

Az intellektuális tőke utódlása egy családi kisvállalkozásnál

Absztrakt

A magyarországi családi vállalkozásoknál történelmi okokra visszavezethetően a jelen években tömegesen jelenik meg a generációváltás kérdése. Az alapítók elérik a nyugdíjkorhatárt, így felmerül az utódlás. Kutatásomban egy családi kisvállalkozás példáján át az intellektuális tőke utódlásán keresztül vizsgáltam a generációváltást. Kvalitatív, mélyinterjú módszerrel arra kerestem a választ, hogyan örökítik át az intellektuális tőke elemeit, továbbá, hogy az intellektuális tőkeelemek átadása mennyire mérvadó a generációváltás szempontjából. A vizsgált vállalkozásnál az utódlás tervezett keretek között, tudatosan zajlik, így a kutatás eredményében bemutatott eljárások bekerülhetnek a legjobb gyakorlatok gyűjteményébe.

A kutatás felépítését tekintve elméleti áttekintéssel kezdődik, majd rövid módszertani ismertetés után az empirikus eredmények bemutatásával folytatódik. Ezeket a fő tartalmi elemeket öleli körbe a bevezetés és az összegzés szakasza.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, intellektuális tőke, utódlás, generációváltás, kkv

Bevezetés

A magyarországi családi vállalkozások a jelenlegi és elkövetkezendő években tömegesen fognak szembenézni a generációváltással. A magyar kutatók aktívan dolgoznak azon, hogy a lehető legtöbbet megtudjanak a várható veszélyekről, illetve hogy találjanak olyan eseteket, amelyekből lehet tanulni, bemutatni rajtuk keresztül a „legjobb módszereket” (Filep–Szirmai 2006; Csákné 2012; Makó et al. 2016; Nábrádi és mtsai 2016; Noszkay 2017; Mosolygó-Kiss et al. 2018; Németh K.–Németh Sz. 2019).

¹ Tanácsadó, Generációváltók (www.generaciovaltok.hu), ügyvezető; e-mail: info@generaciovaltok.hu
DOI: http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2020_02_3

Foglalkoztatott az utódlás hatása az intellektuális tőke menedzsmentjére nézve, ezért döntöttem úgy, hogy a kutatásomat az intellektuális tőke utódlására fókuszálva végzem. Az intellektuális tőke elemei lefedik a vállalkozás tudástőkéjét, így az utódlás során ezeknek a megfelelő átörökítése sorsdöntő lehet. A tervezés emiatt fontos, hiszen egy tervezetlen utódlás során lényegi elemek maradhatnak ki.

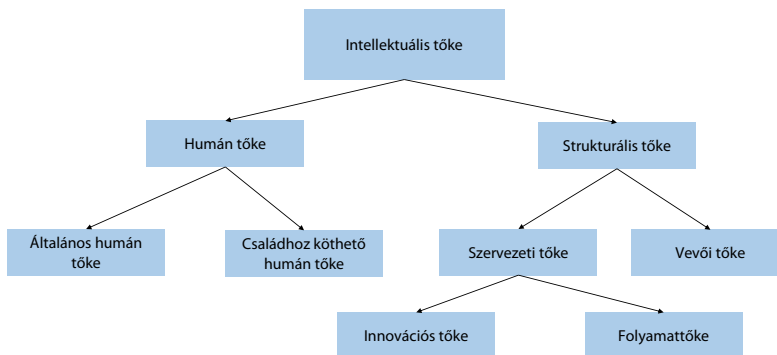
Az általam vizsgált vállalkozáshoz körülbelül három és fél éve csatlakozott teljes munkaidőben a fiú, és ekkor kezdődött a vállalkozás tudatos átadása. A fiú csatlakozásakor az apával közösen meghatározták, hogy a fiú végig fogja járni a cég egyes területeit, mindenhol dolgozni fog, közben a gyakorlati tapasztalat mellett az apa fokozatosan átadja a vezetéshez tartozó tudást. Az eltelt időben a fiú több területen is dolgozott már, és a vezetői feladatok egy részét ugyancsak átvette. Az utódlást eredetileg körülbelül 5 évre tervezték, azonban előre nem látható körülmények miatt ez az idő valószínűleg hosszabb lesz.

