

CSÁKNÉ FILEP JUDIT

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK – FÓKUSZBAN AZ UTÓDLÁS

KISVÁLLALKOZÁS – FEJLESZTÉSI KÖZPONT

TÉMAVEZETŐ: DR. SZIRMAI PÉTER

BÍRÁLÓ BIZOTTSÁG NÉVSORA:

© CSÁKNÉ FILEP JUDIT

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

GAZDÁLKODÁSTANI PH.D. PROGRAM

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK – FÓKUSZBAN AZ UTÓDLÁS

PH.D. ÉRTEKEZÉS

CSÁKNÉ FILEP JUDIT

BUDAPEST, 2012

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK	5
1.1. Családi vállalkozások definíciója, jelentősége a nemzetközi szakirodalom tükrében	5
1.2. Családi vállalkozások tipizálása	15
1.3. A családi vállalkozások kutatásának történeti áttekintése	24
1.4. A családi vállalkozások kutatásának fő témakörei	30
2. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKAT LEÍRÓ ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEK, KUTATÁSI IRÁNYOK	38
2.1. A megbízó-ügynök és a gondoskodó elmélet alapú megközelítés	38
2.2. Rendszerelméleti megközelítés	42
2.3. Erőforrás alapú megközelítés	49
2.4. Az életciklus, az institucionalista és a pszichológiai alapú megközelítés	55
2.5. Összegzés, értékelés	59
3. AZ UTÓDLÁSI JÁTSZMA RÉSZTVEVŐI: AZ ELŐD ÉS AZ UTÓD	65
3.1. Az utódlásról általában	65
3.2. Gyakorlott vállalkozó ismeretlen szerepben: az előd	69
3.3. Ifjú titán első bevetésen: az utód	78
4. UTÓDLÁSI FOLYAMAT	93
4.1. Átadási kimenetek	93
4.2. Az utódlás tervezése, utódlási folyamat	99
4.3. Utódlási folyamat modellek	114
4.4. Összegzés, értékelés	122
5. A MAGYARORSZÁGI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN ZAJLÓ UTÓDLÁSI FOLYAMAT EMPIRIKUS MEGKÖZELÍTÉSBE	125
5.1. Az adatfelvételi módszertan bemutatása	127
5.2. Az elemzés mintájának meghatározása: a családi vállalkozások azonosítása	134
5.3. Hipotézisek tesztelése	145
H1 hipotézis – Utódlás tervezés	145
H2 hipotézis – Utóddal szembeni elvárások az egyes családi vállalkozás típusokban	151

H3 hipotézis – Különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságai	155
H4 hipotézis – Az utódlás tartalma – Mit ad át az előd az utódnak?	160
Összefoglalás.....	163
6. ÖSSZEGZÉS, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK.....	167
MELLÉKLETEK.....	172
1. számú melléklet: Családi vállalkozásokkal foglalkozó fontosabb szervezetek	172
2. számú melléklet: Gersick et al. [1997] fejlődési modelljének összegzése	174
3. számú melléklet: Az utódlási folyamatot befolyásoló tényezők	185
4. számú melléklet: A család és a vállalkozás alapértékeinek ellentmondása.....	188
5. számú melléklet: Hozzájáruló nyilatkozatok	189
6. számú melléklet: Felkérőlevél a kutatásban való részvételre	191
7. számú melléklet: Személyesen lekérdezett kérdőív	192
8. számú melléklet: Hierarchikus klaszterelemzés során az egyes klaszterek elemszáma.....	206
9. számú melléklet: Nem-hierarchikus klaszterelemzés során az egyes klaszterek elemszáma.....	207
10. számú melléklet: K-Means Cluster eljárás 5 klaszteres megoldásának ANOVA táblája	208
11. számú melléklet: A női és férfi családi vállalkozók utódlási terv készítési hajlandóságát vizsgáló keresztáblára vonatkozó Pearson-féle Khi-négyzet teszt.....	208
12. számú melléklet: Kijelölt utóddal rendelkező és nem rendelkező családi vállalkozók utódlási terv készítési hajlandóságát vizsgáló keresztáblára vonatkozó Pearson-féle Khi-négyzet teszt ...	209
13. számú melléklet: Kijelölt utóddal rendelkező és nem rendelkező családi vállalkozók utódlási terv készítési hajlandóságát vizsgáló keresztáblára vonatkozó kapcsolat erősségét mérő mutatók	209
14. számú melléklet: Az adóssággal rendelkező és az adóssággal nem rendelkező családi vállalkozók utódlási terv készítési hajlandóságát vizsgáló keresztáblára vonatkozó Pearson-féle Khi-négyzet teszt	210
15. számú melléklet: A főkomponens elemzés KMO és Bartelett tesztjének SPSS outputja	210
16. számú melléklet: A főkomponens elemzés – magyarázott variancia.....	210
17. számú melléklet: A főkomponens elemzés – kummunalitások.....	211
18. számú melléklet: A főkomponens elemzés – faktorsúly mátrix.....	212
19. számú melléklet: SPSS output - A változók hatása a diszkriminancia függvényre (ANOVA tábla)	213
20. számú melléklet: SPSS output: Diszkriminancia függvények szignifikanciája, Wilk's Lambda mutató	213
21. számú melléklet: Diszkriminancia elemzés – Klasszifikációs eredmények.....	214

22. számú melléklet: Az utódlás tartalmát vizsgáló kereszttáblára vonatkozó Pearson-féle Kínégyzet teszt.....	214
A DISSZERTÁCIÓ TÁRGYÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK.....	215
HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE	217

ÁBRÁK JEGYZÉKE

ÁBRA CÍME	OLDALSZÁM
1. ÁBRA: KITERJESZTETT „BULL EYE’S-MODELL”	9
2. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSBAN VALÓ RÉSZVÉTEL ELŐZMÉNYEI ÉS KÖZVETÍTŐ ERŐI	18
3. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA AZ EGYES MÉRETKATEGÓRIÁKBAN	19
4. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KATEGORIZÁLÁSA A CSALÁDI JELENLÉT ÉS A TULAJDON KONCENTRÁCIÓJÁNAK FÜGGVÉNYÉBEN	23
5. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TIPIZÁLÁSA TULAJDON ÉS MENEDZSMENT SZÁNDÉK ALAPJÁN	23
6. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TIPIZÁLÁSA – MEGBÍZÓ-ÜGYNÖK ELMÉLET	39
7. ÁBRA: A CSALÁD ÉS A VÁLLALKOZÁS RENDSZERE (KÉT KÖR MODELL)	43
8. ÁBRA: CSALÁD-VÁLLALKOZÁS-TULAJDON RENDSZERE (HÁROM KÖR MODELL)	44
9. ÁBRA: BULLEYE MODELL	46
10. ÁBRA: FENNTARTHATÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁS MODELL	47
11. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁS TELJESÍTMÉNYÉNEK EGYESÍTETT RENDSZER MODELLJE	55
12. ÁBRA: HÁROM DIMENZIÓS FEJLŐDÉSI MODELL	57
13. ÁBRA: KITERJESZTETT FEJLŐDÉSI MODELL	58
14. ÁBRA: TULAJDONOS-VEZETŐK TIPIZÁLÁSA A PIACI ORIENTÁCIÓ ÉS A BELSŐ KONTROLL RENDSZER FEJLETTSÉGE ALAPJÁN	72
15. ÁBRA: AZ UTÓD KÉPZETTSÉGÉNEK ÉS A VÁLLALKOZÁSBA VALÓ BELÉPÉSBEN VALÓ MOTIVÁCIÓJÁNAK HATÁSA A SZERVEZETRE	87
16. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSI MODELLJE	88
17. ÁBRA: A TUDÁSÁTADÁS ÉS UTÓD FEJLESZTÉS MODELLJE CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN	89
18. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁS TERVEZÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	102
19. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁS ÁTADÁS KIMENETELÉT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK	108
20. ÁBRA: AZ UTÓDLÁS ÉS A VÁLLALKOZÁS BUKÁSA KÖZÖTTI KAPCSOLAT	113
21. ÁBRA: UTÓDLÁSI FOLYAMAT: KÖLCSONÓS SZEREPKIEGYENLÍTÉS AZ ELŐD ÉS AZ UTÓD KÖZÖTT	114
22. ÁBRA: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT KAPCSOLATI MODELLJE	115
23. ÁBRA: HÁROM SZAKASZOS UTÓDLÁSI FOLYAMAT MODELL	117
24. ÁBRA: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT HÉT SZAKASZOS MODELLJE	118
25. ÁBRA: A KÖVETKEZŐ GENERÁCIÓNAK TÖRTÉNŐ ÁTADÁS MAGYARÁZÓ MODELLJE	119
26. ÁBRA: EXTROVERTÁLT UTÓDLÁS CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN	120
27. ÁBRA: NEMZEDÉKEK ÜZLETI STRATÉGIÁRA GYAKOROLT HATÁSA	121
28. ÁBRA: A MINTÁBA KERÜLT VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSBAN VALÓ ÉRINTETTSÉGE	130
29. ÁBRA: VÁLLALKOZÁSOK TÁRSASÁGI FORMA SZERINTI MEGOSZLÁSA	131
30. ÁBRA: VÁLLALKOZÁSOK ÁGAZAT SZERINTI MEGOSZLÁSA	131
31. ÁBRA: VÁLLALKOZÁSOK SZÉKHELY SZERINTI MEGOSZLÁSA	131

32. ÁBRA: LEHETSÉGES ÁTADÁSI KIMENETEK MEGOSZLÁSA	132
33. ÁBRA: KLASZTERELEMZÉSEL AZONOSÍTOTT VÁLLALKOZÁSOK MEGOSZLÁSA	140
34. ÁBRA: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT TERVEZETTSÉGE	146
35. ÁBRA: AZ UTÓDOT JELLEMZŐ VÁLTOZÓK ÁTLAGÉRTÉKEI	154
36. ÁBRA: UTÓDLÁSI SAJÁTOSSÁGOK AZ EGYES CSALÁDI VÁLLALKOZÁS TÍPUSOKBAN	158
37. ÁBRA: AZ UTÓDLÁS TARTALMA	161

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

TÁBLÁZAT CÍME	OLDALSZÁM
1. TÁBLÁZAT: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSE	56
2. TÁBLÁZAT: CSALÁDI VÁLLALKOZÁS ÁTVÉTELÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK.	79
3. TÁBLÁZAT: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSHOZ VALÓ CSATLAKOZÁS ÉS A CSATLAKOZÁS ELUTASÍTÁSÁNAK INDOKAI	80
4. TÁBLÁZAT: CSALÁDI UTÓDLÁST AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK	96
5. TÁBLÁZAT: UTÓDLÁSI KIMENETEK ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI	98
6. TÁBLÁZAT: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT TIPIZÁLÁSA	107
7. TÁBLÁZAT: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT SIKERESSÉGÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	109
8. TÁBLÁZAT: AZ UTÓDLÁS VÁLTÓFUTÁS MODELLJE	116
9. TÁBLÁZAT: HIPOTÉZISEK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA	126
10. TÁBLÁZAT: A MINTÁBA KERÜLT VÁLLALKOZÁSOK FOGLALKOZTATOTTI LÉTSZÁMA ÉS ÁRBEVÉTELE	132
11. TÁBLÁZAT: A KLASZTERELEMZÉS ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ KÉRDÉSEKRE ADOTT VÁLASZOK MEGOSZLÁSA	135
12. TÁBLÁZAT: NEM HIERARCHIKUS ÉS HIERARCHIKUS KLASZTERELEMZÉSEL KÉPZETT KLASZTERKÖZÉPPONTOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	138
13. TÁBLÁZAT: KLASZTEREK BEMUTATÁSA	139
14. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA - NEMEK ÉS TERVEZÉSI HAJLANDÓSÁG	147
15. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA – UTÓD KIJELÖLÉSE ÉS TERVEZÉSI HAJLANDÓSÁG	148
16. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA – ELADÓSODOTTSÁG ÉS TERVEZÉSI HAJLANDÓSÁG	150
17. TÁBLÁZAT: CSALÁDI VÁLLALKOZÁS TÍPUSOK FŐKOMPONENS SZKÓR ÁTLAGAI	153
18. TÁBLÁZAT: A DISZKRIMINANCIA ELEMZÉS FELTÉTELEI	156
19. TÁBLÁZAT: A DISZKRIMINANCIA ELEMZÉS ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ VÁLTOZÓK ÖSSZEFOGLALÓ BEMUTATÁSA	157
20. TÁBLÁZAT: A DISZKRIMINANCIA ELEMZÉS SORÁN HASZNÁLT VÁLTOZÓK ÁTLAGAI	158
21. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA – AZ UTÓDLÁS TARTALMA AZ EGYES CSALÁDI VÁLLALKOZÁS TÍPUSOKBAN	162
22. TÁBLÁZAT: A HIPOTÉZISEK TESZTELÉSÉNEK EREDMÉNYE	164
23. TÁBLÁZAT: HAZAI ÉS NEMZETKÖZI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKKAL FOGLALKOZÓ SZERVEZETEK	173
24. TÁBLÁZAT: FEJLŐDÉSI MODELL – TULAJDON DIMENZIÓ	177
25. TÁBLÁZAT: FEJLŐDÉSI MODELL – CSALÁD DIMENZIÓ	182
26. TÁBLÁZAT: FEJLŐDÉSI MODELL – VÁLLALKOZÁS DIMENZIÓ	184
27. TÁBLÁZAT: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMATOT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A SZAKIRODALOM ALAPJÁN	187
28. TÁBLÁZAT: A CSALÁD ÉS A VÁLLALKOZÁS ALAPÉRTÉKEINEK ELLENTMONDÁSAI	188

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A doktori disszertációm megvédéséig hosszú, kanyargós és néhol göröngyös út vezetett. Ph.D. tanulmányaim megkezdésekor nem gondoltam, hogy mikorra az út végére érek, már semmi sem lesz ugyanaz, mint amikor elindultam.

Szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik segítettek, elkísértek ezen az úton. Köszönettel tartozom elsősorban témavezetőmnek, dr. Szirmai Péternek, aki támogatta a doktori iskolába való felvételemet, segítette a tanszék életébe való beilleszkedésemet, teret engedett oktatási ambícióimnak, publikációra ösztönzött és bevezetett a kutatások izgalmas világába. Hálás vagyok, hogy bármikor, ha segítségre volt szükségem, ajtaja nyitva állt előttem.

Köszönettel tartozom dr. Vecsenyi Jánosnak a támogatásáért, példamutatásáért és azért a nyitottságért, derűért és jókedvéért, ami a vele való közös munkát jellemzi.

Hálás vagyok Pákozdi Imrének a bizalmáért, a sok közös munkáért, iránymutatásaiért és feltétlen segítőkészségéért. Köszönöm, hogy a generációváltás kutatás során a legkritikusabb helyzetekben is mellettem állt.

Köszönöm dr. Béza Dánielnek, hogy lehetőséget adott az általa gondozott tantárgy oktatásába és tankönyvének megírásába történő bekapcsolódásra, hogy saját példáján át mutatta meg nekem, mit jelent a kitartás és a munkafegyelem. Hálás vagyok figyelméért és támogatásáért.

Hálás vagyok dr. Szabó Antalnak, hogy bevezetett a nemzetközi kutatóközösségbe és lehetőséget adott az Erenet Profil-ban való publikációra.

Sok segítséget kaptam előttem járó kollégáimtól, dr. Petheő Attilától, aki számos általa vezetett kutatásban megtisztelt azzal, hogy lehetőséget adott a munkában való részvételre, dr. Csapó Krisztiántól, aki bevezetett a publikációk világának rejtelseibe és az oktatásban példát mutatott számomra, dr. Bálint Andrástól, aki az utódlás téma szakértőjeként biztatott az utódlással kapcsolatos kutatásra és sok hasznos tanáccsal, iránymutatással látott el.

Hálás vagyok tanszéki kollégáimnak, akik javaslataikkal, ötleteikkel támogatták munkámat. Köszönöm dr. Breuer Pál, dr. Moll János, Csóri Balázs, Kerékgyártó Gábor, Sipos Zoltán és Mihalkovné Szakács Katalin segítségét.

Köszönettel tartozom dr. Czakó Ágnesnek és dr. Salamonné Huszty Annának, akik a disszertáció tervezetem bírálóiaként nagyon sok hasznos, értékes észrevétellel, tanáccsal segítették munkámat.

Hálával tartozom a SEED Alapítványnak, hogy lehetőséget kaptam az általuk szervezett Családi Vállalkozás Konferencián való előadásra és a Laky Teréz Kutatói Ösztöndíj Pályázatot gondozó szakembergárdának, hogy munkámat támogatásra érdemesnek találták.

A legnagyobb hálával a családomnak tartozom és mégis azt a legnehezebb megfogalmaznom, mit is köszönhetek nekik. Mindenkitől mást kaptam, ami előrevitt az úton. A tőlük kapott segítségben csak az a szeretet volt közös, amivel támogattak. Nagyon köszönöm, hogy vannak nekem.

BEVEZETÉS

A kis- és középvállalkozásokkal (továbbiakban KKV) foglalkozó kutatóknak, szakembereknek köszönhetően, ma már szükségtelen bizonygatni ezen cégek jelentőségét, gazdasági életben betöltött kulcsszerepét. A KKV szektor cégei rugalmasak, gyorsan alkalmazkodnak a változó piaci viszonyokhoz, a munkahelyteremtésben betöltött szerepük jelentős. Hozzájárulnak a gazdasági tevékenység diverzifikálásához, fontos szerepet töltenek be a kereskedelemben és egyre inkább az exportban is (Mészáros – Szirmai [2001]). (A középvállalkozásokat jellemző további előnyökről Mészáros [2002], illetve Mészáros és Pitti [2003] ír részletesen.)

Kállay és szerzőtársai [2005], [2007], [2008], stb... rendszeresen beszámoltak a KKV-k helyzetéről, kitérve a makrogazdasági környezet változásaira, a szféra legfontosabb folyamataira, a KKV-kat támogató szervezetek és támogatási programok bemutatására. Szerb és munkatársainak [2004], [2006] a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) nemzetközi kutatóhálózat munkájában való részvételével nemzetközi összehasonlításban ismerhetjük meg a hazai KKV-k helyzetét egy sor fontos szempont alapján. A kutatások tapasztalatai szerint jelentős törekvések tapasztalhatók a KKV-k helyzetének javítása érdekében és a témával foglalkozó szakemberek a vállalkozásfejlesztés több lehetséges irányát vázolják fel. A teljesség igénye nélkül a leglényegesebb irányzatok között szerepel a Kállay nevével fémjelzett piacfejlesztő modell (Kállay [2002], Kállay – Imreh [2004]), a Lengyel által megalkotott KKV-fejlesztési piramis (Lengyel [2003]), kiemelendő Román Zoltán munkássága (Román [2002a], [2002b], [2003] [2006]), illetve a gyakorlati vállalkozásoktatás kapcsán a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának (KfK) tevékenysége (Szirmai [2001], Szirmai – Csapó [2006]).

A KfK-ban az egyetemi kereteken belül zajló vállalkozásoktatáson túl¹, olyan egyedülálló kezdeményezések is gyökereznek, mint a Szirmai Péter nevéhez kötődő Spin-off Klub, ami több sikeres diákvállalkozás elindításában segédkezett (Csapó [2006b], Szirmai – Csapó [2006]) és a Szabó Antal által gondozott, vállalkozásokkal

¹ A tananyagban különlegességnek számít Csapó Krisztián Pennstate University-vel közös kurzusa (Csapó [2008]).

kapcsolatos témákat tárgyaló, 27 elektronikus és 2 válogatásokat tartalmazó nyomtatott számmal büszkélkedhető ERENET Profile nemzetközi elektronikus folyóirat (www.erenet.org).

A KKV-k kutatói egyetértenek abban, hogy a szektor rendkívül heterogén ami a fejlesztési, támogatási javaslatok megfogalmazása során jelent nehézséget. Igazán hasznos és hatékony ajánlások kidolgozásához elengedhetetlen a célcsoport alapos ismerete. A KKV szektorba tartozó vállalkozások nagy arányban családi vállalkozások, amelyek a nem családi cégektől eltérő erősségekkel, gyengeségekkel, problémákkal jellemezhetők.

Disszertációmban a vállalkozások körében egyedi sajátosságokkal bíró családi vállalkozásokkal kapcsolatos elméleti szakirodalom és az utódlás problémakörének áttekintésére vállalkozom. A hazai szakemberek a vállalkozásokkal kapcsolatos területek többségének feltérképezésében már jelentős eredményeket értek el, ugyanakkor a családi vállalkozások megismerésére irányuló tudományos igényű törekvések, kutatások még kiegészítésre szorulnak. Munkámmal szeretném felhívni a figyelmet e számosságában is jelentős vállalkozás csoport fontosságára.

A vonatkozó elméleti megalapozáson túl a családi vállalkozások körében számos olyan problémakörrel találkozhatunk, amely mélyebb elemzésre érdemes. A rájuk jellemző speciális előnyök, hátrányok, a nem családi vállalkozásokkal való összehasonlítás, a felmerülő konfliktusok, a nők szerepe, a nem családtag alkalmazottakkal kapcsolatos kérdések, a növekedés, teljesítmény, finanszírozás során felmerülő sajátosságok és az utódlás mind vizsgálatra érdemes témakörök.

Terjedelmi korlátok miatt nem vállalkozhattam az összes említett kérdéskör vizsgálatára. A családi vállalkozás témakör definíciós és elméleti megalapozásán túl (amit azért tartottam fontosnak részletesen kibontani, mert tapasztalatom szerint a hazai családi vállalkozás kutatásból ez hiányzik leginkább, ami nélkül azonban a gyakorlatiasabb problémák tárgyalása csupán keret nélküli próbálkozás marad) a vonatkozó témák közül egyet, az utódlás problematikáját választottam mélyebb feldolgozásra. Ennek oka, hogy az utódlás a családi vállalkozások legnagyobb és végső tesztje - vajon a család képes a vállalkozás életben tartására és a családi vállalkozásként való működésre vagy sem?

Hazánkban a probléma még élesebben merül fel, mivel a sajátos történelmi fejlődésből fakadóan, a magyar vállalkozások nagy hányadában az elkövetkező

években dől el, hogy a cég képes-e olyan érett családi vállalkozássá válni, ahol több nemzedék dolgozik együtt és a vállalkozást generációról generációra örökítik. A közeljövőben a magyar vállalkozók tömegesen, lökésszerűen, korábbi tapasztalatok hiányában szembesülnek az utódlás kihívásával (Filep – Szirmai [2006], [2008]).

Az utódlás, mint témakör iránti érdeklődésemet tovább fokozta, hogy a folyamatot állandó vonzások és taszítások jellemzik. Az előd egyrészt törekszik rá, hogy a komoly munkával felépített cégét a családon belül továbbadja, ugyanakkor jelentős érzelmi megterhelést jelent számára a vállalkozástól megválni. Az utódlás komplex problémakör, ami érzelmi és üzleti tényezőkből fakadó kihívásokat egyaránt magában hordoz, így ideális terep egy kíváncsi kutató számára.

Annak ellenére, hogy a köznyelvben a családi vállalkozásokat gyakran a mikro és kisvállalkozásokkal azonosítják, családi vállalkozások minden méretkategóriában jelen vannak. Kutatásaim és az elmélet feldolgozása a mikro és kis családi vállalkozásokra irányulnak, amelyek több lényeges tényező mentén különböznek a professzionális menedzsmenttel, bejáratott működési renddel rendelkező közép vagy nagyvállalkozásoktól, ahol a felmerülő problémák, különösen az utódlás kapcsán, teljesen más vetületben jelentkeznek. (A középvállalkozásokban zajló utódlással kapcsolatosan Bálint [2004], [2006] végzett részletes kutatást.²) A különböző méretkategóriába tartozó vállalkozások esetében alkalmazandó, bizonyos pontokon gyökeresen eltérő megközelítésmód miatt, a közép és nagy családi vállalkozásokkal kapcsolatos vezetési, szervezési, irányítási témák tárgyalásától eltekintettem. Ugyanakkor fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy az utódlás ezekben a cégekben is érdekes és fontos téma, hiszen minél nagyobb a vállalkozás és az általa képviselt vagyon, a generációváltás tétje és komplexitása annál jelentősebb.

A disszertáció célja, hogy összegezze a családi vállalkozások hazai és nemzetközi szakirodalmát, kiemelten fókuszálva az utódlás problémakörére, majd ezt követően a hazai társas mikro- és kisvállalkozások körében felmérni a családi vállalkozások utódlási sajátosságait, jellemzőit, választ keresni az utódlás legizgalmasabb kérdéseire. Szintén fontosnak tartom annak meghatározását, hogy a disszertációban összegzett ismeretek, hogyan kamatoztathatók, milyen módon segíthető általuk a családi vállalkozások fejlődése.

² Munkája fókusz a az utódlásban érintett cégek jövőjére irányult, azt vizsgálta melyek a várható átadási kimenetek és az egyes kimenetek mellett való döntést, milyen tényezők befolyásolják.

A dolgozat hat fő részből épül fel, az első két fejezet a családi vállalkozásokkal kapcsolatos általános elméleti ismeretanyag összegzése, a harmadik és negyedik fejezet az utódlás speciális kérdéskörének részletes kibontása, az ötödik fejezet egy általam végzett empirikus kutatás eredményeinek bemutatását tartalmazza, az utolsó fejezet pedig az összegzést és a jövőbeli lehetséges kutatási irányok kijelölését foglalja magába.

1. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

1.1. Családi vállalkozások definíciója, jelentősége a nemzetközi szakirodalom tükrében

A családi vállalkozások intenzív jelenléte a gazdasági életben egyre erőteljesebben vonzotta és vonzza a kutatók figyelmét. Annak ellenére, hogy a területen nemzetközi szinten elméleti és gyakorlati kutatások egyaránt szép számban zajlanak Handler kijelentése [1989], miszerint a családi vállalkozás definíciójának meghatározása a terület kutatói előtt álló egyik legnagyobb kihívás, ma is megállja a helyét, hiszen nem létezik széles körben elfogadott családi vállalkozás definíció, a különféle szakirodalmak eltérő, gyakran egy munkán belül is többféle meghatározással dolgoznak (Astrachan et al. [2002]). Ez az egyik oka, hogy a különböző statisztikákban, kutatási beszámolókból egymásnak ellentmondó, inkonzisztens eredményekkel találkozhatunk.

Az alfejezet első felében arra vállalkozom, hogy tömör bemutatást, áttekintést adjak a szakirodalomban fellelhető családi vállalkozás definíciókról.

Az Európai Unióban végzett családi vállalkozás kutatás 90 különféle családi vállalkozás definíciót azonosított, amelyek többsége jellemzően a család tulajdonjogára és a vállalkozás irányításában való jelenlétére épül (Mandl [2008]). Ugyanez a kutatás világított rá, hogy több országban jellemző, hogy a családi vállalkozás meghatározást a KKV szektor szinonimájaként használják a közbeszédben, holott általánosan igaz az a megállapítás, hogy a családi vállalkozások minden jogi formában és méretben léteznek (Mandl [2008]). Az Európai Unió szakértői csoportot állított fel annak érdekében, hogy áttekinthetők a családi vállalkozásokkal kapcsolatos legfontosabb témaköröket és egységes definíciót alakítsanak ki. A szakértői csoport által javasolt definíció a család, a vállalkozás és a tulajdon elemekre épül és a következő kritériumokon alapul (European Commission [2009]):

Egy vállalkozás, méretétől függetlenül, családi vállalkozásnak tekinthető, ha:

- a döntési jogok többségével a céget alapító természetes személy(ek), vagy olyan természetes személy(ek), akik a vállalkozásban tulajdonrészt szereztek, illetve a korábban említettek házastársai, szülei, gyermekei vagy gyermekei közvetlen leszármazottai rendelkeznek,

- a döntési jogok közvetettek vagy közvetlenek,
- legalább a család vagy a rokonság egy képviselője formálisan is részt vesz a vállalkozás irányításában,
- tőzsdén jegyzett cégek, abban az esetben tekinthetők családi vállalkozásnak, ha a személy, aki a céget alapította, vagy megvásárolta, illetve családja vagy leszármazottai a döntési jogokat képviselő részvények legalább 25%-val rendelkeznek.

Colli [2003] a családi vállalkozás, mint fogalom időbeli, térbeni és ágazatok szerinti széleskörű kiterjedésével magyarázza meghatározásának nehézségét. Mások a definiálás fő akadályát a család fogalmának precíz, világos megadásának hiányában látják (Astrachan et al [2002]). Melin és Nordqvist [2007] szerint a családi vállalkozás fogalom egy szerteágazó gyűjtőkategória, a családi vállalkozások rendkívül sokfélék és a családi vállalkozások kategorizálásával igen színes palettát kapunk.

A családi vállalkozás fogalmának meghatározásakor gyakran több feltétel együttes fennállását követelik meg, amelyek általában a családi tulajdonjogra és irányításra, a család döntéshozatalban betöltött szerepére, a családtagok munkavállalóként való megjelenésére, a vállalkozás generációk közötti átadásának szándékára vonatkoznak (Kotey [2005]).

A családi vállalkozás kutatás történetében találkozhatunk olyan megközelítéssel is, ami a cégméretből indul ki, azt feltételezve, hogy egy vállalkozás fejlődése során a családi vállalkozás szakasz egy kezdeti, indulást követő periódust jelent, amikor a cég még kis méretű, majd e szakaszon túllépve, növekedve elveszti családi jellegét (Colli [2003]).

Bianchi és Bivona [2000] a kis családi vállalkozások növekedés szimulátorának kialakítása során úgy definiálták az általuk tanulmányozott családi vállalkozásokat, ahol a tulajdonos vállalkozó jellemzően úgy koordinálja a menedzsment feladatokat, hogy részt vesz a napi operatív munkában is. Nem alkalmaz professzionális menedzsmentet, családtagokat von be a vállalkozás működtetésébe és csak nagyon ritkán épít formális szervezetet, alkalmaz tervező és ellenőrző rendszereket. Nem hajlandó a döntési jogait delegálni, gyakran határoz intuitív módon, nem fordít időt a stratégia racionalizálására, folyamatosan próbál egyensúlyt teremteni az üzleti és családi elvárások, követelmények között.

Laczkó [1997] a következő családi vállalkozás definíciót használja: „A családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a családtagoknak a napi munkában való meghatározó közreműködésével működnek. A stratégiai döntéseket a család hozza. Mivel a döntés generációk sorsát érinti, jövőképük általában pozitív, bizakodóbb, terveik hosszabb időszakot ölelnek fel, mint a nem családi vállalkozásoké.” (Laczkó [1997] p. 9.).

Handler [1989] a szakirodalomból összegyűjtött családi vállalkozás definíció csokrából említést érdemel Stern meghatározása, aki az egy vagy két család tagjai által tulajdonolt és vezetett vállalkozásokat tekinti családi vállalkozásnak, aminek egyedisége a tulajdonos család kizárólagosságára vonatkozó megengedő voltában rejlik. Donelley definíciója szigorúsága miatt tűnik ki, ő csak azokat a vállalkozásokat tekinti családi vállalkozásnak, ahol egy család legalább két generációjának van kölcsönös és meghatározó befolyása a vállalkozás működésére.

A több kritériumon alapuló családi vállalkozás definíciók egyrészt hasznosak, megvilágítják a családi vállalkozás lényegét, másrészt az empirikus kutatások során nehézséget jelentenek, hiszen nem minden esetben egyszerű vizsgálni a korábban említett tényezők mindegyikét. Ezért előfordul, hogy a kutatások során egy vagy néhány jól mérhető tényezőre szűkítik a kritériumrendszert, mint például a PricewaterhouseCoopers [2008] családi vállalkozásokra vonatkozó felmérésében, ahol azon vállalkozásokat tekintették családi vállalkozásnak, amelyekben a tulajdon legalább 51%-a egy család vagy egymáshoz kapcsolódó családok kezében összpontosul, a felső vezetés többségében családtagokból áll és a tulajdonosok részt vesznek a vállalkozás napi működési folyamataiban.

Morris és munkatársai [1996] kiemelik, hogy a családi vállalkozás definíció lényeges eleme az azonos kézben lévő tulajdon és irányítás szét nem választott együttese, ami a legnagyobb hatással van a családi vállalkozások generációk közötti átadására, ezzel különböztetve meg őket a nem családi cégektől.

Poza [2007] a családi vállalkozást a következők egyedi szintéziseként tekinti:

- tulajdonosi kontroll, irányítás (15% vagy magasabb) a család két vagy több tagja vagy családok szövetsége által,
- stratégiai hatás a családtagok által a cég menedzsmentjében, akár a menedzsmentben való aktív részvétellel, akár a kultúra alakításával, akár

tanácsadóként vagy igazgatósági tagként való részvétellel vagy aktív részvénytulajdonosi szerepvállalással,

- törődés a családi kapcsolatokkal,
- a generációkon átívelő folyamatosság álma vagy lehetősége.

Egyes kutatók a stratégiai menedzsment szemszögéből vizsgálják a családi vállalkozásokat ezért az általuk alkalmazott definícióban jelentős szerepet kap a fenntartható, generációkon átívelő irányítás és menedzsment, mint a közösen vallott vízió alapja, ami kijelöli a követendő célokat, a stratégiát és azon mechanizmusokat, amelyek elvezetnek a célok megvalósulásához (Sharma et al. [1997]).

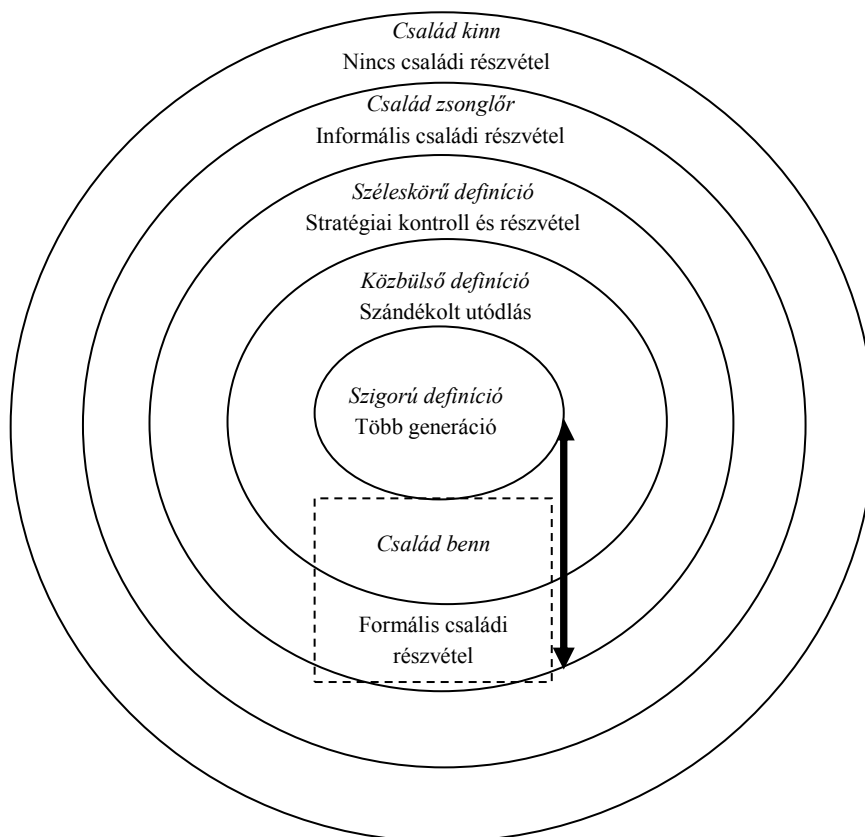
A családi vállalkozások heterogenitása miatt gyakori, hogy a kutatók többféle definíciót határoznak meg, jellemzően egy széles körű tág meghatározásból indulva jutnak el egy egészen szigorú kritériumokon nyugvó fogalomig (Sharma [2004]). Poutziouris [2001a] zárt és nyílt definíciókat különböztet meg, a zárt definíciók esetében jól mérhető kritériumrendszer alapján kerül meghatározásra, hogy a vállalkozás családi vállalkozás vagy sem. A nyílt definíciók inkább a családi vállalkozássá válás szándékát, az önmeghatározás fontosságát emelik ki.

Chrisman és munkatársai [2003] habár elismerik a meghatározott kritériumokon alapuló definíciók létjogosultságát különösen a gyakorlati kutatásban való alkalmazás során, az ilyen típusú meghatározásokat elméleti szempontból nem tartják kielégítőnek. Úgy vélik a családi vállalkozás esszenciáját a családi kontroll fenntartásának szándéka, a családi jelenlétből és interakciókból származó egyedi, elválaszthatatlan, szinergikus erőforrások és képességek, a család által felállított és a következő generációk által is követni szándékozott vízió adják.

Chua és munkatársai [2004] a családi vállalkozások meghatározása szempontjából úgy vélik, lényeges vizsgálni, hogy a családi vállalkozások családi vállalkozásként alakulnak vagy időközben, fejlődésük során válnak azzá. Kutatásaik során azt tapasztalták, a családi vállalkozások többsége családi vállalkozásként alakul, a következő generációnak történő átadás szándékával, míg a populáció egy kis, de fontos szegmense nem családi vállalkozásként indul, hanem idővel a családi részvétel növekedésével válik azzá, míg olyan esetek is vannak, amikor az idő múlásával a családi vállalkozás a családi részvétel csökkenésével, felhígulásával megszűnik családi vállalkozás lenni.

A felvonultatott családi vállalkozás definíciók, megközelítések tömegében üdítően egyszerűen és praktikusán hat Leach [2007] felfogása, aki úgy véli, hogy a családi vállalkozások definiálása során kerülni kell a túlságosan merev kritériumok alapján történő besorolást, hiszen a tulajdonrész, vagy a menedzsment összetételének vizsgálata gyakran vezetnek inadekvát képhez és hibás konklúzióhoz. Javaslatára szerint a családi vállalkozás nemes egyszerűséggel olyan vállalkozás, amit egy család vagy családi kapcsolatok befolyásolnak és ami önmagát családi vállalkozásnak tartja.

A családi vállalkozások definiálása során talán a legnagyobb kihívást a családi vállalkozások sokszínűsége jelenti, hiszen nehéz ezen heterogén csoportra olyan átfogó, egzakt, kezelhető meghatározást alkotni, ami kifejezi a családi vállalkozások mivoltának elméleti szempontból lényeges vonásait és kézzelfogható támpontul szolgál a gyakorlati alkalmazás során is. Ezen nehézséget oldják fel bizonyos szempontból Anderson és munkatársai [2005], akik Astrachan és Shanker „bull’s-eye modelljét”, illetve Birley, Ng és Godrey’s tipológiáját egyesítve alkották meg saját több elemből álló definíciójukat, ami egyben tipizálja is a családi vállalkozásokat. Eredményeiket a következő ábra szemlélteti.



1. ÁBRA: KITERJESZTETT „BULL EYE’S-MODELL” (Anderson et al [2005] p. 138.)

A legkülső körben elhelyezkedő „*Család kinn*” típusú vállalkozások nem családi vállalkozások minden családi részvételt elutasítanak és a következő kategóriát képező „*Család zsonglőrök*” esetében a családi részvétel szintén csak informális. A „*Család benn*” vállalkozások három kategóriába sorolhatók, a család bevonásának mértéke alapján a legkülső körben helyezkednek el azok a cégek, amelyekben a család szerepvállalása csak a stratégiai kérdésekre terjed ki, őket követik azon vállalkozások ahol tervben van a következő generációnak történő átadás, végül a legszigorúbb definíciónak azok a vállalkozások felelnek meg, ahol több generáció működik együtt (Anderson et al. [2005]).

A különféle definíciók, meghatározások rávilágítanak, hogy a családi vállalkozások nem homogének, klasszifikációjuk sokféle szempont alapján történhet. Melin és Nordqvist [2007] az eltérő tulajdonosi struktúrát, a különböző generációk jelenlétét a tulajdonosi körben és a menedzsmentben, az eltérő cégméretet, iparágat, távlatokat, a családi részvétel mértékét és jellegét és a tulajdonos család struktúráját emelik ki, mint a különbözőség legjellemzőbb forrásait. Habár a családi vállalkozások sok szempontból hasonló vonásokat mutatnak, kimutathatók általánosítható jellemzők, a különböző típusú családi vállalkozások összehasonlítása során kellő óvatossággal kell eljárni.

Véleményem szerint egy általánosan elfogadott családi vállalkozás definíció hiánya egyrészt nehezíti a szakemberek és kutatók munkáját, hiszen örök probléma marad, mely vállalkozásokat is tekintünk családi vállalkozásnak. Ugyanakkor egy rideg, merev szabályok alapján meghatározott fogalom még kevésbé lenne szerencsés, hiszen például, ha az megkövetelné a több generációs tulajdonlást, sok olyan vállalkozás szorulna ki a családi vállalkozói körből, amely alapvetően családi vállalkozásként működik, csak ez a tulajdonviszonyokban nem testesül meg, ami nem feltétlenül a benne résztvevők akaratát, hanem esetleg adóoptimalizálási célokat tükröz.

Úgy gondolom, fent említett okok miatt, talán nem is szükséges, a családi vállalkozás kutatás tekintetében, általánosan elfogadott családi vállalkozás definíció megfogalmazására törekedni. A terület fejlődését sokkal inkább segíti, ha a kutatók, mindig az általuk végzett kutatással összhangban pontosan meghatározzák, ők az adott kontextusban mely jellemzőkkel bíró vállalkozásokat tekintik családi vállalkozásnak. A kvantitatív kutatások során ezek lehetnek jól mérhető tényezők,

mint a résztvevő családtagok száma, a tulajdonjog megoszlása és az irányításban való részvétel, míg a kvalitatív módszerek alkalmazásakor puhább, kevésbé mérhető kritériumok, mint az önértékelés is figyelembe vehetők. Úgy vélem a családi vállalkozások definiálásának az empirikus kutatás során van igazán jelentősége, ezért a szakirodalom áttekintése során nem is törekszem saját definíció megalkotására. A kutatás során az általam használt, statisztikai módszerek segítségével meghatározott, családi vállalkozás definíciót, illetve a családi vállalkozások azonosításának részletes bemutatását a disszertáció 5. fejezete tartalmazza.

A családi vállalkozások definiálásával kapcsolatos problémák vázolását követően a disszertáció tartalma szempontjából elengedhetetlennek tartom a családi cégek jelentőségének, a gazdaságban betöltött szerepének és az általuk preferált iparágak bemutatását. A felsorakoztatott tények és jellemzők segítik a családi vállalkozások tulajdonságainak, viselkedésének jobb megértését.

Családi vállalkozásokkal a világ minden országában, különböző iparágakban, eltérő szervezeti formában működve találkozhatunk. A Family Business Magazine a világ legrégebbi és legnagyobb családi vállalkozásait felvonultató rangsorát áttanulmányozva, bizonyára sokak meglepődnének, milyen neves és sikeres cégek működnek családi vállalkozásként³, holott a lista csupán parányi ízelítő a családi vállalkozások világából (Kristie [2010]), (Pearl – Kristie [2010]).

A családi tulajdonú, illetve a családok által irányított vállalkozások a kapitalista országok többségében jelentős szerepet töltenek be a foglalkoztatásban és a GDP előállításban. A cégek 75-95%-át adják és a világ GDP-jének kb. 65%-át tulajdonítják nekik. Annak ellenére, hogy többségében kisvállalkozások, a Fortune magazin által összeállított 500 legnagyobb cég egyharmadát, az USA GDP-jének és a kifizetett béreknek a felét adják, a foglalkoztatásban betöltött szerepük pedig 80%-ra tehető (Miller et al. [2003]), (Winter et al. [2004]), (Miller et al. [2006]), (Casson [2009]).

Az USA-ban jelen lévő vállalkozások kb. 90%-a családi tulajdonú és család által irányított (egyes források kétharmadra teszik ezt az arányt (Fitzgerald - Muske

³ Houshi Onsen, Château de Goulaine, Merck KGaA, Villeroy & Boch, Faber-Castell, Meerlust, Bombardier Inc., Hutchison Whampoa, Groupe Auchan S.A., Groupe Danone, Michelin, Sodexo, ALDI Group, Robert Bosch GmbH, Oetker Group, Reliance Industries, Toyota Motor Corp., Heineken N.V., LG Group, Samsung Group, Banco Santander, H&M Hennes & Mauritz AB, Inter IKEA Systems B.V., Roche Holding Ltd., Cargill Inc., Ford Motor Co., Wal-Mart Stores (Kristie [2010]), (Pearl – Kristie [2010]).

[2002])), a tőzsdén jegyzett cégeknek pedig kb. 60%-a tekinthető családi vállalkozásnak (Poza [2007]).

Az Európai Unióban végzett kutatás alapján a családi vállalkozások aránya 70%-80% közöttre tehető, amelyek részesedése a GDP-ből 20-70%-os, a foglalkoztatásból pedig 40%-50%-os (Mandl [2008]). A családi vállalkozások táborát az Európai Unió országaiban is a KKV szektor cégei dominálják. Különösen magas a 10 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalkozások aránya, ugyanakkor világ más tájain jellemző trendhez hasonlóan a legnagyobb vállalatok között is bőven találunk családi vállalkozásokat (Mandl [2008]).

Az Egyesült Királyságban végzett felmérések kétharmadra teszik a családi vállalkozások arányát az összes vállalkozáson belül és felhívják a figyelmet a szektor heterogenitására (Westhead [2003a]). Egy 427 mintaelemszámú, tőzsdén nem jegyzett vállalkozás válaszadásán alapuló felmérés azt mutatta, azon vállalkozások aránya, amelyek családi vállalkozásként „érzékelik” magukat 79%, a tulajdon és szavazati jogok figyelembevételével 81% tekinthető családi vállalkozásnak, míg szigorúbb kritériumrendszer felállítása esetén (tulajdonjog, szavazati jogok, generációk közötti átadás, családi jelenlét a menedzsmentben) a családi vállalkozások aránya már csak 15% (Westhead et al. [2001]).

Szintén az Egyesült Királyságban végzett kutatás szerint - a családi vállalkozások aránya 73%, amelyből 39% első generációs, 17% esetében az első és a második generáció együtt dolgozik, 16% második generációs, a második és harmadik generáció által közösen irányított, a harmadik generációs, a harmadik és negyedik generációt is magában foglaló, illetve a negyedik és annál több generációs családi vállalkozások aránya pedig minden kategóriában 6%-8% közöttre tehető (Poutziouris et al. [2002]).

Milton Keynes-ben és Newcastle-ben végzett kutatásuk során Baines és Wheelock [1998] azt találták, hogy a családtagokat munkavállalóként vagy tulajdonostársként bevonó mikro vállalkozások aránya 40%.

Ausztráliában az Egyesült Királyságban tapasztaltakhoz hasonló 70%-os arányt képviselnek a családi vállalkozások, amelyeknek jelentős szerepet tulajdonítanak a növekedésben és a foglalkoztatásban (Gilding [2005]).

Törökországban az Isztambuli Tőzsdén jegyzett vállalkozásokat vizsgálva Tatoglu és munkatársai [2008] világítottak rá, hogy a cégek 75%-át közvetlenül vagy közvetve családok tulajdonolják és irányítják.

Leach [2007] szerint Ázsia és Latin-Amerika kereskedelmét családi vállalkozások befolyásolják és kifejti, hogy véleménye szerint a fejlett piacokon, különösen az USA-ban, Németországban és Olaszországban a családi vállalkozások az általánosan elfogadottnál sokkal jelentősebb szerepet töltenek be. Casson és munkatársai [2009] a családi vállalkozások Kínában, Japánban és Dél-Koreában betöltött jelentős szerepére világítanak rá.

A családi vállalkozások magyarországi arányára vonatkozóan nem létezik statisztikai adatgyűjtés, de arányuk feltehetően megfelel az Európai Unióban tapasztalt 70-80%-os mértéknek (Mandl [2008]). A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány KSH adatokra és saját kutatásokra támaszkodó becslése szerint a társas vállalkozások legalább fele és az egyéni vállalkozások legalább 20%-a családi vállalkozás (Horváth [2008]). A magyar családi vállalkozások arányára vonatkozó két adat közötti inkonzisztencia nem meglepő, ahogyan arra már korábban is utaltam, a kutatás során alkalmazott definíció, a lekérdezhető (vagy nyilvános adatbázisokból meghatározható) adatok köre nagyban befolyásolja a kapott eredményeket. Valószínűleg mindkét bemutatott adat helyes a maga kontextusában és abban szinte biztosak lehetünk, hogy a társas vállalkozások legalább fele családi vállalkozás. Az egyéni vállalkozások esetében felmerül a kérdés, hogy van-e egyáltalán értelme a családi vállalkozások arányát meghatározni, hiszen az egyéni vállalkozások között nagyon sok kényszer, értékelhető vállalkozási tevékenységet nem folytató, ténylegesen nem is működő vállalkozást találunk. Így az alapsokaság annyira nagyszámú, hogy a családinak tekinthető egyéni vállalkozások aránya kicsinek tűnik, holott, ha azt vizsgálnánk, hogy a tényleges, értékelhető gazdasági tevékenységet végző egyéni vállalkozók milyen aránya viseli magán a családi vállalkozás jegyeit, talán még a társas vállalkozásokénál is magasabb arányt kapnánk.

A családi vállalkozások erőteljes jelenléte a világ minden táján bizonyított, ugyanakkor ezen cégek heterogenitása és vonatkozó statisztikai adatok hiánya miatt csak becsülni lehet a gazdaságban betöltött szerepüket, ami számarányukból fakadóan semmiképpen nem lehet elhanyagolható.

A különböző tanulmányok, kutatások adatait összevetve elmondható, hogy jellemzően a családi vállalkozások számaránya meghaladja a foglalkoztatásból rájuk eső arányt, ezért feltehetően a családi vállalkozások az egy-egy országban jellemző cégméretnél kisebbek. Ennek ellenére, bőven akadnak közöttük dinamikus cégek is, például a Belgiumban azonosított gazella vállalkozások 40%-a családi vállalkozás (Mandl [2008]).

A családi vállalkozásokra az Európai Unióban kiemelt figyelmet fordítanak, amit alátámaszt, hogy az európai kisvállalkozói intézkedéscsomagban (Small Business Act) is részletesen foglalkoznak a családi cégeket érintő legfontosabb nehézségekkel (Európai Közösségek Bizottsága [2008]). A családi vállalkozások jelentőségére több hazai és nemzetközi szervezet is felfigyelt. A családi vállalkozásokkal foglalkozó hazai és nemzetközi szervezeteket a teljesség igénye nélkül felvonultató táblázatot az 1. számú melléklet tartalmazza.

A családi vállalkozások sokféleségét mutatja, hogy a legkülönbözőbb iparágakban jelennek meg. Leginkább a tradicionálisan munkaintenzív ágazatokban találkozhatunk családi vállalkozásokkal (Poutziouris [2001a]), (Mandl [2008]). Dyer [2010] szerint azon iparágak, amelyekben a kereslet stabil, az üzletmenet nem kíván különösebb technikai fejlődést, azért ideálisak a családi vállalkozások számára, mert a család a legtöbb esetben nem képes elég tehetséges, a kulcsfolyamatokat irányító, a fejlődéshez szükséges speciális technológiai tudással és piac ismerettel rendelkező munkaerőt biztosítani.⁴

A kutatók jórészt egyetértenek abban, hogy a családi vállalkozások felülreprezentáltak a mezőgazdaságban, a turizmusban, építőiparban és a kis- és nagykereskedelemben, míg megjelenésük kevésbé jellemző a pénzügyi (bank, biztosítás) szektorban (Westhead et al. [2001]), (Barclays [2002]), (Peters – Buhalis [2004]). A családi vállalkozások különösen azon iparágakban teljesítenek jól, ahol fontos a tulajdonos személyisége és jelenléte, így például nagyvállalatok beszállítóiként. Gyakori, hogy családok, házaspárok működtetnek franchise rendszereket, illetve hogy a családi vállalkozás valamely nagy formátumú előd örökségére, speciális tudására, szakértelmére épül (Leach [2007]).

⁴ Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a családi vállalkozások között ne találkozhatnánk, dinamikus, intenzív fejlődést, növekedést mutató cégekkel.

A magyar helyzetet tekintve Gere [1997] 300 családi vállalkozás bevonásával készült kutatása alapján a családi vállalkozások legintenzívebben a kereskedelem, szolgáltatás és mezőgazdaság ágazatokban vannak jelen. Sharle [2000] hasonló eredményre jutott, kimutatatta, hogy a magyar családi vállalkozások is jellemzően a munkaintenzív ágazatokban tevékenykednek, közel kétharmaduk a mezőgazdaságban, kereskedelemben vagy a vendéglátás területén működik. A családi vállalkozások mezőgazdaságban tapasztalható magas arányát azzal magyarázza, hogy a vállalkozási hagyományokat a mezőgazdasági termeléssel foglalkozók nagyobb eséllyel tudták átadni a következő nemzedéknek.⁵

A családi vállalkozások jelentőségének, szerepének, jellemző tevékenységi körének bemutatásán túl, megismerésüket és megértésüket segíti tipizálási módjaik feltérképezése. A következő alfejezetben arra vállalkozom, hogy a szakirodalomban fellelhető családi vállalkozás csoportosítási törekvéseket rendszerezve bemutassam.

1.2. Családi vállalkozások tipizálása

A szakirodalom áttekintése alapján a családi vállalkozások tipizálása jellemzően a következő klasszifikációs szempontok alkalmazásával történik (amelyek lehetnek egy szempontúak, illetve több szempontot ötvözők):

- alapítás indoka,
- családi részvétel,
- méret,
- stratégia,
- jövőbeli célok,
- életciklus,
- stratégia és bizalom szintje,
- család és vállalkozás viszonya,
- családi tulajdon és családi jelenlét komplex figyelembe vétele.

⁵ Fertő és Fogarasi [2007] a poszt szocialista mezőgazdaságban a szervezeti formákat meghatározó tényezők kutatása során, a tranzakciós költség elmélet alapján a mezőgazdasági vállalkozások két fő típusát: a családi gazdaságot és az ipari farmot különböztették meg.

Alapítás indoka

A vállalkozás indítás indokát legegyszerűbb két részre bontani. Bizonyos vállalkozásokat azért alapítanak, mert arra erős, pozitív, belső motivációt éreznek, míg más cégek alapításának hátterében hasonlóan erős motivációk állnak, de ezeket negatív külső környezeti hatások váltják ki (Walker – Brown [2004]). A családok vállalkozás-indítási motivációját negatív és a pozitív gazdasági változások egyaránt táplálhatják. Motivációt jelenthet a család vagyonának, jövedelmének csökkenése, amelynek kompenzálása érdekében indíthat vállalkozást a család, de a család felfelé ívelő pénzügyi helyzete, ezzel a lehetőség egy régen dédelgetett álom megvalósítására is indokolhatja a cégalapítást (Winter et al. [2004]). Vadnjal [2008] a családi és nem családi vállalkozások alapításának motivációit összehasonlítva, kimutatta, hogy a leggyakoribb indokok sorrendje között (függetlenség, igény a tudás, képességek magasabb szintű kihasználására, gazdasági szükségszerűség, magasabb jövedelem, jobb karrier lehetőségek saját cégen belül) a két típusú vállalkozás esetében nincs jelentős különbség. Ugyanakkor a családi vállalkozásokra inkább jellemző, hogy a függetlenség, illetve a vonzóbb karrier lehetőségek motiválták az alapítást, míg a gazdasági szükségszerűség viszonylag több, nem családi vállalkozás létrejöttét serkentette.

Magyarországon a családi vállalkozások alapításának hátterében leggyakrabban a jobb megélhetés reménye húzódott meg (36,4%), illetve igen gyakori volt, hogy valamilyen kényszerhelyzetre válaszul alapítottak céget (a család valamely tagjának megszűnt a munkahelye (21,3%), szükség, kényszer (10,5%)). Inkább alacsonynak mondható azok aránya, akiket az önállóság (8,5%) vagy saját elképzelésük, ötletük megvalósítása motivált (6,2%) (Gere [1997]). Laky [1987] az önálló gazdasági tevékenységet végzőket három csoportba sorolta: többletmunkát értékesítők, önfoglalkoztatók (kistermelők) és vállalkozók. Az önfoglalkoztatók céljaként jelenik meg a család megélhetésének megfelelő színvonalon történő biztosítása.

Családi részvétel

A családi vállalkozás alapításakor fontos kérdés a családtag alapítók száma. Scharle [2000] azt találta, hogy a magyar családi vállalkozások több mint felét több családtag együtt indította, illetve Czakó és munkatársainak [1995] kutatása is hasonló

eredményre vezetett, ők azt találták, a vállalkozás tulajdonosok több mint fele - munkatársaként házastársát, illetve rokonait választja.

Egyes elméletek szerint a család vállalkozásba történő bevonását a társadalmi helyzet is befolyásolja. A szegényebb rétegek egyetlen komoly tőkéje a család, ezért körükben gyakoribb a családi részvétel az üzlet beindításában, mint a jobb társadalmi helyzetben lévők esetében, ahol a rendelkezésre álló erőforrások nem teszik szükségessé családtagok bevonását (Kuczi [2000]).

A családtagok részvétele a családi vállalkozás vezetésében nemzetközi szinten is igényként lép fel. A PricewaterhouseCoopers [2008] által végzett felmérés szerint a megkérdezett cégek 70%-nak felső vezetésében legalább egy családtag részt vesz. A családi részvétel nagyságrendjét a bizalmatlanság foka is jelentősen befolyásolja: minél inkább megbízhatatlan a környezet, általánosan alacsony a bizalom szintje, annál valószínűbb a családtagok nagyobb mértékű bevonása (Kuczi [2000]).

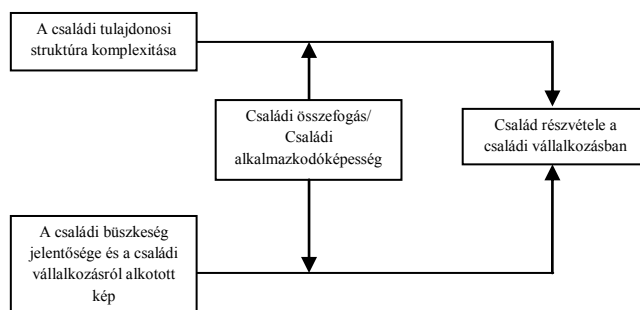
Laki [1994] megkülönböztet előnykereső és valós, aktív vállalkozói tevékenységet folytatókat. Az előnykeresők azért vonnak be inkább családtagot az üzletbe, mert a törvényesség határmezsgyéjén mozogva megválogatják, kinek engednek bepillantást üzletükbe. A valóságos, aktív vállalkozói tevékenységet folytatók a bizalmi, erős kapcsolatok biztosította stabilitás miatt vonják be családtagjaikat a cégbe. A vállalkozásban leggyakrabban a legközelebbi családtagok, jellemzően a házastársak, gyermekek, unokák vesznek részt, akik többségében már az indításkor jelen vannak. A férfi vállalkozókra inkább jellemző, hogy az egyedül indított vállalkozásukhoz később családtagok csatlakoznak, míg a nők kisebb arányban kezdenek egyedül vállalkozni (Gere [1997]), (Scharle [2000]).⁶

Az Egyesült Államokban a becslések alapján a családi vállalkozások 75%-a egy személy vagy házaspár által tulajdonolt, 20%-a testvérek által birtokolt és 5% az unokatestvérek tulajdonában lévő vállalkozások aránya (Gersick et al [1997]). Fitzgerald és Muske [2002] a vállalkozó házaspárok cégeit vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy azok több tekintetben szignifikáns eltéréseket mutatnak az egyéb tulajdonosi struktúrájú vállalkozásoktól. Gyakoribb, hogy vidéken, úgynevezett „home-based” vállalkozásként tevékenykednek. Ezek a cégek a teljesítményt mérő objektív és szubjektív mutatók mentén egyaránt gyengébb

⁶ A vállalkozó nőkről részletesen ír Soltész [2006].

eredményeket produkálnak, illetve inkább tekinthetők életmód, mint profitközpontú vállalkozásoknak.

Ding [2008] a következő modellel magyarázza a családi vállalkozásban való részvétel milyen előzményekkel és közvetítő erőkkkel magyarázható:



2. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSBAN VALÓ RÉSZVÉTEL ELŐZMÉNYEI ÉS KÖZVETÍTŐ ERŐI (Ding [2008] p. 185.)

A szerző szerint minél több családtag tart igényt a tulajdonosi jogokra, annál jellemzőbb, hogy a családtagok nagyobb arányban fognak részt venni a vállalkozásban. A családi vállalkozásban való részvétel valószínűségét növeli, ha a családtagok úgy vélik, részvételük a család szociális státuszát emeli, illetve, ha a vállalkozás pozitív imázssal rendelkezik. A családi összefogás és alkalmazkodóképesség pozitívan befolyásolja a családtagok közötti kapcsolatokat, a család szociális státuszát és a vállalkozásról kialakított képet (mind a tulajdonjoggal rendelkező, mind a tulajdonjoggal nem rendelkező családtagok körében), így erősítve ezen tényezők hatását a családi vállalkozásban való részvételt illetően.⁷

A családi vállalkozások többsége egyetlen családhoz kapcsolódik, ahol jellemzően a szülők és a gyermekek tulajdonolják a céget. Már ez a rendszer is bonyolult lehet, és ez a bonyolultság tovább fokozódik, ha több család szerepel a tulajdonosi körben. A több családossal való tulajdonlás az emberek, készségek, képességek, attitűdök speciális

⁷ A családi vállalkozásban való családi részvétel tárgyalása kapcsán felmerül az igény a vállalkozó család fogalmának pontosítására, ami a családi vállalkozás definíciójának megadásához hasonlóan nagy kihívást jelentő és a szakirodalomban is kevésbé tárgyalt témakör. Sten [2007] az egyes családtagok részvételének intenzitását alapul véve a vállalkozó család három típusú definícióját adta meg. A legtágabb definíció alapján azon családok minden tagja, ahol legalább két családtag informálisan vagy formálisan részt vesz a vállalkozásban, tagja a vállalkozó családnak is. A második definíció alapján csak azon családtagok tartoznak a vállalkozó családba, akik informálisan vagy formálisan részt vesznek a vállalkozásban. A legszigorúbb definíció szerint a vállalkozó családnak csak azon családtagok a tagjai, akik formálisan vesznek részt a vállalkozás működésében.

kombinációját igényli, így nem meglepő, csak kevés családi vállalkozás éli meg a harmadik generációs tulajdonlást (Leach [2007]).

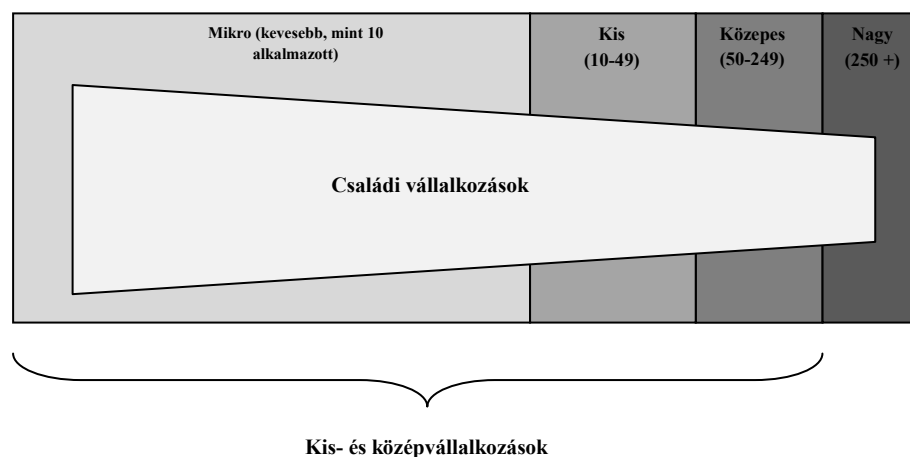
Az vállalkozás generációról generációra történő örökítése során kialakuló többesalados, szétaprózott tulajdonosi struktúrával szemben bizonyos vállalkozások az egyszemélyi tulajdonlást preferálják, ahol a tulajdonosi struktúra generációkon keresztül állandó maradhat, még akkor is, ha az egyedi tulajdonos személye változik (Gersick et al. [1997]).

Kuczi [1997] a családtagok vállalkozásban való szerepvállalása alapján négy típusú családi vállalkozást különített el:

- szoros, tradicionális jellegű családi kötelékekre épülő családi vállalkozásokat, ahol a rokonság jelentősen hozzájárul a vállalkozás sikereihez,
- családi vállalkozásokat, ahol a rokonság a vállalkozás működésének korlátozó tényezője,
- családi vállalkozásokat, ahol tradicionális eredetű családi kötelékekre épül a cég, a nukleáris családdal a középpontban, az egyéni érdekeket alávétve a közös érdekeknek,
- családi vállalkozásokat, amelyekben az egyén boldogulási lehetőségeinek beszűkülése miatt vesz részt.

Méret

A családi vállalkozások méretük alapján is tipizálhatók, hiszen eltérő arányban, de minden méretkategóriában jelen vannak, amit szemléletesen mutat be a következő ábra.



3. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA AZ EGYES MÉRETKATEGÓRIÁKBAN (Mandl [2008] p. 50.)

Itt újra ki kell térnünk arra, hogy a közbeszédben, gazdasági és politikai elemzésekben, de gyakran tudományos körökben is összemosódik a kisvállalkozás és a családi vállalkozás fogalma. Fülöp [2004] a kisvállalatok tíz legfontosabb minőségi ismertető jegye között szerepelteti a következőket: „A vállalat a vállalkozó és családja számára döntő fontosságú egzisztenciális alap, ez a meghatározó jövedelem- és megélhetési forrás.” (Fülöp [2004] p. 16.). Ennek oka, hogy a kisvállalkozások többsége valóban családi vállalkozásként működik, ugyanakkor a családi vállalkozások körét nem szűkíthetjük le a mikro és kisvállalkozásokra, annál is inkább, mivel Luisser és munkatársai [2007b] kutatásuk során bizonyították, hogy a családi vállalkozások vizsgálata során a cég mérete releváns faktor.

Stratégia

Miller és Le Breton-Miller [2006] az általuk követett stratégia alapján különböztette meg a családi vállalkozásokat:

- Márka építő stratégia: megkülönböztető márka felépítése és hírnevének megteremtése.
- Mesterember stratégia: a legmagasabb minőségű termék, szolgáltatás biztosítása, ami magasan túlszárnyalja a versenytársak kínálatát.
- Magasabb szintű működés stratégiája: a leggazdaságosabb ajánlat nyújtása a vevőnek, a működés maximális hatékonyságának megteremtésével.
- Innovációs stratégia: olyan különleges termékekkel, szolgáltatásokkal történő piacra lépés amilyenekkel a versenytársak nem is rendelkeznek, támaszkodva a magas szintű kutatás - fejlesztési tevékenységre.
- Üzletkötő stratégia: a fő cél a növekedés, mindent elkövetnek a diverzifikáció érdekében, a vállalkozás folyamatosan új lehetőségeket keres.

A kutatók azt találták, hogy az általuk vizsgált családi vállalkozások 90%-a megkülönböztethető az alapján, hogy melyik fent említett stratégiát követi.

Stratégia és bizalom szintje

Gómez [2002] meglátása szerint a bizalom és a stratégiai menedzsment vannak a legnagyobb hatással a családi vállalkozás teljesítményére, amelyre alapozva négy típusú családi vállalkozást különböztet meg:

- Az „ideális családi vállalkozásokban” a bizalom magas fokú és erős a cégen belül a stratégiai menedzsment. Az ebbe a kategóriába tartozó cégek kiemelkedő teljesítményt nyújtanak, mind gazdasági, mind családi szemszögből vizsgálva.
- Az „előrelátó családi vállalkozásokban” a bizalom ugyan hiányzik, de erőteljes a stratégiai orientáció. A jó gazdasági teljesítményhez negatív családi teljesítmény párosul.
- A „naiv családi vállalkozásokban” a magas fokú bizalom és a stratégiai menedzsment hiánya pozitív családi és negatív gazdasági teljesítményt eredményez.
- A „kritikus családi vállalkozásokban” a bizalom és a stratégiai szemléletmód is hiányzik, ami gazdasági és családi szempontból is negatív teljesítményhez vezet.

Jövőbeli célok

Nemcsak a követett stratégia, de a jövőbeli célok alapján történő klasszifikáció is jó alapul szolgál a családi vállalkozások megkülönböztetéséhez. Poutziouris (idézi Owino [2009]) az Egyesült Királyság KKV szektorba tartozó családi vállalkozásait jövőbeli céljaik alapján négy csoportba sorolta:

- A „tradicionalisták” (61%) célja a családi tulajdon és irányítás generációkon át való továbbvitele, aktuális helyzetük stabilizálása, megtartása, egészen addig, amíg a családi igények vagy a piaci feltételek másra nem kényszerítik őket.
- A „növekvők” (21,4%) fő célja a vállalkozás méretének, piaci részesedésének növelése organikusan vagy felvásárlások, közös vállalkozások létrehozása révén. Az ide tartozó vállalkozások nem zárkoznak el családon kívüliek bevonásától sem, növekedési igényeik finanszírozása érdekében.
- A „küszködők” (15%) nem rendelkeznek határozott stratégiai orientációval, gyakran néznek szembe pénzügyi nehézségekkel, nincsenek növekedési, fejlődési terveik, a túlélésért és a cég családi tulajdonban tartásáért harcolnak.
- A „kiszállók” (4%) az exit lehetőségeiket fontolgatják, nem kívánják tovább működtetni a családi vállalkozást.

Életciklus

Gersick és munkatársai [1997] elsősorban a vállalkozások életciklusára építve dolgozták ki modelljüket, (a modell egy későbbi fejezetben kerül részletesen bemutatásra), amely alapján a családi vállalkozások négy klasszikus típusát különítették el:

- első generációs, alapító által tulajdonolt és menedzselt vállalkozások,
- gyorsan növekvő és változó, testvérek által birtokolt, megalapozott vállalkozások,
- komplex, érett unokatestvérek konzorciuma által birtokolt vállalkozások,
- utódlás küszöbén álló vállalkozások, amelyeket a stafétabotot átadására készülő család tulajdonol.

Attól függően, hogy egy családi vállalkozás mely típusba tartozik, eltérő jellemzőkkel bír.

Család és vállalkozás viszonya

A családi vállalkozások tipizálásának egy következő módja annak vizsgálata, hogy az adott cégben a család vagy a vállalkozás az elsődleges, ami leegyszerűsítve úgy is megfogalmazható, a vállalkozás van a családért vagy a család a vállalkozásért. Reid és munkatársai [1999] Ward munkásságára alapozva vizsgálták, hogyan jellemezhetők a különböző irányultságú vállalkozások. A fő különbségek, hogy azon vállalkozások, ahol a család az elsődleges, kevésbé kockázatvállalók, kevésbé jellemző, hogy stratégiaileg terveznek. Hisznek az elért eredményekből való részesedés egyenlőségben, úgy vélik a gyermekeknek egyenlő előnyökben kell részesülniük, függetlenül teljesítményüktől. Ezen vállalkozásokat általában kisebb vagyon és cégméret jellemzi. Ezzel szemben azon családi cégek, ahol a vállalkozás az első, nagyobb valószínűséggel vállalnak kockázatot, rendelkeznek stratégiai tervekkel, a gyermekek esetében a lehetőségek egyenlőségében hisznek. A vállalkozás általában jelentős értéket képvisel és nagyobb cégméret a jellemző.

Basco és munkatársai [2009] 732 spanyol családi vállalkozás vizsgálata alapján jutottak arra a következtetésre, hogy a családi vállalkozások nem homogének, jól elkülönülnek az alapján, hogy döntéseik során a család vagy a vállalkozás érdekeit helyezik előtérbe. Kutatásukban arra a következtetésre jutottak, hogy azon

vállalkozások teljesítménye a legmagasabb, ahol a család és a vállalkozás szempontjai egyenlő súlyt képviselnek, a család relatív előtérbe helyezése mellett.

Családi tulajdon és családi jelenlét komplex figyelembe vétele

Muntean [2008] a családi jelenlét és a tulajdon koncentrációja alapján kategorizálta a családi vállalkozásokat, amelynek eredményét a következő ábra szemlélteti.

