megalapításához.

Konkrét személyes víziója nem volt. Célja, hogy jó emberekkel – emocionálisan és szakmailag egyaránt –, értelmes műszaki tevékenységet végezzenek úgy, hogy abban mindenki megfelelően jól érzi magát és tisztességes kereseti lehetőséget biztosít nekik. Leírta stratégia hiányában az érzéseire hagyatkozva vezette a céget a logikus növekedés útján, míg a folytonosság gondolata szöveget nem ütött a fejében.

Idei évben nagykorúvá vált vállalat fejlődése és jelenlegi stabilitás még őt is meglepi, annak ellenére is, hogy az évek során tudatosan nagyvállalati struktúrára jellemző folyamatok mentén építkeztek. Ennek megfelelően még akár kettő vagy háromszoros növekedés lehetőségét is látja maguk előtt a jelenlegi elektronikai bérgyártói profiljuk egyéb műszaki tevékenységekkel való kiegészítésével.

A vállalatban megkezdett és hamarosan újabb szakaszt lezáró tulajdonosi generációváltást az egyik leginkább stratégiai úton végrehajtott folyamatként értékeli. Mint újabb mérföldkő, a 2024-es esztendő van megjelölve a vállalat irányításának teljeskörű átadására.

Mivel még kimondottan energikusan érzi magát és még a nyugdíj is messze van, így esze ágában sincs hátradólni, azonban a vállalat életében csak, mint egy elnök vagy nagybácsi – az átvevők munkáját segítve, ha kéri – szeretne részt vállalni a vállalat életében.

	I.1.	I.2.	I.3.	I.4.	I.5.	I.6.	I.7.
Interjú alany	R. Péter	L. Edit	H. István	M. Márta	L. József	F. Balázs	M. József
Hivatkozás dolgozatban	IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	IA6	IA7
Cégnév rövidítése	MS	AR	ES	MR	DE	EM	EM
Cég méret	KKV	KKV	KKV	KKV	KKV	KKV	KKV
Cégadatok	-	-	-	-	-	-	-
Alapítás éve	1994	1989	1999	1991	2001	2005	2005
Utolsó gazd.év árbevétele (eFt)	2 484 894	453 296	7 253 515	1 570 543	668 424	1 626 343	1 626 343
Létszám (fő)	16	28	44	96	27	89	89

2. táblázat Vállalatok összefoglalás (Saját szerkesztés)

4.3. Mélyinterjú eredmények

4.3.1. Vállalatalapítások körülményei

A vizsgált vállalatok megalapításának hátterében alapvetően különböző körülmények és motivációk játszottak szerepet, azonban, ha kellően közelről vizsgálódunk, akkor mégis láthatunk hasonlóságokat. A hat vállalat körül három a rendszerváltást követően szinte közvetlenül, míg a másik három vállalat már a kétezres évek környékén az új alapokra helyezett magyar elektronikai ipar új szereplőjeként kívánt szerepet vállalni a gazdaság életében.

Az AR és MR Kft. életében komoly szerepet játszott egy-egy tradicionális nagyvállalat rendszerváltás utáni leépülése és időszakos vagy teljes megszűnése. Azonban amíg az MR csak a Videotontól elküldött munkaerőt, illetve némi használt gyártóeszközt köszönhet a leépülési folyamatnak, addig AR Kft. az EMG poraiból épült újjá – ezt erősíti az a tény is, hogy az AR alapvetően már korábban, mint az EMG egyik alosztálya működött a szervezetben. Az MS Kft. nem köthető kifejezetten egyik nagyvállalat átalakulásához sem, alapítója kifejezetten a rendszerváltás utáni gazdasági újra rendeződésben látta meg a lehetőséget és kapcsolatrendszerére építve indult el bízva abban, hogy egy szebb jövő előtt áll a gazdaság.

Az ES, DE és EM Kft.-k már egy évtizeddel később – kivéve az ES Kft., ami 1999-ben alapult – jelentek meg a piacon, amikor már több nagy nevű külföldi multinacionális vállalat is jelen volt a magyarországi gyártói piacon. Alapítói esetében már sokkal inkább az önmegvalósítás, a korábbi tapasztalataiknak köszönhető értékteremtési vágy vagy a tényleges profitorientált vállalatépítés jelent meg, mint elsődleges motiváció ellentétben a korábban említett vállalatban, akik sokkal inkább, mint kényszervállalkozók lettek önfoglalkoztatók és indították el cégeiket.

A vállalati profilokat alapul véve, cégek között ketten a disztribúciós piacon (MS és ES), a DE Kft. az elektronikai eszközfejlesztés és gyártás, a maradék három vállalat (AR, MR és EM) pedig a gyártási piacon találta meg a lehetőséget a fejlődésre.

Habár mindegyik vállalat egyedi történettel és motivációval rendelkezik mégis közös bennük az elszántság és az innováció iránti szenvedély. Az alapítók észrevették a piaci lehetőségeket, az évek során megküzdöttek a kihívásokkal, de az idő előrehaladtával fokozatosan fejlődtek, sikeresen helyezték el magukat a piacon, és járultak hozzá az iparág dinamikus fejlődéséhez, így betöltve a korábba keletkezett űrt.

Alapító	IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	IA6	IA7
Vállalatalapítás motivációja	fejlődési lehetőség	fejlődési lehetőség	kényszervállalkozás	kényszervállalkozás	termékfejlesztés	önigazolás	fejlődési lehetőség

3. táblázat Vállalatalapítás célja (Saját szerkesztés)

4.3.2. Vállalkozói energiaszint

Az új vállalkozások alapításakor a vállalkozói energiaszint kulcsfontosságú tényező. Ez a fokozott energia és lelkesedés hajtja előre az alapítókat az induló vállalkozásukban. Az alapítók gyakran teljes odaadással kötelezik el magukat a céljaik elérésében, ami inspiráló és motiváló erő lehet. Az alapítás szakaszában a vállalkozói energia jellemzően magas, mivel az ötletek, a tervek és az ambíciók kezdeti kialakítása izgalmas és motiváló lehet. Az új vállalkozások alapítói tele vannak kreativitással és elszántsággal, és ebben a fázisban érezhető a vállalkozók által sugárzott pozitív energia.

Nem volt ez másként interjú alanyaik vonatkozásában sem. Valójában a vállalat alapítások körülményeitől, azok motivációjától és a vállalkozások céljától függetlenül egyértelműen kijelenthető, hogy mindannyian nagyon magas energiaszinttel rendelkeztek az alapításkor. Ezzel kapcsolatban az alapítók az alábbiak szerint nyilatkoztak:

- IA1: magas, éhes volt a sikerre;
- IA2: nagyon sok energiát ölték az építkezésbe, sokszor 12-14 órát dolgoztak;
- IA3: korábban heti rendszerességgel repült az Egyesült Államokba board meetingre, a saját vállalkozása építésébe sem sajnálta az energiát;
- IA4: magas, hiszen szinte a semmiből kellett építkezniük;
- IA5: mindig dúlt benne a vágy, hogy valami újat hozzon létre;
- IA6: nagyon magas volt, hiszen nem lehet vállalatot építeni egyik pillanatról a másikra;

- IA7: mindig is sokat dolgozott és az alapítás után sem fértek bele a teendők 8 órába.

Fontos azonban megérteni, hogy az energia szintje ingadozhat az üzleti életsík különböző szakaszaiban. Az induló vállalkozásokban az energiaszint mindenképpen magasabb lehet, mivel az alapítók még frissek, motiváltak és ambiciózusok a célok elérésében. Az alapítók lelkesedése és energia szintje pozitív hatással lehet a csapatukra és az egész vállalkozásra. A kiegyensúlyozott és inspiráló vezetői energia hozzájárulhat a sikeres vállalkozáshoz, és segíthet áthidalni az esetlegesen az útjukat keresztező nehézségeket.

4.3.3. *Vállalati életút*

Az interjú három fő témaköre közül elsőként a vállalati életút került terítékre. A hét megkérdezett alapító tulajdonos válaszait számos érdekes aspektusból vizsgálhatjuk. Első körben arról kívántam megbizonyosodni, mennyire ismert fogalom számukra a vállalati életút és valamelyik modellt alkalmazták-e tudatosan a vállalatuk építése során.

A válaszok alapján négyen voltak a vállalati életút fogalmával tisztában, míg kettejük még nem hallott róla korábban. Annak ellenére, hogy a többség számára nem volt ismeretlen és még fel is tudtak idézni gondolatokat az Adizes modellről, vezetésük során a gyakorlatban nem hasznosították ismereteiket. Külön kiemelendő azonban, hogy IA5 számára olyannyira ismert volt, hogy az 1990-es évek vége felé, amikor megismerkedett az Adizes modellel, felismerte annak jelentőségét – hozzátéve, hogy saját bevallása szerint a modellt a vállalati fejlődés szempontjából mindennek az alfájának és az omegájának tart – tudatosan próbálta beleépíteni korábbi cégének működésébe. A modell megismerése után fogott neki vállalatuk újra strukturálásának, elmondása szerint a kétezres évekre kialakult szervezetet jelentősen meg kellett metszeni annak érdekében, hogy a vállalat új lendületet kaphasson, újra elindulhasson a fejlődés útján és ezzel elkerülje a korai elöregedést – sajnos azonban ebben nem kapott kellő támogatást vezető társaitól.

