

REISINGER Adrienn

CSALÁDI VÁLLALKOZÁS FOLYTATÁSÁNAK TERVEI A FELSŐ- OKTATÁSI HALLGATÓK KÖRÉBEN

Tanulmányában a szerző a felsőoktatási hallgatók vállalkozásindítással kapcsolatos attitűdjeit kétféle szempontból vizsgálja. Kutatása középpontjában a hallgatók családivállalkozás-folytatásának tervei, az ehhez kapcsolódó jellemzők állnak. A fő kérdés az, hogy inkább folytatnák-e a családi vállalkozást (ha van ilyen) vagy indítanának saját vállalkozást? A családi vállalkozás indításával kapcsolatban azonban nemcsak annak a ténye fontos, hogy a hallgatók folytatnák-e a családi hagyományokat, hanem az is, hogy a folytatásnak vagy a saját vállalkozás indításának milyen motivációi vannak, vagyis mennyiben befolyásolja a döntésben a hallgatót a vállalkozásokról alkotott véleménye, a családi háttere, illetve egyéb pszichológiai tényezők.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, utódlás, felsőoktatási hallgatók

Magyarországon és az EU-ban egyaránt a vállalatok kb. 70-80%-a tevékenykedik családi vállalkozásként, így fontos kérdés, hogy milyen szempontok szerint működnek ezek a vállalkozások, mi jellemzi az utódlás kérdéskörét. Tanulmányom célja a témakör elméleti megalapozása után a felsőoktatási hallgatók körében végzett országos felmérés alapján megválaszolni azt a kérdést, hogy a hallgatók körében jellemző-e a családi vállalkozás folytatása, vagy inkább a saját cég indítása. Céлом bemutatni a családi vállalkozást átvenni szándékozó hallgatók jellemzőit.

A tanulmány elméleti fejezeteiben a családi vállalkozások fogalmi rendszerét, fő jellemzőit, sikertényezőit, buktatóit ismertetem, majd a családi vállalkozás utódlási kérdéskörét járom körül.

A felsőoktatási hallgatók körében végzett vállalkozói aktivitást vizsgáló nemzetközi kutatásba Magyarország 2006-ban kapcsolódott be (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey: GUESSS-projekt). Jelen tanulmány a 2011-es felmérés alapján mutatja be, hogy kik azok a hallgatók, akik potenciálisan érintettek lehetnek a családi vállalkozások utódlási kérdéseiben, majd vázolja azon hallgatók jellemzőit, akik azt nyilatkozták, hogy tervezik a családi vállalkozás átvételét. Céloom egy elsődleges feltáró elemzés készítése, mely bemutatja azt, hogy a megkérdezett

hallgatók milyen mértékben motiváltak a családi hagyományok folytatásában.

A családi vállalkozások meghatározása

A családi vállalkozás, mint a társas és egyéni vállalkozások egy fajtája, csak az 1950-es évek elején került a kutatások és a tudományos irodalom fókuszába (Sharma – Hoy – Astrachan – Koironen, 2007). Családi vállalkozásokról az első disszertációt 1953-ban írták, míg az első szakkönyv 1958-ban jelent meg Londonban „Financial problems of the family company” címmel. Az egyre inkább előtérbe kerülő családi vállalkozások támogatása érdekében az USA-ban 1962-ben megalapították a Családi Üzlet Központot (The Center for Family Business). Az utóbbi ötven évben több száz kutatás folyt a témában a világ számos országában, jelentős mennyiségű tanulmány, könyv íródott, fókuszálva a vállalatok e csoportjára. Ennek ellenére a mai napig nem született egységes definíció a családi vállalkozásokra, így országonként más-más tartalommal bírhatnak ezek a vállalatok.

Családi vállalkozás alatt Astrachan és szerzőtársai (2005) minden olyan szervezeti formát értenek, ahol a családnak hatékony kontrollja van a vállalati döntések felett, ezenkívül a szervezet is hozzájárul a család jó-

létéhez és identitásának alakulásához. Bowman-Upton (1991) meghatározásában a hangsúly azon van, hogy a vállalkozás irányításában vagy a tulajdonosok között két vagy több családtag közvetlenül érintett legyen. Az Európai Bizottság egy kutatócsoportja 33 ország részvételével 2007 és 2009 között folytatott kutatása alapján¹ javaslatot tett egy Európában általánosságban használható definícióra, melynek fő elemei a következők (Final Report of the Expert Group..., 2009):

- a döntések nagy része azon természetes személy kezében van, aki a vállalkozást alapította, vagy aki a tőke jelentős részét adta (a beadott tőke alapján legalább 25%-os részesedés), vagy
- legalább a család egy másik tagja közvetlenül érintett a vállalat irányításában.

A szerző értelmezésében családi vállalkozásnak minősülnek azok a szervezetek, amelyek tulajdona családi kézben van, és az irányításban is meghatározó szerepet vállalnak a családtagok.

A családi vállalkozások fő jellemzői

A családi vállalkozások ma már kb. az összes vállalat 70-80%-át teszik ki Európában, továbbá a munkahelyek 40-50%-át biztosítják átlagosan (Mandl, 2008). Az arányok országonként nagyon eltérőek, ráadásul attól is függenek, hogy az adott ország szerinti meghatározás vagy az EU-s definíció alapján vesszük számba őket. Magyarországon egyes források szerint (Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány: www.seed.hu) kb. 70% a családi vállalkozások aránya, míg a Felelős Családi Vállalkozásokért Egyesület elnöke szerint (www.origo.hu) az arány csak kb. 50%. Azért annyira bizonytalan ennek a meghatározása, mert sem a Központi Statisztikai Hivatal (KSH), sem más egyéb szervezet és minisztérium nem kezeli külön a családi vállalkozás kategóriát (Filep – Petheő, 2008), így számukat csak becsülni lehet.

