

Budapesti Gazdasági Egyetem
Pénzügyi és Számviteli Kar

Sevcsuk Loretta Karina

Gazdálkodási és menedzsment / Kis-és
középvállalkozások

Családi vállalkozások generációváltásához
kapcsolódó kihívásainak elemzése, kiemelt
figyelemmel egy mikrovállalkozás esetében

2021

NYILATKOZAT

Alulírott BEVCSUK LORETTA KARINA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2011 év05..... hónap10..... nap

Bevcsuk Loretta

hallgató aláírása

Sevcsuk Loretta Karina
Gazdálkodási és menedzsment / Kis-és
középvállalkozások
Beszámoló a szakmai gyakorlatról

2021

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS _____	1
2.	A CÉG BEMUTATÁSA _____	2
3.	MUNKAKÖR ÉS A KÜLÖNBÖZŐ MUNKAFOLYAMATOK BEMUTATÁSA A CÉGNÉL	4
4.	SZÁMLÁZÁSI FOLYAMATOK A MOBILTREND KFT.-NÉL _____	5
5.	GÉPJÁRMŰ ÜGYINTÉZÉS BEMUTATÁSA _____	7
6.	TAPASZTALATSZERZÉS _____	9
7.	ÖSSZEFOGLALÁS _____	11
8.	IRODALOMJEGYZÉK _____	12

1. BEVEZETÉS

Az alábbi beszámoló dolgozat a kötelező szakmai gyakorlat tapasztalatait, élményeit, összegzéseit taglalja. Végzős egyetemi hallgatóként elvárás, hogy meghatározott óraszámban elhelyezkedjünk egy választott cégnél, - amely vállalt munkaköre, tevékenysége illeszkedik tanulmányainkhoz – és a tanulmányaink során elsajátított ismereteinket kamatoztassuk a munkavállalás során: ideális esetben átültessük gyakorlatba az órán tanult ismereteket. Az egyetemi specializációválasztásnál a kis-és középvállalkozások specializációt választottam, ugyanis 1,5 éve egy mikrovállalkozásban – egyben a családi vállalkozásunkban - tevékenykedem, ahol a szakmai gyakorlatomat is töltöttem. Célom az volt, hogy mélyebben megismerhessem a méretükből adódóan kisebb vállalkozások elméleti, gyakorlati működését is, valamint összességében a családi vállalkozások működését, ugyanis szakdolgozatomban az ilyen gazdasági szervezeteket vizsgáltam a generációváltás szempontjából.

Korábban már dolgoztam multinacionális cég alkalmazottaként is, azonban határozott célom volt az, hogy egy kisebb vállalkozásnál is – jelen esetben egy mikrovállalkozásban - megtapasztalhassam az eltérő munkafolyamatokat, vállalati kultúrát, lényegében azt, hogy miben másabb egy ilyen vállalkozás egy kiterjedt, stabil alapokon nyugvó multinacionális vállalathoz képest.

A szakmai gyakorlatomat a Mobiltrend Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaságnál töltöttem. A dolgozat felépítése a következő: az első fejezetben bemutatom a fent megnevezett céget, szervezeti felépítését, főbb tevékenységeit. A fejezetben továbbá szó esik arról, hogy Magyarországon milyen cégformákat alapíthatnak a vállalkozók, valamint a cégek méretei alapján milyen cég típusokról beszélhetünk foglalkoztatott személy, valamint bevétel alapján.

A második fejezetben kettő elkülönült munkafolyamat részletes bemutatása található: gyakorlati példákkal alátámasztott szemléltetésük, majd az utolsó, harmadik fejezetben részletesen összegzem, hogy milyen tapasztalatokkal gazdagodtam az eltöltött idő során, melyek azok a képességeim, amelyek előnyösen változtak, erősödtek az itt töltött idő folyamán, illetve milyen, az egyetemi tanulmányaim során megszerzett ismeretekkel járultam hozzá a cég működéséhez.

2. A CÉG BEMUTATÁSA

Az alábbi fejezetben a Mobiltrend Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaságot mutatom be, amely a szakmai gyakorlati, valamint jelenlegi munkahelyemként is szolgál. A cégnél 2019 ősze óta dolgozom, az egyetemi tanulmányaimmal párhuzamosan kezdtem el. A cég hazai, tehát magyar képviselőtű, amely az első nagy változás volt a korábbi munkatapasztalatomhoz képest, ugyanis egy amerikai multinacionális cégnél dolgoztam ezelőtt. A Mobiltrend Kft. cégformáját tekintve korlátolt felelősségű társaság, amely 2007 óta folytat tevékenységet. Főtevékenységét tekintve személygépjármű-, könnyűgépjármű kereskedelemmel foglalkozik. A cég budapesti székhellyel rendelkezik, utolsó létszám adat alapján 4 főt foglalkoztat, 1 vezetővel és 2 tulajdonossal rendelkezik (ceginformacio.hu, 2021). A vállalkozás ügyvezető igazgatója az Édesapám, a valódi vezetésért is ő felel, a tulajdonosi megoszlás pedig közte és Édesanyám között oszlik meg 50-50%-ban. A vállalkozásban a cégvezetőn kívül további két személy tevékenykedik a családukból: az unokatestvérem, valamint én. Ezen kívül egyetlen egy olyan személy van, aki nem a családunk tagja, hanem „külső” személy.

Magyarországon a gazdasági társaságok alapításakor 4 különböző cégforma közül választhatnak a vállalkozásukat elindítani vágyó személyek. Kettő különböző csoportra oszthatjuk őket: beszélhetünk „jogi személyiség nélküli gazdasági társaság” -okról, ide sorolható a közkereseti társaság, azaz „kkt”, valamint a betéti társaság, azaz „bt”. A második csoportot nevezzük a „jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság” -nak, ezen a csoporton belül található a korlátolt felelősségű társaság, azaz „kft”, továbbá a részvénytársaság, azaz „rt” (vallalkozas.blog.hu, 2007).

A Mobiltrend Kft. egy korlátolt felelősségű társaság, tehát jogi személyiséggel rendelkezik. Az ilyen gazdasági társaságoknak nincs létszámhoz kötve az cég alapítása. A Kftknek rendelkezniük kell minimum 3 millió forintnyi törzstőkével, 70%-a azonban lehet apport is, tehát szükséges az „önerő” is. A gazdasági társaságnak ügyvezetővel kell rendelkeznie, ez lehet a cégvezető is egyben, vagy egy harmadik, cégen kívüli személy is. A Mobiltrend Kft. esetében a cégvezető egyben az ügyvezető igazgató is (egyenivallalkozok.hu, s.a.).

Cégméretet vizsgálva is megkülönböztetendők a magyarországi vállalkozások. A Mobiltrend Kft. önálló cégnek tekinthető, ugyanis „(...) egy vállalkozás önállónak minősül, ha

25%-nál kisebb részesedést birtokol bármely más vállalkozásban (annak tőkéjéből vagy szavazataiból), és ha más vállalkozás nem rendelkezik 25%-ot meghaladó részesedéssel a vállalkozásában (echa.europa.eu, s.a.).”

További vizsgálódás alapja a foglalkoztatott létszám, az éves forgalom, valamint az éves mérlegfőösszeg megállapítása.

Vállalkozás kategória	Létszám	Üzleti forgalom vagy mérlegfőösszeg	
<i>középvállalkozás</i>	< 250	≤ 50 millió EUR	≤ 43 millió EUR
<i>kisvállalkozás</i>	< 50	≤ 10 millió EUR	≤ 10 millió EUR
<i>mikrovállalkozás</i>	< 10	≤ 2 millió EUR	≤ 2 millió EUR

1. táblázat: Saját szerkesztés az ECHA Europa adatai alapján

Forrás: ECHA Europa, 2020

A cég méretét tekintve a Mobiltrend Kft. mikrovállalkozásnak tekinthető, ugyanis „kevesebb, mint 10 főt foglalkoztat, valamint éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg (adozasitanacsadas.hu, 2012).”

Ahogy korábban említettem a Mobiltrend Kft. jelenleg 6 főt foglalkoztat, valamint a forgalma nem éri el a 2 millió eurót.

A Mobiltrend Kft.-nél nincsenek elkülönült nagyobb részlegek, például HR-munkaügyi, illetve pénzügyi csoportok. Kis méretéből adódóan a különböző munkakörök eloszlanak a munkavállalók között, mindenki vállal kisebb-nagyobb részfeladatot a differens feladatok közül.

A cég weblappal nem rendelkezik, valamint komolyabb marketingstratégiát sem folytat. A társaság szolgáltatásait egyaránt igénybe veszik természetes személyek, továbbá 4 nagyobb, multinacionális cég is. Ezek a multinacionális cégek egyaránt egyéb gépjárművek kereskedelmével foglalkoznak főtevékenységük alapján. Az említett multinacionális cégekkel a Mobiltrend Kft. rendszeres megbízásban áll.

A Mobiltrend Kft. szolgáltatásait igénybe vevő személyek magyarországi, valamint külföldi származású természetes személyek. Összességében kijelenthető, hogy az ügyfelek nemzetiségét tekintve, a cég szolgáltatásait nagyobb számban veszik igénybe külföldi ügyfelek. Számos Európai Unión kívüli magánszemély keresi fel a céget Moldovából, Ukrajnából,

Macedóniából, Oroszországból, Szerbiából. A legtöbb külföldi ügyfél Romániából, Szerbiából, valamint Ukrajnából érkezik. A cég beszélt nyelvei a magyar, angol, ukrán, orosz.

Összességében elmondható, hogy a multinacionális cégek és a természetes személyek számára a Mobiltrend Kft. teljeskörű gépjármű ügyintézésrel kapcsolatos szolgáltatásokat nyújt: gépjármű átírás, bejegyzés, gépjármű forgalomból való kivonása ideiglenes vagy átmeneti módon, gépjármű külföldre való exportálása. Ezeket az ügyintézéseket közvetett módon a magyarországi kormányablakokban, valamint okmányirodákban intézi. A külföldi magánszemélyek számára a legtöbb esetben exporttal kapcsolatos ügyintézésben nyújt segítséget, a harmadik országbeli desztinációkba történő gépjármű kivitel úgynevezett Z-rendszám kiadásával történik. Ezzel a rendszámmal a természetes személyek meghatározott időn belül el kell, hogy hagyják Magyarország területét exportálási célból.

Ezekhez a feladatokhoz elengedhetetlen a gépjármű kereskedelem alapos ismerete gazdasági szempontból is, valamint a folyamatos kapcsolattartás, illetve a megfelelő ügyfélkezelési menedzsment. Az egyetem során számos ismeretet szereztem többek között a megfelelő ügyfélkezelési menedzsmentről, amit beépítettem a mindennapi munkámba is. A következő fejezetben kettő kiválasztott munkafolyamat részletes beszámolója következik.

Összegezve a Mobiltrend Kft. egy magyarországi mikroállalkozás és családi vállalkozás egyben, cégformáját tekintve pedig egy önálló vállalkozás. Főként külföldi magánszemélyek gépjármű ügyintézésének lebonyolításával foglalkozik, valamint számos multinacionális cég is igénybe veszi a gépjárművel kapcsolatos ügyintézési szolgáltatásait is.

3. MUNKAKÖR ÉS A KÜLÖNBÖZŐ MUNKAFOLYAMATOK BEMUTATÁSA A CÉGNÉL

Az alábbi fejezetben a Mobiltrend Kft.-nél betöltött munkakörömet mutatom be, valamint az általam elvégzett munkafolyamatok közül kettőt kiemelve részletesen ismertetem és prezentálom őket.

A cégnél Back Office munkatársi pozíciót töltök be, továbbá az ügyvezető igazgató asszisztense vagyok a belépésem óta. Folyékonyan beszélek angolul és oroszul, - a cégnél én képviselem az angol ügyfeleket – ami jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy vállalkozásunk kibővíthesse ügyfélkörét. Munkakörömhöz tartozik az ügyfelekkel való kapcsolattartás, mind személyesen, e-mailben, a teljeskörű számlázási folyamatok, tartozások kiegyenlítése a bankrendszeren keresztül, export dokumentumok szerkesztése és kezelése, adásvételi

szerződések kiállítása és nyomon követése, adatbevitel, kérelmek végrehajtása, a könyvelés segítése, valamint az ügyvezető igazgató teljeskörű asszisztenciája.

Ahogy a korábbi fejezetben említettem a cégnél nincsenek elhatárolt részlegek - például HR, pénzügy stb. - kis méretéből és családi közegéből adódóan, a foglalkoztatottak mind részt kapnak további nagyobb, összetettebb folyamatokban.

A választott munkafolyamatok prezentálásához a számlázást, valamint a gépjármű adásvételi ügyintézés folyamatának bemutatását választottam.

4. SZÁMLÁZÁSI FOLYAMATOK A MOBILTREND KFT.-NÉL

Az alábbi fejezetben a cég számlázási folyamatairól tárgyalok, ugyanis a munkakörömből adódóan ez teszi ki a munkám egyik legnagyobb részét.