Családi jelenlét	Tulajdon koncentrációja		
		Magas	Alacsony
	Igen	Szűk tulajdonosi kör kezében lévő családi vállalkozások	Szétaprózott tulajdonosi kör kezében lévő családi vállalkozások
	Nem	Szűk tulajdonosi kör kezében lévő nem családi vállalkozások	Szétaprózott tulajdonosi kör kezében lévő nem családi vállalkozások

4. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KATEGORIZÁLÁSA A CSALÁDI JELENLÉT ÉS A TULAJDON KONCENTRÁCIÓJÁNAK FÜGGVÉNYÉBEN (Muntean [2008] p. 13.)

Muntean [2008] szerint a szűk tulajdonosi kör kezében lévő családi vállalkozások kategóriába tartozik a cégek 92-99%-a.

Litz és Stewart [2000] a vállalkozásokat a tulajdonosi és menedzsment struktúra és az annak alakítására vonatkozó jövőbeli szándék szerint csoportosították.

Család tulajdonosi és a menedzsment részvétele	<i>Részt vesz</i>	Potenciális nem családi vállalkozás	Családi vállalkozás
	<i>Nem vesz részt</i>	Nem családi vállalkozás	Potenciális családi vállalkozás
		<i>Nem szándékozik bevonni</i>	<i>Szándékozik bevonni</i>

Jövőbeli szándék a család tulajdonosként és menedzsmentbe történő bevonására

5. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TIPIZÁLÁSA TULAJDON ÉS MENEDZSMENT SZÁNDÉK ALAPJÁN (Litz – Stewart [2000] p. 136.)

Birley és munkatársai [1999] egy 534 érvényes válaszra épülő kérdőíves felmérés alapján, a vállalkozás jövőbeli tulajdonjogára és a család menedzsment szerepére épülő klaszterelemzéssel három csoportból álló klasszifikációt készítettek. Az egyes klaszterekbe a vizsgált családi vállalkozások közel azonos arányban kerültek. Az első klaszterbe tartozó családi cégekben a családi és vállalkozási ügyek kiegyensúlyozott kezelésére törekedtek, a családi tulajdon és menedzsment részvétel fenntartását

lehetséges, de nem minden áron megvalósítandó célnak tartották. A második klaszterbe tartozó cégek a családi tulajdon és vezetésben való részvétel mellett elkötelezettek és igyekeztek minél többet tenni ennek megvalósítása érdekében. A harmadik klaszterbe tartozó vállalkozások a második klaszter cégeinek szöges ellentétei, nem jellemző rájuk sem a családi tulajdon sem a családi menedzsment jövőbeli fenntartásának igénye.

A bemutatott, közel sem teljes körű családi vállalkozás-tipizálások is bizonyítják a családi vállalkozások mennyire sokszínűek, mennyire eltérhetnek egymástól. A családi vállalkozások csoportosításának sokfélesége a témával foglalkozó kutatók azon törekvésére, hogy leírják, jellemezzék, kategorizálják a családi cégeket szintén rávilágít. Véleményem szerint a csoportosítási próbálkozások indoka egyrészt az, hogy a kutatók számára világos, hogy egy ilyen nagy számosságú vállalkozáscsoport nem lehet homogén, másrészt a családi vállalkozások vizsgálata során szerzett, a cégek jellemzőire vonatkozó sokszor ellentétes tapasztalatok magyarázatául csakis az szolgálhat, ha a családi vállalkozások körét sikerül további alcsoportokra bontani.

A családi vállalkozások definiálásában és tipizálásában rejlő kihívások ismertetését követően a következő alfejezet a családi vállalkozás, mint téma tudományos fejlődésének mérföldköveit tárgyalja.

1.3. A családi vállalkozások kutatásának történeti áttekintése

Az alfejezet célja, hogy áttekintést adjon a családi vállalkozás kutatás történetéről, a családi cégekkel foglalkozó írások által leginkább tárgyalt témakörökről és a területre legnagyobb hatással bíró szerzőkről.

A kutatók a családi vállalkozások jelenlétét, a téma tudományos tárgyalásának kezdetét eltérő időpontokra teszik. Bird és munkatársai [2002] kifejtik, hogy a családi vállalkozások már a legrégebbi gazdaságokban, civilizációkban jelen voltak és jelentős szerepet tölthettek be a nyugati világ fejlődésében is. Az ókori görög civilizáció gazdasági tevékenysége nagyrészt családok által kontrolláltan működött, és a Római Birodalom, a középkor és az Új Világ felfedezésének időszaka is hasonlóan jellemezhető. Az iparosodás korai szakaszaiban szintén jelentős

szerepet töltöttek be a családi vállalkozások.⁸ A mély történelmi gyökerek⁹ ellenére egészen az 1990-es évekig a családi vállalkozások kutatását nem tekintették önálló tudományágnak. Ennek ellenére Phan és Butler [2008] a család – vállalkozás határterületet érintő munkákat Parson 1955-ös munkásságáig vezetik vissza. Colli [2003] véleménye szerint az 1970-es évek előtt a kutatók figyelme alig-alig irányult a családi vállalkozásokra. Változás az 1980-as évektől következett be, mely időszakot követően a kutatások a családi vállalkozásokat pozitív színben, mint az általános gazdasági fejlődés segítőit vizsgálták. Mikro perspektívából a leglényegesebb témák a stratégia, a struktúra, a családi tulajdon, a professzionális menedzsment felállítása és az utódlási folyamat voltak. Makro szemléletben a családi vállalkozások nemzeti vagyonhoz való hozzájárulását, illetve terjedésük, fennmaradásuk és a kulturális és intézményi környezet kapcsolatát vizsgálták. Casillas és Acedo [2007] vizsgálataik során a családi vállalkozás kutatás három szakaszát különböztették meg. A paradigmák kialakulása előtti szakaszt az 1983-at megelőző időszakra teszik, amikor több, különböző tudományterületről érkező, eltérő elméleti megközelítéseket alkalmazó szerző egy sor egyedi vonást és megválaszolandó kérdést azonosított a családi vállalkozásokkal kapcsolatban. A második szakasz a domináns paradigma kialakulásának szakasza 1983-1988 között. Ebben az időszakban néhány nagyhatású szerző lefektette a családi vállalkozásokkal kapcsolatos, ma is elfogadott tudás alapjait. A harmadik szakasz a családi vállalkozás kutatás határainak tágítása, amit új elméleti megközelítések, más tudományterületek eredményeinek alkalmazása, a kutatómódszertan fejlődése jellemez.

Bird és munkatársai szerint [2002] a családi vállalkozás témakör jelentős harcot vívott önálló tudományágként való elismeréséig. A legnagyobb kihívást az jelentette, hogy a családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatók sok elvet és elméletet kölcsönöztek a társtudományoktól, ami megkérdőjelezhetővé tette a tudományág önállóságát. Zahra és Sharma [2004] emiatt bírálják a családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatókat, akik a társterületektől bőven kölcsönöznek elméleteket,

⁸ Czako bírálatabankiemeli: „... témánk a kapitalizmussal kezdődik; kizárólag annak fogalmi rendjében értelmezhető, a szabad vállalkozás és a szabad munkavállalás, pontosabban a vállalkozás és munkavállalás szabadsága szükséges feltétel. (Attól még a téma történeti kutatása természetesen jogos.) (Czako [2011], p.2.).

⁹ Colli [2011] a kereskedelem történet és a családi vállalkozás kutatás kapcsolódási pontjaira hívja fel a figyelmet, arra alapozva, hogy a családi vállalkozásokkal kapcsolatos olyan területek, mint az utódlás, a vállalkozás hosszútávú túlélése, a szervezeti átalakulások, a vezetés változásai mind-mind történeti jellegűek, így alkalmazhatók rájuk a történelmi kutatások során használt megközelítések, módszerek.

megközelítésmódokat anélkül, hogy az így elért eredményekből visszajuttatnának a kiinduló tudományágnak.

Napjainkra a családi vállalkozás témakör jelentősége megkérdőjelezhetetlen, amit a világ neves egyetemein¹⁰ oktatott családi vállalkozás kurzusok, a kutatás növekvő jelentősége, a területen elért tudományos eredményeket felvonultató olyan neves folyóiratok, mint a már évek óta a családi vállalkozásokkal foglalkozó írásoknak helyt adó Family Business Review és az újonnan megjelent Journal of Family Business Strategy és Journal of Family Business Management jelenléte is bizonyít (Stewart – Miner [2011]). Ennek ellenére Bird és szerzőtársai megállapításával, miszerint a családi vállalkozás témakör önálló tudományág lenne, nem értek teljes mértékben egyet. Sokkal inkább osztom Czakó [2011] disszertáció tervezet bírálatában megfogalmazott véleményét, miszerint „... a vizsgált jelenségnek számos olyan vonatkozása van, ami egyedi módszerek alkalmazását (akár kidolgozását) igényli a tényfeltárásban, és ez valamelyest eltér a sztenderd üzemgazdasági, szervezési/szervezeti, gazdaság-szociológiai módszerektől, de ettől még nem lesz valami tudományág...” (Czakó [2011], p.2.). Meglátásom szerint a családi vállalkozás, mint témakör önálló tudományágnak tekintése vitatható, jelentősége, egyre növekvő térnyerése és fontossága azonban nem.

A családi vállalkozás kutatás vállalkozás kutatáshoz való viszonyában, a kutatási irányok és a témaválasztás tekintetében is érdekes tendenciák figyelhetők meg.

Anderson és munkatársai szerint [2005] a családi vállalkozás kutatás testvér tudományának tekinthető vállalkozás kutatás elsősorban a lehetőségeket kereső vállalkozót vizsgálja, aki szervezetet épít, a növekedés motiválja, amiben jelentős szerepet játszanak az őt körülvevő egyének, az ipari, gazdasági, szociális környezet, amiben dolgozik. A családi vállalkozás kutatás ezzel szemben inkább az irányításra, menedzsmentre, fejlődésre és az utódlásra koncentrál.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos írások, ahogyan arra a későbbiekben még kitérek jellemzően gyakorlatias menedzsment problémákra irányulnak. Brockhaus [2004] üdvözli ezen a családi vállalkozás kutatásra jellemző gyakorlatias, valós problémákra irányuló megközelítéseket, ugyanakkor felhívja a figyelmet, hogy a

¹⁰ Több neves egyetem családi vállalkozás kurzusának tematikája érhető el az alábbi linken:
<http://johnmolson.concordia.ca/en/faculty-research/research-centres/family-enterprise-rsrch-conference/family-business-course-outlines>

kutatásban egyre erőteljesebben megjelenő elmélet keresés, a családi vállalkozások tulajdonosai számára kevésbé alkalmazható kutatási eredményekhez vezethet. Brockhaus [2004] meglátásával nem értek egyet, hiszen annak ellenére, hogy fontosnak tartom olyan gyakorlatias kutatási eredmények születését, amelyek a mindennapokban sikerrel alkalmazhatók, véleményem szerint kellő elméleti megalapozottság és magyarázatok hiányában az így kapott eredmények tudományos mivolta megkérdőjelezhetővé válik. Úgy gondolom éppen ezeknek a tudományos alapoknak a keresése ösztönzi arra a családi vállalkozás kutatókat, hogy olyan elméleteket vázoljanak fel, amelyek stabil tudományos bázisul szolgálnak a gyakorlatias eredmények megfogalmazása és magyarázata során. (A családi vállalkozásokat leíró elméletekkel a következő fejezet foglalkozik részletesen.)

A családi vállalkozásokkal foglalkozó változatos témájú írások rendszerezését több kutató fontos feladatnak tartotta. Chrisman és munkatársai [2003] a szakirodalom vizsgálata alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a családi vállalkozások két legjelentősebb problémája a cégen belül kialakuló konfliktusok és az utódlás. Kutatásuk, amiben az 1996 és 2003 között megjelent családi vállalkozásokkal foglalkozó cikkek stratégiai menedzsment témák szerinti megoszlását vizsgálták (ez elemzést 25 altémára vonatkozóan végezték el), megerősítette következtetésüket. A legmagasabb, 22,1%-os arányban utódlással kapcsolatos cikkek jelentek meg. Jelentős arányt képviseltek ezen kívül a gazdasági teljesítménnyel (15,3%), az irányítással (9,5%), a vezetés és tulajdonlás kérdéskörével (7,4%), a magatartással és konfliktusokkal (6,3%) és az erőforrásokkal és versenyelőnnyel (5,8%) foglalkozó írások.

Debicki és munkatársai [2009] 30 menedzsment folyóiratban megjelent 291 cikkre vonatkozóan végezték el a Chrisman és munkatársai [2003] által kialakított értékelést, amely során hasonló eredményeket kaptak. Az általuk vizsgált cikkekben a leginkább tárgyalt témák az irányítás (19,2%), a vezetés és tulajdonlás problémaköre (15,8%), az utódlás (15,1%), az erőforrások és versenyelőny (8,6%), a viselkedés és konfliktusok (6,5%) és a fejlődés és változás (5,2%) voltak.

Ahogy az már korábban említésre került a családi vállalkozás témakörnek megvannak a maga speciális folyóiratai, amelyek között magasan élen jár a Family Business Review, amelyen kívül az Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Venturing, Journal of Small Business Management, Journal of Business

Research és az Organizational Dynamics folyóiratok jelentetnek meg említésre méltó számban családi vállalkozásokkal kapcsolatos cikkeket (Casillas – Acedo [2009]), (Debicki et al. [2009]). A családi vállalkozásokkal kapcsolatos szakirodalom gazdagságára világít rá Casillas és Acedo [2007], akik a Family Business Review 1988-as első megjelenésétől 2005-ig vizsgálták a megjelent cikkek és a cikkekben szereplő hivatkozások számát. Évente átlagosan 19 cikk jelent meg, amelyek átlagosan 30 hivatkozást tartalmaztak.

Mint minden területnek a családi vállalkozásokkal kapcsolatos tudományos munkáknak is megvannak a húzó neveik. A legtöbbet idézett cikkek szerzői között előkelő helyen szerepel Ward, Dyer, Lansberg, Rosenbladt, Gersick, Handler és Birley (Casillas – Acedo [2007]). A Debicki és munkatársai [2009] által végzett felmérés alapján, akik az egyes szerzők idézettségének meghatározásakor figyelembe vették a társszerzők számát és a folyóirat minőségét mérő társadalomtudományi idézettségi indexet is, a területre legnagyobb hatást gyakorló szerzők: Steier, Chrisman, Chua, Sharma és Kellermans. A Debicki és munkatársai [2009] által összeállított rangsorban, ami kizárólag a publikált cikkek darabszámán alapul (a 2001-2007 között megjelent publikációk alapján), a legnagyobb hatású szerzők Chrisman, Chua, Steier, Sharma, Astrachan és Miller. A szerzők rangsorolásán túl Debicki és munkatársai [2009] a családi vállalkozás témában legaktívabb intézmények rangsorát is felállították, amelyen (a teljesség igénye nélkül) előkelő helyet foglalnak a Mississippi State University, University of Alberta, Jönköping International Business School, Babson College, University of Cyprus és az European Business School.

A családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományterület értékelése során Chrisman [2003] rávilágít, hogy az elméleti kutatásoknak a családi vállalkozások unikalitásaira kell irányulnia, aminek fontosságát Muntean [2008] is hangsúlyozza. Véleménye szerint azon modellek, amelyek nem veszik figyelembe a családi tulajdonlásból fakadó egyedi jellemzőket, nem megfelelőek, sőt félrevezetők lehetnek. Sharma [1997] és munkatársai az empirikus kutatások szükségességét hangsúlyozzák. Kritikájukhoz csatlakozik Brockhaus [2004] aki úgy véli a témában megjelent cikkek nagy aránya épít hétköznapi megfigyelésekre, gondosan megtervezett és kivitelezett empirikus kutatás helyett. Különösen hiányolja a longitudinális kutatásokat, amelyek nagyban segítenék a családi vállalkozások

lényegének megértését, ugyanakkor tisztában van ezek megvalósíthatóságának nehézségeivel. Sharma [2004] elismeri, hogy a családi vállalkozás kutatási terület fejlődésével a gazdag elméleti bázisból táplálkozva egyre inkább növekszik mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatások száma, amit üdvözlendő és folytatandó irányvonalnak tart, ugyanakkor úgy véli, csak az elmélet folyamatos fejlesztésével és empirikus tesztelésével alkotható értékes és alkalmazható tudás.

Bird és munkatársai [2002] hármas szempontrendszer alapján vizsgálták a családi vállalkozás tudományterület megalapozottságát. A kritériumok, amelyek egy megalapozott tudományágat jellemeznek: a szakmai szervezetek jelenléte, a területhez kapcsolható foglalkozások, karrier lehetőségek, és a szisztematikus elméleti alapok. A családi vállalkozásokhoz kapcsolódóan több szakmai szervezet létezik, amelyek a tudományos közbeszédet befolyásolják (Family Firm Institute, Family Business Institute, The Family Business Network, European Group of Owner Managed and Family Enterprises, International Family Enterprise Research Academy, Institute for Family Businesses). A családi vállalkozásokkal foglalkozó szakemberek száma szintén egyre növekszik, és családi vállalkozásokkal kapcsolatos kurzusok is egyre több felsőoktatási intézmény kínálatában jelennek meg, de ebben a tekintetben még jócskán akad fejlődési lehetőség. A családi vállalkozásokhoz kapcsolódóan széleskörű az elméleti megalapozottság, ami elsősorban a Family Business Review folyóirat indulásának és folyamatos megjelenésének, illetve az éves rendszerességgel megrendezésre kerülő családi vállalkozásokkal tudományos igényű foglalkozó konferenciáknak¹¹ köszönhető.

A családi vállalkozás kutatás történetébe való betekintés, a legjellemzőbb témák, a legjelentősebb szerzők és folyóiratok sorába való betekintést követően elengedhetetlennek tartom, hogy a leginkább tárgyalt témákkal kapcsolatos legfontosabb eredményekről egy rövid összefoglalót közöljek, amelyet a következő alfejezet tartalmaz. Az összefoglaló egyrészt betekintést enged az eddig száraz statisztikai adatok által bemutatott terület valós, izgalmaival és meglepő eredményekkel teli világába, másrészt az így bemutatásra kerülő családi vállalkozásokkal kapcsolatos sajátosságok segítik a dolgozat központi témájának, a

¹¹ A legnevesebb konferenciák: Family Enterprise Research Conference (FERC), Family Firm Institute (FFI), International Family Enterprise Research Academy (IFERA) (Stewart – Miner [2011]).

családi vállalkozásokban kulcsfontosságú jelentőséggel bíró utódlási folyamat megértését.

1.4 A családi vállalkozások kutatásának fő témakörei

Ahogy az már korábban említésre került, a családi vállalkozás terület nagyon sok gyakorlatias témát szolgáltat a kutatók számára. A következőkben a teljesség igénye nélkül bemutatok néhány, a legizgalmasabb témakörökhöz kapcsolódó kutatási eredményt. A témaköröket igyekeztem úgy kiválasztani, hogy azok átfogó betekintést nyújtsanak a családi vállalkozások világába és támogassák az utódlással foglalkozó fejezetben közölt eredmények megértését.

A családi cégekkel kapcsolatos egyik nagyon népszerű terület a jellemzőik, sajátosságaik, egyedi előnyeik, hátrányaik feltérképezése. Davies és Ma [2003] a családi vállalkozások következő jellemzőit gyűjtötték össze: tulajdonos-menedzser dominanciája a döntéshozatalban, idegenkedés a nem családtag menedzserekkel szemben, paternalizmus, az üzleti kapcsolatok személyes és szociális alapon szerveződnek, magas szintű centralizáció, családi források preferálása finanszírozási igény felmerülése esetén, formalizáció alacsony foka. Miller és Le Breton-Miller [2003] szintén kiemelik a jelentős hatalommal és státusszal bíró tulajdonos-vezető tulajdonjogából táplálkozó centralizált, domináns helyzetét, ami jó esetben szabadabb, hosszú távú célokat figyelembe vevő döntéseket eredményez. Az alapító, tulajdonos-vezető, előd hatalma, dominanciája és státusza nagyon fontos jellemző az utódlási folyamat szempontjából. Az előd akarata, hozzáállása nagyban hat az utódlási folyamat sikerességére, hiszen befolyásából adódóan az utódlási folyamatot akkor is képes (tudatosan vagy tudat alatt) sabotálni, ha minden más tényező ideális. Az elődök nagyon nehéz helyzetben vannak az utódlási folyamat során: önmagukkal kell megküzdeniük, le kell mondaniuk az általuk felépített hatalomról és befolyásról utóduk javára.

Koiranen [2002] Finnországban száz évesnél idősebb családi vállalkozások körében végezett vizsgálata alapján rámutatott, hogy a becsületesség, megbízhatóság, törvények tisztelete és a minőség voltak a családi vállalkozások által legfontosabbnak ítélt viselkedésminták, a tulajdonosi jövedelemtermelés, növekedési hajlandóság és a társadalmi elismertség mind a korábban felsoroltak mögött maradt.

Krappe és szerzőtársai [2011] német magánszemélyek bevonásával végzett kutatásuk során kimutatták, hogy a családi vállalkozásokat a megkérdezettek stabilnak és biztonságosnak tartják, amelyek önmagukban márka értékkel bírnak, míg negatív jellemzőjüként a rugalmatlanságot jelölték meg.

A családi vállalkozások fontos jellemzője a paternalizmus, az atyáskodó magatartás, ami leggyakrabban a tulajdonos-vezető viselkedését jellemzi. A vállalkozásban részt vevő családtagokat maximálisan védelmezi, óvja, ugyanakkor mindenféle felelősségvállalást, saját ötleteiknek történő hangadást, autonóm választást és változtatást megtagad tőlük (Leach [2007]). A paternalista előd utódának helyzete nem könnyű, egyrészt folyamatos védőburokban tevékenykedve nagyon nehéz megtapasztalnia az önálló döntéshozatallal járó felelősségvállalás súlyát, másrészt jelentős erőfeszítéseket kell tennie annak érdekében, hogy önállóságát kivívva a családi vállalkozás vezetőjévé váljon.

A családi vállalkozások megkülönböztető jellemzőiként emlegetik az őket jellemző hosszú távú szemléletmódot. A többgenerációs túlélés érdekében a családi vállalkozásoknak különösen nagy figyelmet kell szentelniük a kiváló menedzsment biztosítására, az önmagát fenntartó és korlátozni képes családra, annak érdekében, hogy biztosítsák az egyedi kultúrát, ami képes az anyagi javakon túli motiváció biztosítására (Aronoff [2004]). A családi vállalkozásokra, az általuk követett hosszú távú céloknak köszönhetően jellemző, hogy a kapcsolatokat az egyes tranzakciókon elért pénzügyi eredmény elé helyezik (Miller – Le Breton-Miller [2003]). Carlock és Ward [2006] a család és a vállalkozás párhuzamos tervezési folyamatának szükségességére hívja fel a figyelmet. A család és a vállalkozás közötti hosszú távú harmónia, ami mind a család, mind a vállalkozás sikerességének kulcsa, ami csak úgy tartható fenn, ha a családi és a vállalkozási tervek összhangban vannak és az üzleti stratégia meghatározása során mind a család, mind a vállalkozás érdekei, igényei figyelembe vételre kerülnek. A párhuzamos tervezési folyamat hosszútávú szemléletmódot követel meg. A párhuzamos tervezési folyamat fontosságát Lindow és szerzőtársai [2010] 171 német családi vállalkozás bevonásával végzett vizsgálata is alátámasztja. A kutatás során kimutatták, hogy a családi vállalkozásokban a család hatásának nagy szerepe van a megfelelő stratégia kialakításában és így a teljesítmény fokozásában.

A családi vállalkozások szintén fontos jellemzője, hogy mindenekfelett fontos számukra jó hírnevük fenntartása. Ezen törekvésük és lokális elkötelezettségük különösen fogékonnyá teszi őket a társadalmi felelősségvállalásra. (Mandl [2008]). Kashmiri és Mahajan [2010] azt találták, ahol a cég neve tartalmazza a család nevét, elkötelezettebbek a társadalmi felelősségvállalás¹² iránt.

A családi vállalkozás kutatókat folyamatosan foglalkoztató kérdés, hogy vajon a családi vállalkozások családi mivoltuknak köszönhetően előnyösebb vagy hátrányosabb helyzetben vannak, mint a nem családi cégek. Az szakirodalom áttekintése alapján a játszma döntetlen, hiszen nagyon sok, a családi vállalkozásokat jellemző előnyt és legalább ugyanannyi hátrányt találunk. Leach [2007] az előnyök, erősségek között tartja számon a családi vállalkozás kultúráját és értékeit, a gyors, hatékony döntéshozatalt, az elkötelezettséget, a generációk között áramló tudást, a rugalmasságot a munka, az idő és a pénz tekintetében, a hosszú távú gondolkodást, a stabil kultúrát, a megbízhatóságot és a büszkeséget. Peters és Buhalis [2004] családi vállalkozók körében végzett felmérésük alapján azt találták, hogy a vállalkozók a legfontosabb előnyöknek a munkára való magasabb motivációt, a termékek/szolgáltatások személyre szabottságát, a család kényelmes, kezelhető méretét, a függetlenséget és a bérmegetakarítást tartották. Gere [1997] hazai kutatásai során előnyként azonosította a gyakorlat és tudás következő generációnak történő feltétel nélküli átadását, a családtagok elkötelezettségét, az ügyfelekkel való kapcsolattartás gyakorlatát, az egyszerű, gyors döntéshozatalt, a biztonságot és a közösen megélt büszkeség élményét. Vecsenyi a következőképpen fogalmazza meg családi cégek erejét: „A családi vállalkozások jelentős részben a nevüket adják a céghez. Ez garantálja a minőséget, az elkötelezettséget. A többgenerációs családi vállalkozásokban generációról generációra szállnak a titkos receptek, fogások, szakmai tapasztalatok.” (Vecsenyi [2009] p. 73.).

A családi vállalkozásokkal kapcsolatban sokat tárgyalt téma a működésüket átható konfliktus. A rendszerelméletből kiindulva a családi vállalkozások mibenléte a család és a vállalkozás rendszerének kapcsolata, a közöttük fennálló versengés magában hordozza a konfliktust, ami a családi vállalkozás velejárója. Szirmai és Mihalkovné [2009] a jelenséget úgy azonosítja, mint a családi vállalkozások

¹² A KKV-k társadalmi felelősségvállalásáról, a magyarországi szociális vállalkozások helyzetéről és a legjobb CSR gyakorlatokról Petheő [2005], [2006], [2007] ír részletesen.

veleszületett értékkonfliktusát.(A család és a vállalkozás alapértékeinek ellentéteit bemutató táblázatot a 4. számú melléklet tartalmazza.) A vállalkozás és a család eltérő értékrendre épül. A vállalkozás termel, profitorientált, szervezeti hierarchia és kultúra jellemzi, vevőorientált, szerződéses kapcsolaton alapul, míg a család fogyasztásorientált, a fő érték a szeretet, a hierarchiát a születési sorrend határozza meg, a kapcsolatok a bizalmon alapulnak. Cole [2000] a családi vállalkozásokban megjelenő konfliktusokat a vállalkozásban részt vevő családtagok kettős kapcsolatrendszeréből és duális szerepvállalásából vezeti le. A családi vállalkozásokban felmerülő feszültségek, konfliktusok megoldásában problémát jelent, hogy gyakran nehéz azonosítani a konfliktusok valódi indokát, mert a családtagok hajlamosak arra, hogy a valós, mély gondok helyett csak a felszíni problémákon vitatkozzanak (Danes – Olson [2003]). Leach [2007] két komoly konfliktus típust emel ki, amelyek képesek megzavarni a családi vállalkozás működését, az apa-fiú konfliktust és a testvérek rivalizálását.

A nem családtag menedzserek alkalmazása és a velük való kapcsolat szintén feszültségek forrása lehet a családi vállalkozásban. A családi cégek menedzsmentjének összetétele a család részvétele szempontjából háromféle módon alakulhat. Egyes vállalkozásokban csak családtagok töltenek be vezető pozíciót, míg másokban családtag és nem családtag menedzserek közösen dolgoznak, illetve az is előfordul, hogy a tulajdont és a vezetést teljes mértékben különválasztják és a családtagok egyáltalán nem jelennek meg, mint menedzserek (Klein – Bell [2007]). A családi vállalkozások menedzsmentjének összetételétől függetlenül lényeges tapasztalat, hogy a vállalkozások fejlődésének záloga a megfelelő felső vezetés az induláskor és a működés során egyaránt (Vecsenyi [2003]). A jól felkészült, professzionális menedzsment a fejlődés, növekedés alapfeltétele.

A családi vállalkozások életében az utódlás talán az egyik leginkább konfliktusokkal terhelt folyamat. A kimondott és kimondatlan elvárások, az előd és az utód, illetve a potenciális utódok közötti versengés, a változás okozta bizonytalanságtól áthatott légkör mind szítják az amúgy is a családi vállalkozás lényegi vonását jelentő ellentéteket.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos szintén sokat vitatott kérdés a növekedési potenciáljuk és hajlandóságuk. Poutziouris és munkatársai [2002] kutatásuk során azt vizsgálták, a családi és nem családi vállalkozások milyen

arányban szerepelnek az egyes növekedési szakaszokban. Azt találták a nem családi vállalkozások között sokkal nagyobb azon cégek aránya, akik a gyors növekedés fázisában vannak, míg az érettség szakaszában a családi vállalkozások aránya a magasabb. A gyorsan növekvő¹³ családi vállalkozásokra jellemző, hogy az átlagosnál nagyobb figyelmet szentelnek a tervezésnek, világosan felállított célokkal, teljesítmény elvárásokkal rendelkeznek, gyakran követnek piacvezető vagy korai követő stratégiát (Upton et al. [2001]). Dana és Smyrnios [2010] véleménye szerint a családi vállalkozások nem növekszenek, pedig erre meglenne a lehetőségük. A magyar családi vállalkozások esetében a nemzetközi terjeszkedés a növekedés motorjává válhatna. Szerb és Márkus [2008] kutatásai alapján sajnos a magyar KKV-k többségének egyáltalán nincsenek külföldi kapcsolatai, annak ellenére, hogy a globalizáció térnyerésével egyre kevesebb cég engedheti meg magának, hogy tevékenységét egy-egy országra korlátozza (Mészáros [2002]).

Vecsenyi [2010] a következő mottóval biztatja fejlődésre a vállalkozásokat: „Fejlődni mindig kell, növekedni nem muszáj, de érdemes és érdekes.” (Vecsenyi [2010], p. 32.), ugyanakkor rávilágít napjainkban sok magyar vállalkozásban a generációváltásra való felkészülés és a folyamat lebonyolítása a legfőbb cél, amely mellett a növekedés, mint prioritás háttérbe szorul. Az utódlás habár átmenetileg a növekedés gátjává válhat, véleményem szerint mindig magában hordozza a családi vállalkozás növekedési pályára való állításának ígéretét. Egy friss vezető, egy friss szem újabb lehetőségeket láthat meg, és rendelkezik az ezek kihasználásához szükséges lendülettel és energiával.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatosan, különösen a 2008-as gazdasági válság hatására témaként merült fel, hogy vajon ellenállóbbak-e a gazdasági visszaeséssel szemben, mint a nem családi cégek. Bizonyos kutatások eredményei azt mutatják, hogy a családi vállalkozások a nem családiaknál stabilabbnak mutatkoznak a gazdasági visszaesések idején. Lee [2006] megfigyelései szerint, a 2001-es recessziót követően, annak ellenére, hogy a családi vállalkozásokat a nem családi cégekkel azonos mértékben, negatívan érintette a visszaesés, stabilabbnak mutatkoztak, különösen a munkahelybiztonság tekintetében, nehézségeik ellenére kisebb valószínűséggel bocsátották el alkalmazottaikat. A vállalkozások

¹³ A gyorsan növekvő vállalkozásokról részletesen ír Csapó [2006a], [2007a], [2007b], a magyar vállalkozások növekedési dilemmáival és életútjának vizsgálatával Salamonné [2005], [2006] foglalkozik részletesen.

teljesítményére jelentős hatással bírnak a külső környezet, a gazdasági klíma hatásai. A 2008-as válság okozta általános visszaesést a legtöbb vállalkozás megsínylette. Szabó [2009] kutatásai során azt találta, hogy a válságról a legtöbb vállalkozó először a médiából értesült, majd fokozatosan jelentkeztek a cégeknél az olyan figyelmeztető jelek, mint a rendelések csökkenése, a növekvő kapacitáskihasználatlanság, a banki műveletek nehézkessé válása, a befektetések értékének csökkenése, a vevői kifizetések késedelme. A vállalkozások többségében költségcsökkentéssel, takarékosági intézkedések bevezetésével, a fölösleges kapacitások felszámolásával reagáltak a nehézségekre, míg néhány cégnél a válságban lehetőséget láttak, az értékesítés visszaesése miatti többlet erőforrásokat fejlesztésre, új piacok felkutatására, a vevői igények magasabb színvonalú kielégítésére fordították. Véleményem szerint a családi vállalkozások teljes körére vonatkozóan felelőtlenség kijelenteni, hogy a gazdasági visszaesések időszakát sikeresebben vészelik át. A stabil, nagy múltú, erős pénzügyi, szakmai és kapcsolati háttérrel rendelkező családi cégekre feltehetően igaz, hogy jobban ellenállnak a válság okozta nehézségeknek, kitartásukat segíti családi mivoltukból fakadó egyedi, hosszú távú szemléletmódjuk, elkötelezettségük. A kérdéskörrel kapcsolatos bizonyosságot csak egy széles körű, alapos empirikus kutatás szolgáltatathatna.

A családi vállalkozásoknak a minden céget érintő finanszírozási kérdésekben is megvannak a maguk sajátosságai. Poutziouris és munkatársai [2002] megállapították, hogy a hierarchia elmélet¹⁴ különösen jól írja le a családi vállalkozások finanszírozási sajátosságait, hiszen ezen cégek ellenállása a külső, hosszú távú finanszírozási formákkal szemben, mint az adósság és különösen a tőkefinanszírozás, még inkább megfigyelhető (Béza et al. [2007]).

A kisvállalkozások forráshoz jutási lehetőségeinek szélesítése fontos feladat, Kállay [2000] rávilágít, hazánkban a vállalkozások 10%-a képes intézményes pénzügyi közvetítőkön keresztül kielégíteni finanszírozási igényeit (a cégek kétharmada hitel nélkül gazdálkodik), míg az EU-ban ez az arány 90%. Csubák [2003] szerint Magyarországon a bankok egyre inkább nyitnak a KKV ügyfélkör felé, melyben jelentős növekedési és profitlehetőséget sejtnek. Csubák feltételezését a bankok

¹⁴ Myers [1984] hierarchia elmélete szerint a magántulajdonban lévő kisvállalkozások forrásigényüket meghatározott rangsor szerint igyekeznek kielégíteni. Először belső finanszírozás révén a vállalkozásnál fellelhető könnyen likviddé tehető vagyonelemeket használják fel, amit az adósság finanszírozás, legvégül a tőkefinanszírozás követ.

KKV szektor felé irányuló fokozott érdeklődésére vonatkozóan Némethné [2008a], [2008b] vizsgálatai alátámasztották. A KKV ügyfélkör egyre mélyebb megismerésével, vélhetően a bankok figyelmét nem kerülik majd el a családi vállalkozások sem és a jövőben speciálisan számukra kifejlesztett banki termékek is elérhetővé válnak. A kisvállalkozások finanszírozásával kapcsolatban követendő helyes gyakorlatokról, különösen a kis családi vállalkozások finanszírozásában is jelentős segítséget hordozó mikrohitelezésről részletesen ír Kállay [2000].

A családi vállalkozások számára tőke jellegű finanszírozási módként a kockázati tőke¹⁵ befektetések is nyitva állnak, Poutziouris és munkatársai [2002], illetve Owino [2009] rávilágítottak, hogy ezen finanszírozási formára a dinamikus, magas tőke intenzitású, jelentős növekedési potenciállal rendelkező családi cégek pályázhatnak. A családi vállalkozások finanszírozását vizsgálva a fő témakörök, amelyekre a kutatók figyelme összpontosul, az indulás finanszírozása (Czakó [1997]), (Gere [1997]), (Vadnjai [2008]), a működés finanszírozása (Setia-Atmaja [2010]), (Filbeck és Lee [2000]), (Corbetta – Marchisio [2005]), (Gatti [2005]), (Chen et al [2010]), (Kuan et al. [2011]) (Di Guili et al [2011]), a család és a vállalkozás pénzügyeinek keveredése, illetve külön válása (Yilmazer és Schrank [2006]), (Muske [2003]) és a családi vállalkozások eladósodottságának mértéke, illetve a külső tőke bevonásának lehetősége (Caselli [2005]), (Turcotte [2009]), (Mishra – McConaughy [1999]), (Romano et al. [2000]), (Coleman – Carsky [1999]), (Poutziouris et al [2002]), (Chua et al. [2009]). A vállalkozás finanszírozási kérdések az utódlási folyamat során is előtérbe kerülnek, különösen, ha az utódlási folyamat a cég tulajdonviszonyainak jelentős átrendeződésével jár. Előfordulhat, hogy bizonyos családtagoknak forrásra van szüksége a cégben nem érdekelt, de öröklés révén tulajdonrészhez jutott családtagok kivásárlásához. A generációváltás nyomán megvalósuló fejlesztések, beruházások, növekedési törekvések, szintén többlet forrásigényt generálhatnak.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos talán legizgalmasabb és legtöbb érdeklődésre számot tartó kérdéskör az utódlás, generációváltás problematikája, ami azért különleges, mert míg a fentebb tárgyalt témákban bizonyos családi vállalkozások érintettek, mások nem, az utódlás kihívásaival minden családi vállalkozás szembesül, hiszen a generációról generációra történő átöröklés a családi

¹⁵ A magyarországi kockázati tőke helyzetéről részletesen ír Szirmai [1998], Karsai [2002], [2004] Makra – Kosztópulosz [2004] és Makra [2006].

vállalkozások létének alapeleme. Dolgozatom központi témája a családi vállalkozásokban zajló utódlási folyamat. Mielőtt azonban rátérnék ennek részletes kifejtésére, a családi vállalkozás témakör teljes körű megalapozása érdekében egy fejezetet a családi vállalkozásokat leíró elméleti modellek bemutatásának szentelek.

A családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományterület elméleti megalapozottsága, mint az korábban már említésre került, igen széleskörű és sok tekintetben táplálkozik más tudományágak eredményeiből. Az egyes elméleti megközelítések mindegyike rávilágít, magyarázza a családi vállalkozások bizonyos sajátosságait. A különféle elméletek alapján a terület kutatói modelleket alkottak, hogy újabb és újabb megvilágításba helyezték a családi vállalkozások sajátosságait és a sajátosságok hátterében meghúzódó indokokat. A családi vállalkozásokat magyarázó legfontosabb elméleti megközelítések a megbízó-ügynök elmélet (agency theory) és annak ellenpólusaként megjelenő gondoskodó vagy gondnokság elmélet (stewardship theory), a rendszer elmélet (system theory), az erőforrás alapú elmélet, az életciklus elmélet, az institucionalista és a pszichológiai alapú megközelítés. A következő fejezet célja, hogy összefoglalja a felsorolt elméleti megközelítések legfontosabb eredményeit.

2. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKAT LEÍRÓ ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEK, KUTATÁSI IRÁNYOK

2.1 A megbízó-ügynök és a gondoskodó elmélet alapú megközelítés

A megbízó-ügynök elmélet gerincét azon megállapítás képezi, hogy egy menedzser soha nem lehet olyan szorgalmas, mint a tulajdonos, így amennyiben érdekkonfliktus lép fel, inkább saját önös érdekeit követi, semmint a tulajdonos érdekeit képviselné. Az érdekkonfliktus megjelenése, illetve csökkentése érdekében tett intézkedések (ösztönzők alkalmazása, fokozottabb ellenőrzés bevezetése) költségeket generálnak, így rontva a cég hatékonyságát. Abból a feltételezésből kiindulva, hogy a családi vállalkozásokban jellemzően összefonódik a tulajdon és a menedzsment, az elméletalkotók egy része úgy véli, a családi vállalkozásokban a megbízó-ügynök elmélet alapján jelentkező költségek (agency cost) alacsonyabbak, mint a nem családi cégeknél. Ugyanakkor más elméleti hozzájárulások kiemelik, hogy a családi vállalkozásokban tapasztalható altruizmus költségeket generál a családi vállalkozás számára. A családi vállalkozásokban a tulajdonos és nem családtag menedzserek viszonya által generált költségek megítélésében nehézséget jelent, hogy a tulajdonosok az információs aszimmetria és a korlátozott racionalitás miatt képtelenek az érdekkonfliktusok teljes körű felmérésére (Chrisman et al [2003]), (Greenwood [2003]), (Wang et al [2007]), (Morck – Yeung [2003]), (Chua et al. [2003]), (Robb et al [2006]).

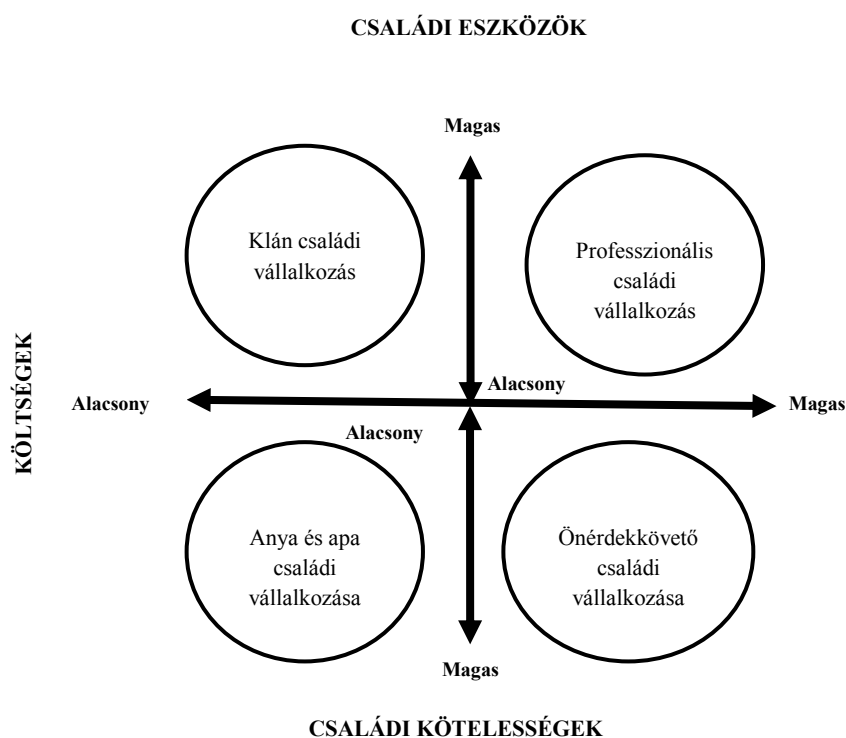
Poza és munkatársai [2004] és Poza [2007] a következő potenciálisan ügynöki költségeket generáló tényezőket különböztették meg:

- az elsőszámú vezető cégen belüli pozíciója a családi hierarchiában elfoglalt szerepétől függ,
- alacsonyabb üzleti kockázat preferálása,
- karrier lehetőségek hiánya családon kívüli menedzserek számára,
- a családtag alkalmazottak teljesítménymérésének hiánya,
- a stratégiai tervezés elkerülése, mivel az potenciális családi konfliktusokat hozna felszínre.

Greenwood [2003] Schulze és szerzőtársai [2003] munkásságára alapozva úgy véli, hogy a megbízó-ügynök elmélet alapján generálódó költségek fő indokai a következők: a családtagok gyakran nem alkalmasak az általuk betöltött pozíciók

ellátására, hajlamosak arra, hogy ne maximális erőbefektetéssel végezzék el feladataikat, hiszen nem kell különösebb retorziótól tartaniuk, az alapító-tulajdonos gyakran nem képes a kezéből kiengedni az irányítást, holott vezetői hatékonysága már nem a régi. Schulze és munkatársai [2003] 883 családi vállalkozás bevonásával végzett felmérésük alapján, azon túl, hogy az említett altruizmus generálta költségek indokait feltárták, rávilágítanak, hogy az altruizmusnak pozitív hatásai is lehetnek, mint az őszinte kommunikáció, a kooperáció, a családtagok közötti információs aszimmetria csökkenése, az informális megállapodások, az összetartozás érzés növelése. A korábban felsoroltakon kívül költségeket generálhat, ha a cégátadást követően az utód alkalmatlansága, nemtörődősége elbizonytalanítja a nem családtag menedzsereket, a megnövekedett ellenőrzési szükséglet, a tulajdonosok önös érdekük alapján cégből kivont mellékjövedelme. A megbízó-ügynök elmélet által felderített költségek megjelenése teljesen más indokokhoz köthető a családi, mint nem családi vállalkozásokban (Wang et al. [2007]), (Chrisman et al. [2003]).

Dyer [2010] a megbízó-ügynök elmélet alapján generálódó költségek, illetve a családi eszközök és köteleességek figyelembe vételével alakított ki családi vállalkozás tipologizálást, amit a következő ábra szemléltet.



6. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TIPIZÁLÁSA – MEGBÍZÓ-ÜGYNÖK ELMÉLET (Dyer [2010] p. 272.)

A „klán családi vállalkozásokban” a tulajdonosok és a menedzserek céljai azonosak, ami alacsony ügynöki költségeket eredményez. A család és a vállalkozás hosszú távú céljai összhangban állnak. Ezen vállalkozások erőssége a családban gyökerező kiemelkedő képességekkel, motivációval rendelkező humán tőke, szükség esetén kiegészítve a család pénzügyi tőkéjével. A „professzionális családi vállalkozásokban” az irányítás szigorúan szakmai irányelvek alapján történik. A családtagok formális kontroll rendszerek kialakításával hozzák létre ezt a típusú családi vállalkozást, ami szükségszerűen az ügynöki költségek növekedéséhez vezet. A kontroll rendszerek segítenek kiküszöbölni a nepotizmust és biztosítják a cég erőforrásait, így az ebbe a kategóriába tartozó vállalkozások nagyobb arányú fejlődésre képesek, mint a „klán” típusúak. Az „anya és apa családi vállalkozásában” az ügynöki költségek ugyan alacsonyak, de az ebbe a kategóriába tartozó cégek sok családi kötelezettséggel terheltek, erősen megjelenik a nepotizmus, nem alakulnak ki a családi jelenlétből fakadó eszközök, erőforrások, így ezen cégek növekedési potenciál és teljesítmény tekintetében alulmaradnak a „klán” és a „professzionális” típusokhoz viszonyítva. Az „önérdekkövető családi vállalkozásokban” a családtagok saját érdekeiket követik a cég rovására. A nepotizmus erőteljesen jelen van, leginkább a nem családtag alkalmazottakat érintve hátrányosan. A vállalkozást tulajdonló család céljai divergálnak, míg egyesek a fejlesztést, növekedést tekintik célnak, mások forráskivonásban gondolkodnak. Ezek az ellentétek konfliktusokat generálnak, ami rányomja a bélyegét a vállalkozás teljesítményére (Dyer [2006], [2010]).

Blanco-Mazagatos és munkatársai [2007] úgy ítélik meg, hogy a megbízó-ügynök elmélet által leírt költségek az első generációs családi vállalkozásokban alacsonyabbak, aminek magyarázata, hogy a tulajdon jellemzően a nukleáris családra korlátozódik, a cég menedzsmentje és irányítása pedig az alapító kezében összpontosul. A további generációk családi vállalkozásban való megjelenésével a költségek emelkednek, elsősorban a különböző erőforrásokat birtokló tulajdonosok kapcsolatából és az altruizmus fokozottabb megjelenéséből fakadóan. A tulajdonosok a saját nukleáris családjuk érdekeit szem előtt tartva hajlamosak a rövid távon számukra elérhető hasznokra koncentrálni, háttérbe szorítva a kiterjedt család és a cég hosszú távú hasznait szolgáló érdekeket. Wang és munkatársai [2007] rávilágítanak, a családi vállalkozás tulajdonosainak érdeke, hogy csökkentsék a

megbízó-ügynök problémakörből fakadó költségeket, így amennyire lehetséges kerülnek a tulajdon és a menedzsment szétválasztását, illetve igyekeznek kihasználni a tulajdonos jelenlétének a nem családtag menedzserekre gyakorolt fegyelmező hatását. A családi vállalkozásokkal foglalkozó elmélet ezidáig még nem szolgáltatott bizonyosságot arra, hogy a családi cégek hatékonyságát a megbízó-ügynök elmélet alapján vizsgálva, a költségekre vonatkozóan melyik tábor érvelése fogadható el. Gómez [2002] szerint a bizonytalanság oka, hogy a vizsgálatok során alkalmazott előfeltevések nem teljes körűek, illetve az összehasonlítások, elemzések során hibákat okoz a nem konzisztens családi vállalkozás definíció alkalmazása.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos domináns elméleti megközelítés a megbízó-ügynök elmélet mellett, megjelent a gondoskodó elmélet, ami több tekintetben az ügynök elmélet antitézise és javarészt pszichológiai megalapozottságú. Értelmezésében a menedzserek teljesítményét a moralitás és a munkával való elégedettség motiválja, ezért kerülnek a konfliktusokat vezetőikkel és gondoskodó „jószágigazgatóként” működnék a szervezeti célok elérése érdekében. Greenwood [2003] szerint a megbízó-ügynök elmélet gazdasági szempontból önös érdekeit követő menedzsere, nem megfelelően jellemzi a családi vállalkozásokban dolgozó, nem családtag menedzsereket, ezért leírásukra alkalmasabb a gondoskodó elmélet. Nordqvist és Goel [2008] szerint mindkét elmélet gyengesége, hogy nem veszi figyelembe a szociális interakciókat és kapcsolati hálókat az egyének között. A családi vállalkozások irányításának megértésében azért van nagy szerepe a szociális hálózat megközelítésnek (social network approach), mert segít értelmezni a családi vállalkozások működésében oly fontos információ, tanács és családon kívüli személyek tudásának szerepét. Szociális kapcsolataik felhasználásával a családi vállalkozások magukhoz vonzzák az olyan elengedhetetlen külső erőforrásokat, mint az információ, tudás, jogosultságok, amelyek kizárólag a vállalkozáson kívülről érhetők el.

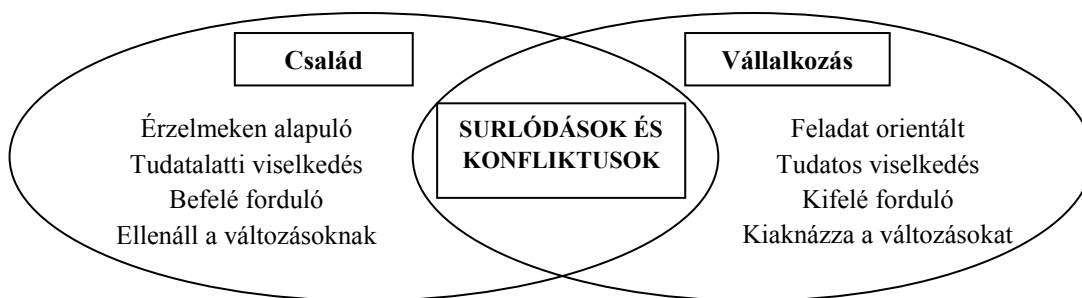
Úgy vélem a megbízó-ügynök elmélet alkalmazása egy sor érdekes a családi vállalkozásokkal kapcsolatos témára világított rá és számos egyedi jellemző magyarázatához járult hozzá. Ugyanakkor ez az elméleti megközelítés és a hozzá szorosan kapcsolódó gondoskodó elmélet sem képes kezelni a családi vállalkozások heterogenitását, amely nélkül azonban nem válhatnak a családi cégek lényegét egyértelműen magyarázó alap elméletté.

2.2 Rendszerelméleti megközelítés

A családi vállalkozás, mint rendszer tanulmányozása, néhány különálló cikkel indult a 1960-as és 1970-es években. Ezek a korai klasszikusok azokra a tipikus problémákra fókuszáltak, amelyek a családi vállalkozások számára nehézséget jelentettek, mint például a nepotizmus, a generációk és a testvérek közötti rivalizálás és a nem kellően felkészült menedzsment. Az alapul szolgáló koncepcionális modell szerint a családi vállalkozás két egymást átfedő alrendszerből, a család és vállalkozás alrendszerekből tevődik össze. Mindkét „körnek” megvannak a maga normái, tagságának szabályai, értékrendszere és szervezeti struktúrája. A problémák akkor jelentkeznek, amikor ugyanazok a személyek mindkét körben feladatokat látnak el, (például, mint szülők és mint vezetők is fellépnek), továbbá a vállalkozásnak az üzleti élet szabályai szerint kell működnie, miközben ki kell elégítenie a család foglalkoztatásra, jövedelemre vonatkozó igényeit (Gersick et al. [1997]).

Pieper és Klein [2007] a családi vállalkozások rendszerelméleti megközelítés szerinti irodalmának fejlődését három szakaszra osztják. Az első szakaszt a duális rendszerben történő gondolkodás jellemzi, amiben a család és a vállalkozás rendszere jelenik meg. A megalkotott modellek elsősorban preskriptív tudást hordoztak. A második szakaszban a család és a vállalkozás alrendszere továbbra is jelentős szerepet töltött be, de megjelentek a tulajdon és menedzsment alrendszerek is. Ebben a szakaszban már olyan kérdéskörök is elemzésre kerültek, mint az utódlás tervezés, az utódlási folyamat, a stratégia alakítás és a családi tulajdonjog életciklusa. A harmadik szakaszban a kutatók a mainstream elméleteket ötvöző elméleteket alkottak, elsősorban a családi és nem családi vállalkozások különbségeinek feltárására. A szerzők a modellépítés jövőbeli útját az addigi modellek többségét jellemző zárt megközelítés helyett, nyílt megközelítéssel történő felváltásában látták, ahol az elemzés szintjei: az egyén, az alrendszerek (vállalkozás, család, tulajdon, menedzsment), a családi vállalkozás és a környezet.

A családi vállalkozások lényegének értelmezését segítő egyik legkorábbi két kör modellt a következő ábra szemlélteti.



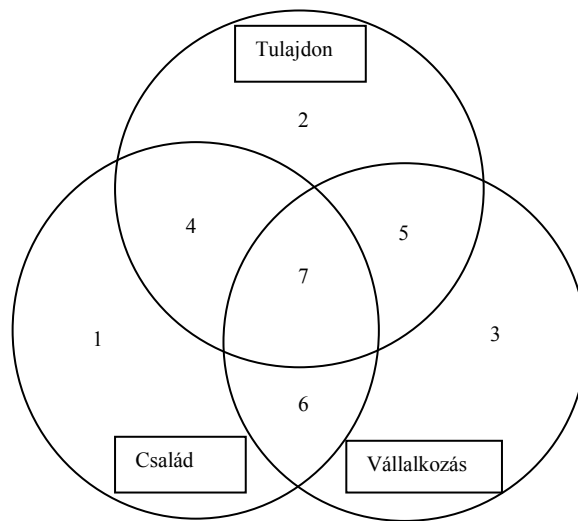
7. ÁBRA: A CSALÁD ÉS A VÁLLALKOZÁS RENDSZERE (KÉT KÖR MODELL) (Leach [2007] p. 38.)

A családi vállalkozások működésének megértését segíti az a keret, ami a családra és a vállalkozásra is, mint egy-egy rendszerre tekint. A problémák nem az egyes rendszerekben jelen levő egyének jellemzőiből fakadnak, hanem azokból a sajátosságokból, amik a két rendszerben jelen levő egyének kapcsolatát meghatározzák. A család érzelmeken alapuló rendszer, a tagokat mély érzelmi kötelékek kapcsolják össze, amelyek negatívak és pozitívak is lehetnek. Ezeket a kötelékeket - és valójában a családon belüli viselkedések többségét - a tudatalatti vezérli (a testvérek igénye, hogy dominálják egymást, az apák vágya, hogy erősebbek legyenek fiaiknál, stb...). A család rendszere inkább befelé fordul, nagyra értékelve a hosszú távú lojalitást, odafigyelést, a családtagokkal való törődést. Konzervatív struktúra, ami a változások minimalizálására törekszik, annak érdekében, hogy a családi egyensúly érintetlen maradjon.¹⁶ A vállalkozás rendszere a feladatok végrehajtásán alapul. Szerződéses kapcsolatokra épül, amelyekben az emberek előre meghatározott tevékenységeket végeznek, cserébe az előre megállapított jövedelmet kapják és az esetek többségében a viselkedés tudatosan meghatározott. A vállalkozás rendszere kifelé orientált, termékeket, szolgáltatásokat állít elő a piac számára, mialatt a teljesítményre és az eredményekre helyezi a hangsúlyt. A túlélés elősegítése érdekében a vállalkozás rendszerének működése igyekszik minél több változást végrehajtani, mintsem minimalizálni azokat. A nem családi vállalkozásokban a két rendszer függetlenül működik, míg a családi vállalkozásokban nemcsak átfedés van a két rendszer között, hanem kölcsönös függőség is. Az egymással versengő rendszerek eltérő céljai és prioritásai okozzák a speciális feszültséget, ami a családi vállalkozásokban jelentkezik, amelyek

¹⁶ Zachary [2011] szerint a családi vállalkozás kutatásban viszonylag kevés teret kap a család alrendszer vizsgálata, pedig a család alrendszer jelentőségének felismerése nélkül a nem kaphatunk teljes képet a családi vállalkozásokról.

működésbeli súrlódásokhoz és érték konfliktushoz vezetnek (Gersick et al. [1997]), (Leach [2007]), (Cole [2000]), (Sharma et al. [1997]).

A család-vállalkozás kétdimenziós modelljét egy következő dimenzió, a tulajdon, új megvilágításba helyezi, amelynek figyelembevételével jön létre a három kör modell. Ebben független, ugyanakkor egymást átfedő és keresztező alrendszerek a család, a vállalkozás és a tulajdon.



8. ÁBRA: CSALÁD-VÁLLALKOZÁS-TULAJDON RENDSZERE (HÁROM KÖR MODELL)
Leach [2007] p. 42.)

Az egyes körök úgy is felfoghatók, mint amelyek a családot, a tulajdonosokat és a menedzsereket jelképezik.

Az egyes szektorok értelmezése:

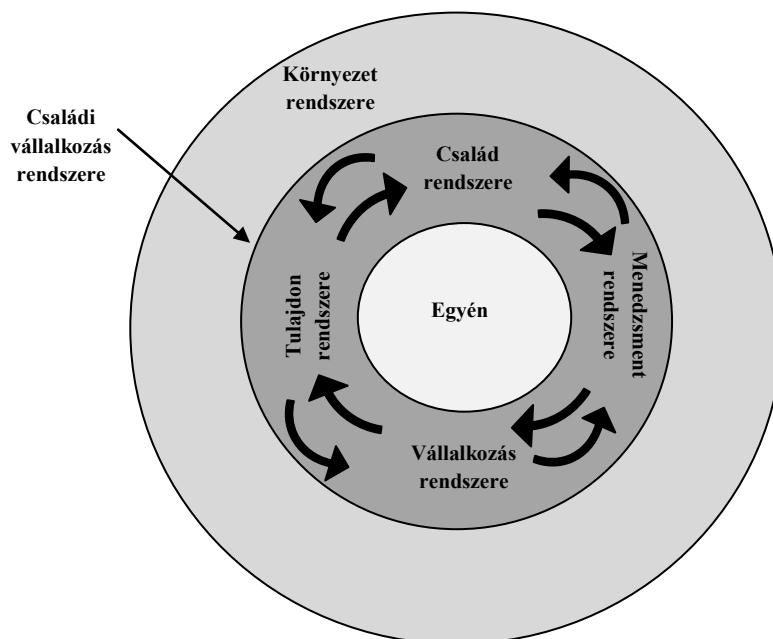
- 1-3: az ezekben a szektorokban tartozó egyéneknek csupán egyetlen kapcsolatuk van a vállalkozással, vagy a családba tartoznak, vagy a vállalkozás tulajdonosai vagy a vállalkozás alkalmazottai.
- 4: ebben a szektorban a családi és tulajdon körök metszik egymást, így azok a családtagok tartoznak ide, akik tulajdonrészrel rendelkeznek a vállalkozásban, de nem dolgoznak a cégben.
- 5: azok a tulajdonrészrel rendelkező egyének, akik a vállalkozásban dolgoznak, de nem tagjai a családnak.
- 6: azon családtagok, akik a vállalkozásban dolgoznak, de tulajdonrészrel nem rendelkeznek.

- 7: a három kör átfedésében azok jelennek meg, akik tulajdonosok, családtagok és egyben a vállalkozás munkavállalói is.

A családi vállalkozások egyik legkülönlegesebb jellemzője, sajátosságainak forrása, hogy a család alrendszer hogyan képes befolyásolni a vállalkozás és tulajdon alrendszereket (Gersick et al. [1997]), (Leach [2007]), (Melin – Nordqvist [2007]), (Miller – Le Breton-Miller [2003]). Mindegyik alrendszernek megvannak a határai, ami elválasztja őket a többi alrendszertől és az általános külső környezettől, amiben a családi vállalkozás működik. Annak érdekében, hogy a szervezet optimálisan működjön, az alrendszereknek integrálódniuk kell, az egész rendszernek van egyfajta együttes működése. Habár a családi vállalkozás sikeres és kiegyensúlyozott működésének feltétele, hogy az egyes alrendszerek azonos súlyt kapjanak, a gyakorlatban előfordul, hogy valamely alrendszer előnyt élvez. Így megkülönböztethetünk elsődleges a család és elsődleges a vállalkozás rendszereket (Distelberg – Sorenson [2009]).

Poza [2007] elsődleges a család, elsődleges a menedzsment és elsődleges a tulajdon típusú felosztást alkalmaz. Véleménye szerint a családi vállalkozások hajlamosak lehetnek arra, hogy vagy elsődlegesen a család, vagy elsődlegesen a menedzsment, vagy elsődlegesen a tulajdon szemléletet kövessék. Ebből fakadóan előfordulhat, hogy valamely alrendszer elsőbbséget élvez a többivel szemben vagy akár az egész rendszerrel szemben, ami szignifikáns kiegyensúlyozatlansághoz vezethet a családi vállalkozásban. Ez a kiegyensúlyozatlanság alacsonyabb teljesítményt okoz, mint amit a családi vállalkozás valójában képes elérni. Az elsődleges a család típusú családi vállalkozásokban a vállalkozásban való munkavállalás születési előjog. A nepotizmus sztereotípiája, ami a legtöbb ember véleményét tükrözi a családi vállalkozásokról, az ilyen típusú rendszerből vezethető le. Az elsődleges a menedzsment típusú családi vállalkozásokra jellemző, hogy elbátortalanítják a családtagokat a vállalkozásban való munkavállalástól és a vállalkozásban való munkavállalás feltételeként a vállalkozáson kívüli munkatapasztalatot követelnek meg. Az elsődleges a tulajdon típusú családi vállalkozások esetében a befektetési időtáv és az érzékelt kockázat a legfontosabb kérdések és a többi családi vállalkozással ellentétben, rövidebb időtávban gondolkodnak a megtérüléseket illetően.

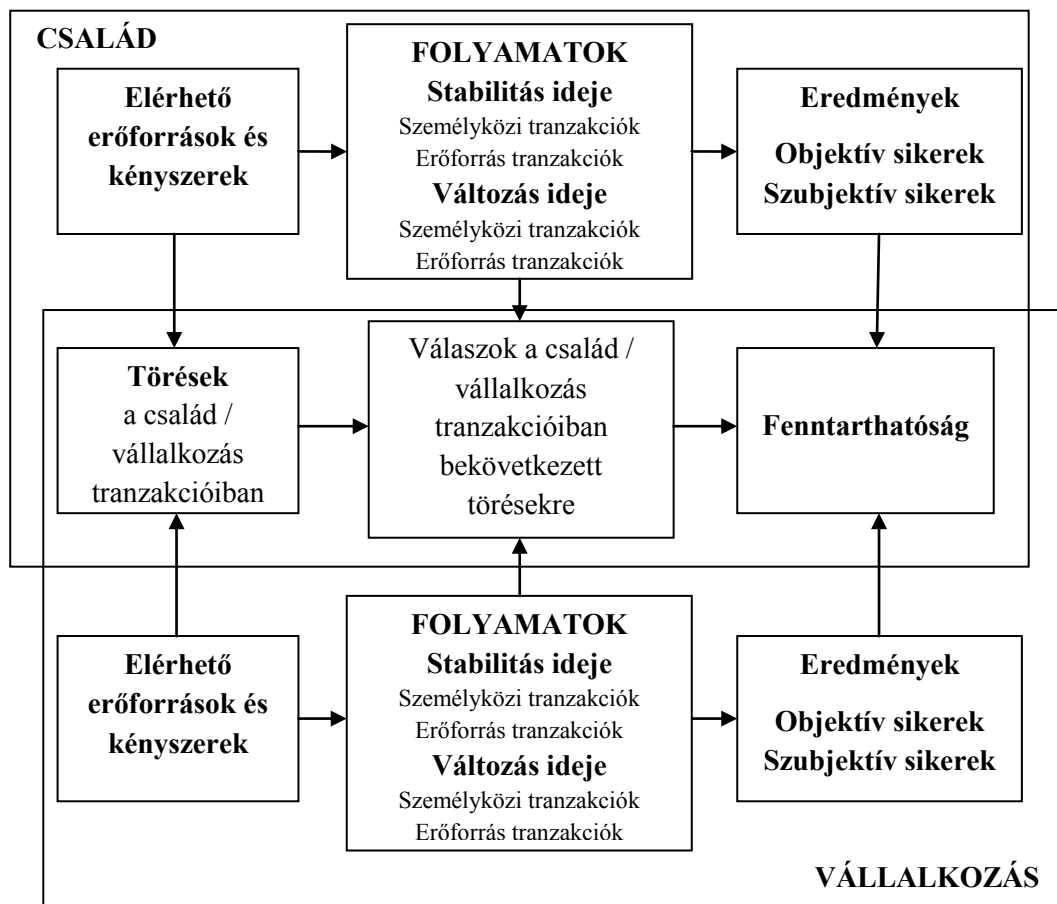
Az egyén, az alrendszerek és a környezet kapcsolatát írja le újszerű megközelítésben a bulleye modell, amelynek grafikus ábrázolását mutatja be a következő ábra.



9. ÁBRA: BULLEYE MODELL (Pieper – Klein [2007] p. 309.)

A Stafford és munkatársai [1999] által megalkotott fenntartható családi vállalkozás modell a rendszerelméleti megközelítés többi modelljétől abban különbözik, hogy a család és a vállalkozás alrendszereket egyaránt tartalmazza, csakúgy, mint ezen alrendszerek fő sajátosságait. A modell általános célja, hogy azonosítsa azokat a családban és a vállalkozásban rejlő erőforrásokat, kényszerítő erőket, folyamatokat és tranzakciókat, amelyek a legnagyobb valószínűséggel teszik eredményessé a családot és a vállalkozást, illetve biztosítják a fenntarthatóságot. A családi eredményesség mércéje az elégedettség, az üzleti eredményességé pedig a profit. A család és a vállalkozás is célokkal rendelkező szociális rendszer, amelyek személyközi és erőforrás tranzakciókon keresztül érik el eredményeiket. A család és a vállalkozás határfelületén törések következnek be, amelyek kívülről, illetve a családon vagy a vállalkozáson belülről is érkehetnek. Kívülről érkező törések a politikai változások, a gazdasági fellendülés vagy a technológiai innováció. A belülről érkező törések körébe tartozik a családtagok házasságkötése, válása, születése, halála. A törések egyaránt lehetnek jók és rosszak, pozitív vagy negatív hatást eredményezők. Egy-egy törés válaszadásra kényszeríti mind a családot, mind a vállalkozás rendszerét. A rendszerek állandó minták alapján válaszolnak a törésekre,

ami gyakran a köztük megvalósuló erőforrástranszferben ölt testet (Winter et al. [2004]). A család és a vállalkozás rendszere közötti átfedés mértéke családi vállalkozásonként eltérő lehet. Ahol igyekeznek a családot és az üzletet távol tartani egymástól, az átfedés szűk kiterjedésű, ahol a család és a vállalkozás jelentősen összefolyik, az átfedés egészen széles lehet. A fenntarthatóság a családi és vállalkozási sikerek összefutásából és a törésekre adott megfelelő válaszokból fakad (Stafford et al. [1999]).



10. ÁBRA: FENNTARTHATÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁS MODELL (Stafford et al. [1999] p. 204.)

A fenntartható családi vállalkozás modellel kapcsolatos általános megállapítások, hogy a család rendszere racionális, a rendszerek közötti interakció erőforrások cseréjével zajlik a rendszerek összemosódó határain, a tulajdonos családok a család és a vállalkozás rendszerét együttesen menedzselik, nem pedig egymástól elkülönítve. Ha a határok túlságosan szétterjedtek, az a család vagy a vállalkozás rendszerének halálát jelentheti. A rendszerek közötti konfliktusok akkor

jelentkeznek, ha az igények és az erőforrások nem illeszkednek egymáshoz (Danes et al. [2007]).

Olson és munkatársai [2003] a fenntartható családi vállalkozás modell alapján végzett kutatásuk során arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozás életkora, a vállalkozás eszközei, a személyes vezetés, a tulajdonos által a vállalkozásban töltött idő, a családtag alkalmazottak és az időszakos segédmunkaerő alkalmazása pozitív kapcsolatot mutat mind a család, mint a vállalkozás által elért eredményekkel. Kutatásuk során megállapították, hogy a családnak nagyobb hatása van a vállalkozásra, mint a vállalkozásnak a családra. Ezt támasztja alá az a megfigyelés, hogy a gazdaságilag nehéz időket gyakran a családi vállalkozások élik túl, ami legtöbbször a cég mögött álló családnak köszönhető, nem pedig a vállalkozás teljesítményéből fakadó érdem.

Danes és munkatársai [2009] a családi tőke hatását (ami nem más, mint a tulajdonos család humán, szociális és pénzügyi tőkéje) vizsgálva arra jutottak, hogy az mind rövid, mind hosszú távon vizsgálva hatással van a családi vállalkozás által elért eredményekre és a sikeresség értékelésére. A családi tőke hosszú távú pozitív hatása közel duplája a rövid távú hatásnak.

A rendszerelméleti megközelítés jó alapelv szolgál a családi vállalkozások szemléletes módon történő leírásához és élesen megvilágítja legfontosabb jellemzőjüket: létük alapja több rendszer együttműködése, ami egyben számtalan speciális jellemzőjük, nehézségük, előnyük magyarázata is.

Véleményem szerint a családi vállalkozásokat leíró elméletek között talán a rendszerelméleti megközelítés a leghasznosabb. Mind a kutatási, mind az oktatási tevékenység során nagyban támaszkodtam erre a megközelítésre, ami sok fogós kérdés esetén nyújtott biztos támpontot.

A rendszerelméleti megközelítés letisztultsága, egyértelműsége, érthetősége biztosította, hogy a kutatásban mindvégig szem előtt tudjam tartani azokat a rendszerek közötti határfelületeket, érintkezési pontokat, amelyek a családi vállalkozások működésének legfontosabb sajátosságait és kihívásait tartalmazzák. Az oktatásban a két és a három kör modell szemléletessége felbecsülhetetlen szolgálatot tesz, mivel segítségével már a kezdetekkor világossá válik a családi vállalkozás lényege: a családi cégekben egyidejűleg jelenlevő vonzás és taszítás, amelynek forrása a család és a vállalkozás alrendszerének összefonódása.

