SZÉCHENYI EGYETEM
UNIVERSITY OF GYŐR

REGIONÁLIS- ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Vezető: Prof. Dr. Dusek Tamás egyetemi tanár

Polster Csilla

Okleveles közgazdász

Családi vállalkozások térhez való kötődésének és társadalmi tőkét erősítő szerepének vizsgálata

Doktori értekezés

Témavezető: Dr. Konczosné Prof. Dr. Szombathelyi Márta, PhD habil

Győr

2021. augusztus

Széchenyi István Egyetem
Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

Polster Csilla

Családi vállalkozások térhez való kötődésének és társadalmi tőkét erősítő szerepének vizsgálata

Doktori értekezés

Győr, 2021

Tartalom

Ábrajegyzék 5

Táblázatjegyzék 6

Köszönetnyilvánítás 7

1. Bevezetés 8

2. Kutatási kérdések, hipotézisek, kutatásmódszertan 11

2.1. Kutatási kérdések, hipotézisek 11

2.2. A kutatás módszertana 15

3. Családi vállalkozások térhez való kötődése és társadalmi tőkét erősítő szerepe 19

3.1. A családi vállalkozás fogalmának meghatározása 19

3.2. A családi vállalkozások sajátosságai 24

3.2.1. A családi vállalkozások tipológiái, modelljei 24

3.2.2. A családi vállalkozások jelentősége 32

3.2.3. A családi vállalkozások sajátosságai 38

3.3. A generációváltás definíciói és megközelítései 41

3.3.1. A KPMG kutatás eredményei 49

3.3.2. A PwC kutatás eredményei 53

3.4. Társadalmi tőke értelmezése 56

3.5. Beágyazottság fogalmának értelmezése 67

3.6. A hírnév értelmezése 75

3.7. Az elméletek összegzése 79

4. A családi vállalkozások körében végzett kutatás eredményei 81

4.1. Feltáró kutatás: családi vállalkozások – esetek 81

4.1.1. Borsodi Műhely Kft. 81

4.1.2. Leier Cégcsoport 83

4.1.3. Bio-Textima 84

4.1.4. A feltáró interjúk alapján megfogalmazott következtetések 85

4.2. Feltáró kutatás: interjúk eredményei a generációváltásra vonatkozóan 85

4.2.1. A generációváltás előtt álló 6 családi vállalkozással készített interjúk során kapott eredmények 88

4.2.2. A generációváltást megvalósított 4 családi vállalkozással készített interjúk során kapott eredmények 90

4.2.3. A feltáró interjúk alapján megfogalmazott következtetések 92

4.3. A főkutatás eredményei a családi vállalkozások generációváltása tekintetében 93

4.4. Kutatási eredmények a családi vállalkozások térhez való kötődése, valamint társadalmi tőkét erősítő szerepe tekintetében 97

4.4.1. Községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozásokkal készített interjúk eredményei 98

4.4.2. Közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozásokkal készített intrejúk eredményei 102

4.4.3. A családi vállalkozások térhez való kötődéséhez és a társadalmi tőkét erősítő szerepéhez kapcsolódó interjúk alapján megfogalmazott következtetések 107

4.4.4. Az interjúk alapján megfogalmazott következtetések 108

5. A hipotézisek értékelése 111

6. Összegzés 115

7. A kutatás korlátai és további kutatási irányok 121

Irodalomjegyzék 122

Mellékletek 140

Ábrajegyzék

1. ábra: A családi vállalkozások és a társadalmi tőke, beágyazottság, hírnév közötti feltételezett kapcsolat (saját modell) 14
2. ábra: A vállalkozások településenkénti megoszlása 17
3. ábra: A dolgozatban alkalmazott lépések és módszerek 18
4. ábra: Családi vállalkozások erőforrásai 21
5. ábra: Kiterjesztett Bull-Eye modell 25
6. ábra: Családi vállalkozások univerzuma 26
7. ábra: A családi vállalkozások három pillére 26
8. ábra: A családi vállalkozások háromdimenziós fejlődési modellje 32
9. ábra: Az utódlás folyamata 46
10. ábra: Kilátások a jövőre vonatkozóan, 2013-2019 50
11. ábra: Átadásra vonatkozó tervvel rendelkezés, 2013-2019 51
12. ábra: Vállalkozás átadásának tervei és irányai, 2014-2019 51
13. ábra: A vállalkozás átadásának tervei és irányai, 2013-2015 53
14. ábra: Kilátás a jövőre vonatkozóan 55
15. ábra: Átadási tervvel rendelkező tulajdonosok aránya, 2013-2019 55
16. ábra: A társadalmi tőke elemei 57
17. ábra: Családi vállalkozás típusok 62
18. ábra: A beágyazottság fogalmi rendszere 67
19. ábra: A családi vállalkozások regionális kötődése 69
20. ábra: A vállalati beágyazottság szakaszai 72
21. ábra: Ötös Hélix modell 74
22. ábra: A családi vállalkozások és a társadalmi tőke, beágyazottság, hírnév közötti igazolt kapcsolat (saját modell) 120

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Interjúkérdések 15
2. táblázat: A vállalkozások megyénkénti eloszlása 16
3. táblázat: A regisztrált vállalkozások száma 17
4. táblázat: A világ legnagyobb családi vállalatai 34
5. táblázat: A világ legrégebbi, folyamatosan működő családi vállalkozásai 35
6. táblázat: Családi vállalkozások előnyei, hátrányai 39
7. táblázat: Az üzleti szervezet és a család jellemzőinek fő eltérései 41
8. táblázat: A KPMG kutatások releváns témái 2013 és 2016 között 49
9. táblázat: Jövőkép 2013 és 2016 között 50
10. táblázat: A külföldre történő befektetések szándéka 52
11. táblázat: Stratégiai változás tervezése 2015 és 2016 között 53
12. táblázat: Társadalmi tőke szintjei és dimenziói 59
13. táblázat: A vizsgált családi vállalkozások adatai 86
14. táblázat: Interjúkérdések 87
15. táblázat: A vizsgált családi vállalkozások vezetése, generációk alapján 94
16. táblázat: A generációváltás gyakorisága 95
17. táblázat: A generációváltás megtörténte 95
18. táblázat: Átadásra kijelölt időpont 96
19. táblázat: Átadásra terv 96
20. táblázat: Magabiztosság a jövőre nézve 108
21. táblázat: Hipotézisek értékelése 112
22. táblázat: Hipotézisek és tézisek rendszere 114

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném kifejezni köszönetemet mindazoknak, akik segítettek az értekezés elkészítésében. Mindenekelőtt köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Konczosné Prof. Dr. Szombathelyi Mártának és a Doktori Iskola korábbi vezetőjének, Prof. Dr. Rechnitzer Jánosnak, valamint jelenlegi vezetőjének, Prof. Dr. Dusek Tamásnak a támogatásért, útmutatásért, javaslatokért. Hálás vagyok a családi vállalkozások vezetőinek az interjúkért. Végül, de nem utolsósorban köszönöm anyukám, mamám, családom messze menő támogatását, valamint barátaim és munkatársaim hozzájárulását, akik nélkül nem készülhetett volna el ez a dolgozat.

1. Bevezetés

Disszertációm témája a családi vállalkozások beágyazottságának, társadalmi tőkét erősítő szerepének és hírnevének vizsgálata, mindez a generációváltás tükrében.

A családi vállalkozások sajátossága a többi vállalkozással szemben, hogy összekapcsolódik bennük a családi és az üzleti szféra. Ez az összefonódás egyrészt az erősségük, másrészt konfliktusokhoz vezethet. A pusztán üzleti alapon szerveződő vállalkozásban a vállalkozáson belüli kapcsolatokat nem befolyásolják a családi kötelékekkel együtt járó érzelmek. Így más többek között a kommunikáció, a főnök-beosztott viszony, a pozíciók elosztásának szempontjai, a juttatások alapelvei. A családi vállalkozások specialitása továbbá az is, hogy a család a jövő generációinak is szeretné a vállalkozást átadni, így generációkon átívelően tervez.

A velük kapcsolatos kutatás aktualitását egyrészt az adja, hogy a családi vállalkozások jelentős szerepet játszanak a gazdaságban. A világ vállalkozásinak nagy része családi kézben van. Méretük igen eltérő: a legtöbb kis-és középvállalkozás, de vannak nagy nemzetközi vállalatok is, a munkahelyek nagy részét ezen vállalkozások biztosítják. Bár a családi vállalkozások régóta jelen vannak Magyarországon, a jelenleg működők többségét a rendszerváltás körül alapították. Így e nemzetgazdaságilag meghatározó vállalkozások folyamatos működése közérdek. Az alapítók jelenleg a 60-as-70-es éveikben járnak. Az általuk alapított vállalkozások fenntartható működése, a következő generációnak való sikeres átadása időszerű és stratégiai kérdés. Ugyanakkor az 1980-as évek végén és a 90-es évek elején alapított vállalkozások az első nagy generáció, akiknek az utód biztosításával, a generációváltással sikeresen kell megbirkózniuk, így nincs előzetes tudás és tapasztalat, ami segítené őket. A sikeres generációváltás azért is fontos, mert a nagyobb vállalkozói múlttal rendelkező országok tapasztalatai szerint a vállalkozások 70%-a nem jut tovább az első generáción, 15%-a második generáción nem lép túl, 12%-a harmadik generációt nem haladja meg, és csupán 3%-a adja tovább a negyedik generációnak. Mégis, a családi vállalkozások mindössze 33%-a rendelkezik generációváltásra vonatkozó tervvel (Infographic, 2013).

A velük kapcsolatos kutatások az elmúlt évtizedben kezdődtek el intenzíven a hazai kutatók által. Számos tanulmány foglalkozik családi vállalkozással, a társadalmi tőkével, a térbeliséggel, a generációváltással külön-külön. Dolgozatomnak a téma vizsgálatához hozzáadott értéke e hatások és kölcsönhatások komplex vizsgálata.

Azt feltételezem, hogy a kisebb településeken erősebbek a kötődések, így az ott működő családi vállalkozások helyhez való kötődése és beágyazottsága erősebb, mint a nagyobb településeken. A területi tőkével és a beágyazottsággal kapcsolatos szakirodalmat elemezve az rajzolódott ki, hogy vizsgálatuk megtehető azonos szempontok mentén, hatásuk azonos indikátorokkal mérhetők. Doktori tanulmányaim kezdetekor a kulcsfontosságú kérdés, az utódlás/generációváltás vizsgálata volt a fő kutatási témám, amely kibővült a területi tőke és a beágyazottság körére.

A dolgozat célja megkeresni a választ arra a kérdésre, hogy kimutatható-e különbség a községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozások, valamint a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozások között a beágyazottsággal, a társadalmi tőkét befolyásoló szerepével és hírnevének fennmaradásával kapcsolatosan, a generációváltás folyamatában vizsgálva.

Ahhoz, hogy a családi vállalkozások és a társadalmi tőke, a beágyazottság, illetve a hírnév közötti kölcsönhatásról átfogó képet kapjak, a dolgozatban egyrészt áttekintem a kutatási területek tudományos irodalmát, a korábbi kutatások eredményeit. Másrészt saját kutatásaim eredményeit mutatom be, amelyeknek alapját a családi vállalkozások tulajdonosaival készített mélyinterjúk adják.

A kutatásom kezdetekor több, a problémakör pontosítását célzó feltáró kutatást végeztem. Ezek eredményei egyrészt a három üzleti tanulmány (Borsodi Műhely Kft, Leier, Bio-Textima). Másrészt tíz családi vállalkozás körében készítettem interjút a generációváltás témában. Ezek adták a tapasztalatot a nagyobb kutatásom előkészítéséhez, amiben a mintát a Dunántúlon működő 209 családi vállalkozás adja. A vizsgálat során a Dunántúlon található községekben és kisvárosokban működő, valamint a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozással készített félig strukturált mélyinterjú adja a vizsgálati hátteret.

A kutatás eredménye alapján elmondható, hogy a vállalati regionális szerepvállalás és a beágyazottság, valamint a társadalmi tőke között erős kölcsönhatás mutatkozik.

A disszertáció kutatási kérdésekkel, hipotézisek megfogalmazásával kezdődik (2. fejezet). Ezt követően a 3. fejezetben kerülnek részletezésre a témához kapcsolódó legfontosabb szakirodalmak, amelyek egyrészt a családi vállalkozások különböző megközelítései, a családi vállalkozások koncepciójának és gazdasági jelentőségének meghatározása, továbbá a családi vállalkozásokat érintő trendek és kulcskérdések. Másrészt áttekintem a generációváltás témakörének szakirodalmát. Ezután a társadalmi tőke, a beágyazottság, valamint a hírnév más-más nézőpontok alapján történő értelmezése következik.

A 4. fejezetben mutatom be a témakörben végzett saját kutatásaim eredményeit. Ezekben a kutatásokban a generációváltásra, a társadalmi tőke, a beágyazottság, valamint a hírnév családi vállalkozásokkal kapcsolatos hatásaira/kölcsönhatásaira fókuszáltam.

Az interjúk alanyai őszintén nyilatkoztak a régió társadalmi tőkéjére, regionális kötődésére, hírnevére és a generációváltásra vonatkozóan. A régió társadalmi tőkéjéhez kapcsolódóan megismerhettem e vállalkozások helyi szintű hálózatait, az önkormányzatokkal fenntartott kapcsolatát, társadalmi szervezetekhez való viszonyulását, a régióba való beágyazottságát, illetve regionális kötődését, a jövőre vonatkozó elképzeléseit.

Az 5. fejezetben taglalom az előzetesen felállított hipotézisek értékelését. Az első hipotézist a kutatás során tapasztaltak teljes mértékben alátámasztják, hiszen az általam vizsgált családi vállalkozások döntő többségénél a család részt vesz a működésben, vagyis a legszűkebben értelmezhető családi vállalkozás kategóriának megfelelnek A második hipotézis is elfogadásra került, miszerint a vizsgált családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére. A harmadik hipotézist a kutatás során tapasztaltak teljes mértékben alátámasztják, miszerint a vállalkozások együttműködő kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel, akikkel a kapcsolatot tudatosan építették ki. A negyedik hipotézis is elfogadásra került, miszerint a családi vállalkozások szoros kapcsolatban állnak az önkormányzattal. Az ötödik hipotézis csak részben nyer megerősítést, mivel a vállalkozásoknak csupán fele támogat társadalmi szervezeteket. A hatodik hipotézis is bizonyításra került, mivel nagyon erősen lokálpatrióták a vállalkozások alapítói, továbbá hatást gyakorolnak a helyi identitásra. A hetedik hipotézis is elfogadásra került, mivel a vállalkozásvezetők vagy biztosak, vagy reménykednek a pozitív hírnévben a jövőre vonatkozóan. A nyolcadik hipotézis részben került bebizonyításra, mert alacsony mértékű különbség mutatható ki a kisebb és a nagyobb településeken működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló és az identitás terén. A kilencedik hipotézis igazoltnak tekinthető, miszerint az utódokra is jellemző a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás. Az utódoknál már vagy kialakult a regionális kötődés vagy feltehetően a jövőben meg fog valósulni.

Az értekezést konklúzió zárja, melyben összegzem az interjúk eredményeit, illetve kitérek további kutatási irányokra is.

2. Kutatási kérdések, hipotézisek, kutatásmódszertan

A disszertáció második fejezetében a kutatási kérdések felvázolása, a hipotézisek bemutatása, valamint a kutatás módszertanának ismertetését teszem meg.

2.1. Kutatási kérdések, hipotézisek

A családi vállalkozások térhez való kötődéséről szóló kutatásom témájával kapcsolatban az alábbi **központi kutatási kérdést** fogalmaztam meg: Hogyan mutatható ki a családi vállalkozások térhez való kötődése, társadalmi tőkét erősítő szerepe, adott régióba való beágyazottsága?

A központi kérdéshez kapcsolódó **kutatási alkérdések** a következők:

1. Milyen értelemben tekinthető családinak a vizsgált vállalkozás? (Részt vesznek-e a családtagok a vállalkozás működésében?)
2. A vizsgált családi vállalkozások alapítói tudatosan készülnek-e a vállalkozás átadására, ezért az utód kinevelésére?
3. A családi vállalkozások rendelkeznek-e kapcsolati hálóval, kiépített kapcsolatrendszerrel?
4. A családi vállalkozások kapcsolatban állnak-e /milyen területen állnak kapcsolatban az önkormányzattal?
5. Kapcsolódnak-e, ha igen milyen színtereken a családi vállalkozások társadalmi szervezetekhez?
6. Beágyazottnak tekinthetők-e a családi vállalkozások az adott régióba? Ezáltal hatást gyakorolnak-e a helyi identitásra?
7. Miképp vélekednek családi vállalkozások a vállalkozás jövőbeli hírnevéről?
8. Kimutathatók-e hasonlóságok és különbségek a községekben és kisvárosokban, valamint a közép- és nagyvárosokban működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló, az identitás és a jövőbeli hírnév megítélése tekintetében?
9. Jellemző-e az utódokra is a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás?

A 9 kutatási kérdés alapján **9 hipotézist** fogalmaztam meg.

H1: A családi vállalkozásokban részt vesz a család a működtetésben, a legszűkebb értelemben vett családi vállalkozás kategória a jellemző.

Azt feltételeztem, hogy több generáció dolgozik együtt a vállalkozásokban és jelen van a család több tagja is. A Gersick-modellből a lehetséges szerepek között egyrészt a 7-es szám jelenik meg, aki az a személy, aki családtag, tulajdonos és vezető egy személyben. Másrészt a 6-os szám figyelhető meg, aki az a személy, aki családtag és a vállalkozásban dolgozik. A Bull Eye modellből az jellemző a családi vállalkozásokra, hogy több generáció dolgozik együtt („Multiple generations").

H2: A vizsgált családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére.

Mivel a családi vállalkozásokban a generációváltásnak nincs hagyománya Magyarországon, így az első generációs alapítók nem készülnek tudatosan a vállalkozásuk az átadásra. A családi vállalkozások életében a legkritikusabb szakasz a generációváltás. Arra kerestem a választ, hogy hosszabb távon és több generációban gondolkodnak-e a vállalkozások vezetői, tulajdonosai, alapítói és erre készülnek-e.

H3: A családi vállalkozások által a partnereikkel kialakított kapcsolatok széleskörűek, kölcsönösségen alapulnak, ezért kapcsolati hálónak tekinthetjük.

Azt valószínűsítettem, hogy jelentős szereppel bírnak a stratégiai partnerkapcsolatok, a vállalkozások közötti együttműködések. A különböző iparágakban kialakulnak regionális kapcsolatok, amik egyrészt befolyásolják a régió sikerességét, másrészt a családi vállalkozások működését. Kulcstényező továbbá az is, hogy a vállalkozások mind a vevőkkel, mind a beszállítókkal, mind az önkormányzattal, mid a civilekkel, mind a különböző szervezetekkel képesek legyenek kooperálni. Ezek a kapcsolatok a családi vállalkozások esetében bizalomra is épülnek, az üzleti kapcsolódás mellett.

H4: A családi vállalkozások számos területen kapcsolatban állnak az önkormányzattal.

Fontos tényező az is, hogy a családi vállalkozások sikeresen és hatékonyan együtt tudjanak működni az önkormányzatokkal. Lényeges továbbá, hogy megtalálják a közös célokat.

H5: A családi vállalkozások számos színtéren támogatnak társadalmi szervezeteket.

Társadalmi szervezeteknek tekintem a non-profit szervezeteket, azon belül a civil szervezeteket, továbbá a kultúra, oktatás, egészségügy, szociális támogatás céljait szolgáló szervezeteket.

H6: A családi vállalkozások beágyazottnak tekinthetők az adott régióba, valamint hatást gyakorolnak a helyi identitásra.

Azt feltételeztem, hogy a családi vállalkozások elkötelezettek a hely, a régió iránt. A családi vállalkozások befolyásolják a helyi identitást, az egyének értékrendjét és viselkedését, valamint a személyek öntudatának kialakulását. Továbbá elkötelezettek a munkatársak és az ügyfelek iránt.

H7: A családi vállalkozások optimistán vélekednek a vállalkozás jövőbeli hírnevéről.

Azt valószínűsítem, hogy az elődök bíznak a következő generáció erejében, a család és annak vállalkozása hírnevének megőrzésében, erősítésében. Az utód generációra átörökíthető a terület iránti elkötelezettség, a jó hírnév megőrzése iránti elkötelezettség.

H8: A kisebb településeken erősebbek a kötődések, mint a nagyobbakon, így az ott működő családi vállalkozások helyhez való kötődése és beágyazottsága, a kapcsolati háló, az identitás és a jövőbeli hírnév megítélése erősebb, mint a nagyobb településeken.

Különbség mutatható ki a kisebb és a nagyobb településeken működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló, az identitás és a jövőbeli hírnév megítélése terén. Azért vizsgáltam külön-külön a községekben és kisvárosokban, illetve a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozásokat, mert azt feltételeztem, hogy a községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozások szorosabb kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel, az önkormányzattal, valamint társadalmi szervezetekkel, mint a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozások. Továbbá azt valószínűsítettem, hogy a községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozások alapítóira jellemző erős regionális kötődés több vállalkozás esetén mutatható ki a további generációk körében, mint a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozásoknál. Emellett azt feltételeztem, hogy a községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozások nagyobb hatást gyakorolnak a helyi identitásra, illetve nagyobb arányban pozitív a meglátásuk a vállalkozás jövőbeli hírnevéről, mint a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozásoké.

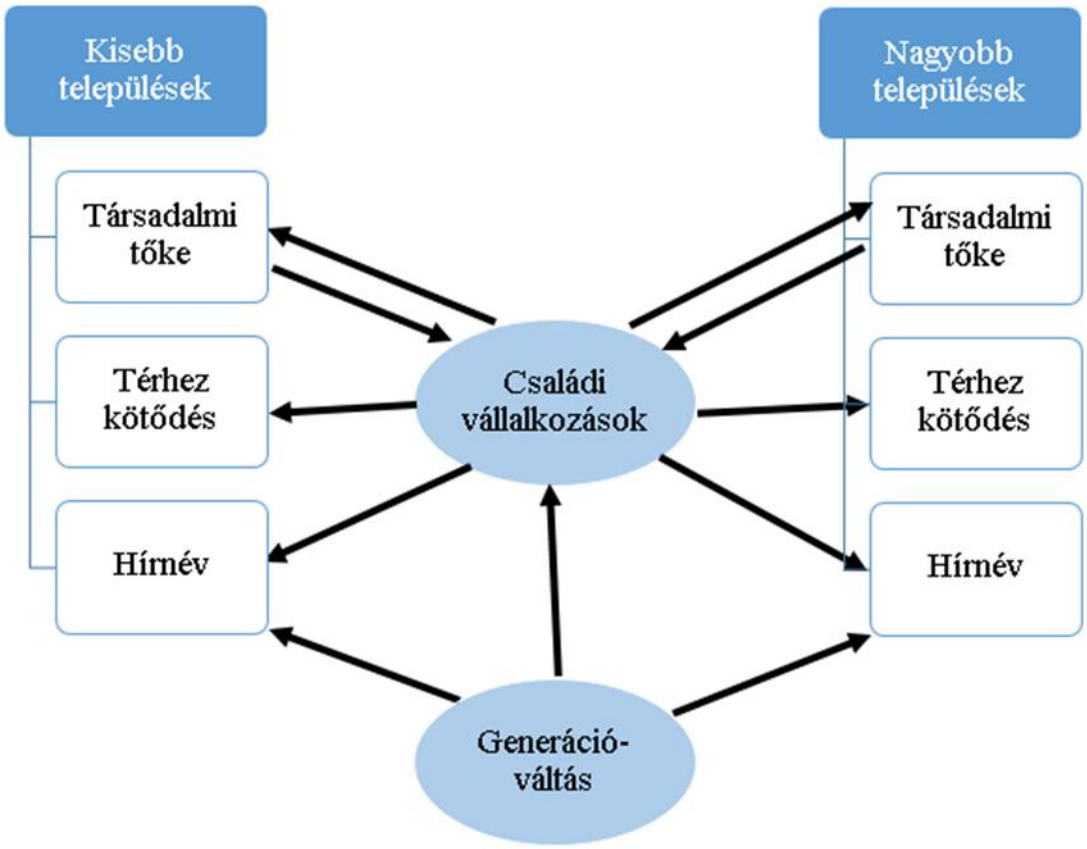
H9: Az utódokra is jellemző a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás.

Azt feltételeztem, hogy ha az alapítóra jellemző a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás, akkor az utódokra is hasonló attitűd jellemző.

Mindezek alapján felvázoltam a kutatásom hipotézis-modelljét. Az 1. ábra a családi vállalkozások és a társadalmi tőke, a beágyazottság, illetve a hírnév közötti feltételezett

kapcsolatokat mutatja. A kutatás során a kulcstényezők a térhez való kötődés és a társadalmi tőkét erősítő szerep. A térhez való kötődéshez kapcsolódó altényezőnek minősül az elköteleződés a hely iránt, a beágyazottság, valamint a helyi identitásra gyakorolt hatás. A társadalmi tőkét erősítő szerep tartalmazza a partnerekkel és az önkormányzattal kialakított kapcsolatot, a társadalmi szervezetek támogatását, valamint a jövőbeli hírnév megítélését. Azt feltételeztem, hogy területileg felfedezhető különbség a családi vállalkozások tekintetében, mert a kisebb településeken erősebben megmutatkozik a térhez való kötődés és társadalmi tőkét erősítő szerep. A modell szerint a családi vállalkozások együttműködnek a partnereikkel, az önkormányzattal, valamint a társadalmi szervezetekkel. Azt valószínűsítettem, hogy a vállalkozás már megteremtett hírneve átörökíthető, valamint a vállalkozások pozitívak a jövőbeli hírnév vonatkozásában. A generációváltás és a családi vállalkozások közötti kapcsolat a családi részvételt, valamint a tudatos tervezést mutatja be.

1. ábra: A családi vállalkozások és a társadalmi tőke, beágyazottság, hírnév közötti feltételezett kapcsolat (saját modell)



2.2. A kutatás módszertana

A dolgozat elméleti részében szekunder módszert alkalmaztam. Ennek keretében áttekintettem a témával foglalkozó hazai és nemzetközi meghatározó szakirodalmat, összevetettem a vizsgált témákkal foglalkozó szerzők értelmezéseit. Ezt követően tanulmányoztam és elemeztem korábbi kutatási előzményeket, nemzetközi szervezetek által készített felméréseket.

A dolgozat gyakorlati részében a primer kutatásomat, a családi vállalkozásokkal készített interjúk eredményeit mutatom be. A kutatás célja annak vizsgálata, hogy kimutatható-e különbség az általam vizsgált községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozások, valamint a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozások között a beágyazottság, a társadalmi tőke, a hírnév vonatkozásában, a generációváltás fényében.

A kutatásom kezdetekor több, a problémakör pontosítását célzó feltáró kutatást végeztem. Ezek eredménye egyrészt a három üzleti tanulmány (4.1. fejezet). Másrészt tíz családi vállalkozás körében készítettem interjút a generációváltás témában (4.2. fejezet). Ezek adták a tapasztalatot a nagyobb kutatásom előkészítéséhez, amiben a mintát a Dunántúlon működő 209 családi vállalkozás adja. A vizsgálatot a Dunántúlon Baranya megye, Fejér megye, Győr-Moson-Sopron megye, Komárom-Esztergom megye, Somogy megye, Tolna megye, Vas megye, Veszprém megye, valamint Zala megye községeiben, kisvárosaiban, közép- és nagyvárosaiban működő családi vállalkozásokkal folytattam le. Az 209 vizsgált családi vállalkozásból 128 községekben és kisvárosokban, 81 pedig közép- és nagyvárosokban található. A családi vállalkozások kiválasztása saját, családi és baráti ismeretség alapján történt. A félig strukturált mélyinterjúk elkészítésére 2017. májustól 2020. júniusig került sor, az 1. táblázatban látható kérdések alapján.

1. táblázat: Interjúkérdések

1	Hogyan, hol és mikor kezdte meg a vállalkozás alapítója tevékenységét?	Generációváltásra vonatkozó kérdések
2	A családi vállalkozásban részt vesz-e a család, valamint a következő generáció?	
3	Van-e/volt-e kijelölt időpont az átadásra?	
4	Van-e/volt-e kidolgozott terv az átadásra?	
1	Milyennek értékeli a vállalkozás helyi szintű kapcsolatait és tevékenységét? Melyek ezen kapcsolatok fórumai? Mik a vállalkozás helyi hálózatai?	Társadalmi tőke elemeire, beágyazottságra, hírnévre vonatkozó kérdések
2	Milyen a kapcsolata a vállalkozásnak az önkormányzattal? Miben nyilvánul ez meg? Említsen együttműködési tevékenységet!	

3	A vállalkozásnak milyen kapcsolódási pontjai vannak egyéni, illetve csoport szintjén a társadalmi szervezetekben?	
4	Az Ön identitása – terület iránti elkötelezettsége – milyen módon befolyásolja a vállalkozás beágyazottságát?	
5	Ön szerint hatást gyakorol a helyi identitásra a vállalkozás? Hogyan? Milyen módon?	
6	A családi vállalkozás alapítóira jellemző erős regionális kötődés kimutatható-e a további generációk esetében is?	
7	Milyennek képzeli el a vállalkozás jövőbeli hírnevét?	

Saját szerkesztés

A vállalkozások megyénkénti eloszlását mutatja a 2. táblázat.

2. táblázat: A vállalkozások megyénkénti eloszlása

Megye	**Interjúk száma**
Baranya: 1 község, 2 nagyváros	3
Fejér: 12 kisváros és község, 3 középváros	15
Győr-Moson-Sopron: 31 kisváros és község, 25 nagy- és középváros	56
Komárom-Esztergom: 24 kisváros és község, 19 középváros	43
Somogy: 4 kisváros, 5 középváros	9
Tolna: 2 kisváros és község	2
Vas: 26 kisváros, 7 középváros	33
Veszprém: 17 kisváros és község, 15 középváros	32
Zala: 10 kisváros, 6 középváros	16
Összesen	**209**

Saját szerkesztés

A vállalkozások településenkénti megoszlásukat szemlélteti a 2. ábra.

2. ábra: A vállalkozások településenkénti megoszlása

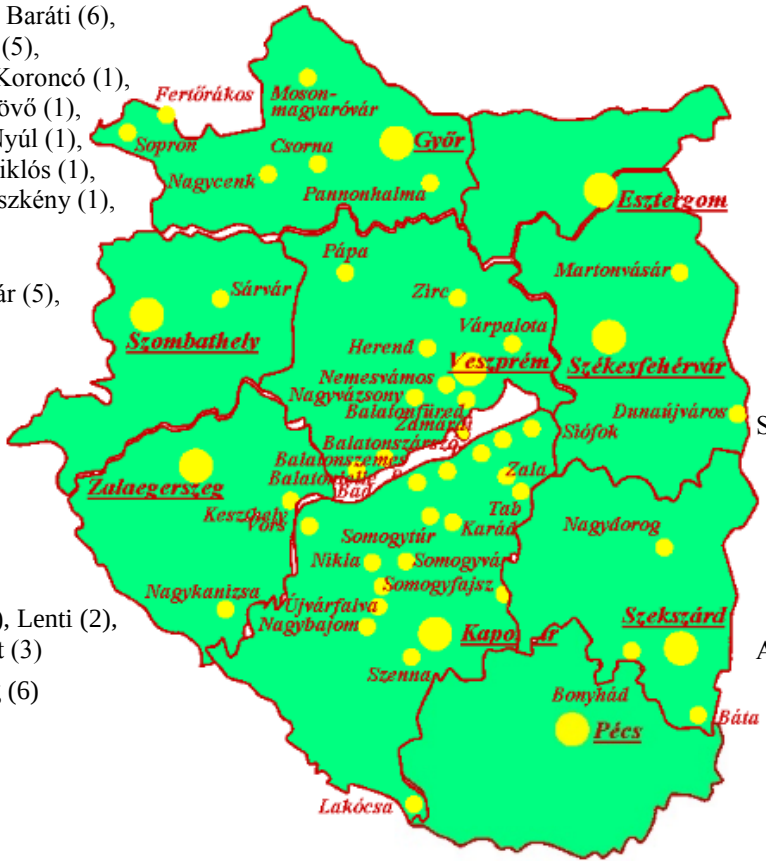
Abda (1), Csorna (4), Dunaszeg (1), Baráti (6), Jánossomorja (5), Kapuvár (5), Koroncó (1), Lébény (1), Lövő (1), Mihályi (1), Nyúl (1), Mosonszentmiklós (1), Szany (1), Veszkény (1), Vitnyéd (1)

Győr (15), Mosonmagyaróvár (5), Sopron (5)

Celldömölk (3), Körmend (5), Kőszeg (6), Sárvár (7), Szentgotthárd (5)

Keszthely (5), Lenti (2), Zalaszentgrót (3)

Zalaegerszeg (6)



Ács (3), Dorog (2), Dömös (1), Kisbér (5), Komárom (5), Neszmély (1), Oroszlány (5), Süttő (1), Tokod (1)

Esztergom (5), Tata (7), Tatabánya (7)

Bicske (2), Csákvár (1), Enying (1), Mór (2), Pákozd (2), Sárbogárd (1), Szabadbattyán (1), Velence (2)

Székesfehérvár (3)

Almádi (3), Füred (4), Döbrönte (1), Sümeg (4), Szigliget (1), Tapolca (1), Várpalota (1), Zirc (2)

Ajka (4), Pápa (6), Veszprém (5)

Fadd (1), Dunaföldvár (1)

Hosszúhetény (1)

Pécs (2)

Saját szerkesztés

A 209 vállalkozást tartalmazó minta nem reprezentatív, hiszen a KSH adatok alapján a Dunántúlon működő regisztrált vállalkozások száma összesen 495 320. (3. táblázat)

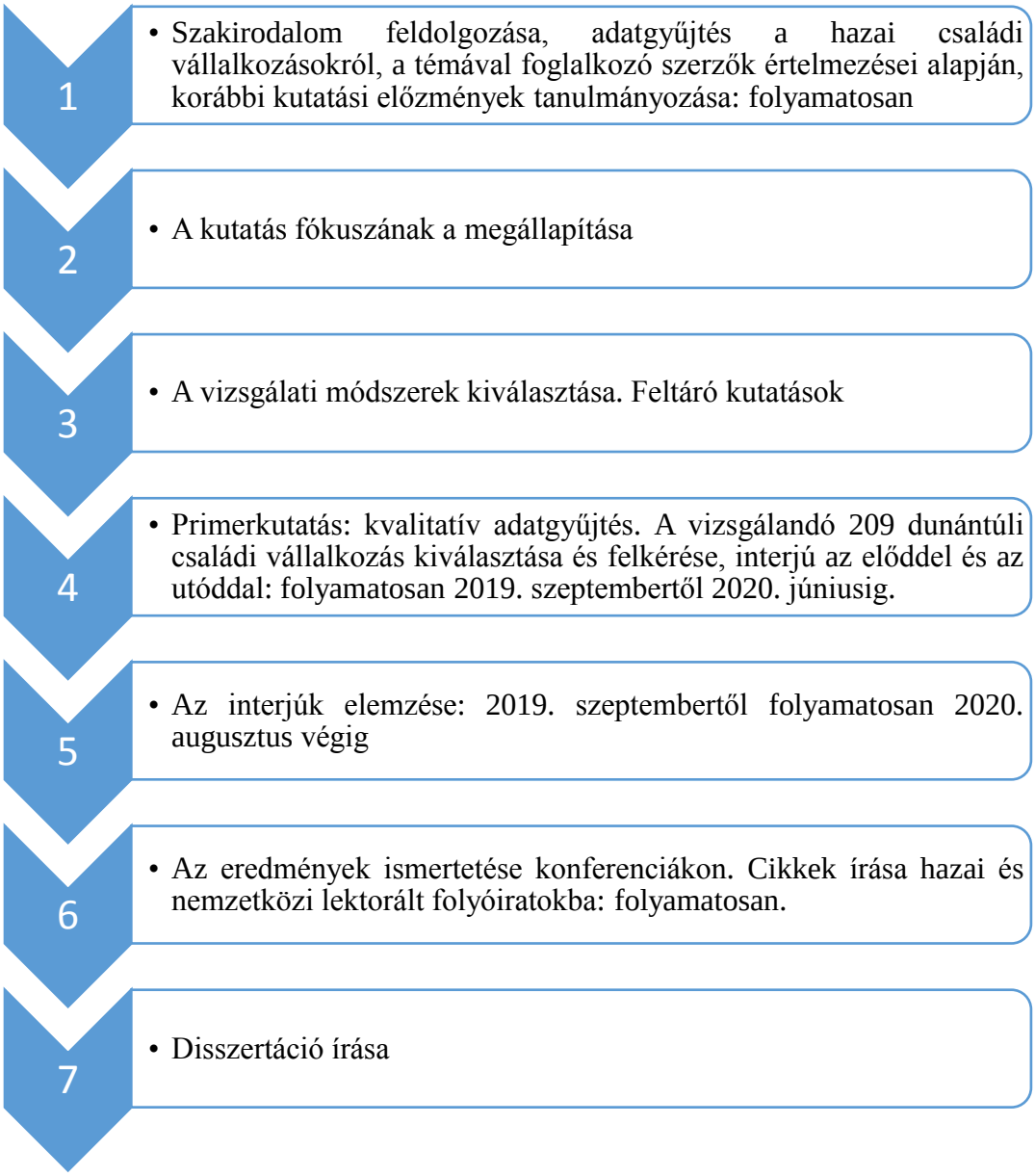
3. táblázat: A regisztrált vállalkozások száma

Területi egység	Regisztrált vállalkozások száma
Fejér	63 799
Komárom-Esztergom	43 333
Veszprém	57 121
Közép-Dunántúl	**164 253**
Győr-Moson-Sopron	80 965
Vas	42 732
Zala	51 687
Nyugat-Dunántúl	**175 384**
Baranya	61 005
Somogy	57 730
Tolna	36 948
Dél-Dunántúl	**155 683**
Dunántúl	**495 320**

Forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd024d.html

A dolgozat elkészítése során alkalmazott lépéseket és kutatási módszereket a 3. ábra foglalja össze.

3. ábra: A dolgozatban alkalmazott lépések és módszerek



Forrás: Saját szerkesztés

A disszertáció második fejezetében a kutatási kérdések felvázolása, a hipotézisek, valamint a kutatás módszertanának bemutatására került sor.

A következő fejezetben azon elméleti munkák, illetve kutatási előzmények rendszerező áttekintése valósul meg, amelyek disszertációm témájához relevánsnak tekinthetők.

3. Családi vállalkozások térhez való kötődése és társadalmi tőkét erősítő szerepe

A 3. fejezettel a célom azon elméleti munkák, illetve kutatási előzmények rendszerező áttekintése, amelyek disszertációm témájához relevánsnak tekinthetők. A 3.1. és 3.2. fejezetben a családi vállalkozások fogalmi meghatározását, illetve sajátosságait mutatom be. A 3.3. fejezetben a generációváltás megközelítéseit, valamint a KPMG és PwC kutatások e témához kapcsolódó eredményeit ismertetem. A 3.4. fejezetben a társadalmi tőke értelmezéseit, a 3.5. fejezetben a beágyazottság fogalmát, míg a 3.6. fejezetben a hírnév elméleteit tekintem át.

Bár a családi vállalkozások régóta jelen vannak Magyarországon, a jelenleg működők többségét a rendszerváltás körül alapították. A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások az elmúlt években kezdődtek el intenzíven.

3.1. A családi vállalkozás fogalmának meghatározása

A családi vállalkozások fogalmát számos kutató sokféleképpen határozta meg, de nincs egységesen elfogadott definíció. Az értelmezéseket a tulajdonosi hányad, a családnak a vállalkozásban betöltött szerepe, valamint a foglalkoztatottak száma alapján hozták létre. Először a jelentősebb nemzetközi megközelítéseket és értelmezéseket ismertetem. Azt követően a hazai meghatározások irodalmát mutatom be.

Az Európai Bizottság 2009-es meghatározása szerint családi vállalkozásnak minősülnek, méretüktől függetlenül azon gazdasági társaságok, amelyekben

- a döntési jogok többsége az alapító, az ő szülei, gyermekei vagy rokonai kezében van,
- legalább egy családtag vagy egy tag a rokonságból formálisan is beleszól a működésbe,
- tőzsdén jegyzett vállalkozások akkor, ha a részvények több, mint 25%-a a vállalkozás alapítója vagy megvásárlója, illetve az említett két típusú személy családja vagy leszármazottai kezében van (Európai Bizottság, 2009, Csákné, 2012, Konczosné és társai, 2018).

Combs és társai (2020) szerint a családi vállalkozás definíció meghatározásakor fontos tényezők közé tartoznak a következők:

- a család tulajdonosi jogainak százalékos aránya,
- és / vagy a család szavazati jogainak százalékos aránya,
- és / vagy a családtagok száma felső vezetőként,
- és / vagy a családtagok száma igazgatósági tagként.

Megállapításuk szerint a definíciós szintű kutatások azt mutatják, hogy a családi vállalkozások átlagosan kevesebbet fektetnek az innovációba és a növekedésbe. Következtetésük szerint a családtudományi elméletek figyelembe vétele megköveteli, hogy a kutatók először azonosítsák a családi vállalkozásokról már tanultakat, és ezeket az ismereteket összekapcsolják a megfelelő családtudományi elméletekkel.

Ang és társai (2000) vizsgálatuk során azt a definíciót használták, hogy családi vállalkozásnak minősülnek azok a vállalkozások, ahol a részvények több mint 50 százaléka a család kezében van.

A PricewaterhouseCoopers (2008) felmérésében azok a vállalkozások tekinthetők családinak, amelyekben a tulajdonlás legalább 51% -a egy vagy több hozzátartozó család tulajdonában van, a felső vezetés többnyire családtagokból áll, és a tulajdonosok látják el a napi üzemeltetési folyamatot. (pwc.com)

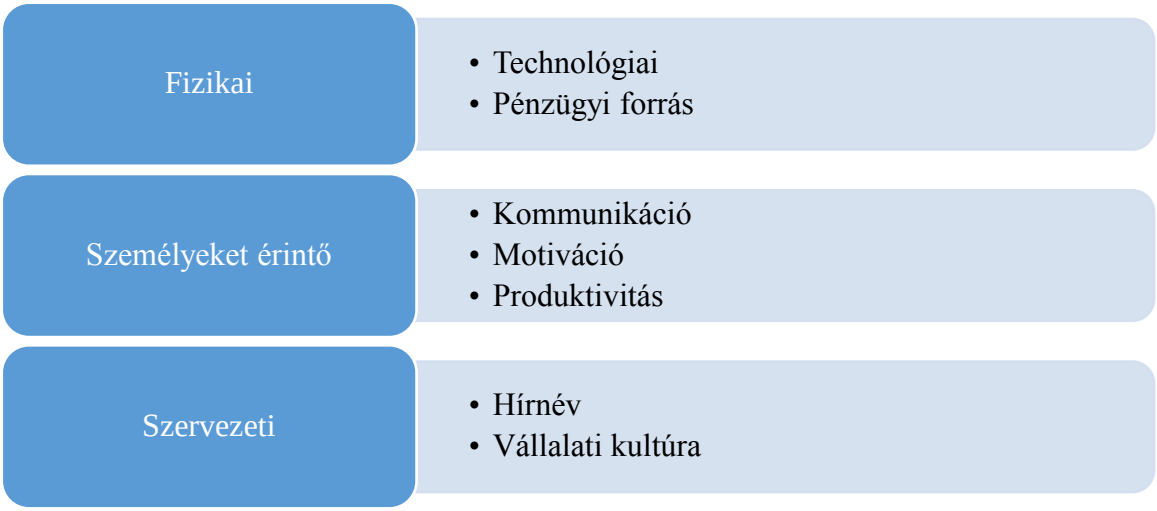
Az Infographic a családi vállalkozás fogalmát többféleképpen is meghatározta. Egyesek szerint lényeges szempont, hogy családtag legyen az alapító, illetve a vezetőség minimum egynegyede is családi kézben legyen. Ezen esetekben döntéshozóként van jelen a családtag. Más esetekben viszont a család aktív részese a vállalat működésének, esetlegesen ők is végzik például a gyártást, beszerzést, eladást. Családi vállalkozás úgy is létrejöhet, hogy kezdetben nem ezzel a szándékkal hozták létre. Az egyéni vállalkozások esetében ez sok esetben előfordul. Ennek oka lehet, hogy a vállalkozás kinövi magát, vagy szimplán az alapító ezzel szeretné biztosítani gyermekei jövőjét. Ugyanakkor a generációváltás egyre nehezebbé válik. Kutatások szerint a harmadik generációváltás a legtöbb esetben már nem jár sikerrel.