Elméleti háttér

Intellektuális tőke

Az intellektuális tőke és humán tőke tekintetében nincs általánosan elfogadott szakirodalmi fogalmi meghatározás (Németh 2016; Tian és mtsai 2018). Az 1. ábrán található az intellektuális tőke lebontása.

1. ábra: Az intellektuális tőke összetevői



Forrás: Harangozó (2007: 21); Mosolygó-Kiss et al. (2018) alapján saját szerkesztés

A munkatárs tacit tudását, képességeit, kompetenciáit és egyéb személyes tulajdonságait mind a humán tőkéhez lehet sorolni. A munkaerő távozásakor ez a tudás eltűnik a vállalkozásból (Harangozó 2007).

A családi vállalkozások tekintetében a humán tőke tovább bontható általános- és családhoz köthető humán tőkére. Az általános humán tőkét az utód családon és a családi vállalkozáson kívül szerzett humán tőkéje alkotja. Ide sorolhatók a tanulmányok, a családi vállalkozáson kívül betöltött pozíciók, megszerzett munka- és élettapasztalat (Mosolygó-Kiss et al. 2018). Ezzel a kívül szerzett tudással és tapasztalattal komoly újtási potenciált is behoz az utód a vállalkozásba (Woodfield–Husted 2017).

A családhoz köthető humán tőke a családi vállalkozásnál történő képzés és tapasztalatszerzés útján fejlődik, és olyan képességeket és tudást ad az egyéneknek, amelyek a családi vállalkozásnál kimondottan fontosak, ám általánosságban nem használható, és nem is értelmezhető, ha elvonatkoztatunk a konkrét családi vállalkozástól (Mosolygó-Kiss et al. 2018).

A strukturális tőke részét képezik a munkafolyamatok, a vállalati kultúra és a különböző számítógépes és egyéb rendszerek, amelyeket a vállalkozás használ. Egy-egy munkavállaló távozásakor ez a tudás a vállalkozás birtokában marad. A strukturális tőke része még a vevői tőke, amelybe beletartozik minden olyan külső kapcsolati tőke, amelyek a partnerekkel, beszállítókkal és vevőkkel kialakított kapcsolatokból adódik, de tágabb vetületben ide sorolható még a vállalat márkaneve, hírneve is (Harangozó 2007). Bár ez a jellegű felosztás minden vállalkozásra ráilleszthető, a kisvállalkozásoknál méretükből adódóan nem jellemző ezeknek a megkülönböztetése és önálló menedzsmentje, és különböző ötvözetek is kialakulnak. Léteznek például olyan rendszerek (CRM – Customer Relationship Management), amelyekkel a vevői kapcsolatokat lehet strukturáltan áttekinteni (Chen–Popovich 2003). Egy CRM rendszer inkább a folyamatőke kategóriájába sorolható be, hiszen ebbe a rendszerbe a vevőkkel történő tevékenységek, és a róluk meglévő információk kerülnek be. A megléte viszont erősíti a vevői tőkét is, hiszen jobb kiszolgálásban lehet részük, ha a vállalkozás munkatársai gyorsan át tudják tekinteni a vevővel közös múltat.

A strukturális tőke része a szervezeti tőke, mely szintén két részre bontható. A folyamatőke részei a vállalati folyamatok, szokások, rendszerek, struktúrák. A szervezeti tőke másik részét az innovációs tőke adja, amelybe a vállalat megújulását támogató tényezők sorolhatók (Harangozó 2007).

A családi vállalkozások utódlása

A család és a vállalkozás szorosan kapcsolódik egymáshoz. Ha az egyik oldalon problémák vannak, az kihat a másik oldalra is. Emiatt fontos, hogy a vállalkozásban dolgozó családtagok ne csak a vevőkre és a profitra figyeljenek, hanem egymásra és a saját szükségleteikre is (Noszkay 2017). Erre a szükségletre a családi vállalkozások vezetői ráéreztek, a kutatások azt mutatják, hogy a család jólétét fontosabbnak tartják a vállalkozás finansziális és profitorientációs kérdéseinél (Mosolygó-Kiss et al. 2018).