Ami viszont biztos, hogy Magyarországon több százezer vállalkozásról beszélhetünk, melyek kutatások alapján (Filep – Pákozdi – Szirmai, 2007) jellemzően az alábbi tevékenységi területeken vannak jelen nagy arányban: kis- és nagykereskedelem, szálláshely-szolgáltatás, éttermek működtetése, közlekedés, egészségügy, szociális ellátás. További jellemzőjük, hogy a dolgozók nagy része rugalmas munkaidőben dolgozik (Scharle, 2000), és jellemző, hogy a férfiak inkább üzleti tárgyalásokat folytatnak, pénzt keresnek, míg a nők intézik a pénzügyeket és az adminisztratív feladatokat (Potápi, 2005). A magyar családi vállalkozások menedzselését tanácsadással segíti a Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány az

alábbi szakmai kérdésekben (www.seed.hu): alapvető tudnivalók, kommunikációs technikák, konfliktuskezelés, EU-s ismeretek, növekedésmenedzsment.

A családi vállalkozások mind Európában, mind Magyarországon jellemzően a mikro- és kisvállalkozások köréből kerülnek ki, ezenkívül jelen vannak kis számban közepes és nagyvállalatokban is. További jellemzőjük, hogy a nem családi vállalkozásokkal szemben hosszabb ideig működnek, és inkább a hosszú távú stabilitásra törekednek döntéseik során (Mandl, 2008). Ez utóbbi azt jelenti, hogy a vállalkozások a keletkezett profitot jellemzően újra befektetik, és nem felosztják. Ezáltal céljuk nemcsak a profit maximalizálása és egyéni célok teljesítése, hanem társadalmi érdekek figyelembevétele is. Ennek következtében a családi vállalkozások alkalmasabbak lehetnek a vállalati társadalmi felelősségvállalásra is (CSR), hiszen céljaikat tekintve a tisztán profit elvek mellett sokkal inkább megjelenhetnek működésük során a személyes és humánus elemek. Köszönhetően annak, hogy egy családi vállalkozás sosem kizárólag egy önálló cég, hanem egyben teljesen vagy részben családi egység is, melyre ezáltal más törvényszerűségek vonatkoznak. Vagyis egy családi vállalkozásnak egyszerre kell érvényesíteni az üzleti és a családi elveket, melyek sok esetben gyökeresen eltérnek egymástól. A Szirmai – Mihalkovné (2009) szerzőpáros az alábbi jellemzők mentén közelítették meg a kérdéskört (1. táblázat). Ez alapján látható, hogy egy üzleti szervezetet a termékek előállítására vezérli, tisztán üzleti érdekből, léte a vásárlóktól függ, és működésének alapját nem a barátság jelenti. Ezzel ellentétben egy család akkor működik jól, ha az érzelmekek dominálnak a mindennapi élet során, és szeretet és a bizalom vezérli a családtagok életét.

1. táblázat

Az üzleti szervezetek és a családok jellemzőinek fő eltérései

Üzleti szervezet	Család
gyártó	fogyasztó
gazdasági döntéseket hoz	a döntések érzelmi alapon születnek
fő cél a profit	fő cél a család összetartása, a szeretet
szervezeti hierarchia	családi hierarchia
szervezeti kultúra	családi kultúra
a vásárlóktól függ	a családtagok elégedettsége a döntő
alapját a szerződések képezik	alapja a bizalom és az őszinteség
középpontban a feladatok teljesítése	középpontban a családtagok közötti kapcsolatok minősége

Forrás: Szirmai – Mihalkovné (2009) alapján saját szerkesztés

Családi vállalkozások esetében az üzleti és a családi kultúra összemosódik, és a kettő egyfajta keveréke jön létre. Az üzleti életben szükség van a nyitottságra a változások minél sikeresebb menedzseléséhez, míg a családi életben a biztonságot az állandóság adja. A fentiekből következik, hogy egy sikeres családi vállalkozásnak ezeket az elemeket ötvöznie kell ahhoz, hogy hosszú távon sikeres maradjon, azonban nem mindegy, hogy milyen arányban. A siker kulcsa, hogy a családi és üzleti elvek egyenlő módon érvényesülnek, egyiknek sincs túlsúlya (Carlock – Ward, 2006). Ez csak úgy valósítható meg, ha a családi vállalkozásban egyszerre történik tervezés üzleti és családi vonalon (ún. párhuzamos tervezés). A siker azonban nemcsak ezen múlik, a következő fejezetben a sikertényezők és a buktatók részletesebb kifejtésére kerül sor.

Sikertényezők és buktatók

Egy vállalkozás sikere alapvetően az alábbi tényezőktől függ (Carland – Hoy – Boulton – Carland, 1984):

- a vállalkozó személyisége,
- az aktuális gazdasági helyzet,
- társadalmi és politikai környezet.

A fentiekkel egyetértve és kiegészítve úgy gondolom, hogy további fontos szempont lehet a családi háttér, az oktatás színvonala és az a képesség, hogy megfelelő stratégiai tervek mentén történjen a szervezet irányítása. Mivel a családi vállalkozások menedzselése túlmutat a „csak” vállalkozói léten, így másfajta attitűdökre van szükség, ezáltal a személyiség kérdése elsődleges e téren. Ezenfelül Stewart és szerzőtársai (1999) azt állítják, hogy egy családi vállalkozás vezetője nem is tekinthető a szó hétköznapi értelmében vállalkozónak, sokkal inkább a menedzseri jellemzők illenek rájuk. Ahogy már korábban szó volt róla, a sikeres családi vállalkozáshoz a vállalkozás és a család érdekeit is egyenrangúan szem előtt kell tartani; erre olyan vállalkozó képes, aki mindezt az alábbi öt tényező egyszerre történő figyelembevételével mellett teszi meg:

- irányítás: tisztázni kell, hogy a családból ki az, aki erre képes, és milyen szükséges kompetenciák kellenek ehhez,
- karrier: a család minden tagja számára világos karrierpépet kell vázolni, az ehhez szükséges felteteleket biztosítani,
- tőke: meg kell határozni, hogy kik azok, akik részt vesznek megszerzésében, kezelésében és felhasználásában,
- konfliktus: egy vállalkozásban és egy családban más-más jellegű konfliktusok merülnek fel, eze-

ket a helyükön kell kezelni, nem szabad olyan konfliktusokat bevinni a családba, amelyeket a vállalkozásban kell megoldani és fordítva,

- kultúra: mivel a vállalkozást a családtagok irányítják, így a család kultúrája nagymértékben befolyásolja a vállalkozás kultúráját is, ezek hatnak egymásra.

Kaye (1996) a családi vállalkozások sikertényezőiként az alábbi szempontokat tartja fontosnak:

- a vállalkozást átadó és átvevő is úgy érzi, hogy sikeresen hozzájárult a vállalkozás működéséhez,
- generációváltásnál minden tudást átadnak,
- a vállalat működése hasznos az egész család számára,
- egyik családtag sem akar túlzott befolyáshoz jutni a többiek rovására.

Összességében úgy gondolom, hogy a siker azon múlik, hogy a családi élet és a vállalkozás működtetése összeegyeztethető-e oly módon, hogy abból minden érintett jól jöjjön ki. Carlock és Ward (2006) utal arra, hogy ez nem is olyan egyszerű, hiszen egy családi vállalkozás sikerének legnagyobb akadálya éppen a család lehet, melyben megoldatlan személyes problémák vannak, fennállhat a bizalomhiány és a nem megfelelő kommunikáció. Probléma forrása lehet, hogy éppen ki irányítja a vállalkozást, a család többi tagja és az alkalmazottak velük milyen viszonyban vannak, az egyes családtagok milyen mértékben hajlandóak megosztani a tudásukat egymással. Ram és Holliday (1993 – idézi Scharle, 2000: p. 253.) arra hívja fel a figyelmet, hogy a családtagok alkalmazása negatív erőforrást is jelenthet, hiszen előfordulhat, hogy a vezető kivételezik vele, ami a többi alkalmazott számára nem szimpatikus. Laky Teréz (1998 – idézi Scharle, 2000: p. 255.) a működéssel kapcsolatban kiemeli, hogy a kis családi vállalkozásoknál gyakoribb eset, hogy inkább a család érdekei kerülnek előtérbe, és nem figyelnek a vállalkozás növekedésére, fejlődésére.

A fenti belső tényezőknél túl, véleményem szerint, akadályozó lehet a jogi és társadalmi környezet is. Amennyiben nincs megfelelő jogi háttér a családi vállalkozások működésének, ez megnehezítheti a mindennapi tevékenység folytatását (pl. ha nincs meghatározva kimondottan rájuk vonatkozó, speciális szabályozás). Ahogy arra már egy korábbi alfejezetben utaltam, Magyarországon nincs külön rájuk vonatkozó szabályozás, kivételt képez az alól a 326/2001 (XII. 30.) Korm. rendelet a családi gazdaságok létrehozásáról, nyilvántartásba vételéről, működtetéséről, valamint kiemelt támogatásokról, mely rendelet középpontjában

csak a mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások állnak, nem az összes ilyen jellegű vállalkozás.

Fontos tényező lehet a társadalom elfogadása is, olyan értelemben, hogy a fogyasztók megbíznak-e a kisebb vállalkozások (korábban utaltam már rá, hogy a családi vállalkozások jellemzően mikro- és kisvállalkozások) szolgáltatásaiban, megveszik-e a termékeiket, vagy inkább preferálják a nagyobb vagy külföldi cégek által előállított javakat. Így a családi vállalkozások társadalmi integráltsága sok esetben életbe vágó lehet a sikeres működéshez. Éppen ezért érthető, hogy miért aktívabbak ezek a vállalkozások a vállalati társadalmi felelősségvállalásban.

Összefoglalóan elmondható, hogy a családi vállalkozások működésük során egyrészt olyan problémákkal küzdenek, melyek jellemzőek lehetnek a többi vállalatra is, míg vannak olyan kihívások, melyek csak a családi vállalkozásokat érintik. Ezek, ahogy már szó volt róla, eredhetnek a társadalmi, politikai környezetből (sok esetben a döntéshozók sem érzékelik, hogy a családi vállalkozások milyen mértékben képesek hatni a helyi közösségek életére), belső, vagyis cégen belüli folyamatokból, melyek közül a legfontosabb, hogy sem a család, sem a vállalkozás nem kerülhet túlsúlyba sem otthon, sem a munkahelyen, ehhez tervezésre van szükség. Az Európai Bizottságban folytatott, korábban már említett kutatás (Final Report of the Expert Group..., 2009) ezenkívül kiemeli az oktatás szerepét: minden képzési szinten oktatni kell a családi vállalkozások működtetéséhez szükséges speciális pénzügyi és menedzsmentismereteket.

Az utódlás kérdése családi vállalkozásokban

A családi vállalkozások működésének egyik kulcsfontosságú tényezője az utódlás kérdése. Mit tehet az a tulajdonos, aki valamilyen okból (nyugdíjazás, szakmai kérdések, személyi problémák stb.) átadni kényszerül a vállalkozást? Alapvetően négy lehetőség merül fel (Filep – Szirmai, 2006; Carlock – Ward, 2006):

- ◇ átadás egy családon kívülre,
- ◇ köztulajdonba adás, ⇒ Nincs utód a családban
- ◇ végelszámolásra kerül sor,
- ◇ átadás családon belül. ⇒ Van utód a családban

Az első három eset arra vonatkozik, ha nincs olyan utód a családban, aki érdemes a vállalkozás átvételére. Azonban, ha van utód sem biztos, hogy egyszerű az utódlás, ebben az esetben is nagyon sok probléma merülhet fel, melyek a következők lehetnek (Filep – Szirmai, 2006):