Stanley és társai (2019) kidolgozták a családi vállalkozások tipológiáját, felhasználva a családi befolyás és a vállalkozások életciklusának különbségeit. A profilelemzést 684 spanyol és portugál családi vállalkozás mintáján alkalmazták. A családi befolyással (azaz a tulajdonjoggal, a családi vezérigazgatóval) és a cég életciklusával (azaz a generációmenedzsmenttel, az igazgatóság méretével és jelenlétével) kapcsolatos változókat használva azt tapasztalták, hogy két családi vállalkozás kategóriát lehet azonosítani, amelyek eltérő módon befolyásolják a vállalkozói orientációt és a teljesítményt. Az első kategória a

"lone-founder family firms", ahol az alapító az egyetlen családtag, aki eddig érintett volt a vállalkozásban. A második típus a "true family firms", ahol legalább két családtag részt vesz a vállalkozás felső vezetésében tagként és jelentős részvényesként.

Felden és társai (2019) az erőforrásokat három részre osztják a családi vállalkozások esetén (4. ábra): fizikai, személyeket érintő, illetve szervezeti erőforrásokra.

4. ábra: Családi vállalkozások erőforrásai



Forrás: Felden B., Hack A. és Hoon Ch. 2019 alapján saját szerkesztés

Unger és Koeberle-Schmid (2019) a családon belül működő vállalkozás nehézségeire hívják fel a figyelmet, miszerint a család és a vállalkozás iránti kettős elkötelezettség megpróbáltatásokhoz vezet. A vállalkozás vezetőjének bölcsnek és előrelátónak szükséges lennie. Megemlítenek néhány tényt, mely egy vállalkozás sikerét veszélyeztetheti:

- a családi befolyásolás nem csak erőforrás, de rizikófaktor is,
- a menedéket nyújtó család egyszerre a lesz a munka miatti konfliktus forrása is,
- a családi egyenlőség ellentmond a vállalkozás érdekében tett versengésének,
- konfliktusokat szülhet, ha valaki egyszerre akar jó családtag, menedzser, vagy kolléga lenni.

Chua és társai (1996) által kialakított definíció egy összetett, több soft elemet is tartalmazó meghatározás, miszerint családi vállalkozásnak tekinthetők azok a vállalkozások, amelyeket egy vagy több alacsony tagszámmal rendelkező család, fenntartható jelleggel, több generáció együttes munkájával irányít. Kiemelték azt is, hogy fontos, hogy a családok rendelkezzenek jövőképpel a vállalkozásra vonatkozóan, illetve annak elérését tartsák szem előtt. új, eddig nem volt benne.

Robertsson és Zellweger (2019) az Ernst and Young Global és a St. Gallen Egyetemmel végeztek egy kutatást a világ legnagyobb családi vállalkozásairól. Csak olyan vállalatokat tekintettek családinak, melyeknél már legalább a második generáció kezében van a vállalkozás, illetve legalább egy vagy több családtag aktívan részt vesz a vállalat irányításában. Ezen felül lényeges tulajdonrésznek kell a család birtokában lennie.

A hazai kutatók családi vállakozás-meghatározásait áttekintendő, az alábbiakat említem meg.

Kása, Radácsi és Csákné Filep (2019) kutatásuk során az alábbi vállalkozásokat tekintik családinak:

a. amelyek saját magukat családi vállalkozásnek tekintik, vagy
b. ahol a vállalkozás legalább 51%-a egy család tulajdonában van, és
c. a család jelen van a vállalkozás vezetésében, vagy
d. a családtagok alkalmazottként megjelennek a vállalkozásban, vagy
e. a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes egészében a családon belül következik be.

A fent említett feltételek kialakításával két definíciót alakítottak ki. Az első definíció alapján családi vállalkozásnak tekinthetők azok a vállalkozások, ahol teljesülnek az a) vagy b) és c), d), e) feltételek. A második definícióból mellőzték a vállalkozások saját megítélését. A második definíció szerint tehát a családi vállalkozások esetén teljesülnek a b) vagy c), d), e) feltételek valamelyike.

A Családi Vállalkozások Országos Egyesülete a következőképpen határozta meg a családi vállalkozások fogalmát: „Közvetlenül, vagy közvetve egy vagy több, egymással közeli hozzátartozói viszonyban álló természetes személy többségi befolyással rendelkezik a gazdálkodó szervezetben, részt vesz annak irányításában, mindezeken felül feladatai vannak a vállalkozás munkaszervezésében, illetőleg munkavégzésében, és ezen feladatok ellátásában még legalább egy, a Ptk. szerinti közeli hozzátartozó is részt vesz. A vállalkozás céljai között pedig szerepel a vagyon, a felgyülemlett tapasztalat, a megszerzett javak generációk közötti átadása, vagy átadásának szándéka” (agrarszektor.hu).

A Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület (FBN-H) a családi vállalkozásnak két megközelítését fogalmazta meg (turizmusonline.hu): „50+ főt foglalkoztató évi legalább 1 milliárd forint hozzáadott érték típusú (árbevétel–ELÁBÉ) forgalmat generáló vállalatok, amelyek tulajdonosi köre meghatározóan egy családból kerül ki, és a vállalkozásvezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz.” Illetve „15-49 főt foglalkoztató évi 300-999 millió forint hozzáadott érték típusú (árbevétel–

ELÁBÉ) forgalmat generáló vállalkozások, amelyek tulajdonosi köre meghatározóan egy családból kerül ki, és a vállalkozás-vezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz."

Kadocsa (2012) kutatási jelentésében családi vállalkozásoknak tekinti azokat a vállalkozásokat, ahol legalább két fő családtag tulajdonjoggal rendelkezik, illetve részt vesz a vállalkozás irányításában.

Timár (2018) a Budapest LAB családi vállalkozásokra vonatkozóan kialakított definícióját adta meg, ami magában foglalja a nemzetközi gyakorlatban hagyományos elemeket: a tulajdonviszonyokra vonatkozó alapvető követelményt, a tulajdonos család jelenlétét (legyen szó akár a napi üzemelésről vagy akár a vállalkozás stratégiájának, jövőbeli célkitűzéseinek meghatározásáról), a vállalkozás kultúráját, illetve az értékeit. Ennek megfelelően azok a vállalkozások tekinthetők családinak, melyek saját magukról állítják, hogy családi vállalkozások, illetve ahol a vállalkozás legalább 51%-a egy család tulajdonában áll, és a család részt vesz a vállalkozás vezetésében, vagy a család tagjai alkalmazottként jelen vannak, vagy a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül szeretnék átörökíteni. Ezen felfogás alapján a magyar kkv-k közel 58%-a tekinthető családi vállalkozásnak. A feltételezések szerint azért is lényeges a családi vállalkozások léte, mert felelősebben, hosszabb távra tervezve működnek, illetőleg erősebb a munkaerő-megtartó képességük. A Budapest LAB szerint a többgenerációs családi vállalkozások nemcsak az alkalmazottak száma, hanem az árbevétel tekintetében is fejlettebbek az egygenerációsoknál. A nagy, nemzetközi családi vállalkozásokat számba véve már megjelennek a kiterjedt klánok. Ezzel szemben a hazai családi vállalkozások döntő többsége még csak egy házaspár közös vagyonát és munkáját jelenti. A magyar családi vállalkozások 73%-a esetén az alapító mellett más is szerepel a tulajdonosok között. A családi vállalkozások 47,6%-át tekintve a tulajdonos vagy ügyvezető házastársa a tulajdonostárs a vállalatban, és csupán 32,8% esetén kerülnek a tulajdonosok közé a gyermekek. A többi családtag részvétele a családi vállalkozásokban még ennél is kisebb arányú.

Mivel a fenti meghatározásban is szerepel a kkv, valamint a hazai családi vállakozások többsége kis- és középvállalkozás, álljon itt egy meghatározás a kkv-k értelmezéséről is. A KSH meghatározása szerint „kkv-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg. A kkv kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás,

amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg. A kkv kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg." Ez a meghatározás összhangban van az Európai Unió kkv-ra vonatkozó meghatározásával (European Parlament (2015).

A 3.1. fejezetben áttekintett definíciók alapján megállapítható, hogy a családi vállalkozások meghatározásában fontos tényező a tulajdon, a munkában való részvétel és a rokonsági kapcsolat, valamint több generáció együtt dolgozása, illetve a több generációra való tervezés.

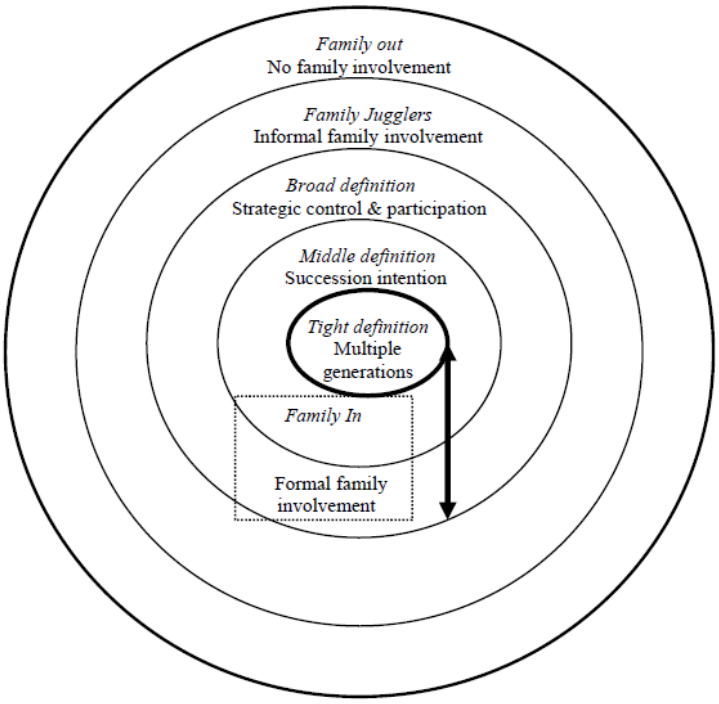
3.2. A családi vállalkozások sajátosságai

Ebben a fejezetben áttekintem a családi vállalkozások tipológiái, a családi vállalkozások jelentőségét bizonyító tényeket és a családi vállakozások előnyeit és hátrányait, sajátos jellemzőit.

3.2.1. A családi vállalkozások tipológiái, modelljei

Anderson és társai (2005) komplex és rugalmas definíciót adnak a családi vállalkozások tipológiájára (5. ábra). A legkülső körben helyezkednek el a "Family Out" típusú vállalkozások, amelyek esetében a család nem vesz részt a vállalkozásban semmilyen módon, de a tulajdon a család kezében van. A következő kategória a "Family Jugglers", ahol a család részvétele informális. A "Family In" vállalkozásoknak három kategóriáját különböztetik meg. A családtagok bevonása alapján a legkülső kör olyan vállalkozásokat jelöl, amelyekben a családi részvétel csak stratégiai kérdésekben történik. Vannak olyan vállalkozások, ahol tervezik a következő nemzedék számára a vállalkozás átadását („Succession intention"), és végül vannak azok a vállalkozások, ahol több generáció dolgozik együtt („Multiple generations") (Anderson és társai, 2005, Csákné, 2012: 9). Ez a modell jól ismert és sok szakértő felhasználta, például Pieper és Klein (2012), Konczosné (2015).

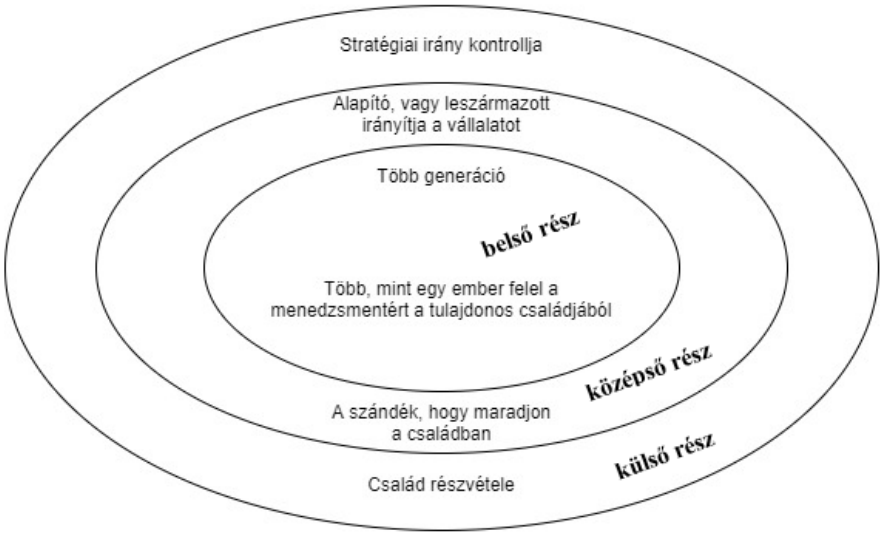
5. ábra: Kiterjesztett Bull-Eye modell



Forrás: Anderson és társai, 2005: 138. In: Csákné: 2012: 9. alapján saját szerkesztés

Poutziouris és társai (2006) Astrachan és Shanker megfogalmazását emelték ki, miszerint a családi vállalkozások típusa nagyban függ attól, hogy az adott vállalkozás milyen életciklusban tart éppen. A 7. ábrán látható külső rész a legszűkebb értelemben vett családi vállalkozásokról szól, a család irányítja a vállalatot, a család tagjai dolgoznak a vállalatnál. Sok lehetséges fajtája lehet, egy nagy múlttal rendelkező vállalattól kezdve, ahol az eredeti alapítók leszármazottjai a részvényesek, egészen a kisebb vállalkozásokig. Például egy független építőipari vállalkozó, akinek a lánya csinálja a könyvelést, az unokája pedig az esetenkénti fizikai munkát. A középső részben a vállalkozás tulajdonosa át szándékozik adni a vállalatot a család egy másik tagjának, és ez után a vállalat alapítója, vagy az alapítónak a leszármazottja további szerepet játszik a vállalat irányításában, azonban csupán kis beavatkozásokkal. Továbbá, azon vállalkozók esetében, akik hosszú távon gondolkodnak, és a gyerekeik számára szeretnék felépíteni a vállalatot, a tervezési, illetve stratégiai döntések eltérőek lesznek a nem családi vállalkozásoktól. Az utolsó, belső rész esetében bevonják a nagyszülőt/alapítót, mint elnök, kettő vagy három testvér található meg a felsővezetésben, egy testvéré a tulajdonjog, de nincsenek napi felelősségei, unokatestvérek az alacsonyabb szintű munkakörökben helyezkednek el. Ezen részben több generációnak van meghatározó ráhatása a vállalkozásokre. (6. ábra)

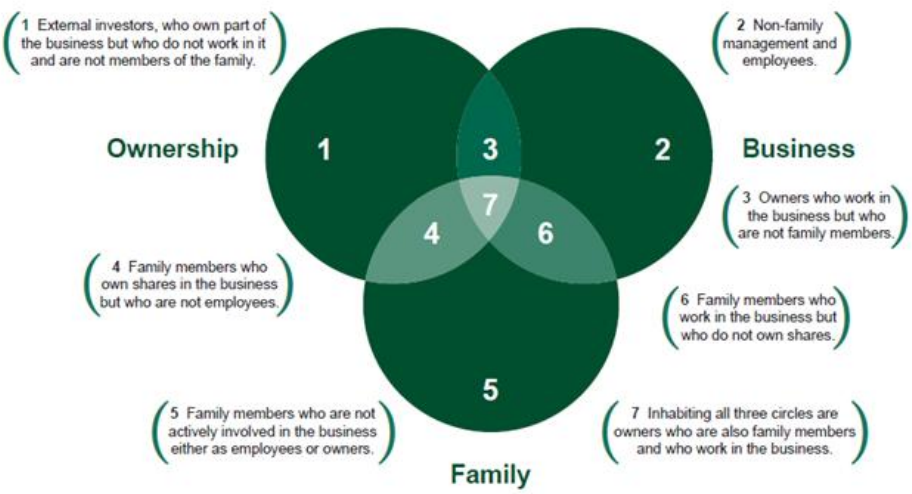
6. ábra: Családi vállalkozások univerzuma



Forrás: Poutziouris és társai (2006) alapján saját szerkesztés

A családi vállalkozásokban két rendszer fonódik össze: család és vállalkozás. A családok részvétele a vállalatnál különböző mértékű lehet, és gyakran szakmai menedzsmentet bíznak meg az irányítással. Ebben az esetben a rendszer "három tényezőjű" rendszerré válik: család, tulajdonosok, menedzsment (7. ábra). Az ábrán látható lehetséges szerepek között a 7-es szám jelöli azt a személyt, aki családtag, tulajdonos és vezető egy személyben (Konczosné 2015).

7. ábra: A családi vállalkozások három pillére



Forrás: Gersick és társai, 1997: 6 alapján saját szerkesztés

Zellweger (2017) szerint a kkv méretű családi vállalkozások esetén a tulajdonjog 50%-a a család kezében van, míg a nagyobb méretű családi vállalkozások esetén a tulajdonjog 20%-a van a család kezében. A kkv méretű családi vállalkozások esetén a család tagjai részt vesznek a vállalkozás vezetésében, míg a nagyobb méretű családi vállalkozásokra ez nem feltétlenül jellemző. A családtagok irányította családi vállalkozásoknak szándékában áll átadni a vállalkozást a következő generációk számára.

A Family Firm Institute (2013) által kiadott könyv szerint a családi vállalkozások ágazatokon és földrajzi határokon átívelnek, és lehetnek első generációs vállalkozói vállalkozások vagy több generációs vállalkozások, családi részvétellel. Ez a könyv megalapozza a családi vállalkozások működésének megértését, ideértve a munka definícióit és a családi vállalkozások főbb jellemzőit, valamint hasznos fogalmakat a családi vállalkozásokkal való munkavégzéshez, akár szakemberként, akár családtagként.

Kammerlander és társai (2020) szerint a szervezeti összhang létfontosságú a családi cégek hosszú távú sikere szempontjából, ennek ellenére még mindig nincs elegendő rálátásunk a családi részvétel felső vezetésben betöltött szerepére ebben az összefüggésben. A családi cégek innovációjára és sokféleségére irányuló kutatásokra építve azt állították, hogy vannak összefüggések a család felső vezetésbe való bevonása és a szervezeti összhang között. Megállapították továbbá, hogy ezeket az inverz kapcsolatokat befolyásolják a családi vezérigazgatók családközpontú nem gazdasági céljai. A 109 család által irányított cég több forrásból származó adatai alátámasztják hipotéziseik nagy részét, és árnyaltan megértetik, hogy a felső vezetésen belüli sokszínűség hogyan befolyásolja a családi vállalkozások innovatív viselkedését.

Campopiano és társai (2020) cikkükben a családiasságból és az imitálhatatlan stratégiai erőforrások fogalmából fakadóan az utódlás előtti szakaszban megvizsgálták a családi stratégiai erőforrások megszerzésének és felhalmozásának szerepét, valamint azt, hogy a családnak a felső vezetésbe való bevonása hogyan befolyásolja az erőforrások mobilizálódását és telepítését, vagy azt, hogy családtag, vagy nem családtag tölti be a következő vezérigazgató szerepét. Két országot átfogó, két válaszadót tartalmazó családi üzlet adatai azt mutatták, hogy az emberi tőke jelentős családi stratégiai erőforrás.

Qiu és Freel (2020) azt tapasztalták, hogy a családi részvétel a családi vállalkozásban a családi vállalkozás külön jellemzőjeként és konfliktusok fő forrásaként is megjelenhet. A családi szerepvállalás három területen generál konfliktusokat: család-vállalkozás, családi tulajdon és családi-vállalkozás-tulajdon. Ezeket a konfliktusokat családdal kapcsolatos konfliktusoknak nevezzük. A család-vállalkozás terén a vállalkozások tulajdonosai a

versengő szerepek által létrehozott munka-család konfliktusokat tapasztalják. Emellett, a családtagok konfliktusba kerülhetnek a családon kívüli alkalmazottakkal. A családi tulajdoni téren konfliktusok léphetnek fel a családi és nem családi részvényesek és / vagy a többségi és kisebbségi családi részvényesek között. A családi-vállalkozás tulajdonosi téren kialakult konfliktusok sok, egymással összefonódó szereplőt ölelnek fel, és gyakran az utódlási folyamat során merülnek fel vagy fokozódnak. Például a testvérek versenyezhetnek a sikerért üzleti vezetőként, a jogutódok harcba szállhatnak a családon belüli eszközök és a hatalomelosztás felett; vagy a családi és nem családi részvényesek nem tudnak egyetérteni a stabilitás vagy kiterjedt növekedés kérdésben.

Bika és társai (2019) a többrétegű szocializációs folyamatokat vizsgálták a transzgenerációs családi cégekben. Egy négygenerációs skót családi vállalkozás esetét tanulmányozva a szocializáció háromrétegű modelljét hozták létre. Megállapításaik túlmutattak a családi belső szocializációra és az értékközvetítésre összpontosító hagyományos hangsúlyon. Azt sugallták, hogy a szocializáció három koncentrikus réteget foglal magában, amelyek az idő múlásával kibontakoznak, mindegyiknek külön dimenziói, értékei, kihívásai és folyamatai vannak. A dimenziók a következők: belső (a családon belüli ismeretek átadása), interaktív (a versengő szerepigények feloldása kortárs interakciók révén) és tapasztalati (kölcsönhatásban van mind a kortárs csoportokkal, mind a képlékeny társadalmi / gazdasági keretekkel).

Lee, Makri és Scandura (2019) a „pszichológiai tulajdonlás" (psychological ownership) hatását vizsgálták a vállalati vállalkozói szellemre, és összehasonlították a családi és a családon kívüli felső vezetés tagjait. Noha koreai vállalatoktól gyűjtöttek adatokat, megállapításaik más kultúrákban is érvényesek lehetnek. Az eredmények azt mutatták, hogy a családon kívüli vezetőségi tagok pszichológiai tulajdonosként viseltetnek a szervezet iránt, amely felelősség szintje hasonló a családtagok felelősségvállalási szintjéhez. Ennél fogva a szervezet pszichológiai tulajdonjogának korlátai lehetnek annak szempontjából is, hogy megkülönbözteti a családi vezetőségi tagok vállalkozói hajlandósággal kapcsolatos erőfeszítéseit a családon kívüli vezetőségi tagokétól. Ugyanakkor a családon kívüli tagok által tapasztalt családi vállalati szabályozások csökkenthetik a szervezet pszichológiai tulajdonjogának pozitív szerepét a vállalkozói hajlandóság megélésében. Vagyis a vezetőségi tagoknak a szervezet pszichológiai tulajdonjogával kapcsolatos megítélésének javítására tett erőfeszítések nem lehetnek hatékony vállalkozói hajlandóság mozgatórugók, ha a családtagok erősen ellenőrzik a szervezetet és nem adnak teret a családon kívüli vezetők kezdeményezéseinek. Az eredmények azt mutatták, hogy a munkahely pszichológiai

tulajdonjogának a vállalkozói hajlandóságra gyakorolt hatása a családtagok körében egyértelmúen kimutatható, és hogy a családon kívüli vezetőségi tagok esetében ugyanolyan erősen befolyásolja a vállalkozói hajlandóságot, mint a családon belüli vezetőségi tagoknál.

Kelleci és társai (2019) eredményi azt mutatták, hogy a családi vezérigazgatók nagyon domináns személyiséggel rendelkeznek. Például, ha a nyugdíjba vonuló családi vezérigazgató nem családi vezérigazgatót vesz fel, de a mindennapokban rendkívül aktív tulajdonos szerepet vállal a cégben, gondosan oda kell figyelni a kettő közötti munkakapcsolat dinamikájára. A nyugdíjas családi vezérigazgató domináns személyisége megakadályozhatja, hogy a családon kívüli vezérigazgató teljes mértékben betölthesse a szerepét, és ezáltal bonyolíthatja az utódlási átvételi folyamatot. Azokban az esetekben, amikor a nyugdíjas családi vezérigazgató továbbra is nagyon aktív a cégben, nagyon hasznos lehet egy olyan coach-csal vagy más típusú harmadik féllel dolgozni, aki pufferként működhet a két szereplő között. A tanácsadó például enyhítheti a potenciális versenyzői magatartást, emlékeztetve a nyugdíjas családvezetőt arra, hogy ő és a családon kívüli vezérigazgató ugyanabban a csapatban vannak, és hogy a verseny a cégen kívül van. Mivel a személyiség lehetővé teszi a viselkedés előrejelzését, a családtulajdonosoknak gondosan mérlegelniük kell a személyiségfelmérés elvégzését, mielőtt nem családból származó vezérigazgatót alkalmaznának. Tekintettel arra, hogy a családon kívüli vezérigazgató személyiségek kihatnak a teljesítményre, a személyiségértékelés növelheti annak valószínűségét, hogy a legmegfelelőbb személyt választják ki a munkára.

Casillas és társai (2019) a család bevonásának a szerepe a túlélési kockázatban témát vizsgálták. Tanulmányuk hozzájárul annak megértéséhez, hogy a családi vállalkozások hogyan viselkednek másként családi vagy nem családi vezetéssel a nehézségekkel járó időszakokban (például válságos időszakokban), amikor a vállalkozások teljesítményük romlásával szembesülnek. Az eredmények azt mutatták, hogy a tulajdonos család tagjai által vezetett vállalatok dinamikusabban reagálnak, amint azt a stewardship és az SEW megközelítés is jelzi. A teljesítmény csökkenése hasznos kontextusként szolgál a kétfajta cégvezetés közötti különbségek vizsgálatához.

Yang és társai (2020) tanulmányukban az intézményi elméletre támaszkodva kutatták a családi részvétel, a kormányzati kapcsolatok és a kínai nyilvános, elsődleges részvénykibocsátás alulárazása közötti alárendelt kapcsolatot. 577 gyártó cég alkotja az elemzési mintát, 10 éves periódus alatt (2004-2014). A korábbi szakirodalommal ellentétben azt tapasztalták, hogy a kínai családi cégek általában kevesebb alulárazást mutatnak, mint a nem családi cégek. Emellett, azt tapasztalták, hogy a családtagok politikai kötelékei

fokozzák a negatív kapcsolatot a családi részvétel és a kínai alulárazás között. Az alulárazás a kibocsátó vállalat számára is meghatározó szereppel bír. Az alacsonyabb kibocsátási árfolyam befolyásolja az árfolyam növekedését, valamint segíti a vállalatot további tőke bevonásában.

Németh és Németh (2018) a cikkükben a professzionalizálódó családi vállalkozásokat vizsgálták. Megemlítették Goffee 1996-ban kialakított állásfoglalását, mely szerint a családi vállalkozás piaci irányultsága és az ellenőrzési rendszer fejlettsége szempontok alapján megkülönböztethetünk menedzseri, vállalkozói, paternalisztikus és családi ereklye jellegű családi vállalkozásokat. Továbbá idézték Martínez és munkatársai által 2007-ben létrehozott definíciót, mely szerint a családi vállalkozások professzionalizációjának mérőeszköze egyrészt a vezetésre vonatkozó újítás, másrészt a külső tag kisebbségi tulajdonosok irányába tanúsított átláthatóság mértéke. Németh és Németh (2018: 27) azt is kiemelték, hogy „a Stewart – Hitt (2012) szerzőpáros a vállalkozások hat típusát különbözteti meg. Ezek jellemzői alapján a professzionalizáció módozatai közé tartozik a professzionális irányítási filozófia/szakmai elvek követése, a korszerű humánerőforrás-menedzsment módszerek alkalmazása, a nem családtag menedzserek alkalmazása, a pénzügyi és nem pénzügyi célok definiálása, a formalizált eljárások, a pénzügyi menedzsment és a családi kontroll szétválasztása. Az alapfogalmak és a professzionalizáció szerinti kategóriák áttekintését követően a professzionalizációt, mint a családi vállalkozások generációkon átívelő működésének fontos előfeltételét, az evolucionista megközelítés alapján ismertetjük”.

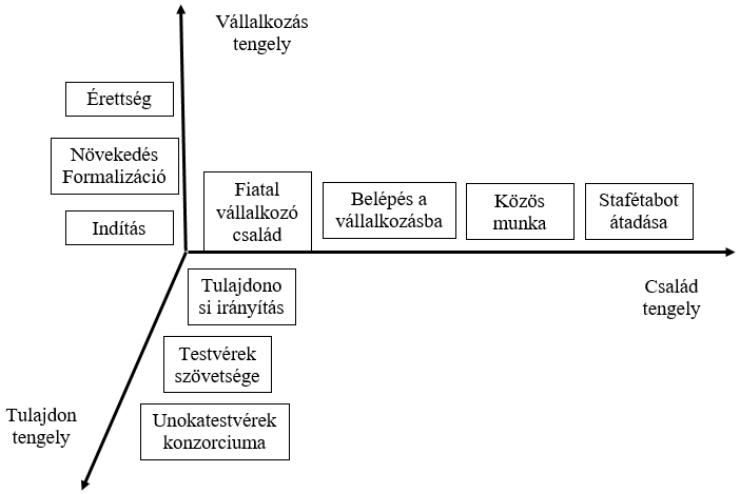
Németh és Németh (2017) arra a következtetésre jutottak, hogy a következő családi vállalkozástípusokat lehet megkülönböztetni: 1. Autokrácia, 2. Helyi konfiguráció, 3. Szorított hibrid és 4. Adminisztratív hibrid vállalkozások. Az autokrata családi vállalkozás jellemzői, hogy a vállalkozás központosított, a tulajdonos által ellenőrzött. Továbbá, a tervezés ad hoc alapon működik és a cél a család fenntartása. A helyi konfigurációs vállalat jellemzői, hogy a tulajdonjog és a vezetés családi kézben összpontosul. Továbbá, fontos tényező a családi tanács, az alacsony professzionalizmus, a stratégia tervezés és a családi orientáció, ezzel megőrizve a függetlenséget. A szorított hibrid vállalkozás jellemzői, hogy a vállalkozás már nyit a külső vezetők, tanácsadók felé. Továbbá, informális ellenőrzés, kölcsönös bizalom, hűség, normák, alacsony formalizáltság, a számviteli és irányítási rendszer fontossága jellemzi. Az adminisztratív hibrid vállalat jellemzői pedig a magas centralizáció és professzionalizmus, formális stratégiai és operatív tervezési rendszer, hivatalos kontroll tevékenység. Továbbá külső menedzserek képviselik a családi értékeket.

Az Inc amerikai üzleti magazin Family-Owned Businesses című cikke szerint a családi vállalkozás értelmezéséhez az első nehézség a különböző kultúrákban a család fogalmának különböző értelmezése. Az individualista kultúrákban tipikusan szűk családként értelmezik (szülők és gyermekek), míg a kollektivista kultúrák kiterjedt családnak, széles családi körnek értelmezik. A családi vállalkozás a legrégebbi üzleti szervezet lehet. A gazdaságok a családi vállalkozás korai formái voltak, amelyekben a mai magánélet és a munkaélet összefonódik. Városi környezetben normális volt, hogy egy boltos vagy orvos ugyanabban az épületben éljen, amelyben dolgozik, és a családtagok gyakran szükség szerint segítik az üzletet. A családi vállalkozás két különálló, de összekapcsolt rendszer – az üzlet és a család – kölcsönhatása, kétértelmű határok és különböző szabályok között értelmezhető. A családi vállalkozások számos családjellegű kombinációt foglalhatnak magukban különböző üzleti szerepekben, beleértve a férjeket és feleségeket, a szülőket és a gyermekeket, a kiterjedt családokat és több generációt, akik a részvényesek, az igazgatótanácsok, a munkatársak, a tanácsadók és a munkavállalók szerepét játsszák. Az ilyen szerepek átfedése miatt gyakran előfordulnak konfliktusok. Például az egyének családon belüli kommunikációs módjai nem megfelelőek az üzleti helyzetekben. Hasonlóképpen, a személyes aggodalmak vagy rivalizálás a vállalkozás hátrányára is válhat. A siker érdekében a családi vállalkozásnek meg kell őriznie a kommunikációs nyitottságot, ki kell használnia a stratégiai tervezési eszközöket, és szükség szerint külső tanácsadók segítségét kell kérnie (inc.com).

Ward (1987) négy alapmodellt különböztet meg a családi vállalkozások üzleti, valamint családi orientációjával kapcsolatosan. A „család első” vállalkozások a családi célokat részesítik előnyben, a „vállalkozás első” a vállalkozást hozzák előtérbe, a „családi vállalkozások” egyensúlyt keresnek a kettő között, a „lebegő vállalkozások” pedig nem koncentrálnak sem a családi, sem az üzleti kérdésekre. A családi vállalkozás irányításának hatékonysága nagymértékben függ attól, hogy a családtagok milyen mértékben vesznek részt a tulajdonlásban és a vezetésben. A családi vállalkozások másik fontos aspektusa a család és a vállalkozás közötti feszültségek és ellentmondások kezelése. A család és a vállalkozás egyaránt összetett társadalmi rendszer, különböző logikával, értékekkel és érdekekkel, amelyek átfedésben lehetnek és ütközhetnek is egymással.

A családi vállalkozások idődimenzióját is figyelembe vevő modellek közül a legismertebb a Gersick és társai által alkotott háromdimenziós modell (1997), amely a vállalkozás, a tulajdon és a család időben való változását egyaránt figyelembe veszi (8. ábra).

8. ábra: A családi vállalkozások háromdimenziós fejlődési modellje



Forrás: Gersick és társai, 1997:17 alapján saját szerkesztés

Polster és Konczosné (2020a) megállapították, hogy a hazai családi vállalkozások a család tengelyen a stafétabot átadás szakaszában, a tulajdon tengelyen a tulajdonosi irányítástól a gyerekeknek átadás (testvérek szövetsége), míg a vállalkozás tengelyen a növekedés szakaszban járnak.

3.2.2. A családi vállalkozások jelentősége

A családi vállalkozások jelentős szerepet játszanak a gazdaságban. A ma működő vállalkozások nagy része családi vállalkozás. A munkahelyek nagy részét ezen vállalkozások biztosítják. A Family Firm Institute (2017) által gyűjtött adatok alapján a családi vállalkozások globálisan

- az összes vállalkozás körülbelül kétharmadát teszik ki;
- a globális GDP 70–90%-át adják;
- a munkahelyek 50–80%-át biztosítják világszerte.

Wieszt és Drótos (2018) szerint hasonló szerepet játszanak a világ minden pontján a családi vállalkozásformák. A gazdasági szervezetek kimagasló többsége családi vállalkozás, elősegítik a GDP gyarapodását, valamint a foglalkoztatásban betöltött szerepük is meghatározó. Differenciálhatjuk a néhány alkalmazottat foglalkoztató kisvállalkozásokat, valamint a több ezer fős, nemzetközi jellegű nagy vállalkozásokat. Magyarországon a családi vállalkozások formája eltér a nyugat-európai és észak-amerikai vállalkozások típusától, az

eltérések pedig a következők: egyrészt, az egymás iránti megbecsülés családi vállalkozásokon belül jellemző normáinak kibontakozása előmozdítja az erős társadalmi szintű bizalom növekedését; másrészt, a családi vállalkozások nemzetgazdasági fontossága Magyarországon egyre fokozódik.

Baron és Lachenauer (2021) azt állapították meg sikeres vállalat felépítésével és fenntartásával foglalkozó könyvükben, hogy a családi tulajdonban lévő vállalkozások a világon a legjelentősebb és legszámosabbak közé tartoznak, azonban rendkívül kevés forrás áll rendelkezésükre azoknak az egyedi kihívásoknak a leküzdésében, amelyekkel szembesülnek. Könyvükben azon helyes döntések meghozataláról számolnak be, amelyek kritikusak az üzleti élet hosszú távú fennmaradása szempontjából. Emellett, bemutatják a családi vállalkozások sikerének vagy bukásának okait. Az elméleti fejezeteket valódi cégek történeteivel színesítik.

Sharma (2013) könyvében a transzgenerációs vállalkozói szellem feltárására törekszik, abban az erőforrások és képességek szerepének a vizsgálatára. Kijelentette, hogy a transzgenerációs vállalkozói szellem azokat a folyamatokat, erőforrásokat és képességeket jelenti, amelyek lehetővé teszik a családi vállalkozások számára, hogy idővel társadalmi és gazdasági értéket teremtsenek annak érdekében, hogy a vállalkozás tulajdonosainak első generációján túl is sikeresek legyenek. Fontos szerepet játszanak az olyan immateriális javak, mint az értékek, erények, az ismeretek és a tanulás, a professzionalizáció, a belső és külső társadalmi hálózatok és a hírnév. A transzgenerációs vállalkozói szellem foglalkozik azzal, hogy ezek a vállalkozások hogyan érik el a növekedést és a hosszú életet a vállalkozói tevékenység révén. Összpontosít azokra az erőforrásokra, képességekre és gondolkodásmódra, amelyeket a családok fejlesztenek ki és amelyekből merítenek annak érdekében, hogy generációkon átívelők legyenek a vállalkozások

Csuri (2019) szerint a családi vállalkozások a munkahelyek 50-80%-át nyújtják, amik kiemelt hatással vannak a társadalomra és annak alakulására. Ebből következtethetünk arra, hogy amennyi vállalkozás, annyi munkahely, annyi különféle munkakörülmény, fizetés stb. A családi vállalkozások tehát befolyásolják a társadalmat, a társadalmi tőkét. Rengeteg munkalehetőséget nyújtanak, de nem mindegy, hogy hol és milyen formában, hiszen amint azt tudhatjuk, széles skálája létezik ezen vállalkozásoknak. Akár egy családi zöldségesről van szó, vagy egy autógyárról beszélünk, az elsődleges felfogás az, hogy az ott dolgozók szeressék, amivel foglalkoznak, elégedettek legyenek a munkájukkal és az azért járó jövedelemmel. Minél nagyobb lesz ez az elégedettség, annál boldogabb társadalom alakul ki világszerte, és ezzel szimmetrikusan javul majd a családi vállalkozások megítélése. Egy

kisméretű vállalkozás esetén, ahol csak néhány alkalmazott dolgozik, esetleg közülük mindenki az adott család tagja, sokkal áttekinthetőbb az ellenőrzés, viszont személyes konfliktusok alakulhatnak ki, a vezető sokszor nem tudja tárgyilagosan kezelni a dolgozókat, viszont nagyobb hatással lehet rájuk, hiszen ez a dolgozók részéről is így van. Ellenben egy családi vállalatból kinőtt multinacionális vállalkozás esetén már meglehetősen jól létrehozott menedzsmentről beszélhetünk, amelynek tagjai minden tőlük telhetőt megtesznek a problémák elkerülésére és az esetleges hibák javítására. Fontos jól definiálni, hogy milyen munkáért milyen jövedelem illeti meg a dolgozót, hiszen az elégedettségükhöz ez legalább olyan elengedhetetlen, mint a jó munkakörnyezet kialakítása.

A legtöbb családi vállalkozás kis-és középvállalkozás, de vannak nagy nemzetközi vállalatok is. Csákné (2012) is megállapította, hogy a családi vállalkozások aránya a kis- és középvállalkozásokon belül jelentősnek tekinthető.

Annak ellenére tehát, hogy a családi vállalkozásokat többnyire mikro-és kisvállalkozásokkal azonosítják, a családi vállalkozások minden méretkategóriában jelen vannak, így a világ legnagyobb vállalatai között jelentős számban találunk családiakat. A 4. táblázatban a világ tíz legnagyobb családi tulajdonban levő vállalkozását láthatjuk (Polster és Konczosné, 2018). Az adatokból az is látszik, hogy noha a tapasztalatok szerint a generációváltásban a vállalkozások nagy része elvérzik, e sikeres családi vállalatok már a sokadik generáció vezetése alatt állnak.

4. táblázat: A világ legnagyobb családi vállalatai

Vállalkozás neve	**Alapítás, ország**	**Alapító**	**Generáció**	**Család tulajdona**
1. Wal-Mart Stores	1962, USA	Sam Walton	gyermek	38%.
2. Ford Motor Co	1903, USA	Henry Ford	4. gen.	40%
3. Samsung	1938, Dél-Korea	Lee/Seoul	-	22%
4. LG Group	1947, Dél-Korea	Koo, Huh	-	59%
5. Carrefour Group	1958,Franciaország	Defforey	a család 60 tagja	
6. Fiat Group	1899, Olaszország	Agnelli	4. gen.	30%
7. Istituto Finanziario Ind.	1927, Olaszország	Agnelli	-	50%
8. Peugeot Citroën S.A.	1810,Franciaország	Peugeot	-	42%
9. Cargill Inc.	1865, USA	William Cargill	4. és 5. gen.	85%

10. BMW	1916, Németország	Franz Josef Popp	-	47%

Forrás: http://www.griequity.com/

Az utód kiválasztásának, betanításának és bevezetésének a jó példái a világ legrégebbi, folyamatosan működő családi vállalkozásai. Példák arra, hogy stratégiai tervezéssel hosszútávon működő családi vállalkozást is lehet építeni (5. táblázat).

5. táblázat: A világ legrégebbi, folyamatosan működő családi vállalkozásai

Vállalkozás neve	**Alapítás éve, ország**	**Profil**	**Generáció**
1. Hoshi Ryokan	718, Japán	spa hotel	46.
2. Château de Goulaine	1000, Franciaország	kastély, borászat	Goulaine család tulajdona
3. Fonderia Pontificia Marinelli	1000, Olaszország	harangkészítés	-
4. Barone Ricasoli	1141, Olaszország	bor, olivaolaj	-
5. Barovier & Toso	1295, Olaszország	üveg	20.
6. Hotel Pilgrim Haus	1304, Németország	vendégfogadás	-
7. Richard de Bas	1326, Franciaország	papír	-
8. Torrini Firenze	1369, Olaszország	ötvösök	-
9. Antinori	1385, Olaszország	bor	19.
10. Camuffo	1483, Olaszország	hajóépítés	18.

Forrás: http://www.griequity.com

Junko Yanagisako (2002) olasz családi vállalatok vizsgálata alapján bemutatta, hogy jelentős tényező a tőkefelhalmozás, a menedzsment utódlása, a cégek terjeszkedése és diverzifikációja, valamint a vállalkozások újratermelése. Két különbséget fedezett fel Marx és Weber elméleteiben: a kapitalista motiváció megfelelő kulturális elméletének hiánya, valamint a rokoni kapcsolatok és a nem figyelembe vételének hiánya. Arra a következtetésre jutott, hogy a helyi és globális kapitalista stratégiák olyan iparágban működőképesek, ahol jellemzőek a regionális és nemzetközi kapcsolatok.