2.3 Erőforrás alapú megközelítés

Az erőforrás alapú elmélet a családi vállalkozások teljesítményének vizsgálata során abból indul ki, hogy a családi cégek rendelkeznek olyan értékes, ritka, nehezen utánozható és nem helyettesíthető erőforrásokkal, amelyek fenntartható versenyelőnyük alapját képezik (Dyer [2010]). Az erőforrás alapú elmélet rendelkezik azzal a potenciállal, hogy azonosítsa azokat az erőforrásokat és képességeket, amelyek a családi vállalkozások egyediségének forrásai és képessé teszik őket családi mivoltukon alapuló versenyelőnyök kifejlesztésére. Az elmélet segít annak a kérdésnek a megválaszolásában, hogy a családi vállalkozásokban a család részvétele versenyelőnyt jelent-e a nem családi cégekkel szemben (Chrisman et al. [2003]). Az erőforrás alapú elmélettel sikeresen magyarázhatók azok a hosszú távon jelentkező, cégek közötti teljesítmény különbségek, amelyek nem tulajdoníthatók az iparágnak vagy a gazdasági körülményeknek. Ez az elmélet képes magyarázni a családi vállalkozások nem családi vállalkozásokkal szemben tapasztalt teljesítmény többletét (Habberson – Williams [1999]). Továbbá az erőforrás alapú elmélet alapján levezethető, hogy a családi vállalkozások miképpen azonosítják, fejlesztik a különlegességüket biztosító képességeket, hogyan adják át ezeket az új vezetőknek, hogyan alkalmazzák őket új struktúrákban, illetve hogyan képesek ezeket megújítani változó körülmények között (Chrisman et al. [2003]). A családi vállalkozásokban rejlő versenyelőny talán a szervezetek erőforrás alapú elméletével magyarázható a legjobban. Ebből az elméleti perspektívából szemlélve a cég nem más, mint specifikus, komplex, dinamikus, megfoghatatlan, egyedi erőforrások eredője. Ezekre az erőforrásokra gyakran, mint szervezeti kompetenciákra utalnak, amelyek a belső folyamatokban, a humán erőforrásban és egyéb nem kézzelfogható eszközökben rejlenek, és amelyek a vállalkozásnak versenyelőnyt képesek biztosítani (Poza [2007]).

A családi cégek tőkéjét képező öt forrás: a családtagok humán és szociális tőkéje, a túlélőképesség, a türelem és az irányítási struktúrák. A családi vállalkozások a családtagok közötti jó információáramlásnak köszönhetően előnyben lehetnek a lehetőségek azonosításakor a nem családi vállalkozásokkal szemben (Chrisman et al. [2003]). Poza [2007] a családi vállalkozások következő egyedi erőforrásait azonosította, amelyek versenyelőnyük alapját képezhetik:

- a tulajdonosok és a menedzserek átfedő felelősségvállalása, kis cégméret, ami alkalmas a gyors piaci változások követésére (a családi vállalkozások rutinból képesek a gyors döntéshozatalra, így olyan lehetőségeket tudnak megragadni, amelyeket mások elszalasztanak),
- a koncentrált tulajdonosi struktúra magasabb vállalati termelékenységhez vezet, illetve hosszú távú elkötelezettséghez az emberekbe és innovációba való befektetések során (a családi vállalkozásokra jellemző, hogy befektetéseket hajtanak végre: a profitot nem veszik ki osztalékként, hanem a vállalkozás fejlesztésére fordítják),
- az ügyfél fókusz és a piaci rések keresése magasabb nyereséghez vezet,
- a vágy, hogy megóvják a családi nevet és reputációt, gyakran testesül meg a termékek és szolgáltatások magas minőségében, ami egyben a magasabb megtérülés forrása is,
- a család – tulajdon – menedzsment összhangjából eredő, családi egység és tulajdonosi elkötelezettség támogatja a türelmes tőke jelenlétét, csökkenti az adminisztratív költségeket, segíti a képesség/tudás átadást a generációk között és agilitást biztosít gyorsan változó piaci körülmények esetén.

Dyer [2010] három, a családi vállalkozások teljesítményét befolyásoló tényezőt emel ki: a humán tőkét, a szociális tőkét és a pénzügyi tőkét. A humán tőke forrását a motivált, nevüket a céghez adó családtag alkalmazottak jelentik, akik lojálisak, szükség esetén rugalmasan munkára foghatók, pl. külön kompenzáció nélkül hajlandóak túlórázni. A szociális tőke azon kapcsolatokat jelenti, amelyeket a család tagjai kiépítenek és gyakran generációkon át fenntartanak. A hosszú távú kapcsolatokról fakadó bizalom gyakran segíti a családi vállalkozásokat a nem családtag alkalmazottakkal, vevőkkel, szállítókkal, hitelezőkkel való jó viszony kialakításában. (A család szociális tőkéjének köszönhetően a vállalkozás olyan magas minőségű erőforrásokhoz juthat, mint az információ, ami piaci körülmények között elérhetetlen és pénzben nem kifejezhető értéket hordozhat a cég számára (Anderson et al. [2005])). A szociális tőke azonban nem csak pozitívumokat hordozhat, hanem negatív hatásai is lehetnek, ha a család befelé fordulóvá válik, tagjai csak egymásban bíznak és minden külső félre, mint versenytársra, rosszabb esetben, mint ellenségre tekintenek. A szociális tőke nagy segítséget jelenthet a családi vállalkozás számára gazdasági visszaesés esetén, javítja a túlélésének

esélyeit, rugalmasságot, lojalitást és elkötelezettséget biztosít. A befelé irányuló szociális tőke az információs aszimmetria redukálásával csökkenti az ügynöki költségeket (Mandl [2008]). A szociális tőke építése során a családi vállalkozások vezetőinek érdemes figyelniük arra, hogy hangsúlyt kapjon mind a kifelé mind a vállalkozásba befelé irányuló szociális tőke fejlesztése (Salvato – Melin [2008]). Hoffman és munkatársai [2006] kiemelik, a szociális tőke, mint erőforrás szűkös, nehezen utánozható és nem helyettesíthető, ezért alkalmas arra, hogy a családi vállalkozások versenyelőnyének forrásává váljon a nem családi, illetve az alacsony szociális tőkével rendelkező családi vállalkozásokkal szemben. A pénzügyi tőke a család által birtokolt pénzeszközöket jelenti, amelyet szükség esetén a vállalkozás rendelkezésére bocsátanak (Dyer [2010]). A családi jelenlétből fakadó előnyök megtestesülhetnek az adminisztratív költségek csökkenésében, a bizalom magasabb szintjéből adódó kisebb mértékű jelentési, beszámoltatási kötelezettségekben, illetve a szervezeti kultúrában is (Poza et al. [2001]).

Kuczi [1997] szerint a család, mint erőforrás a következő területeken nyilvánul meg: a család, mint szolidáris erőforrás igénybe vétele, a család vagyonának igénybe vétele, rokon kölcsönök, családtagok, rokonok jogosítványainak, a család munkaerejének, és a családi kultúrának a felhasználása.

Habberson és Williams [1999] vezették be a familiness¹⁷ fogalmát, ami nem más, mint azon egyedi erőforrások együttese, ami a család, a családtagok és a vállalkozás rendszerének kölcsönhatásából keletkezik. Ez az együttes az alapja a vállalkozás egyedi képességének, ami hosszú távú versenyelőnyt biztosít számára. Természetesen a családi vállalkozásokat jellemző familiness nem minden esetben képes a hosszú távú versenyelőny forrásává válni. A familiness-ből származó előnyök tudatos alkalmazása jelentős munkát igényel, ami magában foglalja az előnyöket biztosítani képes tényező azonosítását, kategorizálását, értékelését, és a cég stratégiájában történő alkalmazását. Zellweger és munkatársai [2010] a familiness fogalom három szemszögből történő értelmezésének összehasonlítását végezték el. Az első a familiness összetevőire épül, a családi menedzsmentre, tulajdonra és kontrollra, fókuszában a család vállalkozásban való jelenléte áll. Ebben

¹⁷ A familiness magyarul - a szó eredeti tartalmának megőrzésére törekedve - a családiasság kifejezésnek feleltethető meg, ám a fordítás nem tökéletes. Úgy vélem, a magyar megfelelő alkalmazásával háttérbe szorul a formálódó fogalom mögöttes tartalma, nehézkessé válik a nemzetközi szakirodalomnak való megfeleltetés, ezért inkább az eredeti familiness kifejezést használom.

az értelmezésben a familiness-ből fakadó versenyelőny a család jelenlétéből táplálkozik. A második megközelítésmód a familiness lényegére koncentrál, azon viselkedésmódokon, szinergikus erőforrásokon keresztül, amikkel a család a vállalkozás sikerességét támogatja. Itt a versenyelőny forrásai azon egyedi folyamatok, egymással szinergiában álló erőforrások és képességek, amelyek a családi vállalkozás működését támogatják és amelyeket a generációkon átívelő folyamatosság, mint cél tart mozgásban. A harmadik szemszögből nézve a familiness forrása a családi vállalkozás identitása, amit a család jelenléte tesz egyedivé. A fókuszban az áll, hogy a család miképpen határozza meg a vállalkozást, hogyan tekint rá. A versenyelőny a családi vállalkozás imázs belső és külső érintettek felé történő közvetítéséből fakad.

Tokarczyk és munkatársai [2007] nyolc családi vállalkozásnál huszonegy menedzser bevonásával végeztek kutatást, amelynek során bizonyították, hogy a familiness szignifikáns szerepet játszik a családi vállalkozások hosszú távú pénzügyi teljesítményében. Az is bizonyítást nyert, hogy a familiness pozitív kapcsolatba hozható a piacorientált kultúra, ezáltal a jobb teljesítmény kialakításával. Craig és Moores [2005] a Balanced Scorecard menedzsment eszközt, annak a családi vállalkozáskora történő adaptációja során, egészítették ki a familiness dimenzióval, és illusztrálták hatását a vállalkozás fejlődésére, menedzsmentjére és az utódlás tervezésre. Frank és szerzőtársai [2010] az 1999 és 2010 között a familiness-el kapcsolatban a családi vállalkozásokkal kapcsolatos témákat felvonultató neves folyóiratokban megjelent cikkek alapján adnak áttekintést a szakirodalomról. A cikkeket a következő négy kategóriába sorolták: konceptuális kutatási cikkek, a szociális tőke elméleten alapuló írások, speciális témákhoz kapcsolódó megjelenések és a familiness mérésével foglalkozó cikkek. Munkájukban felhívják a figyelmet a familiness definiálásának és a téma kutatását segítő metodológiai alapok meghatározásának fontosságára.

Chirico és Salvato [2008], illetve Chirico [2008] a tudás fontosságát emelik ki, mint alapot, amitől minden erőforrás függ. Véleményük szerint csak azok a családi vállalkozások lehetnek sikeresek dinamikus piaci körülmények között, amelyek képesek a családtagok egyedi tudását hatékonyan integrálni, ezáltal fejlesztve folyamatosan képességeiket. Chirico [2008] a családi vállalkozásban jelen levő tudás felhalmozás modellezése során két faktort különített el. Az egyik a

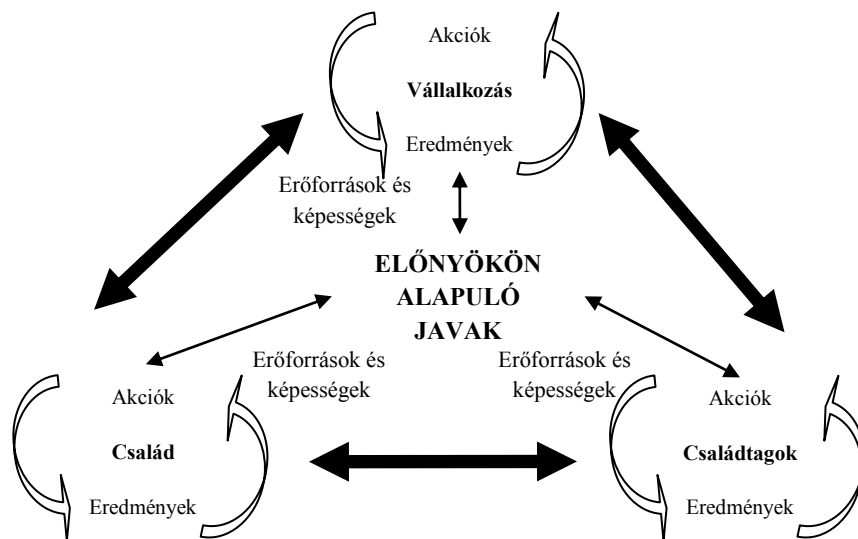
nyitottság faktor, ami magába foglalja az egyetemi kurzusokon, tréningeken való részvételt (ezek a „tisztta tudás” forrásai, amelyek a családi vállalkozásba bekerülve, megosztva a vállalkozásban dolgozókkal, támogathatják a fejlődést), a családi vállalkozáson kívüli munkavállalást és a nem családtag alkalmazottak foglalkoztatását. A másik az érzelmi faktor: ide tartoznak a családi kapcsolatok, az elkötelezettség a családi vállalkozás iránt, a pszichológiai tulajdonlás (a családtagok, annak ellenére, hogy ténylegesen nem rendelkeznek tulajdonjoggal, magukénak érzik a céget). A nyitottság és az érzelmi faktor határozza meg, mennyire sikeres a családi vállalkozás a tudás felhalmozásban és mennyire képes ennek segítségével előnyöket teremteni a cég számára.

A családi vállalkozások erőforrásalapú elmélet szerinti megközelítésének kritikájaként elmondható (ugyanaz igaz a megbízó-ügynök elmélet alapján történő megközelítésre is), miszerint abból indul ki, hogy a családi vállalkozások egyetlen célja a vagyonuk versenyelőnyök által történő gyarapítása (Chrisman et al. [2003]). Más vélemények szerint ezen elméleti megközelítés erőssége, hogy képes a teljesítménybeli különbségek megvilágítására, megteremti a kapcsolatot a vállalkozás stratégiájával, folyamat szemléletű, lehetővé teszi a családi vállalkozások jellemzésében oly fontos szerepet játszó, megfoghatatlan tényezők - mint például a bizalom, az összetartás - bevonását a magasabb teljesítmény magyarázó változóiként (Habberson – Williams [1999]).

Astrachan, Klein és Smyrnios [2002] fejlesztették ki a család vállalkozásra gyakorolt hatását mérő F-PEC skálát (Family – Power, Experience, Culture scale), ami a családi hatalom, tapasztalat és kultúra hatásainak mérésére alkalmas. A skála hozzájárulása a családi vállalkozás kutatás fejlődéséhez abban rejlik, hogy a kutatók túlléptek a kétpólusú családi – nem családi vállalkozás felfogáson és egy folyamatos skálát alkottak (Sharma [2004]). A skála megalkotói a család vállalkozásban való részvétele mértékének és módjának értékelésével vizsgálják a család sikerekre, kudarcokra, stratégiára és működésre gyakorolt hatását. Az értékelés során az elsődleges kérdés az, hogy a család jelenléte milyen hatást gyakorol a vállalkozásra és nem pedig az, hogy egy adott vállalkozás családi vállalkozás vagy sem. A skála három al-skálából tevődik össze, ezek: a hatalom, tapasztalat és kultúra al-skálák. A hatalom al-skála magyarázó változói a tulajdonjog, irányítás és menedzsment. A tapasztalat al-skála elemei, hogy hányadik generációs a vállalkozás, hány generáció

dolgozik együtt a menedzsmentben, az irányításban, hány család áll valamilyen kapcsolatban a vállalkozással. A kultúra al-skála összetevői a család és a vállalkozás értékei közötti átfedés és az elkötelezettség (Astrachan et al. [2002]).

A Habbershon és munkatársai által [2003] kifejlesztett egyesített rendszer szemlélet (unified system perspective) ötvözi a rendszer elmélet és az erőforrás alapú elmélet eredményeit. Értelmezésében a családi vállalkozás, mint szociális rendszer három alrendszerből tevődik össze: az irányítást ellátó családból, ami a történelmet, a tradíciókat és a család életciklusát képviseli, a vállalkozásból, ami a jólét megteremtése érdekében alkalmazott stratégiát és a struktúrát hordozza, valamint a család tagjaiból, akik az érdeklődést, a képességeket és a vállalkozás életében részt vevő tulajdonosok és menedzserek életszakaszát képviselik. A rendszer akkor működik jól, ha az egész több, mint a részek összege, a részek szinergikus módon működnek együtt. A modell alkotói vállalkozó családoknak tekintik azon családokat, amelyek vállalkozásuk működtetése során arra törekszenek, hogy megteremtsék a jelenlegi és jövőbeli generációk jólétét. A vállalkozó családok esetében a legnagyobb kihívást az jelenti, hogy azonosítsák a családhoz kapcsolható azon erőforrásokat és képességeket, amelyek a jövedelmezőség alapjául szolgálnak. Az egyesített rendszer szemlélet alapján kifejlesztett teljesítménymodell középpontjában az alrendszerek által generált egyedi erőforrások és képességek összessége áll. (Az azonosított erőforrások és képességek hatása a vállalkozásra egyaránt lehet pozitív vagy negatív). A középpontban álló erőforrás és képesség mix, ami a jövedelemszerzésben hasznosítható előnyökhöz vezet, nem más, mint a korábban már említett családi vállalkozásokban jelenlevő familiness. A teljesítmény modellt a következő ábra szemlélteti.



11. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁS TELJESÍTMÉNYÉNEK EGYESÍTETT RENDSZER MODELLJE (Habbershon et al [2003] p. 461.)

A modell lényege annak megvilágítása, hogy a család vállalkozásban való részvétele hogyan képes olyan egyedi erőforrások és képességek létrejöttét eredményezni, amelyek hatással vannak a cég jövedelmezőségére. A családi vállalkozások esetében előfordul, hogy elsősorban nem a profit termelés a fő céljuk és annak ellenére, hogy nem gazdasági szempontú célokat követnek, tevékenységük során jelentős jövedelmet érnek el (Chrisman et al. [2003]). Chrisman, Chua és Litz [2003] továbbfejlesztették a Habbershon és munkatársai [2003] által alkotott modellt, ami az eredeti modell eredményeiből táplálkozva alkalmassá vált a vállalkozó családok és a vállalkozást életmódszerűen űző családok elkülönítésére. A vállalkozó családok azok, amelyek tudatosan tervezik a vállalkozásuk család által történő fejlesztését, nagyban építve a család és a családtagok által képviselt hozzáadott értékre. A kutatók ezeket a családi vállalkozásokat tekintik igazi családi vállalkozásnak, ahol a családi részvétel a tulajdonon, a vezetésen és a napi munkán keresztül valósul meg, illetve a családon belüli utódlás az ezen vállalkozások lényegét leginkább átható jellemző. Az erőforrásalapú elmélet jó bázisul szolgál a családi vállalkozás kutatói számára, hogy a családi cégekre jellemző egyedi előnyök szemléletes magyarázatának alapjául szolgáljon, ezt bizonyítja az elméletre épülő modellek sokszínűsége.

2.4 Az életciklus, az institucionalista és a pszichológiai alapú megközelítés

A családi vállalkozásokkal foglalkozó elméletek között vannak olyanok, amelyek az életciklus változása alapján próbálják megragadni a családi vállalkozások lényegét.

Ward a családi vállalkozások fejlődési modelljének három szakaszos változatát fejlesztette ki. Az első szakaszban a vállalkozás és a család konzisztens egységet képez, a tulajdonos menedzser a fő döntéshozó. A második szakaszban továbbra is a tulajdonos-vezető látja el az irányítási feladatokat, de a családban a gyermekek (következő generáció) növekedése és fejlesztése az első számú szempont, ami megváltoztatja a vállalkozás céljait is, első helyre kerül, hogy a gyermekeknek helyet találjanak a cégen belül vagy más módon biztosítsák jövőjüket. A harmadik szakaszban a család és a vállalkozás igényei konfliktusba kerülnek, a vállalkozás stagnálhat, a tulajdonos-menedzser fáradt, közeledik a nyugdíjazása. Ebben a helyzetben az elsőszámú cél a család és a vállalkozás harmóniájának fenntartása (Idézi: Sharma et al. [1997]).

Laczkó [1997] a következő táblázatban összegezte a családi vállalkozások fejlődését, figyelembe véve a vállalkozás, a szülők és a gyermekek korát.

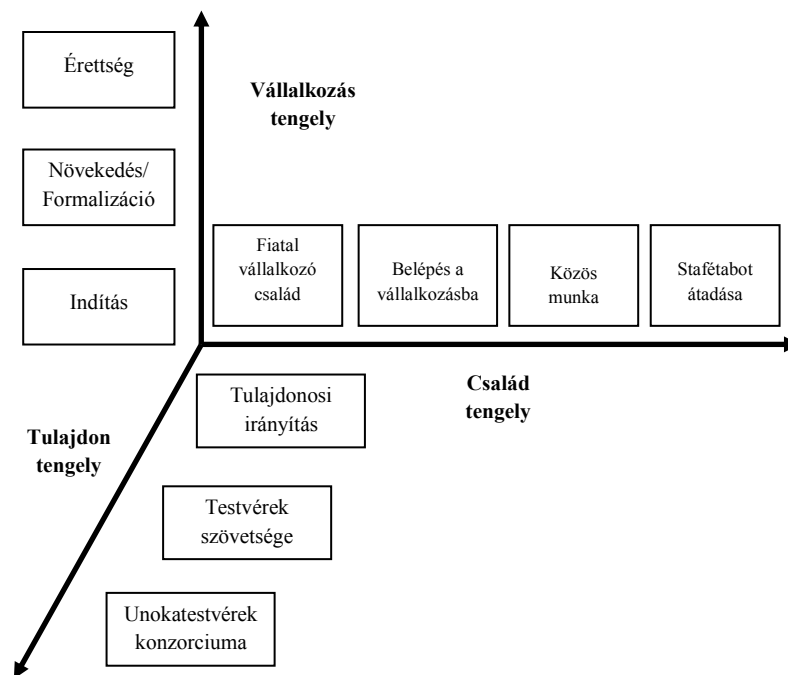
Jellemzők	Szakaszok		
	I.	II.	III.
Időszakok (években)			
A vállalkozás kora	0-5	10-20	20-30
A szülők kora	25-35	40-50	55-70
A gyerekek kora	0-10	25-25	30-45
A vállalkozás jellemzői			
A vállalkozás viszonya a változásokhoz	Gyorsan növekszik, nyeli az időt és a pénzt	Érett, megállapodott	Stratégiai megújulásra, újabb befektetésre szorul
A struktúra jellemzői	Kicsi, dinamikus	Nagyobb, összetettebb	Stagnál
A tulajdonos menedzser motivációi	Elkötelezett a vállalkozás sikeréért	Mag akarja tartani a saját befolyását és stabilitását	Érdeklődése új területek felé fordul; részlegesen visszavonul; a következő generáció növekedést és változást igényel
A család anyagi elvárásai a vállalkozással szemben	Alapszükségletek kielégítésére szorítkozik	Megnövekedett igények, beleértve a kényelmi szempontokat, a gyerekek taníttatását	Nagyobb igények, az anyagi biztonság és bizonyos nagyvonalúság kerül előtérbe
Családi célok	A vállalkozás sikere	Anyagi biztonság, a gyerekek színvonalas nevelése	Családi harmónia és egység

1. TÁBLÁZAT: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSE (Laczkó [1997] p. 13.)

A családi vállalkozások életcikluson alapuló modelljei közül talán a legismertebb a Gersick és munkatársai által alkotott [1997] fejlődési modell. A három dimenziós modell a vállalkozás, a tulajdon és a család időben való változását egyaránt figyelembe veszi és attól függően határozhatók meg a jellemzői, hogy az egyes dimenziókban hol tart a vállalkozás.

A vállalkozás, a tulajdonjog és a család alrendszerek viszonyának elemzésével (három kör modell), bármely családi vállalkozásról készíthető egy adott időpontot

leíró pillanatfelvétel, ami segíthet a vállalkozás a vizsgálat időpontjában történő megértésében. Ugyanakkor a legtöbb fontos dilemma, amivel a családi vállalkozások szembesülnek, az idő múlásából fakad. Ezek magukban foglalják a szervezetben és a családban lezajló változásokat és a tulajdon elosztását. A családi vállalkozások háromdimenziós fejlődési modelljében mindhárom alrendszernek – tulajdonjog, család, vállalkozás – megvan az elkülönült fejlődési dimenziója. Mindhárom alrendszer állomások sorozatán halad keresztül (Gersick et al. [1997]). A modell grafikus ábrázolását a következő ábra szemlélteti:

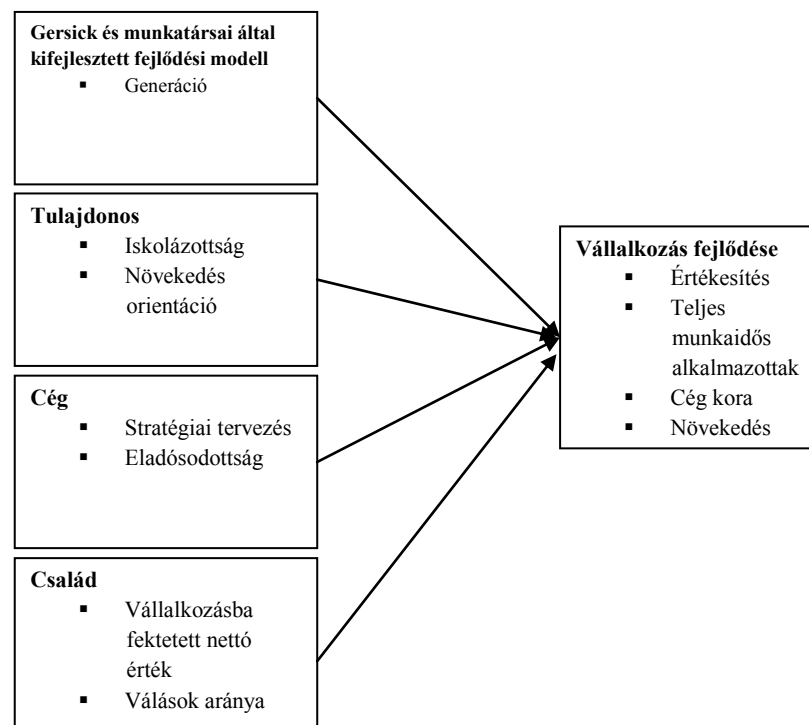


12. ÁBRA: HÁROM DIMENZIÓS FEJLŐDÉSI MODELL (Gersick et al. [1997] p. 17.)

Megfigyelhető, hogy kisebb strukturális változások a tulajdonjogban, a családtagok öregedésével, vagy strukturális változásokkal összhangban, erőteljes hullámzó hatással lehetnek a generációk mindhárom körére vonatkozóan. Ezek a tulajdonosi mintaváltozatok, amelyek időről-időre kialakulnak, alkotják a fejlődési modell első dimenzióját. A család tengely különbözik a másik két (tulajdon és vállalkozás) tengelyektől, mivel a családtagok természetes, biológiai öregedése befolyásolja, így sokkal inkább egy irányba haladó, mint a többi. A vállalkozás fejlődése módosítható (megállítható, felgyorsítható), a tulajdonosi struktúra megváltoztatható, de a család fejlődése nem befolyásolható. Az egyes szakaszokban eltöltött idő lehet rövidebb vagy hosszabb és az ott bekövetkező események pedig családonként jelentősen

eltérhetnek. A harmadik dimenzió a tulajdonosi struktúra, generációkon keresztül állandó maradhat, még akkor is, ha az egyedi tulajdonos(ok) személye változik (Gersick et al. [1997]). Az egyes dimenziók szakaszainak jellemzőit, kihívásait és ezek magyarázatát a 2. számú melléklet tartalmazza.

Gersick és munkatársai [1997] fejlődési modelljét 934 vállalkozás bevonásával Rutherford és munkatársai tesztelték [2006]. Munkájuk eredménye az eredeti modell kiegészítése olyan tényezőkkel, amelyek a vállalkozás fejlődését befolyásolják. A kiegészített modell grafikus ábrázolása a következő:



13. ÁBRA: KITERJESZTETT FEJLŐDÉSI MODELL (Rutherford et al. [2006] p. 329.)

A felmérés adatainak tesztelésével a kutatók megállapították, hogy a növekedés orientált, tulajdonos által vezetett vállalkozások idősebbek és nagyobb növekedési potenciállal rendelkeznek, míg az alacsonyabb képzettségű tulajdonosok vállalkozásai jellemzően fiatalabbak és kisebb a növekedési potenciáljuk. Az alacsonyabb eladósodottságú cégek általában kisebbek és növekedésük lassúbb. Azok a vállalkozások, ahol nem alkalmaznak stratégiai tervezést, jellemzően kisebbek, kevésbé növekszenek, kevesebb alkalmazottat foglalkoztatnak. A kutatók arra is rávilágítanak, hogy a családon belüli válások aránya visszaveti a cég teljesítményét (Rutherford et al. [2006]).

Leaptrott (2005) institucionalista alapokon vizsgálta a családi vállalkozásokat, mint amelyek két intézmény, a család és a vállalkozás kölcsönös egymásra hatásával működnek. Végso megállapítása, hogy az institucionalista szemléletmód nem az egyetlen, amellyel magyarázhatók a családi vállalkozások specialitásai, de jó eszköz arra, hogy bizonyos, különösen ezen vállalkozások természetét és struktúráját jellemző heterogenitásra magyarázatot biztosítson.

Pieper [2010] arra világít rá, hogy a családi vállalkozások kutatásának a jelenleginél jóval szélesebb elméleti bázisra lenne szüksége. Kiemeli, hogy a pszichológiai megközelítés alkalmazása különösen gyümölcsöző lehetne, hiszen a családi vállalkozások elméleti fejlesztésén túl, a pszichológia is profitálhatna az eredményekből. A pszichológusok már régóta felfedezték, hogy az együtt dolgozó családokban jelentős változások figyelhetők meg. A szerző a következő családi vállalkozásokat érintő témakörök pszichológiai elméleti alapokon való kutatását tartja kívánatosnak: motiváció, erő és hatalom, engedelmesség és csoportgondolkodás, csoportkohézió, szocializáció, kapcsolatok, vezetés, konfliktusok.

A családi vállalkozások lényegét magyarázandó, a téma kutatói olyan klasszikusnak számító elméleteket használtak fel, mint a megbízó-ügynök elmélet, a gondoskodó és a rendszerelmélet. A menedzsmenttudományokban egyre népszerűbbé váló erőforrás alapú elmélet hatással volt a családi vállalkozás kutatásra is, elméleti keretet biztosítva a családi vállalkozások sokat hangsúlyozott nem családi vállalkozásokkal szemben tapasztalható versenyelőnyének magyarázatához. Az életciklus, az institucionalista és a pszichológiai alapú megközelítés izgalmas, egyedi magyarázatok forrásául szolgálnak és előrevetítik a családi vállalkozásokkal kapcsolatos elméletek további fejlesztésének lehetőségeit.

2.5 Összegzés, értékelés

A disszertáció első két fejezetét a családi vállalkozásokkal kapcsolatos szakirodalom áttekintésének szenteltem. Az általam felkutatott, igen széleskörű szakirodalom ismeretanyagát igyekeztem úgy rendszerezni, hogy átfogó képet biztosítsak a témáról, elsősorban a következő, utódlási folyamatot tárgyaló fejezetek és az empirikus kutatás megalapozása érdekében.

Az elmélet áttekintését a családi vállalkozások definiálásának problematikájával indítottam. A problematika kifejezés szándékos, mert annak ellenére, hogy a szakirodalom számos családi vállalkozás definíciót sorakoztat fel, valójában nem sikerült olyan meghatározást azonosítanom (sem megfogalmaznom), amely minden felmerülő igényt maradéktalanul kielégítene. A családi vállalkozások definiálása azonban sürgős feladat, mivel egy széles körben elfogadott definíció hiánya véleményem szerint a terület fejlődésének gátjává válik. A családi vállalkozások arányára, gazdasági életben betöltött szerepére vonatkozó inkonzisztens statisztikai adatok sora bizonytalanságot kelt. A témával foglalkozó szakemberek hiába hangsúlyozzák a családi cégek jelentőségét, ha azt megbízható és érvényes statisztikai adatokkal képtelenek alátámasztani. Úgy gondolom a családi vállalkozás definíció fő küldetése, hogy alapot biztosítson a statisztikai adatgyűjtéshez. Ezért úgy vélem a statisztikai adatgyűjtés céljára elengedhetetlen egy olyan jól mérhető tényezőkön, mint - a tulajdonjog, a döntési jogok és a rokoni kapcsolatban álló munkavállalók száma - alapuló meghatározás megfogalmazása, amelynek segítségével legalább a családi vállalkozások tág köre megbízhatóan elkülöníthető. Az így meghatározott kritériumok alapján történő rendszeres adatgyűjtés garantálná a megbízható és hosszú távon összehasonlítható adatok meglétét, amelyek segítségével a családi vállalkozások arányára és szerepére vonatkozó érvényes információk birtokába jutnánk. A megfelelő információk mind a kutatók, mind a gazdasági, politikai döntéshozók munkájában segítséget jelentenének.

Az ilyen kemény kritériumok alapján meghatározott definíció elsődleges kritikája valószínűleg az lenne, hogy nem elég pontosan határozza meg a családi cégek körét, olyan finomságok, mint az előző generációk száma, a jövőbeli szándékok elhalványulnak. Azonban egy ilyen típusú meghatározásnak nem is az lenne a célja, hogy az egyetlen elfogadható és tökéletes családi vállalkozás definícióvá váljon, hanem az, hogy megalapozott statisztikai adatgyűjtést lehessen végrehajtani a segítségével. Hasonlóan az Európai Unió szinten alkalmazott KKV definícióhoz, amelynek ismerjük ugyan a gyengeségeit, de vitathatatlan érdeme, hogy széleskörű összehasonlítást és elemzést biztosító keretet biztosít. Bízom benne, hogy a disszertációban bemutatott az Európai Unió által megfogalmazott családi vállalkozás definíció alapján hamarosan széleskörű és rendszeres statisztikai adatgyűjtés indul el.

A statisztikai adatgyűjtésre használt definíciótól függetlenül, természetesen a kutatók szabadsága megmaradna az kutatáshoz leginkább illeszkedő egyéni definíciók megalkotása terén.¹⁸ A definiálás problémájával szoros kapcsolatban áll a családi vállalkozások tipizálása.

A disszertációban bemutatott számtalan tipizálási próbálkozás bizonyítja, hogy a családi vállalkozások nem homogének, jelentős különbségek tapasztalhatók közöttük. A bemutatott elkülönítések azonban azt is sugallják, hogy a családi vállalkozás kutatók egyelőre még nem találtak olyan stabil, a többség által elfogadott klasszifikációt, ami a további vizsgálódások alapjául szolgálhatna. Ennek hátterében feltehetően a definiálással kapcsolatos nehézségek állnak, hiszen komoly problémát jelent egy olyan szegmenst további részekre bontani, amelynek nem ismerjük a pontos határait.

Az alkalmazott klasszifikációs szempontok közül véleményem szerint a családi jelenlét mértékére koncentrálók, a méret szerinti tipizálás és az életciklus vizsgálatok alapján történő megkülönböztetésnek van igazán létjogosultsága.

A családi részvétel mértéke nagyban hat a családi vállalkozás jellemzőire, a család szerepvállalásának vizsgálatával elkülöníthetők a családirabb és kevésbé családirabb vállalkozások, amelyek feltehetően egy sor fontos jellemző mentén különbségeket mutatnak.

A méret szerinti klasszifikációt azért tartom fontosnak, mert annak ellenére, hogy egyértelmű, hogy egy mikro és egy közép családi vállalkozás között rengeteg különbséget találhatunk, az összehasonlításban pont az az érdekes, hogy ennyire különböző cégeknél, a családi jellegből fakadóan milyen közös vonások, kihívások figyelhetők meg.

A családi vállalkozások életciklus szerinti csoportosítását, annak ellenére, hogy Gersick és munkatársai [1997] alaposan áttekintették a témát, komplexitása miatt tartom még mindig sok újdonságot tartogató területnek. A vállalkozás és a család életciklusának komplex vizsgálata úgy gondolom mind az elmélet alkotás, mind a gyakorlati kutatás szempontjából nagyon sok lehetőséget tartogat.

¹⁸ A kutatás során magam is szembesültem a definiálás nehézségeivel, a rendelkezésemre álló mintán több módszerrel próbálkoztam a családi és nem családi vállalkozások elkülönítésére. Végül a statisztikára bíztam magam és klaszterelmzéssel azonosítottam a családi és nem családi cégeket, ami a későbbi eredmények birtokában, véleményem szerint jó döntésnek bizonyult.

Az első fejezet két utolsó alfejezetében a családi vállalkozás kutatás történeti áttekintésével és a kutatás fő irányvonalainak ismertetésével foglalkozom. Habár ezek a részek a témában igen messzire vezetnek, fontosnak tartottam annak bemutatását, a családi vállalkozás kutatás mennyire széleskörű, szerteágazó. Úgy érzem, ezen részek nélkül, a disszertációm azt sugalná, hogy a családi vállalkozások kutatásával kapcsolatos legfontosabb és leginkább vizsgálatra érdemes téma az utódlás. Nem kétséges, hogy az utódlás nagyon kritikus és fontos a családi vállalkozások életében és nem véletlen, hogy a szakemberek jelentős figyelmet szentelnek a kérdéskörnek, de az utódlás egy generációt mindössze kétszer érint, amikor átveszi és amikor átadja a céget, tehát viszonylag ritka eseménynek számít. Szemben az olyan mindennapi működés során felmerülő problémákkal, mint a konfliktusok, a finanszírozás és a növekedés kérdései. A szakirodalmi áttekintésből kiderül, hogy e témák vonatkozásában a családi cégek olyan specialitásokkal rendelkeznek, amelyek ismerete nemcsak a céget működtetők, hanem a céggel kapcsolatba kerülő finanszírozók, befektetők, támogató szervezetek számára is hasznos.

A második fejezetet teljes egészében a családi vállalkozásokat leíró elméleti megközelítések, kutatási irányok bemutatásának szenteltem.

A megbízó-ügynök elmélet családi vállalkozásokra történő alkalmazásáról úgy vélem, nagyon sok elméleti kérdést nyitott ki, érdekes gondolatmenetek kiindulópontjaként szolgál, de az elmélet középpontjába állított ügynöki költségek vizsgálata és a családi vállalkozás teljesítményének ezekkel történő magyarázata zsákutca. Az elmélet jó alapot teremt a jól felépített teoretikus levezetések és magyarázatok számára, de gyakorlati kutatással az így kapott elméleti eredmények nem igazolhatók. Véleményem szerint ennek oka, hogy a családi és nem családi vállalkozások közötti teljesítmény és hatékonyság különbségeket, ha még hatással is vannak rájuk, nem a családi mivoltukból fakadó ügynöki költségek magasabb vagy alacsonyabb aránya határozza meg. Sokkal kifejezettebb szerepe van az iparágnak, a cég méretének és az aktuális piaci körülményeknek.

A gondoskodó elmélettel, annak ellenére, hogy úgy vélem érdekes színfolt a családi vállalkozással kapcsolatos elméletek között, a problémám, hogy nem alkalmazható általánosan a családi vállalkozásokra. Éppen a családi vállalkozások már sokat

említett heterogenitásából fakadóan az elmélet bizonyos cégek esetében megállja a helyét, míg mások esetében hamisnak bizonyul.

A felvonultatott elméleti megközelítések közül a rendszerelméleti megközelítést tartom mind az elméletalkotás, mind a gyakorlati kutatás szempontjából a leginkább alkalmazhatónak. Az elméletben lévő potenciált bizonyítja, hogy a megközelítés képes volt a folyamatos fejlődésre, megújulásra. A két kör modell három körré bővült, megjelent a bulleye modell, majd a fenntartható családi vállalkozás modell. A rendszerelméleti modellek erősségének tartom, különösen a klasszikus két és három kör modell esetében, hogy egyértelmű, világos módon magyarázzák a család és a vállalkozás közötti kapcsolatokat. A modellek kiemelkedő jelentőségét abban látom, hogy mind az elmélet alkotásban, mind a gyakorlati kutatásban felhasználhatók.

Az erőforrás alapú megközelítés testhezálló a családi vállalkozás kutatásban, hiszen ígérete szerint képes magyarázni azt a pluszt, amivel a családi vállalkozások többek, mint a nem családiak. A probléma, hogy általánosan nem jelenthető ki, hogy minden családi vállalkozás jobban teljesít, mint a nem családi vállalkozások, még a környezet, az iparág és a működési feltételek hasonlósága esetén sem. Visszajutunk a családi vállalkozások klasszifikációjának problémaköréhez, miszerint vannak olyan családi vállalkozások, amelyek a családból származó egyedi erőforrásoknak köszönhetően jobban teljesítenek, mint a hasonló nem családi vállalkozások, de ez nem igaz minden családi cégre. Véleményem szerint az erőforrás alapú megközelítés nem alkalmas arra, hogy elkülönítse a jól teljesítő családi vállalkozásokat a nem jól teljesítőktől, erőssége abban rejlik, hogy képes a jó teljesítményt magyarázni. Az elmélet gyengeségét a kutatásra való alkalmazásának nehézségében látom. Nem tartom lehetetlennek a családi vállalkozások erőforrás alapú elmélet alapján történő vizsgálatát, de úgy vélem az egyes vizsgálni kívánt erőforrásokat mérő változók meghatározása jókora fantáziát és alapos átgondolást igényel.

A disszertációban együtt tárgyalom az életciklus, az institucionalista és a pszichológiai alapú megközelítést. Ahogyan már korábban említettem az életcikluson alapuló magyarázatokat nagyon fantáziadúsak és érdekesnek találom különösen az elméleti fejtegetések szempontjából. Úgy vélem az elmélet alapján folytatott kutatások érdekes eredményekre vezethetnek, kivitelezésük kapcsán azonban nem szabad megfeledkezni arról, hogy az elméletben felvázolható komplexitás és heterogenitás nem feltétlenül jelenik meg a valóságban.

Az institucionalista megközelítést érdekes, de kevés újdonsággal kecsegtető próbálkozásnak tartom.

A pszichológiai alapú megközelítés véleményem szerint az egyik legizgalmasabb irányvonal. Úgy gondolom a pszichológiában fellelhető tudásanyag sok tekintetben újszerű magyarázatokkal, eredményekkel szolgálhatna a családi vállalkozások jellemzőinek, működésének, sajátosságainak magyarázatában.

Annak ellenére, hogy nem minden bemutatott irányzattal értek egyet és tartom gyakorlati szempontból használhatónak, a felvonultatott modellek sokszínűségét nem akartam önkényesen csorbítani, mert úgy vélem, a sokféleségnek fontos üzenete van. Bizonyítja, hogy a családi vállalkozás témakör nemcsak egy jól, hangzó, divatos és könnyed téma, hanem rendelkezik azzal a komplexitással és mélységgel, amely csak alapos, komoly, jól szervezett elméletalkotással és kutatómunkával tárható fel.

A disszertáció első két fejezetében áttekintettem a családi vállalkozásokkal kapcsolatos legfontosabb témaköröket. Az áttekintés célja az volt, hogy megfelelő alapot teremtsék a családi vállalkozások életében kulcs szerepet betöltő, a disszertáció fókuszát adó utódlás témakör vizsgálatához. Bízom benne, hogy a családi vállalkozásokkal kapcsolatos elméleti áttekintés egyrészt bizonyítja az utódlási folyamat jelentőségét, másrészt segíti a téma megértését.

A családi vállalkozások utódlásának sajátosságait a disszertáció következő négy fejezete tárgyalja. Először az utódlásban résztvevő szereplőkkel, az előddel és az utóddal kapcsolatos szakirodalmat tekintem át, majd részletesen vizsgálom magát az utódlási folyamatot. Az elméleti ismeretek birtokában a magyar utódlásban érintett vállalkozások körében végzett felmérés eredményeit mutatom be, végezetül összegzem, értékelem a megszerzett ismereteket és javaslatokat fogalmazok meg a jövőbeli lehetséges kutatási irányokra vonatkozóan.

3. AZ UTÓDLÁSI JÁTSZMA RÉSZTVEVŐI: AZ ELŐD ÉS AZ UTÓD

3.1. Az utódlásról általában

Az utódlás a családi vállalkozás végső tesztje. Ha a vállalkozás egy emberes cégből családi vállalkozássá alakul, a folytonosság egyesítő érdekké válik. A vállalkozás nyereségesen, jó állapotban történő átadása az új generációnak lesz a fő mozgatóerő (Gersick et al. [1997]). A családi vállalkozások túlélésében nagy szerep jut az utódlástervezésnek, mert leggyakrabban ez a vállalkozások azon életszakasza, ahol az előzetes tervek és felkészülés hiányában a legnagyobb az esély a cég hanyatlására, megszűnésére (Robb et al. [2006]).

Chua és munkatársai [2003] kanadai családi vállalkozók körében végzett felmérése szerint a vállalkozók legfőbb aggodalma az utódláshoz kapcsolódik, amit a nem családtag menedzserekkel való kapcsolat követ.

Az utódlás kérdéskörének jelentőségére az Európai Unióban is felfigyeltek. Szorgalmazzák, hogy a téma minden tagállamban figyelmet kapjon, elsősorban az érintett vállalatok foglalkoztatásban betöltött szerepe miatt. Becslések szerint az európai vállalkozások egyharmada néz szembe az utódlás kihívásával az elkövetkezendő tíz évben, ez kb. 610 000 kis- és középvállalkozás átadását jelenti, amelyek a becslések szerint 2,4 millió munkahelyet biztosítanak (European Commission [2003a]). Ezért az Európai Unióban szorgalmazzák a cégátadás, eladás könnyítését, külső feleknek, alkalmazottaknak, illetve a cég tulajdonjogának örökléséhez kapcsolódó adók és illetékek mértékének csökkentését, a cégátadás finanszírozására vonatkozó megoldási módok kidolgozását és a visszavonuló vállalkozók időben történő felkészülését (European Commission [2003a]). A tapasztalatok alapján egyre több átadás történik családon kívül, sok vállalkozó az általa elindított céget csak rövidebb ideig kívánja működtetni, majd az eladását tervezi. Bizonyos esetekben nemcsak a vállalkozó életkora jelenik meg, mint a cégátadás, eladás motivátora, hanem egyéb személyes és családi indokok illetve, a piaci környezet változása is hatással van az átadásról való döntésre (European Commission [2002]).

A családi vállalkozásokban lezajló utódlással kapcsolatos aggodalmak a kutatási eredmények alapján nem indokolatlanok. Egyesült Államok-béli felmérések alapján a családi cégek 30%-át adják át a második generációnak és ezek mindössze

13%-a marad három generáción keresztül családi tulajdonban. Ausztráliában a családi vállalkozások 11%-a éli meg a harmadik és 6%-a a negyedik generációt.¹⁹ Az utódlási kudarcok oka elsősorban a tervezetlenségben és felkészületlenségben keresendő (Westhead [2003b]). Poza [2007] alapján az új vállalkozások 85%-a bukik meg az első 5 éves működése során. Azok közül a családi vállalkozások közül, amelyek túlélnek, csak 30%-ot adnak át sikeresen az alapító - tulajdonos család második generációjának. Az arány a második harmadik és harmadik negyedik generáció esetén még rosszabb, a cégek mindössze 12%-a marad a harmadik generáció tulajdonában és mindössze 4%-uk a marad a negyedik generáció esetén is ugyanabban a családban. Az Egyesült Királyságban végzett felmérések szerint a családi vállalkozások 30%-a száll át a második generációra, ezek kétharmada kerül a harmadik generáció kezébe és 13% azon cégek aránya, amelyek a harmadik generációt követően is fennmaradnak (Chirico [2008]). Más kutatók szerint tízből három cég éli meg a második generációnak történő átadást, míg a harmadik generáció, már csak a családi cégek 15%-át veszi át (Tatoglu et al. [2008]).

Birley [2001] 16 országra kiterjedően vizsgálta meg az első, második, harmadik generációs és családi tulajdonból kikerült családi vállalkozások megoszlását. Az ő megállapítása szerint legmagasabb Belgiumban (55%), Olaszországban (48%), Finnországban (44%) és az USA-ban (40%) volt a második generációs családi vállalkozások aránya, a harmadik generációsoké pedig Németországban (34%), Finnországban (24%), az Egyesült Királyságban (23%), Olaszországban (22%) és az USA-ban (20%). A vizsgálatba bevont országok közül, mind a második, mind a harmadik generációs családi vállalkozások arányát tekintve Írország (14%, 5%) és Lengyelország (6%, 0%) a sereghajtók.

A családi vállalkozások magas arányban történő megszűnésére, családi tulajdonból való kikerülésére adott egyik magyarázat, hogy a családon belül csak ritkán biztosított minden nemzedékben megfelelő, rátermett, motivált vezető. Ugyanakkor nem kizárólag a család, hanem a szélesebb körű társadalmi, kulturális környezet is hatással van a családi cégek túlélési esélyeire (Kuczi [2000]). A második és harmadik generáció közötti átadás gyakran könnyebben megvalósítható a család számára. Már sikeresen, tapasztalatokkal felvértezve túl vannak az első és

¹⁹ Bizonyos esetekben a generációk közötti átadás sikertelensége - amennyiben a családon kívüli utódlás az új tulajdonos révén fejlődést, innovációt, friss tőkét jelent a cég számára - nem jelenti a vállalkozás kudarcát.

második generáció közötti átadáson. A második generációt egyéb tényezők is segítik: a vállalkozás működése stabil, a második generáció tagjai jellemzően jobb oktatásban részesültek, mint az első generáció, szélesebb körű menedzsment ismeretekkel rendelkeznek.

Azoknak a családi vállalkozásoknak, amelyek sikeresen adják át a vállalkozást nemzedékről nemzedékre nincs könnyű dolguk, mert a több generáció jelenlétének hatása a családi vállalkozás teljesítményére nem egyértelmű. Egyrészt a generációkon keresztül átívelő működés előnyei megjelennek a hosszú távú gondolkodásban, a jobb túlélési esélyekben, másrészt az utódlás kapcsán felmerülő viták, nehézségek a növekedés gátjává is válhatnak (Miller – Le Breton-Miller [2006]). Davis és Harveston [2001] kutatásaik során a családi vállalkozásokban felmerülő konfliktushelyzeteket vizsgálva rávilágítottak, hogy a felmerülő konfliktusok mélysége és gyakorisága annál nagyobb, minél több generáció működik együtt a vállalkozásban. A második generációs családtagok a vállalkozás tulajdonjoga tekintetében nehezebb helyzetben vannak (ami fokozza a konfliktusok megjelenésének valószínűségét), hiszen míg elődjük jellemzően 100%-os tulajdonnal és irányítással rendelkezett, nekik új, csupán résztulajdonnal rendelkező vezetőként kell helyt állniuk (Leach [2007]). Kazmi [1999] ezzel szemben az első és második generációs vállalkozók tulajdonságait összehasonlító vizsgálatai során rávilágított, hogy a vállalkozás működtetése tekintetében a második generációs vállalkozók könnyebb helyzetben vannak, a szükséges tőke, finanszírozás, struktúra, emberi erőforrás, piaci jelenlét mind-mind rendelkezésükre állnak. Ezzel szemben a vállalkozást indító első generációs vállalkozóknak a felsorolt dolgokért meg kell küzdeniük, számukra a jó teljesítmény nem eredmény, hanem a létfenntartás feltétele. Talán ez indokolja, hogy szorgalmasabbak, magabiztosabbak, kitartóbbak, motiváltabbak, mint második generációs társaik.

Pfeifer és munkatársai [2006] horvát első, második és harmadik generációs családi vállalkozásokat vizsgáltak, azt kutatva, milyen tényezők mentén figyelhető meg változás az egyes generációk között. Eredményeik alapján, minél több generációs a családi vállalkozás, annál kevésbé jellemző a női családtagok alkalmazása, egyre tipikusabbá válik az utódlási terv készítése és a hosszú távú tervezés bevezetése.

Az utódlás, cégátadás jelentőségére való figyelemfelhívást indokolja, hogy a Barclays Bank [2002] által végzett felmérés szerint a családi vállalkozások

vezetőinek 61% nem tudja mi lesz a vállalkozásának jövőbeli sorsa (a nem családi vállalkozások esetében ez az arány 71%) és mindössze 16% van felkészülve a cégátadásra. Egy Malinen [2004] által Finnországban végzett felmérés alapján, a vállalkozók 61,1%-a idős korára való tekintettel foglalkozik az utódlás problémakörével, 9,5% azért, mert megunta a vállalkozói létet, 7,1% pedig azért mert már nem képes nyereségesen működtetni a cégét. A vizsgálatba bevont 492 vállalkozó 24,8%-a mondta azt, hogy a közeljövőben cége érintetté válik az utódlásban, cégátadásban, 9,3% esetében ilyen jellegű változás nem esedékes, 65,8% pedig nem nyilvánított véleményt.

Mint korábban már említésre került, a családi vállalkozások kutatásában az utódlás kérdésköre kiemelkedő jelentőséggel bír. Handler [1994] a szakirodalom áttekintésével az utódlás kutatás öt fő irányát azonosította, amelyek: az utódlás, mint folyamat, az előd szerepe, a következő generáció perspektívái, az utódlási folyamat több szintű elemzése és az utódlási folyamat hatékonyságára ható tényezők. Az utódlás magyarországi kiemelt jelentőségét Filep és Szirmai [2006] cikkükben részletesen elemzik.

Az Európai Unióban szakértői csoportot állítottak fel, amely javaslatokat fogalmazott meg, milyen jogszabályi módosításokkal könnyíthető meg a cégátadás, utódlás. A legfontosabbnak tartott intézkedések: a cégátadás könnyítése külső, harmadik fél számára, dolgozói kivásárlás elősegítése, az utódlásra, cégátadásra speciális öröklési és illeték szabályok alkalmazása, a vállalkozók nyugdíjba vonulásának megkönnyítése (European Commission [2002]). A javaslatok megfogalmazását követően monitorozták az egyes tagállamok teljesítményét, a szakértők több jó gyakorlatot azonosítottak, amelyek megkönnyítik, segítik az átadási folyamatot. Ilyen a cégátadásról szóló szemináriumok sora, az információs portálok működtetése, a fiatal vállalkozók tájékoztatása a cégátvételben rejlő lehetőségekről, a mentori rendszer kiépítése, tréning és segítségnyújtás biztosítása, vállalkozások értékesítésre szakosodott piacterek létrehozása (Filep [2007]), a cégátadás finanszírozását segítő programok, valamint célspecifikus hitel és garancia konstrukciók kidolgozása (European Commission [2003b]). Érdekes megfigyelni ugyanakkor, hogy hazánkban milyen kevesen ismerték fel a téma mind elméleti, mind gyakorlati jelentőségét.

A kisvállalkozásokban a tervezés, annak fontossága ellenére nem játszik jelentős szerepet, pedig a sikeres működéshez a tervezés, a vállalkozással összefüggő alapfogalmak ismerete, a marketing és pénzügyi folyamatok lényegének megértése nélkülözhetetlen (Szirmai – Szomor [1999]). A tervezés jelentőségét szemléletesen illusztrálja a megközelítés, amivel Szirmai és Klein [2010] könyvükben élnek. Egy üzlet alapítása nem egyszerű gazdasági folyamat a vállalkozás választása sorsválasztás. Az utódlás tervezésének kapcsán sajnos a kisvállalkozások tulajdonosai egyáltalán nem tudatosabbak, mint általában a tervezéssel kapcsolatban, ami gyakran tekinthető az utódlási folyamat sikertelenségét okozó fő tényezőnek.

Az utódlási folyamat fő szereplői az előd és az utód, akiknek jellemzői, habitusa nagyban kihat a folyamat sikerességére, meghatározzák a kimenetet. Az előd és az utód az utódlási folyamat kívánatos kimenetének elérése érdekében - ideális esetben - megfelelően előkészített tervek alapján halad végig az utódlási folyamaton.

A téma feldolgozása során először ismertetem az előddel és az utóddal kapcsolatos elméleti ismereteket, majd felvázolom a lehetséges utódlási kimeneteket. Ezt követően foglalkozom részletesen az utódlás tervezéssel és az utódlási folyamattal. Az utolsó alfejezetben mutatom be a szakirodalomban fellelhető utódlási folyamatmodelleket, amelyek keretül szolgálnak a generációváltás folyamatához.

3.2. Gyakorlott vállalkozó ismeretlen szerepben: az előd

Az elődök, alapítók²⁰ az utódlási folyamatban kulcsszerepet játszanak, hiszen ők azok, akiktől függ, hogy elindul-e az átadási folyamat, illetve mikor indul el. Annak ellenére, hogy az érintett vállalkozók széleskörű tapasztalattal rendelkeznek, az utódlás területén járatlanok, hiszen ehhez hasonló problémával aligha találkoztak korábban. Azok a vállalkozók, akik nem alapították, hanem átvették a céget szerencsésebb helyzetben vannak, mert igaz pont ellentétes szerepkörben, utódként, de már végigéltek egy átadási folyamatot. Ezzel szemben azoknak, és a magyar vállalkozók többsége ebbe a kategóriába tartozik, akiknek nincsen tapasztalata az utódlásban, a saját bőrükön kell megtapasztalniuk a folyamat buktatóit.

²⁰ Az első generáció esetében az alapítók tekinthetők az elődnek, míg a követő generációkban ez az azonosság nem áll fenn.

Az elődök többsége úgy véli, az idő, amit a cég vezetőjeként el kíván tölteni, minden érintett számára teljes mértékben érthető és magyarázható. Többük fejében megszületik a nyugdíjazás, visszavonulás, szerepkörük megváltoztatásának gondolata, ám csak kevesen jutnak el a tényleges cselekvésig és igen ritka, hogy kommunikációjukkal, viselkedésükkel egyértelműen utalnának ebbéli szándékukra és annak várható időpontjára (Poza [2007]).

Az előd életmódbeli, pszichológiai, illetve viselkedésbeli indokok miatt aktívan gátolhatja vagy késleltetheti az utódlással kapcsolatos döntéshozatalt. Gyakori, hogy az előd képtelen a család és a vállalkozás érdekeit különválasztani és idejétmúlt menedzsment eszközöket alkalmazva, nem tudja proaktív módon megtervezni az egyre közeledő, elkerülhetetlenné váló utódlási folyamatot (Westhead [2003b]). Nagyon sok családi vállalkozásban az alapító központi szerepet tölt be, amelynek révén hatással van a stratégiai célokra, kultúrára, arra, hogy a cég kifelé vagy befelé orientált lesz-e, továbbá meghatározza a vállalkozás külső környezetéhez való viszonyát és ezek eredőjeként jelentős befolyást gyakorol a cég teljesítményére (Kelly et al. [2000]). Sharma [2004] szintén kiemeli, hogy a családi vállalkozások alapítói nem egyszerű vezetők; szimbolikus szerepüknek köszönhetően nagy hatással vannak a céges kultúrára, értékekre és teljesítményre. Lussier és munkatársai [2007a] négy országra kiterjedő kutatásukban bizonyították, hogy az elődnek, a családi vállalkozás alapítójának hatása van az őt követő vezetők által alkalmazott menedzsment tevékenységre, stílusra és gyakorlatra.

Az elődök többsége méltán büszke a vállalkozásban elért sikereire és gyakran ez a büszkeség üzleti rövidlátásuk okozója. Előfordul, hogy az elődök figyelmen kívül hagyják az üzleti környezet változásait. Ennek hátterében gyakran az húzódik meg, hogy félnek változtatni; úgy vélik, az eddig jól bevált módszerek, eljárások feladása sikertelenséghez vezet, és észre sem veszik, hogy saját rugalmatlanságuk áll cégük gyengülő teljesítményének hátterében. Különösen az első generációs vezetőkre, az alapítókra jellemző, hogy olyan paternalisztikus szervezetet igyekeznek kiépíteni, ami maximálisan kiszolgálja igényeiket, kívánságaikat, ahol a beosztottak engedelmesen, feltétel nélkül követik az általuk felvázolt jövőképet (Chung Yuen [2003]). Leach [2007] a tulajdonos-vezető hatalmával és státuszával kapcsolatban kifejti, a családi vállalkozások életében a leginkább aggodalomra okot adó nehézség, hogy a családi vállalkozások vezetői soha nem mennek nyugdíjba és soha nem is

mentek. Amíg a családok közösen vesznek részt a vállalkozásban, nem számít, hogy a vezető kap-e havonta fizetést és valaha is átlépi-e a cég irodájának küszöbét, a nevük ott szerepel az ajtó felett és mindig is kapcsolódni fognak a családjukhoz és a vállalkozásukhoz. A nyugdíjazás ezen vezetők számára nem az üzlettől való visszavonulást jelenti, hanem a vállalkozáshoz való kapcsolatuk újrászervezését, átformálását.

Wang és munkatársai [2007] szerint a családi vállalkozások teljesítménye addig a legmagasabb, amíg az alapító irányít, különösen, ha olyan speciális technikai vagy menedzsment tudással rendelkezik, ami a fejlődés bázisául szolgálhat. Szerintük az utódok által irányított vállalkozások formálisabb, szakmaibb alapokon működnek, ahol a fő feladat az addig elért eredmények megvédelmezése és fokozása.

Poutziouris és munkatársai [2002] a családi és nem családi vállalkozásokban jellemző menedzsment stílusokat hasonlították össze. Az egyes stílusok megjelenésének arányában nem találtak jelentős különbségeket a családi és nem családi vállalkozások között. A legjellemzőbb mindkét vállalkozás típusnál a participatív stílus volt, (a cégek több mint 50%-ában ez a jellemző), amit a delegatív, a funkcionális, a szakmai végül az autokratív stílus követett. Sorenson [2000] 59 kis családi vállalkozás esetében vizsgálta az egyes vezetői stílusok családra, vállalkozásra és alkalmazottakra gyakorolt hatását. Eredményei alapján a participatív vezetői stílus a család, a vállalkozás és az alkalmazottak szempontjából is pozitív eredményekre vezet, míg a laissez-faire vezetői stílus a munkavállalói elkötelezettséget javítja. McGregor X –Y elméletét alapul véve, attól függően, hogy az alkalmazottak besorolása az X (munkára kell kényszeríteni) vagy az Y (motivált, dolgozni szerető, önálló) embertípusba történik, szintén hatással lehet a vezetői stílusra (Bakacsi [2000]).

A vállalkozás méretétől függően más és más a hatékony vezetési stílus, így a családi vállalkozások is, növekedésük során, változó vezetői stílust igényelnek.²¹ Míg egy maximum 25 fős vállalkozás esetében a „mindenes vezető” képes közvetlenül irányítani minden alkalmazottját, elsősorban szakmai működési felkészültségére alapozva, addig egy 25-75 fő közötti állományi létszámmal rendelkező cég esetében már „vezetők vezetője” stílusra van szükség, ahol az eredményeket embereken és

²¹ A vállalatvezetők innovatív stratégiai magatartásának vizsgálatáról, vagyis a vállalkozó vezetésről ld. Hortoványi [2009].

vezetőkön keresztül érik el. A 75 főnél többet foglalkoztató vállalkozások első számú emberének pedig már a „rendszerek vezetőjének” kell lennie, aki az eredményeket embereken, vezetőkön és rendszereken keresztül éri el (Vecsenyi [2003]).

Goffee [1996] a családi vállalkozás piaci orientációjának és belső kontroll rendszerének fejlettsége függvényében készített tipológiát, amit a következő ábra szemléltet.

Piaci orientáció	Kontroll rendszer fejlettsége	
	<i>Magasan fejlett</i>	<i>Fejletlen</i>
<i>Magas</i>	Menedzseri	Vállalkozói
<i>Alacsony</i>	Paternalisztikus	Családi erekllye

14. ÁBRA: TULAJDONOS-VEZETŐK TÍPIZÁLÁSA A PIACI ORIENTÁCIÓ ÉS A BELSŐ KONTROLL RENDSZER FEJLETTSÉGE ALAPJÁN (Goffee [1996], p. 41.)

A „menedzseri” típusba tartozó tulajdonos-vezetők rendszerint élesen figyelnek a piac változásaira, kihasználják az újonnan nyíló lehetőségeket, az általuk irányított vállalkozás szervezeti felépítése fejlett, a hatékony munkavégzést szolgálja. A „vállalkozói” típus tagjaira szintén a magas szintű piaci orientáció a jellemző, de a vállalkozás szervezeti struktúrája, belső kontroll rendszere fejletlen, ezért gyakori, hogy a feladatokat alvállalkozókkal végeztetik el, illetve kiszervezik. A „paternalisztikus” típusba tartozó vállalkozók gyakran egy jól működő, megalapozott, stabil szervezeti struktúrával rendelkező céget örököltek, amelynek működtetését magas szinten ellátják, ugyanakkor a piaci rugalmasságnak, éleslátásnak híján vannak. A „családi erekllye” típusú vállalkozásokat birtokló tulajdonos-vezetők egy stagnáló, gyakran hanyatló vállalkozást örököltek, alacsony piaci orientációval és gyenge belső kontroll rendszerrel. Sokszor személyes szerepvállalásuk alacsony, „kipróbált, megbízható” menedzserek működtetik a céget. A fenti tipológia nem csupán a családi vállalkozások besorolására használható, de az egyes típusok közötti átjárással leírható egy-egy családi vállalkozás fejlődési útja. A „vállalkozói” típusba tartozó tulajdonos vezető cégét modern szervezeti struktúra és kontroll rendszer kiépítésével fejlesztheti, illetve piaci orientációjának csökkenésével a vállalkozás növekedése megtorpanhat. Az utódlási folyamat során hasznos annak mérlegelése, hogy az átvett vállalkozás melyik típusba tartozik és milyen menedzsment lépésekkel segíthető elő a fejlődése, illetve növekedési pályán tartása.

Cisneros [2010] a családi vállalkozásokban fellelhető vezetői stílusok sokféleségének szemléltetéséhez háromdimenziós modellben ábrázolta a lehetséges stílusokat. A három dimenzió háromféle vezetői gondolkodási módnak feleltethető meg:

- Homo economicus: gondolkodását a gazdasági logika határozza meg, kizárólag a vállalkozásának jövedelmezőségében érdekelt, előnye, hogy teljesítmény és feladat orientált, pragmatikus, hátránya, hogy távolságtartó, szűkmarkú és érzéketlen lehet.
- Homo politicus: gondolkodását a hatalmi logika határozza meg, céljai elérését a szervezeten belül megszerzett hatalom segíti. Előnyös tulajdonságai, hogy kitűnő gondolkodó, jól tárgyal és probléma orientált, hátrányként említhető, hogy céljai elérése érdekében kíméletlen, képmutató és diktatórikus.
- Pater familias: gondolkodását a családi logika, a családi érdekek határozzák meg. A család érdekeinek és jólétének maximális figyelembevételével hozza meg döntéseit, előnye, hogy ember központú, nagylelkű, lojális, míg gyengeségeként említhető, hogy nepotizmusra hajlamos, érzelmei által vezérelt és paternalisztikus.

Természetesen ritka, hogy egy-egy családi vállalkozás vezetője egyértelműen besorolható a fenti három kategória valamelyikébe, sokkal inkább jellemző, hogy két, de akár három gondolkodásmód elegye határozza meg stílusát.

Leach [2007] könyvében Peter Davis, amerikai családi vállalkozáskutató munkássága alapján az alapítók három csoportját különbözteti meg:

- Tulajdonosok: a tulajdonosok számára a vállalkozás tulajdonjoga játszik központi szerepet. Gyakran teljes egészében azonosulnak a vállalkozással. Kevésbé bíznak bárki más döntéshozatali képességeiben, a vállalkozásban dolgozó gyermekeikkel és különféle rokonaikkal szemben ugyanolyan dominánsan viselkednek, mint mindenki mással. A tulajdonos törekvése során, hogy teljes egészében ő dominálja a szervezetet, másokat teljes mértékben kizár a hatalomból, egyáltalán nem osztja meg a felelősséget.
- Vállalatvezetők: a tulajdonosokhoz hasonlóan a vállalatvezetők is szorosan a kezükben tartják az irányítást, de sokkal inkább törekszenek arra, hogy ütőképes alkalmazotti gárdát verbuváljanak, delegáljanak és elősegítsék a hatékonyságot és a harmóniát a szervezeten belül. A vállalatvezetők szeretik a családi vállalkozás mibenlétét, kedvelik a gondolatot, hogy gyermekeik

csatlakozzanak a vállalkozáshoz és együtt dolgozzanak. Ezek a pozitívumok azonban nem változtatnak azon a tényen, hogy a vállalatvezetők szorosan a kezükben tartják cégük irányítását és viselkedésükkel leginkább paternalista szerepüket támasztják alá, ezzel biztosítva, hogy ők azok, akik vezetik, szervezik a vállalkozás fejlődését.

- Szakemberek: a szakemberek a saját kreatív vagy technikai ismereteikre alapozva hozták létre vállalkozásukat, jellemző rájuk, hogy otthoni dolgozószobájukban vagy irodájukban megszállottan munkálkodnak olyan terveken, termékeken, amiket csak ők értenek meg igazán. A szakemberek nem kedvelik az adminisztrációt és a napi menedzsment feladatokat. Általában nem családtag menedzsereknek delegálják a cég irányításával kapcsolatos feladatokat. A szakemberek számára nem okoz nehézséget, hogy az adminisztratív részletek feletti irányítást átadják, ugyanakkor kevésbé hajlandóak az általuk birtokolt speciális tudás gyermekeiknek történő átadására, akik gyakran nem rendelkeznek hozzájuk hasonló technikai készségekkel. A visszavonulással járó nehézségek ellenére, a szakemberek, ahogyan öregszenek, egyre inkább belátják, hogy a technikai képességeik nélkül a vállalkozás nem életképes.

Jeffrey Sonnenfeld és P.L. Spence 1989-ben a Family Business Review-ban publikált kutatási eredményeire építve, azokat kiegészítve alkotta meg Poza [2007] a vállalkozók különböző visszavonulási stílusát, a hatalom átadásának módját:

- Egyeduralkodó: sok tulajdonos, a visszavonulása után is teljesen természetesnek veszi, hogy ő irányít. Nyugdíjazásuk után is bejárnak dolgozni, továbbra is a vállalkozás valódi irányítói, el sem tudják képzelni, hogy valaki helyettesítheti őket. Az egyeduralkodók nem beszélnek az utódlásról, nem tűzik ki a visszavonulásuk dátumát, vagy valamely határidőt a feladatokban történő változásra vonatkozóan.
- Tábornok: a tábornokok önfegyelemből, a katonai szabályoknak megfelelően, amikor eljön az ideje, nyugdíjba vonulnak. Türelmesen várnak, remélve, hogy a fiatalabb menedzser, vagy a népszerűségének köszönhetően megválasztott vezető bizonyítja alkalmatlanságát. Amikor ez megtörténik, diadalittasan visszatérnek, hogy helyrehozzák a hibákat és megmentse a céget.

- Nagykövet: a nagykövetek távozásukkor az operatív feladatok többségét utódokra vagy kulcs nem családtag menedzserekre bízák, de megtartják maguknak a diplomáciai és reprezentációs feladatokat.
- Kormányzó: a kormányzók nyilvánosan kitűzik távozásuk dátumát, elkötelezettek a hatalom adott időtartamon belüli átadására. A dátum kijelölésével egyfajta sürgetést adnak az elkerülhetetlen megtervezésére, bevonják a folyamatba a kulcs vezetőket, az alkalmazottakat, a szállítókat és a vevőket.
- Feltaláló: a feltaláló a metaforája egy izgatott első számú vezetőnek, aki egy következő, igen kielégítő pozíció elfoglalására készül egy másik vállalkozásnál. A feltalálók kreatív emberek. Miután felépítették a rendszert és a szervezeti hátteret, ami segíti a következő generációt, hogy sikeresen vigye tovább a céget, készen állnak, hogy a következő álmukat kövessék. A feltalálók örökösei nagyon szerencsések, kérhetnek coachingot, tanácsot amikor szükségük van rá.
- Átadás cárja: mivel nagyon nehéz feladat, kevés tulajdonos-vezető vállalja, hogy a több éves átalakulási folyamat, az utódlás hajtómotorjává váljon. Az átadás cárjai jelentős értéket képesek hozzáadni a generációk közötti átadáshoz, különösen, amikor a családi vállalkozás komplex, multinacionális cég és a vállalkozást tulajdonló család kiterjedt és többgenerációs. Az átadás cárjainak tisztában kell lenniük azzal a nehézséggel, hogy nagyon nagy kihívás azon változás középpontjában állni és irányítani, amit önmaguk indítottak.

