

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK GENERÁCIÓVÁLTÁSÁNAK KOCKÁZATA

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA¹

Összefoglalás

Tanulmányomban a családi vállalkozások jellegzetességeinek, típusainak, előnyeinek/hátrányainak, sajátos szervezeti kultúrájának, alapértékeinek áttekintésével foglalkozom, mindezt nemzetközi és hazai szakirodalomra alapozom. Munkám fókuszába a családi vállalkozásokkal kapcsolatos legaktuálisabb problematikát, a generációváltást állítom.

Nemzetközi tapasztalat szerint a családi vállalatok 2/3-a nem éli túl a generációváltást. A magyarországi családi vállalkozások jelentős része generációváltás előtt áll. Emiatt a sikeres utódlás kiemelten fontos problematika. Mivel a magyar vállalkozások többsége első generációs, így nem áll rendelkezésre előzetes tapasztalat a generációváltásról.

Jelen tanulmány a családi vállalkozások generációváltásával kapcsolatos, tervezett kutatás elő-munkája.

Kulcsszavak

családi vállalkozás/vállalat, generációváltás, modellek

Summary

This paper deals with characteristics, types, advantages / disadvantages, specific organizational culture and core values of family businesses, based on the international and domestic literature. My work focuses on the most current problematic of family business, naming the change of generations.

International experience has shown that 2/3 of the family-companies will not survive the generation-changing. A significant proportion of family businesses in Hungary face with generation change. Therefore a successful succession is a very important problem. Since the majority of Hungarian businesses are first-generation-owned, so there is no prior experience in the generation shift.

Present study is a preparation for a planned research work related to the changing generation in the case of family firms.

Key words

family business / firm, change of generation, models

¹ egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, kszm@sze.hu

Bevezetés

Az Európai Bizottság 2000-es évek elején készült felmérése szerint 2005/15 között minden harmadik családi vállalkozás tulajdonosa visszavonul cége aktív irányításából. Ez Európában évente kb. 700.000 KKV utódlást jelent és mintegy 2,8 millió munkahelyet érinthet. Jelentős a gazdasági súlyuk: a világ cégeinek 75%-a, a GDP 65%-a, a Fortune 500 listán szereplő cégek harmada családi vállalkozás.

A családi üzlet átadásának nehézségét jelzi, hogy a vállalkozóbarát USA-ban a családi cégek kb. 1/3-át adják át családon belül második generációnak, és csak 18%-a marad harmadik generáció kezében. Vagyis a családi vállalatok 2/3-a nem éli túl a generációváltást. Németországban a legmagasabb a harmadik generációs vállalkozások aránya (34%).

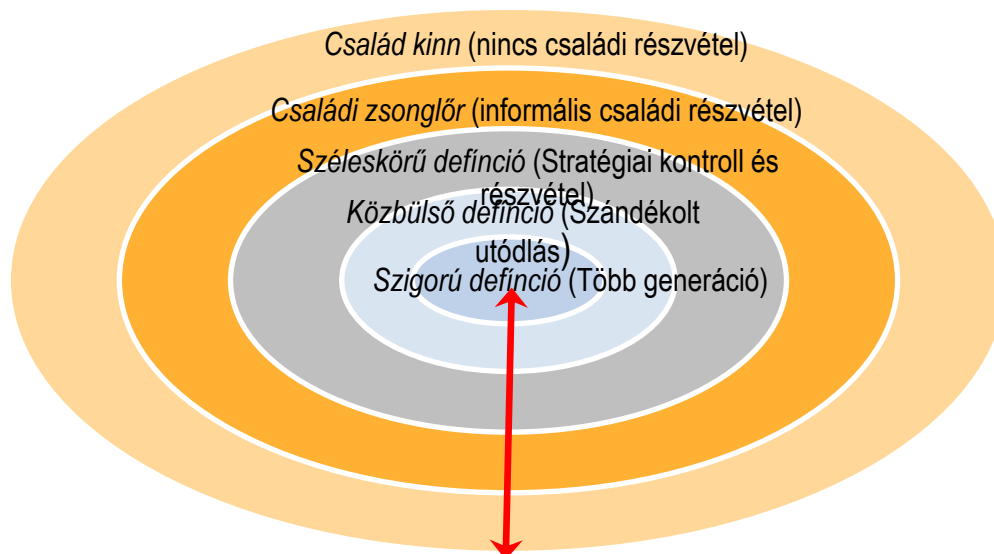
A magyar vállalkozások alapító-ügyvezetői túlnyomó részt nyugdíj környéki korban vannak. Ezért a magyarországi családi vállalkozások jelentős része generációváltás előtt áll. A családon belüli utódlás, vagy a cég külsős szakember által történő további működtetése számos gazdasági, stratégiai és jogi kérdést vet fel. A hazai mikro-vállalkozások 95%-a, a közép- és nagyvállalatok 20%-a családi vállalkozás. Emiatt kétharmados megszűnésük kiemelten fontos problematika. További nehézség, hogy - mivel a magyar vállalkozások többsége első generációs - nem áll rendelkezésre előzetes tapasztalat a generációváltásról.