A számlázáshoz kettő programot használok; a számlazz.hu weboldalt, valamint az AxelPro szoftverprogramot. Magánszemélyek és a korábban említett multinacionális cégek részére egyaránt számlázom az igénybe vett szolgáltatásokat. Összességében elmondható, hogy a nagyobb cégek részére több számlát állítok ki, ugyanis velük egy rendszeres megbízásban állunk, ezáltal a magánszemélyekkel ellentétben tőlük tételesen több megbízást kapunk.

A számlázásnál rendkívül fontos a precizitás, az alapos ellenőrzés, hiszen, ha hibát vét az ember, akkor sztornó számlát kell kiállítania, majd újból létre hoznia egyet. Ez az esetemben az elején megtörtént párszor, azonban nagyon sokat fejlődtem a precizitás terén, amióta itt dolgozom. A számlázás előtt a partnereink részére elküldöm jóváhagyásra azokat a forgalmi rendszámokat, amikkel a cégünket megbízták az adott hónapban (tehát az ügyintézéseken a korábban említett gépjárművel kapcsolatos feladatokat értem, pld. átírás, kivonás, hatósági igazolvány kiállítása stb.) és megvárom a visszajelzést, hogy az elküldött rendszámokat rendben találták a rendszerük alapján és kezdődhet a számlázásuk.

Ekkor a számlázási programot megnyitva szükséges megadnom a partnercég (vagy magánszemélyek esetében a természetes személy személyes adatait) nevét, adószámát, valamint székhelyének címét is. Ebben a részben nagyon fontos a figyelmesség, ugyanis egy cég többféle cégnevet is használhat, ebben az esetben a cégjegyzékszám vagy az adószám azonosítása segíti a leszűkítést. A következő részben szükséges megszabom a kiállítás, a teljesítés dátumát (ami a teljesítéstől számítva legfeljebb 8 munkanapot jelenthet) (nonprofit.hu, 2020), valamint a fizetési határidőt. A legtöbb esetben a fizetési határidő a kiállítástól számítva 8 munkanapot jelent az esetünkben. Továbbá definiálom a fizetési módot, ami lehet készpénz,

átutalás. A számlásnál fontos szerepet játszik a pénznem meghatározása, ami a hazai cégek esetében HUF, azaz magyar forint, a külföldi partnereink részére azonban eurós számlát állítok ki.

A következő feladatunk megnevezem a tételt, ami miatt a számla készül, itt fontos kiemelni, hogy több tételt is megadhatunk, nem csak egyet.

A tételek megadásán belül írhatunk megjegyzést is, ami lényegesen segíti például az eladott gépjármű azonosítását: ezen a megjegyzési felületen megadom a gépjármű alvázszámát (ami az azonosításban az egyik legfontosabb adat), gyártási évét, forgalmi rendszámát, valamint típusát. A tételek megnevezése után megszabjuk, hogy az adott tételhez mennyi darab „altétel” (esetünkben például forgalmi rendszám) tartozott és kiválasztom a mennyiség típusát is, ami nemcsak a „darab” lehet, de esetünkben ezt használjuk az ügyletek kimagasló részében, hiszen gépjárművek, valamint munkafolyamatok számlázásáról beszélünk.

A tétel megadásán belül meg kell adni bizonyos esetben a megfelelő VTSZ számot is, ami vámtarifaszámra utal. Ezután meghatározom, hogy bruttó, - tehát általános forgalmi adóval sújtott - vagy nettó alapon állítjuk ki a számlát. Ha a bruttó számlázást választjuk akkor szükséges megadni az áfa mértékét is, ami a legtöbb esetben 27%, azonban vannak egyedi esetek is. Ilyen kivételes eset a munkadíj kiszámlázása, amikor a szolgáltatás áfa tárgyi hatályán kívül esik, tehát áfával nem sújtott az adott tétel.

„Amennyiben a vevő belföldi, az értékesítésről kiállítandó számlán a megfelelő magyar áfakulcsot kell feltüntetni, függetlenül attól, hogy a vevő magánszemély vagy szervezet (iriszoffice.hu, 2018).”

Külföldi vevő esetében el kell határolnunk egymástól azokat a vevőket, akik rendelkeznek közösségi adószámmal és azokat, akik nem. Ugyanis, ha a külföldi vevőnk nem rendelkezik ezzel az azonosító adattal, ugyanúgy kell az áfát megállapítani nála, mint a belföldi vevőnél, tehát magyar áfakulcsot kell megadni. Ellenben a közösségi adószámmal rendelkező vevő esetében a kiállítandó számla 0% áfát kell, hogy tartalmazzon. Ebben az esetben a fordított adózás miatt „mentesül” az újbóli adóztatástól a vásárló fél, hiszen az országában kötelező lesz megfizetnie az áfát. Külföldi és a közösségi adószámmal rendelkező vevő esetében fontos, hogy a vevő bizonyítani tudja azt, hogy az áru (esetünkben a megvásárolt gépjármű) elfogja hagyni az ország területét, ezt igazolhatja például CMR-rel, azaz fuvarokmánnyal.

Harmadik esetben, ha a vevő harmadik országból származik, - tehát országa nem az Európai Közösség tagja -, szintén a 0%-os áfát kell feltüntetni, kizárólag abban az esetben, hogyha az áru bizonyítottan elhagyja az Európai Unió területét. Ha ezt a tényt nem tudja bizonyítani, a 0%-os adózás nem állhat fenn, ebben az esetben a magyar áfakulcs feltüntetése lesz a döntő

(iriszoffice.hu, 2018).

A tételeknél meg kell adni, hogy az adott tétel milyen értékben legyen kiszámlázva, tehát az egységárat.

A számlázási program a bruttó/nettó érték megadásakor automatikusan kiszámolja a bruttó/nettó értéket a megadott tételemennyiség és meghatározott összeg alapján, valamint a fizetendő összeget. Ezután van lehetőségünk a számla elkészülése előtt megtekinteni, hogy hogyan fog kinézni az adott számla, ilyenkor sokszor fény derülhet egy-egy vétett hibára is, amit könnyen kitudunk javítani. A számla végleges elkészítéséhez az „elkészítem a számlát” gombra kell kattintani, amely által véglegesítjük a számlát. Legutolsó lépésben a számlát a megfelelő módon rendszerezem, majd előkészítem az aktuális havi könyveléshez. Az esetek többségében a multinacionális vállalatok számára az elkészült számlát rögtön továbbítom emailben.

5. GÉPJÁRMŰ ÜGYINTÉZÉS BEMUTATÁSA

A következő munkafolyamat bemutatásánál a gépjárművek adásvételével kapcsolatos ügyintézési procedúrára szeretnék hozni egy részletesebb példát, ahogyan az alábbi eljárás történik a cégünk által és amiben gyakran segédkeztem a munkavállalásom alatt.

Ahogy a dolgozat elején említettem a Mobiltrend Kft. főtevékenysége alapján gépjármű kereskedelemmel foglalkozik.

A gépjárművek esetében is beszélhetünk elhasználódásról, elkopásról vagy egyszerűen arról, hogy a tulajdonos el szeretné adni bárminemű ok miatt az adott gépjárművet, hogy egy másikat vehessen. Jelenlegi példában egy fuvarozói cég példáját szeretném ismertetni, amely tegyük fel, hogy számos tehergépjárművel rendelkezik főtevékenysége okán – hiszen az áru fuvarozáshoz elengedhetetlen a megfelelő gépjármű (jelen esetben tehergépjármű), akár belföldi, akár külföldi fuvarozásról beszélünk – azonban szeretné értékesíteni a tehergépjárművet, mert egy megbízhatóbbra szeretne váltani. A járművet áruba bocsátja és várja, hogy megjelenjenek az érdeklődők. A potenciális vevő jelen példában nem magánszemély, hanem egy gazdasági társaság, egy multinacionális vállalat.

A multinacionális vállalat megvásárolja a fuvarozói cégtől a gépjárművet, megtörténik az adásvétel, az ellenérték kifizetése, végső soron az átadása. A multinacionális cég azonban nem belföldi használatra szeretné használni a megvásárolt járművet, hanem kiszerezni vinni

Magyarország területéről egy másik országba, például Szerbia területére (azaz egy Unió kívüli országba), tehát exportálja. Az első és legfontosabb tennivaló ilyenkor az, hogy a gépjárművet kivonják a forgalomból. A multinacionális cég meghatalmazást ír a részünkre, tehát megbíz minket azzal a feladattal, hogy személyesen elintézzük ezt a procedúrát egy magyarországi kormányablaknál vagy okmányirodánál. A következő lépés, hogy a dokumentumokat megfelelően, hiánytalanul összekészítem (gépjármű adásvételi szerződés, szükség esetén banki lízing papírok, meghatalmazás, számla az ellenérték befizetéséről, ügyfél személyes okmányai, aláírási címpéldány), kérelem megszerkesztése (jelen esetben kérelmezi a cég, hogy adott gépjárművet kivonják a magyarországi forgalomból exportálás végett), majd a dokumentumok leadása a megfelelő hivatalba. A meghatalmazásban szerepelnie kell a magánszemély/cég adatainak (lakcím, anyja neve, születési hely, igazolványszám/adószám, cégvezető neve, címe) valamint az adott gépjármű azonosításához szükséges gépjármű típus, forgalmi rendszám és alvázszám, illetve a pontos dátum. Fontos, hogy a meghatalmazás tartalmazza azt az információt is, hogy a megbízás egy alkalomra szól és elvégzése után elveszti jogosultságát.

A kérelmet az okmányiroda részére kiállítom, ebben indokolom az okát az eljárásnak (pl. ideiglenes kivonás 6/12 hónapra), valamint adatot szolgáltatok gépjármű beazonosítása érdekében. Az okmányirodába való leadáskor összekészítem ezeket a dokumentumokat, a gépjármű korábbi adásvételi szerződését, a forgalmi engedélyét, illetve törzskönyvét a gépjárműnek, valamint egyéb dokumentumokat, ha rendelkezik olyannal (pl. korábbi lízingszerződés). Ezután az elkészült dokumentumokat átadom az okmányiroda részére. Az okmányirodában első körben kivonják a járművet a forgalomból.

Ezeknél az eljárásoknál bizonyos hatósági díjat is szükséges megfizetni a Belügyminisztérium és a Magyar Államkincstár felé. A megfelelő csekkeket megszerkesztem a befizetéshez. Ahogy korábban említettem, a gépjárművet ebben az esetben külföldre szeretné exportálni a cég és leadja a gépjárművet vezető személy személyes okmányait (esetünkben egy szerb magánszemélyét), valamint egy további meghatalmazást és egy kérelmet. Az okmányiroda első körben kivonja a forgalomból a gépjárművet, majd az exportálás miatt kiállít egy új forgalmi engedélyt (a régi így érvénytelenné válik, hiszen a gépjárművet kivonták a magyarországi forgalomból) és hozzá tartozó rendszámot, az úgynevezett Z-rendszámot. Ezzel a rendszámmal a magánszemély elhagyhatja az országot a vásárolt tehergépjárművel és kiviheti azt Szerbiába. Fontos kiemelni azt is, hogy a kiviteli Z-rendszámmal egy meghatározott időn belül kell elhagynia a személynek az országot, ugyanis az adott idő letelte után már érvényét veszíti a forgalmi engedély, valamint a rendszám.

Miután elkészültek a megfelelő dokumentumok és az okmányiroda átadta az új, exportálásra kiállított forgalmi rendszámát a gépjárműnek, felveszem a kapcsolatot a vállalat kapcsolattartójával, majd átadom a részére a megfelelő okmányokat és számlát készítek a részére a bemutatottak alapján.

6. TAPASZTALATSZERZÉS

Az alábbi fejezetben a Mobiltrend Kft.-nél szerzett tapasztalataimat ismertetem, valamint azt, hogy a Budapesti Gazdasági Egyetem hogyan járult hozzá ezekhez a tapasztalatokhoz.

A cégnél 2019 szeptemberében kezdtem el dolgozni, párhuzamosan az egyetem kezdetével. Kifejezetten sokat segített a cégnél szerzett nyelvi tapasztalat a kommunikációm fejlesztésében, különösen idegennyelven való kommunikációban. Angolul és oroszul beszélek, az orosz nyelv hangsúlyosabb a cégnél a számos külföldi, főként szláv származású ügyfél miatt, azonban sokszor az angol nyelvet is használnom kellett. Az orosz nyelvtudásomnál a kommunikációs képességem lényegesen sokat javult a korábbiakhoz képest, hiszen a nap legtöbbször orosz beszédet hallottam és nagyon hamar alkalmazkodni tudtam ehhez a nyelvhez és könnyedén vettem azokat az akadályokat, amikor orosz szövegeket kellett lefordítanom, valamint amikor a külföldi ügyfelekkel kellett ismertetnem bizonyos szabályokat, eljárásokat orosz nyelven.

Az egyetemen az első félévtől kezdve üzleti idegen nyelvet hallgattam angolul, ami jelentősen hozzájárult a szókincsem bővítéséhez: korábban nem ismertem eléggé az üzleti nyelv business kifejezéseit, azonban ezek az órák elősegítették a napi munkavégzésem gördülékeny működését.