IA1 és IA2 mint új fogalom ismerkedtek meg a vállalati életsíkkal. Rövid összefoglaló után viszont mind a két interjúalany a termékéletsík koncepciójával hozta párhuzamba

a vállalatok életciklusát. Az összehasonlításban az innováció fontosságát hangsúlyozzák. Véleményük szerint csakis az innováció révén képesek a vállalatok a fejlődés útján maradni, így a termékfejlesztés és a vállalati életciklus szorosan kapcsolódik egymáshoz.

A fejlődés útjában a modell szerint azonban revolúciós időszakok állnak. A revolúciós időszakok kiemelten fontosok több életciklus modellben is, ugyanis ez az időszak szolgál olyan kritikus döntések meghozatalára, amik döntően befolyásolják a jövőt. Az interjúk folytatásában revolúciós emlékekről kérdeztem interjú alanyaimat. Abban egységes volt a vélemény, hogy 15-20 vagy 30 év alatt sok nehéz időszak lehet egy vállalat életében, de hogy ezekben a pillanatokban hozott döntések milyen mértékben befolyásolták a végső állapotot, ott már megoszlottak a vélemények.

Elsőre szinte mindannyian az időszakos gazdasági válságok adta nehézségeket hozták, majd néhány példa bemutatását követően IA1, IA2, IA3 és IA4 is humánerőforrás kérdéseit jelölte meg kritikus pontnak.

IA3 és IA4 a középvezetői réteg kialakítása során ütközött nehézségekbe. Kiemelt fontosságúnak tartották a szervezetfejlesztés során a vállalati területek szétválasztását és a megfelelő jogkörrel rendelkező területi vezetők megtalálását. Az átstrukturálás mindkettőjük esetében válással is végződött. Megismerve egy vállalat működését és meglátva a lehetőségeket egy-egy kollégájuk döntött úgy, hogy vállalkozói útra adja a fejét és korábbi munkahelyükkel teljesen azonos profillal hozták létre saját vállalatukat. Az alapítók elmondása szerint ez fontos tapasztalat volt a későbbi működésük szempontjából.

Humán erőforrás szempontból egységes revolúciós vélemény a folyamatos munkaerő fiatalítással kapcsolatosan hangzott el. IA1 korán felismerte ennek szükségességét és a munkavállalói korösszetétel tekintetében törekedett az egyensúly megtalálására. IA3 hangsúlyozza, hogy jelenleg több generáció van jelen és kénytelen együtt dolgozni a piacon, így annak érdekében, hogy a leghatékonyabb együttműködések alakulhassanak ki muszáj felismerni azt a tényt, hogy a nagy generációs távolságok képesek nehézségeket okozni. Ezeket pedig csak úgy vagyunk képesek kizárni, ha az üzletek során a generációs távolságokat csökkentjük, ami pedig az állományunk folyamatos fiatalításával érhető el. Példaként hozza fel, hogy egy az egyetemről frissen elhelyezkedő mérnököt nem biztos,

hogy neki kell már meggyőznie arról, hogy az a gyártóeszköz a legjobb választás a számára, még akkor sem, ha szinte biztosra vehető, hogy neki van a legtöbb ismerete az adott területen.

IA2 napjainkat jelöli meg kritikus időszaknak humánerőforrás szempontból. Jelenleg több olyan szakértő jellegű munkavállalóval rendelkeznek, akik a kezdetektől az AR Kft. alkalmazásában állnak, nyugdíjhoz közelednek, de nem sikerült kinevelni még az utódaikat. Aktuálisan is azon dolgoznak, hogy ezek a kulcspozíciók mielőbb megoldódjanak új az adott területen szakértő munkavállaló felvételével vagy automatizálással.

Az EM Kft. alapítói a gyártói tevékenységük átszervezését hozták fel példaként, ahol egy piaci lehetőségre elsőre nem sikerült megfelelő választ adni. Egy logikusnak látszó szervezeti átalakulás melynek eredményeként két gyártóegységet hoztak létre hibás döntésnek bizonyult, ami majdnem a vállalat életébe került, azonban sikerült korrigálni és végül így jutottak arra az útra, aminek mai sikereiket is köszönhetik.

A múlt felelevenítése után a vállalatok jelenének vizsgálatára áttérve már jóval megosztóbban vélekednek alapítóink. A kérdésre, hogy jelenleg milyen fázisban érzik vállalatukat nagyrészt különböző szakaszokat azonosítottak és a hat vállalatból négyet növekedési fázisba helyeztek el. Sorban haladva IA1 úgy gondolja, hogy az új tulajdonosi kör új ablakokat nyitott meg az MS Kft. előtt és ezekre az új impulzusokra szüksége is volt a további fejlődéséhez. IA2 már borúsabban látja a helyzetüket. Ahogy korábban is említettem jelenleg is egy revolúciós szerű időszakban érzi vállalatukat és 34 év elteltével most arisztokrata fázisba helyezte el magukat. IA3 elégedett a helyzetükkel, növekednek, érett és stabil vállalatként tekint magukra, ahol a korlátot sokkal inkább a piacban látja, mint vállalkozásukban. IA4 szintén fejlődést érzékel, azon sem lepődne meg, ha hirtelen 30-50 százalékkal sikerülne növekedni. Habár egy érett szervezetnek gondolja magukat, úgy látja, hogy a további fejlődésnek a kulcsa a szervezeti tudásuk mélyebb kiaknázásában rejlik. IA5 a DE Kft. hanyatló ágban helyezte el, ahogy ő fogalmaz „végtelenül agg vállalat”, amiben jelenleg nem lát megújulási lehetőséget. IA5 és IA6 az EM Kft. esetében egységesen növekedési pályán helyezik el, amit IA6 tovább konkretizálva gyerünk-gyerünk fázisra szűkít. Meglátása szerint a nagyvállalati mintára

strukturált szervezeti felépítés és koncepció lehetőséget biztosít akár további kettő vagy háromszoros növekedésre is a jövőben.

Mint láthatjuk az interjú alanyok saját helyzetértékelésük szerint elsődlegesen a növekedési vagy hanyatlási szakaszok alapján azonosította vállalatuk életciklusát. Úgy gondolom, hogy a pontos fázisok megállapításához mélyebbre ható kutatásra lenne szükség, azonban az interjúk során szerzett információk alapján az Adizes modell segítségével az egyéni szubjektív véleményem alapján az alábbiak szerint kategorizálom a vállalatokat.

- MS: Férfi, mert érett stabil tulajdonságokat mutat és fő cél az értékesítés és a profit növelése.
- AR: Megállapodott, jelenlegi stabilitás megőrzése a cél.
- ES: Férfi, érett, stabil piaci részesedés, további értékesítési és nyereségességi növekedés a cél.
- MR: Serdülő, belső tudás hatékonyabb kihasználása melletti profitnövekedés a cél.
- DE: Korai bürokrácia korát éli, mert cél a jelenlegi állapot fenntartása, elkerülni a további hanyatlást és cél a megújulási lehetőség megtalálása.
- EM: gyerünk-gyerünk, mert további piaci növekedés melletti profittermelés az elsődleges cél.

Alapító	IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	IA6	IA7
Vállalat	MS	AR	ES	MR	DE	EM	EM
Vállalati életciklus fogalma	ismeretlen	ismeretlen	ismerős	ismerős	ismert	ismerős	ismert
Életciklus görbe szakasza alapító szerint	növekedési	hanyatló	növekedési	növekedési	hanyatló	növekedési	növekedési
Evolúciós vagy revolúciós időszak	evolúciós	revolúciós	evolúciós	evolúciós	revolúciós	evolúciós	evolúciós
Életciklus alapító szerint	férfikor	felnőt	férfikor	serdülőkor	aggastyán	serdülőkor	gyerünk-gyerünk

4. táblázat Vállalati életciklussal kapcsolatos alapítói vélemények (Saját szerkesztés)

Összességében megállapítható, hogy a vállalatok akár növekedési, akár érett vagy hanyatló fázisban vannak a tovább fejlődéshez vagy a megújuláshoz nem elég csak kifelé a piacra koncentrálni. A szervezeteknek belülről is kell energiákat összpontosítani, meg kell vizsgálni működésüket és kihasználva a bennük rejlő tudást stratégiát kell kidolgozniuk a további fejlődés érdekében.

4.3.4. Vállalati stratégia

Vállalati stratégia kialakítás és végrehajtás témakörben jelentős különbségek tapasztalhatók interjúalanyaink között. Stratégiához való vezetői hozzáállásuk meglátásom szerint már jóval inkább függ személyes vezetői habitusukból, illetve a vállalatokra ható körülményektől. Néhány vállalat folyamatosan alapos és jól strukturált írásos formában rögzítette üzleti stratégiáját, melyek akár számításokon alapuló jövőtervezés eredményei, míg mások sokkal inkább intuíció alapon egy elképzelt jövőkép mentén vezet vállalkozását. A közös pont szinte az összes vállalat vonatkozásában a folyamatosság igénye, a nélkülözhetetlen innováció és a változó piacokhoz való elengedhetetlen alkalmazkodás, mint stratégiai jellegű szemléletmód.

