

# Magyar családi vállalatok utódlása Magyarországon

Kutatási jelentés  
összefoglalója



BUDAPESTI  
**CORVINUS**  
**EGYETEM**

CSALÁDI VÁLLALATOK  
KÖZPONT



# Családi vállalatok utódlása Magyarországon

**Kutatási jelentés összefoglalója**



# Családi vállalatok utódlása Magyarországon

## Kutatási jelentés összefoglalója



Budapesti Corvinus Egyetem

Budapest, 2021

Családi vállalatok utódlása Magyarországon

Kutatási jelentés összefoglalója

A könyvet a kutatási eredmények alapján szerkesztette:  
dr. Wieszt Attila

A könyv szerzői:  
dr. Wieszt Attila, dr. Martos Tamás, dr. Sallay Viola

Budapesti Corvinus Egyetem, Campus Szolgáltatások, Nyomda

ISBN 978-963-503-896-1

ISBN 978-963-503-897-8 (pdf)

A kiadvány megjelenését a Horváth Péter Alapítvány támogatta.



Kiadó: Budapesti Corvinus Egyetem

Budapest, 2021



Kedves Olvasó!

Nagy örömünkre szolgál, hogy a Corvinus Családi Vállalatok Központ utódlásáról szóló Kutatási Jelentését most bemutatathatjuk.

Ezekben az években az utódlás szükségessége tömegesen jelentkezik a magyar családi tulajdonú vállalkozások életében – ezért ez nemcsak az érintett cégek egyik legfontosabb feladata, de egyben nemzetgazdasági szintű kihívás is az ország számára. A kihívással való szembenézésre nincs pontos sikerrecept, sőt az intenzív kutatási érdeklődés dacára az utódlási folyamat nem is minden elemét térképezték fel eddig részletesen.

A jelen kutatás célja az volt, hogy a korábbi eredményekre építve az utódlás kevésbé ismert elemeinek feltárására fókuszáljon, és egyben átfogó képet is adjon a magyar családi vállalatok utódlási helyzetéről.

Bízunk benne, hogy a kutatás megállapításai, illetve az alapján készített ajánlási listánk hasznos támogatásnak bizonyul majd mind a családi vállalatok, mind a témával foglalkozó szakemberek számára.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horváth Péter, Prof. Dr. Reinhold Mayer  
Horváth Péter Alapítvány

Stuttgart, 2021. november 23.

# ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatási eredmények alapján szerkesztette dr. Wieszt Attila,  
dr. Sallay Viola és dr. Martos Tamás

## 1. A kutatásról<sup>12</sup>

A Családi Vállalatok Központ 2019 és 2021 között átfogó kutatást végzett a magyarországi családi vállalatok utódlásának jellemzőiről a Horváth Péter Alapítvány támogatásával. A kutatás elsősorban arra kereste a választ, hogy mely tényezők segítik és mely tényezők hátráltatják a vállalat családon belüli továbbadását, de emellett általános utódlási helyzetképet is ad a magyar családi vállalati rétegről.

Az utódlás a nemzetközi és a magyar családi vállalati vizsgálatok egyik legkutatottabb témája. Emellett az utóbbi évtizedek kutatói munkája nyomán kirajzolódott az is, hogy melyek a folyamat kevésbé feltárt részei. Így, építve a magyar és nemzetközi kutatók eddigi munkájára, és abból kiindulva a projekt ezekre a nem, vagy kevésbé ismert részekre fókuszált: az utódlási folyamat korai szakaszára, az az utód személyéről való döntés és az utóddá válás vállalaton és családi kapcsolatokon belüli folyamataira, valamint arra, hogy a családi kapcsolatok és az előd és utód személyes kapcsolata hogyan alakult az utódlás során, és ez hogyan hatott a vállalat működésére és az utódlásra.

A kutatási projekt három fázisból állt. Elsőként, 2019-ben a nemzetközi és hazai családi vállalati és kapcsolati pszichológiai szakirodalom feldolgozása alapján elméleti keretet alkottunk a vizsgálat számára. Második lépésben, 2019. októbere és 2020 októbere között grounded theory (megalapozott elméletkészítési)

---

<sup>1</sup> Szeretnénk külön köszönetet mondani dr. Branyiczki Imre és dr. Drótos György szakmai lektorok részére értékes javaslataikért és támogatásukért.

<sup>2</sup> Szeretnénk ezúton is kiemelni, hogy a kutatás a Családi Vállalatok Központ munkatársainak, a kutatás kívülről bevont kutatók közös munkájának eredménye. A fejezetek szerzői: dr. Martos Tamás, dr. Sallay Viola, dr. Varga Szabolcs, dr. Vékás Péter és dr. Wieszt Attila. Értékes támogatásukért köszönetet mondunk dr. Drótos Györgynek, dr. Marcel Hülsbecknek, Gódor Zoltánnak, Kárpáti Zoltán Somának, Molnár Krisztofernek, Tóth Ritának, dr. Trautmann Lászlónak, Vajda Évának és dr. Vakhal Péternek.

módszertannal feltáró kvalitatív kutatást végeztünk 14 cég bevonásával. Végül részben az elméleti modellünkre, részben a kvalitatív kutatás eredményeire építve 2020. októbere és 2021. januárja között telefonos és személyes lekérdezésen alapuló kérdőíves felmérést végeztünk 301 vállalatnál.

