

# GENERÁCIÓVÁLTÁSON ÁTÍVELŐ HATÉKONY EMBERI ERŐFORRÁSMENEDZSMENT

Zsigmond-Heinczinger Száva

**Zsigmond-Heinczinger Száva, PhD** – Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment és Vállalkozás Tanszék,  
[zsigmond.szava@uni-bge.hu](mailto:zsigmond.szava@uni-bge.hu)

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7\_10

## ◀ BEVEZETÉS

A dél-dunántúli régió egyik kisvárosában tevékenykedő Példa Kft. egy magyar, családi tulajdonban lévő, kiemelkedő technológiai háttérrel rendelkező és jelentős mérnöki szaktudásra építő, gépszerkezetek gyártásával, precíz megmunkálásával foglalkozó vállalkozás, amely elsődleges értékeinek tekinti a vevőorientált kapcsolati rendszert, a cégben felhalmozott know how-t és tapasztalatot, valamint a prototípus elkészítésétől a sorozatgyártásig terjedő flexibilis gyártást. A Példa Kft. két, egymástól 60 km-re fekvő kisvárosban is rendelkezik telephellyel. Ezen két helyszínen több, mint 15.000 négyzetméteren, közel 350 dolgozót foglalkoztatnak. A Példa Kft. portfóliójába tartozik továbbá két fővárosi illetőségű vállalkozás. Az egyik az alapító tulajdonos nagyobbik fia által vezetett, diverzifikált befektetési portfólióval rendelkezik, amely három szektorban – gépipar, ingatlan, és megújuló energia – tevékenykedik; míg utóbbi vidéken tanácsadói (üzletviteli és egyéb) tevékenységet.

A vállalkozásnál már lezajlott egy generációváltás, 2021-ben az ügyvezetés az alapító Példás Pál kisebbik fiának, Példás Patriknak a kezébe került. Az alapító édesapa a mindennapi üzlettől ugyan már visszavonult, azonban látogatóként és fia tanácsadójaként továbbra is aktívan részt vesz a vállalkozás életében. Ezt támasztja alá, hogy habár a többségi tulajdonos a generációváltást követően a jelenlegi ügyvezető Péter lett, azonban az alapító édesapa, valamint hitvese Patrícia, egyaránt 17,5%-os tulajdoni hányaddal bír, így a vállalkozást érintő legfontosabb kérdésekben továbbra is (a fennmaradó 32% az idősebb fiú, Pongrác tulajdona) bevonódik az alapító.

Az elmúlt években – 2021 és 2023 között – két jelentős kihívással szembesült a Példa Kft.: egyrészt (1) az iparágon belül megfigyelhető fluktuáció – a munkabérek folyamatos rendezése és a munkafeltételek folyamatos figyelése és fejlesztése mellett is – a vállalkozás számára is fejtörést okoz, ugyanakkor (2) az ukrán-orosz konfliktus, az ennek következtében megfigyelhető akadozó hozzájárulás az alapanyaghoz, a megnövekedett alapanyag-, és energiaárak is folyamatos kihívások, fejlesztési szükségessé elé állítják a vállalkozást. Ebben a helyzetben kérdés, hogy az ügyvezetést átvevő fiatal vezető hogyan és milyen döntéseket hozhat a jövedelmezőség és a munkaerőmegtartás érdekében.