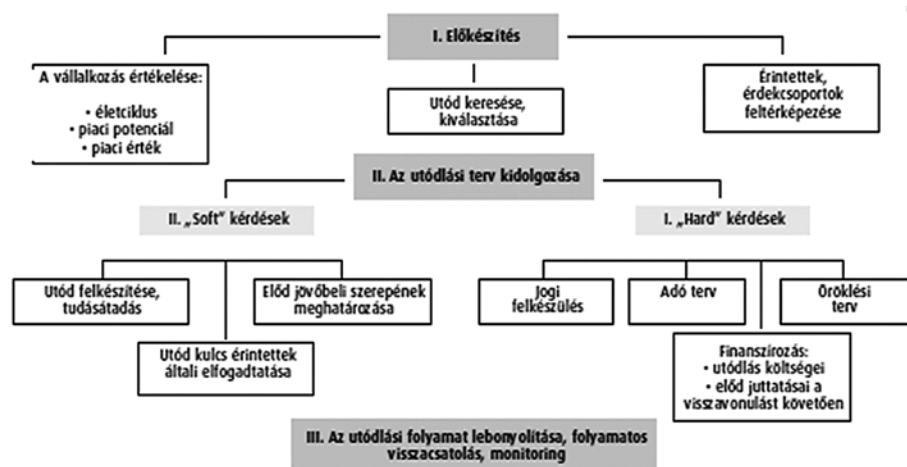
- a családtag nem akarja átvenni a vállalkozást,
- a kiválasztott családtag nem akar vállalkozó lenni,
- a családtag más vállalkozást akar indítani,
- a kiválasztott családtag nem tartja magát alkalmasnak a feladatra,
- az eddigi tulajdonos fél másra bízni a vállalkozást,
- az eddigi tulajdonos alkalmatlannak tartja az utódot stb.

Természetesen egy családi vállalkozás számára elsődleges, hogy a vállalkozást családon belül próbálják meg továbbvinni, erre azonban már az átadás előtt évekkel, sőt akár évtizedekkel is készülni kell. Magyarországon és Kelet-Közép-Európában a családi vállalkozások nagy része a '90-es évek során jött létre, így ebben a térségben az utódlás kérdésével mostanában kell szembenézniük a tulajdonosoknak, míg pl. egy nyugat-európai országban a történelmi hagyományok miatt a vállalkozások többsége már több generációváltást is átélt, és ismertek az ezzel járó feladatok. Ettől függetlenül az utódlás kérdése központi téma az EU-ban, 2008-ban a „Small Business Act” című kiadványban az Európai Bizottság többek között az alábbi javaslatot tette (Small Business Act, 2008: p. 5.): „Az EU-nak és a tagállamoknak olyan környezetet kell teremteniük, amelyben a vállalkozók és a családi vállalkozások boldogulhatnak, és amely díjazza a vállalkozói készséget. Jobban kell törődniük a jövő vállalkozóival, különösen a vállalkozói érdeklődés és a tehetség előmozdítása által, főleg a fiatalok és a nők körében, valamint a vállalkozások átadásának egyszerűbbé tételén keresztül.” A dokumentum kiemeli, hogy a sikeres vállalatátadás több munkahelyet tud megőrizni, mint amennyit az új vállalkozások tudnak létrehozni, így nemcsak az alapítást, hanem az átadást is támogatni kell.

Az egyik legfontosabb szempont lehet a tulajdonos szülők számára, hogy elsődlegesen gyermekükre koncentrálva, tudatosan készüljenek a vállalkozás továbbörökítésére. Ennek egyik módja lehet a vállalkozás jellegét meghatározó oktatási irányba terelni a gyermeket, továbbá olyan családi háttér megteremtése, ahol az utód azt látja, hogy a szülők tevékenysége sikeres, és a vállalkozás a család mindennapi életének része, de fontos, hogy csak része, és nem kap domináns szerepet.

A generációváltás egy családi vállalkozásban sohasem csak pénzügyi, vezetési ismeretek átadását jelenti, meghatározó a társadalmi és kulturális tőke továbbörökítése is (Mandl, 2008). Éppen ezért egy családi vállalkozót sosem csak külső, elsősorban pénzügyi tényezők motiválnak, hanem olyan belső tényezők is, mint a társadalmi és családi értékek, a bizalom és a családi, vállalati és személyes identitás (Pieper, 2010).

Az utódlás folyamata



Forrás: Filep (2007: p. 29.)

Éppen emiatt úgy gondolom, hogy a családi vállalkozásokban nagyobb hatékonysággal történik meg az ún. tacit tudás átadása, mint más vállalkozásoknál. A tacit tudás személyes jellegű, annak közvetítése, formalizálása és átadása a gyakorlatban nehezebben megvalósítható, mint az. ún explicit tudásé, ennek értelmében egyfajta hallgatólagos tudásként értelmezhető (Smahó, 2008). Vagyis: mivel a vállalkozás működésébe, jellemzőibe, annak irányítási folyamataiba nagyobb a belemérés, szorosabbak a személyes kapcsolatok, így ez a fajta hallgatólagos tudás nagyobb valószínűséggel áramlik a család tagjai között, így akár önkéntelenül is szert tesznek az utódok olyan információkra, amelyek segíthetik a későbbi munkájukat akár tudatosan, akár tudattalanul.

Az utódlás kérdése még a jó felkészülés ellenére is feszültséggel járhat mind az átadó, mint az utód szempontjából. Ebből az következik, hogy a vállalkozás átadása nemcsak szakmai kérdés, hanem pszichológiai is (Bowman-Upton, 1991). Az átadó félhet magától az átadás tényétől, ezenkívül attól, hogy ha nyugdíjba vonul, utána már nem lesz szükség a munkájára, illetve akadályozhatja az is, hogy irigy az utódra, ezért vonakodik a céget átadni. Az utód családtagot frusztrálhatja az, hogy fel kell adni a jelenlegi pozícióját vagy állását, ha a szülők az átadók, gyakran megjelenik az a féltékenység, hogy a céget a szülők nélkül kell majd vezetni, továbbá megjelenhet a testvérek közötti rivalizálás is. A fentiek miatt úgy gondolom, hogy a leendő utódot nemcsak szakmailag kell felkészíteni, hanem emberileg is arra, hogy képes legyen feladatát ellátni. Erre is célszerű tudatosan készülni. A vezetői képességek és a menedzseri kompetenciák megléte mellett az is fontos emberi tényező, hogy az utód családtag hajlandó-e

egyáltalán arra, hogy a családi hagyományokat továbbvigye és működtesse a vállalkozást (Filep, 2007). Tehát a megfelelő emberi és szakmai tényezők mellett a családi háttér egyaránt fontos a vállalkozó személyiségét érintő kérdésekben.

Az 1. ábra összefoglalóan mutatja be, hogy melyek az utódlás folyamatának főbb lépései.