Garcia-Álvarez és López-Sintas [2001] az elődök, alapító-vállalkozók négy csoportját különítették el:

- Családi tradíció követői: számukra a vállalkozás több, mint a jövedelem forrása, tisztelik az elődeik által felépített vállalkozást, fontosak számukra az emberi kapcsolatok, az etikai orientáció és a család iránti felelősségvállalás. A vállalkozás növekedését a családi hagyományok határozzák meg.
- Teljesítményorientált alapítók: a vállalkozást elsősorban megélhetési forrásnak tekintik, jellemző rájuk a rövid távú orientáció, az elhivatottság, és a feladat központúság. Inkább szeretik megcsinálni a dolgokat, mint megszervezni, a beosztottaik feladata, hogy segítsék őket a végrehajtásban.

- Stratégák: vállalkozásuk felépítése, sikeressé tétele fontos cél számukra, nem pusztán, mint jövedelem forrásra tekintenek cégükre, munkájuk egyfajta önmegvalósítás, a teljesítményre, a hatékony belső kontroll rendszer kiépítésére és a hosszú távú célokra koncentrálnak.
- Feltalálók: számukra a legfontosabb az önmegvalósítás, innováció, amelynek a keretét a vállalkozás adja, ami ezen kívül a család számára szükséges jövedelem forrásául is szolgál.

Az elődök fent bemutatott csoportosításai közel sem teljes körűek és nehéz elképzelni, hogy egy-egy személy, egyértelműen besorolható lenne valamely típusba. A kategorizálás azonban hasznos lehet, ha meg akarjuk érteni az elődök motivációit, a döntéseik hátterét. A különböző típusok ismerete segítséget nyújt az előd helyzetének értékelésében, cselekedeteinek megértésében.

Az alapítók személyiségük, motivációik és az általuk képviselt értékek tekintetében is jelentős különbségeket mutatnak. Ezen különbségek tükröződnek azokban a szocializációs mintákban, amelyekkel utódaikat készítik fel a cég átvételére. A vállalkozás átvételére készülő utódok szocializációjának két szakasza különíthető el, az egyik a családi szocializáció, amit minden utód hasonló módon él meg, fő elemei az értékek átadása és a tréning. A szocializáció második szakasza az üzleti szocializáció, amire az előd és az utód együttműködésével kerül sor és nagyban meghatározza az előd által képviselt szemléletmód. Az üzleti szocializáció végső célja lehet az alapító utód általi reprodukciója vagy az utód, mint új vezető fejlődésének elősegítése (Garcia-Álvarez – López-Sintas [2001]).

Az utódlásra nemcsak az előd vezetői stílusának van hatása, hanem annak is, hogy mennyire sikeres az utódlási folyamatban általa betöltendő szerepekben. Cadieux [2007] az előd és az utód közös munkája során, majd az előd visszavonulásának időszakában azonosította az előd által betöltendő szerepköröket.

A közös munka során az előd által betöltendő szerepkörök:

- Kezdeményező szerep: az utódlási folyamat elindítása az utód felkészítésének megalapozása, a közös munka indítványozása.
- Supervisor szerep: feladatok meghatározása, instrukciók adása, elvégzett feladatok ellenőrzése, szükséges módosítások kezdeményezése.
- Tanár szerep: a cég irányításához elengedhetetlen speciális tudás átadása.

- Védelmező szerep: az utód kizárólag önálló döntések meghozatalával, majd ezek hatásainak értékelésével szerezheti meg a vállalkozás irányításához szükséges tapasztalatokat. Az előd ennek ellenére nem hagyja magára döntéseivel az utódot, a jelentős és súlyos hibák elkövetésétől való védelem érdekében az előd ellenjegyezi az utód döntéseit.
- Bevezető szerep: az előd bemutatja az utódot a vállalkozás érintettjeinek, bevezeti a vállalkozás működésében jelentős szerepet játszó körökbe, megpróbálja kapcsolati tőkéjét átadni.
- Mozgósító szerep: az utód kinevezése, rátermettségekben, képességeiben való megerősítése.
- Együttműködői szerep: az utód kinevezését követően a közös munka utolsó fázisa, az utód már képes az önálló munkavégzésre, de esetenként még szüksége van az előd támogatására, tapasztalatára.

A vállalkozás vezetésének teljes átadását követően az elődök többféle szerepben tűnhetnek fel a cégben. Megjelenhetnek, mint igazgatók, akik a lényegi döntések tekintetében vétó joggal rendelkeznek, a cég szimbólumává válhatnak, mind az utód, mind a munkavállalók, mind a partnerek szemében. Felléphetnek megfigyelőként, védelmezőként. Jól ismerve a vállalkozást folyamatosan nyomon követhetik az alkalmazott menedzsment eszközöket, az alkalmazottak elégedettségi szintjét és az általuk fontosnak tartott értékek érvényesülését. Közreműködhetnek mint közvetítők a cég és azon szállítók, vevők között, akikkel hosszú éveken keresztül jó kapcsolatot ápoltak, vagy felléphetnek, mint technikai támogatók, illetve tanácsadók.

A fent bemutatott tipizálásokon túl, a magyar vállalkozók jellemzőiről, akik közül sokan a közeljövőben szembesülnek az utódlás kihívásaival, sokat megtudhatunk azon írásokból, amelyek azt vizsgálták, a rendszerváltást követően, jellemzően kikből lettek vállalkozók. A témát kutató szakemberek eredményei összecsengnek, miszerint a magasabb iskolai végzettséggel, több éves, releváns tapasztalattal, értékes, széleskörű kapcsolati tőkével rendelkező, az átlagosnál jobb társadalmi, kulturális közegből származó személyekből lettek vállalkozók. Legtöbbjük korábban állami vállalatoknál dolgozott (a költségvetési szféra alkalmazottai közül kevesebben választották a vállalkozói létet), illetve a férfiak inkább kezdtek vállalkozásba, mint a nők (Czakó et al. [1995]) (Czakó [1997]), (Róbert [1999]), (Kuczi [2000]). A vállalkozóvá válás motivációi között

leggyakrabban az állami munkahelyek, illetve tágabb értelemben a munkavállalás biztonságának elbizonytalanodása, adóelkerülési, jövedelem maximalizálási indokok, illetve az életszínvonal megőrzésének, növelésének vágya szerepelt (Czakó et al. [1995]). A rendszerváltást követő speciális magyarországi helyzet, egyedi vállalati stratégiák kialakulását eredményezte (Balaton [2005a], [2005b], [2007]). Szerb és Ulbert [2002] rávilágítanak, a kilencvenes évek második felétől a korábban jellemző extenzív fejlődést, intenzív fejlődési szakasz váltotta fel, megváltozott a vállalkozásalapítás motivációs háttere, a vállalkozói réteg „megtisztult”. Szirmai [1993], [1997] az újonnan kialakuló vállalkozói társadalom tipologizálásait készítette el. Az 1993-as csoportosításban találjuk a panaszkodó, a korunk hőse, a magyar dzsentrí, a komprádor, a magyar farmer, a puritán iparos, az Újmódi Osztap Bender, a volt mozgalmár, a fél, a kényszer és a vállalatbirodalom-alapító vállalkozó típusokat. Az 1997-es tipizálásban a rendszerváltás gyermekeit (vállalkozói motivációjuk alapvetően a rendszerváltáshoz kapcsolódik), az önmegvalósító vállalkozókat (hagyományosan leginkább ők tekinthetők vállalkozónak, pozitívan viszonyulnak a vállalkozáshoz), a kényszervállalkozókat (nem igazi vállalkozók, amint tehetik, visszatérnek az alkalmazotti létbe), az újonnan jötteket (magánvállalkozóként kezdetek dolgozni, nem ismerik az alkalmazotti létet) és a hagyományörzőket (tradicionális kisvállalkozók, iparosok, kereskedők) találjuk.

A zárt tulajdonosi szerkezet és a kilencvenes években lezajlott tulajdonosi koncentráció eredményeként a magyar vállalkozásokban jellemzően az első számú vezető - aki egyben a többségi tulajdonos is - hozza meg a stratégiai döntéseket (Farkas – Mészáros [2002]), és akiknek a többsége sajnos nem rendelkezik határozott jövőképpel (Bálint [2002]).

A fenti csoportosítások és jellemzések, azért is különösen érdekesek, hiszen a magyar vállalkozók előtt álló utódlási hullámban a felsorolt jellemzőkkel rendelkező elődök próbálják majd a fentiek által meghatározott vállalkozásaikat átadni a következő nemzedéknek.

3.3. Ifjú titán első bevetésén: az utód

A családi vállalkozás igazi esszenciáját az adja, hogy a vállalkozás vezetése és tulajdonjoga generációról generációra egyazon család kezében összpontosul, az új generáció tagjai folytatják az elődeik által megkezdett munkát és jó esetben tovább

építik a céget, növelik értékét. Ugyanakkor nem mindig tekinthető magától értetődőnek, hogy a potenciális, családon belüli utód/utódok hajlanak rá, hogy átvegyék a vállalkozást (Filep – Szirmai [2006], Filep [2006]).

A következő családi vállalkozáshoz csatlakozó generációnak egyedülálló lehetősége van egy kihívásokkal teli, sokat ígérő karrier felépítésére. A helyzetükből fakadó előnyök egyértelműek, a vállalkozás már elindult és működik, munkabiztonságot és vonzó javadalmazási csomagot ígérve.

A családi vállalkozások általában nem jól diverzifikált multinacionális cégek, amelyek egy-egy piacuk lejtmenetbe fordulását könnyen átvészelhetik. Mindig felmerül a kérdés, a vállalkozás képes lesz-e hosszú távon a túlélésre. Azon családtagok számára, akik feltétlen stabilitásra vágnak, a családi vállalkozás nem biztos, hogy a legvonzóbb karrier opció. A szülői nyomás a családi vállalkozáshoz való csatlakozásra kifinomult, ugyanakkor erőteljes lehet, így a csatlakozásról való döntés a fiatalabb generációra számára az első lecke az érzelmi dilemmákról, amivel a család és a vállalkozás kapcsolatában szembesülnek (Leach [2007]).

Azon szülők gyermekei, akik nagyobb vállalkozást birtokolnak, magasabb arányban tervezik a családi vállalkozáshoz való csatlakozásukat, feltehetően a jobb anyagi és nem anyagi jellegű kilátások miatt. A potenciális utódok többségének döntését nagymértékben befolyásolja a jövőbeli vezető szerep lehetősége, átlagosan 11 év alatt tervezik átvenni a cég irányítását (Stavrou [1999]).

Getz és Petersen [2004] három kategóriába (a potenciális utód helyzete, az észlelt kíváнатosság és az észlelt megvalósíthatóság) csoportosította azon tényezőket, amelyek hatással vannak a cég átvételére vonatkozó döntés meghozatalára. Az egyes kategóriákba tartozó tényezőket a következő táblázat szemlélteti.

Potenciális utód helyzete	Észlelt kíváнатosság	Észlelt megvalósíthatóság
▪ „Belenövés” a családi vállalkozásba ▪ Munkatapasztalat (a családi vállalkozáson kívül és belül) ▪ Iparág specifikus képzettség ▪ Képesség a vállalkozásban való munkára/irányításra ▪ Képzettségre és karrierre vonatkozó célok	▪ A várható életstílus kíváнатossága ▪ A földrajzi elhelyezkedés kíváнатossága ▪ Az ellátandó feladatok kíváнатossága ▪ A vállalkozás, mint karrier cél kíváнатossága	▪ A vállalkozás által biztosított jelenlegi és jövőbeli hasznok ▪ Hagyomány (valós tulajdon, családi márkanév) ▪ A vállalkozás növekedésében, diverzifikációjában rejlő lehetőségek ▪ Üzleti környezet (verseny, hosszú távú életképesség) ▪ Öröklés megvalósíthatósága (adók, jogi problémák)

2. TÁBLÁZAT: CSALÁDI VÁLLALKOZÁS ÁTVÉTELÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK (Getz – Petersen [2004] p. 273.)

A családi vállalkozáshoz való csatlakozás során - mint az élet sok más területén is - az első lépés megtétele a legnehezebb. Ernest Rowley, akit Ausztrália 200 leggazdagabb embere között tartanak számon, így emlékszik: „Arra gondoltam, itt van édesapám ezzel az üzlettel... miért is ne mennék vissza és csatlakoznék hozzá?... Csatlakoztam édesapámhoz és elkezdtünk együtt dolgozni. Akkor csak egy alkalmazottja volt. Így amikor csatlakoztam, megdupláztuk a munkaerőnket.” (Gilding [2005] p. 29.).

Bachkaniwala és munkatársai [2001] rávilágítanak, hogy olyan külső tényezők, mint a potenciális utódok előtt álló munka – karrier lehetőségek és a vállalkozás növekedési és fejlődési potenciálja is nagyban befolyásolják az utódlást. Stavrou [1999] azon indokokat térképezte fel, amelyek miatt a potenciális utódok a családi vállalkozásban való munkavállalás mellett döntenek, illetve elutasítják azt. Az indokokat az alapján csoportosította, hogy azokat milyen gyakorisággal jelölték a válaszadók. Eredményeit a következő táblázat tartalmazza.

Leginkább jellemző indokok	Legkevésbé jellemző indokok
<i>Csatlakozni szándékozik</i>	<i>Csatlakozni szándékozik</i>
- Vállalkozás bővítésére vonatkozó tervekkel rendelkezik. - Egyszer lehetősége lesz a vállalkozás tevékenységének irányítására. - A vállalkozás működtetésén keresztül szeretne hozzájárulni a család boldogulásához. - Saját főnöke szeretne lenni.	- Szülőkkel szeretne lenni, hogy bepótolják azt a kimaradt közösen töltött időt, amikor a szülőket túlságosan lefoglalták a céges ügyek. - A tapasztaltabb barátoktól érkező nyomás, akik szüleinek szintén van vállalkozásuk. - Tekintély kivívása.
<i>Nem szándékozik csatlakozni</i>	<i>Nem szándékozik csatlakozni</i>
- A munkapiacon elérhető, előnyösebb feltételeket kínáló munkalehetőség jobban vonzza. - Saját vállalkozás beindítását tervezi. - Saját erőből elért teljesítmény bizonyítására törekszik. - Saját tanulmányokkal kapcsolatos céljait kívánja követni. - Szüksége van saját identitásának kifejtésére. - Másféle karrier utat tervez ön maga számára. - Más álmai vannak a jövőre vonatkozóan.	- Nem akar olyan céghez csatlakozni, ahol a tulajdonos a vállalkozás működésével kapcsolatban titkolózik az alkalmazottak előtt. - Nem akar olyan vállalkozásban dolgozni, ahol az alkalmazottak kiválasztásának feltételei nem világosan meghatározottak. - Úgy érzi, a vállalkozás nem tükrözi a családban vallott értékeket. - Tehetséges nem családtag alkalmazottakat küldenek el, vagy korlátozzák karrier lehetőségeiket miatta, csak azért mert a tulajdonos család tagja. - Úgy véli, a családja nem szeretné, ha csatlakozna a vállalkozáshoz. - Nem akar olyan vállalkozásban dolgozni, ahol nincsen hatékony humán erőforrás menedzsment.

3. TÁBLÁZAT: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSHOZ VALÓ CSATLAKOZÁS ÉS A CSATLAKOZÁS ELUTASÍTÁSÁNAK INDOKAI
(Stavrou [1999] p. 56.)

Birley [2002] 412 tulajdonos-vezető gyermekének bevonásával végzett felmérést, és azt találta, hogy a leggyakoribb indokok, amiért a megkérdezettek nem akarnak csatlakozni szüleik vállalkozásához:

- nem tudnának a szülőkkel együtt dolgozni,
- a szülők ellenzik, hogy munkát vállaljanak a vállalkozásban,
- úgy ítélik meg, már így is túl sok családtag dolgozik a cégben,
- túl kicsinek tartják a vállalkozást,
- úgy érzik, a vállalkozásban nem tudnák kibontakoztatni a tehetségüket, nem tudnák alkalmazni eddig megszerzett tudásukat,
- más munkahelyen magasabb fizetést kapnak,
- nem érdekeltek a családi vállalkozás kínálta üzleti karrierben.

A generációk közötti vállalkozás átadás napjainkban kevésbé egyértelmű, mint azt korábban tapasztalhattuk. A vállalkozók gyermekeinek többsége jól képzett, független világpolgár, akik egyre kevésbé tekinthetők automatikus örökösnek. Egyre inkább jellemző, hogy a vállalkozásra, mint egyfajta termékre tekintenek, ami megalakul, növekszik, majd eladásra kerül. Ez a fiatalabb generáció számára nehezíti, hogy úgy tekintsen a családi vállalkozásra, mint az utódoknak szentelt örökségre (Leach [2007]).

Stavrou és munkatársai [2008] az Egyesült Államokban és Görögországban végeztek kérdőíves felmérést olyan egyetemi hallgatók körében, akiknek a családjában volt vállalkozás, a céghez való csatlakozási szándékaikra vonatkozóan. Az Egyesült Államokból 84, Görögországból 120 volt a válaszadók száma. A kutatás eredményeképpen azt találták, hogy a görög megkérdezettek nagyobb valószínűséggel csatlakoznak a családi vállalkozáshoz, mint az amerikaiak. Mindkét országban az utódok körében a vállalkozáshoz való csatlakozás mérlegelésekor jelentős döntési szempont volt, hogy mennyire sikeres, eredményes a családi vállalkozás. A görög női válaszadók esetében azt figyelték meg, hogy a családi és személyes tényezők jelentősen hatnak a vállalkozáshoz való csatlakozási döntésre, ugyanakkor azt is tapasztalták, hogy mind az utódok életkora, mind a családi vállalkozás életkora fordítottan arányos a csatlakozási szándékukkal. A görög férfi válaszadók körében - a vállalkozás teljesítményén kívül - a család van nagy hatással a csatlakozási döntésre. Esetükben, a női válaszadókkal ellentétben, minél régebbi

múltra tekint vissza a családi vállalkozás, annál valószínűbb, hogy csatlakoznak a céghez.

Az Egyesült Királyságban a tulajdonos-vállalkozók gyermekei körében végzett felmérés kimutatta, hogy a gyermek neme szignifikánsan összefügg azzal, hogy a vállalkozáshoz való csatlakozást választja-e. A megkérdezett fiú gyermekek 75%, míg a megkérdezett lány gyermekek mindössze 35%-a dolgozott a családi cégben. A nem csatlakozott lány gyermekek 77%-a azért nem vállalt szerepet a családi vállalkozásban, mert nem érdekli az üzleti karrier lehetősége (Leach [2007]).

Zellweger és munkatársai [2010] nyolc ország 87 egyetemén végeztek felmérést és azt találták, azon hallgatók 11%-a, akiknek a családjában van vállalkozás, tervezi, hogy tanulmányai befejezését követően csatlakozik a céghez, míg 34% saját vállalkozás indítását tervezi és 55% véli úgy, hogy alkalmazottként helyezkedik majd el. A kutatók azt találták, hogy a családi vállalkozói háttérrel rendelkező fiatalok némiképp tartanak a vezetői felelősségtől, de optimisták a tekintetben, hogy hatékonyan lennének képesek vállalkozóként tevékenykedni. Cikkükben arra is felhívják a figyelmet, hogy a szakirodalomban kevés figyelmet kap a családi vállalkozás átvétele, mint karrier út, illetve az ezt választók attitűdjének, motivációjának feltérképezése.

Martin [2001] a kiválasztott utóddal rendelkező családi vállalkozások körében vizsgálta a leendő utódok érzéseit jövőbeli szerepkörükkel kapcsolatban és azt találta, hogy a családi vállalkozásokban kijelölt utódok hozzáállása pozitívabb, körükben többen várják, hogy átvehessék a céget és optimistábbak a rájuk váró feladatokkal kapcsolatban.

A vállalkozás tulajdonosának döntése az utódlásról meghatározhatja, hogy egy vállalkozás túlél vagy tönkremegy. Bizonyos vélemények szerint a családi vállalkozásokat soha nem szabadna a következő generáció kezébe adni, mivel az utódok általában soha nem olyan tehetségesek, mint az elődök. Minél sikeresebb az előd, minél nagyobb a vállalkozás, annál kevésbé valószínű, hogy a következő generáció képes lesz sikeresen működtetni (Leach [2007]). Véleményem szerint a vállalkozás családon belül tartása, a következő generációnak való átadása olyan hosszútávon érvényesülő előnyöket biztosít, amit egyetlen családi vállalkozásnak sem szabad elkótyavetyélnie. Ezen előnyök forrása nem feltétlenül az utódok tökéletes alkalmasságában és maradéktalan felkészültségében rejlik, sokkal inkább a

család által képviselt szemléletmódban, üzleti stílusban. Lehet azon vitatkozni, hogy az utód van-e olyan tehetséges, mint az előd, miben jobb, miben rosszabb nála, az egyetlen biztos megállapítás, hogy bizonyosan nem ugyan az a személy, mint az előd. Önálló célokkal, véleménnyel, munkatílussal bír. Az utódlás tervezése és az utód kiválasztása során arra kell törekedni, hogy felmérjük, melyek az utód erősségei, gyengeségei, pontosan milyen intézkedések megtételére van szükség ahhoz, hogy adottságait figyelembe véve biztosítsuk, hogy az átadást követően képes legyen a cég sikeres irányítására. A megteendő lépések között szerepelhet az utód továbbképzése, munkáját segítő mentorok, menedzserek, szakemberek alkalmazása. A családon belül történő cégátadás során a legfontosabb döntés azonban az utódé, hogy egyáltalán csatlakozni kíván-e a családi céghez. A családi vállalkozáshoz való csatlakozás és átvétel szándéka nem jelenti azt, hogy a potenciális utód valóban alkalmas arra, hogy sikeresen megoldja az előtte álló feladatokat. Az utódok első próbatétele, maga az utódlási folyamat, amely során eldől, rendelkeznek-e elég empátiával, türelemmel, szakmai felkészültséggel, megfelelően kommunikálnak-e és elég kitartóak-e, hogy átvegyék az elsőszámú vezető székét.

A családi vállalkozások többségében jelentős kihívást jelent a megfelelő utód kiválasztása és felkészítése. Ibrahim és munkatársai [2004] feltérképezték, milyen tulajdonságokkal, képességekkel kell rendelkeznie a kiszemelt utódnak ahhoz, hogy sikeresen tölthesse be szerepét. Kiemelték a vezetői képességeket, a mások irányításának, befolyásolásának képességét, az önálló döntéshozatalra való alkalmasságot, a munkatársak motiválásának képességét, a jó kommunikációs és konfliktusmegoldó készséget. Fontosak a menedzsment képességek, a stratégiai tervezés, piaci pozicionálás, pénzügyi és általános menedzsment ismeretek, iparági tapasztalatok. Az utód elkötelezettsége, motivációja, családja és a nem családtag alkalmazottak iránti tisztelet szintén a hatékony utód jellemzői.

Sharma és Rao [2000] kanadai és indiai családi vállalkozás vezetők véleményét térképezték fel arról, hogy a leendő utód tulajdonságai közül melyeket tartják a legfontosabbaknak. Mind a kanadai, mind az indiai elődök az utód tisztességességét és vállalkozás iránti elkötelezettségét tekintették a legfontosabb jellemzőknek. Ezen kívül az indiai vállalkozás tulajdonosok a vérségi és családi kapcsolatokat tartották lényegesnek, míg a kanadai elődök számára a személyközi kapcsolatok, a múltbeli teljesítmény és tapasztalat voltak fontosak. Egy

Ausztráliában végzett felmérés alapján az utódok leglényegesebb tulajdonságai a tisztességesség, vállalkozás iránti elkötelezettség, intelligencia, döntéshozali képességek és az önbizalom. A kevésbé fontos tulajdonságok között a születési sorrendet, a nemet és a rokonsági fokot találjuk, míg a közepesen fontosabb tulajdonságok között a személyközi kapcsolatok kezelése, illetve a stratégia megtervezésének képessége és a tapasztalat szerepelnek. A kutatás arra is rávilágított, hogy nagyobb cégek esetében fontosabb, hogy a potenciális utód jó kapcsolatot ápoljon a család többi tagjával, meglegyenek a szükséges technikai képességei, tapasztalata, megfelelő legyen az életkora és személyes kapcsolatban álljon a cég első számú vezetőjével (Romano [2000]). Fontos a nem családtag alkalmazottak tiszteletének kivívása is. A potenciális utódoknak ezt a cégnél töltött idejük minden pillanatában szem előtt kell tartaniuk, nem úgy, mint az Ainsworth és Cox [2003] által vizsgált családi vállalkozás utódai esetében, ahol az alkalmazottak körében anekdotává vált, hogyan veszekedett a cég várományosaiként megjelölt testvérpár szabadságon lévő édesapjuk parkolóhelyéért.

A testvérek viszonyának értelmezése az utódlás során nem könnyű feladat, különösen akkor, ha küzdelembe bocsátkoznak a vezetői pozíció megszerzéséért. Ilyenkor, érzelmektől túlfűtve, nehéz megérteni, hogy ami az egyik félnek igazságosnak tűnik, nem feltétlenül az a másik számára (Miller [1998]). A szülők a nyílt kommunikáció serkentésével, a testvéri rivalizálás gyökereinek feltárásával, testvéri kapcsolatuk újradefiniálására való bátorítással segíthetik a testvérek közötti konfliktus feloldását (Sharma et al. [1997]).

DeNoble és munkatársai [2007] a szociális és a humán tőke meglétét, megszerzését tekintik az utóddal szembeni lényeges követelménynek. Szociális tőke alatt egyrészt a családdal való kapcsolatot értik, ami magában foglalja az előddel és a vállalkozásban dolgozó és a vállalkozás működésében aktívan nem közreműködő családtagokkal való viszonyt, másrészt az üzleti kapcsolatokat, amelyek lehetnek külsők vagy belsők. A humán tőke a vállalkozásra vonatkozó tacit tudást, az iparági tudást és az általános menedzsment tudást foglalja magába. Motwani és munkatársai [2006] kutatásaik során azt találták, hogy az alacsonyabb árbevételű cégek esetén nagyobb valószínűséggel választanak olyan utódot, aki erős értékesítési és marketing kompetenciákkal bír.

Cater és Justis [2009] azt vizsgálták, milyen feltételek mellett válhat az utód sikeres vezetővé. Véleményük szerint az előd és az utód közötti pozitív szülő-gyermek kapcsolat, a hosszú távú szemléletmód, az iparági tudás megszerzése, a családi vállalkozásban betöltött vezető szerep specialitásainak megértése mind hozzájárulnak az utód sikerességéhez. Tatoglu és munkatársai [2008] kutatásai alapján az utód fontos jellemzői a kompetencia, az érdeklődés a vállalkozás iránt és a képzettség.

Poza [2007] szerint a sikeres utódok a következő jellemzőkkel bírnak:

- jól ismerik a vállalkozást, a vállalkozás profilja testhezálló számukra,
- ismerik önmagukat, az erősségeiket és a gyengeségeiket, rendelkeznek a szükséges külső tapasztalattal és képzettséggel,
- vezetni és szolgálni akarnak,
- az előző generáció, tanácsadók, nem családtag vezetők felelősségteljesen vezetik, segítik őket,
- jó kapcsolatokat ápolnak és megvan a képességük, hogy alkalmazkodjanak másokhoz, különösen az utódlásban részvevőkhöz (testvérek, sógorok, sógornők, unokatestvérek),
- számíthatnak kompetens nem családtag menedzserekre a felső vezetésben, akik kiegészítik képességeiket,
- rendelkeznek az irányításhoz szükséges tulajdoni hányaddal, illetve ha szükséges, képesek szövetségek kötésével irányítani,
- kivívták a nem családtag alkalmazottak, a szállítók, a vevők és egyéb családtagok tiszteletét,
- a készségeik és képességeik megfelelnek a stratégiai üzleti igényeknek,
- tisztelik a múltat, és energiáikat a vállalkozás és a család jövőjére fókuszálják.

Kazmi [1999] második generációs vállalkozókat vizsgálva megállapította, hogy a sikerhez szükséges fő tulajdonságok az eredményorientáltság, a vezetői képességek, érzék az alkalmazottak kezeléséhez, motiváció, adminisztratív készségek, új ötletek iránti nyitottság, kockázat vállalási hajlandóság, jó időbeosztás, előre tekintés és menedzseri képességek.

Az utód nemére vonatkozó kutatások során bizonyították, hogy az apa-lánya vállalkozásokban kevesebb konfliktus, nagyobb megértés, együttműködés és integráció tapasztalható, mint az apa-fiú típusú cégekben (Haberman – Danes

[2007]). Ugyanakkor a női utódoknak is meg kell küzdeniük a nemükre visszavezethető nehézségekkel. Gyakori szerepkonfliktus egyszerre „apuci kislányának” és üzletasszonynak lenni, illetve nehézséget okozhat a nem családtag alkalmazottakkal való konfrontáció (Vera – Dean [2005]).

Cole [2000] szerint a családon belül a szülő-gyermek kapcsolat problémáit a legnehezebb megbeszélni. A gyermekek többsége azt szeretné, ha szülei kevésbé tekintenék gyermeknek, hanem sokkal inkább, mit alkalmazottat, menedzsert, vagy tulajdonostársat kezelnék. Az utódlás során a konfliktusok forrásává válhat, ha a szülők nem adnak vezetői felelősséget gyermeküknek, életkoruktól és tapasztalataiktól függetlenül nem tartják őket alkalmasnak a felelősségvállalásra, a vállalkozásban dolgozó gyermekek pedig bezárva érezhetik magukat a családi cégbe, egyéb kínáló lehetőségek nélkül, és néha úgy vélik, szüleik lassan csökkentik örökségük értékét (Birley [2001]).

Tatoglu és munkatársai [2008] rávilágítottak, hogy azok az elődök delegálnak inkább szélesebb körű döntéshozatali jogkört a kiszemelt utódra, akik biztosak az utód személyében, úgy vélik az utód kompetens, felelősségtudó, rendelkezik a szükséges képességekkel és tapasztalatokkal. Bizonyos szülők ezzel szemben nagyon magas követelményeket és jelentős kihívást hordozó feladatokat állítanak utódként kiszemelt gyermekük, gyermekeik elé, sokkal szigorúbbak velük, mint más alkalmazottakkal, így próbálva maximálisan biztosítani a felkészülésüket örökös szerepükre (Cole [2000]). Az előd és az utód közös munkája során fontos a harmonikus, mindkét fél megelégedésére szolgáló kapcsolat kialakítása és fenntartása, mert az ellentétek akár odáig is fajulhatnak, hogy a kiszemelt utód, a családi vállalkozást elhagyva, önálló cégalapítással teremt konkurenciát szülei számára (Ainsworth – Cox [2003]).

Harvey és Evans [1994] 2x2-es mátrixba foglalva jellemezte az utód felkészültségének és a vállalkozásba történő belépési hajlandóságának hatását a szervezetre.

	Motivált a belépésben	Nem motivált a belépésben
Képzett	Szervezeti nyereség (pozitív hatás)	Szervezeti veszteség (negatív hatás)
Nem képzett	Szervezeti veszteség (negatív hatás)	Szervezeti nyereség (pozitív hatás)

15. ÁBRA: AZ UTÓD KÉPZETTSÉGÉNEK ÉS A VÁLLALKOZÁSBA VALÓ BELÉPÉSBEN VALÓ MOTIVÁCIÓJÁNAK HATÁSA
A SZERVEZETRE (Harvey – Evans [1994], p. 229.)

A vállalkozás két esetben nyer az utód döntésével, ha a képzett utód a csatlakozás mellett dönt, vagy ha a megfelelő képzettséggel nem rendelkező utód nem lép be a családi vállalkozásba. A másik két esetben a döntés a szervezetre negatív hatással bír.

Az utód kiválasztásánál a családi vállalkozások tulajdonosainak őszintén kell értékelniük a következő generáció képességeit a vállalkozás vezetésével kapcsolatban. Ha a gyermekből hiányoznak az ehhez szükséges képességek, a tulajdonosnak szembe kell néznie ezzel a ténnyel, hiszen a probléma szőnyeg alá söprése csak súlyosbítja a helyzetet. Az utódok érdemtelen előléptetése sem számukra, sem a vállalkozás számára nem jelent előnyt. A képességeket meghaladó feladatkiosztás nem csupán üzleti kockázatot hordoz, de az érintett egyén számára sikertelen karrier utat, elkeseredettség érzést, akár az egész életére kiható kudarcélményt okozhat (Leach [2007]).

A családi vállalkozásokra jellemző, hogy annak ellenére családtagot bízunk meg a vállalkozás vezetésével, hogy egy nem családtag menedzser sokkal inkább alkalmas a feladatra. A nagyobb cégeknél a családi vállalkozások ezen sajátossága kevésbé érvényesül, esetükben inkább előfordul, hogy nem családtagot neveznek ki a vállalkozás élére. A családtagok vállalkozáson belül történő pozícióba hozása nem feltétlenül a nepotizmus bizonyítéka, racionális lépésként is értékelhető a kockázat és az ügynöki költségek csökkentése érdekében (Lee et al. [2003]).

Royer és munkatársai [2008] a családi vállalkozásról való tapasztalati tudás, illetve az általános és technikai iparági tudás jelentőségének függvényében vizsgálták, hogy várhatóan a családon belüli vagy kívüli utód választás sikerességének nagyobb a valószínűsége. Eredményeiket összefoglalóan a következő ábra szemlélteti.

Általános és technikai iparág specifikus tudás jelentősége

Családi vállalkozásról való tudás jelentősége

	<i>Alacsony</i>	<i>Magas</i>
<i>Alacsony</i>	A családon belüli és kívüli utód választás sikerességének esélye azonos.	A családon kívüli utódválasztás sikerének nagyobb az esélye, a munkaerőpiacon elérhető széleskörű általános és technikai iparági tapasztalattal rendelkező potenciális jelentkezők nagy száma esetén.
<i>Magas</i>	A családon belüli utódválasztás sikerének valószínűsége magasabb, a családtagok vállalkozásról való magasabb szintű tapasztalati tudása miatt.	A családon belülről történő utódválasztás preferált, ha a potenciális családon belüli utód iparág specifikus általános és technikai tudása és a vállalkozással kapcsolatos tapasztalata magasabb szintű, mint a családon kívüli jelöltek iparág specifikus általános és technikai tudása.

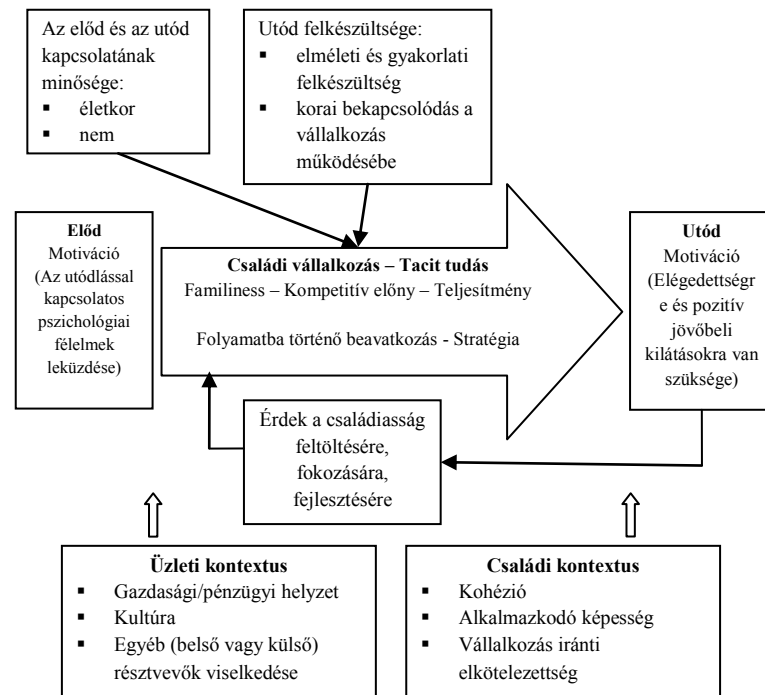
16. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSI MODELLJE (Royer et al. [2008] p. 19.)

Sambrook [2005] szerint az utód tudásának három lényeges összetevője van, egyrészt a technikai tudás, mint például az adó és egyéb vonatkozó jogszabályok ismerete, általános ismeretek az üzleti szektorról. Ez a fajta tudás feladatorientált, speciális és formális vagy informális úton könnyen elsajátítható. A tudás második összetevője a szervezetre vonatkozik, hogyan működik, mik a siker és a növekedés kulcstényezői. Ezen tudás elsajátítására leginkább informális úton van lehetőség és elsősorban a vállalkozást körülvevő környezet alapos ismeretét feltételezi. A tudás harmadik összetevőjét azon specifikus tacit tudás képezi, amelynek elemei a vezetői, döntéshozatali képesség és a folyamat szemlélet. A tacit tudást egyaránt nagyon nehéz az utód számára megfoghatóvá tenni és az utódnak elsajátítani. Az utódlási folyamat talán legfontosabb mozzanata az előd és az utód közötti tudásátadás, aminek komplexitása nagyban hozzájárul ahhoz, hogy sok szakértő az utódlási folyamat sikeres véghezvitelét tekinti a családi vállalkozások legnagyobb kihívásának.

Suerez és munkatársai [2001] az erőforrás és a tudásalapú elmélet bázisán alkották meg az utódnak történő tudásátadás és fejlesztés családi vállalkozásokra vonatkozó modelljét, amit a következő ábra szemléltet. Modelljükben különösen fontos szerepet kap a családi vállalkozásra vonatkozó tacit tudás átadása²² ami a hosszú távú

²² Chirico [2008] szerint a tacit tudás leginkább „tanonckodás” és mentorálás révén adható át.

versenyelőny forrásává válhat. Ezen tacit tudás átadásához elengedhetetlen az előd és az utód közötti jó kapcsolat, ahol az elődnek büszkének kell lennie az utód által elért eredményekre, nyitnia kell az új menedzsment technikák felé, az utódnak pedig tisztelnie kell elődje felhalmozott tudását és tapasztalatát, a cég eredményeihez való hozzájárulását, nem szabad elutasítóan viszonyulnia a már bevált folyamatokhoz, módszerekhez.



17. ÁBRA: A TUDÁSÁTADÁS ÉS UTÓD FEJLESZTÉS MODELLJE CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN (Suerez et al [2001] p. 41.)

A megfelelő utód kiválasztása nem könnyű feladat, Leach [2007] szerint a jelöltek értékelésekor a következő szempontokat érdemes figyelembe venni:

- Elkötelezettek a vállalkozás missziója iránt?
- Megvannak a képességeik, hogy előre lendítsék a vállalkozást?
- Képesek függetlenül gondolkodni és helyes ítéletet hozni?
- Megvannak a vezetéshez szükséges képességeik, képesek kemény döntések felvállalására, tudnak másokat motiválni?

Az utód kiválasztása során a család kultúrájától függően felmerül a primogenitúra elvének követése, amikor az elsőszülött fiú gyermek veszi át a céget. Ez a fajta megközelítés konfliktushoz vezethet a testvérek között, különösen, ha valamely fiatalabb testvér alkalmasabbnak bizonyul a vállalkozás átvételére (Paradise [2009]).

Az utód kiválasztásának kritériumaként Tatoglu és munkatársai [2008] azt javasolják, ha a jelölt még nem rendelkezik a családi vállalkozásban szerzett munkatapasztalattal, a fő szempont a képzettség legyen, ha pedig már dolgozni kezdett a családi cégben, a kompetenciát és az üzlet iránti érdeklődést javasolják fő választási kritériumokként. A családi vállalkozáson kívül szerzett munkatapasztalat fontosságát illetően megoszlanak a vélemények. Leach [2007] érvelése szerint az utód későbbi sikerességéhez elengedhetetlen, hogy a családi vállalkozáson kívül elegendő időt dolgozzon és bizonyítsa, ezzel fejlesztve önértékelését és önbizalmát, bővítve üzleti tapasztalatait és növelve hitelességét a nem családtag alkalmazottak szemében. Egy másik vállalkozásban megszerzett három-öt éves munkatapasztalat lehetővé teszi az utód számára, hogy tudásbázist építsen ki, találkozzon olyan problémahelyzetekkel, amelyek majd a családi vállalkozásban is jelentkezhetnek, újszerű menedzsment tapasztalatokra tegyen szert (Chirico [2008]). Ezzel szemben Tatoglu és munkatársai [2008] Törökországban végzett felmérése arra világított rá, hogy a családi vállalkozáson belül nem tulajdonítanak túl nagy jelentőséget a máshol szerzett munkatapasztalatnak, inkább az a fontos, hogy az utód jó kapcsolatot ápoljon a cég érintettjeivel és megértse, magáévá tegye a családi vállalkozás kultúráját. Hisrich és Peters [1991] szintén fontosnak tartják, hogy családi utódlás esetén az utód a vállalkozásban több területen szerezzon munkatapasztalatot, megismerje a cég működését, a részterületekbe való bepillantást követően egészében átlássa a cég struktúráját, munkakapcsolatba kerüljön a cég kulcs alkalmazottaival.

Azon szülők, akiknek tervei között szerepel, hogy gyermekeiket bevonják a családi vállalkozásba, konkrét lépéseket is tehetnek annak érdekében, hogy a céges karriert vonzóvá tegyék számukra. Gere [1997] kutatása rávilágít, hogy leggyakrabban a pályaválasztás, továbbtanulás befolyásolásával és a munkába történő bevonással próbálnak a szülők gyermekeikre hatni, hogy a későbbiekben kedvet érezzenek a családi céghez való csatlakozáshoz. A kutatásban megkérdezett vállalkozók 28%-nak már a felmérés időpontjában a vállalkozásban dolgozott a gyermeke és további 22% tervei között szerepelt, hogy miután gyermekeik felnőttek, befejezték tanulmányaikat, bevonják őket a családi cégbe.

Az utód új szerepkörében nagyobb valószínűséggel lesz sikeres, ha a vállalkozás átvételére való felkészítése tudatosan zajlik. Lambrecht [2005] a sikeres felkészítés hat mérföldkövét különböztette meg: entrepreneurship szakasza (a családi

vállalkozásban jelen levő vállalkozói légkör és tevékenység generációról generációra száll át; ezen korai szocializáció fontosságára Poza [2007] is felhívja a figyelmet), tanulmányok szakasza, formális belső képzés, külső tapasztalatszerzés, hivatalos munkakezdés a családi vállalkozásban (lehetőleg a ranglétra legalján), írásbeli terv és megegyezés a cég átadására vonatkozóan. Leach [2007] szerint a következő generáció tagjai számára meg kell tervezni képzésük, oktatásuk folyamatát a vállalkozáson belül. Sokat segít, ha a kezdetekkor, az idősebb generáció bevonásával, strukturált tervet készítenek, amiben felvázolják a bejárando karrier utat, elérendő mérföldköveket, oly módon, hogy az utód alkalmassá váljon a később rá váró tulajdonos-vezető szerep ellátására. Az utód fejlesztésében kiemelkedő szerepet kaphat egy mentor. Ideális esetben a mentor egy, a vállalkozásnál régóta dolgozó, idősebb, magas státuszban lévő alkalmazott (a kölcsönös érzelmi érintettség miatt a szülők nagyon gyenge tanárok lehetnek), aki hajlandó tapasztalatait megosztására és szíven viseli a következő generáció fejlődését. A mentorok körében fennáll annak a veszélye, hogy limitálják a potenciális utódnak adott negatív visszajelzéseket, attól tartva, hogy néhány év múlva, beosztottjukként dolgozva a „konstruktív kritikának” szánt megjegyzések megbosszulják magukat. Reid és munkatársai [2002] meglátása szerint, a családi vállalkozások családtag vezetői nagyobb hatékonysággal képesek dolgozni, ha a cégbe történő belépésüket megelőzően menedzserképzésben részesültek.

A családi vállalkozások átadása során talán túl nagy hangsúly helyeződik az utód alkalmasságára. Tökéletes utód véleményem szerint nem létezik, hiszen ez csak abban a lehetetlen esetben fordulhatna elő, ha rendelkezne elődje minden előnyös tulajdonságával és tudásával²³, bizonyos területeken meghaladva azt és nem lennének gyengeségei. Csupán megfelelő utód létezik, aki számára a képességeit, tudását felmérve olyan terv dolgozható ki, ami egyrészt tartalmazza személyes fejlesztését, másrészt meghatározza azokat a vállalkozáson belül végrehajtandó változtatásokat, amelyek megteremtik sikeres munkájának kereteit. A lehetőségek tárháza végtelen, az utód oktatással, tanácsadással való fejlesztésén kívül, a szervezeti átalakításokkal, az utód esetleges gyengeségeit, hiányosságait

²³ Cubico és szerzőtársai [2010] az együtt dolgozó generációk értékorientációját vizsgálva, jelentős különbségeket tártak fel. Azt tapasztalták, míg az idősebb generáció számára a vállalkozásban való munka életstílus, az önmegvalósítás terepe, ugyanez nem jellemző a fiatalabb generációra.

kiküszöbölendő családon kívüli munkavállalók, vezetők, tanácsadók alkalmazásával megteremthetők a sikeres átadás és az azt követő eredményes működés feltételei.

4. UTÓDLÁSI FOLYAMAT

4.1. Átadási kimenetek

A családi vállalkozást az teszi igazi családi vállalkozássá, ha generációkon keresztül marad egy család kezében, hasznosítva a felhalmozott tudást és tapasztalatot. Lambrecht [2005] három okot sorakoztat fel, amiért a családokat arra ösztönzi, hogy generációkon át tovább vigyék a családi céget. Az első a családi vállalkozás által képviselt értékek, mint a munkavállalóért való felelősségérzet, az előállított termék szeretete és a függetlenség. A második a család nevének megőrzése, különösen, ha az jelentős érzelmi és szimbolikus jelentőséggel bír. A harmadik a családi vállalkozás olyan előnyeinek kihasználása, mint a hosszú távú szemléletmód, a sokoldalúság és az életre szóló elkötelezettség.

Duh és munkatársai [2009] Szlovéniában végzett felmérésük alapján azt találták, hogy az általuk megkérdezett 132 kis- és középvállalkozás 31,8%-ában várható utódlás a következő öt évben és több mint 70%-uk a családon belül kívánja átadni a céget. A PricewaterhouseCoopers [2008] felmérése szerint az általuk vizsgált átadás előtt álló cégek fele esetében tervezik a családon belül történő átadást. Különösen magas (84%) Észak-Amerikában azon cégek aránya, amelyeknek családi tulajdonban tartását tervezik. Poutziouris [2001b] a családi utódláson túl a legjellemzőbb exit opciókként a harmadik félnek történő eladást, a vállalkozás menedzsmentjének történő eladást, a külső menedzsmentnek való eladást, a részleges exitet, némi kontroll feladásával stratégiai befektető részére, a tulajdonjog megtartását professzionális menedzsment felvételével és a tulajdonjog megtartását családi menedzsmenttel lehetőségeket jelöli meg.

Bjuggren és Sund [2001] a családi vállalkozás folytatás legfontosabb alternatívájának a családon kívüli eladást, illetve a családon belüli átadást látják. Arra hívják fel a figyelmet, hogy mennyire fontos a vállalkozás eladást, illetve családon belüli átadást, akár öröklés, akár ajándékozás formájában támogató, jogi szabályozás megteremtése. Ip és Jacobs [2006] a korábban már említett utódlási kimenetelen kívül a franchise rendszerré történő alakítást és ilyen módon való működtetést, a közös vállalat alapítását, a tőzsdei bevezetést, más vállalkozással való összeolvadást és a cég bezárását jelölik meg, mint lehetséges opciókat. A Grant Thornton [2002] felmérése alapján a családi vállalkozások átadással kapcsolatos preferencia listáját a családon

belüli átörökítés (56%) vezeti, amit az eladás (26%) és a külső tőkebefektető bevonása követ (10%). A nem családi vállalkozások esetében a leginkább valószínűsített kimenet az eladás (39%), amit a külső tőkebefektető bevonása (22%) és a családon belüli tulajdon átruházás (17%) követ. A nem családi vállalkozások esetében, komplexitásuk és az előkészítésükkel járó jelentős munkaerő ráfordítás ellenére, sokkal nagyobb jelentőséggel bírnak a teljes, illetve részleges eladással járó opciók (Poutziouris et al. [2002]).

Leach [2007] szerint a családi vállalkozás vezetőjének az utódlás kapcsán a következő lehetőségei vannak:

- családtag kinevezése,
- interim menedzser kinevezése,
- professzionális menedzser kinevezése,
- exit a vállalkozás teljes vagy részbeni értékesítésével,
- exit a vállalkozás végelszámolásával,
- nem tenni semmit.

A családi vállalkozások utódlása kapcsán felmerülő, bár nem túl gyakran emlegetett lehetőség a család vállalkozásban való részvételének „megnyirbálása”. A családi cégekben jelentkező probléma, hogy a tulajdonosi kör egyre szélesebbé válásával, felhígulásával nehézkessé válik a cég irányítása, több, gyakran egymásnak ellentmondó elvárásnak kell megfelelni. Ezen nehézségek megoldásának egyik módja lehet a tulajdonosi kör szűkítése, amelynek megvalósítása komoly előkészítő munkát és kompromisszumkészséget igényel (Lambrecht – Lievens [2008]).

Birley [2001] 16 országra kiterjedő kutatása alapján arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozások alapvetően három csoportra oszthatók. Vannak olyan cégek (33,5%) amelyeknél a gyermekek vállalkozásba való bevonását pártolják és úgy vélik, a jövőbeli utódot a családtagok közül kell kiválasztani. Mások (28,3%) teljesen ellentétes nézeteket vallanak és arra törekszenek, hogy a családot és a vállalkozást a lehető legnagyobb mértékben elkülönítsék, míg a harmadik csoportba tartozók (38,2%) a család és vállalkozás viszonyának kiegyensúlyozására törekszenek.

A bemutatott kutatási eredmények mind azt támasztják alá, hogy a családi vállalkozások által leginkább preferált utódlási kimenetel a családon belüli

cégátadás. Lambrecht [2005] a családon belüli átadás megvalósításának öt sikeres módját azonosította:

- az utód(ok) érdeklődéssel, motivációval, ambíciókkal telve magától értetődőnek veszi(k) a családi cég továbbvitelét,
- az átadó nyíltan kifejezésre juttatja, hogy szeretné, ha a családon belüli potenciális utódok átvennék a vállalkozást,
- az utódok morális kötelességüknek érzik a cég átvételét, nem szeretnék csalódást okozni az elődnek, mindenképpen el akarják kerülni a családi cég elkótyavetyélését,
- az utód számára a családi vállalkozás átvétele eleve elrendelt - belecsúszott, vagy beleragadt a vállalkozásba - jellemzően már egészen fiatalon, hétvégeken, iskolai szünetekben a cég életének aktív részesévé vált,
- az előd finoman nyomást gyakorolva az utódra, befolyásolva tanulmányainak irányát, érdeklődésének alakulását éri el a céghez való csatlakozást. Ebben az esetben csak a finom manipuláció hatékony, az erőltetés soha nem vezet eredményre.

Bármennyire óhajtott vágya a családi vállalkozások alapítóinak, hogy cégüket átadják a következő generációnak, bizonyos tényezők a családon belüli utódlás gátját képezhetik. Getz és Petersen [2004] a következő, családi utódlást gátló általános tényezőket gyűjtötték össze:

- nincs (megfelelő) utód a családon belül,
- életkori inkompatibilitás (idős szülő, fiatal gyermek),
- a szülők és gyermekek „álma” nem azonos, a gyermekek saját útjukat akarják járni, önállóságra vágnak,
- az előd nem akar visszavonulni, nem tervezi az utódlást,
- a gyermekek negatívan viszonyulnak a vállalkozáshoz,
- nemi preferencia (lánygyermekek hátrányos kezelése),
- a vállalkozás nem életképes vagy az öröklés jogi szabályozása, illetve adóvonzatai kivitelezhetetlenné teszik az utódlást.

Kiong [2005] kínai családi vállalkozások körében végzett kutatása alapján rávilágított, hogy több családi vállalkozásban jelent problémát az utód hiánya és közülük nem egynek az eltűnését okozta a megoldatlan utódlás.

Bizonyos esetekben a családi vállalkozásban készülnek a családon belüli cégátadásra, ám a folyamat nem zárul sikerrel. Massis és munkatársai [2008] a családi utódlást akadályozó tényezőket gyűjtötték össze és sorolták kategóriákba.

Kategória	Alkategória	Tényező
Egyénekhez kapcsolódó tényezők (az egyének személyiségéből, motivációjából fakadnak)	Utódhoz kapcsolódó tényezők	Potenciális utód alacsony képességű Potenciális utód elégedetlensége, alul motiváltsága Potenciális utód váratlan elvesztése (betegség, halál)
	Elődhez kapcsolódó tényezők	Az előd személyes kötődése a vállalkozáshoz Előd váratlan elvesztése (betegség, halál) Előd előre nem látott újraházasodása, válása, új gyermek születése
Kapcsolati tényezők (a családi vállalkozásban résztvevő családtagok és nem családtagok kapcsolatai)	Családtagok	Konfliktus, rivalizálás, versengés a szülők és a gyermekek között Konfliktus, rivalizálás, versengés a családtagok között (pl.: testvérek közötti rivalizálás) A családi vállalkozás magas „konszenzus érzékenységeiből” fakadó veszélyek Bizalomhiány a potenciális utóddal szemben A potenciális utód melletti elkötelezettség hiánya
	Nem családtagok	Konfliktus az előd, az utód és a családtagok között, a nem családtag érintettek körében az utód el nem fogadása Bizalomhiány a potenciális utóddal szemben A potenciális utód melletti elkötelezettség hiánya
Pénzügyi tényezők (elégtelen belső pénzügyi erőforrások, külső forrásbevonás túlzottan magas költségei)	-	Az utódláshoz kapcsolódó magas adóterhek Finanszírozási források megszerzésének nehézsége, az örökösökkel szemben fennálló kötelezettségek kiegyenlítésére Professzionális menedzsment felvételéhez szükséges pénzügyi fedezet hiánya
Kontextus tényezők (a családi vállalkozást körülvevő politikai gazdasági környezet változásaival kapcsolatosak)	-	Vállalkozás teljesítményének változása Vállalkozás méretének csökkenése Fő vevők, beszállítók elvesztése, a potenciális utód és a vevők, szállítók közötti kapcsolat gyengülése
Folyamat tényezők (a szükséges, helyes intézkedések elmaradása vagy helytelen intézkedések meghozatala, amelyek az utódlás gátját képezik)	Előkészítő intézkedések megtétele	Az előd és az utód szerepe nem világosan tisztázott Az utódlással kapcsolatos döntéseket nem osztják meg, nem kommunikálják a családtagok és egyéb érdekhordozók felé
	Utód felkészítése	A szükséges képességek és az utód tényleges képességeinek hibás értékelése Az utód nem megfelelő betanítása A potenciális utód késői vagy nem megfelelő mértékű bevezetése a vállalkozásba Az utód számára nem adnak megfelelő visszacsatolást az utódlási folyamatról
	Utód kiválasztása	Előre meghatározott, formalizált kiválasztási szempontok hiánya Nem határozzák meg azon személyek körét, akik a potenciális utód értékeléséért felelnek

4. TÁBLÁZAT: CSALÁDI UTÓDLÁST AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK (Massis et al. [2008] p. 187.)

Amennyiben családon belül nincs alkalmas személy a vállalkozás átvételére, Leach [2007] a következő megoldási lehetőségeket javasolja:

- Vállalkozás megosztása: ha a testvérek közötti rivalizálás lehetetlenné teszi, hogy a következő generáció együtt dolgozzon, érdemes megfontolni a vállalkozás szétosztását, amit az utódok önállóan működtethetnek. A szétosztásba csak akkor érdemes belevágni, ha az üzletileg is indokolható.
- Vállalkozás eladása: az eladás jobb megoldás, mint az erőltetett átadás. Habár az eladás erős érzelmi megterheléssel jár, de a legjobb opciót jelentheti a

tulajdonos anyagi biztonságának és a család harmóniájának megőrzése érdekében.

- Nem családtag menedzser kinevezése: ha nincs megfelelő ember a családon belül, sok családi vállalkozásban döntenek úgy, hogy külső menedzsert bíznak meg a vállalat irányításával.
- Interim menedzser alkalmazása: ha az utódlás akadályai csak ideiglenesek (pl.: az utód még nem szerezte meg az átvételhez szükséges tapasztalatot) átmeneti időre, amíg a családi utód nem veszi át a stafétát, családon kívüli vezetőt bíznak meg a cég irányításával.

A családi vállalkozások körében az eladás²⁴, mint utódlási kimenetel nem túl preferált megoldás, különösen, ha az előd alapította, építette fel a céget, komoly érzelmi megterhelést jelent számára az eladásról szóló döntés meghozatala. Ugyanakkor egy sikertelen utódlás beláthatatlan következményeit és az eladással járó érzelmi veszteséget mérlegelve, a vállalkozásba fektetett munka gyümölcsének eladás útján történő leszüretelése lehet a legracionálisabb döntés (Dana – Smyrnios [2010]). Kivéve, ha az eladásról való döntést az utolsó pillanatra halasztják, így kényszereladásba sodorva a céget a családi vagyon megőrzése érdekében (Leach [2007]). Előfordul, hogy az utódlásban érintett család csak későn jön rá, hogy a vagyon megőrzése és átruházása fontosabb, mint a menedzsment és a tulajdon megosztása, átörökítése. Előfordul, hogy ezekben az esetekben a vállalkozás eladása egyet jelent a család vagyonának megmentésével (Gilding [2005]). Ha a vállalkozó az eladás mellett dönt, feltétlenül szükség van egy megbízható vállalatértékelésre, amelyből világosan kiderül, valójában mennyit is ér a cég (Filep [2007]). Astrachan és Jaskiewicz [2008] kifejezetten a családi vállalkozásokra alkalmazható cégértékelési modellt alkotott meg, amelynek lényege, hogy a cég értékét a tulajdonos család szemszögéből határozza meg. Elméletük szerint a vállalkozás értékét nem kizárólag a vagyon és a jövőben realizálható pénzügyi hasznok határozzák meg, hanem az érzelmi tényezőknek is szerepük van a végső érték kialakulásában. Az érzelmi érték az érzelmi költségektől és az érzelmi hasznoktól függ. Amennyiben a hasznok meghaladják a költségeket, a vállalkozás pénzügyi

²⁴ Vecsenyi [2009] a cégeladás indokaiként az elfáradást, a fejlődési kényszert, a vészhelyzetet, a jó ajánlatot és a jó esélyt jelöli meg.

alapon meghatározott értékéhez többlet érték párosul, míg, ha az érzelmi költségek a magasabbak, a különbözet a pénzügyi értéket csökkenti.

Hemingway és Bálint [2004] az általuk feltárt utódlási kimenetek előnyeit és hátrányait foglalták össze táblázatos formában.

Kimenetek	Előny	Hátrány
Családi utódlás	- Családban marad a vállalkozás, - alacsonyabbak az utódlás költségei, - egyszerűbb az adminisztráció.	- Nem vonható be friss tőke a vállalkozásba, - családi vitákhoz, rivalizáláshoz vezethet, - adott esetben a vállalkozásnál is ellenállás lehet.
MBO és/vagy MRP	- A vállalkozás jövője, stratégiája biztosított, - a vállalkozó tanácsadó szerepben megmaradhat a vállalkozásban, - adókedvezmény érvényesíthető utána.	- Friss tőke csak korlátozottan és időben elnyúltna vonható be, - túl sok adminisztrációval jár.
Eladás harmadik félnek	- Egyszeri nagy összeget kaphatunk a vállalkozásért, - hatékony új ismereteket, technológiát hozhat be a vállalkozásba.	- A vállalkozás jövője, stratégiája nem biztosított, - az eladás az alkalmazottak ellenállásán megbukhat, hiszen az új tulajdonos gyakran kéri a kulcs alkalmazottak bennmaradási nyilatkozatát.
Megjelenés a tőzsdén	- Gyors növekedés finanszírozható általa, - a vállalkozás ismertsége jelentősen nő, - a vállalkozás termékeinek eladhatósága javul.	- Nagy regisztrációs, kibocsátási és beszámolási költségek, - bonyolultabb auditok és adózás, - fókuszban a rövid távú nyereségesség, - fennáll az insider trading veszélye.
A vállalkozás bezárása	Elkerülhetők a további veszteségek.	Szociális és egyéb problémákat okozhat.

5. TÁBLÁZAT: UTÓDLÁSI KIMENETEK ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI (Hemingway – Bálint [2004] p. 308.)

Bálint [2006] kutatásai során a magyar középvállalkozásokra jellemző utódlási kimeneteket vizsgálta. Eredményei alapján a középvállalkozások jellemzően két lehetséges kimenet közül választanak, a családi utódlást és a külső félnek történő eladást preferálják. A két legjellemzőbb kimenet közötti választást befolyásolja az előd életkora, az utód tulajdonságai, a családi tulajdon aránya, a vállalkozás jellemzői és az iparági hatás.

Az Európai Unióban felismerték, milyen komoly feladatot jelent egy vállalkozás eladása. Az eladást minden esetben nehezíti, hogy az eladó sokkal többet tud a vállalkozásáról, különösen annak gyengeségeiről, mint a potenciális vevő. Ezért fontosnak tartják, olyan cégadatbázissal rendelkező, szavahihető szervezetek jelenlétét, amelyek segítik a cégeladást. Az ezekkel szemben támasztott legfontosabb követelmények, hogy az általuk épített adatbázisok ne legyenek széttöredeztettek, a szervezet semleges, szavahihető és ismert legyen, biztosítsa mind eladói, mind vevői oldalról az anonimitást, az adatbázis bejegyzések minőségét pedig garantálják. Az Európai Unió többi országával összehasonlítva Magyarországon viszonylag kevés az eladásra kínált vállalkozások száma, amit azzal indokolnak, hogy a rendszerváltás után létrejött vállalkozások jó életszínvonalat biztosítanak a tulajdonosaik számára,

így erős érzelmi és pénzügyi okok is közrejátszanak abban, hogy megtartsák ezeket a jól működő cégeket (Európai Bizottság [2006]). Az eladó és a vevő közötti információs aszimmetriát csökkenti, ha a vállalkozó a cég alkalmazottainak adja el a céget. Ebben az esetben nehézséget jelenthet a tulajdoni hányadok meghatározása, a cég egészét adja-e el, többségi vagy kisebbségi tulajdonosként maradjon a cégben, a vételár kifizetése milyen konstrukcióban történjen (Hisrich – Peters [1991]).

A vállalkozás eladását követően felmerül a kérdés, hogy az üzletben addig aktívan részt vevő előd milyen tevékenységet folytasson. Fager és McKinney [2007] a következő lehetőségeket ajánlják:

- tanácsadóként való közreműködés,
- igazgatósági tagként való közreműködés,
- álmainak megvalósítása (idő és pénz rendelkezésre áll),
- karitatív tevékenység folytatása,
- kreatív tevékenységek: könyvírás, festészet, fafaragás, stb...

Az utódlási folyamat eredményességét nagyban javítja, ha a szereplők meghatározzák a kívánatos kimenetet, annak minden részletével, értve ezalatt a tulajdonjogok alakulását és a személyi kérdések tisztázását. Ugyanakkor a legtisztább elképzelések és a legpontosabb tervezés is pillanatok alatt dugába dőlhet, az előd, az utód elképzeléseinek, egészségi állapotának vagy éppen a piaci körülmények változásából fakadóan. Ezért a kívánatos kimenetel és az ahhoz vezető út tervezése mellett, érdemes felkészülni a vis maior helyzetekre is, amikor nem várt körülmények között kell az utódlási folyamatot végrehajtani.

4.2. Az utódlás tervezése, utódlási folyamat

Az utódlás során kockán forog a vállalkozás versenyképessége, a családi harmónia, és a tulajdonból származó előnyök, ezért a családi vállalkozások mindennapi működésében az utódlás tervezésének kulcsszerepe van. Rengeteg oka van, hogy a szervezetek miért buknak meg, de a családi vállalkozások esetében a magyarázat leggyakrabban az utódlás tervezésének sikertelenségében keresendő (Poza [2007]).

A versenytársak, megérezve a vezetés gyengülését, kihasználhatják a helyzetet, a vállalkozás fontos vevőket veszíthet el, elcsábíthatják a kulcsfontosságú alkalmazottakat, kihasználva az utódlási folyamat tervezetlenségéből fakadó jövőbeli

bizonytalanságot. Alapos előzetes tervezéssel, a terv naprakészen tartásával ezek a veszélyek kiküszöbölhetők (Rosenfeld – Friedman [2004]).

Azon vállalkozásokban, ahol az öröklési kérdéseket rendező dokumentáció és az utódlási terv nem áll rendelkezésre, a valamely hirtelen okból kényszerűséggé váló cégátvétel komoly visszaesést okozhat, különösen igaz ez, ha az elődnek több gyermeke is van, kiváltképp, ha a gyermekek több házasságból születtek (Kiong [2005]). Írásba foglalt végrendelet, tervek, utasítások nélkül, bonyolult, költséges, időt rabló jogi procedúra során osztják fel az örökséget, oly módon, hogy az nem feltétlenül tükrözi az örökhagyó elképzeléseit, és gyakran az érintettekét sem. A vagyon tisztességes megosztása ugyanis nem minden esetben jelent egyet a vagyon egyenlő megosztásával, miképpen a vagyon egyenlő megosztása sem minden esetben jelenti a vagyon tisztességes megosztását (Fager – McKinney [2007]).

Az utódlási terv hiányából fakadó veszélyek ellenére, a PricewaterhouseCoopers [2008] felmérésében megkérdezett vállalkozások közel fele nem rendelkezik utódlási tervvel. Stavrou [2003] meglátása szerint az utódlásra vonatkozó tervet a tulajdonosvezető életében csak nagyon ritkán készítik el, és ha a tervezésre mégis sor kerül, a megvalósítás során a terv nem teljesíti a vele szemben támasztott elvárásokat.

Érdekes kutatási eredmény, hogy az egyes érintettek eltérően érzékelik, hogy a családi vállalkozásuk elkötelezett-e az utódlás tervezése mellett. Az elődök meggyőződése, hogy az utódlás tervezése rendben megtörtént a vállalkozásban, míg a többi családtag ezt nem így érzi (Sharma et al. [2000]).

Motwani és munkatársai [2006] 368 családi vállalkozásra kiterjedő kutatásuk során azt találták, az utódlás tervezésnek nagyobb jelentőséget tulajdonítottak azokban a vállalkozásokban, ahol magasabb volt a családtag alkalmazottak száma, amit azzal magyaráztak, hogy ezen cégek esetében az utódlási folyamat kimenetele magasabb kockázatot hordoz a család számára, több az érintett személy, így elkerülhetetlen a kérdéskör folyamatos napirenden tartása. A második és harmadik generációs cégek az utódlással kapcsolatos kihívásoknak erőteljesebben tudatában vannak, mint az első generációsok, és jellemzően több időt és energiát fordítanak az utódlástervezésre (Sonfield – Lussier [2004]).

A legtöbb vállalkozónak nehezebb esik mindenféle tervezés, gyakran még üzleti tervet sem készítenek, nemhogy utódlási tervet. A vállalkozások üzleti tervezését az alapoktól egészen a magas szintű problémákig tárgyalja kimerítően

Szirmai [1995] és Szirmai – Klein [2010]. Az utódlási terv tartalmára, szerkezetére, felépítésére, terjedelmére vonatkozóan nincsenek szigorú szabályok, ugyanakkor bizonyos kérdésköröket, mint a családi és szervezeti ügyek, jogi, adózási és finanszírozási témák, az utódlási folyamat gátját képező tényezők, praktikus megoldások, mindenképpen tartalmaznia kell (Ip – Jacobs [2006]).

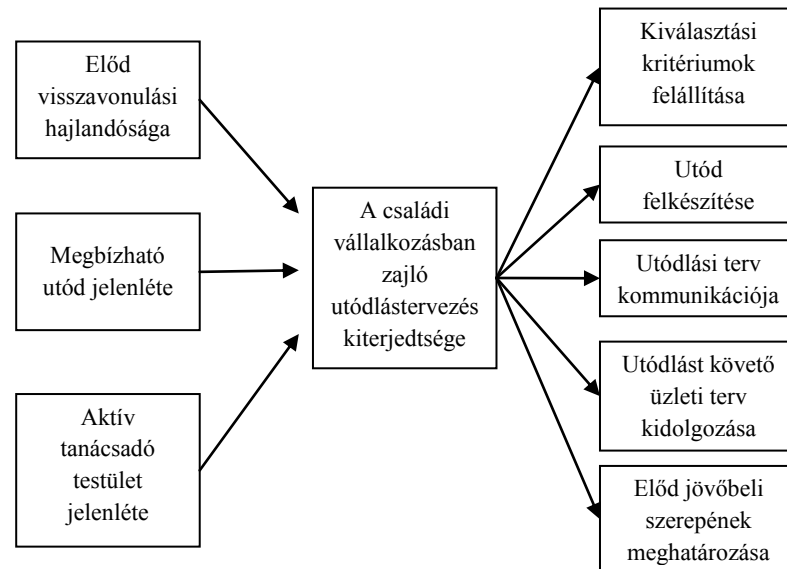
Gersick és munkatársai [1997] szerint az utódlás tervezés során az első lépés a következő generáció tulajdonosi szerkezetéről való döntés, ami alapul szolgál a további döntések meghozatalához. A tervezés során követendő irányelvek: a vállalkozás folyamatosságának fenntartása, a likviditás biztosítása és a család igényeinek szem előtt tartása (Leach [2007]). Sharma és munkatársai [2003a] az utód kiválasztását és felkészítését, a vállalkozás utódlást követő víziójának és stratégiai tervének kidolgozását, a visszavonuló előd szerepkörének meghatározását és a fő érintettekkel való kommunikáció módjának kidolgozását tartják az utódlástervezés során áttekintendő leglényegesebb témaköröknek.

Poza [2007] alapján az utódlás, vagyonmegosztás tervezése és a tulajdonjog átruházása során a következő csapdák elkerülésére kell figyelni:

- A vagyonmegosztás tervezésének halogatása, figyelmen kívül hagyva a tényt, hogy a jelenlegi tulajdonos élete is véges.
- Szűklátókörűen csupán az adó minimalizálásra koncentrálni, a vállalkozás folyamatos működtetésének kárára.
- A vagyonmegosztás tervezését csupán arra használni, hogy a pénzügyi eszközök megosztásra kerüljenek és elszalasztani annak lehetőségét, hogy tanítsák a következő generációt, hogy valódi örökséget és ne csupán pénzügyi eszközöket adjanak át nekik.
- Nem a vállalkozás folytatását, túlélését tekinteni a legfontosabb célnak a tervezés során.
- A korrektség és a szeretet összekeverése, a vágy, hogy minden örökös egyenlő elbánásban részesüljön.
- Hiányos kommunikáció az örökösökkel, nem megfelelő feltérképezése, hogy az egyes családtagok mit értékelnek a leginkább, mire vágnak, mire van szükségük.
- Az utód nem megfelelő felkészítése, a következő generáció tagjaira jellemző speciális erősségek és gyengeségek fel nem ismerése.

- A tervek szakértői felülvizsgálatának elmaradása.

Sharma és munkatársai [2000] azonosították azokat a faktorokat, amelyek a családi vállalkozásokban zajló utódlás tervezését befolyásolják.



18. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁS TERVEZÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK (Sharma et al. [2000] p. 235.)

Tralka [2003] szerint az utódlás tervezésnek négy fő lépése van: a vállalkozás értékének meghatározása, az előd exit stratégiájának megtervezése, az utód kiválasztása és az átadás módszertanának meghatározása.

A legtöbb családi vállalkozásban el sem jutnak odáig, hogy a tényleges utódlástervezés problémáival szembesüljenek, mert nem képesek legyőzni azon akadályokat, amelyek az utódlástervezés gátját képezhetik. Hubler [1999] a következő az utódlástervezés megvalósítása ellen dolgozó tényezőket azonosította:

- érzések és vágyak nem megfelelő kommunikációja,
- a különbözőségek negatívumként történő értékelése,
- indirekt kommunikáció,
- erőforrások szűkössége,
- múlt tiszteletének hiánya,
- változások ellenzése,
- irányítás átadásának való ellenállás,
- egymásnak való megbocsátás hiánya,
- egymás értékelésének, elismerésének, szeretetének hiánya.