A családi vállalkozásoknál az utód meghatározásánál nem jellemző az, hogy a külső érdekhordozók (stakeholderek) hatással lennének a döntésre. A döntés a családi vállalkozások túlnyomó részénél családon belüli ügy marad (Alda 2018). Ez egyfelől biztonságérzetet adhat egy családon belülről érkező potenciális jelöltnek, azonban a döntést a döntéshozó érzelmei befolyásolhatják (Mosolygó-Kiss et al. 2018).

Noszkay (2017), valamint Filep és Szirmai (2006) az utódlással kapcsolatos kihívásokat gyűjtötték össze, melyet az *1. táblázatban* foglaltam össze. Általános nehézség a családi vállalkozások esetében, hogy a családon belül elérhető tapasztalt munkaerő ritka, és kívülről, a piacról is nehezen tudják betölteni a megfelelő pozíciókat. Ez a nehézség az utód keresésénél is jelen van (Sambrook 2005).

Az utód kilétének ismerete még nem old meg minden utódlással kapcsolatos problémát. Az átadás során a feleknek több szinten – anyagi, érzelmi és családdinamikai – kellene kezelnie a kialakult helyzetet. Ez nehezíti az átadást, hiszen ellentétek lehetnek a különböző érintettek érdekei között, ráadásul egyszerre kell megerősíteni a céget és fokozni a családi összetartást. Emellett meg kell tartani a cég értékeit, és az új vezetőnek képesnek kell lennie úgy továbbvinni a vállalkozást, hogy a benne dolgozókat és a partnereket se érje az utódlás folyamatához köthető hátrány (Noszkay 2017).

AZ UTÓDLÁS FOLYAMATA, LÉPÉSEI

Három összetevő kerül átadásra az utódlás során: (1) a hatalom és irányítás kettőse; (2) a vezetői felelősség; (3) a kompetencia és a tudás (Mosolygó-Kiss et al. 2018). A tudás nem csak az alapítótól érkezik, az utód is hoz új tudást a vállalkozásba, amelyet a tanulmányai és munkatapasztalata során szerzett (Woodfield–Husted 2017).

1. táblázat: Az utódlás lehetséges kihívásai, buktatói

Van utód	Nincs utód
Az utód nem akarja átvenni a vállalkozást	Eladás, piaci értékesítés
A kiszemelt utód nem akar vállalkozó lenni	<ul style="list-style-type: none"> ◆ áron alul értékesíti a vállalkozást ◆ nem megfelelő személynek adja el ◆ az új tulajdonos tönkreteszi a vállalkozást ◆ a vállalkozás minden addiginál sikeresebb lesz, aminek a vállalkozó már nem részese
A kiszemelt utód más vállalkozásban gondolkodik	
Az utódnak és a vállalkozónak gyökeresen eltérő elképzelései vannak a cég jövőjéről	
Az utód alkalmatlannak tartja magát az átveendő cég vezetésére	A végelszámolás (okai lehetnek)
A vállalkozó valójában mégsem akarja átadni a vállalkozást az utódnak	<ul style="list-style-type: none"> ◆ a vállalkozás fő értéke a vállalkozó ◆ a vállalkozó nem talál megfelelő vevőt ◆ a vállalkozás hanyatlási szakaszba ért
A vállalkozó fél megválni a cégtől megszokás vagy bizalmatlanság okán	
A vállalkozó alkalmatlannak tartja az utódot	Átadás olyan valakinek, aki elnyerte a bizalmat
A vállalkozónak más elképzelései vannak a jövőről	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ragaszkodik a vállalkozáshoz ◆ nincs megfelelő vevő a vállalkozásra ◆ a személyhez, akinek a céget átadja, erős érzelmek kötik
Belső érintettek általi elfogadás	
Külső érintettek általi elfogadás	

Forrás: Filep–Szirmai (2006: 17–23) alapján saját szerkesztés

Feltételezett, hogy az irányítás és hatalom nem megfelelő átadása nagyban hozzájárul a későbbi bukáshoz. Tovább nehezíti ezt az átadást, hogy az elődök gyakran nem akarják átadni a teljes irányítást. Az utódoknak amellet, hogy meg kell tartaniuk az elődök értékeit, képesnek kell lenniük megküzdeni a különböző gazdasági és szociális változásokkal, a piaci kihívásokkal. Ez a küzdelem gyakran innovativitást és tradícióromboló megoldásokat kíván (Mosolygó-Kiss et al. 2018).