A felsőoktatási hallgatók körében végzett felmérés eredményei

A kérdőívet kitöltők jellemzői

A 2011-es magyarországi kérdőívet összesen 5.677 hallgató töltötte ki, 59,4%-uk nő volt. A kitöltők közel 70%-a volt 24 évnél fiatalabb, a 31 évesnél idősebb korosztály 13,3%-kal képviseltette magát. Összesen 23 felsőoktatási intézményben töltötték ki a kérdőívet, melyek közül öt magán-, illetve alapítványi fenntartású volt 2011-ben. A legtöbb kitöltött kérdőív a Pécsi Tudományegyetemről érkezett vissza, összesen 757 főtől, mely az összes kitöltő 13,3%-át jelentette. Ha az intézményeken belüli kitöltési arányt nézzük (Lásd az 5. sz. táblázatot a 49 oldalon), akkor a pécsi egyetem hallgatóinak kitöltési aktivitása közepesnek mondható, a legnagyobb arányban a Gábor Dénes Főiskola (7,8%) és az EDUTUS Főiskola (7,5%) hallgatói töltötték ki a kérdőívet. Összesen a 23 intézmény hallgatóinak 1,9%-a töltötte ki a kérdőívet. A fentiek alapján a két említett főiskola és még néhány másik intézmény egyértelműen felülreprezentált a mintában, ráadásul volt négy olyan intézmény, ahol a kitöltők száma nem haladta meg az öt főt. Ennek ismeretében megállapításaimat az 5.677 hallgatóra, illetve a tanulmány témája alapján belőlük képzett alcsoportokra vonatkozóan fogalmazom meg. Kivételt képezhetnek olyan esetek, amikor a sokaság nagysága és az adatok jellege megengedheti az általános érvényű állítások megfogalmazását.

A felmérésben részt vevő hallgatók legnagyobb része az alapképzésben (Bachelor) vett részt, 13,4%-uk mesterszakon, 1,1%-uk doktori képzésben, míg 0,3%-uk egyéb formában tanult. A kitöltők több mint a fele (57,2%) egy vagy két éve tanult az adott intézményben, de nem elhanyagolható a négy vagy annál több éve tanulók aránya sem (22,6%). A hallgatók közel egyharmada gazdasági képzésben vesz részt, ezen kívül meghatározó a mérnöki és informatikai terület is.

**A család szerepének fontossága
az összes és a célcsoportnak számító hallgató körében
(attitűdskála 1 és 7 között), N = 4 220, N =1 451**

	Családi vállalkozással nem érintett hallgatók	Célcsoport (1 451 fő)
Fontos a családi összetartás	6,45	6,41
Szoros a kapcsolat a családtagok között	6,03	5,99
A családi összejövetelek teljesek, mindenki jelen van	5,45	5,47
A családtagok egymástól kérnek segítséget	5,78	5,78

Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

Oktatási ismeretek a családi vállalkozásokról

A kutatásban részletesen kérdezték arról, hogy a különböző intézményekben tanuló diákok milyen vállalkozásokkal kapcsolatos ismereteket kaptak, ezekkel mennyire elégedettek. Tanulmányom szempontjából fontos kérdés, hogy a hallgatók kaptak-e információkat családi vállalkozásokról. Összesen 388 hallgató mondta azt, hogy van az intézményben családi vállalkozásokkal kapcsolatos tantárgy, a többiek vagy nem tudták ezt megmondani, vagy biztosan állították, hogy nincs ilyen képzés az intézményben (2.039 fő). Ahol nincs ilyen tantárgy, ott a hallgatók több mint 2/3-a mondta azt, hogy szívesen tanulna ilyen jellegű ismereteket. A 388 hallgató kicsivel kevesebb mint fele mondta azt, hogy tanult is családi vállalkozásokkal kapcsolatos tantárgyat, a tárggyal kapcsolatos elégedettségi szintjük a közepesnél kicsit erősebb volt. A táblázat alapján elmondható, hogy a családi összetartás és a családi kapcsolatok mindkét csoportban egyaránt fontosak.

Ezek alapján megállapítható, hogy az intézmények többségében a hallgatók nem kapnak külön a családi vállalkozásokra vonatkozóan speciális információkat, így ha a családi üzlet átvételét fontolgatják, akkor az egyetemeket, főiskolákat nem tekinthetik meghatározó információforrásnak. A korábban már hivatkozott Small Business Act (2008) is felhívja a figyelmet a vállalkozásokkal kapcsolatos oktatásra, melynek nemcsak szakmai ismeretekre, hanem a vállalkozói készség elsajátítására is iránymutatást kell.

A családi háttér

Az összes megkérdezett hallgató közül 1.451 fő (25,56%) mondta azt, hogy vagy az egyik, vagy mindkét szülő önfoglalkoztatónak minősül, vagyis érintettek egy saját vállalkozás működtetésében. Így a tanulmányom témájának központjában az összes megkérdezett hallgató csupán 1/4-e áll, ők lehetnek azok, akik potenciálisan átvehetnek családi vállalkozást. Az összes

kitöltő körében a családi hagyományok folytatása nem bír nagy jelentőséggel, inkább ítélték meg nem fontos tényezőnek a hallgatók, mint fontosnak (7-es skálán 2,98 átlagosan). Figyelemre méltó, hogy azon hallgatóknál sem meghatározó ez, ahol a családban van vállalkozás, esetükben közepesnek mondható a fontosság mértéke (3,5). A családdal kapcsolatos attitűdöket tovább árnyalják az alábbi tényezők (2. táblázat).

Családi vállalkozás átvétele versus saját vállalkozás

Tanulmányom középpontjában az áll, hogy a megkérdezett hallgatókra mennyire jellemző az, hogy tervezik tanulmányuk után, vagy már alatt átvenni és/vagy folytatni a szüleik vagy más családtag által vezetett vállalkozást. A kutatás során a karrierválasztási szándékokat vizsgáltuk közvetlenül a tanulmányok befejezése után és öt évvel a befejezést követő időszakra vonatkozóan is (3. táblázat). Szembetűnő a különbség az alkalmazottként való munkavállalás és a saját vállalkozás alapítása között. Míg közvetlenül a tanulmányok befejezése után a hallgatók 51%-a szeretne KKV-knál és nagyvállalatoknál elhelyezkedni, addig a tanulmányok után öt évvel ez már csak a válaszadók 1/5-ére igaz. Az átrendeződés a saját vállalkozás alapításának rovására történt, míg a tanulmányok befejezése után a hallgatók 5%-a jelölte meg ezt a lehetőséget, addig öt évvel későbbre vonatkozóan már több mint az 1/4-ük. Családi vállalkozás folytatásával a hallgatók csak nagyon kis százaléka kacérkodik (3 és 3,8%), annak ellenére, hogy a hallgatók negyedének családja érintett saját vállalkozásban.

Ha a tanulmány szempontjából releváns célcsoportot külön vizsgáljuk a későbbi motivációjukban, fókuszálva a családi vállalkozás folytatására, árnyaltabb képet kapunk, ráadásul ebben az esetben már több olyan hallgató is van (összesen 330 fő), aki tervezi az átvételt, vagy legalábbis gondolkodott már rajta (4. táblázat). Továbbá ötven fő mondta azt, hogy már el is kezdte a megvalósítást, vagy már át is vette a vállalkozást.

Karrierválasztási szándék a tanulmányok után közvetlenül és öt évvel, N = 5 677

	Hol?	Tanulmányok után		5 évvel a tanulmányok után	
		Fő	Arány (%)	Fő	Arány (%)
Alkalmazottként	kis- és középvállalkozásnál (1 és 249 alkalmazott)	1 493	26,3	251	4,4
	nagyvállalatnál (250 fő felett)	1 403	24,7	922	16,2
	egyetemen, kutatóintézetben	306	5,4	255	4,5
	közsférában	679	12,0	382	6,7
Alapítóként	meglévő saját vállalkozás folytatása	161	2,8	259	4,6
	saját vállalkozás alapítása	284	5,0	1 473	25,9
	szabadúszóként	122	2,1	249	4,4
	franchise üzletet nyitni	21	,4	147	2,6
Örökösként	családi vállalkozás folytatása	171	3,0	216	3,8
	olyan vállalat átvétele, ami nem a családé	51	,9	248	4,4
Egyéb	nem szakmai karrier	401	7,1	481	8,5
	nem tudom	424	7,5	558	9,8
	más	161	2,8	236	4,2
	Összesen	5 677	100,0	5 677	100,0

Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

Összesen 1.071 hallgató mondta azt, hogy sohasem vagy csak néha gondolkodott azon, hogy átvegye a családi vállalkozást. Az okokat a 2. ábra sorolja fel (*Lásd a 48. oldalon*), melyből látszik, hogy egy 1-től 7-ig terjedő skálán szinte mindegyik tényező átlagos értéke 3 és 4 között található. A legnagyobb mértékben (4,14) akadályozó tényező az, hogy a hallgatók úgy érzik, hogy hosszú távú karrier építésében akadályozó tényező lehet a családi vállalkozás, bár ennek mértéke is még kö-

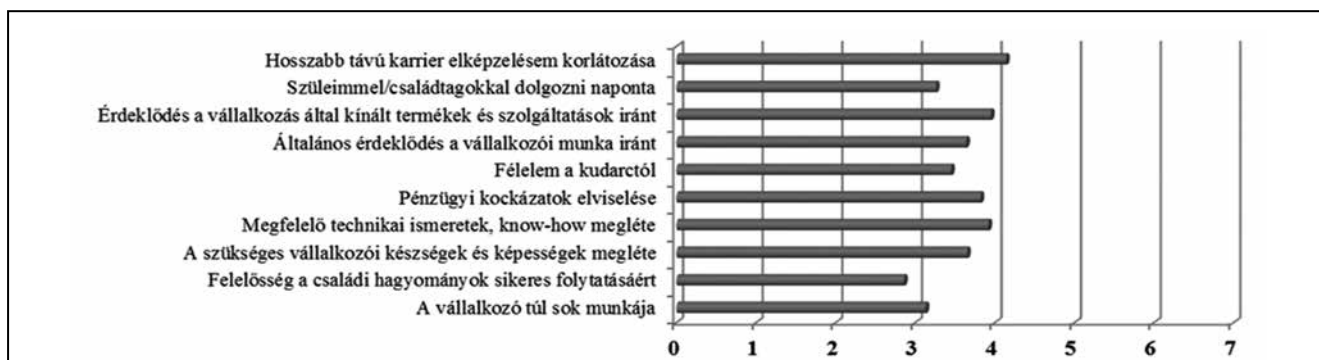
zepesnek mondható, ennek ellenére elgondolkodtató, hogy miért érzik ezt a hallgatók. Ahogy korábban már volt szó róla, a családi hagyományok folytatása nem meghatározó szempont a karrierépítésben, ez egybeesik azzal, hogy éppen ez a legkevésbé jelentős gátló tényező a vállalkozás átvételében. Érdekes eredmény, hogy a „megfelelő technikai ismeretek, know-how megléte” is viszonylag magas értéket kapott, miközben a hallgatók több mint a fele mondta azt (741 fő igen), hogy már dolgozott a családi vállalkozásban, tehát van valamilyen mértékű gyakorlati tapasztalata. További

A családi vállalkozás átvétele gondolatának megjelenése a hallgatók körében, N = 1 451

		Fő	Arány a célcsoporton belül	Arány a teljes mintán belül
Az átvétel nem valószínű	Soha	587	40,45%	10,34%
	Esetlegesen	484	33,36%	8,53%
Átvétel tervezése	Újra meg újra, ismétlődően	134	9,24%	2,36%
	Viszonylag konkrétan	113	7,79%	1,99%
	Határozott döntés	45	3,10%	0,79%
	Konkrét lépések eltervezése is megtörtént már	38	2,62%	0,67%
Átvétel megvalósítása	Elkezdtem a megvalósítást	37	2,55%	0,65%
	Már átvettem a családi vállalkozást	13	0,90%	0,23%
	Összesen	1 451	100,00%	25,56%

Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A családi vállalkozás átvételét korlátozó tényezők, N =1 071



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

eredmény, hogy a családi vállalkozásban már dolgozók 41,4%-a 1 éve vagy annál kevesebb ideje teszi ezt, egy és öt év közötti ideje közel 40%-uk dolgozik. A hallgatók többsége (79,2%) hetente átlagosan 20, vagy annál kevesebb órát tölt munkával, de kb. 7%-uk 40 órás munkahéttel rendelkezik.