Fager és McKinney [2007] szerint az előd részéről az utódlás tervezés halogatásának leggyakoribb indokai:

- a dolgok kiválóan mennek, a jó idők soha nem változnak komplexus,
- nehéz úgy az utódlástervezéssel foglalkozni, hogy közben „ég a ház”,
- természetesen örökké fogok élni, kiváló szellemi és fizikai állapotban,
- mi fog történni a kulcs alkalmazottakkal, ha visszavonultam,
- ha eladom a vállalkozást, mit fogok csinálni utána,
- az utódlás rengeteg adóterhet jelent,
- a bizalom hiánya az utód képességeit illetően.

Tucker [2011] szerint az utódlásban is, csakúgy, mint a családi vállalkozások esetében a legtöbbször a személyközi kapcsolatok játsszák a legnagyobb szerepet. Szerinte a sikeres utódlás legnagyobb akadályai a félelem és a halhatatlanság képze. Félelem a visszavonulástól, a hatalomtól való megválástól, attól, hogy a következő generáció sikeresebb lehet. Azok számára, akik egész életükben építettek, újat alkottak, a cégtől való megválás idegen terület. Az elődök viselkedésével kapcsolatos gyakori kritika, hogy úgy tesznek, mintha halhatatlanok lennének. A következő generáció nem ismerve az előd terveit, elképzeléseit bizonytalanná válik, kétségek között gyötrődik.

Annak ellenére, hogy elérkezett az idő a családi vállalkozással kapcsolatos vagyongegosztási feladatok végrehajtására, általában a magas szakértői díjak, a különféle tanácsadókkal szemben tapasztalható ellenszenv és az irracionális optimizmus okozzák a vagyongegosztás, utódlás tervezésének elmaradását. Senki nem szeret betegségről, halálról beszélni, illetve azok bekövetkezésének hatásáról a családra és a vállalkozásra, ami szintén hatással van a vagyongegosztás tervezésének halogatására (Poza [2007]). Hemingway és Bálint [2004], illetve Bálint [2004] rámutatnak, előfordulhat, hogy az előd azért nem képes utódlási tervet készíteni, mert több lehetséges opció közül nem tudja eldönteni, melyik lenne az ideális vagy a folyamat túl komplex a stratégia készítéshez.

A családi vállalkozásokban a cégátadás sokkal kiterjedtebb folyamat, mint a nem családi cégekben, nem korlátozódik a vállalkozás vezetésének átadására, hanem magában foglalja a családban betöltött vezető szerep és a tulajdonjog átruházását is. Sok cég utódlásban való sikertelenségét okozta, hogy elfogadható időtartamon belül nem voltak képesek ennek a három dolognak az együttes rendezésére (Poza [2007]).

Leach [2007] szerint az utódlási folyamattal kapcsolatban két koncepció létezik, vagy a lehetséges és kívánatos utódlási forгатókönyvhöz igazítják a vállalkozás struktúráját és stratégiáját, vagy a vállalkozás víziójában megfogalmazott struktúrához és stratégiához választanak utódlási forгатókönyvet.

Az utódlási folyamat megindítását több tényező ösztönözheti, ilyen az öregedés, a pszichológiai változások, a családban bekövetkező változások, vagy a környezeti nyomás, azon belül is politikai vagy gazdasági változások (Gersick et al. [1999]). Nagyon fontos, hogy az utódlási folyamat érintettjei tisztában legyenek azzal, hogy az utódlás során egymástól elkülönül a vezetés, menedzsment átadása és a vagyon, (tulajdonjog, anyagi javak) megosztása és átadása. Sürgető és fontos a menedzsment és egyéb pszichológiai problémák²⁵ megoldása, de a vagyon és a pénzügyi eszközök megosztása az, ami gyakran meghatározza az utódlás sikerességét vagy sikertelenségét (Ip – Jacobs [2006]).

Az utódlási folyamat gyakorlati megvalósítása, a működés folyamatosságának fenntartása mellett több módon mehet végbe (Tatoglu et al. [2008]):

- a folyamatot teljes egészében az előd menedzseli,
- az előd a család kiválasztott tagjainak tanácsát és segítségét kéri,
- az előd tanácsadók segítségét veszi igénybe,
- az előd a család bevonásával dolgozik.

Az egyes családi vállalkozásoknál lezajló utódlási folyamat más-más módon mehet végbe. Steier [2001] a szociális tőke átadása szempontjából a tervezetlen, hirtelen bekövetkező, a siettetett, a természetes módon lezajló és a tervezett, a szociális tőke előre megfontolt átadásával járó utódlási módokat különbözteti meg.

A családi vállalkozások számára az utódlási folyamat a generációkon át való vagyonmegőrzés zálogának is tekinthető, a folyamatosan változó környezetben az új generáció által biztosított újítási, változási képesség, a folyamatos innováció és fejlesztés a családi vállalkozások különleges előnyévé kovácsolható (Habbershon – Pistrui [2002]). Amennyiben a családi vállalkozásban létezik egy megbízható, alkalmas utód, aki hajlik a cég átvételére, az utódlási folyamat végrehajtásának

²⁵ A pszichológiai problémák között nagy jelentőséggel bír az elődök által átél, a visszavonulás kiváltotta érzelmi megterhelés. Ezzel kapcsolatban Szirmai a Spin-off klubban, a „Randevú program” keretében érdekes kísérletet végzett. A visszavonuló vállalkozók pszichológiai gátjait oldó stratégiát valósított meg, amelynek lényege a háttérbe vonuló előd üzleti angyalként történő fellépése.

igénye indulhat az elődtől, vagy az utód nyomására, mely utóbbi eset negatív hatásokat eredményezhet az utódlási folyamatban (Sharma et al. [2003a]).

Handler [1991] a kapcsolatok fontosságát hangsúlyozza. Véleménye szerint a generációk közötti kölcsönös tisztelet és megértés, illetve a testvérek egymáshoz való alkalmazkodása olyan tényezők, amelyek meghatározzák az utódlási folyamat minőségét. A következő generációba tartozó családtagok, akik elődjükkel pozitív munkakapcsolatban álltak, a céghez való csatlakozások során úgy érezték, hozzájárultak a vállalkozás gazdagításához, bővítéséhez, növekedéséhez, míg negatív kapcsolat esetén sértődöttséget, dühöt, frusztrációt és az elismerés hiányát tapasztalták. Az utódlási folyamatot befolyásoló tényezőket, azok magyarázatát és a vonatkozó szakirodalmi hivatkozásokat Singalas és munkatársai [2008] gyűjtötték össze, eredményeiket táblázatos formában a 3. számú melléklet tartalmazza.

Az utódlási folyamat során Fager és McKinney [2007] szerint a következő kérdéseket érdemes feltenni, annak eldöntése érdekében, hogy az előd és az utód készen állnak-e az átadásra:

- Az előd készen áll és hajlandó visszavonulni?
- Létezik egy megalapozott exit stratégia?
- Az előd elkötelezett a megfogalmazott stratégia követése mellett?
- Megfelelő családtag került utódként kijelölésre?
- Az utód valóban elkötelezett és kész vállalni a számára meghatározott feladatokat?
- Az utód hajlandó és képes is ellátni feladatait?
- Az előd tisztában van vele, hogy visszavonulásával nyitott pozíciók alakulnak ki a vállalkozásban?
- A nyitottá váló pozíciókat betöltötték?
- Mindenki megfelelően felkészült a rá váró új szerep betöltésére?

Leach [2007] szerint, ha eldőlt, hogy a vállalkozást családon belül kívánják tartani, az utódlási folyamat levezényléséhez a következő sorvezetőt érdemes követni:

- A tervezést minél hamarabb el kell kezdeni: ki kell használni az abból fakadó előnyt, hogy a jövő problémái már ma megoldhatók.
- Bátorítani kell a több generáció részvételével zajló csapatmunkát: a közös munka során szerzett tapasztalatok segítenek abban, hogy az utódlási

folyamat minél gördülékenyebben menjen végbe. Szerencsés, ha az idősebb generáció, mint coach, mentor képes fellépni.

- Írásbeli utódlási tervet kell készíteni: a formális mechanizmusok, procedúrák segítenek kezelni a feszültségeket és a megosztottságot, amelyek ha megoldatlanul maradnak, negatív hatással lehetnek a vállalkozás hatékony működésére.
- Be kell vonni a családot és a kollégákat: érdemes egy, az utódlással foglalkozó csapatot létrehozni, melynek tagjai a tulajdonos, egy választott családtag és a vállalkozás egy vezetője. A csapat felelős az utódlási terv kidolgozásáért, nyomon követéséért és végrehajtásáért.
- Érdemes külső tanácsadók segítségét igénybe venni.
- Az utódot alaposan fel kell készíteni: sok tulajdonos meggyőződése, hogy gyermeke be kíván lépni a családi vállalkozásba, ha pedig ez nincs így, nyomást gyakorol rá, hogy így tegyen. Ha az utód nem elég felkészült, nyomás hatására cselekszik, boldogtalan lesz a vállalkozásban befutott karrierjével, elégedetlensége sem rá, sem az üzletre nem lesz jó hatással.
- Meg kell tervezni a nyugdíjazást: fontos, hogy az alapítók mind pszichikailag, mind érzelmileg felkészüljenek az életük új szakaszára, ami már nem kizárólag a családi vállalkozás körül forog, érdemes megtervezni a vállalkozásban betöltött szerepüket, javadalmazásukat a visszavonulás utáni időszakra.

Az utódlási folyamat bármennyire is előkészítetten, jól szervezetten zajlik, vannak olyan tényezők, események, amelyek jelentős kihívásokat állítanak az érintettek elé. Ilyen az előd irányítás átadásától való ódzkodása, az előd és az utód életkorából fakadó nézőpontbeli különbségek, az utód képességeinek, alkalmasságának kétségbe vonása, az apa-gyermek és anya-gyermek kapcsolat, a testvérek közötti rivalizálás, a nem családtag alkalmazottakkal való rivalizálás, a munka és családi élet konfliktusa (Vera – Dean [2005]). Az utódlási folyamat során lényeges kérdés annak értékelése, mikor jön el az idő, hogy az utód a teljes irányítást megkapja. Brun de Pontet és munkatársai [2007] 100 utódlásban érintett, kanadai családi vállalkozás vizsgálata alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a teljes átadás időpontjának elérkeztségét leginkább az utód irányításban való részvételének mértéke és a cég vezetésére való felkészültsége határozza meg. Mások

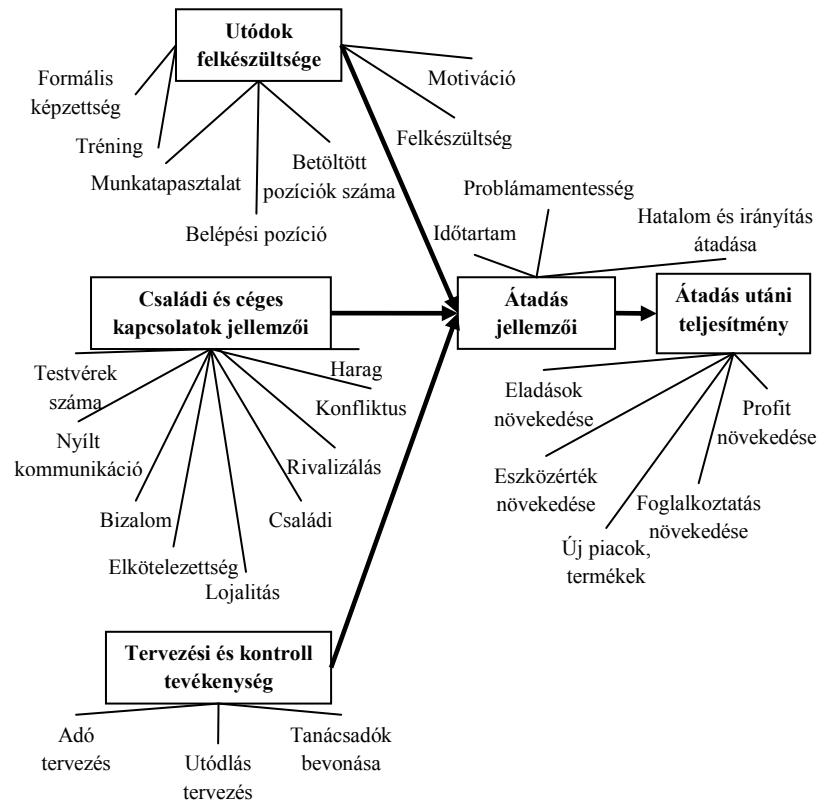
nézetei alapján az előd belülről vezérelt elhatározása a döntő a teljes átadás időpontjának meghatározásában (Sharma et al. [1997]).

A családi vállalkozásokban más és más módon mehet végbe az utódlási folyamat. Miller és munkatársai [2003] kutatásaik során három fő típust azonosítottak: a konzervatív, a hullámzó és a rebellis módozatokat, amelyek fő jellemzőit a következő táblázat tartalmazza.

	Konzervatív	Hullámzó	Rebellis
Stratégia	Stagnálás, kockázat kerülés, szigetjelleg	Határozatlan, inkonzisztens, megindulások és megtorpanások jellemzik	Forradalmi változás, gyakran öncélúan
Szervezet és kultúra	Tradíciók által kötött, bürokratikus, centralizált	Zavaros kultúra, konfliktussal terhelt egységek	Új egységek, új értékek, kaotikus szervezeti felépítés
Irányítás	A régi vezetés jelentős hatalommal bír	Régi és új vezetők egyvelege	Jelentős forgalom, új, jelentős hatalommal bíró vezető
Teljesítmény	Piaci részesedés vesztes, haldokló piacok	Kezdeti állapotban lévő projektek, szűkülő jövedelmezőség	A költségek és kiadások elszabadulása

6. TÁBLÁZAT: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT TIPIZÁLÁSA (Miller et al. [2003] p. 517.)

Morris és munkatársai [1996], [1997] az átadás jellemzőit és a családi vállalkozás átadást követő teljesítményét meghatározó tényezőket modellezték 177 érintett vállalkozás által kitöltött kérdőív alapján. A kutatás rávilágított, hogy az utódok felkészültségének, a családi és cégen belüli kapcsolatok természetének és a tervezési és kontroll tevékenységeknek van a legnagyobb befolyásoló erejük. A modell részleteit a következő ábra mutatja be.



19. ÁBRA: CSALÁDI VÁLLALKOZÁS ÁTADÁS KIMENETELÉT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK (Morris et al. [1997] p. 392.)

Az utódlási folyamat végső mércéje, hogy mennyire tekinthető sikeresnek. Bigliardi és Dormio [2009] a sikerességet kutatva, azt találták, azon családi vállalkozások esetében, amelyekben szem előtt tartották, hogy - az utódlási folyamat egy több éven át tartó, de előre tervezhető művelet, amelynek a szabályait kommunikálni kell a családi vállalkozás tagjai felé, ahol a közösen vallott értékeknek kulcs szerepe van, az eredményesség feltétele az utód alapos felkészültsége és a családi cégen kívül szerzett munkatapasztalat, illetve, hogy az elődnek közösen kell dolgoznia örököseivel és törekednie kell rá, hogy minél hatékonyabban felkészítse őket jövőbeli szerepükre - az utódlás nagyobb valószínűséggel zajlott sikeresen. Cater és Justis [2010] szerint az utódlási folyamat sikerességét a két generáció közös munkájának minősége határozza meg, amelynek hatékonyságát a nyílt kommunikáció és a hosszú távú szemléletmód jelentős mértékben növeli. Chirico [2007] a tudásátadás jelentőségére hívja fel a figyelmet, mint az utódlás sikerességére erőteljesen ható tényezőre. A családi vállalkozásban felhalmozódó tudás a szervezett iskolai képzésben folytatott tanulmányok és egyéb tréningek, tanfolyamok útján, a családi vállalkozáson belül és kívül szerzett munkatapasztalattal

és tehetséges nem családtag alkalmazottak foglalkoztatásával szerezhető meg. A felhalmozott és folyamatosan gyarapított, a következő generációnak átadott tudás a családi vállalkozások hosszú távú működésének záloga. Mazzola és munkatársai [2008] 18 olasz családi vállalkozás körében végzett kutatásuk alapján kiemelik az utód stratégiai tervezésben való részvételének pozitív hatását az utód fejlesztésében és az egész utódlási folyamat sikerességében, ami elsősorban a tervezési folyamatban átadott tacit tudásból, a munkakapcsolatok fejlődéséből, az utód hitelességének és legitimitásának erősödéséből fakad. Yan és Sorenson [2006] a konfucionista értékek meglétével magyarázták az utódlási folyamat eredményességét. Meglátásuk szerint a folyamat akkor zajlik le különösebb megpróbáltatások nélkül, ha azt az előd, az utód és a család is elfogadja, támogatja. A legfontosabb tényezők a kölcsönös tisztelet, bizalom, egymással való törődés, az érdekek, elvárások, igények kölcsönös figyelembe vétele, különösen a család érdekeinek az egyének és a vállalkozás érdekei fölé történő helyezése. Chittoor és Das [2007] a rendelkezésre álló szakirodalom alapján gyűjtötték össze és rendszerezték az utódlási folyamat sikerességét befolyásoló tényezőket, a szerzők az elődhez, az utódhoz, a családhoz, a vállalkozáshoz és a folyamathoz kapcsolódó tényezőket különböztették meg, eredményeiket a következő táblázat összegzi.

Tényező	Kapcsolódó változók
Előd	motiváció, személyiség és jellemzők, előd és utód közötti kapcsolat
Utód	motiváció, képességek, képzettség, családi vállalkozáson kívül szerzett munkatapasztalat, tanulói idő
Család	családi kapcsolatok minősége, családtagok közötti harmónia megléte vagy hiánya, vállalkozás iránti elkötelezettség
Vállalkozás	korábbi utódlási tapasztalat, szervezeti kultúra, vállalkozás életciklusa, adórendszer
Folyamat	utódlási folyamat tervezése, utód kiválasztásának megalapozott folyamata, utód támogatása, fejlesztése, közösen osztott vízió

7. TÁBLÁZAT: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT SIKERESSÉGÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK
(Chittoor – Das [2007] p. 68. alapján saját szerkesztés)

Santiago [2000] fülöp-szigeteki családi vállalkozások utódlási folyamatát vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a családi vállalkozásokat alapvetően meghatározó tényezők a családi értékek, a tulajdonosi struktúra és az üzleti kultúra, amelyek kölcsönösen hatnak egymásra. Ha az alkalmazott utódlási folyamat konzisztens a család által képviselt értékekkel, az utódlás minimális konfliktussal, a családi

kapcsolatok megerősödésével és üzleti növekedéssel párosulva zajlik. Ezzel szemben, ha az utódlási folyamat ellenkezik a család értékrendjével, az megoldatlan konfliktusokhoz, gyengülő családi összetartáshoz és a vállalkozás teljesítményének csökkenéséhez vezet. Venter és munkatársai [2005] az utódlási folyamat sikerét a folyamattal való elégedettséggel és a vállalkozás jövedelmezőségének fenntartásával mérték. Kutatásaik rávilágítottak, hogy a folyamattal való elégedettséget az utód cégátvételi hajlandósága és előddel való kapcsolata határozza meg. A vállalkozás jövedelmezőségére az utód cégátvételi hajlandósága, képzettsége, felkészültségének foka, illetve az előd és az utód kapcsolata van hatással.

Sharma [2003b] és munkatársai az utódlási folyamattal való elégedettséget modellezve, öt tényezőt azonosítottak: az előd visszavonulási hajlandóságát, az utód átvételre való felkészültségét, a vállalkozás folytatásában való megegyezést, az egyéni szerepek elfogadását, az utódlás tervezés kiterjedtségét, mint lényeges hatással bíró összetevőket. Kutatásaik során arra is rávilágítottak, hogy az elődök a többi érintettnél elégedettebbek az utódlási folyamattal és a tervezés kidolgozottságával, aminek magyarázata lehet, mivel az előd irányítja a folyamatot, az eredmény nagy valószínűséggel konzisztens lesz eredeti elképzeléseivel, a tervezés tekintetében pedig jellemző, hogy az előd informális módon már hosszú ideje tervezi az utódlást, ám ezt nem kommunikálja az érintettek felé.

A családi vállalkozások esetében egyik lehetséges utódlási kimenetel, amikor a tulajdon családon belül marad, a vezetéssel pedig családon kívüli szakértő vezetőt bíznak meg. Ebben az esetben a tervezett, zökkenőmentes átadás, az operatív feladatok végrehajtásából kivonuló családtagok megtervezett távozási forgatókönyve, illetve ha a kiválasztott menedzser rendelkezik a családi cégben szerzett munkatapasztalattal és mérsékelt tulajdonrészt kap, nagyban javíthatja az utódlási folyamat teljesítményét (Chittoor – Das [2007]).

Fox és munkatársai (1996) szerint egy tapasztalt facilitátor sokat segíthet az utódlási folyamat során felmerülő problémák, konfliktushelyzetek áthidalásában. Sigalas és munkatársai [2008] kutatásaik során azt találták, hogy a szakirodalomban feltérképezett, utódlási hatékonyságot befolyásoló tényezők közül a legnagyobb szerepe az utódlás tervezésnek, a családi kapcsolatoknak van, amelyek pozitív mivolta az utódlás folyamatosságát biztosítja, míg a családi vállalkozáson belüli, a családi vállalkozáson kívüli munkatapasztalat, és az oktatás az utódlást követő

teljesítményre vannak hatással. Lee [2008] eredményei szerint a családi vállalkozás folyamatosságát és utódlást követő teljesítményét befolyásolja a formalizáció foka, az utódlási folyamat korrektsége, az utód megfelelő felkészültsége, motivációja, alkalmassága új szerepének betöltésére, információ feldolgozó képessége és kapcsolati hálója.

Az utódlás során, a siker érdekében fontos a kulcs alkalmazottak megtartása, akik az új vezetőt hatékonyan képesek támogatni. A családi vállalkozások esetében nehézséget jelent, hogy a szakmai kapcsolatokon túl az érzelmi kapcsolatokat is kezelni kell. Nem biztos, hogy minden családtag, aki szívesen dolgozott együtt az előddel, az utódot is hasonló lelkesedéssel segíti majd. A kulcs alkalmazottak megtartása érdekében szem előtt tartandó tényezők, megszívlelendő tanácsok (Fager – McKinney [2007]):

- Az utód kiválasztásánál, felkészítésénél figyelemmel kell lenni arra, hogy az utód a vállalkozás alkalmazottai körében elfogadott legyen, lássák benne a potenciált, hogy képes lesz sikeresen vezetni a céget, tisztelet övezze.
- Gyenge, hátráltató alkalmazottak még az utódlás előtt történő eltávolítása, az utódnak ne kelljen az amúgy is nehéz időkben alkalmatlan munkavállalókkal küzdenie.
- Jutalmazási program kidolgozásával, amelynek horizontja meghaladja az előd visszavonulásának időpontját, biztosítható, hogy a programban résztvevő alkalmazottak hosszú távon a vállalkozásnál maradjanak a kitűzött célok megvalósításáért járó bónuszért cserébe.
- Az utód elfogadását megkönnyíti és a tevékenységével kapcsolatos bizonytalanságot csökkenti, ha a kulcsvezetők nagyobb önállóságot kapnak és erőteljesebb együttműködés kialakítását szorgalmazzák az utóddal.

Az utódlási folyamatban az érintetteknek rengeteg nehézséggel kell megküzdeniük. Ilyen a szakirodalomban „generációs árnyékként” emlegetett jelenség, amikor annak ellenére, hogy az új generáció átvette a családi vállalkozás irányítását, az elődök, szülők továbbra is jelentős befolyást gyakorolnak a vállalkozás működésére. Ha a jelenség az alapítóhoz köthető, az előfordulása különösen erőteljes lehet, ami leggyakrabban a szervezeti konfliktusok fokozott megjelenésében ölt testet (Davis – Harveston [2001]). Sonfield és Lussier [2004] kutatásaik során azt tapasztalták, hogy a „generációs árnyék” jelensége olyan

erőteljes lehet, hogy az első, de akár a második generációt követően is megfigyelhető.

Poutziouris [2001b] a hatékony utódlás tervezés hiányában látja a folyamattal kapcsolatos nehézségek gyökerét. Hatféle terv: stratégiai üzleti terv, családi stratégiai terv, utódlási terv, pénzügyi terv, adó terv és kockázati tőke bevonására irányuló terv összeállítását tartja szükségesnek.

Chung és Yuen [2003] a családi vállalkozások utódlással kapcsolatos nehézségeit kínai családi vállalkozások bevonásával, a második generáció szemszögéből vizsgálva a következő problémákat azonosították:

- a vállalkozás vezetéséhez szükséges képességek és alkalmasság hiánya,
- családtagok javadalmazásával összefüggő méltányossági problémák,
- kizárólag családtagok által meghozott döntések,
- családtagok közötti kommunikációs problémák,
- a szülők és gyermekek eltérő munkastílusa.

Martin és munkatársai [2002] szerint az utódlási kudarc leggyakoribb okai, ha az átadni kívánt vállalkozás inkább életmód vállalkozás, illetve nem rendelkezik határozott stratégiai célokkal. A kudarcnak ugyancsak gyakori oka a gyenge üzleti teljesítmény, és a tulajdonostól való függőség. Ibrahim és munkatársai [2001] esettanulmányok alapján végzett kutatásukkal kimutatták, hogy az utódlási folyamat során a legtöbb nehézség az előd és az utód közötti kapcsolatra, az előd utódlás tervezéséhez kapcsolódó averziójára és az utód kiválasztásának módjára vezethető vissza. Romano [2000] kutatásai alapján az utódlás során a legkényesebb, legnagyobb odafigyelést igénylő kérdéskörök a rövid és hosszú távú üzleti döntések összehangolása, az utód felkészítése, a nem családtag menedzserek lojalitásának megőrzése, a család és a vállalkozás érdekeinek összehangolása, az utód és a nem családtag alkalmazottak közötti kapcsolat kialakítása.

A családi vállalkozások általában arról számolnak be, hogy nehézségeik akadnak a humán erőforrás menedzsment területén, különösen ha az családtagokat, illetve az utódlást érinti. Ennek egyik oka lehet, hogy a családi vállalkozásokban a személyi döntések meghozatala családi értékek és nem teljesítménymutatók alapján történik (Kiong [2001]). A nem családtag alkalmazottak gyakran nem támogatják a családi vállalkozás átadását, annak ellenére, hogy a cég eredményes és folyamatos működése jól felfogott érdekük. Sokuk számára az alapítóval való szoros kapcsolat a

vállalkozásban végzett munka legnagyobb előnye, az utód megjelenésével addigi munkakörülményeiket, pozíciójukat, munkahelyük biztonságát fenyegetve érezhetik (Leach [2007]). Különösen veszélyesek a vállalkozás indításától kezdve a családi vállalkozásban dolgozó kulcsvezetők, akik gyakran a tulajdonos - vezető helyetteseként funkcionálnak és az utód megjelenésével fenyegetettség érzés alakul ki bennük (Vera – Dean [2005]).

Malinen [2004] kutatásai során az utódlási folyamat legnagyobb kihívásaiként a családon belüli utód hiányát, a család érdektelenségét az utódlás tekintetében, a családon belüli megfelelő vevő hiányát és a tervezéshez szükséges külső tanácsadó bevonását azonosította. Az utódlás tervezése ellen ható erők között magát a családot is megtalálhatjuk, amelynek hatása lehet arra, hogy kerüljék az utódlással kapcsolatos kérdések megvitatását. Az alapító felesége gyakran vonakodik biztatni férjét a visszavonulásra, mivel ő maga is vonakodik feladni a családi vállalkozásban betöltött szerepét, különösen, ha a családi vállalkozás a házastárs szociális identitásának fontos terepe (Leach [2007]).

Az Európai Bizottság [2002] szakértői jelentése a pszichológiai és érzelmi problémákat, az átadási folyamat bonyolultságát és a nemzeti jogszabályok (jogi, adózási, adminisztrációs) alkalmazásának nehézségeit jelölték meg a cégátadás legjelentősebb akadályaként. Vago [2004] az utódlási folyamatot, a változás menedzsment szemszögéből vizsgálja és a nehézségeket, a folyamatnak való ellenállást és halogatást olyan alapvetésekre vezeti vissza, mint

- konfliktus nélkül nincs változás,
- az átmenetek a konfliktusok leggyakoribb forrásai,
- a változás drága.

Martin és munkatársai [2002] egy 2x2-es mátrix segítségével írták le az utódlás és a vállalkozás bukása közötti kapcsolatot.

		Az új tulajdonosi struktúra kialakításra került	
		<i>Igen</i>	<i>Nem</i>
Vállalkozás állapota	<i>Stabil vagy növekvő</i>	Sikeres utódlás	Sikertelen utódlás
	<i>Hanyatló</i>	Átalakítás és innováció	Vállalkozás bukása

20. ÁBRA: AZ UTÓDLÁS ÉS A VÁLLALKOZÁS BUKÁSA KÖZÖTTI KAPCSOLAT (Martin et al. [2002] p. 14.)

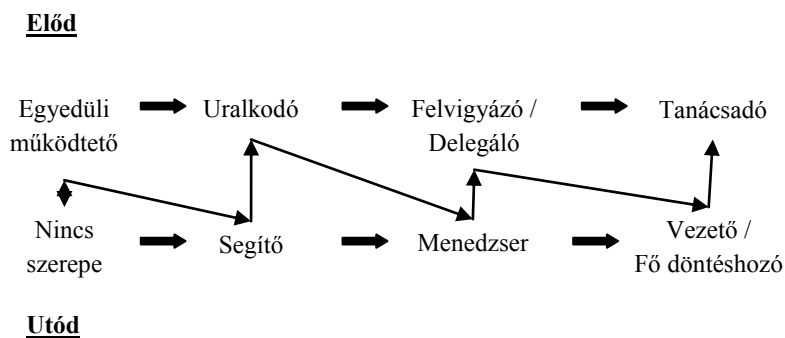
Amennyiben az utódlási folyamatot sikeresen véghezviszik, a vállalkozás állapotától függetlenül tovább működtethető, vagy az átadáskori formájában vagy átalakítva. Sikertelen utódlás esetén, a stabil vagy növekvő vállalkozás önmaga tehetetlenségénél fogva még egy ideig képes a működésre, ám egy hanyatló vállalkozás esetén a sikertelen utódlás a vállalkozás bukását okozza.

Az utódlási folyamat kulcsszerepe a családi vállalkozások életében, komplexitása, a benne rejlő kihívások, arra sarkallták a téma kutatóit, hogy próbálják keretbe foglalni, modellezni a folyamatot. A következő alfejezet, a szakirodalomban fellelhető, az utódlási folyamat leírására vonatkozó írásokat összegzi.

4.3. Utódlási folyamat modellek

Több családi vállalkozás kutató modellezte az utódlási folyamatot, más és más megközelítéseket alkalmazva, igyekezve megfogni a folyamat lényegét, meghatározni a fő lépéseket. Ezekre részben történt már utalás az eddigiekben, az alfejezet a célirányos összefoglalásra törekszik.

Handler [1990] szerint az utódlási folyamat úgy is felfogható, mint kölcsönös szerep kiegyenlítés az előd és az utód között. A négy szakaszból álló folyamatot a következő ábra szemlélteti:

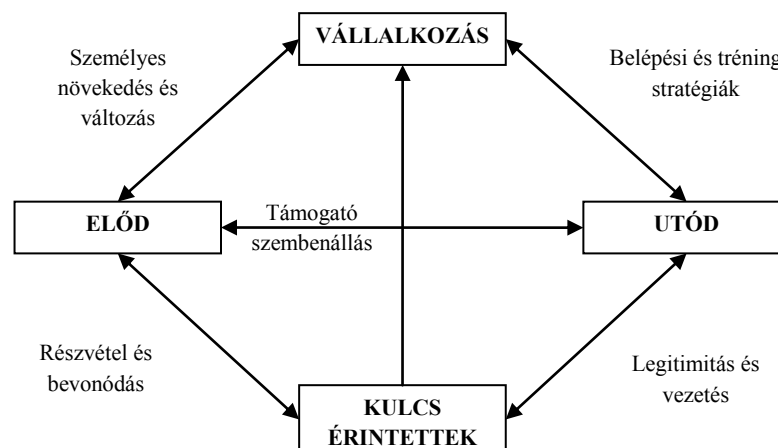


21. ÁBRA: UTÓDLÁSI FOLYAMAT: KÖLCSÖNÖS SZEREPKIEGYENLÍTÉS AZ ELŐD ÉS AZ UTÓD KÖZÖTT
(Handler [1990], p. 43.)

Az előd szerepköre egyre szűkülő, míg az utód egyre szélesebb körű feladatokat kap. A szerepeik közötti kölcsönös kiegyenlítődés, változás tekinthető az „utódlás táncának”. Az előd a vállalkozás egyedüli működtetőjének tekinthető a cég indításakor, amikor szinte mindent személyesen felügyel; ekkor gyermekeinek még nincsen szerepköre a cégben. A vállalkozás kezdeti időszakának túlélésével, a

stabilitás megteremtésével az előd uralkodó szerepe kerül előtérbe, ekkor az utódlás, csak mint jövőbeli cél jelenik meg, a potenciális utódok, mint segítők vesznek részt a cég életében. Az utódok érésével, tapasztalatainak növekedésével egyre komolyabb szerepet töltenek be a cég életében, és már mint menedzserek jelennek meg. Ezzel párhuzamosan az előd szerepköre is más szintre terelődik, több, addig általa végzett feladatot delegál és mintegy felvigyázóként, a döntések felülvizsgálójaként működik a vállalkozásban. Amikor a következő generáció alkalmassá válik a vezetésre, a teljes körű önálló döntéshozatalra, teljes mértékben átveszi a vállalkozás irányítását és az előd, mint tanácsadó segíti munkáját. Handler [1990] modelljét a szerepkörökhöz kapcsolódó - bevezetés, integráció, közös vezetés, nyugdíjazás - szakaszokkal való kiegészítéssel Cadieux és munkatársai [2002] fejlesztették tovább.

Fox és munkatársai [1996] szerint az utódlási folyamatban a kapcsolatok játsszák a legnagyobb szerepet. Különösen hat típusú kapcsolatnak tulajdonítanak kiemelt jelentőséget: a vállalkozás és kulcs érintettek, a vállalkozás és az előd, a vállalkozás és az utód, az előd és az utód, illetve az előd és a kulcs érintettek kapcsolatának. A modellt a következő ábra szemlélteti:



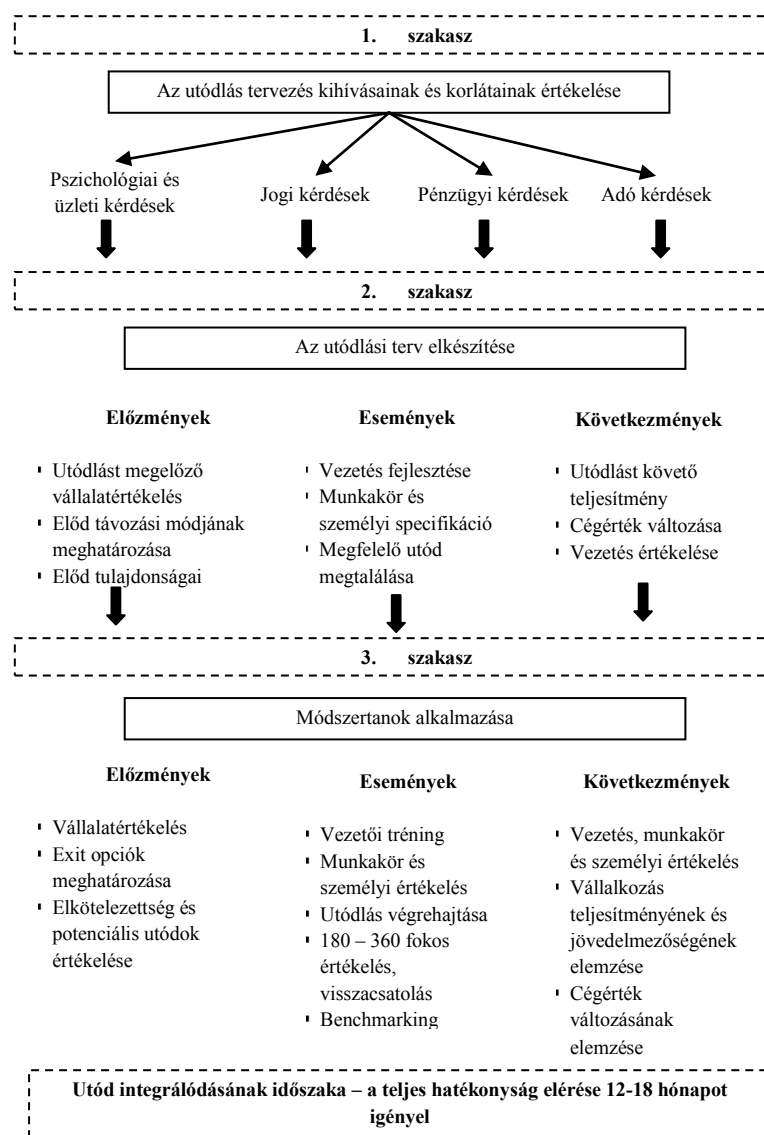
22. ÁBRA: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT KAPCSOLATI MODELLJE (Fox et al. [1996] p. 17.)

Dyck és munkatársai [2002] az utódlási folyamatot a váltófutással állították párhuzamba, ahol a sorrend, az időzítés, a váltóbot átadása, és a kommunikáció/csapatmunka befolyásolja a sikerességet. A kutatók a váltófutás eredményét meghatározó tényezőknek szervezeti tényezőket feleltettek meg, így lefedve az utódlási folyamatot. A tényezők megfeleltetését és a kapcsolódó magyarázatokat a következő táblázat tartalmazza.

Váltófutás	Szervezeti megfelelő	Magyarázat
Sorrend	Belső szervezeti összefüggés	Annak biztosítása, hogy az utód rendelkezik a szervezet vezetéséhez szükséges képességekkel és tapasztalatokkal.
Időzítés	A környezet hatása a vezetés átadás időzítésére	Annak biztosítása, hogy az előd és az utód közötti átadás hatékonyan zajlik. Amennyiben a környezeti feltételek kedvezőek, a cég az érettség szakaszában van és többlet erőforrások vonhatók be, az utódlási folyamat átgondoltabb módon kivitelezhető. A kedvezőtlen környezeti feltételek az utódlási folyamat gyors végrehajtását követelhetik meg, ami jelentősen növeli az átadás kockázatát.
Váltóbot átadása	Átadási és vezetési stílus	Az utódlási folyamat részleteinek kidolgozása. Mind az előd, mind az utód számára nehézséget jelenthet új szerepkörének betöltése, az előd ózdkodhat a visszavonulástól, az utód pedig vonakodhat átvenni a stafétát.
Kommunikáció/csapatmunka	Kommunikáció és személyközi kapcsolatok	Harmonikus, tiszteletteljes, világos kommunikáció az előd és az utód között a siker nélkülözhetetlen eleme.

8. TÁBLÁZAT: AZ UTÓDLÁS VÁLTÓFUTÁS MODELLJE (Dyck et al [2002] p. 148. alapján saját szerkesztés)

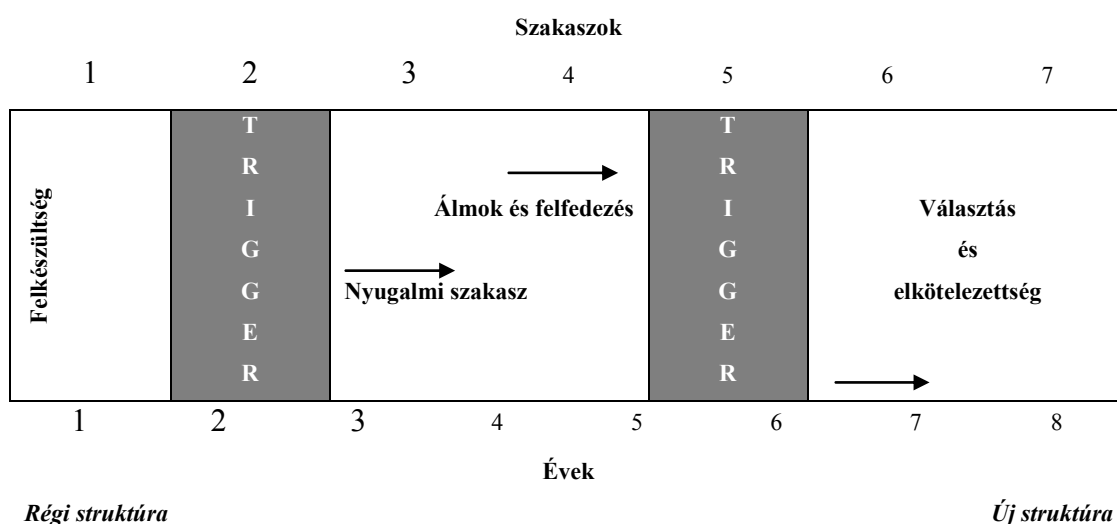
Ip és Jacobs [2006] egy három szakaszos modellel magyarázzák az utódlási folyamatot, ami magában foglalja az akadályok értékelését, a tervezést és a megvalósítást. Véleményük szerint a folyamat első három szakasza esetében az időigény, különböző tényezők figyelembe vételével 3 és 10 év közé tehető. A modell részleteit a következő ábra mutatja be.



23. ÁBRA: HÁROM SZAKASZOS UTÓDLÁSI FOLYAMAT MODELL (Ip – Jacobs [2006] p. 342.)

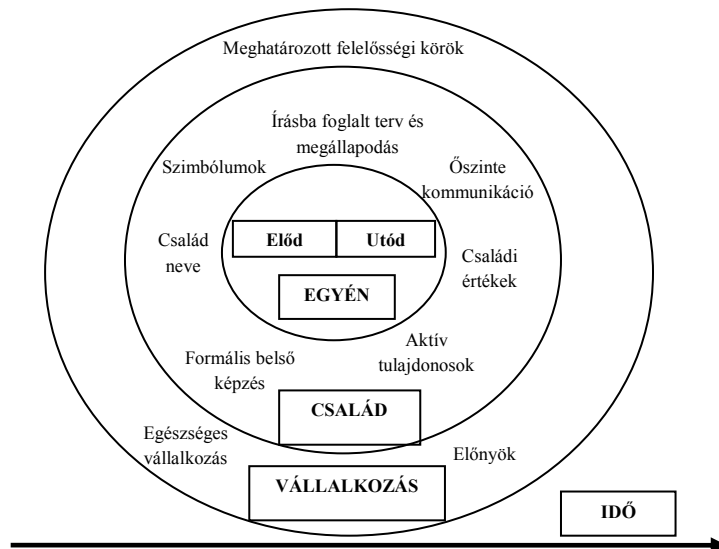
Murray [2003] hét szakaszos modellt alkotott az utódlási folyamat leképezésére. Az első bevezető szakasz az utódlás okozta változásokra való felkészültséggel jellemezhető. Ha a vállalkozás és az érintettek felkészültek a változásra és ezzel kapcsolatban nyomás jelentkezik, eljutunk az első mérföldkőhöz, tehát a második szakaszhoz, amikor a változás elindul. A változás jelenléte és közelsége a legtöbb szervezetben megnöveli a nyugalom iránti vágyat, ezért általában a változások elindulását egy nyugalmi szakasz követi, ami átvált az álmok és felfedezés szakaszába, amikor az érintettek addigi álmaikat, vágyaikat, elképzeléseiket, reményeiket ütköztetik a valóság rideg tényeivel. Az álmok és felfedezés szakaszának a második mérföldkő vet véget, amikor döntést kell hozni a jövőről, ez a változást lezáró szakasz utolsó mérföldköve. Az utolsó szakasz a

választás és elkötelezettség szakasza. Az átadási folyamatnak Murray [2003] kutatásai alapján három típusú kimenetele lehetséges. Sikeresen a változások nyomán sikerül egy új struktúra alapjait lerakni és egyensúly alakul ki, kedvezőtlenebb esetben a változások nem mennek végbe, megmarad a régi struktúra, egyensúlytalanságot és szétesést hozva, vagy a változásokat nem sikerül lezárni, ekkor egyensúlytalanság és további útkeresés a jellemző.



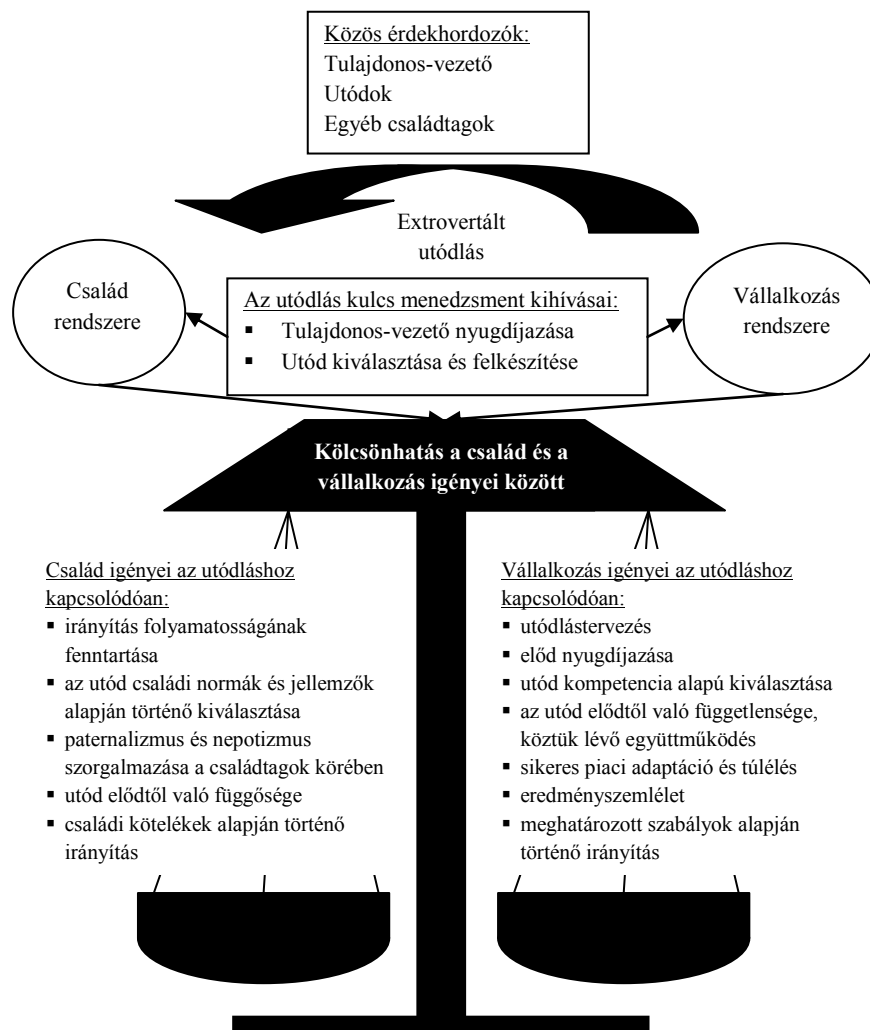
24. ÁBRA: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT HÉT SZAKASZOS MODELLJE (Murray (2003) p. 27.)

Lambrecht [2005] koncentrikus körökre épülő modelljének, ahol a körök az egyént, a családot és a vállalkozást jelképezik, fő üzenete: a családi dinasztiák alapja, hogy az egyén a családhoz a család pedig a vállalkozáshoz tartozik. Az egyén, a család és a vállalkozás közötti folyamatos kapcsolatot az utódlás teremti meg. Az időtengely azt jelképezi, hogy az egyének, a család, a vállalkozás és a köztük lévő interakciók nem statikusak, folyamatosan alakulnak, együttesen alkotnak dinamikus egészet.



25. ÁBRA: A KÖVETKEZŐ GENERÁCIÓNAK TÖRTÉNŐ ÁTADÁS MAGYARÁZÓ MODELLJE (Lambrecht [2005] p. 280.)

Stavrou [2003] Jung extrovertált-introvertált attitűd elméletét alkalmazva a családi vállalkozásra úgy érvel, hogy a családi vállalkozás az utódlási folyamat során extrovertált módon viselkedik, nagyobb hangsúlyt fektetve valamely külső forrás által képviselt értékekre és hitekre, mint sajátjára. A családi vállalkozások esetében a külső forrás, amelynek értékei az utódlási folyamatot vezérlik, a család. Amíg a vállalkozás és a család szükségletei egybeesnek, a jelenség nem fenyegeti a vállalkozás jólétét, de ha szükségleteik eltérnek, a családi igények előtérbe helyezésével a vállalkozás saját túlélését kockáztathatja. A modellt a következő ábra szemlélteti.



26. ÁBRA: EXTROVERTÁLT UTÓDLÁS CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN (Stavrou [2003] p. 339.)

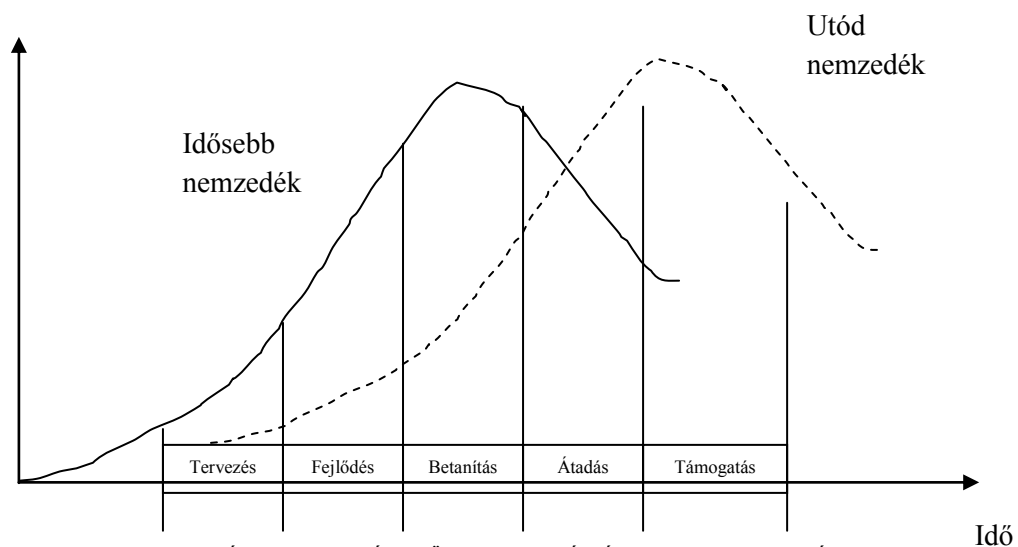
Litz [2008] egy 2x2-es mátrix segítségével ábrázolta az utódlás családra és vállalkozásra gyakorolt összetett hatását. A legkedvezőbb esetben az utódlás mind a család, mind a vállalkozás számára pozitívumokkal zárul, ekkor a nyereség kölcsönös. Ha az utódlás hatása valamelyik esetében inkább negatívnak tekinthető, csak az egyik rendszer számára tekinthető eredményesnek a folyamat, míg ha mindkét rendszerben károk jelentkeznek, a kölcsönös veszteség kedvezőtlen esetével állunk szemben.

Annak érdekében, hogy az utódlási folyamat minél sikeresebben mehessen végbe Brunello [2006] tanácsadók bevonását javasolja. Gyakorlatban megszerzett tapasztalatai alapján, a tanácsadó munkájára több éven keresztül szükség van. A tanácsadás első szakaszában helyzetfelmérés zajlik, ami legalább három hónapot vesz igénybe, ezt követi az átadás megtervezésének fázisa, ami a cég komplexitásától

függően egy vagy több hónapot vesz igénybe. A harmadik szakasz az átadás lebonyolításának elindítása és az átadási projekt nyomon követése, ezek kapcsán mentorálás, facilitálás biztosítása. Az utolsó szakaszban az átadási folyamatot sikeresen végigvivő cég konszolidálásában, stabilitásának megteremtésében vesz részt a tanácsadó, csökkenő intenzitással, egyre inkább háttérbe vonulva.

Churchill és Hatten [1997] az előd és az utód nemzedék életciklusának átfedéseivel írja le az utódlási folyamatot az üzleti stratégiára gyakorolt hatás függvényében.

Az üzleti stratégiára
gyakorolt hatás



27. ÁBRA: NEMZEDÉKEK ÜZLETI STRATÉGIÁRA GYAKOROLT HATÁSA
(Churchill – Hatten [1997] idézi Carlock – Ward [2006] p. 119)

Az utódlás komoly következményekkel jár a családi vállalkozások életében. Az előd és az utód egymást átfedő életciklusának bármely szakaszában kialakulhatnak nézeteltérések, konfliktusok, ami nemcsak az utódlási folyamatra, de a vállalkozás teljesítményére is negatív hatással lehet.

A bemutatott utódlási folyamat modellek mindegyike fontos szempontok figyelembe vételével képezi le az utódlási folyamatot. A modellek lehetőséget adnak arra, hogy az utódlásban érintettek átlássák, egészében vizsgálhassák a folyamatot, felmérhessék, milyen feladatok állnak még előttük. A modellek mindegyike jól jellemezi, írja le a folyamatot, gyengeségükként azonban felróható, hogy kevésbé világítanak rá az utódlási folyamatban felmerülő nehézségekre, kihívásokra.

4.4. Összegzés, értékelés

Ahogy azt már korábban is hangsúlyoztam az utódlás, az utódlási folyamat méltán a családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom és kutatások kiemelt témaköre. Az utódlási folyamat sikerén vagy kudarcán múlik, hogy egy cég képes-e hosszú távon működő családi vállalkozássá válni, vagy az maradni, vagy megszűnik családi mivolta, esetleg maga a cég is.

Ahogy az a szakirodalmi áttekintésből is kiderül, sok szakember az utódlási folyamat kudarcának okát a tervezetlenségben látja. Általában a tervezés és különösen az utódlás tervezés fontosságát nem kívánom vitatni, ugyanakkor úgy vélem, nem minden, a generációváltás során elbukó családi vállalkozás sikertelenségéért a tervezetlenség felel. A szakirodalomban kevésbé hangoztatott megközelítés, hogy az utódlási folyamat felfogható egyfajta természetes szelekcióként is. Mivel az utódlás komoly kihívásokat, problémákat állít az érintettek elé csak azok a családi vállalkozások vehetik sikerrel az akadályokat, amelyek erősek, stabilak, jövedelmezők. A gyenge, rosszul teljesítő vállalkozások elvéreznek és habár ez a generációváltás során történik meg, a tényleges ok nem az utódlásban, hanem hosszú távú életképtelenségükben keresendő.

A generációváltásban a két kulcsszereplő az előd és az utód megfelelőségének értékelésében általában az utódot éri kritika. Az előd, aki felépített, működtet(ett) egy vállalkozást az ideál, akihez az utódnak fel kell nőnie. Természetesen az elődök érdemei vitathatatlanok, de véleményem szerint különösen a családi vállalkozásokban az alkalmas utód hiánya sok tekintetben az elődök felelőssége. Az elődnek, mint a vállalkozás vezetőjének tudnia kell felmérni, hogy a cég sikeres átvételéhez milyen tudással, felkészültséggel, jellemzőkkel rendelkező utódra van szükség. Mint családtagnak pedig tudnia kell, hogy a családban utódként kijelölt személy rendelkezik-e ezekkel a jellemzőkkel. Ha az utóddal szemben támasztott elvárások és az utód tulajdonságai összhangban állnak, nincsen probléma. Azonban ha az utód nem teljesíti a vele szemben támasztott elvárásokat értékelni kell, hogy a tapasztalt hiányosságok pótolhatók, kiküszöbölhetők-e (tanulással, mentorálással vagy a munkatársi kör bővítésével) vagy sem. Ha az utód fejlesztésével elérhető az „ideális” állapot, mint családfőnek, az előd feladata, hogy iránymutatást nyújtson a fejlesztéshez és biztosítsa ennek kereteit. Tömören megfogalmazva egy bölcs előd nem azon sajnálkozik, hogy potenciális utóda nem

megfelelő a cég átvételére, hanem a lehetőségeket értékelve mindent megtesz annak érdekében, hogy utódát alkalmassá tegye a cég átvételére. Természetesen nem minden családban terem megfelelő utód, ez esetben megfontolandó a vállalkozás oly módon történő átalakítása, hogy az utódok, örökösök tulajdonosi jogait kihasználva a cég családi kézben maradjon, remélve, hogy a következő generáció egy tagja alkalmas lesz majd az irányítás átvételére is. Ez utóbbi lehetőséget a családi vállalkozás mérete is befolyásolja, hiszen csak bizonyos mérethatár felett adottak a szervezet átalakításának feltételei, illetve biztosított az átalakítás hatékonysága.

Az utód alkalmasságával kapcsolatos kérdéskörhöz kapcsolódó téma az előd és az utód vezetői stílusának eltérése. A szakirodalom részletesen tárgyalja az elődökre jellemző vezetési stílusokat, ám viszonylag kevés szó esik arról, hogy az utód számára milyen vezetői tulajdonságok megléte ideális. Úgy gondolom, az utód alkalmatlannak titulálása háttérben, sok esetben az húzódik meg, hogy vezetői stílusa eltér az elődétől, ami vagy hatékonyabb, vagy nem, de az előd mindenképpen előnyben van annak köszönhetően, hogy az évek során az ő stílusát szokták meg, a szervezet ahhoz alkalmazkodott. Úgy vélem, az utódnak mindenképpen hasznos elődje vezetői stílusát tanulmányozni, megismerni. Nem azért, hogy átvegye azt, hanem azért, hogy az így megszerzett tudás birtokában tudja értelmezni és értékelni az őt érő kritikákat.

A szakirodalomban bőven találhatók az utódlási folyamat leírásával, modellezésével foglalkozó írások, amelyek részletes bemutatásokat tartalmaznak. Az utódlási folyamat leírásokkal és modellekkel kapcsolatos gyengeségnek találok, hogy jellemzően statikusak, nem utalnak az utódlási folyamatban felmerülő problémákra, döntési pontokra és általában az ideálisnak tekinthető esetből indulnak ki.

Az utódlási folyamat rendkívül komplex, különös nehézségét a családi vállalkozásokon belül pedig az adja, hogy mindvégig egymással harmóniában szem előtt kell tartani a családi és üzleti szempontokat, meg kell birkózni az érzelmi és üzleti kihívásokkal egyaránt. A kutatási lehetőségek tárháza az utódlással kapcsolatban szinte végtelen, a témába belefeledkezve újabb és újabb izgalmas kérdések merülnek fel. Az általam végrehajtott empirikus kutatás első lépésében matematikai-statisztikai módszerekkel azonosítottam a családi vállalkozásokat, alcsoportokra bontva őket. Ezt követően az utódlással kapcsolatos négy témakör: a

tervezés, az utóddal szembeni elvárások, a különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságai és az utódlás tartalma mentén próbáltam a számomra legizgalmasabb kérdésekre választ találni.

5. A MAGYARORSZÁGI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN ZAJLÓ UTÓDLÁSI FOLYAMAT EMPIRIKUS MEGKÖZELÍTÉSBEN

A disszertációm elkészítéséhez kapcsolódóan folytatott kutatás során az elsődleges célom, hogy mélyebben megvizsgáljam a családi vállalkozások utódlási jellemzőit és olyan következtetéseket vonjak le, amelyek segítenek jobban megérteni a családi vállalkozások előtt álló e jelentős kihívás sajátosságait. Hazánkban az utódlás, generációváltás a családi vállalkozásokban tömegesen, lökészerűen, korábbi tapasztalatok hiányában zajlik (Filep - Szirmai [2006]).

Napjainkban és a következő években dől el, mely magyar vállalkozásokból lesznek hosszútávon fennmaradó, egyetlen család által irányított családi vállalkozások, melyek tulajdonosi körében következik be gyökeres változás és melyek szűnnek meg létezni. A hosszú ideje, több generáción át működő családi vállalkozások a gazdaság stabil, megbízható alapjául szolgálnak, ezért tartom fontosnak a lezajló utódlási folyamat feltérképezését, minél mélyebb megismerését, hogy az így megszerzett tudás a folyamat sikeres lebonyolításához szükséges háttérismeret forrásául szolgálhasson.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos vizsgálatok legsarkalatosabb pontja a családi vállalkozások definíciójának meghatározása, a családi vállalkozások megkülönböztetése. Ezért a kutatás első lépésében arra vállalkozom, hogy matematikai-statisztikai módszerekkel azonosítsam a családi vállalkozásokat ezzel elkülönítve a vizsgálandó sokaságot, majd az utódlással kapcsolatos általam fontosnak ítélt témakörök alapján megfogalmazott hipotézisek vizsgálatát végzem el. A kutatási minta elkülönítésének módját, a vizsgálandó témaköröket, a hipotéziseket, a vizsgálat alapjául szolgáló minta kiterjedését és az alkalmazott módszertant a következő táblázat foglalja össze.

AZ ELEMZÉS MINTÁJÁNAK MEGHATÁROZÁSA	
A családi vállalkozások körének meghatározása	
Megállapítások a minta meghatározásához	Megállapítás 1: A preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembe vétele alapján a családi és nem családi vállalkozások elkülöníthetők. Megállapítás 2: A családi vállalkozások a preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevétele alapján elkülönülő csoportokat alkotnak.
Vizsgált sokaság	Teljes minta
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata klaszterelemzéssel.
HIPOTÉZISEK	
Az utódlás tervezése családi vállalkozásokban	
Hipotézisek	H1/a hipotézis: Az utódlási terv készítésében nem mutathatók ki gender specifikus sajátosságok. H1/b hipotézis: Azok a vállalkozók, akiknek van kiszemelt utódjuk, inkább készítenek utódlási tervet, mint akiknek nincs. H1/c hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a cég adóssággal rendelkezik, inkább készítenek utódlási tervet, mint amelyekben adósság nélkül gazdálkodnak.
Vizsgált sokaság	Az elemzés mintájának meghatározása során azonosított családi vállalkozások
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata keresztábra elemzéssel.
Utóddal szembeni elvárások a családi vállalkozásokban	
Hipotézis	H2 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a vállalkozók gyermeküknek kívánják átadni a céget, az utóddal szembeni elvárások alacsonyabbak.
Vizsgált sokaság	Az elemzés mintájának meghatározása során azonosított családi vállalkozások
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata főkomponens elemzéssel.
Különböző jellemzőkkel bíró családi vállalkozások utódlási sajátosságai	
Hipotézis	H3 hipotézis: Az eltérő alapjellelmezőkkel bíró családi vállalkozások az utódlási folyamatban érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és a cégátadás során várhatóan felmerülő finanszírozási igény alapján is megkülönböztethetők.
Vizsgált sokaság	Az elemzés mintájának meghatározása során azonosított családi vállalkozások
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata diszkriminancia elemzéssel.
Az utódlás tartalma a családi vállalkozásokban	
Hipotézis	H4 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol az átadás során azt tervezik, hogy a cég tulajdonát és az irányítást is a szűk családon belül tartják, inkább jellemző, hogy az előd a cég tulajdonjogát átadja az utódnak.
Vizsgált sokaság	Az elemzés mintájának meghatározása során azonosított családi vállalkozások
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata keresztábra elemzéssel.

9. TÁBLÁZAT: HIPOTÉZISEK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA (saját szerkesztés)

A családi vállalkozások körének meghatározásához a teljes rendelkezésre álló adatbázis felhasználásra kerül, annak érdekében, hogy a mintába került vállalkozások közül azonosítsam a családi vállalkozásokat. A hipotézisek vizsgálata már csak a családi vállalkozások részmintán történik, az azonosított családi vállalkozások utódlási jellemzőinek feltárása érdekében.

5.1. Az adatfelvételi módszertan bemutatása²⁶

A felvázolt hipotézisek vizsgálatához a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának Budapest Bank Nyrt. részére végezett: „Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek finansziális következményei” című kutatás adatbázisát használtam (Filep – Pákozdi – Szirmai [2007])²⁷. A kutatás elsődleges célja nem a családi vállalkozások vizsgálata volt, ugyanakkor a kérdések összeállításakor arra törekedtünk, hogy az adatbázis a későbbiekben alkalmas legyen a családi vállalkozásokkal foglalkozó disszertációm hipotéziseinek tesztelésére. A kutatás adatainak felhasználására és az általam vizsgált hipotézisek eredetiségének igazolására szolgáló nyilatkozatokat az 5. számú melléklet tartalmazza. Az adatfelvétel 2007 végén történt, aminek kapcsán felmerül az adatok avulásának veszélye. A disszertációban vizsgált hipotézisek teszteléséhez úgy vélem a 2007-ben lekérdezett kérdőív adatai megfelelnek, mivel a hipotézisek vizsgálatához felhasznált kérdések nem adott időpillanatra vonatkoznak, hanem stratégia jellegűek, a vállalkozások hosszú távú terveit, illetve az érintettek elképzeléseit, elvárásait, attitűdjeit vizsgálják, amelyek jellemzően nem változnak gyökeresen az évek alatt. A kutatás elsődleges célja az volt, hogy felkutasson olyan vállalkozókat, akik hamarosan szembesülnek a cégátadás kihívásaival és kérdőíves lekérdezéssel tárja fel a generációváltással kapcsolatos terveiket, elképzeléseiket. Ennek érdekében a kutatás első fázisában postai levelek kerültek kiküldésre a személyesen lekérdezendő kérdőív mintájának megteremtése érdekében. A második

²⁶ Az alfejezet alapjául a „Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek finansziális következményei” című kutatás zárójelentése szolgál.

²⁷ A kutatás végrehajtása során egy nagyon széles körű, a bank képviselőiből, a tanszék munkatársaiból és a szakirányos hallgatókból álló csapat dolgozott együtt. Hálás vagyok a csapat minden tagjának a lelkesedéséért, remek hozzáállásáért, azért, hogy az adatfelvétel, komplexitása ellenére nagyon jó hangulatban és igen produktívan zajlott. Hatalmas kihívás és ugyanakkor fantasztikus élmény volt egy ilyen volumenű kutatás koordinálása.

Külön köszönettel tartozom Pákozdi Imrének és dr. Szirmai Péternek, akiknek szintén rengeteg munkája fekszik a kutatás sikerében. Köszönöm a segítségüket és azt, hogy a közös munka során tanítottak, támogattak és teret engedtek az elképzeléseim megvalósításának. Bízom benne, hogy az elemzésemet olvasva elégedettek lesznek az általam feltárt eredményekkel.

fázisban kerültek lekérdezésre az utódlással kapcsolatos részletes kérdőívek, az első fázisban meghatározott mintán.

A mintaválasztás során nem törekedtünk a reprezentativitásra, elsődleges célunk az volt, hogy elérhető, utódlásban érintett mikro és kisvállalkozásokat kutassunk fel, amelyek kérdőívre adott válaszai alapján képet kaphatunk az utódlással, generációváltással kapcsolatos elképzeléseikről, a várható nehézségekről és az utódokkal kapcsolatos elvárásokról.

A mintaválasztás a D&B magyarországi adatbázisa alapján történt, ami ugyan nem tartalmaz minden magyar vállalkozást, de többé-kevésbé garantált a benne szereplő vállalkozások aktív működése, továbbá részletes keresési lehetőségeket biztosít: tartalmazza a vállalkozás vezetőjének nevét és telefonszámát, ami a kutatás későbbi lépései szempontjából elengedhetetlennek bizonyult.

A mintaválasztásból tudatosan hagytuk ki az egyéni vállalkozásokat, habár számuk jelentős, sokuk tevékenysége korlátozott, gyakori, hogy a „számlaképesség” miatt működtetik őket, valós vállalkozási tevékenységet nem végeznek, ezért úgy ítéltük meg, a kutatás célját, hogy minél több, valós vállalkozási tevékenységet folytató cég utódlási folyamattal kapcsolatos terveit térképezzük fel, jobban szolgálja, ha elsősorban a társas vállalkozási formákra koncentrálnunk. A fentebb felsorolt megfontolásokat figyelembe véve, a mintavételi kritériumok és a hozzájuk kapcsolódó elemszámok a következőképpen alakultak:

2 722 vállalkozás, amely a következő jellemzőkkel bír:

- társasági forma: Bt, Kft, Kkt, Rt
- árbevétel: 50 millió forinttól - 5 Mrd forintig
- foglalkoztatottak száma: 4-100 fő között
- alapítás dátuma 2002 előtt (ezzel kívántuk biztosítani, hogy stabil, több éve működő cégek kerüljenek a mintába, melyek nagyobb valószínűséggel élik az utódlás, generációváltás időszakát)
- magyar tulajdonú (a nem magyar tulajdonú vállalkozásokat a kérdőív kitöltésének nyelvi nehézségei miatt hagytuk ki a mintából)

286 vállalkozás, mely a következő jellemzőkkel bír:

- társasági forma: Bt, Kft, Kkt, Rt
- árbevétel: 18 millió forinttól - 49 millió forintig
- foglalkoztatottak száma: 3-100 fő között

- alapítás dátuma 2002 előtt (ld. fentebb)
- magyar tulajdonú (ld. fentebb)

Ezen szempontok alapján a postai levél kiküldéséhez felhasznált mintába összesen 3008 db vállalkozás került. Az adatbázisból meghatározott címre és a vezető tisztségviselő részére, névre szólóan került kiküldésre az egyoldalas, Corvinus Egyetem nevében írt felkérő levél, amelyben a megkértük a címzetteket a kutatásban való részvételre (6. számú melléklet). Ebben néhány, a későbbi mintaválasztás szempontjából fontos és „kedvcsináló” kérdést is feltettünk.

A leveleket 2007. szeptember 24-én adtuk postára. Az ezt követő héten minden címzettet telefonon kerestünk meg és kértünk fel a válaszádra.

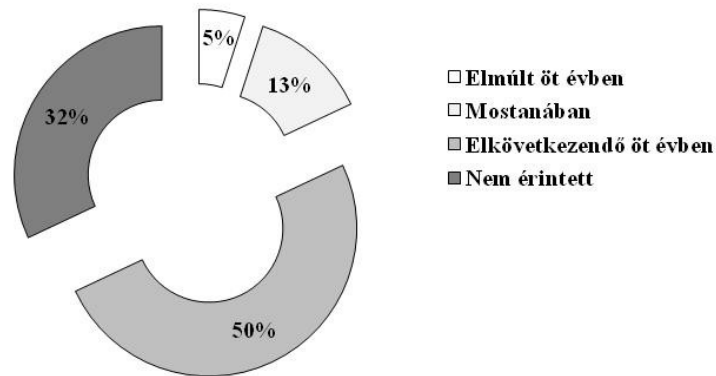
2007. október 30-ig összesen 528 levél érkezett vissza. Ez 17,55%-os visszaérkezési arány, amit feltehetően a következők miatt sikerült elérnünk:

- névre szóló levelek kerültek kiküldésre,
- a levelek rövidek, érthetők, személyes hangvételűek voltak, terjedelmük nem haladta meg az egy oldalt,
- a leveleket a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának fejlécével, lepecsételve küldtük ki, felbélyegezett és megcímezett válaszborítékot mellékelünk a levelekhez,
- a válaszadóknak nyereménysorsolást, a kutatás záróeseményén való részvétel lehetőségét ígértük,
- amint fentebb említettük, a levelek kiküldését követő néhány napon a mintába került vállalkozókat telefonon felhívtuk és külön megkértük a válaszádra.

Annak ellenére, hogy a postai levélben megfogalmazott kérdéseket - tekintettel ezek alacsony számára és közel sem átfogó jellegére - nem azért tettük fel, hogy azokat a későbbiekben behatóan elemezzük, mégis sikerült egy olyan adatbázist alkotnunk, melynek vizsgálatával érdekes és értékes eredményekre jutottunk a magyar vállalkozások utódlásban való érintettségét illetően. Az adatbázis elemzésre való előkészítése során megtisztítottuk az adatokat. A kevés feltett kérdésre és a viszonylag nagy minta elemszámra való tekintettel, minden olyan elemet kivettünk az elemzésből, ahol a válaszadás hiányos volt vagy adatrögzítési hibát találtunk. Így az elemzésre felhasználható minta elemszám 460 lett, amely vállalkozások utódlásban való érintettségét a következő ábra szemlélteti:

Utódlásban való érintettség

(N=460)



28. ÁBRA: A MINTÁBA KERÜLT VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSBAN VALÓ ÉRINTETTSÉGE (saját szerkesztés)

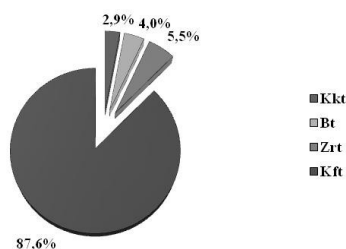
Az ábra alapján látható, hogy a válaszadók 32% nem tartja magát érintettnek az utódlás, generációváltás kérdéskörében. Az összes válaszadó 63%-a válaszolta azt, hogy mostanában vagy az elkövetkezendő öt évben válik érintetté. Viszonylag alacsony (5%) azok aránya, akik az elmúlt öt évben voltak érintettek, azaz már végigjárták az utódlás folyamatát. Az eredmények megerősítik korábbi feltételezésünket, miszerint az elkövetkezendő években nagyon sok magyar vállalkozás néz majd szembe az utódlás, generációváltás kihívásaival.

