

POSGAY ISTVÁN¹

Generációváltás a kkv-k és a családi vállalkozások esetében Magyarországon

Generational Transition in SMEs and Family Businesses in Hungary

Absztrakt

Magyarországon napjainkban zajlik a rendszerváltás után indult vállalkozások esetében a vezetők nyugdíjba vonulása, a stafétabot átadása a következő generációnak. E folyamat sikeres vagy sikertelen megvalósulása makrogazdasági szinten is érezhető hatásokkal járhat. A cikk kitekintést kíván adni a kkv-k, azon belül is elsősorban a családi vállalkozások generációváltással kapcsolatos kérdéskörének főbb hazai elméleti és tapasztalati sajátosságaira szekunder források alapján.

A generációváltás témaköre napjaink közgazdasági gondolkodásában azért is kap kiemelt figyelmet, mert a rendszerváltást követően vállalkozást indító generáció jelentős része a közeljövőben ért/ér abba a korba, amikor felmerül a vállalkozás átadásának, átörökítésének szükségessége.

Mindenfajta elemzés esetében a kkv-szegmens egységesként való kezelése hibás következtetésekre vezet. Ugyanakkor a kkv-k heterogén jellegét nem pusztán a szakirodalomban elterjedt méret szerint lehet értelmezni (mikro, kis és közepes), hanem a gazdálkodás módja szempontjából is. Viszont lehetséges homogén alszegmenseket képezni, amely leképezés megjelenik a generációváltás vonatkozásában is. Továbbá azt is mondhatjuk, hogy minden kkv esetében a tulajdonos(ok) részéről számos olyan szubjektív elem merülhet fel, amely eltérítheti a mikroökonómiai tankönyvekben megfogalmazott racionális cselekvésen alapuló, optimalizációs attitűd érvényesülésétől a céget.

A cikk utal a generációváltás előrehaladásának mértékére, a folyamat halogatásának okaira, valamint egyes kulcstényezőkre – vezetői kompetenciák, szervezeti felkészültség, pszichés és emocionális tényezők –, amelyek a sikeres átadást befolyásolják. Az eredmények arra utalnak, hogy bár a generációváltás témája már nem tabu, de a vállalkozások jelentős része még nem rendelkezik tudatos stratégiával az átmenet kezelésére.

Kulcsszavak: kkv-k, családi vállalkozások, öröklés, generációváltás

¹ Tudományos munkatárs, Századvég Konjunktúrakutató Zrt.

Abstract

In Hungary, the founders and leaders of businesses established after the political transition in 1989 are now reaching retirement age, making the transfer of leadership to the next generation increasingly urgent. The successful or unsuccessful completion of this process may have perceptible effects even at the macroeconomic level. This article provides an overview of the main theoretical and empirical characteristics of generational transition within small and medium-sized enterprises (SMEs) – based on secondary sources –, with particular emphasis on family businesses. Generational change has become a prominent topic in contemporary economic thinking because a significant share of the generation that founded businesses after the transition has recently reached, or is about to reach, the age at which the transfer or inheritance of the enterprise becomes necessary. Treating the SME sector as a homogeneous group leads to flawed conclusions. The heterogeneity of SMEs can be interpreted not only by size categories (micro, small, medium), as commonly done in the literature, but also by their modes of operation. At the same time, it is possible to identify more homogeneous subsegments, and this segmentation is also relevant in the context of generational transition. Moreover, in every SME, numerous subjective factors on the part of the owner(s) may divert the firm from the rational, optimization based behaviour described in microeconomic textbooks. The article discusses the extent to which generational transition has progressed, the reasons for postponing the process, and several key factors – managerial competencies, organizational preparedness, psychological and emotional aspects – that influence successful succession. The findings suggest that although the topic is no longer taboo, a significant proportion of enterprises still lack a conscious strategy for managing the transition.

Keywords: SMEs, family businesses, succession, generational transition.

Bevezetés

Jelen cikkben a hazai kis- és középvállalkozások (kkv-k), azon belül is elsősorban a családi vállalkozások generációváltással kapcsolatos helyzetét vizsgáljuk primer és szekunder források felhasználásával. A generációváltás témaköre napjaink közgazdasági gondolkodásában azért is kap kiemelt figyelmet, mert a rendszerváltást követően vállalkozást indító generáció jelentős része a közeljövőben ér abba a korba, amikor felmerül a vállalkozás átadásának, átörökítésének szükségessége.

Mindenfajta elemzés esetében a kkv-szegmens egységként való kezelése hibás következtetésekre vezet. Ugyanakkor a kkv-k heterogén jellegét nem pusztán a szakirodalomban elterjedt méret szerint lehet értelmezni (mikro, kis és közepes), hanem a gazdálkodás módja szempontjából is. Viszont lehetséges homogén alszegmenseket képezni,

amely leképezés megjelenik a generációváltás vonatkozásában is. Továbbá azt is mondhatjuk, hogy minden kkv esetében a tulajdonos(ok) részéről számos olyan szubjektív elem merülhet fel, amely eltérítheti a mikroökonómiai tankönyvekben megfogalmazott racionális cselekvésen alapuló, optimalizációs attitűd érvényesülésétől a céget.

Jelen írás célja kettős. Egyfelől kitekintést kíván adni a kkv-k generációváltással kapcsolatos kérdéskörének főbb elméleti és tapasztalati sajátosságaira szekunder források alapján, másfelől kitér néhány, a témára vonatkozó primer kutatás fontos számszerű eredményeinek megjelenítésére. A következő fejezet a családi vállalkozások jellemzőit foglalja össze, míg a harmadik fejezet a generációváltás témakörével foglalkozik általánosan, de kitér a hazai helyzetre is. Ezután pedig megjelenítünk néhányat a témára vonatkozó friss primer kutatások eredményeinek számszerűségeiből.