Randall (2005) a családi vállalkozások történetére fókuszált különböző országokat tekintve. Megálapította, hogy a vállalati tulajdon és ellenőrzés francia modellje meglehetősen különbözik az angol-amerikai modelltől. A tulajdonlás magas fokú koncentrációját jelenti, míg az Egyesült Királyság és az Egyesült Államok modelljei által jellemzett szélesebb körű tulajdonosi megosztást kívülálló modellnek nevezte. A tőkepiaci tulajdonjog ott koncentrálódik, ahol hiányzik a jogrendszerben és a szabályozási

megállapodásokban foglalt erős befektetővédelem. A polgári jogi rendszert a befektetők gyengébb ellenőrzési és védelmi rendszeréhez kötik. Ebből fakadóan természetes, hogy a tulajdonjog magas fokú koncentrációját találjuk olyan országokban, mint például Franciaország, mivel a befektetők viszonylag védtelen befektetési környezetben fektetnek be.

Randall (2005) kikövetkeztette, hogy a második világháború óta fokozatosan kialakult egy általános koncepció a német vállalati kormányzásról. Ez a nagyrészt szűkös és nem reprezentatív bizonyítékokra épülő konszenzusos nézet számos eltúlzott állítást tartalmaz a német vállalati tulajdonosi és ellenőrzési rendszerrel kapcsolatban. A nézet szerint nagy és hatalmas egyetemes bankok uralják a pénzügyi helyzetet manapság ugyanúgy, mint a múltban. Korábban a gazdaságtörténészek az univerzális bankot állították be Németország iparosodásának központi szereplőjeként, azzal érvelve, hogy a XIX. század közepétől az I. világháború kezdetéig ezek az intézmények hatalmas mennyiségű pénzügyi tőkét mozgósítottak, majd hatékonyan hasznosítottak. Ebben a hagyományos nézetben a német egyetemes bankrendszer eleme a bankok közvetlen részvétele volt a nem pénzügyi vállalatok tulajdonában. A pénzügyi szakirodalomban az ilyen banki részvénytulajdonosi és vállalati kormányzati részvétel kapcsolati bankként vált ismertté.

Randall (2005) kijelentette, hogy a század elején az olasz kapitalizmust a kormány korlátozott és közvetett beavatkozása jellemezte a gazdaságban és a tőzsdén egyaránt. A nagy gazdasági válság arra kényszerítette a kormányt, hogy sokkal nagyobb lépésekben avatkozzon be, mert a válság Olaszország három fő befektetési bankjának összeomlásához vezetett. Azóta a kormány közvetlen szerepet tölt be a gazdaságban azáltal, hogy megmenti a bajba jutott vállalatokat, valamint ellenőrzi a vállalatokat, különösen a tőkeintenzív ágazatokban. Az állam, mint vállalkozó közvetlen beavatkozása részben felváltotta és kiszorította a magánszektor szerepét a tőke felhalmozásában. Mivel az állam közvetlen és hatalmas szerepet vállalt a tőke allokálásában, az olasz jogalkotók nem tartották fontosnak Olaszország számára a befektetővédelem javítását. Ez ellentmond az olyan országok tapasztalatainak, mint az Egyesült Államok, ahol a kormány hasonló kihívásokkal nézett szembe, mint Olaszországé, de úgy döntött, hogy inkább a tőkepiacok szabályozójaként lép fel, mintsem helyettesítőként. Olyan környezetben, ahol nincsenek szabályozási reformok, és az állam gyakori közvetlen beavatkozással jár, az olasz tőzsdei aktivitás az 1950-es és 1960-as években alacsonyabb szintre csökkent, mint a huszadik század eleje.

Randall (2005) megállapította, hogy az Egyesült Királyságban a családi tulajdon korlátozott jelentőségű, míg a legtöbb országban kiterjedt. Éles kontraszt mutatkozik a

családok jelentőségében a vállalati irányításban az Egyesült Királyság és Európa többi része között. Az Egyesült Királyságban a családi vállalkozási sikerek csak olyan iparágakra korlátozódtak, amelyekben szerény beruházási követelmények voltak, nevezetesen a márkás csomagolt termékek. A következmények azokban az iparágakban érződtek a legkomolyabban, amelyek nagyszabású beruházásokat igényeltek - vegyi anyagok, elektromos berendezések és fémek; ezek jelentősen csökkentek német és amerikai versenytársaikhoz képest. A brit családi cég sztereotip képét úgy jellemezte, mint egy fanatikus atyák által alapított szervezetet, amelynek sikertelen testvérei lettek, akik „játékból dolgoztak és játszottak a munkahelyen". E felfogás szerint a huszadik század elején, mint a legtöbb országban, hatalmas családok uralják a brit vállalati szektort. Lehet, hogy alkalmatlanok voltak, de legalább ott voltak, és feltehetően kihalásuk képtelenségük következménye volt. Ennek eredményeként a brit vállalati rendszer eredete meglehetősen konvencionális, és jelenlegi rendellenes állapota a piaci erők normális működésének következménye.

Randall (2005) azt a konklúziót vonta le, hogy a pénzügyi piacok elősegítik a strukturális változásokat, amelyek gyakran ellentétesek a munkaerő és a tőke status quo érdekeivel, egyes országokban általában kevésbé fejlettek, és a vállalatok is kevésbé függenek a részvénypiacokon keresztül történő külső finanszírozástól. Ez különösen érvényes a kontinentális Európában és Skandináviában, ahol az arányos szavazási rendszerek inkább a kisebbségi vagy koalíciós kormányok megalakulását és a konszenzusos döntéshozatalt támogatják, ami elősegíti a vállalkozások érdekelt felei és a nagyobb állami szektorok politikai bérleti díját. ország tehát nemcsak a társasági törvényen és a jogi rendszeren nyugszik, hanem végső soron a meggyökeresedett magántulajdon politikai elfogadásán. A vállalati tulajdon és kormányzás szerkezete, valamint a pénzügyi rendszer fejlődése tehát nagyon integrált része az ország politikai történelmének.

Polster és Konczosné (2020a) a KPMG 2018-as felmérésére hivatkozva írták tanulmányukban, hogy Európa-szerte a családi vállalkozások az összes vállalkozások 55-90 százalékát képviselik. Méreteik változatosak, találhatók közöttük a kétszemélyes működtetéstől a több ezer alkalmazottat foglalkoztató globális nagyvállalatokig. Téves tehát a családi vállalkozások kisvállalkozásokkal történő azonosítása. A közép- és nagyvállalatok 20%-a családi tulajdonban van. A PwC 2019-es felmérésére hivatkozva írják, hogy a családi vállalkozásban minden személyes: a döntések, a kitűzött célok és a hátrahagyott örökség. A családi vállalkozás működtetése megköveteli az üzleti követelmények, az érzelmi kötelékek és a családi értékek egyensúlyát. „Az érzelmi alapon működő család és az értelmi alapon

működő vállalat közti egyensúlyt, helyes arányt megtalálni a siker kulcsaként értelmezhető". Fontos téma annak vizsgálata, hogy családi jelenlét milyen hatást gyakorol a vállalkozás életére (Wieszt, 2020).

Smyrnios és társai (2013) szerint ma már széles körben elfogadott, hogy a kis- és középvállalkozások kulcsszerepet játszanak a gazdasági folyamatban: rugalmasak, szinte azonnal alkalmazkodnak a gyorsan változó piaci feltételekhez, és jelentős szerepet töltenek be a munkahelyteremtésben. Hozzájárulnak a gazdasági tevékenység diverzifikációjához, és fontos szerepet játszanak a kereskedelemben és az exportban.

3.2.3. A családi vállalkozások sajátosságai

Zellweger (2017) összegzi a családi vállalkozások előnyeit és hátrányait. Eszerint (6. táblázat) a családi vállalkozások vonatkozásában előnynek fogható fel, hogy a családi vállalkozásokban az érdekek közösek. Ennek következtében kevesebb a vállalaton belüli konfliktus. Ehhez elengedhetetlen, hogy a család részese legyen a vezetőségnek és a menedzsmentnek is, illetve, hogy jó viszony legyen a családtagok között. Másrészt a vezetés hatékonyságát is meg tudja könnyíteni a családi vállalkozás. Az információk átadása gyorsabb, az érdekek közösek, így eredményesebb a vállalkozás. Előnyként sorolható még fel a hosszútávú befektetők, a lojalitás megléte, illetve a kialakított hálózat biztonsága. A családi hírnév kialakítása, megtartása nagymértékben befolyásolhatja a vállalat működését. A hátrányokat tekintve, a családi vállalkozások egyik tipikus gyengesége éppen az, hogy függ a családtól. Ha a vezető csak a saját érdekeit nézi, akkor nem lesz sikeres a vállalkozás. Ahogy mondani szokás, lehet egyben áldás és átok is. Egy másik tipikus hiba az ilyen vállalkozásoknál az elfogultság. Sok esetben olyan emberek kerülnek magasabb pozíciókba, akik egyébként nem rendelkeznek a munka elvégzéséhez szükséges képzettséggel, képességgel, csupán abból az indokból, hogy családtagok. Ez a vállalat működése szempontjából akár végzetes is lehet. Problémát jelent még sok esetben az öröklés kérdése, a generációváltás. Családon belül meglehet, hogy nem lenne olyan képességekkel rendelkező személy, aki képes lenne átvenni a vállalat irányítását. Mivel a család a saját vagyonát fekteti be, meglehet, hogy kevésbé hajlandó kockázatos döntéseket hozni, még akkor sem, ha nagy valószínűséggel előnye származna belőle. Ami még megemlítendő a hátrányoknál, az az, hogy mivel a családtagok több szerepben is megjelenhetnek a vállalkozáson belül, ezek a szerepek összemosódhatnak. Ez megnehezítheti a döntéshozatal és a kommunikáció folyamatát.

6. táblázat: Családi vállalkozások előnyei, hátrányai

Előny	Hátrány
Közös érdekek, kevesebb vita	Családtól való függés
Hatékony, eredményes vezetés	Elfogultság
Eszköz, forrás (befektetők) megléte	Öröklés, továbbadás
Hosszútávra orientáltság	Eszköz- és forráskorlátok
Családi hírnév megtartása	A szerepek elhomályosodása

Forrás: Zellweger (2017) alapján saját szerkesztés

Mendy és Hack-Polay (2018) szerint nehézségek adódnak a vállalkozás elindításában, mint például a kezdő tőke mennyisége, és hogy hol szeretne a család vállalkozást indítani. A kezdő tőke azért játszik nagy szerepet, mert főként az kell a családi vállalkozás megindításához. Viszont rendelkezniük kell ötlettel, amit meg szeretnének valósítani. Nagy kérdés még, hogy hol szeretnének családi vállalkozást indítani: szülőhazájukban vagy esetleg más országban, mint például afrikaiként az Egyesült Királyságban, ahol nagy valószínűséggel csődbe megy a vállalkozás, mert nem tud annyi tőkét megteremteni, amennyire szüksége lenne, hogy sikeres legyen, és fenn tudja tartani magát, nem beszélve arról, ha esetleg egy válság következne be.

Saiz-Álvarez és társai (2019) azt állapították meg, hogy a gazdasági globalizációra és a megnövekedett versenykényszerre való reagáláshoz a vállalatoknak innovatív, hatékony és eredményes irányítási stratégiákra van szükségük. Hangsúlyozzák a létfontosságú stratégiák bevezetésének fontosságát a túlélés és a hosszú távú virágzás érdekében, a kihívások leküzdésére és a lehetőségek kiaknázására a versenyhelyzet elérése, valamint fenntartása érdekében. A vállalkozói szellemről, a családi vállalkozásokról és a stratégiai kutatásról szóló legfrissebb áttekintések és esettanulmányok bemutatásával és integrálásával a könyv konkrét ajánlásokat nyújt a vállalkozások hatékony túléléséhez és növekedéséhez.

Nagy és Tobak (2017) megállapították, hogy a célravezető működés eléréséhez összhangot kell teremteni a vállalati kultúra és a szervezeti struktúra, valamint az adminisztratív rendszerek között. Azt is kiemelték, hogy a vállalati tudás szerepe egyre nagyobb jelentőséggel bír, hiszen a tudásmegosztás, az innovációs affinitás és a legjobb gyakorlat használata kulcsfontosságú.

Noszkay (2017) hangsúlyozta a tisztességet, amivel kapcsolatban példaként említette a Hoshi Ryokan (alapítási éve: 718) japán hotel, valamint a Barone Ricasoli (alapítási éve: 1141) olasz bortermelő vállalkozásokat, amelyek régóta sikeresen működnek. Kiemelte, hogy a vezetőket a következő kategóriákba sorolhatjuk: támogató, tekintélyelvű és

atyáskodó. Meghatározó jellemzőként említette még a hosszú távú tervezést és az értékrendet is.

Zellweger és Astrachan (2008: 347) szerint a szocio-emocionális vagyon (SEW) a családi vállalkozás legfontosabb megkülönböztető jegye, és segít megmagyarázni, hogy a családi vállalkozások miért viselkednek különösképpen. Továbbá véleményük szerint a szocio-emocionális vagyon az elfogadásra való hajlandóság részeként határozható meg. A szocioemocionális vagyon tágabb értelemben a következőket jelentheti:

- egy adott vállalkozásnél a család ellenőrző pozíciója,
- a családtagok személyes hatalmának korlátlan gyakorlása,
- a család befolyása a vállalkozás felett, és
- a család azonosítása azzal a vállalkozással, amely általában a család nevét viseli.

Kurland és McCaffrey (2020) tanulmánya a családi vállalkozások szocioemocionális gazdagságára (SEW) épít, és egy új koncepciót, a közösségi SEW fogalmat javasolja használni, amely szerint a SEW túlmutatja a szervezeti szinten, és magában foglalja a közösségi szintet is. Megállapították, hogy a családi gazdaságok tulajdonos-vezetői kiemelten kezelik a gazdálkodás megőrzését és a régióban működő gazdálkodói közösség védelmét a gazdasági és egyes esetekben a családi érdekekkel szemben. Vagyis a tulajdonos-vezetők SEW-je magában foglalja azt a közösséget, amelybe a család be van ágyazva.

Murphy és társai (2019) a „grounded theory" megközelítést alkalmazva azt tapasztalták, hogy a következő generációs családtagok korai életének kulcsfontosságú eseményei táplálják az összetartozás és identitás érzetét, amely a társadalmi-érzelmi vagyonuk középpontjában áll. Mivel a következő generációs családtagok jobban érintkeznek a családi vállalkozással, a cég nem pénzügyi aspektusait értelmezik az affektív igények nagyobb változatosságára adott válaszként, ami szélesíti és erősíti interaktív szocioemocionális vagyoni szemléletüket. Életútelméleti szemléletükkel összhangban megfigyelték, hogy a társadalmi-érzelmi gazdagságot felépítő kulcsfontosságú események hogyan befolyásolják nagyban a következő generációs családtagok életútját.

Reisinger (2013) kiemelte, hogy a családi vállalkozások esetén a család hatékony felülvizsgálattal rendelkezik a vállalati döntések felett, valamint a szervezet elősegíti a családi jólét fennmaradását. Megállapította azt is, hogy Európa 70-80%-át családi vállalkozások alkotják, Magyarországon hozzávetőlegesen 50% és 70% között található a megoszlásuk. A családi vállalkozásokban megjelenő nyereség újra invesztálódik, ennek okán társadalmi lehetőségeket is figyelembe veszik. Ezek alapján arra a következtetésre jutott, hogy a családi vállalkozások nagyobb figyelmet szentelnek a társadalmi

felelősségvállalásnak. A 7. táblázat bemutatja a családok, valamint az üzleti szervezetek eltéréseit.

7. táblázat: Az üzleti szervezet és a család jellemzőinek fő eltérései

Üzleti szervezet	Család
gyártó	fogyasztó
gazdasági döntések	érzelmi döntések
nyereség a fő cél	család összetartása, szeretet a fő cél
szervezeti hierarchia	családi hierarchia
szervezeti kultúra	családi kultúra
vásárlók rendelkeznek meghatározó szereppel	családtagok elégedettsége rendelkezik meghatározó szereppel
alapjául a szerződések szolgálnak	alapjául a bizalom és az őszinteség szolgál
fókuszában a feladatok megoldása szerepel	fókuszában a családtagok között létrejött kapcsolatok minősége szerepel

Forrás: Reisinger (2013) alapján saját szerkesztés

Massimo Picone és társai (2021) szerint fontos figyelembe venni a családi vállalkozásokban dolgozó menedzsment pszichológiai alapjait: az értékek és az elfogultságok heterogenitását. Fogalmi keretet dolgoztak ki annak megvizsgálására, hogy a családtagok és nem családtagok értékei és elfogultsága hogyan befolyásolja a stratégiai döntéshozatalt és a családi cégek eredményeit. A terület előrehaladása érdekében néhány releváns kérdést vetettek fel, és egy jövőbeni kutatási menetrendet kínálnak a menedzsment és a családi vállalkozás pszichológiai alapjainak metszéspontjában.

A 3.2. fejezet alapján azt állapíthatjuk meg, hogy a családi tulajdonban lévő, illetve a családi irányítású vállalkozásoknak többféle tipológiája ismert. A kutatások alapján jól lehet azonosítani a jellemzőit, továbbá az erősségeit és gyengeségeit. A családi vállalkozások specialitása, hogy összekapcsolódik bennük a családi és az üzleti szféra. Ez az összefonódás erőt is jelenthet és konfliktusokhoz is vezethet. Mindezek megoldásához a stratégiai tervezés a kulcs.

3.3. A generációváltás definíciói és megközelítései

Noha Magyarországon a családi vállalkozások döntő többsége most éli (vagy a közelmúltban élte át) az első generációváltást, a világban számos jó példa található a hosszú távon is sikeresen működő, sokadik generációjú családi vállalkozásokra (ahogy azt az előző fejezetben már szemléltettem).

Polster és Konczosné (2020a) Bogdány és Csizmadia (2017) alapján megállapították, hogy az utódlás, mint kutatási téma először az 1980-as években fordult elő hazai kutatásban.

Felhívták a figyelmet arra, hogy utódlás-tervezéssel foglalkozott Zajac 1990-ben, Teal és társai 2003-ban, Mandi 2008-ban, Dai és társai 2011-ben, és onnantól kezdve is számos kutatás épül a téma köré.

„A családi vállalkozások ambiciózus, vállalkozó szellemű, növekedni akaró, hosszútávra gondolkodó vállalkozások. Mégis nagy részük kockáztatja a vállalat fennmaradását azáltal, hogy nem tervezi meg a vállalat következő generációnak való átadását, az utódlást" (Konczosné – Kézai, 2018: 49).

A generációváltásnak mindkét fél lehet az akadálya: a feladatokat, döntéseket átadni nem akaró elődd, és azokat átvenni nem akaró (vagy nem alkalmas) utód egyaránt (Kovács – Reisinger, 2014). Cater és Justis (2010) azt következtetik, hogy a két generáció közös munkájának minősége meghatározza az öröklési folyamat sikerét. A nyílt kommunikáció és a hosszú távú megközelítés jelentősen növeli a hatékonyságát.

Kása és társai (2018) arra a következtetésre jutottak, hogy azon családi vállalkozások esetén, ahol 10 éven belül sor kerülhet a generációváltásra vagy már az elmúlt 5 évben lezajlott az utódlás, az irányítást részben (26%) vagy teljesen (55%) a családon belül adják át. A vállalkozások 12,8%-a egy külső vezetőnek tervezi átadni a vállalkozást.

Gubányi és társai (2014) azt tapasztalták, hogy 7 milliárd forintot meghaladó árbevétel esetén a családi vállalkozások tulajdonosai inkább eladják a vállalkozást. Továbbá akkor is az eladás mellett döntenek, ha nagyon fiatal a tulajdonos vagy, ha jelentős mértékű a verseny az adott piacon.

Bogdány és társai (2019) arra a következtetésre jutottak, hogy az átadás inkább procedúra, mint esemény. Nem egyszerűen egy cselekedet, ahol hirtelen átadják az irányítást vagy tulajdonlást, inkább több tevékenységből álló eljárásnak tekinthető. Az utódlás folyamatának két irányzatát mutatják be: a szakaszos-folyamatos modelleket, valamint az életciklus-alapú modelleket. A szakaszos-folyamatos modellek a generációváltást ciklikusan visszatérő ügymenetként magyarázzák, míg az életciklus-modellek az átadáshoz vezető utat különféle paraméterek alapján mutatják be.

Lee, Zhao és Lu (2019) a társadalmi csere elméletéből kiindulva az alapító és az utód közötti érték-azonosság hatását vizsgálták az utód utódlási hajlandóságára. A 102 alapító-utód felmérési adatokat vizsgálva az elemzés azt mutatta, hogy amikor az alapítónak és az utódnak egyaránt nagy az elköteleződése a családi jólét iránt, akkor a kapcsolat minősége javulni fog, és ez az utód nagyobb utódlási hajlandóságához vezet. Ha az alapító és az utód között érték-ellentét lép fel, az utód családi boldogulási értéke van nagyobb hatással az alapító-utód kapcsolatra és az utód hajlandóságára.

Ward (2004) a hosszú életű, sikeres családi vállalkozásokat tanulmányozva ötven tanulságot vont le. Megállapította, hogy a családi vállalkozásban történő tervezés bonyolultabb, mint bármely más típusú vállalkozásé. Ennek ellenére a legsikeresebb üzleti családok készségesen és intelligensen foglalkoznak ezzel. Tudják, hogy ez elengedhetetlen a további sikerükhöz. Kialakította a folyamatosság-tervezés háromszöget, amely a családi vállalkozás tervezésének egyedi és összetett kihívásait szemlélteti. Bemutatta, hogy a vállalkozást birtokló családnak négy különböző szinten kell egyidejűleg és egymástól függően terveznie, elkészítve egy üzleti stratégiai tervet, egy vezetési és tulajdonosi utódlási tervet a vállalkozás számára, egy személyes pénzügyi tervet a családtagok számára, és - a háromszög középpontjában – a családi folytonossági tervet is fontos kialakítani. Véleménye szerint minden vállalkozás profitálhat a stratégiai terv elkészítéséből. A családi vállalkozásokban a stratégiai terv kölcsönösen függ a család vezetői és tulajdonosi utódlási tervétől, és fordítva.

Az Infographic (2013) kutatást végzett 500 családi vállalkozás körében a generációváltás tekintetében. Arra a következtetésre jutottak, hogy a családi vállalkozások közül nagyon kevesen képesek az örökítés folyamatát végrehajtani. A vállalkozások 70%-a nem jut tovább az első generáción, 15%-a második generáción nem lép túl, 12%-a harmadik generációt nem haladja meg, és csupán 3%-a adja tovább a negyedik generációnak. A családi vállalkozások mindössze 33%-a rendelkezik generációváltásra vonatkozó tervvel.

A közép- és kelet-európai családi vállalkozások 61%-a tervezi a vállalkozás átadását a következő generáció számára, míg 28%-a szeretné eladni azt, vagy külső finanszírozókat szeretne bevonni üzleti tevékenységébe. Antal György (2015) azt állítja, hogy ahhoz, hogy az átadás hatékony lehessen, először a következő generációnak szükséges tapasztalatokat szerezni. Ezért meglepő, hogy a közép- és kelet-európai családi vállalkozások többsége nem azonosította a jövőbeli vezetőket, és nem rendelkezik öröklési tervvel. A válaszadók csupán 39%-a rendelkezik öröklési tervvel legalább néhány pozícióra vonatkozóan, míg globálisan ez 53%. Hasonlóképpen a régió családi vállalkozáseinak mindössze 29%-a foglalkoztat családtagokat a következő generációból, míg globálisan ez 55% (piacesprofit.hu).

Németországban a családi vállalkozások utódlását vizsgálva Lenz és társai (2020) arra a következtetésre jutottak, hogy az utód megtalálása kihívás. Ebben az is közrejátszik, hogy a családi vállalkozások földrajzilag aránytalanul koncentrálódnak, hiszen a perifériikus régiók munkaerőpiaca kevésbé stabil. Ennek a kihívásnak a megoldására konzultációs szolgáltatások nyújtását javasolták a családi vállalkozások számára.

Makó és társai (2015) nézőpontja szerint az öröklési folyamat három különálló szakaszból állhat: 1) a belépést megelőző, amikor a kijelölt vagy potenciális utódok felkészülnek az átvételre; 2) a belépés, amely magában foglalja az utódok üzleti tevékenységbe történő integrálását; és 3) a vezetői pozícióba történő belépés.

Makó és társai (2016) nézőpontja szerint az utódlásnak központi szerepe van a vállalkozás fenntarthatóságának megtartásában. Az átadás azt jelenti, hogy a vállalkozás vezetése és a pénzügyi felelőssége átkerül az utódra. A folyamat során szem előtt kell tartani az immateriális javakat is (például a társadalmi-érzelmi vagyon, a társadalmi kapcsolatok, a vállalkozás hírnevének megőrzése, a kapcsolatépítés más vállalatokkal), a materiális javak (például a fizikai eszközök, a pénzügyi források) mellett.

Bracci, Vagnoni (2011) szerint a családi vállalkozások generációváltása esetén a legtöbb esetben családtag (gyermek) veszi át a vállalkozás irányítását.

Konczosné és társai (2018:78) megállapították, hogy „az általánosságban vett vállalkozás (entrepreneurship) és a többgenerációs családi vállalkozás (family business) jelentősen különböznek egymástól. Ez utóbbi számára a vállalkozás nem csupán arról szól, hogy egy egyén felépít egy üzletet, amit aztán elad, hanem olyan családi kollektív felelősségvállalás, ahol a tagok hosszú távon gondolkodnak, állandó innovációval a fenntarthatóságra törekszenek, hogy a vállalkozást a következő generáció is tovább tudja vinni. A családi vállalkozást így az innováció és a tradíció kombinációjának tekinthetjük”.

Miller és társai (2004) észrevétele alapján a családi vállalkozás utódlásának legtermészetesebb módja a generációk közötti tulajdonjognak az átruházása, amely biztosítja a folyamatos családi irányítást. A statisztikai bizonyítékok szerint azonban az utódlási folyamat a legtöbb esetben kudarcot vall. Ennek több oka lehet. Számos személyes, érzelmi és strukturális tényező gátolhatja az utódlást, az utódok alkalmatlanságától kezdve a kormányzati kudarcokon át a kedvezőtlen pénzügyi és adózási környezetig. A kudarcok elkerülésének egyik legfontosabb előfeltétele az öröklési folyamatban egy olyan formális vagy informális stratégia kialakítása, amely biztosíthatja a nem megfelelő öröklés korai figyelmeztető jeleit, és ezáltal a család és a vállalkozás is hatékonyan megbirkózik velük.

Tucker tanulmánya (2011) szerint az öröklés során a legtöbb esetben a legfontosabb szereppel az interperszonális kapcsolatok bírnak. Véleménye szerint a sikeres öröklés legnagyobb akadálya a félelem és halhatatlanság természete. Félelem a visszavonulástól, a hatalomról való lemondásról és a félelem attól, hogy a következő generáció sikeresebb lehet. Azok számára, akik egész életükben az általuk alapított vállalkozás(oka)t irányították, a vállalkozás átruházása szokatlan érzés lehet. Az ősök viselkedésére vonatkozó közös kritika

az, hogy úgy viselkednek, mintha halhatatlanok lennének. A következő generáció bizonytalanná válik, és kétségei támadnak, mert nem ismeri az átadók terveit és elképzeléseit.

Csákné Filep és Szirmai (2006) megítélése szerint jelentős számú esetben gátló tényezőnek számít a bizonytalanság, amely főként az utód kiválasztásában, a jövőképben, az átadás időpontjának meghatározásában, az átadás helytállóságáról való gondolkodásban nyilvánul meg.

A Deloitte Private által készített tanulmány rámutatott arra 58 országban készített interjúk alapján, hogy a válaszadók csak 41% -a érzi hasonlóan magabiztosan utódtervét. A magántulajdonban levő vállalkozások esetében már jól ismert, hogy az értékek, a közös elképzelés és a vállalati kultúra kiemelkedő szerepet játszanak a hosszú távú jövőképben. A generációváltás tehát kiemelt fontosságú a tulajdonosok számára. Az utódok felkészítése kritikus jelentőségű emberi, szakmai és üzleti szempontból, ezért figyelmet kell fordítani a jövőbeli vezetők felkészítésére. A generációváltás kihívásai megfigyelhetők az operatív irányítás és a tulajdonosi szint szintjén is. Az elemzés rámutat arra, hogy a válaszadók több mint 40% -a csak informális jövőbeli tervvel rendelkezik, és csak 24% -uk rendelkezik családi alkotmánnyal vagy hasonló jogi eszközzel az öröklési kérdések kezelésére (deloitte.com).

Az idősödő vállalkozók felkészületlenek az átadásra. A magyar kis- és középvállalkozások többségét 20-25 évvel ezelőtt alapították, tehát a közeljövőben sok kkv eléri azt a szakaszt, ahol az alapítónak eladnia vagy átadnia kell a vállalkozást. Ugyanakkor a Budapest Bank nemrégiben megjelent bejelentése szerint a hazai kkv-k csak 5% -a akarja eladni az üzletet. További 16% vagy szeretné eladni az üzletet tőkebevonási szükséglet vagy megfelelő utód hiánya miatt. A többség (több mint 70%) azonban egyáltalán nem hajlandó gondolkodni az üzlet eladásáról. Azok, akik hajlandóak eladni az üzletet, inkább egy versenytársnak vagy hivatásos befektetőnek (21%) adnák el. Csak 4% veszi fontolóra az eladást egy pénzügyi befektető számára, és csak 3% szándékozik belépni a tőzsdére. Ugyanez a tendencia figyelhető meg az üzlet értékesítésével kapcsolatban: míg a vezetők becslése szerint az átfutási idő átlagosan 8 hónap, a piaci tapasztalatok azt mutatják, hogy a folyamat 1-3 évig tarthat. Ezért nem meglepő, hogy a válaszadók több mint fele (55%) igényel jogi tanácsadást, 14% pedig egy szervezetfejlesztő segítségével foglalkozik az értékesítési folyamat előkészítésével (napi.hu).

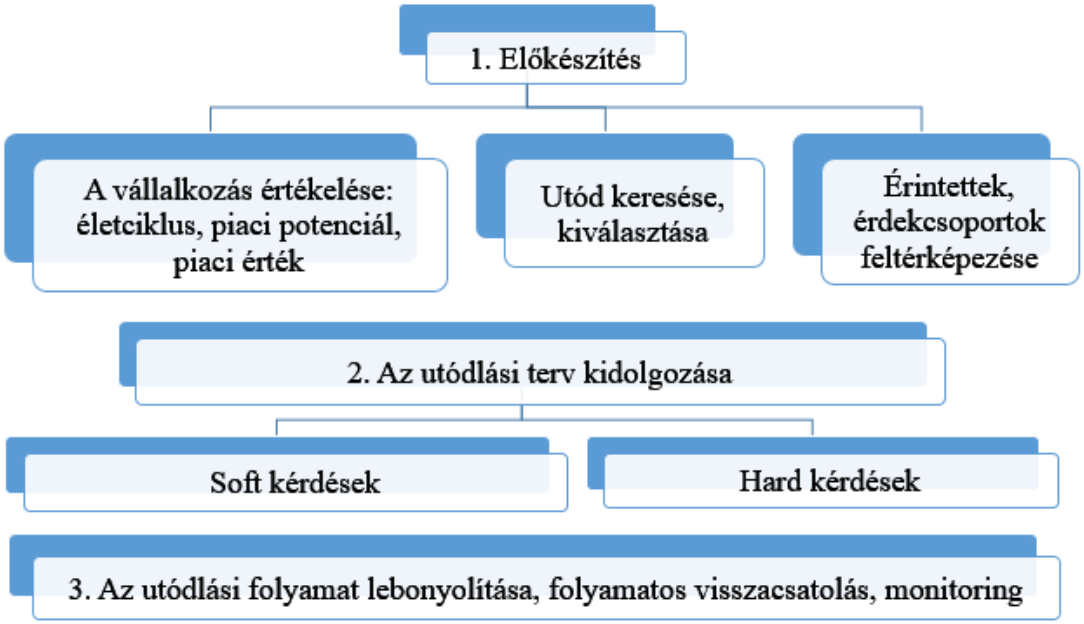
A Family-Owned Businesses című lap egyik cikke szerint a családi vállalkozásokkal kapcsolatos fontos kérdés az öröklési döntés, aki átveszi a vezetést és/vagy a vállalat

tulajdonát, amikor a jelenlegi generáció visszavonul vagy meghal. A legfontosabb, hogy elkerüljék a konfliktusokat azzal kapcsolatban, hogy ki veszi át az üzletet. Ehhez jól meghatározott tervvel kell rendelkezniük, hiszen a célok megvalósítására szolgáló szervezett terv segít megakadályozni számos lehetséges problémát. Amikor az átadást elhalasztják, a családi vállalkozásban továbbra is részt vevő idősebb rokonok kialakíthatják a status quo fenntartását (inc.com).

Hazánkban 2019 októberében „A családi vállalkozások és az alternatív vitarendezés" címmel lebonyolításra került az IV. Alternatív Vitarendezési Konferencia. Dr. Rudas László, a Családi Vállalkozások Országos Egyesületének elnöke a konferencia során úgy nyilatkozott, hogy új fókuszt találtak az alapítók: tömegbázis emelése, értékmegőrzés. Ezen felül a vállalkozás alapítói azt szerették volna elérni, hogy a magyar családi vállalkozások hasonló lehetőséggel rendelkezzenek generációváltás tekintetében, mint a nyugat-európai családi vállalkozások. A fentiek miatt már 2014-ben úgy határoztak, hogy megalkotják a családi vállalkozások érték és érdek képviseletét, létrehozván a Családi Vállalkozások Országos Egyesületét.

Reisinger (2013) tanulmánya alapján az utódlás folyamata során a szóba kerülő személyek, a hivatalos eljárási rend, valamint a cselekvési terv a kulcsfontosságú elemek. A soft kérdésekhez tartozik az utód megkeresése és a tudásátadás, az utód kulcs érintettek általi elfogadtatása, valamint az elődd jövőbeli szerepének meghatározása. A hard kérdésekhez sorolható a jogi felkészülés, az adóterv, az öröklési terv és a finanszírozási terv (9. ábra).

9. ábra: Az utódlás folyamata



Forrás: Reisinger (2013) alapján saját szerkesztés

Tobak (2018) értekezésében arra hívta fel a figyelmet, hogy a családi vállalkozások előmozdítják a gazdaság stabilitását, egyes uniós országokban néhány vállalkozás árbevételének döntő többségét alkotják, ezáltal munkahelyek fenntartását és teremtését, gazdasági növekedést eredményeznek. Transznacionális tevékenységet folytatnak, jelen vannak a nemzetközi piacon, és több tagállamban folytatnak tevékenységet. Kiemelte, hogy a vállalkozások eltökélt szándéka a hosszú távú értékmegőrzés. Nagy jelentőséggel bírnak Európa versenyképességét tekintve, mivel a legtöbb munkalehetőséget ők nyújtják és gyorsan reagálnak a gazdasági-szociális környezet módosulásaira.

A megfelelő utód megtalálása tehát nem csak a család, hanem a nemzetgazdaság szempontjából is kiemelt fontossággal bír. Ennek támogatására a Magyar Fejlesztési Bank Csoport új tőkefinanszírozási programot indít a családi vállalkozások támogatására, amennyiben a családon belüli utódlás még nem oldódott meg. A legalább 50 millió dolláros bevétellel rendelkező kis- és középvállalkozások 58% -a családi vállalkozás. A Kamaraonline weboldal arról számolt be, hogy a fennmaradó családi vállalkozások az alapító kezében vannak. A piaci információk szerint a családi vállalkozások 40%-át érinti a generációváltás problémája, mivel a tulajdonos-vezetők átlag életkora eléri a 65 évet. Az esetek többségében azonban a vállalkozások utódlása nem oldódik meg. Ezeknek a vállalkozásoknak az értékesítése elkerülhetetlen, ám a felvásárlások jelenlegi igénye és a rendelkezésre álló finanszírozás nem elegendő ennek a kérdésnek a megoldásához. Ezért sok virágzó családi vállalkozás esetén fontos az életképesség fenntartása és az üzleti érték megőrzése. A probléma akár 12000 vállalkozást érinthet, így a generációs változásoknak a nemzetgazdaságra gyakorolt jelentős hatása van. Ezért a Magyar Fejlesztési Bank a Hiventures Kft-n és a Magyar Fejlesztési Bank Invest Kft-n keresztül indít tőkeemelési programot az üzleti akvizíciók finanszírozására és a befektetői érzelmek fokozására (kamaraonline.hu).

Gagné és társai (2019) a motivációs tényezőket vizsgálva kijelentették, hogy a családi vállalkozások a globális üzleti struktúrák 80% -át képviselik, de a sikeres transzgenerációs utódlás alacsony aránya drasztikus következményekkel járhat a munkavállalókra és a helyi gazdaságokra nézve. Egy 89 éves kanadai családi vállalkozás 12 éves longitudinális vizsgálata feltárta, hogy az utódok magabiztosak és belső motivációval rendelkeznek a vállalkozás átvételére. A belső motiváció közvetítette az utódba való bizalom és a sikeres üzleti utódlás közötti kapcsolatot.

Bernhard és Labaki (2020) cikkében az intergenerációs erkölcsi érzelmeket vizsgálták, mint az etikai menedzsment gyakorlatok pszichológiai gyökereit. A családi rendszerek

következő generációs bűntudatának koncepcionális modelljét a családi rendszerekre és az azonosítási elméletekre építve fejlesztették ki. Etikai dilemmát ábrázoló forgatókönyv-megközelítéssel tesztelték. Megállapításaik arra utalnak, hogy minél kevésbé azonosul a következő generáció a családdal, annál valószínűbb a bűntudat. A bűntudat ezután felelősségteljesebb magatartás szándékához vezet, például jóvátételi cselekményekhez, bocsánatkérésekhez és az üzleti gyakorlat megváltozásához. A következmények ösztönzik a jövőbeni kutatásokat a családi vállalkozások bűnösségéről és az erkölcsi döntésekről generációkon át.

A családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma oktatási szempontból is jelentős kihívás, hiszen a tudásátadás megszervezésével állami és magánszervezetek is tudnak ebben hatékonyan segíteni (Krankovits és társai, 2020).

A generációváltással kapcsolatos forrásokat összefoglalva elmondhatjuk, hogy kiemelt fontossággal bír a generációváltás tudatos tervezése, majd a vállalkozás irányításának átadása a következő generációnak.

A generációváltás az egyik legnehezebb feladat a családi vállalkozásban, hiszen

- elsősorban el kell dönteni, kinek szeretnék/tudják átadni a vállalkozást
- fel kell készíteni a kiválasztott személyt a vállalkozás vezetésére emberi, üzleti és szakmai szempontból
- az alapítók büszkesége is korlátozó tényező lehet: félnek attól, hogy a bevált módszert lecserélve sikertelenséghez vezeti a vállalkozásokat
- nem minden utód szeretné átvenni a vállalkozást
- sokan nem megfelelőek a pozícióra.

Az utódlás során a vállalkozás jövője forog kockán. Gondoljunk bele egy olyan helyzetbe, amikor egy adott vállalkozónak 3 gyermeke van, el kell döntenie azt, hogy közülük, ki milyen feladatra lenne a legmegfelelőbb. Az is felmerülhet opcióként, hogy mind a 3 gyerek megkapja a vezetői posztot, illetve az is, hogy ketten vezetik. A jövőbeli vezetőnek megfelelő tulajdonságokkal kellene rendelkeznie, mint például: magabiztosság, talpraesettség, kommunikációs készség, vezetői készségek, határozottság, döntésképesség, céltudatos, logikus, illetve reális gondolkodás, könnyen tudjon kapcsolatot teremteni, nyitott, lelkes, ha esetleg olyan a vállalkozás, ahol igényli az új ötleteket, akkor legyen kreatív is.

Magyarországon a családi vállalkozások esetében az első generációváltás hulláma következett be a 2010-es években, amelyre nem állt rendelkezésre korábbi tapasztalat. A

vállalkozások döntő többségét a 90-es években alapították. Az akkori alapítók akkor voltak 30-40 évesek, mára már elérték a 60-70 éves kort, és szükségessé vált a staféta átadása, ami nemzetgazdasági szempontból kockázati tényező. Egyrészt folytonosság szempontjából fontos az átörökítés, másrészt, akik átadják a vállalkozást a következő generációnak, azoknak óriási hajtóerő, hogy egy letett vállalatalapnak van folytatása, továbbá a vállalkozás nem ér véget családi szinten.

3.3.1. A KPMG kutatás eredményei

A KPMG és az Európai Családi Vállalkozások évről évre elkészítik a European Family Business Barometer nemzetközi felmérést. Sajnos, maga a felmérés nem ad egyértelmű meghatározást a családi vállalkozások körére, ezért korlátozottan lehet felhasználni és más felmérésekkel összehasonlítani.

A KPMG kutatásban 2013-ban (600 vállalkozás, 14 országból), 2014. júniusban (710 európai családi vállalkozás, 18 európai országból) és 2014. decemberben (878 európai családi vállalkozás, 18 európai országból) megvizsgálták a jövőképet, a kihívásokat és aggodalmakat, valamint a külföldre történő beruházásokat (online kérdőíves felmérés 600 európai családi vállalkozás tag 14 európai országból) (mafe.org, 201; deutschebank.nl, 2014; europeanfamilybusinesses.eu, 2014).

2015-ben – a jövőkép és a kihívások mellett – elemezték a stratégiai változást és a siker kulcsait (1401 európai családi vállalkozás, 25 európai országból) (familienunternehmer.eu, 2015). 2016-ban a jövőkép, a tehetség, az innováció, a stratégiai változás és a siker kulcsa voltak a kutatás témái (home.kpmg.com).

Minden évben megvizsgálták tehát a családi vállalkozás jövőképét. A jövőbeni külföldre történő befektetéseket 2013-ban és 2014-ben, a stratégiai változás tervezését 2015-ben és 2016-ban elemezték (8. táblázat).

8. táblázat: A KPMG kutatások releváns témái 2013 és 2016 között

Év	téma 1	téma 2	téma 3
2013	jövőkép	kihívások és aggályok	jövőbeni befektetések
2014. június	jövőkép	kihívások és aggályok	jövőbeni befektetések
2014. december	jövőkép	kihívások és aggályok	jövőbeni befektetések
2015	jövőkép	kihívások és aggályok	stratégiai változás tervezése
2016	jövőkép	kihívások és aggályok	stratégiai változás tervezése

Forrás: Polster és Konczosné (2017a) alapján saját szerkesztés

A KPMG 2018-ban végzett kutatásában több mint 1500 családi vállalat vett részt Európa 26 országából. Az eredmények azt mutatják, hogy az Európa gazdasági gerincének tekintett családi vállalkozások számos kihívással néznek szembe. A három legnagyobbként nevezik meg a globális versenyt a tehetségek bevonzásáért, a munkaerő növekvő költségét és a növekvő politikai bizonytalanságot. A változások példa nélküli mértéke óriási nyomásként nehezedik a családi vállalkozásokra. 75%-uk biztosnak látja a vállalkozása jövőjét. Az új körülmények megkövetelik, hogy ezek a vállalkozások egyensúlyba hozzák a hosszú távú tervezési ösztönüket és az agilis vezetést, továbbá új üzleti modellt dolgozzanak ki. Ez azt jelenti, hogy fokozni kell az innovációt, hogy új utat teremtsenek az új, még ki nem használt piacokon. Ahogy a nehézségek növekednek, annál nagyobb energiát fordítanak az innovációra, mint kiemelt prioritásra, hogy alkalmazkodni tudjanak a rohamosan változó környezethez. Összességében egyre több családi vállalkozás tűnt magabiztosnak a jövőre vonatkozóan 2016-ban 2013-hoz viszonyítva (9. táblázat). A semleges kilátásokkal rendelkező családi vállalkozások aránya viszonylag alacsony.

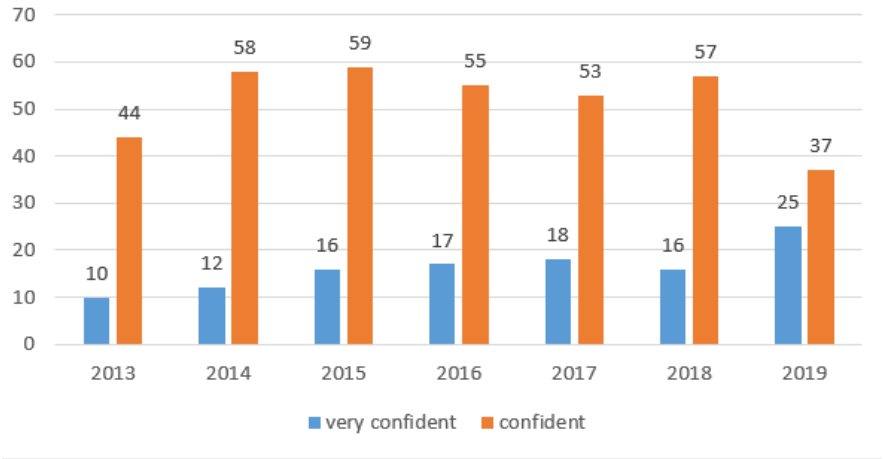
9. táblázat: Jövőkép 2013 és 2016 között

Kilátás	**2013**	**2014. június**	**2014. december**	**2015**	**2016**
Pozitív jövőkép	54%	71%	70%	75%	72%
Semleges	34%	21%	25%	17%	21%
Negatív jövőkép	12%	8%	5%	8%	7%

Forrás: Polster és Konczosné (2017a) alapján saját szerkesztés

2019-ben (1600 családi vállalkozás, Európa 27 országából) a családi vállalkozások 62%-a tűnt magabiztosnak a jövőre vonatkozóan. Azon családi vállalkozások százalékos aránya, akik kevésbé bizakodóan vélekedtek a jövővel kapcsolatosan, 2019-re – 2013-hoz képest – növekedést mutatott. (10. ábra)

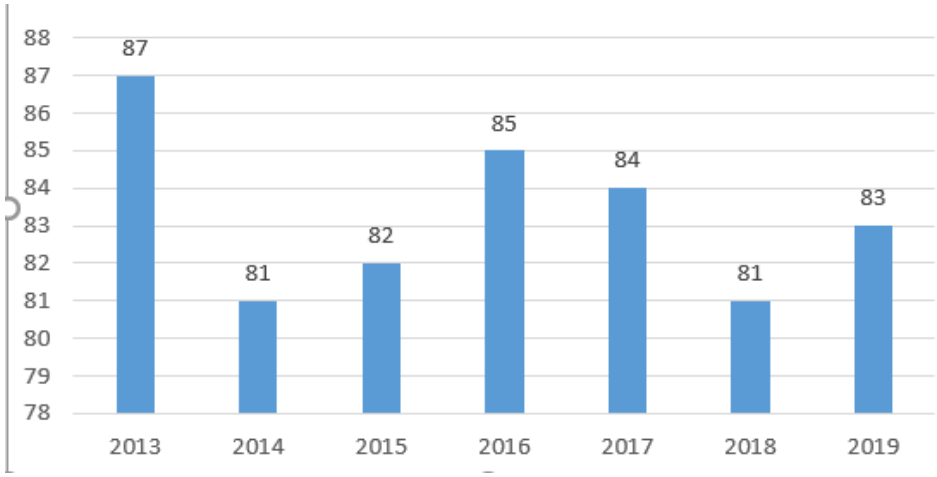
10. ábra: Kilátások a jövőre vonatkozóan, 2013-2019



Forrás: kpmg.com

A jelenlegi tulajdonosok 83%-a rendelkezik tervvel az átadásra vonatkozóan. Ez az arány 2013-hoz képest alacsony mértékű csökkenést mutatott (11. ábra).

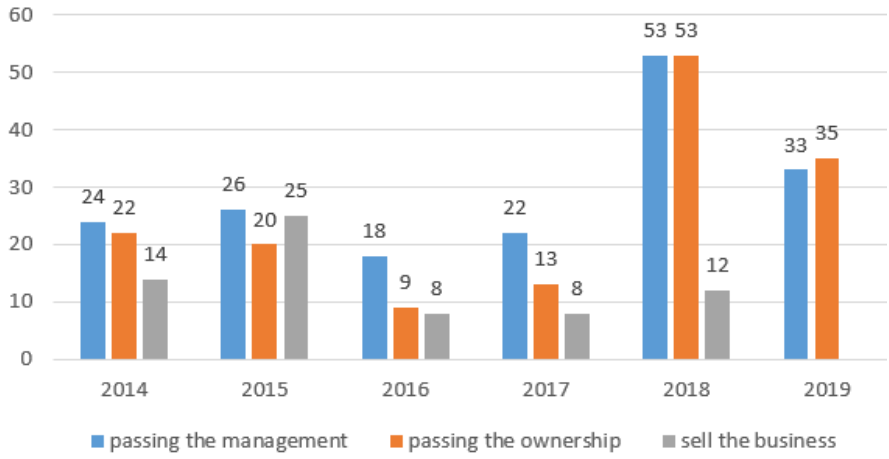
11. ábra: Átadásra vonatkozó tervvel rendelkezés, 2013-2019



Forrás: kpmg.com

A jelenlegi tulajdonosok 27%-a a vállalkozás irányítását, 33%-a a vállalkozás menedzselését, 35%-a a vállalkozás tulajdonjogát tervezi átadni a következő generációnak. Vagyis a nagyobb része (kétharmada) nem tervezi a családi vállalkozás átadását.

12. ábra: Vállalkozás átadásának tervei és irányai, 2014-2019



Forrás: kpmg.com

„Gyakori, hogy az idősebb generáció tagjai akár 70 éves koruk után is aktívak a vállalkozásban, akár a vállalat vezetőjeként is. Ez egyrészt arra ösztönzi a fiatalabb generációkat, hogy különféle, mégis értelmes szerepeket keressenek a vállalaton belül annak érdekében, hogy nyomot hagyjanak, ideértve azokat a szerepeket is, amelyek

megváltoztathatják az üzleti tevékenység általános jellegét. Sokan közülük a társadalmi és jótékonysági szerepek fokozására fókuszálnak. Megvizsgálják továbbá a munkaerő diverzifikálásának és a hasonló értékekkel rendelkező tehetségek felvételének lehetőségeit. Másrészt a staféta egyik generációról a másikra történő átadásának elhúzódása sok családi vállalkozásban kialakította az irányítás olyan formáit, mint például a családi tanácsok. Ha az idősebb generáció nyugdíjba is megy, és átadja a társaság irányítását, sokan továbbra is aktívak vállalkozásük nagykövetként és segítenek fenntartani a kapcsolatokat. Ez az elnyújtott „stafétabot-átadási" folyamat kedvező lehet mind az elődd, mind az utód szempontjából: az utódnak van ideje beletanulni a folyamatokba, beépülni a kapcsolati hálóba, akár új területen kipróbálni magát; az elődd generáció pedig át tudja adni a tudását és a kapcsolatait, és biztonságban tudhatja a családi vállalkozást. A vállalkozás átadása során többféle nehézség léphet fel. A megkérdezettek 37%-a szerint a lemondás a tulajdonrészről, 34%-a szerint az adókötelezettség kezelése, 26%-a szerint a tulajdonrész átadásának finanszírozása, 23%-a szerint a következő tulajdonosok megnevezése, 22%-a szerint az átadáshoz fűződő családi konfliktusok kezelése, 17%-a szerint a jogi nehézségek kezelése, illetve 16%-a szerint a külső érintettek elvárásainak kezelése jelenthet problémát." (Polster és Konczosné, 2020. 68).

A 10. táblázat a családi vállalkozások külföldre történő terjeszkedését mutatja más európai országokba, Ázsiába, Észak-Amerikába, Dél-Amerikába, Afrikába, Óceániába vagy a világ más tájára. A családi vállalkozások egyes országokba való terjeszkedésének aránya megközelítőleg azonos volt minden évben.

10. táblázat: A külföldre történő befektetések szándéka

Kilátás	2013	2014. június	2014. december
Egyéb európai országokba	20%	19%	20%
Ázsiába	16%	11%	13%
Észak-Amerikába	8%	8%	9%
Dél-Amerikába	8%	3%	3%
Afrikába	7%	11%	6%
Óceániába	1%	3%	2%
Világszerte	3%	4%	0%

Forrás: Polster és Konczosné (2017a) alapján saját szerkesztés

A stratégiai változás 2015-ben és 2016-ban történő tervezésének elemzésével és összehasonlításával (11. táblázat) megállapítható, hogy az összes alkategória jelentősége csökkent 2015 és 2016 között.

11. táblázat: Stratégiai változás tervezése 2015 és 2016 között

Szempont Év	A vezetés átadása a következő gen-nak	A vállalkozás eladása	A tulajdonjog átadása a következő gen-nak	A kormányzás átadása a következő gen-nak	A családon kívüli vezérigazgató kinevezése, megtartva a családon belüli tulajdonjogot	Kezdeti nyilvános ajánlattétel
2015	26%	21%	20%	15%	14%	4%
2016	18%	8%	9%	8%	10%	1%

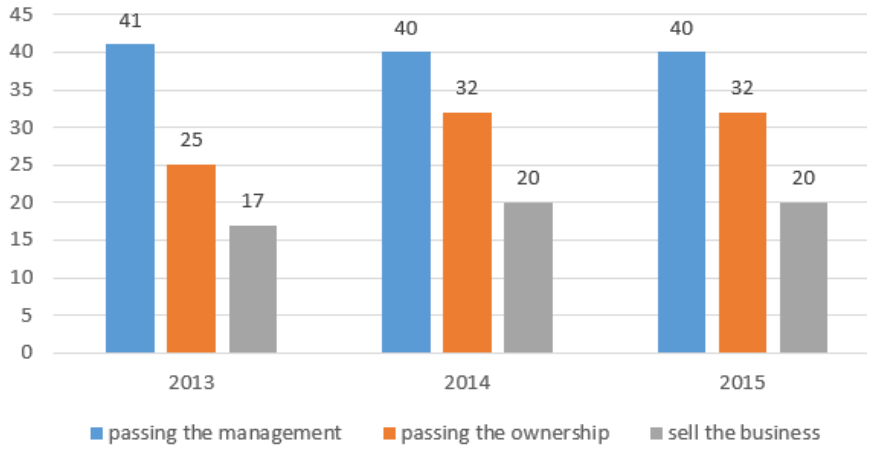
Forrás: Polster és Konczosné (2017a) alapján saját szerkesztés

A KPMG felmérés eltérő értékrenddel, kultúrával, területi fejlettséggel és infrastruktúrával rendelkező, különböző európai országokban működő családi vállalkozásokra vonatkozó összesített eredményt ismertet. Ebből fakadóan nem tudunk meg konkrét információt Európán belüli, államok közötti, illetve országrészek közötti eloszlásáról. Általános képet ad Európa családi válalkozásait foglalkoztató kérdésekről, trendekről. jövőre vonatkozó elképzekésekről.

3.3.2. A PwC kutatás eredményei

A PWC évről évre elkészíti a Family Business Survey nemzetközi felmérést. 2015-ben az alapítók 72%-a tervezte átadni családi vállalkozást (átadni a menedzsmentet és vagy a tulajdonlást) a következő generációnak, míg 20%-a eladná a családi vállalkozást. Ezek az arányok hasonló értékeket képviselnek, mint 2013-ban (66% átadás, 17% eladási szándék). (13. ábra)

13. ábra: A vállalkozás átadásának tervei és irányai, 2013-2015



Forrás: pwc.com

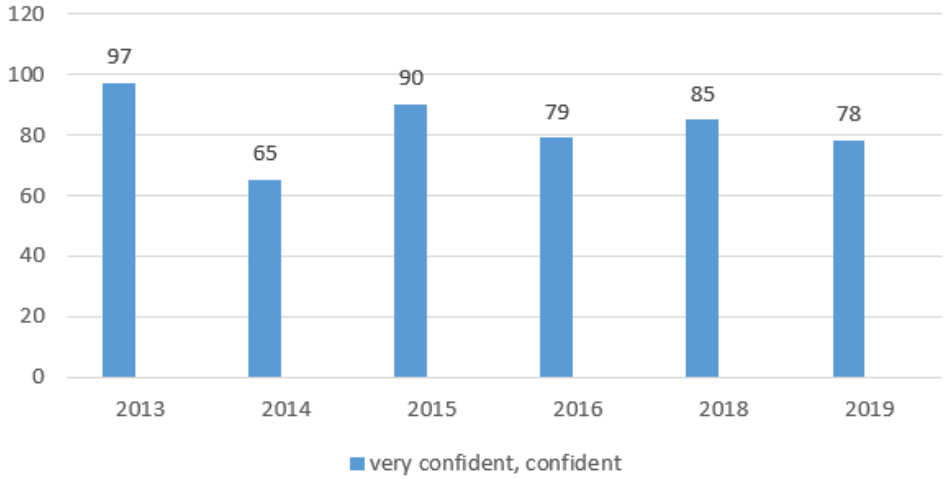
A 2016-os kutatásban a fő témák között szerepelt a vállalatok generációváltása. Az alapítók, a következő generációk és a vezérigazgatók véleményét vizsgálták. Beszélgetést folytattak velük az olyan globális megatrendekről, mint a digitalizáció, a globalizáció, valamint a családi vállalkozás családi kézben tartásának kihívásairól. A kihívás a következőt jelenti ebben a kontextusban: egy stratégiai terv kialakítása, amely megmutatja, hogy a vállalkozás tevékenysége mennyire képes működni hosszú távon. A családi vállalkozások ambiciózusak: növekedni akarnak és biztosítani akarják vállalkozásuk hosszú távú sikerét, de nyilvánvaló, hogy sok kérdés, amellyel szembesülnek, a stratégiai tervezés hiányából fakad. Vannak, akik ezt csinálják, és jól csinálják, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy sokkal nagyobb hányad figyelmen kívül hagyja a hosszabb távú tervezést. Elképzelhető, hogy a családi vállalkozásoknél hiányoznak a készségek egy ilyen terv kidolgozásához, és egyesek azt feltételezik, hogy a generációkban való gondolkodás azt jelenti, hogy középtávon gondoskodnak a vállalkozásról. A családi vállalkozások továbbra is a gazdaság létfontosságú részei az egész világon, és sok területen hozzájárulnak a GDP legnagyobb részéhez (PwC.com, 2016).

A 2018-ban végzett globális kutatásban 53 ország közel 3.000 vállalata vett részt, a mezőgazdaságtól a technológiai szektorig. A kutatás eredménye szerint az átadásra való hajlandóság, valamint az átadásra való felkészülés tekintetében megállapítható, hogy a válaszadók 55%-a rendelkezik előre meghatározott stratégiai tervvel.

A 2019-ben végzett kutatás a következő generáció kihívásait állítja előtérbe (PwC's Global NextGen Survey, 2019). A kutatás szerint az öt kontinenst és 11 iparágat képviselő 950 nextgen válaszadó csupán 48%-a állítja azt, hogy felelősséget kapott egy adott változási projekt vagy kezdeményezés vezetését tekintve. 36%-uk azt mondta, hogy háttérbe szorul a vállalkozásban. Az új generáció számára a következő prioritások jelennek meg: olyan üzleti stratégia létrehozása, ami a digitális világhoz kapcsolódik (48%); tehetségek bevonzása (48%); a vállalat menedzsment gyakorlatának tökéletesítése (45%); illetve a munkavállalók képzése (45%). A nextgen számára az alapvető tényezők a következők: problémamegoldás és stratégiai gondolkodás (72%), vezetési stílus (71%), valamint a pénzügyi menedzsment (57%). Ehhez kapcsolódóan fontos megemlíteni, hogy a következő generáció tagjai azt feltételezik, hogy ezekben a tényezőkben rendkívül erősek. Egy brazil, negyedik generációs nextgen üzenete kifejezi a fiatal generáció tettrekészségét: "Kedves jelenlegi vezetők: Itt vagyunk, hogy keményen dolgozzunk. Nem tesszük tönkre a vállalkozást. El fogunk követni hibákat, de ez a tanulás egyetlen útja. Adjanak nekünk teret a kipróbáláshoz." (pwc.com, 2019, 12, saját fordítás)

2019-ben a családi vállalkozások 78%-a tűnt magabiztosnak a jövőre vonatkozóan. Ez az arány 2013-hoz csökkenést mutatott. (14. ábra)

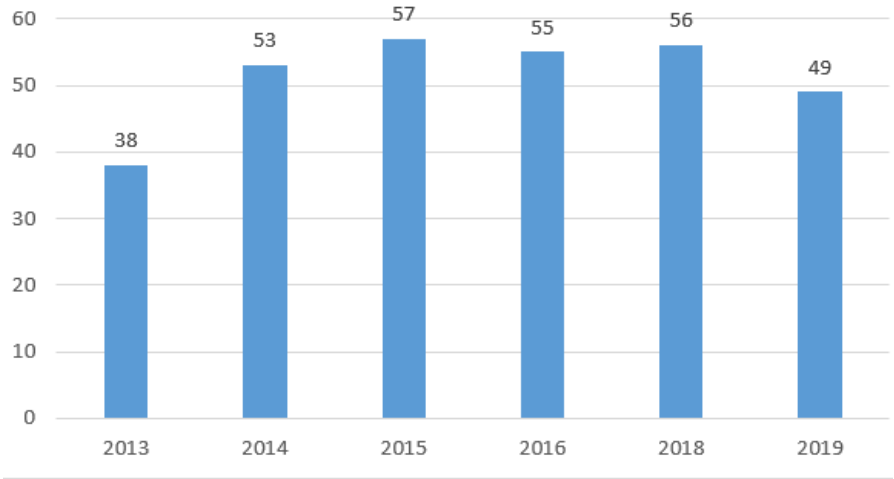
14. ábra: Kilátás a jövőre vonatkozóan



Forrás: pwc.com

A 2019-ben végzett PWC kutatás szerint a jelenlegi tulajdonosok 49%-a rendelkezik tervvel az átadásra vonatkozóan. Ez az arány 2013-hoz képest növekedést mutat. (15. ábra)

15. ábra: Átadási tervvel rendelkező tulajdonosok aránya, 2013-2019



Forrás: pwc.com

A PWC felmérés – a KPMG felméréshez hasonlóan – különböző országokban működő családi vállalkozásokra vonatkozó összesített eredményt ismertet. Ebből fakadóan nem tudunk meg konkrét információt egyes országokra vonatkozóan. Általános képet ad a vilűg családi válalkozásait foglalkoztató kérdésekről, trendekről. jövőre vonatkozó elképzekésekről.

3.4. Társadalmi tőke értelmezése

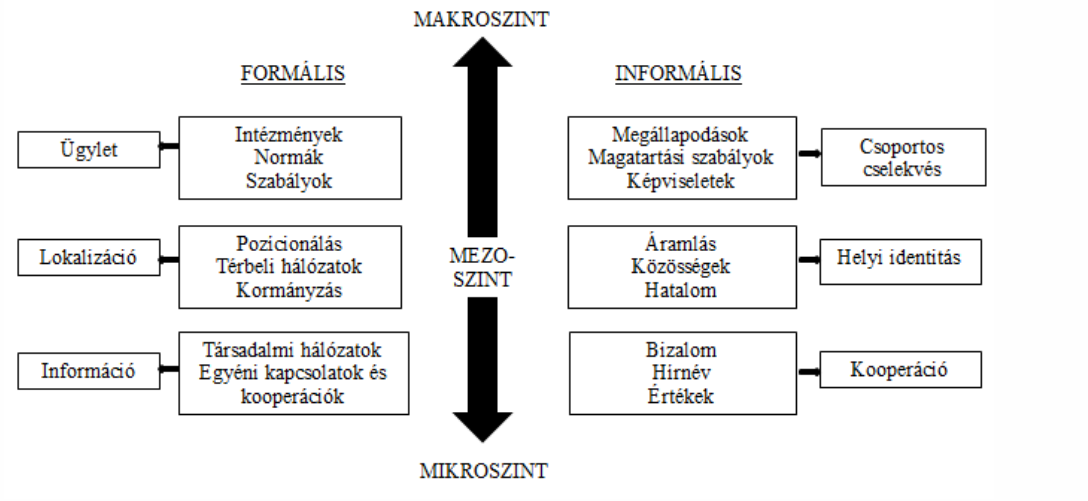
A családi vállalkozások térhez való kötődésének kutatása során a területi tőke három eleméből (társadalmi tőke, kulturális tőke, gazdasági tőke) a társadalmi tőke kapcsolódik a leginkább a témámhoz. Ennek megfelelően a kutatást a társadalmi tőkére szűkítettem le.

Dolgozatom elkészítése során cél, hogy feltárjam a családi vállalkozások térhez való kötődésének és társadalmi tőkét erősítő szerepét.

A társadalmi tőkére sincs általánosan elfogadott definíció. Leíró jelleggel lehet meghatározni. A társadalmi tőkén mindenki mást ért. Számos szerző foglalkozott eme tőkefajtával. Számos kutatás szerint a társadalmi tőke vállalkozásokra gyakorolt hatása alapvetőnek tekinthető. Disszertációmnak ebben a részében röviden írok a legpontosabb és legelfogadhatóbb elméletekről.

„A társadalmi tőke azon aktuális és potenciális erőforrások összessége, amelyek a kölcsönös ismeretségek vagy elismerés többé-kevésbé intézményesült viszonyai tartós hálózatának birtoklásához kapcsolódnak; vagy másként kifejezve, olyan erőforrásokról van szó, amelyek az egy csoporthoz való tartozáson alapulnak” (Bourdieu, 2004, in: Rechnitzer, 2016: 19). Rechnitzer leszögezi, hogy az adott csoport jelen esetben a település, a hely (város). Annak egyedi jegyeit, jellegzetességeit szemlélteti a társadalmi tőke. Olyan kialakult normák, szabályok, kötelékek, formális és informális hálózatok összessége áll fenn, amelyek az adott területrendszerben élnek, hatnak és működnek, így válnak lényegében helyi közjószággá. Véleménye szerint ezek a meghatározottságok fellelhetők mikroszinten az egyén és a közösségek, vagy éppen a vállalkozások, intézmények vonatkozásában, ám ezek más szabályokat követnek, mint a területrendszer által generáltak. Makroszinten is megfigyelhetők a kötődések, de ezek már inkább a társadalom egészére vonatkoznak, visszahatnak a lokális dimenziókra például abban, hogy meghatározzák a területi egységek működését, az ottani források gyűjtését, kezelését, vagy éppen a választás rendszerét, a hely (város) fejlesztésének körülményeit. Rechnitzer megállapította, hogy a makroszintek követelményei, a mikroszintek adottságai a területi dimenzióban találkoznak, ott létrehozva a helyi közjószágot, amihez a társadalmi tőke is tartozik (16. ábra). Ez a modell azért fontos a kutatásom szempontjából, mert a modell részeiből a jövőbeli hírnevet, az egyéni kapcsolatokat és együttműködéseket, a társadalmi hálózatokat, valamint a helyi identitásra gyakorolt hatást vizsgálom.

16. ábra: A társadalmi tőke elemei



Forrás: Rechnitzer (2016:20)

Leiner és társai (2010) felmérésükben arra a következtetésre jutottak, hogy az előzetes bizalom magyarázza meg a legpontosabban a társadalmi tőke létezését. Véleményük szerint a bizalmat többféleképpen lehet értelmezni. Egyrészt a bizalom szigorúan csak befektetés, ha azt konkrét cselekvésekben valósítják meg. Másrészt nem kerülhető el, hogy a másokba vetett bizalom befolyásolja a társadalmi tőke értékelését. A felmérés azonban azt is megállapította, hogy a meglévő társadalmi tőkét milyen mértékben lehet átalakítani tényleges előnyökké.

Kőhegyi (1998) kiemelte, hogy Fukuyama kapcsolatot talált a társadalom elkötelezettsége és a családi vállalkozások elterjedtsége, valamint a nemzetgazdaságok felépítésében betöltött jelentősége között. Megállapította, hogy a társadalmi tőke intenzív hatást gyakorol a nemzetgazdaságok fejlődésére. Kiemelte, hogy a bizalom alapja a becsületes és szabályszerű kooperáció. Kapcsolatot talált a bizalom és az erős társadalmi tőkével rendelkező társadalmak, valamint ezeknek a nagy magánvállalkozások megteremtésének képessége között.

Gyekiczky (1994) megállapította, hogy Magyarországon a kommunizmus idején a bizalom nem volt jellemző az emberek között. Az egyének csupán csekély számú személy iránt alakítottak ki bizalmat. Abban az időben csak a szűk családi körben bíztak meg maximálisan az egyének. Az idő előrehaladtával kezdett a nyugati kultúrákhoz közelíteni a helyzet. A családi, rokoni, ismerősi kapcsolatokon keresztül formálódtak azok az életmódstílusok és kulturális értékek, amelyek az emberek életstílusát, viselkedését befolyásolták. Rögzült a bizalmatlanság az állam felé, és a bizalom a családi-ismerősi

kapcsolatok felé. Ezek a kapcsolatok voltak a gazdasági mozgatórugói. A társadalmi tőke ilyen irányú akkumulálódása a rendszerváltás után látható formában kapitalizálódott.

Salon (2019) cikkében arra hívta fel a figyelmet, hogy az emberek természetük szerint relációs lények. Megállapította, hogy a társadalmi kapcsolatok minden korcsoportban kiemelkedően fontosak. A kapcsolatok határozzák meg, hogy mennyire vagyunk boldogok és motiváltak, vagy éppen mennyire érezzük magunkat rosszul, gyengén. És ennek mérhető hatása van egészségünkre és jólétünkre. A társadalmi szolidaritás és az együttműködés millió évekig a túlélés kérdése volt. Ennek ellenkezőjét – társadalmi kirekesztést – tehát egzisztenciális fenyegetésnek tekintik. És valóban: Ha az emberek kiszorulnak a közösségből, és így társadalmi sokkot élnek (példa: zaklatás), ez súlyos betegségreakciókat válthat ki, sőt hirtelen szívhalálhoz is vezethet. A társadalmi kapcsolatok spektruma tehát az egyén boldogságától és egészségi állapotától a magányig és a mély szenvedésig terjed. Közösségi szinten az erős társadalmi kapcsolatok elkötelezettséghez, innovációhoz vezetnek, míg a társadalmi tőke gyenge szintje bűnözéshez vezethet. Mindenki nagymértékben hozzájárulhat a környezet kialakításához. Salon kiemelte, hogy bárhol is kerülnek kapcsolatba az emberek, létrejön a társadalmi tőke a családban, a barátok, ismerősök, munkatársak között, a környéken élőkkel és a klubokban. A társadalmi tőke a társadalmi kohéziót jelenti egy közösségen belül. Az emberek bizalmi kapcsolatai különböző szinteken helyezkednek el. A „társadalmi tőke" kifejezés magában foglalja az értékek megváltozását, a megnövekedett mobilitást és számos életfolyamat felgyorsítását. Emellett, a társadalmi kapcsolatok fontos erőforrást jelentenek: mind az egyén, mind a társadalom egésze számára. Ezt az értéket – a társadalmi tőkét – csak akkor tudták teljes mértékben felismerni, amikor érzékelték már annak csökkenését és elvesztését. A régiók teljesítménye attól függ, hogy az emberek közötti társadalmi kötődés – bizalom, értékek, normák – milyen erősen vannak jelen. Az osztrák, olaszországi és liechtensteini szociálistőke-tanulmányban (ahol több mint 20000 főt vontak be a vizsgálatba) megerősítették ezeket a pozitív összefüggéseket az emberek klubokban és szervezetekben való részvétele, társadalmi tőkéje, egészsége és elégedettsége, valamint egy régió demokratikus képessége és biztonsága között. A társadalmi tőkét három szinten mérik: a család és a barátok szoros szoros kapcsolata mikro szinten; a hálózatok és a nagyobb csoportok (ide tartoznak a környékek, klubok, iskolák, vállalatok és az egész kibővített baráti kör) mezo szinten; és az értékek társadalmi, kulturális, politikai vagy vallási közösségek makró szinten.

Salon azt is hangsúlyozta, hogy ideális esetben a kapcsolatokat tekintve az embereknek elegendő társadalmi tőkéjük van. Nem elég csak egy területre koncentrálni - például néhány ismerős emberre. Ez a rendszer túlságosan könnyen megtörhető, és az egyén kapcsolatok nélkül marad. A vizsgált válaszadóknak a fele nem rendelkezik tíznél több jó baráttal. A klubok küzdenek a tagsági szám csökkenésével vagy a teljes feloszlással. Az idős emberek egyharmada azt nyilatkozta, hogy társadalmi tőkehiány jellemző rájuk. Ez egy valódi tényező, ami kihatással lehet a társadalomba vetett bizalomra is, valamint a környezetre és a poltikára irányuló értékelésre, valamint a bűnözéstől való félelemre. A magánnyal és a kapcsolatok hiányával könnyen visszaélhetnek azoknál az embereknél, akik stabilitást és biztonságot keresnek. Ezeket a negatív fejleményeket a társadalom tagjai képesek megállítani. Ez megnyilvánulhat például a szomszédunk egy csésze teára történő meghívásában, egy sétában egy idős asszonnyal, játékban egy gyermekkel, kórusban énekléssel. Az önkéntes munka erősíti a társadalmi kohéziót, illetve elősegíti a bizalmat. Azok, akik bekapcsolódnak az önkéntes munkába, erősebben azonosulnak azzal a régióval, amelyben élnek.

Claridge (2020) cikkében tipológiát mutat be a társadalmi tőke egyes dimenzióinak szempontjából releváns tényezők megértéséhez. Ez lehetővé teszi a különböző megközelítések megértését más megközelítések összefüggésében. Például, amikor egy szerző a társadalmi tőkét hálózatokkal kapcsolatos fogalomként értelmezi, megérthetjük, hogy milyen tényezőket és dimenziókat veszünk bele és melyeket hagyunk ki. Ez javítja a különféle megközelítések és a köztük lévő legfontosabb különbségek megértését. A különféle szemléletmódokat a 12. táblázat mutatja be.

12. táblázat: Társadalmi tőke szintjei és dimenziói

Dimenzió **Szint**	**Szerkezeti dimenzió** **A társadalmi kapcsolatok konfigurációja és mintázata, beleértve a társadalmi szervezet struktúráit**	**Kapcsolati dimenzió** **A társadalmi kapcsolatok jellemzői és tulajdonságai**	**Kognitív dimenzió** **Közös megértés, amely értelmi rendszereket biztosít**
Mikro **Specifikus társadalmi kapcsolatokhoz kapcsolódó vagy azokba ágyazott tényezők**	Közösségi hálózatok - Kötődések - A kapcsolatok áthidalása - A kapcsolatok összekapcsolása Hálózati konfiguráció Társulási tagság Hasonló a kapcsolathoz	Erős bizalom és megbízhatóság Normák és szankciók Kötelezettségek és elvárások Személyiség és azonosítás Hasonló a jó hírnévhez és a jóindulathoz	Közös nyelv, kódok és narratívák Közös értékek, hozzáállás és hiedelmek Közös célok és cél

Mezo **Tényezők, amelyek alkalmazhatók a társadalmi csoportosulásban betöltött szerepkörökben**	Szerepek (formális és informális) Szabályok (hivatalos és informális) Eljárások és precedensek Intézményi hálózatok	A relációs dimenzió általában nem alkalmazható a mikroszint felett, mivel a kapcsolatok tulajdonságaira vonatkozik. Az olyan tényezők, mint a magasabb szinteken működő normák és identitás, közös megértések, amelyek nem feltétlenül épülnek be konkrét kapcsolatokba, de általánosságban értelemszerűen kognitív jellegűek. Kivételt képezhetnek az intézmények hálózatainak relációs tulajdonságai.	Minden kognitív mikrotényező Gyenge/általános bizalom Normák és szankciók Személyiség és tartozás Hasonló a csoportos vagy szervezeti kultúrához
Makro **Tényezők, amelyek általában relevánsak és széles körben alkalmazhatók egy közösségre vagy társadalomra**	Koordináló intézmények Jog és végrehajtás Az intézményi együttműködés általános mintái A társadalmi rétegződést tartósító struktúrák és rendszerek		Minden kognitív mikrotényező Gyenge/általános bizalom Normák és szankciók Személyiség és tartozás Közös megértések, amelyek fenntartják a társadalmi rétegződést Hasonló a kultúrához és sok máshoz

Forrás: Claridge (2020) alapján saját szerkesztés

Gannon és Roberts (2018) a társadalmi tőke irodalmához kapcsolódóan végeztek olyan empirikus elemzést, amely feltárja, hogy a társadalmi tőke hasznos-e vagy sem, és hogyan kapcsolódik a társadalmi tőke a mögöttes konstrukciók elméletéhez. Ezek az összetevők a társadalmi tőke kötésével és áthidalásával, a vallási hovatartozással és az imádsággal, a bizalommal és a konfliktusokkal, valamint a szoros háztartási kapcsolatokkal kapcsolatos független tényezők. Arra hívták fel a figyelmet, hogy a meglévő irodalom gyakran figyelmen kívül hagyta a társadalmi tőke negatív aspektusait, azzal érvelve, hogy a társadalmi tőke szempontjából inkább pozitív hatás jellemző. Eredményeik ellentmondanak ennek, mivel azt mutatják, hogy a vallás, a bizalom és a konfliktusok pozitív kapcsolatban vannak minden egészségügyi intézkedéssel, az erős háztartási kapcsolatokkal. Továbbá, a személyes gondoskodás nyújtásával kapcsolatos kérdések fordítottan kapcsolódnak az egészséghez és a jóléthez. Noha a cikk nagyrészt mikrogazdasági szempontból vizsgálta a kérdéskört, ezeknek a negatív hatásoknak makro-következményei is vannak. Ha a társadalmi kapcsolatok hálózata túl erős, negatív hatást gyakorolhatnak a gazdasági tevékenységekre. Hangsúlyozták, hogy fenntartással kell kezelni azokat a feltételezéseket is, amelyek szerint az erősebb társadalmi tőke mindig előnyösebb, és további kutatásokra lenne szükség a társadalmi tőke negatív vonatkozásaival kapcsolatban.

Julian és társai (2021) tanulmányukban megvizsgálták az egyéni tulajdonos-menedzser értékek befolyását a családi vállalkozások társadalmi-érzelmi gazdagságának különböző dimenzióira. Azt állították, hogy a családi vállalkozások tulajdonos-menedzsereinek értékei a szocioemocionális vagyoni magatartás egyik alapmotorja, és a feltételezett kapcsolat tesztelésére strukturális egyenlet-modellezést használtak. 1003 esetből álló adatsoruk eredményei azt mutatják, hogy a társadalmi és személyorientált értékek befolyásolják a FIBER skála (F: családi befolyás és ellenőrzés, I: családtagok céggel való azonosítása, B: társadalmi kötelékek, E: családtagok érzelmi kötődése, R: családi kötelékek megújítása) különböző dimenzióit. Eredményeik segítenek megérteni az egyéni értékek fontosságát, elősegítik a társadalmi-érzelmi vagyonkutatást, és hozzájárulnak a családi cég viselkedésének megértéséhez.

Dick és társai (2021) kutatásukban közepes méretű és tőzsdén nem jegyzett lengyel cégeket vizsgáltak. Feltárták az alapító által irányított családi cégek és a vezetői túlzott önbizalom közötti kölcsönhatásnak a vállalati társadalmi felelősségvállalásra gyakorolt hatását. Bemutatták, hogy az alapító által ellenőrzött családi vállalkozások alacsony szintű CSR-elkötelezettséget mutatnak. Ez azt sugallja, hogy a családok megpróbálják korlátozni a CSR-tevékenységeket, amelyek megkérdőjelezhetik kontrolljukat és ezáltal társadalmi-érzelmi adottságukat. Emellett, ezekben a cégekben a túl magabiztos vezetők általában jobb CSR-teljesítményt mutatnak. Következésképpen a család ellenőrzési preferenciáját a túlságosan magabiztos vezetők mérsékelhetik, akik alulbecsülik a család kontroll kockázatát, és a felelősségvállalás révén a hírnév építésére koncentrálnak.

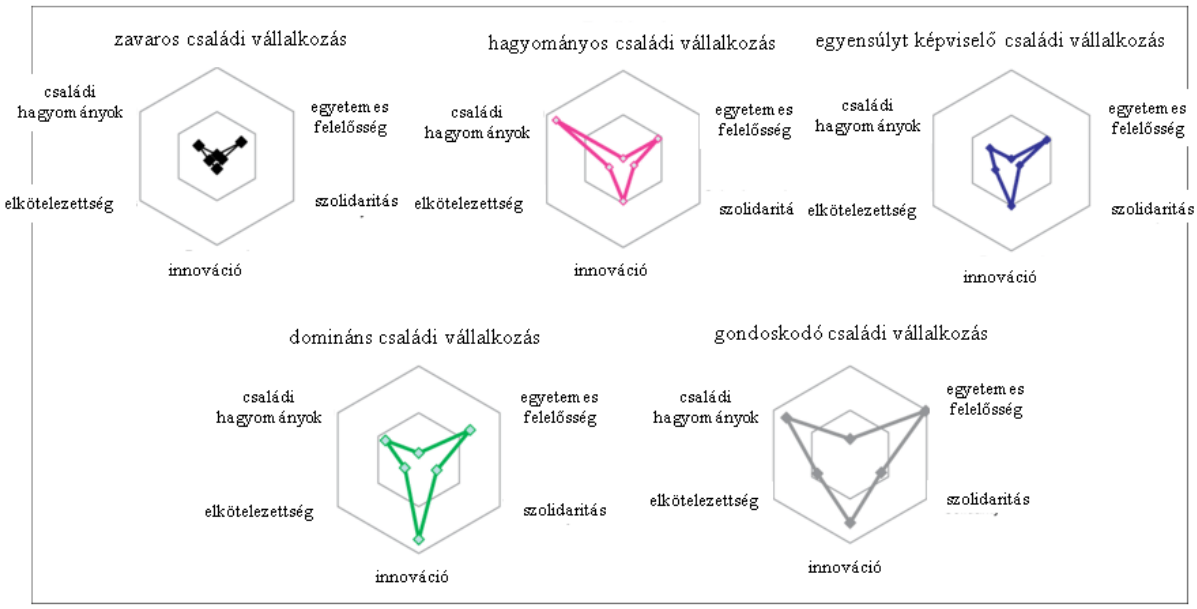
Simarasl és társai (2020) feltételezték, hogy az irányító család társadalmi kötelékei hozzájárulnak a kiváló vállalati teljesítményhez. Integrálták az erőforrás-alapú és a valahova tartozás szükségletének elméleteit ezeknek a kérdéseknek a kezelésére, bevezetve a családi vállalkozás potenciáját, mint kulcsfontosságú közvetítő változót a családi kohézió, a részvételi stratégiai folyamatok és a cég teljesítménye között 109 családi vállalkozásban. Vizsgálatuk összességében megválaszolta a családi cégeknél a szükségletalapú pszichológiai kutatás folyamatban lévő elméleti kihívásait, bevezette a szakirodalomba a családi vállalkozás potenciálja fogalmat, és hozzájárult a családi cégek heterogenitásának kutatásához.

Sanchez-Ruiz és társai (2019) azt tapasztalták, hogy a vállalkozásban részt vevő családok közötti társadalmi tőke egyedülálló formája vagy a családi társadalmi tőke pozitív és negatív hatással is van a családi vállalkozásra. Annak érdekében, hogy jobban megértsék, hogyan létezik a családi társadalmi tőke a családi vállalkozásokban, és elősegítsék a kapcsolódó

elméletet, kidolgozták a családi társadalmi tőke rendszertanát. Azt figyelték meg, hogy három családi vállalkozás klaszter létezik. Az első klaszterhez tartoznak a magas szintű társadalmi tőkével rendelkező családi vállalkozások, a második klaszter a közepesen alacsony szintű társadalmi tőkével rendelkező családi vállalkozásokból áll, a harmadik klaszter pedig az alacsony szintű társadalmi tőkével rendelkező családi vállalkozásokat tartalmazza. Megjegyezték az egyes klaszterek egyedi konfigurációit, és meghatározták a gazdasági és nem gazdasági eredményekre gyakorolt hatásokat, hogy elősegítsék a családi vállalkozások heterogén természetének megértését.

Rau és társai (2019) szerint a családi vállalkozás heterogenitása a vállalati viselkedés kiszámíthatóságának csökkenését, valamint a családi vállalkozás viselkedésének kutatásával kapcsolatos következetlenségeket eredményezi. Azt állították, hogy a családi vállalkozás heterogenitása többek között az értékek heterogenitásán alapul. Annak érdekében, hogy megalapozzák a jövőbeni kutatásokat, kifejlesztették a családi vállalkozások értékrenden alapuló rendszertanát. Az értékelmélet felhasználásával hat értékkategóriát azonosítottak, így öt családi vállalkozás típus jön létre, öt különböző értékprofillal. Úgy gondolták, hogy a családi vállalkozások értékprofiljai megkülönböztethetőek a nem családi vállalkozások csoportjától, mivel a nem családi vállalkozások nem mutatnak hasonló értékprofilt. (17. ábra)

17. ábra: Családi vállalkozás típusok



Forrás: Rau és társai (2019) alapján saját szerkesztés

Czakó és Dőry (2016) tanulmányukban Győr járműipari körzetében működő 240 vállalkozást elemeztek. Arra a következtetésre jutottak, hogy tudás elsajátításának

legjelentősebb mozgatóereje a kooperációs tevékenység bővítése. A vállalkozások felsőoktatási intézményekkel és kutatóintézetekkel kialakított kapcsolata a középérték felé orientálódik. A vállalkozások a partnerségek közül főként sportesemények és családi rendezvényeket támogatnak.

Kovály (2018) Putnam elméletét hangsúlyozza, miszerint a társadalmi tőke – a bizalom, a reciprocitás, az információ, illetve a kooperáció – a kapcsolathálózatok értékének forrása. Felhívja a figyelmet arra, hogy a társadalmi tőke hozzájárul a személyek közötti kapcsolatok fejlődéséhez.

Sabatini (2009) különbséget tett három típusú hálózat között. Az első típus az erős család, amely megfelel az irodalomban a társadalmi tőke kötésének. A második típus az erős és gyenge kapcsolat, amely a barátokat, ismerőseket és a szomszédokat összeköti (áthidalják a társadalmi tőkét). A harmadik típus a gyenge kapcsolat, amely az önkéntes szervezetek tevékenysége során összekapcsolja a különböző társadalmi-gazdasági háttérrel rendelkező embereket. Arra a következtetésre jutott Olaszország vizsgálata során, hogy a társadalmi tőke kötődésének magasabb szintjeire jellemző területeket a szociális tőke áthidalásának és összekapcsolásának hiánya veszélyeztetheti. Az elemzés szintetikus mutatókat szolgáltat minden hálózati típusra, amelyeket fel lehet felhasználni a további ökonometriai vizsgálatok során, ezáltal új stratégiát terjeszt elő a társadalmi tőke számára. Azt a kijelentést megcáfolta, hogy a politika és a közügyek iránti érdeklődést negatív korrelációban kell tartani az erős családi kapcsolatok által átalakított társadalmakban. Véleménye szerint éppen ellenkezőleg: a kapcsolati javak fogyasztásához kapcsolódó társadalmi tőkét általában magasabb polgári tudatosság és társadalmi részvétel kíséri. A vallási részvétel magasabb szintje szorosan összefügg a társadalmi tőke jelenlétével és a gyenge érdeklődéssel a politika és a polgári ügyek iránt, miközben a kapcsolatok áthidalása és összekapcsolása jelentősebb korrelációt mutat a vallásos részvétellel.

