

LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

X. évfolyam 1. szám 2024. június



A logisztikai szektor optimalizálása

Fókuszban a generációváltás



Tartalom

Szerkesztőbizottság elnöke:
Prof. Dr. Popp József
MTA levelező tag

Szerkesztőbizottság elnök helyettese:
Kossa György
Gróf Tisza István Debreceni Egyetemért
Alapítvány kuratórium elnöke

Megjelenésért felelős igazgató:
Dr. Tóth Róbert

Megjelenésért felelős igazgató helyettes:
Dr. Szentesi Ibolya

Főszerkesztő:
Prof. Dr. Oláh Judit

Főszerkesztő helyettes:
Dr. habil Kozma Tímea

A tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága:

Prof. Dr. Benkő János –
egyetemi tanár, MATE

Dr. Fehérvölgyi Beáta – dékán, PE

Prof. Dr. Fenyves Veronika –
egyetemi tanár, DE

Prof. Dr. Heidrich Balázs –
rektor, egyetemi tanár, BGE

Prof. Dr. Illés Béla – egyetemi tanár, ME

Prof. Dr. Koltai Tamás –
egyetemi tanár, BME

Prof. Dr. Szegedi Zoltán –
egyetemi tanár, SZE

Prof. Dr. Zéman Zoltán –
egyetemi tanár, NJE

Dr. Gubán Miklós – professor emeritus, BGE

Dr. Gyenge Balázs – egyetemi docens,
szakvezető, MATE

Dr. habil Hágan István –
egyetemi docens, MATE

Dr. habil Kása Richárd –
tudományos főmunkatárs, BGE

Dr. habil Kozma Tímea –
egyetemi docens, BGE

Dr. Kurucz Attila – egyetemi docens, SZE

Dr. Lakatos Péter – egyetemi docens, Edutus

Dr. habil Pataki László –
egyetemi docens, NJE

Dr. habil Pónusz Mónika –
egyetemi docens, KRE

Dr. Szentesi Ibolya – egyetemi adjunktus, DE

Dr. Szijártó Boglárka – adjunktus, BGE

Dr. Tobak Júlia – tudományos munkatárs, PE

Dr. Tóth Róbert – egyetemi adjunktus, KRE

Dr. Túróczi Imre – főiskolai tanár, DE

Vajna Istvánné Dr. habil Tangl Anita –
egyetemi docens, NJE

Előszó

Dr. Túróczi Imre 2

Ellátásilánc és logisztikai innovációk

Dr. Tóth Róbert – Krisán László – Dr. Tobak Júlia: A generációváltás megjelenése a hazai logisztikai vállalkozások körében. 3
DOI: 10.21405/logtrend.2024.9.1.3

Vajna István – dr. univ. Nagy Zoltán – Dr. Siklósi Ágnes – Dr. Tangl Anita: Lean-Kaizen fejlesztések a belső ellátási láncban és az eredmények kimutatása a menedzsment számvitelben . 8
DOI: 10.21405/logtrend.2024.9.1.8

Szabó Károly: Mesterséges intelligencia a logisztikában – Pest Megyei helyzetkép. 17
DOI: 10.21405/logtrend.2024.9.1.17

Dr. Faludi Tamás: A digitális ellátásilánc-menedzsment alkalmazásának szükségessége 23
DOI: 10.21405/logtrend.2024.9.1.23

Szabályozás és közlekedési infrastruktúra

Dr. Udvaros József – Forman Norbert: Drónok hazai és EU szabályozása és felosztása 29
DOI: 10.21405/logtrend.2024.9.1.29

Dr. Jámbor Zsófia: Kritikus közlekedési infrastruktúrák ellenálló képessége 34
DOI: 10.21405/logtrend.2024.9.1.34

Dr. Fenyvesi Éva – Balla Gréta Barbara: Közút vagy vasút? A vasúti fuvarozás jövője 42
DOI: 10.21405/logtrend.2024.9.1.42

LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

Alapító:
Dr. Karmazin György †

BI-KA Logisztika Kft.
alapító tulajdonosa

A Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok kereskedelmi forgalomban nem kapható, zárt terjesztésű szaklap. Megjelenik évente 2 alkalommal.
ISSN 2416-0555 (Nyomtatott) · ISSN 2560-0362 (Online)

Főszerkesztő: Prof. Dr. Oláh Judit · Főszerkesztő helyettes: Dr. habil Kozma Tímea.

A szerkesztőség címe és elérhetőségei:

5000 Szolnok Városmajor u. 23.

Telefon: +36 30 4224 117; +36 20 480 4177 · E-mail: logisztikaitrendek@gmail.com

Felelős kiadó: BI-KA Logisztika Kft.

Az aktuális lapszámban szereplő szakkikkek a kiadvány hivatalos online-felületén érhetők el.