A családi vállalkozások egyes, nem szokványos működési specifikus elemeiről

A generációváltás szempontjából több olyan jellemzőt is kiemelhetünk a családi vállalkozások egyes szegmensei vonatkozásában, amelyek eltéríthetik az adott cégek viselkedését a „mikroökonómiai tankönyvi minták” szerintitől. A családi vállalkozások esetében egyedi sajátosság lehet, hogy az egyéni érdek és a munka összefonódhatnak egymással, tekintettel arra, hogy általában viszonylag kisszámú (akár csak egy fő) a tulajdonosok köre. Természetesen több tulajdonos esetén ez összetettebb „játzsma” keretében zajlik, de fontos eleme lehet a cég működésének, jóval nagyobb mértékben, mint a differenciáltabb tulajdonosi struktúrájú, nagyobb cégek esetében.

Akár egy kézben van tehát a vállalkozás, akár több személyből áll a tulajdonosi struktúra, jellemző a cégekre az érdekviszonyok egyfajta összetettsége, ami a tulajdonosi érdek, a tulajdonos(ok) előzőtől elkülönülő egyéni gazdasági érdekei és – adott esetben – a tulajdonosok közötti érdekviszonyok valamilyen kombinációjában történő érvényesülése.

Az egyéni és üzleti érdekek közötti potenciális ellentét – a többi vállalkozási formákhoz képest – a családi vállalkozások megkülönböz-

tető jegye lehet. Ezen, több kutató² által bemutatott jellemzők közül, különös tekintettel arra, amely megkülönböztető jegyek fontosságára fókuszál, az alábbiakat emelhetjük ki:

- a tulajdonlásból fakadó, vállalkozás iránti érzelmi elkötelezettség,
- a családi szempontból hosszú távú stratégiai szemléletmód,
- a centralizált, kevés tulajdonos által uralt döntési rendszer,
- a vállalkozás céljai között az egyik meghatározó elem a cég és az egyéni vagyonok kézben tartása,
- az egyéni és a vállalkozási gazdálkodási elemek összefolyása, összemosódása,
- a szubjektív kapcsolatok preferenciája az optimális humán erőforrás kezelési lehetőségek keresése és kihasználása helyett,
- a finanszírozási igények külső forrásból történő kielégítésének diszpreferálása,
- a cég és a tulajdonos(ok) hírnevének kiemelt kezelése, sok esetben a piaci szempontból racionális megoldások rovására is,
- nem pusztán a vállalkozási igények alapján történő döntéshozatal.

Első ránézésre a fenti felsorolás egyes elemeinek érvényesülése előnyt, egyesek hátrányt jelenthetnek. Véleményem szerint ugyanakkor ezen tulajdonságok ilyen szempontú értékelésénél kiemelkedően fontos szem előtt tartanunk, hogy ne a tankönyvi percepciók szerinti „optimális és racionális, egyetlen üdvözítő” gazdálkodási modellhez ex ante viszonyított, „kevésbé hatékony” működési sajátosságokat lássuk az eltérésekben. Az eddigi – ex post – gazdaságtörténeti tapasztalatokat is vegyük figyelembe, hiszen végső soron a gazdaságtörténetben az egyik legelterjedtebb, legeredményesebb és legfontosabb vállalkozási forma a családi vállalkozás a világ szinte minden nemzetgazdaságában.³ Az előzőek alapján tehát kérdés, hogy a felsorolt megkülönböztető jegyeket – a negatívoknak aposztrofáltak ellenére – mennyire képesek objektíven és hatékonyan kezelni és saját hasznukra fordítani a cégek.

Scharle⁴ ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a családi munkaerő bevonása a cégbe racionális döntés lehet, annak megbízhatósága és olcsó-

² Leach 2007; Davies–Ma 2003; Aronoff 2004; Miller–Le Breton–Miller 2003; Astrachan 2010; Koironen 2002; Muntean 2008; Cole 2000; Brenes et al. 2006; Csákné 2012.

³ Klett 2005.

⁴ Scharle 2000.

sága miatt. Véleménye szerint a családtagok bevonása a vállalkozásba nem jelent szükségszerűen kevésbé hatékony működést.

A családi vállalkozások esetében szándékként elkerülhetetlenül felmerül a család és a vállalkozás pénzügyi igényeinek összehangolása. Poza megállapította,⁵ hogy ha a tulajdonos(ok) vagyonának túlnyomó többségét a vállalkozás jelenti, akkor tipikus és nagyarányú lehet a pénzügyek összefonódása. Alapvetően azonban a tulajdonos(ok) döntései által determinált, hogy a pénzügyi források elkülönítésének milyen gyakorlata alakul ki, és mikor milyen – céges vagy egyéni – szükséglet kielégítésére fordítanak pénzügyi eszközöket. Önmagában ez a kettősség nem feltétlenül okoz instabilitást a vállalkozás számára, de kiemelnék két szempontot, amelyben előidézhet nehézségeket. Az egyik a likviditás, a másik a növekedés. A kisebb veszélynek azt tarthatjuk, hogy a tipikusan előforduló, jelentősebb volumenű, vállalati forrásból történő „egyéni tulajdonosi pénzügyi igény kielégítés” következtében likviditási nehézségek alakulhatnak ki a cégnél. Tegyük ehhez azonban hozzá, hogy a kutatói megállapítások és az empirikus tapasztalatok is ennek a veszélynek az általánossá válását kevésbé valószínűsítik. Ennek az az oka, hogy az operatív pénzügyi gazdálkodása a kevés tulajdonossal rendelkező kkv-knak általában eléggé „feszés”, a napi pénzügyi igények kielégítésének problémája veszélyeztetheti a cég hírnevét, így inkább azt a gyakorlatot tarthatjuk jellemzőbbnek, hogy racionálisan összehangolt az egyéni és vállalati pénzügyi igények likviditás szempontból történő kielégítése. Egyes szerzők kutatásai megemlítik,⁶ hogy a vállalkozás szempontjából érdemi nagyságú „pénzügyi összemosódás” a viszonylag kis cégnagyságú vállalkozásoknál fordul inkább elő, továbbá a vállalkozás és a tulajdonos(ok) közötti pénzátcsoportosítás iránya inkább az egyéni pénzeszközök használata lehet a céges likviditási problémák kezelésére, mint fordítva.