Bodor és társai (2019) Fukuyama, amerikai filozófus nézőpontját használták fel a bizalom két típusának megkülönböztetésére. Az egyik formája a partikuláris interperszonális bizalom, ami lefedi a családtagokat és a közeli barátokat, tehát jelentős hatással bír az egyén megteremtésében. A másik változata az általánosított interperszonális bizalom, amely az embertársak irányába kifejezett bizalmat jelenti, emiatt meglehetősen nagy befolyással rendelkezik a kohézió és a társadalmi integráció megteremtéséhez.

Jóna (2013) szerint a bizalom a gazdasági intézmények között létrejött bizalmat jelenti. A bizalom zavartalanul alakul ki a területi, társadalmi és kulturális szempontól hasonló

individuumok között. A bizalom megjelenésének hatására egyenletesen csökken a kételkedés a másik személyre vonatkozóan.

K. de Groote és Bertschi-Michel (2020) megállapították, hogy a bizalomépítés nem tűnik lineáris folyamatnak, hanem a kapcsolat folyamatos teszteléséből áll, ezáltal fokozatosan elősegítve a mélyebb bizalom szintjét, de olyan visszacsatolási ciklusokat is létrehozva, amelyek nemcsak felgyorsíthatják, de lassíthatják is a bizalomépítést. Elméletileg az egyének közötti építés és tesztelés ilyen dinamikus folyamatai befolyásolják a haladást az interperszonális bizalomépítés különböző szakaszaiban. A családi vállalkozás bizalmának belső értékelését nagyrészt a családi döntéshozó egyéni preferenciáival és az SEW céljainak elérésével kapcsolatos ítéletek vezérelték. A bizalom felfogását nagymértékben befolyásolja a tanácsadók azon képessége, hogy személyes módon lépjenek kapcsolatba, amely erősen összhangban áll az SEW szempontjaival, valamint a kulcsfontosságú alkalmazottak és az informális családi döntéshozók bevonására. A bizalom megjelenése nagymértékben függ a tulajdonosok személyes vonásaitól, amelyek befolyásolják a kockázatvállalási hajlandóságot, valamint a családi vállalkozás egyedi szempontjaitól, például a rutinoktól, a kultúrától és a generációtól függő érzelmi felelősségvállalásuktól. A családi vállalkozók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az affektív kapcsolat-orientált és az SEW-vezérelt aspektusokra, amikor eldöntik, kik iránt mutatnak bizalmat. Hangsúlyozták az idő befektetésének fontosságát a bizalomépítésben. Kulcsfontosságú meghatározni a családi vállalkozás legfontosabb befolyásolóit, valamint azokat a kritériumokat vagy célokat, amelyek többnyire a társadalmi-érzelmi szempontokkal kapcsolatosak.

Farkas (2013) a Marx által kialakított klasszikus közgazdaságtani felfogást emelte ki, amely szerint a tőke igénybevételével az egyén profitot érhet el a ráfordításaihoz viszonyítva. A humántőke a szakmai képességeket, a szakképzettséget és a szakmai tudást öleli fel. A tőkének három kategóriája különíthető el: a gazdasági tőke, a kulturális és a társadalmi tőke. Jelen diszertáció a három tőkefajta közül a társadalmi tőkét emeli ki.

Orbán és Szántó (2005) megállapította, hogy a társadalmi tőke definícióját Hanifan alkalmazta elsőként, a vidéki iskolaközösség-központok kutatása folyamán. A társadalmi tőkével azon egyének mindennapi kapcsolati interakcióit, szimpátiáját és baráti kapcsolatait szemléltette, akik valamilyen társadalmi osztályhoz tartoznak. Azt is kiemelték, hogy a társadalmi tőke magában foglalja a mindennapi életre jelentős hatással bíró komponenseket: barátság, jóakarat, kölcsönös érzékenység egymás iránt. Nemcsak Hanifan elméletét vizsgálták, hanem hangsúlyozták Bourdieu elgondolását is, aki a gazdasági, a kulturális és a társadalmi tőke teóriáját demonstrálta általánosabb társadalomelméleti szemszögből. Ebben

az aspektusban a társadalmi tőke kiterjed a személyek társadalmi kapcsolathálóinak kialakítására. A társadalmi tőke segítségével az érintettek kialakíthatják a társadalmi státuszukat, illetve hatalmat szerezhetnek. Orbán és Szántó rávilágítottak arra is, hogy több kutatás alátámasztotta azt, hogy megfelelő társadalmitőke-összetétel hozzájárulhat egy társadalomban a gazdasági növekedéshez, a lelki és az egészségi állapot javulásához, az iskolai teljesítmény fejlődéséhez, valamint a bűnözés csökkenéséhez is.

Field (2008) meglátása szerint a társadalmi tőke fogalma egyre inkább elterjedt, mind a társadalomtudományban, mind a politikában, mind a tömegtájékoztatásban.

Staveren és Van (2003) megállapította, hogy a társadalmi tőke a közgazdászok vitatott fogalma, amely az 1990-es évek közepén a gazdasági irodalomban jelent meg. Ez nem elmélet, mint a humán tőkeelmélet, és nem is világosan megkülönböztethető kutatási terület, hanem egy koncepció, amelyet a gazdasági elemzés hiányzó kapcsolataként vett fel. Nézeteik szerint alapvetően ez a koncepció foglalkozik az emberi viselkedés társadalmi és kulturális aspektusával, felismerve, hogy ezek a dimenziók gazdasági következményekkel járnak. Tekintettel a közgazdászok társadalmi tőkére vonatkozó nézeteinek változatosságára, a társadalmi tőkének különböző meghatározásai vannak. Staveren és Van arra a következtetésre jutottak, hogy a legtöbb meghatározás egy funkcionális dimenzióra utal, a kollektív cselekvésre (a tudománypolitika definícióira), a társadalmi kohézióra (a szociológiára), vagy a jólétre vagy akár a gazdasági növekedésre (a közgazdaságtanra). Például a Világbank a társadalmi tőke és a szegénység kutatási projektjét a társadalmi tőke fogalmaként definiálja olyan intézményeknek, kapcsolatoknak, attitűdöknek és értékeknek értelmezve, amelyek az emberek közötti kölcsönhatásokat szabályozzák, és hozzájárulnak a gazdasági és társadalmi fejlődéshez.

Nagy (2016) rávilágít, hogy a társadalmi tőke elmélet az egyik leginkább kedvelt és alkalmazott gyűjtőelmélet a kortárs társadalomtudományokban. Úgy véli, hogy a megléte pozitív a társadalomra nézve, és hatalmas előnyök kovácsolhatók belőle, míg a hiánya negatív tendenciák meglétére utal. Ő is megjegyzi, hogy elsőként Hanifan alkalmazta. További három jelentős személyiség megközelítését mutatja be: Bourdieu, Coleman és Putnam. Kifejti, hogy a társadalmi tőke az egyén, a közösségek, a csoportok, a network-ök, azaz a társadalmi hálózatok különböző szintjein jelenik meg. Demonstrálja, hogy a tőketípus két legfontosabb dimenziója a bizalom és reciprocitás. A kölcsönös bizalomhoz tartozik az emberek egymásba vetett bizalma, a közbizalom és a gazdasági szervezetek és szereplők közötti bizalom. „Ha reciprocitásról beszélünk, elsősorban a szimmetrikus reciprocitásra gondolhatunk. Magas szintű társadalmi tőke esetén a reciprocitás aktusa során a viszonzást

nyújtó személy változhat, illetve a viszonzás ideje egy későbbi időpont lehet." (Nagy, 2016: 29). Nagy továbbá a társadalmi tőkéhez sorolja a társadalmi szereplők közötti kapcsolatokat, a normákat, az értékeket. Három jelentős személyiség megközelítését mutatja be: Nanlin, Field és Cox. Nanlin szemléletmódjából kiemeli a társadalmi tőke két szintre – egyének és csoportok szintjére – való bontását. Fieldnél azt látta, hogy Field a társadalmi tőkének három típusát különbözteti meg: az áthidaló (bridging), a megkötő (bonding) és az összekapcsoló (linking) társadalmi tőkét. Cox munkásságában azt találta érdekesnek, hogy nem csak egy bizonyos szintű társadalmi tőke elérésére kell törekednünk, hanem annak állandó növelésére. Cox véleményéből a lényeges elemeket hangsúlyozza. Ezek a következők: a bizalom, az önbizalom, az interperszonális bizalom, a kormányba és az intézményekbe vetett bizalom; a reciprocitás; a tolerancia és a különbözőség; a részvétel és a kooperáció; a valahová tartozás; a vita és a megkérdőjelezés; a saját és a mások értékeinek erősítése, fokozása; a szociális adottságok, a lehetőségek. Rávilágít arra is, hogy „más szerzők azt hangsúlyozzák, hogy a bizalom, a szociális adottságok, az együttműködés, a felismerés és a jóváhagyás a társadalmi tőke első számú komponensei, amik közvetlenül kapcsolódnak a részvételhez, az állampolgári elkötelezettséghez és a stabil demokráciához." (Nagy, 2016:39)

Szakál (2003) szerint a sikertelen vállalkozók búskomorsága a környezetükön csapódik le, emiatt a már a meglehetősen alacsony szintű társadalmi tőkét veszélyeztetik, ugyanakkor ez erőforrásként támogathatná őket. Azokban a társadalmakban, melyekben a társadalmi tőke és a bizalom szintje magasabb, a családok támogatása nem kulcsfontosságú, hiszen anélkül is gyors emelkedés várható a vállalkozásoknál. Magyarország esetében azonban alacsony a társadalmi tőke (bizalom, segítségben részesülni és segítséget nyújtani), emiatt alacsony a családi bizalom is. A magyar emberekben a család fogalma a szülőket és a testvéreket tartalmazza. A legtöbb esetben a barátok érzelmileg és anyagilag is jóval támogatóbbak, mint a rokonok. A szomszédok pedig csaknem nem szerepelnek a bizalmi szinteknél.

A Danielle Lively Neal „Social Capital and Urban Crime" (2011) című művéről írt áttekintés alapján az a konklúzió vonható le, hogy a közösség társadalmi tőke szintje befolyásolja a közösség tagjai egymással való kölcsönhatását, és hatással lehet a bűnözés szintjére is. Neal az Egyesült Államokban vizsgálta a bűnözés szintje és a társadalmi tőke szintje közötti kapcsolatot, melynek eredményeképpen erős bizonyíték van a társadalmi tőke és a bűnözés közötti összefüggésre; azonban úgy látta, hogy a bűncselekmények csökkenése a társadalmi tőke növekedését megelőzi, és nem fordítva (questia.com/social-capital-and-urban-crime).

Társadalmi tőke esetén tehát a következő kulcsszavakat fontos kiemelni: bizalom, kapcsolatteremtés, hálózat, motiváció, nyitottság, részvétel.

3.5. Beágyazottság fogalmának értelmezése

Konczosné és társai (2018) szerint „Beágyazottnak tekinthetünk egy vállalatot, ha hosszú távú orientációjában a régióban maradás szerepel, ezért érdekelt, aktív és tudatos résztvevő a régió fejlesztésében, a jólét megteremtésében, az életminőség, az innovációs potenciál növelésében, a humán erőforrás fejlesztésében, a hálózatok erősítésében, az elismertség (hírnév) megteremtésében" (2018:38). Kutatásuk során 10 vállalkozásokat vizsgáltak, és arra a következtetésre jutottak, hogy nagymértékben segítette a vállalkozások sikerét az, hogy a vezető mindenki iránt korrekt magatartást tanúsított, mert a beágyazottság egyik fontos eleme a tisztességes működés és a kapcsolattartás. Fontos a társadalmi felelősségvállalás is, mind például az iskolák és jó ügyek támogatása. A beágyazottság következő fontos komponense az elkötelezettség (lojalitás) a vállalkozáshez és annak tevékenységéhez. Az ismertség fontos faktor, mivel ennek segítségével több partnerre tesz szert a vállalkozás, és ezáltal a helyi beágyazottság is növekszik. Ha jó ügyeket támogatnak, fontos az átláthatóság. A vizsgált vállalatok fontosnak látják néhány iparágban a konkurenciával való együttműködést. Egy összesítő ábrán láthatóak azok a tulajdonságok, amelyek elősegítik a beágyazottságot (18. ábra).

18. ábra: A beágyazottság fogalmi rendszere

Forrás: Konczosné és társai (2018) alapján saját szerkesztés

Block és Spiegel kutatása alapján megállapítható, hogy pozitív kapcsolat fedezhető fel a családi vállalkozások koncentrációja és a regionális innováció között. Arra a következtetésre jutottak, hogy a családi vállalkozások pozitívan befolyásolják a regionális innovációs tevékenységet, a támogatások számával mérve. Megmagyarázzák, hogy ez a pozitív hatás annak köszönhető, hogy a családi vállalkozások hosszú távon orientáltabbak és (helyi gyökereik révén) helyileg beágyazottabbak, mint más típusú vállalkozások. A családi vállalkozásokat a helyi gyökereik, valamint a hosszú távú orientációjuk révén megbízhatóbbnak tekintik a helyi intézmények (például egyetemek), illetve más vállalkozások. Az intenzív és fenntartható hálózatok kialakítása a családi vállalkozások és a helyi gazdaság közötti hozzájárulhat egy hatékony innovációs politikához.

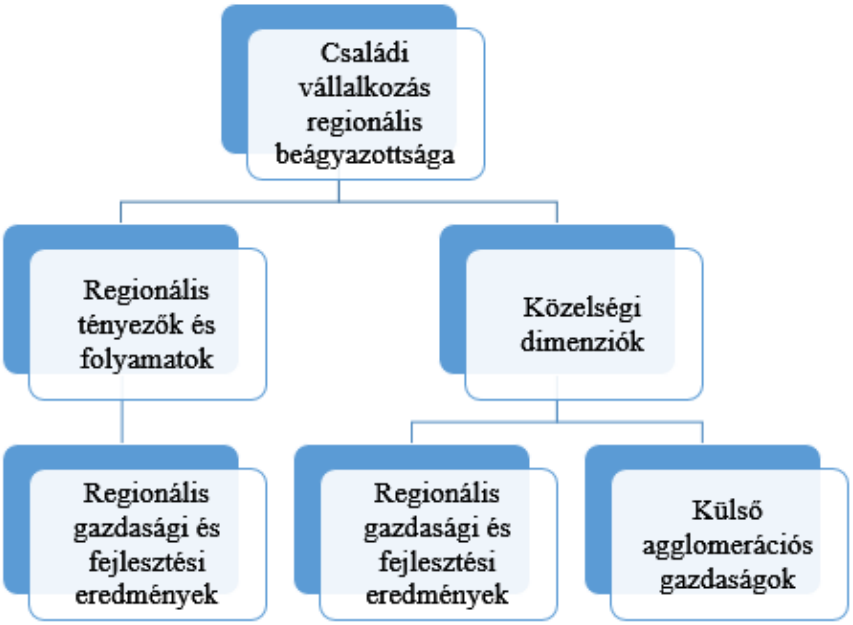
Basco (2015) kidolgozott egy elméleti modellt, amely megpróbál ernyőként szolgálni a családi vállalkozások és a regionális fejlődés potenciális kapcsolatának elemzésére. A modell arra az előfeltevésre épül, hogy a gazdasági növekedés és fejlődés nemcsak a tőkekészlettől és a termelési tényezőktől függ, hanem attól is, hogy ki birtokolja és dolgozik velük. Pontosabban azt feltételezte, hogy a családi tulajdon és az irányítási rendszer megváltoztatja a szervezet irányítását, mivel a döntéseket egy meghatározott szervezeti és produktív keretben hozzák meg. A modell nemcsak a regionális tényezőkre, hanem a regionális folyamatokra (azaz a továbbterjedésre, az információcserére, a tanulási folyamatra, a társadalmi interakcióra, a verseny dinamikájára és az intézményi dinamikára) is hatással van a közelségi dimenziókon keresztül (azaz földrajzi, kognitív, társadalmi , szervezeti és intézményi közelség). Konkrétan, a családi vállalkozások befolyásolják a közelségi dimenziók minőségét, mivel a családi vállalkozások bizonyos mértékben lokálisan beágyazódnak, főleg azért, mert történelmi családi gyökereik és kapcsolataik a területen belül jelennek meg.

Stough és társai (2015) megállapították, hogy a családi vállalkozások megfelelő képességgel rendelkeznek ahhoz, hogy a regionális tényezők és a regionális folyamatok fejlődésének átalakításával megváltoztassák a régió sorsát. Rávilágított arra, hogy a határozott teljesítmény mennyiben változik, ha a család, a környezet és a vállalkozás méretét kombinálják. A környezeti és a családi hatás a kisebb vállalkozások helyettesítőjeként működik, és kiegészíti a közepes méretű vállalkozásokat. Középméretű vállalkozások esetében azonban a környezeti hatás pozitívan befolyásolja a vállalkozás teljesítményét, de csak a családi tulajdon esetén.

Baú és társai (2017) szerint a családi vállalkozásoknak erős kötődésük van a régiójukhoz, melyben születtek. A családi vállalkozásokat gyakran magával a családdal azonosítják, ezért

a család és a vállalat hírnevét nehéz különválasztani. A polgárok szemében ez a hírnév a helyi gazdaság iránti mély elkötelezettségből ered, ami a közösség fejlesztésében nyilvánulhat meg. A régióba való beágyazottság jelenthet előnyt, ugyanakkor jelenthet hátrányt is. Az igazi probléma abban rejlik, hogy meg kell érteni, hogy a helyi gyökerek hogyan hatnak stratégiailag a családi vállalkozásra, illetve magára a családra, és hogyan tudják a családi vállalkozások versenyelőnyként használni a beágyazottságot. Családi vállalkozások, amik beágyazódnak/begyökereznek egy adott régióban, profitálhatnak a lokális adottságokból, hagyomány, illetve know-how alapján, ami vállalkozásoktól függően előnyt jelenthet, vagy a hátrányos természeti adottságokkal rendelkező területeken hátrányt a többi vállalattal szemben. A stratégiai fejlődésben nagy szerepet játszhatnak a helyi adottságok (19. ábra).

19. ábra: A családi vállalkozások regionális kötődése



Forrás: Baú M., Block J., Discua Cruz A., Naldi L. (2017) alapján saját szerkesztés

Leírni a folyamatot, miszerint egy családi vállalat, mely erősen beágyazódott már egy adott régióba, nemzetközi szintre lépjen és nemzetközileg is aktív maradjon, nehéz feladat. Szükség van több átfogó tanulmányra olyan családi vállalkozásokról, melyeknek kiterjesztett hálózataik vannak világszerte, és olyanokról is, melyeknek ez nem sikerült, illetve valami nemzetközi sikerességük útjába áll. A vállalkozói családoknak, melyeket valami a nemzetköziesedés útjára vitt, egyensúlyozniuk kell a család és a vállalati küldetések közt, megfelelően menedzselni nem csak az új nemzetközi piacot, hanem a meglévő

regionális piacot is. Helyi vállalkozásukat nemzetközi szintre emelt vállalatoknál többek közt a vállalat nemzetközi befolyása, a vállalkozói orientáció, érzelmi kiegyensúlyozottság, professzionális előrehaladás, folyamatosság megismerése, a hagyaték befolyása (utódok) lehetett döntő az esetleges nemzetközi piacra lépésnél (Baú és társai, 2017).

Lagas és társai (2015) kutatása eredményeképpen az a megállapítás született, hogy a családi vállalkozásokat erős kötődés jellemzi a helyi környezetük iránt (ahol a vállalkozás született/működik). Ezen vállalkozások vezetőinek a szemléletében megtalálható egyfajta motiváció, hogy nemcsak a vállalatot kívánják hosszútávon működtetni, hanem aktív részvételt vállalnak az adott régió fejlesztésében különböző szerepvállalásokkal (rendezvényszervezés vagy támogatás esetleg különböző társadalmi csoportokhoz való csatlakozás pl.: alapítvány). Egy jól működő, nyereséges vállalkozásnél nemcsak az a cél, hogy fenntartsa azt, hanem az is, hogy abban az adott régióban tartsa fenn, ahol él, ahová a gyökerei kötik.

Popadić és társai (2016) azt a megállapítást tették, hogy elengedhetetlen a vállalkozás sikeres működéséhez az, hogy a család is megfelelően működjön. A sikerhez vezető út számos kihívással jár, sokszor nem a vállalat fő tevékenységi körének fejlesztésében rejlik a megoldás. Az innovatív megoldások nemcsak a fizikai tényezők hatékonyabbá tételében játszanak jelentős szerepet.

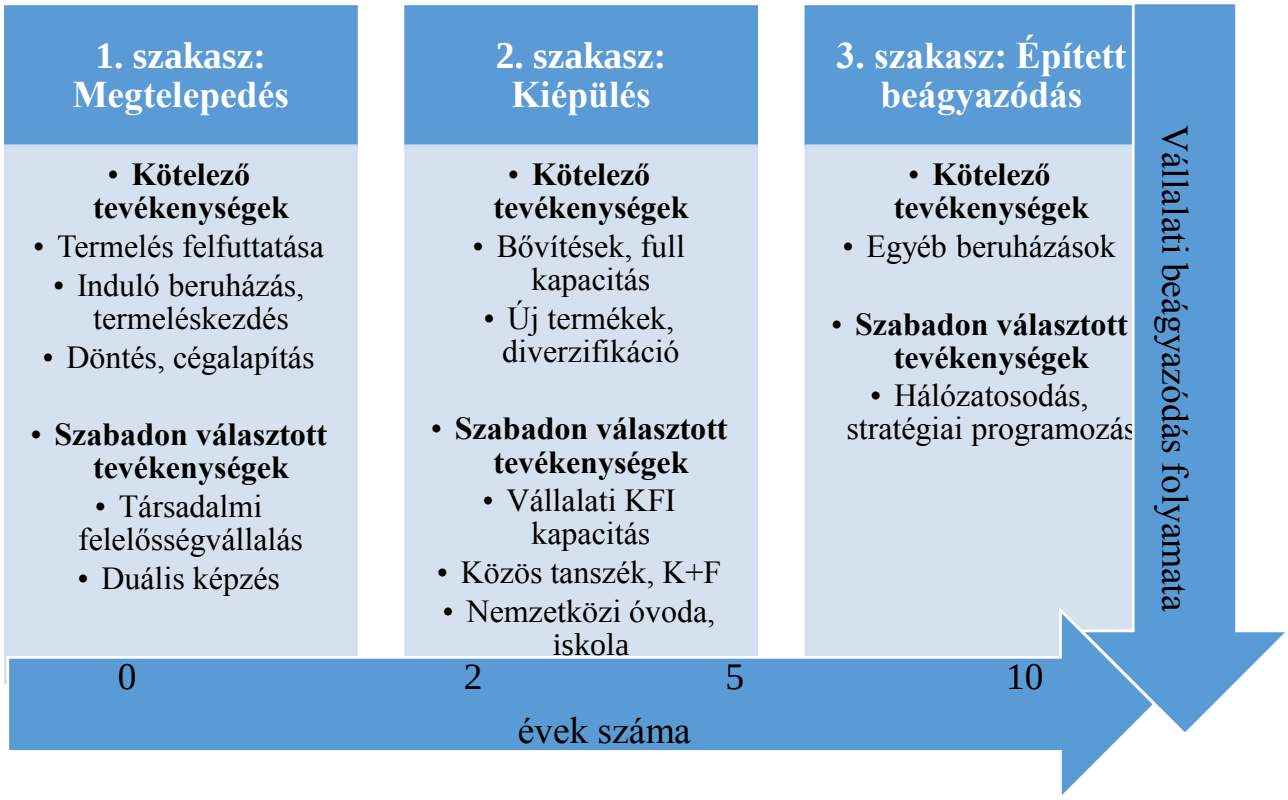
Hnátek (2015) arra a következtetésre jutott, hogy a vállalat tevékenységéért való elkötelezettség nagy jelentőséggel bír, hisz a család valamilyen szinten önmagát formálja meg a vállalkozásában, így számára a minőség nem egy törekvés, hanem egy elhanyagolhatatlan tényező.

Bird és Wennberg (2014) cikke szerint a családi vállalkozások általában jobban beágyazódnak a regionális közösségbe, mint a nem családi vállalkozások. A beágyazottság elmélete azt feltételezi, hogy a vállalkozások és magánszemélyek gazdasági lépéseit egy kapcsolati rendszer határozza meg, aminek megvan a lehetősége, hogy megkönnyítse vagy meggátolja a gazdasági lépéseket. Ez azt jelenti, hogy az új vállalkozások létrehozására hatással lesznek a szociális összeköttetések és kapcsolatok, melyek meghatározzák az egyes közösségeket, amely viszont összefügg azzal, hogy milyen alapon vannak az erőforrások elosztva a lehetséges vállalkozók számára a közösségen belül. A társadalmi tőke csak akkor lehet hasznos, ha az új vállalkozók tartós kapcsolatokat alakítanak ki más közösségi szereplőkkel. A családi vállalkozások ezért gyakran szoros és tartós kapcsolatokat akarnak létrehozni a regionális közösség érintettjeivel, mint például beszállítókkal, kormányzati ügynökségekkel, vásárlókkal és a társadalom tagjaival. Következésképpen a családi

vállalkozások beágyazottságának közvetlen hatása van a vállalkozások alapításának regionális mintáira. A családi vállalkozások számára a kitűzött célok között nemcsak a profit maximalizálása található meg, hanem a rokonok közelében való elhelyezkedés, a családi harmónia és a jó kapcsolatok fenntartása is kiemelt fontosságú.

Józsa (2017a) doktori értekezésében a beágyazottságot a globalizációra kialakított reakciónak tekintette. Azt a megállapítást tette, hogy számottevő kutatás alátámasztja azt, hogy találunk olyan multinacionális vállalatokat, akiknek nem célja a beágyazottság egy adott térségben, akiknek egyáltalán nem fontos a regionális kötődés. Ezek a vállalatok sehol sem telepszenek meg tartósan, mivel oda viszik a termelést és a gyártást, ahol a vállalkozás számára a legcélravezetőbb. Ezeket a vállalkozásokat „hajléktalan" vagy „köteléktelen" vállalatoknak nevezik. Kutatása során a nagyvállalatok beágyazottságát vizsgálta gyakorlati megfigyelés technikával. A kutatás fő kérdése az volt, hogy a vállalkozások hogyan mozdítják elő a település és a régió sikerességét és gazdaságfejlesztését a beágyazottságuk során. Primer kutatása során nemcsak a vállalkozásokat, hanem a lakosságot is megkérdezte. Arra a konklúzióra jutott, hogy a vállalatok főként a gazdaság, a tudomány, a társadalom, valamint a helyi önkormányzat és környezet iránt elkötelezettek. Pár részletet emelek ki a kutatásából, ami az én szekunder kutatásomhoz fontos volt. Doktori disszertációjában egy általános folyamatmodellt alkotott meg, amely három szakaszból áll: Megtelepedés, Kiépülés, Épített beágyazottság (20. ábra).

20. ábra: A vállalati beágyazottság szakaszai



Forrás: Józsa (2017a) alapján saját szerkesztés

A beágyazottságra az is hatást gyakorol, hogy az adott település, régió mennyire sikeres. Összefoglalta azokat a tényezőket, hogy kik és milyen módon tudnának pozitív módon hozzájárulni a hatékonyabban az adott település sikerességéhez. Ezek a válaszok érkeztek:

- Szakszervezetek
- Kamarák, a gazdasági érdekképviselet miatt
- Tudományos szféra, felsőoktatási intézmények, oktatói, kutatói munka
- Középrétegek, az ügyintézők, operatív vezetők
- Helyi kis- és középvállalkozások felelősségvállalása, motiváció erősítése
- Helyik erők, politikai szereplők

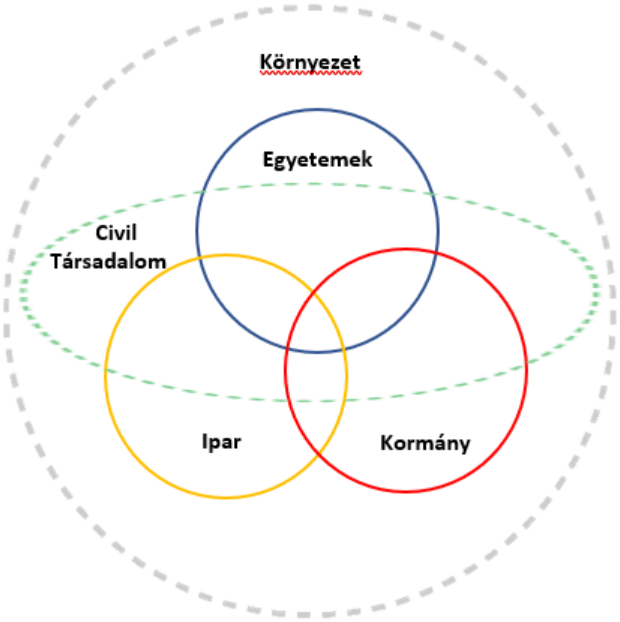
Kutatása alapján a fent említett tényezők nagy befolyással vannak a beágyazottságra, ezáltal a gazdaság, társadalom, környezet, település sikerességére is, vagyis pozitív hatásuk van az egész regióra. A vállalat lokalizációs hatásainak előnyeként felfogható a jobb munkaerő-ellátottság, a vonzó munkahely, a külföldi vezetők jobb életszínvonala, a beilleszkedés egyszerűsödése, az egyablakos ügyintézés, a folyamatok egyszerűsödése, a munkaerő megtartó képességének erősödése, a beszállítói kapcsolatok fejlődése, a nagyobb

profit, a jobb versenyképesség. A vállalat lokalizációs hatásainak hátrányaként felfogható a munkaerő utánpótlás korlátozottsága, a fokozott korrupció lehetősége, a munkabérek növekedése, a bér- és juttatásverseny kialakulása, a lekötött tőke emelkedése és a relokációs flexibilitás csökkenése. A vállalat és a település együttesének előnyeként felfogható a jó imázs, a reputáció, a nemzetközi (el)ismertség, az erősebb növekedési potenciál, a rendszeres együttműködés és kapcsolattartás, az információcsere, illetva a forrásbevonási lehetőségek bővülése (például EU források, adókönnyítések, több befizetett helyi adó). A vállalat és a település együttesének hátrányaként felfogható a rugalmasság csökkenése, a kötöttebb pályák, a nem kívánt összefonódások, az intézményesített kapcsolatok kötöttsége és a szereplők közötti alapvető eltérések. A település urbanizációs hatásainak előnyeként felfogható a célzott helyi infrastruktúra fejlesztése, a markáns imázs-formáló és dinamizáló erő, a képzett munkaerő megtartása, a kompetenciák erősödése, az intézményesülés, a helyi szolgáltatási paletta kiszélesedése és ezzel párhuzamosan fizetőképes kereslet növekedése, a helyi ingatlanok felértékelődése, a nagyvállalat által képviselt és elvárt kultúra terjedése, az endogén fejlesztési tényezők emelése (pl. nemzetközi óvoda, iskola), a helyi közösséget formáló, építő erő és kezdeményezések finanszírozása, a helyi értelmiség megerősödése, illetve az új közösségek kialakulása. A település urbanizációs hatásainak hátrányaként felfogható a környezeti terhelés fokozódása, a közlekedési dugók, a zsúfoltság, a képzési szerkezet beszűkülése, az agglomeráció kiépülése, a megnövekedett ingázás, a városból való kiköltözés, a városon belüli szegregáció fokozódása.

Blanchard és társai (2016) azt állapították meg, hogy a multinacionális vállalatok számára könnyebb áttelepíteni a termelést más telephelyre, ellentétben a családi vállalkozásokkal. A családi vállalkozások esetében jellemzőbb a helyhez való érzelmi kötődés, ami által a lokális elkötelezettségük fokozottabb.

Józsa (2017b) cikkében felhívta a figyelmet arra, hogy a legfontosabb kérdés, hogy hova ágyazódik be az általunk vizsgált családi vállalkozás. Kiemelt fontossággal bír a környezet, a tudomány, a társadalom, a gazdaság a folyamat során. Megállapította, hogy a beágyazottság menetét rendszerint a hármas, négyes és ötös hélix (csavar) innovációs modellek segítségével lehet vizsgálni. A gazdaság, kormányzat és tudomány hármasához a négyes modellben a társadalom, az ötösben pedig a természeti és az épített környezet kapcsolódik. Az általam készített 21. ábrán ez a modell látható.

21. ábra: Ötös Hélix modell



Forrás: Józsa (2017b) alapján saját szerkesztés

Józsa (2017b) szerint a családi vállalkozások esetében azért is fontos attribútum a regionális beágyazottság, mert a család általában kötődik egy adott helyhez, például az alapítás helyszínéhez vagy a lakhelyhez. Ebből fakadóan nem kifejezetten fognak csupán a vállalati előnyök miatt más régióba költözni. Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy, mivel regionálisan kötődnek, így sokkal könnyebben képesek a többi tényező hasznosítására is a családi vállalkozások. Kiemelte a legfontosabb „beágyazottság" értelmezéseket. Polányi Károly által 1944-ben leírt értelmezésre utal vissza, amelyet a szerző arra használt, hogy a hagyományos, intézményesen beágyazott társadalmakat a modern, be nem ágyazott piaci társadalmaktól megkülönböztesse: nem a gazdaságnak kellene beágyazottságot mutatni a társadalmi kapcsolatokhoz, hanem a társadalmi kapcsolatoknak kellene beágyazottságot mutatni a gazdasági rendszerekhez. Megállapította, hogy Polányival vitába szállt Mark Granovetter, aki szerint egy kevésbé szerkezeti, inkább kapcsolati értelmezés preferált, miszerint a gazdasági viselkedés egyének közötti kapcsolatok sokaságába van ágyazódva. Három féle megközelítést tanácsolt: dinamikus, folyamat- és gyakorlat alapú szemléletet. A beágyazottság a gazdasági döntések társadalmi, kulturális, politikai és kognitív felépítésére utal, és az egyén társadalmi környezetével való tartós, hosszútávú összeköttetését hangsúlyozza.

A beágyazottság vonatkozásában a családi vállalkozások számára kulcstényezők a hosszú távra való tervezés, a régióban való maradás, a kapcsolattartás, a tisztességes működés, a

társadalmi felelősségvállalás (civil szervezetek, alapítványok, egyesületek támogatása), a lojalitás. A beágyazottság kulcsszerepet játszik a családi vállalkozások működésében és sikerében. Azáltal, hogy különböző programokat és alapítványokat hoznak létre, elnyerik a lakosság bizalmát és gyorsabban terjed a vállalkozás hírneve pozitív véleményekkel és tapasztalatokkal. Említésre méltó az is, hogy a gyerekek a szülők vagy akár a nagyszülők után tiszteletben tartják azt, hogy hol alapították a vállalkozásokat, és ugyanazon a helyen folytatják a vállalkozás vezetését.

3.6. A hírnév értelmezése

Konczosné (2013) hangsúlyozta, hogy a hírnév számít – megmagyarázhatja, hogy az ügyfelek miért választják az adott vállalkozás termékeit vagy szolgáltatásait másoké helyett, és különbséget tehetnek a siker és a kudarc között. Az ilyen kihívásokhoz hozzáadódik az a tény, hogy az internet, a blogok és a technológia lehetővé tette bárki számára, hogy nagyon rövid idő alatt információt továbbítson a nagyközönség számára. A média nagy szerepet játszik a jó hírnév kialakításában és megsemmisítésében.

Sageder és társai (2018) szerint a családi vállalkozások hírneve és imázsa olyan terület, amelyre egyre nagyobb figyelmet fordítanak. Elsősorban a családi vállalkozások élvezik a jó hírnevet a nem családi vállalkozásokkal szemben. Az érdekelt felek elsősorban a családi vállalkozások megbízhatóságát és társadalmi felelősségét értékelik. A családi vállalkozások törekednek arra, hogy családias képeket fejlesszenek ki és közvetítsenek, és hírnevük javítása érdekében közvetlen környezetükre koncentrálnak. A hírnév elősegíti a társadalmi tőke kiépítését és az üzleti partnerek, az alkalmazottak, valamint más érdekelt felek támogatásának elérését, ami hosszú távon biztosíthatja a vállalkozás függetlenségét és fenntarthatóságát. A felelősségteljes megnyilvánulás a társadalmi keretek között a jó hírnév elengedhetetlen eleme. Ezért a családi vállalkozásoknak ki kell dolgozniuk, végre kell hajtaniuk és kommunikálniuk kell a CSR stratégiákat.

Michopoulos és Amerland (2018) arra hívták fel a figyelmet, hogy a jó hírnév átlagosan a társaság forgalmának körülbelül egynegyedét teszi ki. Ezzel szemben a jó hírnév elvesztése költséges következményekkel járhat. A vállalkozás hírneve készpénz. Ha jó a hírnév, akkor a gazdasági siker is megfelelő lesz. Tehát érdemes befektetni a jó hírnév-menedzsmentbe. A Biesalksi & Company tanácsadó vállalkozás és a Serviceplan Corporate Reputation hírközlési ügynökség a német vállalatok hírnevét vizsgálta (Corporate Reputation Score, 2018). Olyan tényezőket építettek be a felmérésbe, mint a munkáltató vonzereje, a gazdasági

siker, a vezetés, a társadalmi felelősségvállalás, a fenntarthatóság és a szolgáltatások minősége. Az index a vevők véleményét egy vállalkozásról összesített értékként mutatja 0-tól 100-ig terjedő skálán. A "jó hírnév pontszám" bebizonyítja, hogy miért érdemes a vállalatoknak figyelni a jó hírnevük fenntartására. Megmutatja az imázs megmagyarázható százalékát a vásárlási magatartásban és ezáltal az értékesítésben is. A Haribo-nál az értékesítés mintegy 41%-a magyarázható pusztán a hírnévvel, a Miele-nél ez 35%. Az Ergo és az Allianz 26%-ot értek el, a Deutsche Bank 15%-ot. A tanulmány szerint valamennyi vizsgált vállalat esetében negatív tendencia figyelhető meg: az ügyfelek és a vállalatok közötti érzelmi kötelék csökken. Ez különösen fenyegető lehet a vállalkozások számára, mivel a vásárlási döntések gyakran érzelmeken alapulnak. Minden vállalkozásra vonatkozik az, hogy minél pozitívabb képet alakítanak ki a társasággal kapcsolatosan, annál jobban megy az üzlet. Ennek a felismerésnek az ellenőrzése a vezetés egyik legfontosabb feladata.

Konczosné (2013:2) kiemelte Roper Fill állítását, miszerint a hírnév „valakiről vagy valamiről általánosan alkotott meggyőződés, amit egy egyénről, annak híréről vélnek, tudnak, vagy a vele összekapcsolt profil, általános észrevétel, hír.” A közgazdaságtan szerint a hírnév azon tulajdonságok és jelek összessége, amelyek előrejelzik a vállalkozás várható viselkedését egy adott helyzetben. A stratégia szerint a hírnév az immateriális javak közé tartozik és nagyon nehéz a versenytársaknak utánozni, emiatt tulajdonosainak hosszú távú versenyelőnyt biztosít. A számvitel szerint a hírnév a számtalan formájú immateriális vagyonelemek közé tartozik és nagyon nehezen számszerűsíthető, de értéket hoz létre a vállalkozás számára. A marketing szerint a hírnév azokat az összekapcsolásokat írja le, amelyek kialakulnak az egyénekben a vállalkozás nevének hallatán. A kommunikáció szerint a hírnév azon tulajdonságok összessége, amelyek azokból a kontaktusokból jönnek létre, amelyeket a vállalkozás a sokféle érintettjével létrehoz. A szervezetelmélet szerint a hírnév a vállalkozás kognitív ábrázolása, amely az érintettek vállalkozás tevékenységére vonatkozó értelmezéséből fakad. A szociológia szerint a hírnév: sorrendek, társadalmi mechanizmusok, amelyet a vállalkozásnek a megosztott szervezeti környezetben levő érintettjeivel létrehozott kapcsolatok mozdítanak elő.

Eccles és társai (2007) hangsúlyozták, hogy a vezetők tisztában vannak vállalkozásuk jó hírnevének fontosságával. Az erős pozitív hírnévvel rendelkező vállalkozások több embert vonzanak. Vevőik hűségesebbek, és szélesebb termékskálát és szolgáltatást vásárolnak. Mivel a piac úgy véli, hogy az ilyen társaságok tartós jövedelmet és jövőbeni növekedést fognak elérni, magasabb ár-jövedelem-szorzóval és piaci értékekkel, valamint alacsonyabb tőkeköltségekkel rendelkeznek. Ráadásul egy olyan gazdaságban, ahol a piaci érték 70–

80%-a olyan nehezen felbecsülhető immateriális javakból származik, mint például a márkaérték, a szellemi tőke és a goodwill, a szervezetek különösen érzékenyek mindazokra, amelyek károsítják reputációjukat. A legtöbb vállalat azonban nem végez megfelelő munkát jó hírnevének, és különösen a hírnevét fenyegető kockázatok kezelésében. Az energiájuk főleg arra koncentrál, hogy kezelje a már korábban felmerült hírnevét fenyegető veszélyeket. Ez nem megfelelő kockázatkezelés. A cikk keretet nyújtott a reputációs kockázatok proaktív kezeléséhez. A szerzők elmagyarázták az ilyen kockázatok szintjét befolyásoló tényezőket, majd feltárták, hogy egy vállalat miként tudja megfelelő módon meghatározni és ellenőrizni ezeket a kockázatokat. Ez a folyamat segít a vezetőknek jobban elvégezni a vállalkozásuk reputációját fenyegető jelenlegi és potenciális veszélyeket, és eldönteni, hogy elfogadnak-e egy adott kockázatot, vagy lépéseket tesznek annak elkerülésére vagy enyhítésére.

Yoon és társai (1993) szerint a vállalat hírneve és szolgáltatásait tartalmazó információk együttesen határozzák meg a vevők elvárásait. A várakozások, hírnév és információk viszont befolyásolják a vásárlási szándékot. Arra a következtetésre jutottak, hogy a vevőnek egy szolgáltatásra adott reakciója megegyezik az eladó hírnevéhez fűződő hozzáállásával, valamint a vállalat jó hírneve alapjául szolgáló közös tényező elsősorban egydimenziós, és egy a speciális kommunikációs program fejleszthető a vállalkozás hírnevének kihasználásával.

Hundeshagen és Karacan (2018) kiemelték, hogy a Business to Business szakértői szerint egyre fontosabb, hogy a vállalatok megkülönböztessék magukat versenytársaiktól. Ezért a pontos hírnév mérése nélkülözhetetlen a vállalat jó hírnevéhez. A pozitív vállalati hírnév nemcsak releváns versenyelőnyöket nyit meg, hanem meghatározó vezetést is biztosít, például új ügyfelek felvételekor. A jó hírnév érintettekre gyakorolt hatása hosszú távú előnyöket ígér. A bizalom a jó hírnév pénzneme: a cselekvéseket, a kommunikációt és a társaság iránti hozzáállását befolyásolja. A jó hírnév segítségével a vállalatok kitűnhetnek a növekvő versenyben, értékes figyelmet kelthetnek, és hosszú távon megtarthatják ügyfeleiket. A pozitív vállalati hírnévnek van hatása, különösen az igényes Business to Business területeken. A hírnév és az ügyfelek bizalma jelentősen hozzájárulnak a vállalat gazdasági sikeréhez. A vállalat jó hírnevének fenntartása érdekében elengedhetetlen a holisztikus hírnévmenedzsment. A társaságok csak akkor értelmezhetik megfelelő módon hírnevüket, ha megértik az érdekeltekkel fenntartott kapcsolatok kezelését. Egy vállalatnak fontos kialakítani az összes érdekelt féllel fennálló kapcsolatot a vállalati kommunikáció és a jó hírnév menedzsment területén, megteremteni az alapot a jó hírnév és az ügyfelekben kilakított bizalom legfontosabb mutatóinak azonosításához. Kétféle oka van annak, hogy a

vállalati márkák formájában meghatározzák a vállalatok a célokat. Egyrészt a meglévő vállalati identitás, valamint a vállalati kultúra és értékek beépítése biztosítja, hogy a jó hírnévvel végzett munka fontos legyen a vállalat minden alkalmazottja számára. Másrészt a differenciált vállalati márkák jó alapot kínálnak a vállalati hírnév méréséhez.

Sünderhauf (2015) felhívta a figyelmet arra, hogy a jó hírnév különösen fontos a vezetők és a vállalkozók számára, de furcsa az, hogy csak kevés társaság valósít meg jó hírnevet, és gyakran meggondolatlanul kockáztatja azt. Ennek egyik oka az, hogy a jó hírnévmenedzsment nemcsak fegyelmet igényel, hanem változatos és mindenekelőtt igényes feladatot jelent. Másrészt a vállalkozások számára fontosabb a gyors gazdasági siker, de a hosszú távú vevői bizalom már nem olyan kulcskérdés. Ez nem jó módszer, mert a vállalkozói növekedés szorosan kapcsolódik a jó hírnévhez. Nem szabad elfelejteni, hogy a vállalat jó hírneve nem csupán egy egyszerű imázspolitika. A vállalkozásnak a saját jó hírnevében esetlegesen felmerülő kockázatok korai felismerése vagy a lehetséges kockázatok felkészítése alapvető fontosságú. A jó hírnév nagy kihívást jelenthet a vállalat számára, mivel a jó hírnév kiépítése nemcsak előrelátást, hanem megfelelő érzékenységet igényel. Nem szabad megfeledkezni arról, hogy a vezetés minden nyilatkozata, minden vállalati döntés és az operatív üzleti tevékenység minden területe befolyásolja a vállalat értelmezését. A társaság jó hírnevét befolyásoló egyéb tényezők:

- a vállalati felelősség,
- az alkalmazottak és a vezetés viselkedése,
- a gazdasági teljesítmény és a vállalat sikere,
- a vállalati szabványoknak való megfelelés,
- a társaság viselkedése nehéz helyzetekben vagy válságokban,
- a teljesítmény ígéretének betartása,
- a márka profilja, amely azt jelenti, kiszámítható viselkedést mutat-e a vállalat, megbízhatóak-e a termékek és a vállalat ügyfél-orientált szolgáltatást kínál.

Michopoulos és Amerland (2018) Manfred Schwaiger és Sascha Raithel a Management Review Quarterly című folyóiratcikkére hivatkozva hangsúlyozták, hogy a jó hírnév és a vállalati siker szorosan összefüggenek. A vállalatok ezért sok szempontból profitálnak a pozitív imázsból - különösen a médiában megjelenőből. Ha jó a vállalkozás hírneve, akkor növekszik az összes érdekelt fél bizalma a társaság iránt. Az ügyfelek ezért hajlandók termékek vásárlására, és az értékesítés növekszik.

A hírnév a legfontosabb kockázati kérdés az összes szervezet számára, és az összes többi jelentős kockázatokkal kell figyelembe venni. Ilyen kockázatok lehetnek operatív, stratégiai és pénzügyi kockázatok. Charles Fombrun (1996), a jó hírnév témájával foglalkozó kiemelkedő szerző, a hírnevet "a vállalat azon képességének nettó felfogása alapján határozza meg, amely képes minden érdekelt fél elvárásainak kielégítésére".

Griffin (2008) szerint a hírnév az alkalmazottak, a vásárlók elégedettségét, a pénzügyi teljesítményt és egyéb kulcs-indikátorokat jelent. Broomley (2000) szerint a hírnevet a vállalat értékének indexeként határozhatjuk meg. Chernatony és Harris (2000) egyetértenek abban, hogy figyelembe kell venni az érintettek véleményét. Schweizer és Wijnberg (1999) állítása szerint a hírnév a vállalkozás erőforrás-készletének immateriális alkotóelemeként fogható fel.

Hundeshagen és Karacan (2018) hangsúlyozták, hogy az általános hírnév mértéke kifejezi, hogy a vizsgált érintettek összessége hogyan kapcsolódik egy vállalathoz. Annak érdekében, hogy fel lehessen mérni az ügyfelek bizalmát, folyamatosan elemezni kell a vállalat ügyfélkörét és igényeit. Az ügyfelek bizalmának felmérésére az egyik legnépszerűbb módszer a vevői elégedettség meghatározása.

Disszertációmban vizsgálom a családi vállalkozások vélekedését jövőbeli hírnevük vonatkozásában. Ennek megértéséhez volt szükséges a hírnév értelmezésének az áttekintése. Nem hírnévelemzést végzek, hanem azt vizsgálom, hogy a vállalkozás már megteremtett hírneve átörökíthető-e, valamint azt, hogy miként gondolkodnak a vállalkozás tulajdonosai a családi vállalkozás jövőbeni hírnevéről. Fontos megemlíteni, hogy a bizalom fontos szerepet játszik mind a társadalmi tőkében, mind a hírnévben.

3.7. Az elméletek összegzése

A 3. fejezet célja azon elméleti munkák, illetve kutatási előzmények rendszerező áttekintése volt, amelyek disszertációm témájához relevánsnak tekinthetők. A 3.1. és 3.2. fejezetben a családi vállalkozások fogalmi meghatározását, illetve sajátosságait mutattam be. A 3.3. fejezetben áttekintettem a generációváltás megközelítéseit, valamint ismertettem a KPMG és PwC kutatások eredményeit. A 3.4. fejezetben a társadalmi tőke értelmezéseit szemléltettem. A 3.5. fejezetben a beágyazottság fogalmát fejtettem ki. A 3.6. fejezetben a hírnév legismertebb értelmezéseit tekintettem át.

A családi vállalkozásokra vonatkozó értelmezések alapján kijelenthető, hogy a családi vállalkozások definiálásában meghatározó szerepet játszik a tulajdon, a munkában való

részvétel és a rokonsági kapcsolat, valamint több generáció együtt dolgozása, illetve a több generációra való tervezés. A családi vállalkozások sajátosságait tekintve azt láthatjuk, hogy a családi tulajdonban lévő, illetve a családi irányítású vállalkozásoknak különféle tipizálása terjedt el. A kutatások alapján jól lehet azonosítani a jellemzőit, továbbá az erősségeit és gyengeségeit. A családi vállalkozások specialitása, hogy összekapcsolódik bennük a családi és az üzleti szféra. Ez az összefonódás erőt is jelenthet és konfliktusokhoz is vezethet. Mindezek megoldásához a stratégiai tervezés a kulcs. A generációváltással kapcsolatos forrásokat összegezve elmondható, hogy kiemelt szerepet kap a generációváltás tudatos tervezése, majd a vállalkozás irányításának átadása a következő generációnak. Az utódlás során a vállalkozás jövője forog kockán. Magyarországon a családi vállalkozások esetében az első generációváltás hulláma következett be a 2010-es években, amelyre nem állt rendelkezésre korábbi tapasztalat. A vállalkozások döntő többségét a 90-es években alapították. Az akkori alapítók akkor voltak 30-40 évesek, mára már elérték a 60-70 éves kort, és szükségessé vált a staféta átadása, ami nemzetgazdasági szempontból kockázati tényező. Egyrészt folytonosság szempontjából fontos az átörökítés, másrészt, akik átadják a vállalkozást a következő generációnak, azoknak óriási hajtóerő, hogy egy letett vállalatalapnak legyen folytatása, továbbá, hogy a vállalkozás ne érjen véget családi szinten. A társadalmi tőke elméleteit figyelembe véve a legjelentősebb kulcsszavak a bizalom, a kapcsolatteremtés, a hálózat, a motiváció, a nyitottság, valamint a részvétel. A beágyazottság vonatkozásában a családi vállalkozások számára kulcstényezők a hosszú távra való tervezés, a régióban való maradás, a kapcsolattartás, a tisztességes működés, a társadalmi felelősségvállalás (civil szervezetek, alapítványok, egyesületek támogatása), a lojalitás. A beágyazottság kulcsszerepet játszik a családi vállalkozások működésében és sikerében. Azáltal, hogy különböző programokat és alapítványokat hoznak létre, elnyerik a lakosság bizalmát és gyorsabban terjed a vállalkozás hírneve pozitív véleményekkel és tapasztalatokkal. Említésre méltó az is, hogy a gyerekek a szülők vagy akár a nagyszülők után tiszteletben tartják azt, hogy hol alapították a vállalkozásokat, és ugyanazon a helyen folytatják a vállalkozás vezetését. A hírnév értelmezések alapján fontos megemlíteni, hogy a bizalom fontos szerepet játszik mind a hírnévben, mind a társadalmi tőkében.

A következő fejezetben a feltáró kutatásom, illetve a fő kutatásom eredményeit és azok elemzését mutatom be.

4. A családi vállalkozások körében végzett kutatás eredményei

Ebben a fejezetben először a feltáró kutatásom generációváltásra vonatkozó eredményeit mutatom be. Majd ezt követően a fő kutatásom eredményeit ismertetem a családi vállalkozások térhez való kötődése, valamint társadalmi tőkét erősítő szerepe tekintetében. A kutatások alapját a családi vállalkozásokkal készített interjúk adják.

4.1. Feltáró kutatás: családi vállalkozások – esetek

Kutatásom feltáró szakaszában megismertem olyan családi vállalkozásokat, akik már sikeresen túljutottak a generációváltáson. A velük készült interjúk rámutattak ezen folyamat mérföldköveire, sajátosságaira és nehézségeire. Mindezek a későbbi, ún. fő kutatásom kérdéseinek a megfogalmazásában segítettek. A három eset korábban már megjelent angol nyelven Polster és Konczosné 2017b cikkében is.

4.1.1. Borsodi Műhely Kft.

A vállalkozás története

Borsodi László úr közel 40 évvel ezelőtt, 1981. augusztus 1-jén alapította saját vállalkozását. Motivációja az volt, hogy jó munkahelyen szeretett volna dolgozni. Öt évig az NDK-ban dolgozott, és ott elégedett volt a munkájával. Abban az időben számára nem a feladatai voltak fontosak, hanem az a tény, hogy bíznak benne, és ez nagyszerű érzés volt számára. Hazatérte után tevékenységét szakképesítéssel kezdte meg egy 12 m^2-es konyhában. Mindig arra összpontosított, hogy mennyire másképp tudja elvégezni a feladatokat a többiekhez képest – még akkor is, ha ez nehezebb volt és sokat kellett dolgoznia – és hogyan végezné még hatékonyabban a gyártást.

Generációváltás

10 évvel ezelőtt Borsodi Úr leült két gyermekével, hogy megtervezzék az öt évveél későbbre időzített családi vállalkozás átadást. A 2008-as válság közbejött, és ebből az előkészítő szakasztól 7 év lett, de utána a generációváltás sikeresen lezárult. Kapcsolatba léptek külső és külföldi vállalkozásokkal tanácsadás céljából. Tudatosan tervezték a generációváltást, és

komolyan vették a 7 éves felkészülést. Borsodi úr szerint volt egy pillanat, amikor úgy tűnt, hogy a család majdnem széthullik. Egy évvel az átadás előtt leírta, hogy egy évvel később, április 22-én adja át a vállalkozást. 2014-ben teljesen átadta a vállalkozást gyermekeinek – a második generációnak – és most nagyon jól érzi magát. Természetesen nem állítja, hogy nem érdekli a vállalkozás, ezért havonta egyszer az utódoknak jelentést kell tenniük a fő tulajdonosoknak – a saját szüleiknek. A Borsodi úr által kidolgozott 11 sikerkritérium alapján megvitatják a vállalkozás helyzetét. Évente egyszer az egész család nyaralni megy. Ily módon a család egységes képes maradni.

A vállalkozás női utód szemmel

Horváthné Borsodi Mónika mérnökként tanult. Mindenki azt gondolta, hogy a nagy nyomás miatt választotta ezt a szakmát, de ez így nem igaz, hiszen ismerős volt neki ez a fajta környezet, mivel úgy nőtt fel, hogy egy üzem volt a házuk mögött és soha nem jelentett neki gondot az, hogy segítsen. Végzettségének megfelelően kezdetben mérnöki feladatokat látott el, majd később a HR és a gazdasági területért lett felelős. Azt gondolja, hogy testvérével képesek megosztani a feladatokat. Véleménye szerint pár évbe telt, amíg az apa-lánya, valamint a főnök-beosztott kapcsolatot helyreállították. A szerepek tisztázása után minden jól működött.

A vállalkozás férfi utód szemmel

Ifj. Borsodi László a gyártásért felelős és ő foglalkozik a vevőkkel. Azt nyilatkozta, hogy nagyon büszke a családi vállalkozásra, és a kezdetektől jelen van a vállalkozás életében. Technikai és mérnöki beállítottságú, és nagyon hálás Mónikának, hogy a HR és pénzügyi feladatokat ellátja. Ifj. Borsodi László azt gondolja, hogy testvérével képesek megosztani a feladatokat. Véleménye szerint valamennyivel több időbe telt, amíg az apa-fia, valamint a főnök-beosztott kapcsolatot helyreállították. A szerepek tisztázása után minden jól működött. A kellemetlen oldala a generációváltásnak az volt, hogy a dolgozók kihasználták ezt a helyzetet. A dolgozók hozzászoktak, hogyha problémájuk akadt, akkor Laci bácsihoz fordultak további iránymutatásért. Ifj. Borsodi László már kinevezett ügyvezető volt, és ha a dolgozók nem értettek egyet a véleményével, döntésével vagy intrukciójával, akkor Laci bácshoz fordultak annak reményében, hogy ellentmond fiának. Ezen okból kifolyólag voltak viták, nézeteltérések, és ifj. Borsodi László szerint a tényleges generációváltás akkor valósult meg, amikor édesapjuk azt tudta mondani, hogy többet már nem foglalkozik a problémákkal.

A dolgozóknak, a vevőknek, a partnereknek, a helyi hatóságoknak és a kamarának meg kellett érteniük, hogy nem Laci bácsi foglalkozik már az ügyekkel, hanem ifj. Borsodi László. A vasárnapi ebéd alkalmával nem szoktak a vállalkozásról beszélni. Ez az ötlet Borsodi úr feleségétől származik.

4.1.2. Leier Cégcsoport

A vállalkozás története

Michael Leier úr több mint 50 évvel ezelőtt kezdte meg a tevékenységét. Egy kisebb osztrák gazdaságban nőtt fel, nagyon közel a magyar határhoz. 19 éves korában már megházasodott. Kereskedő végzettséggel rendelkezik, és amikor a Spar üzletlánc elindult Ausztriában, nyitott egy önálló Spar üzletet. Abban az időben az üzlet déltől kettőig zárva volt. Ez alatt a két óra alatt Leier úr azon gondolkodott, hogy mi mással tudna még foglalkozni a Spar üzleten kívül. Ezután elkezdtett gyártani kis betonelemeket otthon. Később felesége átvette tőle a Spar üzletet, két lánya pedig a betongyártó vállalkozásban kezdett el dolgozni. 1985-ben, jóval a rendszerváltás előtt Leier úr nyitott egy magyarországi üzletet is, amire még a mai napig is büszke. 1986-ban megnyitotta üzletét Lengyelországban is. A családból mindenki részt vesz a vállalkozásban a kezdetektől fogva. Leier úr még mindig dolgozik a vállalkozásban, felesége már nyugdíjba ment.

Generációváltás

A vállalkozásban nemcsak a közeli, hanem a távoli családtagok is részt vesznek, amire Leier úr nagyon büszke. A vállalkozásban mindenki azt csinál, amit szeretne, egészen addig, amíg egyeztetnek Leier úrral. Gyerekei már 6-7 éves koruk óta jelen vannak a vállalkozásban. Lányai és férjeik is a vállalkozásban dolgoznak. Bizonyos mértékig a felelősségek megosztódnak. Leier úr nem ellenőrzi a családtagok munkáját, hiszen megbízik bennük. Ha egy családtag nem szeretne a vállalkozásban maradni, akkor nyugodtan foglalkozzon azzal, amivel igazán szeretne, hiszen Leier úr számára a családi béke fenntartása a legfontosabb. Leier úr egyik fia mással szeretett volna foglalkozni, amit Leier úr elfogadott és megértett. A vállalkozás nagyon jól működik, hiszen több nézet érvényesül benne. Leier úr addig marad a vállalkozásban, amíg csak lehet, mivel nagyon jól érzi magát a vállalkozásban, ez egyfajta szabadságot jelent számára.

A vállalkozás az unákák szemszögéből

Az unokái gyerekkoruk óta jelen vannak a vállalkozásban, mindketten a vállalkozásban nőttek fel, és nem tudnák elképzelni azt, hogy máshol dolgozzanak. Egyikük már 30 éves.

4.1.3. Bio-Textima

A vállalkozás története

Vörös Gyula úr tevékenységét 1994-ban kezdte meg. Egy német geofizikus professzor párnát kért tőle réti szénából orvostechnikai eszközökhöz. Tetőrács, ragasztó és kétlépcsős hajszárító segítségével valósították meg. Ez volt az első termékük. Ezután két fia megismerkedett ezzel a munkával. Matracok gyártásával kezdték meg tevékenységüket. A vállalkozás fejlődött, és most ágyrendszereket, különféle matracokat, kárpitozott fekvőhelyeket és tömörfa bútorokat gyártanak. Vörös Úr a vállalkozást egy családi ház garázsában kezdte meg feleségével, egy varrónővel és két varrógéppel. A vállalkozás fordulópontja 2004-ben volt, amikor két gyermeke felsőfokú végzettséget szerzett, és a gyerekek úgy döntöttek, hogy továbbra is a vállalkozásban maradnak. Ezután Bősárkányban 1000 m^2-es csarnokot és raktárat hoztak létre. 2010-ben új csarnokkal bővült a vállalkozás egy új beruházás keretében. Mindig megpróbálták fejleszteni a vállalkozást. Első díjat kaptak a fejlesztésekért Las Vegasban és Kölnben tartott neves kiállítások alkalmával.

Generációváltás

Vörös úr szerint generációváltással kapcsolatban már megbírkoztak a nehéz helyzetekkel. Amikor két fia elkezdett dolgozni a vállalkozásban, ő volt a legboldogabb, legbüszkébb ember. Megvolt a képességük és az érzékük, de a gyakorlatot még meg kellett szerezniük. Úgy gondolta, hogy ha dolgozni kezdenek, minden rendben lesz. Bár először nem volt meg a harmónia, de a szülők gyermekek iránti szeretete és a gyermekek szüleik iránti szeretete elég volt ahhoz, hogy képesek legyen legyőzni és átbeszélni ezt a helyzetet. A beszélgetések eredménye: a vállalkozásnak van egy vezetője, illetve ez egy munkahely. Fiai tudomásul vették ezt, és nem jelentett problémát számukra. Vörös úr örülne annak, ha két fia lenne a vezető. Az ügyvezető igazgatónak több szavazata lenne, mint a másiknak. Vörös úr azt is kiemelte, hogy a vasárnapi ebéd alkalmával nem szoktak a vállalkozásról beszélni.

A vállalkozás a férfi utódok szemével

Gábor az elején kijelentette, hogy hiányzik a döntéshozatal és az útmutatás. Erősnek érzi magát a kapcsolatépítésben, ezért a külkereskedelemmel foglalkozik. Gyula erősebbnek érzi magát a számok világában. Eljutottak ahhoz a pillanathoz, amikor Gyula felismerte, hogy képzésre van szüksége, és hajlandó is részt venni képzésben. Gyula szerint apja elnöki beállítottsággal rendelkezik, ami nagyon hasznos, amikor sok emberrel kell együtt dolgozni, és nagyon rossz, amikor ki kell zárni az érzelmeket. Ez akkor nyilvánul meg, amikor neki, a testvérének és az apjának más a véleménye, hogyan működne jobban a vállalkozás. A család többi tagja úgy gondolta, hogy tudatosan kellene foglalkozni a generációváltással. Gyula azt szeretné, hogy testvére vegye át a vállalkozás vezetését. Szerinte a bátyja több tudással és tapasztalattal rendelkezik a vezetés tekintetében. Gyula reméli, hogy testvére lesz az ügyvezető igazgató, véleménye szerint ez lenne az ideális forgatókönyv.
(Id. Vörös Gyula úr, sajnos, 2020-ban elhunyt. Ifj Vörös Gyula lett a Bio-Textima Kft. ügyvezetője)

4.1.4. A feltáró interjúk alapján megfogalmazott következtetések

Az interjúkból levonható következtetésként, hogy a sikeres családi vállalkozások mögött sikeres család áll. Minden esetben támogatta a család az alapító vállalkozói szándékát. Minden családtagnak megvan a maga feladata a vállalkozásban, a gyermekek szinte belenőttek a vállalkozásba. A hatékony generációváltás előfeltételei, az interjúk szerint, az átadás tudatos és részletes megtervezése; az átadás meghatározott dátumának kiválasztása; az idősebb generáció elhatározása, hogy valóban ne avatkozzon be a vállalkozás ügyeibe; a család összetartó szerepe; a családi közös tevékenységek, a család támogatása és az a megállapodás, hogy van olyan idő, amikor nem foglalkoznak a vállalkozás ügyeivel.

A 4.1. fejezetben a feltáró kutatásom generációváltásra vonatkozó eredményeihez kapcsolódó 3 válallati esetet mutattam be. A következő fejezetben 10 győri családi vállalkozással készített interjúim eredményét ismertetem lés értékelem. Az interjúk fókuszában a generációváltás állt.

4.2. Feltáró kutatás: interjúk eredményei a generációváltásra vonatkozóan

A kezdeti kutatási témám a generációváltás volt. Ezt vizsgáltam meg a nemzetközi források segítségével, és a feltáró kutatás második szakaszát is ebben a témában végeztem. Ennek

eredményei ebben a fejezetben találhatók. A módszer ez esetben is interjú volt, amelynek alanyai tíz győri családi vállalkozás volt. Ezek az eredmények Polster és Konczosné 2020a cikkében is olvashatók.

A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a hazai családi vállalkozások hogyan küzdenek meg a generációváltással. Tíz győri és Győr környéki családi vállalkozásban félig strukturált mélyinterjú készült az elődökkel és az utódokkal. A kutatás során a következő szempontok voltak fontosak:

- több mint 10 éve működő vállalkozások,
- kkv szektorból mikro-és kisvállalkozások,
- családi tulajdonú vállalkozások,
- utódlásban érintett vállalkozások,
- a generációváltás a családon belül történjen meg.

A 10 vizsgált családi vállalkozásból 6 generációváltás előtt állt, 4 pedig már sikeresen megvalósította azt. A családi vállalkozások jellemzőit a 13. táblázat tartalmazza.

13. táblázat: A vizsgált családi vállalkozások adatai

Vállalkozás sorszáma Szempont	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
Alapítás éve	1989	1990	1991	1991	1992	1993	1992	1996	2005	2009
Vállalkozás típusa	kis	mik-ro	mik-ro	mik-ro	kis	mik-ro	mik-ro	mik-ro	mik-ro	mik-ro
Nettó árbevétel (ezer Ft) (2018)	517 464	39 251	64 403	532 648	nem is-mert	5 066	172 922	158 749	nem is-mert	5 428
Fogl. száma (2018)	31 fő	2 fő	2 fő	5 fő	17 fő (2012)	2 fő	4 fő	3 fő	2 fő	2 fő
A generáció-váltás helyzete	meg-va-lósí-tott	még előtte áll	meg-va-lósí-tott	meg-va-lósí-tott	még előtte áll	meg-va-lósí-tott	még előtte áll	még előtte áll	még előtte áll	még előtte áll

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

A 10 vizsgált családi vállalkozás tevékenységi területe: I. Fémmegmunkálás; II. Gépjárműalkatrész-kiskereskedelem; III. Édességgyártás; IV. Gabona, dohány, vetőmag, takarmány nagykereskedelme; V. Autószerviz; VI. Dísznövény, vetőmag, műtrágya, hobbiállat-eledel kiskereskedelem; VII. Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem; VIII. Saját tulajdonú ingatlan adás-vétele; IX. Gyógyszer, gyógyászati termék nagykereskedelme; X. Orvosi eszköz gyártása.

Az interjúk elkészítése 2019 őszén zajlott, a 14. táblázatban látható kérdések alapján.

14. táblázat: Interjúkérdések

	Kérdések a generációváltás előtt álló családi vállalkozásoknak	**Kérdések a generációváltást már megvalósított családi vállalkozásoknak**
1	Hogyan, hol és mikor kezdte meg a vállalkozás alapítója tevékenységét?	Hogyan, hol és mikor kezdte meg a vállalkozás alapítója tevékenységét?
2	Mi motiválta, hogy létrehozza a vállalkozás alapítója a vállalkozást?	Mi motiválta, hogy létrehozza a vállalkozás alapítója a vállalkozást?
3	Amikor elkezdték a vállalkozás alapítói a vállalkozásukat, hogyan fogadta a család, a környező emberek?	Amikor elkezdték a vállalkozás alapítói a vállalkozásukat, hogyan fogadta a család, a környező emberek?
4	Mennyire van jelen a vállalkozásban a család?	Mennyire van jelen a vállalkozásban a család?
5	A családi vállalkozásban részt vesz-e a következő generáció?	A családi vállalkozásban részt vesz-e a következő generáció?
6	Tervezik-e a generációváltást?	Megtörtént-e már a generációváltás? Hogyan zajlott a generációváltás az Ön szemszögéből? Volt-e olyan pillanat, amikor úgy tűnt minden széthullik?
7	Van-e kijelölt időpont az átadásra?	Volt egy kijelölt időpont az átadásra?
8	Van-e kidolgozott terv az átadásra?	Volt kidolgozott terv az átadásra?
9	Ki mivel foglalkozik a vállalkozáson belül?	Ki mivel foglalkozik a vállalkozáson belül?
10	Mi a véleménye a családi vállalkozásukról, a szülő-beosztott és a szülő-gyermek viszonyról?	Mi a véleménye a családi vállalkozásukról, a szülő-beosztott és a szülő-gyerek viszonyról?
11	Hogyan viszonyulnak a munkavállalók a generációváltáshoz?	Hogyan viszonyultak a munkavállalók és a partnerek a generációváltáshoz?
12	Van-e olyan idő, amikor tabutéma a vállalkozás?	Van-e olyan idő, amikor tabutéma a vállalkozás?

Forrás: Saját szerkesztés

A tíz családi vállalkozás képviselői körében készített interjúk eredménye két csoportra bontva kerül bemutatásra. Először a generációváltás előtti, majd a generációváltást sikeresen megvalósított vállalkozások válaszainak értékelésére kerül sor. Néhány olyan válasz, amely szemléletesen fejezi ki a válaszadók véleményét, érzelmeit, szó szerint kerül idézésre (dőlt betűvel elkülönítve a többi szövegrésztől).

4.2.1. A generációváltás előtt álló 6 családi vállalkozással készített interjúk során kapott eredmények

A vállalkozás alapításának körülményei

A vállalkozások felét 1990 körül, másik felét pedig 2000 után alapították. A vállalkozás megkezdését elsősorban a tanult szakma iránti elhivatottság motiválta. Emellett az önállóság is kulcsfontosságú volt a vállalkozás létrehozásában. További motivációk voltak, hogy az adott területen nem volt még minőségi termékeket gyártó vállalkozás. Megemlítették még a megélhetést, a magasabb jövedelmet és a rugalmas munkaidőt is motiváló tényezőként.

X. számú: „A nulláról indulva kezdtük a vállalkozást 2009-ben, Győrben."

VII. számú: „Nem volt borkereskedés Győrben a '90-es évek végén és úgy éreztem, nem csak nekem, hanem másoknak is hiányzik egy igényes borkereskedés. Külföldi, főleg angliai példákon indultunk el."

A vállalkozás alapításának fogadtatása

A családtagok pozitívan fogadták a vállalkozásalapítást, támogatták a vállalkozás alapítóját. Természetesen kis mértékben felmerült bennük az a kérdés, hogy mennyire lesznek elhanyagolva a vállalkozás miatt.

VII. számú: „Viszonylag egyszerű volt a helyzet, mert a feleségemmel együtt csináltuk, tehát így ő is teljes egyetértéssel vett részt a vállalkozásban. A gyerekek meg még picik voltak, ők ebben nőttek fel."

X. számú: „Pozitívan fogadták a vállalkozásalapítást. A család és a barátok egyaránt segítőkészek voltak."

Családtagok bevonása a családi vállalkozás működésébe, feladatok a vállalkozáson belül

A vállalkozások működésében a család valamennyi tagja részt vesz. Ez megjelenhet tulajdonosi mivoltukban; az utódok a vállalkozás életében vagy teljes munkaidőben, vagy alkalmanként megvalósuló segítségnyújtásban, vagy gyakornokként, vagy nyári munka formában. Vagyis a családi vállalkozásokban valamilyen módon dolgozik a következő generáció. A vállalkozáson belüli munkamegosztást tekintve: a szülők vezetik a vállalkozást, gazdasági ügyekkel, nagykereskedelmi ügyek irányításával, konkrét szolgáltatások adásával foglalkoznak (mint például fogépítés, adminisztráció, autószerelés, autók műszaki vizsgálata). Az utódok feladatai közé tartoznak például az építkezések ellenőrzése, az

ügyfelekkel való tárgyalásokon megfigyelés, marketing, közösségi médiában való megjelenés, értékesítés, a szolgáltatások nyújtásában való részvétel.

VII. számú: „A feleségemmel közösen csináljuk; nem csak a tulajdonosai, hanem aktív résztvevői is vagyunk a mindennapoknak, és a lányunk szokott alkalmanként besegíteni, amikor úgy hozza az élet."

X. számú: „Mivel a családom nagy része ebben a szakmában mozog, így több generáció is jelen van a vállalkozásban. Nagyapám, aki 1907-es születésű, már 22 évesen fogászként dolgozott. Úgy látszik, az egész családdal megszerettette a szakmát."

Generációváltás tervezése

Az elődök és az utódok szerint is a jövőben sor kerülhet a generációváltásra, de erre nincs meghatározott időpont. A fokozatosságra és a párhuzamos tervezésre törekszenek, viszont még nincs konkrét terv a vállalkozás átadására.

Szülő-beosztott és szülő-gyermek viszony

A vállalkozásokban részt vevő családtagok szerint nehéz figyelmen kívül hagyni a rokoni köteléket, viszont szükségesnek tartják a vállalkozásban a főnök–beosztott viszony fenntartását. Figyelembe kell venni, hogy a családi vállalkozásban a családtagok elsősorban munkatársak, üzlettársak és csak másodsorban családtagok.

Munkavállalók és partnerek viszonyulása a generációváltáshoz

A munkavállalóknak a generációváltáshoz való viszonya kapcsán az utódok fele úgy érzi, hogy nem egyszerű a munkavállalókkal elfogadtatni az ő jelenlétüket, de hiszik, hogy idővel teljesen pozitívan fognak viszonyulni a generációváltáshoz. Az utódok másik fele beleszületett a vállalkozásba, ezáltal a kollégák gyerekkoruk óta ismerik őket és nem okoz meglepetést a döntés. A partnerek viszonyulása a generációváltáshoz úgy jellemezhető, hogy a feladatok, megrendelések sokszínűsége miatt több időre van szüksége az utódoknak a teljesebb partneri hálózat megismeréséhez. De eddig pozitív a véleményük.

Vállalkozásról beszélni tabutéma-e valamikor?

A családi vállalkozások 2/3-a igyekszik odafigyelni, hogy a munka maradjon a munkahelyen. A vasárnapi és a családi ebédeknél, illetve a nyaralások alkalmával nem

beszélnek a családi vállalkozásról. A családi vállalkozások 1/3-a szerint viszont sosem tabutéma a vállalkozás.

VIII. számú: „Nem szabadna állandóan a vállalkozásokról beszélni pl. a vasárnapi ebédnél. Véleményem szerint nem tolerálható, hogy egy ártalmatlannak tűnő beszélgetés során mindennapos témává válnak a vállalkozással kapcsolatos problémák."

4.2.2. A generációváltást megvalósított 4 családi vállalkozással készített interjúk során kapott eredmények

A vállalkozás alapításának körülményei

A vállalkozásokat 1989-ben, 1991-ben (2) és 1993-ban alapították. A rendszerváltás is nagy hatást gyakorolt a döntésre. A vállalkozások alapítóinak a szakmai tapasztalata megvolt, önállóan akartak érvényesülni, belső motivációjuk ösztönözte őket, valamint a családjuknak még jobb megélhetést szerettek volna biztosítani a vállalkozás indításával. Mindezeken túl motivációs tényező volt az is, hogy az alapítók elhivatottak voltak azon szakma iránt, amit tanultak az iskolában.

III. számú: „1991-ben kezdte el édesanyám a cukrászüzemet Győrben, amely egyéni vállalkozásnak indult és folyamatosan fejlődött."

III. számú: „Szakmai tapasztalata megvolt, önállóan akart érvényesülni. Természetesen a pénz is motiválta, mint minden más embert."

A vállalkozás alapításának fogadtatása

A család nagyon jól fogadta a vállalkozás ötletét, mindenben támogatta az alapítókat, és segítettek, amiben csak tudtak.

IV. számú: „Kényszerhelyzet volt, megszűnt a munkahely, az állami vállalat."

I. számú: „A család nagyon jól fogadta a vállalkozás ötletét, hiszen hasonló beállítottságúak, előrefelé néznek, vállalkozó szelleműek vagyunk mindannyian. Nem volt furcsa azért sem, mert nagypapánk is cipész volt. Viszont azt valljuk, hogy nem ész nélkül kell haladni, hanem biztonságra törekedve."

Családtagok bevonása a családi vállalkozás működésébe, feladatok a vállalkozáson belül

Az utódok teljes mértékben átvették a vállalkozást ebben a négy esetben. 2007-ben, 2010-ben, 2016-ban, illetve 2018-ban. A munkát alkalmazottak segítségével végzik. A feladatmegosztással kapcsolatban az utódok a következő feladatköröket említették az

interjúk során: tulajdonos, ügyvezető, cukrász, eladó, árubeszerző, pénzügy, marketing, HR, adminisztratív tevékenységek, ügyvitel, MIR, gyártástámogatás, toborzás, pályázatfigyelés, pályázatírás, munkavédelem, tűzvédelem, ISO, környezetvédelem, gyártás, valamint technikai eszközök bővítése és azok használata.

I. számú: „Teljes mértékben átvettük a vállalkozást. Édesapánk már nem nagyon vesz részt a vállalkozásban, nyugdíjba ment. Őt az eredmények érdeklik, de nem szól bele az ügyekbe."

IV. számú: „2017 év végén tisztázódtak a tulajdoni viszonyok, egymagam vagyok a tulajdonos. Külső támogatóként a családom tagjai segítenek, de a munkát 3 alkalmazott kollégával végzem."

Generációváltás tervezése

A vállalkozások egyikében volt kijelölt időpont az átadásra. A többi három vállalkozás esetében a generációváltás több éven keresztül tartott, az utód egyfajta általános befolyást gyakorolt a vállalkozás életére. Egyik vállalkozás esetében sem volt konkrét stratégia az átadásra, az utódok fokozatosan vették át az irányítást.

Generációváltás megvalósítása

A generációváltás többféle módon zajlott le. Az egyik vállalkozást megújították, mellyel növelték a forgalmat és ez pozitív változást hozott. A másik vállalkozás esetén a generációváltást a kényszerhelyzet szülte, az utód édesapja megbetegedett, és nem tudta vinni tovább a vállalkozásokat. A család többi tagja nem kívánt a vállalkozásban részt venni. Az utód 2000 óta már a vállalkozásban dolgozott, közben születtek az utódnak is gyermekei. A harmadik és negyedik vállalkozás esetén az utódok már nagyon régóta a vállalkozásban tevékenykedtek, így nem volt kérdéses, hogy idővel átveszik a vállalkozást. A vállalkozások egyhangúlag azt mondták, hogy szerencsére nem volt olyan pillanat, amikor úgy tűnt, hogy minden széthullik, hiszen számukra a család mindennél fontosabb. Ha a családi kötelék egyszer veszélybe kerülne a vállalkozás miatt, akkor a családot választanák.

Szülő-beosztott és szülő-gyermek viszony

A válaszadók szerint külön kell választani az üzletet és a családi életet. A szülő-beosztott és a szülő-gyermek kapcsolatot a vállalkozás képes megerősíteni, mert többet tudnak

egymásról. Ugyanakkor néha nagyon nehéz kezelni. A generációs különbségek sok esetben vitákhoz vezethetnek.

Munkavállalók és partnerek viszonyulása a generációváltáshoz

A munkavállalók viszonya a generációváltáshoz több esetben azt eredményezte, hogy a generációváltás után néhány éven belül szinte a teljes addigi munkatársi kör kicserélődött. Ennek oka az lehet, hogy a kollégák nem szerettek volna az utóddal egy irányba haladni. Továbbá kiválthatja még a távozást az utódok más munkastílusa és elvei. Más vállalkozás esetében a partnereknek időbe telt ugyan, de végül elfogadták az utódokat. Másutt alapvetően zökkenőmentesen zajlott le a folyamat. Közös érdek, hogy a kapcsolat gördülékenyen folytatódjon tovább. Néhány partnert elveszítettek, de a magánemberi kapcsolatok velük is megmaradtak.

Vállalkozásról beszélni tabutéma-e valamikor?

A vállalkozások felénél a vasárnapi ebéd az olyan idő, amikor tabu a vállalkozás.

I. számú: „Ez nekünk, nőknek fontos igazán. Olyankor inkább vagyunk nők, mint vállalkozásvezetők."

A vállalkozások másik felénél pedig semmikor sem tabutéma a vállalkozás, minden esetben szóba jöhet.

4.2.3. A feltáró interjúk alapján megfogalmazott következtetések

Az interjúkból levonható következtetésként, hogy a sikeres családi vállalkozások mögött sikeres család áll. Minden esetben támogatta a család az alapító vállalkozói szándékát. Minden családtagnak megvan a maga feladata a vállalkozásban, a gyermekek szinte belenőnek a vállalkozásba. Mégis számos nehézségről számolnak be a válaszadók:

- A generációváltás előtt álló vállalkozások egy részét 2000 után alapították. E vállalkozásoknál az alapítók még aktív korúak, ők a vállalkozások vezetői. Természetes, hogy egyelőre nem gondolnak a staféta átadására. Nincsenek terveik erre vonatkozóan, amit azonban szükséges lenne előre átgondolni.
- Az 1990 körül alapítottak esetében többnyire megtörtént a váltás, aminek többféle hajtóereje volt (betegség, döntés, stb.).
- Noha számos pozitív és elfogadó esetet említenek meg, az utódok egy részét nehezen fogadták el a vállalkozásnál régóta dolgozók és a partnerek is.

- Egy esetet kivéve, nem volt sem stratégia, sem határidő kitűzve a generációváltásra.
- A családi és a munkahelyi kapcsolat összeegyeztetése nem könnyű, ennek az egyensúlynak a fenntartására nagyon érzékenyek és figyelnek. Az a véleményük, hogy külön kell választani az üzletet és a családi életet. Néha a generációk eltérő céljai, tervei, gondolkodása okoz nehézséget. A családi szabadidőben a vállalatról való beszélgetés eltérő: van, ahol bármikor lehet erről beszélni, van, ahol a „vasárnapi ebédnél" – főleg a hölgyek kérésére – nem téma.

A kapott eredmények és mások kutatási eredményeinek összehasonlítása során az alábbi következtetések fogalmazhatók meg.

Bogdány és társai (2019: 78) kutatásuk eredményeképpen azt állapították meg, hogy „jellemző, hogy az utód, belépése előtt már belelát a vállalkozás tevékenységébe, ismerkedik annak bizonyos feladataival". Továbbá arra is felhívták a figyelmet, hogy az általuk vizsgált vállalkozások harmadánál történt meg a feladatok átadásával együtt a tulajdonátadás is. A feltáró kutatásom során vizsgált családi vállalkozások esetében az utódokat szintén bevonják a vállalkozás működésébe, viszont a vizsgált generációváltást megvalósított családi vállalkozások esetében az utódlással a tulajdon átadása is lezajlott.

Noszkay (2017) kutatása eredményeképpen arra a következtetésre jutott, hogy a vizsgált vállalkozások 2/3-a nem rendelkezik utódlási tervvel. Azt is megállapította, hogy az utódkijelölésre vonatkozóan azok a vállalkozások állnak közelebb a generációváltáshoz, ahol a jelölt(ek) már gyermekként is részt vettek a működésben. A feltáró kutatásom során vizsgált generációváltás előtt álló családi vállalkozások szintén nem alakítottak ki tervet a generációváltás tekintetében, viszont a lehetséges utódok már a vállalkozásban aktívan részt vesznek, és lehetőséget látnak az átadásra a jövőben.

A 4.2. fejezetben a 10 győri családi vállalkozás generációváltására fókuszáló feltáró kutatásom eredményeit ismertettem.

A következő fejezetben a 209 családi vállalkozással készített interjúk eredményeit és az ezek alapján megfogalmazott következtetéseket szemléltetem.

4.3. A főkutatás eredményei a családi vállalkozások generációváltása tekintetében

A generációváltás tekintetében nemcsak 10 győri családi vállalkozással folytattam le interjúkat, hanem további 199 vállalkozással is. Az ún. fő kutatásomban – a családi vállalkozások térhez való kötődésének és társadalmi tőkét erősítő szerepének vizsgálata

mellett – a generációváltással kapcsolatban is megfogalmaztam kérdéseket. Ebben a fejezetben a 209 családi vállalkozással készített interjúk generációváltásra vonatkozó eredményeit és az ezek alapján megfogalmazott következtetéseket mutatom be.

A vizsgált 209 családi vállalkozás közül, a méretét tekintve 64% mikrovállalkozás, 30% kisvállalkozás, valamint 6% középvállalkozás. Tevékenységüket tekintve 10% élelmiszergyártással, 4% italgyártással, 8% fémfeldolgozási termék gyártásával, 4% épületek építésével, 4% speciális szaképítéssel, 18% kiskereskedelemmel, 16% nagykereskedelemmel, 8% vendéglátással, 8% ingatlanügyletekkel, 4% építészmérnöki tevékenységgel, valamint 6% gépjármű, motorkerékpár kereskedelmével és javításával foglalkozik. A többi 20% bőr, bőrtermék, lábbeli gyártásával, gumi-, műanyag termék gyártásával, nemfém ásványi termék gyártásával, egyéb feldolgozóipari tevékenységgel, építményüzemeltetéssel és zöldterület-kezeléssel, valamint sport-, szórakoztató, szabadidős tevékenységgel foglalkozik. A vizsgált 209 családi vállalkozás közül az interjúk 59%-a az elődd el, míg 41%-a az utóddal készült.

Az interjúk alapján megállapítható, hogy a generációváltás előtt álló családi vállalkozások 94%-a esetén a családtagok részt vesznek a családi vállalkozások működésében. A generációváltást megvalósított családi vállalkozások 96%-a esetén a családtagok részt vesznek a családi vállalkozások tevékenységében.

A 15. táblázat alapján megállapítható, hogy a vizsgált, generációváltást már megvalósított családi vállalkozások döntő többségét a 2. generáció vezeti. Érdekes volt számomra, hogy az egyik családi vállalkozást már a 6. generáció vezeti.

15. táblázat: A vizsgált családi vállalkozások vezetése, generációk alapján

Generáció	Vállakozás száma
2. generáció	71
3. generáció	3
6. generáció	1

Saját szerkesztés

A 16. táblázat azt mutatja, hogy a vizsgált generációváltást megvalósított családi vállalkozások közül a 30 éves családi vállalkozások esetén átlagosan 15 évente volt generációváltás, illetve az 50 éves családi vállalkozások esetén átlagosan 25 évente volt generációváltás. Továbbá, a több mint 50 éves családi vállalkozások esetén átlagosan hozzávetőlegesen 15 évente volt generációváltás.