## ◀ A CÉG TÖRTÉNETE

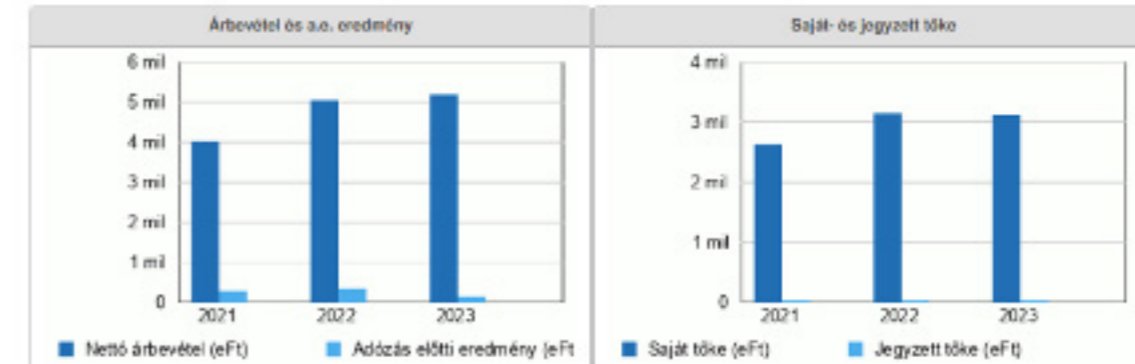
A többgyermekes, szerény körülmények között élő családból származó Példa Pál mindig is műszaki beállítottságú embernek tartotta magát, így szívesen jelentkezett édesapja nyomására gépészeti szakközépiskolába 1965-ben. Kezdetben egy helyi üzemben dolgozott fejlesztési területen, ahol negyven mérnök munkáját irányította és a forgácsoló üzemet vezette. Esztergályosként úgy érezte, még többet alkothat. Ebben az időben váltak egyre népszerűbbé a gazdasági munkaközösségek a maguk egy műszakos munkavégzésével, ami munkavállalóknak arra adott lehetőséget, hogy második műszakban, kedvezőbb bérért és ezáltal nagyobb motivációval dolgozzanak. A délelőtti műszakok teljesítménye így visszaesett, amelynek eredményeképpen egymást követte a termelőberendezések értékesítése. Maga Példa Pál is vásárolt így egy esztergályosgépet, amelyet másodállásban, délutánonként kívánt használni, ezzel megalapozva a későbbi Példa Kft.-t.

Első önálló megrendelését – egy különleges alakú, nehezen megmunkálható horgászati eszközt – a nyolcvanas évek elején kapta, amelynek elkészítését megfelelő kihívásnak találta. A megrendelő elégedett volt a munkával, így Pál megkezdte vállalkozói tevékenységét. A megrendelések száma ezek után folyamatosan emelkedett, a főállás mellett már nem győzte a munkát és termelőkapacitása is kevésnek bizonyult, így gépparkot bővített, felmondott és belevágott saját vállalkozásába. Ezt követően folyamatosan építette ki partnerhálózatát, kezdetben otthon dolgozott, majd megvásárolta a mostani második számú telephely elődjét, egy gépgyárat. A termelőkapacitások további bővítésére 2007-ben került sor, amikor egy partnerség miatt az üzemek egyesítésére került sor és egy új, nagyobb felvevőpiaccal, valamint több munkaerővel rendelkező városra esett a választás a lokáció keresésekor. Ezt követően a növekedési folyamat során számos nemzetközi elismervényt és tanúsítványt szereztek.

Azóta a Példa Kft. töretlen növekedésnek örvend. Az értékesítés nettó árbevétele 2020-ban közel 4 Mrd Ft, 2021-ben 11 Mrd Ft, 2022-ben 12,5 Mrd Ft, míg 2023-ban 13,5 Mrd Ft volt. Az adózás előtti eredmény szempontjából 2021 és 2022 voltak a legeredményesebb évek (több, mint 600 ill. 750 mFt-os eredménnyel), amely nőtt a 2020-as eredményhez (135 mFt) képest, azonban némi visszaesést mutatott 2023-ban (330 mFt) – Ld. 1. számú ábra. A likviditási ráta és a nettó forgótőke aránya növekszik, azonban az árbevétel-arányos eredmény, az eszközjöveldelmezőség és a vagyonarányos eredmény is csökken.

A fluktuációt folyamatosan alacsony szinten tudják tartani – 2-5 % között mozog –, az alkalmazotti létszám is közel állandó (225 és 235 fő között mozog).

1. számú ábra – Az értékesítés nettó árbevételének, az adózás előtti eredménynek és a sajáttőke arányának változása



A vállalkozás célja a jelen kor technikai-technológiai kívánságaira reflektáló, a környezetbarát megújuló energia szektor térhódításához hozzájárulni képes, magas innovációs potenciált biztosító, bottom-up elven működő, termékfejlesztésen és termékértékesítésen keresztül a régióban betöltött gazdasági és társadalmi szerep erősítése, amely egyben a vállalkozás mozgatója és motorja is. Elsődleges profilja a megújuló-, valamint tradicionális energiaszektor, de beszállító az anyagmozgatási és hajtástechnikai ágazatoknak is. Fő termék kategóriák közé tartoznak a különböző gépházak, csapágycsuklók és tartozékai, valamint az útépités és csatornakészítés során föld alatti munkákhoz szükséges üregképző berendezések szerkezeti alkatrészei. A cégre jellemző, hogy éves szinten a legyártott termékek majdnem teljes egészét - 90% felett – Nyugat-Európa országaiba exportálja.

## ◀ A CSALÁD RÉSZVÉTELE A VÁLLALKOZÁSBAN ÉS A GENERÁCIÓVÁLTÁS

Az alapító tulajdonos a kétezres évek elejétől folyamatosan figyelemmel követte a trendeket és történéseket a családi vállalkozások utódlása kapcsán. A dilemma, hogy kinek és mikor adja át a vállalkozást éveken át foglalkoztatta, azonban 2015-ben kezdte érezni a nyomást, hogy elérve a nyugdíjkorhatárt, lépnie kell. Azt azonban szem előtt tartotta, hogy háttérbe vonulásával ne okozzon gazdasági tragédiát és továbbra is működőképes maradjon a Példa Kft. Mivel tisztában volt vele, hogy a generációváltó vállalkozások esetén háromból kettő csődbe megy, még jóval – hét évvel – nyugdíjba vonulása előtt felosztotta a tulajdont. Emellett az utód(ok) kiválasztásánál azt az egyszerű és praktikus alapelvet tartotta szem előtt, hogy 'mindenki azt csinálja, amit szeret, amit igazán szeret', ennek következtében alakult ki a tulajdonrész kiosztás, vitte tovább Pongrác, az idősebbik testvér saját vállalkozását és Patrik a Példa Kft. ügyvezető igazgatója lett.

Az átadás-átvétel zökkenőmentesen történt, mivel az előd és utód jó apa-fia kapcsolatot ápoltak, Pál jól érezte mikor, mennyit és hogyan kell segítenie fiának, így a generációváltás is organikusán történt. A siker kulcsának a töretlen bizalmat tartják, valamint azt, hogy sosem volt az alapító tulajdonos elfogult fiaival, végig kellett járniuk a ranglétrát, meg kellett tapasztalniuk a különböző területek és munkakörök nehézségeit, valamint tapasztalatot kellett szerezniük más területekre és külföldön is, így széleskörű iparági ismeretekre tettek szert és megismerték más szervezetek működését is. Az utód, Patrik szerint a sikeres átadás kulcsának tekinthető és egyfajta jótanácsként fogalmazható meg családi vállalkozások várományosai számára, hogy fontos a vállalkozás sorsának figyelemmel kísérése, követése és az öröklendő szervezettel való együttélés, annak munkájában való aktív szerepvállalás, a külső tapasztalatszerzés, valamint annak korai tisztázása, ki, milyen szerepet tud és akar vállalni a generációváltást követően a vállalkozásban.

Az alapító nyugdíjba vonulásakor – amely egybeesett a 2016-ban végbement, a vállalkozás eddigi életében történt első generációváltással – is nem volt kérdés, hogy ki viszi tovább a vállalkozást, hiszen fiai nem szülői nyomásra, hanem önszántukból előbb nyári, diákmunkában, majd különböző területeken is dolgoztak a gyárban. 2024-ben az alapító fiai 45 és 37 évesek, így a második generációváltás még biztosan várat magára jó néhány évet. Az alapító tulajdonos úgy gondolja, ezidáig született fiú unokája, mivel egyáltalán nem műszaki beállítottságú, valószínűleg nem fog a későbbiekben sem szerepet vállalni. Mivel az idősebbik utód, Pongrác, megtalálta saját vállalkozásában számításait, így a 2016-ban végbement generációváltás után a család és a vállalkozás egyaránt a Patrikra számít még hosszú évekig, aki viszont megjegyezte, hogy el tudja képzelni, egy napon most óvodás-kisiskolás gyermekei, vagy az ő párjuk áll majd a Példa Kft. élén.