A cégnél szintén sokat fejlődtem a precizitás és a hatékonyság területén is. A precizitás kiemelten fontos a cégnél, hiszen egy adat elírása bonyodalmakat okozhat, ezért fontos a folyamatos odafigyelés és ellenőrzés. Korábban sokszor felületesen álltam ezekhez a dolgokhoz és az volt a fő célom, hogy minél előbb befejezzem a feladataimat, azonban mára már tudom, hogy milyen munkát adhatok ki a kezemből és milyen nem. Megtanultam azt, hogy milyen jelentős ezekben az esetekben a folyamatos ellenőrzés. Koncentráltabban dolgozom és hatékonyabban végzem a feladataimat, valamint képes vagyok nyomás alatt is megfelelően teljesíteni.

Megtanultam, hogy hogyan kell a problémás ügyfeleket kezelni, amiből nincs hiány a cégnél sem. Sokszor előfordult az, hogy az ügyfelek nem megfelelő hangnemben fordultak hozzám és nem értették, hogy miért nem készült el még az adott megbízás. Megtanultam, hogy mennyire fontos a nyugodt hangnem és az, hogy minden ügyintézés előtt kitűzzünk egy határidőt, amire az adott feladat elkészül. Az ügyfélkezelésnél fontos a folyamatos visszajelzés az ügyfél számára, hogy tájékoztassuk őt arról, hogy jelenleg hogyan áll az adott ügy. Az egyetemen nagyon sokat tanultam az ügyfélkezelési menedzsment órán a különböző metódusokról és az ügyfelek típusáról, valamint a panaszok kezeléséről és ezt betudtam építeni a mindennapjaimba a munkám során.

A munkahelyen korábban nem használtak rendszerezésre alkalmas programokat, azonban felvettem azt az ötletet az alkalmazottak és a vezetőség számára, hogy hatékonyabb lenne a munkavégzés, ha nem papíron, hanem inkább Excel táblázatokban csoportosítanánk bizonyos adatokat. Ez a felvetés valóban hatékonynak bizonyult, a mai napig ezt a metódust alkalmazzuk. Sok technikával, rendszerezési ötlettel gazdagodtam korábbi munkatapasztalataim során is, ami véleményem szerint sokszor kiválóan alkalmazható más cégeknél is.

A tanulmányaim számos pénzügyi, - akár vállalati pénzügyi – adózási tantárgyat hallgathattam, ami kifejezetten hozzájárult ahhoz, hogy elmélyíthettem a vállalati pénzügyi menedzsmenttel kapcsolatos tudásomat. Az adózás ismerete végett megértettem a számlázás folyamatait, valamint azt, hogy bizonyos cégformákra milyen szabályok jellemzőek az adózás törvényei felől. Véleményem szerint ezek az ismeretek elengedhetetlenek mindenki számára. Továbbá az egyetemen a kis-és középvállalkozások specializációt választottam, ami szintén előnyös volt a munkatapasztalatom végett is, hiszen testközelből ismerhettem meg egy kisvállalkozás működését, kihívásait.

Összességében kifejezetten sikeresnek ítélem a Mobiltrend Kft.-nél töltött gyakorlati tapasztalatomat, hiszen számos ismeretre tehettem szert, olyan készségeket szereztem és erősíthettem, amik a mindennapokban is fontosak és hasznosíthatók a jövőben is.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Az alábbi beszámoló dolgozat az egyetemi tanulmányaim során eltöltött munkavégzést hivatott bemutatni a Mobiltrend Kft.-nél, azaz a családi vállalkozásunknál.

A cégben több, mint másfél éve dolgozom, egyetemi tanulmányaimmal párhuzamosan, a pozícióm megnevezése „Back Office munkatárs”. A munkakörömhöz viszonylag sok tevékenység tartozik, többek között a számlázás, ügyfelekkel történő kapcsolattartás (mind magánszemélyekkel, mind pedig multinacionális vállalatokkal), szerződések adminisztrációja, illetve egyéb pénzügyi feladatok. A beszámoló dolgozatban kettő munkafolyamatról tárgyaltam részletesen: a számlázási folyamatokról, valamint a gépjármű ügyintézésről, ugyanis a cégünk főtevékenysége a személygépjármű, - és könnyűgépjármű kereskedelem.

Jelen dolgozatban részletes bemutatásra került, hogy a számlázásnál mely programot használom, kiknek állítom ki a számlákat, milyen tételek kerülnek felszámolásra, illetve általában milyen határidőt állapítunk meg fizetési határidőnek. A cégben egyaránt számlázok magánszemélyek, továbbá cégek részére is.

A számlázás bemutatása után a gépjármű ügyintézés egyik folyamatát prezentáltam, egy multinacionális vállalat oldaláról. A vállalkozásban ugyanis nemcsak magánszemélyek, hanem nagyobb vállalatok megbízásait is teljesítjük gépjármű ügyintézés szempontjából. Részletesen bemutattam azt a folyamatot, hogy egy vállalat hogyan tudja exportálni egy harmadik országba az adott gépjárművet. A fejezetben ismertettem a megfelelő dokumentumok összekészítését, megszerkesztését, majd átadását a részemről.

A dolgozat utolsó fejezetében a vállalatnál szerzett tapasztalatokat ismertettem. A szervezetnél töltött munkavégzés során számos tapasztalattal és készséggel gazdagodtam. Korábban csak nagyobb vállalatoknál dolgoztam, ez az első olyan munkatapasztalatom, amikor egy kisebb mikrovállalkozásban van lehetőségem tevékenykedni. Összességében úgy gondolom, hogy az egyetemi tanulmányaimhoz megfelelően választottam gyakorlati helyet és képes voltam beépíteni azokat az ismereteket a munkavégzésembe, amiket az egyetemi tanulmányaim során elsajátítottam, például az ügyfélkapcsolat megfelelő menedzselése, számlázási és adózási folyamatok, valamint az üzleti angol kifejezések megfelelő használatát a munkavállalásom során.

8. IRODALOMJEGYZÉK

Internetes források

ceginformacio.hu, 2021, *Mobiltrend Kft.* [online] Elérhető: <https://www.ceginformacio.hu/cr9315648236> [Hozzáférés dátuma: 2021.05.08.].

egyenivallalkozok.hu, s.a., *Egy társaság alapításának útja.* [online] Elérhető: <https://www.egyenivallalkozok.hu/tanacsadas/bt-kft-zrt-alapitasa> [Hozzáférés dátuma: 2021.02.02.].

echa.europa.eu, 2020, *Hogyan határozza meg a vállalat méretét?* [online] Elérhető: <https://echa.europa.eu/hu/support/small-and-medium-sized-enterprises-smes/how-to-determine-the-company-size-category/step-5> [Hozzáférés dátuma: 2021.02.10.].

iriszoffice.hu, 2018, *A külföldi vevő felé történő termékértékesítés áfája.* [online] Elérhető: <https://iriszoffice.hu/kulfoldi-vevo-fele-torteno-termekertekesites-afaja/> [Hozzáférés dátuma: 2021.02.25.].

nonprofit.hu, 2020, *Mikor kell számlát kiállítani egy szervezetnek és hogyan?* [online] Elérhető: <https://www.nonprofit.hu/tudastar/mikor-kell-szamlat-kiallitani-egy-szervezetnek-es-hogyan> [Hozzáférés dátuma: 2021.02.15.].

adozasitanacsadas.hu, 2012, *Mikor minősül a vállalkozás kis-és középvállalkozásnak.* [online] Elérhető: <https://adozasitanacsadas.hu/tagianyag/6991/mikorminosul-a-vallalkozas-kis-es-kozepvallalkozasnak> [Hozzáférés dátuma: 2021.02.15.].

vallalkozas.blog.hu, 2007, *Magyarországon alapítható cégformák.* [online] Elérhető: https://vallalkozas.blog.hu/2007/12/29/magyarorszagon_alapithato_cegformak [Hozzáférés dátuma: 2021.02.02.].

Táblázatok

echa.europa.eu., s.a. *How to determine the company size*. Elérhető:

<https://echa.europa.eu/hu/support/small-and-medium-sized-enterprisesmes/how-to-determine-the-company-size-category/step-5> [Hozzáférés dátuma: 2021.05.11.].

Sevcsuk Loretta Karina
Gazdálkodási és menedzsment / Kis-és
középvállalkozások
Családi vállalkozások generációváltásához
kapcsolódó kihívásainak elemzése, kiemelt
figyelemmel egy mikrovállalkozás esetében

2021

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS	1
2.	A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS DEFINÍCIÓJA	3
3.	GENERÁCIÓVÁLTÁS: HOGYAN TOVÁBB?	8
4.	AZ UTÓDLÁS NEHÉZSÉGEI ÉS KIHÍVÁSAI	11
5.	A MOBILTREND KFT. MŰKÖDÉSÉNEK BEMUTATÁSA	13
6.	A CÉG GENERÁCIÓVÁLTÁSÁNAK ÉS UTÓDLÁSÁNAK LEHETSÉGES SZCENÁRIÓI	17
7.	ÖSSZEFOGLALÁS	21
8.	IRODALOMJEGYZÉK	23

1. BEVEZETÉS

Az alábbi szakdolgozat a családi vállalkozások 21. századi kihívásainak ismertetését tűzte ki céljául, kiemelt tekintettel a generációváltás kérdéskörére. Azért erre a témakörre esett a választásom, mert a közvetlen családban is megtalálható egy sikeresen működő mikrovállalkozás immár több, mint egy évtizede, valamint az ismerősi körömben is számos családi vállalkozás található. A családi vállalkozások generációváltása kifejezetten érdekes kérdéskör, amire véleményem szerint minden vállalkozást vezetőnek érdemes felkészülnie.

Személyes érdekeltségem is van a témában, ugyanis másfél éve tevékenykedem a szóban forgó családi vállalkozásban, ezért különösképpen érdekeltté váltam a témában a kihívások vizsgálatának szempontjából is. Véleményem szerint a családi vállalkozás a család számára pontosan olyan, mint egy gyerek, akivel folyamatosan foglalkozni kell, fejleszteni és megoldani a felmerülő problémákat, majd, ha elérkezik az idő, akkor felvetni az utódlás lehetséges kimeneteleit. A generációváltás kérdésköre minden vállalkozást kivétel nélkül kisebb-nagyobb kihívás elé állítja. Vajon helyesen döntött a vállalkozás vezetője, amikor kiválasztotta a bizonyos személyt, aki élete nagy alkotását továbbviszi? Vajon elfogják fogadni az új vezetőt és nem fog konfliktusokat szülni a döntés? Mit tegyen a vállalkozás vezetője, ha a családban az utód jelölt nem erre a pályára szeretne lépni, kit és hogyan válasszon helyette más vezetőt a vállalkozása élére? Számos kérdés felvetődhet az alapítóban, amikor elérkezik arra a pontra, hogy foglalkoznia kell az utódlás kérdésével, amit nem lehet elég korán elkezdni.

Az alábbi dolgozatban többek között azt is vizsgálom, hogy miként lehet elkerülni a nagyobb súrlódást az utódlás kérdésében, milyen egyéb alternatívák jöhetnek szóba az alapító vagy előd (ha már történt a cégen belül generációváltás) számára, ha esetleg nem talál megfelelő utódot a cég vezetésére.

Véleményem szerint a téma kifejezetten aktuális napjainkban, ugyanis a hazánkban megtalálható kis-és középvállalkozások jelentős számban családi kézben vannak (vg.hu, 2020) a vezető számára pedig fontos, hogy az „élete nagy munkáját” megfelelő kézben tudhassa, ha ő bármilyen okból alkalmatlanná válik cége vezetésére. Minden vállalkozást vezető számára eljön az a keserű nap, amikor el kell döntenie, hogy hogyan tovább, mely személyek jöhetnek szóba a megfelelő vezetéshez, esetleg utód hiányában milyen alternatív lehetőségek állnak fenn. Ez a fejezet pedig nemsokára elérkezhet a vezetők

számára, ha csak abból indulunk ki, hogy a legtöbb magyar családi vállalkozást a rendszerváltást követő években alapították **Kiss József (2020)** blogjának kutatása szerint.

Egy élet munkája veszhet kárba, ha nem megfelelően menedzselik a generációváltást, ez pedig nemcsak gazdasági és anyagi, hanem érzelmi veszteséggel is járna. Fontos tehát felkészülni a generációváltásra, nem szabad szőnyeg alá söpörni a kérdést, ahogyan sajnos napjainkban sokan teszik és nem tudják vagy nem akarják felkészíteni a következő generációt a vezetésre.

A dolgozat kérdése tehát: *hogyan kerülhető el a nagyobb súrlódás és veszteség a generációváltás során az alapító számára?*

A dolgozat kutatási módszere a következő: a kérdés megválaszolására és az elemzéshez a szekunder kutatást választottam. Számos magyar és idegennyelvű forrás áll rendelkezésre az adatok összegyűjtéséhez, elemzéséhez, majd a következtetések levonásához. A dolgozatban azonban kizárólag a magyar családi vállalkozásokra koncentrálok, ezért a felhasznált források és a szemügyre vett kutatások jelentős része magyar nyelvű.

A dolgozat felépítése a következő: az első fejezetben a családi vállalkozás fogalmát tisztázom az Európai Unió által kinyilatkozott definíciót segítségül hívva, az összegyűjtött adatokból meghatározom, hogy körülbelül mennyi családi vállalkozás található hazánkban és ebből mekkora részük állhat a generációváltás előtt.