Egészében azt a következtetést vonhatjuk le a cég és a tulajdonosok pénzügyeinek összemosódásáról, hogy elvileg ez ugyanúgy nem zárja ki mindkét oldali igények kielégítésének optimalizálását, de ennek feltétele, hogy megalapozott és tervezett legyen a keresztfinanszírozás. Általánosságban a kkv-k esetében nem ritka, hogy „nyomot hagy” a tu-

5 Poza 2007.

6 Muske, 2003; Yilmazer–Schrank, 2006.

lajdonos(ok) és családjaik anyagi szükséglete a cég pénzügyein. Végző soron azonban az utódlási folyamat lezárásával elkerülhetetlenül meg kell jelenjen, hogy milyen vagyron kerül a korábbi tulajdonoshoz, és mi marad a cégnél – ebből a szempontból tehát a pénzügyek összemosódása a tulajdonlás vonatkozásában is kiemelkedő jelentőséggel bír.

Filbeck és Lee kimutatták,⁷ hogy a cégméret növekedésével a pénzügyi gazdálkodás kifinomultsága is emelkedik. Bianchi és Bivona kutatása arra is rávilágított,⁸ hogy a cégméret összefügghet a cégvezető(k) pénzügyi kultúrájának szintjével, ugyanis a tudáshiány akadály lehet a cégnövelésnek: a megnövekedett cég a tulajdonos(ok) adott szintű pénzügyi kultúrája mellett már nem lenne „jól áttekinthető”. Corbetta és Marchisio belátta,⁹ hogy a külső szakértők bekapcsolása általában akadályba ütközik a kkv-k vezetőinek idegenkedése miatt. Ugyanis ők a cégismeret tekintetében nem tarják a potenciális külső tanácsadók használatát relevánsnak, valamint attól is tartanak, hogy nem a cég érdekei, hanem önértékük szerint tevékenykednének. A kkv-k esetében is nagyon fontos szerepet játszanak tehát a személyek, és ez alapvetően érzelmi oldalon is megjelenik. Egy ilyen tipikus terület az átörökítés, vagyis a vállalat családon belül tartása, miközben az ilyen döntés nem feltétlen a gazdasági racionalitáson alapul.

Helyzetkép a generációváltásról

Magyarországon a rendszerváltás után indult meg tömegesen a vállalkozások számának emelkedése. Ez egyrészt a munkanélküliség drasztikus megemelkedésével magyarázható, másrészt azzal, hogy ekkor történt meg az államközpontú gazdasági modellről a piacgazdaságra történő átállás. Az így elindult vállalkozások jelentős része családi formában kezdett el működni. A magyar kkv-k rendszerváltás környékén alapított tömegénél most vagy néhány éven belül napirendre kerülhet az alapító nyugdíjazása és ebből adódóan a cégnél a generációváltás.

7 Filbeck–Lee 2000.

8 Bianchi–Bivona 2000.

9 Corbetta–Marchisio 2005.

Ezért a téma a kutatók és a gazdaságpolitikusok érdeklődésének aktuálisan kiemelt tényezője.

Az utódlás kiemelten fontos témaköre a családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomnak, a folyamat milyensége meghatározza a vállalkozás jövőjét és a jövőbeni versenyképességét is. A források pesszimizmák: a becslések szerint a családi vállalkozások 30–33 százaléka éli túl az első, 10–15 százaléka a második és 3–5 százaléka a harmadik generációváltást.¹⁰ Ez a hazánkban működő mintegy 750 ezer kkv vonatkozásában annyit jelenthet, hogy ha elfogadjuk a családi vállalkozások kkv-kon belüli arányára vonatkozó becslést (57 százalék),¹¹ továbbá a legalacsonyabbra vesszük az első év után megszűnő cégek arányát (65 százalék), akkor a kkv-szektor egésze tekintetében az első generációváltásra vonatkozó évben megközelítőleg 278 ezer vállalkozás szűnik meg. Ez természetesen nem egyszerre, hanem több évtized alatt következhet be.

Nem csodálkozhatunk tehát az olyan szakmai véleményen, hogy az utódlás kérdése és az utódlási folyamat gazdasági, lelki, emocionális, jogi, szabályozási és egyéb kihívásoknak történő megfelelése szükséges a sikerhez – de még ezek együttes összehangolt teljesítése sem garancia a sikerre.¹²

A kkv-k utódlási folyamatának az első kulcskérdése, hogy a tulajdonos akarja-e a céget családi körben tartani, és képes-e családi keretek között megtalálni az általa megfelelőnek tartott utódot.

Az utódlás folyamata Le Breton-Miller és szerzőtársai¹³ alapján négy, egymástól egyértelműen elválasztható szakaszra bontható: előkészítés, az utód(ok) képzése, az utód(ok) kiválasztása, és a tulajdonjog, valamint az operatív irányítás átadása.

Az előkészítési szakasz funkciója, hogy az érintettek időben fel tudjanak készülni az utódlásra és annak kommunikálására. Mindezt jó, ha utódlási tervben is rögzítik. A második szakasz az utód(ok) képzésének időszaka, ekkor a cég jövőbeni vezetéséhez szükséges ismereteket kell

10 Family Business Succession: 15 Guidelines, KPMG: Family Business Succession

11 Elfogadva a BudapestLab becslését, lásd: Mítoszromboló kutatás a családi vállalkozásokról. *piacesprofit.hu*, 2020. 02. 24. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/mitoszrombolo-kutatas-a-csaladi-vallalkozasokrol/

12 Csákné 2012.

13 Le Breton-Miller et al. 2004.

az utód(ok) számára átadni. A külső és belső képzési lehetőségek kihasználása mellett fontos az utód(ok)nak a cég mindennapi életébe történő bevonása is, ehhez pedig elengedhetetlen, hogy az alapító magáévá tegye ennek biztosítását és azonosuljon a szükségszerűségével.

