



Intergenerational Succession in SMEs Transition
INSIST

Ajánlások a döntéshozók számára

Makó Csaba – Csizmadia Péter – Heidrich Balázs

Budapesti Gazdasági Egyetem
Pénzügyi és Számviteli Kar

Budapest, 2016





Tartalomjegyzék

MOTTÓ.....	3
1. Gazdaságpolitikai javaslatok: kihívások és vállalkozói igényekre szabott döntések.....	3
2. Az INSIST projekt kutatási eredményei: vezetői összefoglaló.....	14
2.1. Kihívások a családi vállalkozások (CsV) számára: globális és európai perspektíva	14
2.2. Európai és nemzeti intézményi kontextus: az uniós és a nemzeti szintű közpolitikai intézkedések összehangolása.....	16
2.3. Főbb megállapítások: az INSIST projekt tanulságai	18
Referenciák.....	26
1. Melléklet: A Globális Vállalkozói Index (GEI) felépítése.....	28
2. Melléklet: A vizsgált vállalkozások főbb jellemzői	29





MOTTÓ

„Az utódlás szó önmagában gyakran válthat ki szélsőséges érzelmi reakciót, különösen az alapító vagy a vállalkozás élén álló tulajdonos-vezető részéről. Olyan nemkívánatos emlékeztető, ami a korra és a halandóságra hívja fel a figyelmet, és a szó legtágabb értelmében a befolyás elvesztése és a feleslegessé válás fenyegető üzenetét hordozza.”
(PwC, 2014:27)

1. Gazdaságpolitikai javaslatok: kihívások és vállalkozói igényekre szabott döntések

Milyen feladatok állnak a kormányzat, illetve a gazdaságpolitikai döntéshozók előtt a családi vállalkozásokat (a továbbiakban: CsV) érintő utódlási/vállalkozásátadási folyamatok elősegítése során? Léteznek-e következetes, szisztematikusan gyűjtött összehasonlító adatok a „bizonyítékon alapuló” európai vagy nemzeti közpolitikák kialakítására és végrehajtására?¹ Melyek a gazdaságpolitikai kezdeményezések fókuszpontjai? Tanulmányunk első részében ezekkel a kérdésekkel foglalkozunk és jelezzük a döntéshozók részére megfogalmazott javaslatainkat.

A kívánatos kormányzati intézkedések sarokköveinek kijelölése előtt érdemes megjegyezni, hogy az utódlás és a vállalkozások átruházása az Európai Bizottság, valamint az INSIST projektben résztvevő országok döntéshozóinak napirendjén is állandóan visszatérő téma. Mindazonáltal megjegyzendő, hogy a CsV-kal való foglalkozásban, mind európai mind pedig az egyes tagországok szintjén jelentős hullámváltozás figyelhető meg. Például, mintegy egy tíz éve (2006) került sor átfogó európai felmérésére a témában, azt követően nem zajlottak ilyen jellegű európai vizsgálatok.

Az EU illetékes bizottsága, már az évezred fordulón szakértői csoportot hozott létre a CsV tevékenységének szisztematikus figyelemmel kísérésére, amely a 2000-es évek közepéig

¹ A közpolitika a legáltalánosabb megfogalmazásban: „... az állami szervezetek valamennyi olyan intézkedését jelenti, amelyek bizonyos társadalmi folyamatokat befolyásolására irányulnak” (Edquist, 2014:4); a mi esetünkben ez a CsV-ok utódlási/átadási folyamatára.





igen aktív volt, majd több éves szünetet követően 2010 végén ismét működik. Az Európai Bizottság 2020-ig érvényes Vállalkozói Akciótervében a következők olvashatók:

A jelentés a tagállamokat az adminisztratív eljárások és az adózási rendszerek egyszerűsítésére ösztönzi, különös módon figyelembe véve a kis- és középvállalkozásokat, illetve a családi vállalkozások sajátos kihívásait” (Niebler, 2015:7-8).

Az Európai Parlament jelentése azt jelzi, hogy az utódlás/vállalkozásátadás folyamata az EU politikai napirendjén ismét kiemelt helyet foglal el, és remélhetően az INSIST projektben részt vevő brit, a magyar és a lengyel politikai döntéshozók is referenciának tekintik a szektorral kapcsolatos gazdaságpolitika kidolgozásában.

Különösen Magyarország és Lengyelország esetében, nehéz találni olyan CsV-okra vonatkozó kormányzati dokumentumot, amely az utódlás/vállalkozásátadás kérdéseivel foglalkozik. Továbbá azt is érdemes megjegyezni, hogy a családi vállalkozásokkal foglalkozó szakminisztérium vagy intézmény nem működik a projektben résztvevő országok egyikében sem, a vállalkozásokkal és üzleti ügyekkel kapcsolatos feladatok több minisztérium portfóliójába tartozik. A CsV-ok helyett a politikai döntéshozók a kkv-k támogatásával, az innováció és a versenyképesség ösztönzésével, a bedolgozói kapcsolatok támogatásával, a start-up vállalkozások finanszírozásának kérdéseivel foglalkoznak.

Az INSIST projekt eredményei alapján, a résztvevő országok gazdaságpolitikai döntéshozóinak figyelmébe ajánlott meglátásainkat, javaslatainkat a következő pontokban foglaljuk össze, röviden ismertetve azok alapjául szolgáló kutatási tapasztalatainkat.

1: Sürgető a CsV-ok egész Európára kiterjedő, harmonizált és jogilag kötelező érvényű definiálása, illetve annak felhasználásával szakmailag előkészített és rendszeres európai szintű adatgyűjtés és elemzések készítése az un. evidencián alapuló szakpolitikai döntések és szabályozás megalapozása érdekében.





Ideje komolyan venni a CsV-okkal kapcsolatos kutatási/oktatási és képzési területeken általánosan tapasztalható úgynevezett „tudáshiány” szindrómát, különös tekintettel az utódlás és a vállalkozásátadás kérdéseire az EU és az INSIST projektben résztvevő országok (Lengyelország, Nagy Britannia és Magyarország) tekintetében. Egy évtizede hiányoznak az átfogó, tudományosan előkészített, az EU-28 országaira kiterjedő nemzeti összehasonlító felmérések. Az átfogó európai szintű komparatív vizsgálatok és elemzések egyik legjelentősebb akadálya a CsV-okra kidolgozott, az elméleti és gyakorlati szakemberek egyetértésén alapuló európai szintű definíció hiánya. Jó példának tekinthető un. Közösségi Innovációs Felmérések gyakorlata (Community Innovation Survey – CIS), amely az innováció fogalmának meghatározásában a szakmailag megfelelően kidolgozott és elfogadott OSLO Kézikönyv (1992, 1997) útmutatásain alapul és a három évenként megismételt felmérések szakmai minőségét az azokat szervező tagországok nemzeti statisztikai hivatalai garantálják.

Az INSIST projekt tapasztalatait összefoglaló kutatási jelentés (Makó-Csizmadia-Heidrich-Csákné-Filep, 2015) szintén jelezte a CsV-okra vonatkozóan definíciók túlbujánzását (pl. a CsV-ok meghatározásra száznál is több definíciót használnak.) Az Európai Parlament idézett jelentése szintén hangsúlyozza, hogy a jogilag kötelező érvényű, Európa-szerte használt harmonizált definíció hiánya hátráltatja a bizonyítékon alapuló kormányzati szakpolitikák kialakítását:

„... a megbízható és összehasonlítható adatok hiánya akadályozhatja a szakpolitikai döntéshozatalt, amelynek lehetséges következménye a családi vállalkozások szükségleteinek kielégítetlensége” (Niebler, 2015:5).

Az un. kvantitatív módszerek (pl. survey technikák) használatán nemzetközi, összehasonlítható adatok gyűjtésén túlmenően, azok kiegészítéseként az un. kvalitatív kutatási technikák – például vállalati esettanulmányok – használatára is törekedni kell. Főleg olyan rendkívül összetett és folyamat jellegű problémák jellemzőinek megértésében és befolyásolásában, mint az utódlás/vállalkozásátadás a CsV-okban.

2: A vállalkozói szellem átadása alapvető jelentőségű CsV-ok „szocio-emocionális” vagyonának (Social-Emotional Wealth – SEW) tartós megőrzéséhez. A politikai döntéshozóknak ismerniük kell a vállalkozói szellemet kedvezően vagy kedvezőtlenül befolyásoló tényezőket azok szakpolitikák révén történő szabályozásának kidolgozása során.²

Az INSIST projektben készített vállalati esettanulmányok az utódlás-vállalkozás átadás folyamatáról, kivétel nélkül azt jelezték, az olyan általános értékek meghatározó szerepét a CsV menedzselésében, mint az őszinteség, a nyitottság, a korrektség, a megbízhatóság, és a vállalkozói szellem generációkon átívelő átadásában. Az utódlás előkészítése-tervezése során gyakran meglepedkeznek a témával foglalkozó szakemberek (pl. tanácsadók, képzéssel-oktatással foglalkozó szakemberek) az un. immateriális javak átadásának megteremtésének és tartós megőrzésének - átadásának - fontosságáról.

*„... a vállalkozás fizikai egységének átadása önmagában kevésbé lényeges, mint az alapvető értékek, így a **vállalkozói szellem átruházása**, vagy általánosságban a következő generáció lehetőségeinek megteremtése, amelyet a családi (szocio-emocionális) vagyon vállalkozáson keresztül történő felépítése segíthet elő...”*
(Devins, 2015:24).

A *vállalkozói tevékenységre* vonatkozó legfrissebb nemzetközi felmérések eredményei szerint a vállalkozások fejlődésében és tartós fennmaradásában döntő szerepet játszó vállalkozói attitűdök (beállítottságok), képességek és aspirációk jelentős különbségeket mutatnak globálisan valamint az INSIST projektben résztvevő három ország esetében is. Az 1. mellékletben szereplő táblázat ismerteti az un. Globális Vállalkozói Index (GEI) 14 összetevőjét (pillérét) a vállalkozói beállítottságok, képességek és aspirációk alcsoportjai szerint. A GEI legfrissebb rangsorának adatai alapján (2013) az INSIST projektben résztvevő országok a vizsgált 130 ország között az alábbi pozíciókat foglalják el: Egyesült Királyság (4. hely), Lengyelország (38. hely), illetve Magyarország (45. hely) (Szerb-Ács-Autio, 2014:9).

² Ezzel összefüggésben egyetértünk az Európai Parlament megállapításával: „... a családi vállalkozások a vállalkozói potenciál legfontosabb tartalékai és a jövő vállalkozóinak természetes inkubátorai.” (Niebler, 2015:17)



A GEI indexet alkotó 14 pillér alapján³ az INSIST projektben résztvevő három országban, a 14 pillérből 11 tekintetében legjobb „helyezést” az *Egyesült Királyság* érte el a vizsgált pillérek következő rangsorával:

1. lehetőség észlelése, 3. kockázat megítélése, 4. hálózatosodás, 5. kulturális támogatás, 6. lehetőségmotivált vállalkozás, 7. technológiai abszorpció, 8. emberi erőforrás minősége, 9. verseny, 11. folyamat innováció, 12. magas növekedés, 14. kockázati tőke.

Lengyelország a következő három területen produkált legjobb eredményt:

2. vállalkozásindítási képességek, 10. termék innováció, illetve 13. nemzetköziesedés.

Magyarország a vállalkozói tevékenységet alakító 14 pillér közül valamennyi tekintetében rosszabbul teljesít az *Egyesült Királysággal* és *Lengyelországgal* összehasonlítva.

A 14 pillér rangsora a következőkre hívja fel a figyelmet: az *Egyesült Királyságban* a vállalkozói attitűdöket alakító tényezők erőteljesen érvényesülnek. Ennek ellenére a CsV-ok erősítése érdekében változatlanul támogatandók a vállalkozásindítási képességek, a termék innováció és a nemzetköziesedés fejlesztése. *Lengyel* családi vállalkozások esetében az ismertetett három pillér mellett valamennyi területen fejlődés és annak közpolitikai eszközökön keresztül történő támogatása szükséges. Magyarországon a vállalkozói tevékenység valamennyi pillérének erősítése differenciált és a jelenleginél erőteljesebb közpolitikai beavatkozást feltételez.

A GEI nemzetközi felmérésében résztvevő régiókat és országokat összehasonlítva megállapítható, hogy

„... az USA a 14 pillérből 13 tekintetében valamennyi régi európai uniós tagállamot megelőzi, az egyetlen kivétel a hálózatosodás. Az új uniós tagállamok közül az EU-15 országait a vállalkozásindítási képességek, a magas növekedés és a nemzetköziesedés tekintetében szárnyalják túl. A „nemzetköziesedés” pillér értéke megközelíti az USA szintjét. A teljes EU-ra vonatkozó értékek alacsonyabbak, mint

³ A GEI-t alkotó 14 pillér a következő: 1. lehetőség észlelése, 2. vállalkozásindítási képességek, 3. kockázat megítélése, 4. hálózatosodás, 5. kulturális támogatás, 6. lehetőségmotivált vállalkozás, 7. technológiai abszorpció, 8. emberi erőforrás minősége, 9. verseny, 10. termék innováció, 11. folyamat innováció, 12. magas növekedés, 13. nemzetköziesedés, 14. kockázati tőke (Szerb-Ács-Autio, 2014:10)





az Egyesült Államokban az alábbi területeken: a lehetőségek észlelése, az emberi erőforrás minősége és a kockázati tőke. Az új uniós tagállamok gyengesége különösen a lehetőségek észlelése, a kulturális támogatás, az emberi erőforrás minősége és a verseny területein jellemző.” (Szerb-Ács-Autio 2014:11).

3: A CsV-ok menedzselésének további professzionalizálódása – a globális verseny intenzitásának növekedésével – jelentős kihívás a CsV-ok újabb generációja számára. Új és eredeti gazdaságpolitikai eszközök szükségesek a tehetséges és tapasztalt nem családtagok vezető pozíciókba való kinevezésének megkönnyítéséhez. A nem családtag szakemberek családi vállalkozással kapcsolatos elkötelezettségének ösztönzését szolgálhatják a tulajdonhoz juttatásuk változatos formái (pl. családi identitás építés fontos ösztönzői a vezetői (Management Buyout) és a munkavállaló (Employee Stock Ownership Program) tulajdonlási formák alkalmazása) résztulajdonosi programok

A pszichológiai vagy szocio-emocionális vagyon – nem csak a CsV-on belüli szociális és pszichológiai kötelekeket erősítheti, hanem a családtagok professzionális identitásának megerősítését is eredményezi a családi vállalkozáson belüli kollektív tanuláson keresztül. A család reputációja és társadalmi státusza is erősítheti a helyi közösségekben. A lokális közösségbe való beágyazódás társadalmi-gazdasági és kulturális jelentősége és szakpolitikai támogatottsága nem kíván különösebb kutatási bizonyítékot.

A jövőben tanácsos lenne a vállalkozásokat támogató oktatási és képzési intézményeknek az eddiginél nagyobb figyelmet fordítani a CsV-ok „professzionalizálódási” folyamatának felgyorsítására. Egy közelmúltban végzett nemzetközi PwC felmérés (2014) szerint a CsV-ok tulajdonosainak/vezetőinek kétötöde szerint:

„a vállalkozás formalizálása és modernizálása az elkövetkező öt év egyik legnagyobb kihívása... a fiatal és ambiciózusabb vállalkozások nagyobb valószínűséggel nevezik meg célként a professzionalizálódást” (PwC, 2014:14).

A vállalkozók új generációjának véleménye szerint, a professzionalizálódás sikere a CsV tartós fennmaradásának előfeltétele. Az utódlás/vállalkozásátadás folyamatában is jelentős kihívást képvisel, és a már idézett nemzetközi felmérés azt is hangsúlyozza, hogy





a családnek a jövőben az eddiginél nagyobb mértékben kell integrálnia a nem-családtag vezetőket és más tehetséges szakembereket a cégek irányító testületébe.

„... kénytelenek elfogadni az irányítás bizonyos mértékű elvesztését és a fokozottabb fegyelem meglétét, amelyek egyaránt nehéz feladatnak bizonyulhatnak, különösen erőteljes személyiségek érintettsége esetén, ami pedig gyakori jelenség” (PwC, 2014:189).

Több vállalati esettanulmány központi témája a CsV vezetésének professzionalizálódása (pl. a magyar BI-KA logisztikai vállalat, a lengyel WAMEC mérnöki vállalkozás, stb.) Ezzel összefüggésben „jó gyakorlat”-nak tekinthető a Munkavállalói vagy vezetői Résztulajdonosi Program (MRP, MBO) alkalmazása a tehetséges, kompetens nem-családtag alkalmazottak vagy vezetők családi tulajdon részhez juttatásában. Például a brit Podiums Ltd. tapasztalatai azt jelzik, hogy az ilyen jellegű társadalmi-szervezeti innovációk a nem-családtag vezetők és más kulcspozíciót betöltő alkalmazottak közösségi érzésének, család iránti lojalitásának erősítését eredményezi.

4: A CsV-on belüli utódlás/vállalkozásátadás jelentős hatást gyakorol a gazdaság és a társadalom fejlődésére. Fontos lenne a vállalkozások igényeit a jelenleginél jobban kiszolgáló kutatási-és oktatási intézmények együttműködésének ösztönzése. Az ilyen jellegű intellektuális infrastruktúra közpolitikai eszközökkel való támogatásának hiánya különösen a két új uniós tagállam – Magyarország és Lengyelország – CSV-ainak fejlődését gátolja.⁴

Az INSIST projekt három országában az utódlást/vállalkozásátadást segítő un. intelligens infrastruktúrát (kutatás, képzés és oktatás, tanácsadás, mentori szolgáltatás) összehasonlítva elmondható, hogy annak fejlettségében aszimmetria érvényesül a két új európai uniós tagállam, valamint az Egyesült Királyság viszonyában. Mindazonáltal

⁴ Magyarországon például csak két éve (2013 májusában) alakult meg a Családi Vállalkozások Országos Egyesülete (CSVOE), amely jelenleg is csak 35 tagot számlál. Tevékenységi körében a mentori lánc csak 2015 májusában jött létre. Az Egyesület jogosan kifogásolja a CsV-ok egyenlőtlen feltételeit a nem családi vállalkozásokkal szemben a pénzügyi képzések területén. A CsV-ok például a képzés költségeit adózott jövedelmükből kénytelenek finanszírozni.



hangsúlyozni szeretnénk azt is, hogy a gazdagabb és differenciáltabb infrastruktúra ellenére, még a fejlett országokban sem éli túl a CsV-ok kétharmada az első és a második generáció közötti váltást. Továbbá mindössze 14 százalék éli túl a második és a harmadik generáció, és kevesebb, mint 5 százalék a harmadik és a negyedik generáció cserét. Formális, írásba foglalt utódlási terve a CsV-ok töredékének (mindössze 19 százalék) van. (Surdej, 2015:3). Az új EU tagállamokban viszonylag szerény kezdeményezések történtek, a cégutódlás módszertana és praxisa, beleértve a képzés/oktatás és tanácsadás intézményeinek fejlesztésében.

A gazdaságpolitikai döntéshozóknak ajánlatos lenne az Európai Parlament jelenlegi kedvező ajánlásainak kihasználása, így többek között a CsV-okkal kapcsolatos kutatási és képzési programok (modulok) fejlesztésének felgyorsítására, az oktatás-képzés, kutatási és tanácsadási szféra külön-külön történő fejlesztése mellett együttműködésük támogatása. Sajnálatos módon az Európai Parlament jelentésének „Ajánlásai” között nem szerepelnek konkrét javaslatok vagy jó gyakorlatok az un. intellektuális infrastruktúra létrehozásáról és működtetéséről.

5: A szocio-emocionális vagyon (SEW) vagy képességek formájában a CsV-ban generációkon át felhalmozott társadalmi-kulturális tőke és tudás átadása döntő szerepet játszik a családi vállalkozások tartós fennmaradásában. Ezzel összefüggésben, a gazdaságpolitikai döntéshozóknak a jövőben fokozott figyelmet kell szentelniük a családi vállalkozások és az érintettek (stakeholderek) tartós kapcsolatainak elősegítésére. Az iskolarendszerben megszerzett tudás (kompetencia) fejlesztésén túlmenően a jelenleginél nagyobb figyelmet és támogatás érdemelne a CsV által kezdeményezett informális képzési módok és gyakorlat segítése.

A családi vállalatok tartós fennmaradásának egyik legfontosabb tényezője a szocio-emocionális vagyon, különösen pedig annak központi elemét képviselő „társadalmi tudások” (social skills) generációk közötti átadása. Az ilyen jellegű tudások megszerzése nem lineáris hanem interaktív, reciprocitáson alapuló tanulási folyamatok terméke: a generációk között, illetve az egyes generációkon belül értelmezhető. A

kódolatlan/informális tanulás formái a következők: a *kommunikáció útján*, a *gyakorlatszerzés* és a *cselekvés útján történő tanulás*. Ezek a tanulási formák nem csupán a résztvevők szakmai fejlődésének eszközeiként szolgálnak, hanem a családi szabályok, értékek és viselkedési minták több generáción átívelő átadását-fenntartását is lehetővé teszik.

A CsV-ok szintjén túl a gazdaságpolitikai döntéshozóknak – a „hármasspirál” koncepciója (az un. Triple-Helix) alapján – a legjobb tapasztalatok fokozottabb terjesztését célzó programok intenzív támogatására célszerű törekedniük. Az ilyen jellegű, un. tanuló hálózatok létrehozásában döntő szerepet játszhatnak a CsV-ok egyesületei, az egyetemek/képzési-tanácsadási szervezetek, valamint a kormányzati intézmények együttműködésének változatos formái. Az un. „vállalkozó intézmények” felgyorsíthatják az utódlás/vállalkozásátadás folyamatán belüli szakmai-technikai és főleg a társadalmi-kulturális tudástranszfert, elősegítve a CsV-ok tartós fennmaradását.

6: A gazdaságpolitikai döntéshozóknak és egyéb érdekeltnek megfelelő jogi és pénzügyi feltételeket kell biztosítaniuk az akadálytalan utódlás/vállalkozásátadáshoz. Például az örökösödési és ingatlan-átruházási illetékekkel kapcsolatban a gazdaságpolitikai döntéshozók és egyéb érdekelt (pl. CsV-ok egyesületei, oktatási, képzési és tanácsadói intézmények képviselői, stb.) részvételével nemzeti konzultáció kezdeményezése ideális lenne a konszenzuson alapuló jogi és pénzügyi szabályozás kialakításához. Az Európai Parlament többször idézett jelentése vezető szerepet játszhat a nemzeti politikai kezdeményezések, és az un. „puha szabályozás orientálásában”.

A gazdaságpolitikai döntéshozóknak érdemes lenne megfontolnia azokat a javaslatokat, amelyeket az utódlás megkönnyítésével kapcsolatban az Európai Parlament közelmúltban megfogalmazott:

„... a tagállamok részéről elengedhetetlen a családi vállalkozások átruházásának megkönnyítéséhez a jogi keretrendszer javítása és a finanszírozási lehetőségekhez való hozzáférés elősegítése a pénzforgalmi problémák és a kényszerértékesítések megakadályozása érdekében, ezáltal biztosítva a családi vállalkozások



fennmaradását, hangsúlyozva ugyanakkor, hogy a jogi keretrendszer az alkalmazottak jogait – a szociális jogokat is beleértve – semmilyen módon nem korlátozhatja” (Niebler, 2015:17).

A családi vállalkozás utódlási- öröklési gyakorlatában jó kivehető különbségek jellemzik a régi és az új uniós tagállamokat. Például az előbbieket esetében a családi és az üzleti vagyon elkülönül egymástól, ami az utódlási folyamatot jelentősen megkönnyíti. Az utóbbi esetben viszont – különösen a mikro- és kisvállalkozások esetében – a családi és az üzleti vagyon átfedik egymást. A vagyon elkülönítésének hiánya nehézséget okoz az utódlás pénzügyi lebonyolításában: amennyiben a tulajdonos/alapító a tulajdonosi jogokat a következő generációra ruházza át, ezzel szinte teljes mértékben elveszíti megélhetésének pénzügyi forrását, korábbi életszínvonala jelentősen romolhat. (Például a magyar kkv-k és CsV-ok többségét a pénzügyi források krónikus hiánya jellemzi, ezért az alapító időről időre saját vagyonát kénytelen használni, így nem képes jelentősebb magánvagyonot összegyűjteni) Olyan különleges „áthidaló kölcsönre” lenne szükség, amely lehetővé tenné az utód számára a cégalapító tulajdonrészének megvásárlását. Ezzel a konstrukcióval az alapító/tulajdonos képes lenne a megszokott életszínvonal/életkörülmények fenntartására. Az új tulajdonos pedig a kölcsönt (kölcsöntőke költsége plusz kamat) a vállalkozás jövőbeni működéséből fizethetné vissza.

7: Európai és az egyes tagállamok szintjén kidolgozott gazdaságpolitikai javaslatokban fontos lenne megkülönböztetni az olyan vállalati cél-csoportokat, mint a „lehetőség-orientált”, illetve a „kényszer” CsV-ok. Motiváltságuk a növekedés, a professzionalizálódás, az innováció, a nemzetköziesedés valamint az utódlás kérdéseiben markánsan különböznek. Az INSIST projektben részt vevő országok családi vállalkozásai is heterogén csoportot képviselnek. Az un. testre szabott (‘tailor made’) kormányzati beavatkozások számára a CSV-ok egyik legfontosabb differenciáló dimenziója a „kényszer” versus „lehetőség” vállalkozóké – természetesen más fontos vállalkozói al-csoportok is megkülönböztethetők.





A „lehetőség-orientált” vállalkozások esetében „... a fő motívum az önállóság és az önálló munka iránti vágy” (Mascherini-Bisello, 2015:13). A másik típusú vállalkozások az úgynevezett „kényszer vállalkozások... azért jönnek létre, mert egyéb munkalehetőség nem kínálkozik” (Mascherini-Bisello, 2015:13).

A „kényszer” és a „lehetőség” vállalkozások arányát tekintve is figyelemreméltó különbségek vannak az INSIST projekt résztvevő országai között. A két új uniós tagállamban (Magyarországon és Lengyelországban) az 1990-es évtizedben végbemenő radikális politikai-ideológiai és gazdasági változások, – az államszocializmusból a piacgazdaságba történő átmenet szakaszában - a korábbi állami vagy szövetkezeti tulajdonú cégeknél foglalkoztatott munkaerő jelentős része elveszítette állását, munkanélkülivé vált. A korai nyugdíj választása mellett a másik jellemző „menekülési útként” a „kényszer” vállalkozói lét kínálkozott. Napjainkban is releváns vállalkozói mintáról van szó, bár a motivációk és a kényszerek mások. Például a globális verseny hatására folyamatosan változó ipari és szolgáltatási szerkezet vagy a „bürokrácia” csökkentésének jelszavával elindított takarékosági programok létszámcsökkentési hatásai gondoskodnak a „kényszer” vállalkozók folyamatos utánpótlásáról. A három vizsgált ország „kényszer” vállalkozásainak százalékos aránya Magyarországon és Lengyelországban jóval magasabb, mint az Egyesült Királyságban - a felnőtt (35-64 éves), illetve a fiatal (18-34 éves) korosztályban egyaránt. Meglepő, de a két új tagállam közötti különbségek is jelentősek: például Lengyelországban Magyarországhoz képest viszonylag magas a fiatal „kényszer” vállalkozók száma.⁵

Az INSIST projekt keretében készített vállalati esettanulmányok tapasztalatát: a növekedés- és innováció-vezérelt cégeket kivétel nélkül „lehetőség szülte” vállalkozások képviselik. Az ilyen vállalatok stratégiájára a „hosszabb távú üzleti beruházás, semmint a rövid távú profit- és osztalékszerzés jellemző” (Devins – Jones 2015:23).

⁵ Ezzel összefüggésben érdemes megjegyezni, hogy 2000-ben – a kelet- és közép-európai átalakulási folyamat kezdetén – az ideiglenesen foglalkoztatottak aránya a teljes munkavállalói népességen belül Lengyelországban alacsonyabb volt, mint Magyarországon (5,6%, illetve 6,8%), 2014-ben azonban Lengyelországban 28,2%, míg Magyarországon lényegesen kevesebben (10,3%) tartozik ebbe a foglalkoztatási kategóriába. Az ilyen bizonytalan, „zsákutca” jellegű helyzetből a kiutat a vállalkozási életút kényszer motiválta választása jelentheti. (Mrozowicki, A. – Karolak, M. Krasowska, A., 2015: A fiatal dolgozók életstratégiái és a veszélyeztetett munka elleni szakszervezeti kezdeményezések Lengyelországban. Nemzetközi Tanácskozás: Labour and Social Transformation in Central and Eastern Europe: Europeanization and Beyond, Párizs: Sciences PO. (CERIS), 2015. október 2.).



2. Az INSIST projekt kutatási eredményei: vezetői összefoglaló

2.1. Kihívások a családi vállalkozások (CsV) számára: globális és európai perspektíva

Fél évszázaddal ezelőtt a vezetéstudományi szakemberek – szinte kivétel nélkül – borúlátóan nyilatkoztak a CsV-ok jövőjéről. Arra számítottak, hogy

„az öröklési elvek gyorsan teret veszítenek, miután a szakemberek által vezetett nem családi cégek tőketermelő és tehetségvonzó képessége nagyobb. A valóságban azonban a családi vállalkozások képesek voltak fennmaradni, sőt az utóbbi években növelték is jelenlétüket a globális gazdaságban” (The Economist, 2014:2).

A CsV-ok tehát nem csak fennmaradtak, hanem látványosan javították globális gazdasági pozíciójukat. Többségük külföldi piacokra is értékesít. Az általánosan elterjedt közhiedelemmel szemben az is meglepő, hogy a CsV-ok 80%-a a finanszírozási források elérhetősége tekintetében sem küszködik komolyabb nehézségekkel – a megállapítás a magyar vállalkozásokra nem érvényes, amelyek változatlanul kedvezőtlen pénzügyi és gyorsan változó szabályozási környezetben működnek. (Dallago, 2012)

Az Ernst and Young nemzetközi tanácsadó cég családi vállalkozásokról készült 2014-es évkönyve (Ernst and Young Family Business Yearbook 2014), valamint a Price Waterhouse (PWC) 2014-es felmérése szerint az összes európai vállalat 60-85%-a családi vállalkozás és a munkahelyek 60%-át képviselik, amely arány a magánszférában több mint 60 millió munkahelyet jelent.

Az Eurofound (Dublin) legújabb, a kkv-ok munkahelyteremtésével foglalkozó kiadványa szerint, ez a szektor az európai gazdaság foglalkoztatást generáló „motorja”. Például 2014-ben, a kkv-ok – amelyek 60-85%-a CsV – hozták létre a foglalkoztatás növelés 75 %-át – a pénzügyi szektor kivételével – az EU gazdaságában.

Annak ellenére, hogy a munkaerő piaci mutatók jelentősen javultak az EU-ban 2013 közepétől és a munkanélkülisége ráta 10 % alatti, a munkahelyteremtés változatlanul az egyik legfontosabb kihívás az európai gazdaságok számára. A tagországok közötti foglalkoztatási differenciák jelentősek, továbbá mind az USA-ban és Japánban a 2008-as

pénzügyi és gazdasági krízisből való kilábalás hamarabb kezdődött és a foglalkoztatás bővülés mértéke felülmúlta az európaiakat. (Mandl-Hurley-Ledermaier –Napierala, 2015).

A kkv illetve a CsV szektor kiemelkedő munkahelyteremtő szerepe változatlanul jelentős és támogatandó az európai és a nemzeti szinten egyaránt, ugyanis:

„az EU egészében még mindig közel 25 millió ember munkanélküli, a 25 évnél fiatalabbak közül pedig több mint 5 milliónak nincs munkája... míg az új vállalkozások átlagosan két munkahelyet teremtenek, a meglévő vállalkozások bővítése pedig kb. öt új munkahely létrehozásával jár.” (Niebler, 2015:12)

A szektor vállalatainál jelentkező belső kihívások értékelését az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A családi vállalkozások legfontosabb belső kihívásai a következő öt évben

Kihívás típusa	2012	2014
Folyamatos innováció szükségessége	62 %	84 %
Megfelelő képzettségű munkaerő megszerzése	58 %	61 %
Kulcsfontosságú alkalmazottak megtartása	46 %	48 %
Költségek csökkentése	n/a	44 %
Új technológia szükségessége	37 %	41 %
Vállalkozás professzionalizálásának szükségessége	n/a	40 %
Vállalat utódlásának tervezése	32 %	36 %
Családtagok közötti konfliktus	9 %	11 %

Forrás: Családi vállalkozásokra vonatkozó globális felmérés (Global Family Survey) 2014:8

Az 1. sz. táblázat a CsV-ok következő öt évre vonatkozó belső kihívásait hasonlítja össze a 2014-es és a 2012 között. A megkérdezett vállalkozók egyharmada – a vizsgált időszak alatt növekvő arányban – jelölte meg lényeges belső kihívásként az utódlás/vállalkozásátadás kérdését. Az utódlás kérdésénél is fontosabb belső kihívások: a következők: folyamatos innováció szükségessége, tehetséges és kulcsfontosságú alkalmazottak megszerzése és megtartása, új technológiák alkalmazása. A vállalkozáson belüli kihívásokat a 2012-2014 közötti időszakra vizsgálva elmondható, hogy a legnagyobb relatív mértékű növekedés az „új technológia szükségessége” és a „vállalat utódlásának tervezése” tekintetében tapasztalható.

Az utódlás/vállalkozásátadás eseményének jövőbeni súlyát mérlegelve a CsV-ok több mint kétharmada tervez változást a tulajdonosi és a vállalatirányítási viszonyokban. Egyötödük (22 %) tervezi a tulajdonjog és közel egynegyedük (24 %) a vállalat irányításának következő generációra történő átruházását. Figyelemreméltó az is, hogy a CsV-ok több mint egyötöde (23 %) tervezi nem családtag vezérigazgató kinevezését a családi tulajdonjog/ellenőrzés fenntartása mellett (európai családi vállalkozásokra vonatkozó barométer felmérés: European Family Barometer – 2014: 18). Ezt a trendet az Európai Bizottság 2020-ig érvényes Vállalkozói Akcióterve is elismeri:

„... a vállalkozás tulajdonjogának és irányításának következő generációra történő átruházása a családi vállalkozások számára a legnagyobb kihívást jelenti” (Niebler, 2015:8).

2.2. Európai és nemzeti intézményi kontextus: az uniós és a nemzeti szintű közpolitikai intézkedések összehangolása

Az előző rész az utódlás/vállalkozásátadás foglalkoztatásra gyakorolt lehetséges kedvezőtlen következményeire is felhívta figyelmet. A munkaerő piaci előrejelzések szerint, félmilliónál több munkahely megszűnésével is lehet számolni az utódlással kapcsolatos gondok nem megfelelő kezelésének eredményeképpen. Az Európai Parlament szerint

„... e munkahelyek elvesztésének megakadályozása érdekében a megfelelő keretfeltételek biztosítása szükséges. Különösen az örökösödési és ajándékozási illetékekre, valamint a társasági adóra vonatkozó nemzeti szabályozás nehezíti meg a családon belüli tulajdon-/vállalkozás transzfer” (Niebler, 2015:13).

Az INSIST projekt résztvevő országaiban (Magyarországon, Lengyelországban és az Egyesült Királyságban) a CsV jelentősen eltérő nemzeti intézményi környezetben működnek. A támogató intézményi háttér – érdekképviselői szervezetek és tudásközvetítő intézmények (pl. szakképzési/kutatási létesítmények) – legfejlettebb az Egyesült Királyságban, majd Lengyelországban, az intézményi sűrűség tekintetében Magyarország a harmadik. Továbbá az állami intézmények működésében bizonyos hasonlóságok fedezhetők fel a projektben szereplő országokban. Például, a családi vállalkozásokkal foglalkozó minisztérium egyik országban sem funkcionál, a családi vállalkozások



működtetésével kapcsolatos felelősségen több minisztérium osztozik (Devins - Jones, 2015:39-45; Surdej, 2015:28-30). Szakértői szervezetek mindhárom országban megtalálhatók. Ugyanakkor, a brit, a magyar és a lengyel intézményi rendszerben lényeges különbségek találhatók. Magyarországgal és Lengyelországgal ellentétben az Egyesült Királyságban családi vállalkozások tudományos igényű kutatásával, valamint az oktatással és képzéssel több felsőoktatási intézmény foglalkozik. A magánszféra, mindhárom országban, konzultációs és számviteli szolgáltatásokon keresztül támogatja a családi vállalkozásokat. A jelentősebb magyar CsV-ok pénzügyi beruházásaik kezeléséhez jellemzően privát banki szolgáltatásokat vesznek igénybe. Magyarország és Lengyelország viszonylatában további különbségek is találhatók. A Polska Agencja Rzwoju Przedsiębiorczości – PARP) a kkv-k, és köztük a CsV-ok tevékenységének támogatását és ösztönzését végzi.⁶ A két közép-európai poszt-szocialista országot az Egyesült Királysággal összehasonlítva érdemes megjegyezni, hogy ezekben az országokban a CsV-ok átadásának és a generáció váltás szisztematikus kutatásával és a kutatási tapasztalatokra épülő oktatási-képzési tevékenységek lényegesen fejletlenebbek.

A CsV-ok intézményi kontextusában tapasztalható vázlatosan bemutatott különbségek üzenete a gazdaságpolitika kidolgozói és alkalmazói számára a következő: az uniós és nemzeti szintű „univerzális” vagy „általános” közpolitikák nem működnek hatékonyan ezekben az országokban. A jövőben, jelenleginél nagyobb figyelmet kellene fordítani a CsV-ok általános támogatása mellett azok változatos szükségleteivel is számoló differenciált támogatási formák kidolgozására és alkalmazására.

⁶ A PARP legfontosabb feladatai a következők: A kkv-k nemzeti szolgáltatási rendszerének kialakítása és működtetése (Krajowy System Usług dla MSP - KSU). A rendszerhez olyan megbízott magántársaságok tartoznak, amelyek a kisvállalkozásokat segítik, és különböző uniós finanszírozású projektekben vesznek részt – Lengyelországban kb. 200 ilyen társaság létezik a KSU-n belül. A PARP végzi az innovációs képességeket támogató entitások nyilvántartását is a Nemzeti Innovációs Hálózaton belül (Krajowa Sieć Innowacji).

Kisvállalkozások számára biztosított képzés és oktatás finanszírozása és monitorozása: ezen a tevékenységi területen belül a PARP képzési programok és családi vállalkozásoknak szánt kiadványok finanszírozását biztosítja.

PARP a kormányzati programok (pl. a 2014-ben jóváhagyott, 2020-ig szóló Vállalkozásfejlesztési Program) előkészítését koordinálja.

PARP az innovációs eszközök fejlesztésére és alkalmazására vonatkozó kutatást végez, illetve támogat. PARP finanszírozza, végzi és publikálja a kkv szektor lengyelországi helyzetére vonatkozó kutatást (a kutatást két évre vonatkozóan évente végzi, legutóbbi elérhető publikáció: 2013-2014) (Surdej, 2015:2)



2.3. Főbb megállapítások: az INSIST projekt tanulságai

2.3.1. Az utódlás/vállalkozásátadás eltérő mintái: a vállalati esettanulmányok és a szakirodalmi áttekintés tanulságai

A családi vállalkozások utódlásának legtermészetesebb módja a tulajdonjog generációk közötti átruházása, amely a családi ellenőrzés fenntartását biztosítja. A statisztikai adatok azonban az esetek többségében az utódlási folyamat sikertelenségét jelzik. Ennek számos oka lehet: az utódlást különböző személyes, érzelmi és strukturális tényezők gátolhatják, így az utódok alkalmatlansága, az irányítási hibák vagy a kedvezőtlen pénzügyi és adózási környezet. A sikertelenség elkerülésének egyik legfontosabb előfeltétele az olyan formális vagy informális utódlási stratégia tervezése és kialakítása, amely az utódlási folyamat során jelentkező nehézségeket képes időben jelezni a problémák hatékony megoldása érdekében (Miller et al, 2004). Érdeemes különbséget tenni a tulajdonjog (a vállalkozáson belül családi tulajdonban levő tőke és eszközök), valamint az irányítás között (azaz milyen mértékben vesznek részt a család tagjai a döntéshozatalban és a napi irányítási tevékenységben). Léteznek családi ellenőrzés és családi befolyás alatt álló vállalatok. Egyes családok részt vesznek a vállalkozás napi irányításában, míg másokra távolságtartóbb megközelítés jellemző, és a céget családon kívüli szakemberek irányítják. Ilyen módon különbséget tehetünk a tulajdonjog átruházása (a következő generáció üzletrészt kap vagy vásárol), illetve az irányítás átadása között (a következő generáció a vállalkozás irányítását veszi át) (Devins, 2015).

Az Egyesült Királyságban az utódlás tervezése és a generációk közötti transzfer folyamatos gazdasági és társadalmi kihívást jelent. A felmérések adatai alapján sok családi vállalat nem készül fel kellően az utódlás és az átadás végrehajtására (*Devins 2015: 11*).

Lengyelországban Lewandowska (2014) az utódlási folyamatot a potenciális utódok szempontjából vizsgálta meg. A következő problémák kerültek azonosításra:

- „Az alapító/tulajdonos tartózkodása az utódlási lehetőségek megvitatásáról, ami a potenciális utód motivációját negatívan befolyásolja;
- Ez a bizonytalanság érzését erősíti: hosszas, kényszerű várakozás nem pontosan körülhatárolt időpontig;
- Formális utódlási terv hiánya;

- Tulajdonos/alapító érzékelhető bizalmatlansága az utód képességeit illetően;
- Önálló cselekvési szabadság hiánya, a potenciális utód háttérbe szorul az alapító/tulajdonos mellett;
- A vállalat tényleges irányításának átvételét övező reménytelenség” (Surdej 2015: 23).

A magyar szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy az ágazat típusa kiemelt jelentőségű az utódlás kérdésében. A vegyipari, az építőipari és a kiskereskedelmi ágazatban a vállalat értékesítése jellemző, míg az élelmiszeripari ágazatban a jövőkép a családi alapú tulajdonjog átadására épül. A szolgáltatási szektorban a más tulajdonosnak vagy menedzsmentnek történő értékesítés bizonyul domináns opciónak. Az exportorientáltság szintén fontos szempont az utódlás folyamatában, azokban az esetekben, ahol az export részaránya a teljes árbevétel 50%-át meghaladó mértékű (Bálint, 2006).

1. szövegdozoz: Az egyesült királyságbeli esettanulmányok tapasztalatai

Podiums: Az utódok a családi vállalkozáson kívül kezdték meg tevékenységüket, végül egyikük a családi cég mellett döntött, a másik pedig kívülről nyújt támogatást a családi vállalkozásnak. Az alapító a vállalkozás átvételét nem erőltette, de gondoskodott arról, hogy gyermekei már korán megismerjék a cég ügyeit. Az utódlás folyamatosan, pénzügyi tanácsadók részvételével zajlik.

Parodan: A három utód egyaránt lehetőséget kapott a vállalat ügyeinek megismerésére, de közvetlen vagy közvetett kényszer a belépésre nem volt. Külső munkahelyi tapasztalatot mindannyian szereztek, a társasághoz való csatlakozáskor alsó pozíciókból indulhattak, ami a tanulási folyamatot és képességeit bizonyítását segítette elő.

Az esettanulmányok különböző képet mutatnak az utódlás tervezését illetően. Az utódlás két alapvető módozata került azonosításra. Az első, jellemzőnek mondható mód az, amikor az utód a következő generáció tagja. A másik esetben az utód nem családtag. Az utóbbi esetben az alapító a tulajdonjog feletti ellenőrzést fenntartja, de a vállalat napi ügyeinek irányításától visszavonul, ezzel a vállalat családi ellenőrzés helyett családi befolyás alá kerül. Az első módozatban a tulajdonjog átadása szintén

többféle módon történhet.



A vizsgált vállalatok esetében három, az utódlási stratégiát alapvetően befolyásoló minta került azonosításra. Az első meghatározó tényező a tulajdonjog átruházásának jellege. Ez az irányítás átadása és a felelősségi körök delegálása mellett fokozatosan mehet végbe. A másik lehetőség az, amikor az alapítók a teljes visszavonulásig nem ruháznak át tulajdonrészt. Ez az utódlás erőteljesebben ellenőrzött formája.

2. szövegdoboz: A lengyel esettanulmányok tapasztalatai

DOMEX: Az alapító tervei szerint a vállalat operatív irányítását az utódoknak engedi át, és csak a stratégiai döntéshozatalban vesz részt. Az idősebbik lány különböző tanulmányokat végzett, és egy ideig az egyetemen dolgozott, végül csatlakozott a vállalathoz. Ő irányítja az apartmanok kiadásával foglalkozó üzletágot. A fiatalabbik lány a vállalat épületében levő éttermet üzemelteti. Az éttermet saját maga alapította, és további fejlesztésén tevékenykedik.

Plantex: Az utódlás gondosan előkészített folyamat, amely formális tervre épül. Az utódlási folyamat tervezett időtartama 5-7 év, jelenleg a végrehajtás a második évben jár. Az első két év fontosabb fejleményei: 1. az utódok és családon kívüli alkalmazottak munkakörének és feladatainak átszervezése/tisztázása; 2. az utódok döntéshozatali és stratégiai tervezési folyamatokkal való megismertetése; 3. új, hatékonyabb pénzügyi tanácsadó igénybe vétele az utódlási folyamat kompetens és hozzáértő végrehajtásának támogatásához; 4. utódlási kérdésben jártas jogi tanácsadó alkalmazása. A tanácsadó segítségével készült el az utódlási terv, amely az újabb fejleményekhez igazodva módosul, szintén a tanácsadó segítségével.

Pillar: Az alapítók feladata a folytonosság biztosítása és a vállalat családi kézben tartása, bár a gyermekek számára nem volt természetes a családi vállalkozásban folytatott karrier. Ez a szülőket meglepetésként érte, végül az utódlási folyamat tervezése mellett döntöttek. Az átvétel kérdésének tisztázása után demokratikus alapokra épülő folyamatos utódlási folyamat vette kezdetét, ahol a résztvevők egyenlő jogai biztosítottak. A belső konfliktusok elkerülése érdekében az utódok feladatait és felelősségi köreit írásban rögzítik, és folyamatosan felülvizsgálják.





WAMECH: A tulajdonosoknak három gyermeke van. A szülők már kamaszkoruk óta igyekeztek velük a vállalatnál történő elhelyezkedésről és a lehetséges utódlásról beszélgetni. A szülők számára prioritást jelentett a megfelelő végzettség és a külföldi tapasztalatszerzés lehetőségének biztosítása a gyermekeik számára ahhoz, hogy a munkaerőpiacra lépéskor megfelelő tudás, tapasztalat, nyitottság és önbecsülés birtokában lehessenek. Az idősebb fiú egyetemi barátaival saját vállalkozás indítása mellett döntött. A tulajdonosok lánya egészségügyi pályára lépett. A fiatalabb fiú határozott a családi vállalkozás mellett. Édesapjával konzultálva dolgozott ki tervet a vállalat utódlására. Ennek első lépése a megfelelő képesítések megszerzése, más, főleg külföldi vállalatoknál való gyakorlati tapasztalatszerzés gyakornokként és továbbképzések során. A feladatok és a tulajdonjog átvételét szisztematikusan kezdte meg. 51% tulajdonrész megszerzésekor az ügyvezető igazgatói feladatokat is átvette.

WITEK: Az alapító a vállalkozást a szülei filozófiájára építette, amely szerint mindenkinek önállóságra kell törekedni és saját megélhetését biztosítani. Amikor a gyermekei felnőttek és készen álltak önálló üzleti tevékenység folytatására, a vállalatot felosztotta közöttük. Valamennyi családtag önálló, saját vállalkozásáról köteles gondoskodni. Az alapító több ingatlan tulajdonjogát is megtartotta, de végrendeletben gondoskodott azok utódokra íratásáról.

A második szempont az utódlási folyamat formális vagy informális jellege. A lehetőségek igen széles skálán mozognak a gondosan megtervezett utódlástól a teljesen spontán módon történő átadásig.

A harmadik szempont az utód vállalatirányítás átvételében való részvétele. Ez történhet fokozatosan, amikor az utód a vállalatnál alulról indul, majd folyamatosan tanul és lép egyre magasabb pozíciókba, illetve ennek fordítottja is előfordulhat, amikor az utód azonnal vezető pozícióba kerül.



3. szövegdoxoz: A magyar esettanulmányok tapasztalatai

Quality Meat: Az utódlás alaposan megfontolt, de nem tervezett folyamatként megy végbe. Az irányítási feladatok átadása és az utódok bevonása fokozatosan történt. Az utódok gyermekkoruk és iskolás éveik alatt nem érezték kényszerrel a családi vállalkozásban való részvételre, a közvetített családi értékek azonban az utódlás mellett szóltak. Az utódlási folyamat szorosan ellenőrzött: az alapító a döntéshozataltól nem vonult vissza teljes mértékben, és továbbra is 100% tulajdonrészrel rendelkezik.

BI-KA: Az alapító tudatosan döntött a visszalépés és a vállalatirányítás családon kívüli tag részére történő átadása mellett. Befolyását a tulajdonjog megtartásával biztosítja. Az irányítás átadása tervezett folyamat meghatározott mérföldkövekkel és külső tanácsadók bevonásával.

Fein Winery: A tulajdonjog átadása még nem tervezett; jelenleg a vállalat irányítása közös. Az utódra közvetlen nyomás nem nehezedik, de a családi értékek a vállalkozás továbbvitelét erősítik.

E tekintetben szintén érdekes szempont, hogy az utód szerzett-e a családi vállalkozáson kívül olyan munkatapasztalatot, ami külső ismeretforrásként és legitimációs alapként szolgálhat. A különböző szempontok eltérő kombinációi az utódlás folyamatában többféle kimenetelt eredményezhetnek, azonban úgy tűnik, hogy az utód számára biztosított autonómia kulcsfontosságú a folyamat sajátosságai tekintetében. Egyes érvelések szerint minél nagyobb autonómiát élvez az utód (pl. az irányítás átadása a tulajdonjog fokozatos átruházás mellett), annál kevesebb belső feszültség és konfliktus várható az utódlási folyamat során.

2.3.2. Kettős dimenzió: a családi identitás és a CsV gazdasági életképességének fenntartása az utódlás/vállalkozásátadás és a családon kívüli tagok integrációja során

A családi vállalkozások esetében két egymást átfedő alrendszer létezik, amelyek között az egyensúlyt biztosítani szükséges. A CsV-ok tulajdonosainak és vezetőinek a családi célkitűzések, így az érzelmi stabilitás, a harmónia és a hírnév, illetve az üzleti célkitűzések, így a fennmaradás, a növekedés és a nyereségesség közötti összhangot kell

megteremteniük (Sharma et al, 2013). Megállapításaink alapján a családi vállalkozások különböző stratégiákat alkalmaznak ezen dimenziók összehangolása céljából.

A családi vállalat irányításának hatékonysága jelentősen függ a családtagok tulajdonosi és irányítási részvételének mértékétől. A családon kívüli tagok vállalatirányításban való részvétele a társaság teljesítményét erőteljesen befolyásolja. Annak érdekében, hogy családhoz tartozó és a családon kívüli tagok viszonyának jelentőségét jobban megérthessük, a korábbiakban hivatkozottak szerint érdemes különbséget tenni a tulajdonjog és a vállalatirányítás átadása között.

Az általunk vizsgált esetekben a családi ellenőrzés és befolyás, illetve a családhoz tartozó és a családon kívüli tagok irányításban és vezetésben való részvétele tekintetében többféle kombináció figyelhető meg. Az esettanulmányok megállapításait összegezve elmondható, hogy a vállalkozás tulajdonjoga szinte valamennyi esetben kizárólagos családi ellenőrzés alatt marad, míg az irányítási feladatok megosztása szempontjából két eltérő stratégia tapasztalható. Az **első stratégia** követői a vállalat irányításával kapcsolatos feladatokat családon belül, a családtagok között osztják fel. Az irányítás megosztásának jellemző módja a második generáció bevonása az alapító(k) fokozatos visszavonulása mellett. Ez sok esetben a tulajdonjog megosztásával jár együtt. A második generációhoz tartozó (potenciális) utódok tulajdonszerzése egyben olyan szimbolikus gesztus, ami a felnőtté válást is jelzi, és a második generáció családi vállalkozás iránti elkötelezettségét, lojalitását és felelősségvállalását is erősíti.

Az utódok bevonása történhet fokozatosan, amikor az utód a vállalatnál alulról indul, majd folyamatosan tanul és lép egyre magasabb pozíciókba, illetve ennek fordítottja is előfordulhat, amikor az utód azonnal vezető pozícióba kerül. E tekintetben szintén érdekes szempont, hogy az utód szerzett-e a családi vállalkozáson kívül olyan munkatapasztalatot, ami külső ismeretforrásként és legitimációs alapként szolgálhat. Az ismeretek gyarapítása és átadása az irányítási feladatok megosztása szempontjából kulcsfontosságú. A szakmai képzést és tapasztalatszerzést illetően kétféle tanulási és karrierépítési pálya figyelhető meg. Az egyik esetben az utód a szakmai képzést és/vagy tevékenységet a családi vállalkozáson kívül kezdi meg. Ez történhet spontán, de olykor az alapítók ösztönzésének eredményeként is. Amikor az utód a családi vállalkozás mellett dönt, az olyan formális és informális módszerek, mint a munkavégzés közben történő ismeretszerzés, az alapítók, a

munkatársak vagy más kollégák által biztosított mentorálás és coaching a személyi fejlődés szempontjából domináns jelentőségűek. A CsV-on belüli tudástranszfer többnyire önzetlen, minden számítástól mentes folyamat: olyan szükségszerű jövőbe történő befektetés, amelynek velejáró kockázata, hogy a második generáció az alapító(k) minden erőfeszítése ellenére mégsem lép be a családi vállalkozásba. A tudástranszfer nem csak üzleti célokat szolgál, hanem a család érzelmi gazdagságához és a családtagok közötti kapcsolatok megerősítéséhez is hozzájárul.

A **második stratégia** esetében a CsV tulajdonosa a vállalkozás irányításába külső (azaz családon kívüli) szereplőket kíván bevonni. A családon kívüli tagok legitimitása szempontjából a szakmai tapasztalat meghatározó, a motiváció pedig kulcsfontosságú a közös irányítás sikerességében.

A „családiasság” a családi vállalkozások további kulcsfontosságú sajátossága. A családiasság, vagyis a családi magatartási minták üzleti életben való alkalmazása a nem családi vállalkozásokkal összehasonlítva a CsV-ok egyik erősségének tekinthető. Az ilyen HRM gyakorlat azonban negatív következményekkel is járhat. A családtagok alkalmazásával járó előnyök között a nagyobb fokú bizalom és a fokozottabb ellenőrzés lehetősége említhető (különösen szorosabb hozzátartozók esetén), azonban túlzott részrehajlást és „üvegplafon” hatást is eredményezhet, ami a családon kívüli tagok előmeneteli lehetőségeit korlátozhatja (Surdej, 2015).

Az esettanulmányokban a családi vállalkozások HRM gyakorlatát illetően bizonyos „családiasság” minták azonosíthatók, mint például az alkalmazottakhoz fűződő személyes kapcsolat, a problémák empatikus és türelmes kezelése (pl. betegség vagy pontatlanság esetén), a kölcsönös elkötelezettség, vagy az érzelmi érintettség. A családi minták azonban a vállalkozáson belüli viszonyokban nem automatikusan jelentkeznek. Azokban az esetekben, ahol a CsV alapítói családiasság HRM gyakorlat folytatása mellett kötelezték el magukat, többnyire olyan emberekkel kezdtek együtt dolgozni, akik társadalmi helyzete igen hasonló volt a saját vállalkozás beindításakor őket jellemző körülményekhez. A hasonló élethelyzetek intenzív társadalmi érintkezéshez és a munkahelyen kívüli közös érdeklődéshez vezettek, ami a közösségépítés alapjait teremte meg. Az interjúk során az ilyen CsV-ok vezetői a munkavállalók és családjaik iránt érzett társadalmi



felelősségtudatról tanúskodtak, és inkább egy közösség, semmint egy vállalkozás vezetőinek vallották magukat.

2.3.3. A szakmai felkészültség (professzionizmus) erősítésének és a formális irányítási struktúra kialakításának szükségessége

Az esettanulmányok tapasztalatai alapján a tulajdonosi és az irányítási szerepek közötti egyensúly megteremtése az esetek többségében messze nem zökkenőmentes. A CsV-ot alapítónak egyik fő motivációja a biztos jövedelem megteremtése, amelyhez a családi vállalkozás jó alapot szolgáltat. Ez a szemléletmód időnként az olyan menedzsment megközelítésnek mond ellent, amelynek lényege a kockázatvállalás és a növekedés ösztönzése akár a rövid távú biztonság rovására is. Ez a feszültség csak a tulajdonosok és a vezetők kölcsönös elkötelezettsége mellett oldható fel, amely intenzív kommunikációt és a másik fél perspektíváinak elfogadását teszi szükségessé. A család- és az üzletorientált ellentmondások feloldásához a CsV irányítási struktúrájának és vezetésének professzionizálása szükséges. Ez olyan irányítási és szervezési gyakorlatok alkalmazását foglalja magába, amelyek az erőforrások hatékony felhasználását, a hatékony munkamegosztást és az üzleti növekedést támogatják, illetve segítik elő. Az ilyen gyakorlat szükségessé teszi a vezetőség kompetenciáinak javítását, különös tekintettel a tevékenységek és a stratégiák tervezési, szervezési, végrehajtási és monitorozási feladataira, illetve ezek finomítására. Az esettanulmányok megállapításai alapján a feladatok delegálásának képessége és az indirekt ellenőrzés különböző formáinak ismerete különös fontosságú a családi vállalkozások hatékony irányításában.



Referenciák

Autio, E. – Cleevly, M. – Hart, M. – Levie, J. – Ács, Z. – Szerb, L. (2012) Entrepreneurship Profile of the UK in the Light of the Global Entrepreneurship Index, *Innovation and Entrepreneurship Group Working Paper*, No. 35, London: Imperial College Business School,

Bálint, A. (2006) Merre tovább középvállalkozások? Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában, PhD értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem (*Medium-sized enterprises: where to go? PhD-dissertation*)

Borras, S. – Edquist, Ch. (2014) Education, training and skills in innovation policy, *Science and Public Policy*, July, p. 13.

Bridging the gap: Handing over the family business to the next generation – Next Generation Survey, April, 2014. PwC – www.PwC.com/nextgen

Devins, D. (2015) Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK, National Review, *Erasmus + INSIST Project*, Leeds: Leeds Beckett University, p. 66

Edquist, Ch. (2014) Efficiency of Research and Innovation Systems for Economic Growth and Employment, *CIRCLE Working Paper*, Lund: University of Lund, May, p. 35

Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000) The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Research Policy*, 29 (2), pp. 109-123

European Family Business Barometer (A more confident outlook), December 2014. www.kpmgfamilybusiness.com

Global Family Business Survey – 2014 (Up close and professional: the family factor), PwC, www.PwC.com/familybusinesssurvey, p. 39

Lewandowska A. (2014), *Metodologia, 7 kroków*, www.sukcesja.org.pl/metodologia

Makó, Cs. – Csizmadia, P. – Heidrich, B. – Csakné-Filep, J. (2015) Comparative Report on Family Businesses' Succession, *Intergenerational Succession in SMEs Transition – INSIST*, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accounting, p. 91

Mandle, I. (2013) Restructuring in SMEs in Europe, *Eurofound*, Luxemburg: Publication Office of the European Union, p. 108.



Niebler, A. (2015) REPORT on Family Business in Europe, *European Parliament (Plenary sitting), Committee on Industry, Research and Energy*, RR/10677364EN.doc – A8-0223/2015, p. 26

Mascherini, M. – Bisello, M. (2015) Youth Entrepreneurship in Europe: Values, Attitudes, Policies, Eurofound, Luxemburg: *Publication Office of the European Union*, p. 124

Miller, I. L., Miller, D., and Steier, L. P. (2004) Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp305- 28.

Sharma, P. – Blunden, R. – Labaki, R. - Michael-Tsabari, N. - Rivera Algarin, J. (2013): Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques, *Case Research Journal*, Volume 33, Issue 2, p. 1-20.

Surdej, A. (2014) Family Firms Change the Face of Capitalism (An interview with Prof. Jozef Horak – Director of Family Owned Business Institute at Seldam College of Business, Grand Valley State University), Krakow: *Krakow University of Economics*, March, p. 4.

Surdej, A. (2015) National Report (Literature Review), *Erasmus + INSIST Project*, Krakow: *Krakow University of Economics*, March, p. 34

Szerb, L. – Ács, J. Z. – Autio, E. (2014) Entrepreneurship measure and entrepreneurship policy in the European Union: The Global Entrepreneurship Index perspective, *ATINER, 11th Annual International Conference on SMEs, Entrepreneurship and Innovation: Management – Marketing – Economics – Social Aspects*, 28-31 July, 2014, Athens, Greece, p. p.17

Up close and professional: the family factor (Global Family Business Survey) – 2014, www.PwC.com/familybusinesssurvey



1. Melléklet: A Globális Vállalkozói Index (GEI) felépítése

GLOBÁLIS VÁLLALKOZÓI INDEX		Változók	
		Pillérek	Változók
Vállalkozói aspirációk al-indexe	Kockázati tőke	Vállalkozói aspirációk al-indexe	Informális befektetés
			DCM
			Export
			Globalizáció
			Gazella
	Üzleti stratégia		
	Folyamat-innováció		Új technológia
	GERD		
	Termék-innováció		Új termék
	Technológia transzfer		
Vállalkozói képességek al-indexe	Verseny	Vállalkozói képességek al-indexe	Versenytársak
			Piaci dominancia
			Végzettségi szint
			Oktatás és képzés
			Technológia
Vállalkozói attitűdök al-indexe	Kulturális támogatás	Vállalkozói attitűdök al-indexe	Technológia abszorpció
			Technológia abszorpció
			Lehetőségmotivált vállalkozás
			Lehetőségmotivált vállalkozás
			Gazdasági szabadság
			Karrier státusz
			Korrupció
Vállalkozásindítási képességek	Hálózatosság	Vállalkozásindítási képességek	Tudás vállalkozások
			Internethasználat
			Kockázatok elfogadása
			Üzleti kockázat
			Képesség észlelése
Lehetőség észlelése	Kockázat megítélése	Lehetőség észlelése	Felsőfokú oktatás
			Lehetőségek észlelése
			Piaci agglomeráció

(Szerb-Ács-Autio, 2014: 5)

2. Melléklet: A vizsgált vállalkozások főbb jellemzői

	Ország	Alapítás éve	Alkalmazottak száma	Ágazat/tevékenység	Piacok	Utódlás
Parodan	Egyesült Királyság	1984	27	Mérnöki (tervezés és gyártás)	Hazai	*
Podiums	Egyesült Királyság	1977	30	Gyártás	Regionális	*
DOMEX	Lengyelország	1989	20	Ingatlan	Regionális	**
Plantex	Lengyelország	1981	81	Kertművelés	Hazai/nemzetközi	*
Pillar	Lengyelország	1980-as évek	70	Építőipar	Helyi	***
WAMECH	Lengyelország	1989	77	Gyártás (járműipar)	Nemzetközi	***
WITEK	Lengyelország	1990	260	Kiskereskedelem (bútor)	Regionális	*
Fein vinery	Magyarország	1991	4	Élelmiszeripar (borászat)	Hazai/nemzetközi	*
BI-KA	Magyarország	1990	103	Logisztika	Hazai/nemzetközi	**
Quality Meat	Magyarország	1992	45	Élelmiszeripar (húskészítmények feldolgozása)	Helyi	**

* Vállalatirányítás átadása tulajdonjog átruházása nélkül lezárult

** Vállalatirányítás és tulajdonjog átruházása folyamatban

*** Vállalatirányítás és tulajdonjog átruházása lezárult