Egy cég családi mivoltát a család tényleges személyes vállalati és tulajdonosi jelenléte, illetve a családi értékrend vállalati érvényesülése adhatja. Ezt a két szempontot összegezve családi cégnek tekintettünk minden céget, ahol egy, vagy több család vagy tényleges domináns kontrollal rendelkezik a cég felett, vagy – a tulajdonviszonyoktól függetlenül – befolyásukat dominánssnak gondolják és családi vállalatnak tekintik magukat. Kizárólag olyan nagyobb családi cégeket vizsgáltunk, amelyek magyarországi viszonyok között, minimum erős kisvállalkozásoknak és közepes vállalkozásoknak számítanak. Feltételeztük, hogy ezeknél a cégeknél az utódlás cégen belüli, családon belüli, tulajdonosok közti, valamint a cég és család közti jelenségei jobban szétválnak egymástól és könnyebben megfigyelhetők a nagyobb méret és összetettebb működés miatt. Vizsgálati egységünk a teljes családi vállalati rendszer volt, annak családi, céges és tulajdonosi alrendszerével. Az egyes cégeknél egyszerre vizsgáltuk a személyes, az alrendszeri és a teljes rendszerszint jellemzőit.

## 2. Legfontosabb eredmények



1996  
Alapítás éve



88%  
Családi tulajdoni hányad



3,32  
Bevont családtagok száma

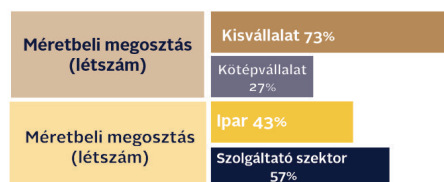


1,75  
Bevont generációk száma

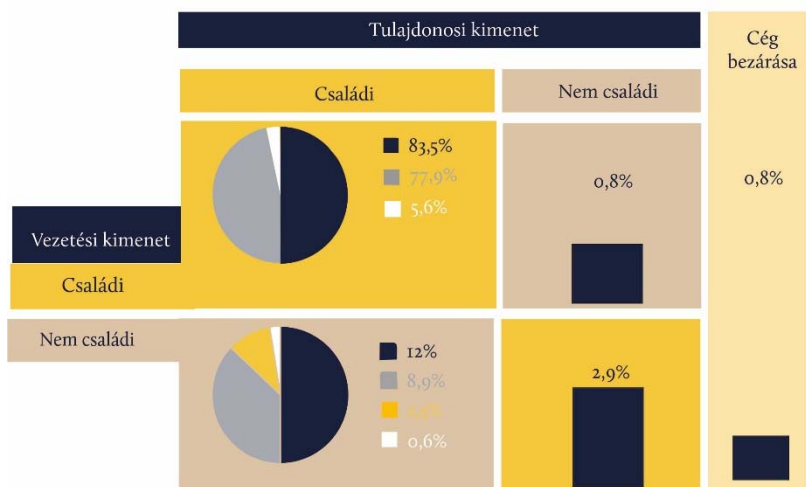
### ◆ Családtagi arány a vezetőségben



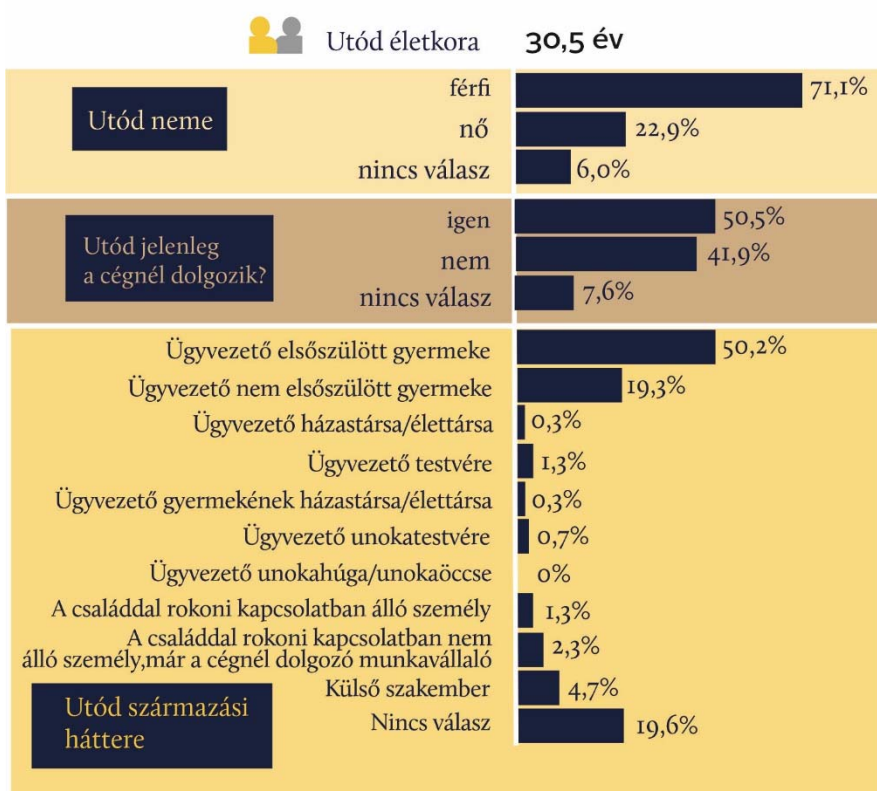
### ◆ Családtag ügyvezető jelenléte



I. ábra - A minta alapvető leíró statisztikai értékei



2. ábra - A tervezett utódlási kimenetek „(az első oszlop celláiban szereplő arányok jelentése: az első a teljes, a második a többségi, a harmadik a kisebbségi családi tulajdonosi utódlást tervező válaszadók arányát mutatja)”



3. ábra Az utód jellegzetességei

## 2.1. Az első nagy magyar családi vállalati utódlási hullám közepén

- ◆ Most tartunk az első magyar családi vállalati utódlási hullám közepén: a megvalósult vagy tervezett átadási évek átlaga a mintánkban 2022, 12 éves szórás mellett.
- ◆ Választott utódlási kimenet:
  - ❖ A leggyakoribb tervezett kimenet mind a vezetés, mind pedig a tulajdon családban való megőrzése: 83,5% jelölte ezt meg tervezett kimenetként. Ebből 77,9% teljes mértékben megőrizné a céget a család tulajdonában, míg 5,6%-uk kisebbségi tulajdonosok beengedésében gondolkozik.
  - ❖ 12,03%-uk szeretné csak a családi tulajdon valamekkora részét megőrizni, de a vezetést nem családtagra bíznák. Közülük 8,9% tartja meg a teljes ellenőrzést, 2,5%-uk csak a többségi pozíciót, míg elhanyagolható részük, 0,6%-uk kisebbségi tulajdonosként venne részt a cég életében immár egy nem családtag ügyvezető operatív irányítása alatt.
  - ❖ 2,9%-uk tervezi a cég eladását.
  - ❖ 0,8% a tulajdon eladását, de a vezetés megőrzését, illetve 0,8%-uk a cég bezárását jelölte meg tervként.
- ◆ Az utód jellegzetességei
  - ❖ A családi vállalatok tulajdonosainak túlnyomó többsége (94%) már döntést hozott arról, hogy ki legyen az az utódja.
  - ❖ Ugyanakkor potenciális utódok nyílt felvállalására csak a vállalatok 65%-nál került sor;
  - ❖ 50,5%-nál az utód már a cégnél dolgozik;
  - ❖ A minta körülbelül 20%-át kitevő vállalati alcsoport esetében igaz, hogy akár amiatt, hogy nem választották ki az utódot, akár mert hiányzik az utód megnevezése, vagy bevonása, akár a be nem azonosított utódlási kimenet miatt az utódlási folyamat részben, vagy teljes mértékben elakadtnak tűnik.
  - ❖ A válaszadók 7%-a jelölte azt, hogy nem családtag szakember viszi tovább a vállalat vezetését.
- ◆ Tervek a tulajdon átadásával:
  - ❖ A válaszadók 60,5%-a jelölte meg, hogy ha a jelenleg vezető generáció visszavonul, akkor teljes egészében a családnak adja át a tulajdonát, 12% pedig a visszavonulás után megtartaná magának. 7% csak részben adná családtagnak a tulajdont, 4% pedig teljes egészében nem családtagnak

adná át. A felmérésben részt vevők 12%-a nem válaszolt ennél a kérdésnél.

- ❖ A felmérésben részt vevő cégek túlnyomó része, 90%-a meg kívánja őrizni a család többségi tulajdonát a cégben.
- ❖ A cégtulajdon nem családtagoknak szánt részét jellemzően szakmai és nem szakmai befektetőknek, másodsorban nem családtag vezetőknél, harmadsorban munkavállalóknak értékesíti a család. Az előbbi opciót a válaszadók 41,7%-a, a másodikat 30,6%-a, a harmadikat 13,9%-a választotta. Érdekes kiemelni, hogy (a korábbi válaszokkal összehangban), az itt választ adók a minta mindössze 12%-át tették ki, bár az érintettek (nem teljes családi tulajdonosi utódlást választók, és a különböző okokból rejtőzködők) nem mindegyike adott itt meg választ.
- ◆ **Sikeresség:**
  - ❖ A válaszadók többsége sikeresnek tartja a folyamatot: 61,8%-uk a cég, 61,1%-uk pedig a család szempontjából tartja sikeresnek, vagy nagyon sikeresnek.
  - ❖ A kétféle szempontú sikeresség szoros együttmozgása az értékek közötti csekély különbség feltételezhetően azt jelzi, hogy a válaszadók inkább a cég szempontjából gondoltak a családra. Emellett jelentheti azt is, hogy az alanyok az utódlás kérdésében nem azt élik meg, hogy a család és a cég két – bár részben összefüggő, de egymástól különböző rendszert és szempontrendszert alkotnak.

## 2.2. Az utódlás, mint folyamat – a tervezés önmagában nem számít

- ◆ Az utódlás korábbi folyamatmodelljei a szükséges lépések mentén tettek különbséget az utódlás különböző szakaszai között; észszerű döntéshozatali pontok követték egymást (mint például az utódlás kimenetelének megválasztása, az utód kiválasztása, az utód döntése, az utód belépése vagy a cég hivatalos átvétele). Ezen modellek következményeként arra lehetett következtetni, hogy az utódlási folyamatot előre megtervezett, egymásra épülő, szükséges döntések sorozataként lehet és kell megtervezni.

- ◆ A kvalitatív kutatás kimutatta, hogy az utódlás a pozíciót jelenleg betöltő személy (előd) és az utód közötti kapcsolati egyeztetések folyamataiból áll. A látszólag egymásra épülő jelentős döntések elsősorban ezen kapcsolati egyeztetések eredményei, nem pedig átfogó és tudatos tervezési folyamatok következményei. Mindezek alapján az utódlás tervezése, vagyis a körülményekről, kontextusról és az utódlás legfontosabb lépéseiről előzetesen meghozott döntések csakis az előd és az utód közötti folyamatos kapcsolati egyeztetések révén tudnak hatékonyan működni.
- ◆ Ezen kapcsolati egyeztetési folyamatok az előd és az utód személyes közelségéről, egymásba vetett bizalmáról és kettejük autonómiájáról szólnak. Kapcsolatuk egyeztetése során ez a két személy
  - ❖ meghatározza közös identitását,
  - ❖ meghatározza, mit fog közösen tenni, a cégen belül hogyan fog közösen építkezni, valamint
  - ❖ meghatározza, hogyan viszonyuljon a cégen belüli utódlás során alkalmazott családi szabályokhoz és hogyan alakítsa tovább ezen szabályokat.
- ◆ A kvantitatív kutatás – megerősítve a kvalitatív kutatás által feltárt mintázatot – kimutatta, hogy önmagában a formális tervezés mind a vállalat, mind a család oldaláról nézve csekély hatékonyságú:
  - ❖ az utódlás tervezettsége negatív hatással van a vállalat működésének hatékonyságára;
  - ❖ a formális tervezés nincs hatással a termék- és szolgáltatásinnovációra, a belső fejlesztési folyamatok mértékére;
  - ❖ nincs hatással az utódlás családi szempontból ítélt sikerességére sem;
  - ❖ fordítottnak, azaz eredményváltozóként vizsgálva, az utódlási folyamat vizsgált változói közül egy sincs az utódlás tervezettségére hatással.
- ◆ A kapcsolati egyeztetés folyamatai szabályozzák ezen kívül azon döntéseket is, amelyeket a családi vállalkozásokat érintő kutatások irodalmának jelentős része a cég vezetői vagy stratégiai döntéseiként tartott számon:
  - ❖ hogyan és mikor csatlakozik az utód a céghez;
  - ❖ a nem a családhoz tartozó vezetők és vezérigazgatók esetleges meghívása és részvétele;
  - ❖ közeli és távoli családtagok részvétele a cégben;
  - ❖ az utód vezetői autonómiájának folyamatos növekedése;
  - ❖ az előd és a cég közötti kapcsolat újraalkotása.

### 2.3. Hogyan lehet jól „utódlani”?

A sikeres utódlási folyamat biztosítékeként a következőket határozzuk meg.

1. Érdemes a családtagok, különösen az előd és a lehetséges utódok kapcsolati egyeztetésre irányuló képességeinek fejlesztésére fókuszálni a lehetséges kapcsolatszabályozási módok feltárásával és a kapcsolati egyeztetés gyakorlásának elősegítésével.
2. A családtagoknak fel kell ismerniük, hogy a következő generáció családtagjai mily módon dönthetnek szabadon arról, hogy (lehetséges) utódokká váljanak úgy, hogy közben hűek maradhassanak a családi tradíciókhoz és elfogadják a családi örökséget.
3. A hatékony utódlás szempontjából az előd számára rendkívül jelentős a családon belüli utóddal való hasonlóság felismerése. Ez a felismerés elsősorban annak felfedezése, hogy az utód bizonyos pozitív értékeiben hasonlít az elődre. Ez kapcsolódhat az utód egyik jellemvonásának hasonlóságához, vagy esetleg ahhoz, ahogyan az üzleti lehetőségeket vagy az üzleti partneri kapcsolatokat kezeli. Azokban az esetekben, ahol az előd nem fedezett fel a hasonlóságot az utódjával, jellemzően vegyes érzelmei voltak a stafétabot átadásával kapcsolatban, és külső, nem a családhoz tartozó vezetőket keresett a családi utód helyett.
4. Az előd és az utód szempontjából szintén lényeges, hogy személyesen megtapasztalják, képesek-e arra, hogy jót tegyenek egymásért. Ez a közös tudás jellemzően a hivatalos utódlási folyamat előtről származik, általában az utód életének korai ciklusából, valamint hozzájárul az előddel való közös identitás kialakításához.
5. Az utódlási folyamat előrehaladtával egy konkrét kapcsolati dinamika egyre fontosabbá válik és a cég egyik jelentős kihívásává növi ki magát. Ez egy finom, egyedi egyensúly megtalálása a között, hogy az előd elég autonómiát ad az utódnak mint vezetőnek, miközben mellette marad oly módon és olyan közelségben, ahogyan az mindkettejük igényeinek megfelel. A kvalitatív kutatás során nem találtunk olyanra példát, még a hivatalos átvétel után sem, hogy az újonnan vezetőnek kinevezett utód azt részesítette volna előnyben, hogy az előd ne maradjon vele szakmai kapcsolatban.

A kvantitatív kutatás eredményei is az autonómiatörekvés és a kapcsolódás igényének egymással párhuzamos érvényesülését mutatják:

- ❖ az utód autonómiájának csorbulása negatív hatással van a vállalati fejlesztésekre; emellett az utód formális átadás utáni visszahúzódásának tervezett mértéke pozitív hatású a vállalat hatékonyságára;
  - ❖ továbbá, minél kevésbé tervez bevonódni az előd a váltás után a cég működésébe, annál kevésbé családtagként és főnökként, ám annál inkább partnerként kezeli az utódot a közös munka során;
  - ❖ ugyanakkor az utód cégtől való visszahúzódásának mértéke a vezetőváltás után negatívan hat az utódlás családban megélt sikerességére.
6. A kvantitatív kutatás eredményei tovább pontosítják, hogy az előd a kapcsolati egyeztetések során miben legyen tudatos annak érdekében, hogy az egyszerre legyen hasznos a családnak és hatékony a cég szempontjából:
- ❖ aktívan kezdeményezze a családon belüli utódlást, de ne vegye azt biztosra, hagyja nyitva a lehetőséget mind a családban, mind a vállalaton belül a családi és a nem családi utódlásra;
  - ❖ a szóba jöhető kimenet(ek) felmérésén túl figyeljen az utóddal való kapcsolatára az utód munkába való bevonásakor és az utódnak biztosítandó autonómia megítélésekor; a lehetséges lépéseket ne egymagában, hanem az utóddal közösen formálja;
  - ❖ azzal tervezzen, hogy a formális vezetőváltás után visszavonul az operatív munkától, de ne hagyja magára az utódot, segítse tovább a stratégiai tervezés szakmai kérdéseiben.
7. Végezetül pedig még egy jellemző, amely hozzájárul az utódlási folyamat sikeréhez: az utód és az előd kettősen arra irányuló képessége, hogy az utódlás alatt és azt követően az elődnek a családi vállalkozás rendszerében elfoglalt új helyét egyeztetni tudják, újra tudják építeni a céghez fűződő viszonyát, és újra kapcsolatba tudják hozni őt a céggel. Sajnos gyakran összekeveredik az, hogy az előd és a cég közötti kapcsolat teljességgel megszűnik, azzal, hogy az előd jelentős mértékben elengedi a céget. Az utódnak és az elődnek el kell kerülnie ezt a zavart. Ezt úgy tehetik meg, hogy a kapcsolatukban megvitatandó és egyeztetendő témaként kezelik, hogy az előd és a cég között újfajta kapcsolatot hozzanak létre, és tudatosan összpontosítanak is erre az utódlás során.

## 2.4 A vállalkozás és a család „eredendő összeférhetetlenségének” hamis mítosza

- ◆ Az elemzésünk azt mutatta ki, hogy a családtagok céghez való társas-érzelmi viszonyulásának pozitív hatása van a vállalat teljesítményére és az utódlás sikerességének értékelése. Ez a mintákat alkotó családi kis- és középvállalati csoportra érvényes eredmény.
- ◆ Azoknál a „családi” cégeknél, ahol magas a családtag vállalattal való azonosulása, jelen van a családtagok személyes érzelmi kapcsolódása a cég létehez, jelen van a vállalat feletti családi kontroll hosszú távú megőrzésének szándéka, és fontos a család és a vállalat érintettjei közti kapcsolat minősége, ott ez:
  - ❖ magasabb gazdálkodási teljesítményhez,
  - ❖ intenzívebb vállalati fejlesztésekhez vezet,
  - ❖ valamint az utódlással elégedettebbek a családtagok, mint azoknál a családi vállalatoknál, amelyeknél a családtagok viselkedésére kevésbé jellemző a fenti felsorolás.
- ◆ A társas-érzelmi viszonyulás pozitív hatását árnyalja, hogy – ha csak a vállalat hatékonyságára való befolyását tekintjük – ez a hatás negatívba fordulhat gazdasági hanyatlás idején.
- ◆ A családtagok vezetőségi aránya pozitív hatással van a vállalat hatékonyságára: minél magasabb az arány, annál hatékonyabban termel a cég. Ez nem egy minden körülmények között működő összefüggés: feltételezhetően speciálisan a vizsgált vállalatokra vonatkozik és arra a helyzetre, amikor az alapító (a házassági, vagy élettársi bevonása) után a gyermekeket is bevonja a cég működtetésébe.
- ◆ Ugyanakkor a családtagok tényleges vállalatvezetési jelenléte nem önmagában számít, hanem azzal együtt, hogy a családtagok hogyan viszonyulnak a céghez, azaz hogyan töltik meg jelenlétüket tartalommal: a családi és nem családi vállalatvezetést, azon belül is más-más (igazgatótanácsai, felügyelőbizottsági, bizalmi vagyongazdálkodási) ellenőrzési formát választók alcsoportjainak társas-érzelmi viszonyulása eltér egymástól.

## 2.5. Az utóddá válás döntése – a látszat és a valóság

- ◆ Szemben az utódlástervezési modellek feltételezéseivel, az adatok alapján az látszik, hogy nincs kialakult formája annak, hogy az utód valóban egyenrangú, autonóm szereplőként adja a család tudtára a saját döntését. A kezdeményezésben és a kommunikációban az előd a domináns, és kommunikációja tartalmilag inkább kinyilatkoztatás, vagy közlés arról, hogy az illetőt utódnak szemelik, vagy nevezik ki. A céghez való kapcsolódáskor nem különül el autonóm szereplőként az utódlás folyamatában. Egyértelmű személyes döntést a családi utódlásról a lehetséges utód egyedül a céges munkavállalásával hozhat.
- ◆ Annak ellenére, hogy ez vélhetően emelné a döntéshozatal minőségét, csak a válaszadók néhány százaléka vonna be a cégben nem aktív családtagot, nem családtag céges vezetőt, vagy külső szakembert.
- ◆ A szervezet tájékoztatásának kevésbé van formája. A családi tulajdonosok jellemzően nem tájékoztatják a teljes szervezetet a döntésről; a nem családtag, nem vezető alkalmazottak csak annyit látnak, hogy az utód elkezd a cégnél dolgozni. A következtetések levonása a szervezeti kultúra jellegzetességeitől is függ, de tulajdonképpen rájuk marad.

## 2.6. Női és férfi utódok – egyéni sorsok és a gazdálkodás különbségei

- ◆ A férfi és női utódok másként kapcsolódnak a céghez és másként tekintenek rájuk az utódlás során:
  - ❖ A fiú utódoknál ez már általános iskola alatt megkezdődik, a női utódoknál csak középiskola alatt. Míg a fiúk diploma után nagyobb arányban mennek egyből a családi céghez, addig a lányok nagyobb arányban saját karrierbe kezdenek, és csak utána térnek haza a céghez.
  - ❖ A lányok kiválasztása inkább a család kollektív döntése, míg a férfi utódoknál ez elsősorban az előd és az utód kettősében történik.
  - ❖ Lassabban és kisebb mértékben ismerik el a női utódokat utódként, kevésbé kommunikálják a kiválasztásukról való döntést a szervezet számára, lassabban haladnak előre a szervezeten belül.

- ◆ Pedig az utódok átlagéletkora nem különbözik jelentősen, az utódok mögötti családi támogatottság megegyezik a férfi utódokéval, azaz nagyon erős.

## 2.7. Nem családi vállalatvezetés – az okok kvantitatív kutatási perspektívából

- ◆ A nem családi vállalatvezetést választók 51,2%-a abban látja a döntés hátterét, hogy a lehetséges utód nem mutatott motivációt a vezetés átvételére. 26,8%-uk szerint nem rendelkezik a szükséges vezetői képességekkel, 24,4%-uk szerint a szakmai tudás hiányzik a kiszemelt családtagból. Mindössze 7,3%-uk jelezte azt, hogy az utód dolgozott a cégnél, de aztán elment onnan. Azt a két válaszlehetőséget, amelyek szerint az előd és az utód, vagy az utód és a családtagok közti konfliktus okozta volna a vezetési utódlási folyamat megtorpanását, senki nem jelölte meg.
- ◆ A cégtől való lemorzsolódás alacsony aránya arra is utal, hogy a családi vezetői utódlás megghiúsulását alapvetően nem a közös munkából fakadó negatív tapasztalatok okozzák. A lehetséges családi utód már el se megy a céghez főállásban dolgozni. Más szavakkal: a kiszemelt, beazonosított potenciális nagykorú utód távolmaradása annak intő jele, hogy későbbi csatlakozásának kicsi a valószínűsége.
- ◆ A konfliktusok látszólagos hiánya megerősíti a kvalitatív kutatás által feltártakat. Arra utal, hogy nem volt elég mély, vagy nem volt elég erős az előző és a következő generációs családtagok közti közös előd-utód identitás, előd-utód kapcsolat ahhoz, hogy a csatlakozás elutasításából fakadó óhatatlanul negatív érzéseket a család céggel való kapcsolatában értelmezzék. Annyi tudatosul bennük, hogy a következő generációs családtag egyszerűen csak nem akar odajönni, vagy nem alkalmas.
- ◆ Az utód motivációjának hiányát megjelölő csoportot külön megvizsgálva az látszik, hogy náluk az előd szerepe az utódlási folyamatban az átlagnál nagyobb mértékű. A társas-emocionális vagyon valamennyi dimenziójának értéke kisebb az átlagnál, köztük is kiugróan alacsony az érzelmi viszonyulást mérő mutatószám. Az előd átlagéletkora ebben a válaszadói csoportban magasabb a mintaátlagnál, 66 év.

## 2.8. Külső, nem családtag szakember, mint vállalatvezető

- ◆ A klaszterelemzés alapján a nem családi vállalatvezetést választók kis csoportja rendelkezik már kiválasztott utóddal. A többség egy része – mely inkább kisebb vállalatokból áll – nem rendelkezik se tervvel, se lehetséges utóddal, így az utódlást sikertelennek éli meg. A többség másik része, erős alapítói-ügyvezetői kontrollal rendelkező nagyobb vállalatokból áll, ahol – bár még nincs utód, a vezető az utódlás után teljes mértékben vissza akar vonulni, és az utódlás megítélése semleges. Ez utóbbi csoportok szempontjából aggasztó, hogy ha a vállalatvezetési utód nem családtag, nem a cégben korábban már hosszabban dolgozó alkalmazott, hanem külső szakember, akkor nagyarányú a családi elutasíthatósága.
- ◆ Ha nincs családtag utód, az a magyar családi vállalatoknál nem csak azt jelenti, hogy nincs családtag, aki bevállalná ezt a szerepet, vagy nincs olyan előd, aki hajlandó lenne utat és teret adni számára, de egyben azt is, hogy ebben a helyzetben a – vélhetően az előd által a családi vállalati rendszerbe behozott – külső, korábban nem a cégnél dolgozó szakemberek felvételét is elutasítja a család.

## 2.9. Az utódlás, mint a családi vállalati rendszer erőforrása

- ◆ A családi utódok családi támogatottsága egységes és nagyon erős.
- ◆ Ha egyszer megszületik a döntés az utódról, akkor megnövekszik a család társas-érzelmi kötődése a céghez. Ez a magas érték egészen a formális utódlás lezárásáig kitart.
- ◆ Azok a cégek, ahol volt már legalább egy lezárt utódlási folyamat, visszatekintve kiemelkedően sikeresnek ítélik meg az utódlást. Ők a második, vagy harmadik utódlási kimenetként is kivétel nélkül a család domináns befolyásának hosszú távú fenntartását választják, azaz a teljes vagy többségi családi tulajdonosi utódlást, családi, vagy nem családi vállalatvezetés mellett.

## AJÁNLÁSOK

### A SIKERES CSALÁDON BELÜLI UTÓDLÁS MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ

A családon belüli utódlás családi vállalatok esetében nem egy egyszeri, csak a céget érintő döntés, hanem az egész családi vállalati rendszert érintő hosszú távú folyamat.

A szülő-gyermek<sup>3</sup> kapcsolat keretében az előd és utód közös identitásának kialakítása már kora gyermekkorban megkezdődik.

1. A szülő tisztázza a benne felmerülő, a gyermek felé irányuló – akár rejtett – elvárásait.
  - ❖ *Milyen utódlási kimeneteket preferál?* Ez milyen elvárásokkal és milyen lehetőségekkel járhat majd a gyermeke számára?
  - ❖ *Hogyan lehet a családban érvényesen „nem utódlani”?* Kommunikációjukban és kapcsolatukban tegyék nyílttá az arról való beszélgetést és egyeztetést, hogy a gyermek hogyan tud szabadon dönteni az utódlás kérdésében. Emellett pedig, hogyan tud lojális maradni a szüleihez és a szülői örökséghez, bármely utódlással kapcsolatos döntése esetén.
2. A gyermeknek legyen személyes kapcsolódása a céghez.
  - ❖ *A szülő tegye lehetővé, hogy a gyermek az életkorának megfelelő módon szerezzon ismereteket a cég működéséről* – fokozatosan mutassák be neki a szülők a termékeket, a szervezetet, a székhely és a telephelyek épületeit és a bennük folyó munkát, valamint a saját munkájukat.
3. A szülőnek legyen a közös előd-utód identitást megalapozó kapcsolódása a gyermekhez – még az utód tényleges, formális munkába lépése előtt.
  - ❖ Az előd próbáljon valamifajta személyes hasonlóságot keresni a leendő utód és saját maga között, azaz fedezze fel, hogy az utód milyen pozitív értékeiben hasonlít rá. Azt találtuk, hogy ez a hasonlóság adja a közös

---

<sup>3</sup> A családon belüli utód természetesen nem szükségszerűen csak egyenesági leszármazott lehet, mi mégis a „gyermek” szó használata mellett döntöttünk. Mert a gyakorlatban túlnyomórészt mégis ez teljesül (a kvantitatív kutatásunkban családtagi utódlás esetén az egyenesági leszármazottak aránya 95%), és az előd-utód kettős kapcsolata a szülő-gyermek kapcsolaton alapulva épülhet ki. Az itt megfogalmazottak az adott családi és vállalati helyzetnek megfelelően alkalmazva a nem szülő-gyermek, hanem más családtagi kapcsolaton alapuló elődökre és utódokra is érvényesek és hasznosak lehetnek.

munkához elengedhetetlen későbbi bizalom kialakulásának, és így a hatékony utódlásnak egyik alapját.

- ❖ Az előd keresse azokat a lehetőségeket, amelyben a leendő utóddal ketten megtapasztalhatják, hogy valamilyen *közös tevékenységben képesek jót tenni egymással*.

4. A közös munka alakításában elsősorban a „hogyan” számít, nem önmagában a formális tervezés.

- ❖ Az utódlás az előd és az utód közötti kapcsolati egyeztetések folyamataiból áll. A látszólag egymásra épülő jelentős döntések elsősorban ezen kapcsolati egyeztetések eredményei, nem pedig átfogó és tudatos tervezési folyamatok következményei.
- ❖ A folyamatos kapcsolati egyeztetés az előd és az utód személyes közelségéről, egymásba vetett bizalmáról és kettejük autonómiájáról szól.
- ❖ Az előd és utód közösen jelölje ki az utódlási folyamat megcélzott, vagy lehetséges kimenetét/kimeneteit. A végrehajtás lépéseiről pedig folyamatosan egyeztessenek, ahol a személyes vagy a vállalati megbeszélések során az egymás iránti bizalom és az autonómia-igényeik egybevetése kapjon elsőbbséget.
- ❖ Mindketten arra készüljenek, hogy ez lesz a közös munka állandó jellemzője és egyik legnagyobb próbája. Az előd kérdése ennek során: „Megbízhatok-e benne ennyire?”. Az utód kérdése pedig: „Miért nem adja meg a kért autonómiát? Mit tegyek, hogy megbízzon bennem?”
- ❖ Az előd készüljön arra, hogy domináns és aktív, kezdeményező szerepet betöltsön be az utódlásban. Ezt azonban oly módon tegye, hogy az utódot a közös munkában ne családtagként, ne munkatársként, hanem partnerként kezelje.

5. Törekedjenek az utódlás során a család és a vállalat szétválasztására.

- ❖ Az előd gondolja át, hogy milyen nem családi utódlási lehetőségeket tart reálisnak, és hogyan lehetne ezekre a céget felkészíteni. Ez abban is segíti, hogy beazonosíthatja, milyen tudású és típusú utódra van szükség a cég élére, és milyen elvárásokat támaszt a potenciális családi jelöltek számára.

- ❖ A cégben nem aktív családtagokat vonják be az utód kiválasztásába, de az utód cégen belüli további haladásával kapcsolatban ők már ne vegyenek részt a döntéshozatalban.
  - ❖ Az utód kiválasztásában vegyenek részt a cégben dolgozó nem családtag felsővezetők is.
6. Az előd ne elengedje a céget, hanem inkább alakítsa át a céggel való kapcsolatát.
- ❖ Sokszor zavar támad és összekeveredik az, hogy az előd jelentős mértékben elengedi a céget azzal, hogy megszűnik az előd és a cég közti kapcsolat. *Az elődnek és az utódnak tudatosan kell figyelnie arra, hogy megvitatandó és egyeztetendő témaként tartsák számon azt, hogy az előd és a cég között újfajta kapcsolatot alakítsanak ki.*
  - ❖ Ebben a bizalom és az autonómia kapcsolatához hasonlóan két, egymással ellentétes dinamika egyensúlyát kell megtalálni. Mind a cég, mind az utódlás sikeressége, mind a család szempontjából hasznos, ha az előd a vezetőváltás utánra ugyan visszavonul az operatív munkától, de semmiképpen sem hagyja magára az utódot, hanem kérés esetén a rendelkezésére áll, illetve valamilyen újfajta szerepben újrakapcsolódik a céghez.
7. Vegyenek igénybe külső segítséget.
- ❖ A fent megfogalmazott javaslatok számos képesség, készség és tudásbeli kihívás elé állítják az elődöt és az utódot, valamint a teljes családi vállalati rendszert. Mindezekkel azonban nem feltétlenül rendelkeznek: a cégek jelentős része fejlődése során még nem nézett szembe az utódlás mindent átalakító változásával. A rendszernek kívülről kell beengednie a fejlődéséhez szükséges információkat.
  - ❖ *A kutatás valamennyi fázisa azt mutatja, hogy mind a családi kapcsolatok, mind a vállalat teljesítménye, mind az utódlási folyamat sikeressége szempontjából pozitív hatással jár ennek a külső segítségnek a beengedése.*
  - ❖ Az utódlási kimenetek felméréséhez és a választott úton való elinduláshoz a lehetséges jogi, adózási, vállalati tranzakciós, vagyontervezési, szervezetfejlesztési, stratégiai tanácsadási, családi vállalati tanácsadási vagy mentorálási segítségén túl, *fontos feladat a családtagok, különösen az előd és a lehetséges utódok kapcsolati*

*egyeztetésére irányuló képességeinek fejlesztése. Ezt a családi kapcsolatszabályozási módok feltárásával és a kapcsolati egyeztetés gyakorlásának elősegítésével lehet megtenni.*

8. Vállalkozó családdá válás – minden családtagnak meg kell találnia a helyét a családi vállalati rendszeren belül
  - ❖ Az utódlás és a cég fejlődése valamilyen ütemben és módon, de magával hozza a vállalati szervezet hatékonyabb működését. A cégben kevésbé, vagy egyáltalán nem aktív családtagok kapcsolata és együttműködése is meg kell, hogy változzon a céggel a család és a cég növekedése és az utódlás során megváltozó és összetettebbé váló helyzet miatt.
  - ❖ A testvérek és a többi családtag közötti feladat- és kompetenciamegosztás, az ügyvezetői és a tulajdonosi szerepek részben átfedése, vagy elválása, a vagyonmegosztás a családtagok között olyan kérdéseket vet fel, amelyekről úgy kell dönteniük, hogy még nem állnak rendelkezésre családi szabályok, amelyek tükröznék, hogy más a hatékony és más az igazságos családi, vállalatvezetési és tulajdonosi oldalról. Vállalatvezetés esetén az elsődleges norma a döntéshozatali képesség minden körülmények közt való fenntartása. Tulajdon esetén az elsődleges norma a vagyonérték maximalizálása. Az igazságosságra vonatkozó családi normák másként érvényesülnek egyikben és másként a másikban. Ezért, még ha mindkettő családi kézben is marad, készüljenek tudatosan arra, hogy egymástól eltérő szempontrendszer alapján döntenek a vállalatvezetési és a tulajdonosi utódlásról.
  - ❖ Az átgondolt szempontrendszer csak akkor működhet, ha a vállalkozásban nem aktív és a tulajdonosi létben formálisan nem érintett családtagok is pontosan ismerik és személyesen elfogadják a jogaikat és kötelezettségeiket – *ha mindenki látja és elfogadja a helyét a családi vállalati rendszerben.*

*A kapcsolati egyeztetés így nemcsak az előd és utód kettőseire vonatkozik, az egész családra vonatkozó feladat.*