

Családi vállalkozások Magyarországon

Wieszt Attila–Drótos György

1. Bevezetés

A családi vállalkozási forma sok szempontból hasonló szerepet játszik a magyar gazdaság működésében, mint a világ bármely más országában. A gazdasági szervezetek többsége családi vállalkozás. Súlyuk nyomán jelentős a GDP-hez való hozzájárulásuk, valamint a foglalkoztatásban betöltött szerepük. Óriási változatosságot mutatnak: a néhány alkalmazottal működő kisvállalkozásoktól a több ezer fős, nemzetközi jelenlétű nagyvállalatig sokféle típus megtalálható. Magyarországon azonban e forma jelentősége és jellegzetességei eltérnek a korábbi évtizedekben gazdagon feltárt és feltérképezett nyugat-európai és észak-amerikai családi vállalkozások jellemzőitől.

Egyrészt, az egymás iránti tisztelet és elfogadás családi cégeken belül jellemző normáinak terjedése elősegítheti a hazánkban oly fájóan erős társadalmi szintű bizalomhiány csökkenését. Másrészt, a családi vállalkozások nemzetgazdasági fontossága Magyarországon egyre erősödik. A rendszerváltás óta felnövekedett erős családi közép- és nagyvállalatok fejlesztéseire ugyanis egyre inkább úgy tekintenek, mint amelyek a gazdasági növekedés harmadik nagy forrását biztosíthatják – a részben európai uniós forrásokra támaszkodó állami beruházások és a multinacionális nagyvállalatok beruházásai mellett. Bár a magyar családivállalkozás-kutatás gazdag történettel és fontos eredményekkel rendelkezik (például *Kuczi, 1997, Málóvics–Vajda, 2012, Kása és szerzőtársai, 2017*). Növekvő gazdasági, gazdaságpolitikai jelentőségük ellenére mégis keveset tudunk erről a területről. A 2017 szeptemberétől 2018 februárjáig tartó kutatásunkkal éppen ezt a hiányt szerettük volna mérsékelni. Kérdőíves felmérést végeztünk a teljes családi vállalkozási népesség körében, amellyel nemcsak általános statisztikai jellemzőiket, belső megoszlásaikat, de bizonyos lényeges belső működési mechanizmusait is fel kívántuk tární, hogy egységes, átfogó képet kapjunk a magyar családi vállalkozásokról.

2. A kutatás bemutatása¹

A kutatás két problémából indult ki: egyrészt, a már említett családi vállalkozási népeiségre jellemző részleges adat- és ismerethiányból. Másrészt, mivel az utóbbi évtizedben a nemzetközi szakirodalomban egyre erőteljesebbé vált a népeiség belső heterogenitásának a hangsúlyozása (*Sharma–Nordqvist, 2007*), ezért nem azt néztük, hogy miért különböznek a családi vállalkozások a nem családiaktól, hanem azt, hogy miben különböznek a családiak egymástól: milyen belső csoportokra bomlik népeiségük, és ezek a csoportok milyen eltérő jellemzőkkel bírnak. Ennek megfelelően a kutatási kérdésünk így szólt: mi a magyar családi vállalkozások demográfiája, hogyan írható le népeiségük összetételüket, megoszlásukat és belső folyamataikat illetően.

1. táblázat. A kutatás során alkalmazott kérdőívek összetétele

Kérdőív	Elemszám	Téma
1. kérdőív	1415	Szűrőkérdések (önpercepció, domináns családi kontroll léte) Családi hatás (utódlási intenciók, cég életkora, bevont generációk száma, bevont családtagok száma, vezetőség létszáma, családtagok száma a vezetőségben, családi ügyvezető, felügyelőbizottság léte, családi vállalkozási történet) Gazdálkodási teljesítmény (az árbevétel változása, a piaci pozíció változása, a profitabilitás változása)
2. kérdőív	250	Társas-érzelmi vagyon (REI-skála) Utódlás (korábbi utódlások léte, tervezett utódlási kimenetek és ezek időkerete, utódlási tervezés, utód léte és személyes jellemzői, utód és család/szervezet kapcsolata, jelenlegi vezető váltáskori tervei, posztutódlás értékelése, posztutódlás és szervezeti változások) Családi vállalkozási rendszer irányítása (irányítási rendszer alapfunkcióit betöltő testületek működése és a működés körülményei, családi tanács működése, családi alkotmány) Professzionizálódás (a vezetőség által tárgyalt témák és tárgyalási gyakoriságuk) Innováció (innovációs aktivitás formái) Tulajdonszerkezet (tulajdonosok rokonsági kapcsolata és tulajdonrész nagysága, nem családtag tulajdonosok) Családtag alkalmazottak (alkalmazottként bevont családtagok rokonsági kapcsolata)

Két kérdőívet alkalmaztunk (1. táblázat). Felmérésünk természeténél fogva feltáró jellegű volt, kutatásunkban és kérdőíveinkben széles körben elfogadott

¹ A kutatásról a Budapesti Corvinus Egyetem Családi Vállalatok Központjának honlapján (www.cfb.uni-corvinus.hu) részletes leírás található.

és jól kipróbált elméleti modelleket alkalmaztunk (*Stanley és szerzőtársai, 2017, Hauck és szerzőtársai, 2016, Decker és szerzőtársai, 2017, Gersick–Fellou, 2014, Dekker és szerzőtársai, 2015*).²

3. Családi vállalkozások felülnézetből – családi hatás és gazdálkodási kimenet kapcsolata

3.1. Családi vállalkozási definíció

Az első kérdőívünkben a családi tulajdonból és vállalkozáson belüli jelenlétből fakadó „*családi hatást*” több változó szerint mértük, amelyek közül néhány (így a vállalkozás működtetésébe bevont generációk és családtagok száma, valamint a családon belüli utódlási szándék) egyben azt a célt is szolgálta, hogy a különböző (szigorúbb és megengedőbb) családi vállalkozási definícióknak megfelelően besoroljuk a vizsgált szervezeteket. A családi vállalkozási adatbázisba való bekerülés feltételeként a családi kontroll meglétéhez legalább 50 százalékos családi tulajdoni hányadot rendeltünk, ami bár fontos általános küszöbérték, de ezek mellett további, egyre szigorúbb és egymást kiegészítő feltételt is megfogalmazhatunk a vizsgált cégek családi jellegének pontos meghatározásához. Az első ilyen kiegészítő feltétel az volt, hogy legalább két családtag dolgozzon a cégben. Ennek tovább szigorított változata, hogy legalább két generáció legyen bevonva a cég működtetésébe. Végül az utolsó ilyen kiegészítő feltétel az elméleti definícióban szereplő hosszú távú családi tulajdonlási szándékra vonatkozott: kritériumként határoztuk meg, hogy családon belüli utódlásban gondolkozzanak.

A kérdőívekből származó adatok szerint (2. táblázat) annak ellenére, hogy az adatbázisunkba felvett cégek nagy része (98 százaléka) családi vállalkozásnak tekinti magát, sokuk esetében nem teljesül, hogy legalább két generáció legyen bevonva a cég működtetésébe, és a családon belüli utódlási szándék jelenléte, azaz jó részük nem a szigorú definíciónk szerinti családi vállalkozás.

² A kutatásban olyan cégeket kerestünk meg, amelyek 2016-os éves árbevétele 80 millió és 150 milliárd forint között mozgott, kiszűrve közülük a pénzügyi szolgáltatással foglalkozókat és az egyéni vállalkozókat. Olyan, a családi részvétel összetevőin alapuló (*components of involvement*) definíciót alkalmaztunk, amely egyrészt a szakirodalomban már elterjedt (a múlt évtized közepén dolgozták ki – *Chrisman és szerzőtársai, 2005, Sharma, 2006*). Másrészt többszintű, így több, részben megengedőbb, részben szigorúbb feltétellel is dolgozik. A családi cégeket tartalmazó végső adatbázisunkba a megengedőbb feltételekkel kerültek be a cégek, de a szigorúbb feltételek teljesülését is vizsgáltuk. Az első kérdőív adatbázisa 1415 elemű lett, ebből vettünk a második kérdőív felvételéhez 250 darabos almintát.

2. táblázat. Definíciós szinteknek megfelelő családi vállalkozási arányok a teljes mintában (százalék)

	1.	1.+2.	1.+2.+3.	1.+2.+2.2.	1.+2.+2.2.+3.
	kritérium				
Teljes minta	92,2	72,6	47,0	51,4	36,9
Kisvállalatok	92,7	72,8	47,0	51,0	36,7
Középvállalatok	94,5	74,3	48,6	53,2	36,7
Nagyvállalatok	100,0	86,7	60,0	66,7	53,3

Definíciós kritériumok:

1. Tulajdoni feltétel (nagyobb, mint 50 százalékos tulajdonrész).
2. Legalább két családtag dolgozik alkalmazottként.
- 2.2. Legalább két generáció vonódik be a cég működésébe.
3. A családon belüli utódlás „inkább valószínű” vagy „nagyon valószínű”.

Érdeemes azt is megfigyelni, hogy a tulajdonviszonyokon túli további feltételek bevezetésével a kis és közepes méretű cégek aránya hasonló mértékben és egymáshoz közeli értékekre csökken. Ugyanakkor a nagyvállalatok aránya valamennyi definíciós szint esetén magasabb – szűk többségük (53 százalékuk) a legszigorúbb – feltételeket is teljesíti. Tehát a nagy családi vállalkozások jobban illeszkednek a tradicionális, sztereotipikus családi vállalkozási képhez. Az is látszik, hogy a közepes cégek a definíciós feltételek teljesítése szempontjából a kis- és nagyvállalatok között helyezkednek el: átmeneti jellegzetességet mutatnak a kis méretű és a nagy cégek között, de közelebb helyezkednek el a kisvállalatokhoz.

Ezek az eredmények semmiképpen sem azt jelentik, hogy a cégek jó része ne családi vállalkozás lenne – sokkal inkább ismételten kiemelik a definíciós problémát és a népesség heterogenitását. A definíciós probléma ráadásul nem hazai sajátosság: az általunk alkalmazott definíció teljes mértékben megfelel a nemzetközi – nyugvó pontra még mindig nem jutott – megközelítésnek.

3.2. Leíró statisztika

A 3. táblázat bemutatja a mintánk alapstatisztikai adatait. Létszám alapján tekintve, a magyar családi cégek általunk elemzett csoportjának körülbelül 91 százaléka kisvállalkozás, kicsit kevesebb, mint 8 százaléka középvállalkozás, és 1 százaléka nagyvállalat. Elfogadva a kiinduló mintavételi adatbázis magyar vállalkozási népességre vonatkozó reprezentativitását, a mintánk alapján a vállalkozások 83 százaléka családi cég (az általunk alkalmazott, alapvetően tulajdonviszonyokra vonatkozó szűrőfeltétel alapján). Méretkategóriánként bontva a családi vállalkozások aránya egyre csökkenő: kisvállalkozások között 86 százalék, középvállalkozások között 69 százalék, a nagyvállalatoknál 64 százalék.

3. táblázat. A családi hatás legfontosabb leíró statisztikái az 1. kérdőívből

	Átlag	Standard hiba	Minimum	Q1	Medián	Q3	Maximum
Tulajdoni arány	88,1	26,5	0	100	100	100	100
Alapítás éve	1993	7,8	1900	1991	1994	1997	2016
Alkalmazotként bevont családtagok aránya	2,6	1,6	0	2	2	3	20
Alkalmazotként vagy a cég működésének felügyeletébe bevont generációk száma	1,7	0,6	0	1	2	2	5
Vezetőség létszáma	2,3	1,3	1	2	2	3	25
Családtagok száma a vezetésben	2,1	1,0	0	1	2	3	15
Családi ügyvezető esetén az ügyvezető az alapítóhoz képest hányadik generációhoz tartozik	1,2	0,4	0	1	1	1	4

A kapott eredményeket vélhetően torzítja néhány tényező. Ezek közé tartozik, hogy a véletlen mintavételbe bevalogatott cégek egy része nem volt elérhető, bizonyos cégek megszakították az interjút anélkül, hogy elárulták volna, hogy családi vagy nem családi cégek, továbbá a családi cégek meghallva a felmérés célját, készségesebben álltak rendelkezésre, mint a nem családiak. Összességében a maximális óvatosság alapján azt gondoljuk, hogy a fenti arányok kissé felülbecsülhetik a családi vállalkozások tényleges arányát az általunk vizsgált népességben.

A cégek többségében két generáció dolgozik együtt, az átlagosan családi alkalmazotti létszám értéke 2,6. Ennél kevesebb, körülbelül két fő vesz részt a vállalkozás vezetésében is. Az alkalmazott családtagok száma legalacsonyabb a kisvállalatoknál, legmagasabb a középvállalatoknál, a nagyvállalatoknál ismét elkezdi csökkenni – bár az értéke még mindig magasabb, mint a kis cégekénél. A vezetés létszáma és az oda bevont családtagok száma ugyanezt a dinamikát követi: a kisvállalatoknál egy alacsonyabb értékről indul, a középvállalatoknál tetőzik értéke, majd elkezdi csökkenni a nagyvállalatoknál. Érdekes, hogy a vezetésbe bevont családtagok aránya ugyanakkor folyamatosan emelkedik: így annak ellenére, hogy nagyvállalatoknál mind a vezetés létszáma, mind a bevont családtagok száma kisebb, mint a középvállalatoknál, a vezetés létszáma nagyobb mértékben csökken, és így összességében a vezetésbe bevont családi arány magasabb lesz. Fontos látni azt is, hogy többségük családon belüli utódlásban gondolkodik: 63 százalék szerint ez a kimenet „valószínű” vagy „nagyon valószínű”. A vállalkozások túlnyomó része 100 százalékban a család tulajdonában áll.

3.3. Csoportok a családi vállalkozási népességben belül

A családi vállalkozási szakirodalom egyik központi problémája a különböző csatornákon keresztül érvényesülő családi hatás mint bemeneti változó (lásd I. táblázat), valamint a gazdálkodási teljesítmény közötti kapcsolat feltérképezése. A függő és a független változók közötti kapcsolatot ordinális logisztikus regressziós, valamint csoportképző (klaszterelemzés és látens profilelemzés) számítások alapján vizsgáltuk.

A regressziós elemzésnél csak néhány kapcsolatot találtunk szignifikánsnak. Elsőként egy intuitív eredményt: a cég életkora gyenge pozitív hatással van a piaci pozíciójára és a profitabilitására. Másodsorban, ha a családi utódlási szándékok erősek voltak (de csak ebben az esetben), akkor az pozitív hatással van a profitabilitásra. Mindkét kimutatott hatás összhangban van a családi vállalkozási elmélettel. Végül azt találtuk, hogy még egy további személy bevonása a vezetőségbe – *ceteris paribus* – lerontja a vállalkozási árbevételt, de ha ez a személy családtag, akkor az árbevétel-növekedéssel jár – e két hatás egyenlege kis mértékben pozitív, azaz egy családtag bevonása felülírja a negatív hatást. Ez a matematikai-statisztikai eredmény semmiképpen nem azt jelenti a gyakorlatban, hogy bármennyi családtagot bevonhatunk, és ez a művelet végig pozitív hatással lesz az árbevételre. Sokkal inkább reflektál a magyar helyzetre, ahol a családi vállalkozások többségében az alapító-vezető (10 százalék körül), vagy az alapító-vezető és annak házastársa (49 százalék) a tulajdonosok és a fő fenntartók: esetükben a további családtagok bevonása generál növekedést a vállalkozásban. Mivel a minta jó részét kisvállalkozások adják, ezért ez a kapcsolat elsősorban őket jellemzi.

Ami a csoportképző elemzéseket illeti, azt találtuk, hogy a klaszterelemzés négy jellegzetes csoportra bontotta szét a mintát: a nagyvállalatok egy hatékonyan működő, de kis elemszámú csoportjára, kevésbé hatékonyan működő „nagyobb” kisvállalkozásokra, „közepes” kisvállalkozásokra, és a mikrovállalkozási határon (10 fő) működő kisvállalkozási csoportra. Ez utóbbi létszáma volt a legnagyobb, több mint az előző három együttvéve. A nem az eredeti, hanem csak a folytonos független változói körrel folytatott klaszterelemzés és látens profilelemzés nem teljesen ugyanezt, de belső struktúrájában nagyon hasonló felosztást eredményezett.

Ezeket az eredményeket összetéve a regressziós számításokkal, valamint a minta alkalmazotti létszám alapján előállított belső csoportjainak leíró statisztikai adataival, egyértelmű kép rajzolódik ki a családi befolyás és a vállalkozások működésének kapcsolatáról.

Egyrészt, ami a családi kisvállalkozásokat illeti: ahogy a mikrovállalkozások kisvállalattá válnak, egyre több családtagot alkalmaznak, és a vezetésbe

bevonott családtagok aránya is folyamatosan nő. A regresszióanalízis (amely túlnyomó többségben, 91 százalékban, kisvállalati adatokkal dolgozott) kimutatta, hogy ez utóbbi folyamat milyen jótékony hatással van a cégek éves árbevételére. A valóságban ez azt a folyamatot jelezheti, amelynek során az alapító által vezetett vállalkozás növekedése megmutatkozik az egyre több és több családtag bevonásában is.

Másrészt, ezek az eredmények a magyar gazdaság évtizedes problémáját tükrözik vissza: a középvállalati réteg hiányát a vállalati népességből. Hiszen annak ellenére, hogy statisztikai kategóriák alapján a minta 7,7 százaléka középvállalkozás, ezen közepes cégek legnagyobb része családi befolyás szempontjából úgy viselkedik, mintha kisvállalkozás lenne. Több családtagot sikerül bevonniuk, mint a kisebb cégeknek, ugyanakkor a vezetésben kevésbé képesek csökkenteni a családtagok arányát, vagy más szavakkal fogalmazva: a családi nagyvállalatoknál kevésbé képesek külsős, nem családtag, professzionális menedzserek bevonására.

Harmadrészt, a nagy családi vállalkozások kis létszámú csoportja az átlagosnál magasabb gazdálkodási teljesítményt mutat úgy, hogy az alkalmazottként bevont családtagok száma náluk a legnagyobb, és a vezetésbe bevont családtagok aránya náluk veszi fel a legkisebb értéket. A klasztercsoportba kerülést nem feltétlenül a méret determinálja: nem minden, a létszáma alapján nagyvállalatnak számító cég tartozik ide és mutatja a családi hatás ezen mintázatait.

3.4. Családi vállalkozói előtörténet

A tradicionális piacgazdaságokban a cég életkora egyszerre szolgál a cég fejlődésének közelítő (*proxy*) változójaként és a céges életciklus változásainak megragadására, valamint a család hosszú távú tulajdonosi és dinasztikus szándékainak kimutatására (*Stanley és szerzőtársai, 2017*). Magyarországon a történelmi körülmények következtében a cégek életkora kevésbé hordoz magában ennyire sűrű és értékes információkat: a családi vállalkozások túlnyomó része az 1989–1990-es politikai és gazdasági változások után jött létre.

Ugyanakkor egy régóta élő és általánosítható összefüggés szerint egyrészt, az 1947 és 1990 közötti történelmi törés ellenére a gazdag és fejlett vállalkozói hagyományok bizonyos mértékig túléltek ezt az időszakot, és átöröklődtek a magyar családokban. Másrészt, az 1968-as gazdasági reformok nyomán megerősödő kisvállalkozói aktivitás szintén alapot adhatott az 1990 utáni vállalkozó tevékenység kibontakozásához. Ez a fajta érvelés logikusnak tűnik: ha a családban él egy narratíva a korábbi vállalkozói magatartásról, akkor a későbbi

generációk tagjai vélhetően nyitottak lesznek arra, hogy elfogadják ezt az örökséget. Ezek a családok feltételezhetően olyan gazdálkodási kultúrát ápolnak, amely a hosszú távú gondolkodáson, a kitartáson, a takarékos menedzsmenten és egy meghatározott rés piac keresésén alapul – ezek mind a családi vállalkozások tradicionális jellemzői. Kutatásunkkal ezt a feltételezett hatást is fel szeretnénk tárni: a kérdőívben rákérdeztünk az esetleges vállalkozói aktivitásra a közvetlen családi felmenők között, és az aktivitás konkrét történelmi időszakára (4. táblázat).

4. táblázat. Családi vállalkozási történet jelenlétének megoszlása, (százalék)

Cégméret	1947 előtt	1947–1990 között	1990 után	Nincs ilyen történet	Összesen
Kis	3,4	7,9	7,9	80,8	100
Közepes	2,8	13,8	10,1	73,4	100
Nagy	13,3	6,7	6,7	73,3	100
Összesen	3,5	8,3	8,1	80,2	100

Érdekes módon empirikusan nincs bizonyíték a fenti, általános hiedelem alátámasztására. A megkérdezettek 20 százaléka rendelkezik hasonló vállalkozói előtörténettel (ha csak az 1990 előtti időszakot tekintjük, akkor ez az arány csupán 11,79 százalék). Közülük a kis- és a közepes cégek előtörténete elsősorban az 1947–1990-es időszakból, másodsorban az 1990 utáni időszakból származik. Nagy cégek esetén is az előtörténet zöme az 1947 előtti időszakhoz köthető – ez utóbbi eredmény nem szignifikáns az alacsony elemszám miatt.

Mindezen túl a regressziós számítások – mind a teljes mintára, mind csak azokra a cégekre, amelyek rendelkeznek ilyen előtörténettel – azt mutatják, hogy az előtörténet nem jár együtt magasabb gazdálkodási teljesítménnyel, kivéve, ha létezik 1990 utáni időszakhoz kapcsolódó családi vállalkozói történet, akkor ez pozitív hatással van a cég jelenlegi piaci pozíciójára és a profitabilitására.

4. Családi vállalkozások alulnézetből – a család és a belső gazdálkodási folyamatok kapcsolata

A második kérdőív³ lekérdezése során gyűjtött adatok gazdag információtartalmából jelen fejezet keretei között csak néhány kulcseredmény kiemelésére van lehetőség.

³ Ebbe a 250 fős almintába csak kis- és középvállalkozások kerültek.

4.1. Utódlás

Az utódlás problémája a családi vállalkozási elmélet és gyakorlat egyik központi témája: a nem családi cégekkel szemben a tulajdonlást és a cég ellenőrzését az a családi szándék hatja át, hogy hosszú távon, generációkon átívelő módon szeretnének birtokban maradni. A téma jelentőségét jelzi, hogy a szakirodalom egy hangsúlyos véleménye szerint (*Chua és szerzőtársai*, 1999) az utódlási folyamat az igazi vízválasztó a családi és nem családi cégek között. Ez a probléma Magyarországon még összetettebben jelentkezik: nem elég, hogy minden családi cégnek szembe kell néznie az utódlás kihívásával, de a történelmi okok nyomán a rendszerváltás utáni évtizedben alapított vállalkozások közel hasonló időben és tömegesen értek el ehhez a ponthoz a 2010-es évekre.

5. táblázat. Az utódlási kimenetek gyakorisága

Válaszlehetőség	Gyakoriság (százalék)
Az ügyvezető családtagnak adja át mind az ügyvezetést, mind a tulajdont.	71,2
Az ügyvezető családtagnak adja át az ügyvezetést, de a céget részben vagy teljesen családon kívülinek értékesíti.	5,2
Az ügyvezető nem családtagnak adja át az ügyvezetést, de a tulajdont családtagnak adja tovább.	2,6
Az ügyvezető mind az ügyvezetést, mind a tulajdont nem családtagnak adja tovább.	11,1
Az ügyvezető végelszámolással lezárja a vállalkozást.	9,8

Interjúkérdés: „Most kérem, hogy gondoljon a jelenlegi helyzetre! Ha a jelenlegi ügyvezető visszavonul, nyugdíjba megy, hogyan képzelik el az utódlást?”

Az utódlás kimeneteit tekintve (5. táblázat), a családi vállalkozások többsége a tradicionális utat választja: mind a tulajdont, mind a vezetést a családban tartják, csak nagyon kis részük tervezi kevert stratégia alkalmazását. A közép-vállalatok inkább választják a tradicionális utat szemben a kisvállalkozásokkal. A vagyon és vezetés családban tartásakor a részleges vagy teljes vagyonátadást a vezetés átadásához kötik. Azt találtuk, hogy az ügynevezett társas-emocionális vagyon értéke, amely a családi tulajdonlásból fakadó, vállalkozás iránti érzelmi elkötelezettségére vonatkozik⁴, a tradicionális utat választók között

⁴ A társas-emocionális vagyont a REI-skálával (*REI = Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession, Emotional attachment of family members, Identification of family members with the firm*) mértük, amely a „korábbi” FIBER-skála (*Debicki és szerzőtársai*, 2016, *Berrone és szerzőtársai*, 2012) pontosított, ennek nyomán rövidített változata (*Hauck és szerzőtársai*, 2016).

magasabb, mint azon családoknál, akik akár a tulajdont, akár a vállalatvezetést, akár mindkettőt külső, nem családtag személynek adnák tovább.

Az utódlás időbeli folyamatát – a szakirodalmat követve – egymást követő szakaszokra osztottuk fel (előkészítés, utód kiválasztása, feltárás és végrehajtás, tulajdonos-vezető visszavonulása, utódlás utáni szakasz – *Decker és szerzőtársai*, 2017), és megnéztük, hogy mi jellemzi az egyes fázisokat. Ezek közül a legfontosabbakat kiemelve az alábbiakra jutottunk

Az utódlási folyamat lehetséges veszélyeit nézve egyrészt elmondható, hogy a legfontosabb nehézséget a vállalkozás vezetésének és tulajdonlásának érzelmi elengedése jelenti a jelenlegi vezető részéről. Ezt jelölték meg a válaszadók mint legfontosabb kihívást, amikor az utódlási folyamattal kapcsolatos nehézségeket kellett pontozniuk – függetlenül attól, hogy egyébként éppen melyik utódlási fázisban helyezkednek el.

Másrészt, az látható, hogy a társas-emocionális vagy az utódlás utáni fázisban lévő cégek esetében kisebb volt, mint az előkészítő fázisban lévő cégek esetében. Bár a családi érzelmi hozzáállás nem folyamatosan csökken: a kezdeti értékhez képest a társas-emocionális vagy az értéke megugrik azoknál a családoknál, amelyek éppen kiválasztották az utódot. Ez a növekedés nem a társas-emocionális vagy az érzelmi komponenséből, hanem a család céggel való identifikációjából és az ekkor megerősödő hosszú távú, generációkon átívelő, dinasztikus aspirációjából ered. Csak ezután kezd el folyamatosan csökkenni ennek a vagyonnak az értéke – érdekes módon az utódlási folyamat már lezárt cégek esetében a vagyoni értéke kisebb volt, mint a folyamat lezárásán tartó cégek esetében. A társas-emocionális vagy az érzelmi komponense folyamatosan csökkenő értékeket mutatott, ahogy az utódlásban egyre előrehaladottabb cégek válaszait értékeltük – ez megint csak az érzelmi elengedés kihívására hívja fel a figyelmet.

Harmadrészt, fontos további feladatot jelent, hogy a cégek megfelelő szerepet találjanak a visszavonuló vezető számára. A szakirodalom és az empirikus eredmények alapján elmondható: a korábbi vezetőben felhalmozott rejtett tudás és kapcsolati tőke birtokában a cég és a család nem engedheti meg magának, hogy a korábbi vezető semmilyen szerepet ne játsszon az átadás után a cég életében. Ugyanakkor nagyon fontos, hogy a formális váltás után ne vegyen részt az operatív vezetésben, mert az új vezető mellett hatalmi és vezetési vákuum keletkezne, destabilizálná az új vezető elfogadottságát a szervezetben, és mindezzel elhúzná az utódlás lezárását. Azonban az adatok alapján az utódlási fázisokon keresztül folyamatosan emelkedik azon vezetők aránya, akik úgy tervezik, visszavonulásuk után is részt vesznek mind az operatív, mind a stratégiai munkában. Ez lehetséges veszélyforrást jelent a cégek számára.

Az utódlási folyamat pozitívumaira tekintve egyrészt elmondható, hogy az utódlás utáni szakaszban lévő cégek túlnyomó része sikeresként értékeli az utódlást. Másrészt úgy tűnik, hogy a második szakaszban, az utódról való döntés meghozatala után a magyar családi vállalkozások megújulnak. A társas-emocionális vagyon ebben a fázisban veszi fel a legmagasabb értéket, továbbá a kérdőívünkben szintén vizsgált termék- és szolgáltatásinnováció mértéke és részaránya is nagyobb ebben a fázisban, mint többiben.

Az utódlásra a beérkezett válaszok alapján a cégek többségében négy-hat éven belül vagy hét év elteltével kerül sor. Ugyanakkor ez volt az a kérdés (Pontosan milyen utódlási kimenetet terveznek?), amelyre nagy arányban (46 százalék) nem válaszoltak. Mivel a válaszelkerülők csak ennél a kérdéshöz tartózkodtak, megnéztük, hogy ez a csoport milyen válaszokat adott más utódlási kérdésekre. A cégvezető átlagéletkorát (58 év) tekintve ők pontosan az első, előkészítő korú (54 év), és a második, az utód kiválasztásának szakaszában lévő cégek ügyvezetői (61 év) között helyezkednek el. A cégvezető utódlás utáni szerepét illetően, illetve az utódlási folyamat lehetséges kihívásainak pontozásában majdnem teljesen azonos a válaszuk az első szakaszban lévőkkel. Ugyanakkor közel felük számolt be kiválasztott utódról, ami viszont a második szakaszba sorolná őket, ha lenne egyértelmű utódlási kimenet, amely felé a családi vállalkozási rendszerük haladna.

Ezeket az információkat is összesítve, a magyar családi cégek jó része az utódlási döntés előtt áll, de nem tudja, hogy mi legyen a választott kimenet és ki legyen az utód – ezeket a döntéseket pedig vélhetően leginkább az elengedés érzelmi nehézsége terheli meg.

4.2. A családi vállalkozási rendszer irányítása

A 2. kérdőívben a családi vállalkozási rendszer irányításával kapcsolatban az irányítási rendszer által betöltendő alapvető funkciók (a vezetés, a kontroll, a tulajdonlás, valamint a család és vállalkozás közötti kapcsolat rendezése és fenntartása) teljesülésének formáira és körülményeire kérdeztünk rá (*Gnan és szerzőtársai*, 2015). Az adatok alapján a magyar családi vállalkozások irányításának professzionalizálódásában kettősség bontakozik ki.

Egyrészt, azt találtuk, hogy a vezetőség által tárgyalt témák (*Dekker és szerzőtársai*, 2015) a vállalkozások professzionalizálódását tükrözik vissza: a leggyakoribbnak a pénzügyi tervezés, a készpénzforgalom tervezése és a minőségügyi menedzsment bizonyult. Ugyanakkor a szintén a professzionalizálódás egyik alapvető dimenziójának tekintett személyi ügyek más témákkal összehasonlítva kevésbé gyakran kerülnek terítékre a vezetőségi üléseken.

Másrészt, azt láttuk, hogy a családi vállalkozási rendszer irányításában kulcsszerepet betöltő családi tanácsok (olyan, a családtagok által alkotott munkacsoportok, amelyek feladata a cég és a család kapcsolatának kialakítása és fenntartása) összemósódhatnak a szervezet formális irányítási testületeivel, és egyaránt döntéseket hoznak operatív céges ügyekben, stratégiai vagy tulajdonosi kérdésekben. Igaz, ez a látszólag a professzionalizálódás ellenében ható jelenség elsősorban az első generációs cégekre jellemző – ez az összekapcsolódás ezen a fejlődési fokon természetes és hatékony döntési forma. A mintánkban szereplő többgenerációs cégeknél az első generációsokhoz képest az otthon tartott testületi ülések gyakorisága lecsökkent, és a különböző testületek jobban elkülönülnek egymástól.

Harmadrészt, a vállalkozás és az egész családi vállalkozási rendszer hatékony működésének alapját a család vállalkozással kapcsolatos támogató hozzáállása adja, amelynek formáló és közvetítő fóruma a már említett családi tanács. A tanács két fő funkciót tölt be: ezek a család és a vállalkozás folyamatos összekapcsolása, illetve a cégben való hosszú távú családi kontroll megtervezése és biztosítása (ezeket írott és íratlan szabályok, esetenként a családi alkotmány szabályozza). A válaszok alapján a magyar családi vállalkozások családi tanácsai az előbbi, jelenbeli feladatuk ellátásában aktívak, ugyanakkor a második, hosszú távra szóló funkciójukat jelenleg nem képesek betölteni.

4.3. Átlag alatti, és átlag feletti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozások

Ha összehasonlítjuk az átlag alatti és az átlag feletti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozásokat, a feltároló különbségek kivétel nélkül megegyeznek a nemzetközi családi vállalkozási szakirodalomban megjelenő, a kutatási eredmények alapján megfogalmazott gyakorlati javaslatokkal.

Az átlag feletti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozások esetében a családok érzelmileg többre értékelik a vállalkozási tulajdonukat az átlag alattiaknál. A magasabb társas-emocionális vagyoneérték annak köszönhető, hogy a családok érzelmi kötődése a cégükhöz magasabb (a céggel való identifikációs, illetve a dinasztikus aspirációs komponensek esetében nincs eltérés).

Az átlag feletti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozások nagyobb valószínűséggel rendelkeznek utódlási tervvel. Náluk a jelenlegi tulajdonosvezetők többsége azt tervezi, hogy a vezetői posztból való visszavonulása után továbbra is a cégnél dolgozik, de az átlag alatti gazdálkodási teljesítményű csoporthoz képest kisebb arányuk szeretne bekapcsolódni mind az operatív, mind a stratégiai döntéshozatalba – ez arra utalhat, hogy inkább képesek a vezetés

és a vállalkozás érzelmi elengedésére. Az utódlási folyamat kihívásainak rangsorolása alapján inkább hajlamosak arra, hogy vezető szerepet töltsenek be a folyamatban, mintsem, hogy passzív módon csak sodródjanak vele.

Az átlag feletti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozásoknál a családi vállalkozási rendszer határai rugalmasabbak: a vállalkozás működésébe bevont családtagok átlagos száma magasabb, és a vezetésbe be nem vont családtagok (feltételezhetően külső szakértők) aránya is magasabb. A családi tanács munkája jobban elkülönül az operatív vezetőségi döntéshozataltól és a stratégiai döntéshozataltól. A családi tanácsokban gyakoribb a családtagok oktatása és informálása üzleti ügyekben, illetve a család és a vállalkozás kapcsolata egészében véve is szabályozottabb. Az innovációs tevékenységüket illetően kicsit magasabb arányban jelezték új termék és szolgáltatás kifejlesztését, mint az átlag alatti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozások.

5. Összegzés

Kutatásunk és a magyarországi helyzet bemutatását a fontosabb eredmények kiemelésével zárjuk.

A családi vállalkozások adják a gazdálkodó szervezetek többségét. Az általunk vizsgált népességben arányuk az adatok alapján 83,3 százalék (de ez több okból is felülbecslésnek gondoljuk). A vállalati méretkategóriákat tekintve arányuk folyamatosan csökken a kisvállalkozásoktól a nagyok felé haladva.

Magyarországon a családi vállalkozások gazdaságpolitikai jelentőségét nemcsak önmagában a számosságuk adja, hanem jövőbeli szerepük: a gazdaság gerinceként a gazdasági növekedés egyik belső forrását adhatják. Képesek mikrovállalkozásból erős kisvállalkozássá fejlődni – ehhez a kulcs az, ha az alapító és házastársa/élettársa képesek a következő generációból egyre több családtagot bevonni az operatív munkába. Ez mind családi, mind gazdálkodási oldalról a legkedvezőbb kimenet. Kevésbé képesek a következő fejlődési ugrásra: a vezetésbe a családtagok helyére/mellé külső szakértelmet bevonni. Ez különösen a kisvállalkozásból középvállalkozásba történő fejlődésnél lenne fontos.

Az átlagosnál jobb gazdálkodási teljesítmény összefügg a nyíltabb családi és vállalkozási rendszerhatárokkal:

- ez a csoport sikeresebben von be családtagokat és külső szakértőket;
- utódlásnál könnyebben engedik el érzelmileg a céget, és ebből fakadóan aktívan állnak az utódláshoz;
- valamint pontosabban szabályozzák a család és a vállalkozás közti együttműködést és szétválasztást.

A hazai családi vállalkozások jövőbeli fejlődésére árnyékot vet, hogy a családi vállalkozási rendszerükben jelenleg még sem formálisan, sem informálisan nem tölti be semmilyen mechanizmus a cég feletti családi kontroll hosszú távú tervezésének funkcióját.

IRODALOM

- Berrone, P.–Cruz, C.–Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, Vol. 25. No. 3. 258–279. o.
- Carlock, R. S.–Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business.* Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Chua, J. H.–Chrisman, J. J.–Sharma, P. (1999): Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No. 4.19–39. o.
- Chrisman, J. J.–Chua, J. H.–Sharma, P. (2005): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29. No. 5. 555–576. o.
- Debicki, B. J.–Kellermanns, F. W.–Chrisman, J. J.–Pearson, A. W.–B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 7. No. 1. 47–57. o.
- Decker, C.–Heinrichs, K.–Jaskiewicz, P.–Rau, S. B. (2017): What do we know about succession in family businesses? Megjelent Kellermanns, F. W.–Hoy, F. (szerk.): *The Routledge Companion to Family Business.* Routledge, New York–London.
- Dekker, J.–Lybaert, N.–Steijvers, T.–Depaire, B. (2015): The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53. No. 2. 516–538. o.
- Gersick, K. E.–Feliu, N. (2014): Governing the family enterprise: practices, performance and research. Megjelent Melin, L.–Nordqvist, M.–Sharma, P. (szerk.): *The Sage Handbook of Family Business.* Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Gnan, L.–Montemerlo, D.–Huse, M. (2015): Governance systems in family SMEs: the substitution effects between Family Councils and corporate governance mechanisms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 53. No. 2. 355–381. o.
- Hauck, J.–Suess-Reyes, J.–Beck, S.–Prügl, R.–Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and –managed firms. A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 7. No. 3.133–148. o.
- Kása Richárd–Radácsi László–Csákné Filep Judit (2017): *Családi vállalkozások Magyarországon.* BGE Budapest Lab Working Paper Series, BGE Budapest Lab, Budapest.
- Kuczsi Tibor (1997): *A vállalkozás családi erőforrásai – családi vállalkozások.* Megjelent: Laczkó Zsuzsa (szerk.) *Családi vállalkozások Magyarországon.* SEED Alapítvány, Budapest.17–51 o.
- Málovics Éva–Vajda Beáta (2012): *A családi vállalkozások főbb problémái.* Megjelent: Bajmócy Zoltán–Lengyel Imre–Málovics György (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság.* JATEPress, Szeged, 378–393. o.

- Sharma, P. (2006): An overview of the field of family business studies. Current status and directions for future research. Megjelent: Smyrnios, K. Poutziouris, P.–Klein, S. (szerk.): Handbook of research on family business Edward Elgar, Cheltenham, UK–Northampton, MA. 25–55. o.
- Sharma, P.–Nordqvist, M. (2007): A typology for capturing the heterogeneity of family firms, Academy of Management Proceedings, No. 1. 1–6. o.
- Stanley, L.–Kellermanns, F. W.–Zellweger, T. (2017): Latent profile analysis: Understanding family firm profiles. Family Business Review, Vol. 30. No. 1. 84–102. o.