16. táblázat: A generációváltás gyakorisága

Alapítás hány évvel ezelőtt	Generációváltások száma	Generációváltások hány évente
11-20	2	10
21-30	2	15
31-40	2	20
41-50	2	25
51-	3	16,6

Saját szerkesztés

A családi vállalkozások harmada már megvalósította a generációváltást, míg kétharmada átadás előtt áll. A generációváltást megvalósított családi vállalkozások 4/5 részét több mint 30 éve alapították, míg az átadás előtt álló családi vállalkozások csupán 5%-a több mint 30 éves. (17. táblázat).

17. táblázat: A generációváltás megtörténte

Alapítás évvel ezelőtt	Átadás megtörténte		Összesen
	Igen	Nem	
0-5	0	20	20
6-10	0	9	9
11-20	8	38	46
21-30	33	55	88
31-40	22	9	31
41-50	5	2	7
51-	7	1	8
Összesen	**75**	**134**	**209**

Saját szerkesztés

A generációváltással kapcsolatosan a disszertációmban azt is vizsgálom, hogy van-e összefüggés a generációváltás és a vállalkozás életkora között. Ehhez a khi négyzet próbát használtam. Feltételezésem az, hogy a generációváltás és a vállalkozás életkora összefügg egymással, ezért függetlenségvizsgálatot hajtok végre 95%-os szignifikanciaszinten. 11,07 < 52,8595, a próbastatisztika értéke az elfogadási tartományon kívül esik. Ez azt jelenti, hogy az adott minta alapján összefüggés figyelhető meg a generációváltás és a vállalkozás életkora között.

A KPMG kutatása szerint a jelenlegi tulajdonosok 83%-a rendelkezik tervvel az átadásra vonatkozóan, valamint az alapítók 68%-a valamilyen formában tervezi átadni családi vállalkozást a következő generációnak. Továbbá, a PWC kutatása alapján a jelenlegi tulajdonosok 49%-a rendelkezik tervvel az átadásra vonatkozóan. Ezzel szemben az általam

vizsgált dunántúli családi vállalkozások csupán 13%-a rendelkezik tervvel a generációváltás tekintetében, illetve 15%-a jelölt ki egy időpontot az átadásra (18., 19. táblázat).

18. táblázat: Átadásra kijelölt időpont

Alapítás	Időpont		Összesen
	Igen	Nem	
0-5	3	17	20
6-10	0	9	9
11-20	2	44	46
21-30	19	69	88
31-40	7	24	31
41-50	0	7	7
51-	0	8	8
Összesen	31	178	209

Saját szerkesztés

19. táblázat: Átadásra terv

Alapítás	Terv		Összesen
	Igen	Nem	
0-5	2	18	20
6-10	0	9	9
11-20	2	44	46
21-30	18	70	88
31-40	4	27	31
41-50	1	6	7
51-	1	7	8
Összesen	28	181	209

Saját szerkesztés

Az utódlás tervezésével kapcsolatosan a disszertációban azt is vizsgálom, hogy van-e összefüggés az utódlás tervezése és a vállalkozás életkora között. Ehhez a khi négyzet próbát használtam. Feltételezésem az, hogy az utódlás tervezése és a vállalkozás életkora összefügg egymással, ezért függetlenségvizsgálatot hajtok végre 95%-os szignifikanciaszinten. Arra vonatkozóan, hogy rendelkezik-e a vállalat kijelölt időponttal az utódlást tekintve 11,07 < 46,7030, a próbastatisztika értéke az elfogadási tartományon kívül esik. Az utódlás stratégiai tervezésére vonatkozóan 11,07 < 50,0218, a próbastatisztika értéke az elfogadási tartományon kívül esik. Ez azt jelenti, hogy az adott minta alapján összefüggés figyelhető meg az utódlás tervezése és a vállalkozás életkora között.

Összegezve, a vizsgált családi vállalkozások hozzávetőlegesen 95%-a esetén a családtagok részt vesznek a családi vállalkozások működésében. Az elemzett családi

vállalkozások nem készülnek tudatosan a generációváltásra, hiszen a családi vállalkozások közel 90%-a esetén nincs vagy nem volt terv, illetve időpont az átadásra.

A 4.3. fejezetben a 209 családi vállalkozással készített interjúk generációváltással kapcsolatos eredményeit és az ezek alapján megfogalmazott következtetéseket szemléltettem.

A következő fejezetben a 209 családi vállalkozással készített interjúknak a térhez való kötődését, valamint a társadalmi tőkét erősítő szerep témakörben kapott eredményeit és az ezek alapján megfogalmazott következtetéseket mutatom be.

4.4. Kutatási eredmények a családi vállalkozások térhez való kötődése, valamint társadalmi tőkét erősítő szerepe tekintetében

A generációváltás témaköre nagyon értékes területnek tekinthető. A kutatásom fókusza azonban kiegészült a családi vállalkozások térhez való kötődésével, illetve a társadalmi tőkét erősítő szerepével. A korábban generációváltás témában felkeresett 10 győri családi vállalkozással ismét készítettem interjút a családi vállalkozások térhez való kötődése, továbbá a társadalmi tőkét erősítő szerepe vonatkozásában. Emellett, a további 199 családi vállalkozással is lefolytattam az interjúkat. Ebben a fejezetben a 209 családi vállalkozással készített interjúknak a térhez való kötődéssel, valamint társadalmi tőkét erősítő szereppel kapcsolatos eredményeit és az ezek alapján megfogalmazott következtetéseket fogalmazom meg.

A kutatás során vizsgáltam 209 vállalkozás esetén keresztül a családi vállalkozások helyi szintű kapcsolatait, helyi hálózatait, kapcsolatát és együttműködését az önkormányzattal, kapcsolódási pontjait egyéni és csoport szintjén a társadalmi szervezetekkel, beágyazottságát, helyi identitásra gyakorolt hatását, a vállalkozások regionális kötődésének a mértékét, valamint a jövőbeli hírnevre vonatkozó meglátásait.

A kutatás során 128 községekben és kisvárosokban, valamint 81 közép-és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozásal készítettem interjút.

Azért elemeztem a községekben és kisvárosokban, illetve a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozásokat külön-külön, mert azt feltételeztem, hogy a községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozások nagyobb mértékben alakítottak ki kapcsolatot a partnereikkel, az önkormányzattal, valamint társadalmi szervezetekkel, mint a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozások. Továbbá, azt feltételeztem, hogy a községekben és kisvárosokban működő családi

vállalkozások alapítóira jellemző erős regionális kötődés arányában több vállalkozás esetén mutatható ki a további generációk körében, szemben a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozásokkal. Emellett, azt feltételeztem, hogy a községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozások nagyobb hatást gyakorolnak a helyi identitásra, illetve nagyobb arányban pozitív a meglátásuk a vállalkozás jövőbeli hírnevéről, mint a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozások.

4.4.1. Községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozásokkal készített interjúk eredményei

Ebben a fejezetben 128, községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozásal készített interjúk eredményeit összegzem.

Helyi szintű kapcsolatok és helyi hálózatok

A vállalkozások a kapcsolatot szakmai találkozókon, szakmai értekezéseken, rendezvényeken, kamarai összejöveteleken keresztül, személyesen, telefonon, a nyomtatott sajtóban való megjelenéssel, a közösségi oldalon való megjelenéssel és online lehetőségek kihasználásával tartják.

A partnerek között megemlíthetők például a vevők, a helyi fővállalkozók, az iskolák, az óvodák, a nyomdák, a polgármesteri hivatalok, más vállalkozások, az éttermek, a büfék, a dohányboltok, a virágüzletek, a többi gazda, a benzinkutak, a szerszámos boltok, a helyi tüzép, a helyi vállalkozók, a beszállítók, a borászatok. Emellett, a vállalkozások fontos partnerei a szállítmányozók, a kistermelők, a nagyüzemek, a helyi iparkamara vagy a belvárosi pékség. Az egyik vállalkozás kapcsolatot ápol ipartestületi közgyűléseken keresztül a Pápai Ipartestülettel. Az egyik vállalkozás kapcsolatot ápol a Hotel Kapitánnyal, ahol egy egészséges reggeli részeként találkozhatnak a Sümegtej termékeivel a vendégek.

Kulcsszavak az interjúkból: régi stabil kapcsolatok; hitelesnek és nyitottnak kell lenni, hogy bízzanak bennünk; fontos a jó együttműködés, a jó kapcsolatrendszer, a személyes kapcsolattartás.

Mindegyik vállalkozás kapcsolatban áll a helyi óvodákkal, iskolákkal, Iparkamarával, a beszállítókkal, valamint a helyi vállalkozókkal. Idézve néhány válaszadót:[1]

[1] A kódok értelmezése a köevtkező: E - az átadás előtt álló vállalkozás; U – az utódlást megvalósított vállalkozás. A szám az adott családi vállalkozásnak a listában levő sorszámát jelenti. a K a kisebb települést, az N a nagyobb települést jelenti (pl. E36K – a 36. sorszámú családi vállalkozás a generációváltás előtt áll és kisebb településen működik)

E36K „Rendszeresen tartjuk a kapcsolatot a hivatalos szervekkel. A személyes találkozást preferáljuk leginkább. Alapvetően helyi vállalkozókkal való kapcsolattartásra alapozunk, ezen túlmenően pedig a beszállítók területén a kiváló minőséget tekintjük alapul"

E28K „A falu és a vállalkozás jó kapcsolatot tart fent. Helyi közösségek, ha kéréssel fordulnak a vállalkozásunkhoz, próbáljuk segíteni őket a településen belül."

U9K „Az üzletnek saját varrónője van, ezen kívül van beszállítónk, Pécsről, Keszthelyről és Budapestről."

Kapcsolat az önkormányzattal

A vállalkozások hozzávetőlegesen 80%-a kapcsolatban áll az önkormányzattal. Ez a kapcsolat például üzlethelyiség bérlése, vízóraakna eltüntetése, fasorok karbantartása, területi egyeztetések, utak karbantartása, behajtási engedélyek rendezése, súlyadó, gépjárműadó, iparűzési adó befizetése; kulturális rendezvények szervezése; az üzlethez való útcsatlakozás bővítése, iparűzési adó, vállalkozás reklámozása, településarculati kézikönyv készítése, állami beruházások, új óvoda gépészeti munkái voltak példaként említve. Emellett, kapcsolatot építettek ki a vendéglátó egység teraszának külső megjelenése, a helyi szervezésű programokon, kitelepüléseken, borheteken, szüreti felvonulásokon, fórumokon való részvétel, a rendezvények lebonyolításának az önkormányzati tervek megvalósításának a segítése vonatkozásában. Ezen kívül a kapcsolatokra példa a Vörös Kápolna és a Kék Kápolna teljes rekonstrukciója, földtulajdoni szerződéses, haszongépek és munkagépek biztosítása, kalkulációk készítése, rendezvényeken való részvétel, iparűzési adó fizetése, helyi rendeletek betartása, megrendelések teljesítése,

A vállalkozások az önkormányzattal a különböző rendezvényeken való közreműködés, a gazdaságfejlesztés, az infrastruktúrafejlesztés, valamint az iparűzési adó befizetésének céljából működnek együtt. A segítség kétirányú: mind a vállalkozások számíthatnak az önkormányzatra, mint az önkormányzat a vállalkozásokra. Ennek mutatója néhány példaként kiválasztott válasz:

E40K „A város rendezvényein jelentős szerepet töltünk be. Legyen szó kitelepüléses estéről (Múzeumok Éjszakája, Bor napok), ahol borainkkal, sajtjainkkal és egyéb tejtermékeinkkel, díjmentes kóstoló sajttálainkkal kedveskedünk a város lakóinak, illetve az ideérkező díszvendégeknek egy egyedi saját termékekből álló díszdobozt reprezentálunk. Ezen felül létrehoztuk a Térségi Vállalkozók Egyesületét (TVE), melynek célja, hogy a helyi vállalkozók hozzájáruljanak Sümeg város fejlődéséhez."

E28K „Ha valamit kér a közösség, mi próbáljuk teljesíteni, bizonyos kereteken belül."

E2K „Sok és azonnali segítséget kapunk tőlük. Például amikor az építkezéshez szükséges földet hozta a kamion és olyan úton ment, ahol nem lehetett volna, az önkormányzat azonnal tudott segíteni nekünk."

Társadalmi szervezetek támogatása

A vállalkozások 54%-ának nincsenek kapcsolódásai a társadalmi szervezetekben. A vállalkozások 46%-a támogat például helyi óvodákat, iskolákat, helyi sportegyesületeket, helyi iskolákat, civil szervezeteket (Vöröskereszt), önkéntes tűzoltó egységeket. Emellett kapcsolódási pont még a turisztikai egyesületekkel való együttműködés, vagy a labdarúgás támogatása. Továbbá kapcsolatot építettek ki a Bor Egyesülettel, a Magyar Tarka Tenyésztők Egyesületével, a Huszár Egyesülettel, a helyi gazdakörrel, a Zalai Környezetbarátok Egyesületével, illetve a helyi Kereskedelmi és Iparkamarával.

A vállalkozások támogatják a sportegyesületeket, az egyházi intézményeket, valamint a Vöröskeresztet. Néhány szemléletes válasz:

E37K „Borainkkal támogatunk egyesületet, az Idősek Otthonának rendezvényét, iskolai rendezvényeket."

E13K „A helyi és regionális evangélikus egyházközösséggel jó kapcsolatot ápolunk, illetve a szakirányú kamarának tagjai vagyunk."

Beágyazottság

A vállalkozások 5%-a nyilatkozta azt, hogy nincs elköteleződve a régió iránt, míg 95%-a esetén jelentős az identitástudat, ami befolyásolja a vállalkozás beágyazottságát. Vannak olyan vállalkozások, amelyek kötődnek a városhoz, hiszen minden családtag innen származik. A helyi családi vállalkozások fontos ismérve a személyes kiszolgálás, ezért ezek a vállalkozások a vásárlókhoz személyesen kötődnek, sok a hosszú évek óta visszatérő vásárló.

A régió iránt nem elkötelezett családi vállalkozások fele támogat társadalmi szervezeteket, emiatt meglátásom szerint mégis beágyazottak az adott régióba. Ebből fakadóan a családi vállalkozások 97,5%-a kötődik a régióhoz. Indoklásokként ilyen válaszokat kaptam:

E36K „Az odafigyelés, a vevőközpontúság, a precizitás alap morál a vállalkozásunknál. A Balaton miatt rengeteg nyaraló emberrel is kapcsolatba kerülünk, szeretjük a változatosságot, így foglalkozni velük is."

E28K „Lokálpatrióta vagyok. A vállalat székhelyét mindig is Süttőn szeretném tartani, hogy a helyi adómmal támogassam településemet."

U43K „Én születésem óta itt élek Balatonlellén, ennek megfelelően a Balaton déli partján szoktunk általában munkákat vállalni és ezen nem is szeretnénk egyelőre változtatni. Így azt gondolom, hogy az identitásom nagyban befolyásolja a vállalkozás működését."

Helyi identitásra gyakorolt hatás

A vállalkozások 25%-a szerint nincsenek hatással a helyi identitásra. A vállalkozások 75%-a gondolja úgy, hogy meghatározó szerepük van a helyi identitásra a tevékenységüket nézve, tisztességes magatartása, minőségi munkája, jó ügyek támogatása, ügyfélközpontú szemlélete vagy a fogyasztói kultúrára gyakorolt hatása által. Ide sorolható például a vállalkozás portájának rendben tartása, az emberek segítése. Fontos megemlíteni még a megfelelő környezeti és emberi feltételek biztosítását a vállalkozás környezetében lévő településeken (akár azon túl is) a kertépítési tevékenység révén. A helyiek elégedettek a vállalkozások munkájával. A vállalkozások munkalehetőségeket is biztosítanak. Az egyik vállalkozásvezető azt nyilatkozta, hogy a vevők esetleges kéréseit meghallgatják, és lehetőségükhöz mérten próbálják kielégíteni az igényeket. Kulcsüzenetek az interjúkból:

E36K „Úgy gondolom, hogy a személyzet identitása, hozzáállása hozzájárul a mindennapi élet jobbá tételéhez, pusztán a viselkedésükkel."

E40K „Már abból adódóan is igen a válasz erre a kérdésre, mivel termékeinket a település szóösszetételével reklámozzuk, mint Sümegtej. A legtöbb kisvállalkozó esetében azt láthatjuk, hogy saját nevükkel tüntetik fel termékeiket. (Esetünkben is kézenfekvő lehetett volna a „Tóthtej"- elnevezés). Mi ezzel is szeretnénk hozzájárulni Sümeg város hírnevének öregbítéséhez, hiszen ennél jobb reklám nem is lehetne, mert ez sokkal - sokkal sümegibb, mint bármi más."

Jövőbeli, az utódok által megőrzött hírnév

A családi vállalkozások 35%-a reméli vagy bízik abban, hogy a jövőben is sikerül megőriznie a jelenlegi jó hírnevét. A családi vállalkozások 65%-a gondolja úgy, hogy a jövőben stabilnak, töretlennek vagy növekvő tendenciát mutatónak érzi a jelenlegi hírnevét.

Ahogy ezt fentebb megállapítottam, a családi vállalkozásokat gyakran magával a családdal azonosítják. A válaszokból érezhető a lendület, az elszántság, a sikerekbe vetett hit, a pozitív jövőkép, valamint a következő generáció, illetve az elődök iránti tisztelet. Ennek mutatója néhány példaként kiválasztott válasz:

E4K „Mivel édesanyám kezdte, maga köré vonzotta az ő idősebb korosztályát, amikor átvettem, akkor én tettem ugyan ezt a fiatalabb korosztállyal. Városközpontban pedig elég nagy hírnevet szerzett magának, remélem."

E4K „Töretlennek. A vásárlók elégedettek. Ismerősök ismerőse látogat meg minket a nagy választék és szakértelem miatt."

Regionális kötődés

A vállalkozások 10%-a esetén nem mutatható ki erős regionális kötődés a következő generációknál. A vállalkozások vezetőjének 10%-a reméli, hogy gyermekei is kötődni fognak a régióhoz. A vállalkozások 80%-a esetén az alapítóra jellemző erős regionális kötődés kimutatható a következő generációk esetében is.

A régió iránt nem elkötelezett családi vállalkozások fele támogat társadalmi szervezeteket, emiatt meglátásom szerint mégis beágyazottak az adott régióba. Ebből fakadóan a családi vállalkozások 85%-a kötődik a régióhoz. Idézve néhány válaszadót:

E40K „ A kisebbik lányom egyértelműen jelezte, hogy szeretne itt maradni."

E37K „A mezőgazdaság speciális helyzetéből adódóan itt maradnak a földek, a lokális kötődés megmarad."

E37K „A Balaton közelsége mellett helyi adottság még vidékünkön a szőlő és bortermelés is. Kisebb-nagyobb szőlőbirtokok, borászatok tevékenykednek, jellemzően családi vállalkozás keretében. Esetükben figyelhető meg leginkább a generációs utódlás. A meglévő birtokok, ültetvények miatt a következő nemzedék is az adott szakmában kíván tanulni, továbbvinni örökségét."

4.4.2. Közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozásokkal készített intrejúk eredményei

Ebben a fejezetben a 81, közép-és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozással készített interjúkat összegzem.

Helyi szintű kapcsolatok és helyi hálózatok

A vállalkozások a kapcsolati rendszerüket tudatosan építették fel. A partnerkapcsolataikat nagyon jónak ítélik meg. A vállalkozások kapcsolatban állnak a helyi iparkamarával, az ipartestülettel, a képzőintézményekkel, a szakmai iskolákkal, a helyi egyetemmel, egyéb egyetemekkel, grafikusokkal, marketingvállalkozásokkal, helyi vállalkozásokkal, egyházzal, helyi vezetőkkel, intézményvezetőkkel. Továbbá, a vállalkozások partnerkapcsolatot építettek ki az Ipari Parkban lévő vállalkozások vezetőivel, éttermekkel, gyáregységekkel, beszállítókkal, konkurenciavállalkozásokkal, szakvállalkozásokkal, alvállalkozókkal, gyárakkal, más építőipari vállalkozásokkal, drogériákkal, herbáriákkal, helyi szállodákkal, éttermekkel és vevőkkel. Vannak olyan vállalkozások, amelyek részt vesznek különböző szakvásárokon, rendezvényeken. A vállalkozások a kapcsolatot személyesen, telefonon, emailen keresztül tartják. Van olyan vállalkozás, ami a határ közelsége miatt külföldi munkákat is teljesít (Ausztria, Szlovákia). Van olyan vállalkozás, amely megkapta a Príma díjat, mint Győr-Moson-Sopron megyének a legjobb vállalkozója.

Kulcsszavak az interjúkból: régi stabil kapcsolatok; hitelesnek és nyitottnak kell lenni, hogy bízzanak bennünk; fontos a jó együttműködés, a jó kapcsolatrendszer, a személyes kapcsolattartás.

Mindegyik vállalkozás kapcsolatban áll a helyi óvodákkal, iskolákkal, Iparkamarával, a beszállítókkal, valamint a helyi vállalkozókkal. Néhány szemléletes válasz[2]:

E6N „Gyakorlatilag a mi szakmánk, a borkereskedelmi szakma, erőteljesen kapcsolat alapon működik. A nagykereskedelmi tevékenység szempontjából fontos a jó együttműködés, jó kapcsolatrendszer kialakítása szállodákkal, éttermekkel. Ezen kívül az sem árt, hogyha az ember a megfelelő társadalmi csoporttal, a városvezetéssel, a kamarával, a Vállakozók Országos Szövetségével vagy szakmai szervezetekkel jó kapcsolatot ápol, ilyen például Győrben a Borbarátok Klubja, mely régóta magas szinten gyakorolja ezt a szakmát. Meg hát természetesen fontos a vevőkkel, törzsvásárlókkal való személyes kapcsolattartás."

U11N „A vállalkozás szoros kapcsolatot kénytelen kialakítani a helyi vállalkozásokkal, elsősorban a hús, zöldség és egyéb alapanyagok beszerzése terén. Az így kialakult gazdasági kapcsolatok kihatnak a támogatói és szponzori kapcsolatokra is."

[2] A kódok értelmezése a köevtkező: E - az átadás előtt álló vállalkozás; U – az utódlást megvalósított vállalkozás. A szám az adott családi vállalkozásnka a listában levő sorszámát jelenti. a K a kisebb teéepülést, az N a nagyobb települést jelenti (pl. E6N – a 6. sorszámú családi vállalkozás a generációváltás előtt áll és nagyobb településen működik)

Kapcsolat az önkormányzattal

A vállalkozások hozzávetőlegesen 25%-a nyilatkozta azt, hogy az önkormányzattal nem áll kapcsolatban. A vállalkozások 75%-a kapcsolatban áll az önkormányzattal, például a pápai órakiállítás, az antik óra börze, egészségnapok, ingyenes szűrések, építkezések, körforgalom építése, felújítások, az Ipari Parkban lévő gyárak üzemi étkezdéinek működtetése, a város I. osztályú kézilabda csapatának szponzori támogatása és TAO pénzek juttatása vonatkozásában. Továbbá a vállalkozások együttműködnek az önkormányzattal, legyen szó állami megrendelésekről vagy fejlesztésekről, önkormányzati létesítményekről, társasházi projektekről, sportpálya korlátok megerősítéséről, partnertalálkozókról, konzultációkról, közvéleménykutatásról, pályaorientáció konzorciumról, koszorúzásról, rendezvények támogatásáról, megbízásokról. Emellett a partnerség esküvők, polgári szertartások rendezvények lebonyolításában, helyiségbérlésben, helyiség üzemeltetésérére pályázat kiírásában, városkép kialakításában nyilvánul meg.

A segítség kétirányú: mind a vállalkozások számíthatnak az önkormányzatra, mint az önkormányzat a vállalkozásokra. A vállalkozások az önkormányzattal a különböző rendezvényeken való közreműködés, a gazdaságfejlesztés, az infrastruktúrafejlesztés, valamint az iparűzési adó befizetésének céljából működnek együtt. A segítség kétirányú: mind a vállalkozások számíthatnak az önkormányzatra, mint az önkormányzat a vállalkozásokra. Indoklásokként ilyen válaszokat kaptam:

E6N „Jónak mondhatom. Régebben még szorosabb volt, a 2000-es évek elejétől kezdve, amikor a Győri Bor Fesztivál újra elindult, akkor az első négy fesztiválon engem kértek fel Győr város vezetői, hogy segítsek az esemény létrehozásában, megvalósításában. Ugyan ezen szoros együttműködés véget ért, de azért jó a kapcsolatunk a város vezetőivel, önkormányzati képviselőkkel."

E29N „A tatai Interspar megépülésének munkafolyamatában az önkormányzat is aktívan részt vett és minden gördülékenyen ment."

Társadalmi szervezetek támogatása

A vállalkozások 53%-a kapcsolatban áll társadalmi szervezetekkel. Támogatnak szociálisan rászorult embereket támogató alapítványokat, egyesületeket, különféle fesztiválokat, iskolabálokat tombolafelajánlással és egyéb civil szervezeteket is. Ezen kívül a vállalkozások segítséget nyújtanak a máltai szeretetotthonnak, állatmenhelyeknek, gyermekeknek, sportegyesületeknek, középiskoláknak, hátrányos helyzetűekkel foglalkozó

alapítványoknak, közösségi házaknak, helyi sport kluboknak, valamint civil szervezeteknek (például Vöröskereszt), a helyi kulturális rendezvények szervezésével, hagyományok fenntartásával, közösségépítéssel foglalkozó civil szervezetnek. Továbbá, támogatják a győrújbaráthegyi vakvezető kutyákat; a szájjal-lábbal festőket; a kultúrához, az egészségmegőrzéshez, a gyerekekhez és a pedagógiához kapcsolódó alapítványokat; a Megyei Gyermekvédelmi Központot; illetve a Megyei Pedagógiai Szakszolgálatot. Emellett kapcsolatban állnak civil szervezetekkel, jótékonysági szervezetekkel, hagyományőrző szervezetekkel, Magyar Pékszövetséggel, Siófoki Fürdőegylet Turisztikai Egyesülettel, Motoregyesülettel, Zala megyei Építészkamarával, iskolákkal, kórházakkal, Kereskedelmi és Iparkamarával, Munkaügyi Hivatallal. Kulcsüzenetek az interjúkból:

E12N „Az üzemünk mellett található evangélikus templommal jó kapcsolatot ápolunk, sokszor segítünk, amiben csak tudunk. Például minden nyáron szervez a templom gyerektábort, oda felajánlunk mindenféle sajtot, tejet, és egyéb terméket, részt veszünk a gyerekek étkeztetésében. Illetve támogatjuk a Győri Audi ETO KC női kézilabda csapatát is."

E39N „Tagja vagyok a Partónus Lions Klubnak, édesapám a Rotary Győr, férjem pedig az Európai Borlovagrend tagja, komoly karitatív, civil munkát végzünk összcsaládi szinten, elsősorban a régióban."

A vállalkozások 30%-ának nincsenek kapcsolódási pontjai társadalmi szervezetekben.

Beágyazottság

A vállalkozások 5%-a nyilatkozta azt, hogy nincs elköteleződve a régió iránt, míg közel 95%-a beágyazottnak tekinti magát a régióba, nagyon erősen lokálpatrióta, erősen kötődik a régióhoz, nem szeretnék áthelyezni a telephelyüket máshová, tökéletesen működnek a régióban. Vannak olyan vállalkozások, akik nemcsak az adott régióban rendelkeznek megrendelésekkel, hanem országos szinten is, és akár Németországban, Ausztriában és Szlovákiában is rendelkeznek partnerségi viszonyokkal. Vannak olyan vállalkozások, akik kötődnek a városhoz, hiszen minden családtag innen származik. A helyi családi vállalkozások fontos ismérve a személyes kiszolgálás, ezért ezek a vállalkozások a vásárlókhoz személyesen kötődnek, sok a hosszú évek óta visszatérő vásárló.

A régió iránt nem elkötelezett családi vállalkozások fele támogat társadalmi szervezeteket, emiatt meglátásom szerint mégis beágyazottak az adott régióba. Ebből fakadóan a családi vállalkozások 97,5%-a kötődik a régióhoz. Idézve néhány válaszadót:

E10N „A fiam Bécsben lakik, és már vannak terveink arra nézve, hogy egy leányvállalatot is létrehoznának Ausztria fővárosában."

U1N „Lokálpatrióta vagyok igen, tehát ez nagyon befolyásolja, mert én itt szeretnék vállalkozni Székesfehérváron elsősorban. Törzsgyökeres fehérvári vagyok."

U11N „A vendéglátó egység tükrözi a tulajdonosok és vezetők maximális elkötelezettségét a helyi értékek megőrzése tekintetében."

E88N „Mivel én itt születtem Kaposváron, itt dolgoztam vállalkozásoknál, nagyon-nagyon szeretem ezt a várost, az embereket, akikkel együtt nőttem fel és azokat is akik itt laknak. Nem mennék el innen se dolgozni, se lakni."

Helyi identitásra gyakorolt hatás

A vállalkozások 65%-a azt gondolja, hogy hatást gyakorol a helyi identitásra, tisztességes magatartása, minőségi munkája, jó ügyek támogatása, ügyfélközpontú szemlélete vagy a fogyasztói kultúrára gyakorolt hatása által. Ennek mutatója néhány példaként kiválasztott válasz:

U1N „A környezet számít ránk, ezért felelősséggel kell eljárni, példát kell mutatnunk."

E6N „A helyi családi vállalkozások fontos ismérve a személyes kiszolgálás, ezért ezek a vállalkozások a vásárlókhoz személyhez kötődnek, sok a hosszú évek óta visszatérő vásárló."

E6N „Főként a városkép kialakításához teszünk hozzá, mégpedig úgy, hogy minden kiírt pályázatban részt veszünk, például a gébárti tó melletti kézművesház, a városi idősek otthona terveinek elkészítése is a kft. érdemeit növeli."

Jövőbeli, az utódok által megőrzött hírnév

A családi vállalkozások hozzávetőlegesen 30%-a reméli vagy bízik abban, hogy a jövőben is sikerül megőriznie a jelenlegi hírnevét. A családi vállalkozások 70%-a gondolja úgy, hogy a jövőben stabilnak, töretlennek vagy növekvő tendenciát mutatónak érzi a jelenlegi hírnevét. A jövőbeli hírnévvel kapcsolatban nagyon bizakodóak a válaszadók. Mind az elődök tisztelete, mind az utódokban való bizalom megjelenik a válaszokban. Ugyanilyen jellemző az eddigi teljesítményre, a magas minőségre, a korrekt üzleti magatartásra, jó munkahelyi közösségre és ügyfél-elégedettségre való jogos büszkeség, mint a jövőbeni hírnév alapja. Indoklásokként ilyen válaszokat kaptam:

U5N *„A vállalkozás megbízhatóságával, állandó jó minőségével, társadalmi aktív szerepével megbecsülést vívott ki környezetében és ezt a jó hírnevet kívánja az újabb generáció is a későbbiekben tovább vinni.”*

E20N „Bízom benne, hogy a friss vérvonal bevonásával frissül az arculat, és így tovább vihető a jó hírnév.”

U3N „Mindenképpen pozitívnak képzelem, azon vagyunk, hogy minden vállalkozásunkhoz kötődő emberben egy olyan közösség képe jelenjen meg amikor ránk gondol, amihez érdemes tartozni, akár később egy üzleti, partneri viszonyba kerülni.”

E20N „A vállalat hírneve a kimagasló minőség és garanciavállalás miatt kitűnőnek mondható. A másik tevékenység, ami szálláshely nyújtás céljából jött létre is sikeresnek mondható. Sok másik városból, régióból esetleg országból érkező turista, aki(k) Mosonmagyaróváron nyaralnak, próbálták már ki az apartmanházat. Örömmel fogadták, hogy azt a precizitást és minőséget tapasztalták, amit át szerettek volna adni. Ez megerősített minket abban, hogy egyszerre 2 helyen is helyt tudunk állni.”

Regionális kötődés

A vállalkozások 70%-a esetén az alapítóira jellemző erős regionális kötődés kimutatható a további generációk esetében is. A vállalkozások 15%-a azt nyilatkozta, hogy reménykedik, hogy a jövőben kialakul az erős regionális kötődés. A vállalkozások 15%-a esetén az alapító nincs elköteleződve a régió iránt, ezért a gyermekeik sem ilyen nevelést kaptak.

A régió iránt nem elkötelezett családi vállalkozások fele támogat társadalmi szervezeteket, emiatt meglátásom szerint mégis beágyazottak az adott régióba. Ebből fakadóan a családi vállalkozások 77,5%-a kötődik a régióhoz. Néhány szemléletes válasz:

E39N „Pápa rendkívül jó város, család, gyermeknevelés és a vállalkozás szempontjából nagyon élhető. A lakás, munkahely, óvoda könnyen megközelíthető, nem okoz gondot.”

E31N „A helyi kötődés a következő generáció esetében is kimutatható. A gyermekek Tatabányán, a vállalkozásban képzelik el a jövőjüket és egzisztenciájukat.”

4.4.3. A családi vállalkozások térhez való kötődéséhez és a társadalmi tőkét erősítő szerepéhez kapcsolódó interjúk alapján megfogalmazott következtetések

Összefoglalva az interjúk eredményeit, azt mondhatjuk, hogy mindegyik vállalkozás kapcsolatban áll a helyi óvodákkal, iskolákkal, iparkamarával, beszállítókkal, valamint mád

helyi vállalkozókkal. A vállalkozások közel 80%-a az önkormányzattal a különböző rendezvényeken való közreműködés, a gazdaságfejlesztés, az infrastruktúrafejlesztés, valamint az iparűzési adó befizetésének céljából működnek együtt. A segítség kétirányú: mind a vállalkozások számíthatnak az önkormányzatra, mint az önkormányzat a vállalkozásokra. A vállalkozások 50%-a támogatja a sportegyesületeket, az egyházi intézményeket, valamint a Vöröskeresztet. A vállalkozások 97,5%-a beágyazottnak tekinthető az adott régióba, továbbá 70%-a befolyással bír a helyi identitásra. A következő generációra is jellemzőek a jó partneri és önkormányzati kapcsolatok, a társadalmi szervezetek támogatása, valamint az erős regionális kötődés.

A KPMG kutatás alapján az európai családi vállalkozások 62%-a tűnt magabiztosnak a jövőre vonatkozóan. Továbbá, a PWC kutatása alapján a családi vállalkozások 78%-a tűnt magabiztosnak a jövőre vonatkozóan világszerte. Az általam vizsgált dunántúli családi vállalkozások kétharmada töretlennek, növekvőnek vagy stabilnak érzi jelenlegi hírét a jövőben, egyharmada pedig bízik a jelenlegi hírének fenntartásában. Tehát az összes családi vállalkozás magabiztosnak tekinthető a jövőre vonatkozóan. (20. táblázat)

20. táblázat: Magabiztosság a jövőre nézve

Alapítás évvel ezelőtt	**Magabiztosság a jövőben**		**Összesen**
	Igen	**Bízik**	
0-5	15	5	20
6-10	8	1	9
11-20	26	20	46
21-30	58	30	88
31-40	20	11	31
41-50	5	2	7
51-	6	2	8
Összesen	138	71	209

Saját szerkesztés

4.4.4. Az interjúk alapján megfogalmazott következtetések

A fejezet célja volt a családi vállalkozások beágyazódásának és a társadalmi tőkét erősítő szerepének a vizsgálata. A községekben és kisvárosokban, illetve a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozásokat külön vizsgáltuk, mert azt feltételeztük, hogy van különbség köztük mind a partnereikkel, az önkormányzattal és a társadalmi szervezetekkel kialakított kapcsolatok vonatkozásában, mind a regionális kötődés

fokában és a helyi identitásra gyakorolt hatásukban, mind az utód generáció régióhoz való kötődése mértékében.

A 207 családi vállalkozás körében végzett, interjún alapuló kutatás főbb eredményként elmondható, hogy mind a községekben és kisvárosokban, mind a közép- és nagyvárosokban kimutatható a családi vállalkozások körében az erős beágyazottság és a társadalmi tőkét (kapcsolatok, bizalom, identitás) erősítő szerep magas foka. Mind a községekben és kisvárosokban, mind a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő cégek szoros kapcsolatot építettek ki partnereikkel, az önkormányzattal, a helyi társadalmi szervezetekkel. Elkötelezettek az adott hely, illetve a régió iránt. Hatásukat érzékelhetőnek tekintik a helyi identitásra. A megkérdezett családi cégek vezetői pozitívan vélekednek a családi vállalkozásuk jövőbeni térhez való kötődésére vonatkozóan, miszerint a következő generáció erős regionális kötődése is kimutatható, továbbá a következő generációra is jellemzőek a jó partneri és önkormányzati kapcsolatok, a társadalmi szervezetek támogatása. Az általam vizsgált dunántúli családi vállalkozások kétharmada töretlennek, növekvőnek vagy stabilnak érzi jelenlegi hírét a jövőben, egyharmada pedig bízik a jelenlegi hírének fenntartásában. Tehát az összes családi vállalkozás magabiztosnak tekinthető a jövőre vonatkozóan.

Feltételezésemre, miszerint a kisebb településeken az erősebb személyes kapcsolati háló miatt erősebb a kötődés, a beágyazottság, a helyi társadalommal intenzívebb a kapcsolat, az alábbi eredményeket kaptam:

A községekben és kisvárosokban működő cégek 80%-a, míg a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő cégek 75%-a kapcsolatban áll az önkormányzattal.

A községekben és kisvárosokban működő cégek 65%-a, míg a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő cégek 70%-a kapcsolatban áll társadalmi szervezetekkel.

A beágyazottság mértékét mindkét településtípusban 95-95%-ra tehetjük.

A helyi identitásra gyakorolt hatásukat magasabbnak ítélik a kisebb települések vállalkozói (községekben és kisvárosokban működő cégek 75%, közép-és nagyvárosokban tevékenykedő cégek 65%).

Az utód generáció régióhoz való kötődése nagyobb arányban mutatható ki a községekben és kisvárosokban (80%), mint a közép-és nagyvárosokban (70%).

Mindezek alapján elmondható, hogy előfeltevésem részben igazolódott: a vizsgált öt mutató közül háromban kimutatható, hogy a kisebb településeken a vizsgált családi cégek körében erősebb a beágyazottság, a helyi társadalommal való kapcsolat, egy esetében

ugyanakkora (nagyon magas, 95%). Ám a nagyobb településeken működő családi cégek körében is a nagyon jelentős mértékű kapcsolatok a jellemzők.

A családi vállalkozások hatása a helyi társadalomra tehát számos területen kimutatható: a területi tőke modell alapján ide sorolható a bizalom, a hírnév, a családi értékek, a közösséggel való kapcsolatok és együttműködések, a társadalmi hálózatokba való kapcsolódás, valamint a helyi identitásra gyakorolt hatás.

A 4.4. fejezetben a 209 családi vállalkozással készített interjúk térhez való kötődés, valamint társadalmi tőkét erősítő szerep vonatkozású eredményeit és az ezek alapján megfogalmazott következtetéseket mutattam be.

A következő fejezetben a hipotézisek értékelését, a tézisek megfogalmazását teszem meg.

5. A hipotézisek értékelése

Ebben a fejezetben a hipotéziseket értékelem, valamint a téziseket fogalmazom meg. Mivel alacsony mértékű különbség mutatható ki a községekben és kisvárosokban, illetve a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő családi vállalkozások között a partnerekkel, önkormányzattal, valamint társadalmi szervezetekkel kialakított kapcsolata, erős regionális kötődésének továbbvitele, helyi identitásra gyakorolt hatása, jövőbeli hírneve terén, ezért az eredményeket összesítve mutatom be.

A százalékos arány alapján azok a hipotézisek tekinthetők teljes mértékben elfogadottnak, amelyek legalább 70%-os eredményt értek el. A százalékos arány alapján azok a hipotézisek tekinthetők részben elfogadottnak, amelyek 50%-os eredményt értek el.

Az első hipotézist a kutatás során tapasztaltak teljes mértékben alátámasztják, hiszen a családi vállalkozások döntő többségénél a család részt vesz a működésben. A második hipotézis is elfogadásra került, miszerint a vizsgált családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére.

A harmadik hipotézist a kutatás során tapasztaltak teljes mértékben alátámasztják, miszerint a vállalkozások együttműködő kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel, akikkel a kapcsolatot tudatosan építették ki. A negyedik hipotézis elfogadásra került, miszerint a családi vállalkozások kapcsolatban állnak az önkormányzattal. Az ötödik hipotézis csak részben nyer megerősítést, mivel a vállalkozásoknak csupán 50%-a támogat társadalmi szervezeteket. A hatodik hipotézis is bebizonyításra került, mivel nagyon erősen lokálpatrióták a vállalkozások alapítói, valamint befolyásolják a helyi identitást. A hetedik hipotézis is elfogadásra került, mivel a vállalkozásvezetők vagy biztosak, vagy reménykednek a pozitív hírnévben a jövőre vonatkozóan.

A nyolcadik hipotézis részben került bebizonyításra, mert kismértékű különbség mutatható ki a kisebb és a nagyobb településeken működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló és az identitás terén. A kilencedik hipotézis igazoltnak tekinthető, miszerint az utódokra is jellemző a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás. Az utódoknál már vagy kialakult a regionális kötődés vagy feltehetően a jövőben meg fog valósulni.

A kutatási kérdések alapján megfogalmazott hipotézisek értékelésének összefoglalását tartalmazza a 21. táblázat.

21. táblázat: Hipotézisek értékelése

Kutatási kérdések	Hipotézisek	Összesített eredmény	Értékelés
1. A családi vállalkozások esetén részt vesz-e a család a vállalkozás működésében?	H1: A családi vállalkozásokban részt vesz a család a működésben, a legszűkebb értelemben vett családi vállalkozás jellemző.	A családi vállalkozások döntő többségénél a család részt vesz a működésben.	ELFOGADVA T1
2. A vizsgált családi vállalkozások alapítói tudatosan készülnek a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére?	H2: A vizsgált családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére.	A vizsgált családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére	ELFOGADVA T2
3. A családi vállalkozások rendelkeznek-e kapcsolati hálóval, kiépített kapcsolatrendszerrel ?	H3: A családi vállalkozások kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel.	A vállalkozások együttműködő kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel, akikkel a kapcsolatot tudatosan építették ki.	ELFOGADVA T3
4. A családi vállalkozások kapcsolatban állnak-e az önkormányzattal?	H4: A családi vállalkozások kapcsolatban állnak az önkormányzattal.	A családi vállalkozások közel 80%-a együttműködik az önkormányzattal.	ELFOGADVA T4
5. A családi vállalkozásoknál megfigyelhető-e kapcsolódási pont egyéni, illetve csoport szintjén a társadalmi szervezetekben?	H5: A családi vállalkozások támogatnak társadalmi szervezeteket.	A vállalkozásoknak 50%-a támogat társadalmi szervezeteket.	RÉSZBEN ELFOGADVA T5
6. Beágyazottnak tekinthetők-e a családi vállalkozások az adott régióba? Hatást gyakorolnak-e a helyi identitásra?	H6: A családi vállalkozások beágyazottnak tekinthetők az adott régióba, valamint hatást gyakorolnak a helyi identitásra.	A vállalkozások alapítóinak 97,5%-a nagyon erősen lokálpatrióta, valamint 70%-a hatást gyakorol a helyi identitásra.	ELFOGADVA T6
7. Milyen a vezetők megítélése a családi vállalkozások jövőbeli hírnevéről?	H7: A vezetőknek pozitív a megítélése a családi vállalkozások jövőbeli hírnevéről.	A vállalkozásvezetők vagy biztosak, vagy reménykednek a pozitív hírnévben a jövőre vonatkozóan.	ELFOGADVA T7

8. Kimutathatók-e hasonlóságok és különbségek a községekben és kisvárosokban, valamint a közép- és nagyvárosokban működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló, az identitás és a jövőbeli hírnév megítélése tekintetében?	H8: Különbség mutatható ki a kisebb és a nagyobb településeken működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló, az identitás és a jövőbeli hírnév megítélése terén.	Kismértékű különbség mutatható ki a kisebb és a nagyobb településeken működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló és az identitás terén.	RÉSZBEN ELFOGADVA T8
9. Az utódokra is jellemző-e a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás?	H9: Az utódokra is jellemző a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás.	Az utódokra is jellemző a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás. Az utódoknál már vagy kialakult a regionális kötődés vagy feltehetően a jövőben meg fog valósulni.	ELFOGADVA T9

Forrás: Saját szerkesztés

A hipotézisek értékelése következtében a következő tézisek fogalmazhatók meg, amit a 22. táblázat tartalmaz, a hipotézisekkel együtt.