Tanulmányomban a családi vállalkozások jellegzetességeinek, típusainak, előnyeinek/hátrányainak, sajátos szervezeti kultúrájának, alapértékeinek áttekintésével foglalkozom, mindezt nemzetközi és hazai szakirodalomra alapozom. Munkám fókuszába a családi vállalkozásokkal kapcsolatos legaktuálisabb problematikát, a generációváltást állítom.

Családi vállalkozások vs. családi vállalatok

A családi vállalkozások értelmezésében az első nehézséget a „család” fogalmának kultúránként eltérő értelmezése jelenti. Az individualista kultúrákban ez tipikusan a szűk család (szülők és gyermekeik), míg a kollektivistákban a nagycsalád, a széles rokoni kör. Jelen tanulmányban ennek részletes értelmezésétől eltekintek.

1. ábra: Kiterjesztett „bull eye’s-modell”



Forrás: Anderson et al, 2005: 138. Idézi: Csákné Filep: 2012: 9.

Az Európai Unió meghatározása szerint családi vállalkozásnak minősülnek, méretüktől függetlenül azon gazdasági társaságok, amelyek irányításában a tulajdonos mellett

legalább még egy családtag részt vesz, valamint a család tulajdoni hányada meghatározó szerepet (Nyílt részvénytársaság esetén minimum 25+%; Zárt részvénytársaság esetén minimum 50+%) biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben (*Európai Unió, 2009*).

Anderson és társai (2005) a családi vállalkozások fogalmát szűkülő/táguló tartalmakkal értelmezték (1. ábra). Legtágabb értelmezésük szerint családinak minősül az a vállalkozás, amelyben a család, mint tulajdonos érdekelt, de a családtagok egyáltalán nem vesznek részt a cég irányításában, azt menedzsmentre bízzák. Az informális családi részvétel is a „család kint” megoldás része. A „család bent” megoldásnak három kategóriáját azonosítják. A stratégiai kontrolltól szigorodik a definíció, a következő generáció bevonásának szándékán át addig a meghatározásig, miszerint a családi vállalkozásokban több generáció ténylegesen részt vesz.

A családi vállalkozásokon belül megkülönböztethetünk családfókuszú és vállalkozás fókuszúakat (1. táblázat). A családfókuszú családi vállalkozások egyik jellemzői általában a kisebb vagyon és cégméret, a haszon elosztásában az családon belüli egyenlő részesedés elve, a stratégiai tervezés hiánya/hiányosságai, az alacsonyabb kockázatvállalás. A család fogyasztásorientált, a fő érték a szeretet, a hierarchiát a születési sorrend határozza meg, a kapcsolatok a bizalmon alapulnak. Jellemzi továbbá a rövid távú tervezés, a „cash-flow orientáltság”, az ad-hoc folyamatok. Ha eladásra kerül a sor, a vállalatérték alacsony. Az utódkeresést nehezíti, hogyha külső megoldást keresnek, nehéz az integráció.

Ezzel szemben a vállalkozásfókuszú családi vállalkozásokra jellemző a nagyobb cégméret, a lehetőségek és nem a részesedés egyenlősége, a stratégiai szemlélet, a hosszú távú tervezés, a kockázatvállalás, a transzparencia, a strukturált folyamatok. A vállalkozás termel, profitorientált, szervezeti hierarchia és kultúra jellemzi, vevőorientált, szerződéses kapcsolaton alapul. Ha a cég eladására kerül a sor, jellemzően magas a vállalat értéke. Az utódkeresést könnyíti, hogy az átlátható, strukturált rendszer eredményeképp könnyebb az integráció. A családfókuszúakat vállalkozásoknak, míg a vállalkozásfókuszúakat vállalatoknak tekinthetjük (Csákné Filep, 2012: 22).

1. táblázat: Vállalkozás vs. vállalat

Vállalkozás	Vállalat
Rövid távú tervezés „Cash-flow orientált” Ad-hoc folyamatok Exit esetén vállalatérték alacsony Utódkeresés – nehéz integráció	Hosszú távú tervezés Transzparencia Strukturált folyamatok Exit esetén magas vállalatérték Utódkeresés – könnyebb integráció

Forrás: Csákné Filep, 2012. és Korpás, 2013.

„Egy családi vállalkozás csak úgy működhet jól, ha a család is jól működik, ha a családi és az üzleti értékek találkoznak” –nyilatkozta Zwack Izabella², a legrégebb hazai családi vállalkozás egyik ügyvezetője. Az érzelmi alapon működő család és az értelmi alapon működő vállalat közti egyensúlyt, helyes arányt megtalálni a siker kulcsaként értelmezhető.

Családi vállalkozások a világban és Magyarországon

Családi vállalkozás a világ cégeinek többsége, tőlük származik a GDP több mint fele, ők adnak munkát a foglalkoztatottak meghatározó többségének (2. táblázat). Érthető tehát, hogy a generációváltás következtében tipikusan kétharmados megszűnésük sokmillió munkahelyet és sokmilliárd értéket érint.

² <http://www.hrportal.hu/hr/zwack-izabella-egy-csaladi-vallalkozas-generacios-kihivasairol-20111109.html>

2. táblázat: Családi vállalkozások a világban

Világ	USA	Európai Unió	Németország	Magyarország
Cégek 75%-a	Cégek 42%	Cégek 70-80%-a	Mittelstand mint jelenség	Mikrováll: 95%-a Közép- és nagyváll: 20%
GDP 65%-a	GDP 50%-a	GDP 20-70%-a	GDP 50%	GDP 50-60%
Fortune 500 listán szereplő cégek harmada	Foglalkoztatás 80%-a	Foglalkoztatás 40-50%-a	Foglalkoztatás 70%	Foglalkoztatás 45-50%-a

Forrás: Kienbaum deskresearch, ill. Csákné Filep, 2012: 11-15. alapján saját szerkesztés

A 2. táblázatból az is látható, hogy téves a családi vállalkozások kisvállalkozásokkal történő azonosítása. A közép- és nagyvállalatok 20%-a családi tulajdonban van. Az alábbiakban a világ 10 legnagyobb családi vállalkozásáról láthatunk adatokat (3. táblázat).

3. táblázat: A világ legnagyobb családi tulajdonban levő vállalatai

Cég	Alapítás éve	Alapító	Generáció	Családi rész
1. Wal-Mart Stores	1962, US	Sam Walton	fiú	38%
2. Ford Motor Co	1903, US	Henry Ford	4. gen.	40%
3. Samsung	1938, DKo	Lee/Seoul		22%
4. LG Group	1947, DKo	Koo, Huh		59%
5. Carrefour Group	1958, Fr.o.	Defforey	a Defforey család 60 tagja	
6. Fiat Group	1899, Olaszo.	Agnelli	4. gen	30%
7. Istituto Finanziario Ind.	1927, Olaszo.	Agnelli		50%
8. Peugeot Citroën S.A.	1810, Fr.o.	Peugeot		42%
9. Cargill Inc.	1865, US	William Cargill és tsai	4.-5. gen.	85%
10. BMW	1916, Né.o.	Franz Josef Popp		47%

Forrás: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html>

Ugyanakkor arra is fókuszálhatunk, hogy a családi vállalkozások egyharmada fennmarad több generáción keresztül: az alapítót a családból sikeres utódok követik. Az alábbiakban (4. táblázat) a világ öt legrégebbi ideje, megszakítás nélkül működő, ugyanazon család tulajdonában levő vállalkozásait láthatjuk.

4. táblázat: A világ legrégebbi családi vállalkozásai

Cég	Alapítása	Profilja
Japan's Kongo Gumi company	578-2004 (beolvadt egy nagyobb építőipari cégbe)	buddhista templomok építése
1. Hoshi Ryokan, Japán	717	spa hotel
2. Chateau de Goulaine, Fr.o.	1000	kastély, borászat
3. Fonderia Pontificia Marinelli, Olaszo.	1000	harangkészítés
4. Barone Ricasoli, Olaszo.	1141	bor, oliva
5. Barovier & Toso, Olaszo.	1295	üveg

Forrás: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>

Noha a **hazai** családi vállalkozások legrégebbjét – a már említett Zwack vállalkozást – a hatodik generációs családtagok irányítják, és Nyugat-Európában már az 5. generációváltás zajlik a cégek többségénél, ugyanakkor az átlagos magyar családi vállalkozások most élik meg az első generációváltást, vagyis a cégtulajdonlásban most jönnek a képbe az alapítók gyermekei. A történelmi hagyományok hiátusa és a vállalkozói kultúra hiánya következtében a hazai családi vállalkozások számos nehézséggel küzdenek (5. táblázat).

5. táblázat: Hazai családi vállalkozások: történelmi áttekintés

1945 előtt	Hiatus (1945-1982/89)	1989 után
<ul style="list-style-type: none"> - Az első vállalkozók Magyarországon XVIII. sz. vége, XIX., sz. második fele. - A tőkésrendszer felépítésében is jelentős szerepet játszottak (Dreher, Zwack, Goldberger, Pick, Herz, Törley családok tagjai.) - Hagyományok, tulajdonosi kultúra, társadalmi felelősség, alapítványok, ösztöndíjak a két háború között. - 1938: 3,7 millió vállalkozás Magyarországon! (kb. 7 millió lakos!) 	<ul style="list-style-type: none"> - 1945-1948 – vállalkozói világ radikális felszámolása. (1948: 10 főnél kisebb üzemek is államosítva) - Nyugaton töretlen hagyományok, sok száz éves cégek - Kádár korszak: maszokolás, -- - 1982-től GMK - 1977-1978: 30.000 maszek, (kevés sikeres, pl. Szamos, Béres) - 1988-as társasági törvény 	<ul style="list-style-type: none"> - 1982-88: 30ezer>240ezer társaság, 100ezer>700ezer egyéni vállalkozó - 90-es évek: extenzív, intenzív növekedés - Hagyományok hiánya, új kultúra építése, több évtized - Gyakori a rövidtávú gondolkodás, profit-maximalizálás - Stabil vállalkozói réteg, támogató intézményrendszer hiányosságai. - Gyenge tulajdonosi felelősség: a mecenatúra, szponzoráció, alapítványok, ország/környezet boldogulásának támogatása - Kezdeti sikeres vállalkozók 35-40 évesen alapítottak, ma már 70 év környékén - Kevés a sikeres második generációs vállalkozás és elenyésző a harmadik generáció.

Forrás: Korpás, 2013

A magyar családi vállalkozások 2/3-a az agráriumban, kereskedelemben és vendéglátásban működik. Legkevésbé vannak jelen a pénzügyi és az infrastruktúra (légközlekedés, kommunális közlekedés) iparágakban (Korpás, 2013).

A hazai családi vállalkozások szervezeti kultúráját és vezetői magatartását a tulajdonos-menedzser dominancia jellemzi. Ennek számos előnye és gyengesége azonosítható (6. táblázat). A hátrányok egyben utódkeresési aspektusból is nehézséget jelentenek (pl. idegenkedés a külsősök iránt).

A magyar családi vállalkozások mintegy 65-70%-ban a tulajdonosok és/vagy vezető munkatársak között a házastárs, illetve más rokon is. Mindez azért jelent magas kockázatot, mert a személyes síkok az üzleti érdekekkel ellentétesek lehetnek. Jellemző hiba, ha a kinevezések vezető elve a személyes kötődés és nem a kompetencia. Menedzsment kompetenciák hiányának okán viszont kevés családi vállalkozás éri meg a harmadik generációt, de akár még a másodikat is. Gyakori az elszigetelődés és az alacsony bizalmi szint. Szintén jellemző a transzparencia hiánya, akár a törvényesség határán mozogva. Kritikusán alacsony üzleti méretek: többségük 10 fő alatti mikro-vállalkozás, 20-30% KKV (10-249 fő) és arányaiban nagyon kevés a 250 feletti vállalkozás.

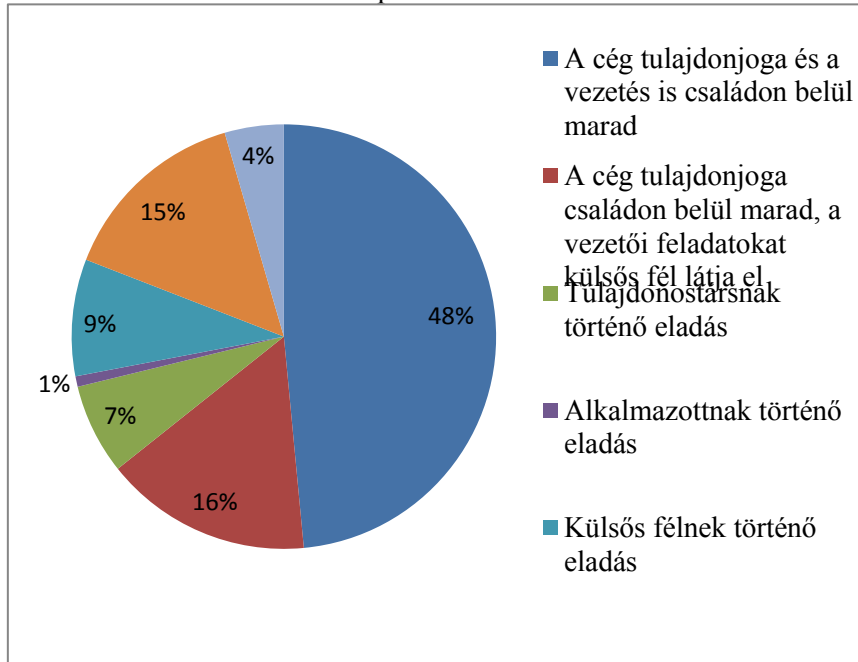
6. táblázat: A tulajdonos-menedzser dominancia előnyei és hátrányai, szervezeti kultúra aspektusból

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> • Vízionárius, karizmatikus vezető • Név- és családmárka, ami kötelez • Bátorság, kockázatvállalás • Gyors reakciók, üzleti rugalmasság • Alkalmazkodóképesség • Ügyfélfókusz, minőség • Családi, bizalmi kultúra • Személyes és szociális alapú szervezeti kultúra • Erős szociális szerep • Egyensúlyozás a család és az üzlet között • Hasznosság és ragaszkodás • Értékteremtés, munkahelyteremtés • Elköteleződés • Túlélés érdekében változásra nyitott 	<ul style="list-style-type: none"> • Paternalizmus • Magas szintű centralizáció • Ad-hoc folyamatok • Informális üzleti kapcsolatok • Delegálás, átadás nehézségei • Intuitív irányítás, mikromenedzsment • Érzelmi döntéshozatal • Professzionális menedzsment hiánya • Jellemzően gyenge társadalmi felelősség • Idegenkedés a külsőssel szemben

Forrás: Korpás, 2013 alapján

Az utódlás okozta kihívás azért is nagy, mert a családi vállalkozások mindössze egyharmadánál létezik kidolgozott terv arra, hogy ki viszi majd tovább a céget. A vállalkozások mintegy 50% már most, vagy a közlejövőben érintett lesz az utódláskérdésben. Felmérések szerint 48,5%-uk családon belül szeretne utódot választani, ugyanakkor mintegy 15,8% viszont családon kívülről hozna be/nevezne ki szakembert. 49,3%-nak van *nem leírt* utódlási terve és csak 3,9% rendelkezik konkrét *írással utódlási tervvel*.

2. ábra: Utódlásra vonatkozó elképzelések hazai családi vállalkozások körében



Forrás: Csákné Filep, 2012

A magyar vállalkozók többségének nincs tapasztalata az utódlásban. Hiába kacérkodnak a visszavonulással, de kevesen jutnak el a cselekvésig és még ritkább a tudatos stratégia és kommunikáció. Saját magukat blokkolják, gyakran képtelenek a család és a vállalkozás érdekeit szétválasztani. Szimbolikus és valós kulcsszerepüket, szervezeti hatásukat nagyon nehezen adják fel. Üzletmérettől függően más és más vezetői stílus lenne

szükséges, ugyanakkor általában a családi vállalkozás egy növekedési szintet elérve gyakran nem képes „üzemszerű és strukturált működésre átállni (2. ábra) (Csákné Filep, 2012).

Az utódlásra vonatkozóan 2011-es adatokat felhasználva felmérés készült a hazai felsőoktatási hallgatók körében a GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) kutatás keretében arra vonatkozóan, hogy mennyire tekintik a fiatalok perspektívának a családi vállalkozások folytatásának gondolatát a vállalkozásalapítással és az alkalmazotti léttel szemben (Reisinger 2012; 2013). Megállapításra került, hogy a megkérdezettek nagyon kis arányban tervezik a családi vállalkozás folytatását közvetlenül vagy 5 évvel tanulmányaik befejezése után. Egy másik tanulmány azt vizsgálta (Reisinger – Kovács, 2013), hogy a fiatalok döntésére a család vagy a felsőoktatási intézményben tanultak voltak nagyobb hatással. Az elemzések azt mutatták, hogy a családi háttér a meghatározóbb.

Összegzés

A világ cégeinek többsége családi tulajdonban van, tőlük származik a GDP több mint fele, ők adnak munkát a foglalkoztatottak meghatározó többségének. Épp ezért sikeres és folyamatos működésük meghatározó a nemzetgazdaságok eredményessége szempontjából is. Érthető tehát, hogy a generációváltás következtében tipikusan kétharmados megszűnésük sokmillió munkahelyet és sokmilliárd értéket érint.

A magyar vállalkozások alapító-ügyvezetői túlnyomó részt nyugdíj környéki korban vannak. Ezért a magyarországi családi vállalkozások jelentős része generációváltás előtt áll. A nemzetközi tapasztalatok alapján kétharmados megszűnésük várható, ami kiemelten fontos problematika. További nehézség, hogy - mivel a magyar vállalkozások többsége első generációs - nem áll rendelkezésre előzetes tapasztalat a generációváltásról. Minőségi igényként ezért fontos a mindenkori elvárásoknak megfelelő, éppen aktuális készségek és tudás birtoklását, elsajátítását helyezni kitzendő célként egy cég vezetése elé - így biztosítva a folyamatos fejlődést s a mindig időszerű - azaz pillanatról pillanatra korszerű tudás meglétét. (Mészáros, 2013).

Tanulmányomban a családi vállalkozások jellegzetességeinek, típusainak, előnyeinek/hátrányainak, sajátos szervezeti kultúrájának, alapértékeinek áttekintése után a legaktuálisabb problematikával, a generációváltással foglalkozom. A hazai családi vállalkozások szervezeti kultúráját és vezetői magatartását a tulajdonos-menedzser dominancia jellemzi. Ennek számos előnye és gyengesége azonosítható. További nehézség, hogy a magyar családi vállalkozások többségében a tulajdonosok és/vagy vezető munkatársak között található házastárs, illetve más rokon is. A személyes síkok és az üzleti érdekek összehangolása a sikeres működés és adott esetben a folyamatosságot biztosító, zökkenőmentes öröklés feltétele.

Irodalom

Anderson, A. R., Jack, S. L., and 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.

Csákné Filep J. (2012): *Family businesses—focusing on succession*
http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/2/Csakne_Filep_Judit_den.pdf

Csákné Filep J. (2012): Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás
http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf

Korpás Z. (2013): *Kire bízam a ház kulcsát?* Cégvezető utódkeresés a munkaerőpiacon. Előadás, amely elhangzott a Haszon Magazin Konferencián, 2013. szeptember 12-én

- Mészáros A (2013): Humán erőforrás-fejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban két kutatás alapján In: Székely Csaba (szerk.) Felelős társadalom, fenntartható gazdaság pp. 34-47. ISBN:978-963-334-144-5
- Pieper, T. M., Klein, S. B. (2012): *The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms*, http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/Update/2012_update_pieper.pdf
- Reisinger, A. (2012) Attitudes of Hungarian higher education students on taking over family firms. *Economia Marche Journal of Applied Economics*, 2. 69–81. pp.
- Reisinger A. (2013): Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 7–8. 40–50. o.
- Reisinger A. – Kovács N. (2013) Családi vállalkozás folytatása vagy saját vállalkozás indítása? A befolyásoló tényezők feltérképezése. – Róbert Péter (szerk.) „Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság” Kautz Gyula Emlékkonferencia 2012. június 15. *Válogatott tanulmányok*. Széchenyi István Egyetem, Győr. 253–263. o.
- <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html>
- <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>
- <http://www.hrportal.hu/hr/zwack-izabella-egy-csaladi-vallalkozas-generacios-kihivasairol-20111109.html>
- <http://familybusiness.ey.com/pdfs/20-23.pdf>