A generációváltás megjelenése a hazai logisztikai vállalkozások körében

Dr. Tóth Róbert

egyetemi adjunktus
Károli Gáspár Református Egyetem,
stratégiai és digitális fejlesztési igazgató,
KAVOSZ Zrt.
E-mail: toth.robert.nemeth@gmail.com

Krisán László

vezérigazgató
KAVOSZ Zrt.
E-mail: krisan@kavosz.hu

Dr. Tobak Júlia

tudományos munkatárs
Pannon Egyetem
E-mail: tobak.julia@gtk.uni-pannon.hu

Absztrakt

A családi vállalkozások működésének megértése és vizsgálata világszerte fontos, ugyanis ezen vállalkozások jelentős gazdasági hatással bírnak, munkahelyeket teremtenek, és hozzájárulnak a fenntartható, hosszú távú üzleti gyakorlatok kialakításához. Különös fontos, ha ezen vállalkozások esetében megvizsgáljuk a generációváltás témakörét, hiszen ez jelenti az egyik legnagyobb kihívást a jövőre nézve (a digitalizáció és a rohamosan fejlődő IT technológiák mellett). Jelen cikkünkben a hazai logisztikai vállalkozásokra fókuszálva tekintjük át a generációváltás aktuális helyzetét, elsődlegesen szakirodalmi elemzések keretében.

Abstract

Understanding and studying how family businesses operate is important worldwide, as they have a significant economic impact, create jobs, and contribute to sustainable, long-term business practices. It is particularly important to explore the topic of generational change within these businesses, as this represents one of the greatest challenges for the future (alongside digitalization and rapidly advancing IT technologies). In this article, we focus on the current state of generational change within domestic logistics companies, primarily through a review of the relevant literature.

Kulcsszavak:

logisztikai szektor, generációváltás, versenyképesség.

Keywords:

logistics sector, generational change, competitiveness

DOI: 10.21405/logtrend.2024.09.1.3

1. Bevezetés

A hazai kkv-szektor körében – de kiemelten a családi vállalkozások között – a generációváltás jelenti az egyik legfontosabb kihívást, amelyre tudatosan fel kell készülniük az érintetteknek. Az utódlás folyamata nagyon komplex, és nem létezik egy minden vállalkozásra egységesen alkalmazható módszertan. Vannak formák, sablonok, de minden vállalkozás helyzete egyedi, ami megköveteli a vállalat-specifikus megoldásokat (Xue-Ming – Anrong, 2023). Amennyiben ezek az egyedi, vállalkozásra szabott megoldások nem állnak rendelkezésre, akkor egészen biztos a kudarccal. Számos kutatás megállapítja, hogy az alapos előkészítés és az utódlási stratégia megtervezése szükséges ahhoz, hogy sikerre vigyék a generációváltást (Cameron-Quinn, 1988; Csákné, 2012). Poza (2007) kutatásában megállapítja, hogy „az új vállalkozások 85%-a bukik meg az első öt éves működése során. Azok közül a családi vállalkozások közül, amelyek túlélnek, csak 30%-ot adnak át sikeresen az alapító-tulajdonos család második generációjának. A sikeres átmenet kulcsa a megfelelő tervezésben, képzésben, a megfelelő utód kiválasztásban és felkészítésében, valamint a technológiai folyamatos

követésében rejlik.

Magyarországon a vállalkozások átadásának jelenleg még nincsenek hagyományai, ugyanakkor a generációváltás kérdése mind sürgetőbb problémát jelent a magyar gazdaság számára, pont úgy, mint valamennyi fejlődő ország esetében. Alapvetésnek tartjuk, hogy az utódlás kérdésével kiemelten kell foglalkozni, hiszen a gazdasági kérdéskör nagyon komoly gazdasági potenciált generálhat makrogazdasági szinten, gondolunk itt a GDP termelés fokozására. Amennyiben nem fektetnek kellő erőforrást a generációváltás előtt álló vállalkozások támogatására, úgy nagyon komoly veszteséget, így versenyképességbéli lemaradást is elszenvedhetnek az országok.

Valamennyi hazai, a témában született tudományos elemzés egyértelműen megállapítja, hogy a vállalati utódlás lebonyolításának zavarai súlyos problémákat okozhatnak a magyar nemzetgazdaság számára. Ezt kiadválóan felismerte Magyarország Kormánya, és dedikált programot szentelt ezen problémakör kezelésére a „A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030” címet viselő stratégiai dokumentumban. A Stratégia megállapítja, hogy „a generációváltás támogatása az

állam feladatai közé tartozik, gondoskodva többek között arról is, hogy a cégek magyar tulajdonban és helyi stratégiai irányításban maradjanak.” Ezen gondolattal mi határozottan egyértünk, hiszen a generációváltás elsősorban a legkisebb és magyar tulajdonban lévő vállalkozásokat érinti. Az pedig egyértelmű cél, hogy a legkisebb magyar vállalkozások támogatása nemzetgazdasági ügy.