Rögzített és a munkavállalók felé egyértelműen kommunikált vállalati stratégiával csak IA2 és IA4 esetében találkoztunk. IA4 kiemeli az üzleti stratégia vállalat életében betöltött szerepét. Elmondása szerint szinte a kezdetektől rendelkeznek rögzített stratégiával – az interjú végeztével személyes lehetőséget is kaptam a korábban még papír alapon rögzített stratégia megtekintésére. hangsúlyozta a lépcsőről lépésre haladás elvét melyet eleinte 3-5 éves ciklusokban terveztek, majd az Európai Unió csatlakozásunk után az EU-s költségvetéshez igazított 7 éves tervre tértek át, de az a gyakorlatban már túl hosszúnak mutatkozott, így visszatértek rövidebb távú és gördített szemléletű tervezéshez. IA2 valószínűleg matematikus végzettségéből is eredeztethetően, de mindig is komoly számításokat végzett a stratégiai tervezése során. Napjainkban nehézségnek érzi, hogy olyan mértékben változnak gyorsan a vállalatokra ható körülmények, hogy szinte 1-2 éves stratégiákat sem tudnak zökkenőmentesen végig vinni áttekintés nélkül. IA5 a vállalat csúcs éveiben, amikor már elérték azt a méretet és szervezettséget, amit stratégiai gondolkodás nélkül nem lehetett volna vezetni, ott éltek is ezzel az eszközzel,

azonban kiemeli, hogy új cégében már sokkal inkább a vezetői jövőképe és a fejlesztési céljainak alárendelten az intuíciói alapján vezeti a vállalatot.

Ugyancsak ez a szemléletmód igaz IA3, IA6 és IA7 interjúalanyaimra is. Mind a hárman egységesen úgy nyilatkoztak, hogy leírt formális startégiával szinte soha nem rendelkeztek. IA3 saját filozófiáját jelöli meg, mint iránytűt. Úgy gondolja, hogy az a szemléletmód és üzletpolitika, amit követnek azt nem szükséges leírni. Fontos, hogy a vállalaton belül mindenki tisztában legyen a nézeteivel, hiszen szerinte a jó háttérroda a kulcsa a sikereiknek és a korlát az magában a piacban van. IA6 úgy fogalmazza meg, hogy a fejlődési útjukon egyértelmű mérföldkövek voltak, amiket teljesíteni kellett, de ezekhez nem volt feltétlenül szükséges egy írott stratégia, tapasztalati úton is tudták, hogy azokat hogyan lehet teljesíteni. IA7 alapvető vállalkozó személyiségében látja a magyarázatot a leírt stratégia hiányára. Mindig is hosszútávú célokat tűzött ki maga elé, amik sok esetben elérhetetlennek tűntek, azonban minden egyes lépésével azokba az egyértelmű irányokba próbálta elmozdítani a dolgokat. Megérzései mellett viszont fontosnak érzi, hogy az adandó lehetőségekkel kíméletlenül élni kell. Továbbá hangsúlyozza, hogy fejlődésük mindig is stratégiai elemekkel voltak tarkítva, mint például a tudatos képzés, géppark fejlesztés vagy a kapacitás bővítés, de ezek elérése nem volt formalizálva. IA6 még hozzáteszi, hogy a vállalat növekedése – akárcsak IA5 esetében – elért egy olyan szintet, ahol jóval nagyobb a felelősség már a vezetőkön és szükségességét érzi már a tudatos stratégiai jövőtervezésnek, mivel az alattuk levő vezetői rétegnek is egyértelműen tudnia kell az irányt, amerre a vállalatot szeretnék, ha tartana.

A generációváltás problémája azonban egységesítette az alapítók vállalati stratégiához való hozzáállását. IA4 személyében nem meglepő, hogy a generációváltáshoz is ugyan olyan tudatossággal állt hozzá, mint minden egyéb kérdéshez a vállalatuk életében. Egyértelműen elérendő mérföldkövekkel tűzdelt úton jutottak el addig, amíg az örökös biztonsággal át tudta venni a céget. Azonban a többi interjú alany esetében is egy sokkal magasabb fokú tudatosság volt megfigyelhető az elbeszéléseikből. IA6 és IA7 hangsúlyozza, hogy szinte vezetői életük legtudatosabban megtervezett folyamata volt vállalatukban végbemenő generációváltási folyamat – amit ebből kifolyólag rögzítettek is. IA3 is kiemelt folyamatként hivatkozik a generációváltásra, amit nem lehetett tapasztalati úton kezelni, így erőteljesen stratégiailag kellett meghatározni annak

kimenetelét. IA2 esetében az átvevő egy családi tragédia kapcsán jóval hamarabb került képbe a generációváltással kapcsolatban, de ahogy korábban is leírtam esetükben jellemző volt az aktuális stratégia többszöri módosítása.

IA1 még az interjú végén is nyomatékosítja, hogy a generációváltás kiemelt fontosságú egy vállalat életében ezért arra nem lehet egy kampányszerű eseményként tekinteni. Meg kell tervezni, készülni kell rá és minden érintett félnek tisztában kell lennie a folyamat lépéseivel. Ugyanakkor szerinte egy alapító szempontjából ugyan ilyen fontoságúnak tartja és ebben is azonos nézetet vallanak társaival, hogy a kilépés mellett a vállalatot túli életre is kell lennie egy kész stratégiai tervnek.

Alapító	IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	IA6	IA7
Stratégiai szemléletmód	jövőkép alapú	formális	jövőkép alapú	formális	részben formális	jövőkép alapú	jövőkép alapú
Generációváltás tudatossága	stratégiai	stratégiai	stratégiai	stratégiai	egyéni cél	stratégiai	stratégiai

5. táblázat Stratégiai szemléletmód a vállalatban (Saját szerkesztés)

4.3.5. Generációváltás

Az interjúkban az egyetértés egyik központi eleme a vállalati folytonosság volt, melyet szinte mindegyik alany kiemelt hangsúlyosnak tartott. Ez alól egyedül IA5 volt kivétel, aki a vállalati folytonosság szükségességét nem tartja kifejezett fontosságúnak. Őt leszámítva azonban a generációváltás során a folytonosság fenntartása egyértelműen prioritást élvezett mindenkiben. A folyamatosságnak egy cégben minden téren látszódnia kell, nincs ez másként a vezetéssel szemben sem. A többség elismeri, hogy a vállalati növekedéshez elengedhetetlen a menedzsment támogatás és nem lehet minden döntést egy személyben meghozni – nem elég bővíteni a feladatátruházás is fontos. IA1 úgy fogalmazott, hogy „*ha minden információt megtart a vezető magának, akkor nem könnyű azt 60 vagy 65 éves korában megosztani*”. Viszont nem volt ennyire egyértelmű az egyetértés a tulajdon- és a vezetésátruházás dinamikájában.

A legtöbb vezetőnek tehát egyértelmű volt, hogy a vállalatépítés során szükséges egy támogató menedzsment felépítése és a tudás megosztás. Ezt felismerve már korán cél volt

a lojalitás erősítése, a kulcsszereplők fokozatos lépésről lépésre történő bevonása a vállalat tényleges irányításába. IA3-ban már korán felszínre tört az érdekeltét tétel gondolata, azonban kiemeli azt is, hogy a vállalati tulajdonnal vigyázni kell – nem lehet azt egyszerűen szétszítani, mert akkor a vállalat menedzselhetetlen lesz –, de az igen is fontos, hogy a kulcsszereplők érdekelték legyenek a vállalat sikereiben és adott esetben a sikertelenségeiben is. Hasonlóan vélekedett IA7 is, aki a tulajdonosi szemléletmód valódi megtapasztalását emeli ki. Meglátása szerint még a legmagasabb fokú lojalitás mellett sem tud tényleges tulajdonosi szemléletmód kialakulni, ahhoz valójában tulajdonjoggal kell rendelkezni. Azonban ahogy a tulajdon, úgy a vezető tisztségviselés átadása sem szerepelt alapítói célok között – kivéve IA5 esetében, akinek már a kezdetekben stratégia cél volt, hogy megfelelő pillanatban az ügyvezetést átruházva ő az általa sokkal inkább preferált termékfejlesztői szerepben legyen része a vállalat életének. Az előrelátásra való törekvés mellett mégis nehéz volt szembenézni és hinni, hogy egyszer eljön az az idő, amikor már más kerül fókuszba, nem a vállalat elsőszámú vezetőjének szerepe lesz a legfontosabb és a váltást meg kell valósítani. Annak ellenére, hogy számukra is világos volt, hogy eljön az ideje, amikor lépni kell a generációváltás irányába – nem elégséges csak a vállalat menedzsmentjének bővítése – kihívást jelentett a kinek, a mikor és a hogyan kérdések megválaszolása.