## ◀ A PÉLDA KFT. ÉS AZ IPARÁG BEMUTATÁSA

A Példa Kft. 1987 óta van jelen a megújuló és tradicionális energia szektor, az anyagmozgatás és hajtástechnika iparágakban. Az elmúlt közel negyven évben a vállalkozás mindenkori céljának tekintette a jelen kor technológiai-technikai kívánságaira való reflektáló, környezetbarát megújuló energiaszektor térhódításához hozzájárulni képes, magas innovációs potenciált biztosító termékfejlesztésen és értékesítésen keresztül a régióban betöltött gazdasági és társadalmi szerep erősítését.

A több, mint 30 éve a piacon lévő vállalkozás a dinamikusán változó külső környezet nyújtotta kihívásoknak megfelelően, a megújulást, a fejlődést és az innovációt szem előtt tartva vált piacvezetővé szektorában Magyarországon, amelyhez a letisztult, évtizedek tapasztalatait felhasználó értékrend jelentősen hozzájárult. Ezek az értékek nemcsak vallottak, hanem a mindennapi működésben is alkalmazottak. Értékként került beazonosításra a Példa Kft. esetén a partnerségi viszony, a bizalom, a megbízhatóság és fenntarthatóság, valamint az ezeket biztosító folyamatos megújulási képesség, az innováció.

A sikeres működést támogatja a kialakított partneri kapcsolat, amely a kölcsönös bizalmon, az emberségen, a tisztességen és a munkavállalók irányában mutatott nyitottságon alapul. Ahogyan cégen belül fogalmazzuk a munkát az 'embernek lenni és embernek maradni' hozzáállással lehet elvégezni. Ennek része, hogy a felsővezetés is aktív kapcsolatot ápol a munkavállalókkal, azok szinte családtagként kezeli: többek között havi rendszerességű bottom-up kezdeményezés keretében egyfajta versenyt szerveznek az egyes egységek között, vizsgálva, mely területen történt relatíve a legnagyobb fejlődés és előrelépés, emellett ötletládát működtetnek, amely egyrészt hagyományosan motorja az innovációnak és termékfejlesztésnek, másrészt pedig béren felüli anyagi juttatást biztosít az innovációt elindító munkatársnak. Az ötletláda azért is fontos, mert visszatükrözi az elkötelezett tulajdonosi kör vállalkozáshoz és emberekhez való hozzáállását és viszonyát, és habár nem közvetlenül ezen kör fejleszti a terméket és piacot, de teret és kereteket mégis ők biztosítanak a munkavállalóknak, akiken keresztül kellően innovatív lehet és maradhat maga a vállalkozás is. Mivel a fizikai dolgozók saját területüket ismerik a legjobban, azt a munkahelyi (munkaterületi, szervezeti-, illetve gyártóegységi) sajátosságoknak megfelelően tudják fejleszteni, amely fejlesztés begyűrűzve a gyártási folyamatba, a vállalat egészére is kifejti hatását, ezzel egy spirálszerű, körkörös hatást megindítva. Nagyon jól működik ezen a területen az az alapvető emberi tulajdonság, hogy az adott feladatot a lehető legkevesebb energiafelhasználással legyünk képesek elvégezni, amely érdekében kiemelt erőfeszítéseket is képesek vagyunk megtenni, ezzel kódolva a folyamatos hatékonyságnövelést és innovációt.

Emellett a bizalom, amely mind a család vállalkozásban dolgozó tagjai irányába, mind pedig a munkavállalók irányában megfigyelhető, támogatja a diadikus (kétirányú), hatékony kommunikáció megvalósulását, valamint táptalajt biztosít a kísérletezésnek, az ötletelésnek, és a kreativitásnak, amely szintén (és egyben) kiindulópontja az ötödik értéknek, az innovációnak is, amelyhez magas szakmaiság tartozik. Mindezekhez hozzátartozik, hogy a cégbe 'beletett munka, maga is érték' és az korrekt módon kerül kezelésre. Ezt azért tartják fontosnak, mert a fluktuáció a szektoron – mint más, alkatrészgyártás területén tevékenykedő vállalkozás esetén is – belül magas, így a Példa Kft. számára is kihívás, hogy milyen munkabérek és feltételek tudnak dolgozóiknak biztosítani. Éppen ezért, a partneri viszony kialakításának fontos lépései közé tartozik az emberi erőforrásokba történő befektetés, a folyamatos képzések-, és fejlesztések is.

Ennek egyik alappillére, hogy a Példa Kft. igyekszik saját utánpótlását kinevelni, így duális, szakmai képzőpartnerként vesz részt az oktatásban. A cégnél maradó munkatársaknak a Példa Kft. méltó életpályamodellt kínál, egyrészt lehetőség van a szakmai ismeretek folyamatos fejlesztésére, másrészt a megszerzett tapasztalatokkal és kellő elkötelezettséggel rendelkező kollégáknak adott a ranglétrán való előrejutás is, továbbá rendszeres a lelkiismeretes munkát és lojalitást díjazó, úgynevezett Lojalitási Plakett átadása is a szervezetnél eltöltött minden ötödik munkaév után. A képzési program alapvetően centralizált, top-down elven működik a vállalkozás igényeihez igazodva, de bizonyos esetekben egyéni kezdeményezéseket is támogatnak. A hagyományos értelemben vett képzési területek közé tartoznak az adott munkaterülethez szükséges szakmai képzések, a nyelvoktatás, valamint a számítógépes



ismeretek is, továbbá a szemléletmódot befolyásoló egyéb képzések, mint a kommunikációs-, konfliktuskezelési, vagy problémamegoldó tréning, esetlegesen egyéni (vezetői) coaching folyamat.

A fejlesztések ugyanakkor nemcsak a humán területen érhetőek tetten, hanem a terméktervezés- és gyártás esetében is. Az elmúlt bő öt évben (a generációváltás követően, kb. 2018-2019-ben jelentkezett először) számtalan piaci változást élt meg és tapasztalt a Példa Kft. Általánosságban elmondható, hogy megfigyelhető egy nagyfokú piaci bizonytalanság a szektorban, a háború és egyéb gazdasági válságok kapcsán, de akár a COVID járvány tekintetében is, amihez társul a folyamatos emelkedés a nyersanyagárak terén, továbbá a gyártás átrendeződése is. Több, európai gyártóegység megszűnt, a nagyvolumenű gyártás a Távol-Keletre, de hazánktól lényegesen keletebbre tevődött át, így a Példa Kft. által gyártott egyedi, alacsony – 1-10 db – szériaszámú, nagy méretű, egyedi tervezésű és gyártású termékek egyedivé teszik a vállalkozást magát. Emellett felértékelődött a piaci trendek követése és a piackutatás fontossága is, amely a piaci versenytársaknál végzett benchmark tevékenységből, valamint a piaci mozgások hatásainak céges működésbe történő beinjektálásából, továbbá a fogyasztói igények felméréséből tevődik össze. Utóbbi terén megfigyelhető, hogy a kereslet is változott előtérbe kerültek a magas hozzáadott értékű – azaz egyedi – termékek. A megfigyelhető változások katalizátorként működnek, teret adva a termékinnovációnak, ugyanakkor folyamatos kihívás elé is állítják a vállalkozást.

## ◀ KIHÍVÁSOK

Mint az ügyvezető tulajdonos elmondta, ezen változások járultak hozzá – vagy azt is mondhatjuk, kényszerítették ki –, hogy a Példa Kft. nagykaliberű termékinnovációba kezdett: az inox – rozsdamentes acél egyik fajtája – termékek területén, amely új szegmenst jelent a vállalkozás számára: kicsit más, mint amit korábban gyártottak, mert más az anyag és ezáltal az anyagminőség is, más technológia, új, elkülönült gyártási részleg szükséges hozzá. Azonban nemcsak maga a termék más, de az előállítási folyamat is – pl. szükség van levegő-elszívásra is, valamint még meg nem lévő szakmai tudásra – így a gyártási folyamatban is szükség van előre lépésre. A inox termékek gyártásának területére történő belépés ugyanakkor erősíti a cég termékpalettáját, az új gépek beszerzése hozzáadott értékkel jelenik meg, mivel ezáltal nagyobb kapacitásban, szintén magasabb hozzáadott értékkel lesznek képesek gyártani, ezzel pedig kevésbé kiszolgáltatottá válnak a más vállalatok által a keleti nagyvállalatokkal kötött kooperációknak, másrészt több piacra, többfajta termékkel fognak tudni belépni.

Mivel ezen terület új, mind az értékesítést végzőknek, mind a munkaszervezőknek, mind a gyártásvezetőknek és termelési irányítóknak, a terméktervezőknek és mérnököknek, valamint a gyártást lebonyolító fizikai alkalmazottaknak is szükségük van új, még meg nem lévő ismeretekre, tudásuk bővítésére, így a kör be is zárul, hiszen ezen fizikai innováció a humán tőke fejlesztése nélkül nem valósulhat meg. A humán fejlesztés azonban a tökéletességre való törekvés és optimalizáció végett újabb technológiai innovációkat fog

indukálni, amelyek a termékpaletta szélesítését és mélyítését eredményezhetik, amik aztán újabb humán fejlesztési szükségletet indukálnak, ezzel is folytatva a folyamat sikerét. Az egyik pedig nem lehet sikeres a másik nélkül, így a Példa Kft. esetében elmondható, hogy a humán erőforrás fókuszban tartása és képzése, 'emberként kezelése' és az innováció kéz a kézben járnak.

Mindemellett, hasonlóan az iparág többi cégére, az elmúlt évek során egyértelműen megállapítható, hogy nemcsak a meglévő munkaerő képzésére, hanem annak motiválására, megtartására is szükséges hangsúlyt fektetni, hiszen a fluktuáció a teljes szektorban meglehetősen magas, a fizikai dolgozók néhány (tíz)ezer forint extra fizetésért könnyen váltanak, vagy akár más szektorban tevékenykedő gyártó tevékenységet végző vállalkozásnál kezdenek dolgozni. Mindezekhez természetesen hozzátartozik a kollégák megbecsülése is. Vannak úgynevezett hiányszakmák is: a vállalkozás központjaként működő kisváros környékén a jól képzett, ezen termékek gyártására képzett szakmunkásokat nagyon nehéz bevonni. Esetükben nem feltétlenül a bér a problémaforrás, hanem az, hogy hiába is versenyképes a bér, egyszerűen nem áll rendelkezésre hadra fogható hegesztő, gépkezelő és lakatos, így új irányokba szükséges elkezdeni puhatolódzni, hogy szert tehessen a vállalkozás ilyen munkát végezni képes munkaerőre is.

Az elmúlt évben a Példa Kft. szembesült egy további problémával: egyáltalán nincsenek, vagy meglehetősen limitáltak a gépbeszerzési pályázatok. A korábbi években Európai Unió forrásból lehetőség volt a meglévő géppálmány karbantartására, új gépek vásárlására általában 50%-os támogatással, önálló pályázóként, vagy esetlegesen egy – egyetemi – partnerrel közösen benyújtandó pályázat keretében. A változások következtében az önerő jelentősen megnő, ami mind a géppark minőségére, mind a gépbeszerzési folyamatokra hosszú távon negatív hatással lehet.

További kihívást jelenthet a vállalkozás számára, hogy 2024-ben a gyermekek születését követően Patrik felesége, Petra visszatért a munkaerőpiacra, olyannyira, hogy alvállalkozóként a humán erőforrás osztály munkáját segíti a Példa Kft.-nél. Az új szituáció mind a szakmai-, mind a magánélet területén határok felállítását, odafigyelést és esetleges problémákat vethet fel, az azonban a jövő zenéje, hogy a közös munka, hogyan alakul.

Megfigyelhetők továbbá olyan, a termelést és az értékesítést érintő problémák is, amelyek az árbevételre, így a pénzügyi célokra vannak hatással. Egyrészt, az alapanyagokhoz való hozzáférés az elmúlt években – különösen az ukrán-orosz konfliktus kitörését követően - meglehetősen nehézkes volt, számos beszállító a háborús helyzet miatt szüneteltette a termelést, szállítást, így az erőforrásszükség magasabb árakhoz vezetett átmenetileg. Azonban – többnyire a dél-kelet ázsiai országokból érkező – helyettesítő termékek ezen szűk keresztmetszetet megszüntették. Jelenleg a kihívás egyik részét az jelenti, hogy a vevők tudják, hogy az alapanyagárak visszafelé kezdtek mozogni, így megjelentek az árendemény-kérések is a Példa Kft. felé. Az energiaárak és egyéb szolgáltatások árai nem csökkentek 2023-2024-ben, és várhatóan nem is fognak jelentősen redukálódni. Erre az sem ad lehetőséget, amikor szerződéskötéskor bizonyos időre fix árban igyekeznek megegyezni a

közszolgáltatókkal. Ezen, elsősorban energiakitettséget – még több megújuló energiaforrás bevonásával – , a belső folyamatok fejlesztésével, a hatékonyság növelésével igyekeznek kompenzálni.

A Példa Kft. egy mindenképpen sikeresnek tekinthető generációváltáson van túl, folyamatosak a technológiai innovációk a cégnél, mint láthattuk a munkaerő megszerzése, megtartása és motiválása, valamint a kitűzött – szoft és hard – célok teljesítése, a gyártástámogatás okoznak nehezebb pillanatokat a jelenlegi ügyvezető, Patrik részére. Ezen területeken így felmerül számos megválaszolandó kérdés.

## ◀ KÉRDÉSEK

- Az ismertettek alapján hogyan definiálná a Példa Kft. legfőbb értékeit? A cég által követett értékek összhangban állnak a családi vállalkozásokra általában jellemző normákkal? Mit javasol a Példa Kft. számára, hogyan biztosítsák a tulajdonos család által képviselt értékek cégben történő hosszú távú fenntartását?
- Az inox acélterméke gyártásának területén történt innováció kapcsán új piaci szegmenst ért el a Példa Kft. Mit javasolna a cégvezetésnek, milyen módon, hogyan végezzen piackutatást, valamint milyen módon végezze el a piaci szegmentációt?
- Miért tekinthető a Példa Kft. esetén a generációváltás sikeresnek? Mely lépések és hatásaik voltak kockázatosak? Állítson össze egy listát, amely útmutatóként szolgálhat az utód ügyvezető részére, hogy mik azok a területek, intézkedések, amelyekre érdemes figyelnie annak érdekében, hogy zökkenőmentes maradjon az átadás-átvétel a cég belső és külső érintettjei nézőpontjából!

## ◀ TOVÁBBI JAVASOLT IRODALOM

- Bogdány, E., Szépfalvi, A., Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány* 50 (2), 72-85. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>.
- Farkas, G., & Málovics, Éva. (2021). A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 52(11), 45–56. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.04>
- Kárpáti, Z., Drótos, Gy. (2023). Hogyan professzionalizáljuk a vállalkozásunkat? – Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 54 (2) 53-67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring ‘Socio-emotional Wealth’ (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 53–67. <https://doi.org/10.1177/2393957517749708>