2. Generációváltás szükségessége a szállítmányozás területén

Jelen cikkünkben alapvetően a magyar gazdaság egyik húzóágazatát, a szállítmányozási szektort vesszük górcső alá, hiszen ez az az ágazat, aminek fejlődése teljesen együtt mozog annak globális mértékű fejlődésével. Megállapítható ugyanis, hogy a globális logisztikai piac kb. egy évtizede folyamatosan növekszik. A globális logisztikai piac növekedése valószínűleg folytatódni fog, mivel az e-kereskedelem bővülése, a technológiai innovációk, a fenntarthatóság iránti igény és a generációváltás mind hozzájárulnak az ágazat fejlődéséhez. Ahhoz, hogy a magyarországi logisztikai vállalatok versenyképesek

maradjanak, fontos, hogy alkalmazkodjanak ezekhez a trendekhez és kihasználják az új lehetőségeket.

Az ágazat 2016-os teljesítménye a becslések szerint elérte a világszintű GDP közel 14 százalékát, ami mintegy 6700 milliárd dollárt jelentett (Karmazin, 2016; Karmazin-Gál, 2016), mára ez akár a 20%-os értéket is meghaladhatja. A globális logisztikai piac mérete 2020-ban körülbelül 8,6 trillió USD volt, és előrejelzések szerint 2027-re elérheti a 12,9 trillió USD-t, ami 6-7% éves növekedési ütemet jelent. A növekedést elsősorban az e-kereskedelem terjedése és a nemzetközi kereskedelem bővülése hajtja.

Ezt a trendet felismerte Magyarország Kormánya is, és a hazai szakpolitikai törekvés is egészen világos és ambiciózus. Nagy Márton nemzetgazdasági miniszter szerint 2030-ra a logisztikai iparág GDP-arányos súlyát a mostani 5,5-ről 10 százalékra kell emelni, és ezzel tovább erősíthető a magyar gazdaság összekapcsoló szerepe. A magyarországi logisztikai szektort mindenképpen érdemes fejleszteni, hiszen az jelentősen járul hozzá a külkereskedelmi mérleg pozitív alakulásához. Az ország központi elhelyezkedése a közép-európai régióban stratégiai előnyt jelent, amely hozzájárul a regionális és nemzetközi kereskedelem növekedéséhez. Emellett a magyar logisztikai vállalatok egyre inkább összpontosítanak a határon átnyúló szolgáltatásokra, különösen az Európai Unió belső piacán.

Pozitív trend Magyarországon az ágazaton belül, hogy a raktározási kapacitások folyamatosan emelkednek: 2021-ről 2023-ra megduplázódott a rendelkezésre álló kapacitás, így mostanra több mint 2 milliő négyzetméternyi területen folyik tárolás. Magyarországon kb. 40 ezerre tehető azon vállalkozások száma, ahol a generációváltás komoly kihívások elé fogják állítani a cégvezetőket. Az is megállapítható, hogy a generációváltás elsősorban a legkisebb vállalkozásokat érinti.

Amennyiben megvizsgáljuk a logisztikai ágazat mai állapotát, úgy látható, hogy a ma működő vállalkozások jelentős részét a rendszerváltás idején alapították (Karmazin et al., 2013). Ez már önmagában is determinálja azt, hogy a szektor jelentős része ma már valóban megérett a generációváltásra, mivel az alapítók mostanra elérték vagy közelednek a nyugdíjkorhatárhoz, így a vállalkozások vezetését egy új generációnak kellene átvennie. Az ágazat pedig kiemelkedően fontos a nemzetgazdaság számára,

több mint 280 ezer embert foglalkoztat és a GDP 5%-át adja. Annak érdekében, hogy az ágazat nemzetgazdasági súlya és hozzáadott értéke megmaradjon, meg kell tenni mindent annak érdekében, hogy támogassuk az érintett vállalkozásokat.

A globális és a magyarországi logisztikai piac növekedési trendjei azt mutatják, hogy az ágazatban jelentős lehetőségek rejlenek, különösen a digitalizáció, az e-kereskedelem és a fenntarthatóság területén. A generációváltás pedig lehetőséget kínál arra, hogy a logisztikai vállalatok új szemlélettel és innovatív megoldásokkal alkalmazkodjanak a változó piaci környezethez, ezáltal fenntartva és növelve versenyképességüket.

3. Az eredményes generációváltást akadályozó tényezők

Számos nemzetközi szakirodalom világitott már rá arra, hogy a kisvállalatok kb. 30%-a éli túl az első generációváltást, és mindössze 15%-uk a másodikat (Bracci-Vagnoni, 2011; Czizmadia et al., 2016). Ha ez így van, akkor mindenképpen érdemes feltenni azt a kérdést, hogy mi ennek az oka, és hogyan lehet sikeresebbé tenni ezt a folyamatot. Alapvetően a sikertelenség három dologra vezethető vissza:

- a tudatosság hiányára (a jól tervezett folyamatra, azaz az utódlási stratégia megletére vagy rendelkezésre nem állására),
- másrészt az időzítésre (hiszen hosszú időt vesz igénybe utód megtalálása, felkészítése és az Ő felkészülése),
- harmadrészt az átadó esetében a hatalom elvesztésétől való félelemre, hiszen a generációváltás esetében ténylegesen bekövetkezik a cégen belüli hierarchikus átrendeződés, ami a legnagyobb frusztrációt és félelmet jelenti az átadó számára.