A második fejezetben azt vizsgálom, hogy hogyan tudja egy családi vállalkozás túlélni a generációt és ebben a fejezetben a komplikált utódlásra helyezem a hangsúlyt, hiszen az alábbi dolgozat a generációváltás kihívásaival foglalkozik. A harmadik fejezettől kezdve pedig a családi vállalkozásunk szemszögből elemzem a generációváltás lehetséges kimeneteleit. Az utolsó fejezetben az utódlás során felsorolt problémákra próbálok megoldási javaslatot találni, majd az összefoglalás fejezetben levonom a kutatás során vizsgált témakör konzekvenciáját és javaslatokat fogalmazok meg a családi vállalkozásunk vezetése számára is.

2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS DEFINÍCIÓJA

Az alábbi fejezetben a családi vállalkozások definícióját ismertetem. Véleményem szerint fontos tisztázni a családi kézben lévő vállalkozások fogalmát, mielőtt még egyéb következtetéseket vonhatnánk le.

A családi vállalkozások fogalmának meghatározására számos szerző kísérletet tett, én azonban először az Európai Unió 2009-ben tett nyilatkozatát szeretném ismertetni. Családi vállalkozásnak tekinthető az a szervezet, ami:

- „A döntéshozatali jogok többsége annak (azoknak) a természetes személy(ek)nek a birtokában van, aki(k) létrehozta (létrehozták) a céget, vagy aki(k) megvásárolta (megvásárolták) a cég részvénytőkéjét, vagy ezek házastársainak, szüleinek, gyermekeinek vagy gyermekeik közvetlen örököseinek a birtokában van.
- A döntéshozatali jogok többsége közvetett vagy közvetlen.
- A család vagy rokonság legalább egy képviselője részt vesz a cég irányításában, illetve igazgatásában.
- jegyzett vállalat akkor felel meg a családi vállalkozás fogalommeghatározásának, ha a család alapította vagy részesedést szerzett benne, vagy a leszármazottak a részvénytőkéjük alapján fennálló döntéshozatali jogok 25 %-ával rendelkeznek (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).”

Peter Leach kimondja, hogy felesleges a családi vállalkozások fogalmának meghatározásához túl merev kereteket felállítani, ezért ő az ilyen vállalkozások definícióját egész egyszerűen a következőképpen határozza meg: „(...) a családi vállalkozást egyszerűen olyan formációnak tekintjük, amelyet egy család vagy családi kapcsolatrendszer befolyásol, és amely saját magát családi vállalkozásként aposztrofálja (LEACH, P. 2018, p. 32).”

Összefoglalva tehát a 2009-es uniós meghatározás többféle lehetőséget kínál adott kritériumokkal a vállalkozások meghatározásához, Peter Leach szerint elegendő a családi vállalkozáshoz csupán annyi, hogy a család ekképpen tekintszen az üzletére.

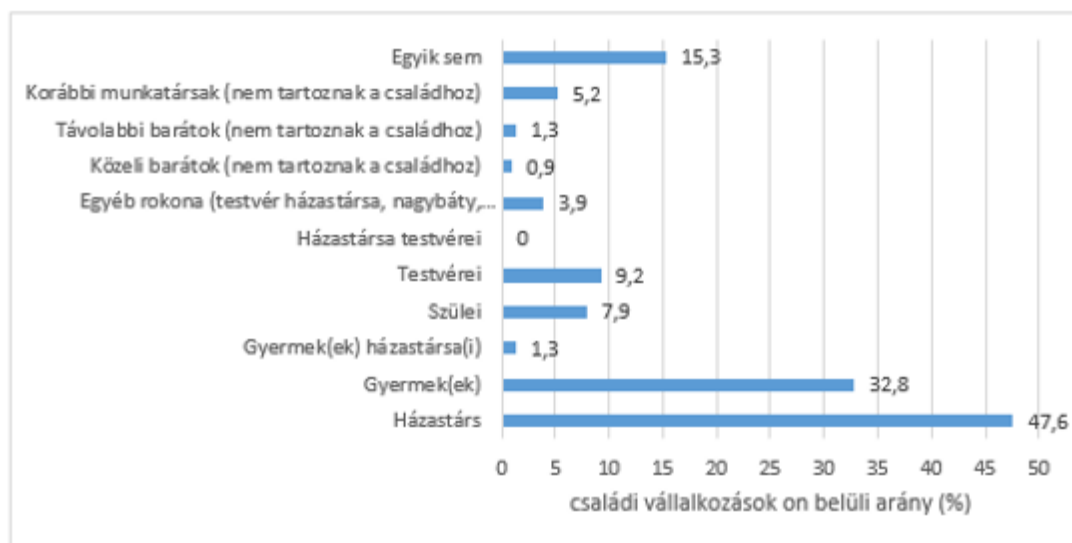
Következőkben a családi vállalkozások fontosságáról kívánok tárgyalni. Miért fontosak az ország és a munkavállalók számára családi vállalkozások? Első körben a gazdasági hangsúlyosságát kívánom kiemelni. A családi vállalkozások a GDP jelentős részét termelik ki, valamint a munkavállalók alkalmazásában is az élen járnak (LEACH, P. 2018). Tehát nemcsak az ország gazdaságára hat előnyösen az, hogyha a vállalkozások családi, valamint hazai tulajdonban állnak, hanem a munkavállalók számára is meghatározó „privilegium” lehet,

hogya egy olyan vállalkozásban dolgozhat, ami egy kisebb, családi környezetű üzleti vállalkozás.

A családi vállalkozások tehát a gazdaság fejlődését segítik elő, valamint a jelentős munkamegtartó képességük miatt megfelelő munkahelyet biztosítanak a munkavállalók számára. Az ilyesfajta vállalkozások hosszútávra terveznek mind az alkalmazottiakkal, mint pedig az üzletükkel kapcsolatban. Fontosnak tartják a folyamatos fejlődést és a tanulást, valamint az értékek tovább örökítését is. Más, nem családi kézben lévő vállalkozásokkal szemben rugalmasabban állnak bizonyos kérdésekhez és kifejezetten gyorsan alkalmazkodnak a változásokhoz, amelyből nincs hiány a mai rapid gyorsasággal működő világban, gondoljunk csak a napjainkat átszövő járványhelyzetre (TOBAK, J.-NÁBRÁDI, A.-NAGY, A. S. 2018). A családi vállalkozások ezen felül értékeket közvetítenek, felelősséggel tartoznak a munkavállalók iránt (részint nagyobb „érzelmi” felelősséggel, mint a nem családi vállalkozások), érzelmileg ragaszkodnak és kötődnek a saját előállítású termékeik vagy szolgáltatásaik iránt, ezen kívül pedig rendkívül sokrétűek (Noszkay, 2017).

Magyarországi viszonylatban a családi vállalkozások vállalkozási formát tekintve a kis- és középvállalkozások közé sorolhatók, ezen felül a magyar vállalkozások 60%-a sorolható a családi vállalkozásokhoz hazai tekintetben, ami minimum 29.500 darab vállalkozást jelentett 2020-ban (hellobiznisz.hu, 2020), azonban véleményem szerint ez a szám folyamatos növekedésnek örvend, hiszen egy saját vállalkozás számos előnnyel járhat, ha megfelelően van menedzselve, ezáltal sokan választanák szívesen a vállalkozói létet az alkalmazottival szemben.

Hogyan néz ki egy családi vállalkozás felépítése a tulajdonosokat tekintve? A Budapest LAB kutatásából kiderült, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai az alábbi személyekből köréből kerülhetnek ki: házastárs, gyermekek, illetve egyéb családtagok.



1.ábra: A tulajdonosi kör megoszlása

Forrás: Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Program

Az alábbi ábrán láthatjuk, hogy százalékos arányt tekintve legjellemzőbb a házastársi tulajdonlás (47,6%), majd a gyermekek aránya is kifejezetten magas (32,8%) és elenyésző számban az egyéb családtagok vagy korábbi munkatársak állnak a családi vállalkozás élén. Véleményem szerint a házastársi megoszlás magas számú arányának az lehet a magyarázata, hogy az utódlás még nem történt meg a vállalatban, ezért majd csak akkor válnak a gyermekek is tulajdonossá, hogyha aktuálissá válik a vállalkozásban a generációváltás és ezzel együtt a tulajdonlás kérdése.

Az alkalmazotti státuszban szintén a korábban felsorolt személyek állnak, valamint természetesen olyan munkavállalók is, akik nem tagjai az adott családnak. Tapasztalataim alapján kifejezetten előnyössé válhat egy családi kézben álló vállalkozás számára, hogyha nem csak a saját családtagjait alkalmazza, hanem más, kívülálló személyeket is, hiszen minden egyes ember más értékeket tud biztosítani a vállalkozás számára, illetve más, hasznos meglátásokkal rendelkezik, ami hasznossá válhat a szervezet számára. Fontos kiemelni, hogy egy családi vállalkozásban a család olyan tagjai is besegítenek a vállalkozás működésébe, akik egyébként nincsenek foglalkoztatva az adott cégnél, gondoljunk csak egy általános iskolás gyermekre, aki a nyári szünetben besegít a cégben zsebpénzszerzés gyanánt (budapestlab.hu, 2020). Miért éri meg a családi vállalkozásnak foglalkoztatnia a családtagjait? Egyrészt az adóterhek csökkentése miatt, másrészt a családtagok hosszútávú megélhetési színvonala miatt „kötelességüknek érzik” azt, hogy besegítsenek akár alkalmi szinten a családi szervezetben. Másrészt a gyermekek számára a családi vállalkozás jövőképet és mintát mutathat, ezért motiváltak és elkötelezettek a céges ügyek iránt annak érdekében, hogyha majd az utódlás lezajlik, akkor tapasztaltan legyenek képesek átvenni a stafétabotot (BOGDÁNY, E.-SZÉPFALVI, A.-BALOGH, Á. 2019).

„Az átlagéletkor 51,2 év, ami gyakorlatilag megegyezik a nemzetközi értékkel. Ugyanakkor szinte teljesen hiányzik a 30 év alatti vezetői réteg, és a nemzetközi átlagnál magasabb a 60 év feletti vezetők száma, ami rossz előjel a lassan esedékessé váló generációváltás szempontjából. Magyarországon a válaszdó ügyvezetők átlagosan 15,4 éve vezetik a családi vállalkozást, ami némileg alacsonyabb az európai átlagot jelentő 16,5 évnél (hellobiznisz.hu, 2020).” Ebből az adatból levonható az a következtetés, hogy a magyar családi vállalkozásokat nagyrészt a rendszerváltás után hozták létre az alapítók és az átlagéletkort tekintve a cégek ügyvezető igazgatói a nyugdíjba lépés küszöbén állnak, vagy állni fognak

néhány éven belül. Ezért még inkább fontos a generációváltást jelentő problémákat, megoldásokat megvizsgálnunk, amikről a következő fejezetben kerül részletesebben szó.

Milyen egyéb értékekkel és erősségekkel rendelkeznek a családi vállalkozások, amiket fontos kiemelni? A családi vállalkozások kiemelten fontosnak tartják „szervezeti kultúrát”, „hírnevet”, „emberítőke-tényezőt” és a „hálózatokat” (Noszkay, 2017). Ezen felül az ilyen vállalkozások magasszintű megbízhatóságról és a becsületességről ismerhetők fel. Meglátásom szerint a vállalkozás számára az egyik legfontosabb erény a megbízhatóság és a becsületesség, hiszen, ha megcsorbulnak ezek a jelzők, akkor a vállalkozás hírneve súlyos kárt szenvedhet és az ügyfelek elfordulását eredményezheti. A családi vállalkozásnak tisztában kell lennie azzal, hogy méretében és felépítésében is más, mint a nem családi tulajdonban álló szervezetek, ezért mindennap a szeme előtt kell lebegnie ennek a két összetevőnek és eszerint kell végeznie a munkát. A családi vállalkozások a családtagokon kívül kívülálló alkalmazottakat is foglalkoztathat, sőt mi több, véleményem szerint fontos, hogy a szervezetben több ilyen személy is tevékenykedjen. A vállalkozás sokrétű gondolkodásmódja előnyösen hathat a cég működésére és akár a kapcsolatrendszere is megduplázódhat. A személyes meglátásom a témában az, hogy a családi vállalkozásunk is foglalkoztat kívülálló személyeket a családtagokon kívül, ez pedig hasznosan hat a szervezet működésére, nem beszélve a szakmai sokrétűségről: például egyéb nyelvek ismerete, amit a családtagok nem beszélnek, így az ügyfelek köre is bővíthető, kompetens vezetői készség, ami praktikus lehet, ha helyettesíteni kell a vezetőt, asszertív kommunikációs készség, hogy csak a legfontosabbakat soroljam, amely értékek előtérbe kerültek a családi szervezetünkben azáltal, hogy nemcsak családtagokat alkalmazunk.

Ahogy korábban már említettem, a családi vállalkozások nagyobb rugalmassággal rendelkeznek bizonyos kérdésekben, mint a nem családi kézben lévő vállalkozások. Mit értünk rugalmasság alatt az ő esetükben? Peter Leach szerint a családtagok elkötelezettek a családi vállalkozásuk iránt, hogy még akkor is lehet az ő segítségükre számítani, amikor már lejárt a munkaidejük. Ha elkél a segítségük a vállalatban legyen szó hétvégén, akkor „szemet hunynak” azelőtt a tény előtt, hogy más vállalkozások ilyen esetekben akár túlórapénzzel jutalmazták a munkavállalók erőfeszítéseit. A családi vállalkozás másképpen működik, nem fognak vitatkozni a tagok azon, hogy most nincsen idejük vagy kedvük arra, hogy plusz munkát vállaljanak, hiszen tudják, hogy a család egészen múlik a vállalkozás sikerességére. A családtagok képesebbek gyorsan reagálni a felmerülő problémákra, változásokra és a döntéshozatalban sem az elnyújtott döntések meghozása a jellemző (LEACH, P. 2018).

Peter Davis fontos szerepet játszott abban, hogy a különböző alapítótípusokat a cégen belül 3 csoportra bontsa és elemezze őket. A három alapítótípus Davis szerint a következő: „tulajdonosok”, „irányítók” és a „gyakorlati szakemberek”. A tulajdonosok és az irányítók között az a legfőbb különbség, hogy míg az irányítónak érdeke az, hogy a vállalkozását megfelelően irányítsa – ezért hajlandó több beleszólást adni másoknak a vezetésbe -, a tulajdonosnak ezzel szemben csak egy kitűzött célja van, ami nem más, mint a tulajdonlás. Csak önmagában bízik meg, nem kíván mással megosztani a „gyerekén”, azaz a vállalkozásán, a döntéshozatalban sem kérdezi meg más véleményét, az ő szava a döntő.

Az irányítók már egy fokkal megengedőbbek a tulajdonosoknál, hiszen érdekük az, hogy a vállalkozásuk megfelelően működjön, ezért nem zárkoznak el attól, hogy kikérjék más véleményét is. A gyermeküket is szívesebben bevonják a vállalkozásba, mint a tulajdonosok. A csoport utolsó tagjai a gyakorlati szakemberek. „Ők a vállalatot a saját kreatív vagy gyakorlati készségeikre építik, és sokszor megszállottak. Általában nem szívelik a hivatalos ügyeket és a menedzsment mindennapos vesződéseit, és az irányítóktól eltérően nyitottak arra, hogy külsős felső vezetőket vegyenek fel (...) (LEACH, P. 2018. p. 59-60).”

A családi vállalkozások vezetői hosszútávon gondolkodnak – vállalati stratégiákat alkalmaznak, – ki sikeresebbet, ki semmilyen – tudatosan koncentrálnak arra, hogy az új generáció megfelelő alapokkal indulhasson az életben, ezért a vezetők tudják, hogy mikor kell szorosabbra húzni a nadrágszíjat, ha esetleg egy válság ütné fel a fejét. Ha egy válság vagy egy rosszabb gazdasági helyzet jellemzi a vállalkozást, még akkor sem szükséges leépíteniük az alkalmazottakat, törekednek arra, hogy elkerülhessék ezeket a helyzeteket. Képesek tudatosan meghatározni a pénzügyeiket, azt, hogy mekkora tőkét vonhatnak el az üzletükből a családi jólét fenntartásához, de alapvetően minél kevesebbet igyekeznek elvonni a takarékoság jegyében. Üzleti környezetük visszafogott, ódzkodnak a fényűzéstől: nincsenek újépítésű, modern irodáik, inkább az egyszerűségekre törekednek (hbr.org, 2012).

Ezennel áttekintettük a családi vállalkozások legfőbb jellemzőit. Megismertük a családi szervezetek definícióját, amit egészen sokféleképpen lehet értelmezni. Az Európai Unió 2009-es nyilatkozata különböző feltételeket sorol fel, amelyeknek teljesülnie kell ahhoz, hogy egy vállalkozás családi vállalkozásnak definiálhassa önmagát. Ezzel szemben más szerzők, kutatók szerint felesleges szigorú keretrendszert felállítani a fogalom köré, teljesen elegendő, ha egy vállalkozás saját magát családi szervezetnek tekinti. Megvizsgáltuk azokat a tényezőket, amelyek különböznek a nem családi kézben lévő cégektől, kiemelve a rugalmasságot, mint erős erényt, ugyanis a gyakorlatok is azt mutatják, hogy a

családi kézben lévő szervezetek könnyebben és gyorsabban, nagyobb hezitálás nélkül tudnak alkalmazkodni a változásokhoz.

A családi vállalkozások jelentősen hozzájárulnak az ország GDP-jéhez és a munkavállalók számára kiemelt számban biztosítanak munkahelyet. Összességében kijelenthető, hogy az ilyen vállalatok előnyösen hatnak nemcsak az ország gazdasági helyzetére, hanem a munkavállalók számára is egy családias, változatos munkahelyet biztosítanak.

3. GENERÁCIÓVÁLTÁS: HOGYAN TOVÁBB?

Az alábbi fejezet a dolgozat fő kérdésével, a generációváltással járó kihívásokkal foglalkozik. Mire kell figyelnie a vállalkozás vezetőjének, ha a felmerül az utódlás kérdése? Hogyan lehet felkészülni az utódlásra, fel lehet rá egyáltalán? Mit tegyen a vállalkozás vezetője, ha nincsen megfelelő utódjelölt? Ezekre a kérdésekre keresem a választ az alábbi fejezetben. „A generációváltás a családi vállalkozások sajátos vezető váltása, amikor is a cég vezetése általában szülőről gyerekekre száll. Ettől eltérő rokonsági kapcsolatban is megvalósulhat az utódlás. Az utódlás az idősebb és a fiatalabb generáció között a vállalkozás átadását jelenti, ami a tulajdonlást és a vezetést is magába foglalja (Bogáth, 2016, pp. 22).”

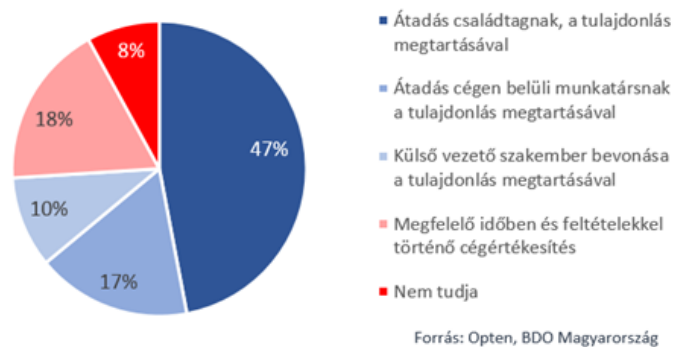
Ahogy korábban már említettem a dolgozat elején, a magyar családi vállalkozások jelentős része a rendszerváltás utáni években jött létre, tehát ha végzünk egy kis számolást, azt az eredményt kapjuk, hogy a vállalkozások alapítói ezekben az években érik el a nyugdíjba lépés korhatárát (budapestlab.hu, 2020). Ez pedig azt jelenti, hogy előbb vagy utóbb el kell kezdeniük foglalkozni az utódlás kérdésével, azonban a vállalkozás gördülékeny működésének szempontjából minél előbb alakít ki a szervezet alapítója egy lehetséges utódlási stratégiát, annál kevesebb bosszúsággal fog járni a vállalkozás tovább örökítése.

Kutatásaim során szembesültem azzal a ténnyel, hogy a magyar családi vállalkozások még nem éltek meg egyetlen egy generációváltást sem (hellobiznisz.hu, 2020), valamint az utódlási stratégiát tekintve, nem rendelkeznek megfelelő stratégiával, sőt mi több, a családi vállalkozások csaknem fele nem foglalkozott eddig még a kérdéssel (Bogáth, 2016). Ennek a közömbös „viselkedésnek” csakugyan meglesz a negatív következménye, ugyanis a kutatások alapján a családi vállalkozások körülbelül 30-35%-a elbukott az első generációváltás során (Noszkay,2017).

Véleményem szerint semelyik vállalkozás sem engedhetné meg magának, hogy élete nagy munkája egy pillanat alatt szertefoszlik azért, mert szőnyeg alá söpörte ezt a fontos kérdést. Éppen ezért kiemelt prioritású feladatként kéne kezelniük a vállalkozások vezetőinek ezt az előre tervezést. Elsőre mindenki számára rémisztő, hogy 10-15 éves távlatokban gondolkodjon előre a vállalkozása jövőjéről, viszont hatalmas károkat lehet elkerülni egy kis tudatossággal, nem beszélve arról a nagy erényről, hogy a családi szervezetek eleve hosszútávban képesek gondolkodni.

Noszky Erzsébet tanulmánya alapján elmondható, hogy a családi vállalkozások tovább örökítése többféle területen okoz problémát. „Az átadás nehézségei sokszor széthúzást eredményeznek az ellentmondásos logikák között, hiszen egyszerre kell úgy megerősíteni a céget, hogy az fokozza a családi összetartást, kialakítani és/vagy tudatosítani cégvezetési dinasztia értékrendjét, de vigyázni kell arra is, hogy a családi cég új „feje” képes legyen a céget úgy működtetni, hogy annak eddigi sikerei töretlenül maradjanak. Ezek, a veszélyt is hordozó, nehézségek gyakran a nyugdíjas korú cégtulajdonost arra készítetik, hogy tovább maradjon a cég élén, mint ahogy azt a kora és/vagy egészségi állapota megengedi (Noszky, 2017, pp.64).”

A vezetői generációváltás mely formáját tartja szerencsésnek?



2.ábra: A vezetői generációváltás mely formáját tartja szerencsésnek?

Forrás: BDO Magyarország, 2018

Az ábrán láthatjuk, hogy a családi vállalkozásokban az cégvezetők magas számban (47%) adnák át a vállalkozást a családon belül, ezáltal pedig továbbra is szerves részt képviselnének a családi vállalkozásban. Csupán nagyon kevés százalékuk (8%) nincs tisztában azzal, hogy melyik eset lenne a legideálisabb, ez az adat pedig némi pozitívásra adhat okot, hiszen ebből az látható, hogy a családi vállalkozások vezetői viszonylag kevés számban közömbösek a

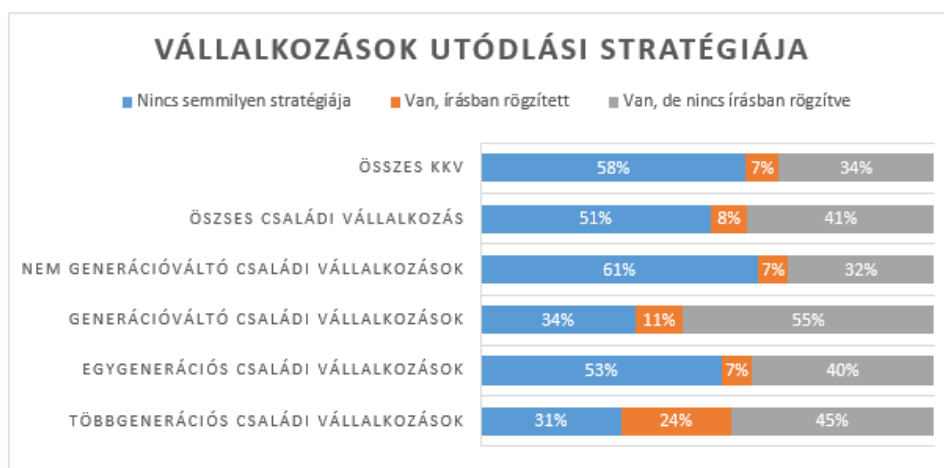
témával olyan szempontból, hogy egyáltalán azt sem tudják, hogy melyik eset lenne a legideálisabb a generációváltás szempontjából.

Összeségében kijelenthető, hogy cégvezetők az esetek többségében a gyermeküknek vagy gyermekeiknek adnák át a stafétabotot, ezért összességében nekik van a legnagyobb esélyük az utódlásra (VÁGÁNY, J.-FENYVESI,É. (szerk.), 2020.). A dolgozat további részében az utódlás nehézségeit és kihívásait veszem szemügyre, majd ezután a családi vállalkozásunk szemszögéből vizsgálom a generációváltás lehetséges kimeneteleit. A dolgozat utolsó fejezetében a felsorolt problémákra megoldási javaslatokat teszek.

4. AZ UTÓDLÁS NEHÉZSÉGEI ÉS KIHÍVÁSAI

Az alábbi fejezetben az utódlás nehézségeinek lehetséges okait vizsgálom és foglalom össze, valamint megoldást keresek a problémákra. „A téma jelentőségét jelzi, hogy a szakirodalom egy hangsúlyos véleménye szerint az utódlási folyamat az igazi vízvonal az a családi és nem családi cégek között (Drótós & Wieszt & Mereti & Vajda, 2018 pp. 12).”

Az egyik alapvető nehézséget a felkészületlenség okozhatja, amit már korábban is említettem. Ez a felkészületlenség adódhat abból, hogy a családi vállalkozás nem rendelkezik utódlási stratégiával, ez pedig súlyos dilemmát okozhat és többek között ez vezet a generációváltás sikertelenségéhez. Utódlási stratégia hiányában nincsen határozott elképzelés az utód személyéről, ez pedig akár a családi vállalkozás megszűnését is eredményezheti (budapestlab.hu, 2020).