Az 528 visszaérkezett postai levélből létrehozott adatbázis jó alapul szolgált a személyesen lekérdezendő kérdőív mintájának kiválasztásához. A visszaérkezett levelek alapján tudtuk, kik érintettek az utódlás, generációváltás kérdésében, illetve ismertük a válaszadók életkorát. A személyesen lekérdezendő minta választásánál szempontunk volt, hogy lehetőleg olyan vállalkozókat kérdezzünk meg, akik saját magukat érintettnek tekintették az utódlásban. A vállalkozókat profi kérdezőbiztosok keresték fel, és személyesen kérdezték le a kutatás kérdőívét (7. számú melléklet). A terepi munka során 279 kérdőív felvételére került sor.

A 279 lekérdezett vállalkozás többségének (87,6%) társasági formája Kft, de a mintában találunk Bt-eket, Kkt-kat és Zrt-ét is. A vizsgált cégek többségének főtevékenysége kereskedelem, de más területeken működő cégek is bőven szerepelnek a mintában. A kutatás országos kiterjedésű volt, minden megyéből kerültek válaszadók a mintába, a legtöbb megkérdezett cég azonban budapesti

(35,3%) székhelyű. A mintában szereplő cégek társasági forma, ágazat és székhely szerinti megoszlását a következő ábrák szemléltetik.

Vállalkozások társasági forma szerinti megoszlása (N=279)



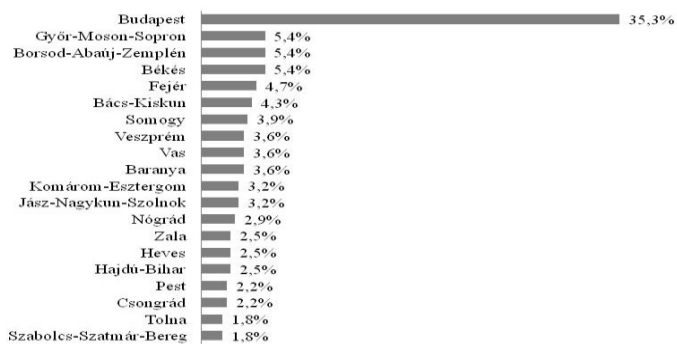
Vállalkozások ágazat szerinti megoszlása (N=279)



29. ÁBRA: VÁLLALKOZÁSOK TÁRSASÁGI FORMA SZERINTI MEGOSZLÁSA (saját szerkesztés)

30. ÁBRA: VÁLLALKOZÁSOK ÁGAZAT SZERINTI MEGOSZLÁSA (saját szerkesztés)

Vállalkozások székhely szerinti megoszlása (N=279)



31. ÁBRA: VÁLLALKOZÁSOK SZÉKHELY SZERINTI MEGOSZLÁSA (saját szerkesztés)

A mintába került vállalkozások foglalkoztatotti létszámára és árbevételére vonatkozó középértékeket és szórást a következő táblázat tartalmazza:

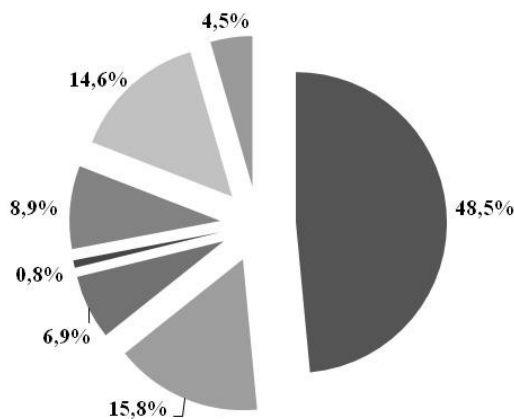
	Főállású foglalkoztatottak száma (fő) 2004	Főállású foglalkoztatottak száma (fő) 2005	Főállású foglalkoztatottak száma (fő) 2006	Nettó árbevétel (millió Ft) 2004	Nettó árbevétel (millió Ft) 2005	Nettó árbevétel (millió Ft) 2006
N	272	272	272	254	256	257
Átlag	23,48	24,38	27,47	397,05	420,49	458,49
Medián	15	15	15	220	250	270
Módusz	7	6	6	200	250	300
Minimum	2	2	2	1	2	2
Maximum	153	162	610	4 500	4 700	5 100
Variancia	641,323	677,594	2 047,256	266 260,990	274 009,087	347 060,685

10. TÁBLÁZAT: A MINTÁBA KERÜLT VÁLLALKOZÁSOK FOGLALKOZTATOTTI LÉTSZÁMA ÉS ÁRBEVÉTELE
(saját szerkesztés)

Az általános demográfiai jellemzőkön túl, a teljes mintára vonatkozóan érdekes és bemutatandó eredménynek tartom, hogy a válaszadó, utódlásban érintett, családi és nem családi cégek vezetői, milyen átadási kimenetet valószínűsítenek.

Lehetséges átadási kimenetek megoszlása

(N=247)



- A cég tulajdonjoga és a vezetés is családon belül marad
- A cég tulajdonjoga családon belül marad, a vezetői feladatokat külső fel látja el
- Tulajdonostársnak történő eladás
- Alkalmazottnak történő eladás
- Külső félnek történő eladás
- Nem tudja, nem gondolkodott rajta
- Vállalkozás bezárása

32. ÁBRA: LEHETSÉGES ÁTADÁSI KIMENETEK MEGOSZLÁSA (saját szerkesztés)

A megkérdezett vállalkozások többsége (48,6%) a teljes családi utódlást, a tulajdonjog és a vezetés egyaránt családon belül történő átadását preferálja. A válaszadók egy nagyobb hányada (15,8%) a tulajdonjogot a családon belül kívánja tartani, míg a vezetéssel külső felet bízna meg és érdekes módon, annak ellenére, hogy a mintába olyan vállalkozók kerültek, akik érintettek, vagy a közeljövőben érintetté válnak az utódlás kérdésében, 14,6%-uk még nem tudja, illetve nem gondolkodott azon, hogyan képzei a cég sorsát.

A kutatás adatbázisául sikerült egy sokszínű, változatos tevékenységi körrel, székhellyel és társasági formával rendelkező vállalkozói kört lekérdezni, ugyanakkor a fenti szempontok egyike alapján sem tekinthető reprezentatívnak a minta. Ennek már korábban is említett oka, hogy a mintaválasztás során nem a reprezentativitás biztosítása, hanem az utódlásban való érintettség volt a fő szempont. A minta több tekintetben „torzított”, egyáltalán nem szerepelnek benne egyéni vállalkozások, korlátozott az árbevétel és a foglalkoztatotti létszám tekintetében és kizárólag 2002 előtt alapított magyar tulajdonban álló cégeket tartalmaz. A mintában a női vállalkozók aránya 16%, ami alacsonyabb, mint az országos szinten becsült 29%-32%, amiben feltehetően az is közrejátszik, hogy női vállalkozók aránya különösen magas a mintából kimaradt egyéni vállalkozók körében. (Kállay et al. [2003]), (Horváth [2006]).

A mintába került vállalkozások tulajdonosainak 79%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, így egyértelműen elmondható, hogy a diplomás vállalkozók dominálják a mintát. Ez feltehetően annak köszönhető, hogy a magasabb iskolai végzettségű vállalkozók inkább nyitottak a tudományos kutatások iránt és jobban motiválta őket az eredmények megismerésének és a kutatás zárókonferenciáján való részvétel lehetősége.

A személyesen lekérdezett kérdőív felvétele során tudatosan elsősorban olyan cégek kerültek kiválasztásra, amelyek érintettek az utódlási folyamatban. A minta reprezentativitást illető gyengesége egyben a minta erőssége is, hiszen a kutatás célját, hogy mélyebb ismereteket nyújtson az utódlási folyamatról, nyilvánvalóan nagyon jól szolgálja egy több tekintetben ugyan „torzított”, de a folyamatban valóban érintett vállalkozásokat tartalmazó minta.

Az adatfelvételt követően a kutatás következő lépése az elemzés mintájának meghatározása, a családi vállalkozások azonosítása a 279 megkérdezett vállalkozásból.

5.2. Az elemzés mintájának meghatározása: a családi vállalkozások azonosítása

Családi vállalkozások elkülönítése, csoportosítása

Ahogy a disszertáció szakirodalmi áttekintést adó részében részletesen kifejtésre került, a családi vállalkozásokkal kapcsolatos lényegi kérdéskör a definiálás és a tipizálás (Astrachan et al. [2002], Colli [2003], Melin - Nordqvist [2007], Bianchi - Bivona [2000], Laczkó [1997], Handler [1989], Morris et al. [1996], Poza [2007], Sharma et al [1997], Poutziouris [2001], Chrisman et al. [2003], Chua et al. [2004], Leach [2007]). Kutatásaim során felmerült bennem a kérdés, hogy a családi vállalkozások olyan meghatározó vonásait figyelembe véve, mint a következő generációnak való továbbadás szándéka, a családi tulajdon és a család részvétele a vállalkozás működtetésében, elkülöníthetők-e a családi vállalkozások a nem családiaktól. Amennyiben a családi vállalkozások elkülöníthetők a nem családiaktól, vajon homogén egységet képeznek vagy eltérő jellemzőkkel rendelkező csoportokra oszthatók? A megfogalmazott kérdés egyben a kutatási minta meghatározásának alapjául is szolgál, amellyel kapcsolatban a korábban említett definiáláshoz kapcsolódó szakirodalmi tapasztalatok alapján a következő megállapításokat fogalmaztam meg:

Megállapítás 1: A preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevétele alapján a családi és nem családi vállalkozások elkülöníthetők.

Megállapítás 2: A családi vállalkozások a preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevétele alapján elkülönülő csoportokat alkotnak.

A kutatási minta meghatározását a 7. számú mellékletben bemutatott kérdőív 12, 13, 15 kérdései alapján, klaszterelemzéssel végeztem. A kérdések bizonyos válaszlehetőségei összevonásra kerültek, ennek oka, hogy egyes válaszok esetében az adott választ választók számossága alacsony volt, ezért külön kezelve ezeket a válaszlehetőségeket érdemi differenciáló erejük nem volt, míg egyes

válaszlehetőségek szakmailag indokolható összevonásával jó megkülönböztető erőt képviselő változók jöttek létre. (A kérdéseknél a válaszadóknak lehetőségük volt, a megadottakon kívül egyéb válasz megjelölésére is, de miután ez jelentéktelen számú esetben fordult elő, ez a változó kimaradt az elemzésből. Azon válaszlehetőségek, amelyek esetében vagy túl kevés volt a válaszadók száma, vagy túl általános, mindenkire jellemző válaszok születtek szintén nem kerültek figyelembevételre az elemzés során.) Az egyes kérdésekre adott válaszok rögzítése dichotóm változóként történt, minden kérdés esetében az elemzés a 0 vagy 1 értéket felvevő válaszok alapján került végrehajtásra.

Az egyes (már összevont) kérdésekre adott válaszok megoszlását a következő táblázat tartalmazza.

Kérdés	Igen (1)	Nem (0)	Nem válaszolt
A cég tulajdonjogát és a vezetést is családon belül tartom	120	127	32
A cég tulajdonjogát családon belül tartom, a vezetéssel pedig külső szakértő személyt bízok meg	39	208	32
A tulajdonostársamnak/társaimnak eladom a céget	17	230	32
Külső (családon kívüli, alkalmazott) félnek eladom a céget	23	224	32
Nem tudom, nem gondolkodtam rajta	37	210	32
Bezárom a vállalkozást	11	236	32
Házastárs - tulajdonrész	100	148	31
Gyermek - tulajdonrész	56	192	31
Rokon - tulajdonrész (gyermek házastársa, szülő, testvér, egyéb rokon)	33	215	31
Korábbi munkatárs - tulajdonrész	65	183	31
Nem rokon - tulajdonrész (barát, ismerős, szakmai befektető, egyéb befektető)	70	178	31
Házastárs - kit alkalmaz	68	209	2
Gyermek - kit alkalmaz	79	198	2
Rokon - kit alkalmaz (gyermek házastársa, szülő, testvér, egyéb rokon)	57	220	2

11. TÁBLÁZAT: A KLASZTERELEMZÉS ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ KÉRDÉSEKRE ADOTT VÁLASZOK MEGOSZLÁSA
(saját szerkesztés)

A lehetséges csoportok feltárása klaszterelemzéssel történt. „A klaszterelemzés az alakfelismerés tanító nélküli tanuló algoritmus... A klaszterelemzés az egyedek

olyan csoportosítást keresi, amelyekre igaz, hogy egy egyed egy és csakis egy csoportba tartozik, és azokhoz az egyedekhez lesz hasonló, amelyekkel egy klaszterbe került, míg a többi klaszterbe tartozó egyedektől különbözik.” (Füstös et al [2004], p. 160.)

Az elemzést az SPSS programcsomag felhasználásával hajtottam végre. Hierarchikus módszert alkalmaztam az optimálisnak tekinthető klaszterszám meghatározása, majd a végleges klaszterek kialakítását a nem hierarchikus K-Means Cluster eljárás segítségével végeztem.

A hierarchikus klaszterelemzést a „within-groups linkage” módszertan és euklideszi távolság alkalmazásával hajtottam végre. A fő cél a klaszterek optimális számának meghatározása volt. Elméleti megfontolások alapján az elvárt minimális klaszterszámot 2-re (családi – nem családi vállalkozás) a maximális a klaszterképző ismérvek által jellemezhető klaszterszámot 7-re becsültem. Az elméletileg feltételezett klaszterszámokra vonatkozó elvárásokat megerősítette a hierarchikus klaszterelemzés során kapott jégcsapdiagram és dendogram. (A nagy elemszámból fakadó terjedelmi okok miatt a jégcsapdiagram és a dendogram SPSS outputok nem kerülnek bemutatásra). Annak érdekében, hogy a leginkább optimális klaszterszám meghatározható legyen, a hierarchikus klaszterelemzés 7, 6, 5, 4, 3, 2 klaszterre vonatkozóan is végrehajtottam. Az elemzés során az egyes klaszterek elemszámát a 8. számú melléklet tartalmazza.

A klaszterek elemszáma nem döntő kritérium az ideális klaszterszám meghatározása során, ugyanakkor segít kiküszöbölni az olyan választásokat, amelyek alapján bizonyos klaszterekbe túl sok, másokba túl kevés elem kerül. Ezen megfontolások alapján a 7, illetve 6 klaszteres megoldás kevésbé tűnik jó megoldásnak, mivel mindkét esetben van olyan klaszter, amelybe az esetek kevesebb, mint 9%-a tartozik, illetve a létrejött klaszterek interpretálása nehézségekbe ütközik. Az 5 klaszteres változat jó megoldásnak tűnik, megfelelően differenciálja a mintát, elméletileg megalapozott, jól indokolható csoportokat hozva létre. A 4 klaszteres megoldás szépséghibája, hogy az első klaszter tartalmazza a megfigyelések 52%-át, míg a harmadik és negyedik klaszterbe, mindössze a megfigyelések 12% és 14%-a tartozik. A 4 klaszteres megoldással az 5 klaszteres megoldáshoz képest sok információt veszítünk. A 3 klaszteres megoldás a minta elemeinek megoszlását figyelembe véve megfelelőnek tűnik, ugyanakkor a

klaszterek jellemzése során az 5 klaszteres megoldáshoz képest fontos jellemzők halványulnak el. A több klaszteres megoldások eredményeinek vizsgálatát követően a 2 klaszteres megoldás információtartalma annyira alacsony, hogy alkalmazása egyáltalán nem indokolt.

Annak vizsgálata érdekében, hogy a hierarchikus klaszterelemzés során meghatározott struktúrák mennyire stabilak, milyen mértékben állják meg a helyüket, a korábban használt változókat nem hierarchikus klaszterelemzéssel is vizsgáltam az SPSS programcsomag K-Means Cluster eljárása segítségével. A hiányzó értékek kezelése listwise módszerrel (hiányzó értékkel szereplő mintaelemek kihagyása az elemzésből) történt.

A hierarchikus klaszterelemzéshez hasonlóan ebben az esetben is megvizsgáltam a 7, 6, 5, 4, 3, 2 klaszteres megoldásokat. Nem-hierarchikus klaszterelemzés során az egyes klaszterek elemszámát összehasonlító táblázatot a 9. számú melléklet tartalmazza.

A nem hierarchikus klaszterelemzés segített a hierarchikus klaszterelemzés során megfelelőnek tűnő 5 és 3 klaszteres megoldás közötti választásban. A két módszer által kapott 3 klaszteres megoldás az elemszámok megoszlását tekintve igen különbözőnek bizonyult, ami megkérdőjelezi a megoldás stabilitását. Az 5 klaszteres megoldás a két módszertan használata tekintetében hasonló számosságú csoportokat eredményezett és az SPSS programcsomag K-Means Cluster parancsorában kérhető anova tábla szignifikancia szintjei is az 5 klaszteres megoldás esetében bizonyultak a legjobbnak. (Az anova táblát a 10. számú melléklet tartalmazza.)

A hasonló struktúra és az anova táblában tapasztalható szignifikancia azonban még nem bizonyítja, hogy stabil megoldáshoz jutottunk. Ezért megvizsgáltam, a két eljárás során feltárt klaszterek megfeleltethetők-e egymásnak. Ezt a klaszterképző változók mentén, az egyes klaszterek adott változóra vonatkozó klaszterközéppontok alapján vizsgáltam. A két eltérő módszertannal meghatározott klaszterek egymásnak történő megfeleltetését, a klaszterközéppontokat és azok különbségét a következő táblázat tartalmazza.

Megfeleltetett klaszter	K-Means Klaszter					5	1	4	3	2	Különbség				
Klaszter / Klaszterképző változó						Average Linkage (Within Group) Euclidean distance									
						1	2	3	4	5					
A cég tulajdonjogát és a vezetést is családon belül tartom	0,00	1,00	0,00	0,00	0,93	0,93	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00
A cég tulajdonjogát családon belül tartom, a vezetéssel pedig külső szakértő személyt bízok meg	0,00	0,00	0,32	0,41	0,03	0,02	0,02	1,00	0,13	0,00	-0,02	0,00	0,19	-0,59	0,01
A tulajdonos-társamnak / társaimnak eladom a céget	0,00	0,00	0,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48	0,03	0,00	-0,03	-0,01	0,00	0,00
Külső (családon kívüli, alkalmazott) félnek eladom a céget	0,12	0,00	0,18	0,24	0,02	0,01	0,20	0,00	0,35	0,00	-0,08	0,00	-0,18	0,24	0,00
Nem tudom, nem gondolkodtam rajta	0,88	0,00	0,00	0,20	0,00	0,01	0,64	0,00	0,00	0,00	0,24	0,00	0,00	0,20	-0,01
Bezárom a vállalkozást	0,00	0,00	0,03	0,16	0,02	0,02	0,14	0,00	0,03	0,00	-0,14	0,00	0,00	0,16	-0,01
Házastárs - tulajdonrész	0,00	0,29	0,06	0,69	0,72	0,66	0,48	0,41	0,03	0,10	-0,48	0,19	0,03	0,28	0,06
Gyermek - tulajdonrész	0,08	0,16	0,06	0,08	0,64	0,56	0,06	0,07	0,06	0,00	0,02	0,16	-0,01	0,00	0,08
Rokon - tulajdonrész (gyermek házastársa, szülő, testvér, egyéb rokon)	0,15	0,35	0,09	0,10	0,03	0,03	0,08	0,04	0,19	0,62	0,07	-0,27	-0,11	0,06	0,00
Korábbi munkatárs - tulajdonrész	0,62	0,10	0,94	0,00	0,05	0,08	0,26	0,41	0,77	0,03	0,36	0,06	0,17	-0,41	-0,03
Nem rokon - tulajdonrész (barát, ismerős, szakmai befektető, egyéb befektető)	0,62	0,31	0,06	0,27	0,11	0,13	0,38	0,22	0,19	0,45	0,24	-0,13	-0,13	0,05	-0,01
Házastárs - kit alkalmaz	0,04	0,16	0,15	0,41	0,44	0,35	0,26	0,33	0,13	0,21	-0,22	-0,05	0,02	0,08	0,09
Gyermek - kit alkalmaz	0,04	0,16	0,09	0,18	0,84	0,62	0,08	0,19	0,10	0,24	-0,04	-0,08	-0,01	-0,01	0,22
Rokon - kit alkalmaz (gyermek házastársa, szülő, testvér, egyéb rokon)	0,04	0,43	0,09	0,14	0,21	0,26	0,10	0,11	0,10	0,45	-0,06	-0,02	-0,01	0,03	-0,04

12. TÁBLÁZAT: NEM HIERARCHIKUS ÉS HIERARCHIKUS KLASZTERELEMZÉssel KÉPZETT KLASZTERKÖZÉPPONTOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA (saját szerkesztés)

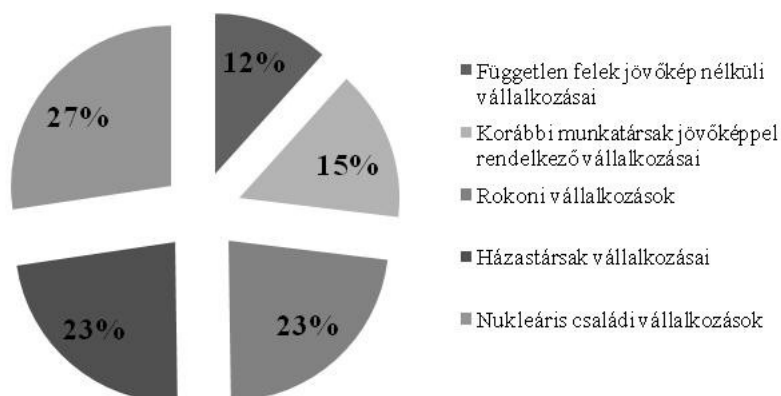
A táblázat alapján elmondható, hogy a klaszterek jellemzőit illetően a két módszertan által létrehozott klaszterek között nem tapasztalható jelentős különbség, hasonló jellemzőkkel bíró klaszterek jöttek létre. Kérdés, hogy a két klaszterezési eljárás azonos módon csoportosítja-e a mintaelemeket. Ennek vizsgálata során azt tapasztaltam, hogy a 223 elemből 148 esetben (66,37%) a két klaszterezési eljárás azonos módon sorolta csoportba a mintaelemeket. Ezek alapján véleményem szerint az 5 klaszteres megoldás stabil, a mintaelemeket megbízhatóan csoportosító eljárás. A klaszterek megnevezését, számosságát, középpontjait a következő táblázat tartalmazza.

Klaszter	1	2	3	4	5
Klaszter megnevezése	Független felek jövőkép nélküli vállalkozásai	Rokoni vállalkozások	Korábbi munkatársak jövőképpel rendelkező vállalkozásai	Házastársak vállalkozásai	Nukleáris családi vállalkozások
Klaszter tagjainak száma	26	51	34	51	61
Klaszterképző változó					
A cég tulajdonjogát és a vezetést is családon belül tartom	0,00	1,00	0,00	0,00	0,93
A cég tulajdonjogát családon belül tartom, a vezetéssel pedig külső szakértő személyt bízok meg	0,00	0,00	0,32	0,41	0,03
Tulajdonostársamnak/társaimnak eladom a céget	0,00	0,00	0,47	0,00	0,00
Külső (családon kívüli, alkalmazott) félnek eladom a céget	0,12	0,00	0,18	0,24	0,02
Nem tudom, nem gondolkodtam rajta	0,88	0,00	0,00	0,20	0,00
Bezárom a vállalkozást	0,00	0,00	0,03	0,16	0,02
Házastárs - tulajdonrész	0,00	0,29	0,06	0,69	0,72
Gyermek - tulajdonrész	0,08	0,16	0,06	0,08	0,64
Rokon - tulajdonrész (gyermek házastársa, szülő, testvér, egyéb rokon)	0,15	0,35	0,09	0,10	0,03
Korábbi munkatárs - tulajdonrész	0,62	0,10	0,94	0,00	0,05
Nem rokon - tulajdonrész (barát, ismerős, szakmai befektető, egyéb befektető)	0,62	0,31	0,06	0,27	0,11
Házastárs - kit alkalmaz	0,04	0,16	0,15	0,41	0,44
Gyermek - kit alkalmaz	0,04	0,16	0,09	0,18	0,84
Rokon - kit alkalmaz (gyermek házastársa, szülő, testvér, egyéb rokon)	0,04	0,43	0,09	0,14	0,21

13. TÁBLÁZAT: KLASZTEREK BEMUTATÁSA (saját szerkesztés)

A klaszterek mintán belüli százalékos megoszlását a következő ábra szemlélteti.

Klaszterelemzéssel azonosított vállalkozások megoszlása



33. ÁBRA: KLASZTERELEMZÉSEL AZONOSÍTOTT VÁLLALKOZÁSOK MEGOSZLÁSA (saját szerkesztés)

Az ábrából látszik, hogy a legalacsonyabb a független felek jövőkép nélküli vállalkozásainak aránya, míg a legmagasabb a nukleáris családi vállalkozásoké. Összességében elmondható, hogy a klaszterelemzéssel sikerült a mintát arányosan csoportosítani, ami a későbbiekben külön elemzésre kerülő családi vállalkozások (rokonok vállalkozásai, házastársak vállalkozásai, nukleáris családi vállalkozások) szempontjából szerencsés.

Független felek jövőkép nélküli vállalkozásai (1. klaszter)

A klaszterbe tartozó vállalkozások jellemzően független felek tulajdonában álló olyan cégek, amelyek nem rendelkeznek határozott jövőképpel.

A tulajdonosi struktúrára jellemző, hogy korábbi munkatársak és olyan barátok, ismerősök, szakmai és egyéb befektetők alkotják, akik között nem áll fenn rokoni kapcsolat. A klasztert alkotó vállalkozások tulajdonosi körében közeli hozzátartozókat (házastárs, gyermek) szinte nem is lehet felfedezni, elenyésző arányban előfordul, hogy távolabbi rokonok rendelkeznek tulajdonrészrel.

A független felek jövőkép nélküli vállalkozásaiban a rokoni kapcsolatok a munkavállalók körében sem jellemzők, a vállalkozásokban az alapítók sem közelebbi, sem távolabbi rokonait nem alkalmazzák.

A klaszter vállalkozásai nem rendelkeznek kiforrott jövőképpel, többségük nem tudja, nem gondolkodott rajta, a jelenlegi vezető visszavonulása után mi lesz a cég sorsa. Ez az a sajátosság, a vállalkozás jövőbeli sorsának bizonytalansága, ami legerőteljesebben jellemzi ezt a klasztert. A jövőkép tekintetében a csoport vállalkozásai között, nagyon alacsony arányban a külső félnek történő eladás (nem rokon, nem tulajdonos) is megjelenik.

A független felek jövőkép nélküli vállalkozásai klaszter a többi feltárt klasztertől a tulajdonosi struktúra tekintetében különbözik leginkább, azzal, hogy a tulajdonosi kört korábbi munkatársak és olyan barátok, ismerősök, szakmai és egyéb befektetők alkotják, akik nem állnak egymással rokoni kapcsolatban. Ezen jellemző az, ami hasonlóná teszi a klasztert a korábbi munkatársak jövőképpel rendelkező vállalkozásai klaszterhez. Mindkét klaszter esetében jellemző, hogy korábbi munkatársak alkotják a tulajdonosi kört, de míg a független felek jövőkép nélküli vállalkozásai klaszterben barátok, ismerősök, szakmai és egyéb befektetők is gyakran megjelennek tulajdonosként, a korábbi munkatársak jövőképpel rendelkező vállalkozásai klaszter tulajdonosi köre szinte kizárólag a korábbi munkatársak köréből tevődik össze.

Korábbi munkatársak jövőképpel rendelkező vállalkozásai (3. klaszter)

A klasztert olyan független felek által tulajdonolt vállalkozások alkotják, amelyeknek eltérő, de kiforrott jövőképük van az alapító vállalkozó visszavonulását követő időszakra.

A csoportba tartozó vállalkozásokat legerőteljesebben a tulajdonosi struktúrájuk határozza meg, tulajdonosi körüket szinte kizárólag korábbi munkatársak alkotják, a tulajdonosok közötti rokoni kapcsolat egyáltalán nem jellemző.

A rokoni kapcsolatok vállalkozástól való elválása a munkavállalói kör tekintetében is megjelenik. Ugyan elenyésző esetben előfordul, hogy a tulajdonos házastársa a cég munkavállalója, a rokonok alkalmazása nem jellemző a klaszter vállalkozásaira.

A korábbi munkatársak jövőképpel rendelkező vállalkozásai klaszter abban különbözik a hozzá leginkább hasonló független felek jövőkép nélküli vállalkozásai klasztertől, hogy tagjai az alapító vállalkozó visszavonulását követő időszakra határozott jövőképpel rendelkeznek. A legjellemzőbb jövőkép a vállalkozás tulajdonostársaknak történő eladása, amit a vállalkozás tulajdonjogának családon

belül tartása követ, oly módon, hogy a vezetéssel családon kívüli személyt bíznak meg, illetve néhány cégnél, azt tervezik, hogy külső félnek (nem tulajdonos, nem családtag), aki lehet a vállalkozás egy jelenlegi alkalmazottja is, eladják a céget.

Rokoni vállalkozások (2. klaszter)

A klaszterbe olyan, a családi tulajdont és vezetést a jövőben is fenntartani kívánó vállalkozások tartoznak, ahol a családi jelleget nem a szűk család (házastársak, gyermekek) adják, hanem tágabb rokoni kapcsolatok.

A rokon vállalkozások klaszter tulajdonosi struktúrájára jellemző, hogy tagjai elsősorban a tágabb rokoni körből kerülnek ki (szülők, testvérek, egyéb rokonok, gyermek házastársa), kiegészülve rokoni szálak nélküli barátokkal, ismerősökkel, szakmai és egyéb befektetőkkel, illetve házastársakkal. Kisebb arányban, de tulajdonosként megjelennek a gyermekek és korábbi munkatársak is.

Ezen klaszter vállalkozásaira a jellemző leginkább, hogy rokonokat alkalmaznak. A nukleáris család tagjai, a házastársak és gyermekek is megjelennek munkavállalóként, de jelenlétük sokkal kevésbé jellemző, mint a rokonok foglalkoztatása.

A rokon vállalkozások előtt egyetlen határozott jövőkép áll, a vállalkozás tulajdonjogát és a vezetést is családon belül kívánják tartani. Ezen jellemzőjük által szoros kapcsolatot mutatnak a nukleáris családi vállalkozások klaszterrel. A köztük lévő különbség abból fakad, hogy, míg a rokon vállalkozások családi jellemzőinek forrását tágabb rokoni kapcsolatok biztosítják, a nukleáris családi vállalkozásokban a házastársi és szülő-gyermek kapcsolatok a dominánsak.

Házastársak vállalkozásai (4. klaszter)

A klaszterbe tartozó vállalkozásoknál a tulajdonosi struktúrában és a munkamegosztásban erőteljesen megjelennek a családi kapcsolatok, ám a jövőre vonatkozóan a tulajdon és a vezetés családi kézben tartása nem biztosított.

A tulajdonosi struktúrára jellemző, hogy házastársak tulajdonolják a céget, ez a klaszterbe tartozó vállalkozások legerősebb jellemzője. A házastársakon kívül, elenyésző arányban távolabbi rokonok, barátok, ismerősök, szakmai és egyéb befektetők is megjelennek tulajdonosként, azonban a gyermekek tulajdoni részesedése egyáltalán nem jellemző.

A klaszter vállalkozásainak erőteljes jellemzője, hogy az alapító házastársa a cégnél dolgozik és, igaz nem jelentős arányban, de megjelenik a gyermekek és távolabbi rokonok alkalmazása is.

A házastársak vállalkozásai esetében a leggyakrabban valószínűsített jövőkép a vállalkozás tulajdonjogának családon belül tartása, úgy, hogy a cég vezetését külső félre bízzák, ezen kívül a független felek jövőkép nélküli vállalkozásaihoz és a korábbi munkatársak jövőképpel rendelkező vállalkozásaihoz hasonlóan megjelenik a külső (nem rokon, nem tulajdonos) félnek történő eladás lehetősége is. A klaszterbe tartozó vállalkozások között akadnak olyanok is, amelyek még nem gondolkodtak a jövőről és ebben a klaszterben találhatók azok a vállalkozások is, amelyekre az alapító visszavonulása után bezárás vár.

A házastársak vállalkozásai elsősorban családi tulajdonviszonyaik miatt hasonlóságot mutatnak a rokoni vállalkozások és nukleáris családi vállalkozások klaszterekkel, ami megkülönbözteti őket az jövőbeli sorsuk: esetükben a vállalkozás tisztán családi (családi tulajdon, családi vezetés) továbbvitele nem biztosított.

Nukleáris családi vállalkozások (5. klaszter)

A klaszter tagjai olyan szűk családi tulajdonban lévő cégek, amelyek a jövőben is fenn kívánják tartani a szűk családra koncentrálódó tulajdont és vezetést.

A nukleáris családi vállalkozások klaszter tulajdonosi szerkezete tükrözi jövőbeli céljaikat, tulajdonosként jellemzően a házastársak és gyermekek jelennek meg, elenyésző arányban fordul csak elő, hogy barátok, ismerősök, szakmai és egyéb befektetők is rendelkeznek tulajdonrészrel.

A vállalkozáson belüli munkamegosztásban a tulajdonosi szerkezet és a jövőbeli célok tükröződnek, kiemelkedően nagy arányban dolgoznak a gyermekek a vállalkozásban és a házastársak szerepvállalása is jelentős. A rokonok alkalmazásának aránya kevésbé jellemző, mint a rokoni vállalkozások esetében, de a másik három klaszterhez viszonyítva, említésre méltó.

A klaszter vállalkozásait egyetlen jövőkép jellemzi, az alapító visszavonulását követően a tulajdonjogot és a vezetést is a családon belül kívánják tartani. A nukleáris családi vállalkozások klaszter legfontosabb jellemzői, amelyek egyben a leginkább megkülönböztetik őket a többi klaszterbe sorolt vállalkozásoktól a

jövőképük, illetve a gyermekek tulajdonosi struktúrában és munkavállalóként való megjelenése.

Összegzés

A klaszterelemzés választ adott a családi vállalkozások elkülönítésével és homogenitásával kapcsolatos kutatási kérdésre és a mintát megfelelően differenciálta a hipotézisek vizsgálatához. A végrehajtott vizsgálatok a megállapításokat, miszerint a preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevétele alapján a családi és nem családi vállalkozások elkülöníthetők és hogy a családi vállalkozások a preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevétele alapján elkülönülő csoportokat alkotnak alátámasztották. A klaszterelemzés a családi vállalkozások több tipikus formáját – házastársak vállalkozásai, rokoni vállalkozások, nukleáris családi vállalkozások – tárta fel. A házastársak vállalkozásai esetében a tisztán családi utódlás ugyan nem biztosított, de a klaszterbe tartozó vállalkozások nagy részének tulajdonjogát a jövőben is családi kézben kívánják tartani, illetve jelenbeli jellemzőik alapján, különösen azon sajátosságuk miatt, hogy házastársak dolgoznak benne együtt, véleményem szerint a családi vállalkozások egy speciális csoportjának tekinthetők.

A kutatás további részében a klaszterelemzéssel feltárt nukleáris családi vállalkozásokat, a rokoni vállalkozásokat és a házastársak vállalkozásait családi vállalkozásnak, míg a független felek jövőkép nélküli vállalkozásait és a korábbi munkatársak jövőképpel rendelkező vállalkozásait nem családi vállalkozásnak tekintem. Ezzel a klaszterelemzés mintájába került vállalkozások 73%-át azonosítottam családi vállalkozásként. A minta korábban már elemzett torzításai miatt ez az arány nem tekinthető a családi vállalkozások aránya a magyarországi vállalkozások körében mutatószám hiteles forrásának.

A minta és a kutatás módszertanának ismeretében (utódlásban érintett, feltehetően inkább családi típusú vállalkozások vállalták a kérdőív kitöltését), illetve annak fényében, hogy a mintába került kisvállalkozások körében magas a családi vállalkozások aránya úgy vélem a klaszterelemzés segítségével a családi vállalkozások azonosítása az arányok vonatkozásában is reálisnak tekinthető.

A fentiek alapján a családi vállalkozásokat a következőképpen definiálom: családi vállalkozásnak tekintem azon vállalkozásokat ahol a cég tulajdonjogának többsége a tágabb vagy szűkebb család kezében összpontosul, a vállalkozás működtetésében a tágabb vagy szűkebb család legalább két tagja részt vesz. A cég családi vállalkozás mivoltát erősíti, de a családi vállalkozásként való definiálás nem feltétlen kritériuma, ha valószínűsíthető, hogy a vállalkozás tulajdonját és/vagy irányítását a jövőben is családi kézben kívánják tartani.

Bizonyára akadnak, akik a családi vállalkozásként való definiálás alapvető feltételének tekintik a vállalkozás családi tulajdonban és irányítás alatt való tartásának szándékát. Véleményem szerint azonban a meghatározás során elsősorban a jelenben mérhető tényezőkre érdemes koncentrálni. Az ismeretségi körömben számos olyan példával találkozom, hogy a „vállalkozó gyerekek”, akik főiskolai, egyetemi éveik alatt hallani sem akartak arról, hogy a családi cégben helyezkedjenek el, munkavállalóként megtapasztalva a multinacionális vállalatok kemény világát, vagy éppen a megfelelő munkahely megtalálásának nehézségeivel szembesülve, ma lelkesen dolgoznak a családi vállalkozásban. Úgy vélem, egy adott időpillanatban valószínűsített jövőkép alapján nem szabad a jelenben egyértelműen családi vállalkozásként működő cégeket nem családinak minősíteni.

5.3. Hipotézisek tesztelése

H1 hipotézis – Utódlás tervezés

A szakirodalom a vállalkozások átadásával kapcsolatos lényeges problémaként tárgyalja a folyamat tervezetlenségét (Poza [2007]), (Rosenfeld – Friedman [2004]), (Kiong [2005]), (Fager – McKinney [2007]), Stavrou [2003]), (Sharma et al. [2000]), (Motwani et al. [2006]), (Sonfield – Lussier [2004]), (Ip – Jacobs [2006]), (Gersick et al. [1997]), (Sharma et al. [2003a])²⁸.

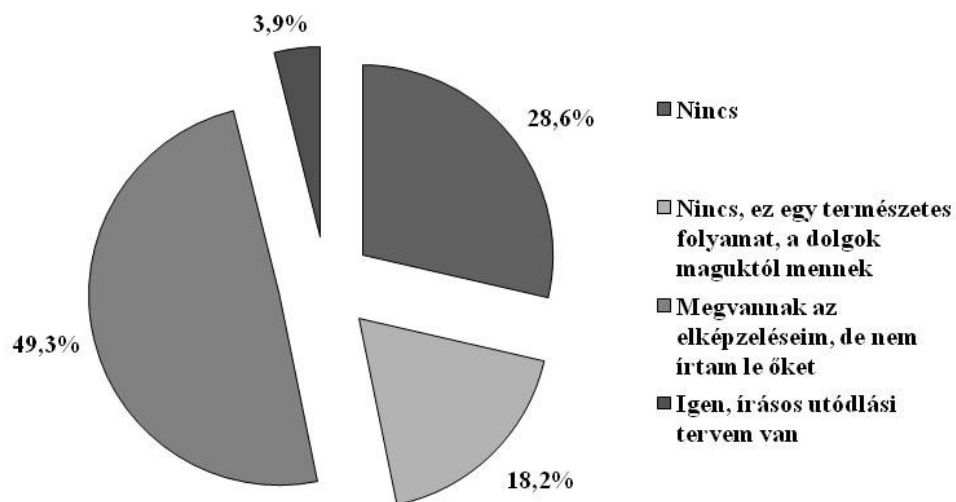
A kutatás során azonosított családi vállalkozások (rokoni vállalkozások, házastársak vállalkozásai, nukleáris családi vállalkozások) közel fele az utódlás tervezésére vonatkozó kérdésre azt válaszolta, hogy megvannak az elképzelései, de ezeket nem foglalta írásba, ugyanakkor jelentős azok aránya (28,57%), akik nem rendelkeznek az

²⁸ A témát részletesen a 4.2 fejezet tárgyalja.

utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozó tervekkel. A válaszok pontos megoszlását a következő ábra szemlélteti:

Van-e az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozóan terve?

(N=154)



34. ÁBRA: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMAT TERVEZETTSÉGE (saját szerkesztés)

Az eredmények kapcsán kérdésként merült fel bennem és tanulmányozásra érdemesnek találtam, léteznek-e olyan tényezők, amelyek befolyásolják, az utódlási terv készítési hajlandóságot. Az elemzést a következő hipotézisek alapján végeztem:

H1/a hipotézis: Az utódlási terv készítésében nem mutathatók ki gender specifikus sajátosságok.

H1/b hipotézis: Azok a vállalkozók, akiknek van kiszemelt utódjuk, inkább készítenek utódlási tervet, mint akiknek nincs.

H1/c hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a cég adóssággal rendelkezik, inkább készítenek utódlási tervet, mint amelyekben adósság nélkül gazdálkodnak.

A hipotézisek tesztelését keresztábra elemzéssel végeztem, a 7. számú mellékletben bemutatott kérdőív 5, 16, 19 és 34-es kérdései alapján. A keresztábra elemzés széleskörben elterjedt elemzési módszer, amely nem metrikus függő és független változók esetén alkalmazható (Sajtos – Mitev [2007]). Az elemzésbe a kutatás során azonosított családi vállalkozásokat vontam be. (A családi vállalkozásként azonosított

163 megkérdezettből, az utódlás tervezésre vonatkozó kérdéseket 154-en válaszolták meg.) A vizsgálatokat 5%-os szignifikancia szint mellett végeztem.

A női és férfi vállalkozók több tulajdonság mentén különböznek, jellemző, hogy a női vállalkozók kevésbé kockázatvállalók, mint férfi társaik (Palotai et al. [2004]). Az utódlás tervezésével kapcsolatban felmerül a kérdés, hogy a női vállalkozók alacsonyabb kockázatvállalási hajlandósága megmutatkozik-e az utódlás tervezésére fordított erőfeszítésekben. H1/a hipotézis vizsgálata során azzal a feltételezéssel éltem, hogy az utódlási terv készítésében nem mutathatók ki gender specifikus sajátosságok, mivel a tervezéssel szembeni averzió, ami a vállalkozók többségét jellemzi és az utódlási téma érzékenysége olyan erősen ható tényezők, amelyek elfedik a nemek közötti különbségeket.

A nemek és az utódlási folyamat tervezésére való hajlandóság kapcsolatát bemutató keresztábra a következő (zárójelben az összefüggés nélküli állapotban lévő értékek szerepelnek):

Van-e az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozóan terve? / Válaszadó neme	Nincs	Nincs, ez egy természetes folyamat, a dolgok maguktól mennek	Megvannak az elképzeléseim, de nem írtam le őket	Igen, írásos utódlási tervem van	Összesen
Férfi	34 [35,4]	21 [22,5]	64 [61,3]	5 [4,8]	124 [124]
Nő	10 [8,6]	7 [5,5]	12 [14,7]	1 [1,2]	30 [30]
Összesen	44	28	76	6	154

14. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA - NEMEK ÉS TERVEZÉSI HAJLANDÓSÁG (saját szerkesztés)

A keresztábrában szereplő változók összefüggésének vizsgálata a Pearson-féle Khi-négyszet mutató segítségével végezhető el. A mutató értéke 1,530, ami 0,675-ös kétoldali szignifikancia szintet eredményez (az SPSS outputot a 11. számú melléklet tartalmazza), ez jóval magasabb, mint az elemzéshez választott 0,05-ös (5%-os) szignifikancia szint, így a keresztábra elemzés nullhipotézise, miszerint nincs

összefüggés a két változó között nem vethető el. A H1/a hipotézist sikerült igazolni, szignifikánsan nem mutatható ki, hogy a női és férfi családi vállalkozók utódlási tervezésre való hajlandósága eltérne egymástól.

A H1/b hipotézisben megfogalmazott feltételezést, miszerint azon családi vállalkozásokban, ahol már kiszemelték az utódot, inkább gondot fordítanak a tervezésre, mint azokban a családi vállalkozásokban, ahol még nincs kijelölt utód, alátámasztja, hogy az utód jelenléte élesen emlékeztet az átadási folyamat elkerülhetetlenségére és minden érintettben felkelti az igényt a jövő tervezésére.

A vizsgálat során az elemzéshez használt 16. kérdés (Van-e már önnek kiszemelt utóda, akinek átadná a céget?) 1. és 2. válaszlehetőségét (1. Igen, a családon belül; 2. Igen, a családon kívül) összevontam mivel a hipotézis szempontjából lényegtelen, hogy az utódot családon belül vagy kívül találták-e meg, illetve a családon kívüli utóddal rendelkező vállalkozások száma nagyon alacsony (8 vállalkozás), aminek a különálló kezelése gyengítette volna az elemzés megbízhatóságát. Az egyéb kategóriát választók az alacsony számosság miatt (3 vállalkozás) szintén kihagyásra kerültek az elemzésből. A korrigált válaszkategóriákkal képzett keresztábra a következő (zárójelben az összefüggés nélküli állapotban lévő értékek szerepelnek):

Van-e az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozóan terve? / Van-e utóda	Nincs	Nincs, ez egy természetes folyamat, a dolgok maguktól mennek	Megvannak az elképzeléseim, de nem írtam le őket	Igen, írásos utódlási tervem van	Összesen
Van kiszelt utódom	16 [29,1]	23 [17,9]	56 [49]	5 [4]	100 100
Még nem találtam megfelelő utódot	6 [5,5]	1 [3,4]	12 [9,3]	0 [0,8]	19 19
Nem tartom még szükségesnek az utód kijelölését	22 [9,4]	3 [5,7]	6 [15,7]	1 [1,2]	32 32
Összesen	44	27	74	6	151

15. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA – UTÓD KIJELÖLÉSE ÉS TERVEZÉSI HAJLANDÓSÁG (saját szerkesztés)

A keresztábrára vonatkozó Pearson-féle Khi-négyzet mutató értéke 36,476, amihez 0,000 szignifikancia szint tartozik (az SPSS outputot a 12. számú melléklet tartalmazza), tehát a keresztábrára vonatkozó nullhipotézis miszerint az utód megléte és az utódlási terv készítési hajlandóság között nincs összefüggés elvethető. Azokban a családi vállalkozásokban, ahol az elődnek már van kiszemelt utóda, sokkal inkább jellemző, hogy a jövőre vonatkozó határozott elképzelésekkel rendelkeznek (habár ezeket nem írták le), illetve hogy írásos utódlási tervet készítenek. Azokban a családi vállalkozásokban, ahol nem érzik szükségesnek az utód kijelölését, a tervezés háttérbe szorul, egyáltalán nem rendelkeznek a cégátadásra vonatkozó tervekkel. A keresztábra elemzés kimutatta, hogy a vizsgált változók között szignifikáns kapcsolat van, ugyanakkor felmerül a kérdés, ez a kapcsolat milyen erősségű. Nominális skálák esetén az alkalmazható szimmetrikus mutatók a kontingencia-együttható és a Cramer V együttható, amelyek értéke általában 0 és 1 között mozog. A 0 a kapcsolat hiányát, az 1 az erős kapcsolatot jelenti a két változó között (Sajtos – Mitev [2007]).

Esetünkben a kontingencia - együttható = 0,441, a Cramer V = 0,348 értékűek és szignifikánsak, ami a közepesnél gyengébb kapcsolatra utal. (A mutatókat tartalmazó SPSS outputot a 13. számú melléklet tartalmazza.)

A H1/c hipotézisben azt feltételezem, hogy azon családi vállalkozásokban, ahol a gazdálkodást külső, adósság jellegű finanszírozás segíti, inkább készítenek utódlási tervet, egyrészt a fokozott kockázat, másrészt a finanszírozást nyújtó intézmény nyomására. A kérdőív (7. számú melléklet) 34. kérdése alapján elkülönítettem azon vállalkozásokat, amelyek beruházási hitel, forgóeszközhitel, folyószámla hitel, eszköz lízing legalább egyikével rendelkeznek. Ezen vállalkozásokat tekintetem adóssággal gazdálkodó cégeknek. Az utódlási tervkészítés és az adóssággal való gazdálkodás kapcsolatát bemutató keresztábra a következő (zárójelben az összefüggés nélküli állapotban lévő értékek szerepelnek):

Van-e az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozóan terve? / Adóssággal rendelkezik	Nincs	Nincs, ez egy természetes folyamat, a dolgok maguktól mennek	Megvannak az elképzeléseim, de nem írtam le őket	Igen, írásos utódlási tervem van	Összesen
Rendelkezik adóssággal	30 [31,2]	20 [19,8]	55 [53,8]	4 [4,2]	109 [109]
Nem rendelkezik adóssággal	14 [12,8]	8 [8,2]	21 [22,2]	2 [1,8]	45 [45]
Összesen	44	28	76	6	154

16. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA – ELADÓSODOTTSÁG ÉS TERVEZÉSI HAJLANDÓSÁG (saját szerkesztés)

A Pearson-féle Khi-négyszet mutató értéke 0,291, ami 0,962-es kétoldali szignifikancia szintet eredményez (az SPSS outputot a 14. számú melléklet tartalmazza), ez jóval magasabb, mint az elemzéshez választott 0,05-ös (5%-os) szignifikancia szint, így a keresztábra elemzés nullhipotézise, miszerint nincs összefüggés a két változó között nem vethető el. A H1/c hipotézist nem sikerült igazolni, szignifikánsan nem mutatható ki, hogy azon családi vállalkozásokban, ahol adóssággal rendelkeznek, inkább jellemző, hogy nagyobb hangsúlyt fektetnek az utódlástervezésre.

Az utódlás tervezésével kapcsolatos hipotézisek rávilágítanak, hogy a tervezési folyamatra az utódnak van a legnagyobb hatása. Az utód jelenléte „kikényszeríti” a téma napirenden tartását, a közös munka során akarva-akaratlanul is szóba kerülnek a jövőbeli tervek, kikristályosodnak a potenciális megoldási lehetőségek.

Érdekes eredmény és az utódlás tervezéssel kapcsolatos averzió jelentős mértékét engedi sejtetni, hogy a női és a férfi vállalkozók tervezési hajlandóságában nem mutathatók ki különbségek, holott azt várhatnánk, hogy a nők természetüknél és alacsonyabb kockázatvállalási hajlandóságuknál fogva inkább tervezik a cégük jövőjét.

Szintén meglepő, hogy az adóssággal rendelkező cégekben sem jellemző az utódlás tervezés. Ebből arra következtethetünk, hogy a finanszírozást nyújtó bankok vagy nem tekintik a fennálló hiteltartozás visszafizetését illetően különösebb kockázatnak a tervezetlenül zajló, kiszámíthatatlan jövőt prognosztizáló utódlási folyamatot vagy egyszerűen még nem figyeltek fel a folyamat jelentőségére és ezért nem szorgalmazzák előzetes tervek készítését.

Véleményem szerint azon családi vállalkozások, amelyek előzetes tervek nélkül vágnak bele az utódlási folyamatba hatalmas hibát követnek el. A cégátadás egy olyan komplex és hosszú távú odafigyelést, felkészülést és munkát igénylő folyamat, amelyhez hasonlóval különösen a mintában jellemzően szereplő kisvállalkozások csak ritkán szembesülnek. Az utódlással járó munka mértékének alulbecslése, a gyakorlatlanság és a tapasztalatlanság hasonló nagyságrendű feladatok végrehajtásában, tervezetlenséggel párosulva a vállalkozást könnyen kritikus helyzetbe sodorhatja.

H2 hipotézis – Utóddal szembeni elvárások az egyes családi vállalkozás típusokban

Az utódlási folyamat sikerének sok feltétele közül talán a legfontosabb, hogy az utód rendelkezzen azokkal a tulajdonságokkal, amelyek nélkülözhetetlenek a családi vállalkozás későbbiekben történő sikeres működtetéséhez.²⁹

A családi vállalkozások családból kikerülő utódaival kapcsolatban izgalmas téma, hogy vajon a velük szemben támasztott elvárások alacsonyabbak, vagy éppen magasabbak, mint a nem családtag jelöltekkel szembeni követelmények. A családi kötelek vajon elhomályosítják a felkészültségben, képességekben fellelhető hiányosságokat vagy a családból kikerülő utóddal és egy nem családi jelölttel szemben támasztott feltételek azonosak, esetleg a családi kötelek nemhogy alacsonyabb, hanem kifejezetten magasabb szintű elvárások kiváltói?

Érdekes kérdéskörnek ítélt meg a rendelkezésemre álló mintán annak vizsgálatát, vajon azokban a családi vállalkozásokban, ahol az utód jellemzően a családból kerül ki, az utóddal szembeni elvárások alacsonyabbak-e, mint azokban a

²⁹ Az utódokkal szemben támasztott elvárásokkal, kívánatos tulajdonságokkal, jellemzőkkel részletesen a 3.3 fejezet foglalkozik.

családi vállalkozásokban, ahol feltehetően a későbbiekben külső félre bizzák a cég vezetését. A vizsgálat alapjául szolgáló hipotézis a következő:

H2 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a vállalkozók gyermeküknek kívánják átadni a céget, az utóddal szembeni elvárások alacsonyabbak.

A hipotézis vizsgálatát főkomponens elemzéssel végeztem, a kérdőív (7. számú melléklet) 23/8, 10, 11, 13, 14, 15, 17 kérdései alapján. A főkomponens elemzés egy változó szettét úgy alakít át, egy az eredeténél kisebb számú változó szetté, hogy a kiinduló változók információ tartalmának lehető legnagyobb részét megőrizze (Székelyi – Barna [2005]). A főkomponens elemzés alapjául szolgáló kérdések az utódtól elvárt tulajdonságokra vonatkoznak, 1-10-es skálán mérnek, ahol az 1 – egyáltalán nem fontos, 10 – nagyon fontos jelentéssel bír.

Az utód tulajdonságaira, jellemzőire, felkészültségére vonatkozó következő változókkal:

- jó szervezőkészséggel rendelkezzen,
- ismerje a vállalkozást,
- ismerje az iparágat, a versenytársakat, a fő versenytényezőket,
- ismerje a vállalkozás fő vevőit és beszállítóit,
- jó viszonyban legyen a vállalkozás alkalmazottaival,
- jó kommunikációs készséggel rendelkezzen,
- tudjon bánni a pénzzel, ne költsékezzon feleslegesen,

kapcsolatos cél, hogy azokat egyetlen változóba, főkomponensbe tömörítsem, így téve összehasonlíthatóvá azt a kutatás alapsokaságának meghatározása során azonosított családi vállalkozás típusok között. Az elemzésből kizárásra kerültek a hiányzó értékkel rendelkező esetek, így a főkomponens elemzést 153 válaszadó bevonásával futattam le. Az így kapott változó szetten a KMO-mutató értéke 0,828, a Bartlett-féle próba pedig szignifikáns, így megállapítható, hogy a főkomponens elemzés alkalmazható. (Az SPSS outputot a 15. számú melléklet tartalmazza.)

A főkomponens elemzés során a célom az volt, hogy egyetlen változóba (főkomponensbe) sűrítsem az utóddal szemben elvárt tulajdonságokra, képességekre vonatkozó lehető legtöbb információt. Az elemzéssel sikerült a hét elemzésbe bevont változó információtartalmának 54,2%-át egyetlen főkomponensben kifejezni. (A vonatkozó SPSS outputot a 16. számú melléklet tartalmazza.) Az így kapott főkomponens egy az utód felkészültségével kapcsolatos elvárásokat mérő változónak

tekinthető. A főkomponenst alkotó változók kummunalitása minden esetben meghaladja a hüvelykujjszabályként minimálisan előírt 0,25-os értéket (Sajtos – Mitev [2007]), azaz minden az elemzésbe bevont változó kellő magyarázóerővel rendelkezik. (A kummunalitásokat bemutató SPSS outputot a 17. számú melléklet tartalmazza.) A faktorsúly mátrix alapján (18. számú melléklet) elmondható, hogy mindegyik, az elemzésbe bevont változó jelentős hatással bír a főkomponensre. Az elemzés során előállított főkomponens szkórjait elmentve megkapunk az egyes mintaelemekre vonatkozóan egy olyan változót, ami kifejezi az utód felkészültségével szemben támasztott elvárások szintjét. A főkomponens szkórok alacsonyabb értékei az alacsonyabb, a magasabb értékek pedig a magasabb felkészültséggel kapcsolatos elvárásokra utalnak. A családi vállalkozások egyes típusaiban a főkomponens szkórok átlagának összehasonlításával vizsgálható a H2 hipotézis, miszerint azokban a családi vállalkozásokban, ahol a vállalkozók gyermeküknek kívánják átadni a céget (rokoni vállalkozások, nukleáris családi vállalkozások), az utóddal szembeni elvárások valóban alacsonyabbak-e, mint azokban a családi vállalkozásokban (házastársak vállalkozásai) ahol valószínűsíthetően családon kívüli utód veszi majd át a céget.

Az egyes családi vállalkozás típusokra vonatkozóan a főkomponens szkórok átlagait a következő táblázat tartalmazza:

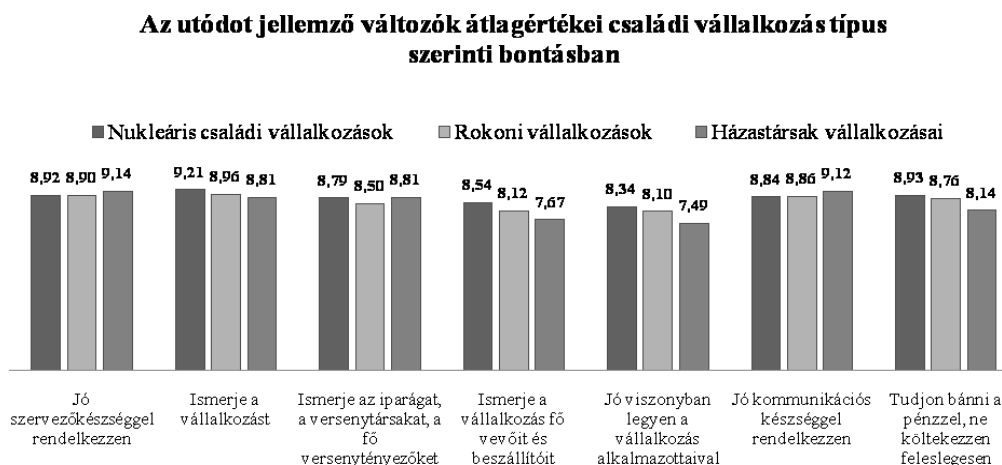
Típus	N	Átlag	Szórás
Rokoni vállalkozások	50	-0,031	0,840
Házastársak vállalkozásai	42	-0,104	0,971
Nukleáris családi vállalkozások	61	0,096	1,138

17. TÁBLÁZAT: CSALÁDI VÁLLALKOZÁS TÍPUSOK FŐKOMPONENS SZKÓR ÁTLAGAI (saját szerkesztés)

Az átlagok összehasonlítása alapján a H2 hipotézis nem igazolható, az elemzés nem támasztja alá, hogy a vizsgált változók figyelembevételével, azokban a családi vállalkozásokban, ahol a céget családon belül kívánják átadni, az utóddal szemben támasztott elvárások alacsonyabbak, mint azokban a vállalkozásokban, ahol várhatóan családon kívüli személynek adják át a céget. Pont ennek ellenkezője

tapasztalható, azokban a családi vállalkozásokban, ahol a céget egy családtagnak adják át, az utóddal szembeni elvárások magasabbak.

A kapott eredmény lehetséges indokainak feltárásban segítséget jelenthet a következő ábra, amely az egyes családi vállalkozás típusok, vizsgálatba bevont, utóddal szembeni elvárásainak átlagértékeit mutatja be.



35. ÁBRA: AZ UTÓDOT JELLEMZŐ VÁLTOZÓK ÁTLAGÉRTÉKEI (saját szerkesztés)

Az ábra jól mutatja, hogy minden vizsgált jellemző viszonylag magas átlagértékkel bír és hogy a nukleáris családi vállalkozásokban és a rokoni vállalkozásokban, ahol valószínűsíthető a családon belüli utódlás, az elemek többségének tekintetében magasabbak az átlagértékek, mint a házastársak vállalkozásai esetében. Érdeemes megfigyelni, hogy a nukleáris családi vállalkozások és a rokoni vállalkozások átlagai együtt mozognak, oly módon, hogy a nukleáris családi vállalkozások által produkált átlag minden esetben magasabb. A nukleáris családi vállalkozásokban különösen fontosnak tartják, hogy az utód ismerje a vállalkozást és tudjon bánni a pénzzel.

A házastársak vállalkozásaiban tapasztalható elvárások három esetben, a jó szervezőkészség, az iparági, a versenytárs és fő versenytényezők ismerete, illetve a jó kommunikációs készség tekintetében haladják meg a nukleáris családi és a rokoni vállalkozások elvárásait.

Véleményem szerint a családtag utóddal szembeni magas elvárásoknak háromféle magyarázata van. A magas elvárásokat egyrészt eredményezheti a családon belüli elfogultság, különösen a nukleáris családi vállalkozások esetében, ahol a szülők úgy vélik, gyermeküknek minden lényeges jellemző tekintetében kiemelkedőnek kell

lennie és a legjobbakat feltételezve, meg is vannak győződve arról, hogy utóduk valóban rendelkezik ezen készségekkel, tulajdonságokkal.

Más megközelítésben, a tényezőket megvizsgálva ahol a családi utóddal rendelkező vállalkozó magas pontszámot adtak, megfigyelhető, hogy ezek a vállalkozás, a vevők, a beszállítók ismeretére, az alkalmazottakkal való kapcsolatra és a takarékosagra vonatkoznak. Az említettek mind olyan készségek, amelyeket a leendő utód a vállalkozásban dolgozó családtagok segítségével tud a leghatékonyabban elsajátítani, tehát a válaszdó, a visszavonulni készülő vállalkozó szempontjából vizsgálva a kérdést, ezek nem az utód fontos jellemzői, hanem azok a fontos ismeretek, amiket a visszavonuló vállalkozónak át kell adnia az utódának.

A magas átlagértékek háttérében az is állhat, hogy azokban a családi vállalkozásokban, ahol az utódot kimondva, kimondatlanul kijelölték, közös érdek, hogy minél alaposabban felkészítsék a rá váró feladatra. A folyamat során ezekben a cégekben óhatatlanul több szó esik, illetve többször felmerül, miben is kell jónak lenni az utódnak. A közös munka során a hiányosságok sokkal szembeötlőbbek, élesebben jelentkeznek, konkrétan megmutatkozik, milyen képességekre van szüksége az utódnak, ami magasabb szintű elvárások megfogalmazásához vezet.

Feltehetően vannak olyan cégek, ahol az egyik, máshol a másik magyarázat állja meg a helyét és természetesen az is lehetséges, hogy mindhárom feltételezésnek, vagy egy nem említett indoknak van szerepe a családból kikerülő utódokkal szembeni magasabb szintű elvárások kialakulásában. A családi kötelekekkel rendelkező utódok tehát nincsenek könnyű helyzetben, a rokoni kapcsolat a családi vállalkozások többségében nem pótolja a felkészültséget, sőt magasabb elvárásokat indukál.

H3 hipotézis – Különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságai

A családi vállalkozásokat gyakran egy kalap alá sorolják, és úgy tekintik, az utódlási folyamatban azonos kihívásokkal szembesülnek, hasonlóak az utóddal szembeni elvárásaik és az átadás finanszírozása kapcsán is hasonló igényeik merülnek fel. A kutatás alapsokaságának definiálása során a családi vállalkozások három típusát sikerült megkülönböztetni, amelyekkel kapcsolatban vizsgálatra érdemes kérdés, vajon a fent említett tényezők tekintetében valóban hasonlítanak-e az egyes típusokba tartozó családi vállalkozások.

H3 hipotézis: Az eltérő alapjellemzőkkel bíró családi vállalkozások az utódlási folyamatban érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és a cégátadás során várhatóan felmerülő finanszírozási igény alapján is megkülönböztethetők.

A hipotézis tesztelését, a klaszterelemzéssel megalkotott családi vállalkozás csoportok felhasználásával, diszkriminancia elemzéssel végeztem. A diszkriminancia elemzés során, előre adott csoportokra vonatkozóan a független változók olyan lineáris kombinációjának feltárása a cél, amelyek a figyelembevételével a csoportok a leginkább elkülöníthetők (Sajtos – Mitev [2007]).

Az elemzést a kérdőív 21/2, 21/12, 23/1, 23/4, 23/16 és 28/1 kérdései alapján végeztem, amelyek mindegyike 1-10-ig terjedő skálán mér.

Ideális esetben a diszkriminancia elemzés során egy sor feltételnek kell teljesülnie, amelyek felsorolását és mintára való teljesülését a következő táblázat tartalmazza.

Feltétel (Sajtos – Mitev [2007] alapján)	Feltétel teljesülése (igen/nem)
Változók mérési szintje (függő változó nominális, független változó intervallum vagy arányskálán mért)	igen
Adatok függetlensége	igen
Csoportok kizárólagossága	igen
Csoportnagyság (nagyjából azonos csoportnagyság, minden csoport legalább két esetet tartalmaz)	igen
Mintanagyság	igen
Linearitás	elemzése szubjektív
Egyváltozós és többváltozós normalitás	nem
Varianciahomogenitás	nem
Multikollinearitás	nem

18. TÁBLÁZAT: A DISZKRIMINANCIA ELEMZÉS FELTÉTELEI (saját szerkesztés Sajtos – Mitev [2007] alapján)

Az elemzés adatbázisa nem felel meg maradéktalanul a diszkriminancia elemzés minden feltételének, mégis használható eredményekre számíthatunk, mivel a módszer robosztus a feltételek nem teljesülését illetően, különösen magas mintaelemszám és az egyes csoportokba tartozó elemek viszonylag magas száma esetén (Sajtos – Mitev [2007]).

A hipotézis tesztelése során arra a kérdésre keresem a választ, hogy az utódlási folyamatban érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és az átadási folyamat finanszírozási igényét figyelembe véve, előre jelezhető-e hogy, a vizsgált cégek melyik családi vállalkozás típusba tartoznak. A vizsgálat alapjául szolgáló kérdéseket a következő táblázat összegzi:

Kategória	Jellemző	Mérési skála
<i>Kihívás</i>	Megfelelő utód megtalálása	1 - egyáltalán nem jelent kihívást 10 – komoly kihívást jelent
	Az előd és az utód közötti nem őszinte kommunikációból adódó problémák	
<i>Utód tulajdonsága</i>	Rokoni kapcsolat	1 – egyáltalán nem fontos 10 – nagyon fontos
	30 évesnél idősebb legyen	
	Legyen korábban szerzett munkatapasztalata más cégnél	
<i>Finanszírozás</i>	A cégátadás kapcsán nem merül fel többlet kiadás, finanszírozási igény	1 -egyáltalán nem ért egyet 10 - teljes mértékben egyetért

19. TÁBLÁZAT: A DISZKRIMINANCIA ELEMZÉS ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ VÁLTOZÓK ÖSSZEFOGLALÓ BEMUTATÁSA
(saját szerkesztés)

A vizsgálatot a kutatás alapsokaságának meghatározása során azonosított családi vállalkozásokra végeztem el. A 163 családi vállalkozásból 150 bevonásával hajtottam végre a diszkriminancia elemzést, 13 vállalkozás hiányzó válaszok miatt maradt ki a vizsgálatból.

A vizsgált változók mindegyike 5%-os megbízhatósági szint alkalmazása mellett szignifikáns módon hatással van a diszkriminancia függvényre. (A vonatkozó SPSS-outputot a 19. számú melléklet tartalmazza.) A diszkriminancia függvényhez való hozzájárulás mértéke a rokon kapcsolat, mint az utóddal szembeni elvárás, és a megfelelő utód megtalálása, mint kihívás esetében a legjelentősebb. Habár egyetlen, a vizsgálatba bevont változó megkülönböztető ereje sem tekinthető kimagaslónak, a kombinációjukkal létrejövő 5%-os megbízhatósági szinten szignifikáns diszkriminancia függvények segítségével (a vonatkozó SPSS outputot a 20. számú melléklet tartalmazza) a vizsgált vállalkozások 60,7% helyesen csoportosítható. A megkülönböztető erő a házastársak vállalkozásai esetében a legnagyobb, 85% a helyesen besorolt mintaelemek száma, a rokon vállalkozások esetében ez az arány

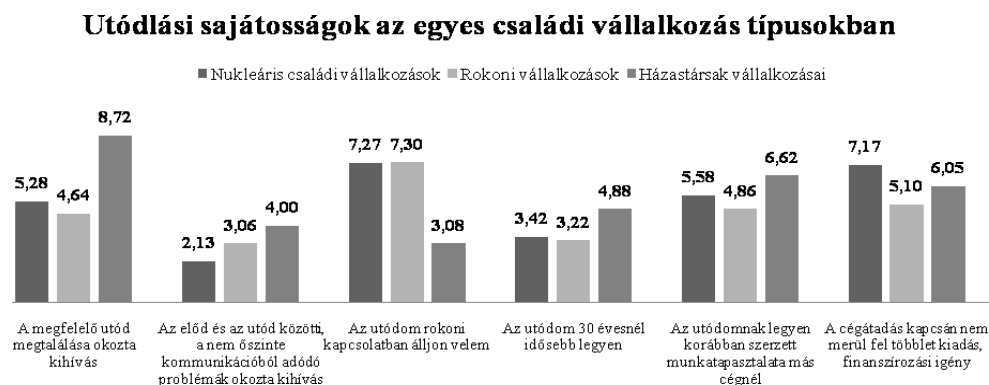
54%, míg a nukleáris családi vállalkozásokra vonatkozóan 50%. (A vonatkozó SPSS outputot a 21. számú melléklet tartalmazza.)

Az egyes változók családi vállalkozás típusokra vonatkozó átlagait és az összesített átlagtól való eltérést a következő táblázat tartalmazza:

Változó	Rokoni vállalkozások (N=50)	Házastársak vállalkozásai (N=40)	Nukleáris családi vállalkozások (N=60)	Összesített átlag	Összesített átlagtól való eltérés		
	Átlag	Átlag	Átlag		Rokoni vállalkozások (N=50)	Házastársak vállalkozásai (N=40)	Nukleáris családi vállalkozások (N=60)
A megfelelő utód megtalálása okozta kihívás	4,64	8,72	5,28	5,99	-1,35	2,73	-0,71
Az előd és az utód közötti, a nem őszinte kommunikációból adódó problémák okozta kihívás	3,06	4,00	2,13	2,94	0,12	1,06	-0,81
Az utódom rokoni kapcsolatban álljon velem	7,30	3,08	7,27	6,16	1,14	-3,08	1,11
Az utódom 30 évesnél idősebb legyen	3,22	4,88	3,42	3,74	-0,52	1,14	-0,32
Az utódomnak legyen korábban szerzett munkatapasztalata más cégnél	4,86	6,62	5,58	5,62	-0,76	1,00	-0,04
A cégátadás kapcsán nem merül fel többlet kiadás, finanszírozási igény	5,10	6,05	7,17	6,18	-1,08	-0,13	0,99

20. TÁBLÁZAT: A DISZKRIMINANCIA ELEMZÉS SORÁN HASZNÁLT VÁLTOZÓK ÁTLAGAI (saját szerkesztés)

Az átlagok grafikus ábrázolását a következő diagram szemlélteti:



36. ÁBRA: UTÓDLÁSI SAJÁTOSSÁGOK AZ EGYES CSALÁDI VÁLLALKOZÁS TÍPUSOKBAN (saját szerkesztés)

A diszkriminancia elemzés a vizsgálatba bevont változók alapján legerőteljesebben a házastársak vállalkozásait különbözteti meg. A táblázatban és az ábrán szereplő átlagokat vizsgálva kiderül, hogy a házastársak vállalkozásai leginkább abban különböznek a rokoni és nukleáris családi vállalkozásoktól, hogy számukra nagyobb kihívást jelent a megfelelő utód megtalálása és a nem őszinte kommunikáció okozta problémák. Az utóddal szemben nem feltétel a rokoni kapcsolat, ugyanakkor a 30 év feletti életkor és a máshol szerzett tapasztalat erőteljesebb elvárás, mint a másik két típusú családi vállalkozás esetében. A házastársak vállalkozásai a cégátadás kapcsán felvetődő finanszírozási igény felmerülési valószínűsége tekintetében a nukleáris családi vállalkozások és rokoni vállalkozások között helyezkednek el. A nukleáris családi vállalkozásokban vélekednek leginkább úgy, hogy az átadás során nem kell többlet kiadásokra, finanszírozási igényre számítani.

Az elemzés rávilágít, hogy a rokoni vállalkozások és a nukleáris családi vállalkozások sok hasonlóságot mutatnak. A rokoni vállalkozásokban kevésbé jelent gondot a megfelelő utód megtalálása, feltehetően a potenciális jelöltek magasabb száma miatt, ugyanakkor a kommunikációs problémák felmerülésére inkább számítanak. Mindkét típusba tartozó vállalkozásokban lényeges, hogy a leendő utód a családból kerüljön ki, a korábbi munkatapasztalat és az életkor pedig kevésbé fontos tényezők. A két csoport vállalkozásai között az egyetlen markáns különbség a cégátadás kapcsán felmerülő többlet költségek, finanszírozási szükséglet értékelésében mutatkozik. A nukleáris családi vállalkozásokban, nem tartják valószínűnek, hogy az utódlás során többlet finanszírozási igény merül fel, míg a rokoni vállalkozásokban számítanak az utódláshoz kapcsolódó kiadások felmerülésére. Ennek okát a széttagoltabb tulajdonosi szerkezetben kereshetjük, ahol az átadás a tulajdonosi struktúra jelentősebb változásának igényét indíthatja el, kilépni szándékozó tulajdonosokkal és az ifjabb generáció tulajdonosként való koncentráltabb megjelenésével.

A diszkriminancia elemzés a H3 hipotézist, miszerint a különböző típusú családi vállalkozások az utódlási folyamatban érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és a cégátadás során várhatóan felmerülő finanszírozási igény alapján megkülönböztethetők, igazolta. Az elemzés során feltárt diszkriminancia függvények 60,7%-os biztonsággal meghatározták, a vállalkozások mely típusba

tartoznak. A legerőteljesebben a házastársak vállalkozásait sikerült megkülönböztetni, ahol a besorolás sikeressége 85%-os volt.

A kapott eredmények megerősítik a családi vállalkozások típusait meghatározó klaszterelemzés érvényességét, rávilágítva, hogy a különböző típusú családi vállalkozások esetében mások az utódlási folyamat sajátosságai. A hipotézis igazolásának további fontos üzenete, hogy a családi vállalkozások utódlási jellemzőinek vizsgálata során figyelemmel kell lennünk az eltérő típusú családi cégek sajátosságaira. A családi vállalkozásokat nem tekinthetjük homogén, azonos kihívásokkal és igényekkel rendelkező halmaznak. Viselkedésük, döntéseik pontos értelmezéséhez elengedhetetlen, hogy szegmentálva, egyéni sajátosságaik figyelembevételével vizsgáljuk őket.

H4 hipotézis – Az utódlás tartalma – Mit ad át az előd az utódnak?

Az utódlás tartalmának sarkalatos kérdése, hogy az előd mit ad át az utódnak. A szakirodalomban bőven találunk példát arra vonatkozóan, az elődök, különösen, ha az alapító vállalkozóról van szó, milyen nehezen válnak meg cégüktől (Poza [2007]), (Westhead [2003b]), (Leach [2007]).³⁰ Az átadás során az előd átadhatja az operatív feladatokat, a döntési jogkört és a cég tulajdonjogát, amellyel kapcsolatban felmerül a kérdés, a céggel kapcsolatos döntési jogok átadása, különösen a tulajdonjogtól való megválás vajon könnyebb-e abban az esetben, ha a családi vállalkozást családon belül tartják? A kérdés vizsgálatát a következő hipotézis alapján végeztem:

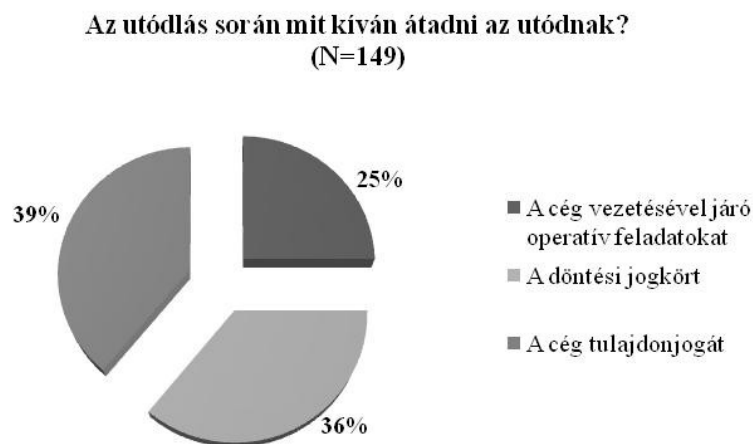
H4 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol az átadás során azt tervezik, hogy a cég tulajdonjogát és az irányítást is a szűk családon belül tartják inkább jellemző, hogy az előd a cég tulajdonjogát átadja az utódnak.

A hipotézis vizsgálatát a kérdőív (7. számú melléklet) 20. kérdése alapján³¹, keresztábra elemzéssel végeztem, 5%-os megbízhatósági szintet alkalmazva. A válaszadóknak a 20. kérdés esetén lehetőségük volt több válasz megjelölésére, így előfordulhatott az az eset, hogy mindhárom lehetséges választ megjelölték, azaz cégvezetés operatív feladatait, a döntési jogkört és a cég tulajdonjogát is át kívánják adni az utódnak. Annak érdekében, hogy az elemzést végrehajthassam, a válaszokat úgy kódoltam át, hogy minden válaszadó esetében a „legmagasabb” válaszkategóriát

³⁰ Az elődök jellemzőivel a 3.2 fejezet foglalkozik részletesen.

³¹ Az egyéb kategória, alacsony számossága (6 említés) miatt kimaradt az elemzésből.

hagytam meg, tehát, ha valaki mindhárom lehetséges alternatívát választotta, akkor az átadja a cég tulajdonjogát kategóriába került. A kérdésre 149 értékelhető válasz érkezett, az átkódolt eredményeket a következő ábra szemlélteti:



37. ÁBRA: AZ UTÓDLÁS TARTALMA (saját szerkesztés)

Annak ellenére, hogy a mintában családi vállalkozások szerepelnek, azon vállalkozások száma, ahol az átadási folyamat során a tulajdonjogot is megkapja az utód, viszonylag alacsony (39%). Ennek hátterében az állhat, hogy az elődök nehezen válnak meg cégüktől, befolyásukat a tulajdonjog fenntartásával kívánják biztosítani, illetve a tulajdonjog elosztásával járó feszültségek, konfliktushelyzetek elodázása szintén magyarázatul szolgálhat.

A hipotézis vizsgálata során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a családi vállalkozás típusa szerint (rokon vállalkozások, házastársak vállalkozásai, nukleáris családi vállalkozások) tapasztalható-e különbség a tulajdonjog átadásának szándékában. Azt feltételeztam, hogy a nukleáris családi vállalkozásokban, ahol jellemzően a szülők gyermekeiknek adják át a céget a tulajdonjog rendezésének kérdése egyértelműbb, mint a rokon vállalkozásokban, ahol a több szereplő, a tágabb családi kör közötti tulajdonmegosztás problémásabbá teszi a folyamatot, vagy a házastársak vállalkozásai esetében, ahol a jellemzően a családon belüli utódlás nem valószínűsíthető.

A vizsgálat alapjául szolgáló kereszttáblát a következő táblázat szemlélteti (zárójelben az összefüggés nélküli állapotban lévő értékek szerepelnek):

Az utódlás során mit kíván átadni az utódnak?	Rokoni vállalkozások	Házastársak vállalkozásai	Nukleáris családi vállalkozások	Összesen
A cég vezetésével járó operatív feladatokat	14 [11,9]	8 [10,4]	15 [14,7]	37
A döntési jogkört	15 [17,4]	17 [15,2]	22 [21,4]	54
A cég tulajdonjogát	19 [18,7]	17 [16,4]	22 [22,9]	58
Összesen	48	42	59	149

21. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA – AZ UTÓDLÁS TARTALMA AZ EGYES CSALÁDI VÁLLALKOZÁS TÍPUSOKBAN
(saját szerkesztés)

A Pearson-féle Khi-négyzet mutató értéke 1,565, ami 0,815-ös kétoldali szignifikancia szintet eredményez (az SPSS outputot az 22. számú melléklet tartalmazza), ez jóval magasabb, mint az elemzéshez választott 0,05-ös (5%-os) szignifikancia szint, így a keresztábra elemzés nullhipotézise, miszerint nincs összefüggés a két változó között nem vethető el. A H4 hipotézist nem sikerült igazolni, szignifikánsan nem mutatható ki, hogy azokban a családi vállalkozásokban, ahol az átadás során azt tervezik, hogy a cég tulajdonjogát és az irányítást is a szűk családon belül tartják inkább jellemző, hogy az előd a cég tulajdonjogát átadja az utódnak.

A H4 hipotézis által szolgáltatott eredmény háttérében többféle magyarázat állhat. Az eredmény által megerősítést nyert az elődök, az alapító vállalkozók cégükkel való szoros kapcsolatának mértéke, ami még a szűk családon belüli utódlás esetén is megmutatkozik a vállalkozás tulajdonjogához való erőteljes ragaszkodásban. A tulajdonjogok rendezésének kérdése sok családban, nemcsak az előd céghez való ragaszkodásából eredően, hanem a téma érzékenysége miatt szorul háttérbe. Az érintettek úgy érzik a tulajdonjogokról való tárgyalás olyan, mintha az előd haláláról beszélnének. A tulajdon átadásától való ódzkodást az utódlási folyamatban való tapasztalatlanság számlájára is írhatjuk. Követendő példa és jártasság híján az alapítók nem ismerik fel a tulajdonosi jogok (legalább egy részének) átadásának, átalakításának jelentőségét. Ahogyan arra Gersick és

munkatársai [1997] és Leach [2007] is rávilágítanak, a tulajdonosi szerkezet rendezése az utódlási folyamat alapja.

A tulajdonrész átadása természetesen nem kell, hogy az előd teljes tulajdonjogának utódra történő átruházását jelentse. Az előd egy általa méltányosnak tartott részt megtarthat a vállalkozásból, míg a fennmaradó részt az általa kijelölt utódra, utódokra ruházhatja. A tulajdon átruházásának nem kell előrehozott öröklésnek lennie, nem is lehet az, hiszen a tulajdonjogból az örökösödés során olyan családtagok is részesülhetnek, akik nem vesznek részt a vállalkozás működtetésében, közvetlenül nem érintettek az utódlási folyamatban. Véleményem szerint azonban a kijelölt, vállalkozásban dolgozó, rátermettségét bebizonyító utódnak átadott akár jelképes mértékű tulajdonrész elengedhetetlen velejárója az utódlási folyamatnak.

Az átadott tulajdonrész, bizonyítja az előd elkötelezettségét és bizalmát az utód felé. Az utód számára a tulajdonrész megerősítést és motivációt biztosít, ami sok az utódlási folyamat során felmerülő nehézségen segítheti át.

A tény, hogy a megkérdezettek 61%-a nem tervezi a cég tulajdonjogának átadását utódának lényeges veszélyforrásra hívja fel a figyelmet. Amennyiben ezek a vállalkozók, egyre többet foglalkozva az utódlás kérdésével nem ismerik fel a tulajdon átadásának fontosságát, tömegesen lesznek olyan családi vállalkozások, ahol a „második generációs” tulajdoni szerkezet csak az alapító halála után alakul ki, vagy előre tervezett, vagy tervezetlen módon. Az érintett családoknak a haláleset okozta megrázkódtatás árnyékában kell majd olyan lényegi döntéseket meghozniuk, tárgyalásokat folytatniuk a tulajdoni szerkezet kialakításáról, amelyek alapvetően meghatározhatják a cég és azzal párhuzamosan a család jövőjét.

Összefoglalás

A disszertációhoz kötődően végrehajtott kutatás célja az volt, hogy mélyebb betekintést nyújtson a családi vállalkozásokban zajló utódlási folyamatba. A cél eléréséhez nélkülözhetetlennek bizonyult a rendelkezésre álló sokaságból a családi vállalkozások azonosítása. A családi és nem családi vállalkozások elkülönítése klaszterelemzéssel történt, amely segítségével nemcsak a családi vállalkozásokat tudtam azonosítani a mintában, hanem sikerült a családi vállalkozások három típusát: a nukleáris családi vállalkozásokat, a rokoni vállalkozásokat és a házastársak

vállalkozásait elkülönítenem. A három eltérő jellemzőkkel bíró családi vállalkozás csoport azonosítása igen lényeges eredménye a kutatásnak, mivel rávilágít, hogy a családi vállalkozások nem képeznek homogén egységet, jellegüktől függően eltérő sajátosságokkal szembesülnek, ami hatással van az utódlási folyamatban tapasztalt viselkedésükre, az általuk támasztott igényekre és befolyásolják a kihívásokat, amelyekkel szembesülnek.

Az utódlási folyamat mélyebb megismerése érdekében a családi vállalkozások hazai és nemzetközi szakirodalma alapján fogalmaztam meg hipotéziseket, amelyek érvényességét kvantitatív módszerekkel vizsgáltam. A hipotéziseket és a tesztelés eredményét a következő táblázat összegzi.

Hipotézisek tesztelésének eredménye

Hipotézis	Tesztelés eredménye
H1/a hipotézis: Az utódlási terv készítésében nem mutathatók ki gender specifikus sajátosságok.	Elfogadva
H1/b hipotézis: Azok a vállalkozók, akiknek van kiszemelt utódjuk, inkább készítenek utódlási tervet, mint akiknek nincs.	Elfogadva
H1/c hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a cég adóssággal rendelkezik, inkább készítenek utódlási tervet, mint amelyekben adósság nélkül gazdálkodnak.	Elutasítva
H2 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a vállalkozók gyermeküknek kívánják átadni a céget, az utóddal szembeni elvárások alacsonyabbak.	Elutasítva
H3 hipotézis: Az eltérő alapjellemzőkkel bíró családi vállalkozások az utódlási folyamatban érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és a cégátadás során várhatóan felmerülő finanszírozási igény alapján is megkülönböztethetők.	Elfogadva
H4 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol az átadás során azt tervezik, hogy a cég tulajdonjogát és az irányítást is a szűk családon belül tartják inkább jellemző, hogy az előd a cég tulajdonjogát átadja az utódnak.	Elutasítva

A hipotézisek négy témakör köré összpontosulnak, vizsgálják az utódlás tervezési hajlandóságot, az utóddal szembeni elvárásokat, a különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságait és az utódlás tartalmát.

Az utódlás tervezési hajlandóság tekintetében a magyar családi vállalkozások a nemzetközi felmérések alapján prognosztizálható elutasító magatartást tanúsítanak. Az utódlás tervezési hajlandóságra sem az előd nemének sem a cég eladósodottságának nincsen hatása. Kizárólag az utód jelenléte az, ami a tervkészítés hathatós motivátorként jelentkezik.

Az utódokkal szembeni elvárások kapcsán a kutatás érdekes eredményre vezetett, a feltételezésekkel ellentétben, a családi vállalkozásokban a családból kikerülő utódokkal szemben támasztott elvárások magasabbak, mint a családi kötelékkel nem rendelkező utódokkal szembeniek. Az eredmény indokait egyelőre csak találgatni lehet, ám egy az utódlási folyamaton már átesett, második generációs vállalkozások körében végzett felmérés izgalmas kérdése lehet annak feltárása, hogy vajon csak az elvárások magasabbak a családból kikerülő utódokkal szemben, vagy mérhető tényezők alapján (iskolai végzettség, nyelvtudás, szakmai irányultság, egyéb elért eredmények) is kimutatható-e a magasabb szintű felkészültségük.

A különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságainak vizsgálata rámutatott, hogy az egyes típusokba tartozó cégek által érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és az utódlási folyamat finanszírozási igényének megítélése különbözik. Az eredménynek fontos üzenete van: a családi vállalkozások heterogének, amit minden velük kapcsolatos vizsgálat, támogatási és fejlesztési program esetén szem előtt kell tartani. A családi vállalkozásokkal kapcsolatos lehetséges jövőbeli kutatási irány a megalkotott csoportokba tartozó cégek további olyan jellemzőinek feltérképezése, amelyek alapján szignifikánsan elkülöníthetők, illetve egyéb, a családi vállalkozások körét jól szegmentáló szempontok feltárása.

Az utódlás tartalmára irányuló hipotézis vizsgálata rávilágít, hogy még szoros családi kapcsolatok esetén sem garantált az utód tulajdonrészhez juttatása az átadási folyamat során. Az átadási folyamat tulajdonviszonyok rendezése nélkül történő lebonyolítása jelentős kockázatot hordoz magában. A kockázat csökkentése ebben az esetben véleményem szerint felkészítéssel, tájékoztatással, különböző opciók felvázolásával érhető el leginkább.

A disszertáció kutatási eredményei teljesítik a dolgozatban kitűzött célt, mélyebb betekintést engednek a családi vállalkozásokban zajló utódlási folyamatba. Ugyanakkor a téma közel sem tekinthető teljes körűen feldolgozottnak és kimerítettnek, hiszen minden kapott eredmény legalább egy új kutatási kérdést vet fel. A további kvantitatív kutatásokon túl, a kvalitatív felmérések is izgalmas lehetséges felfedezésekkel kecsegtetnek és egy akár kvantitatív, akár kvalitatív longitudinális kutatás adatbázisa pedig igazi kincsesbánya lenne a téma iránt érdeklődők számára.

6. ÖSSZEGZÉS, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

A disszertációm megírása során a célom az volt, hogy felhívjam a figyelmet egy nagyon különleges szegmensre a vállalkozások színes világán belül: a családi vállalkozásokra. A családi vállalkozások kutatása, számarányuk és jelentőségük ellenére, hazánkban még gyerekcipőben jár. A dolgozatban lefedett témakörökön túl a családi vállalkozások nemzetközi szakirodalma igen széleskörű, amelynek maradéktalan feldolgozására nem vállalkozhattam. Igyekeztem az alapokra: a definiálás, a tipizálás és az elméletalkotás eddigi eredményeire koncentrálni, hogy az így összegzett ismeretanyag megbízható kiindulópontul szolgáljon a további kutatások számára. Kitekintést adtam a családi vállalkozásokkal kapcsolatosan leginkább tárgyalt témakörökre, amelyekből egyet, az utódlást dolgoztam fel részletesen. Ennek oka, hogy a családi vállalkozásokkal kapcsolatban felmerülő számtalan fontos kérdéskör közül, úgy vélem, hazánkban az utódlás, generációváltás a legkritikusabb. A sajátos történelmi fejlődésből fakadóan a magyar családi vállalkozók, tömegesen, lökésszerűen, korábbi tapasztalatok hiányában szembesülnek majd az utódlás kihívásaival. Ennek oka, hogy a vállalkozók, akik a rendszerváltás időszakában jellemzően harmincas, negyvenes éveikben alapították cégüket hamarosan eléri a nyugdíjkorhatárt és dönteniük kell cégük jövőbeli sorsáról. Sok magyar vállalkozás számára sorsfordító ez az időszak, hiszen eldől, hogy képesek lesznek-e egy családtagok által működtetett cégből többgenerációs családi vállalkozássá válni.

Az utódlás témakör kapcsán áttekintettem a szakirodalomban fellelhető általános információkat, statisztikai adatokat. Részletesen kitértem az előd és az utód jellemzésére, az utódlási folyamatra, illetve bemutattam a szakirodalomban fellelhető utódlási folyamat modelleket. A disszertáció utolsó fejezeteit pedig a magyarországi családi vállalkozások utódlási sajátosságainak bemutatásának szenteltem. A kutatás során azonosítottam a mintába került családi vállalkozásokat, vizsgáltam az utódlás tervezési hajlandóságukat, az utóddal szembeni elvárásokat, a különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságait és az utódlás tartalmát.

A disszertáció nem érint egy sor családi vállalkozásokkal kapcsolatos fontos témakört. Ilyen a családi vállalkozások méret szerinti megoszlásának és a különböző nagyságú cégek sajátosságainak vizsgálata. Családi vállalkozásokat minden

méretkategóriában találunk, a mikro vállalkozásoktól a nagyvállalkozásokig számos családi cég működik. Az eltérő méretkategóriába tartozó családi vállalkozások családi jellegükből fakadóan egy sor jellemző mentén hasonlítanak, és persze jócskán találunk különbségeket is közöttük. A felmerülő problémák más aspektusban jelentkeznek egy kis, mint ez nagy vállalkozásnál. A dolgozat központi témáját adó utódlási folyamat tétje is más egy nagyvállalkozásnál. Nyilván az utódlás kérdésköre ott igazán égető és érdekes, ahol jelentős vagyon elosztásáról kell dönteni. Ugyanakkor úgy vélem a kisebb cégek utódlási nehézségeit sem szabad szem elől téveszteni, hiszen a jelentős vagyon mindenki számára más jelent. A maga környezetében egy kisvállalkozás is számíthat jelentős vagyonnak, amelynek sorsa jelentős kihatással van egy kisebb közösség életére. Bármennyire is másnak tűnik az utódlási folyamat egy nagy és egy kis cégnél, a fő momentumok, az utód kijelölése, a tulajdonjogokról és a vezetésről való döntés, illetve az előd jövőbeli szerepének meghatározása ugyan úgy jelentkeznek, csak a megoldás módjában van különbség. A disszertációban a KKV szektorra koncentráltam, az empirikus kutatás célcsoportja is ez a vállalkozói kör volt. Azt hiszem a KKV-k számossága és gazdasági súlya egyértelműen magyarázza, miért is ezen cégekre fókuszáltam. Fontosnak tartom felhívni arra a figyelmet, hogy ebben a körben is jelentős kihívásokat tartogat az utódlási folyamat és lehetőség szerint minden támogatást biztosítani kell ezen vállalkozások számára, hogy sikerrel vegyék az előttük álló akadályokat.

Érdekes kérdés, hogy kinek kell segítenie az utódlási folyamatban érintett vállalkozásokat. A disszertációban nem tértem ki az állam lehetséges szerepvállalására az utódlási folyamat könnyebbé tétele érdekében. Úgy vélem a téma messzire vezet, illetve olyan sokrétű és összetett, hogy még áttekintő jellegű tárgyalása sem fér bele jelen dolgozat kereteibe. Az utódlási folyamat támogatása az állam részéről történhet direkt és indirekt módon a legkülönbözőbb eszközökkel.

A családi vállalkozások működését elősegítő gazdasági-üzleti környezet megteremtését az Európai Unióban is kiemelt feladatként kezelik. A családi vállalkozásokat érintő legfontosabb kérdéseket szakértői csoport vizsgálta, amely rávilágított, hogy a nemzeti szintű jogalkotók gyakran nincsenek tisztában a családi vállalkozások egyedi jellemzőivel, gazdasági életben betöltött szerepükkel, az ajándékozási és örökösödési illeték képviselte terhekkal, a vállalkozás irányításának megtartása melletti finanszírozás és a profit újra befektetését támogató

adókedvezmények jelentőségével. A szakértői csoport jelentésében kiemeli, hogy a nemzeti kormányoknak törekedniük kell a családi vállalkozásokat támogató gazdasági környezet megteremtésére, amelynek fő területei az adózás, a társasági törvény és az oktatás (European Commission [2009]). Az utódlás és annak finanszírozásának jelentősége szintén hangsúlyos téma az Európai Unióban és szorgalmazzák az átadást segítő banki termékek fejlesztését. Példaként Franciaországot, Németországot, Finnországot és Portugáliát állítják, ahol állami tulajdonú szervezetek ajánlanak finanszírozást a cégátadáshoz (European Commission [2011]).

Bízom benne, hogy a politikai döntéshozók a családi vállalkozásokkal kapcsolatos hazai és európai uniós kutatási eredmények fényében egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek majd a családi vállalkozások támogatására.³² Különösen fontosnak tartom a családi vállalkozás oktatás támogatását, amelyre a későbbiekben még részletesen kitérek.

A disszertációban szintén nem tértem ki részletesen a válság családi vállalkozásokra gyakorolt hatására. A 2008-as pénzügyi-gazdasági válság önmagában is nagyon izgalmas téma, maga a válság természete, kiváltó okai a nyertesek és vesztesek, a tanulságok, a visszaesés családi vállalkozásokra gyakorolt hatása mind vizsgálatra érdemes kérdéskörök. Két oka van, amiért úgy döntöttem a témát részletesen mégsem vizsgálom a dolgozatban. Az egyik ok, hogy a téma alapos feldolgozásával jócskán túlléptem volna a disszertáció terjedelmi korlátait, a másik, hogy a megalapozott megállapítások levonásához elengedhetetlennek gondolom az empirikus kutatás végrehajtását, ami szintén túlmutat a dolgozat céljain és keretein. Ugyanakkor fontosnak tartom a válság családi vállalkozásokra gyakorolt hatásainak részletes feltérképezését, a családi vállalkozások reakcióinak elemzését. Egy a válság és a családi vállalkozások kapcsolatát vizsgáló kutatás legfontosabb tesztelendő hipotézisének azt tartom, hogy a családi vállalkozások valóban sikeresebben veszik-e a válság támasztotta akadályokat és inkább képesek-e a visszaesést előnyükre fordítani, mint a nem családi cégek. Véleményem szerint a családi vállalkozásoknak létezik egy olyan szegmense, amely hosszú távú szemléletmódjának, kitartásának, a család biztosította többlet erőforrásoknak köszönhetően nemcsak sikeresen képes

³² A hazai jogrendszerben jelentős előrelépést jelent az illetéktörvény 2011-es pozitív irányú változása, amely alapján az egyenesági rokonok közötti öröklés és ajándékozás illetékmentessé vált.

ellenállni a válság okozta nehézségeknek, hanem képes kihasználni a kínálkozó lehetőségeket. Ugyanakkor nem gondolom, hogy ez minden családi vállalkozásra igaz lehet, így további érdekes kutatási kérdés, hogy milyen jellemzőkkel bírnak azok a családi vállalkozások, amelyek a válság okozta nehéz időkben képesek helytállni és fejlődni.

További fontos kutatási iránynak tartom a családi vállalkozások már meglévő és potenciális utódai körében történő felmérések készítését. A nemzetközi és hazai kutatásokban egyaránt túlsúlyban vannak azok, amelyek az előd, a jelenleg vezető szerepet betöltő vállalkozó szemszögéből vizsgálják az utódlási folyamatot. Viszonylag keveset tudunk arról, hogy az utódok hogyan élik meg ezt a különleges helyzetet. Milyen tényezők befolyásolják a családi vállalkozáshoz való csatlakozási szándékukat, szerintük mi a folyamat legnagyobb nehézsége, milyen típusú támogatás segítené őket a leginkább, mit gondolnak, milyen felkészültségre van szükségük a sikeres cégátvételhez.

Bizonyára érdekes eredményekre vezetne egy olyan kvalitatív kutatás, ami longitudinális módon vizsgálja végig az előd és az utód kapcsolatának alakulását az utódlási folyamat során.

Hasznos információkra derülhetne fény egy olyan felmérés végrehajtásával is, ami a családi vállalkozások utódlási folyamat előtti, alatti és utáni teljesítményére irányulna.

A családi vállalkozásokkal és szűkebben a családi cégekben zajló utódlási folyamattal kapcsolatos kutatások tárháza rendkívül széles. Úgy vélem a legérdekesebb eredményeket az akár kvantitatív, akár kvalitatív longitudinális kutatások szolgáltatnák, amelyek nemcsak egy-egy pillanatfelvételt biztosítanak a családi vállalkozások életéből, hanem hosszú távú elemzéseket, összehasonlításokat tennének lehetővé, bepillantást engedve egyes döntések hátterébe és hosszú távú következményeibe.

A kutatások kapcsán nyert ismeretek elsődleges hasznosítási lehetősége az oktatásban van, amelynek kiemelt jelentőségéről korábban már tettem említést. A családi vállalkozások jövője szempontjából kiemelt fontossággal bír, hogy az érintettek megismerjék a családi vállalkozás sajátosságait, egyedi kihívásait, működési mechanizmusait. Ezek ismeretében a családi vállalkozások tagjai

könnyebben megbirkózhatnak mind a piac jelentette, mind a család és vállalkozás rendszerének összefonódásából fakadó kihívásokkal.

A családi vállalkozás oktatásnak több szinten és formában kell zajlania. Egyrészt elengedhetetlennek tartom a felsőoktatási tananyagba történő beépítését mind a gazdasági szakokon kötelező, míg a nem gazdasági szakokon választható jelleggel. A családi vállalkozásokkal kapcsolatos tudásanyag átadása történhet a már meglévő tantárgyak keretei között, illetve önálló tantárgy vagy akár egymásra épülő tantárgyak sorozatként. Az iskolarendszeren belüli oktatáson túl kulcsfontosságúnak tartom a családi vállalkozóknak, családi vállalkozás tanácsadóknak, a családi vállalkozások világában érintett szakembereknek szóló gyakorlatorientált, tréning jellegű ismeretszerzési lehetőségek megteremtését. Hazánkban a családi vállalkozók iskolarendszeren kívüli képzésének feladatát a frissen alakult Családi Vállalat Akadémia vállalta magára.

Bízom benne, hogy a családi vállalkozások jelentőségével, jellemzőivel, speciális kihívásaival, utódlási sajátosságaival kapcsolatos ismeretek rövid időn belül minél szélesebb körben ismertté válnak, ezzel ösztönözve a téma további kutatását, alapot teremtve a minél magasabb szintű oktatásra, mely tényezők hosszú távon jelentős támogatást biztosíthatnak a családi vállalkozások generációkon át való sikeres működéséhez.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Családi vállalkozásokkal foglalkozó fontosabb szervezetek

NÉV	ELÉRHETŐSÉG	MEGJEGYZÉS
Családi vállalkozás album	www.csva.hu	Nano-, mikro-, és kis családi vállalkozások albuma.
Felelős Családi Vállalkozások Egyesülete	www.fbn-h.eu	Az egyesület olyan felelős családi vállalkozásokat támogat, segít és integrál, amelyek célja a társadalmi szerepvállalás, a munkahelyek létesítése és fenntartása, a szociális integráció elősegítése, a családi vállalkozási modell meghonosítása, fenntartása és fejlesztése a jövő nemzedékek számára.
Családi Vállalat Akadémia	www.csava.hu	Az FBN-H kutatási és oktatási bázisintézménye.
SEED Alapítvány	www.seed.hu	Az alapítvány célja a magyarországi vállalkozói kultúra fejlesztése, a vállalkozók szakmai ismereteinek bővítése, a kisvállalkozások versenyképességének növelése. A hátrányos helyzetű és kisebbségi csoportok gazdasági szerepvállalásának segítése. Célcsoportok: ▪ családi vállalkozások, ▪ női vállalkozások vagy vállalkozni készülő nők, ▪ vállalkozást tervező magánszemélyek, ▪ növekedni szándékozó mikro vállalkozások. ▪ mikro vállalkozói célcsoporttal rendelkező nagyvállalatok.
Family Business School	www.fbschool.eu	A Family Business School családi vállalatok speciális kihívásaira szakosodott. A társaság és szakértőgárdája Magyarországon elsőként támogatja az üzleti és családi folyamatok irányítását, a nyugaton elterjedt módszerek bevezetését, működtetését az érintett körben.
Family Business Institute	www.familybusinessinstitute.com	A Family Business Institute a családi vállalkozások számára biztosít magas színvonalú szakmai segítségnyújtást.
Fambiz.com	www.fambiz.com	Családi vállalkozások vezetői és tulajdonosai számára biztosít a családi cégekkel kapcsolatos írásokat a téma legnevesebb tanácsadóinak, szakértőinek és kutatóinak tollából.
The Family Business Consulting Group Inc.	www.efamilybusiness.com	Családi vállalkozásokat megcélzó tanácsadó cég.
Family Business Experts	www.family-business-experts.com	Family Business Experts a Family Business Institute online szervezete, multidiszciplináris megközelítéssel oldja meg a családi vállalkozások problémáit.

The Family Business Network	www.fbn-i.org	A Family Business Network egy non-profit nemzetközi hálózat, amelyet családi vállalkozások működtetnek, annak érdekében, hogy elősegítsék a családi cégek generációkon át történő sikeres működését.
Family Business Succession Strategies	www.familybusinessstrategies.com	Stratégiai tanácsadás biztosítása az utódlásban érintett családi vállalkozások számára.
Family Firm Institute	www.ffi.org	Az 1986-ban alapított szervezet az első olyan nemzetközi közösség, amely családi vállalkozás témában tanácsadást, kutatásokat végez. Alapítói a terület kiemelkedő szakértői és családi vállalkozások vezetői. A szervezet fő tevékenységei: • konferenciák szervezése, • régiós tanulmányok elkészítése, workshopok szervezése, • folyóirat megjelentetése.
Family Business Management Services	www.familybusinessmgt.com	Tanácsadás biztosítása családi vállalkozás menedzsment, növekedés és utódlás témakörökben.
Family Business Wiki	www.familybusinesswiki.org	A Family Business Wiki célja, hogy a családi vállalkozások "Wikipedia"-ájává és "LinkedIn"-jévé váljon. Globális link, tudás és kapcsolati bázis kíván lenni a családi vállalkozások iránt érdeklődők számára.
Family Business Battleground	www.familybusinessbattleground.com	A Family Business Battleground célja, hogy a családi vállalkozások tagjai számára érdekes információkat biztosítson, fórumot teremtsen számukra, ahol megoszthatják kihívásaikat, tapasztalataikat, örömeiket, kudarcaikat más családi vállalkozás tulajdonosokkal, családi vállalkozásban dolgozókkal.
European Group of Owner Managed and Family Enterprises	www.geef.org	A GEEF egy pan-európai esernyő szervezet, amelynek hosszú ideje családi tulajdonban lévő családi vállalkozások a tagjai.
International Family Enterprise Research Academy	www.ifera.org	A 2001-ben alapított IFERA, kutatók, tudományos szakemberek, családi vállalkozók hálózata, akik elkötelezettek a családi vállalkozás kutatás előremozdítása mellett.
Institute for Family Businesses	www.ifb.org.uk	Az Institute for Family Business egy független, non-profit szervezet, amelynek célja az angol családi vállalkozások támogatása képviselet, oktatás és kutatás révén.
Family Business Institute of East Tennessee	familybusinessinstitute.org	A Family Business Institute of East Tennessee egy non-profit szervezet, amely elkötelezett a családi vállalkozások támogatás mellett. Fő tevékenységei: képzési programok, workshopok, szemináriumok szervezése.

23. TÁBLÁZAT: HAZAI ÉS NEMZETKÖZI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKKAL FOGLALKOZÓ SZERVEZETEK
(saját szerkesztés)

2. számú melléklet: Gersick et al. [1997] fejlődési modelljének összegzése

Tulajdon dimenzió

Típus	Jellemzők/Kihívások	Magyarázat
Tulajdonos által irányított vállalkozások	<i>Jellemzők</i>	
	A tulajdonosi kontroll egy személy vagy egy házaspár kezében összpontosul	A kategóriába tartozó vállalkozások többsége kisvállalkozás, de vannak, köztük jelentős számban olyanok is, amelyek kiemelkedő árbevételt és nyereségességet érnek el. Jellemzően csak a nukleáris család tagjait alkalmazzák a cégben.
	Ha egyéb tulajdonosok is vannak, csak jelképes mértékű tulajdonjoggal rendelkeznek, és nem gyakorolnak szignifikáns tulajdonosi hatalmat	-
	<i>Kihívások</i>	
	Tőkésítés	Az első generációs vállalkozásokban, ahol a tulajdonos-vezető az alapító, a tőke forrását megtakarításai adják, illetve a többségi tulajdonos, a család és barátok idő és energia befektetései segítik a működést. A tőke legtipikusabb, nem családtól származó forrása a bankhitel. A bankok a hitelbírálat során szigorúan lépnek fel, de a pénz odaítélését követően, kevés kivételtől eltekintve nem szólnak bele a vállalkozás operatív működésébe.

	Központosított irányítás és a kulcs érintettek által biztosított inputok közötti egyensúly megteremtése	A tulajdonos által irányított vállalkozások előnyöket élveznek az egyszemélyes irányításból fakadó átláthatóságnak és hatékonyságnak köszönhetően. Az alkalmazottak és a külső partnerek értékelik, hogy nem kell megküzdeniük a tulajdonos határozatlanságával és a tulajdonosok dominancia harcai nem befolyásolják munkájukat, az általuk igényelt döntések meghozatalakor csupán egy szempárral kell szembenéznük. Ugyanakkor ennek a szakasznak is megvannak a kockázatai, a vállalkozást veszélybe sodorhatja a tulajdonos-menedzser kompetenciájának, energiájának, sokoldalúságának vagy egyszerűen szerencsájének hiánya. Sok tulajdonos vezető érzi úgy, hogy minden pillanatban jelen kell lennie, minden döntésben részt kell vennie. A vállalkozás esetleges betegségük, depressziójuk, fáradtságuk, figyelemcsökkenésük esetén megbénul.
	A következő generáció tulajdonosi struktúrájának meghatározása	Az első fontos megválaszolandó kérdés, hogy a tulajdonjogot továbbra is a családon belül kívánják-e tartani és ha igen, el kell dönteni, hogy a tulajdonosi kontrollt továbbra is egyetlen személy gyakorolja vagy az megosztásra kerül az örökösök között. A tervezés során rengeteg pénzügyi kérdést kell mérlegelni, a tulajdonosi részesedésekre vonatkozóan az adó minimalizálást, a nyugdíjba vonulás finansziális vonzatait, a házastárssal és egyéb rokonokkal szembeni kötelezettségeket, az eladósodottság mértékét, stb...
Testvérek szövetsége	Jellemzők	
	Két vagy több testvér rendelkezik tulajdonosi irányítással.	-
	A tényleges irányítás egy generációba tartozó testvérek kezében van.	-

	Kihívások	
	A tulajdonosok közötti megosztott irányítás folyamatának kifejtése	-
	A nem alkalmazott tulajdonosok szerepének meghatározása	-
	Tőke megtartása	A testvérek szövetsége fázisban lévő vállalkozások jellemzőn könnyebben jutnak külső adósságjellegű finanszírozáshoz, mint a tulajdonos által irányított vállalkozások, ugyanakkor, mivel ebben a fázisban több tulajdonos jelenik meg, a profit újra befektetése és az osztalékfizetés prioritásai megváltozhatnak. A munkaviszonyban álló testvérek lekötve érezhetik magukat a nem a vállalkozásnál dolgozó testvérek igényeinek kielégítésében. Ezért előfordulhat, hogy jelentős forrást vonnak ki a vállalkozásból, akaratlanul gyengítve a növekedési lehetőségeket. Ha a bankok ilyen magatartást tapasztalnak, kevésbé valószínű, hogy bővítik a cég számára biztosított finanszírozási forrásokat. A tulajdonosok felvilágosítása a cég forrásigényéről és a forráskivonás következményeiről a testvérek szövetsége kategóriába tartozó családi vállalkozás vezetőjének az egyik legfontosabb feladata.
	Széthúzó családi ágak összetartása	Ahogy a testvérek gyermekei nőnek, egyre inkább anyaként, apaként a saját családi águk vezetőjeként lépnek fel, ha szükséges akár a vállalkozással, akár tulajdonosi körrel szemben is.
Unokatestvérek konzorciuma	Jellemzők	
	A tulajdonosi kört unokatestvérek alkotják	Egyetlen családi ágnak sincsen annyi tulajdonjoga, hogy önálló döntéshozóként léphessen fel.
	Alkalmazottként dolgozó és alkalmazásban nem álló tulajdonosok összessége jellemző.	

<i>Kihívások</i>		
	A család és a tulajdonosi kör komplexitásának menedzselése	Ebben a szakaszban gyakran nagyon széles életkori különbségek jellemzik a tulajdonosokat, akik a legkülönbébb családi kapcsolatban állnak (első unokatestvérek, nagynénik, nagybácsik, másod unokatestvérek vagy még távolabbi rokonok, akik soha nem találkoztak), eltérő vagyonnal rendelkeznek, különböző helyeken élnek. Az első két szakaszra jellemző hatalmas erővel bíró, mély személyes kapcsolatok, ebben a fázisban jelentősen meggyengülnek. A legtöbb családi vállalkozás nem jut el ebbe a fázisba, inkább megosztják a vállalkozást és tulajdonos által irányított vállalkozásként vagy testvérek szövetségeként működnek tovább.

24. TÁBLÁZAT: FEJLŐDÉSI MODELL – TULAJDON DIMENZIÓ (Saját szerkesztés Gersick et al [1997] p. 32-53. alapján)

Család dimenzió

Típus	Jellemzők/Kihívások	Magyarázat
Fiatal vállalkozó család	<i>Jellemzők</i>	
	A felnőtt generáció negyven év alatti	-
	A gyerekek, ha vannak, tizennyolc év alattiak	-
	<i>Kihívások</i>	
	Működő házastársi vállalkozás megalkotása	Az első kulcskihívás a szakaszban, a házastárs vagy partner megtalálása, a kapcsolat kialakítása és a gyermekek első évei. Sok vállalkozás esetében a házastársak egyenlő partnereként kezdik felépíteni a céget, és a későbbiekben is egyenlő jogokkal bírnak, míg vannak olyan esetek, amikor valamelyik fél nagyobb hatalommal rendelkezik. A közös munka konfliktusokat eredményezhet a házastársak között, amelyek elől sem az üzletben, sem a családi életben nem képesek elmenekülni. A közös munka magában hordozta konfliktuslehetőségek ellenére biztató, hogy sok házaspár a kihívások ellenére úgy véli, hogy a vállalkozásuk közös erővel történő fejlesztése megerősítette házasságukat.

	A család és a vállalkozás viszonyára vonatkozó kezdeti döntések meghozatala	A vállalkozó családokra speciális nyomás nehezedik, ilyenek a vállalkozás által támasztott elvárások: túlóra, hétvégi munka, a családi események üzleti megbeszéléssé történő átalakulása, a kötelező kapcsolatépítő események a fő vevőkkel és beszállítókkal. A vállalkozás felemésztheti a család pénzügyi tartalékait, illetve személyes fedezetvállalást követelhet meg. Ha a vállalkozás a tágabb család tulajdonába tartozik, gyakran előfordulhat, hogy ez hatással van a fiatal házaspár egyedi erőfeszítéseire a saját házastársi vállalkozásuk kialakításában. A gyermekek megszületésével megjelenik a munka-szülői szerep konfliktusa, és a tágabb család elvárásai, akik egyrészt mint munkaadók/kollégák, másrészt mint nagyszülők/nagybácsik/nagynénik lépnek fel. Az ezt az időszakot fenyegető konfliktusok megoldásához, elkerüléséhez a párnak tudatában kell lennie, hogy ők egy elkülönült család és saját házastársi vállalkozásukra kell koncentrálniuk és az abban betöltött munkaszerepeikre.
	A tágabb családdal való kapcsolat kialakítása	A vállalkozást tulajdonló tágabb család a családtag házasságkötésére úgy tekinthet, mintha mi sem történt volna. Ez feszültséghez vezethet az olyan kvázi üzleti találkozók, amelyek családi gyökerűek, eltöltött idő vonatkozásában, mint a vasárnapi sütögetések, az esti megbeszélések, a családi vakációk vagy az üzleti utazások. A házaspárnak komoly erőfeszítéseket kell tennie, hogy ne töltsék minden idejüket a tágabb család vállalkozáshoz kapcsolódó ágával.

	Gyermeknevelés	Gyakran az első gyermek születése tudatosítja a vállalkozó házaspárban, hogy cégük családi vállalkozássá alakulhat. A gyermekek érkezése átalakítja az időhorizontokat, már nem csak az elkövetkezendő egy-két évre gondolnak, hanem hosszú távra, gyermekeik taníttatására, az életben történő elindítására. Ezen gondolatok nyomán gyakran megfogalmazódik, hogy a családi vállalkozás egy remek eszköz ezen jövőbeli tervek forrásának, alapjának biztosítására. Ebben az időszakban, habár a gyerekek még nagyon távol állnak a karrier döntéseiktől, a kis- és fiatal gyermekkorban tudatosan vagy tudattalanul szerzett tapasztalataik nagyban meghatározzák, milyen lesz a felnőtt korukban a vállalkozáshoz való viszonyuk.
Belépés a vállalkozásba	Jellemzők	
	Az idősebb generáció harmincöt és negyvenöt év közötti	-
	A fiatalabb generáció tinédzser kor és a húszas évei közötti	-
	Kihívások	
	Az életközépi átmenet menedzselése	Levinson munkásságában életközépi átmenetként jelölt időszakot a hétköznapiakban életközépi krízisként emlegetik, ami jellemzően a negyvenes évek elején jelenik meg, amikor a felnőttek többsége úgy érzi, elérkezett az idő, hogy önértékelést végezzen.
	A fiatalabb generáció leválása és önállóvá válása	Az utódok szülői házból történő kirepülése megváltoztatja a családi struktúrát és a házasságot is. Az utódok számára a vállalkozásban való tevékeny részvétel gyakran egyet jelent a családban betöltött elsőrendű státusszal, míg egy másik út választása a családi interakciók perifériájára szorulást eredményezi.

	A kezdeti karrier döntések támogatása	Minden szülő törekszik arra, hogy gyermeke számára megteremtse mindazon lehetőségeket, amikkel sikeres felnőtté válhat. A vállalkozó családok esetében a lehetőségek közepén ott áll egy igen speciális, különleges lehetőség, amellyel az utód vagy élni kíván vagy nem, a családi vállalkozáshoz történő csatlakozás lehetősége. A fiatalabb generáció érzékelése arra vonatkozóan, hogy a családi vállalkozáshoz csatlakozva örökké függő viszonyba kerül a szüleivel, bezárva az általuk alkotott világba, vagy lehetőséget látnak a családi vállalkozáson belül is arra, hogy önálló, független életet éljenek, nagyban befolyásolja a családi vállalkozás jövőjét.
Közös munka	Jellemzők	
	Az idősebb generáció ötven és hatvanöt év közötti	-
	A fiatalabb generáció húsz és negyvenöt év közötti	-
	Kihívások	
	A generációk közötti kooperáció és kommunikáció elősegítése	A közös munka fázisában lévő családi vállalkozások esetén a hatékony kommunikáció jellemzői: ▪ őszinteség, ▪ nyitottság, ▪ következetesség.
	Hatékony konfliktus menedzsment bátorítása	A három kör modell alkalmazása megvilágítja, hogy a családi vállalkozás struktúrája magában hordozza a konfliktust. Az egyének, annak ellenére, hogy mindegyiküket a legjobb szándék vezérli, eltérő tervekkel, nézőpontokkal rendelkeznek, pusztán az általuk betöltött szerepből fakadóan. A gyermekek, képességeik kibontakozása során ellenállhatnak a szülői hatalomnak, akik ezt tiszteletlenségként érzékelhetik és megsértődhetnek. Azok a gyerekek, akik nem vállalnak a vállalkozásban munkát, mind érzelmi, mind anyagi téren háttérbe szorítva érezhetik magukat.

	Három generációs közösen dolgozó család menedzselése	A megnövekedett életkilátásoknak köszönhetően a családok vertikális diverzitása sokkal jelentősebb, mint korábban, így akár megjelenhetnek az akár három generáció közös munkájából fakadó kihívások is.
Stafétabot átadása	Jellemzők	
	Az idősebb generáció hatvan év feletti	-
	Kihívások	-
	Idősebb generáció vállalkozásból történő kivonulása	Az utódlással kapcsolatos leggyakoribb történet, két erő összeütközése, melyek mozgatói egyrészt az idősebb generáció vonakodása a visszavonulástól, másrészt a fiatalabb generáció türelmetlensége. Úgy tűnik, ha létezne egy megbízható számítási mód, amivel meghatározhatóvá válna az optimális pillanat, amikor az idősebb és a fiatalabb generáció egyaránt készen áll az átadásra, a családi vállalkozások problémáinak nagy része megoldhatóvá válna.
	A családban betöltött vezető szerep átadása	-

25. TÁBLÁZAT: FEJLŐDÉSI MODELL – CSALÁD DIMENZIÓ (Saját szerkesztés Gersick et al [1997] p. 62-99. alapján)

Vállalkozás dimenzió

Típus	Jellemzők/Kihívások	Magyarázat
Induló vállalkozás	Jellemzők	
	Informális szervezeti struktúra, középpontban a tulajdonos vezetővel	A tulajdonos vezető áll a középpontban, aki rengeteg időt, energiát és erőforrásainak többségét a vállalkozásba fekteti. A folyamatok menet közben alakulnak ki és gyakran változnak, a kommunikáció többnyire a tulajdonos vezetőn keresztül folyik.

	Egy termék vagy szolgáltatás	Jellemző, hogy az ebbe a kategóriába tartozó vállalkozások igyekeznek olyan piaci rést találni, ahol képesek megvetni lábukat és megalapozni hosszú távú működésüket.
	Kihívások	
	Túlélés (belépés a piacra, üzleti tervezés, finanszírozás)	A gyermekek (életkortól függetlenül) úgy érezhetik, hogy az induló vállalkozás a legjobban szeretett gyermek. A vállalkozásra való féltékenység évtizedekig tarthat és nehézségeket okozhat az utódlási folyamatban.
	Racionális elemzés versus álmok	-
Kiteljesedés / formalizáció szakasza	Jellemzők	
	Egyre nagyobb mértékben funkcionális struktúra	-
	Többféle termék, üzletág	-
	Kihívások	
	Kialakítani a tulajdonos vezető szerepét és professzionalizálni a vállalkozást	A kiteljesedés/formalizáció szakaszában lévő vállalkozásokban átalakul a tulajdonos vezető szerepe, az alapító centrikus struktúra formálisabb, hierarchikusabb rendszerré változik, megkülönböztetett funkciókkal. Gyakran felmerül a külső, szakképzett menedzserek felvételének az igénye és a tulajdonos vezetőnek egyre több feladatot kel delegálnia nem családtag munkatársakra.
	Stratégiai tervezés	-
	Szervezeti rendszerek és szabályzatok	-
	Készpénz menedzsment	-
	Jellemzők	
Érettség szakasza	A szervezeti struktúra a stabilitást támogatja	-
	Stabil (hanyatló) vevő bázis, mérsékelt növekedés	-
	Divizionális struktúra, ahol a divíziókat felsővezetői csapat irányítja	-

	Jól megalapozott szervezeti rutinok	-
	<i>Kihívások</i>	
	Stratégiai újrafókuszálás	-
	A menedzsment és a tulajdonosok elkötelezettsége	-
	Újra befektetés	-

26. TÁBLÁZAT: FEJLŐDÉSI MODELL – VÁLLALKOZÁS DIMENZIÓ (Saját szerkesztés Gersick et al [1997] p. 108-131. alapján)

3. számú melléklet: Az utódlási folyamatot befolyásoló tényezők

Tényező	Magyarázat	Hivatkozás
Az előd és az utód közötti kapcsolat	A zökkenőmentes utódlási folyamat feltétele az előd és az utód közötti kooperáció.	Handler, W. C. [1992]: Succession experience of the next generation, Family Business Review, 5(3), 283-307. Hollander, B. S. Elman, N. S. [1988]: Family owned businesses: An emerging field of inquiry, Family Business Review, 1(2), 145-164. Venter, E. Boshoff, C Maas, G. [2005] The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses, Family Business Review, 18(4), 283-303.
Az utód kapcsolata a családdal	A családi kapcsolatok több dimenziósak, beleértve az örökösök közötti, az örökösök és a családi vállalkozás vezetői, az örökösök és a családi vállalkozás vezetőjének házastársa közötti kapcsolatokat is.	Auken, V. H. Werbel, J. [2006]: Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment, Family Business Review, 19(1), 49-63. Horton, T. P. [1982]: The baton of succession, Management Review, 71, 2-3. Morris, M. H. Williams, L. O. Allen, J. A. Avila, R. A. [1997]: Correlates of success in family business transitions, Journal of Business Venturing, 12(5), 385-401.
Közösen vallott értékek	A családi vállalkozások egyedi jellemzői (elkötelezettség, közösen vallott értékek, kultúra, bizalom, reputáció, stb...) olyan stratégiai erőforrásokat és képességeket biztosítanak, amelyek a hosszú távú sikeresség alapját képezik.	Cabrera - Suárez, K. Saá-Pérez, P. García-Almeida, D. [2001]: The succession process from a resource –and knowledge-based view of the family firm, Family Business Review, 16(2), 165-177.
Közösen vallott vízió	A családi vállalkozás céljaiban történő egyetértés a hatékony utódlás elengedhetetlen feltétele.	Barnes, L. B. Hershon, S. A. [1976]: Transferring power into the family business, Harvard Business Review, 54(4), 105-114. Barach, J. A. Gantisky, J. B. [1995]: Successful succession in family business, Family Business Review, 8(2), 131-155. Chrisman, J. Chua, J. Sharma, P. [1998]: Important attributes of successors in family businesses: An explanatory study, Family Business Review, 11(1), 19-34. Dyck, B. Mauws, M. Starke, F. A. Mischke, G. A. [2002]: Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, Journal of Business Venturing, 17, 143-162. Lansberg I. [1999]: Succeeding generations:

		Realizing the dream of families in business, Boston: Harvard Business School Press Potts, T. L. Scoen, J. E. Engel-Loeb, M Hulme, F. S. [2001]: Effective retirement for family business owner-managers: Perspective of financial planner – Part 2. Journal of Financial Planning, 14(7), 86-96. Ward, J. L. [1987]: Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
Stratégiai tervezés	Az utódlás tervezés azon elengedhetetlen előkészületek megtételét jelenti, amelyek biztosítják a családi harmóniát és a vállalkozás folyamatosságát a következő generáció számára.	Lambrecht, J. [2005]: Multigenerational transition in family business: A new explanatory model, Family Business Review, 18 (4), 267-282. Lansberg, I. [1988]: The succession conspiracy. Family Business Review, 1(2), 119-143. Zaudttke, D. Ammerman, D. [1997]: Family Business: The next generation, Management Review 86, 54-57.
Oktatás	Az utód oktatása pozitívan korrelál, a zökkenőmentesen lezajló utódlási folyamattal és az utódlást követő teljesítménnyel.	Morris, M. H. Williams, L. O. Allen, J. A. Avila, R. A. [1997]: Correlates of success in family business transitions, Journal of Business Venturing, 12(5), 385-401.
Családi vállalkozáson belüli munkatapasztalat	A családi vállalkozáson belül szerzett munkatapasztalat során az utód kapcsolatokat alakítja ki a cégen belül, megérti a vállalkozás kultúráját, az üzleti folyamatokat.	Chrisman, J. Chua, J. Sharma, P. [1998]: Important attributes of successors in family businesses: An explanatory study, Family Business Review, 11(1), 19-34. Danco, L. A. [1982]: Beyond survival: A business owner's guide for success, Cleveland, OH: University Press Lansberg, I. Astrachan, J. H. [1994]: Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. Family Business Review, 7(1), 39-59. Morris, M. H. Williams, L. O. Allen, J. A. Avila, R. A. [1997]: Correlates of success in family business transitions, Journal of Business Venturing, 12(5), 385-401.
Családi vállalkozáson kívül szerzett üzleti tapasztalat	Sok sikeres utód jellemzője, hogy más cégeknél és különféle munkakörökben szerzett tapasztalatokkal rendelkeznek.	Barach, J. A. Gantisky, J. B. [1995]: Successful succession in family business, Family Business Review, 8(2), 131-155.

Személyes jellemvonások	A hozzáértés az elkötelezettség és megvesztegethetetlenség nélkül nem elégséges feltétele a sikernek.	Chrisman, J. Chua, J. Sharma, P. [1998]: Important attributes of successors in family businesses: An explanatory study, Family Business Review, 11(1), 19-34.
Utód motivációja	Csak a hajlandó és teljes mértékben elkötelezett utód „életképes”.	Le Breton-Miler, I. Miler, D. Steier L. [2004]: Toward an integrative model of effective fob succession, Entrepreneurship Theory and practice, 28(4), 305-328.
Szabályok / folyamatok a családi vállalkozáson belül	A megegyezés érdekében az utódnak olyan, a szülők által alkalmazott szabályokat és folyamatokat is el kell fogadnia, amivel nem ért egyet.	Cabrera - Suárez, K. Saá-Pérez, P. García-Almeida, D. [2001]: The succession process from a resource –and knowledge-based view of the family firm, Family Business Review, 16(2), 165-177.
Együttműködés	Az utódlás szempontjából a családi kapcsolatok, az együttműködés, az alkalmazkodás, a csapat munka, a harmónia és a testvéri kapcsolatok minősége kritikus tényezők.	Le Breton-Miler, I. Miler, D. Steier L. [2004]: Toward an integrative model of effective fob succession, Entrepreneurship Theory and practice, 28(4), 305-328.
Szervezeti struktúra és múlt	Egy szervezet kultúrája és irányítási struktúrája képes befolyásolni az utódlási folyamatot.	Miller, D. Steier, L. Le Breton Miller, I. [2003]: Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business, Journal of Business Venturing, 18(4) 513-531.
Piaci helyzet	A versenyhelyzet, a változás, a környezeti bizonytalanság, befolyásolhatja melyik utódlási forgatókönyv kívánatos.	Miller, D. Steier, L. Le Breton Miller, I. [2003]: Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business, Journal of Business Venturing, 18(4) 513-531.

27. TÁBLÁZAT: AZ UTÓDLÁSI FOLYAMATOT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A SZAKIRODALOM ALAPJÁN
(Singalas et al [2008] p. 236. alapján saját szerkesztés)

4. számú melléklet: A család és a vállalkozás alapértékeinek ellentmondása

VÁLLALKOZÁS	CSALÁD
Termelési egység	Fogyasztási egység
Nincs ingyen ebéd	Csak ingyen ebéd van
Fő érték: profit	Fő érték: szeretet
Szervezeti hierarchia	Születési hierarchia
Szervezeti kultúra	Erkölcsei kultúra
Fogyasztó orientált szerepek	Partner orientált szerepek
Szerződéses kapcsolatok	Bizalmi kapcsolatok
Szakmaiságon és szerződéseken alapuló utódlás	Születési előjogok alapján történő utódlás
Hangsúly a feladatokon	Hangsúly a családtagok közötti kapcsolatokon

28. TÁBLÁZAT: A CSALÁD ÉS A VÁLLALKOZÁS ALAPÉRTÉKEINEK ELLENTMONDÁSAI (Szirmai – Mihalkovné [2009], p. 49.)

5. számú melléklet: Hozzájáruló nyilatkozatok

BUDAPESTI
CORVINUS
EGYETEM

Gazdálkodástudományi Kar

Vállalkozásfejlesztési Intézet

Kisvállalkozás-fejlesztési Központ

telefon: 482-5116

fax: 482-5408

e-mail: kfk@uni-corvinus.hu

web: <http://kfk.uni-corvinus.hu>

kt. sz.: KFK-K- /2011

NYILATKOZAT

Alulírott Dr. Szirmai Péter, mint a BCE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ akkori igazgatója, a Budapest Bank NyRt. megbízásából készült „Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek finansiális következményei” című kutatás szakmai témavezetője nyilatkozom az alábbiakról:

- A kutatás tervezése és végrehajtása során fontos szempont volt, hogy az Csákné Filep Judit (továbbiakban Jelölt) doktori disszertációjában felhasználható legyen.
- A kutatás lebonyolítása során a Jelölt önálló kutató és elemző munkát végzett.
- Jelen doktori disszertációban megfogalmazott hipotéziseket a fent említett kutatás nem vizsgálta, azok a Jelölt önálló, újdonságértékkel bíró eredményei.
- A doktori disszertációban szereplő hipotézisek, megállapítások és tudományos eredmények a Jelölt önálló kutatómunkáját tükrözi, ezekhez a kutatás kollektív munkája csak háttér információkat adott.

Mindezek alapján hozzájárulunk, hogy a Jelölt a kutatás adatbázisát doktori disszertációjához felhasználja.

Budapest, 2011. május 4.



Dr. Szirmai Péter

témavezető

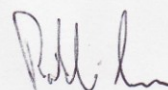
NYILATKOZAT

Alulírott Pákozdi Imre nyilatkozom, hogy a Budapest Bank NyRt. megbízásából készült „Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek finansziális következményei” című kutatás tervezése és végrehajtása során szempont volt, hogy az Csákné Filep Judit (továbbiakban Jelölt) doktori disszertációjában felhasználható legyen. Hozzájárulunk, hogy a Jelölt a kutatás adatbázisát doktori disszertációjához felhasználja.

A kutatás lebonyolítása során a Jelölt önálló kutató és elemző munkát végzett.

Jelen doktori disszertációban megfogalmazott hipotéziseket a fent említett kutatás nem vizsgálta, azok a Jelölt önálló, újdonságértékkel bíró eredményei.

Budapest, 2010. május 4.



Pákozdi Imre
projektvezető

6. számú melléklet: Felkérőlevél a kutatásban való részvételre

Kedves ... !

Tisztelettel meghívjuk, legyen a Budapesti Corvinus Egyetem és a Budapest Bank közös kutatásának résztvevője. Célunk, hogy feltárjuk a hazai vállalkozások vezetésében bekövetkező generációváltás, buktatóit. Reméljük, kutatásunk eredményeként olyan kölcsönkonstrukciók és banki normák születnek, amelyek segítik a vállalkozásokat, hogy sikerrel vészeljék át a vezető- és tulajdonosváltás időszakát.

Kérjük, hogy az alábbi négy kérdés rövid megválaszolásával lépjen a segítőink közé. Ha a mellékelt válaszborítékban postafordultával visszaküldi ezt a lapot, kérdezőbiztosunk - egyeztetett időpontban – felkeresi, hogy egy 30 - 35 perces interjút készítsen Önnel. A felmérés eredményéről tájékoztatjuk, az interjúra vállalkozókat, pedig szeretettel látjuk a Budapesti Corvinus Egyetemen 2008 januárjában megrendezésre kerülő ünnepi záróeseményen. Itt valamennyi, a kutatásban résztvevő vállalkozó között kisorsolunk egy kétszemélyes hétvégét Magyarország talán legjobb kastélyszállójába, a Szidóniába.

A kutatásban résztvevők egyetemlegesen garantálják, hogy a vállalkozás által rendelkezésre bocsátott adatok felhasználása csak kutatási célokból és névtelenül történik. Egyedi információk azonosítható formában nem kerülnek ki a kutatók kezéből.

Kérjük, választ aláhúzással vagy karikázással jelölje!

1. Érintett Ön az utódlás, generációváltás kérdésében?

- a) Igen, az elmúlt öt évben
- b) Igen, mostanában
- c) Igen, az elkövetkezendő öt évben
- d) Nem

2. Ön szerint, a következő állítások közül, melyek jelentenek kihívást az utódlási, generációváltási folyamatban? Kérjük, értékelje 1-5 skálán! (1 -egyáltalán nem jelent kihívást, 5 -komoly kihívást jelent)

a) a vállalkozó döntése a visszavonulásról	1	2	3	4	5
b) a megfelelő utód megtalálása	1	2	3	4	5
c) a családi belviszályok rendezése	1	2	3	4	5
d) az utód betanítása	1	2	3	4	5
e) az utódlással kapcsolatban felmerülő finanszírozási igények forrásának megteremtése, az utódlás pénzügyi menedzselése	1	2	3	4	5

3. Hány éves Ön? a) 21 – 30 b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60 e) 61-70 f) 70 év feletti

Az Ön telefonszáma és/vagy e-mail címe, amelyen egyeztethetjük a találkozót:

Előre is köszönjük az idejét és a figyelmét!

Budapest, 2007. szeptember 13.

Dr. Szirmai Péter egyetemi docens

Kérdés esetén az elérhetőségünk: imre.pakozdi@uni-corvinus.hu

7. számú melléklet: Személyesen lekérdezett kérdőív

Az utódlás, generációváltás kihívásai a magyar vállalkozásokban

Személyesen lekérdezendő kérdőív

IKTATÓSZÁM	
SORSZÁM	
KÉRDEZŐBIZTOS NEVE	
DÁTUM	
HELYSZÍN	

A kutatásban résztvevők egyetemlegesen garantálják, hogy a vállalkozás által rendelkezésre bocsátott adatok felhasználása csak kutatási célokból és névtelenül történik, egyedi információk azonosítható formában nem kerülhetnek ki a kutatók kezéből. A felmérésben való részvétel önkéntes. Segítségét előre is köszönjük!

1. Mi a vállalkozás társasági formája?

1. Bt
2. Kft
3. KKT
4. ZRt
5. Más: _____

2. Mi a vállalkozás ágazati besorolása?

1. Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás
2. Bányászat
3. Feldolgozóipar
4. Villamosenergia-, gáz, gőz- és vízellátás
5. Építőipar
6. Kereskedelem, javítás
7. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
8. Szállítás, posta és távközlés
9. Pénzügyi tevékenység
10. Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás
11. Oktatás
12. Egészségügy
13. Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás
14. Egyéb

3. A vállalkozás székhelye melyik megyében található?

4. Milyen típusú településen található a vállalkozás székhelye?

1. Főváros
2. Megyeszékhely
3. Egyéb város
4. Község

5. Válaszadó neme:

1. Férfi
2. Nő

6. Hány éves Ön? _____

7. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

1. Általános iskola
2. Szakmunkásképző iskola
3. Szakközépiskola
4. Gimnázium
5. Főiskola
6. Egyetem

8. A vállalkozás alapításának éve: _____

9. Ön alapította, a vállalkozást? (Ön az egyik alapítója a vállalkozásnak?)

1. Igen → **ugorjon a 11. kérdésre!**
2. Nem

10. Ön mikor vette át? (év) _____

11. Önnek mekkora, (hány %-os) tulajdonrésze van a vállalkozásban?

12. Önön kívül, kinek van még tulajdonrésze a vállalkozásban? Több választ is megjelölhet!

1. Házastársának
2. Gyermekének / gyermekeinek
3. Gyermeke / gyermekei házastársának
4. Szüleinek, az Ön házastársának szüleinek
5. Testvérének / testvéreinek, az Ön házastársának testvérének / testvéreinek
6. Egyéb rokonának (testvér házastársa, nagybáty, nagynéni, unokatestvér, unokaöcs, stb...)
7. Barátjának
8. Ismerősének
9. Korábbi munkatársának
10. Szakmai befektetőnek
11. Egyéb, nem szakmai befektetőnek
12. Más: _____

13. Kiket alkalmaz a vállalkozásában munkavállalóként? Több választ is megjelölhet!

1. Házastársát
2. Gyermekeit / gyermekeiket
3. Gyermekeinek / gyermekeinek házastársát
4. Szüleit, házastársának szüleit
5. Testvérét / testvéreit, házastársának testvérét / testvéreit
6. Egyéb rokonát (testvér házastársa, nagybáty, nagynéni, unokatestvér, unokaöcs, stb...)
7. Barátait
8. Olyan alkalmazottakat, akikkel nem áll sem rokoni sem baráti kapcsolatban
9. Más:

14. Kérdezőbiztosi instrukció: A kérdést csak akkor kell feltenni, ha a 13. kérdésre csak a 7 és / vagy 8 és / vagy 9 választ jelölte meg a válaszadó.

Amennyiben családját nem alkalmazza munkavállalóként a vállalkozásban, előfordul-e, hogy besegítenek a vállalkozás ügyeinek intézésébe?

1. Igen, rendszeresen
2. Igen, ritkán
3. Nem, soha

15. Visszavonulása után, milyen kimenetelt tart valószínűnek a felsoroltak közül, (ha átvette a vállalkozást, melyik kategóriába tartozik)?

Kérdőbiztosi instrukció: A megkérdezettet akkor tekintjük "átvette a vállalkozást" kategóriába tartozónak, ha a 9-es kérdésnél a "2. Nem" választ jelölte meg és a 10-es kérdésre a válasz 2002 vagy 2002 utáni időpont. Kérjük ezt a későbbiekben is tartsa szem előtt!

1. A cég tulajdonjogát és a vezetést is családon belül tartom.
2. A cég tulajdonjogát a családon belül tartom, a vezetéssel pedig külső, szakértő személyt bízok meg.
3. A tulajdonostársamnak / társaimnak eladom a céget
4. A vállalkozás alkalmazottainak eladom a céget.
5. Külső (családon kívüli és nem alkalmazott) félnek eladom a céget.
6. Nem tudom, nem gondolkodtam rajta
7. Bezárom a vállalkozást **ugorjon a 32. kérdésre!**
8. Más:

16. Van-e már Önnek kiszemelt utóda akinek átadná a céget, (ha átvette a vállalkozást, melyik kategóriába tartozik)?

1. Igen, a családon belül
2. Igen, a családon kívül
3. Még nem találtam megfelelő utódot
4. Nem tartom még szükségesnek
5. Más:

17. Az utódlást, generációváltást követően a vezetés átadása után a döntéshozatal tekintetében milyen szerepet szán magának? (Csak egyet jelöljön!) (Ha átvette a vállalkozást, az elődre mi a jellemző, mi volt jellemző?) Egyet választhat!

1. Továbbra is minden döntést magam kívánok meghozni
2. A döntések többségét magam kívánom meghozni
3. Csak a lényeges, cég jövője szempontjából meghatározó, stratégiai döntéseket kívánom magam meghozni
4. A döntéshozatal jogát átadom az utódomnak, de tanácsadóként továbbra is részt veszek a döntések meghozatalában
5. A döntéshozatal jogát teljes mértékben átadom az utódomnak és kifejezett kérése esetén részt veszek a döntéshozatalban
6. Teljesen visszavonulok a döntéshozattól
7. Más:

18. Az utódlást, generációváltást követően a vezetés átadása után milyen mértékben kíván részt venni a vállalkozás működésének napi folyamataiban, a napi munkában? (Ha átvette a vállalkozást, az elődre mi a jellemző, mi volt jellemző?) Egyet választhat!

1. Teljes munkaidőben
2. Részmunkaidőben
3. Nem kívánok rendszeresen részt venni a munkában, de nem szeretnék teljesen elszakadni a napi működési folyamatoktól
4. Az átadást követően egyáltalán nem kívánok részt venni a napi munkában
5. Más: _____

19. Van-e az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozóan terve? (Ha átvette a vállalkozást, az Önök esetében mi volt a jellemző?)

1. Nincsen
2. Nincs, ez egy természetes folyamat, a dolgok szinte maguktól mennek
3. Megvannak az elképzeléseim, de nem írtam le őket
4. Igen, írásos utódlási tervem van

20. Az utódlás során mit kíván átadni az utódának a következők közül? Több választ is megjelölhet! (Ha átvette a vállalkozást, az Önök esetében, mi volt a jellemző?)

1. A cég vezetésével járó operatív feladatokat
2. A döntési jogkört
3. A cég tulajdonjogát
4. Más: _____

21. Ön szerint, a következő állítások közül, melyek azok, amelyek kihívást jelentenek az utódlási, generációváltási folyamatban? Értékelje 1-10 skálán! (1 - egyáltalán nem jelent kihívást, 10-komoly kihívást jelent) *KÁRTYA!*

1. A vállalkozó döntése a visszavonulásról	
2. A megfelelő utód megtalálása	
3. A családi belviszályok rendezése	
4. Az utód betanítása	
5. Az utód természetéből adódó különbségek	
6. Az átmeneti időszak nehézségei	
7. Az utód elfogadtatása a vállalkozás alkalmazottaival	
8. Az utód elfogadtatása a vállalkozás partnereivel (vevők, szállítók)	

9. Az utódlással kapcsolatban felmerülő finanszírozási igények	
10. A vállalkozás átadását követően fenntartani a cég pénzügyi stabilitását	
11. Előre meghatározott utódlási terv nélkül lefolytatni a vállalkozás	
12. Az előd és az utód közötti, a nem őszinte kommunikációból adódó	
13. Az utódlási folyamat túlzott komplexitása, sokrétősége	
14. Az operatív, mindennapi feladatok mellett elvégezni az utódlási	
15. Az utódlási folyamat jelentős időigénye	
16. Az utódlási folyamattal járó adóügyi, jogi és egyéb adminisztratív	
17. A vállalkozáson belüli ellenállás	
18. Más: _____	
22. Az utódlási folyamat tervezésekor, végrehajtásakor kap-e / kapott-e valakitől tanácsot, segítséget? Ha igen, kitől? 1. Igen: _____ 2. Nem	
23. Ön szerint melyek azok a tulajdonságok, melyekkel leendő utódjának rendelkeznie kell? Értékelje a felsorolt tulajdonságokat 1-10 skálán. (Ha átvette a vállalkozást, véleménye szerint melyik mennyire volt fontos az Önök esetében?) (1- egyáltalán nem fontos, 10- nagyon fontos) KÁRTYA!	
1. Rokoni kapcsolatban álljon velem	
2. Férfi legyen	
3. Nő legyen	
4. 30 évesnél idősebb legyen	
5. Megfelelő szintű szakmai ismeretekkel rendelkezzen	
6. Diplomás legyen	
7. Értsen a pénzügyekhez	
8. Jó szervezőkészséggel rendelkezzen	
9. Legyen vezetői tapasztalata	
10. Ismerje a vállalkozást	
11. Ismerje az iparágat, a versenytársakat, a fő versenytényezőket	
12. Széles kapcsolati tőkével rendelkezzen	
13. Ismerje a vállalkozás fő vevőit és beszállítóit	

14. Jó viszonyban legyen a vállalkozás alkalmazottaival	
15. Jó kommunikációs készséggel rendelkezzen	
16. Legyen korábban szerzett munkatapasztalata más cégnél	
17. Tudjon bánni a pénzzel, ne költskezzen feleslegesen	
18. Más: _____	
24. A magyar vállalkozások többségének életében, nagyon fontos szerepet játszanak a vállalkozó személyes kapcsolatai. Mi a véleménye, az Önök cége esetében a vezetőváltás okozhatja-e ezen személyes kapcsolatok háttérbeszorulását, az utód képes lesz-e átvenni, fenntartani ezeket? Miért? (Ha átvette a vállalkozást, mik ezzel kapcsolatosan a tapasztalatai?) _____ _____	
25. Mit tart helyesnek, a vállalkozás átvétele után mit tegyen az utód? Kérjük, értékelje 1-10-ig skálán! (1- egyáltalán nem tartom helyesnek, 10- nagyon helyesnek tartom) <i>Mennyire tarja helyesnek, hogy az utód...</i>	
1. piacot bővítsen	
2. termelést, szolgáltatást bővítsen	
3. terméket, szolgáltatást váltson	
4. modernizálja az épületeket	
5. fiatalítsa a személyzetet	
6. hatalmat gyakoroljon	
7. személycserét hajtson végre a vállalkozás fontosabb tisztségviselői esetében	
8. Más: _____	
26. Véleménye szerint milyen területen okozhat a vállalkozás működtetésében gondokat egy friss vezető járatlansága? (Kérjük ne a saját utódát, (ha átvette a vállalkozást, ne önmagát) értékelje!) Értékelje 1-10-ig skálán! (1- egyáltalán nem jelent gondot, 10- komoly gondot jelent) KÁRTYA! <i>A vállalkozás működtetésében gondokat jelenthet, ha egy friss vezető járatlan...</i>	
1. a vevőkkel való foglalkozásban	
2. a pénzügyekben	
3. a termelésben	

4. az értékesítésben és a reklámban	
5. a döntéshozatali folyamatban	
6. a vezetői döntések elfogadtatásában	
7. a teljesítmény-értékelésben	
8. a számonkérésben	
9. a jutalmazásban és a büntetésben	
10. a munkatársakkal való jó viszony kialakításában	
11. az iparági ismeretekben (versenytársak, versenytényezők)	
12. az üzleti kapcsolatok megfelelő ápolásában	
13. Más: _____	
27. Mit gondol, melyek azok a kritikus területek, ahol az utódnak segítségre lehet szüksége? (Ha átvette a vállalkozást, Önnek mely területen jött jól /jött volna jól, ha segítséget kap?) Miért? _____ _____	
28. Mennyire ért egyet az utódlás finanszírozási igényével kapcsolatos következő állításokkal? Jelölje 1-10 skálán! (1 – egyáltalán nem ért egyet, 10- teljes mértékben egyetért)	
1. A cégátadás kapcsán nem merül fel többlet kiadás, finanszírozási igény	
2. A cégátadás során felmerülő többlet kiadásokat, finanszírozási igényt a vállalkozás működése kitermeli	
3. A cégátadás kapcsán olyan többlet kiadások, finanszírozási igények merülnek fel, melyre a vállalkozásnak fel kell készülnie, tartalékokat kell felhalmoznia	
4. A cégátadással járó kiadások, finanszírozási szükséglet fedezéséhez külső (pl.: bankhitel, baráti kölcsön) finanszírozás bevonása szükséges	
29. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? Jelölje 1-10 skálán! (1 – egyáltalán nem ért egyet, 10- teljes mértékben egyetért) <i>Az utódlás, generációváltás során jól jönne,</i>	
1. ha a bank átütemezné a fennálló hiteltartozást	
2. ha a bank külön, speciális hitelt nyújtana az előd kivásárlásához	

3. ha a bank külön, speciális hitelt nyújtana a többi tulajdonos kivásárlásához	
4. ha a bank külön, speciális hitelt nyújtana a lecserélendő „ős”-alkalmazottak végkielégítésére	
5. ha a bank külön, speciális hitelt nyújtana az átmeneti forgalom-visszaesés áthidalására	
6. ha a bank tanácsot adna az utódlás, generációváltás pénzügyi menedzselésével kapcsolatban	
30. Zavarná-e Önt, ha bankja a vállalkozásánál zajló utódlással, generációváltással kapcsolatos kérdéseket tenne fel Önnek? 1. Nem 30.1.Ebben az esetben megosztaná-e Ön banki kapcsolattartójával az utódlással kapcsolatos gondjait? 1.1) igen 1.2) nem 2. Igen Ha igen, miért? _____	
31. Tud-e említeni egyéb olyan területet, ahol az utódlási folyamatban a bank segítő módon léphetne fel? _____ _____	
32. Mit gondol, mennyire igazak Önre a következő állítások? Jelölje 1-10 skálán! (1-egyáltalán nem igaz rám, 10-teljesen igaz rám) KÁRTYA	
1. Számomra a vállalkozás egyfajta életpályának tekinthető.	
2. Számomra a vállalkozás elsősorban megélhetési forrást jelent.	
3. Számomra a vállalkozás egyfajta kényszerpálya.	
4. Számomra a vállalkozás egyfajta önmegvalósítás.	
5. Tudom, hogyan kell úgy vezetni a vállalkozást, hogy annak üzletmenete stabil legyen.	
6. Vállalkozóként elért sikereimben nagy szerepet játszottak a kapcsolataim.	

7. A folyamatos modernizáció, újítás híve vagyok.	
8. Előfordul, hogy meggondolatlanul török a látványos sikerre.	
9. Többször előfordult, hogy meggondolatlan voltam üzleti döntések meghozatalakor.	
10. Dinamikus cégvezetőnek tartom magam.	
11. Merész vagyok üzleti döntéseim meghozatalakor.	
12. Nyitott vagyok a külföldi piacra lépés iránt.	
33. Magánszemélyként választott bankja és vállalkozásának bankja megegyezik? 1. Igen 2. Nem	
34. Kérjük válassza ki, hogy a felsorolt banki termékek közül melyekkel rendelkezik vállalkozása (Többet is jelölhet!): 1. Forintszámla vezetés 2. Devizaszámla vezetés 3. Deviza tranzakciók 4. Elektronikus (Internet) bankolás, üzleti terminál 5. Mobilbank 6. Üzleti kártya 7. Bankgarancia 8. Beruházási hitel 9. Forgóeszközhitel 10. Folyószámlahitel 11. Lombard hitel 12. Eszköz lízing 13. Faktoring 14. Lékötött forint betét 15. Lékötött deviza betét 16. Befektetési alap 17. Treasury termékek (Pl.: határidős ügylet, árfolyamjegyzés)	

35. Kérjük válassza ki, hogy a felsorolt banki termékek közül melyekkel rendelkezik magánszemélyként (Többet is jelölhet!):

1. Forintszámla
2. Devizaszámla
3. Hitelkártya
4. Személyi kölcsön
5. Áruhitel
6. Jelzáloghitel
7. Autófinanszírozás
8. Folyószámlahitel
9. Szabad felhasználású jelzálog hitel
10. Befektetési jegy
11. Lékötött betét
12. Nyugdíj-előtakarékossági számla
13. Diszkont kincstárjegy
14. Más: _____

36. Vállalkozásánál döntően ki intézi a banki ügyeket? Egyet választhat!

1. Én
2. Egyik családtag
3. Egyik nem családtag alkalmazott
4. Tulajdonostárs
5. Könyvelő
6. Más: _____

37. Van-e valaki az említetten kívül, aki banki ügyeket intéz? Többet is választhat! *KÁRTYA!*

1. Nincsen, kizárólag az előző kérdésben megjelölt személy intézi a banki ügyeket
2. Én
3. Egyik családtag
4. Egyik nem családtag alkalmazott
5. Tulajdonostárs
6. Könyvelő
7. Más: _____

38. Ön vagy megbízottja milyen gyakran kommunikál a banki kapcsolattartójával?

1. Naponta
2. Hetente többször
3. Hetente
4. Kéthetente
5. Havonta
6. Negyedévente
7. Félévente
8. Évente
9. Más: _____

39. Érdekelne-e egy az utódlás kérdéseivel foglalkozó tájékoztató füzet? Ha igen, milyen témák? Többet is választhat!

1. Nem
2. Igen:
 1. Jogi háttér
 2. Adókérdések
 3. Az utódlási folyamaton már végighaladt vállalkozásokról szóló esetek
 4. Utódlás tervezéssel kapcsolatos írások
 5. Az utódlás pénzügyi menedzselésével kapcsolatos írások
 6. Más: _____

40. Ön (ha átvette a vállalkozást elődje) mit tart / tartott a legfontosabbnak vezetői tevékenysége során az utódlást megelőző 5 év folyamán? Értékelje 1-10 skálán! (1-egyáltalán nem tartotta fontosnak, 10-nagyon fontosnak tartotta) *KÁRTYA!*

1. Műszaki, technológiai, szolgáltatási színvonal fejlesztését	
2. Pénzügyi stabilitás megteremtését	
3. Az alkalmazottak elégedettségét	
4. A piacbővítést	
5. A növekedést	

6. A versenytársak végleges legyőzését	
7. Más: _____	
41. Mi a célja vállalkozásával? (2 választ választhat! Kérjük, 2 válasznál többet semmiképpen ne említsen, de ha csak 1-et tart jellemzőnek, megteheti, hogy 1-et választ.) 1. Stabil, fenntartható jövedelem biztosítása 2. Folyamatos, kiegyensúlyozott növekedés 3. Valamely termékhez vagy szolgáltatáshoz kapcsolódóan elképzeléseim megvalósítása 4. Önálló, független életvitel megteremtése 5. Az átlagot jóval meghaladó növekedéssel betörni az iparág élvonalába 6. Szakmai ambícióim megvalósítása 7. Más: _____	
42. Hányan dolgoztak a vállalkozásnál főállásban 2004-ben, 2005-ben és 2006-ban? 1. 2004: 2. 2005: 3. 2006:	
43. Mekkora volt a vállalkozás nettó árbevétele a 2004-es, a 2005-ös és a 2006-os évben? (millió Ft) 1. 2004: 2. 2005: 3. 2006:	

Köszönjük közreműködését!

8. számú melléklet: Hierarchikus klaszterelemzés során az egyes klaszterek elemszáma

Hierarchikus klaszterezés - Within group linkage - Euclidean distance												
Klaszter szám	7 klaszteres megoldás		6 klaszteres megoldás		5 klaszteres megoldás		4 klaszteres megoldás		3 klaszteres megoldás		2 klaszteres megoldás	
	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %
1	49	22%	86	39%	86	39%	115	52%	115	52%	115	52%
2	21	9%	21	9%	50	22%	50	22%	50	22%	108	48%
3	27	12%	27	12%	27	12%	27	12%	58	26%		
4	29	13%	29	13%	31	14%	31	14%				
5	37	17%	31	14%	29	13%						
6	31	14%	29	13%								
7	29	13%										
Összesen	223	100%	223	100%	223	100%	223	100%	223	100%	223	100%

9. számú melléklet: Nem-hierarchikus klaszterelemzés során az egyes klaszterek elemszáma

Nem hierarchikus klaszterezés - K-Means Cluster												
Klaszter szám	7 klaszteres megoldás		6 klaszteres megoldás		5 klaszteres megoldás		4 klaszteres megoldás		3 klaszteres megoldás		2 klaszteres megoldás	
	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %	Gyakoriság	Gyakoriság %
1	32	14%	20	9%	26	12%	34	15%	67	30%	112	50%
2	24	11%	58	26%	51	23%	76	34%	68	30%	111	50%
3	70	31%	31	14%	34	15%	72	32%	88	39%		
4	40	18%	45	20%	51	23%	41	18%				
5	4	2%	17	8%	61	27%						
6	27	12%	52	23%								
7	26	12%										
Összesen	223	100%	223	100%	223	100%	223	100%	223	100%	223	100%

10. számú melléklet: K-Means Cluster eljárás 5 klaszteres megoldásának

ANOVA táblája

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
A cég tulajdonjogát és a vezetését is családon belül tartom	12,989	4	,017	218	757,598	,000
A cég tulajdonjogát családon belül tartom, a vezetéssel pedig külső szakértő személyt bízik meg	1,772	4	,100	218	17,777	,000
A tulajdonostársamnak/társaimnak eladom a céget	1,595	4	,039	218	41,058	,000
Külső (családon kívüli, alkalmazott) félnek eladom a céget	,519	4	,081	218	6,368	,000
Nem tudom, nem gondolkodtam rajta	4,356	4	,049	218	88,804	,000
Bezárom a vállalkozást	,213	4	,040	218	5,339	,000
Házastárs - tulajdonrész	4,740	4	,164	218	28,933	,000
Gyermek - tulajdonrész	3,302	4	,129	218	25,506	,000
Rokon - tulajdonrész (gyermek házastársa, szülő, testvér, egyéb rokon)	,799	4	,111	218	7,196	,000
Korábbi munkatárs - tulajdonrész	6,635	4	,071	218	93,929	,000
Nem rokon - tulajdonrész (barát, ismerős, szakmai befektető, egyéb befektető)	1,516	4	,162	218	9,345	,000
Házastárs - kit alkalmaz	1,347	4	,181	218	7,459	,000
Gyermek - kit alkalmaz	5,635	4	,120	218	46,859	,000
Rokon - kit alkalmaz (gyermek házastársa, szülő, testvér, egyéb rokon)	1,009	4	,149	218	6,773	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

11. számú melléklet: A női és férfi családi vállalkozók utódlási terv készítése hajlandóságát vizsgáló kereszttáblára vonatkozó Pearson-féle Khi-négyzet teszt

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,530 ^a	3	,675
Likelihood Ratio	1,521	3	,677
Linear-by-Linear Association	1,007	1	,316
McNemar-Bowker Test	.	.	. ^b
N of Valid Cases	154		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,17.

b. Computed only for a PxP table, where P must be greater than 1.

12. számú melléklet: Kijelölt utóddal rendelkező és nem rendelkező családi vállalkozók utódlási terv készítési hajlandóságát vizsgáló kereszttáblára vonatkozó Pearson-féle Khi-négyzet teszt

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,476 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	36,129	6	,000
Linear-by-Linear Association	21,254	1	,000
McNemar-Bowker Test	.	.	. ^b
N of Valid Cases	151		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,75.

b. Computed only for a PxP table, where P must be greater than 1.

13. számú melléklet: Kijelölt utóddal rendelkező és nem rendelkező családi vállalkozók utódlási terv készítési hajlandóságát vizsgáló kereszttáblára vonatkozó kapcsolat erősségét mérő mutatók

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,491	,000
Cramer's V	,348	,000
Contingency Coefficient	,441	,000
N of Valid Cases	151	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

14. számú melléklet: Az adóssággal rendelkező és az adóssággal nem rendelkező családi vállalkozók utódlási terv készítési hajlandóságát vizsgáló kereszttáblára vonatkozó Pearson-féle Khi-négyzet teszt

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,291 ^a	3	,962
Likelihood Ratio	,289	3	,962
Linear-by-Linear Association	,126	1	,723
McNemar-Bowker Test	.	.	. ^b
N of Valid Cases	154		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

b. Computed only for a PxP table, where P must be greater than 1.

15. számú melléklet: A főkomponens elemzés KMO és Bartelett tesztjének SPSS outputja

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	430,404
	df	21
	Sig.	,000

16. számú melléklet: A főkomponens elemzés – magyarázott variancia

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,794	54,202	54,202	3,794	54,202	54,202
2	,860	12,293	66,495			
3	,670	9,572	76,067			
4	,578	8,264	84,331			
5	,507	7,248	91,579			
6	,316	4,520	96,099			
7	,273	3,901	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

17. számú melléklet: A főkomponens elemzés – kummunalitások

Communalities

	Initial	Extraction
Jó szervezőkészséggel rendelkezzen-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	1,000	,606
Ismerje a vállalkozást-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	1,000	,488
Ismerje az iparágat-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	1,000	,548
Ismerje a vállalkozás fő vevőit és beszállítóit-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	1,000	,517
Jó viszonyban legyen a vállalkozás alkalmazottaival-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	1,000	,549
Jó kommunikációs készséggel rendelkezzen-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	1,000	,636
Tudjon bánni a pénzzel, ne költségesen-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	1,000	,450

Extraction Method: Principal Component Analysis.

18. számú melléklet: A főkomponens elemzés – faktorsúly mátrix

Component Matrix^a

	Component
	1
Jó szervezőkészséggel rendelkezzen-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	,778
Ismerje a vállalkozást-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	,698
Ismerje az iparágat-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	,740
Ismerje a vállalkozás fő vevőit és beszállítóit-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	,719
Jó viszonyban legyen a vállalkozás alkalmazottaival-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	,741
Jó kommunikációs készséggel rendelkezzen-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	,797
Tudjon bánni a pénzzel, ne költsékezen feleslegesen-Mely tulajdonságokkal kell rendelkeznie a leendő utódnak?	,671

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

19. számú melléklet: SPSS output - A változók hatása a diszkriminancia függvényre (ANOVA tábla)

Tests of Equality of Group Means					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
A megfelelő utód megtalálása okozta kihívás	,806	17,676	2	147	,000
Az előd és az utód közötti, a nem őszinte kommunikációból adódó problémák okozta kihívás	,927	5,788	2	147	,004
Az utódom rokoni kapcsolatban álljon velem	,757	23,569	2	147	,000
Az utódom 30 évesnél idősebb legyen	,951	3,794	2	147	,025
Az utódomnak legyen korábban szerzett munkatapasztalata más cégnél	,946	4,193	2	147	,017
A cégátadás kapcsán nem merül fel többlet kiadás, finanszírozási igény	,946	4,229	2	147	,016

20. számú melléklet: SPSS output: Diszkriminancia függvények szignifikanciája, Wilk's Lambda mutató

Wilks' Lambda				
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	,578	79,182	12	,000
2	,901	15,024	5	,010

21. számú melléklet: Diszkriminancia elemzés – Klasszifikációs eredmények

Classification Results^a

			Predicted Group Membership			Total
			Rokoni vállalkozások	Házastársak vállalkozásai	Nukleáris családi vállalkozások	
Original	Count	Tipus				
		Rokoni vállalkozások	27	7	16	50
		Házastársak vállalkozásai	4	34	2	40
		Nukleáris családi vállalkozások	15	15	30	60
	%	Rokoni vállalkozások	54,0	14,0	32,0	100,0
		Házastársak vállalkozásai	10,0	85,0	5,0	100,0
		Nukleáris családi vállalkozások	25,0	25,0	50,0	100,0

a. 60,7% of original grouped cases correctly classified.

22. számú melléklet: Az utódlás tartalmát vizsgáló kereszttáblára vonatkozó

Pearson-féle Khi-négyzet teszt

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,565 ^a	4	,815
Likelihood Ratio	1,604	4	,808
Linear-by-Linear Association	,033	1	,857
N of Valid Cases	149		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,43.

A DISSZERTÁCIÓ TÁRGYÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

MAGYAR NYELVŰ PUBLIKÁCIÓK

Referált szakmai folyóirat

- 1) Filep Judit – Szirmai Péter (2006): A generációváltás kihívásai a magyar KKV szektorban, Vezetéstudomány XXXVII. évf. 2006. 6. szám, p. 16-24.
- 2) Csákné Filep Judit (2012): A családi vállalkozások pénzügyeinek sajátosságai, Vezetéstudomány, megjelenés alatt
- 3) Csákné Filep Judit (2012): Családi vállalkozás, avagy a profit kergetés nélküli nyereségtermelés receptje, Valóság, megjelenés alatt

Egyéb folyóirat

- 4) Filep Judit (2007): Az utódlás kihívásai a magyar vállalkozásokban, A kis-és középvállalkozások helyzete Magyarországon, Közpolitikai füzetek sorozat, Generáció 2020
- 5) Csákné Filep Judit – Pákozdi Imre (2012): Utódlás, generációváltás a magyar KKV szektorban, Tudományos Közlemények, megjelenés alatt

Konferencia kiadvány

- 6) Filep Judit (2007): Vállalkozásértékesítésre szakosodott e-piacterek – A magyarországi helyzet, Konferencia kiadvány, Erdei Ferenc Konferencia Kecskemét

Egyéb kiadványok

- 7) Filep Judit – Pákozdi Imre – Szirmai Péter (2007): Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek finanszírozási következményei, Kutatási jelentés a Budapest Bank NyRt megbízásából
- 8) Filep Judit – Szirmai Péter (2008): Családi vállalkozások demográfiai megközelítésben – speciális magyar fejlődési út, SEED Alapítvány, Családi vállalkozás konferencia 2008

- 9) Filep Judit (2007): Generációváltás a magyarországi vállalkozásokban – Első kutatási eredmények, Magyar Tudomány Ünnepe, Általános Vállalkozási Főiskola
- 10)Csákné Filep Judit (2011): Családi vállalkozások, avagy az érzelmek diadala az üzleti racionalitás felett, Döntéshozatal a családi vállalatokban konferencia, Budapesti Corvinus Egyetem

IDEGEN NYELVŰ PUBLIKÁCIÓK

Egyéb folyóirat

- 11)Filep Judit (2006): The Possible Scenarios: The Generational Changeover in the Hungarian SME Sector, National Council for Graduate Entrepreneurship Working Paper 037/2006, p. 1-10.

Egyéb kiadványok

- 12)Petheő Attila – Filep Judit (2008): Overview of Family Businesses Relevant Issues, Country Fiche Hungary, Kutatási jelentés a KMU Forschung Austria megbízásából

HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

1. Ainsworth, S. – Cox, J. W. [2003]: Families dividend: Culture and control in small family business, *Organization Studies*; 24, 1463
2. Anderson, A. R. – Jack, S. L. – Dodd, S. D. [2005]: The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm, *Family Business Review*, vol. XVIII., no. 2., 135-154.
3. Aronoff, C. [2004]: Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long term family business survival, *Family Business Review*, vol. XVII., no. 1., 55-59.
4. Astrachan, J. H. – Jaskiewicz, P. [2008]: Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation, *Family Business Review*, vol. XXI., no. 2., 139-149.
5. Astrachan, J. H. – Klein, S. B. – Smyrnios, K. X. [2002]: The F-PEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, *Family Business Review*, vol. XV., no.1., 45-58.
6. Auken, H. – Werbel, J. [2006]: Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment, *Family Business Review*, vol. XIX., no. 1., 49-63.
7. Bachkaniwala, D. – Wright, M. – Ram, M. [2001]: Succession in South - Asian businesses in the UK, *International Small Business Journal*; 9; 15.
8. Baines, S. – Wheelock, J. [1998]: Working for each other: Gender, the household and micro-business survival and growth, *International Small Business Journal*, vol. 17., no. 1., 17-35.
9. Bakacsi, Gy. [2000]: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-KERSZÖV, Budapest.

10. Balaton, K. [2005a]: Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU accession, *Journal for East European Management Studies*, vol. 10., 247-258.
11. Balaton, K [2005b]: Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően, Aula Kiadó, Budapest
12. Balaton, K. [2007]: Organizational strategies and structures following the system turnaround, Akadémiai Kiadó, Budapest
13. Bálint, A. [2002]: A magyar kis- és középvállalkozások jövőképének jellemzői, *Vezetéstudomány*, 33. évf., 1. szám, 36-42.
14. Bálint, A. [2004]: Hogyan tovább kis és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában, *Vezetéstudomány*, XXXV. évf., Különszám
15. Bálint, A. [2006]: Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában, Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
16. Barclays Bank PLC. [2002]: A Family Affair – Today's Family Business, Item Reference 9972018, London
17. Basco, R. – Rodríguez, M. J. P. [2009]: Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems, *Family Business Review*, vol. XXII., no. 1., 82-95.
18. Béza, D. – Csapó, K. – Farkas Sz. – Filep J. – Szerb L. [2007]: Kisvállalkozások finanszírozása, Perfekt, Budapest
19. Bianchi, C.– Bivona, E. [2000]: Commercial and financial policies in family firms: The small business growth management flight simulator, *Simulation & Gaming*; 31; 197.
20. Bigliardi, B. – Dormio, A. I. [2009]: Successful generational change in family business, *Measuring Business Excellence*, vol. 13, no. 2., 44-50.

21. Bird, B. – Welsch, H. – Astrachan, J. H. – Pistrui, D. [2002]: Family business research: The evolution of an academic field, *Family Business Review*, vol. XV., no. 4., 337-350.
22. Birley, S. – Ng, D. – Godfrey, A. [1999]: The family and the business, *Long Range Planning*, vol. 32, no. 6. 598-608.
23. Birley, S. [2001]: Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 26. no. 3. 63-76.
24. Birley, S. [2002]: Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. XXVI. no. 5. 5-19.
25. Bjuggren, P. O. – Sund, L. G. [2001]: Strategic decision making in intergenerational succession of small- and medium-sized family-owned businesses, *Family Business Review*, vol. XIV. no. 1., 11-24.
26. Blanco-Mazagatos, V. – Quevedo-Puente, E. – Castrillo, L. A. [2007]: The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study, *Family Business Review*, vol. XX., no. 3., 199-213.
27. Brockhaus, R. H. [2004]: Family business succession: Suggestions for future research, *Family Business Review*, vol. XVII., no. 2., 165-177.
28. Brun de Pontet, S. – Wrosch, C. – Gagne, M. [2007]: An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession, *Family Business Review*, vol. XX., no. 4., 337-354.
29. Brunello, T. [2006]: Planning a long-term generational changeover operation, *ERENET PROFILE*, vol. 1., no.1., 20-30.
30. Cadieux, L. – Lorrain, J. – Hugron, P. [2002]: Succession in women-owned family businesses: A case study, *Family Business Review*, vol. XV., no. 1., 17-30.
31. Cadieux, L. [2007]: Roles During and After Instatement of the Successor Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor, *Family Business Review*, vol. XX., no. 2., 95-109.

32. Carlock, R. S. – Ward, J. L. [2006]: A családi vállalkozás stratégiai tervezése, Helikon Kiadó, Budapest
33. Caselli, S. [2005]: The map of family business financial needs, in: Caselli, S. Gatti, S. (ed.) [2005]: Banking for family business, Springer, Milan
34. Casillas, J. – Acedo, F. [2007]: Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR, Family Business Review, vol. XX., no. 2., 141-162.
35. Casson, M. – Yeung, B. – Basu, A. – Wadeson, N. S. (szerk.) [2009]: The Oxford handbook of entrepreneurship, Oxford University Press, Oxford
36. Cater, J. J. – Justis, R. T. [2009]: The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study, Family Business Review, vol. XXII., no. 2., 109-124.
37. Cater, J. J. – Justis, R. T. [2010]: The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms, Management Research Review, vol. 33., no. 6., 563-585.
38. Chen, S. – Chen, X. – Cheng, Q. – Shevlin, T. [2010]: Are family firms more tax aggressive than non-family firms?, Journal of Financial Economics, vol. 95., 41-61
39. Chirico, F. [2007]: The accumulation process of knowledge in family firms, Electronic Journal of Family Business Studies [EJFBS] Issue 1, Volume 1., 62-90.
40. Chirico, F. [2008]: Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies, International Small Business Journal; 26; 433.
41. Chirico, F. – Salvato, C. [2008]: Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms, Family Business Review, vol. XXI., no. 2., 169-181.

42. Chittoor, R. – Das, R. [2007]: Professionalization of management and succession performance – A vital linkage, *Family Business Review*, vol. XX., no.1., 65-79.
43. Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Litz, R. [2003]: A unified system perspective of family firm performance: an extension and integration, *Journal of Business Venturing* [18] 2003 467-472.
44. Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Steier, L. P. [2003]: An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, 18, 441- 448.
45. Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Sharma, P. [2003]: Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm, *Coleman White Paper Series*
46. Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Sharma, P. [2003]: Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers, *Family Business Review*, vol. XVI., no. 2., 89-107.
47. Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Steier, L. [2003]: Extending the theoretical horizons of family business research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University, vol. 27. no. 4. 331-338.
48. Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Chang, E. P. C. [2004]: Are family firms born or made? An explanatory investigation, *Family Business Review*, vol. XVII., no. 1., 37-54.
49. Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Kellermanns, F. – Wu, Z. [2009]: Family involvement and new venture debt financing, *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.11.002, 1-17.
50. Chung, W. W. C. – Yuen, K. P. K. [2003]: Management succession. a case for Chinese family-owned business, *Management Decision*, 41/7, 643-655.
51. Churchill, N. C. – Hatten, K. J. [1997]: Non market-based transfers of wealth and power: a research framework of family business, *Family Business Review*, 10(1), 53-67.

52. Cisneros, L. F. [2010]: A tridimensional model to analyze management style of small family business founders, *Electronic Journal of Family Business Studies [EJFBS]* Issue 1, Volume 4., 51-71.
53. Cole, P.M. [2000]: Understanding family business relationships: Preserving the family in the business, *The Family Journal*; 8; 351.
54. Coleman, S. – Carsky, M. [1999]: Small Business Finances Sources of Capital for Small Family-Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances, *Family Business Review*, vol. XII., no. 1., 73-86.
55. Colli, A. [2003]: The history of family business, 1850-2000, United Kingdom, University Press, Cambridge
56. Colli, A. [2011]: Business history in family business studies: from neglect to cooperation, *Journal of Family Business Management*, vol. 1., no. 1., 14-25.
57. Corbetta, G. – Marchisio, G. [2005]: Family business as viewed by financial intermediaries, in: Caselli, S. Gatti, S. (ed.) [2005]: *Banking for family business*, Springer, Milan
58. Craig, J. – Moores, K. [2005]: Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms, *Family Business Review*, Vol. XVIII., No. 2. 105 – 122.
59. Cubico, S. . – Togni, M. – Belotto, M [2010]: Generational transition guidance: support for the future of family firms, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5 (2010), 1307-1311.
60. Csubák, T. K. [2003]: A KKV-hitelezés jövője Magyarországon, *Fejlesztés és Finanszírozás*, 4. sz.
61. Csapó, K. [2006a]: Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról, *Vállalkozás és Innováció*, 1. évf. 1. sz., 83-101.
62. Csapó, K. [2006b]: Hallgatóból vállalkozó. *Felnőttképzés*, 4. évf., 2-3 szám, 26-27.

63. Csapó, K. [2007a]: Az állami szerepvállalás lehetőségei a gyorsan növekvő vállalkozások fejlesztésében, OTDK konferencia doktorandusz szekció, 2007. április 25-27. Miskolc
64. Csapó, K. [2007b]: A gyorsan növekvő vállalkozások szerepe a vállalkozáspolitikában – Nemzetközi kitekintés, Tavaszi Szél Konferencia, 2007. május 17-20. Budapest
65. Csapó, K. [2008]: Amerikai vállalkozásoktatási példák adaptációjának lehetősége Magyarországon. Vezetéstudomány, 39. évf. 1. szám, 43-54.
66. Czakó, Á. [1997]: Kisvállalkozások a kilencvenes évek elején, Szociológiai Szemle, vol. 3., 93-117.
67. Czakó, Á. [2011]: Bíráló Ph.D. tézistervről – Csákné Filep Judit: Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Budapest
68. Czakó, Á. – Kuczi, T. – Lengyel, Gy. – Vajda, Á. [1995]: A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején, Közgazdasági Szemle, XLII., 4. szám 399-419.
69. Dana, L. E. – Smyrnios, K. X. [2010]: Family business best practices: Where from and where to?, Journal of Family Business Strategy, vol. 1., 40-53.
70. Danes, S. M. – Olson, P. D. [2003]: Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success, Family Business Review, vol. XVI., no.1., 53-68.
71. Danes, S. M. – Stafford, K. – Johnben teik-Cheok Loy [2007]: Family business performance: The effects of gender and management, Journal of Business Research, 60, 1058-1069.
72. Danes, S. M. – Stafford, K. – Haynes, G. – Amarapurkar, S. S. [2009]: Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital, Family Business Review, vol. XXII., no. 3., 199-215.
73. Davies, H. – Ma, C. [2003]: Strategic choice and the nature of the Chinese family business: An exploratory study of the Hong Kong watch industry, Organization Studies; 24; 1405.

74. Davis, P. S. – Harveston, P. D. [2001]: The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross generational study, *Journal of Small Business Management*, 39[1], 14-30.
75. De Massis, A. – Chua, J. H. – Chrisman, J. J. [2008]: Factors preventing intra-family succession, *Family Business Review*, vol. XXI., no. 2., 183-199.
76. Debicki, B. J. – Matherne, C. F. – Kellermanns, F. W. – Chrisman, J. J. [2009]: Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why, *Family Business Review*, vol. XXII., no. 2., 151-166.
77. Di Giuli, A. – Caselli, S. – Gatti, S. [2011]: Are small family firms financially sophisticated?, *Journal of Banking and Finance*, doi:10.1016/j.jbankfin.2011.03.021
78. DeNoble, A. – Ehrlich, S. – Singh, G. [2007]: Toward the development of a family business self-efficacy scale: A resource-based perspective, *Family Business Review*, vol. XX., no. 2., 127-140.
79. Ding, H. B. [2008]: Family Involvement in family firms, in: Phillip H. Phan John E. Butler [szerk.] [2008]: *Theoretical developments and future research in family business*, Information Age Publishing Inc. Charlotte, North Carolina
80. Distelberg, B. – Sorenson, R. L. [2009]: Updating systems concepts in family businesses: A focus on values, resource flows, and adaptability, *Family Business Review*, vol. 22., no.1., 65-81.
81. Duh, M. – Tominc, P. – Rebernik, M. [2009]: Growth ambitions and succession solutions in family businesses, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 16., no. 2., 256-269.
82. Dyck, B. – Mauws, M. – Starke, F. A. – Mischke, G. A. [2002]: Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.

83. Dyer, W. G. Jr [2006]: Examining the "family effect" on firm performance, Family Business Review, vol. XIX., no. 4., 253-273.
84. Dyer, W. G. Jr. [2010]: Are You the Right Type of Family Business?, Organizational Dynamics, vol. 39, no. 3., 269–278.
85. Európai Bizottság [2006]: Piacok a vállalkozások átadásához, Szakértői csoport jelentése, Vállalkozás- és Iparpolitikai Főigazgatóság
Elérhető:
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm
Letöltés dátuma: 2010-07-07, 10:30-kor
86. European Commission [2002]: Final report of the expert group on the transfer of small and medium sized enterprises, Enterprise Directorate – Generale, Brussels
Elérhető:
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
Letöltés dátuma: 2010-06-29. 12:45-kor
87. European Commission [2003a]: Helping the transfer of business, A 'good practice' guide of measures for supporting the transfer of business to new ownership, Enterprise publications, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
Elérhető:
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
Letöltés dátuma: 2010-07-07, 09:15-kor
88. European Commission [2003b]: Transfer of businesses – continuity through a new beginning, Final report of the MAP 2002 project
89. European Commission [2009]: Final report of the expert group, Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies

Elérhető: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf

Letöltés dátuma: 2010-10-18, 08:30-kor

90. European Commission [2011]: Business Dynamics: Start-ups, business transfers and bankruptcy, Bruxelles

Elérhető:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf

Letöltés dátuma: 2011-10-19, 11:33-kor

91. Európai Községek Bizottsága [2008]: „Gondolkozz előbb kicsiben!”
Európai Kisvállalkozói Intézkedéscsomag: „Small Business Act”

Elérhető:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:HU:PDF>

Letöltés dátuma: 2010-10-18, 14:50-kor

92. Fager, M. – McKinney, D. [2007]: Succession planning for the family owned business, Sub-Scribe Literary Services, Madison

93. Farkas, M. – Mészáros, T. [2002]: A hazai magántulajdonú nagyvállalatok stratégiái, Vezetéstudomány különszám, 31-43.

94. Fertő, I. – Fogarasi, J. [2007]: Családi gazdaság versus ipari farm, Szociológiai Szemle, vol. 3-4, 38-52.

95. Filbeck, G. – Lee, S. [2000]: Financial management techniques in family businesses, Family Business Review, vol. XIII., no. 3., 201-216.

96. Filep, J. [2006]: The Possible Scenarios: The Generational Changeover in the Hungarian SME Sector, National Council for Graduate Entrepreneurship Working Paper 037/2006

97. Filep, J. [2007]: A generációváltás kihívása családi vállalkozásokban, OTDK Miskolc 2007

98. Filep, J. [2007]: Vállalkozásértékesítésre szakosodott e-piacterek – A magyarországi helyzet, Erdei Ferenc Konferencia Kecskemét
99. Filep, J. – Pákozdi, I. – Szirmai, P. [2007]: Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek finansziális következményei, Kutatási jelentés a Budapest Bank NyRt megbízásából
100. Filep, J. – Szirmai, P. [2006]: A generációváltás kihívásai a magyar KKV szektorban, Vezetéstudomány XXXVII. évf. 2006. 6. szám
101. Filep, J. – Szirmai, P. [2008]: Családi vállalkozások demográfiai megközelítésben – speciális magyar fejlődési út, SEED Alapítvány, Családi vállalkozás konferencia 2008
102. Fitzgerald, M. A. – Muske, G. [2002]: Copreneurs: An exploration and comparison to other family businesses, Family Business Review, vol. XV., no. 1., 1—16.
103. Fox, M. – Nilakant, V. – Hamilton, R. T. [1996]: Managing Succession in Family Owned Business, International Small Business Journal, 15,1, 15-25.
104. Frank, H. – Lueger, M – Nosé, L. – Suchy, D. [2010]: The concept of „familiness” Literature review and systems-theory based reflections, Journal of Family Business Strategy, (1) 2010, 119-130.
105. Fülöp, Gy. [2004]: Kisvállalati gazdálkodás, Aula Kiadó, Budapest
106. Füstös, L. – Kovács, E. – Meszéna Gy. – Simonné, M. N. [2004]: Alakfelismerés (Sokváltozós statisztikai módszerek), Ú.M.K, Budapest
107. Garcia-Álvarez, E. – López-Sintas, J. [2001]: A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity, Family Business Review, vol. XIV., no. 3., 209-230.
108. Gatti, S. [2005]: Corporate finance and financial advisory for family business, in: Caselli, S. Gatti, S. (ed.) [2005]: Banking for family business, Springer, Milan

109. Gere, I. [1997]: Családi vállalkozások Magyarországon, in: Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány, Budapest
110. Gersick, K. E. – Davis, J. A. – Hampton M. M. – Lansberg, I. [1997]: Generation to generation, Life cycles of the family business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
111. Gersick, K. E. – Lansberg, I. – Desjardins, M. – Dunn, B. [1999]: Stages and transitions: managing change in the family business, Family Business Review, vol. XII., no. 4., 287-297.
112. Getz, D. – Petersen, T. [2004]: Identifying industry specific barriers to inheritance in small family business, Family Business Review, vol. XVII., no. 3., 259-276.
113. Gilding, M. [2005]: Families and fortunes: Accumulation, management succession and inheritance in wealthy families, Journal of Sociology; 41; 29.
114. Goffee, R. [1996]: Understanding family businesses: issues for further research, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol. 2., no. 1., 1996, 36-48.
115. Gómez, G. [2002]: Typologies of family business: „A conceptual framework based on trust and strategic management”, F. B. N. 13th Annual Word Conference, Research Forum, Helsinki
116. Grant Thornton [2002]: Family Business, FAMBUS/0902, 1-8.
117. Greenwood, R. [2003]: Commentary on: „Toward a theory of agency and altruism in family firms”, Journal of Business Venturing, 18 [2003], 491-494.
118. Habbershon, T. G. – Pistrui, J. [2002]: Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth, Family Business Review, vol. XV., no. 3., 223-238.

- 119.Habbershon, T. G. – Williams, M. L. [1999]: A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*, vol. XII., no.1., 1-26.
- 120.Habbershon, T. G. – Williams M. – MacMillan, I. C. [2003]: A unified system perspective of family firm performance, *Journal of Business Venturing* [18] 2003 451-465.
- 121.Haberman, H. – Danes, S. M. [2007]: Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application, *Family Business Review*, vol. XX., no. 2., 163-184.
- 122.Handler, W. C. [1989]: Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- 123.Handler, W. C. [1990]: Key interpersonal relationships of next generation family members in family firms, *Journal of Small Business Management*, vol. 28., July, 21-32.
- 124.Handler, W. C. [1991]: Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vo. 15., Autumn, 37-51.
- 125.Handler, W. C. [1994]: Succession in Family Business: A Review of the Research, *Family Business Review*, vol. 7., no. 2. 133-157.
- 126.Harvey, M. – Evans, R.E. [1994]: The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession, *Family Business Review*, vol. 7., no. 3., 221-236.
- 127.Hemingway, G.F. – Bálint, A. [2004]: *Vállalkozástan a gyakorlatban*, Aula Kiadó, Budapest
- 128.Hisrich, R. D. – Peters, M. P. [1991]: *Vállalkozás – Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- 129.Hortoványi, L. [2009]: *Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban*, Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

- 130.Horváth, A. [2006]: Kényszerpálya, véletlen vagy tudatos választás?, SEED Alapítvány – Vállalkozónői konferencia, Budapest
- 131.Horváth, A. [2008]: Tudatosság, fenntarthatóság, növekedés: a családi vállalkozások gazdaságélénkítő és foglalkoztatási potenciálja, SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, Családi vállalkozás konferencia, Budapest
- 132.Hubler, T. [1999]: Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning, *Family Business Review*, vol. XII., no. 2., 117-122.
- 133.Ibrahim, A. B. – McGuire, J. – Soufani, K. – Poutziouris, P. [2004]: Patterns in strategy formation in a family firm, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 10., no. 1 / 2, 127-140.
- 134.Ibrahim, A. B. – Soufani, K. – Lam, J. [2001]: A study of succession in a family firm, *Family Business Review*, vol. XIV., no. 3., 245-258.
- 135.Ibrahim, A. B. – Soufani, K. – Poutziouris, P. – Lam, J. [2004]: Qualities of an effective successor: the role of education and training, *Education + Training*, vol. 46., no. 8/9., 474-480.
- 136.Ip, B. – Jacobs, G. [2006]: Business succession planning: a review of the evidence, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13., no. 3., 326-350.
- 137.Kállay, L. [2000]: Mikrohitelezés piaci alapon – Vállalkozásélénkítés intézményfejlesztéssel, *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 41-63.
- 138.Kállay, L. [2002]: Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben, *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évf., 557-573.
- 139.Kállay, L. – Imreh, Sz. [2004]: A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana, Aula Kiadó, Budapest
- 140.Kállay, L. – Köhegyi, K. – Kissné Kovács, E. – Maszlag, L. [2003]: Konjunktúra kutatás 2003., GKM Gazdaságelemző Központ, Budapest

- 141.Kállay, L. – Kőhegyi, K. – Kissné Kovács, E. – Maszlag, L. (szerk.) [2005]:
A kis- és középvállalkozások helyzete 2003-2004, Éves jelentés. Gazdasági és
Közlekedési Minisztérium
- 142.Kállay, L. – Kőhegyi, K. – Kissné Kovács, E. – Maszlag, L. (szerk.) [2007]:
A kis- és középvállalkozások helyzete 2005-2006, Éves jelentés. Gazdasági és
Közlekedési Minisztérium
- 143.Kállay, L. – Kőhegyi, K. – Kissné Kovács, E. – Maszlag, L. (szerk.) [2008]:
A kis- és középvállalkozások helyzete 2007, Éves jelentés. Gazdasági és
Közlekedési Minisztérium
- 144.Karsai, J. [2002]: Mit keres az állam a kockázati tőke-piacon?
Közgazdaságtudományi Szemle, 49. évf., 11. sz., 928-942.
- 145.Karsai Judit [2004]: Honnan remélhetnek kockázati tőkét a magyarországi
vállalkozások? Külgazdaság, 48. évf., 4. sz., 60-70.
- 146.Kashmiri, S. – Mahajan, V. [2010]: What's in a name? An analysis of the
strategic behavior of family firms, International Journal of Research in
Marketing, doi:10.1016/j.ijresmar.2010.04.001, 1-10.
- 147.Kazmi, A. [1999]: What young entrepreneurs think and do: A study of
second-generation business entrepreneurs, Journal of Entrepreneurship; 8; 67.
- 148.Kelly, L. M. – Athanassiou, N. – Crittenden, W. F. [2000]: Founder centrality
and strategic behavior in the family owned firm, Entrepreneurship Theory and
Practice, vol. 25. no.4. 27-42.
- 149.Kiong, T. C. [2005]: Feuds and Legacies: Conflict and inheritance in Chinese
family businesses, International Sociology; 20; 45.
- 150.Klein, S. B. – Bell, F. A. [2007]: Non-family executives in family businesses
– A literature review, Electronic Journal of Family Business Studies [EJFBS]
Issue 1, Volume 1., 19-33.
- 151.Koiranen, M. [2002]: Over 100 years of age but still entrepreneurially active
in business: exploring the values and family characteristics of old finnish
family firms, Family Business Review, vol. XV., no. 3., 175-188.

- 152.Kotey, B. [2005]: Are performance differences between family and non-family SMEs uniform across all firm sizes, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11. No. 6. 394 – 421.
- 153.Krappe, A. – Goutas, L. – Schlippe, A. [2011]: The „family business brand”: an enquiry into the construction of the image of family business, *Journal of Family Business Management*, vol. 1., no. 1., 37-46.
- 154.Kristie, L. [2010]: The world’s oldest family companies, *Family Business Magazine*
Elérhető:
http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/
Letöltés dátuma: 2010-08-15, 18:09-kor
- 155.Kuan, T. – Li, C. – Chu, S. [2011]: Cash holdings and corporate governance in family - controlled firms, *Journal of Business Research*, 64 (2011), 757-764.
- 156.Kuczi, T. [1997]: A vállalkozás családi erőforrásai – családi vállalkozások, in: *Családi vállalkozások Magyarországon*, kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány, Budapest
- 157.Kuczi, T. [2000]: *Kisvállalkozás és társadalmi környezet*, Replika kör, Budapest
- 158.Laczkó, Zs. [1997]: Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció, in: *Családi vállalkozások Magyarországon*, kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány, Budapest
- 159.Laki, M. [1994]: A magánvállalkozások növekedésének esélyei Magyarországon, *Külgazdaság*, 12. szám
- 160.Laky, T. [1987]: Eloszlott mítoszok, tétova szándékok, *Valóság*, vol. 7., 34-49.

- 161.Lambrecht, J. – Lievens, J. [2008]: Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony, *Family Business Review*, vol. XXI., no. 4., 295-313.
- 162.Lambrecht, J. [2005]: Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model, *Family Business Review*, vol. XVIII., no. 4., 267-282.
- 163.Leach, P. [2007]: *Family businesses the essentials*, Profile Books, London
- 164.Leaptrott, J. [2005]: An institutional theory view of the family business, *Family Business Review*, vol. XVIII., no. 3. 215 – 228.
- 165.Lee, H. S. [2008]: A theoretical framework on the role of HRM practices in family business succession, in: Phan, P. H. – Butler, J. E. [szerk.] [2008]: *Theoretical developments and future research in family business*, Information Age Publishing Inc. Charlotte, North Carolina
- 166.Lee, J. [2006]: Family Firm Performance: Further Evidence, *Family Business Review*, vol. XIX., no. 2., 103-114.
- 167.Lee, K. S. – Lim, G. H. – Lim, W. S. [2003]: Family business succession: Appropriation risk and choice of successor, *Academy of Management Review*, vol. 28., no. 4., 657-666.
- 168.Lengyel, I. [2003]: *Verseny és területi fejlődés*, JATEPress, Szeged
- 169.Lindow, C. M. – Stubner, S. – Wulf, T. [2010]: Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance, *Journal of Family Business Strategy* (1) 2010, 167-178.
- 170.Litz, R. A. – Stewart, A . C. [2000]: Charity begins at home: Family firms and patterns of community involvement, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29., no. 1., 131-148.
- 171.Litz, R. A. [2008]: Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a möbius strip, *Family Business Review*, vol. XXI., no. 3., 217-236.

172. Lussier, R. N. – Sonfield, M. C. – Pfeifer, S. – Manikutty, S. – Maherault, I. – Verdier, L. [2007a]: Founder influence in family business: A multinational correlational analysis
Elérhető:
<http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/2007/data/papers/cases/064.pdf>
Letöltés dátuma: 2011-05-07, 11:25-kor
173. Lussier, R. N. – Sonfield, M. C. – Pfeifer, S. – Manikutty, S. – Maherault, I. – Verdier, L. [2007b]: The influence of family business size on management activities, styles and characteristics: an international analysis
Elérhető:
<http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE2005proceedings-Lussier%2041.pdf>
Letöltés dátuma: 2011-05-07, 11:55-kor
174. Makra, Zs. (szerk.) [2006]: A kockázati tőke világa, Aula Kiadó, Budapest
175. Makra, Zs. – Kosztópulosz, A. [2004]: Az üzleti angyalok szerepe a növekedni képes kisvállalkozások finanszírozásában és fejlesztésében Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 51. évf., 7-8. sz., 717-739.
176. Malinen, P. [2004]: Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs, Journal of Small Business Development, vol. 11, no. 1, 130-139.
177. Mandl, I. [2008]: Overview of family businesses relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna
Elérhető:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
Letöltés dátuma: 2010-07-07, 13:40-kor
178. Martin, C. – Martin, L. – Mabett, A. [2002]: SME ownership succession – business support, policy implications, SBS Research & Evaluation, Sheffield

- 179.Martin, L. [2001]: More jobs for the boys? Succession planning in SMEs, Women in Management Review, Vol. 16, no. 5., 222-231.
- 180.Mazzola, P. – Marchisio, G. – Astrachan, J. [2008]: Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation, Family Business Review, vol. XXI., no. 3., 239-258.
- 181.Melin, L. – Nordqvist, M. [2007]: The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business, Strategic Organization; 5; 321.
- 182.Mészáros, T. [2002]: A stratégia jövője – A jövő stratégiája, Aula Kiadó, Budapest
- 183.Mészáros, T. – Szirmai, P. [2001]: Egy kutatás tanulságai – Az EU kisvállalkozáspolitikája. In: Pénzforrás – A pályázatok kézikönyve, 2001. 26. szám
- 184.Mészáros, T. – Pitti, Z. [2003]: A vállalkezési szerkezet módosulása, különös tekintettel a középállalkozásokra és az EU sajátosságokra, Európai Tükör, 8. évf. 1. szám, 47-69.
- 185.Miller, D. [1998]: Siblings and succession in the family business, Harvard Business Review, January-February 1998, 22-36.
- 186.Miller, D. – Le Breton - Miller, I. [2003]: Challenge versus advantage in family business, Strategic Organization, vol. I[I]
- 187.Miller, D. – Steier, L – Le Breton-Miller, I. [2003]: Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business, Journal of Business Venturing, 18, 513-531.
- 188.Miller, D. – Le Breton-Miller, I. [2006]: Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities, Family Business Review, vol. XIX., no. 1., 73-87.
- 189.Miller, D. – Le Breton-Miller, I. [2006]: Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective, Strategic Organization; 4; 379.

190. Mishra, C. S. – McConaughy, D. L. [1999]: Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23. no. 1. 53-64.
191. Morck, R. – Yeung, B. [2003]: Agency problems in large family business groups, *ET&P, Baylor University, Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. XXVII. no. 4. 367 – 382.
192. Morris, M. H. – Williams, R. W. – Nel, D. [1996]: Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, no.3, 68-81.
193. Morris, M. H. – Williams, R. O. – Allen, J. A. – Avila R. A. [1997]: Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing* 12, 385-401.
194. Motwani, J. – Levenburg, N. M. – Schwarz, T. V. – Blankson, C. [2006]: Succession planning in SMEs, *International Small Business Journal*, vol. 24., no. 5., 471-495.
195. Muntean, S. C. [2008]: Analyzing the dearth in family enterprise research, in: Phan, P. H. – Butler, J. E. [szerk.] [2008]: *Theoretical developments and future research in family business*, Information Age Publishing Inc. Charlotte, North Carolina
196. Murray, B. [2003]: The succession transition process: A longitudinal perspective, *Family Business Review*, vol. XVI., no.1., 17-33.
197. Muske, G. [2003]: The intermingling of family and business financial resources in copreneurial couples, *Cooperative Regional Research Project, NE-167R, „Family businesses: interaction in work and family spheres”*, 1-8.
198. Myers, S. C. [1984]: The capital structure puzzle, *The Journal of Finance*, vol.39., no.3., 575-592.
199. Némethné Gál, A. [2008a]: A kis- és középvállalkozások banki hitelezésének alakulása (1999-2007), *Hitelintézeti Szemle*, vol. 7., no. 3., 265-288.

- 200.Némethné Gál, A. [2008b]: A magyarországi kis- és középvállalkozások banki kapcsolatainak alakulása a rendszerváltástól napjainkig, Közgazdász Fórum, 2008. május, 37-54.
- 201.Nordqvist, M. – Goel, S. [2008]: No family is an island, in: Phan, P. H. – Butler, J. E. [szerk.] [2008]: Theoretical developments and future research in family business, Information Age Publishing Inc. Charlotte, North Carolina
- 202.Olson, P. D. – Zuiker, V. S. – Danes, S. M. – Stafford, K. – Heck, R. K. Z. – Duncan, K. A. [2003]: The impact of the family and the business on family business sustainability, Journal of Business Venturing 18., 639-666.
- 203.Owino, R. [2009]: Family business as a platform for growth venturing? The family influence on growth venture goal-setting, Electronic Journal of Family Business Studies [EJFBS] Issue 1, Volume 3., 60-75.
- 204.Palotai, B. – Soltész, A. – Mihály, A. [2004]: A vas megyei női vállalkozók aktivitásának elősegítése, PHARE – CBC Projekt zárótanulmány, Budapest
- 205.Paradise, D. M. [2009]: The next generation in your business: A succession „geiger counter”, ERENET Profile, vol IV., no.4., 22-25.
- 206.Pearl, J. A. – Kristie, L. [2010]: The world’s largest family businesses, Family Business Magazine
Elérhető:
http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/
Letöltés dátuma: 2010-08-15, 18:32-kor
- 207.Peters, M. – Buhalis, D. [2004]: Family hotel business: strategic planning and the need for education and training, Education + Training, vol. 46., no. 8/9., 406-415.
- 208.Petheő, A. [2005]: A szociális vállalkozás definíciói, NYME, Akadémiai Kiadó, Budapest, 215-219.
- 209.Petheő, A. [2006]: The emergence of social enterprises in the hungarian non-profit sector, ERENET Profile, vol. 1, no. 4., 56-63.

Elérhető:

http://kfk.unicorvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/t_kisvall/files/publikaciok/erenet_profile_1_4cikk.pdf

Letöltés dátuma: 2010-06-14, 12:45-kor

210. Petheő, A. [2007]: Legjobb magyar CSR gyakorlatok - A felelős vállalatirányítás, Tanulmány a Generáció 2020 „Think tank” számára

Elérhető:

http://kfk.unicorvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/t_kisvall/files/Vallalaltok_tarsadalmi_felelossegvallalasa/PA_Cikk.doc

Letöltés dátuma: 2010-06-14., 12:50-kor

211. Pfeifer, S. – Sonfield, M. C. – Lussier, R. N. [2006]: Family business transitions – empirical evidence on generational issues of family firms in Croatia, ERENET PROFILE, vol. 1., no.1., 30-38.

212. Phan, P. H. – Butler, J. E. [szerk.] [2008]: Theoretical developments and future research in family business, Information Age Publishing Inc. Charlotte, North Carolina

213. Pieper, T. M. [2010]: Non solus: Toward a psychology of family business, Journal of Family Business Strategy, vol. 1., 26-39.

214. Pieper, T. M. – Klein, S. B. [2007]: The bulleye: A systems approach to modeling family firms, Family Business Review, vol. XX., no. 4., 301-319.

215. Poutziouris, P. [2001a]: Understanding family firms, in [Ed] Adam Jolly, Institute of Directors-The Growing Business Handbook, London: Kogan Page Chapter 6.3., 9-15, 4th edition, ISBN: 07494 3600 X.

216. Poutziouris, P. Z. [2001b]: The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy, Family Business Review, vol. XIV., no. 3., 277-291.

217. Poutziouris, P. – Hudson, J. – Andrews, P. [2002]: The financial affairs of family companies, Grant Thornton, Sand Aire and Manchester Business School

- 218.Poza, E. J. – Messer, T. [2001]: Spousal leadership and continuity in the family firm, *Family Business Review*, vol. XIV., no.1., 25-36.
- 219.Poza, E. J. – Hanlon, S. – Kishida, R. [2004]: Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost?, *Family Business Review*, vol. XVII., no. 2., 99-118.
- 220.Poza, E. J. [2007]: *Family business*, Thomson South-Western
- 221.Pricewaterhouse Coopers [2008]: Making a difference – the PricewaterhouseCoopers family business survey 2007/08, 1-60.
Elérhető:
<http://www.pwc.com/gx/en/family-business-survey>
Letöltés dátuma: 2010-07-21, 10:10-kor
- 222.Reid, R. – Dunn, B. – Cromie, S. – Adams, J. [1999]: Family orientation in family firms: A model and some empirical evidence, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 6., no. 1., 55-67.
- 223.Reid, R. – Morrow, T. – Kelly, B. – McCartan, P. [2002]: People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9., no. 3., 245-259.
- 224.Robb, A. J. – Shanahan, Y. P. – Lord, B. R. [2006]: Ernest Adams Ltd: the demise of a family business, *Accounting History*; 11; 357.
- 225.Róbert, P. [1999]: Kikből lettek vállalkozók? A vállalkozóvá válás meghatározó tényezői Magyarországon a kommunizmus előtt, alatt és után, *Közgazdasági Szemle*, XLVI. évf., 403-427.
- 226.Román, Z. [2002a]: Kis- és középvállalatok a magyar gazdaságban, *Statisztikai Szemle*, 80. évf., 8. szám, 752-768.
- 227.Román, Z. [2002b]: Vállalkozáserősítő / és / vagy / Kisvállalat-politika? (A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról), *Vezetéstudomány*, 33. évf., 7-8. sz., 18-26.

- 228.Román, Z. [2003]: Egy bővülő kutatási terület: A vállalatdemográfia, Statisztikai Szemle, 81. évf., 5-6. szám, 413-427.
- 229.Román, Z. [2006]: A vállalkozás oktatása a felsőoktatásban, Vezetéstudomány, 37. évf., 1. sz., 2-9.
- 230.Romano, C. [2000]: Succession matters: The Australian family business survey 2000, CPA Australia and Monash University, 2000
- 231.Romano, C. – Tanewski, G. A. – Smyrnios, K. X. [2000]: Capital structure decision making: a model for family business, Journal of Business Venturing, 16, 285-310.
- 232.Rosenfeld, L. – Friedman, H. [2004]: Succession planning in closely held business, Compensation & Benefits Review; 36; 63.
- 233.Royer, S. – Simons, R. – Boyd, B. – Rafferty, A. [2008]: Promoting family: A contingency model of family business succession, Family Business Review, vol. XXI., no. 1., 15-30.
- 234.Rutherford, M. W. – Muse, L. A. – Oswald, S. L [2006]: A new perspective on the developmental model for family business, Family Business Review, vol. XIX., no. 4., 317-333.
- 235.Sajtos, L. – Mitev, A. [2007]: SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- 236.Salamonné Huszthy, A. [2005]: A magyarországi kis- és középvállalkozások növekedési dilemmái, CEO magazin, V. évf., 4. szám, 12-20.
- 237.Salamonné Huszthy, A. [2006]: Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése, Competitio, vol. 5., no. 1., 59-76.
- 238.Salvato, C. – Melin, L. [2008]: Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital, Family Business Review, vol. XXI., no. 3., 259-276.

- 239.Sambrook, S. [2005]: Exploring succession planning in small growing firms, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12. No.4., 579-594.
- 240.Santiago, A. L. [2000]: Succession experiences in philippine family businesses, Family Business Review, vol. XIII., no. 1., 15-35.
- 241.Scharle, Á. [2000]: Önfoglakoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon, Közgazdasági szemle, XLVII. évf., 250-274.
- 242.Schulze, W. S. – Lubatkin, M. H. – Dino, R. N. [2003]: Toward a theory of agency and altruism in family firms, Journal of Business Venturing, 18., 473-490.
- 243.Setia-Atmaja, L. [2010]: Dividend and debt policies of family controlled firms: The impact of board independence, International Journal of Managerial Finance vol. 6 no. 2., 128-142.
- 244.Sharma, P. – Chrisman, J. J. – Chua, J. H. [1997]: Strategic management of the family business: past research and future challenges, Family Business Review, vol. 10, no.1, Spring, Family Firm Institute Inc.
- 245.Sharma, P. – Chua, J. H. – Crisman, J. J. [2000]: Perceptions about the extent of succession planning in canadian family firms, Canadian Journal of Administrative Sciences, 17[3], 233-244.
- 246.Sharma, P. – Chrisman, J. J.– Chua, J. H. [2003a]: Succession planning as planned behavior: some empirical results, Family Business Review, vol. XVI., no. 1., 1-15.
- 247.Sharma, P. – Crisman, J. J. – Chua, J. H. [2003b]: Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, Journal of Business Venturing, vol. 18. no. 4., 667-687.
- 248.Sharma, P. – Rao, A. S. [2000]: Successor attributes in indian and canadian family firms: A comparative study, Family Business Review, vol. XIII., no. 4., 311-330.

- 249.Sharma, P. [2004]: An overview of the field of family business studies: current status and direction for the future, *Family Business Review*, vol. XVII., no. 1., 1-36.
- 250.Sigalas, C. R. – Chondrakis, G. – Anastasios Zaharopoulos, A. – Vozikis, G. S. [2008]: Performance lags and gaps during family business succession, in: Phillip H. Phan John E. Butler [szerk.] [2008]: Theoretical developments and future research in family business, Information Age Publishing Inc. Charlotte, North Carolina
- 251.Soltész, A. (szerk.) [2006]: Vállalkozó nők a XXI. században, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, Budapest
- 252.Sonfield, M. C. – Lussier, R. N. [2004]: First-, second-, and third-generation family firms: A comparison, *Family Business Review*, vol. XVII., no. 3., 189-202.
- 253.Sorenson, R. L. [2000]: The contribution of leadership style and practices to family and business success, *Family Business Review*, vol. XIII., no. 3., 183-200.
- 254.Stafford, K. – Duncan, K. A. – Dane, S. – Winter, M. [1999]: A research model of sustainable family businesses, *Family Business Review*, vol. XII., no. 3., 197-208.
- 255.Stavrou, E. T. [1999]: Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business, *Journal of Small Business Management*, vol. 37. no.1. 43-61.
- 256.Stavrou, E. T. [2003]: Leadership succession in owner-managed firms through the lens of extraversion, *International Small Business Journal*, Vol. 21[3], 331-347.
- 257.Stavrou, E. T. – Merikas, A. – Vozikis, G. S. [2008]: Offspring intentions to join the family business, in: Phan, P. H. – Butler, J. E. [szerk.] [2008]: Theoretical developments and future research in family business, Information Age Publishing Inc. Charlotte, North Carolina

- 258.Steier, L. [2001]: Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital, *Family Business Review*, vol. XIV., no. 3., 259-276.
- 259.Sten, J. [2007]: What is a business family? *Electronic Journal of Family Business Studies [EJFBS]* Issue 2, Volume 1., 168-185.
- 260.Stewart, A. –Miner, A. S. [2011]: The prospect for family business in research universities, *Journal of Family Business Strategy*, 2011 January, 3-14.
- 261.Suerez, K. C. – Sae-Perez, P. – Gracia-Almeida, D. [2001]: The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm, *Family Business Review*, vol. XIV., no. 1., 37-48.
- 262.Szabó, J. [2009]: Jelentés a válságról – Vállalkozói várakozások, *Vállalkozás és Innováció*, 3. évf. 1. szám, 1-13.
- 263.Székelyi, M. – Barna, I. [2005]: *Túlélőkészlet az SPSS-hez*, Typotex, Budapest
- 264.Szerb, L. –Ulbert, J. [2002]: A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának alakulásáról, *Vezetéstudomány*, 33. évf., 7-8 szám, 36-46.
- 265.Szerb, L. – Acs, Z. J. . – Varga, A. – Ulbert, J. – Bodor, É. [2004]: Az új vállalkozások hatásai nemzetközi összehasonlításban, *Közgazdasági Szemle*, LI. évfolyam, 679-698.
- 266.Szerb, L. – Acs, Z. J. – Bedőné Károly, J. – Csapó, K. – Siri, T. –Varga, A. – Ulbert, J. [2006]: *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2005 – A vállalkozói aktivitás és a vállalkozást befolyásoló tényezők alakulása Magyarországon az Európai Unió csatlakozás után*, Pécsi Tudományegyetem
- 267.Szerb, L. – Márkus, G. [2008]: Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén, *Vállalkozás és innováció*, 2. évf., 2. szám, 36-58.

- 268.Szirmai, P. [1993]: Kisvállalkozások helyzete és fejlesztésük feladatai, Vállalkozáskutatói füzetek 3. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest
- 269.Szirmai, P. – Szomor, T. [1999]: Üzleti terv, üzleti tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- 270.Szirmai, P. [1995]: 10 lecke az üzleti tervezésről, Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, CO-NEX Kiadó, Budapest
- 271.Szirmai, P. [1997]: A kis-és középvállalkozások képzési és tanácsadási igényei, Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest
- 272.Szirmai, P. (szerk.) [1998]: Egy kockázatos iparág... A kockázati tőke Magyarországon, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem TDK konferencia előadásai, Budapest
- 273.Szirmai, P. [2001]: Vállalkozásoktatás és helyreállítási periódus. Vezetéstudomány, 32. évf. 1. szám, 12-20.
- 274.Szirmai, P. – Csapó, K. [2006]: Gyakorlati vállalkozásoktatás – Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. Új Pedagógiai Szemle, 10. évf. 4. szám
- 275.Szirmai, P. – Mihalkov Szakács, K. [2009]: Congenital value-conflicts of familybusinesses – Theoretical background, ERENET Profile, vol IV., no.4., 48-54.
- 276.Szirmai, P. – Klein, S. [2010]: Üzleti tervezés – Üzleti gondolkodás Induló vállalkozások tervezése, Edge 2000, Budapest
- 277.Tatoglu, E. – Kula, V. – Glaister, K. W.[2008]: Succession planning in family – owned businesses: evidence from Turkey, International Small Business Journal; 26; 155.
- 278.Tokarczyk, J. – Hansen, E. – Green, M. – Down, J. [2007]: A resource-based view and market orientation theory examination of the role of „familiness” in family business success, Family Business Review, vol. XX., no. 1., 17-31.

- 279.Tralka, D. W. [2003]: Business succession: Keeping ownership in the family, Agency Sales Magazine, June 2003, 33, 6, ABI/INFORM Global, 24-26.
- 280.Tucker, J. [2011]: Keeping the business in the family and the family in business: „What is the legacy?”, Journal of Family Business Management, vol. 1., no. 1., 65-73.
- 281.Turcotte, J. [2009]: Business Transfer Financing, BCF, Montreal
Elérhető:
http://www.bcf.ca/en/businesstransfers/img/pdf/Business_Transfer_Financing.pdf
Letöltés dátuma: 2010-10-21, 9:45-kor
- 282.Upton, N. – Teal, E. J. – Felan, J. T. [2001]: Strategic and business planning practices of fast growth family firms, Journal of Small Business Management, 39[1], 60-72.
- 283.Vadnjal, J. [2008]: Financing family and non-family enterprises: Is it really different?, Electronic Journal of Family Business Studies [EJFBS] Issue 1, Volume 2., 39-57.
- 284.Vago, M. [2004]: Integrated change management: Challenges for family business clients and consultants, Family Business Review, vol. XVII., no. 1., 71-80.
- 285.Vecsenyi, J. [2003]: Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig, AULA Kiadó, Budapest
- 286.Vecsenyi, J. [2009]: Kisvállalkozások indítása és működtetése, AULA Kiadó, Budapest
- 287.Vecsenyi, J. [2010]: A kis- és középvállalatok növekedési kihívásai. Harvard Business Review, 2010 december – 2011 január, 32-41.
- 288.Venter, E. – Boshoff, C. – Maas, G. [2005]: The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium sized family businesses, Family Business Review, vol. XVIII., no. 4., 283-303.

- 289.Vera, C. F. – Dean, M. A. [2005]: An examination of the challenges daughters face in family business succession, *Family Business Review*, vol. XVIII. no. 4. 321 – 345.
- 290.Walker, E. – Brown, A. [2004]: What success factors are important to small business owners?, *International Small Business Journal*; 22; 577.
- 291.Wang, Y. – Ahmed, P. – Farquhar, S. [2007]: Founders versus descendants: The profitability, growth and efficiency characteristics comparison in the UK small and medium sized family businesses, *Journal of Entrepreneurship*; 16; 173.
- 292.Westhead, P. – Cowling, M. – Howorth, C. [2001]: The development of family companies: Management and ownership imperatives, *Family Business Review*, vol. XIV., no. 4., 369-385.
- 293.Westhead, P. [2003]: Company performance and objectives reported by first and multi-generational family companies: a research note, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10., no.1., 93-105.
- 294.Westhead, P. [2003]: Succession decision – Making outcomes reported by private family companies, *International Small Business Journal*; 21; 369.
- 295.Winter, M. – Danes, S. M. – Koh, S. K. – Fredericks, K. – Paul, J. J. [2004]: Tracking family businesses and their owners over time: Panel attrition, manager departure and business demise, *Journal of Business Venturing*, 19, 535-559.
- 296.Yan, J. – Sorenson, R. [2006]: The effect of confucian values on succession in family business, *Family Business Review*, vol. XIX., no. 3., 235-250.
- 297.Yilmazer, T. – Schrank, H. [2006]: Financial intermingling in small family businesses, *Journal of Business Venturing*, 21, 726-751.
- 298.Zachary, R. K. [2011]: The importance of the family system in family business, *Journal of Family Business Management*, vol. 1., no. 1., 26-36.
- 299.Zahra, S. A. – Sharma, P. [2004]: Family business research: A strategic reflection, *Family Business Review*, Vol. XVII., No. 4., 331-346.

- 300.Zellweger, T. – Sieger, P. – Halter, F. [2010]: Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background, *Journal of Business Venturing*, doi: 10.1016/j.jbusvent.2010.04.001, 1-16.
- 301.Zellweger, T. – Eddleston, K. A. – Kellermanns, F. W. [2010]: Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1 54–63.