TÉNYEZŐK, MELYEK NÖVELHETIK A SIKERES UTÓDLÁS ESÉLYÉT

Az utód szocio-emocionális és szakmai felkészültsége

Három tényező kapcsolódik szorosan a sikeres cégátvételhez: az utód humán tőkéje, szocio-emocionális értékátadás és az utód ígérethez: az utód ígérethez (Mosolygó-Kiss et al. 2018). A szocio-emocionális vagyoni pénzügyileg, objektíven nem magyarázható, és olyan tényezőknek köszönhető, mint a(z):

- ◆ családi név
- ◆ családi értékek
- ◆ családi kontroll
- ◆ etikus és hosszú távú foglalkoztatás
- ◆ bensőséges kultúra
- ◆ családi vállalkozás társadalmi tőkéje megőrzése iránti mély elköteleződés
- ◆ dinasztikus vagyonátruházás vágya
- ◆ családi életmód
- ◆ vérségi kapcsolatok miatt felmerülő családi elköteleződés
- ◆ önzetlenség a családtagok részéről a vállalkozás érdekében tett erőfeszítéseket illetően (Németh K.–Németh Sz. 2019: 47).

A szocio-emocionális vagyon mértékét sok ponton befolyásolják különböző családhoz tartozó szempontok, ezek értékét fokozni tudja a család magabiztossága, amely a családon belüli bizalomból fakad (Cater III.–Kidwell 2014).

Tovább növeli a sikeres cégátvétel esélyét, ha az utódnál a fent felsoroltakon kívül megvan a vállalkozás átvételének a szándéka is, a fenntarthatóság szempontjából viszont az utód tudása a fontosabb (Wang et al. 2019).

Tanácsadó bevonása

Tanácsadó igénybevétele segíthetne a vállalkozásoknak sikeresen végrehajtani az utódlást. Ennek azonban több korlátja is ismert, például a tanácsadók is tapasztalatlanok még a generációváltás kapcsán. Ezenkívül a vállalkozók sokszor családi belügyeknek tekintik a céggel kapcsolatos döntéseket, emiatt a tanácsadó nehezen fér hozzá az információhoz. Az utódlási folyamat gyakran több évig is eltart, a vállalkozások többnyire nem akarnak évekig fizetni a tanácsadásért (Noszkay 2017).

A költségnek mégis lehet haszna, hiszen egy tanult, bár tapasztalatlan tanácsadó is olyan objektív tanácsokkal láthatja el a vállalkozást, amelyek később a túlélést jelenthetik. Továbbá egyensúlyt teremt az alapító és az utód között, feltárja az információs aszimmetriát a különböző érdekeltek között. Moderálja a résztvevő felek különböző céljai okozta feszültséget, és hatékonyan hozzájárul az utódlási folyamat tervezéséhez (Michel–Kammerlander 2015). Az utódlás tranzakciós költségét az előd és az utód közötti erős bizalom is csökkentheti (Cater III.–Kidwell 2014).

A legnagyobb probléma az, hogy a vállalkozók nagy száma nem tud arról, milyen veszélyekkel jár a generációváltás, és nem rendelkezik a veszélyek kezeléséhez, valamint a sikeres átadás lebonyolításához szükséges tudással sem (Noszkay 2017).