3.ábra: A vállalkozások utódlási stratégiájának jelenléte

Forrás: Budapest LAB, 2018

A felkészületlenség egyik velejárója az, hogy az alapító utód hiányában nem vonul vissza a vállalkozásától, lényegében „addig üti a vasat, amíg meleg”, akár már el is érte a nyugdíjas kort, de ő még mindig a családi vállalkozásban tevékenykedik vezetőként, nem engedve teret másnak, akár akarva, akár akaratlanul.

Figyelembe kell venni a következő kérdéseket is:

- van-e megfelelő utódjelölt (családon belül) és ő akarja-e a családi vállalkozást tovább örökíteni, vagy teljesen más elképzelései vannak a jövőjével kapcsolatban
- az előd nem akar, nem tud kivonulni a cégből

- az alapító kilép a vállalkozásból, elértékesíti azt vagy megszünteti
- a vállalat hosszútávon eleve nem piacképes, fenntartása hosszútávon nem jövedelmező vagy nem alkalmas, ezért végelszámolásra kerül (Noszkay, 2017)

Az első problémát az adhatja, hogy ha a családon belüli gyermeknek más tervei vannak: külföldön szeretne élni hosszútávon, inkább saját vállalkozást alapítana, nem tud azonosulni a családi vállalkozás profiljával: „elrettető példa” -ként tekint a vállalkozásra, látta, hogy működtetésére mekkora energiát és időt szabadítottak fel szülei és ő nem ezt az utat szeretné járni. Ebben a helyzetben fontos, hogy az előd elfogadja a helyzetet, semmiképpen se erőszakolja rá elképzelését, terveit a gyermekére, hiszen nem mindenki szeretne vállalkozó lenni. Ekkor más lehetőségek után kell néznie: másik potenciális utódot jelöl ki/nem családon belüli örökíti tovább a vállalkozását/elértékesíti a vállalkozását/felszámolja vállalkozását (FILEP,J.-SZIRMAI,P. 2006).

A második lehetséges dilemma, hogy az előd képtelen arra, hogy kiszálljon a vállalkozásából, nem tudja elfogadni, hogy más vezesse azt, amit ő felépített, a cégére úgy tekint, mint egy gyermekére. A cég minden mozzanatában részt akar venni, nem készít utódlási stratégiát, nem látja el tudással az utódjelölteket, szinte szőnyeg alá seperi az utódlás kérdését, elhessegetve azt a gondolatot, hogy egyszer minden véget ér és gondoskodnia kellene a megfelelő átadásról. Az ilyen típusú vállalkozó számára a vállalkozásból való kivonulás csak akkor következhet be, ha meghal. Úgy érzi, hogy a vállalkozás tovább örökítése megbontaná a családi vállalkozás jelenlegi, sikeres rendszerét és már nem lenne ugyanolyan egy másik vezetővel az élén. Ezért egészségügyi állapotára, korára nincsen tekintettel. Ennek legtöbbször az a következménye, hogy halála olyan traumát okoz, hogy „potenciális” utódjelöltjei nem tudnak mit kezdeni a kialakult „helyzettel”: nem tudják kik a cég legfontosabb partnerei, nem ismerik a cég pénzügyi helyzetét és működését, hiszen az előd nem készítette fel őket az üzleti életre. Ez a fajta dilemma erősen korrelál a felkészületlenség kihívásával. Véleményem szerint semelyik vezetőnek sem szabadna hagyni veszni a munkáját azzal, hogy nem gondol a vállalkozása jövőjére.

A harmadik problémát az adhatja, ha a vállalkozásnak nincsenek hosszútávú céljai, nem rendelkezik semmilyen vállalati stratégiával, nincsen egy szigorú keretrendszere, amin belül tevékenykedik. Tulajdonképpen teljesen a jelennek él, a jelenlegi profitszerzés a célja, de a jövőre már nem gondol, „lesz, ami lesz” alapon működik. Ezek a vállalkozások a felkészületlenség hiánya miatt eleve nem lehetnek hosszútávúak, így a generációváltást lehetséges, hogy már nem is éli meg, hiszen csődbe vagy felszámolásra kerülhet a cég (Noszkay, 2017).

5. A MOBILTREND KFT. MŰKÖDÉSÉNEK BEMUTATÁSA

Az alábbi fejezetben a családi vállalkozásunkat, a Mobiltrend Kft.-t kívánom bemutatni. Első körben bemutatom a főtevékenységét, illetve konkrétan azt, hogy mivel foglalkozik a vállalat, majd a cég azon körét, akik igénybe veszik a vállalkozás szolgáltatási körét. Bemutatom, hogy a családi vállalkozásunk hogyan épül fel, ki vezeti azt és mi a jellemző a munkavállalókra. Ezután azokra az „összetevők”-re koncentrálok, amik lehetséges kihívásokat jelenthetnek egy családi vállalkozás számára, mindezt úgy, hogy megvizsgálom a cégen belül az adott problémát és azt, hogy a szervezetünk hogyan próbálja elkerülni, hogy ezekből nagyobb súrlódások alakulhassanak ki.

A bemutatásra kerülő Mobiltrend Kft. főtevékenységét tekintve személygépjármű-, könnyűgépjármű kereskedelemmel foglalkozik. A cég budapesti székhellyel rendelkezik, utolsó létszám adat alapján 4 főt foglalkoztat, 1 vezetővel és 2 tulajdonossal rendelkezik. A Mobiltrend Kft.-nél nincsenek elkülönült nagyobb részlegek, például HR-munkaügyi, illetve pénzügyi osztályok. Kis méretéből adódóan a különböző munkakörök eloszlanak a munkavállalók között, mindenki vállal kisebb-nagyobb részfeladatot a differens munkafeladatok közül.

A cég weblappal nem rendelkezik, valamint komolyabb marketingstratégiát sem folytat, ügyfelei nagy részét szóbeli ajánlások és korábbi együttműködések útján szerzi.

A társaság szolgáltatásait egyaránt igénybe veszik természetes személyek, továbbá 4 nagyobb, multinacionális cég is. Ezek a multinacionális cégek egyaránt egyéb gépjárművek kereskedelmével foglalkoznak főtevékenységük alapján, továbbá tehergépjárművek értékesítésével foglalkoznak. A multinacionális cégek számára a családi vállalkozásunk kizárólagos partner az ügyintézés szempontjából.

A Mobiltrend Kft. szolgáltatásait igénybe vevő személyek magyarországi, valamint külföldi származású természetes személyek. Számos Európai Unió kívüli magánszemély keresi fel a céget Moldovából, Ukrajnából, Macedóniából, Oroszországból, Szerbiából. A legtöbb külföldi ügyfél Szerbiából, Bulgáriából, Romániából, valamint Ukrajnából érkezik. A cég beszélt nyelvei a magyar, angol, ukrán, orosz. Kijelenthető, hogy a cég ügyfélkörét legnagyobb számban a szláv nemzetiségű ügyfelek képezik.

Összességében elmondható, hogy a multinacionális cégek és természetes személyű ügyfelek részére a Mobiltrend Kft. teljeskörű gépjármű ügyintézéssel kapcsolatos szolgáltatásokat nyújt: gépjármű átírás, bejegyzés, gépjármű forgalomból való kivonása

ideiglenes vagy átmeneti módon. Átvállalja az ügyfelek sorban állását és sok esetben a hosszúra nyúló várakozási időt egy-egy időpont után. Ezeket az ügyintézéseket közvetett módon a magyarországi kormányablakokban, valamint okmányirodákban intézi megbízásos alapon. A külföldi magánszemélyek számára a legtöbb esetben exporttal kapcsolatos ügyintézésben nyújt segítséget, a harmadik országbeli desztinációkba történő gépjármű kivitel Z-rendszám kiadásával történik. Ezekhez a feladatokhoz elengedhetetlen a gépjármű kereskedelem alapos ismerete gazdasági szempontból is, valamint a folyamatos kapcsolattartás, illetve a megfelelő ügyfélkezelési menedzsment.

Összegezve a Mobiltrend Kft. egy magyarországi mikrovállalkozás, önálló vállalkozás cégformáját tekintve. Főként külföldi magánszemélyek gépjármű ügyintézésének lebonyolításával foglalkozik, valamint számos multinacionális cég is igénybe veszi a gépjárművel kapcsolatos ügyintézési szolgáltatásait is folyamatos kapcsolattartás közepette.

A cég ügyvezető igazgatója az Édesapám, aki már több, mint 10 éve foglalkozik gépjármű ügyintézésekkel és ez a főtevékenysége a családi vállalkozásunknak is.

A családi vállalkozásunkat tekintve nagy számban foglalkoztatunk családtagokat, valamint családon kívüli munkavállalókat is. Megoszlásukat tekintve a családtagok vannak többségben. A családunkból továbbá két személyt foglalkoztat a családi vállalkozás: az unokatestvéremet, valamint engem. A szervezetben egy, családon kívüli személy dolgozik még. Véleményem szerint kifejezetten előnyös, hogyha egy vállalkozás nemcsak családtagokat foglalkoztat alkalmazottként, hanem más, családon kívüli személyeket is, hiszen az ilyen személyek rendelkezhetnek akár olyan látásmóddal, szakértelemmel vagy másféle munkatapasztalattal is, amik hozzájárulhatnak a vállalkozás sikerességéhez és amelyek hiányoztak addig, amíg csak családtagokat foglalkoztatott a cég. Szervezetünket tekintve rendelkezünk olyan munkavállalóval, akinek a magasszintű tárgyalási technikája hozzájárult többek között ahhoz is, hogy új partnerekkel köthettünk meg együttműködési megállapodásokat.

A szervezet felépítése a következő: a cég vezetését tekintve Édesapám a szervezet ügyvezető igazgatója, aki ukrán, orosz és magyar nyelven beszél. A nyelvek magasszintű ismerete lehetővé teszi, hogy számos külföldi partnerrel vagyunk képesek együttműködni. A tulajdonosi megoszlás a céget tekintve 50-50%-os, Édesapám és Édesanyám között oszlik meg. A tényleges cégvezetésért a gyakorlatban Édesapám felel.

A vállalkozásban nincs mindenkinek egy saját, különálló munkaköre, több mindenért felelünk, ezáltal, ha valaki éppen hiányzik, akkor sem áll meg nálunk az „élet”, hiszen mindenki tisztában van a másik feladatával is. Véleményem szerint ennek lehetnek előnyei és hátrányai

is. Előnyös, mert ahogy említettem nem kell várni a hiányzó személyre, hogy befejezhesse a munkáját, hátrányos lehet viszont abból a szempontból, hogy nincsenek a cégben lefektetve bizonyos korlátok, ezért adódhatnak versengések, hogy éppen ki foglalkozzon az adott problémakörrel, ez pedig akár konfliktust szülhet a vállalkozáson belül. Szerencsére a cégünk „családiassága”, hatékony kommunikációja miatt nem jellemzőek ezek a kis konfliktusok, versengések.

Ezzel kapcsolatban kiemelt funkciót képez nálunk a folyamatos trenírozás, fejlesztés. A fejlesztést egyaránt értem a munkavállalók készségeinek fejlesztésére, valamint a munkavégzés módjára is. Szem előtt tartjuk azt is, hogy ami 5 évvel ezelőtt bevált a munkavégzést tekintve, az már egy járványidőszak után nem állja meg a helyét. Éppen ezért igyekezzük modernizálni a különböző munkavégzéshez kapcsolódó összetevőket. Ilyen például az, hogy korábban mindig kézzel írtuk a számlákat, illetve a bevételi pénztárbizonylatot is. Rájöttünk azonban arra, hogy a technikai fejlődés jelentős pozitív előnyökkel járna, hogyha átváltanánk az online számlázásra. Egyrészt kevesebb papírt kellene felhasználnunk, hiszen sok partnerünk nem igényli a fizikai számlát, csupán elektronikus formában van rá szükségük. Ezért sok év után átváltottunk az online számlázásra, ami számos előnnyel jár és sokkal kevesebb papírra lett szükségünk, nem beszélve arról, hogy egy lényeges terhet vettünk le egymás válláról, hiszen sokkal több időbe telt az, hogy a számlázást fizikailag végeztük, az online számlázási rendszer pedig percek alatt előállítja számunka az adott számlát és a rendszerezést is könnyebbé teszi. Manapság egyre több vállalkozás kezdett el figyelni a fenntarthatóság kérdésére, ezzel az apró lépéssel pedig mi is elindíthattunk egy kisebb, de annál több pozitívummal járó változást.

A szervezetben belül rendszeresen kijelölünk olyan fejlesztési célokat, amik változásokat érhetnek el a cég sikerességét tekintve, jelen esetben például egy weboldal létrehozása jelent egy újabb mérföldkövet a vállalkozásunk számára. Véleményem szerint lényegesen fontosak a változások egy családi vállalkozásban, hiszen nem egy multinacionális vállalatról beszélünk, ahol a különböző trendek, kultúrák formálják a szervezet működését, hanem egy mikrovállalkozásról. Egy családi szervezetben az ilyesfajta kultúrák, hatások másképpen jelennek meg, ezért nem szabad elfelejtenünk a változás pozitív előnyeit.

