



A GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ GAZDÁLKODÓ SZERVEZETEK

**JELENTŐSÉGE ÉS A FENNMARADÁSUK
KULCSA A MAI GAZDASÁGI KÖRNYEZETBEN**



**FEJÉR VÁRMEGYEI
ÖNKORMÁNYZAT**

Elnöki bevezető



Örömmel köszöntöm Önöket kiadványunkban, amely a generációkon átívelő gazdálkodó szervezetek jelentőségét és sikeres működésük egyik legfontosabb aspektusát, az utódlást és generációváltást vizsgálja.

Kiadványunk célja, hogy rávilágítson azokra a tényezőkre, amelyek meghatározzák a sikeres utódlást, és segítse a családi vállalkozások vezetőit, hogy megalapozott döntéseket hozhassanak a jövőt illetően.

Az utódlás kérdése nem csupán a tulajdonjogok átadásáról szól, hanem egy összetett, hosszú távú tervezést igénylő folyamat, amely számos kihívást és lehetőséget hordoz magában. Különösen fontos, hogy a generációváltás ne csak egy adminisztratív lépés legyen, hanem valódi értékátadás, amely biztosítja a vállalkozás fenntarthatóságát és jövőjét.

A családi vállalkozások számára a generációváltás nem csupán arról szól, hogy a következő generáció képes legyen a vállalkozás vezetésére, hanem arról is, hogy hogyan tudják megőrizni és továbbadni a család és vállalat közös értékeit, kultúráját és hagyományait. Ezért kiemelt fontosságú, hogy az utódlás tervezése már hosszú évekkel korábban elkezdődjön, megfelelő kommunikáció és felkészítés révén biztosítva a vállalkozás folyamatos növekedését és stabilitását. A Magyar Kormány az elmúlt években szintén több intézkedést hozott, amelyek célja a generációkon átívelő gazdálkodó szervezetek, különösen a családi vállalkozások és gazdaságok fennmaradásának támogatása.

A következő oldalakon inspirációt kívánunk nyújtani a családi vállalkozások számára annak érdekében, hogy minden családi vállalkozás sikeresen felismerje a saját helyzetének erősségeit, sajátosságait, és személyre szabott, hosszú távú tervet dolgozhasson ki annak érdekében, hogy a következő generációk sikeresen folytathassák tevékenységüket.

Bízom benne, hogy ez a kiadvány értékes tudást nyújt mindazoknak, akik a generációváltás és a családi vállalkozások hosszú távú sikeressége iránt érdeklődnek. Kívánom, hogy az itt megosztott gondolatok és tapasztalatok valóban hozzájáruljanak a jövő családi vállalkozásainak sikeréhez és fenntartható fejlődéséhez.

Tisztelettel:

Dr. Molnár Krisztián

a Fejér Vármegyei Közgyűlés elnöke

Előszó

A generációkon átívelő gazdálkodó szervezetek jelentős szerepet töltenek be a mai gazdasági környezetben. Az ilyen vállalkozások gyakran a fenntartható fejlődést és a környezeti, gazdasági, valamint társadalmi értékek megőrzését támogató szemlélettel működnek, és általában kevésbé hajlamosak rövid távú kockázatok vállalására, ami nagyobb stabilitást eredményezhet számukra a gazdasági nehézségek során.

Generációkon átívelő működésük révén ezen vállalkozások sikerrel ápolják a családi és helyi tradíciókat (mivel általában helyi gazdasági erőt képviselnek), hozzájárulnak a kulturális értékek fenntartásához és hosszú távú működésük érdekében ezzel összhangban törekszenek az innovatív megoldásokra.

Bár a generációváltás jelentős kihívásként jelenik meg ezekben a szervezetekben, általában épp ennek köszönhetően történik meg a fiatalabb generáció kivételesen magas szintű felkészítése, köszönhetően annak, hogy az idősebb generáció széles körben adja át tapasztalatait és értékrendjét.

A családi, vagy hagyományokra épülő szervezetek számára az erős vállalati kultúra és értékrend fenntartása segíthet megkülönböztetni magukat a versenytársaktól is.

Az ügyfelek és a partnerek napjainkban már egyre inkább elvárják a fenntartható és etikus működést is, a generációkon átívelő gazdálkodó szervezetek, vállalatok számára pedig megfigyelhetően kiemelten fontos, hogy a környezetvédelem és a társadalmi felelősségvállalás is a stratégiájuk részévé váljon - így e tekintetben is élen járnak.

1. A családi vállalkozások szerepe a gazdaságban

A családi vállalkozások mindig is meghatározó szerepet játszottak a globális gazdaságban. Fennmaradásuk kulcsa a sikeres generációváltás, az innováció, a fenntarthatóság, és a rugalmas alkalmazkodás a gyorsan változó gazdasági környezethez. Amely vállalatok képesek e kihívásokkal szembenézni és értékeiket összhangba hozni a modern üzleti elvárásokkal, azok hosszútávon is igen jelentős szerepet tölthetnek be a gazdaságban.

1.1 A stabilitás, az innováció és a fenntartható fejlődés szerepe a családi vállalkozások életében

A családi vállalkozások világszerte és az Európai Unióban is a gazdaság gerincét képezik. A 'családi vállalkozás', mint fogalom meghatározása országonként eltérhet (és a gazdasági szerepüket illető, pontos adatok nyilvánvalóan mindenkor az alkalmazott definícióktól függenek), de közös vonásként jelenik meg, hogy a családi vállalkozásokat gyakran olyan cégeknek tekintik, ahol a család birtokolja a vállalat többségi részvénycsomagját, és/vagy aktívan részt vesz a vállalat irányításában.

A 2015-ös Európai Parlament által készített jelentés szerint az összes európai vállalkozás 85%-a családi vállalkozás, és a magánszektorban a munkahelyek 60%-át biztosítják.¹

A családi vállalkozások aránya az egyes országokban ettől jelentős eltérést is mutat, például Lengyelországban 92%, Németországban 90%, Svájcban 88%, Ausztriában pedig 87% a családi vállalatok aránya.²

Ezek a cégek jellemzően közvetlen hatást gyakorolnak a helyi gazdaságokra, munkahelyeket teremtenek és hozzájárulnak a közösségek fejlődéséhez. Még ennél is fontosabb, hogy ezek a szervezetek nemcsak gazdasági entitások, hanem kulturális és társadalmi érték-hordozók is.

A családi vállalkozások sikere és fennmaradása nagymértékben az utódlás és a generációváltás sikerességén múlik.³ Ez rávilágít arra, hogy a hosszú távú sikerhez nem elegendőek a gazdasági tényezők; szükség van a családi kapcsolatok, értékek és vezetési kompetenciák megfelelő ápolására is.

A családi vállalkozások 2008. évi generációs túlélési arányaira vonatkozó statisztikák⁴ szerint:

- Második generáció: A családi vállalkozások körülbelül 30%-a éli meg a második generációt.
- Harmadik generáció: Mindössze 12–15% marad fenn a harmadik generáció számára.

Ezek az adatok arra utalnak, hogy a családi vállalkozások jelentős része nem éri meg a második generációt, és még kevesebb éri meg a harmadikat. E szervezetek számos egyedi kihívással és lehetőséggel szembesülnek a 21. század gyorsan változó gazdasági környezetében: a családi vállalkozások fenntartható működése és generációkon átívelő fennmaradása szoros összefüggésben áll az utódlás és a stratégiai tervezés hatékonyságával (2023).⁵

A családi vállalkozások globális jelenléte és gazdasági hatása jelentős. A Family Business Consulting Group (FBCG) 2015-ös felmérése szerint a családi tulajdonban lévő cégek az összes vállalkozás 70–90%-át teszik ki világszerte, és több milliő munkahelyet biztosítanak. Az Egyesült Államokban például a családi vállalkozások évente közel 60%-ban járulnak hozzá a gazdasági termeléshez.⁶

A családi vállalkozások globális léptékben is kulcsfontosságú szerepet töltenek be. Az üzleti szektor egészen belül ezek a vállalkozások gyakran jelentik a fenntartható fejlődés alapját, hiszen hosszú távú szemléletükkel nem csupán a piaci nyereségre, hanem a társadalmi és környezeti hatásokra is hangsúlyt helyeznek. A „Big Four” egyik tagja (tehát a világ négy legnagyobb könyvvizsgáló és tanácsadó cége közé tartozik), a 157 országban működő PwC (PricewaterhouseCoopers) adatgyűjtése során megkérdezett családi vállalkozások közel 60%-a számolt be arról, hogy a fenntarthatósági szempontokat alapvetően beépítette stratégiájába.

1 EP: Családi vállalkozások Európában; Az Európai Parlament 2015. szeptember 8-i állásfoglalása az európai családi vállalkozásokról (2014/2210(INI)) (2017/C 316/05)

2 MERSZ: Családi vállalatok az MKKV-szektorban; 14.1. A családi vállalatok jelentősége

3 Csákné Filep Judit: Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás (2012)

4 Csákné Filep Judit: Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás (2012)

5 PricewaterhouseCoopers (PwC) által végzett „Családi vállalkozások felmérése” (2023)

6 Family Business Consulting Group: Családi tulajdonban lévő cégek adatai (2015)

További fontos megállapítás, hogy a családi vállalkozások a GDP jelentős részét állítják elő az egyes országokban. Az Európai Unióban a családi vállalkozások jelentős szerepet töltenek be a gazdaságban. 2017-es adatok⁷ szerint globálisan a családi vállalkozások az összes vállalkozás körülbelül kétharmadát tették ki, az Európai Unióban általánosan a családi vállalkozások részesedése a GDP-ből 20–70% között mozog.⁸ 2019-ben a hazai GDP 70–90%-át adták.⁹ Európában a családi vállalkozások száma és gazdasági súlya jelentős. A KSH 2019-es statisztikai szemléje szerint a fejlett országokban a családi vállalkozások arányát 75–95% között becsülik.¹⁰

2. Befolyásoló tényezők a generációváltás sikerében

A generációkon átívelő gazdálkodó szervezetek, különösen a családi vállalkozások, alapvető szerepet töltenek be a mai gazdasági és társadalmi környezetben. Nem csupán gazdasági stabilitást és munkahelyeket biztosítanak, hanem kulturális és etikai értékeket is képviselnek. Ahhoz, hogy ezek a szervezetek hosszú távon sikeresek legyenek, alapvető fontosságú az utódlási folyamat alapos megtervezése és megvalósítása.

De milyen tényezők befolyásolják a generációváltás sikerét, hogyan lehet az ilyen átmeneteket megfelelően irányítani és megtervezni? Kiadványunkban igyekszünk rávilágítani a megfelelő utódlás jelentőségére, valamint bemutatni a sikeres átadás feltételeit és lehetséges kihívásait is.

Az utódlási folyamat sikerét számos tényező (2012) befolyásolja:¹¹

- A családi kapcsolatok minősége: Az előd és az utód közötti harmónia, a családi tagok közötti bizalom alapvető fontosságú.
- A cég mérete és ágazata: A nagyobb, komplexebb szervezeteknél bonyolultabbá válhat az utódlási folyamat. Az ágazat sajátosságai is meghatározzák az átmenet stratégiáját.
- Az utód kompetenciái: Az utód vezetői és szakmai felkészültsége meghatározó szerepet játszik a sikerben.
- Külső tanácsadók bevonása: Sok esetben a független szakértők segítségével hozzájárulhat a zökkenőmentes átmenethez.

A generációváltás a családi vállalkozások életében az egyik legmeghatározóbb és legkritikusabb folyamat. A családi vállalkozások generációváltásával kapcsolatos statisztikák nemzetközi szinten is aggasztóak. 2015-ös adatok¹² szerint a családi vállalkozások első generációváltását kevesebb mint egyharmaduk éli túl, míg a második generációváltást csupán 10-15% sikeresen teljesíti, és mindössze 3,5% éri meg a harmadik generációt.

7 Family Firm Institute (FFI): 2017 évi, családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatás (2017)

8 Budapesti Corvinus Egyetem: A családi vállalkozások szerepe a gazdaságban (2017)

9 KSH: Statisztikai szemle; Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül (2019)

10 KSH: Statisztikai szemle; Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül (2019)

11 Csákné Filep Judit: Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás (2012)

12 Family Business Consulting Group: Utódlás: A hatalom átadása a családi vállalkozásokban (2015)

Magyarországon a családi vállalkozások generációváltása különösen fontos, mivel ezek a cégek jelentős részesedéssel bírnak a hazai GDP-ben. 2020-as adatok szerint a következő 10 évben a családi cégek negyedét érinti a generációváltás kérdése, és megfelelő utód hiányában a cégek akár be is fejezhetik működésüket.¹³ Az adatok alátámasztják az utódlás tervezésének és megvalósításának fontosságát.

A „Vállalkozásmenedzsment: Indulás, növekedés, fejlődés” című tankönyv¹⁴ a vállalkozások életciklusának teljes spektrumát lefedi, különös tekintettel a különböző fázisokra, és azok menedzsmentre gyakorolt hatásaira. A főbb témakörök közt megtalálhatók a családi vállalkozások sajátosságai, gazdaságban betöltött szerepük (különös tekintettel a magyar és európai viszonyokra), a generációváltás kihívásai, a vezetői pozíció átadása és az utódlás tervezése és a családi értékek és kapcsolatok hatása a vállalkozás működésére és stratégiájára.

A tankönyv szerint a hazai gazdasági szervezetek többsége, 83,3%-a családi vállalkozás, és jelentős a hozzájárulásuk a GDP-hez, valamint a foglalkoztatáshoz. Európai szinten a családi vállalkozások aránya az összes vállalkozás között 60-90% között mozog, és a GDP-hez való hozzájárulásuk is jelentős. Ezek az adatok alátámasztják a családi vállalkozások gazdasági súlyát és fontosságát mind nemzeti, mind európai szinten.

A vállalkozások életciklusában a tankönyv generációváltás tekintetében az alábbi, főbb problémákat és feladatokat hangsúlyozza (3. ábra):

- Utódlás tervezése: a családi vállalkozásoknak időben el kell kezdeniük az utódlás tervezését. Fontos meghatározni, ki lesz az utód, és milyen szerepet fog betölteni a vállalkozásban. Az utódlás tervezése során figyelembe kell venni az utód képességeit, tapasztalatait és motivációját.
- Vezetői pozíció átadása: A vezetői szerep átadása nem csupán formális lépés, hanem érzelmi és pszichológiai folyamat is. Az alapítóknak el kell fogadniuk, hogy átadják a kontrollt, míg az utódoknak fel kell készülniük a vezetői szerepre. Ez gyakran konfliktusokhoz vezethet, különösen, ha az alapító nehezen engedi el a vállalkozást.

- Tudásátadás: A sikeres generációváltás egyik kulcsa a tudás és tapasztalat átadása. Az alapítóknak strukturált módon kell megosztaniuk tudásukat az utódokkal, biztosítva ezzel a vállalkozás folytonosságát és sikerét.
- Családi és üzleti szerepek elkülönítése: A családi kapcsolatok és az üzleti szerepek összefonódása bonyolíthatja a generációváltást. Fontos egyértelműen meghatározni a családtagok szerepeit a vállalkozásban, és kezelni az esetleges konfliktusokat.

Szintén figyelemre méltó a családi vállalkozások működését és stratégiáját nagyban befolyásoló, családi értékek és kapcsolatok vizsgálata a dokumentumban, melyek közül az alábbi területek kerültek kiemelésre (4. ábra):

- Értérend és kultúra: A családi vállalkozásokban a családi értékek és normák meghatározzák a vállalati kultúrát. Ez kihat a döntéshozatalra, az üzleti etikára és a vállalkozás hosszú távú céljaira.
- Bizalom és lojalitás: A családtagok közötti bizalom erősíti a vállalkozás kohézióját. Ez lehetővé teszi a gyorsabb döntéshozatalt és a rugalmasságot, ugyanakkor a túlzott lojalitás akadályozhatja az objektív döntéseket, különösen, ha a családtagok képességei nem felelnek meg a pozíciójuknak.
- Hosszú távú szemlélet: A családi vállalkozások gyakran hosszú távú perspektívával rendelkeznek, mivel céljuk a vállalkozás fenntartása a következő generációk számára. Ez a szemlélet elősegíti a fenntartható növekedést és az innovációt, de néha konzervativizmushoz is vezethet, ami gátolja a változásokhoz való alkalmazkodást.
- Konfliktuskezelés: A családi kapcsolatokból eredő érzelmi kötődések bonyolíthatják a konfliktusok kezelését. Hangsúlyos a formális szabályok és eljárások fontossága a konfliktusok megelőzése és kezelése érdekében.

A családi vállalkozások sajátos dinamikával rendelkeznek, ahol a családi értékek és kapcsolatok szorosan összefonódnak az üzleti tevékenységgel, egyedi előnyöket és kihívásokat is jelentve: mindezek megfelelő kezelése elengedhetetlen a vállalkozás hosszú távú sikeréhez és fennmaradásához.

¹³ BGE Budapest LAB: A családi vállalkozások jellegzetességeinek, jellemző adatainak feltárása (2017-2020)

¹⁴ Budapesti Corvinus Egyetem: Vállalkozásmenedzsment: Indulás, növekedés, fejlődés c. tankönyv (2021)

3. Az utódlás és generációváltás kihívásai

Az utódlási folyamat egyike a családi vállalkozások legkritikusabb szakaszainak, a sikeres átadás érdekében fontos a megfelelő tervezés, a családtagok felkészítése és a vállalati kultúra megőrzése. Ilyenkor nem csupán a vállalkozás vezetésének átadásáról van szó, hanem az értékrend, és a családi kapcsolatok fenntartásáról is. Az utódlási folyamat lépéseinek megtervezése és annak irányítása kulcsszerepet játszik abban, hogy a családi vállalkozás fennmaradjon és sikeresen működjön a jövőben is.

Fontos hangsúlyoznunk, hogy a családi vállalkozások generációváltásának legnagyobb kihívása gyakran a családon belüli hatékony kommunikáció hiányosságaiban rejlik.¹⁵ A családok gyakran nehezen kezelik a családi és üzleti szerepek közötti határvonalakat, ami feszültségeket és konfliktusokat eredményezhet. A következő generációk tagjai emellett nem mindig rendelkeznek az üzleti élethez szükséges tapasztalatokkal és készségekkel, ami tovább bonyolíthatja a sikeres átadási folyamatot.

A családi vállalkozások hajlamosak elodázní is a generációváltást, mivel az alapítók gyakran nem készítik fel megfelelően a következő generációt, vagy nem hoznak létre világos és átlátható terveket a jövőbeli irányításra.¹⁶ Ez a halogatás nemcsak a vállalkozás számára kockázatos, hanem a család számára is, hiszen a nem megfelelően irányított generációváltás a vállalat fenntarthatóságát is veszélyezteti.

¹⁵ Csákné Filep Judit: Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás (2012)

¹⁶ Csákné Filep Judit: Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás (2012)

4. Lépések a sikeres a generációváltás felé

A PwC témabeli felmérésének következtetései szerint a sikeres generációváltás három, azt támogató lépésből áll. Ezek:¹⁷

- **Az utódlási folyamat korai megkezdése:** A kutatás szerint azok a vállalkozások, amelyek már idejekorán elkezdik az utódlási stratégia kidolgozását, jelentősen nagyobb eséllyel tudják zökkenőmentesen átadni a céget a következő generációnak.
- **Utód kiválasztása és felkészítése:** Az ideális utód megtalálása és szakmai, valamint vezetői készségeinek fejlesztése elengedhetetlen. A kutatás rámutat, hogy az utódlási folyamat során a családon belüli kommunikáció is kiemelkedő szerepet kap.
- **Stratégiai tervezés:** Az utódlás nem csupán a vezetés átadásáról szól, hanem arról is, hogy a cég jövőbeli stratégiája igazodjon az új piaci kihívásokhoz.

A PwC kutatása rámutat arra is, hogy a digitális átalakulás ma már nem csupán opció, hanem elengedhetetlen feltétele a versenyképesség megőrzésének: a kutatásban szereplő családi vállalkozások több mint 80%-a vallotta, hogy a technológiai fejlesztések kulcsfontosságúak számára.

A generációkon átívelő gazdálkodó szervezetek sikerének és fennmaradásának egyik legfontosabb pilléréként az utódlási folyamat megfelelő megtervezését tekinthetjük. Ezzel kapcsolatban a Budapesti Corvinus Egyetem - Családi Vállalatok Központja által végzett, 2019 és 2021 közötti kutatás eredményei alapján a következő megállapítások születtek:

- **Utódlás előkészítése:** A családi vállalatok jelentős része nem készíti fel megfelelően az utódlást, ami hosszú távon veszélyeztetheti a vállalatok fennmaradását.
- **Utódlás időzítése:** Az utódlás gyakran nem a megfelelő időpontban történik, ami a vállalat működésére és stabilitására negatív hatással lehet.
- **Utódlás folyamata:** Az utódlás folyamata nem mindig átlátható és strukturált, ami konfliktusokhoz és a vállalat működésének zökkenőmentességét veszélyeztető tényezőkhez vezethet.

¹⁷ PricewaterhouseCoopers (PwC): „Családi vállalkozások felmérése” (2023)

- Utódlás utáni támogatás: Az utódlás után a vállalatok nem mindig biztosítanak megfelelő támogatást az új vezetés számára, ami a vállalat sikeres működését hátráltathatja.

A generációváltás kihívásai meghatározóak Magyarországon is, ahol a családi vállalkozások jelentős része szembesül ezzel a problémával.¹⁸

Az Family Business Review (FBR) kutatási eredményei¹⁹ is egyetértenek abban, hogy a generációváltás a családi vállalkozások legkritikusabb kihívása. A sikeres generációváltás érdekében az FBR három kulcsterületet emel ki:

- Korai tervezés: Az utódlási stratégia megalkotása gyakran hosszú évek kitaró munkáját igényli. Az FBR szerint azok a családi vállalkozások, amelyek időben elkezdik a tervezést, jelentős előnyre tesznek szert a zökkenőmentes átmenet biztosításában.
- Kommunikáció és családi konszenzus: A családi konfliktusok minimalizálása érdekében elengedhetetlen a folyamatos és átlátható kommunikáció. Az FBR rámutat arra, hogy a sikeres vállalkozások nagy hangsúlyt helyeznek a családi érdekek és az üzleti célok összehangolására.
- Vezetői készségek fejlesztése: Az új generáció felkészítése az üzletvezetés kihívásaira kulcsfontosságú, és a fiatalabb generáció bevonása az operatív döntéshozatalba és az ő szakmai képzésük szintén elengedhetetlen lépés.

A Family Business Review szerint a családi vállalkozások fenntarthatósági stratégiái szorosan összekapcsolódnak az innovációval, hiszen a családi tulajdonban lévő vállalkozások jelentős része olyan, hosszú távú fenntarthatósági célokat tűz ki maga elé, mint a környezettudatos üzleti modellek kialakítása, az etikus döntéshozatal és a helyi közösségek támogatása. Azok a vállalkozások, amelyek képesek gyorsan alkalmazkodni a piaci változásokhoz és bevezetni az új technológiákat, szintén nagyobb valószínűséggel maradnak fenn hosszú távon.

A generációváltás során a családok gyakran szembesülnek azzal a kihívással, hogy a családtagok közötti összhang és bizalom fenntartása mellett kell képesek legyenek az üzleti célokat is érvényesíteni. A szintén "Big Four" tag KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) vonatkozó tanulmánya²⁰ szintén megerősíti, hogy a sikeres generációváltás

¹⁸ Budapesti Corvinus Egyetem: Családi vállalatok utódlása Magyarországon Kutatási jelentés (2021)

¹⁹ Family Business Review (FBR): Growing the Family Business; Special Challenges and Best Practices

²⁰ KPMG: Családi vállalkozások – Sikeres generációváltás; A magántulajdonú társaságok sikeréért (2016)

nem csupán személyi és jogi kérdésekről szól, hanem a családi és vállalati értékek, valamint a hosszú távú fenntarthatóság megőrzéséről is, mely folyamatban a felkészülés és a hosszú távú tervezés kulcsfontosságú.²¹ A családoknak előre meg kell tervezniük a generációváltást, és ennek során nem csupán a vállalati struktúra átalakítására kell hangsúlyt fektetniük, hanem a családon belüli viszonyokat és kommunikációt is. A KPMG által megfogalmazott szakaszok a generációváltás folyamatában az alábbiak lehetnek:

- Tervszerű felkészítés: A generációváltásra való felkészülés során a családoknak fontos, hogy megfelelő időben és átlátható módon kidolgozzák a váltás folyamatát. Ez nem csupán a vezetői szerepkörök átadását jelenti, hanem a következő generáció tagjainak képzését is. A vállalat hosszú távú fenntarthatóságának kulcsa, hogy az új vezetők ne csak a napi működésben vegyenek részt, hanem stratégiai szinten is képesek legyenek irányítani a vállalatot.
- Szerepek tisztázása: A generációváltás során egyértelművé kell tenni, hogy milyen szerepeket töltenek be a családtagok, és hogy miként lehet hatékonyan ötvözni az üzleti és a családi igényeket. Az optimális vezetési struktúra kialakítása alapvetően fontos annak érdekében, hogy elkerüljük a hatalommal és felelősséggel kapcsolatos vitákat.
- Külső tanácsadás és mentorálás: A sikeres generációváltás érdekében érdemes külső szakértők bevonása, például üzleti tanácsadók vagy mentorok, akik segíthetnek a vállalkozás irányításának zökkenőmentes átvitelében. Az ilyen szakértők objektív véleményt adhatnak, segíthetnek a családi és üzleti problémák közötti egyensúly megteremtésében.
- Családi értékek megőrzése: A családi vállalkozások legnagyobb erősségei közé tartoznak az értékek, amelyek az alapító generációról az új vezetőkre szállnak. A családi értékeknek nemcsak a döntéshozatalban kell szerepet kapniuk, hanem a vállalat kultúrájában és jövőbeli stratégiájában is meghatározó szerepet kell játszaniuk.
- Fenntarthatóság és innováció: A generációváltás során figyelmet kell fordítani arra, hogy a vállalkozás a változó gazdasági környezetben is fenntartható maradjon. Az új vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy az örökséget megőrizték, miközben új üzleti modelleket, technológiákat és innovációkat vezetnek be, hogy a vállalat a jövőben is versenyképes maradjon.

²¹ KPMG: Családi vállalkozások – Sikeres generációváltás; A magántulajdonú társaságok sikeréért (2016)

5. A generációváltás szerepe és jelentősége a vállalkozások hosszú távú fennmaradásában

A generációváltás nemcsak a vállalkozás vezetésére, hanem a család hosszú távú sikerére is komoly hatással van. A megfelelően kezelt váltás biztosítja, hogy a család tagjai továbbra is aktívan részt vegyenek a szervezet irányításában, és megőrizték családi örökségüket. Ha a generációváltás során megfelelően képesek figyelembe venni a családtagok, és egyben a vállalat érdekeit is, akkor a vállalkozás nagyobb eséllyel marad sikeres a következő generációk számára.

A generációváltás a családi vállalkozások számára egyik legkritikusabb pillanat²², amelynek sikere vagy kudarca döntően befolyásolja a vállalat jövőjét, hiszen a generációváltás nem csupán egy formális ügyvezetői pozíció átadását jelenti, hanem egy komplex, többdimenziós folyamatot, amely magában foglalja a vállalat irányításának, a családi dinamikáknak, a vállalati kultúrának és a vállalkozás jövőképének átörökítését is.

22 KPMG: Családi vállalkozások – Sikeres generációváltás; A magántulajdonú társaságok sikeréért (2016)

6. Összegzés: a sikeres generációváltás és utódlás kulcstényezői

Amint már számos elemzés és kutatás is bizonyítja, a többgenerációs szervezetek nem csupán a stabilitás, hanem az innováció és a hosszú távú fenntartható fejlődés jó példái is.²³ A gazdasági, társadalmi és technológiai kihívások ellenére ezek a vállalkozások gyakran nagyszerűen képesek alkalmazkodni és sikeresen adják tovább értékeiket a következő generációknak.



A családi vállalkozások generációváltása jelentős mérföldkő a vállalatok hosszú távú fennmaradása és fejlődése szempontjából, viszont az utódlási folyamat bonyolultsága és a felmerülő egyéb kihívások miatt számos összetevő befolyásolja annak sikerét. A témában végzett kutatások a családi vállalkozások hosszú távú fennmaradását és sikerét befolyásoló, kulcsfontosságú tényezőket emelik ki: az

23 Family Business Review (FBR): Growing the Family Business; Special Challenges and Best Practices

eddigiekben mindaddig megvizsgált adatok, statisztikák és szakmai tanulmányok alapján négy részben összegezhető a közülük legfontosabb, az utódlási folyamatot befolyásoló, egymásra is hatással lévő tényezők (1. ábra).

- A családon belüli harmónia, bizalom és együttműködés alapvető fontosságú a sikeres generációváltás szempontjából. Az előd és az utód közötti jó kapcsolat segíthet elkerülni a konfliktusokat, amelyek gyakran megnehezítik az átmenetet. A családi bizalom fenntartása és a közös célok meghatározása nagyban elősegíti a vállalat zavartalan működését a változások idején is.
- Az adott családi vállalkozás mérete és tevékenységi ágazatának jellege befolyással van az utódlási folyamat komplexitására. A nagyobb cégek, különösen azok, amelyek több országban, vagy ágazatban működnek, bonyolultabb átmenetet igényelnek, míg kisebb vállalkozások esetében a generációváltás egyszerűbb lehet. Az ágazat sajátos igényei és trendjei szintén befolyásolják az átmenethez szükséges stratégiát.
- Az utód szakmai és vezetői felkészültsége alapvető tényező a sikeres generációváltásban. Az utódok képzése és felkészítése ideálisan a napi operatív feladatokra és a vállalat stratégiai irányítására is megfelelően kiterjed, biztosítva ezzel a hosszú távú stabilitást és növekedést.
- A külső szakértők, például üzleti tanácsadók és mentorok, szintén jelentős szerepet játszhatnak a generációváltás sikerében: a külső szakértők objektív tanácsai elősegíthetik a vállalat irányításának zökkenőmentes átadását és a családi konfliktusok könnyebb kezelését.

Mindezek alapján a sikeres generációváltás három, kulcsfontosságú lépése (2. ábra) a korai utódlási stratégia kidolgozása, az utód kiválasztása és felkészítése, valamint a megfelelő stratégiai tervezés.



2. ábra

A családi vállalkozások számára elengedhetetlen, hogy idejekorán kezdjenek utódlási stratégiájuk kidolgozásába: azok a vállalkozások, amelyek már a szükséges átadást megelőzően elkezdik felkészíteni az utódokat és meghatározni a jövőbeli célokat, nagyobb eséllyel valósíthatják meg a zökkenőmentes átmenetet. Az utódlás folyamatának teljes lebonyolítása során szintén fontos a családtagok közötti folyamatos és átlátható kommunikáció, amely elősegíti a közös döntéshozatalt és az esetleges konfliktusok minimalizálását.

Az utódlás nem csupán a vezetés átadását jelenti, hanem a vállalat hosszú távú stratégiájának alakítását is. A jövőbeli piaci kihívások figyelembevételével a cégnek alkalmazkodnia kell a változó gazdasági környezethez. A sikeres generációváltás érdekében az új vezetésnek képesnek kell lennie arra, hogy új üzleti modelleket és innovációkat vezessen be, miközben tiszteletben tartja a családi értékeket és hagyományokat: a folyamat kulcsterületein belül ennek megfelelően egyaránt fontos részt kap a családon belüli kommunikáció és a vállalat jövőbeni vezetési struktúrájának körültekintő megalkotása.

A témabeli források közös, hangsúlyos megállapítása, hogy a családi vállalkozások számára elengedhetetlen a családon belüli folyamatos és nyílt kommunikáció. A családi érdekek és az üzleti célok összehangolása segít elkerülni a konfliktusokat és biztosítani a vállalat működésének stabilitását a generációváltás idején: a családon belüli konszenzus kulcsszerepet játszik a sikeres átmenetben, különösen a vállalat hosszú távú céljait tekintve.



A generációváltás sikeres lebonyolításához elengedhetetlen a megfelelő időben történő felkészülés (3. ábra). A családi vállalkozások számára ugyanígy fontos, hogy a vezető szerepköröket és a cég irányítását átlátható módon adják át és biztosítsák, hogy az utódlás folyamatát követően az új vezetés megfelelő támogatást kapjon a cég sikeres működtetéséhez. A családon belüli szerepek és a vállalat vezetési struktúrájának tisztázása segíthet elkerülni a hatalommal és felelősséggel kapcsolatos vitákat. A generációváltás során alapvető, hogy a családtagok világosan meghatározzák, hogy ki milyen szerepet tölt be a vállalat irányításában, ezzel biztosítva a hatékony működést és az átmenet gördülékenységét.

A családi vállalkozások legnagyobb erősségei közé tartoznak azok az értékek, amelyek az alapító generációról az új vezetőkre szállnak (4. ábra). Ezen értékeknek nemcsak a döntéshozatalban kell szerepet kapniuk, hanem a vállalat kultúrájában és jövőbeli stratégiájában is meghatározó szerepet kell játszaniuk. A sikeres generációváltás érdekében az új vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy ezt az örökséget megőrizzék, miközben új üzleti modelleket, technológiákat és innovációkat vezetnek be, hogy a vállalat a jövőben is versenyképes maradjon.



7. Kiemelkedő példa a generációkon átívelő gazdálkodó szervezetek körében: a Karsai Holding Zrt.

A Karsai Holding Zrt. egy kiemelkedő példa a sikeres többgenerációs működésre, ami nem csak Fejér vármegyében, hanem az egész magyar műanyagipari szektorban jelentős szereplővé tette a vállalatot. Az 1980-as évek végén alapított családi vállalkozás, amely azóta is dinamikusan növekszik, számos sikeres fejlődésen ment keresztül, miközben megőrizte azokat az értékeket és elveket, amelyek lehetővé tették hosszú távú fennmaradását és sikerét.



Székesfehérvár-Kisfalud Karsai Béla Kisiparos

A Karsai Holding Zrt. története 1988-ra nyúlik vissza, amikor a család megalapította első üzemét Székesfehérvár-Kisfaludon a családi ház garázsában. Kezdetben csupán 50 m²-en folyt a termékek gyártása.



Székesfehérvár-Kisfalud termékgyártás

Később új üzemcsarnok építésével a Pharmavit Rt. kizárólagos beszállítójává vált. Az alapítók, Karsai Béla és családja, hosszú távú elképzelésekkel és kitartó munkával indították el a vállalkozást, és az évek során az iparági igényekhez és a piaci trendekhez való alkalmazkodásnak köszönhetően folyamatosan bővítették tevékenységi körüket és telephelyeiket. Ma már a cégcsoport 8 tagvállalattal rendelkezik összesen közel 100 000 m², alapterületen. A központ Székesfehérvár Alba Ipari Zónában van, amely az irodai és termelési tevékenységek, valamint a szerszámműzem és a tervező bázis helyszínékként is szolgál.



Karsai Holding Zrt.

A Karsai Holding Zrt. sikerének kulcsa a folyamatos terjeszkedés és termékportfóliójának bővítése mellett a családon belüli összhangban és az évről évre frissülő innovációban rejlik. Az elmúlt közel négy évtized alatt a vállalat folyamatosan alkalmazkodott a piaci változásokhoz, miközben megőrizte családi jellegét. Az autóiipari alkatrészek, csomagolótechnikai termékek, az orvos-és labortechnikai termékek, valamint a saját fejlesztésű kertészeti termékek gyártása mind a cég sokoldalúságát és alkalmazkodóképességét tükrözi. Ezen termékek széles spektruma az iparág gyors változásaira adott válaszként folyamatos kutatás-fejlesztés eredményeként alakult ki.



Pipattahegy gyártó gépsor

A generációváltás kulcsfontosságú szerepet játszik a Karsai Holding Zrt. hosszú távú sikerében. Ma már a második generáció is részt vesz a cég vezetésében, biztosítva ezzel a vállalat stabilitását és jövőjét. A családtagok közötti harmonikus együttműködés, valamint a közös értékek és víziók átvitele elengedhetetlenek voltak a cég sikeres működéséhez. A mindennapok során különös figyelmet fordítanak arra, hogy a családi vállalkozás szellemisége, a szakmai tudás és a vezetési tapasztalat megmaradjon, miközben a fiatalabb generációk új ötletekkel és innovatív megoldásokkal gazdagították a cég működését.



Tisztateres gyártóüzem

A fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás szintén központi szerepet kapnak a Karsai Holding Zrt. működésében. A vállalat elkötelezett a környezetvédelem iránt, és folyamatosan dolgozik azon, hogy termelése, termékei, és üzleti tevékenységei a lehető legkisebb ökológiai lábnyomot hagyják. A társadalmi felelősségvállalás nemcsak a környezetvédelmi intézkedésekben nyilvánul meg, hanem a helyi közösségekkel való együttműködésben is. A cégcsoport igyekszik hozzájárulni a közvetlen környezetének fejlődéséhez, miközben szem előtt tartja a fenntartható üzleti gyakorlatok alkalmazását.

A Karsai Holding Zrt. olyan, példaértékű modell a családi vállalkozások számára, mely sikeresen ötvözi a többgenerációs működés előnyeit a folyamatos innovációval.

A családon belüli harmónia, a piaci igényekhez való alkalmazkodás és a társadalmi felelősségvállalás mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a Karsai Holding Zrt. a műanyagipari szektor meghatározó szereplője maradjon, példaértékű modellt adva a családi vállalkozások számára.

Zárszó

A családi vállalkozások generációváltása nem csupán a vezetői szerepek átadásáról szól, a vállalat teljes jövőjének biztosítása függhet annak eredményétől. A sikeres utódlás kulcsa a jól megtervezett és időben elindított folyamat, amely figyelembe veszi a családi kapcsolatok minőségét, az utódok felkészültségét és céljául tűzi ki a vállalat hosszú távú fennmaradását.

A Karsai Holding Zrt. példája jól szemlélteti, hogyan lehet sikeresen megvalósítani a generációváltást, miközben megőrizzük a családi vállalkozás olyan, alapvető erősségeit, mint az összhang, az innováció és a fenntarthatóság iránti elkötelezettség. A vállalat nemcsak a műanyagiparban, hanem a nemzetközi piacon is kiemelkedő szereplővé vált, köszönhetően annak, hogy képes volt az alapító generáció értékeit és a családon belüli stabil vezetést megőrizni, folyamatosan alkalmazkodva a változó piaci környezethez.

Adatok forrása, felhasznált szakirodalom:

- Csákné Filep Judit: Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás (2012)
- PricewaterhouseCoopers (PwC): „Családi vállalkozások felmérése” (2023)
- Európai Parlament: Családi vállalkozások Európában; Az Európai Parlament 2015. szeptember 8-i állásfoglalása az európai családi vállalkozásokról (2014/2210(INI)) (2017/C 316/05)
- MERSZ: Családi vállalatok az MKKV-szektorban; 14.1. A családi vállalatok jelentősége
- KSH: Statisztikai szemle; Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül (2019)
- Family Firm Institute (FFI): 2017 évi, családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatás (2017)
- Dr. Zsótér Boglárka - Dr. Takács István - Dr. Varga Éva: Budapesti Corvinus Egyetem: Vállalkozásmenedzsment: Indulás, növekedés, fejlődés c. tankönyv; uni-pub.lib.uni-corvinus.hu (2021)
- Budapesti Corvinus Egyetem: A családi vállalkozások szerepe a gazdaságban (2017)
- Budapesti Corvinus Egyetem: Családi vállalatok utódlása Magyarországon Kutatási jelentés (2021)
- Family Business Consulting Group: Utódlás: A hatalom átadása a családi vállalkozásokban (2015)
- BGE Budapest LAB: A családi vállalkozások jellegzetességeinek, jellemző adatainak feltárása (2017-2020)
- Family Business Review (FBR): Growing the Family Business; Special Challenges and Best Practices publikáció
- Kovács Éva Katalin: Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában
- KPMG: Családi vállalkozások – Sikeres generációváltás; A magántulajdonú társaságok sikeréért (2016)



**Fejér Vármegyei Önkormányzat
Paktum Iroda**

8000 Székesfehérvár, Szent István tér 9.

E-mail: paktum@fejer.hu

www.fejer.hu

A tájékoztató kiadvány a „**Szent István Program – Gazdaságfejlesztési és Foglalkoztatási Partnerség**” című, **TOP_PLUSZ-3.1.1-21-FE1-2022-00001** azonosító számú projekt keretében készült az Európai Unió és Magyarország társfinanszírozásával.

Projektgazda: a Fejér Vármegyei Önkormányzat a Fejér Vármegyei Kormányhivatallal konzorciumban.

Jelen kiadvány tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió hivatalos álláspontját.