Az utódkiválasztás folyamata nem feltétlen különül el az előző fázistól, de hasznos lehet, ha az utód(ok) már az első fázisban bevonásra kerülnek. Például utódlási terv készítése esetén a siker elengedhetetlen feltétele, hogy az érintettek közötti konszenzuson alapuljon.

Richards és társai amellett érvelnek,¹⁴ hogy a vállalat tartós fennmaradásában és sikerében, szemben sok tanácsadó gyakorlatával, nagyobb szerepet játszik az utód(ok) elkötelezettsége, mint a tudása vagy a képzettsége. Emiatt nem feltétlenül irracionális egy a család, illetve annak vagyona iránt elkötelezett, de kevésbé hozzáértő utódjelölt kinevezése, egy magasan képzett, ám kevésbé elkötelezett szemben. Ezt segíti az is, hogy a jelölt kompetenciája képzés és mentorálás révén fejleszthető, míg az elköteleződés a vállalat és a család iránt sokkal kevésbé befolyásolható.

A családi vállalkozások – Wieszt és Drótos szerint – a családi jelleg megőrzését preferálják, nagy többségben kívánják a tulajdont is és a vezetést is megőrizni családon belül.¹⁵ Ez a kutatás kimutatta a családban maradást preferáló szegmensről, hogy náluk magasabb a vállalkozás iránti érzelmi elkötelezettség (az úgynevezett társas-emocionális vagyon¹⁶ értéke), mint az egyéb megoldást megjelölőknél. A vezetői szerep átadása és a tőke-transzfer az utódlási folyamat utolsó részfolyamatai, de nem feltétlenül valósulnak meg egy időpontban. Jó esetben az utódlási terv itt kellően differenciáltan tartalmazza az átmeneti fázisok vonatkozásában a leglényegesebb szabályokat, és ez a folyamat kellően előkészített és kommunikált is, hogy ne okozzon fennakadást a cég működésében. Kedvező esetben a monitoring is alkalmazásra kerül, tekintettel arra, hogy az eredmények folyamatos vizsgálata szükséges ahhoz, hogy a részfolyamatok a valóságban is zökkenőmentesen realizálódjanak.

14 Richards et al. 2019.

15 Wieszt–Drótos 2018, 241.

16 A társas-emocionális vagyonról lásd például: Romero–Ramírez 2016; Zellweger–Dehlen 2012.

Az utódlás során fontos az emocionális és racionális elemek konszenzuson alapuló, egymással harmonizáló megléte a folyamat minden lényeges eleme vonatkozásában, hiszen az utódlás egyszersmind érdek-restrukturálódási, jövedelemátcsoportosulási hatásokkal is járhat. Ezek közül elsősorban az alapító – többségi tulajdonos – tulajdoni része átadása ellentételezésének a mikéntje az egyik kulcskérdés, hiszen maga az átadási folyamat (az utódlási terv megvalósulása) akkor minősíthető egészében sikeresnek, ha a cég helyzete a folyamat végén legalább olyan jó, mint az utódlási folyamat elindítása előtt, különös tekintettel a cég pénzügyi mutatóira és a külső versenyképességére, beleértve a kapcsolati tőke „átörökítését” is.

Az alábbiakban összefoglalásként felsoroljuk azon fő tényezőket, amelyeket a hazai és nemzetközi szakirodalom nevesített mint az utódlási folyamatot befolyásoló tényezőket.

1. táblázat: Az utódlási folyamatot befolyásoló tényezőkről

Tényező	Magyarázat
Az előd és az utód közötti kapcsolat	A zökkenőmentes utódlási folyamat feltétele az előd és az utód közötti kooperáció.
Az utód kapcsolata a családdal	A családi kapcsolatok többdimenziósak, beleértve az örökösök közötti, az örökösök és a családi vállalkozás vezetői, az örökösök és a családi vállalkozás vezetőjének házastársa közötti kapcsolatokat is.
Közösen vallott értékek	Az alapító és az utód közötti értékrendbeli hasonlóság a tipikus alapítói elvárás miatt előfeltétele az utód kiválasztásának.
Közösen vallott vízió	A vállalkozás céljaiban történő egyetértés a hatékony utódlás elengedhetetlen feltétele.
Stratégiai tervezés	Az utódlástervezés azon elengedhetetlen előkészületek megtételét jelenti, amelyek biztosítják a harmóniát az átadás során és a vállalkozás folyamatosságát a következő generáció számára.
Oktatás	Az utód oktatása pozitívan korrelál a zökkenőmentesen lezajló utódlási folyamattal és az utódlást követő teljesítménnyel.
A családi vállalkozáson belüli munkatapasztalat	A családi vállalkozáson belül szerzett munkatapasztalat során az utód kapcsolatokat alakít ki a cégen belül, megérti a vállalkozás kultúráját, az üzleti folyamatokat.

Tényező	Magyarázat
A családi vállalkozáson kívül szerzett üzleti tapasztalat	Sok sikeres utód jellemzője, hogy más cégeknél és különféle munkakörökben szerzett tapasztalatokkal rendelkezik.
Személyes jellemvonások	A hozzáértés az elkötelezettség és megvesztegethetlenség nélkül nem elégséges feltétele a sikernek.
Utód motivációja	Csak a teljes mértékben elkötelezett utód „életképes”.
Szabályok/folyamatok a családi vállalkozáson belül	A megegyezés érdekében az utódnak olyan, a családi cég életében jelen lévő szabályokat és folyamatokat is el kell fogadnia, amivel nem ért egyet.
Együttműködés	Az utódlás szempontjából a külső és belső kapcsolatok, az együttműködés, az alkalmazkodás, a csapatmunka, a harmónia és a kapcsolatok minősége kritikus tényezők.
Szervezeti struktúra és múlt	Egy szervezet kultúrája és irányítási struktúrája képes befolyásolni az utódlási folyamatot.
Piaci helyzet	A versenyhelyzet, a változás, a környezeti bizonytalanság befolyásolhatja, melyik utódlási forgatókönyv kívánatos.