A megfelelő utódlási stratégia és modell felépítésének legjelentősebb gátja az adott cégen belül jelen lévő motiváció hiánya, ami legtöbb esetben a kevésbé jól szervezett vállalati működésre vezethető vissza. A mai fiatal generációnak már teljesen más elképzelése van egy cég vezetéséről, a munkakörülményekről, a munka és magánélet egyensúlyáról, és ezért elválik egymástól a régi és egy lehetséges új üzleti modell. A lehetséges utódok a legtöbb esetben már nem akarnak olyan ágazatban dolgozni, ahol a munkakörülmények, a tudásmegszerzés lehetősége, az önmegvalósítás keretrendszere nem megfelelőek (Lorenzen és Lorenzen

2011; Kondo, 2021; Bosselmann, 2012). A jövő generációjához tartozó potenciális vezetők már sokkal mobilabbak, mint elődjük, kevésbé szeretik a röghöz kötést, a berögzült ideákat és folyamatokat. Amennyiben azt látják, hogy ezeket nehéz lenne ledönteni egy már létező cégstruktúrában és -kultúrában, az határozottan a motivációjukat építi le, és ezért sok esetben nem is vállalják a cég átvételét (Farrell et al., 2021). Számos elemzés rávilágít arra, hogy az utódok – az előttük álló kihívásokra való – pszichológiai felkészítése milyen jelentőséggel bírna. Ez azonban kellő elköteleződést, utódlási stratégiákban való gondolkodást követelne meg a jelenlegi első számú vezetőtől. Ennek része lehet akár olyan coaching szolgáltatások biztosítása is, amelyek az elméleti tudásszerzésen felül gyakorlati tudást is biztosít az új vezető számára.

A hatékony generációváltás egyik legfontosabb sikertényezője a megfelelő, éveken át tartó tudatos felkészülés és felkészítés. Ehhez megfelelő kompetenciákra, vezetői skillekre, de a cégen belüli tudásvagyon átadására is szükség van. Sok utódlási folyamat azért végződik kudarccal, mert az első számú vezetőnél az évtizedek alatt felhalmozódott tudás nincsen megfelelően strukturálva, és azt nem is hajlandó átadni az utódnak. Az idősebb generáció által felhalmozott tudás és tapasztalat átadása szükséges, hiszen ezáltal biztosítható, hogy az új vezetők ne kezdjék a nulláról a cég építését, és elkerüljék az ismétlődő hibákat. Számos tanulmány igazolta azt is, hogy az oktatás segíti a fiatalokat a generációváltásban. A vezető hajlandósága és képessége a vállalkozásból való kivonulásra és új célok kitűzésére alapvető a sikeres átmenet szempontjából.

A családi vállalkozások generációváltási kérdéseinek és problémáinak megoldásában és megelőzésében egy Családi Alkotmány megfogalmazása is segíthet. Ehhez figyelembe kell venni a fenntarthatóságot biztosító speciális tulajdonságokat és tényezőket. A hagyományos vállalkozás esetében kizárólag a tulajdon és az üzlet kapcsolatáról, míg a családi vállalkozások esetében a család – üzlet - tulajdon kapcsolatáról/egyesüléséről beszélhetünk. Ha a család működteti a vállalkozást, akkor gyakran előfordulnak sűrűdások és konfliktusok, mivel a család és a vállalkozás – mint két önálló egység – egybefonódik. Például, amikor üzleti döntéseket kell hozni, a családtagok közötti érzelmi kötődés és lojalitás megnehezítheti

a racionális döntéshozatalt. Ezen felül, a családtagok közötti hatalmi harcok és a változásoktól való félelem is súrlódásokhoz vezethet. Ezek az ellentétek megnehezítik a vállalkozás hatékony működését és hosszú távú sikerét.

A családi vállalkozások lényege a család által kialakított jövőképben rejlik. Egy általános jövőkép lehet a következő: a családi tulajdonú vállalkozások hosszú távú értékteremtésben és fenntarthatóságban érdekeltek. Ehhez a tulajdon és az üzlet megfelelő időben történő átadása szükséges a következő generációnak. A családi vállalkozásnak fel kell térképeznie adottságait, hogy biztosítsa a fenntarthatóságot. Az utódlástervezésnek a stratégiai tervezés részévé kell válnia (Tobak, 2018).

A tudás akkor tud leghatékonyabban hozzájárulni a vállalkozások további fejlesztéséhez, ha szervezeti szinten valósul meg (Lee-Song, 2015; Chiou et al., 2011). Amikor generációváltás esetében a tudásról beszélünk, akkor fontos szem előtt tartani azt a felmérések által igazolt tény, miszerint „jellemzően háromszor annyi időt tölt egy családi vállalkozás vezetője vezetőként a cég élén, mint más menedzser egy más tulajdonosi háttérű vállalatnál (Bracci-Vagnoni, 2011; Krankovits et al., 2020). Ezt a tudást, azaz a hazai vállalkozások esetében

akár 25-35 év alatt felgyülemlett ismerttet, úgy kellene átadni, hogy Magyarországon teljesen hiányzik a tudásmegosztás kultúrája és annak struktúra-modellje. Azzal érvelünk, hogy ez is egyértelműen igazolja azt, hogy mennyire sürgető lenne egy széleskörben elérhető, vállalati nyelven megíródott utódlási program kidolgozása és mihamarabbi elindítása.

4. A generációváltási folyamatmodell

A generációváltás egy hosszú távú, előre megtervezendő folyamat, melyet érdemes stratégiai fontosságú projektként értelmezni.

A projektmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalmak megfogalmazásai szerint:

- a projekt egy „egyedi, egyszer előforduló, nagyobb, igényes és komplex” esemény, mely „nagyobb tervezési ráfordítást, speciális szakismereteket” és „különleges tervezési eljárást” tesz szükségessé (Aggteleky-Bajna, 1994; In: Szabó, 2012),
- „a projekt nem sorolható a hagyományos szervezeti egységek megszokott napi rutin jellegű tevékenységei közé, hanem olyan egyedi szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott lépéssorozat, mely konkrét célt, illetve célokat

meghatározott idő alatt kíván elérni és a célok eléréséhez meghatározott erőforrásokat (humán, materiális és immateriális) is rendel” (Szűcs – Nagy, 2015).

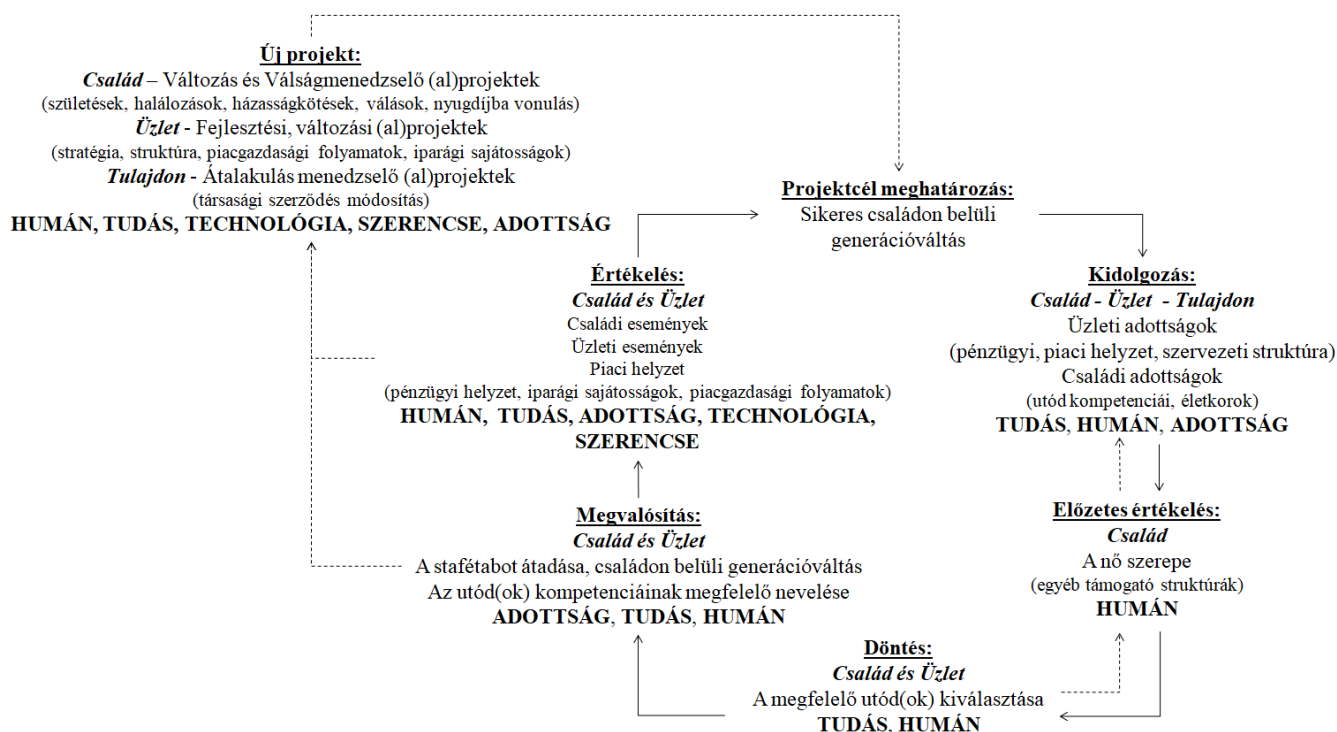
Az üzletmenet-folytonosságot biztosító átadás egy hosszú távú, innovációs, változási projekt a család és a vállalkozás életében.

A családi gazdaságokat irányító gazdákra vonatkozó, Anderson – Hepworth (1980) (in: Gasson – Errington, 1999) által megfogalmazott állítás szerint: „Van egy régi tradíció, amelynek értelmében a gazda sohasem hagyja el a földjét addig, amíg meg nem hal, tönkre nem megy, vagy nyugdíjba nem vonul.”

A generációváltási projektciklus időtartama/kerete 30-60 év is lehet, de egyedi, főleg családi tulajdonságok függvénye (utód/átadó életkora, családtagok egészségi állapota, stb.).

A stafétabot átadása egy szervezetfejlesztési projekt, mely a szervezet működési feltételeiben, körülményeiben következik be. Eredménye közvetett módon fejzhető ki. Görög (2003) (in: Szabó, 2012) szerint szervezetfejlesztési projekt a tulajdonosi struktúra megváltoztatása, a szervezeti struktúra és szervezeti folyamatok átalakítása.

Le Breton-Miller et al. (2004) modelljének három fázisa a generációváltásról a következőt mondja:



1. ábra: Családi vállalkozások generációváltási projektciklusa és tartalma az egyes szakaszokat befolyásoló tényezők megnevezéseivel
 Forrás: Tobak, 2018

- Az I. fázisban az öröklési folyamat alapvető szabályai fogalmazódnak meg, megnevezik a lehetséges utódokat és utódlási tervet készítenek.
- A II. fázisban felméri a potenciális utód képességeit, és képzéssel fejlesztik azokat.
- A hatalom átadása a III. fázisban történik, amikor a vezető lemond posztjáról, és az utód átveszi a felső vezető szerepét.

A Szűcs-Grasseli (2004) (in: Szűcs – Nagy, 2015) által ábrázolt projektciklus szerint került összefoglalásra a generációváltás folyamata (1. ábra). Az egyes projektciklus-szakaszokhoz tartozó legfontosabb kulcstényezők és a családi tulajdonú vállalkozásokat jellemző család-üzlet-tulajdon dimenziók megjelölése is megtörtént.

A több generáción keresztül is értelmezhető projektciklus az üzletfolytonosságot/fenntarthatóságot ábrázolja, mint egy körforgásos családi vállalkozási ciklust, ahol a projekt cél a sikeres családon belüli generációváltás.

A magyarországi jellemzőket figyelembe véve elmondható, hogy ma még jellemzően az alapító generációnak kell a kulcstényezőket menedzselnie, de az utód generációnak is egyre nagyobb a szerepe a folyamatban. A családi vállalkozás adottságainak elemzése után lehet meghatározni a stratégiai irányokat és a hosszú távú stratégiai célkitűzéseket, azok megvalósításának lehetséges változatait. Elmondható, hogy a döntés és a stratégia megvalósítása a családi vállalkozásnál jelenlévő TUDÁS, családi működését befolyásoló HUMÁN gondolkodás, a jelentésvad ADOTTTSÁGOK, a rendelkezésre álló TECHNOLÓGIA és a vállalati eseményeket sokszor befolyásoló SZERENCSE függvénye.

Az 1. ábrán kerültek megjelenítésre az egyes szakaszok menedzselését befolyásoló kulcstényezők. A megnevezett tényezők a leghangúlyosabbak az adott szakaszban a sikeres lebonyolításhoz.

A kidolgozás során a család-üzlet-tulajdon egyesüléséről beszélünk, de még csak egy fiatal család szintjén (első generációváltás esetében). Az előzetes értékelés során a jó család, a családtagok szerepe kiemelendő, mert a cél eléréséhez meghatározott erőforrások a családtagok. Az anya, feleség szerepe hangsúlyos ebben a szakaszban.

A döntés, megvalósítás és értékelés során a családi és üzleti tényezők kapnak nagyobb szerepet. A generációváltási projektciklus „új projekt” szakaszában teljedik ki az átadási folyamat.

A projektciklus folyamán felmerülő új projektek létesítésére irányuló történésekhez, a fejlesztéshez, változás és válságmenedzselő, átalakulási alprojektekhez szaktudás, kohézió és kontroll kell. Ez a magyarázata annak, hogy a HUMÁN az első felsorolt faktor az értékelési fázisban. Papp (1995) szerint léteznek innovációs (fejlesztési, változási) projektek, melyek többek között lehetnek:

- a társasági törvényekkel kapcsolatos átalakulás-menedzselő projektek,
- vállalatértékelés, emberi erőforrás felmérés és humánstratégia kialakítása céljából létrejövő válságmenedzselő projektek (Szabó, 2012).

Összefoglalva elmondható, hogy a stafétabot átadásának folyamata egy hosszú távú szervezetfejlesztési, innovációs projektként is leírható, melyben kiindulásként meg kell határozni, ki kell dolgozni a jövőképet, melyhez a családi adottságok ismeretére van szükség. A generációváltás jelentős hatással lesz a magyarországi logisztikai ágazat jövőjére. Az ágazat sikeres megújulása azon múlik, hogy mennyire tudja kihasználni az új generációk által hozott előnyöket, például a digitalizációs készségeket, az innovációra való nyitottságot és a fenntarthatóság iránti elkötelezettséget. Ugyanakkor a kihívások, mint a munkaerőhiány kezelése és a folyamatosan változó piaci környezethez való alkalmazkodás, szintén kulcsfontosságúak lesznek. Azok a vállalatok, amelyek képesek sikeresen ötvözni a tapasztalatot az új szemléletmóddal, előnyre tehetnek a piacon, és hosszú távú növekedést érhetnek el. A jövőben tehát azok a szereplők lesznek a legsikeresebbek, akik rugalmasan reagálnak a változásokra, és aktívan keresik a fejlődés és az innováció lehetőségeit a logisztikai ágazatban.

Felhasznált irodalom

- Agárdi Irma (2004): *Horizontális stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi vállalatok marketing stratégiájára és teljesítményére az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben*. PhD értekezés.
- Andrea Saveri (2004): *Toward a New*

Literacy of Cooperation in Business: Managing dilemmas in the 21st century. Institute for the Future Technology Horizons Program June 2004, http://www.iftf.org/uploads/media/SR-851A_New_Literacy_Cooperation.pdf

- Artner Annamária (1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 1995. I. sz. pp. 104-115.
- Artner Annamária (2004): Nemzetgazdasági versenyképesség és tőkevonás – Írország példája, *Külgazdaság*, 2004., 48. évfolyam, 11. szám, pp. 58-75.
- Bakos Ferenc (1978): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Bp., Akadémiai Kiadó, p. 459.
- Balogh Eszter (2007): *Kooperáció és opportünizmus: a vállalatközi kapcsolatok megromlása és helyreállításának lehetőségei a hazai gazdaságban*. PhD., Budapest 2007.
- Barringer, B.R. – Harrison, J. (2000): Walking a tightrope creating value through interorganizational relationships. *Journal of management* 26 (3), pp. 367-403.
- Bíró Szabolcs – Rácz Katalin (2015): *Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon*. AKI.
- Bracci, Enrico – Vagnoni, Emidia (2011): Understanding Small Family Business -Succession in a Knowledge Management Perspective. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-36.
- Chiou, Tzu-Yun – Chan, Hing Kai – Lettice, Fiona – Chung, Sai Ho (2011): The Influence of Greening the Suppliers and Green Innovation on Environmental Performance and Competitive Advantage in Taiwan, *Logistics and Trans*
- Csizmadia Péter – Makó Csaba – Heidrich Balázs (2016): *Managing succession and knowledge transfer in family-businesses: lessons from a comparative research*. *Vezetéstudomány*, 47(11), 59-69. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.07>
- Gockler Lajos (2013): A magyar mezőgazdaság helyzete az EU-ban. *Mezőgazdasági Technika*, 40-43. o. http://technika.gmgi.hu/uploads/termek_408/a_magyar_mezogazdasag_helyzete_az_eu_ban_13_11.pdf, letöltés ideje: 2018. június 12.