Az empirikus kutatás módszertana

A kutatást a szakirodalom átfogó áttekintésével kezdtem, mely során hazai- és nemzetközi tudományos folyóiratok cikkeit, valamint szakkönyveket dolgoztam fel. Ezután egy 70 főt foglalkoztató, bútoripari termelő családi kisvállalkozás vezetőivel készítettem mélyinterjút, ahol nyitott kérdéseket tettem fel nekik. A kérdéseket három csoportba osztottam. Vizsgáltam a vállalat családiségét (pl.: tulajdonosi struktúra; családtagok a vezetésben, egyéb munkakörökben; családi értékek és azok megjelenése a vállalkozásban), az utódlás jelenlegi állapotát, folyamatát (pl.: hogyan döntöttek az utód személyéről; hogyan tervezték meg az utódlási folyamatot; elvárások az utódlással kapcsolatosan; hogyan adják át a tudást), a jövőbeli elképzeléseket (pl.: milyen terveik vannak az utódlás után; hogyan képzelik el a szerepüket az utódlás után). A kutatás másik sarokpontja az intellektuális tőke menedzselése és átadása, így erre vonatkozóan a jelenlegi módszereket vizsgáltam (pl.: milyen munkavállalói készségeket tartanak fontosnak; fejlesztik a munkaerőt; milyen készségeket tartanak fontosnak a vezetőknél, az utódnál; hogyan fejlesztik a vezetői készségeket; hogyan kezelik, ha valaki távozik a cégtől; hogyan kezelik a munkafolyamatokat; hogyan fejlesztik a terméket; hogyan fejlesztik a folyamatokat; hogyan menedzselik a vevőket), illetve arra vonatkozó kérdéseket tettem fel, hogy hogyan adják át ezt a tudást. Az interjúkat rögzítettem, majd szó szerinti leíratot készítettem róluk. A leírat alapján az interjúban elhangzott részeket kategorizáltam, redukáltam, a megjelenítés során kontextusba helyeztem. Az idézeteknél nem változtattam az elhangzottakon, csak a felesleges töltelékszavakat távolítottam el a könnyebb érthetőség kedvéért. Kutatásom korlátját képezi, hogy egyetlen vállalkozásnál végeztem.

Kutatási eredmények

Az intellektuális tőke menedzsmenntje

A humán tőkére nagy hangsúlyt helyeznek a vállalkozásnál. A munkavállalókkal egyéni fejlődési tervet alkotnak, és rendszeres beszélgetések keretében figyelnek arra, hogy a tervet tartsák. Ehhez külső tanácsadói segítséget is igénybe vesznek. Fejlesztik a vezetőik készségeit és a családtagok készségeit is.

Az utód általános humán tőkéjét tekintve építőmérnöki felsőfokú végzettséggel rendelkezik, és volt alkalma a családi vállalkozáson kívül is dolgoznia. Emellett a középiskolai tanulmányai után egy évig Németországban élt, ahol a nyelvtudását is tudta erősíteni.

„Én nem vagyok szakmabeli – nincs faipari végzettségem – de úgy gondolom, hogy nagyon sok a cégnél dolgozó embernél többet értek a fához. [...] Műszaki beállítottság kell hozzá, és az elég.” (fiú)

A strukturális tőke részét képező vevői tőke a munkatársak távozásával is a vállalkozásban maradna. A másik oldalról nézve viszont egy munkatárs távozásakor a vevője megmarad a cégnek, de egy másik ember, más humán tőkével végül lehet, hogy elveszti az ügyfelet az eltérő kommunikációs stílusa, vagy egyéb ok miatt. Ennek a kockázatnak a kiküszöbölésére használhatnának valamilyen vevőkapcsolat-menedzser szoftvert, melyvel biztosítani tudnák a szolgáltatásuk minőségének stabilitását (Chen–Popovich 2003).

A strukturális tőke másik része a szervezeti tőke, mely szintén tovább bontható két részre. Az innovációs tőkéről elmondható, hogy az alapítónak sok ötlete szokott lenni, és az utód humán tőkéje is rejt magában potenciált. Minden hónapban tartanak kerekasztal-beszélgetést, amelyen minden vezető részt vesz, és beszámolhat arról, ha valami nem működik jól, vagy ha van valamilyen ötlete.

„A munkatársak is szoktak ötleteket hozni, azonban néha inkább azzal szembesülök, hogy nem elég fantáziadúsak az emberek, vagy nem tudnak eléggé nagyban gondolkozni, hanem ragaszkodnak a bevált sémákhoz.” (apa)

A szervezeti tőke másik része a folyamattőke. A vállalkozásnak van egy nagy szervezeti ábrája, amelyen minden pozíció látható. Ezek a pozíciók vannak emberekhez rendelve. Minden folyamatuknak van leírása, és ezeket a leírásokat igyekeznek rendszeresen frissíteni.

„Fogalmazzunk úgy, hogy pozícióból vagy feladatból több van, mint emberből, és pozícióra van felépítve a struktúra, nem emberre. Az irodainál vannak úgynevezett kalapok, ezek a pozíciók. Minden kalapnak van egy leírása. [...] Ha valaki a kereskedelemből elmenne, akkor, ha egy ember beülne oda, minden le van írva, mindent magától végig tudna csinálni.” (fiú)

Amikor egy munkavállaló úgy dönt, hogy máshol folytatja a karrierjét, akkor átnézik és rögzítik az általa végzett folyamatokat.

„Kilépés előtt átnézzük, hogy mit és hogyan csinált. Itt el is mondhatja, hogy ez a módszer oké, ez annyira nem, máshogy kellene csinálni, ezeket rögzítjük. Van egy kilépési lista, amin végig kell menni.” (apa)

Az intellektuális tőke fogalma és annak részei nem voltak ismertek a vállalat vezetői által, de az interjúk során megállapítottam, hogy a menedzselésük tudatosan zajlik, nem pedig intuitívan. A kisvállalkozásoknál az immateriális eszközök sokszor fontosabbak, mint a tárgyi eszközök, azaz az emberek és a cégben lévő tudás garantálhatja a hosszú távú sikeres működést.

Az intellektuális tőke átadása az általam vizsgált vállalkozásnál

A családhoz köthető érzelmeket nehéz félretenni, és pusztán a szakmai oldalt figyelembe venni. Az interjúalanyaim elmondták, hogy erős szabályaik vannak a szakmai és családi élet, valamint a cégen belüli pozícióik elkülönítésére.

„A munka részét és a család részét külön kell választani. A munka során teljesen más kalapot hord apa is, és más kalapot hordok én is. Igyekszünk ott elkerülni az apafia kapcsolatot. Nyilván teljesen nem tudjuk elkülöníteni, de igyekszünk megtartani a munka részét. Ez 90%-ban azt mondom, hogy sikerül.” (fiú)

Az alapító által birtokolt humán tőkét az utód csak akkor kezdte el mélyebben megismerni és átvenni, amikor teljes állásban csatlakozott a vállalkozáshoz: az alapító kezdetben mindössze néhány dologba vont be, majd fokozatosan egyre több tekintetben át is engedte a döntést.

„Eleinte egy-két döntésnél és projektnél elmondta, hogy mit hogyan csinál. Ott még csak hallgattam, aztán fokozatosan bevont engem is, hogy én hogyan csinálnám. Most viszont már nagyon sok területen az én döntésem van.” (fiú)

Azt tervezik, hogy az utód minden részlegben dolgozni fog legalább fél évig, hogy megismerje a mindennapi munkát mindenhol, és ezáltal átfogó képet kapjon a cég működéséről. A cél elsősorban nem az, hogy operatíván ismerjen minden munkafolyamatot, hanem, hogy lássa és értse az összefüggéseket. A munkájával viszont termel is a cégnek. Amióta csatlakozott a kereskedelemhez, azóta jelentősen nőtt az exportteljesítmény, amelynek a fő mozgatórugója az utód munkája.

A vevői- és kapcsolati tőke a családtagok által van kontrollálva. Az exportpiacon történő térnyerés már az utódnak köszönhető, így ott nincs szükség átadás-átvételre. A korábbi export- vagy belföldi partnerekkel az alapító alakította ki a kapcsolatot. Az átadásról két módon gondoskodnak. Egyfelől minden nagyobb partnernél elmondja az apa a fontosabb tudnivalókat, illetve le is írják. Továbbá a velük történő beszélgetésekbe, egyeztetésekbe is bevonja a fiát. Ahol lehet, ott személyesen is találkoznak a felek, hogy jobban megismerjék egymást.

Az innovációs tőke nehezen örökíthető. Az alapító sok ötlettel rendelkezik. Mióta a fiú csatlakozott a vállalkozáshoz, igyekeznek közösen gondolkodni, de az apa szeretne később is megmaradni a stratégiai szerepkörben.

„Én azt gondolom, hogy ezt a fajta kalapot nem lehet letenni, hogy te inspiráld, és te add az ütemet. Nyilván kellene hozzá játszótársak, nekem nagyon jól jött a fiam, hogy vele lehet együtt gondolkodni.” (apa)

A folyamattöket tudatosan kezelik, le vannak írva a folyamatok, és a leírásokat frissítik. Ez nagy stabilitást ad a működésüknek. Az apa-fia utódlás tekintetében a vezetői folyamatokat is ugyanígy írásban is át akarja adni az alapító az utódnak.

„A főbb dolgokat elkezdem leírni, hogy én hogyan csináltam. Ezek leginkább vállalati folyamatok, know-how. Inkább az arany szabályokat írom le, amik mentén lehet gazdálkodni.” (apa)

Összefoglaló

A vizsgált esetben is meg lehet állapítani, hogy a munkavállalók képzése stratégiai jelentőséggel bír (Blanco-Mazagatos et al. 2018; García et al. 2019). A fejlesztés mellett az utód azonban rendelkezik családi vállalkozáson kívül szerzett tapasztalattal is (Mosolygó-Kiss et al. 2018), amely általánosságban ritka az utódok között (Suess-Reyes-Fuetsch 2016; Woodfield–Husted 2017).

A folyamatokat dokumentálják. Ha a munkatárs távozik, a humán tőkéje is távozik a cégtől, azonban a leírt folyamatoknak köszönhetően a humán tőkéje egy részét – átalakult formában, strukturális tőkeelemként – bent tudják tartani a vállalkozásban (Harangozó 2007).

Az innovációs tőkéhez tartozik minden olyan innováció, amely a termékhez, szolgáltatáshoz vagy folyamathoz kapcsolódik (Harangozó 2007). A vezetők mellett a munkavállalóknak is vannak ötleteik, de ahhoz, hogy jobb javaslatokkal tudjanak előállni, szükség lenne a képzésükre. Az innovatív termékfejlesztéshez ötletet tudna még szolgáltatni, ha gyűjtenék a vevői visszajelzéseket vagy piackutatást végeznének.

A szakmai és személyes kapcsolat megnehezítheti a viszonyt az előd és az utód között, noha ez a kapcsolat nagyon fontos az utódlás szempontjából (Cabrera–Suárez 2005). A családi köteleket fontosabbnak tartják a cégnél, figyelnek arra, hogy elkülönítsék a munkát a családi kapcsolattól. Az utódlás nagyobb valószínűséggel lesz sikeres, ha az átadó felek között jó a kapcsolat (Cabrera–Suárez 2005).

A fiú a rotáció során minden területen dolgozik, így a tanulás közben termel is a vállalkozásnak. Ez az előny kettős a cég számára, hiszen fejlődik az utód humán tőkéje és közben eredményt is termel a cégnek (Blandin–Peterman 2019).

A vevői tőke részét képezi a kapcsolati háló is (Harangozó 2007), ennek az átadására érdemes hangsúlyt fektetni. Különböző szakmai szervezetekhez is csatlakozhatnának, hogy tovább növeljék a kapcsolati hálójukat (Mosolygó-Kiss et al. 2018).

Az általam vizsgált családi vállalkozás is végigment a szakirodalomban leírt utódlási folyamatlépcsőn. A mentor szerepét elsősorban az alapító tölti be, azonban igénybe