Forrás: Csákné 2012; 184–187. o.

Az alapító – fő tulajdonos, vezető – értékei kulcsszerepet játszanak az utódlási folyamat tartalmi elemeinek és a cégutódlás utáni jövőjének alakulását illetően is. Ezt a témát a szakirodalomban széles körben kiemelten kezelik.¹⁷ Az értékek vonatkozásában azt is tükrözik a vizsgálati eredmények, hogy az alapító elsősorban a saját értékrendjét döntően osztó utódot preferál. Fontos még ezenfelül az átadási mód is az utódlási folyamat eredményessége szempontjából.

A szakirodalomban nagyjából konszenzus van abban, hogy a megfelelő utód biztosításának elmaradásáért az esetek zömében az alapító a felelős.¹⁸ Természetesen számos olyan szituáció fordul elő, amikor az alapító által nem befolyásolható tényező miatt nem találják meg a megfelelő utódot, de nem ez a tipikus. A hangsúly ezek alapján a megfelelő utód kinevelésén van, ugyanakkor ennek a folyamatnak nem szabad „klóngyártássá” alakulnia, mert ez eleve kudarcra van ítélve. Az elődnek és az utódnak is fontos „kezelnie” az értékrend- és személyiségbeli

¹⁷ Lásd például: Málovics–Vajda 2012; vagy Garcia-Alvarez–Lopez-Sintas 2006.

¹⁸ Lásd például: Ibrahim–Soufani–Lam 2001; illetve Csákné 2012, 114–122.

különbségeket, ellenkező esetben a folyamat alapvetően feszültségektől terheltté válhat, és kudarchoz vezethet. Ez abban fejeződik ki, hogy – kimondva vagy kimondatlanul – az utódjelöltet „alkalmatlanná” nyilvánítják, azonban az ilyen esetek jelentős részénél valójában arról van szó, hogy az utód vezetői filozófiája és stílusa érdemben eltér az elődétől. A vezetői filozófia és stílus vonatkozásában bizonyos alkalmazkodás az utód részéről elkerülhetetlen, hiszen a cég is az alapító vezetői stílusához lett igazítva. Az utódnak mindenképpen szükséges az alapító vezetői stílusát megismernie, elemeznie és – elsősorban saját maga számára – értékelnie, de nem annak leutánzása, hanem tapasztalatainak felhasználása céljából, beleértve a különbségek miatt esetlegesen felmerülő konfliktusok kezelését is.¹⁹

Garcia-Alvarez és Lopez-Sintas kutatása alapján a „nagyon hasonló” értékrend és üzleti filozófia „kvázi” alapfeltétel az utóddal szemben.²⁰ Ez azért fontos, mert rámutat, hogy elkerülhetetlen az alapító személyiségi, vezetői kvalitásban jelentkező, szakmai, személyiségi, értékrendi stb. korlátok negatív hatásainak, legalább részbeni és időleges „átörökítése”. Ha nem elég jelentős az érték és üzleti filozófiai azonosság az örökítő és az utódjelölt között, az utódlás veszélybe kerülhet. Ha pedig az átfedés szinte teljes, akkor, amennyiben az alapító kompetenciája nem kellően versenyképes, akár a cég jövőbeli versenyképességét is veszélyeztetheti. Az alapítók azon szokásos érvelése, hogy „eddig így jól ment, minek változtatni”, nemcsak saját kompetenciakorlátjukat negligálja, hanem – és ez a nagyobb probléma – a gyorsan változó gazdasági, társadalmi környezethez történő alkalmazkodási képességet – lásd nyelvtudás vagy digitális kompetencia – teheti kritikussá. Elméleti szempontból tehát a megújítva megőrzés utódi hozzáállás jelentheti az arany középutat. Mindazonáltal nem szükségszerű, hogy az előzőekben kiemelt potenciális veszélyforrás a cég üzletvitelében is megjelenő gondokig menjen el, mert az alapítók jó része elég reálisan tisztában van saját korlátaival, hisz ezt érzékelhetik a cég működésének alakulásából is.

Az utódlási folyamatot segítő elem, ha az utód kiképzése olyan mértékben nem publikus a cég belső életében, hogy a betanulási folyamat-

19 Csákné 2012.

20 Garcia-Alvarez–Lopez-Sintas 2006.

ban általa elkövetett hibák és mutatott hiányosságok a cégen belül nem válnak nyilvánossá. Ezzel elkerülhető a tekintélyvesztés, a szakmai és emberi kompetenciáinak megkérdőjelezése és az ezekkel járó, a cég alkalmazottaira gyakorolt megosztó hatás is.

Az emocionális metszet egy másik eleme az utód által az alapítóra vonatkozó véleményformálás milyensége. Itt az a lényegi momentum, hogy az utód ismerje el az alapító sikereit, érdemeit mindabban, amit az felépített. Ez azért is fontos, mert a sikereknek a kollektíva is részese volt, és nyilván olyan személyek alkotják, akiket az alapító választott, tehát irányába lojálisak is. Ha a munkavállalók nem azt érzik, hogy „egy új világ kezdődik”, és minden korábbi érdem semmis, akkor tudják csak megőrizni addigi emocionális elkötelezettségüket a cég iránt, és ebben az esetben tud az utód erre építkezni.

Gyakran okozza az utódlási folyamat kudarcát ugyanakkor a tervezettség hiánya.²¹ Tipikus eset, hogy az alapító addig szándékozik vinni a vállalkozást, ameddig fizikailag és pszichésen képes rá. Ha az utódlás kérdése csak akkor merül fel komolyan, amikor már fizikai-szellemi nehézségei vannak az alapítónak, aligha születhet optimális utódlási terv, és így aligha valósulhat meg optimális utódlási folyamat.

Nagyon sok vállalkozásnál nem is kerül napirendre az utódlástervezés kérdése, mivel számos akadályt jelentő tényező merül fel. A szakirodalom által említettek közül²² érdemes kiemelni azt a tipikus esetet, amikor az alapítóban erős az irányítás átadásával szembeni ellenállás. Ennek lehetnek objektív és szubjektív okai is. Objektív, ha nincs a képen potenciálisan alkalmas utód, és az alapító tudja, hogy a vállalkozásból történő kilépése a vállalkozás megszűnésével járna. Tipikus szubjektív elem, hogy az alapító nem tudja és nem is akarja a vállalkozást a jövőben saját szerepe nélkül elképzelni. Emellett jellemző az is, hogy az irányításátadás esetében a „pénzügyi kontroll” megtartásának igénye megmarad. A legritkább eset az, ha az utódlási folyamat befejezése után az alapító már semmilyen szerepet nem szán magának a cég életében.

Az előzőekben említett utódlási terv elkészítés ellen ható tényezők olyan esetben is szerepet játszhatnak, amikor – önkéntes vagy kény-

21 Poza 2007.

22 Hubler 1999.

szerű – konszenzus van az utódlási terv szükségességét illetően, de az alapító hozzáállását mégis az utódlási terv elkészítésének kitolása jellemzi.

Bizonyos, a téma hazai vonatkozásaira irányult kutatások²³ rámutatnak arra, hogy a vezetés átadása lehet nem egyértelmű vagy nem globális, tehát nem mindenre kiterjedő jellegű. Tipikus, hogy az alapító nem tud teljesen elszakadni a cégtől, ami duális viszonyrendszert teremt a vállalkozáson belül. Nem ritka, hogy az alapító a pénzügyek felügyeletét közvetlenül is megtartja, vagy stratégiai tanácsadóként van jelen. Egyes alapítók az ilyen állapotot már az utódlási fázis lezárulta utáni állapotnak tekintik, de ez az utódlási folyamat végigvételének elmaradását jelenti. Adott esetben kifelé egyesek számára megtörténtnek tűnhet az „átadás”, ugyanakkor ez az utód mozgásterét, vezetésbeni megújítási törekvéseit korlátozza, sok esetben ráadásul eközben még az alapító tipikusan a tulajdont is magánál tartja. A tapasztalat tehát azt mutatja, hogy az alapító részéről a családi cég tényleges elengedése nem könnyű. Elkerülhetetlen a változás az önértékelés és önazonosulás tekintetében is, különben az utódlás nem lesz eredményes. Az elengedés elmaradásához jó indokot szolgáltat az, hogy a korábbi vezetőben felhalmozott tudás, tapasztalat, „megérzési képesség” és kapcsolati tőke elvesztése hátrányos lenne a cég számára. Az előzőek ellenére ugyanakkor óvakodni szükséges attól, hogy az új vezető szerepe formálissá degradálódjon, vagy hogy bipoláris hatalmi struktúra alakuljon ki.

Vannak olyan elképzelések, hazai vonatkozásban is,²⁴ hogy az utódlási folyamat egyfajta életképességi teszt. Reális megközelítés, hogy az utódlás, a generációváltás, a vezetőváltás általános jelenség a vállalkozói világban, így természetes módon tekinthető bármely vállalkozás vagy kkv esetében egy megugrandó akadálnak is.

23 Lásd: Wieszt–Drótos 2018; vagy Kása–Radácsi–Csákné 2018.

24 Csákné 2012.

A téma vonatkozó néhány aktuális kutatás összefoglalója

A témakör relevanciáját jelzi, hogy az utóbbi években több hazai empirikus kutatás, intézményi felmérés és esettanulmány-gyűjtemény foglalkozott a generációváltás aktuális helyzetével, a felkészültség mértékével, valamint a folyamat során jelentkező szervezeti, vezetői és pszichológiai kihívásokkal. Ebben a szakaszban néhány, 2023 és 2025 között megjelent hazai kutatás eredményét összegezzük, különös tekintettel a generációváltás előrehaladására és kritikus sikertényezőire.

Kulcsstatisztikák

A 2023 és 2025 között megjelent hazai intézményi kutatások és vállalati felmérések alapján viszonylag konzisztens kép rajzolódik ki a családi vállalkozások és kkv-k generációváltási helyzetéről.

A *Tudás.hu* által összefoglalt, 2025-ben megjelent ágazati becslések szerint Magyarországon megközelítőleg 80 ezer családi vállalkozás működik, amelyek jelentős része a kkv-szektoron belül tevékenykedik.²⁵ A K&H Bank 2024-es és 2025-ös generációváltási felmérései alapján a családi vállalkozások 25–33 százaléka már legalább egy generációváltáson átesett, ami arra utal, hogy a folyamat ugyan megindult, de még korántsem tekinthető lezártnak.²⁶

A *KKV Magazin* 2024-ben publikált elemzése szerint a vállalkozások mintegy 16 százaléknál jelenleg is zajlik a generációváltás, miközben a cégek 50–55 százaléka még nem kezdte meg tudatosan az átadás előkészítését.²⁷ Ez utóbbi adat különösen figyelemreméltó annak fényében, hogy a Prime by JobGroup és az OPTEN közös, 2024-es kutatása szerint a cégvezetők átlagosan 27,5 éve irányítják vállalkozásukat, ami az alapítói generáció elöregedésére és a közeljövőben várható tömeges vezetőváltás kockázataira utal.²⁸

²⁵ 80 ezer családi vállalkozás van Magyarországon – a generációváltás most nem a legfontosabb számukra. (2025)

²⁶ K&H Bank 2024–2025.

²⁷ KKV Magazin 2024.

²⁸ Fehér 2024.

Egyes kutatási eredményekről

A hazai kutatások egybehangzó eredményei szerint a generációváltás kérdése a magyar vállalkozások körében ma már nyíltan tárgyalt probléma, ugyanakkor a tényleges cselekvés gyakran elmarad a felismerés mögött. Az említett K&H 2024-es és 2025-ös generációváltási kutatásai arra is rámutatnak, hogy bár a vállalkozások jelentős része tudatában van az átadás szükségességével, sok esetben hiányzik a formalizált utódlási terv, valamint a szerepek és felelőségek előzetes tisztázása.²⁹

A Prime by JobGroup és az OPTEN 2024-ben közzétett elemzése hangsúlyozza, hogy a hosszú ideje hivatalban lévő alapítók erős személyes kötődése a vállalkozáshoz gyakran késlelteti a vezetői kontroll átadását.³⁰ A kutatás szerint az alapítók jellemzően saját szakmai tapasztalatukat és döntési rutinjukat tekintik mércének az utódokkal szemben, miközben így az új generációk digitális, nyelvi és innovációs kompetenciái alulértékelődhetnek.

A Makronóm Intézet 2023-as kutatása kiemeli, hogy a sikeres generációváltás nem kizárólag jogi vagy pénzügyi kérdés, hanem komplex szervezeti és pszichológiai folyamat.³¹ A tanulmány szerint a kudarcok gyakran a nem megfelelő kommunikációra, a szerepkonfliktusokra, valamint az alapítók érzelmi elszakadási nehézségeire vezethetők vissza.

A Budapesti Gazdasági Egyetem 2024-ben megjelent esettanulmánygyűjteménye kvalitatív példákon keresztül szemlélteti, hogy a sikeres átadások jellemzően többéves, tudatos felkészülési folyamat eredményei, míg a sikertelen esetekben az utódlás halogatása, az informális működés fennmaradása és a családon belüli konfliktusok dominálnak.³²

²⁹ K&H Bank 2024–2025.

³⁰ Fehér 2024.

³¹ Makronóm Intézet 2023.

³² Budapesti Gazdasági Egyetem 2024.

Összefoglalás

Magyarországon a családi vállalkozások öröklése aktuális kérdés: napjainkban éri el a nyugdíjas kort az a generáció, amely a rendszerváltás környékén vállalkozásba kezdett. Makrogazdasági szempontból is lényeges tehát, hogy ezen vállalkozásoknál sikeresen megvalósul-e a generációváltás, vagy a cégek megszüntetésre kerülnek.

Összességében megállapítható, hogy a generációváltás kérdése a hazai családi vállalkozások és kkv-k jelentős részét közvetlenül érinti. Bár a vállalkozások egy része már sikeresen végrehajtotta a vezetőkötést, a cégek több mint fele még nem kezdett bele tudatosan a folyamatba. A vezetők magas átlagéletkora és a hosszú ideje fennálló alapítói szerepek arra utalnak, hogy a következő években tömeges generációváltásra lehet számítani.

A kutatások alapján a sikeres átadás feltételei közé tartozik a korai és tudatos tervezés, a vezetői és tulajdonosi kompetenciák világos elhatárolása, valamint a családon belüli és szervezeti kommunikáció erősítése. Mindez arra utal, hogy a generációváltás nem pusztán gazdasági vagy jogi kérdés, hanem komplex szervezeti és viselkedési kihívás is, amelynek kezelése célzott támogatási programokat és további empirikus kutatásokat igényel.

A családi vállalkozásoknak a mikroökonómiai klasszikus vállalati ismérveikhez képesti eltéréseinek keresése a kutatások, gyakran kiinduló, de mindenképpen elengedhetetlen részei. A marketing keretében használt sztenderd piackutatási módszerek ugyanakkor egyértelműen elvezetnek a családi cégek sajátosságainak körvonalazása során a lelki, a hagyományos elméleti közgazdaságtan – mikro- és makroökonómia – által kevésbé ragadható elemek (például társas-emocionális vagyoni és ennek sajátosságai, valamint hatásai) alapvető szerepének bizonyításához. Az előzőek pedig arra mutatnak, hogy továbblépni a témában – beleértve a kkv-szektor egésze erősítését szolgáló gazdaságpolitikai intézkedések és programok kialakítását is – a piackutatások folyamatos folytatása mellett elsősorban a viselkedési közgazdaságtan, a marketing és csak másodsorban a klasszikus elméleti közgazdaságtan ki-terjesztése révén lesz célszerű és lehetséges.

Irodalom

- Aronoff, C. 2004: Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long term family business survival. *Family Business Review*, 17. évfolyam, 1, 55–59.
- Astrachan, J. H. 2010: Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1. évfolyam, 1, 6–14.
- Bianchi, C. – Bivona, E. 2000: Commercial and financial policies in family firms: The small business growth management flight simulator. *Simulation & Gaming*, 31. évfolyam, 2, 197–229.
- Brenes, E. R. – Madrigal, K. – Molina-Navarro, G. E. 2006: Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59. évfolyam, 3, 372–374.
- Cole, P. M. 2000: Understanding family business relationships: Preserving the family in the business. *The Family Journal*, 8. évfolyam, 4, 351–359.
- Corbetta, G. – Marchisio, G. 2005: Family business as viewed by financial intermediaries. In Caselli, S. – Gatti, S. (szerk.) *Banking for family business (pp. 1–19)*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Csákné, F. J. 2012: *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. Budapesti Corvinus Egyetem, PhD-értekezés.
- Davies, H. – Ma, C. 2003: Strategic choice and the nature of the Chinese family business: An exploratory study of the Hong Kong watch industry. *Organization Studies*, 24. évfolyam, 9, 1405–1435.
- Filbeck, G. – Lee, S. 2000: Financial management techniques in family businesses. *Family Business Review*, 13. évfolyam, 3, 201–216.
- Garcia-Alvarez, E. – Lopez-Sintas, J. 2006: Founder-successor's transition: a model of coherent value transmission paths. In Poutziouris, P. Z. – Smyrniotis, K. X. – Klein, S. B. (szerk.) *Handbook of research on family business*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham and Northampton, 237–252.
- Hubler, T. 1999: Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning. *Family Business Review*, 12. évfolyam, 2, 117–121.
- Ibrahim, A. B. – Soufani, K. – Lam, J. 2001: A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14. évfolyam, 3, 245–258.
- Kása, R. – Radácsi, L. – Csákné, F. J. 2018: Családi vállalkozások Magyarországon. https://www.researchgate.net/publication/381259040_CSALADI_VALLALKOZASOK_MAGYARORSZAGON (letöltve: 2025. 06. 03.)
- Kása, R. – Radácsi, L. – Csákné, F. J. 2019: Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statistikai Szemle*, 97. évfolyam, 2, 146–174.
- Klett, D. 2005: *Zwischen Kompetenz und Herkunft-zwischen Gleichheit und Selektion. Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien*. Heidelberg, Carl Auer.
- Koiranen, M. 2002: Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old finnish family firms. *Family Business Review*, 15. évfolyam, 3, 175–187.
- Leach, P. 2007: *Family Businesses the Essentials*. Profile Books.

- Le Breton-Millerm I. – Miller, D. – Steier, L. P. 2004: Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28. évfolyam, 4, 305–328.
- Málovics, É. – Vajda, B. 2012: A családi vállalkozások főbb problémái. In Bajmócy, Z. – Lengyel, I. – Málovics, Gy. (szerk.) *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 378–379.
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. 2003: Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, 1. évfolyam, 1, 127–134.
- Muntean, S. C. 2008: Analyzing the dearth in family enterprise research. In Phan, P. H. – Butler, J. E. (szerk.) *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*. Information Age Publishing, Charlotte, 3–26.
- Muske, G. – Fitzgerald, M. A. – Haynes, G. W. 2003: *The Intermingling of Family and Business Financial Resources in Copreneurial Couples*. Cooperative Regional Research Project NE-167R: Family businesses: interaction in work and family spheres, 1–8.
- Poza, E. J. 2007: *Family business*. Boston: Thomson South-Western
- Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. 2019: Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. *Family Business Review*, 32. évfolyam, 4, 330–353.
- Romero – Ramírez 2016: SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6. évfolyam, 1, 1–9.
- Scharle, Á. 2000: Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 47. évfolyam, 3, 250–274.
- Wieszt, A. – Drótos, Gy. 2018: Családi vállalkozások Magyarországon. In Kolosi, T. – Tóth, I. Gy. (szerk.) *Társadalmi Riport*. 233–247.
- Yilmazer, T. – Schrank, H. 2006: Financial intermingling in small family businesses. *Journal of Business Venturing*, 21. évfolyam, 5, 726–751.
- Zellweger, T. M. – Dehlen, T. 2012: Value is in the eye of the owner: Affect infusion and Socioemotional Wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25. évfolyam, 3, 280–297.

Internetes források

- Budapesti Gazdasági Egyetem 2024: *Magyar családi vállalkozások nyomában – oktatási célú esettanulmány-gyűjtemény*. <https://publikaciotar.uni-bge.hu/id/eprint/2427/1/Magyar%20csal%C3%A1di%20v%C3%A1llalkoz%C3%A1sok%20nyom%C3%A1ban.pdf> (letöltve: 2026. 02. 18.)
- Fehér, Éva 2024: Pozitív trend a generációváltásban. *vosz.hu*, 2024. 11. 19. <https://vosz.hu/vallalkozas/feher-eva-pozitiv-trend-a-generaciovaltásban> (letöltve: 2026. 06. 03.)
- KKV Magazin 2024: *Fordulat a generációváltásban: egyre nyitottabbak a cégek*. <https://kkvmagazin.com/v/generacio-valtas-opten-job-group-kutatas/> (letöltve: 2025. 06. 03.)
- KPMG 2011: *Family Business Succession. Managing the All-Important Family Component*. <https://www.scribd.com/document/224186060/KPMG-Family-Business-Succession-Planning> (letöltve: 2025. 06. 03.)
- K&H Bank: *A családi cégeknél dübörög a generációváltás (2024–2025)*. <https://csaladivallalatok.kh.hu/a-csaladi-cegeknel-duborog-a-generaciovaltás/> (letöltve: 2025. 06. 03.)

Makronóm Intézet 2023: *A sikeres generációváltáshoz ez szükséges a magyar kkv-knél.* <https://makronom.eu/2023/08/24/a-sikeres-generaciovaltashoz-ez-szukseges-a-magyar-kkv-knel/> (letöltve: 2025. 06. 03.)

McClure, S. L. – Ward, J. L.: *Family Business Succession: 15 Guidelines.* [thefbcg.hu](https://www.thefbcg.com/Family-Business-Succession--15-Guidelines/), <https://www.thefbcg.com/Family-Business-Succession--15-Guidelines/> (letöltve: 2026. 06. 03.)

Tudás.hu 2025: *180 ezer családi vállalkozás van Magyarországon – a generációváltás most nem a legfontosabb számukra (2025).* [tudas.hu](https://tudas.hu/180-ezer-csaladi-vallalkozas-van-magyarorszagon/?utm_source=copilot.com), https://tudas.hu/180-ezer-csaladi-vallalkozas-van-magyarorszagon/?utm_source=copilot.com (letöltve: 2025. 06. 03.)