Fontos szerepet képvisel nálunk a tiszta, nyílt kommunikáció. Egy családi vállalkozáson belül is kiemelt szerepe van a gördülékeny, nyílt kommunikációnak. A szervezetben rendkívül fontosnak tartjuk azt, hogy munkanapok elején világosan meghatározzuk, hogy aznap mire milyen feladatok várnak: kinek mit kell elvégeznie, mi az adott hét legfontosabb célkitűzése és kiemelt fontossága van annak, hogy napközben is folyamatosan tartsuk egymással a kapcsolatot. A vállalkozásunk alkalmazottjai az esetek többségében az irodán kívül végzik a

feladataikat, ezért meghatározó szerepe van annak, hogy mindenki tisztában legyen azzal, hogy jelenleg éppen ki mivel foglalkozik, hiszen a munkavállalók a nap nagy részében nincsen egy helyen. A nyílt, informatív kommunikáció lehetővé teszi többek között azt, hogy elkerüljük a nagyobb súrlódásokat, problémákat. A kommunikáció hangsúlyos a problémák meghatározásában, a megoldások kidolgozásában és a csapatmunka egyik fő összetevője is. Egy vállalkozás elsősorú alkotórésze a nyitottság, főként, ha egy családi szervezetről beszélünk, hiszen gondoljunk csak arról, hogy egy családban mekkora problémát tud okozni, hogyha a családtagok, például a gyerekek elhallgatnak egy-egy fontos történést a szülők elől. Véleményem szerint a családi vállalkozásban elengedhetetlen, hogy visszajelzéseket adjunk a munkavállalóknak. A cégben törekszünk arra, hogy a munkavállalók ne féljenek kérdezni, kérjenek segítséget egymástól és nyíltan beszéljék meg egymás között a problémákat is. Fontos, hogy rendszeres legyen a visszajelzések egymás felé, ezért minden hét végén sort kerítünk egy cégen belül szakmai megbeszélésre és levonjuk a következtetéseket az adott munkahétre, megtárgyaljuk a legfőbb történéseket, illetve a hét pozitív és negatív hozadékait. Ezeket a gyűléseken adjuk át egymásnak a visszajelzéseket is. Gondoljunk csak bele, hogy egy multinacionális vállalatnál szinte mindennaposak a meetingek, csapat megbeszélések. Véleményem szerint ezeknek a konzultációknak ugyanolyan fontos szerepük van akár egy mikroállalkozásban is.

A családi szervezeteken belül egyik legnagyobb problémát a túlzott érzelmesség jelentheti (withum.com, 2011). Nem szabad elfelejtenünk azt, hogy egy családi szervezetről beszélünk, tehát magától értetődő az, hogy a vállalat jelentős számban foglalkoztat családtagokat, ezért szinte természetes, hogy egy családi közegről beszélünk. Azonban törekedni kell arra, hogy a családi nagy beszélgetések, viták ne a családi vállalkozás színterén történjenek meg. Fontos, hogy elkülönítsük egymástól a család és a vállalkozás közegét. Véleményem szerint ez a fajta elkülönítés a családi vállalkozásunkban többé kevésbé működik: van rajta mit javítani, hiszen gyakorta összegyűlnek az irodánkban a családtagok és szinte elkerülhetetlen az, hogy ne osszuk meg egymással a családi történéseket, de törekednünk kell arra, hogy a két terület valóban elkülönüljön egymástól, hiszen mindennek megvan a megfelelő helye.

A Mobiltrend Kft. egy évek óta működő családi vállalkozás, amelynek fő szakterülete a gépjármű ügyintézés, kiemelt partnerei a hazai és a multinacionális vállalatok. Jelentős szerepet jelent a szervezet számára a magasszintű ügyfélkiszolgálás, folyamatos kapcsolattartás. Összességében elmondható, hogy - a vállalkozás működését tekintve - a családi vállalkozásunk mentes a jelentősebb konfliktusoktól, súrlódásoktól, ehhez számottevően

hozzájárul a nyílt, egymás közötti kommunikáció: rendszeres visszajelzések, heti csoportos megbeszélések, gyakori egyeztetések. Központi elemet képez nálunk a munkafolyamatok rendszeres felülvizsgálata, esetleges korszerűsítése, továbbá a rendszeres munkavállalói fejlesztések, tréningek. Kiemelt figyelmet fordítunk a jövőbeli célok kijelölésére, valamint folyamatos nyomon követésére. Véleményem szerint a családi szervezetünk egyik legjelentősebb javítandó elemét az érzelmesség jelenti.

6. A CÉG GENERÁCIÓVÁLTÁSÁNAK ÉS UTÓDLÁSÁNAK LEHETSÉGES SZCENÁRIÓI

Az alábbi fejezetben a Mobiltrend Kft. utódlásának lehetséges forgatókönyveit vizsgálom. Fontosnak tartom kiemelni a vizsgálat elején, hogy a családi vállalkozásunk az első ügyvezető igazgató kezében van a szervezet megalakulása óta, ezáltal még nem élt meg egyetlen generációváltást és utódlást sem. Ennélfogva csak a feltételezhető scenáriókra tudok hagyatkozni a családi vállalkozásunk szempontjából. Fontosnak tartom szemügyre venni az utódlás lehetséges kimeneteleit, ezért először megvizsgálom a korábbi fejezetben felsorolt lehetőséget a szervezetre kivetítve, majd levonom a végső következtetést, hogy a cég munkatársaként, továbbá a cégvezető közeli hozzátartozójaként mely utódlási alternatívát látom a legesélyesebbnek.

A családi vállalkozásunkat Édesapám hozta létre több, mint egy évtizede, mindvégig az ő kezében volt Anyukámmal egyetemben, azonban a valódi cégvezetésért Apukám felel a mai napig. A cég az utóbbi éveket tekintve két személybeli változáson ment keresztül: néhány évvel ezelőtt az unokatestvérem csatlakott a vállalkozáshoz, én pedig az első egyetemi képzésem elvégzése után kapcsolódtam be a vállalkozás mindennapjaiba.

Ahogy korábban már említettem, a családi vállalkozások vezetői az elkövetkezendő években fogják elérni a nyugdíjkorhatárt, amely tény jelentősen felveti az utódlás kérdését, ha azzal addig még nem foglalkoztak. Az ügyvezető igazgató jelenleg 55 éves, tehát a jelenlegi nyugdíjkorhatárt tekintve bő 10 éve van még a nyugdíjba lépésig. A családi vállalkozásunkat tekintve nem rendelkezünk írott utódlási stratégiával, mindössze érintőlegesen tárgyaltunk a témáról a családon belül, egymás között. A családi vállalkozás vezetői azt az utódlást tartják a legideálisabbnak, amikor a közvetlen családban van olyan személy, vagy személyek, akik potenciális utódjelöltté válhatnak a családi vállalkozást tekintve. Ha van ilyen személy a

családban, akkor az elődnek egy bizonyos szintig sosem kell elszakadnia a vállalkozásától, ugyancsak szimbolikusan, de a vezetésbe is lehet akár beleszólása. Az ideális utódlásnál a vállalkozást vezető személy gyermekének határozott elképzelése van arról, hogy egy nap ő szeretné átvenni a családi vállalatot, a távol jövőt tekintve nincsenek ellentétes, a családi vállalkozástól elhatárolódó tervei (például az, hogy külföldön szeretné élni az életét), elfogadja azt a tényt, hogy egy hosszú úton kell keresztül mennie ahhoz, hogy átvegye a céget (Bogáth, 2016).

Jelen esetben úgy gondolom, hogy egy nap képes lennék átvenni a családi vállalkozásunkat, mert ugyan gépjárművekkkel foglalkozunk, ezzel kapcsolatban pedig az emberek nagyrésze először nem a női nemre asszociál, de véleményem szerint manapság már nehezen lehet elhatárolni egymástól a „női” és a „férfi” szakmákat, sok esetben láttunk arra példát, hogy a nők is olyan szakmával foglalkoznak, amiket régebben inkább férfiak műveltek nagyobb számban. Nem vetem el azonban azt a lehetőséget sem, hogy néhány évig külföldön is szerezzek tapasztalatot, ugyanakkor az életemet jelenleg itthon képzelem el.

Tapasztalataim alapján kifejezetten hasznosnak tartom azt, hogy a családi vállalkozás átörökítése, átvétele előtt az utód kipróbálja magát más területeken is – a munkavégzést tekintve – hiszen hatalmas előnnyel járhat az, hogyha valaki több területen szerez tapasztalatot, végeredményében a többféle tapasztalat előnyösen tud hatni az adott családi vállalkozásra is. Az utód ugyanis hozhat olyan mintákat az előző munkahelyeiről, amiket, ha megfogad a családi vállalkozás, akkor akár minőségbeli változásokat is hozhat a szervezet működésébe. A vállalkozásba való csatlakozás előtt többféle területen kipróbáltam magam, különböző munkatapasztalatokat szerezve. Többek között már a gimnázium alatt sokat dolgoztam kereskedelemben, de az első igazi munkahelyem egy amerikai multinacionális cégen belül volt, ahol a korábbi szakmai gyakorlatomat töltöttem. A munkakörben sokféle munkatapasztalattal gazdagodtam, számos készségem fejlesztésre került és véleményem szerint ezeket jól tudom hasznosítani a családi vállalkozásunkban is. Egyebek mellett megtanultam csapatban dolgozni, fejlődött a problémamegoldó kompetenciám is. Ebben a munkakörben érzékelttem meg a meetingek fontosságát. Nézőpontom szerint minden családi vállalkozásban tevékenykedni kívánó közeli hozzátartozóra érvényesnek kellene lennie annak, hogy a családi cégben való főállású tevékenység megkezdése előtt többféle területen ki kell próbálnia magát. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy problémás lenne az, hogyha a potenciális utódjelölt már a gyerekkorában megismerkedik a családi vállalkozással, esetleg tevékenykedik is benne.

Személyes példámot felelevenítve, már kisgyermekként is beengedést kaphattam a vállalkozásunkba a szüleim által. Sok időt töltöttem a vállalkozás irodájában már 5-6 évesen is

– amely iroda egyébként a mai napig a munkavégzésünk helyszínéül szolgál -, amikor még csak a vállalkozás partnereivel, alkalmazottjaival ismerkedtem. Ezek mind hozzájárultak ahhoz, hogy sosem volt ismeretlen számomra a családi vállalkozás és annak közege, hiszen a szüleim igyekeztek mindig bevonni kis lépésekben a működésébe. Eleinte csak a vállalkozás környezetével ismerkedtem, majd előbb-utóbb már vállalhattam kisebb munkákat, nyáron például sok időt töltöttem az irodában az adminisztratív teendők lebonyolításában is, azonban teljes állásban csak az első egyetemi képzésem elvégzése után kezdtem el tevékenykedni a vállalkozásban, több, mint 1,5 évvel ezelőtt. Véleményem szerint minél tudatosabban készül fel a cégvezető az utódlása, annál könnyebbé fog válni a folyamat. A tudatosság alatt azt értem, hogy néhány évvel a gyermek születése után már betekintést engednek a szülők a családi vállalkozásba, majd később kisebb nagyobb munkákkal megbízzák a gyermeket, tudásától és érettségétől függően. Ez a fajta „folyamatmenedzsment” akár hozzájárulhat ahhoz is, hogy a gyermek később nagyobb elhatározást érez a családi vállalkozás utódlását illetően.

Egy utódlási foratókönyv szerint amikor a vállalkozást vezető utódja tényleges cégvezetővé válik, akkor az előd kb. 40-50 évesen vonul a vállalkozásából (Bogáth, 2016). Ez a fajta scenárió a mi esetünkben nem jöhetne létre, hiszen apukám már elmúlt 55 éves és véleményem szerint kizárólag a nyugdíjba lépése után fog elgondolkodni az utódlás menetéről. Úgy gondolom, hogy az életkorok – a családi vállalkozásban tevékenykedőket tekintve – napjainkra már igencsak kitolódtak, a cégvezetők pedig nehezen akarnának megválni vállalkozásuktól idő előtt, ezért igyekeznek minél több időt eltölteni a vállalkozásukban, s ez a jellemző nálunk is.

A családukat tekintve a húgom jelenleg kevésbé tekinthető potenciális utódjelöltnek, ugyanis neki teljesen más elképzelései vannak a jövőjét tekintve, de nem tartom kizártnak, hogy néhány év múlva érdekeltté válhat a vállalkozásunkban is. Álláspontom szerint, ha jó kapcsolat van a testvérpárok között, akkor kifejezetten előnyös lehet, ha a családi vállalkozásban társulnak a testvérek, azonban nem egy esetben hallottunk már cégen belüli testvér „háború” -ról, amikor felborul az egység köztük. Apukám elképzeléseit tekintve ő kifejezetten támogatná azt, hogy mindketten vezetőkké váljunk a cégben az utódlás után.

Ahogy korábban már említettem, a családi szervezetünkben néhány éve már az unokatestvérem is alkalmazott. Számos példa van arra, hogy az unokatestvérek irányítják a családi vállalkozást (csaladivallalkozasokrol.hu, s.a.), úgy gondolom, hogy ez a mi esetünkben úgy működhetne megfelelően, ha kettőnk vagy hármunk között oszlana meg a cégvezetés. Az unokatestvérem szakértője a gépjárműveknek, ezért lehetne előnyös, hogyha bekerülne a

vezetésbe, illetve ő már régebb óta tevékenykedik a cégben, mint én, ezért nagyobb belelátása is van már.

A családi vállalkozásunkat tekintve nehezen tudom elképzelni azt, hogy bármiféle konfliktus alakulna ki köztünk, akár Édesapámat tekintve vagy a testvéremet, esetleg az unokatestvéremet. Ezáltal nehezen tudnám azt is elképzelni, hogy egy harmadik, tanácsadó vagy mediátor személyt kellene bevonnunk az utódlás kérdésébe. Szerencsére elég harmonikus egymás között a kapcsolat, nem gondolnám azt, hogy versengés törne ki közöttünk.

Mivel akár három potenciális utódjelölt is számításba jöhet a közvetlen családunkból, ezért nem lenne szükség más, családon kívüli személyre. Ezzel sok időt és utánajárást spórolhat meg magának egy cég, hiszen, ha egy adott személy potenciálissá is válhat a cégvezetésre készségei alapján, a személyisége úgyis csak később fog kibontakozni, s könnyen kiderülhet, hogy valójában nem is alkalmas a cégvezetésre vagy legalábbis teljesen ellentétes a cég értékeivel. Úgy gondolom, hogy ez az ügyvezető számára sem lenne előnyös ez a fajta megoldás, mert neki is az a legideálisabb, hogyha a családon belül válik valaki utóddá, hiszen így még sokáig tagja maradhat a szervezetnek, ha már nem is ő a cégvezető. Úgy gondolom, hogy Édesapám ezzel a lehetőséggel élni is fog: hasznos tanácsokkal fogja ellátni azt, aki végső soron átveszi a családi céget, háttérben fog mindaddig maradni, amíg megteheti azt.

A továbbiakban néhány javaslatot kívánok megfogalmazni a cégünk és a cégvezetés számára annak érdekében, hogy minél gördülékenyebb lehessen a generációváltás és azzal együtt az utódlás a családi vállalkozásunkban. Ahogyan korábban már említettem, Magyarországon a családi vállalkozások körében a legnagyobb problémát a felkészületlenség okozza, az esetek többségében igaz, hogy a családi szervezetek nem rendelkeznek semmiféle utódlási stratégiával, különösképpen nem írott formában (kkvmagazin.com, 2018). Ez a fajta közömbösség sajnos ahhoz járul hozzá, hogy a családi vállalkozások egyszerűen képtelenek az utódlásra, hiszen amikor arra kerülne a sor, hogy kiválasszák a megfelelő utódjelöltet, komplikációk sora merül fel a felkészületlenség miatt, például konfliktusok a családon belül, utód hiány, másféle jövőbeli tervek a gyermek részéről. Ezt pedig csak úgy lehet kivédeni, hogyha a cégvezetés tudatosan készül az utódlásra, akár már évekkal, évtizedekkel korábban is. Sajnos a mi családi vállalkozásunkra is jellemző az utódlási stratégia hiánya, ezért javasolnám a szüleimnek, hogy kezdjenek el foglalkozni részletesebben a generációváltás témájával: kit látnak a legmegfelelőbbnek a cégvezetésre közülünk, melyek azok a készségeink, amik erősen fejlesztésre szorulnak, előreláthatólag hány év múlva szeretnék átadni az utódnak a stafétabotot? Ezen felül javasolnám azt is, hogy minél nagyobb hangsúlyt fektessen Apukám a vezetői készségek átadására, hiszen gyakorlott ügyvezető igazgatóként tisztában van azokkal

a képességekkel, amik elengedhetetlenek a megfelelő vezetéshez. Ehhez pedig ideális gyakorlat lenne az, hogyha lépésenként belevonna bizonyos vezetéshez kapcsolódó feladatba: személyes tárgyalás a partnerekkel, személyes banki ügyintézés, könyvelőkkel való szoros kapcsolattartás, havi pénzügyi terv készítésében való segédkezés.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen szakdolgozat a családi vállalkozások generációváltásának és utódlásának vizsgálatát tűzte ki céljául, kiemelt figyelemmel a saját családi vállalkozásunkra koncentrálva. A dolgozat többek között azt vizsgálja, hogy hogyan lehet elkerülni a nagyobb súrlódásokat az átörökítéskor, melyek azok a tényezők, amik által fel lehet készülni az utódlásra.

Az első fejezetben meghatározásra került a családi vállalkozások fogalma, ehhez pedig az Európai Unió által megfogalmazott definíciót tekintettem mérvadónak. Ebben a fejezetben vizsgáltam meg, hogy hogyan épül fel egy családi szervezet, milyen előnyökkel járhat egy családi vállalkozás fenntartása: többek között milyen értékeket közvetít. A második fejezetben a generációváltást vizsgáltam meg részletesebben, aszerint, hogy egy családi vállalkozás milyen lehetőségek közül választhat, ha generációváltásra kerülne sor. Ebben a fejezetben azt tanulmányoztam, hogy melyek a leggyakoribb problémák, kihívások egy családi vállalkozásban és hogyan lehet tudatosan felkészülni a vállalkozás átörökítésére. A fejezetben továbbá azt is analizáltam, hogyha esetlegesen nincsen megfelelő potenciális utódjelölt a családban, akkor mely lehetőségek állnak rendelkezésre az örökítés szempontjából.

A dolgozat második részében a korábbi elméleti vizsgálódás után a saját családi vállalkozásunk elemzésére helyeztem a hangsúlyt, tanulmányoztam a szervezet felépítését, majd a lehetséges scenáriókra helyeztem a hangsúlyt az utódlást tekintve, ugyanis a családi vállalkozásunk még nem élt meg egy generációváltást sem, ezáltal utódlást sem. Így szemügyre vettem a lehetséges forgatókönyveket és megvizsgáltam a potenciális utódjelölteket is. A dolgozat végén pedig javaslatokat tettem a cégünk és a vezetés számára, hogy mire kell figyelnie annak érdekében, hogy az első generációváltás a cégen belül gördülékeny legyen. A téma tanulmányozása során levontam a megfelelő következtetéseket, miszerint Magyarországon a legtöbb vállalkozás sajnos nem rendelkezik megfelelő utódlási stratégiával, sok család eleve elkerüli a kérdést is és csak akkor kezd foglalkozni vele, amikor más késő. A családi vállalkozásunk sem rendelkezik írott utódlási stratégiával, tehát ennek a kidolgozása jelenti jelenleg az egyik legfontosabb célt.

Véleményem szerint kizárólag úgy kerülhetők el a súrlódások a generációváltás során, ha egyrészt nyílt kommunikációt folytat az alapító a potenciális jelöltekkel, másrészt, ha tudatosan, minél korábban felkészíti a jelölteket a céges belügyekre is. Úgy gondolom, hogy nem elegendő csak az, hogy valaki elkezdjen minél hamarabb tevékenykedni a családi vállalkozásban, szükséges mellé az is, hogy az ügyvezető igazgató bevonja a mindennapi céges teendőkbe is az utódot, például a vállalati pénzügyekbe, tárgyalási folyamatokba. Ezen felül lényeges pont az utódlás kérdésével való folyamatos foglalkozás, utódlási stratégia felállítása, szükség esetén pedig szorgalmazni a tanácsadás kérését azoktól a szervezettől, akiknek a fő profiljuk a generációváltásban való segédkezés a magyar vállalkozások körében.

Összességében kijelenthető, hogy a magyar családi vállalkozások kifejezett nagy része küzd a felkészületlenséggel, ezért minden esetben törekedni kell a tudatos fejlesztésre, utódlási stratégiák kidolgozására, lehetséges forgatókönyvek vizsgálatára, valamint a potenciális utódjelöltek készségeinek fejlesztésére. Minél előbb kezd el foglalkozni az alapító az utódlás kérdésével, annál gördülékenyebbé fog válni az átörökítés folyamata. Ha időben kiderül, hogy a családon belül nincsen megfelelő utódjelölt, akkor az alapítónak elegendő ideje áll rendelkezésre, hogy másféle megoldást találjon az utódlás kérdésére. Összességében elmondható, hogy azok a családi vállalkozások indulnak nagyobb előnnyel az utódlás terén, akik a gyermekeiket más kiskorukban bevonják a családi vállalkozásba, először csak megismertetve velük a szervezet környezetét, majd később kisebb nagyobb feladatokba bevonva őket.

8. IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek

Peter, Leach., 2018. *Családi vállalkozások*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.

Tanulmányok

BAJMÓCY Z. – LENGYEL I. – MÁLOVICS GY. (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság (JATEPress, Szeged 2012.)

Bogáth, Á., 2016. Utódlástervezés a családi vállalkozásoknál: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, [online], Elérhető: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/02_Bogath-Agnes.pdf [Hozzáférés dátuma: 2021.02.02.].

Bogdány, E. & Szépfalvi, A. & Balogh, Á., 2019. Hogyan tovább családi vállalkozások? - Családi vállalkozások utódlás jellemzői és nehézségei: *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, [e-folyóirat] 1(2), Elérhető: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06> [Hozzáférés dátuma: 2021.04.05.].

Drótós, Gy. & Wieszt, A. & Meretei, B. & Vajda, É., 2018. Kutatási jelentés a 2017-18-as magyar családi vállalkozási felmérésről: *Családi vállalkozások Magyarországon*, [online], Elérhető: http://magyarvallalatok2030.hu/wp-content/uploads/2019/04/kutata%CC%81s_2018_CFB_PRESS.pdf [Hozzáférés dátuma: 2021.03.15.].

Filep, J. & Szirmai P., 2006. A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban: *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, [e-folyóirat] 37(6), Elérhető: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3801/1/vt2006n6p16-24.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2021.02.24.].

Noszky, E., 2017. Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán: *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, [e-folyóirat] 48(6-7), Elérhető: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.08> [Hozzáférés dátuma: 2021.02.12.].

Tobak, J. & Nábrádi, A. & Nagy, A., 2018. Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások: *International Journal of Engineering and Management Sciences*, [e-folyóirat] 3(3), pp. 280-287. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.23> [Hozzáférés dátuma: 2021.02.12.].

VÁGÁNY J. – FENYVESI É. – KÁRPÁTINÉ D. (szerk): Sikeres családi vállalkozás, és ami mögötte van (Gradus, Budapest 2016.)

Internetes források

budapestlab.hu, 2020. *Sokan vannak, de mennyien lesznek a családi cégek?*. [online] Elérhető: <https://budapestlab.hu/index.php/sokan-vannak-de-mennyien-lesznek-a-csaladi-cegek/> [Hozzáférés dátuma: 2021.02.20.].

csaladivallalkozasokrol.hu, s.a. *Családi vállalkozások rendszere (4) – Tulajdonosok*. [online] Elérhető: <http://csaladivallalkozasokrol.hu/csaladi-vallalkozasok-rendszere-4-tulajdonosok/> [Hozzáférés dátuma: 2021.04.29.].

hbr.org, 2012. *What You Can Learn From Family Business?*. [online] Elérhető: <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business> [Hozzáférés dátuma: 2021.04.29.].

hellobiznisz.hu, 2020. *Vállalkozó családok, családi vállalkozások*. [online] Elérhető: <https://hellobiznisz.hu/vallalkozo-csaladok-csaladi-vallalkozasok/> [Hozzáférés dátuma: 2021.03.30.].

kkvmagazin.com, 2018. *Veszélyben a családi vállalatok?* [online] Elérhető: <https://kkvmagazin.com/v/veszelyben-a-csaladi-vallalatok> [Hozzáférés dátuma: 2021.04.04.].

vg.hu, 2020. *A hazai cégek közel fele családi vállalkozás.* [online] Elérhető: <https://www.vg.hu/vallalatok/vallalati-hirek/a-haazai-cegek-kozel-fele-csaladi-vallalkozas-2294700/> [Hozzáférés dátuma: 2021.05.09.].

Európai Unió dokumentumok

Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2015. 2016/C 013/03. 2016 január 15. Európai családi vállalkozások: az újbóli növekedés és a jobb munkahelyek forrásai. Elérhető: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015IE0722&from=FR> [Hozzáférés dátuma: 2021.05.11.].

Blogok

Kiss, J, 2020. A generációváltás kihívásai a családi vállalkozások életében. *Alapblog*, [blog] augusztus 28. Elérhető: <https://alapblog.hu/a-generaciovaltas-kihivasai-a-csaladi-vallalkozasok-eleteben/> [Hozzáférés dátuma: 2021.05.09.].

Ábrák

bdo.hu., 2018. *Sajtóközlemény: A családi cégek vezetőinek háromnegyede a tulajdonlás megtartásával tervezi a generációváltást.* s.I: BDO Magyarország. Elérhető: <https://www.bdo.hu/hu-hu/aktualitasok/a-csaladi-cegek-vezetoinek-haromnegyede-a-tulajdonlas-megtartasaval-tervezi-a-generaciovaltast> [Hozzáférés dátuma: 2021.05.06.].

budapestlab.hu., 2017. *Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás.* Budapest: Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ. Elérhető: <https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/> [Hozzáférés dátuma: 2021.05.05.].

budapestlab.hu., 2018. *Lemondani az egóról – ez a cégátadás alapja.* Budapest: Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ. Elérhető: <https://budapestlab.hu/index.php/lemondani-az-egorol-ez-a-cegatadas-alapja/> [Hozzáférés dátuma: 2021.05.07.].