veszik külső tanácsadó szolgáltatását is, aki a kommunikációt segíti (Michel–Kammerlander 2015; Echardour–Madarasiné Szirmai 2016; Noszkay 2017; Mosolygó-Kiss et al. 2018). A rossz szokások átadását a folyamatokhoz történő kritikus hozzáállással igyekeznek kivédeni. Az alapító számára fontosabb a cég és az utódlás sikeressége a saját munkamódszereinek a megítélésénél. Ez segít kizárni azt az utódlás szempontjából felmerülő kockázatot, amikor az alapító túlságosan ragaszkodik a saját munkamódszereihez (Filep–Szirmai 2006; Noszkay 2017; Mosolygó-Kiss et al. 2018). Véleményem szerint az általam vizsgált vállalkozás az átlagosnál jobban tervezte meg az utódlási folyamatot, és a végrehajtás során is helyes eljárások mentén dolgoznak. Emiatt a példájuk bekerülhetne a legjobb gyakorlatok gyűjteményébe. Bízom benne, hogy kutatásom ötletet adhat további kutatásokhoz az intellektuális tőke átadása és a generációváltás kapcsolata között.

Hivatkozások

- Alda, M. (2018). A strategic fund family business decision: The pension fund liquidation *Journal of Business Research*, 91, 248–265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.024>
- Blanco-Mazagatos, V. – Quevedo-Puente, E. de – Delgado-García, J. B. (2018). Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research*, 84, 337–348. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.017>
- Blandin, A. – Peterman, W. B. (2019). Taxing capital? The importance of how human capital is accumulated. *European Economic Review*, 119, 482–508. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2019.08.007>
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71–96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.010>
- Cater III., J. J. – Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, (5)3, 217–228. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.001>
- Chen, I. J. – Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, (9)5, 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Csákné Filep J. (2012). Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás. PHD-dolgozat.

- Echardour, P. – Madarasiné Szirmai A. (2016). Mentorálás. (Modul 2) *Insist: Generációváltás kis- és középvállalkozások tulajdonlásában és menedzsmentjében*. Munkaadók és Gyáripárosok Országos Szervezete, Budapest, 29–41.
- Filep J. – Szirmai P. (2006). A generációváltás kihívása a magyar kkv szektorban. *Veze-téstudomány*, (37)6, 16–24.
- García, M. V. – López, M. F. B. – Castillo, M. Á. S. (2019). Determinants of the acceptance of mobile learning as an element of human capital training in organi-sations. *Technological Forecasting & Social Change*, (149)119783, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119783>
- Harangozó T. (2007). Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai. *Vezetéstudomány*, (38)12, 18–34.
- Makó, Cs. – Csizmadia, P. – Heidrich, B. (2016). Succession in the family business: Need to transfer the socio-emotional wealth (SEW). *Budapest Management Review*, (47)11, 16–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.03>
- Michel, A. – Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succe-ssion-planning process – An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 45–57. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.005>
- Mosolygó-Kiss, Á. – Csákné Filep, J. – Heidrich, B. (2018). Do first swallows make a summer? On the readiness and maturity of successors of FBs in Hungary. 14th Workshop on Family Firm Management Research Entrepreneurial Families Across Generations. Larnaca, Cyprus.
- Nábrádi A. – Bárány L. – Tobak J. (2016). Generációváltás a családi tulajdonú vál-lalkozásokban. *Gazdálkodás*, (60)5, 427–466. DOI: <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.258590>
- Németh J. (2016). A humántőke értékelésének fejlődése. *Taylor Gazdálkodás- és szerve-zéstudományi folyóirat*, (8)5, 127–134.
- Németh K. – Németh Sz. (2019). A szocio-emocionális vagyon és a családi vállalkozások fenntarthatóságának összefüggése. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, (11)1, 46–55.
- Noszkay E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, (48)6–7, 64–72. DOI: <http://dx.doi.org/10.14267/VEZ-TUD.2017.06.08>
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (12)4, 579–594. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000510628243>

- Suess-Reyes, J. – Fuetsch, E. (2016). The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. *Journal of Rural Studies*, 47, 117–140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.07.008>
- Tian, Y. – Nicholson, J. D. – Eklinder-Frick, J. – Johanson, M. (2018). The interplay between social and international opportunities: A processual study of international ‘take-off’ episodes in China SMEs. *Industrial Marketing Management*, 70, 180–192. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.006>
- Wang, Y. – Lo, F. – Weng, S. (2019). Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader’s approval. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 188–195. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.05.001>
- Woodfield, P. – Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8, 57–69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>