Fontos szempont, hogy azok, akik fontolgatják a családi vállalkozás átvételét, milyen lépéseket tettek ennek érdekében eddig. A legtöbben (40,3%) túl vannak már az első családi megbeszélésen, illetve a tervezetők több mint a fele vállalt már részmunkát vagy töltötte el gyakorlati idejét a családi vállalkozásban.

A családi vállalkozást átvenni szándékozók jellemzői

Az előzőekben leírtak alapján megállapítható, hogy összesen 330 hallgató tervezeti a családi vállalkozás átvételét (ennek időpontja bármikor lehet a tanulmányok befejezése után). A teljes mintával ellentétben e hallgatók körében kismértékben, de többen vannak a férfiak (52,4%), illetve magasabb a 24 évesnél fiatalabbak aránya is (77,8%). Az 5. sz. táblázat azt mutatja be, hogy az egyes felsőoktatási intézményekben mekkora az aránya és a száma a mintában a családi vállalkozást átvenni szándékozóknak. Megállapítható, hogy az összes megkérdezett hallgató 5,8%-a mondta azt, hogy tervezi a családi vállalkozás átvételét, a legnagyobb arányban (9,5%) a Budapest Corvinus Egyetem hallgatói. Az 5,8%-os arálynál magasabb e hallgatók aránya még a következő intézményekben: Széchenyi István Egyetem, Szegedi Tudományegyetem, Budapesti Gazdasági Főiskola, Általános Vállalkozási Főiskola, Gábor Dénes Főiskola, Kodolányi János Főiskola, EDUTUS Főiskola.

A családi vállalkozást átvenni szándékozó hallgatók, hasonlóan a teljes mintához, legnagyobb részt alapképzésben vesznek részt, és kicsivel több, mint az 50%-uk egy vagy két éve tanul az adott intézményben. A 330

hallgatóból 37 mondta azt, hogy van az intézményükben családi vállalkozásokról szóló tantárgy, közülük 17-en fel is vették a tárgyat.

Fontos kiemelni, hogy a családi vállalkozást átvenni szándékozók csak kicsivel több mint ötöde mondta azt, hogy rögtön tanulmányaik után szeretnék ezt megtenni, míg öt évvel utána közel 1/4-ük. Ez azt jelenti, hogy még azon hallgatók többsége sem családi vállalkozásban gondolkodik közvetlenül, vagy öt évvel a tanulmányok után, aki majd egyszer tervezi a családi cég átvételét. Rögtön a tanulmányok után a 330 hallgató 35,8%-a szeretne vállalatnál (KKV és nagyvállalat) elhelyezkedni, míg öt évvel később inkább ugyanannyian vannak a saját céget tervezők, mint a családi vállalkozást átvenni szándékozók (81 fő). Ebből az következik, hogy bár a megkérdezett hallgatók közel 4%-a tervezi családi vállalkozás átvételét, de nagyobb részük ezt nem az egyetem, főiskola befejezését követő öt éven belül szeretnék megtenni, először alkalmazottként, majd saját cég alapításával szeretnék kipróbálni magukat.

Összegzés

Tanulmányom célja az volt, hogy egyrészt bemutassam a családi vállalkozásokkal kapcsolatos főbb tudnivalókat, majd egy nemzetközi kutatás részeként Magyarországon lezajlott 2011-es felmérés eredményeire fókuszálva bemutatni a felsőoktatási hallgatók attitűdjeit a családi vállalkozások átvételével kapcsolatban.

A tanulmány első felében hazai és nemzetközi szakirodalom alapján bemutattam, hogy melyek a jellemzői a családi vállalkozásoknak, milyen sikertényezői és buktatói vannak a működésnek. Mivel hazánkban a családi vállalkozások nagy része manapság ér abba a korszakába, hogy aktuálissá válik az utódlás kérdése, így ezt a témakört részletesebben is körüljártam. Bemutattam, hogy milyen tényezők befolyásolják a sikeres utódlást, illetve, hogy milyen buktatói lehetnek a folyamatnak. A hatékonyan működő családi vállalkozások

A családi vállalkozást átvenni szándékozók száma és aránya, intézményenként,
N = 330

Intézmény	Kitöltők aránya intézményen belül, (%)	Családi vállalkozás átvételének tervezése	Arány (kitöltőkön belül) (%)
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME)	0,0	0	0,0
Budapesti Corvinus Egyetem (BCE)	1,2	19	9,5
Széchenyi István Egyetem (SZE)	6,1	47	6,9
Debreceni Tudományegyetem (DE)	1,7	31	5,8
Miskolci Egyetem (ME)	4,6	27	4,4
Pécsi Tudományegyetem (PTE)	2,7	41	5,4
Szegedi Tudományegyetem (SZTE)	0,9	17	6,7
Pannon Egyetem (PE)	0,0	0	0,0
Kaposvári Egyetem (KE)	1,3	2	5,3
Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME)	2,1	12	4,1
Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE)	0,6	8	4,6
Szent István Egyetem (SZIE)	1,0	9	5,4
Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF)	3,5	45	7,3
Óbudai Egyetem (BMF)	0,0	1	20,0
Dunaújvárosi Főiskola (DF)	3,9	6	3,8
Károly Róbert Főiskola (KRF)	1,0	5	5,2
Eötvös József Főiskola (EJF)	4,6	2	3,1
Semmelweis Egyetem (SE)	0,5	0	0,0
Általános Vállalkozási Főiskola (ÁVF)	5,2	9	6,1
Gábor Dénes Főiskola (GDF)	7,8	11	6,0
Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola (BKF)	0,0	0	0,0
Kodolányi János Főiskola (KJF)	6,8	27	6,4
Modern Üzleti Tudományok Főiskolája (MÜTF) (új neve: EDUTUS Főiskola)	7,5	10	6,9
Egyéb		1	2,4
Összesen	1,89	330	5,8

Forrás: Kérdőíves kutatás és a 2010/2011 Oktatás Évkönyv alapján saját szerkesztés

Megjegyzés: Az utolsó 5 intézmény magán-, illetve alapítványi fenntartású

és a sikeres utódlás egyik – szerintem – legfontosabb eleme, hogy a vállalkozás tulajdonosa(i) legyen(ek) azal tisztában, hogy sem a vállalkozás, sem a család nem képezhet családi vállalkozásoknál külön egységet. Ez azt jelenti, hogy a családi és a vállalati kultúra eggyé válik, vagyis akkor lesz hatékony a működése, ha egyik sem kap meghatározóbb hangsúlyt a másiknál.

A kérdőíves kutatás során arra voltam kíváncsi, hogy a felsőoktatásban tanuló hallgatók mekkora hányada szeretné majd valamikor átvenni a családi vállalkozást, ezzel kapcsolatban milyen attitűdjük vannak. Az 5.677 hallgató közül 1.451 fő rendelkezett 2011-

ben olyan családi háttérrel, ahol egyik vagy mindkét szülő érintett családi vállalkozásban. Többségük azonban egyáltalán nem gondolkodott még azon, hogy egyszer majd átvegye a családi céget, mindössze 330 olyan hallgató volt, aki ezen már gondolkodott és/vagy már konkrét lépéseket is tett ennek érdekében. Fontos kijelenteni, hogy e hallgatók nagy része a tanulmányai befejezését követő öt éven belül még nem a családi vállalkozás folytatásában szeretne részt venni, többségük először alkalmazottként szeretne elhelyezkedni, majd saját céget alapítani. Ami talán érthető is, hiszen a válaszadók legnagyobb része 24 év alatti, így nagy va-

lószerűséggel családjukban majd csak később (öt éven túl) lesz aktuális az utódlás kérdése.

Azok, akik egyáltalán nem gondolkodnak a családi vállalkozás átvételében, a legnagyobb akadálynak a hosszú távú karriertervek akadályoztatását látják, bár hozzáteszem, hogy inkább közepesen gátló tényezőnek látják ezt, viszont a többi tényezőhöz képest mégis ez a legmeghatározóbb szempont.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a megkérdezett hallgatók nagy része állította, hogy nincs (vagy nem tudja, hogy lenne) az intézményükben olyan kurzus, ahol a családi vállalkozásokról külön tanulhatnának, ahol volt ilyen, és hallgatták is a diákok a tárgyat, csak közepes mértékben voltak ezzel megelégedve. Úgy gondolom, hogy az oktatás szerepe fontos lenne a családi vállalkozások működése szempontjából, ezt korábban is kiemeltem már. Mivel ma a vállalkozások közel 70%-a ilyen formában működik, így gyakorlatilag több százezer olyan család van, akiket ez érint; egyrészt a vállalkozás menedzselésének speciális módjai, másrészt az utódlás kérdésköre. Ezért fontosnak tartom, hogy a jövőben minél több hallgató kapjon a családi vállalkozásokról akár külön kurzus formájában is információkat.

Lábjegyzet

¹ Expert Group on Family Business: Overview of family-business-relevant issues. <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/#h2-3>

Felhasznált irodalom

- Astrachan, J.H. – Klein, S.B. – Smyrniotis, K.X.* (2005): The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3: p. 321–339.
- Bowman-Upton, N.* (1991): Transferring management in the family-owned business. U.S. Small Business Administration. archive.sba.gov Letöltve: 2012. január 7.
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Boulton, W.R. – Carland, J.A.C.* (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 2: p. 354–359.
- Carlock, R.S. – Ward, J.L.* (2006): A családi vállalkozás stratégiai tervezése. Budapest: Helikon
- Filep J. – Pákozdi I. – Szirmai P.* (2007): Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek finanszírozási következményei. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Filep J. – Petheő A.* (2008): Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Hungary. Budapest: Corvinus University of Budapest, Small Business Development Center (SBDC)
- Filep J.* (2007): Az utódlás kihívása a magyar vállalkozásokban. in: Szuper József (szerk.): A kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon. Budapest: Generáció 2020 Közhasznú Egyesület: 26–32. o.
- Filep J. – Szirmai P.* (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV-szektorban. *Vezetéstudomány*, 6: 16–24. o.
- Final Report of the Expert Group – Overview of the Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy measures and Existing Studies.* European Commission. (2009): ec.europa.eu Letöltve: 2011. november 2.
- Kaye, K.* (1996) Family Business is a Sickness. *Family Business Review*, 4: p. 347–368.
- Laky T.* (1998): A kisvállalkozások növekedésének korlátai. *Szociológia Szemle*, 1.
- Mandl, I.* (2008): Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report. Wien: KMU Forschung Austria
- Oktatási Évkönyv* (2010/2011): Nemzeti Erőforrás Minisztérium, Budapest 2011
- Pieper, T.M.* (2010): Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1: p. 26–39.
- Potápi R.* (2005): Vállalkozói lét – nőknek nőkről. www.barometer.com Letöltve: 2012. január 10.
- Ram, M.M. – Holliday, R.* (1993): Relative merits: family structure and kinship in small firms. *Sociology*, 4: p. 629–648.
- Scharle Á.* (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 3: 250–274. o.
- Sharma, P. – Hoy, F. – Astrachan, J.H. – Koiranen, M.* (2007): The Practice Driven Evolution of Family Business Education. *Journal of Business Research*, 60: p. 1012–1021.
- Smahó M.* (2008): A tudás és a regionális fejlődés összefüggései. Doktori értekezés. Győr: Széchenyi István Egyetem, Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola
- Small Business Act.* Commission of the European Communities. Brussels. (2008)
- Stewart Jr., W.H. – Watson, W.E. – Carland, J.A.C. – Carland, J.W.* (1999): A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14: p. 189–214.
- Szirmai P. – Mihalkovné Szakács K.* (2009): Congenital Value-conflicts of family business – theoretical background. *ERENET PROFILE*, 4. 48–53. o.
- 326/2001 (XII. 30.) *Korm. rendelet* a családi gazdaságok létrehozásáról, nyilvántartásba vételéről, működtetéséről, valamint kiemelt támogatásokról

Internetes források:

www.seed.com
www.origo.hu