A három felmerült kérdés közül talán a kinek kérdés megválaszolása a legegyszerűbb. Vállalatok számára több átadási lehetőség létezik a generációváltás során, amelyek közül az alapító saját preferenciái és lehetőségei szerint választani tud. Ezek közül a legkézenfekvőbb a családon belüli öröklés, amikor a tulajdonjog a gyerekekre vagy egyéb rokonokra száll át és jó esetben nem csak tulajdonjog kerül átruházásra, hanem a vezetői tisztséget is családtag örökli meg. Második lehetséges opció, amikor az alkalmazottak résztulajdont vásárolnak a cégből, így közvetlenül részt vehetnek a vállalat irányításából vagy akár menedzsment kivásárlás (Management Buyout) történik, amikor a vállalat jelenlegi menedzsmentje a teljes tulajdonából kivásárolja az alapítót. Harmadik lehetőségként pedig még ott van az értékesítés harmadik félnek, akik esetlegesen érdekelték lehetnek az adott iparágban vagy egy befektetői csoportnak, akik hosszútávú stratégiai lehetőségeket látnak a vállalkozásban.

A vizsgált vállalatok átadási folyamatában majdnem mind a három lehetőségre láthatunk példát. Elsőként szinte minden esetben a családon belüli örökítés lehetőségét vizsgálták meg az alapítók. Az interjúkból kiderült, hogy annak ellenére, hogy minden alapítóra igaz, hogy családos ember, akinek legalább kettő korukból adódóan is már felnőtt utódjaik vannak, taníttatásuk során sosem volt kifejezett cél, hogy abba az irányba tereljék őket, hogy olyan szakmai tudást szerezzenek, amely segítségével egyszer majd a családi vállalkozás irányítását átvehessék. Mondhatni még abban is hasonló volt az állásfoglalás, hogy utódaiknak nem biztosítottak lehetőséget egyenes úton a vállalatban való munkavállalásra. Egységes a vélekedésük abban, hogy a vállalat egy külön entitás, ahova lehet csatlakozni, de csakis akkor, ha máshol már bizonyítottak. Ez alól egyedül IA2 volt kivétel, ahol alapítónk lánya a nyári diákmunkák után azonnal a szervezetben ragadt, elsősorban nyelvtudásával támogatta a külkereskedelem működését és egy sajnálatos családi tragédiát követően kénytelen volt egyre nagyobb felelősséget vállalni édesanyja mellett. Mivel az átvevő az évek során már több vállalati területtel kapcsolatosan is megfelelő szakmai tudást szerzett, így a továbbiakban sem lehet más a cél, mintsem az ő irányába történő átadás.

Hasonló próbálkozás ment végbe a IA4 és nagyobb fia esetében is. Több éve dolgoztak már együtt a vállalatban, amikor a IA4 célul tűzte ki, hogy fiát fokozatosan bevonja a vállalat operatív vezetésébe ezzel megteremtve a lehetőséget, hogy megfelelő pillanatban amikor mind a ketten felkészültek, akkor megtörténhessen az átadás, azonban fel kellett ismerniük, hogy ők ketten nem fognak tudni ebbe az irányba menni együtt. Értékelve a helyzetet és látva, hogy se lánya se kisebb fia nem mutatott érdeklődést a vállalat irányába, így a menedzsment felé fordulva egyik tapaszt szakemberében látta meg a lehetőséget, de sajnos ez sem végződött sikeresen, sőt az együttműködésük eredményeként megdöbbenésére a kolléga kivált a MR Kft.-ből, és alapított egy saját céget ugyan azzal a profillal. Két sikertelen kísérletet követően újabb kanyart vett a generációváltás folyamata és kisebb fia egy karácsonyi vacsora mellett jelentette be, hogy amennyiben úgy gondolják, akkor ő készen áll a kihívásra és szívesen venné át a vállalat irányítását, melyet elfogadtak és el is indultak az úton.

IA3 esetében elsődlegesen nem volt terítéken a családon belüli örökítés így azt, hogy kisebbik fia most a szervezet része, és már vezetői feladatokat is ellát azt csak egy

szerencsés véletlennek tekinti. Részéről a menedzsment építése tudatosan mutatott abba az irányba, hogy egyszer, amikor ő már a háttérbe kíván vonulni, vagy csak csökkenteni akarja jelenlétét és ráhatását a napi ügyekre, akkor azok vegyék át a kormányt, akik a megelőző építkezésnek is szerves részei voltak.

IA6 és IA7 is szinte biztosra vette, hogy akár mennyire is a családban történő örökítés lenne a legkézenfekvőbb, ennek a kimenetelnek elég csekély az esélye. IA6 lányai teljesen a vállalati profiltól eltérő érdeklődési körrel rendelkeznek és más területen is építik karrierjüket, míg IA7 fiai ugyan műszaki érdeklődésűek és közgazdasági tanulmányokat is folytattak jelenleg mégsem perspektivikus céljuk szerepet vállalni a családi vállalkozásban. IA6 vélekedése szerint a jó együttműködéshez hasonló szemléletmódú társakra volt szükség, mint ők maguk, így IA3-hoz hasonló legkézenfekvőbbnek ők is a menedzsment bevonásában látták meg a folytonosság lehetőségét.

Ahogy már korábban említettem IA5 már korai fázisban a vezetői tisztségviselés átadásának lehetőségét kereste szinte minden általa alapított vállalatban, így a tulajdonosi generációváltásban is sokkal inkább más módot tartott előnyösnek, mintsem a család bevonását. Lehetőségek között számításba vette egyaránt a menedzsment átadást és kivásárlást is, de a végső értékesíthetőség is megfordult a fejében – sőt konkrét lépések is történtek ebbe az irányba. Az értékesítési próbálkozás azonban sikertelenül zárult, így a generációváltás a menedzsment irányában fordult.

Habár IA1 első gondolata is a családon belüli örökítés volt, végül mégis a vállalat értékesítésével végződött a folyamat. Számára a szakmai hitelesség mellett rendkívül fontos szempont volt annak a vízió, hogy a folytatása, amit ő is követett, csak hogy szerinte fia „*abszolút egy műszaki antitalentum*”, lánya pedig a könyvelés területén épített karriert – amely szakmai tudást végül az MS Kft. alkalmazottjaként kamatoztat jelenleg is. Ezen szempontok figyelembevételével döntött végül – a többi interjú alanytól eltérően – egy szakmai befektetőnek történő értékesítés mellett, aki nem mellesleg egyik legnagyobb beszállítójuk volt. 65 éves kora környékén kezdett el gondolkodni, hogy lassan időszerű lenne nyugdíjba vonulnia, de még nem tudja mihez kezdjen a vállalattal. Ugyan 2015-ös esztendő óta az ügyvezetői feladatokat már megosztotta a menedzsment egy tagjával,

azonban nem látta annak lehetőségét, hogy tulajdonosként is ő legyen a hosszútávú megoldás. Így gondolkozott el az értékesítés lehetőségén. Később egy beszállítói találkozó alkalmával tette fel a kérdést partnerének, hogy érdekelné-e a vásárlási lehetőség – mivel ő már érdeklődött a generációváltással és az örökléssel kapcsolatosan korábban – és a kérdést követően rövid időn belül megállapodásra jutottak és elindították a vásárlás folyamatát. Az ügymenet három év alatt három lépcsőben zárult, amely végén az alapító 70 éves korára a teljes vállalati tulajdonát értékesítette.

Habár a cégértékesítés talán az egyik legtisztább formája a kilépésnek interjúalanyaim között valójában csak IA1 esetében jöhetett ez szóba jelen körülmények között. Többi alapítónak az utódok megtalálása után még mindig ott lebegett a kérdés, hogy mikor kezdjék meg a folyamatot és hogyan is kellene ezt véghez vinni.

IA1 átadási vagy sokkal inkább kilépési stratégiája egyedi interjúalanyaim között. Többiek szinte mind, talán csak IA5 nem teljes egészen, de a fokozatosság elve szerinti vezetés átadása mellett tették le a voksukat. Nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a kulcs a fokozatosságban rejlik, azonban Handler kölcsönös szerepcsere-kiegyenlítési folyamat modelljében leírja, hogy a generációváltásra nem lehet eseményként tekinteni, lépésről lépésre kell haladni egy rögzített stratégia mentén. Valójában az interjúkból sajnos nem derült ki, hogy szintén csak a megérzéseik és ösztönös jó stratégiai meglátásaiknak köszönhetően fordultak a fokozatosság elve felé vagy a szakirodalom tanulmányozásának eredményeként, azonban ismerve a végeredményeket az biztosan kijelenthető, hogy jó döntést hoztak.

Az átadási folyamatot ebből a nézőpontból vizsgálva természetesen megtalálhatók hasonló mintázatok. IA2 lánya, aki az egyetem befejezése után első munkahelyeként kezdett a szülők által alapított vállalatban – sőt már azt megelőzően nyárimunkában is többször jelen volt a vállalat életében –, majd az idő előre haladtával egyre magasabbra lépkedve a vállalati ranglétrán közel 20 év munkaviszony követően édesanyjával 2016-tól már hivatalosan is közösen irányítják a céget. Az átadó beszámolója szerint már 10 évvel ezelőtt is késznek érezte az átvevőt a feladatra, de nem igazán szánta neki ugyan azt az életet, amit saját maga is élt, később azonban pontosan az átvevő iránti tiszteletből

mindenképpen szeretne volna, ha minden téren egyenrangú félként vezetik a családi vállalatot.

Hasonlódinamika figyelhető meg IA3 átadási metódusában is, annyi különbséggel, hogy nem családtag, hanem a vállalat életében kulcsszerepet játszó menedzsment tagok vívták ki ilyen módon az alapító elismerését. Az átvevők szintén több szervezeti lépcsőfokot végig járva hosszú éveken keresztül járultak hozzá a vállalat sikeréhez míg nem ügyvezetői kinevezésben részesültek. Mint korábban már említettem IA3 számára kiemelten fontos szempont a vezetői érdekeltség tétele, így az ügyvezetői előléptetés mellé vállalati tulajdonrészt is kaptak ezzel is erősítve sikeréhségüket.

Az előző két példával szemben IA4 és fia közötti átadási folyamat sokkal tudatosabb folyamatként zajlott le, mintsem egy hosszú évek közös munkájának ösztönös eredményeként. Nem meglepő módon az MS Kft.-nek a generációváltásra is kidolgozott stratégiával rendelkezett, melyben rögzítették az elérendő mérföldköveket, a feladatok átadásának ütemét és természetesen rögzítették az időtervet is. A teljes vezetői szerepkör átadására közel 3 éves együttműködés végén a 2021-es esztendőben került pont. Ez idő alatt a vezetői feladatokat közösen látták el, azzal a kitételrel, hogy a végső döntés mindig a regnáló vezető kezében van.

EM Kft. generációs váltási folyamata is hasonló elveken zajlik, mint az előző két átadás esetében. Mivel az átadók kiemelik, hogy a generációváltás talán a vállalat életének legtudatosabban végrehajtott eseménysorozata ebből is következtethetünk arra, hogy az átadók milyen súllyal kezelik a vállalat jövőjének kérdését. Habár a folyamat kezdetén 2019-ben még inkább ösztönösen dolgoztak együtt az átvevőkkel, sokkal inkább segítői mintsem menedzseri vagy vezető szerepben végezték a közös munkát, napjainkra a közben kialakult stratégiai úton haladva folyamatos a fejlődés. IA6 és IA7 is egyetértenek abban, hogy az átvevők felnőttek a feladathoz – régóta hordozzák a felelősség terhét –, de természetesen még bőven van lehetőség a további fejlődéshez. Ezt megerősítve az átvevők 2023 májusától üzletrész vásárlásával már, mint résztulajdonosok és ügyvezetők állnak helyt.

IA5 számára minden új vállalat indítása és felépítése után a cél a vezetés átadása volt. Amint az önálló működéshez szükséges folyamatokat felépített, kereste a vezetés

átadásának lehetőségét egy szakértő ügyvezetőnek vagy cégvezetőnek. A szakértő minden esetben a munkaerőpiacról érkezett, vezetés átadása azonnal megtörtént, melyhez a motiváltság növelése érdekében résztulajdon is tartozott. Annak ellenére, hogy a vállaltot ezekben az átadási időszakokban kellően érettnak és stabilnak érezte a váltáshoz ezek a próbálkozások nem hozták meg a várt sikert és több esetben is szakítással végződtek. Közben ő már egy új ötletet megvalósítási útjára lépve és a fókuszát áthelyezve egy újabb építkezésre a rövid ideig ugyan párhuzamosan újra visszaült a kormány mellé a DE Kft.-ben is, de amint lehetősége adódott a vezetést átadta a menedzsmentnek.

Az átadások módja láthatóan függ az alapító vagy vezető egyéni preferenciáitól, a tulajdonosi szerkezettől, a családi viszonyoktól, a vállalati kultúrától és természetesen az egyéb külső körülményektől is. Ebből a nézőpontból nézve értékelhetjük úgy, hogy a váltás módjára nincs egy egzakt recept, amit mindenkinek be kell tartania. A vállalat folytonosságának és stabilitásának érdekében azonban megfontolandó a megfelelő átmenet biztosítása az új generációs vezetés számára. Az vezetés átadása csupán a generációváltási folyamat egy eseménye. A folyamatot a szakirodalom szerint akkor tekinthetjük ténylegesen sikeresnek, ha a vállalat bizonyította működőképességét az alapítók kivonulása is. Jelenleg IA1 és részben IA4 kivételével nem egyértelmű, hogy az alapítók meddig és milyen mértékben kívánnak részt vállalni a vállalataik életében, hogyan és mikor történik a meg a teljes vállalati tulajdon átörökítése.

Interjúalany	IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	IA6	IA7
Generációváltás státusza	lezajlott	lezajlott	folyamatban	lezajlott	lezajlott	folyamatban	folyamatban
Átvevő személye	értékesítés	család	menedzsment	család	menedzsment	menedzsment	menedzsment
Átmenet üteme	lépcsőzetes	lépcsőzetes	lépcsőzetes	lépcsőzetes	azonnali	lépcsőzetes	lépcsőzetes
Folyamat kimenetele	sikeres	sikeres	-	sikeres	részben sikeres	-	-
Vállalat érettsége átadáskor	érett	érett	érett	érett	érett	érett	érett
Átvevők érettsége átadáskor	-	érett	érett	érett	felkészületlen	felkészült	felkészült

6. táblázat Generációváltás összefoglalása (Saját szerkesztés)

4.3.6. Vállalati és alapítói jövőkép

IA6 a generációváltást és az átadó-átvevő viszonyát a szülő-gyermek kapcsolathoz hasonlítja. A szülő nevelgeti a gyermekét csecsemő korától kezdve, egyengeti az életét, majd egyre nagyobb szabadságot ad neki, felkészíti az önálló életre, majd végül már azon kell dolgoznia, hogy elfogadja a gyermeke nélküli hétköznapiakat. Az elengedés nem egyszerű dolog, töltsön be bármilyen fontos szerepet az életünkben. IA1 egyszerűen csak úgy fogalmaz, hogy „*el kell engedni, tovább kell adni*”. Szerinte előbb vagy utóbb, de el kell gondolkozni a generációváltáson és mindenképpen kell lenni stratégiának a kilépésre.

A generációváltás meglépésének konkrét motivációja – a folytonosság megőrzésén túl – egyedileg változó, de mégis mutatnak hasonlóságot. Abban mindannyian egyetértettek, hogy nem azért szükséges meglépni, mert elfáradtak volna, sőt. Szinte magától értetődő vélekedésük, hogy még lenne motivációjuk és energiájuk folytatni, de abban is azonos véleményük, hogy hazudnának, ha azt mondanák most is ugyan azt a terheltségi szintet bírják, mint 10, 20 vagy 30 évvel ezelőtt. Úgy gondolom, hogy ez életkorukból adódóan természetes folyamat, ahogyan az is, hogy mint egy szülő, úgy az átadó is – amennyiben nem értékesítéssel lépett ki a vállalatból – része akar lenni a vállalat jövőjének. A meddig kérdésre egységesebb a vélemény, ameddig az egészségi állapotuk engedi. A szerepvállalás mélysége azonban már jóval nagyobb szórást mutat, és nagyban függ a generációváltás utáni első évektől, valamint a vállalat és a piac generációváltásra adott reakciójától.

IA2 hosszú évek óta vezeti közösen az átvevővel a vállalatot és teljes mértékben késznek érzi, hogy akár egyedül is kormányozzon, de továbbra is aktív kíván maradni. Habár pontosan amiatt, hogy ennyire aktívan kiveszi a részét a napi üzletmenetből úgy értékeli, hogy napjainkban kicsit meg is rekedt az átadási folyamat, ennek ellenére mégis úgy gondolja, hogy legalább 75 éves koráig folytatni szeretné.

Habár IA3 kihangsúlyozva, hogy nem az irodájukból akar a temetőbe menni. Úgy gondolja, hogy mind az átvevők, mind pedig a szervezet kellően érett és fel vannak készítve az átadásra. Komoly sikerként éli meg és magabiztos abban, hogy az sem okozna megrázkódtatást, ha egyik pillanatról a másikra teljesen kivonulna. Az átvevők abba a cégfilozófiába szocializálódtak, amit ő képviselt, így nem lát problémát a jövőre nézve.

Örülne, ha a menedzsmenttől egy újabb generációváltás után fia venné át a vállalat irányítását, amihez jó lehetőséget nyújt jelenleg mellettük tanulni és tapasztalatot szerezni. Úgy értékeli, hogy az a filozófia, amit felállítottak az egyszerű és működik – nincs is szükség rá, hogy leírják – „amíg magyar elektronikai ipar van, addig ES Kft. is”. Ugyan csökkentett óraszámban, de a vezetés átadása után is része kíván lenni a vállalatnak. Egy-egy stratégiai mellékprojektek menedzselése mellett sokkal inkább unokáira szeretne fókuszálni.

Hasonló motiváció bújik meg IA4 visszavonulása mögött is. Sokat foglalkoztatta a gondolat, hogy vajon üzletasszonyként elég időt tudott-e gyermekeivel tölteni, így unokája születése után a prioritások átrendeződtek. Ahogy mindenre, úgy az átadás utáni időszakra is tudatosan készült. Ez a fajta tudatosság jelenik meg az átadó-átvevő viszonyban is még több évvel a sikeres átadás után is. Habár sok mindenről lenne véleménye tudja, hogy hagyni kell kibontakozni az átvevőt. Jelenleg a cégcsoport tulajdonosi szerkezetének átstrukturálásán dolgoznak annak érdekében, hogy az átvevő akár többségi tulajdonos is lehessen az általa vezetett vállalatban.

IA6 mindamellett, hogy évekkal ezelőtt még nem hitte, hogy eljön a napja és egyben nehéz is volt elfogadnia, de tudta a vállalat érdekében szükséges lesz a generációváltás. Annak dacára, hogy motivációja és tettvágya nem csökkent, mégis úgy érzi ő már nem biztos, hogy olyan mértékben megtud még újulni, amire a szervezetnek a tovább fejlődéshez szüksége van. Energiáit számára olyan új területekre összpontosítja, melyek eddig nem ismert kihívások elé állítják és ismét bizonyíthatja rátermettségét. A szervezetet és az átvevőket is már érettnak érzi a továbblépésre, de nem lepődne meg, ha a váltást rövidtávon egy revolúciós szerű időszak követné, amely megoldását egy újabb mérőföldkőnek tartja. Rövidtávon nem szeretne még kilépni a vállalatból, a nyugdíjkorhatár elérése után sem. Úgy véli, nem csak neki, hanem a szervezetnek is szüksége van még a személyére, de más minőségben, mint az elmúlt 18 esztendőben. Arra a kérdésre, hogy meddig tervezi ezt a más minőséget nem tud egzakt választ adni, viszont bízik az átvevők tökösségében, hogy felismerik azt az állapotot és egyértelmű jelzést tesznek felé, amikor már nem tud a szervezet hatékony tagja lenni.

IA7 is kiemeli, hogy habár része akar lenni a vállalat jövőjének, de mindenképpen hagyni szeretné kibontakozni az átvevőket. Teljes a bizalma az átvevők irányába, így nem lát kockázatot a jövőbeli együttműködésben sem. Amellett, hogy személyében már sokkal inkább egy támogató nagybácsit lát, aki, ha igénylik, akkor véleményt formál, ha pedig csak lelki támogatásra van szükség, akkor abban próbál segíteni, de aktív éveiben még különböző kontrolling feladatokat szeretne ellátni – hozzátevé, hogy tanulni kell még a csak tulajdonosi szerepet is. Elmondása szerint kicsattan az energiától, de igazoltnak látja meglátása miszerint, ha talál alkalmas jelöltet és van rá idő, akkor oda kell adni neki a kormányt.

IA5 is egy újabb kormány átadására készül. A DE Kft.-ből több éve teljesen kivonult, az átvevők üzemeltetik a vállalatot. A cég aggastyán kora miatt nem motivált a hanyatlás megfordításában, sokkal inkább már újabb, 2013-ban alapított vállalata piaci lehetőségeire és az utódja megtalálására koncentrál. Elfáradt, mint vezető és IA1-hez hasonlóan már szeretne háttérbe vonulni és élvezni hosszú évek munkájának a gyümölcsét.

Alapító	IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	IA6	IA7
Alapító jelenlegi státusza a vállalatban	-	vezető/átruházó	vezető/átruházó	tanácsadó	tulajdonos	vezető/átruházó	vezető/átruházó
Rövidtávú alapítói jövőkép	nyugdíj	szervezet része	nyugdíj	nyugdíj	egyéb vállalat vezetése	szervezet része	szervezet része
Feladatkör	-	ügyvezetés	egyedi projektfeladat	társvállalkozás vezetése	-	társvállalkozás vezetése	egyedi projektfeladat
Alapító jelenlegi energiaszintje	alacsonyabb	alacsonyabb	alacsonyabb	alacsonyabb	alacsony	alacsonyabb	magas
Alapító jövőbeli vállalati státusza	-	tanácsadó	tanácsadó	tanácsadó	tulajdonos	tanácsadó	tanácsadó

7. táblázat Alapító státusza (Saját szerkesztés)

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A generációváltás a vállalat életének egyik legjelentősebb folyamata. A vállalatok irányításának és tulajdonlásának átadása a következő generációnak számára éppen olyan meghatározó időszak, mint az alapítás időszaka volt. Havrancsik István blogjában a váltófutás és a generációváltás között vont párhuzamot, amellyel jól szemlélteti a generációváltás lebonyolításának lényegét: *„Szaladok elől és futok, amennyire csak tudok, teljes erőmből. Mikor a távom vége felé közeledek, tudom, hogy fut mögöttem valaki, aki megfogja a stafétabotot. Ez nem azt jelenti, hogy én azonnal elengedem azt! Egy darabig együtt futunk, a mögöttem jövő felveszi a ritmusomat, én pedig egy idő után elengedem a botot és odaadom annak, aki velem futott. Az, aki átvette sokkal gyorsabban tud futni, hiszen még pihent állapotban van, frissen áll neki az előtte lévő távnak. Az ő feladata, hogy kellően felgyorsuljon ahhoz, hogy tartani tudja a tempót a mezőny többi versenyzőjével.”* (Havrancsik, 2020)

Az átadásra nem lehet eseményként tekinteni, nem tud sikeresen megtörténni egyik pillanatról a másikra. Minden esetben egy jól időzített és stratégiaileg megtervezett folyamatként kell azt kivitelezni. Szem előtt kell tartani, hogy a generációváltás folyamán, vagy azt követően, a vállalatban az új vezetés miatt kulturális és működési változások lehetségesek, de ennek ellenére a vállalatnak meg kell őriznie versenyképességét a piacon. A folyamatosság biztosításának érdekében ahogy a váltófutásban a futónak, úgy a vállalat életében az alapítónak is tisztában kell lennie azzal, hogy mikor van a megfelelő pillanat a váltóbot vagy az irányítás átadására. Fel kell tennie a kérdéseket önmagának, hogy kellően érett-e a vállalat, hogy stabilan átvészelje a váltás időszakát és tovább tudja folytatni sikeres működését, továbbra is fejlődési pályán tudjon mozogni vagy éppen ez segítsen neki a megújulásban; továbbá fel kell tennie a kérdést, hogy önmagát érettnek és késznek érzi-e arra, hogy a háttérbe vonuljon és élete egyik fontos művét már csak távolról figyelje; valamint van-e alkalmas jelölt, akiben érzi az elhivatottságot a vállalat további felelős vezetésére?!

Ehhez nyújthatnak segítséget az életciklus modellek ismerete, hiszen ezen ismeretek birtokában az alapítók felmérhetik cégjeik aktuális állapotát és a felkészültségét az átadás akár több éves folyamatára. Segíthet értékelni, hogy az aktuális életciklusban milyen

stratégiai irányok és döntések szükségesek ahhoz, hogy az alapító el tudja kezdeni az utód kinevelését mígnem fokozatosan lépésről lépésre haladva megtörténik a szerepcseré.

Az interjúim során hat különböző vállalat életútját, stratégiához fűződő viszonyát és generációváltási folyamatát ismertem meg hét alapító tulajdonos szemszögéből. Annak ellenére, hogy a három vizsgált témakör vonatkozásában vannak hasonlóságok mégis különböző vállalati kultúrát és vezetői szemléletmódot ismerhettem meg. Megállapítom, hogy minden vállalat életében elkezdődött és folyamatban van, vagy már lezajlott a generációváltási folyamat. Az átadás módja és dinamikája minden esetben függ a vállalati kultúrától, mérettől és tulajdonosi szerkezettől. Kiemelem, hogy értékelésem szerint a már lezajlott folyamatok a sikeres statisztikai egyharmadba tartoznak és véleményem szerint erre a hamarosan záródók is jó eséllyel pályáznak.

Ahogy a szekunder kutatásaim során megismert egyéb kutatások esetében is, úgy az általam vizsgált minta is jól szemlélteti, hogy magyarországi viszonylatban a generációváltás folyamatára még nincs tapasztalat. Ez egyértelműen eredeztethető hazánk történelméből és főként abból, hogy a most generációváltásra érett vállalatok nagy hányada az 90-es években, vagy a 2000-es évek elején alapítottak és alapítók életkora napjainkban 60-80 év közé tehető. Így a folyamatot abszolút mértékben az alapítók egyéni elképzelési és megérzései szerint menedzselik, több esetben kellő szabadságot hagyva a folyamatban, azonban teljesen tudatos stratégiai lépések sorozatára is láttam példákat.

Az alapítóknak egységes a vélekedése arról, hogy legalapvetőbb átadási opcióként a családon belüli örökítés gondolata merül fel elsőként, azonban már nem ennyire egységes az álláspont abban a kérdésben, hogy végül ez lesz-e a végkifejlet is. Ebbe a kérdésbe már sokkal inkább közre játszanak egyéni élethelyzetek és családi viszonyok. Egyenesági jelölt hiányában az alapítók értékesítés és menedzsment irányba fordultak, mint második opció. Értékesítés esetében ahogy azt megismertem az út egyértelmű, a tulajdon és a vezetői tisztségviselés is átruházásra került teljes mértékben, ezzel szemben a menedzsment tagok bevonásával zajló folyamatoknál elsősorban a vezetői tisztség és feladatok átadása történt meg – minden esetben tulajdonrész kíséretében –, de a többségi tulajdon még az alapító birtokában maradt. Egyelőre a többségi tulajdon vonatkozásában

még egyiküknek sincs világos véleménye, arra egy vagyonként tekintenek és rövidtávon mindenképpen meg kívánják tartani.

Karda László kutatásában (Karda, 2009) 20% alatti azon KKV-k aránya, akik formális stratégiával rendelkeznek. Az adat megismerését követően kíváncsian vártam, hogy a vizsgált vállalatok esetében milyen aránnyal fogok szembesülni, de az eredményem nem okozott meglepetést. Arányaiban a kapott eredményem szinte teljes mértékben megegyezik egy jóval nagyobb és mindenképpen reprezentatívabb minta eredményeivel. A hat vállalatból egy mutatott teljes, a vállalat egészét átfogó stratégiai tudatosságot, a többiek sokkal inkább a magyar átlag szerinti intuíció és lehetőség alapú vezetés eszközével élnek. Ebből kifolyólag a vállalati életciklus modellekre sem tekintenek úgy, mint egy lehetséges mankóra annak érdekében, hogy az egyes stratégiai lépésekere – mint például a generációváltásra – a vállalat érettsége szempontjából a lehető legmegfelelőbb pillanatban kerüljön sor.

A megfelelő időzítés pedig rendkívül fontos. Jól látható, hogy nem elég az alapítónak az eltökéltsége, hogy egyenesági leszármazottjának szeretné átadni a vállalat irányítását, ha a másik oldalról erre nincsen fogadókészség. Ugyan így fontos az is, hogy a generációváltási folyamat három fő szereplőjének egyaránt kellően érettnek kell lenni ahhoz, hogy sikerrel tudják zárni a folyamatot. Ugyan az alapítók a generációváltási folyamatot nem egy korábbi vállalati stratégia egyik mérföldköveként kezdték meg, azonban tudatos, de nem kimondottan ezzel a céllal készültek rá. Akár családon belüli, akár menedzsmentnek történő átadásról beszélünk, a felek közötti bizalom és a vállalat irányába mutatott lojalitás megkérdőjelezhetetlen – a lojalitást minden alapító alapértékként említette meg. Vállalatok folytonossága szempontjából kulcsfontosságú a tudásmegosztás és a menedzsment bevonása a stratégiai döntések meghozatalába. Ez a megközelítés segíthet a jövőbeli utódkiválasztásban, s így a vállalat átadhatóvá és fenntarthatóvá válik.

A generációváltás mindenképpen stratégiai szemmel kell tekinteni, ezt igazolja az is, hogy a vizsgált alapítók közül mind stratégiai szemmel tekintenek annak ellenére is, hogy alapvető vállalatot átszövő formális stratégiával nem rendelkeznek. A stratégiának tartalmaznia kell az átadáson kívül az alapító átadás utáni vállalaton belüli szerepkörét,

vagy a vállalaton kívüli életét. Egy vállalat építésében sok esetben szinte egy élet munkája van, így ezt feladni és továbblépni nem egyszerű. Véleményem szerint, a legtöbb esetben az alapítók alapvetően még aktívak és bírnák energiával a vállalat vezetését, de felismerik a tényt, hogy a cég hosszútávú érdeke az, hogy a folyamat időben kezdetét vegye és a fokozatosság elvét betartva a megfelelő pillanatban lezáruljon az átadás. Erre készülni kell, a több évtizednyi vállalkozó és vezetői szerep nem vetkőzhető le egyik pillanatról a másikra. Így a meglátásom az, hogy az alapító átadás utáni tanácsadói köre kulcsfontosságú lehet.

Összességében úgy gondolom, hogy a generációváltás ténylegesen egy kiemelt mérföldkő a vállalatok életében. A generációváltásnak tuti biztos receptje nincs, hiszen minden vállalat, átadó és átvevő más és más helyzetből indul. Hasonlóságokra és kutatások eredményeként szolgáló mankókra azonban lehet és kell is támaszkodni. Sajnos a globális statisztika alapján tízből legalább hat vállalat belebukik a folyamatba, így ahhoz, hogy a sikeres egyharmadba tartozzon egy generációt váltó vállalat, ahhoz igenis fontos a tudatos tervezés, kell egy taktika. Szükséges látni, hogy a vállalat elégséges fejlettségi szinten van-e ahhoz, hogy egy ilyen meghatározó folyamatot végig tudjon vinni úgy, hogy az hosszútávon nem viseli meg. Amennyiben az átadó és az átvevő egyaránt hagy megfelelő mennyiségű időt egymásnak szerepcsere fokozatos átfordulására és betartják azt a három vagy négy szabályszerűséget, ami megakadályozza, hogy elbotoljanak a stafétabot átadása közben, akkor jó eséllyel borítékolható a sikeres végbemenetel, majd újabb körök megtétele után remélhetőleg az átvevő átadóvá válik és ő már kamatoztathatja korábbi tapasztalatait.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Diplomadolgozatomban a vállalatiélelciklus modell, a vállalati stratégia és a tulajdonosi generációváltás közötti kapcsolatokat és egymásra gyakorolt hatásukat kutattam, személyes érintettségem révén a fő hangsúlyt a generációváltásra helyezve. Annak ellenére, hogy a magyar gazdaságban milyen komoly szerepet töltenek be a magyarországi nagy-, valamint kis- és középvállalatok a fejlett nyugat-európai vagy éppen egyesült államokbeli vállalatokkal szemben még nem igazán van generációváltási tapasztalatuk. Ebből kifolyólag kiemelten fontos, hogy az érintett vállalatok a témában minél inkább tájékozottak legyen és felkészülten fogjanak neki a generációváltási folyamatnak.

Szakirodalom feldolgozása során megismertem a három fő témakörben legkiemelkedőbb kutatóinak munkáival. Szekunder kutatásom eredményeként megértettem, hogy miért fontos tisztában lenni vállalatok aktuális fejlettségi szintjével, hogy a gyakorlatban hogyan segíthetik a menedzsmentet vagy a tulajdonost a vállalat fejlődési pályán tartásában. A stratégiai szemléletmód szükségességét és azt, hogy hogyan lehet csökkenteni a veszteséget, ha a jövőkép szemléletű vezetéssel szemben a vállalati stratégiát formális keretek közé szorítjuk. Valamint a generációváltás vállalatok életében betöltött szerepét, mint egy mérőföldkő. A generációváltás során bekövetkező szerepcsere folyamatot és a különböző lehetőségeket az átvevők szerepére. Felismertem, hogy a magyarországi vállalatok életében miért most lett egyre divatosabb a generációváltás témakörével foglalkozni és miért kiemelkedően fontos a nemzetgazdaságunk életében.

Primer kutatásom során hat a magyar elektronikai iparban tevékenykedő hét vállalat alapító tulajdonosával készítettem mélyinterjút, amelyek során betekintést nyertem a vállalatok megalakulásának körülményeibe, jelenlegi fejlettségi státuszába, a tulajdonosok vállalati stratégiához való viszonyulásába és a generációváltás aktuális helyzetébe.

Kutatásom eredményeit a vállalatok és alapítóik egyéni átfogó bemutatása után összehasonlító elemzés formájában mutatom be, majd vonom le következtetéseimet, melyeket a szekunder kutatás során megismert szakmai ismerettel kiegészítve személyes érintettségem okán a gyakorlatban kívánok hasznosítani.

7. Irodalomjegyzék

2004. évi XXXIV. törvény. (2022. 10 12). Letöltés dátuma: 2022. 10 12, forrás: Wolters Kluwer: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv>
- Adizes, I. (1992.). *Vállalatok életciklusai: hogyan és miért növekednek és halnak meg a vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* (Budapest. kiad.). (F. Pál, Ford.) Budapest: HVG Rt.
- Adó Online. (2022. április 14.). *Adó Online*. Forrás: PwC: nehezebb lett a generációváltás a családi vállalkozásokban: <https://ado.hu/cegvilag/pwc-nehezebb-lelt-a-generaciovaltas-a-csaladi-vallalkozasokban/?hilit=gener%C3%A1ci%C3%B3v%C3%A1lt%C3%A1s>
- Ansoff, H. (1965.). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Aronoff, C., Astrachan, J., Mendoza, D., & Ward, J. (2011.). *Making Sibling Teams Work - The Next Generation*. New York: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9780230116153
- Bálint, A. (2004.). HOGYAN TOVÁBB KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK? - STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK AZ UTÓDLÁS FOLYAMATÁBAN. *Vezetés tudomány*, 67-72.
- Bódy, G. (2019.. november 2019. 11. 01.). *Egyre idősebbek a családi vállalkozások vezetői*. Forrás: Magyar Nemzet: <https://magyarnemzet.hu/gazdasag/egyre-idosebbek-a-csaladi-vallalkozasok-vezetoi-7445405/>
- Bogáth, Á. (2016). Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században tanulmánykötet*, 21-28. (Á. Csiszárík-Kocsir, Szerk.) Budapest: Óbudai Egyetem.

- Bogdány, E., Szépfalvi, A., & Balogh, Á. (2019.). Hogyan tovább családi vállalkozások? - Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 72-85. doi:10.14267/VEZTUD.2019.02.06
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011.). Understanding Small Family Businesses - Seccession in a Knowledge Management Perspective. *The IUP Journal of Knowledge Management*, old.: 7-36.
- Budapest LAB. (2019.. június 14.). Letöltés dátuma: 2022.. november 5., forrás: Már csak harmadikok lehetünk: <https://budapestlab.hu/index.php/mar-csak-harmadikok-lehetunk/>
- Csákné Filep, J., & Pákozdi, I. (2012.. április). UTÓDLÁS, GENERÁCIÓVÁLTÁS A MAGYAR KKV SZEKTORBAN. *XXI. Század - Tudományos Közlemények*, 227-238.
- De Massis, A., Majocchi, A., Frattini, F., & Piscitelo, L. (2018.. December). Family Firms in Global Economy: Toward a Deeper Understanding of Internationalization Determinanats, Processes, and Outcomes. *Global Strategy Journal*, 3-21. doi:10.1002/gsj.1199
- Dr. Tasi, M. (2011). *Vállalatirányítási rendszerek*. Eudutus Főiskola.
- European Commission. (2007.). *Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs*. Belgium: European Commision.
- (2020.). *Felhasználói útmutató a kkv-k fogalommeghatározásához*. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala.
- Filep, J., & Szirmai, P. (2006.). Generációváltás kihívásai a magyar KKV szeltorban. *Vezetéstudomány*, 16-24.
- Franklincovey. (2022.). Letöltés dátuma: 2022.. október 16., forrás: Szervezetek életútja: <https://franklincovey.hu/szervezetek-eletutja-adizes/>

- Göbölös, Á., & Gömöri, K. (2004.). A vállalati életciklus modellről. *Vezetéstudomány*, old.: 41-50.
- Handler, W. (1994.. 6 1). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, old.: 132-157.
- Havrancsik, I. (2020. október 28.). *Szinergia*. Forrás: Út a sikeres generációváltáshoz: <https://www.szinergia.hu/tudastar/blog/ut-a-sikeres-generaciovaltashoz/>
- Horányi, G. (1999.. november). A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. *Közgazdasági Szemle, XLVI. évf.*, 1013-1029.
- Hurst, D. K. (2012.). In Praise of Ecological Rationality: The Return of Practical Wisdom to Management. *The European Financial Review*, 1-10.
- Juhász, P., & Reszegi, L. (2014.). *A vállalati teljesítmény nyomában – Nemcsak tulajdonosoknak és menedzsereknek*. Budapest: Aliena Kiadó.
- Karda, L. (2009). A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése. *PhD értekezés*. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar .
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákiné Filep, J. (2019.. február 19.). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 146-174. doi:10.20311/stat2019.2.hu0146
- Katits, E., Pogátsa, Z., & Zsupanekné Palányi, I. (2018.). *A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok* (2018.. kiad.). Akadémiai Kiadó. doi:<https://doi.org/10.1556/9789634541547>
- Kocziszky, G. (1994.). Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. *Vezetéstudomány*, 25.(7.), old.: 12-20. Letöltés dátuma: 2022.. október 8.
- KPMG. (2016.. szeptember 4.). KPMG. Letöltés dátuma: 2022.. november 1., forrás: Leadership decisions in a family business: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2016/09/leadership-decisions-in-a-family-business.html>

- KPMG, I. (2013. december). Sustaining future growth. *European Family Business Barometer*, 1-18. KPMG. Letöltés dátuma: 2022. november 1
- KSH. (2022. augusztus 31.). *A regisztrált vállalkozások száma megye és régió szerint, havonta*. Letöltés dátuma: 2022. október 12., forrás: Központi Statisztikai Hivatal: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0063.html
- Malatyinszki, S. (2020.). Az edukáció szerepe a családi vállalkozások. In N. Pelesz, *Művelődés, műveltség, minőség* (old.: 125-137.). Szeged: Radnóti Szegedi Örökség Alapítvány.
- Mester, É., & Tóth, R. (2015.). A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei. *Economica*, 74-90.
- Miskolczi, M. (2012). Vállalatnövekedési modellek besorolási módszere vállalatok logisztikai szervezeteinek vizsgálatához. 17-35. Gödöllő.
- Nábrádi, A., Bárány, L., & Tobak, J. (2016.). Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban - Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás* 60(5), old.: 427-461.
- Nagy, A. S., & Tobak, J. (2017.). Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, IX. évfolyam(2017/2.), 188-196. Letöltés dátuma: 2020.. november 7.
- Opten. (2018. 11 26). Forrás: Az „Y” generáció hódít már a cégtulajdonosok között is: <https://www.opten.hu/kozlemenyek/az-y-generacio-hodit-mar-a-cegtulajdonosok-kozott-is>
- Opten. (2020.. június 2.). *Opten*. Letöltés dátuma: 2022.. november 7., forrás: A hazai cégek 40 százaléka családi jellegű vállalkozás: <https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-hazai-cegek-40-szazaleka-csaladi-jellegu-vallalkozas>
- Papanek, G. (2010.. április). A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 354-370.

- Porter, M. E. (2008.). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, old.: 78-93.
- Salamonné Huszty, A. (2005. Április). Kis- és középvállalkozások jövőképe, növekedési stratégiái. *Tudományos Közlemények*, old.: 29-38.
- Salamonné Huszty, A. (2005.. Április). Kis- és középvállalkozások jövőképe, növekedési stratégiái. *Tudományos Közlemények*, 29-38.
- Salamonné Huszty, A. (2006. március 20). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5.(1.), 51-68.
- Salamonné Huszty, A. (2008.). *Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában.*
- Soltész, A., & Palotai, B. (2002). Kisvállalkozások, családi vállalkozások fejlődési szakaszai. *Résztanulmány*. BKÁE Kisvállalkozás Fejlesztési Központ.
- Szerb, L., & Ulbert, J. (2002). A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. *Vezetéstudomány*, old.: 36-46.
- Tömör, L. (2013. február 28.). *Őn tudja már, ki lesz az utóda? ... és elkezdte felkészíteni?*
- Trademagazin. (2021.. július 30.). *Trademagazin*. Letöltés dátuma: 2022.. november 17.,
forrás: Generációváltás: a családi vállalkozások nagy része megtartaná a tulajdonlást:
<https://trademagazin.hu/hu/a-csaladi-vallalkozasok-tulajdonosainak-81-szazaleka-a-tulajdonlas-megtartasaval-szeretne-vegrehajtani-a-generaciovaltast/>
- Ungerer M, & Mienie C. (2018.. 6 8). A Family Business Success Map to enhance the sustainability of a multi-generational family business. *International Jurnal of Family Business and Management Studies 2 (1)*, old.: 1-13.
- Wendy C., H. (1994.). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 133-158.

Zellweger, T. (2017.). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham:
Edward Elgar Publishing. Letöltés dátuma: 2022.. november 6.

Zsupanekné Palányi, I. (2008.). A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek
tükrében. In P. Majoros (Szerk.). *BGF Tudományos Évkönyv*, old.: 45-56.
Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Mélyinterjú kérdések

MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEK

1. Hogyan jellemezné a vállalat alapításának körülményeit? – motiváció, célkitűzés, jövőkép/vízió.
2. Milyen energiaszinten volt, amikor a vállalatot megalapította?
3. Mennyire ismerős a vállalati életciklus fogalma?
4. Milyen fejlődési szinten érzi most a vállalatát és miért?
5. Jelenleg revolúciós vagy inkább evolúciós szakaszban van a vállalat?
6. Rendelkezik-e a vállalat formális rövid/közép/hosszútávú vállalati stratégiával?
7. Mennyire tartja fontosnak a generációváltás a vállalat folytonossága szempontjából?
8. A generációváltás része-e a vállalati stratégiának?
9. Mi volt a generációváltási fő motivációs ereje?
10. Ki volt a generációváltás átvevői célcsoportja?
11. Mikor érezte magát, az átvevőt és a vállalatot is felkészültnek a generációváltásra?
12. Milyen változásokat észlelt energiaszintjében az alapítás óta?
13. Generációváltás lezárulta után milyen szerepet szán magának a szervezetben?
14. Készült-e tudatosan a vállalat utáni életére?

TARTALMI KIVONAT

A dolgozat a vállalatok folytonosságának fenntartásának érdekében történő vállalati életciklus, stratégia és tulajdonosi generációváltás közötti kapcsolatokat vizsgálja. Hazánk első vállalkozói generációja által alapított vállalatok egy része napjainkban is sikeresen működik, azonban az idő múlását senki sem tudja elkerülni. Hiába vannak mai napig tele az alapítók energiával, valamint továbbra is sikeréhesen és célorientáltan vezetik vállalataikat, eljött az ideje a kormány átadásának. A sikeres generációváltás nemzetgazdasági érdek, így kiemelt fontosságú a folyamat vállalati stratégiába illesztése és a jó időzítése. Szakirodalmi áttekintést követően magyar elektronikai ipari szereplők átadási példáján keresztül mutatja be a lehetséges kimeneteleket, illetve mutat rá olyan nem vállalatspecifikus kritériumokra, melyek döntően befolyásolhatják a folyamat sikeres végbemenetelét.

SUMMARY

The aim of the thesis is to examine the relationships between the corporate life cycle, corporate strategy, and ownership succession to maintain the continuity of businesses. Some companies founded by Hungary's first entrepreneurial generation continue to operate successfully, yet time spares no one. Despite the ongoing energy of the founders and their continued drive to lead their companies successfully and goal-oriented, the time has come to pass the baton. A successful generational changing is of national economic interest, making it crucial to integrate this process into the corporate strategy and ensure its proper timing. Following a review of the literature, it presents potential outcomes through examples of handover among Hungarian electronics industry players and highlights non-company-specific criteria that could significantly influence the successful completion of the transition.