- Elster Jon (1997): *A társadalom fogaskerekei*. Bp. Osiris.
- Farrell, Maura, Aisling Murtagh, Louise Weir, Shane Francis Conway, John McDonagh, and Marie Mahon. 2021. *Irish Organics, Innovation and Farm Collaboration: A Pathway to Farm Viability and Generational Renewal*. Sustainability 14: 93.
- High Cris – Pelling Mark –Nemes Gusztáv. (2005): *Understanding informal institutions: Networks and communities in rural development*. Invited paper for Transition in Agriculture, Agricultural Economics in Transition II. Budapest, Institute of Economics, Hungarian Academy of Science.
- Horváth Zoltán (2010): *Zöld-ség-gyümölcs termelők együttműködése, a TÉSZ-ek értékesítési gazdasági helyzetének vizsgálata*. PhD értekezés, Gödöllő 2010.
- Högberg, G. (1997): *Interfirm Cooperatin and Strategic Development*. BAS, Göteborg. 192. p.
- Karmazin György (2016): *A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői*. Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó (2016) , 196 p.
- Karmazin, György – Gál, István (2016): *Hazai logisztikai családi vállalkozások generációváltásának gyakorlata és hatása a vállalatok versenyképességére* In: Gyenge, Balázs; Kozma, Tímea; Tóth, Róbert (szerk.) *Folyamatmenedzsment kihívásai : Versenyképességi tényezők a 21. században* Gödöllő, Magyarország : PerfActa, (2016) pp. 177-189
- Karmazin György – Szécsi Gabriella – Gál István (2013): *A vezető szerepe a válságban: vezetői dilemmák és döntések turbulens időkben*. MAGYAR ÜZLETI VILÁG : A REGIONÁLIS VÁLLALKOZÁSOK GAZDASÁGI KALAUZA 3 : 1 pp. 42-43.
- Katits Etelka – Varga Eszter (2016): *A vállalati logisztikai tevékenység az értékteremtés szolgálatában*. In: *Folyamatmenedzsment kihívásai: Versenyképességi tényezők a 21. században*. DOI: 10.21407/folymen.2016.02.73.
- Krankovits Melinda – Gyimesi Áron – Konczosné Szombathelyi Márta (2020): *Családi Vállalkozások Generációváltása, Mint Komplex Probléma – Oktatási Szempontból*. DOI: <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.06>. szám 1 (2020): Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok
- Kornai János (1983): *Bürokratikus és piaci koordináció*. *Közgazdasági szemle*, XXX. Évf., 9. sz. 1025-1038. o.
- Király Éva (2011): *Vállalati kapcsolati rendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban – a hosszú távú üzleti kapcsolatok vizsgálata*. PhD értekezés.
- Kondo, Chika. 2021. *Re-energizing Japan's teikei movement: Understanding intergenerational transitions of diverse economies*. Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development 10: 103–21.
- Lentner Csaba (1998): *Dilemmas of Hungary's Agricultural Future Contrasted with Its Historical Background and Developed Market Economy Models*. In: *Gidai, Erzsébet (ed.): On the Eve of the 21st Century. Challenges and Responses*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 175–185.
- Lee, Eon-Seong – Song, Dong-Wook (2015): *The Effect of Shipping Knowledge and Absorptive Capacity on Organizational Innovation and Logistics Value*, International Journal of Logistics Management, Vol. 26 Iss: 2, pp. 218-237
- Lentner Csaba (2007): *A magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezői*. In: *Lentner Csaba (szerk.): Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején*. Prof. dr. Huszti Ernő DSc egyetemi tanár a pénzügyi intézményrendszer, a tudomány és a felsőoktatás szolgálatában. Tiszteletkötet 75. születésnapja alkalmából. Akadémiai Kiadó, Budapest, 271–297.
- Lorenzen, Rachel P., and Stephan Lorenzen. 2011. *Changing Realities—Perspectives on Balinese Rice Cultivation*. Human Ecology 39: 29–42.
- Kondo, Chika. 2021. *Re-energizing Japan's teikei movement: Understanding intergenerational transitions of diverse economies*. Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development 10: 103–21.
- Nábrádi András (2018): *Vállalati-vállalkozási kapcsolatok és együttműködések az élelmiszer-gazdaságban (elméleti megközelítés, fogalmi tisztázás)*. *Gazdálkodás*, 62. évfolyam, 3. szám. pp. 204.
- Pusztai Ferenc (főszerk.) (2003): *A magyar értelmező kéziszótár*. Akadémiai Kiadó. Második kiadás. Bp.
- Tobak Júlia (2018): *A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében*. Doktori disszertáció. Debreceni Egyetem. Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
- Tóth Róbert – Túróczi Imre – Szijártó Boglárka – Mester Éva (2017): *Gazdaságélénkítő és versenyképességet erősítő megoldások a vidéki térségekben*. A FALU 32 : 3 pp. 5 66.
- Túróczi Imre (2014): *A vállalatértékelés gyakorlati megvalósulásának kérdései az agráriumban*. Károly Róbert Főiskola XIV. Nemzetközi tudományos napok Konferencia kiadvány 2014. Gyöngyös
- Szabó G. Gábor (2011): *Szövetkezetek az élelmiszer-gazdaságban*. Agroinformkiadó, Bp. 2011.
- Szentesi Ibolya (2015): *Valóban előregszik az agrártársadalom? – Helyzetkép és várható hatások vizsgálata*. LVII. Georgikon Napok, 2015. október 1-2. Pannon Egyetem, Georgikon Kar, Keszthely. Konferencia kiadvány, 368-372.
- Szentesi Ibolya (2019): *Utódlás hatása a mezőgazdasági gazdálkodók együttműködési és innovációs készségére, versenyképességére*. Szent István Egyetem. Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. pp. 143.
- Szinay Attila – Zöldréti Attila (2020): *Az agrár-generációváltás új dimenziói, különös tekintettel a koronavírus gazdasági hatásaira*. Polgári Szemle, 16. évf. 1–3. szám, 2020, 141–160., DOI: 10.24307/psz.2020.0709
- Xue-Ming Yuan – Anrong Xue (2023): *Supply Chain 4.0: New Generation of Supply Chain Management*. Logistics 2023, 7(1), 9; <https://doi.org/10.3390/logistics7010009>
- Quinn, R.E. – Cameron, K.S. (Ed.) (1988): *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organizations and Management*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts