

Rajtad a sor!? – Generációváltás a családi vállalkozásokban Magyarországon

A családi vállalkozások mind a fejlett, mind pedig a fejlődő országok gazdasági életének meghatározó szereplői. Jelentős mértékben járulnak hozzá a GDP-hez, és fontos szerepet töltenek be a foglalkoztatásban. Vizsgálatuk népszerű kutatási témának számít. Az elméleti, szakirodalmi alapokon nyugvó írások mellett nagyszámban található empirikus kutatásra épülő, nagyívű tanulmányok is. Magyarországon már elkezdődött és nagyjából a felénél jár a generációváltás a családi vállalkozások körében, mely egy rendkívül nehezített környezetben zajlik: a koronavírus-járvány, az orosz-ukrán háború és a nem túl kedvező makrogazdasági környezet jelentősen hátrálthatja a vezetés átadásának a folyamatát.

Jelen tanulmányban a generációváltás folyamatát járjuk körbe. Ennek keretében meghatározzuk a családi vállalkozások fogalmát, jellemzőit, majd megismerkedünk a három szakaszos utódlási folyamat modelljével, végül áttekintjük, hogy milyen helyzetből indulhatnak neki a vállalkozások a generációváltás folyamatának.

A családi vállalkozásokról

A családi vállalkozások a világ minden táján jelentős szereplői a gazdasági életnek. Méretüket tekintve döntő többségében a kis- és középvállalkozások (KKV-k) közé tartoznak, de pontos számuk nem ismert. Ennek oka összetett. A pontos szám meghatározásának egyik legjelentősebb akadálya, hogy nincs egy olyan – mindenki által elfogadott – definíció, mellyel meg lehetne határozni a családi vállalkozások fogalmát.

A témával foglalkozó szerzők, kutatócsoportok vagy adott esetben nemzetközi szervezetek sokasága fogalmazta meg saját definícióját. Mandl (2008) egy – az Európai Unióban végzett – kutatásában 90 eltérő családi vállalkozás meghatározást tárt fel. A tanulmány elkészültét követően a definíciók száma tovább növekedett. Az Európai Bizottság 2009-ben megalkotott egy ajánlást a családi vállalkozások definiálására, ez alapján a családi vállalkozás olyan cég, ahol:

- A céget alapítók és rokonaik kezében összpontosul a döntési jogkör.
- A meglévő döntési jogköriket direkt vagy indirekt módon gyakorolják is.
- A vállalkozás vezetésében valamelyik családtag vagy rokon részt vesz.
- Amennyiben a cég nyilvánosan működő részvénytársaság (Nyrt.), akkor tekinthető családinak, ha az adott család a részvények, valamint a döntési, határozathozatali jogkör legalább 25 százalékával rendelkezik.

A Budapest LAB a következőképpen definiálja a családi vállalkozások fogalmát: „azok a cégek, amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van és a család részt vesz a vállalkozás irányításában vagy a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében,

ben, vagy a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.” (Kása et al., 2017, p10)

Európában a családi vállalkozások aránya 70-80%, míg Észak-Amerikában 80-90% körüli. (Krankovits et al., 2020, Csákné – Radácsi, 2020) Jogi formájukat tekintve is rendkívül változatos képet mutatnak: lehetnek tőzsdén jegyzett és nem tőzsdén jegyzett vállalkozások egyaránt.

Magyarországon már folyamatban van a rendszerváltás környékén létrejött családi vállalkozások körében a generációváltás, hiszen az első gazdasági vállalkozásokról szóló törvény (az 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról) 1988-ban lépett életbe, így ezen cégek alapítói lassan nyugdíj közeli életkorba lépnek, vagy már be is töltötték azt.

A családi vállalkozások mindig is népszerű kutatási területként szolgáltak nem csak Magyarországon, de szerte a világban. Éppen ezért arról is készült kutatás, hogy melyek voltak a legjelentősebb motiváló tényezői a vállalkozás indításnak a rendszerváltás környékén családi vállalkozást indító vállalkozók számára. Álljon itt néhány példa a legjelentősebb motivációs tényezők közül.

A családi vállalkozások leggyakrabban lehetőség motiválta vállalkozásként jöttek létre. Alapításuk mögött leginkább a jobb megélhetés reménye húzódott (36,4%). Emellett voltak, akiket az önállóság (8,5%), másokat egy saját ötlet, elképzelés megvalósítása (6,2%) motivált. Azonban nagyszámban voltak olyan vállalkozások is, melyek létrejöttét nem a lehetőség motiválta, hanem a kényszer: a család valamely tagjának megszűnt a munkahelye (21,3%), vagy valamilyen egyéb szükség, kényszer állt a háttérben (10,5%). Fontos kiemelni, hogy ezekben az

időkben a vállalkozások – tevékenységi körüket tekintve – legjellemzőbben a kereskedelem, a szolgáltatás, valamint a mezőgazdaság területén működtek. (Gere, 1977, Sharle, 2000, Csákné – Radácsi, 2020).

A családi vállalkozások mára gazdasági szempontból – hasonlóan a KKV-ékhez – sok pozitív tulajdonsággal bírnak. Számos hazai és nemzetközi kutatás [Szerb et al. (2014), Mészáros-Szirmai (2001), Antheaume et al. (2012), Csákné (2012), Vasa (2011), Burt et al. (2021), Vágány et al. (2016), Aldrich – Cliff (2003) stb.] foglalkozott a KKV-ék és családi vállalkozások vizsgálatával.

Ezek eredményei közül a következő jellemzőket emeljük ki:

- munkahelyteremtésben betöltött szerepük jelentős;
- rugalmasak, rendkívül hamar tudnak alkalmazkodni a folyamatosan változó piaci viszonyokhoz;
- rendkívül motiváltak;
- alkalmazkodóképesek;
- növekedés orientáltak;
- mérsékelt kockázattűrősek;
- állandóan új lehetőségek után kutatnak;
- fontos szerepet töltenek be a kereskedelemben (napjainkban egyre többen jelennek meg külföldön is termékeikkel, szolgáltatásaikkal);
- helyi igények kielégítését célzó tevékenységek végzésében aktív szerepet vállalnak;
- hozzájárulnak a gazdasági tevékenység diverzifikálásához és így a verseny élénkítéséhez;
- megváltozott munkaképességű emberek és hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazásában jelentős szerepet vállalnak;
- innovatívak és kreatívak;
- erős kapcsolati/szociális hálózatra épülnek;
- erős családi köteléken alapulnak;
- a családtagok szerepének és kapcsolatainak változása egyértelmű hatással a vállalkozás létrehozására vonatkozó döntésekre;
- hosszú távon gondolkodnak (a családi örökség és az erős személyes kötődés miatt szeretnék megőrizni vállalkozásukat örökösök számára);
- hosszú távú kilátásaik vannak (hosszú távra megfelelő döntéseket hozhatnak, még akkor is, ha ez rövid távú bevételek feláldozásával jár);
- stabilak.

Jelenleg – az OPTEN adatai alapján – mintegy 153 ezer társas családi vállalkozás működik Magyarországon. Ha ehhez még hozzáadjuk az egyéni vállalkozókat és az egyszemélyes vállalkozásokat, a családi vállalkozások száma meghaladja a 900 ezret (OPTEN, 2022).

Méretüket tekintve döntően mikro- és kisvállalkozások, de már kétezer felett van a milliárdos árbevételű családi vállalkozások száma.

Az OPTEN adatai alapján megállapítható, hogy a családi társas vállalkozások jobb kockázati besorolással és magasabb várható élettartammal rendelkeznek, mint a többi gazdasági társaság, mely azonban nem feltétlen jelentkezik a jobb eredményekben.

Számukat tekintve a legtöbb családi vállalkozás még mindig a kereskedelem és szolgáltatás területén működik, ám a rendszerváltás idején szintén népszerű tevékenység: a mezőgazdaság jelentősen veszített a pozíciójából (1. táblázat). A családi vállalkozások adott tevékenységen belüli arányát tekintve azonban már árnyaltabb képet kapunk.

A családi vállalkozások jelentős szerepet töltenek be a humán-egészségügyi és szociális ellátásban, ahol az arányuk meghaladja az 50 százalékot. Ugyancsak nagy súllyal szerepelnek az oktatás, a szakmai, tudományos és műszaki tevékenység, valamint a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat területén. Arányuk 35% körül alakul.

Generációváltás a családi vállalkozásokban

A munkaerőpiac átalakulóban van, melynek hatására újabb és újabb igények jelennek meg mind a keresleti, mind a kínálati oldalon (Erdeiné Késmárki-Gally, 2018). Ahogyan azt már fentebb megállapításra került, Magyarországon már elkezdődött és nagyjából a felénél jár a generációváltás a családi vállalkozások körében, mely egy rendkívül nehezített környezetben zajlik: a koronavírus-járvány, az orosz-ukrán háború és a nem túl kedvező makrogazdasági környezet jelentősen hátráltathatja a vezetés átadásának a folyamatát. Saját kutatásaink¹ azt mutatják, hogy a kedvezőtlen környezeti tényezők miatt az átadó generáció tagjai közül többen döntenek a stafétabot átadásának az elhalasztásáról és ebben a kaotikus gazdasági- és társadalmi környezetben megpróbálják maguk átnavigálni a vállalkozásukat, hiszen – ahogyan az egyik kutatásunkba bevont családi vállalkozás

1. táblázat A családi jellegű társas vállalkozások száma és aránya Magyarországon

Iparág	Összes társas vállalkozás	Családi társas vállalkozás	Családi vállalkozás arány
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	20 264	10 286	50,76%
Oktatás	9 753	3 897	39,96%
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	84 134	29 764	35,38%
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	13 414	4 614	34,40%
Feldolgozóipar	41 127	13 195	32,08%
Egyéb szolgáltatás	9 437	3 019	31,99%
Művészet, szórakoztatás, szabadidő	10 622	3 288	30,95%
Közigazgatás, védelem: kötelező társadalombiztosítás	309	88	28,48%
Információ, kommunikáció	32 571	9 221	28,31%
Szállítás, raktározás	17 681	4 724	26,72%
Kereskedelem, gépjárműjavítás	118 257	31 476	26,62%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	25 564	6 226	24,35%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	12 410	3 017	24,31%
Építőipar	65 644	14 824	22,58%
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	30 203	6 634	21,96%
Bányászat, kőfejtés	546	117	21,43%
Vízellátás: szennyvíz gyűjtése kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés	1 828	388	21,23%
Ingatlanügyletek	43 805	8 810	20,11%
Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	2 643	168	6,36%

[Forrás: OPTEN, 2022]

vezetője megfogalmazta – „Nem most van itt az ideje az új generáció szárnypróbálgatásának. Most gyors döntésekre és jelentős vezetői tapasztalatra van szükség a túlélés érdekében.”

A stafétabot átadása tehát nem egy egyszerű, egylépcsős folyamat. Ez a vélemény egybecseng Ip és Jacobs (2006) megállapításával, akik szerint az utód integrálódásának időszaka és a teljes hatékonyság elérése – a tapasztalatok szerint – 12-18 hónapot igényel.

Ugyanez a szerzőpáros meghatározta a generációváltás folyamatának lépéseit is (1. ábra).

A nemzetközi kutatások alapján is megállapítható, hogy a családi vállalkozások hosszú távú túlélési aránya alacsony (Kets de Vries, 1993): a tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalkozások 30%-a éli túl az első, illetve 15%-a a második generációváltást. (Dasher és Jens, 1999)

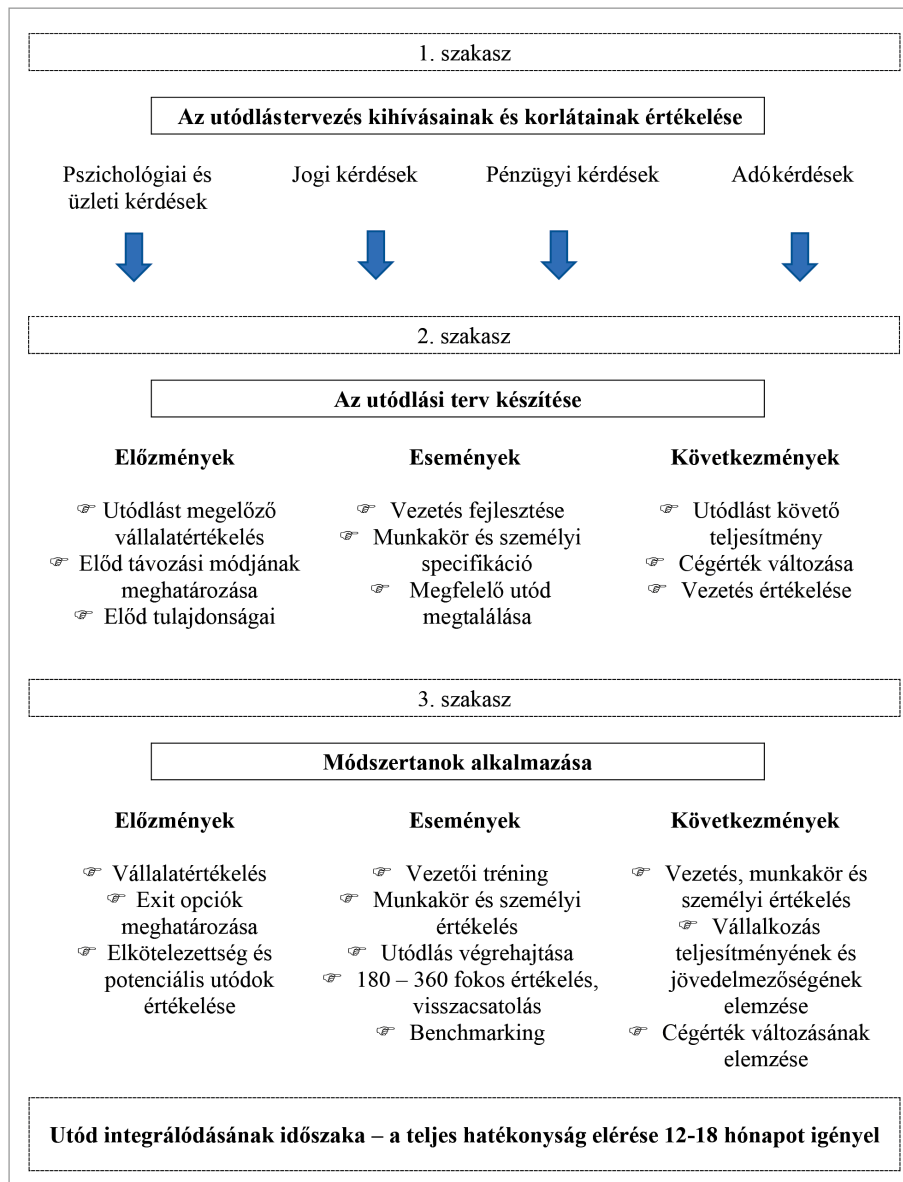
Magyar családi cégek jellemzőit szervezeti kultúra és utódkeresés aspektusából Korpás (2013) tanulmányozta. Két fő komponenst emelt ki vizsgálata során: a tulajdonos-menedzser dominanciát, valamint az utódlás, utánpótlás nehézségeit. A 2. ábra az utódlást gátló és segítő tényezőket mutatja be.

A hazai családi vállalkozások szervezeti kultúráját és vezetői magatartását a tulajdonos-menedzser dominancia jellemzi, ami megnehezítheti a stafétabot átadását. Jellemző hiba lehet még a generációváltás során, hogy az utód kinevezésénél a kompetencia helyett a személyes kötődés válik dominánssá. A menedzsmentkompetenciák hiánya pedig a vállalkozás hosszútávú fennmaradását veszélyeztetheti (Bogdány et al., 2019).

A fenti tényezők mellett további kérdések is felmerülhetnek a generációváltás sikerével kapcsolatban már rögtön az első lépéseknél (Handler, 1991, Noszkay, 2017), még mielőtt a folyamat elindul. Álljon itt ezek közül néhány:

- Valóban át akarja-e adni a vállalkozás alapítója a vállalkozását az utódok számára időben vagy túl sokáig vár, amíg az alkalmas utód már saját egzisztenciát és hivatást választott? Egyáltalán mikor van az optimális idő a vállalkozás irányításának átadására? Erre a kérdésre nem lehet univerzális választ adni. Handler (1991) kutatási munkája azonban ad némi támpontot az utódlással összefüggésben. Ez alapján megállapítható, hogy az utód képzettségi szintje, a vállalaton kívüli munkatapasztalata, valamint a generációváltás sikeressége között pozitív összefüggés lehet. Emellett fontos az örökös fokozatos bevonása a vállalkozás életébe. Itt lényeges, hogy a hivatalban lévő vezető egymás mellett dolgozzon az utóddal, vonja őt be a vállalkozásba, és lépésenként adja át neki a felelősséget, a hatalmat és a vezetést. Ehhez azonban lényeges, hogy legyen olyan utód a családon belül, aki át tudja (alkalmas rá) és át akarja venni a vállalkozást.
- Ha több alkalmas utód is van a családon belül (pl. testvérek), akik át tudnák és akarják venni a stafétabotot, akkor felmerülhet a kérdés: hogyan lehet megoldani például a testvérek közötti rivalizálást? Erre Ward (1987) a következő javaslatot fogalmazza meg:
 - A sikeres családi vállalkozásokban mind a testvérek, mind a szülő-tulajdonos azon dolgozik, hogy a testvéri rivalizálás inkább pozitív, mint negatív hatású legyen.

1) A kutatás jelenleg is folyik, melynek keretében mezőgazdasági tevékenységgel foglalkozó családi vállalkozásokat vizsgálunk generációváltás szempontjából.



1. ábra Három szakaszos utódlási folyamatmodell [Ip – Jacobs, 2006 p. 342. alapján Csákné, 2012 p. 117]

- Olyan technikákat alkalmazhatnak, mint:
 - egy általános és jól közzétett filozófia meghatározása a fizetések és előléptetések szabályozására,
 - a testvérek különálló pozíciók kijelölése a vállalatban belül, és
 - egy magatartási kódex kidolgozása, amely szabályozza a testvérek egymás közötti viselkedését.
- Ha a családon belül van olyan utód, aki alkalmas lehet a vállalkozás vezetésére, de például életkora vagy tapasztalatlansága még nem teszi őt alkalmassá a cég átvételére, lehetőség van tanácsadó segítségével interim menedzsert megbízni, amíg az utód készen nem áll a feladatra.
- Ha családon belül nincs olyan egyenesági utód, aki át tudná vagy akarná venni a vállalkozást, még mindig ott a lehetőség hivatásos menedzsment kinevezése (kontroll mellett, de a tulajdont meghagyva).

- Ha egyetlen fenti lehetőség sem áll a családnak rendelkezésére, akkor sor kerülhet a vállalkozás eladására vagy végső esetben végelszámolására.

Összefoglalás

A generációváltás küszöbén álló vállalkozásoknak számos jogi, pénzügyi, adóügyi, vezetési és pszichológiai akadályt kell leküzdeniük ahhoz, hogy sikerrel járjanak. Teszik mindezt egy bizonytalan és turbulens gazdasági környezetben. Ez az instabil makrokörnyezet hátráltathatja a generációváltás folyamatát. Kutatásaink azt mutatják, hogy több vállalkozásvezető is úgy döntött az elmúlt időszakban, hogy elhagyja a vállalkozás átadásának folyamatát, vagy ha már elkezdődött az, akkor visszaveszi a kormányt és ismét a vállalkozás élére áll, hogy a tapasztalatainak és tudásának a felhasználásával átvészeljék ezt a – vállal-

kozásuk számára – kedvezőtlen időszakot. Természetesen nem minden szektort érint negatívan a kialakult helyzet. Nagy számban található olyan vállalkozások is, melyek vezetői éppen most látják elérkezettnek az időt ahhoz, hogy hátrébb lépjenek és átadják a helyüket az új generációnak.

Nincs egyetlen olyan „kőbe vésett” módszer, amely minden családi vállalkozás esetén sikerrel alkalmazható, hiszen minden vállalkozás egyedi. Rendkívül fontos tehát, hogy a családi vállalkozások megtalálják a számukra legmegfelelőbb utat, melynek részét képezi a tudatos felkészülés, a megfelelő időzítés, a folyamatos kommunikáció az érintettek irányába és a folyamat tudatos menedzselése.

Dr. Vágány Judit Bernadett
Budapesti Gazdasági Egyetem

Felhasznált irodalom

- [1] 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról
- [2] Aldrich H. E. – Cliff J. E. (2003): The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing* 18. évf. pp573–596, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)
- [3] Antheaume N. – Barbelivien D. – Robic P. (2012): French Family Business and Longevity. Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? *Working paper*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00694378/document>
- [4] Bogdány E. – Szépfalvi A. – Balogh Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? – Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*. L. évf. 2019. 2. szám <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>
- [5] Burt R. S. – Opper S. – Zou N. (2021): Social network and family business: Uncovering hybrid family firms, *Social Networks*, Volume 65, May 2021, pp141-156, <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.12.005>
- [6] Csákné Filep J. – Radácsi L. (2020): Magyar mikro- és kisvállalkozások családívallalat-kormányzásának specialitásai. *Vezetéstudomány*. LI. évf. 2020. 12. szám <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.04>
- [7] Csákné Filep J. (2012): Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás. *PhD disszertáció*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest 2012.
- [8] Dasher P.E. – Jens, W.G. (1999): Family business succession planning. *Business Horizons*. Vol. 42 No. 5. pp2-4.
- [9] Erdeiné Késmárki Gally Sz. (2018): A munkaerő-kölcsönzés helyzete és kihívásai Ma-



2. ábra A generációváltást gátló és segítő tényezők [Forrás: Korpás (2013) alapján saját szerkesztés]

gyarországon. 4-23 pp. In: Vágány J. – Fenyvesi É.: Multidiszciplináris kihívások – Sokszínű válaszok. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály

[10] Európai Bizottság (2009): Family business. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en

[11] Gere I. (1997): Családi vállalkozások Magyarországon. *Kutatási zárótanulmány*. Budapest: SEED Alapítvány.

[12] Handler W.C. (1991): Key interpersonal relationships of the next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29 No. 3. pp21-32.

[13] Ip B. – Jacobs G. (2006): Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 évf., pp326-350.

[14] Kása R. – Radácsi L. – Csákné Filep J. (2017): Családi vállalkozások Magyarországon. Working Paper Series. Budapest LAB. p10 <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>

[15] Kets de Vries M.F. (1993): The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*. 22. évf. 3. szám. pp59-71.

[16] Korpás Z. (2013): Kire bízom a ház kulcsát? Cégvezető utódkeresés a munkaerőpiacon. gymkik.hu/hu/letoltes/11455/cfb06

[17] Krankovits M. – Gyimesi Á. – Konczosné Szombathelyi M. (2020): Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma – oktatási szempontból. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szerveztudományi folyóirat*, (1), 71-89.

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.06>

[18] Mandl I. (2008): Overview of family businesses relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna

[19] Mészáros T. – Szirmai P. (2001): Egy kutatás tanulságai – Az EU kisvállalkozás-politikája. *Pénzforrás – A pályázatok kézikönyve*. 2001. 26. szám

[20] Noszkay E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*. XLVIII. évf. 2017. 6-7. szám. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.08>

[21] OPTEN (2022): Már 2 ezer felett a milliárdos árbevételű családi vállalkozások száma. <https://www.opten.hu/kozlemenyek/mar-2-ezer-felett-a-milliardos-arbevetelu-csaladi-vallalkozasok-szama>

[22] Scharle Á. (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*. XLVII. évf. 3. szám, pp 250-274.

[23] Szerb L. – Csapi V. – Deutsch N. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruzslíc F. – Lányi B. – Márkus G. – Rácz G. – Rappai G. – Rideg A. – Szűcs P. K. – Ulbert J. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok. *Marketing & Management*. XLVIII. évf. p3-21

[24] Vágány J. – Kárpátiné Daróczy J. – Fenyvesi É. (2016): A Családi vállalkozások sikere – A család sikere Success Of Family Enterprises – Success Of Family. *Gradus* Vol 3, No 1 (2016) 506-511.

[25] Vasa L. (2011): A családi gazdálkodás ökonómiája. Szaktudás Kiadó

[26] Ward J.L. (1987): Keeping the Family Business Health: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

[27] Scharle Á. (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*. XLVII. évf. 3. szám, pp 250-274.

[28] Szerb L. – Csapi V. – Deutsch N. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruzslíc F. – Lányi B. – Márkus G. – Rácz G. – Rappai G. – Rideg A. – Szűcs P. K. – Ulbert J. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok. *Marketing & Management*. XLVIII. évf. p3-21

[29] Vágány J. – Kárpátiné Daróczy J. – Fenyvesi É. (2016): A Családi vállalkozások sikere – A család sikere Success Of Family Enterprises – Success Of Family. *Gradus* Vol 3, No 1 (2016) 506-511.

[30] Vasa L. (2011): A családi gazdálkodás ökonómiája. Szaktudás Kiadó

[31] Ward J.L. (1987): Keeping the Family Business Health: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco