



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásmenedzsment Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Kis Tamás
T007487/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Módszertani és Menedzsment Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Kis Tamás

Szakedolgozat száma: SZD21060115139700

Törzskönyvi száma: T007487/FI12904/G

Neptun kódja: XXXXXXXXXX

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Vállalatirányítás specializáció
Irányítási rendszerek specializáció

A dolgozat címe: Családi vállalkozások életciklusa. Alapítás működés utódlás

A dolgozat címe angolul: Life cycle of family businesses. Establishment, operation, succession

- A feladat részletezése: 1. Mutassa be a kkv családi vállalkozások jellemzőit!
2. Ismertesse a családi vállalkozások indításának és működtetésének szakaszait!
3. Mutassa be a Telefontos Kft. múltját és jelenét!
4. Elemesse a Telefontos Kft. működését gazdasági és műszaki szempontból!
5. Tegyen javaslatokat a Telefontos Kft. versenyképességének javítása érdekében!

Intézményi konzulens neve: Dr. Bogáth Ágnes

A kiadott téma elévülési határideje: 2023. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 05. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 05. 09.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

Belső konzulens

.....
külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

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

Budapest, 2021.11.31

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. CSALÁD ÉS VÁLLALKOZÁS	2
2.1 Vállalkozási alapfogalmak	2
2.1.1 Vállalkozás alapítás indoka	2
2.2 Vállalkozás megalapítása	4
2.2.1. Az üzleti terv elkészítése	5
2.2.2 Az erőforrások megszerzése.....	5
2.2.3. Az alapítás és indítás	6
2.3. Családi vállalkozásokat leíró fogalmak	7
2.4 Család és vállalkozás viszonya	9
2.5 A családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása	13
3. HAZAI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK.....	17
4. UTÓDLÁS KÉRDÉSE A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKNÁL	20
5. A VIZSGÁLT CSALÁDI VÁLLALKOZÁS: TELEFONTOS KFT.	24
5.1 Történelmi betekintés – GMK korszak	25
5.2 Rendszerváltás utáni időszak	26
5.3 Ezredforduló utáni időszak	30
5.4 Szerepem a Telefontos Kft. életében	32
5.5 Életpálya elemzés és utódlás	33

5.6 Utódlástervezés, a tulajdonos fia szerepe a vállalkozásban	37
5.7 A vállalkozás értékelése, Swot analízis	38
6. ÖSSZEFOGLALÁS	39
IRODALOMJEGYZÉK	41
TARTALMI KIVONAT.....	I
SUMMARY	II

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A vállalkozás három hajtóereje.....	3
2. ábra: A családi vállalkozásokban résztvevő tagok életkor szerinti megoszlása	3
3. ábra: A hatékony családi vállalkozás megalapozásához szükséges lépések.....	4
4. ábra Vállalkozó típusok	8
5. ábra: Családi vállalkozások jellemzői.....	9
6. ábra: A nem családi és a hagyományos családi vállalkozások alapjai	13
7. ábra: A családi vállalkozások alapítás idejének megoszlása	18
8. ábra: A családi vállalkozások aránya a különböző méretkategóriákban	19
9. ábra: A családi vállalkozások generációváltásának túlélési arányai.....	20
10. ábra: Az utódlás folyamatának lépcsőfokai	21
11. ábra: Hungexpo revitalizáció 2021	32
12. ábra: Fordulópontok a vállalkozás életpályáján.....	33
13. ábra: A vállalkozás helyzete a háromdimenziós fejlődési modellben	36

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A tulajdonos és irányítás kombinációi	9
2. táblázat: A család és a vállalkozás szempontjai ütköznek egymással	11
3. táblázat: A családi vállalkozás alapértékeinek ellentmondása	12
4. táblázat: A családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása	15
5. táblázat: A család és üzlet közötti különbség	16
6. táblázat: Hazai családi vállalkozások - történelmi áttekintés	17
7. táblázat: A tulajdonos-menedzser dominancia előnyei és hátrányai, szervezeti kultúra aspektusából.....	19
8. táblázat: A családi vállalkozások megoszlása a gyermekek bevonásával kapcsolatos kérdések	21
9. táblázat A családi vállalkozások fejlődése.....	34
10. táblázat Telefontos Kft. Swot analízis	36

1. BEVEZETÉS

A szakdolgozatom témája a családi vállalkozás életciklusának bemutatása, az alapítástól, a működésen és az utódlás tervezésen keresztül több aspektusban fogom megvizsgálni ezen kisvállalkozások jellemzőit.

A témaválasztásom elsődleges oka, hogy több mint öt éve dolgozok egy adott családi vállalkozásban. Ezen idő alatt rengeteg tudást, és tapasztalatot gyűjtöttem, megfigyelhettem, hogyan is működik egy ilyen méretű kisvállalkozás. Munkám során betekintést nyerhettem a vállalkozás működési struktúrájába, és mindennapi ügymenetébe. Az évek során szembesültem a vállalkozást érintő mikro és makró problémákból adódó előnyökkel és hátrányokkal.

Nem titkolt célom, hogy a későbbiekben, mint sikeres vállalkozó kamatoztassam a sok év alatt megszerzett kompetenciákat. Dolgozatom első felében a családi vállalkozásokkal kapcsolatos általános megállapításokat fogom összegyűjteni, az ezekről szóló szakirodalmak feldolgozásával. Ezt követően röviden összefoglalom a magyarországi családi vállalkozások helyzetét. A családi vállalkozások egyik neuralgikus pontja a generációváltás, ennek fontosságáról is szó fog esni a dolgozatomban. A szakirodalmi rész kidolgozásában legfőbbképp a Magyarországon működő családi vállalkozások fogják adni a támpontokat.

A dolgozat ezt követő részében egy esettanulmányon keresztül fogom bemutatni azt a vállalkozást, ahol jelenleg is folyamatban van egy generációváltás a Telefontos Kft.-t. Az esettanulmány megírásához a feldolgozott szakirodalmat, a vállalkozással kapcsolatos saját ismereteimet, a cégtulajdonossal és a fiával folytatott kvantitatív mélyinterjút fogom felhasználni.

2. CSALÁD ÉS VÁLLALKOZÁS

2.1. Vállalkozási alapfogalmak

Mielőtt belemerülnénk a családi vállalkozások működésének, életének rejtelseibe, előtte érdemes tisztáznunk néhány alapfogalmat.

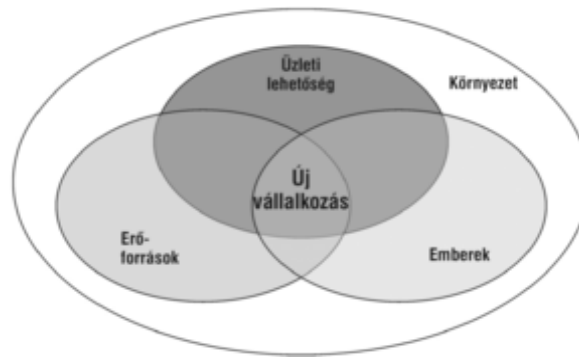
2.1.1. *Vállalkozás alapítás indoka.*

A vállalkozás indításának indokait legegyszerűbben két részre lehet bontani. Egyes vállalkozások elindításának forrása belső motivációkból táplálkozik, mivel az alapító vagy alapítók szenvedélyesen érzik magukban a vállalkozói hajlamot, míg másokat külső tényezők ösztönöznek, például gazdasági nehézségek vagy más negatív körülmények. A családi vállalkozások indításának motivációját mind pozitív, mind negatív gazdasági változások is kiválthatják. A motiváció oka lehet a család vagyonának, jövedelmének csökkenése, amelynek kompenzálására indíthat vállalkozást a család, de ez akár történhet fordítva is. Miképp a család felívelő pénzügyi helyzete is ösztönözheti és nyilhatnak meg új lehetőségek. A hosszú ideje dédelgetett álmok megvalósítása elérhető közelségbe kerülhetn. A családi és nem családi vállalkozások indításának motivációs tényezőit összehasonlítva azt tapasztaljuk, hogy a leggyakoribb indokok között (függetlenség, tudás és képességek jobb kihasználása, gazdasági szükségszerűség, magasabb jövedelem, jobb karrierlehetőségek a vállalkozáson belül) a két típus között alapvetően nincs lényeges különbség. Mindazonáltal a családi vállalkozásokat gyakrabban indítják azért, hogy függetlenséget szerezzenek, vagy vonzóbb karrierlehetőségeket találjanak, míg a nem családi vállalkozásokat gyakrabban ösztönzi a gazdasági szükségszerűség. (Csákné 2012)

Egy új vállalkozást három hajtóerő hozhat mozgásba:

1. a kínálkozó lehetőség,
2. az indításhoz és indulásához szükséges erőforrások,
3. a vállalkozó, valamint az őt körülvevő menedzsment team kvalitásai.

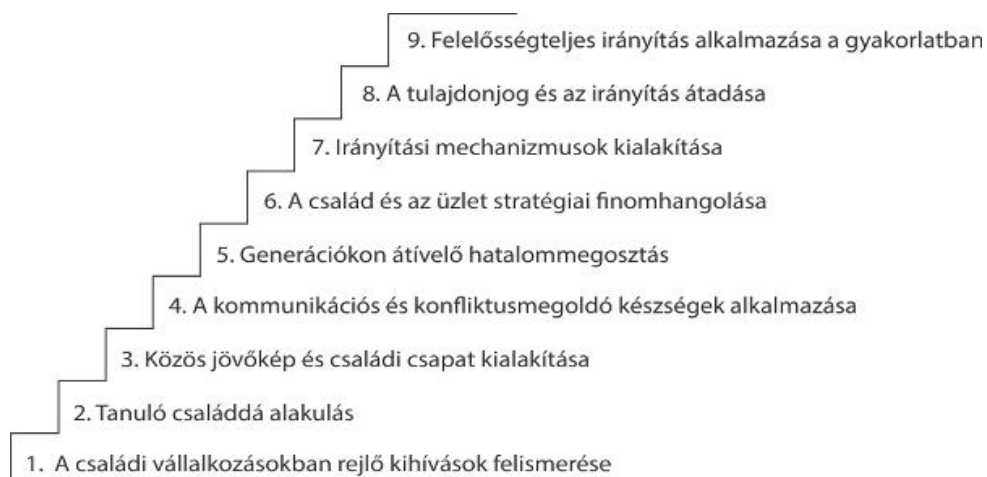
Különösen az utóbbi kettő kiemelt jelentőséggel bírhat a magas növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások esetében, ahogy azt (Vecsenyi 2009) tanulmánya is kiemeli. Az 1. ábra a köztük lévő összefüggést mutatja be.



1. ábra: A vállalkozás három hajtóereje

Forrás: Vecsenyi 2009 alapján saját szerkesztés

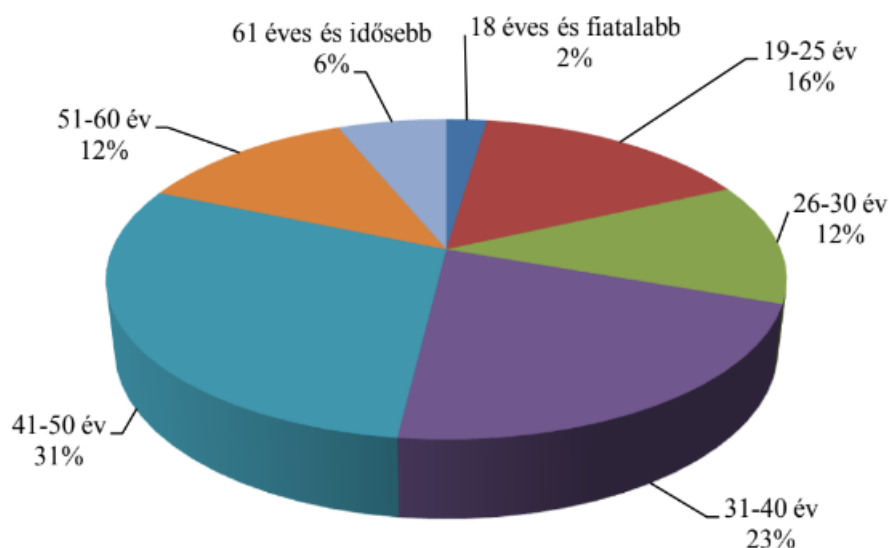
Minden vállalkozás alapja az életképes üzleti lehetőség. Az életképes üzleti lehetőség egy olyan termék vagy szolgáltatás koncepciója, ami kielégíti egy meglévő vagy potenciális piaci igényt. Ez olyan termék vagy szolgáltatás, amelyre várhatóan folyamatos kereslet lesz, és ami versenyképesen eladható a piacon, még a versenytársak jelenlétében is. A vállalkozás képes termék előállítására, szolgáltatás nyújtására, nyereséges működésre, és a vállalkozó számára az üzleti lehetőség kihasználása kívánatos, vállalható opciót kínál. (Vecsenyi 2009)



2. ábra: A hatékony családi vállalkozás megalapozásához szükséges lépések

Forrás: Leach 2015 alapján saját szerkesztés

Magyarországon a családi vállalkozások alapításának fő okai között elsősorban a jobb megélhetés iránti vágy állt (36,4%), továbbá gyakran előfordult, hogy a cégalapítás valamilyen kényszerhelyzetre adott válaszként történt (például valamely családtag munkahelyének elvesztése (21,3%), szükség, kényszer (10,5%)). A családról leváló, önállósodni kívánó vállalkozók aránya viszonylag alacsonynak mondható (8,5%) ennél alacsonyabb ok a saját elképzelésük, ötletük megvalósításának motivációja (6,2%). Érdekes még megfigyelni a családi vállalkozásokban az életkor szerinti megoszlásokat is: a 41-50 év közöttiek aránya (29,5%) volt a legmagasabb, őket követte a 31-40 éves korosztály (21,5%), majd a 19-25 évesek (15,8%). Szembetűnő lehet még az 50 év fölöttiek 18% fölötti aránya. (Gere, 1997).



3. ábra: A családi vállalkozásokban résztvevő tagok életkor szerinti megoszlása

Forrás: Gere 1997 alapján saját szerkesztés

2.2. A vállalkozás megalapítása

(Vecsenyi 2009) szerint a vállalkozás megalapítása három fő részből áll. Először kidolgozzuk, mit szeretnénk létrehozni, utána szerezzük meg a szükséges pénzt és erőforrásokat, majd indítjuk el a vállalkozást. Természetesen vannak, akik néhány lépést kihagynak, de ők ne lepődjenek meg, ha inkább korábban, mint később nehézségekbe ütköznek az úton.

2.2.1. Az üzleti terv elkészítése

Az üzleti terv megléte kulcsfontosságú a vállalkozó szempontjából, hiszen lehetővé teszi számára, hogy átgondolja és strukturálja az új vállalkozás jövőbeli kilátásait. Gyakran előfordul, hogy a vállalkozók vonakodnak az üzleti terv készítésétől, mivel nem tartják fontosnak, vagy úgy érzik, nincs elegendő tapasztalatuk vagy időt sem tudnak rá szánni. Azonban az üzleti lehetőségek részletes elemzése, a vállalkozás különböző aspektusainak átgondolása, beleértve a működést, eszközöket, technológiát, szervezetet, és munkatársakat, valamint a tervezett üzleti teljesítmény áttekintése, az eléréséhez szükséges erőforrások és cselekvések meghatározása létfontosságú lépés a kockázatok minimalizálása érdekében. Különösen fontos, ha a vállalkozó tervez külső befektetői támogatás igénybevételét a vállalkozás elindításához, elengedhetetlen, hogy rendelkezzen egy jól kidolgozott üzleti tervvel. Az üzleti terv összeállítása idő- és munkaigényes folyamat, ám hosszú távon a befektetett energia és erőforrás megtérülése sokszorosan meghaladja a ráfordítást. Az üzleti terv tartalma:

Az üzleti terv tartalma:

- a vállalkozás tevékenységének meghatározása (termelés, értékesítés vagy szolgáltatás nyújtás),
- szervezeti struktúra meghatározása az induló vállalkozás esetében,
- a tevékenység folytatásához szükséges erőforrások megteremtése, beruházások megjelölése
- a piac előzetes felmérése, piackutatási eredmények alapján várható bevételek források,
- a konkurencia és a piacon várható verseny elemzése, felmérése,
- kockázatelemzés, fejlődési lehetőségek vizsgálata (Barna, 2008)

2.2.2. Az erőforrások megszerzése

A vállalkozás beindítása komoly kihívást jelent a kezdő vállalkozó számára. Elő kell teremteni a szükséges erőforrásokat ahhoz, hogy a vállalkozás betudjon indulni és később működhessen. Azok a vállalkozók, akik már a kezdetektől fogva rendelkeznek alapvető erőforrásokkal, szerencsés helyzetben vannak, ezzel versenyelőnyre tehetnek

szert az olyan vállalkozókkal szemben, akik a nulláról indulnak. Léteznek olyan vállalkozások, ahol nincs szükség nagyméretű anyagi befektetésre és a szakértelmére építve home office (táv munka) rendszerben tudják végezni tevékenységüket (pl. fordító, tanácsadó, elemző, informatikus, programozó). Az ilyen típusú vállalkozók relatíve kis kockázattal és alacsony ráfordítással tudnak működni, ha már otthon rendelkeznek a nélkülözhetetlen eszközökkel. Ebben az esetben is javallott hat hónapnyi jövedelemnek megfelelő tartalék a bankszámlán. Az eszközigenyes vállalkozások természetes módon nagyobb ráfordítással kénytelenek elindítani tevékenységüket.

Gyakori probléma különösen az induló vállalkozások esetében, hogy az induláshoz elengedhetetlenül szükséges pénzt vagy erőforrásokat hogyan tudják megszerezni, anélkül, hogy elveszítenék a vállalkozásuk feletti irányítást.

Az ügyes vállalkozók az indulástól számítva és később is kreatív megoldásokat találnak arra, hogy mások pénzét használják, például: bérelnék eszközöket és helyiségeket, ahelyett, hogy megvásárolnák azokat, vagy bizományos konstrukciót használnak értékesítésnél, ezzel is csökkentve a kiadásait. Elképzelhető, hogy a vállalkozás későbbi szakaszában is szükség lesz külső finanszírozásra vagy befektető bevonására, ahhoz, hogy a vállalkozás fejlődése fenntartható legyen. Ezen finanszírozási módszerek a cégben való tulajdon hányad és a vállalkozó befolyásának csökkenésével járhatnak együtt.

A vállalkozás indulásakor, ha szükség van pénzre, számos potenciális forrás áll rendelkezésre. A vállalkozónak mérlegelni kell ezek közül, és kiválasztania a számára legoptimálisabb, legkedvezőbb lehetőséget. Egyszerre több forrást is kiaknázhathat. Ilyen források lehetnek például:

- a családtól és barátoktól kapott pénz, támogatás,
- vállalkozástámogató alapítványok támogatásai,
- pályázati támogatások,
- vállalkozás finanszírozó kockázati alapoktól kapott hitelek,
- kereskedelmi banki hitelek,
- magánbefektetők pénze /üzleti angyalok/.

Mindegyik forrás más-más feltétel mellett nyújt erőforrást vagy pénzt. Az a vállalkozó, aki tisztában van a befektetők preferenciáival és a finanszírozási szabályait megfelelően tartja, kedvező feltételekkel juthat pénzhez.

Egy befektetőtől vagy más külső forrásból származó támogatás nem feltétlenül vezet felelős gazdálkodáshoz. Nem kell a legdrágább gépeket megvásárolni csak azért, mert pályázati pénzből csak a felét kell kifizetni. A vállalkozó kötelessége, hogy a befektetett pénzt hasznosítani tudja, és a felvett hiteleket időben törleszti. Az más lapra tartozik, hogy a pályázati pénzek elosztói a berendezésgyártókat áremelésre és részben hamis piacbővítésre készítik az olcsó pénz ígéretével teremtett keresletnöveléssel.

2.2.3. Az alapítás és indítás

A vállalkozás alapításának jogi hátterét is meg kell teremtenie a vállalkozónak. Ezek közé tartozik, a megfelelő jogi forma kiválasztása. A leggyakoribb jogi formák a teljesség igénye nélkül:

- egyéni vállalkozás,
- egyéni cég,
- korlátolt felelősségű társaság (kft.),
- betéti társaság (bt.),
- közkereseti társaság (kkt.),
- szövetkezet,
- részvénytársaságok - nyilvánosan működő részvénytársaság (nyrt.) és zártkörűen működő részvénytársaság (zrt.).

Vállalkozó típusok



4. ábra Vállalkozó típusok

Forrás: Vecsenyi - Petheő 2017

Ezek után be kell jelentkezni a különböző hatóságokhoz. A megfelelő hatósági engedélyek beszerzése is feltétele lehet bizonyos vállalkozások működtetéséhez. Vállalkozói folyószámla nyitására is szükség van, de nem minden esetben kötelező (alanyi adómentes vállalkozás esetén nem kötelező). A vállalkozás megalakulása után a vállalkozó nekifoghat a szervezet kialakításának. Ehhez hozzátartozik a munkatársak kiválasztása, alkalmazása, betanítása, a működés körülményeinek előkészítése, szükséges eszközök beszerzése, alapvető munkamegosztás kialakítása, ellenőrzési és nyomon követési rendszer kiépítése. A számviteli teendők elvégzésére külön könyvelő megbízására lesz szükség.

2.3. Családi vállalkozásokat leíró fogalmak

Az Európai Unióban számos kritériumnak kell megfelelnie egy vállalkozásnak ahhoz, hogy családi vállalkozásnak nevezhessük. Méretüktől függetlenül ide tartoznak a családi tulajdonú és a családok által vezetett vállalkozások. A legfejlettebb kapitalista országokban ezek az vállalatok dominálnak, és több mint 75-95%-os részarányban képviselik magukat az összes vállalkozást tekintve. A globális bruttó hazai termék (GDP) közel 65%-át termelik meg a családi vállalkozások/vállalatok. Magyarországon is jelentős szerepet töltenek be a teljes gazdaságot tekintve. A magyar GDP-hez több mint 50%-os részesedéssel járulnak hozzá, beleértve a mikro- és nagyvállalatokat is egyaránt. Becslések szerint Magyarországon körülbelül 110 ezer cég működik családi vállalkozásként, ami hangsúlyozza ezeknek a vállalkozásoknak a gazdasági fontosságát. (Noszkay 2017)

Bár általánosságban a közbeszédben gyakran összemosódik a családi vállalkozás fogalma a mikro- és kisvállalkozásokkal, valójában a családi vállalkozások megtalálhatók minden méretkategóriában. (Csákné, 2012)

Az Európai Unió 2009-ben, kezdte kidolgozni a saját family bussines meghatározását. Mielőtt ezt megalkotta volna, áttekintette a világszerte alkalmazott családi vállalkozás fogalmakat, és mintegy 90 különböző meghatározást azonosított. Többsége a tulajdonjoggal és a vállalkozás irányításával kapcsolatban határozza meg a vállalkozás jellegét (Mandl 2008).

Az Európai Unió, annak érdekében, hogy egy egységes meghatározást adjon a családi vállalkozások fogalmáról egy szakértői csoport állított fel. Javaslatuk szerint 3 fő elemre épül a családi vállalkozások definíciója: a család, a vállalkozás és a tulajdon.

Egy vállalkozás, méretétől függetlenül, családi vállalkozás, ha:

- döntési jogkörrel rendelkező vagy tulajdonrészt birtokló személy vagy személyek, illetve a korábban említettek házastársai, szülei, gyermekei vagy gyermekei közvetlen leszármazottjai,
 - a döntéshozatali jogok közvetettek vagy közvetlenek,
 - legalább egy családtag vagy rokon hivatalosan is részt vesz a vállalat irányításában,
 - egy olyan személy, aki a család vagy a rokonság formális képviselője és részt vesz a vállalkozás irányításában,
 - abban az esetben, ha a cég be van jegyezve a tőzsdén, a vállalkozás alapítója vagy a részvénytőkét megvásárló személy, illetve annak családja, leszármazottja rendelkezik legalább a részvények 25%-ával (döntéshozatali joggal bír).
- (Csákné, 2012)

Bianchi és Bivona (2000) a tulajdonos szemszögéből közelítette meg a családi vállalkozások definícióját. A tulajdonos jellemzően maga is részt vesz a napi teendők elvégzésében, menedzsment feladatokat lát el, irányítja a szervezetet. A család tagjait vonja be a működtetésbe és szinte soha, vagy csak nagyon ritkán épít formális szervezetet. Minőségügyi stratégiája általában nem rendszer integrálható, jellemzően projekt alapon, ad-hoc módon hoz döntéseket. Paternalista „atya” funkcióját tölti be a vállalkozásban. Nehezen mond le döntési jogairól, egy kézben próbálja tartani az irányítást. Döntéseinek hátterében legfőbbképp a múltbéli tapasztalások és megérzések állnak, nem fordít időt a stratégiai racionalizálására, folyamatosan próbál egyensúlyt teremteni az üzleti és családi elvárások, követelmények között.

A Családi Vállalkozások Országos Egyesülete 2016. szeptember 22.-én elindította a definícióalkotás folyamatát (Családi Vállalkozások Országos Egyesülete, 2016). Addig amíg ezt nem tudják meghatározni, csak felületesen lehet körülírni a családi vállalkozás fogalmát:

A vállalkozásban a családból legalább két fő vesz részt úgy, hogy:

- tulajdonosi pozíciót birtokol, és/vagy,
- részt vállal a vállalkozás vezetésében, és/vagy,
- részt vállal a vállalkozás napi működésében. (Kadocsa, 2012)

A fent leírt meghatározásokból is látható, hogy legfontosabb a tulajdonlás és az irányítás viszonya a családdal. Ezek alapján az 1. számú táblázatban látható három kombináció valósulhat meg a családi vállalkozások esetében.

Tulajdonos	Irányítást gyakorolja
A család	A család
A család	Nem a család
Nem a család	A család

1. táblázat: A tulajdonos és irányítás kombinációi

Forrás: Vecsenyi 2009 alapján saját szerkesztés

2.4. Család és a vállalkozás viszonya



5. ábra: Családi vállalkozások jellemzői

Forrás: Kadocsa 2012

A dolgozat első felében már rámutattam arra, hogy mennyire jelentős tényezővel bírnak a családi vállalkozások a világgazdaság egészét tekintve is. Jellemzően az évek alatt kemény munkával megkeresett pénzt ötvözik a megfelelő szakértelemmel, és a munkatapasztalatokat felhasználva működtetik a család a vállalkozást, ahol mindenki kiveszi a részét a munkából. Egy családi vállalkozás jövőképe pozitívabb egy hagyományos vállalkozáshoz képest, hiszen terveik nagyrészt hosszabb időszakot ölelnek fel. Az érzelmi szempontok is fajsúlyosak a szervezeten belül, a családtagok közötti viszonyt erősen befolyásolják és a teendők elvégzésére is kihatással vannak. Ez konfliktus helyzeteket szülhet, nem könnyű elválasztani a magánéletet egy családi vállalkozáson belül a munkától. A közös munkavégzésből adódóan a családtagok napi kapcsolatban állnak egymással, idejüket kitölti a vállalkozáshoz tartozó feladatok megoldása, elvégzése, ami elvonja a figyelmüket a külvilágról. Magyarországon a családi vállalkozások legnagyobb részében házastársak dolgoznak együtt. A testvéri együttműködések aránya relatíve alacsonynak mondható. A kínai vagy olasz mintákkal szemben a magyar családi vállalkozásokat kevésbé jellemzik a több generáción átívelő együttműködések. (Vecsenyi 2009)

A család szempontjai	A vállalkozás szempontjai
Érzelmi alapokon nyugvó	Feladat alapú
Befelé figyelő	Kifelé fókuszáló
Ellenáll a változásnak	Keresi a változást

2. táblázat: A család és a vállalkozás szempontjai ütköznek egymással

Forrás: Vecsenyi 2009 alapján saját szerkesztés

A családi vállalkozások ezen kettős arculata miatt, működésbeli hiányosságokkal vagy gyengeségekkel kerülhetnek szembe. Ennek okai lehetnek:

- a család és a munka összehangolásának nehézsége,
- a családon belüli érzelmi problémák befolyása a vállalkozásra,
- a családtagok nem minden esetben alkalmasak az egyes szerepek betöltésére,
- a munka- és családi kapcsolat időnkénti összeférhetetlensége,
- a következő generáció bevonásának gondjai, motiváltságuk kihasználása,
- szakmai menedzsment háttér hiánya,
- az utódlási és a generációváltás körüli problémák,
- likviditási gondok,
- a vállalat igazságos felosztása öröklés esetén. (Tóth-Bordásné 2014)

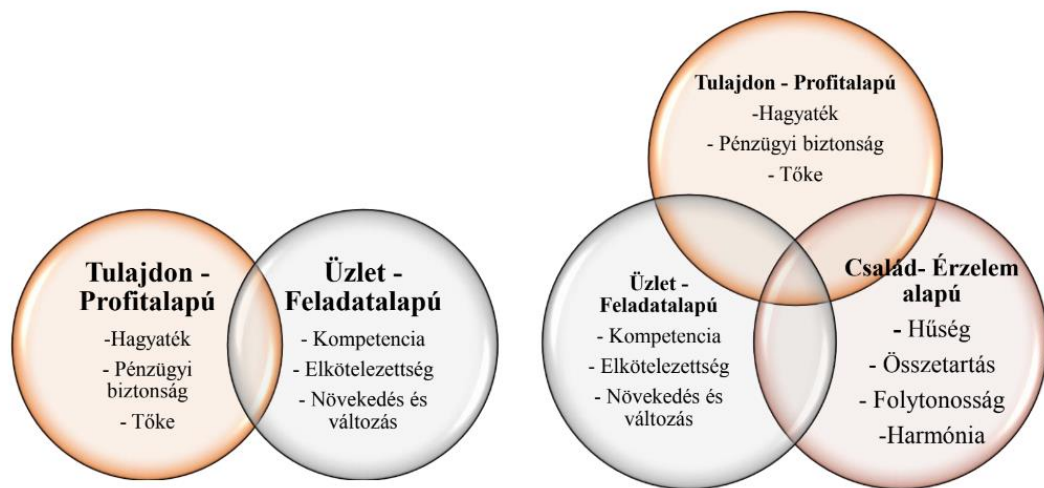
Család	Szempont	Vállalkozás
Fogyasztási	Egység	Termelési
Szeretet	Fő érték	Profit
Erkölc	Kultúra	Szervzeti
Bizalmi	Kapcsolatok	Szerződéses kapcsolatok
Születési	Hierarchia	Szervezeti
Születési előjog alapján	Utódlás	Szakmaiságon és szerződésen alapul

3. táblázat: A családi vállalkozás alapértékeinek ellentmondása

Forrás: Tóth-Bordásné, 2014 alapján saját szerkesztés

2.5. A családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása

A családi vállalkozások többnyire hatékonyabban működnek, mint a nem családi vállalkozások. A hatékonyságuk több tényezőből fakad. Az egyik ilyen tényező, hogy a családi vállalkozások takarékosabban tudnak működni, akár jobb akár rosszabb korszakát éli épp a vállalkozás. Fékezni tudják a tőkekiadásokat és vissza tudják szorítani az adósságállományt. A versenytársakhoz képest, nagyobb arányban tudják maguknál tartani a tehetségeket, így növelve a cég tudás tőkéjét. Garancia, minőség, elkötelezettség. Ez a három mutató, ami megkülönböztet egy családi és nem családi vállalkozást, hiszen a család a nevét adja a céghez és nem engedheti meg magának, hogy csorbát szenvedjen. Léteznek többgenerációs családi vállalkozások, ahol generációról generációra szállnak a mesterfogások, szakmai kompetenciák, titkos receptúrák stb. A személyes kapcsolatok erős kötődésekben mutatkozik meg, a közös munka egybekovácsolja a családot. A család vezetője könnyben tudja rávenni a család többi tagját a túlórázásra, és egyéb feladatokra, ennek fejében bizalmat, biztonságot, kiszámítható bérezést kapnak. Döntési helyzeteknél is előnyt jelent a családi kötelék megléte, leegyszerűsíti a döntési folyamatokat, rugalmasabbá téve a vállalkozás működését, ezzel is elősegítve van a folyamatos fejlődés. A vállalkozás vezetője személyesen is tartja a kapcsolatot az ügyfelekkel, ami a külvilág szemében növeli a vállalkozás hitelét és népszerűségét. (Vecsenyi 2009)



6. ábra: A nem családi és a hagyományos családi vállalkozások alapjai

Forrás: Matsushita 2013 alapján saját szerkesztés

Ha olyan vállalkozásokról van szó, ahol nem a család kezében van az irányítás, csak a tulajdon és az üzlet kapcsolatát különítjük el, míg familiáris jellegű vállalkozások esetén belép egy harmadik tényező, ami nem más, mint a család szerepe a vállalkozásban.

Amint a 6. számú ábráról is látható, a nem családi jellegű, hagyományos vállalkozásokat (Matsushita 2013) két halmazra osztotta. Az első halmazban azok a vállalkozások tartoznak, melyek tulajdon és profitalapú tevékenységet, folytatnak, míg a másik csoportban olyan nem családi jellegű hagyományos vállalkozások vannak, amelyek üzlet-feladatalapú kategóriába sorolható. Az első halmaz esetében, melyeket összegezve Matsushita tulajdonprofitalapúnak nevez, olyan főbb értékekről beszélhetünk, mint a hagyaték, a pénzügyi biztonság, valamint a tőke. A másik halmaz, az üzlet-feladatalapú esetében pedig a hangsúly a kompetencián, az elkötelezettségen, van, valamint azon, hogy a növekedés és a változás állandó legyen.

Családi vállalkozások esetében Matsushita már 3 halmazt különböztetett meg. Az első kettő, a tulajdon-profitalapú, valamint az üzlet-feladatalapú megegyezik a nem familiáris jellegű vállalkozások esetében is, ám a családi vállalkozások jellemzője, hogy bejön egy harmadik halmaz is a képbe, mégpedig a család-érzelem alapú. A tulajdon profitalapú halmaz esetében ugyanúgy a hagyaték, a pénzügyi biztonság, valamint a tőke a fő tényezők, az üzlet-feladatalapú esetében szintén a kompetencia, az elkötelezettség, valamint a növekedés és változás hajlandóságán van a hangsúly. A harmadik csoport, a család-érzelem alapú esetében viszont már új faktorok kerülnek a középpontba, ezek közül első a hűség. Továbbá jelen van még a vállalkozás esetében az összetartás, a folytonosság és a harmónia is.

Családi vállalkozások	Szemponatok	Nem családi vállalkozások
Folyamatos működés	Szándék	Profitmaximalizálás rövid és hosszútávon is
Hírnév fenntartása, pénzügyi stabilitás	Cél	Befektetők igényeinek kielégítése
Kockázatok minimalizálása	Alapító hiedelem	Magasabb kockázat vállalás
Alkalmazkodás, stabil működés	Stratégia orientáció	Folyamatos növekedés
A vevők és az alkalmazottak	Legfontosabb kockázatviselő	A részvényesek és a menedzsment
Folyamatos, kis lépésenkénti fejlesztésekben	Menedzsment fókusz	Innováció
Szociális intézmény	Az üzlet megítélése	Eldobható eszközök
Gondoskodó	A személyes vezetés	Karizmatikus

4. táblázat: A családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása

Forrás: Thomassen, 2007 alapján saját szerkesztés

Nem csak előnyei vannak a családi vállalkozásoknak, hátulütőkről is beszélnünk kell ezeknél a szervezeteknél. Az egyik legfőbb probléma, amikor a családtagok nem tudják szétválasztani a magánéleti problémákat a munkától, ami konfliktusokhoz vezethet és rombolhatja a családi összetartást, ezzel együtt a munka hatékonyságára is negatívan hat ki. Az új igényekhez való alkalmazkodás szemben állhat a vállalkozás hagyományos értékrendjével, ez hatással lehet az egész szervezetre és döntési folyamatokat akadályozhat meg. Elképzelhető, hogy külsős személy(ek) bevonására lesz szükség a vállalkozás működésének fenntartásához. Ez belső konfliktusokhoz vezethet, amit a vezetőnek kell áthidalnia. Általában házon belül szeretné megoldani ezt a problémát, viszont nem mindig áll rendelkezése kompetens személy családon belül. Az utolsó és egyben legnagyobb veszély az utódláshoz köthető. Ez egy lassú és időigényes folyamat, ahol sok buktató lehet, semmi sem garantálja a szervezet további működését, ha a vezető nem kezdi el időben elindítani az utódlás tervezést a vállalkozásban. A következő generáció tudatos felkészítése, mélyebb bevonása a cég ügymenetébe létfontosságú a vállalkozás további működésének szempontjából. Az utódlásról vagy más szóval generációváltásról, a dolgozat későbbi felében részletes jellemzést fogok adni. (Vecsenyi 2009)

„A családi vállalkozások akkor lehetnek sikeresek, akkor tudnak fejlődni, ha sikerül összhangba hozni a család és az üzlet világát.” (Vecsenyi 2009, p. 74.)

Család	Üzlet
• Emocionális • Alapvetően szocialista nézet • Állandó kötődés tagság	• Racionális és objektív • Alapvetően kapitalista nézet • Önkéntes tagság megítélés alapján

5. táblázat: A család és üzlet közötti különbség

Forrás: Ward, 2004 alapján saját szerkesztés

„A családi összetartás, a közös célok és érzelmi alapú elkötelezettség, mint legerősebb érvek szólnak egy családi vállalkozás mellett. A japán szervezeti kultúra egyik fontos megközelítése, hogy a cégek nem csak szolgáltatásokat és termékeket hoznak létre, hanem emberi értékeket is közvetítenek. Közös küldetéstudat jellemzi a munkaszervezetet és elnyeri az alkalmazottak teljes lojalitását, akár csak egy jól működő családi vállalkozásban.” (Bogáth 2013, p. 211.)

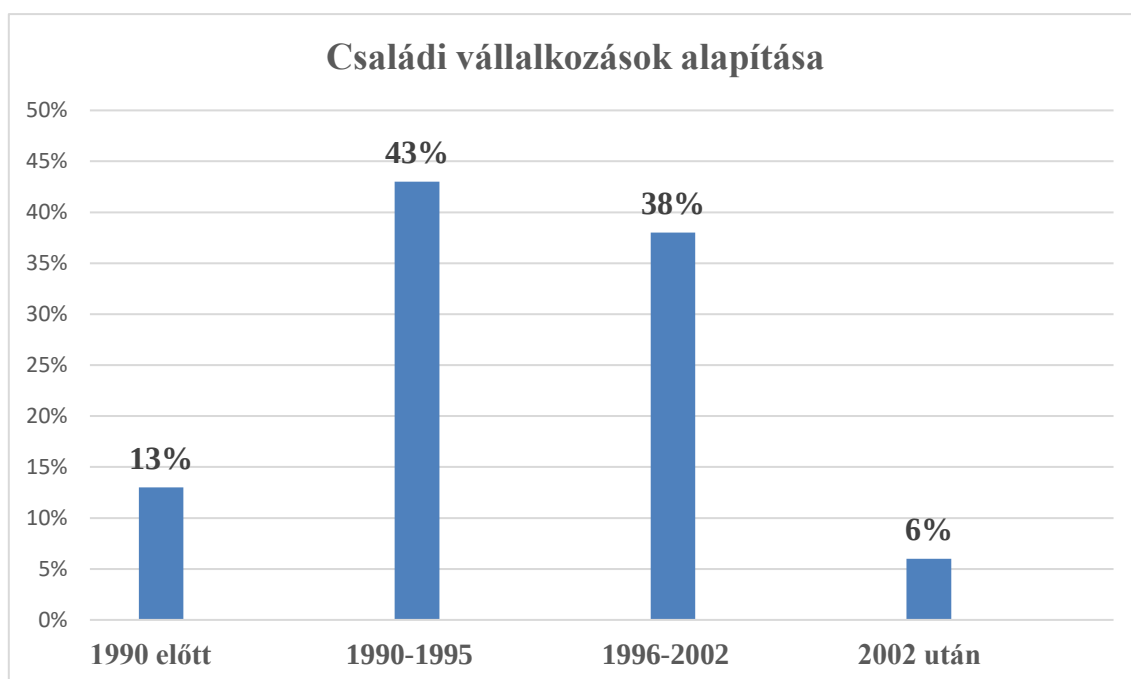
3. HAZAI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

1945 előtt	1945-1982/1989	1989 után
• Megjelentek az első Magyar vállalkozók a XVIII. század végén, XIX. század második felében • A tőkésrendszer felépítése (Dreher, Zwack, Goldberger, Pick, Herz, Törley családok tagjai) • Hagyományok és tulajdonosi kultúra kialakulása, társadalmi felelősségvállalás, • 1938: Nagy számú vállalkozás van jelen a lakosság számához képest (3,7 millió) míg összesen kb. 7 millió lakos van	• 1945-1948: A kommunista vezetés felszámolta a hagyományos vállalkozói rendszert • 1948: 10 főnél alacsonyabb létszámú üzemeket is államosították(erőszakos kollektivizálás) • Nyugaton nem változik a rendszer, a hagyományos cégek változatlanul működhetnek tovább • Kádár korszak: „maszekolás, fusizgatás” • 1977-1978: 30000 Maszek munkás (kevés sikeres, pl: Szamos, Béres) • 1982-től Gazdasági munkaközösségek (GMK) • 1988-as társasági törvény	• 1982-88: 30000ről 240 ezer társaság, 100ezerből közel 700 ezer egyéni vállalkozó alakult meg • 90-es évek: A gazdaság folyamatos bővülése, növekedés • Hagyományok hiánya miatt több évtizedig tartó kultúra kialakulása • Legfőbbképp rövidtávú célok, profitorientáltság • Kialakult egy stabil vállalkozói réteg • Kezdeti sikeres vállalkozók kiöregedése, az alapító atyák ma már 70 év környékén vannak • Kevés vállalkozás éli túl a generációváltást, elenyésző a 3 vagy több generációt túlélő családi vállalkozások

6. táblázat: Magyarországi családi vállalkozások történelmi áttekintése

Forrás: Konczosné 2014 alapján saját szerkesztés

Magyarországon magánvállalkozás alapítására 1982. január 1. óta van lehetőség. 1985-ig nagyságrendileg 35.000 magánvállalkozás létesült. Az 1990-es kapitalista rendszerváltás pedig új ajtókat nyitott meg a magánvállalkozások számára, több ezer új vállalkozás jöhetett létre ezek után. Ennek eredményeképp jelentős változások mentek végbe a gazdaságban. A mezőgazdaság és az ipar állapota szerkezeti átalakulásokat követelt meg a tulajdonviszonyok és a szervezetek nagyságának területén (Pálinkás, 1996). Magyarországon a családi vállalkozások kétharmada a mezőgazdaságban, kereskedelemben és vendéglátásban működik. Nem számottevő a jelenlétük a bankszektorban és az infrastruktúrális (légközlekedés, kommunális közlekedés) iparágakban. (Konczosné 2013)

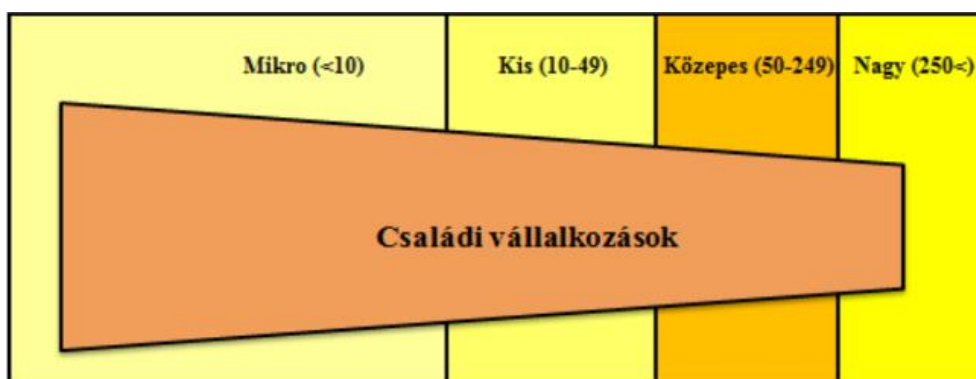


7. ábra: A családi vállalkozások alapítás idejének megoszlása

Forrás: Kadocsa 2012 alapján saját szerkesztés

A magyarországi szervezeti kultúra eléggé elmaradt a nyugati vállalkozásokhoz viszonyítva. A vállalkozások döntő többségében a tulajdonos-menedzser szemléletmód a domináns. Ennek a rendszernek is megvannak az előnyei és hátrányai. Az utódkeresés szempontjából is komolyabb nehézségek adódhatnak, például egy külsős személy megjelenése. A magyar családi vállalkozások mintegy 65-70%-ban a tulajdonosok és/vagy vezető munkatársak között a házastárs, illetve más rokon is. Ez nem feltétlen jelent előnyt, sőt kockáztathatja a vállalat működését, mert a személyes célok és az

érzelme az üzleti érdekekkel ellentétesek lehetnek, amit a dolgozat korábbi részében már említettem. Általánosságban elmondható hiba, ha a kinevezések vezető elve nem a vállalat céljait szolgálja, hanem egy inkompetens személy előléptetése történik meg. A szervezeti kultúra és a menedzsment szemléletmód hiányosságaiból kifolyólag nagyon kevés vállalkozás éli meg a harmadik generációt, de előfordul, hogy már az első generációváltás se megy végbe az előbb említett okok miatt. Az alacsony üzleti méretek is kockázatot jelenthetnek: 10 fő alatti mikrovállalkozások aránya jelentős, 20-30% KKV (10-249 fő).



8. ábra: A családi vállalkozások aránya a különböző méretkategóriákban

Forrás: Csákné 2012 alapján saját szerkesztés

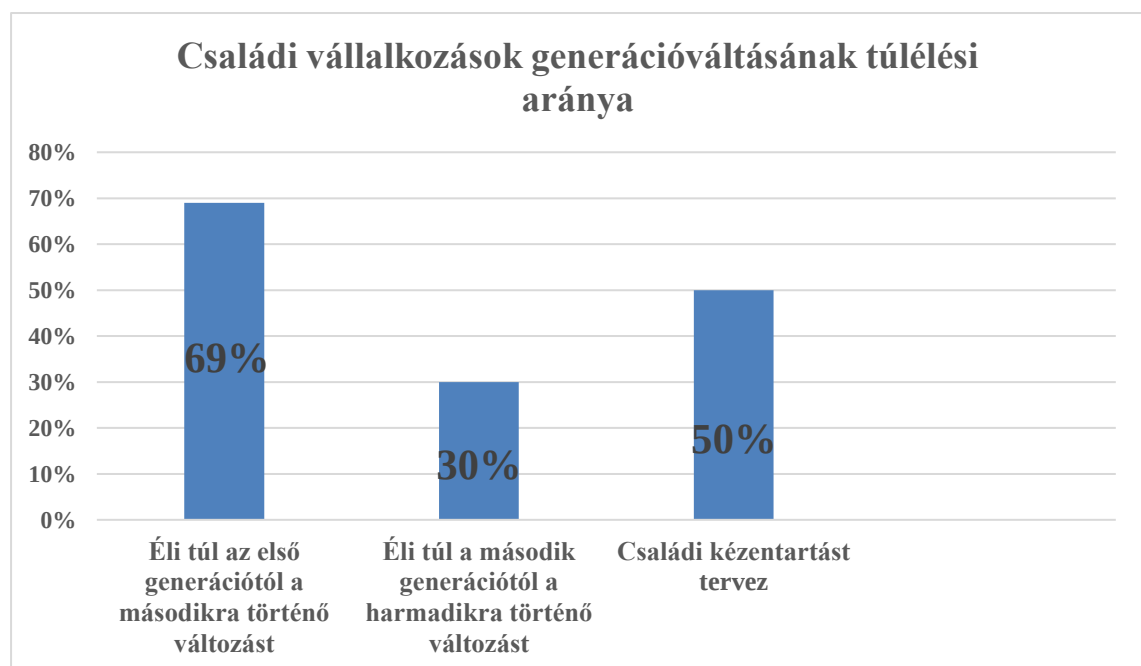
Előnyök	Hátrányok
• Vizionárius, karizmatikus vezető • Név- és családmárka, ami kötelez • Bátorság, kockázatvállalás • Gyors reagálási képesség • Alkalmazkodóképesség • Ügyfélfókusz, minőség • Családcentrikus bizalmi kultúra • Személyes és szociális alapú szervezeti kultúra • Erős szociális szerep • Egyensúlyozás a család és az üzlet között • Hasznosság és ragaszkodás • Értékteremtés, munkahelyteremtés • Elköteleződés • Túlélés érdekében változásra nyitott	• Paternalizmus • Magas szintű központosítás (centralizáció) • Ad-hoc folyamatok • Informális üzleti kapcsolatok • Delegálás, átadás nehézségei • Intuitív irányítás, mikromenedzsment • Érzelmi alapú döntéshozatal • Menedzsment szemlélet hiánya • Gyenge társadalmi felelősségvállalás • Külsős személy bevonásának ignorálása

7. táblázat: A tulajdonos-menedzser dominancia előnyei és hátrányai, szervezeti kultúra szempontjából

Forrás: Konczosné 2014 alapján saját szerkesztés

A becslések szerint hazánkban a vállalkozások 70 százaléka családi vállalkozás (Vecsenyi, 2009). Az elkövetkező évek fogják eldönteni, mennyire életképesek ezek hosszútávon, hogyan fogják túlélni a generációváltást és az azzal járó átmeneti kritikus időszakot. Az utódlástervezés mint alapvető nem elhanyagolható faktor a családi vállalkozásoknál, ám Magyarországon ennek nincs meg a kultúrája sajnos. Ebből következik az a tény, hogy átlagosan tíz családi vállalkozásból mindössze három éli meg az első generációváltást és csak egy a másodikikat. A 9. számú diagrammon jól láthatóan javultak az arányok. Az első generációváltást a vállalkozások több mint a 2/3-a élte túl, a másodikról harmadikra pedig 30%-os volt ez a szám. Gere (1997) kutatása is azt bizonyítja, amit a 8. számú táblázat szemléltet, hogy a tulajdonos vállalkozók több mint fele, saját gyerekének szeretne volna átadni a stafétabotot.

4. UTÓDLÁS KÉRDÉSÉ A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKNÁL



9. ábra: A családi vállalkozások generációváltásának túlélési arányai

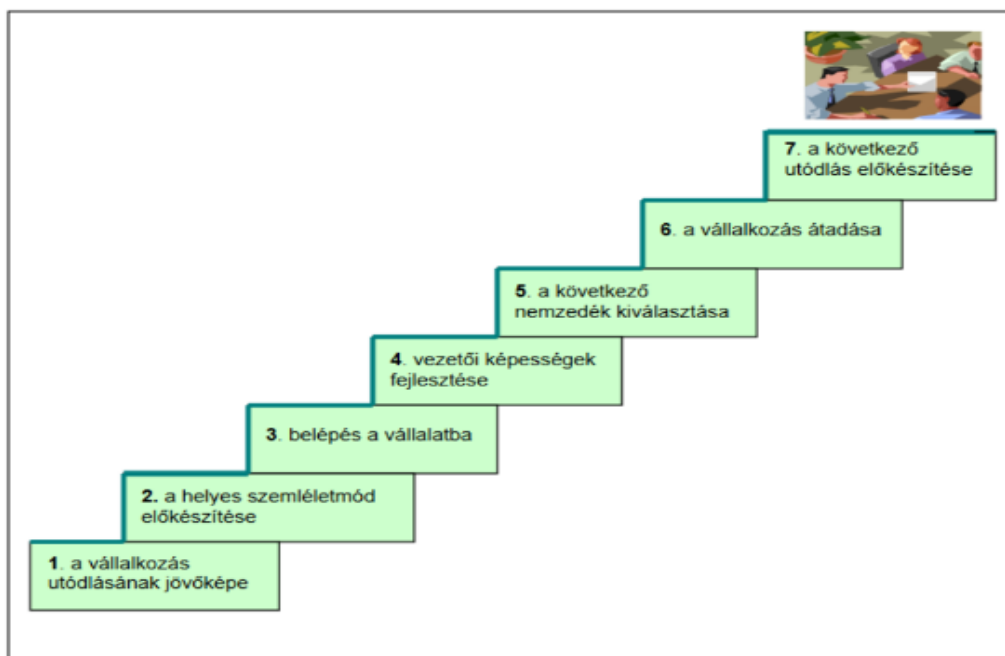
Forrás: Antall 2014 alapján saját szerkesztés

Tervezik-e a gyermekek bevonását a vállalkozásba?	Megkérdezettek aránya (%)
Igen, ha felnőnek/ befejezik tanulmányaikat	22,0
Igen, már most is dolgoznak a vállalkozásban	28,0
Nem, mert a gyerekek nem akarnak ezzel foglalkozni	20,8
Nem, mert a szülőknek más terveik vannak	14,0
Nem tudják, nem foglalkoztatja őket	13,3
Nincs válasz	1,9
Összesen	100

8. táblázat: A családi vállalkozások megoszlása a gyermekek bevonásával kapcsolatos kérdések

Forrás: Gere 1997 alapján saját szerkesztés

A családi vállalkozásoknál az egyik legnagyobb kihívást jelent az utódlás problémájának megoldása, a folyamatot folytonos vonzások és taszítások jellemzik. Az előd számára érzelmi megterhelést jelent életmunkájának továbbadása, törekszik arra, hogy a vállalkozás családi kézben maradjon. (Csákné 2012)



10. ábra: Az utódlás folyamatának lépcsőfokai

Forrás: Gittlár, 2005 alapján saját szerkesztés

Az utódlás tervezést minél hamarabb el kell kezdeni, előnyére válhat a vállalkozásnak, ha már előre megoldhatóak a jövő problémái. Más szempontból is előnyös, ha minél korábban elindítjuk az utódlás tervezést. Nagyobb rá az esély, hogy egy esetleges váratlan betegség vagy haláleset nem jelenti a vállalkozás megszűnését. Viszont számolnunk kell azzal, hogy a generációváltás nem fog zökkenőmentesen haladni, ez egy hosszadalmas, időigényes folyamat. (Leach 2018)

A generációváltás folyamata kiemelten fontos a vállalkozás életpályája szempontjából. A szakdolgozatom az esettanulmányi részében egy valós vállalkozás nézőpontjából is vizsgálni fogom a generációváltást. Bogáth (2013) a következőképpen írja le ezt a folyamatot: „A generációváltás a családi vállalkozások speciális vezető váltása, amikor is a felnőtté érő gyerek átveszi a vállalkozás irányítását. A generációváltás egy folyamat. Az utód egész kis korától kezdve szocializálódik a vállalati környezetben, majd fokozatosan feladatokat vállal, míg végül vezetővé érik.” (Bogáth 2013, p. 215.)

Ennek az idealizált folyamatát (Bogáth Nagy P., Roóz J. alapján 2016) a következőképpen írta le:

- Vállalkozást megelőző fázis. A pici gyermek, kb. 2-5 éves, a vállalkozás egyfajta játéktérnek tekinthető, játékos ismerkedés a közeggel,
- Bevezető fázis. Vállalkozással való ismerkedés, a gyermek kb. 6-14 éves,
- Bevezető tevékenységi fázis. Az utód képes megoldani a rábízott feladatokat, aki kb. 14-20 éves. Ebben az időszakban már részt vesz a vállalkozás működésében, akár részmunkaidőben. A folyamatos tanulás és figyelés a legfontosabb tevékenység, az utód motivációja jövőbeli feladatok megoldáshoz elengedhetetlen
- Működési fázis. Az utód teljes munkaidőben tevékenykedik a cégnél, kb. 21-34 éves, még nem elég érett a vezetéshez. Különböző munkafolyamatokkal ismerkedik,
- Haladó működési fázis. Menedzseri feladatok ellátása, projekteket vezényel le, esetleg már tárgyalni is tud különböző partnerekkel, de nem ügyvezető még, kb. 25-35 éves,

- Korai utódlási fázis. Igazgatói szék betöltése. Az elődje még nem vonul vissza teljesen, tanácsaival segíti az utód munkáját, a háttérből még irányít, a vezetői döntésekbe még van beleszólása az utódnak, kb. 35-45 éves,
- Érett utódlási fázis Tényleges cégvezetővé válik az utód. Az előd teljesen kivonul a céges ügyekből, kb. 40-50 éves.

A II. világháború utáni szocialista időszakban 40 évig nem igazán volt lehetőség magánvállalkozás alapítására. Azonban a rendszerváltással ezen a területen is változások következtek be. Magyarországon a kisvállalkozások száma több mint hétszeresére nőtt az 1988 és 1994 közötti időszakban. Az akkori vállalkozók a 30 és 40 éves korosztályt fedték le, akik időközben már nyugdíjba vonultak vagy épp ez előtt állnak. Az általuk alapított vállalkozásoknál égető kérdéssé vált a generációváltás megoldásának problémája. Követendő példa nélkül, saját maguknak kell rájönniük, hogyan vihetik véghez a sikeres vezetőváltást (Filep, Szirmai, 2006).

Szabó László a Családi Vállalkozások Országos Egyesületének elnökségi tagjának véleménye szerint (Szabó, 2016) a generációváltás problémájának megoldása abszolút nem olyan újkeltű gond, mint hinnénk. „A fejlett kapitalista országokban már régóta foglalkoznak a kérdéssel, pedig ott vannak a gondok áthidalására szakosodott támogató szervezetek. A mi helyzetünk annyiban speciális, hogy a rendszerváltozás környékén megjelenő első gazdasági társaságok (gmk-k) vezetői (akik akkoriban 30-40 évesek lehettek) mostanra érkeztek el arra a pontra, hogy szívesen nyugdíjba mennének, átadnák a cég vezetését és élveznék azt, amiért két-három évtizeden át dolgoztak.” Szabó a következő három lehetséges kimenetelt vázolja a generációváltásra:

1. A regnáló vezető a családjából választ utódot magának,
2. Egy külsős személy vagy menedzsment csapat bevonását készíti elő a vezető, viszont a stratégiai döntésekben és az irányításban is fenntartja beleszólási jogát részben fenntartja,
3. A tulajdonos teljes egészében eladja vagy felszámolja a vállalkozását.

A generációváltás alatt jellemzően az elsőt értjük, míg a második az utódlás, a harmadik a cégértékesítés. (Szabó, 2016)

5. A VIZSGÁLT CSALÁDI VÁLLALKOZÁS: TELEFONTOS KFT.

A szakdolgozatom ezen fejezetében szeretném bemutatni a Telefontos Kft. családi vállalkozást, ahol 5 évig dolgoztam, mint alkalmazott és vettem részt a cég életében. Az elméleti részben bemutatott családi vállalkozás jellemzőket szeretném ábrázolni a Telefontos Kft. példáján keresztül. Az öt év alatt betekintést nyerhettem családi vállalkozás működésébe, gazdasági és egyéb tevékenységébe, megismerkedtem annak kihívásaival és gyakran konzultálhattam úgy az alapító tulajdonossal, mint a család többi tagjával a mindennapi ügymenetről. A tulajdonos betekintést nyújtott számomra a kezdetektől, vagyis, hogy miként alakult és született meg, és hogyan formálódott tovább és lett sikeres a vállalkozás. A mélyinterjú készítése alatt, végig vettük a cég teljes életpályáját az alapítástól a működésen keresztül a jövőbeni víziók feltárásáig. A beszélgetésünk során elmesélte, miként sikerült átvészelnük a több gazdasági válságot is, hogyan tudtak Magyarország egyik meghatározó távközlési cégévé válni, és milyen szerepet tölt be a fia a cég életében. A mélyinterjúk során a tulajdonos fiának szemszögéből is realisabb képet kaptam a cégben zajló folyamatok alakulásáról, majd ezek után a cég jövőjéről beszélgettünk. A cég jelenleg is egy generációváltás küszöbén áll, ezért sem szabad elbagatellizálni ezt a kérdést. Az esettanulmányi rész feldolgozása végén javaslatokat fogok tenni a versenyképesség és a cég fenntartható jövőjének működése érdekében.

5.1. Történelmi betekintés – GMK korszak

A Telefontos gazdasági munkaközösség (továbbiakban: GMK.) 1989. február 14-én alakult családi vállalkozásként, Király Zoltán és Király László testvérpár ötlete alapján. Mind a ketten a Magyar Posta, illetve Magyar Telekom munkatársai voltak. A cég eredtileg távközlési hálózatok építésével, karbantartásával, illetve telefon alközpontok és alközponti rendszerek installálásával, karbantartásával foglalkozott. Később a rendszerváltás után ez bővült több üzletággal is mint például: számítástechnikai berendezések kiskereskedelme, számítástechnikai aktív eszközök forgalmazása és installálása, rendszergazdai outsourcing szolgáltatás, szaktanácsadás és tanulmánytervek készítése, hatástanulmányok elemzése és kiértékelése. A GMK ügyvezetője (akkori nevén közös képviselője) Király Zoltán volt, aki 12 év munkaviszony után hagyta ott a Magyar Postát, ahol alközponti szerelő, univerzális hibaelhárító műszerész hálózatszerelő munkakörben dolgozott. Miután leszámolt a Postánál főállásként választotta a vállalkozás vezetését. Felesége is részt vállalt az akkori GMK működtetésében, mint irodavezető tevékenykedett a vállalkozásban.

Az alapítás ötletét az akkor virágzó vállalati gazdaságimunkaközösség VGMK-ból merítették, aminél a Postánál is tagjai voltak Király Zoltán és Király László. Kezdetben 3 alkalmazottal és szerződött könyvelővel épült fel a cég törzsgárdája. Az első munkákat a Budapesti Távközlési Igazgatóság beruházási osztályától nyerték el. A cég első irodája Zuglóban volt az Ilosvai utcában.

5.2. Rendszerváltás utáni időszak

A cég sikeres kezdése után, szükségessé vált egy új gazdasági forma kialakítására. A korlátolt felelősségű társaság (továbbiakban kft.) mint cégformát választották, 1991. január 1-én, megalakult a Telefonos Kft.-t. Ebben a pillanatban a Telefonos GMK megszűnt jogutód nélkül, mivel az adózási feltételeknek az új cégalapítás felelt meg a legjobban, mert öt évig adókedvezményben részesült a vállalkozás.

Király Zoltán miután testvére kiszállt a vállalkozásból, 1992-től egyedül vezette tovább a Telefonos Kft.-t mint ügyvezető tulajdonos.

Ezek után a cég személyi kapcsolat rendszeren keresztül és sajtóhirdetések (HVG, Világgazdaság,) által szerezte meg munkáit. A Telefonos Kft. részt vett több, akkoriban neves nemzetközi kiállításon IFABO BNV (Budapesti Nemzetközi Vásár mai nevén HUNGEXPO) Hannover Cebit, Genf Távközlési Világkiállítás, ahol a kiállítókkal, próbálta Király Zoltán és csapata megismertetni cég profilját és annak eredményeit, illetve gyártókkal és forgalmazókkal kapcsolatrendszerrel igyekezett kiépíteni.

Jöttek is az eredmények, a vállalat több hazai és nemzetközi cég által kiírt pályázatot is elnyert. 1992 novemberében sikerült AT&T amerikai óriás vállalattal egy rendszerintegrátori szerződést kötni, amely óriási eredménynek számított akkoriban. Ez feljogosította a vállalkozást az AT&T SYSTIMAX SCS strukturált hálózatok kiépítésére, tervezésére 15 éves garancia vállalásával. Az AT&T későbbiekben Lucent Technology, képzésekkel segítette a Telefonos Kft.-t. Szakmai tréningeken vehettek részt a dolgozók és ezen keresztül megismerhették, a távközlésiinformatikai aktív eszközök működését felépítését, ez magában foglalta a következőket: hálózati Hubok, switchek, Core switchek, Poe switchek, vonalkoncentrátorok stb.

A cég 1995-ben bevezette az ISO 9002 szerinti minőségbiztosítási rendszert. Ennek számos előnyét élvezhette a vállalkozás. Jelentős javulást ért el a szervezeti hatékonyság és a termékminőség terén azáltal, hogy minimalizálta a hiba- és veszteségi arányt, és növelte a termelékenységet. A legfontosabb célkitűzés volt, hogy a vállalkozás megszerezte ezáltal a minősített NATO beszállító tanúsítványt. A Telefonos Kft. jogosulttá vált a NATO szervek, valamint a tagországok által kiírt hazai és nemzetközi tendereken való részvételére. A minősítés elnyerésével hazai és nemzetközi pályázati lehetőségek nyíltak meg a vállalkozás előtt. Többek között a cég ezáltal sikeresen elnyert több honvédelmi és minisztériumi objektum felújítási és beszállítási tendert is: Vám-és Pénzügyőrség Országos Parancsnokságának (VPOP) Róna utcai kirendeltségének strukturált informatikai hálózatának felújítását, rehabilitációját, Honvédelmi Minisztérium Székesfehérvár optikai hálózati kiépítés és aktív eszközök leszállítása, Pénzügyminisztérium, Ipari Minisztérium, határállomások informatikai kiépítése stb.

A következő jelentősebb ugrás a cég életében, amikor elnyerték a Budapesti Műszaki Egyetem (BME) hálózati rekonstrukciójának kivitelezését, majd hálózati karbantartását. Király Zoltán elmondása szerint, a Budapesti Műszaki Egyetemen végezett munkálatok akkoriban a cég teljes költségét fedezték, de ami még ennél is fontosabb, hosszútávon több mint 10 éven keresztül biztosított folyamatos bevételt az egyetemi alközponti hálózatok karbantartási munkálatainak elvégzése, ami lehetővé tette, hogy magasabb szintre léphessen a vállalkozás.

Az 1990-es években a Telefonos Kft gazdasági helyzetét a megnövekedett karbantartási munkálatok biztosították. A Budapesti Műszaki Egyetem alközponti hálózatának karbantartása kiemelkedő jelentőséggel bírt, de ezen kívül több tucat más szerződött ügyféllel is rendelkezett a Telefonos Kft. Ekkoriban a teljes karbantartási állomány fedezte a társaság költségeinek 90%-át, a hiányzó 10%-ot és a nyereséget viszonylag könnyű volt a beruházásokból előteremteni. A telefonközponti piacág a második fő bevételi forrásként realizálódott a strukturált hálózatépítési munkák mellett.

Itt nem csak karbantartási munkákról beszélhetünk, disztribútori és új telefonközpontok telepítésével is foglalkozott a cég. Legfőbbképp Panasonic, Ericsson, Huawei, Siemens alközpontokat szállítottak le és helyeztek üzemben.

Ebben az időszakban a cég bevételei folyamatosan pozitív irányban változtak, a megnövekedett költségek mellett is reális profitot tudott termelni. Ennek eredményeképpen a cég törzsgárdájának száma is párhuzamosan bővült, körülbelül 20 fő-, és 30 mellékállású dolgozója volt ekkoriban. Mérnökökkel, közgazdászokkal, diplomás üzletkötőkkel, informatikusokkal emelkedett a vállalkozás szakmai színvonala.

A kezdeti időszakban Budapesten azon belül Zuglóban volt a cég bérelt irodája és székhelye, amit a gyors fejlődésnek köszönhetően gyorsan kinőtt. Király Zoltán ekkor úgy látta, hogy a jobb munkakihasználtság és költséghatékonysági szempontok miatt saját tulajdonú irodába költözteti át a céget, a XVIII. kerületi Nagykőrösi útra. Ez nem csak irodaként funkcionált, raktározási és szervízzolgáltatási munkákat is itt végeztek el a dolgozók (telefon-alközpontok szerelése, szervízélése, cseréje stb.).

Az 1990-es évek felívelő piaci környezete lehetővé tette, hogy több piaci szegmensbe is be tudjon lépni a Telefontos Kft. A fő tevékenység mellett, a cég ekkoriban számítástechnikai hálózati aktív eszközök és egyéb számítástechnikai berendezések értékesítésével, üzembehelyezésével, forgalmazásával is próbálkozott. A legnívósabb telekommunikációs és számítástechnikai cégekkel sikerült partneri vagy viszonteladói szerződéseket kötni, például: CISCO, mely jelenleg is a világ egyik legnagyobb számítógép hálózatechnikai óriás vállalata. A forgalmazott termékek közé tartozott: hálózati hubok, switchek és routerek, vezeték nélküli adatátviteli eszközök (WLAN), valamint asztali számítógépek, az ehhez tartozó perifériák, videokártyák, lemezolvasók, irodai telefonkészülékek, faxok, menedzser kalkulátorok, írógépek, nyomtatók, winchesterek, irodatechnikai berendezések, CD/DVD lemezek, USB pendrive-ok stb.

1993-ban megalakult a Telefontos Kft. kirendeltségi irodája Egerben 5 fővel. Ez egy teljesen önálló egységként működött, a helyi piaci igények kiszolgálása érdekében. Számítástechnikai, telekommunikációs és irodatechnikai eszközöket forgalmaztak itt, ezen kívül helyi strukturált hálózatépítési munkákkal is foglalkozott egy külön csapat. A

projekt nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket hosszútávon és nem hozta az elvárt eredményeket, ezért Király Zoltán 6-7 év működés után bezáratta az egységet.

Az ezredforduló előtti évek gazdasági fellendülésének és a piacok szegregációjának eredményeképp Király Zoltán úgy látta, hogy vannak még betöltetlen lyukak a potenciális piacokon. Létrehozott egy durván 10 fős informatikai ágazatot. A csapat informatikai rendszergazdákból, mérnökökből és szerelőkből állt. Ez akkoriban komoly költségeket emésztett fel. Ez az üzletág a számítástechnikai berendezések igény szerinti összeállítására, szoftverek telepítésre, egyéni gépek és komplett hálózatok üzemeltetésére jött létre. Kihelyezett rendszergazdai szolgáltatásokat olyan cégeknek kínálták, ahol nem alkalmaztak főállású rendszerüzemeltető szakembereket, de az üzembiztonsági kockázatok magasak voltak. Az üzletág részéhez kapcsolódott még a hálózati eszközök távfelügyelete, karbantartása, üzemeltetése.

Összefoglalva a Telefontos Kft. az ezredfordulóig az alábbi 6 szakterületen képviseltette magát:

1. Optikai hálózatok tervezése, építése, karbantartása, hibaelhárítás: Optikai adatátviteli hálózatok megtervezése, tervdokumentációk elkészítése,
2. Informatikai hálózatok tervezése, kivitelezése: Réz alapú (adatátviteli) hálózatok (Cat5, Cat5e, Cat6 szabványok szerint) tervezése és kivitelezése,
3. Szaktanácsadás, tanulmánytervek készítése: műszaki szaktanácsadás, pályázati anyagok kiértékelése, távlati beruházási programok megtervezése,
4. Számítástechnikai aktív hálózati eszközök, számítástechnikai, irodatechnikai eszközök értékesítése, forgalmazása
5. Rendszergazda outsourcing szolgáltatás: hálózat üzemeltetés, távfelügyelet és karbantartás, számítógépek és az ehhez kapcsolódó perifériák karbantartása és üzemeltetése,
6. Digitális video megfigyelő rendszerek telepítése és üzemeltetése: digitális kamerarendszerek teljeskörű telepítése, az ehhez tartozó hardverek és szoftverek szállítása, kábelezés, installálás, üzemeltetés.

5.3. Ezredforduló utáni időszak

Az 1990-es évek vége és 2000-es évek eleje a Telefontos Kft. életében minden szempontból a fénykort jelentette. A cég bevételei megközelítették a 200-250 millió forintot, jelenlegi árfolyamon számítva ez durván 1 milliárd forintos árbevételt jelentett. A vállalkozás 50-60 ember megélhetését biztosította ekkoriban. A nagykőrösi úti irodába is ebben az időszakban költözött át a cég.

Számtalan neves külföldi és magyar vállalattal, állami intézményekkel sikerült megállapodásokat kötni, mint például:

- Auchan nagyáruházak strukturált informatikai hálózatának kiépítése,
- Országos Takarékpénztárak (OTP) bankfiókok az egész országban, strukturált informatikai rendszerek kiépítése,
- Coca Cola Rt. telefonalközpontok telepítése,
- Ferihegyi reptér optikai hálózatának kiépítése,
- Budapesti Corvinus Egyetem 3200 strukturált végpont kiépítés,
- Budapesti Műszaki Egyetem telefonalközponti rekonstrukció és hálózatépítés,
- Magyar Külkereskedelmi Bank,
- Állami Sportkórház,
- Bosch macklári és egri telephelyek informatikai hálózat bővítés
- Hungexpo – hangosítási rendszerének teljes rehabilitációja
- Magyar Telekom,
- Antenna Hungária,
- Julius Meinl stb.

A 2000-es évek robbanásszerű informatikai fejlődése és a piacok átrendeződése jelentősen befolyásolta a vállalkozás működését. A mobiltelefonia megjelenésével és ugrásszerű terjedésével egyre inkább területet veszített az alközponti üzletág. Olyan technológiák szűntek meg, mint a fax, telex, személyhívok. Újfajta alkalmazások kerültek előtérbe, például: email, internet, mobiltelefonok. Ezen gazdasági, informatikai és geopolitikai hatások eredményeképpen a vállalkozás árbevételei csökkenni kezdtek. Alközponti karbantartások jelentős mértékben csökkentek vagy megszűntek, helyette a számítógép karbantartás és üzemeltetési piacot próbálta Király Zoltán fejleszteni. Ennek következményeképp a cég kénytelen volt a dolgozók 60%-tól megválni.

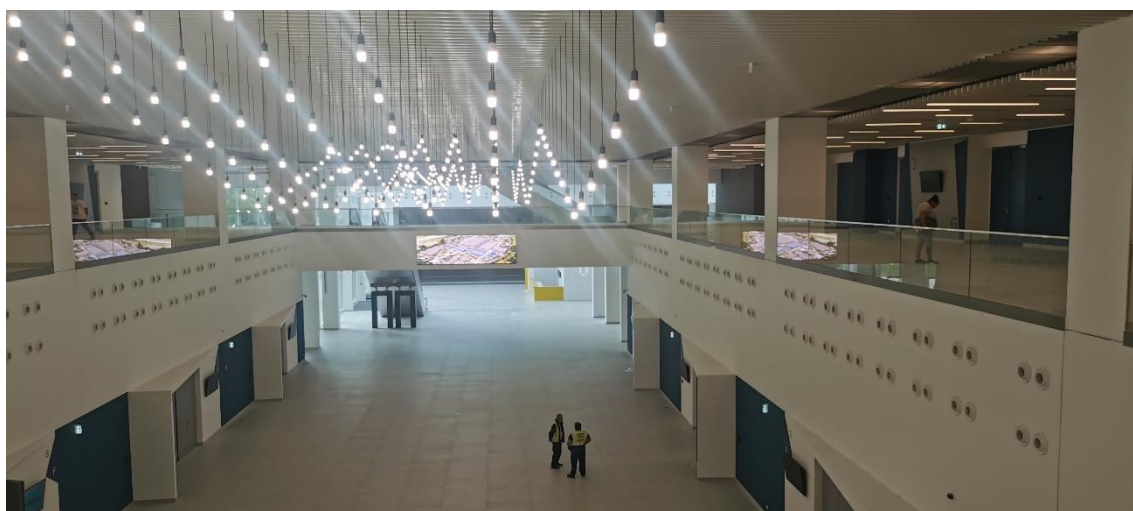
A 2008-as nagy gazdasági válság sem javított a vállalkozás helyzetén. Likviditási problémák jelentkeztek ezért Király Zoltán további dolgozók elbocsátására kényszerült. A számítástechnikai és rendszergazdai piacágakat a magas fenntartási költségek miatt be kellett szüntetni.

A Telefontos Kft. a 2008/2009-es nagy gazdasági válságot követően teljes mértékben a projekt alapú strukturált informatikai hálózatépítésekben tett szert bevételekre. A cég törzsgárdájának száma 90%-al csökkent a 2010-es évek közepére, nagyjából 5-6 fő között ingadozott. A vállalkozás ezen a ponton már nem tudott megújulni, a cég árbevétele az önfenntartásra voltak elegek. Költségek minimalizálása érdekében Király Zoltán eladta a nagykörösi úti irodát is, és Üllőn lett kialakítva a saját otthona mellett egy kisebb raktározási épület. Az irodai feladatokat is innen látják el.

5.4. Szerepem a Telefontos Kft. életében

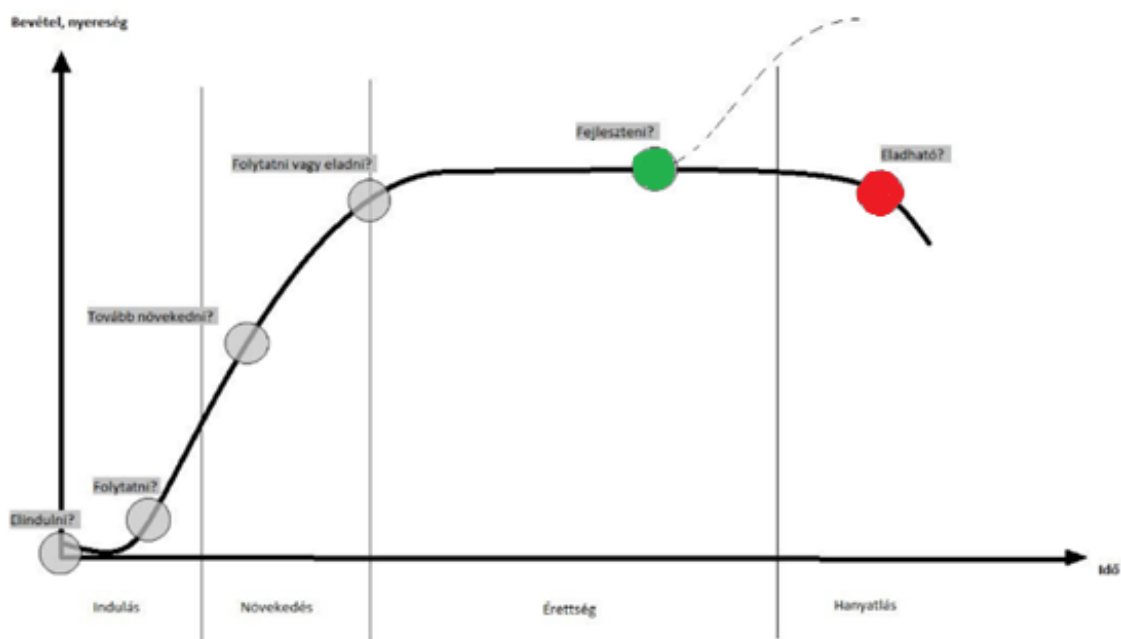
2017 novemberében csatlakoztam a vállalkozás kötelékébe, mint infokommunikációs távközlési hálózatépítő, üzemeltető és szerelő. Relatív gyorsan sikerült beilleszkednem a társaságba, mindenki nagyon segítőkész volt velem. Viszonylag rövid időn belül családtagként kezeltek a vállalkozásban, ami számomra nagyon fontos szempont volt. Az évek során a közös munka ténylegesen egy családi egységgé kovácsolta a brigádot a szervezeten belül. A szakdolgozatom első felében már beszéltem ezekről az előnyökről. „A családi összetartás, a közös célok és érzelmi alapú elkötelezettség, mint legerősebb érvek szólnak egy családi vállalkozás mellett.” (Bogáth 2013, p. 211.) Számomra ezen a tényezők megjelenése is jelentős szerepet játszott abban, hogy hosszútávon jól érezhettem magam és örömmel végezhettem el a rám bízott feladatokat.

Több jelentős munkához is sikeresen járultam hozzá az évek során. Nem szeretném mindet felsorolni, de olyan kapitális méretű beruházásokon sikerült részt vennem, mint például a Hungexpo teljes rehabilitációja, ami 2 évig tartott. Irodaházak, iskolák, kórházak, éttermek stb. teljes strukturált informatikai hálózati kiépítéseiben vehettem részt. Az évek alatt képessé váltam az önálló munkavégzésre, kisebb projektek levezetésére. Teljes értékű munkavállalóvá válhattam a szakmámban, amiért jelentős köszönettel tartozom a Telefontos Kft-nak. Ezt a tudást szeretném a későbbiekben egy saját vállalkozás beindításának keretein belül kamatoztatni.



11. ábra: Hungexpo revitalizációs munkálatok 2021
saját fénykép

5.5. Életpálya elemzés és utódlás



12. ábra: Fordulópontok a vállalkozás életpályáján

Forrás: Vecsenyi 2012 alapján saját szerkesztés

Az 11. ábra és az eddigi értékelések alapján elmondható, hogy a Telefontos Kft. - életpályáját tekintve – már túl van az érettség szakaszán. Kijelenthető tehát, hogy fordulóponthoz érkezett a vállalkozás, mely megkívánja a stratégiák újragondolását. Király Zoltán időközben betöltötte a 65. életévét. Továbbiakban szeretne visszavonulni és kiélni a nyugdíjas éveit. Ez nem azt jelenti, hogy teljes mértékben kiszáll az általa alapított és több mint 30 éve sikeresen működő cége életéből. A vele folytatott beszélgetés alapján az elkövetkező 5 évben már nem szeretne a mindennapi folyamatokban részt venni, de mint háttérmentő a vállalkozása közelében képzelel el magát. Rengeteg tapasztalatával és meglátásaival segítheti a továbbiakban a cége megújulását.

A szakirodalomban külön foglalkoznak az életciklus elmélettel a családi vállalkozásoknál. Ezek az elméletek próbálják összefoglalni a családi vállalkozások lényegét. Jól szemlélteti ezt a 9. számú táblázat az alábbiakban (Csákné Filep, 2012)

Jellemzők	Szakaszok		
	I.	II.	III.
Időszakok (években)			
A vállalkozás kora	0-5	10-20	20-30
A szülők kora	25-35	40-50	55-70
A gyerekek kora	0-10	15-25	30-45+
A vállalkozás jellemzői			
A vállalkozás viszonya a változásokhoz	Gyorsan növekszik, viszi a pénzt és az időt, sok energiát emészt fel	Érett, nyugodt, megállapodott	Stratégiai megújulásra, új energiákra, újabb befektetésre szorul
A struktúra jellemzői	Kicsi, dinamikus	Nagyobb, összetettebb, bonyolultabb	Stagnáló
A tulajdonos menedzser motivációi	Elköteleződés és magas küldetéstudat a vállalkozás sikeréért	Befolyását részben fenn akarja tartani	Érdeklődése új területek felé fordul; részlegesen háttérbe vonul; a következő generáció növekedést és változást igényel
A család anyagi elvárásai a vállalkozással szemben	Alapszükségletek kielégítése a legalapvetőbb cél	Megnövekedett igények kielégítése, a család jólétének fenntartása hosszútávon	Nagyobb igények, az anyagi biztonság és bizonyos nagyvonalúság kerül előtérben
Családi célok	A vállalkozás sikere	Anyagi biztonság, a gyerekek színvonalas nevelése	Családi harmónia és egység

9. táblázat A családi vállalkozások fejlődése

Forrás: Csákné Filep, 2012 alapján saját szerkesztés

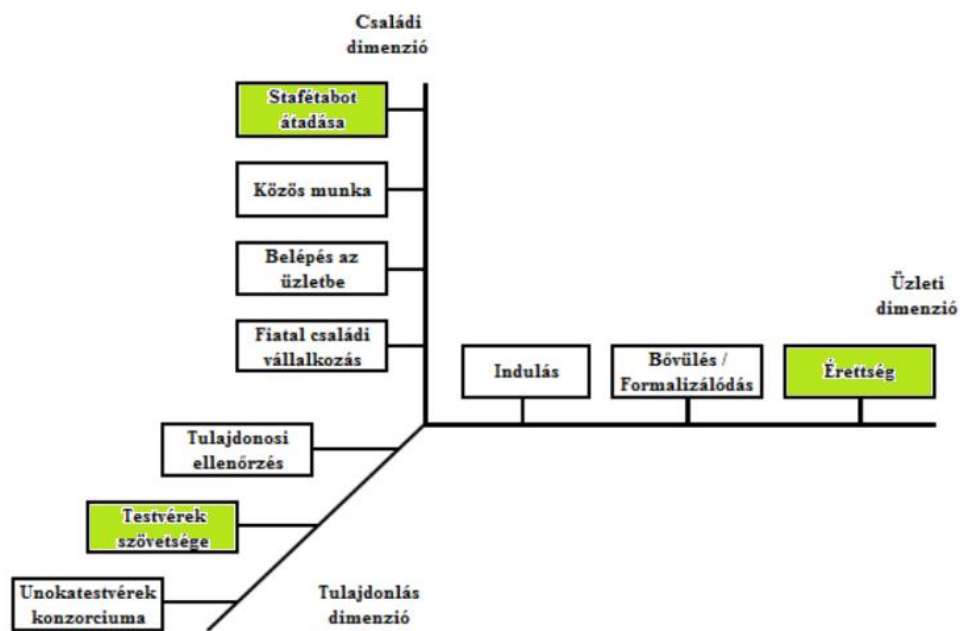
A 9. táblázat alapján a következő megállapítások tehetők a Telefontos Kft. vonatkozásában:

- a generációváltás épp folyamatban van, Király Zoltán fiának Ifj. Király Zoltánnak fogja átadni a stafétabotot, amire évek óta készíti (III. szakasz),
- a vállalkozás, a gyermek, és a szülők kora is egyértelműen a III. szakaszba sorolja a vállalkozást,
- a stratégiai megújulást már az utódnak kell megoldania, Király Zoltán a közeljövőben már csak tanácsadói szerepben képzei el magát (III. szakasz),
- a család anyagi helyzete már biztosítva lett, jelen állapotban az önfenntartásra van berendezkedve a vállalkozás, a jövőbeni növekedés érdekében szükséges a megújulás
- a családi harmónia és egység megőrzése alapvető fontosságú a tulajdonos számára (III. szakasz).

A rendszerváltás előtt az akkor virágzó vállalati gazdaságimunkaközösség (VGMK) volt az alapítás egyik oka. Megfelelő szakmai képzettséggel és a vállalkozási szellemmel már rendelkezett az alapító, a vállalkozás szabadsága pedig megadta a lehetőséget a saját vállalkozás létrehozásához. A családi részvétel szempontjából hagyományos családi köteléken alapuló vállalkozásnak számít. Mivel a család a tulajdonlás mellett a vállalkozás vezetésében is aktív szerepet tölt be, így a család munkája is nagy szerepet játszik a siker elérésében. Mérete alapján a mikro vállalkozások (10-nél kevesebb alkalmazott) csoportjába tartozik.

(Gersick és társai 1997) háromdimenziós modelljébe helyezve a vállalkozást a következőket állapíthatjuk meg:

- A családi dimenzió a stafétabot átadása szakaszban van. A vezetői feladatok átadása után sikeresen megtörtént a váltás, már az utód viszi tovább a vállalkozást,
- Az üzleti dimenzióra az érettség szakasza a jellemző. Kialakult a vállalati struktúra, csökken a közvetlen irányítás. A növekedésre való törekvés helyett a stabilitás fenntartása kerül az előtérbe. Az utód ambícióin múlhat a megújulás lehetősége,
- A tulajdonlás dimenzió a testvérek szövetsége fázisban van. Az utód új tudást és értékeket hozott és fog hozni a továbbiakban a vállalkozás életébe.



13. ábra: A vállalkozás helyzete a háromdimenziós fejlődési modellben

Forrás: Gersick 1997 alapján saját szerkesztés

A vállalkozást sok más magyar családi vállalkozással együtt, a rendszerváltás után alapították. A cég családi tulajdonban van és az irányítás is a család kezében van, amelyet az elméleti részben a 1. táblázat alapján szemléltetnek.

Tulajdonos	Irányítást gyakorolja
A család	A család
A család	Nem a család
Nem a család	A család

10. táblázat: A tulajdonos és irányítás kombinációi

Forrás: Vecsenyi 2009 alapján saját szerkesztés

5.6. Utódlás tervezés, a tulajdonos fia szerepe a vállalkozásban

A szakirodalmi rész kidolgozásában, az egyik legfontosabb tényezőként emeltem ki az utódlás problémáját. A családi vállalkozások 1/3-a nem éli meg az első generációváltást sem. A Telefonos Kft.-ben évek óta zajlik ez a folyamat. Király Zoltán fia, Ifj. Király Zoltán fogja átvenni a cég vezetését, ez a tény megkérdőjelezhetetlen, hiszen sok-sok éve erre készíti őt. Ifj. Király Zoltán lényegében a vállalkozással együtt cseperedett fel az évek során. A főiskolai évei alatt már besegített a vállalkozás működésébe. Kezdetben adminisztrációs munkafolyamatokban vett részt. Később mikor a vállalkozás bővülni kezdett és bevezették az ISO 9002 szabványrendszert, minőségbiztosítási igazgatóként segítette a cég működését. Egy pár éves kitérőt leszámítva Ifj. Király Zoltán végig a Telefonos Kft.- kötelékében tevékenykedett az évek alatt. A piaci és gazdasági helyzet, nehéz helyzetbe hozta a vállalkozást 2008-2009 környékén, ezért Zolira egyre több feladat hárult a vállalkozáson belül. Ebben az időszakban hálózatépítési piacág projektmenedzseri feladatait bízta rá a vezetőség. Zolinak több fronton is helyt kellett állnia. A cég törzsgárdájának 90%-a elhagyta a Telefonos Kft.-t a 2010-es évek közepére. Lényegében nullára csökkent a fizikai munkásállomány száma a vállalkozásnál. Zolinak ezért részben kényszerűségből, az ügyviteli és projektmenedzseri feladatok mellett, a műszaki és fizikai munkába is be kellett segítenie, mert másként nem tudták volna megoldani a munkaerőhiányt és likviditási problémákat. Az évek alatt Zoli teljes mértékben elsajátította azon készségeket melyek predesztinálják őt a Telefonos Kft. tovább működtetéséhez, édesapja jó mentorként minden szinten bevonta őt a cég vezetésébe. A generációváltás folyamata lényegében lezajlott a Telefonos Kft. életében. Az utód Ifj. Király Zoltán önállóan tudja tovább vinni az édesapja Király Zoltán által több mint 33 éve alapított vállalkozását. Király Zoltán már csak a háttérből segíti kapcsolatrendszerével, tanácsaival és az évek alatt megszerzett tudás segítségével fiát Ifj. Király Zoltánt, de pár éven belül szeretne teljesen nyugdíjba vonulni.

5.7. A vállalkozás értékelése, Swot analízis

Legvégső soron elvégeztem a vállalkozás SWOT analízisét, melyben egy átfogóbb képet tudok mutatni a Telefontos Kft.-ben rejlő lehetőségekről, gyengeségekről, erősségekről és veszélyekről.

Erősségek • Mobilitás: A vállalkozás gyors mozgási és alkalmazkodási képessége előnyt jelenthet a nagyobb, tőkeerősebb versenytársakkal szemben. Ez lehetővé teheti, hogy gyorsabban reagáljon a változó piaci feltételekre vagy az ügyfelek igényeire. • Kis létszám: A kis csapat számos előnnyel jár, beleértve a nagyobb rugalmasságot, az egyszerűsített döntéshozatalt • Rugalmasság: Vállalata fürgesége és agilitása lehetővé teheti, hogy gyorsan reagáljon az új lehetőségekre vagy kihívásokra, • Tapasztalat és hírnév: magas szintű szakmaiság megléte, több mint 33 éve • Alacsony működési költségek: nincs szükség óriási beruházásokra, alacsony fix költségek	Gyengeségek • Kis létszám: ami az egyik oldalon előny az a másikon hátránnyként is felírható. A kis létszám miatt kiszolgáltatottá válhat a vállalkozás, ha kiesik valaki vagy felmond. • Családi viszályok: a munka- és családi kapcsolat időnkénti összeférhetetlensége • Szakmai menedzsment háttér hiánya
Lehetőségek • Új célpiacok meghódítása: Az utód Ifj. Király Zoltán modern szemléletmóddal és szakmaisággal fejlesztheti tovább a vállalkozást • Iparági változásokhoz való alkalmazkodás: Új technológiákban rejlő lehetőségek kihasználása • Realatíve kevés konkurencia, az utánpótlás csökkenéséből adódóan kevesebb a versenytárs a piacon, jövőben ezért több munkával számolhatnak • Növekvő kereslet a távközlési infrastruktúra iránt: Mivel egyre több ember és vállalkozás támaszkodik a digitális technológiákra, a távközlési infrastruktúra iránti kereslet valószínűleg tovább fog növekedni.	Veszélyek • Gazdasági volatilitás és kitettség: A gazdasági visszaesések vagy más makrogazdasági tényezők befolyásolhatják a vállalkozás azon képességét, hogy bevételt termeljen vagy tőkéhez jusson, például: válságok, politikai változások • Szakmai színvonal esése: A munkaerőhiány és az utánpótlás csökkenése veszélyt jelent a vállalkozásra nézve hosszútávon • Csak a projekt alapú munkákra való berendezkedés

11.táblázat: Telefontos Kft. Swot analízis

saját szerkesztés

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A szakdolgozatom első részében a szakirodalom feldolgozásával részleteztem, és egy alaposabb leírást tudtam adni a családi vállalkozásokról. A családi vállalkozások az üzleti élet fontos részét képezik, és egyedi jellemzőkkel rendelkeznek. Nem lehet szó nélkül elmenni jelentőségük mellett, hiszen gazdasági szerepük jelentős befolyással bír a piacon. Az alábbi három szempont mentén jellemeztem ezeket a vállalkozásokat: az alapítás, a működés és az utódlás. Az alapítás szakaszában a vállalkozás megalapítása történik, és általában a családtagok vállalkozói ambíciói motiválják. A vállalkozás céljai meghatározzák a vállalkozás struktúráját és a működési folyamatokat. Az alapítási szakasz során a vállalkozásnak számos kihívással kell szembenéznie, például az üzleti terv kidolgozása, a pénzügyi források biztosítása, a megfelelő piac keresése és a versenytársakkal való küzdelem. Az alapítási szakasz az egyik legkockázatosabb időszak, amikor a vállalkozás még nem generál bevételt, és az alapítóknak az első nehézségekkel és akadályokkal kell szembenézniük.

A működési szakaszban a vállalkozás már stabilan működik, és a fókusz a növekedésre, a hatékonyság javítására és az eredményesség növelésére irányul. Az üzleti tervek és a stratégiák folyamatos finomhangolása mellett az üzleti környezet változásaira való alkalmazkodás is kulcsfontosságú a sikerhez. Az ilyen típusú vállalkozások általában szorosan összekapcsolódnak a családdal, az összetartás és a bizalom fontos szerepet játszik a működési szakaszban.

Az utódlási szakaszban a családtagok döntenek a vállalkozás jövőjéről. Az utódlás lehet egy bonyolult folyamat, amely érzelmileg, pénzügyileg és szervezetiileg is kihívást jelent. Az utódlási folyamatnak megfelelően a családtagoknak számos szempontot kell figyelembe venniük, például az utódlási tervet, a szakmai képzettséget, a családi viszonyokat, a vállalkozás átvételének módját. Az utódlási folyamat sikeres lebonyolítása kulcsfontosságú a családi vállalkozás további sikere szempontjából.

Összességében a családi vállalkozások életciklusa sok kihívással jár, de megfelelő tervezéssel, stratégiákkal és vezetéssel sikeresen át lehet vészelné az összes szakaszt. A sikeres utódlás elérése kulcsfontosságú a családi vállalkozások fenntarthatósága és hosszú távú sikerének biztosításához.

A dolgozatom második felében Király Zoltánnal és Ifj. Király Zoltánnal folytatott mélyinterjúkat és személyes tapasztalataimat felhasználva készítettem el a Telefontos Kft. elemzését. A Telefontos Kft. példája is jól mutatja, hogy hosszútávon hogyan képes fent maradni egy családi vállalkozás. A 2000-es évekig dinamikusan fejlődött a vállalkozás és több nehéz időszakot is átvészelt, többek között: gazdasági válságok, politikai változások, technológiai változások, családi viszályok stb. Király Zoltán az interjú során elmondta, hogy ugyan több dologban is hibázott és másként cselekedne a mai rutinjával, mint akkoriban, de büszkén tekint arra a munkára, amit elért a vállalkozása által. Mindenféle tapasztalat, és vállalkozói példa nélkül hozta létre 1989-ben a Telefontos Kft.-t. Magyarországon a rendszerváltás előtt ilyen formában nem lehetett vállalkozni, ezért minden ehhez kapcsolódó lépés egy tanulási folyamat volt. Nem voltak kézzelfogható irányvonalak csak nyugat Európában vagy az USA-ban, ahol nagy hagyományokkal rendelkeztek már akkoriban a családi vállalkozások. A legfőbb sikertényezőként a változásra való készséget emelte ki és a rugalmas hozzáállást. Bár a fénykorán már túl van és jelenleg stagnáló fázisban van a Telefontos Kft., az utód Ifj. Király Zoltán motivációja és kreatív fiatalos hozzáállása hozhat változásokat a cég életében. Véleményem szerint a Telefontos Kft. sikeres tud maradni a közeljövőben is, ehhez viszont az utód általi megújulásra van szükség.

Rengeteget tanulhattam Király Zoltántól és fiától Ifj. Király Zoltántól a munkám során, mind szakmai, mind vállalkozói szempontból. Megfigyelhettem vezetési és irányítás technikákat, amiket Király Zoltán alkalmazott. Betekintést nyerhettem, hogyan épül fel egy projekt előkészítése, koordinálása a papírmunkától kezdve, az árajánlatok beadásán át a projektvezetésen keresztül, milyen kockázatokkal és kihívásokkal kell szembesülnie egy vállalkozónak, ha sikerre akarja vinni az üzletét. Hasonló szemléletmód szerint szeretném sikeressé tenni a jövőben a saját vállalkozásom, mint ahogy Király Zoltán tette a Telefontos Kft.-vel.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Bianchi, C.– Bivona, E. (2000): Commercial and financial policies in family firms: The small business growth management flight simulator, *Simulation & Gaming*; 31; 197.
2. Bogáth Ágnes (2013) A családi vállalkozásokban megjelenő sajátosságok, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
3. Bogáth Ágnes (2016), *Utódlástervezés családi vállalkozásoknál* Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
4. Csákné, F.J. (2012) *Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás*. Doktori értekezés Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
5. Filep Judit – Szirmai Péter (2006): A generációváltás kihívásai a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány* XXXVII. évf. 2006. 6. szám, p. 16-24.
6. Gere, I. (1997): *Családi vállalkozások Magyarországon*, in: *Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány*, SEED Alapítvány, Budapest
7. Gersick, K.E. – Davis, J.A. – Hampton, McC. – Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*
8. Kadocsa György (2012): *A kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI.sz. első évtizedében*, Dr. Medve András dékán Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest
9. Kadocsa György (2012) *A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei* Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet
10. Konczosné Szombathelyi Márta (2014) *Családi vállalkozások generációváltásának kockázata*, Széchenyi István Egyetem
11. Noszkay, Erzsébet (2017) *Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán*
12. Pálincás, J. (1996). *Egyszerűen a vállalkozásokról*. Budapest: LSI Oktatóközpont.
13. Peter Leach (2018) *Családi vállalkozások* HVG kiadó
14. Thomassen, A. J. (2007): “Family Business in the Netherlands: Historical perspective and future issues”, PowerPoint Presentation of May 24 2007 for European Commission, DG Enterprise and Industry.

15. Tóth-Bordásné Dr. Marosi Ildikó (2014): Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata. Óbudai Egyetem
16. Vecsenyi János (2009) Kisvállalkozások indítása és működtetése
17. Vecsenyi, János - Petheő, Attila. (2017). Vállalkozz okosan! Az ötlettől a piacra lépésig. Budapest: HVG Kiadó Zrt
18. Ward, J. L. (2004). Perpetuating the Family Business, 50 Lessons Learned from Long- Lasting, Successful Families In Business. New York: PALGRAVE MACMILLAN

Elektronikus hivatkozások

1. Antall György (2014) Előttem az utódom.
https://bokik.hu/ckfinder/files/bokik_eloadas_2014_04_09_vegleges_.pdf
2. Barna Anikó(2008) Vállalkozások, vállalkozási formák gazdasági és jogi háttere.
[https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi dokumentumok/Bemeneti kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/4_1004_024_110131.pdf](https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/4_1004_024_110131.pdf)
3. Családi Vállalkozások Országos Egyesülete. (2016.) Családi Vállalkozások Országos Egyesülete. Forrás: Családi Vállalkozások Országos Egyesülete:
<http://csvoe.hu/hirek/hirek/elkezdodott-a-csaladi-vallalkozasok-definiciojanak-megalkotasa.html>
4. Gittlár, F. (2005) Nemzedékváltás a családi gazdasági vállalkozás irányításában.
http://www.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/human/2005/04/0406.pdf
5. Matsushashi Kalli (2013) An introduction to the challenges & rewards of family-owned businesses. <https://www.slideshare.net/kmatsu81/family-business-101>
6. Szabó László (2016) Családban marad <https://certunion.com/csaladban-marad/>

TARTALMI KIVONAT

A dolgozat első része a szakirodalom feldolgozása által mutatja be a családi vállalkozások életciklusát, az alapítás, a működés, és az utódlás mint 3 fő tulajdonság áll a középpontban. Rövid jellemzésben szemlélteti milyen alapvető erőforrások szükségesek egy családi vállalkozás megalapításához és vázolja a kezdő vállalkozó motivációját. A rövid jellemzést követően, a családi vállalkozások szerepéről olvashatunk, pontosabb képet kapva a családi vállalkozások által betöltött szerepről a világgazdaságban. Rámutat arra, hogy a globális piacokon elfoglalt helyük nem elhanyagolható. Az ezt követő részben egy rövid összehasonlításban foglalja össze a családi és nem családi vállalkozások tulajdonságait. A magyarországi családi vállalkozások helyzetéről majd az utódlásról, mint folyamat esik szó a szakirodalmi feldolgozás végén.

A dolgozat második fele egy családi vállalkozást mutat be. A történelmi ismertetés után egy átfogó elemzés keretein belül vizsgálja a helyzetét. Az elemzést követően az utódlás folyamatáról is szó esik, ami jelenleg is zajlik a vizsgált vállalkozásnál. Következtetéseket von le és tesz javaslatokat arra vonatkozóan, hogy milyen formában lehet fejleszteni és megújítani ezt a vállalkozást.

SUMMARY

The first part of the paper presents the life cycle of family businesses through the processing of literature, focusing on three main aspects: founding, operation, and succession. It provides a brief overview of the basic resources required for establishing a family business and outlines the motivation of the starting entrepreneur. Following the brief description, we can read about the role of family businesses, gaining a clearer picture of the role they play in the global economy, emphasizing their significant place in global markets. The subsequent section briefly compares the characteristics of family and nonfamily businesses. The final part of the literature review discusses the situation of Hungarian family businesses, focusing on succession as a process.

The second half of the paper presents a specific family business. After a historical overview, it examines the business's situation in detail within the framework of a comprehensive analysis. After the analysis, the paper discusses the succession process, which is currently underway in the business under investigation. The paper draws conclusions and provides recommendations for how to develop and renew this business.