22. táblázat: Hipotézisek és tézisek rendszere

Hipotézisek	Tézisek
H1: A családi vállalkozásokban részt vesz a család a működésben, a legszűkebb értelemben vett családi vállalkozás jellemző.	T1: A családi vállalkozások döntő többségénél a család részt vesz a működésben.
H2: A vizsgált családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére.	T2: A vizsgált családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére.
H3: A családi vállalkozások kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel.	T3: A vállalkozások együttműködő kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel, akikkel a kapcsolatot tudatosan építették ki.
H4: A családi vállalkozások kapcsolatban állnak az önkormányzattal.	T4: A családi vállalkozások együttműködnek az önkormányzattal.
H5: A családi vállalkozások támogatnak társadalmi szervezeteket.	T5: A vállalkozások részben támogatnak társadalmi szervezeteket.
H6: A családi vállalkozások beágyazottnak tekinthetők az adott régióba, valamint hatást gyakorolnak a helyi identitásra.	T6: A vállalkozások alapítói nagyon erősen lokálpatrióták, valamint hatást gyakorolnak a helyi identitásra.
H7: A vezetőknek pozitív a megítélése a családi vállalkozások jövőbeli hírnevéről.	T7: A vállalkozásvezetők vagy biztosak, vagy reménykednek a pozitív hírnévben a jövőre vonatkozóan.
H8: Különbség mutatható ki a kisebb és a nagyobb településeken működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló, az identitás és a jövőbeli hírnév megítélése terén.	T8: Alacsony mértékű különbség mutatható ki a kisebb és a nagyobb településeken működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló és az identitás terén.
H9: Az utódokra is jellemző a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás.	T9: Az utódokra is jellemző a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás. Az utódoknál már vagy kialakult a regionális kötődés vagy feltehetően a jövőben meg fog valósulni.

Forrás: Saját szerkesztés

Az 5. fejezetben a hipotézisek értékelését, a tézisek megfogalmazását végeztem el.

A következő fejezetekben a disszertáció összegzésére és további kutatási irányok bemutatása térek ki.

6. Összegzés

Disszertációm témája a családi vállalkozások beágyazottságának és a társadalmi tőkét erősítő szerepének vizsgálata. Célja a községekben és kisvárosokban működő családi vállalkozások, valamint a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő (generációváltás előtt álló, illetve generációváltást megvalósított) családi vállalkozások összehasonlítása a beágyazottság és a társadalmi tőke vonatkozásában.

Disszertációmban áttekintettem a témához kapcsolódó legfontosabb értelmezéseket, fogalmakat. Először a családi vállalkozások fogalmi körét vizsgáltam, ami alapján kijelenthető, hogy a családi vállalkozások definiálásában meghatározó szerepet játszik a tulajdon, a munkában való részvétel és a rokonsági kapcsolat, valamint több generáció együtt dolgozása, illetve a több generációra való tervezés. Ezt követően a családi vállalkozások sajátosságait mutattam be, amiből kiemelném azt, hogy a családi vállalkozások specialitása, hogy összekapcsolódik bennük a családi és az üzleti szféra. Ez az összefonódás erőt is jelenthet és konfliktusokhoz is vezethet. Mindezek megoldásához a stratégiai tervezés a kulcs. Ezután a generációváltás témakörét ismertettem. Generációváltás esetén a szakirodalomban kiemelt szerepet kap a generációváltás tudatos tervezése, majd a vállalkozás irányításának átadása a következő generációnak. Az általam vizsgált családi vállalkozások döntő többségénél a család részt vesz a működésben. A vizsgált családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére. Arra a következtetésre jutottam, hogy a család részt vesz a vállalkozásban, ahogy azt a szakirodalmak is alátámasztják. Ebből adódóan a szakirodalommal ellentétben nem jellemző az átadás tudatos tervezése.

Majd a társadalmi tőkére, a beágyazottságra, valamint a hírnévre vonatkozó megközelítéseket szemléltettem. Beágyazottság tekintetében a következő kulcsszavak sorakoztathatók fel: a hosszú távra való tervezés, a régióban való maradás, a kapcsolattartás, a tisztességes működés, a társadalmi felelősségvállalás (civil szervezetek, alapítványok, egyesületek támogatása), a lojalitás. Társadalmi tőke esetén fontos elemek a bizalom, a kapcsolatteremtés, a hálózat, a motiváció, a nyitottság, valamint a részvétel. A hírnév értelmezései alapján megállapítható, hogy a vállalkozások számára jelentős szempont a jó hírnév megőrzése. A vállalkozások alapítói nagyon erősen lokálpatrióták, valamint hatást gyakorolnak a helyi identitásra. A vállalkozások együttműködő kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel, akikkel a kapcsolatot tudatosan építették ki. A családi vállalkozások

együttműködnek az önkormányzattal. A vállalkozások részben támogatnak társadalmi szervezeteket. A vállalkozásvezetők vagy biztosak, vagy reménykednek a pozitív hírnévben a jövőre vonatkozóan. Azt a konklúziót lehet levonni a kutatásom alapján, hogy a vizsgált családi vállalkozások esetén a beágyazottság, a társadalmi tőke, illetve a hírnév szakirodalomban is fellelhető komponensei meghatározóak.

Kutatásom kezdeti szakaszában a családi vállalkozások generációváltását terveztem vizsgálni. Ezért a fő kutatásomat megelőző feltáró kutatások erre a témára fókuszáltak. Először három, a generációváltást már sikeresen megvalósított családi vállalkozásról készítette esetfeltárást. Majd tíz győri és Győr környéki családi vállalkozás körében készítettem félig strukturált mélyinterjút, elődök és utódok körében. A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a hazai családi vállalkozások hogyan küzdenek meg a generációváltással.

Fő kutatásomban a generációváltást további témákkal bővítettem, amely vizsgálathoz a mintát a Dunántúlon működő 209 családi vállalkozás adta. Ennek keretében a családi vállalkozásokat a generációváltás, a társadalmi tőke, a beágyazottság, illetve a hírnév vonatkozásában is vizsgáltam.

Főbb eredményként elmondható, hogy az általam vizsgált a családi vállalkozások döntő többségénél a család részt vesz a működésben, viszont az elemzett családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére.

Emellett megállapítható, hogy a községekben és kisvárosokban, valamint a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő sikeresen működő családi vállalkozások között számos hasonlóság és különbség is kimutatható a beágyazottság és a társadalmi tőke tekintetében. Az eredmények alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a községekben és kisvárosokban működő, illetve a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő vállalkozások is együttműködő kapcsolatot építettek ki partnereikkel, amely kapcsolatot különféle fórumokon tartják velük. A családi vállalkozások pozitívan vélekednek a jövőjükre vonatkozóan. A községekben és kisvárosokban működő vállalkozások 80%-a, míg a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő vállalkozások 75%-a kapcsolatban áll az önkormányzattal. A községekben és kisvárosokban működő vállalkozások 46%-a, míg a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő vállalkozások 53%-a támogat társadalmi szervezeteket. A községekben és kisvárosokban működő vállalkozások 75%-a esetén jelentős az identitástudat és meghatározó szerepük van a helyi identitásra a tevékenységüket nézve, míg a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő vállalkozások közel 65%-a szerint befolyásolja a helyi identitást. A községekben és kisvárosokban működő, illetve a közép-és

nagyvárosokban tevékenykedő vállalkozások 97,5%-a beágyazott a régióba, nagyon erősen lokálpatrióta, erősen kötődik a régióhoz, nem szeretnék áthelyezni a telephelyüket máshová. A községekben és kisvárosokban működő vállalkozások vezetője közül 10%, míg a közép- és nagyvárosokban tevékenykedő vállalkozások kicsit több mint 15% azt nyilatkozta, hogy reménykedik, hogy a jövőben kialakul az erős regionális kötődés. A községekben és kisvárosokban működő vállalkozások közel 85%-a, míg a közép-és nagyvárosokban tevékenykedő vállalkozások 77,5%-a esetén az alapítóira jellemző erős regionális kötődés kimutatható a további generációk esetében is.

Az első hipotézist a kutatás során tapasztaltak teljes mértékben alátámasztják, hiszen a családi vállalkozások döntő többségénél a család részt vesz a működésben. A második hipotézis is elfogadásra került, miszerint a vizsgált családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére. A harmadik hipotézist a kutatás során tapasztaltak teljes mértékben alátámasztják, miszerint a vállalkozások együttműködő kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel, akikkel a kapcsolatot tudatosan építették ki. A negyedik hipotézis elfogadásra került, miszerint a családi vállalkozások kapcsolatban állnak az önkormányzattal. Az ötödik hipotézis csak részben nyert megerősítést, mivel a vizsgált vállalkozásoknak csupán 50%-a támogat társadalmi szervezeteket. A hatodik hipotézis is igazolódott, mivel nagyon erősen lokálpatrióták a vállalkozások alapítói, valamint befolyásolják a helyi identitást. A hetedik hipotézis is elfogadásra került, mivel a vállalkozásvezetők vagy biztosak, vagy reménykednek a pozitív hírnévben a jövőre vonatkozóan. A nyolcadik hipotézis részben került bebizonyításra, mert kismértékű különbség mutatható ki a kisebb és a nagyobb településeken működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló és az identitás terén. A kilencedik hipotézis igazoltnak tekinthető, miszerint az utódokra is jellemző a régióhoz való kötődés, a beágyazottság, a jó önkormányzati és társadalmi kapcsolatok, az erős identitás. Az utódoknál már vagy kialakult a regionális kötődés vagy feltehetően a jövőben meg fog valósulni.

A fent leírtak alapján összegezhető, hogy a családi vállalkozások társadalmi tőkére gyakorolt hatása attól függ, hogy az adott vállalatok mit tehetnek és hajlandóak megtenni annak érdekében, hogy pozitív hatással lehessenek az említett tőkeelemekre. A sikeres eredményhez szükség van a többi szereplővel való együttműködésére. Egy siker es, pozitív jövőképpel rendelkező családi vállalkozás, ha csak morális alapokon is, de ott tudja hagyni a lenyomatát a társadalomban.

A kutatás eredményeképpen a disszertáció példát ad a társadalmi tőke és a családi vállalkozások kölcsönhatására vonatkozóan. A hipotézisek tesztelése azt mutatja, hogy a vállalati regionális szerepvállalás és a beágyazottság, valamint a társadalmi tőke között erős kölcsönhatás mutatkozik. A megkérdezett elődök és utódok az interjúkban őszintén szóltak a régió társadalmi tőkéjére, regionális kötődésére, hírnevére és mindennek a generációváltással kapcsolatos hatásaira vonatkozóan. A régió társadalmi tőkéjéhez kapcsolódóan megismerhettem a vállalkozás helyi szintű hálózatait, kapcsolatait és tevékenységét, az önkormányzattal fenntartott kapcsolatát, társadalmi szervezetekhez való viszonyulását, a régióba való beágyazottságát, illetve regionális kötődését.

A családi vállalkozások és a társadalmi tőke, beágyazottság, hírnév közötti feltételezett kapcsolat beigazolódott. A hipotézisek alapján a következő összefüggések és hatások mutathatók ki:

- A vállalkozások szoros együttműködő kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel, akikkel a kapcsolatot tudatosan építették ki.
- A vállalkozások szoros együttműködő kapcsolatot alakítottak ki társadalmi szervezetekkel.
- Az alapítókra jellemző erős regionális kötődés kimutatható a következő generációk esetében is, vagy megpróbálják elérni azt, hogy gyermekeik is kötődjenek a régióhoz.
- A vállalkozók jelentős identitástudattal rendelkeznek, ami befolyásolja a vállalkozás beágyazottságát, nagyon erősen lokálpatrióták, erősen kötődnek a régióhoz, nem szeretnék áthelyezni a telephelyüket máshová.
- A vállalkozásvezetők vagy biztosak, vagy reménykednek a pozitív hírnévben a jövőre vonatkozóan.

Mindezek alapján az 1. ábrán szemléltetett – a családi vállalkozások és a társadalmi tőke, beágyazottság, hírnév közötti feltételezett kapcsolat – modell az alábbiak szerint pontosítható.

A 22. ábra a családi vállalkozások és a társadalmi tőke, a beágyazottság, illetve a hírnév közötti kapcsolatokat mutatja.

A generációváltás és a családi vállalkozások közötti kapcsolat a családi részvételt, valamint a tudatos tervezést mutatja be. Az első és a második hipotézis analízise során a családi részvételre és az átadás tudatos tervezésére vonatkozó feltételezésem beigazolódott, mivel az általam vizsgált családi vállalkozások döntő többségénél a család részt vesz a

működésben, valamint a családi vállalkozások alapítói nem készülnek tudatosan a vállalkozás átadására, valamint az utód kinevelésére.

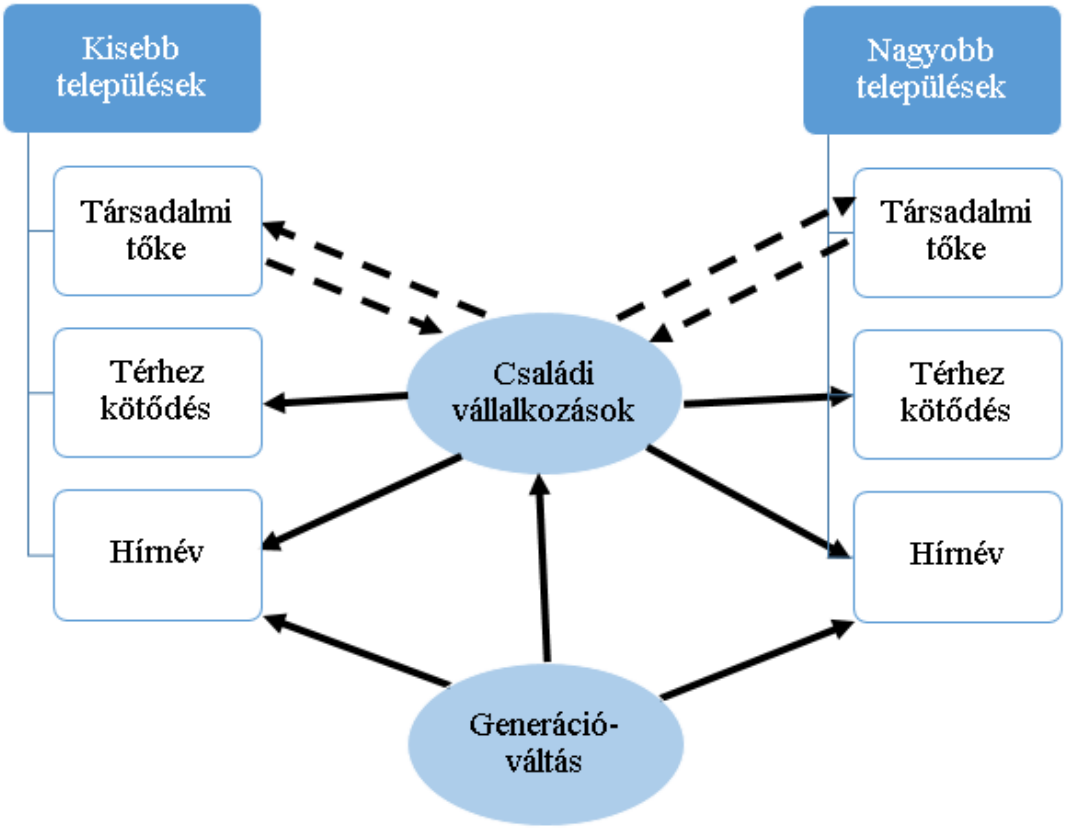
A modell szerint a családi vállalkozások együttműködnek a partnereikkel, az önkormányzattal, valamint a társadalmi szervezetekkel. A harmadik és negyedik hipotézis vizsgálata során a partneri és önkormányzati kapcsolatokkal kapcsolatos valószínűsítésem bebizonyításra került, hiszen a vállalkozások együttműködő kapcsolatot alakítottak ki a partnereikkel, illetve az önkormányzattal. Az ötödik hipotézis elemzése során a társadalmi szervezetek támogatására vonatkozó teóriám részben került bebizonyításra, mivel a vizsgált vállalkozásoknak mindössze fele támogat társadalmi szervezeteket.

Azt valószínűsítettem, hogy a családi vállalkozásokra jellemző a térhez való kötődés. A hatodik hipotézis analízise során az elképzelésem beigazolódott, hiszen a vállalkozások alapítói nagyon erősen lokálpatrióták, valamint hatást gyakorolnak a helyi identitásra.

A modell szerint a vállalkozás a vállalkozások pozitívak a jövőbeli hírnév vonatkozásában. A hetedik hipotézis elemzése során a feltevésem bebizonyításra került, mivel a vállalkozásvezetők vagy biztosak, vagy reménykednek a pozitív hírnévben a jövőre vonatkozóan.

Azt feltételeztem, hogy területileg felfedezhető különbség a családi vállalkozások tekintetében, mert a kisebb településeken erősebben megmutatkozik a térhez való kötődés és társadalmi tőkét erősítő szerep. A nyolcadik hipotézis vizsgálata alapján arra a következtetésre jutottam, hogy kismértékű különbség kimutatható a kisebb és a nagyobb településeken működő családi vállalkozások között a regionális beágyazottság, a helyhez kötődés, a kapcsolati háló és az identitás terén.

22. ábra: A családi vállalkozások és a társadalmi tőke, beágyazottság, hírnév közötti igazolt kapcsolat (saját modell)



7. A kutatás korlátai és további kutatási irányok

A *kutatás korlátának* tekinthető a minta relatíve alacsony száma. Ugyanakkor a vállalkozások elődd és utód tulajdonosai/vezetői nyitottak voltak a generációváltással, valamint a térhez való kötődéssel kapcsolatos tapasztalataik megosztására. Ezért bízom abban, hogy dolgozatom jó példát szolgáltat a többi családi vállalkozás számára.

A jövőbeli kutatási irányok között szerepel a családi érzelmi többlet (socioemotional wealth) (Polster – Konczosné, 2018), valamint a női szerepeknek a vizsgálata családi vállalkozások körében. Emellett a családi vállalkozások térhez való kötöttségének vizsgálatát tekintve szeretném kiterjeszteni a kutatásom országos szintre. Ezen kívül, szeretném a családi vállalkozások térhez való kötöttségét összekapcsolni a gazdasági növekedés helyzetével Közép-és Kelet Európában. A gazdasági növekedés témaköre minden országban jelentős, de a közepesen fejlett országokban még inkább érdekes lehet. A növekedéselmélet a közgazdaságtan nemcsak egyik legdominánsabb, hanem legérdekfeszítőbb témaköre is. Ebben a témakörben vizsgálni szándékozom az Európai Unió kelet-közép-európai tagállamának növekedési pályái között fellelhető különbségeket, illetve közös jellegzetességeket.

Irodalomjegyzék

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.

Ang, J. S., Cola, R. A. & Lin, J. W. (2000): Agency costs and ownership structure, *The Journal of Finance*, Vol. 55. Issue 1, pp. 81–106. http://dx.doi.org/10.1111/0022-1082.00201 Letöltés dátuma: 2020. december 28.

Baron, J. & Lachenauer, R. (2021): Harvard Business Review Family Business Handbook: How to Build and Sustain a Successful, Enduring Enterprise, Harvard Business Review Press, Boston, ISBN-10: 1633699048, ISBN-13: 978-1633699045

Basco, R. (2015): Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness, Journal of Family Business Strategy, 6, 259.-271.

Baú M., Block J., Discua Cruz A. & Naldi L. (2017). Locality and internalization of family firms, *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(5-6), 570-574 https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2017.1315501 Letöltés dátuma: 2020. július 9.

Bernhard, F. & Labaki, R. (2021): Moral Emotions in Family Businesses: Exploring Vicarious Guilt of the Next Generation, *Family Business Review*, June, Volume 34 Issue 2, https://doi.org/10.1177/0894486520941944

Bika, Z., Rosa, P. & Karakas, F. (2019): Multilayered Socialization Processes in Transgenerational Family Firms, *Family Business Review*, September, Volume 32 Issue 3, https://doi.org/10.1177/0894486519827435

Bird M. & Wennberg K. (2014). Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups, https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.004, *Journal of Business Venturing*, Volume 29, Issue 3, May 2014, Pages 421-436 https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902613000578 Letöltés dátuma: 2020. május 3.

Blanchard, P., Dhyne, E., Fuss C. & Mathieu, C. (2016). (Not so) easy come, (still) easy go? Footloose multinationals revisited. *The World Economy*, 39(6), 679–707.

Block, J.H. & Spiegel, F. (2013): Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis, *Journal of Family Business Strategy*, 4, 270.-280.

Bodor Á, Grünhut Z. & Ragadics T. (2019). Kapcsolati hálók és bizalom a vidéki Magyarországon Baranyai kistelepülési polgármesterek társadalmi tőkéje, *Tér és Társadalom*, 33. évfolyam, 2. szám., 20.-40. https://doi.org/10.17649/TET.33.2.3159 https://tet.rkk.hu/index.php/TeT/article/view/3159/5203 Letöltés dátuma: 2020. június 4.

Bogdány E. & Csizmadia T. (2017). A kis- és középvállalkozások vezetésének változása az utódlás aspektusából. In: Vilmányi M. & Kazár K. (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban.* SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged. 38-57. http://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=67927 Letöltés dátuma: 2020. február 11.

Bogdány E., Szépfalvi A. & Balogh Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 5(2). 72-85., ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267

Bracci, E. & Vagnoni, E. (2011): Understanding Small Family Business – Succession in a Knowledge Management Perspective, *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-36.

Broomley, D. B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and corporate reputation, *Corporate Reputation Review,* 3(3), 240-252.

Campopiano, G., Calabrò, A. & Basco, R. (2020): The "Most Wanted": The Role of Family Strategic Resources and Family Involvement in CEO Succession Intention, *Family Business Review*, September, Volume 33 Issue 3, https://doi.org/10.1177/0894486520927289

Casillas, J. C., Moreno-Menéndez, A. M. & Barbero, J. L. (2019): Retrenchment Strategies and Family Involvement: The Role of Survival Risk, *Family Business Review*, March, Volume 32 Issue 1, https://doi.org/10.1177/0894486518794605

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.

Chernatony, L. & Harris, F. (2000). Developing corporate brands through considering internal and external stakeholders. *Corporate Reputation Review,* 3(3). 268-274.

Chua, J. H., Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1996): *Defining the Family Business as Behavior*, Administrative Sciences Association of Canada, Ottawa

Claridge, T. (2020). Social capital at different levels and dimensions. *Social Capital Research & Training,* 18/06/2020 https://www.socialcapitalresearch.com/social-capital-at-different-levels-and-dimensions/ Letöltés dátuma: 2020. július 1.

Combs, J. G., Shanine, K. K. & Burrows, S. (2020): What Do We Know About Business Families? Setting the Stage for Leveraging Family Science Theories, *Family Business Review*, March, Volume 33 Issue 1, https://doi.org/10.1177/0894486519863508

Czakó K. & Dőry T. (2016). A területi tőke koncepciója és a városi vállalkozáskutatás, *Tér és Társadalom*, 30. évfolyam, 1. szám, 18.-36.

Csákné Filep J. & Szirmai P. (2006): A generációváltás kihívása a magyar kkv szektorban, *Vezetéstudomány*, 37(6), 16-24.

Csákné Filep, J. (2012). *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. Doktori értekezés, BCE, Gazdálkodástani PhD program

Csákné Filep, J. (2012). *Family businesses–focusing on succession.* http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/2/Csakne_Filep_Judit_den.pdf Letöltés dátuma: 2015. április 15.

Csuri, F. (2019). *Generációváltás a vállalkozásban.* (2019. november 7.), Budaörs https://ferzit.hu/generaciovaltas-a-cegben/ Letöltés dátuma: 2020. április 3.

Dai, G., Tang, K. Y. & DeMeuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30, 4, 366–380. Letöltés dátuma: 2020. április 2.

Deloitte Private (2019). *Long-term goals, meet short-term drive. Global family business survey 2019,* Deloitte Insights Publication

Dick, M., Wagner, E. & Pernsteiner, H. (2021): Founder-Controlled Family Firms, Overconfidence, and Corporate Social Responsibility Engagement: Evidence From Survey Data, *Family Business Review*, March, Volume 34 Issue 1, https://doi.org/10.1177/0894486520918724

Eccles, R. G., Newquist, S. C. & Schatz, R. (2007). Reputation and Its Risks, February 2007, *Harvard Business Review* https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks Letöltés dátuma: 2020. július 1.

Farkas, Z. (2013). A társadalmi tőke fogalma és típusai, *Szellem és Tudomány*, 4. évfolyam, 2. szám, 106-133. http://real.mtak.hu/26709/1/FarkasZ_Tarsadalmi_toke.pdf Letöltés dátuma: 2020. június 4.

Felden, B., Hack A. & Hoon Ch. (2019). Management von Familienunternehmen, *Ressourcen von Familienunternehmen*, Springer Gabler, Wiesbaden, ISBN 978-3-658-24057-8 https://books.google.hu/books?id=DfSADwAAQBAJ&pg=PA414&dq=handelskammer+familienunternehmen+2018&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwi75qPTu9PoAhWxlosKHZcNDEcQ6AEIKDAA#v=onepage&q=handelskammer%20familienunternehmen%202018&f=false Letöltés dátuma: 2020. április 9.

Field, J. (2008). *Social Capital.* 2nd edition, Routledge Publisher, London. https://www.questia.com/read/126462572/social-capital Letöltés dátuma: 2018. április 15.

Fombrun, C, J. (1996). *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image.* Boston: Harvard Business School Press

Gagné, M., Marwick, C. & Brun de Pontet, S. (2021): Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It?, *Family Business Review*, June, Volume 34 Issue 2, https://doi.org/10.1177/0894486519894759

Gannon B. & Roberts, J. (2018). Social capital: exploring the theory and empirical divide, *Empirical Economics*, Volume 58, 06 September 2018 https://link.springer.com/article/10.1007/s00181-018-1556-y Letöltés dátuma: 2020. március 19.

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.

Goffee, R. (1996). Understanding family businesses: Issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(1), 36–48. https://doi.org/10.1108/13552559610110709. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552559610110709/full/html Letöltés dátuma: 2020. február 11.

Griffin, A. (2008). *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues*. Kogan Page, London

Gubányi M., Csákné Filep J., Kiss Á. & Csizmadia P. (2014): *National Report on Family Businesses in Hungary*, ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership 2014-1-HU01-KA200-002307 Intergenerational Succession in SMEs' Transition, INSIST, Budapest

Gyekiczky T. (1994). Társadalmi hálózatok és a munkaerőpiac civil szerveződései. *Szociológiai Szemle*, 1994/4. évf., 4. szám, 97-118. https://adtplus.arcanum.hu/hu/view/MTA_SzociologiaiSzemle_1994/?query=csal%C3%A1di%20v%C3%A1llalkoz%C3%A1s%20t%C3%A1rsadalmi%20t%C5%91ke&pg=648&layout=s Letöltés dátuma: 2020. április 11.

h ttps://www.researchgate.net/publication/216429923 Letöltés dátuma: 2020. május 4.

Hnátek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success, In: *Social and Behavior Sciences* 181 p342 https://core.ac.uk/download/pdf/79175712.pdf Letöltés dátuma: 2020. május 5.

https://tet.rkk.hu/index.php/TeT/article/view/2699/4852 Letöltés dátuma: 2020. június 9.

Hundeshagen, A. & Karacan, M. (2018). *Der gute Ruf im B2B-Geschäft: Reputation und Kundenvertrauen – die wichtigsten Messgrößen im Netz* 29.11.2018 https://www.marconomy.de/reputation-und-kundenvertrauen-die-wichtigsten-messgroessen-im-netz-a-778469/ Letöltés dátuma: 2020. április 15.

Jóna, Gy. (2013). A területi tőke fogalmi megközelítései, 27. évfolyam, *Tér és Társadalom,* 1. szám, 30.-51. https://tet.rkk.hu/index.php/TeT/article/view/2449/4642 Letöltés dátuma: 2020. június 9.

Józsa, V. (2017a). *A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján.* Doktori (PhD) értekezés tézisei https://szie.hu/file/tti/archivum/Jozsa_Viktoria_tezis.pdf Letöltés dátuma: 2020. július 9.

Józsa, V. (2017b). A vállalati beágyazódás elmélete és gyakorlata hazai vonatkozásban, *Magyar Tudomány,* 1468-1480. DOI: 10.1556/2065.178.2017.11.13 https://mersz.hu/hivatkozas/matud_52_p24#matud_52_p24 Letöltés dátuma: 2020. április 9.

Julian Ruf, Ph., Graffius, M. & Wolff, S. (2021): Back to the Roots: Applying the Concept of Individual Human Values to Understand Family Firm Behavior, *Family Business Review*, March, Volume 34 Issue 1, https://doi.org/10.1177/0894486520944282

Junko Yanagisako, S. (2002): Producing Culture and Capital: Family Firms in Italy, Princeton University Press, Princeton, ISBN: 9780691095103

K. de Groote, J. & Bertschi-Michel, A. (2021): From Intention to Trust to Behavioral Trust: Trust Building in Family Business Advising, *Family Business Review*, June, Volume 34 Issue 2, https://doi.org/10.1177/0894486520938891

Kadocsa, G. (2012): A kis és középvállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében – Kutatási jelentés, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest.

Kammerlander, N., Patzelt, H. & Juith Behrens, J. (2020): Organizational Ambidexterity in Family-Managed Firms: The Role of Family Involvement in Top Management, *Family Business Review*, December, Volume 33 Issue 4, https://doi.org/10.1177/0894486520961645

Kása R., Radácsi L. & Csákné Filep J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül, *Statisztikai Szemle*, 97. évfolyam, 2. szám, 146.-174., DOI: https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146, 2019. február 19. http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2019/2019_02/2019_02_146.pdf Letöltés dátuma: 2020. május 11.

Kása R., Radácsi L., Timár G. & Zsigmond Sz. (2018): Családi vállalkozások mentorálása, *Working Paper Series*, 5-2018, BGE Budapest Lab

Kelleci, R., Lambrechts, F. & Voordeckers, W. (2019): CEO Personality: A Different Perspective on the Nonfamily Versus Family CEO Debate, *Family Business Review*, March, Volume 32 Issue 1, https://doi.org/10.1177/0894486518811222

Koeberle-Schmid A. & Unger M. (2019). *Nachfolge im Familienunternehmen, Die doppelte Verpflichtung gegenüber Familie und Firma kann zu Zerreißproben führen,* C. H. Beck https://books.google.hu/books?id=rX2aDwAAQBAJ&pg=PT406&dq=handelskammer+familienunternehmen+2018&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwi75qPTu9PoAhWxlosKHZcNDEcQ6AEINTAB#v=onepage&q=handelskammer%20familienunternehmen%202018&f=false Letöltés dátuma: 2020. április 9.

Konczosné Sz., M. & Kézai, P. (2018). Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 2018/3. 48-76. DOI: http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_3. https://uni-bge.hu/Kutatasi-tevekenyseg/dokumentumok/Prosperitas/Prosperitas_2018_3/Prosperitas_2018_3_Konczos.pdf Letöltés dátuma: 2020. február 11.

Konczosné Sz., M. (2013). A hírnév és menedzselése. Tompos A. & Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): Növekedés és egyensúly. Kautz Gyula Emlékkonferencia (2013. június 11.) elektronikus formában megjelenő kötete. ISBN 978-615-5391-11-8, https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/marketing/kszm.pdf Letöltés dátuma: 2020. július 1.

Konczosné Sz., M. (2015). Chinese family businesses in Hungary. In: Kim-Shyam Fam – Pedro Quelhas Brito (eds.): Travel, Discover, Marketing. MAG Scholar Global Business, *Marketing and Tourism Conference, Proceedings*; (5. International Entrepreneurship Environment; 1. cikk: pp. 1-20.) Porto (Portugal); Porto Business School. ISBN: 978-0-473-32089-8

Konczosné Sz., M., Reisinger, A., Ablonczyné Mihályka, L., Rámháp, Sz., Bite, P. & Polster, Cs. (2018). Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés, *Prosperitas*, 77-96. https://uni-bge.hu/Kutatasi-tevekenyseg/dokumentumok/Prosperitas/Prosperitas_2018_3/Prosperitas_2018_3_Konczos_2.pdf Letöltés dátuma: 2020. július 9.

Kovács, N. & Reisinger, A. (2014). Felsőoktatási hallgatók vállalkozói karrierelvárásait befolyásoló tényezők feltérképezése. *Társadalomkutatás*, 32(3). 278-294.

Kovály, K. (2018). „A mai világban minden a kapcsolatokon, az ismertségen múlik": Külföldi befektetők telephelyválasztási döntéseinek jellemzői Kárpátalján az informális etnikai kapcsolatok tükrében, *Tér és Társadalom*, 32. évfolyam, 1. szám, 77.-96. https://doi.org/10.17649/TET.32.1.2883 https://tet.rkk.hu/index.php/TeT/article/view/2883/5078 Letöltés dátuma: 2020. június 4.

Kőhegyi, K. (1998). A kisvállalkozói szektor tagolódása, *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., 1998. március, 261–276. http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=509 Letöltés dátuma: 2020. április 11.

Krankovits, M., Gyimesi, Á. & Konczosné Sz., M. (2020). Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma – oktatási szempontból. *Multidiszciplináris Kihívások Sokszínű Válaszok*. BGE, Online folyóirat, 2020/1. 71-89. ISSN 2630-886X, https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.06

Kurland, N. & McCaffrey s. J. (2020): Community Socioemotional Wealth: Preservation, Succession, and Farming in Lancaster County, Pennsylvania, *Family Business Review*, September, Volume 33 Issue 3, https://doi.org/10.1177/0894486520910876

Lagas P., Dongen van F., Rijn van F. & Visser H. (2015). Regional quality of living in Europe, *The Journal of ERSA, Region*, Volume 2, Number 2 https://openjournals.wu-wien.ac.at/ojs/index.php/region/issue/view/3 Letöltés dátuma: 2020. július 9.

Lee, J. S. K., Zhao, G. & Lu, F. (2019): The Effect of Value Congruence Between Founder and Successor on Successor's Willingness: The Mediating Role of the Founder–Successor Relationship, *Family Business Review*, September, Volume 32 Issue 3, https://doi.org/10.1177/0894486519840248

Lee, K., Makri, M. & Scandura. T. (2019): The Effect of Psychological Ownership on Corporate Entrepreneurship: Comparisons Between Family and Nonfamily Top Management Team Members, *Family Business Review*, March, Volume 32 Issue 1, https://doi.org/10.1177/0894486518785847

Leiner, D. J., Hohlfeld, R. & Quiring, O. (2010). Sozialkapital in deutschsprachigen Onlinenetzwerken. *Medien Journal*, 2010 (4), 48-61.

Lenz R., Schormüller C. & Glückler J. (2020). Legitimation strategies in an emerging field: family firm succession consultancy in Germany, *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, Walter de Gruyter, DOI: https://doi.org/10.1515/zfw-2019-0019 https://www.degruyter.com/view/journals/zfw/ahead-of-print/article-10.1515-zfw-2019-0019/article-10.1515-zfw-2019-0019.xml Letöltés dátuma: 2020. április 9.

Makó Cs., Csizmadia P. & Heidrich B. (2016). Succession in the Family Business: Need to Transfer the 'Socio-Emotional Wealth' (SEW). *Vezetéstudomány*, 47, 11, 16–28. DOI: 10.14267/VEZTUD.2016.11.03 http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2519/1/VT2016n11p16.pdf Letöltés dátuma: 2020. február 11.

Makó Cs., Csizmadia P., Heidrich B. & Csákné Filep J. (2015): *Comparative Report on Family Businesses' Succession, Intergenerational Succession in SMEs Transition,* ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership 2014-1-HU01-KA200-002307

INtergenerational Succession in SMEs' Transition, INSIST, Budapest http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/790/1/INSIST_IO1_Comparative%20Report.pdf Letöltés dátuma: 2020. december 28.

Mandi, A. R. (2008). *A Case Study Exploring Succession Planning.* Washington DC, George Washington University https://www.researchgate.net/publication/36710360_A_Case_Study_Exploring_Succession_Planning_Supported_by_a_Quantitative_Analysis_of_Governmental_Organizations_in_the_Kingdom_of_Bahrain Letöltés dátuma: 2020. február 11.

Massimo Picone, P., Massis, A. & Tang, J. (2021): The Psychological Foundations of Management in Family Firms: Values, Biases, and Heuristics, *Family Business Review*, March, Volume 34 Issue 1, https://doi.org/10.1177/0894486520985630

Mendy, J. & Hack-Polay, D. (2018). Learning from failure: A study of failed enterprises of self-employed African migrants in the UK, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 25 No. 2, pp. 330-343., https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2017-0332, Publisher, Emerald Publishing Limited https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-11-2017-0332/full/html Letöltés dátuma: 2020. június 25.

Michopoulos, A. & Amerland A. (2018). Warum ein guter Ruf Gold wert ist, 21.11.2018, *Reputationsmanagement* https://www.springerprofessional.de/reputationsmanagement/unternehmensstrategie/warum-ein-guter-ruf-gold-wert-ist-/16272412 Letöltés dátuma: 2020. április 15.

Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), pp 305- 28.

Morck, R. K. (2005): A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers, University of Chicago Press, Chicago, London, ISBN 0-226-53680-7

Murphy, L., Huybrechts, J. & Lambrechts, F. (2019): The Origins and Development of Socioemotional Wealth Within Next-Generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study, *Family Business Review*, December, Volume 32 Issue 4, https://doi.org/10.1177/0894486519890775

Nagy A. Sz. & Tobak J. (2017). Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 9 (2). 188-196.

Nagy, G. D. (2016). *Társadalmi tőke és területi kötődés Magyarországon,* Belvedere Meridionale, Szeged, 24-29. oldal, 38-40. oldal

Németh, K. & Németh, Sz. (2018). Professzionalizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5, 3, 24-47. http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_2. https://uni-bge.hu/Kutatasi-tevekenyseg/dokumentumok/Prosperitas/Prosperitas_2018_3/Prosperitas_2018_3_Konczos.pdf Letöltés dátuma: 2020. február 11.

Németh, Sz. & Németh, K. (2017). The application and role of management accounting and controlling methods in family businesses – experiences of an empirical survey, 2017 https://www.researchgate.net/publication/317304121_THE_APPLICATION_AND_ROLE_OF_MANAGEMENT_ACCOUNTING_AND_CONTROLLING_METHODS_IN_FAMILY_BUSINESSES_-_EXPERIENCES_OF_AN_EMPIRICAL_SURVEY Letöltés dátuma: 2020. március 22.

Noszkay, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 48(6-7). 64-72.

Orbán, A. & Szántó, Z. (2005). Társadalmi tőke, *Erdélyi Társadalom*, 3. évfolyam 2. szám https://erdelyitarsadalom.ro/files/et06/et-bbu-06-04.pdf Letöltés dátuma: 2020. június 4.

Pieper, T. M. & Klein, S. B. (2012). *The Bull-eye: A Systems Approach to Modelling Family Firms;* http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/Update/2012_update_pieper.pdf Letöltés dátuma: 2015. április 15.

Polányi, K. (1944). *The Great Transformation – The Political and Economic Origins of Our Time.* New York: Farrar & Rinehart http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_4/Great_Transformation.pdf Letöltés dátuma: 2020. Április 9.

Polster Cs. & Konczosné Sz. M. (2017a). Analysis the European Family Business Barometer 2013-2016, In: Lőrincz I. (szerk.): *XX. Apáczai Napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete*. Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, Győr; pp. 77-86. ISBN 978-615-5391-97-2

Polster Cs. & Konczosné Sz. M. (2017b). Generation change among three Hungarian family businesses, In: János Tibor Karlovitz (szerk.), *Essays in Economics and Business Studies*, International Research Institute S.R.O., Bratislava; pp. 73.-82. ISBN 978-80-89691-42-5 http://www.irisro.org/economics2017january/index.html

Polster Cs. & Konczosné Sz. M. (2018). The Impact of Socioemotional Wealth on the Succession (Studies Among Three Hungarian Family Businesses). In: Dobrai K. – László Gy. – Sipos N. (szerk.): *Ferenc Farkas International Scientific Conference Proceedings*, pp. 646-660. PTE, Pécs (ISBN: 978-963-429-238-8) http://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/ffkonf_files/ffisc2018_fin_0.pdf#overlay-context=ffkonf2018/tanulmanykotet

Polster Cs. & Konczosné Sz. M. (2020a): Összhang a családi vállalkozások generációi között/Alignment between generations in family businesses, *Tér Gazdaság Ember*, 2020. 3. évfolyam 8. szám, 63-79.

Popadić, M., Pučko, D. & Černe M. (2016). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Innovation Performance: The Moderating Role of Alliance Portfolio Partner Diversity. *Economic and Business Review*, vol. 18, No. 3, 2016, 293-318 http://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/view/449 Letöltés dátuma: 2020. május 5.

Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. & Klein, S. B. (eds.) (2006). *Handbook of research on family businesses*. Edward Elgar Publishing: UK and USA (1st ed.)

Qiu, H. & Freel, M. (2020): Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda, *Family Business Review*, March, Volume 33 Issue 1, https://doi.org/10.1177/0894486519893223

Rau, S. B., Schneider-Siebke, V. & Günther, Ch. (2019): Family Firm Values Explaining Family Firm Heterogeneity, *Family Business Review*, June, Volume 32 Issue 2, https://doi.org/10.1177/0894486519846670

Randall K. M. (2005). *A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers*, University of Chicago Press, ISBN 0-226-53680-7

Rechnitzer, J. (2016). *A területi tőke a városfejlődésben - A Győr-kód*. Dialóg Campus

Reisinger, A. (2013). Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. *Vezetéstudomány,* XLIV. évf. 7–8. sz, 41-50 http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2130/1/vt2013n7-8p41.pdf Letöltés dátuma: 2020. április 9.

Robertsson, H. & Zellweger Th. (2019). *How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age, The 2019 EY and University of St Gallen Global Family Business Index,* http://familybusinessindex.com/ https://www.ey.com/en_eg/growth/growth-barometer-family-business Letöltés dátuma: 2020. március 30.

Sabatini, F. (2009). Social capital as social networks: A new framework for measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences. *The Journal of Socio-Economics*. Volume 38, Issue 3, June 2009, pp. 429-442, https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.06.001 https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053535708001108 Letöltés dátuma: 2020. április 15.

Sageder, M., Mitter, Ch. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2014): *Image und Reputation von Familienunternehmen - zum State of the Art der Forschung*, Conference Paper

Sageder, M., Mitter, Ch. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018): Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research, *Rev Manag Sci*, 12, 335.-377., https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x

Saiz-Álvarez, J., Leitão, J. & Palma-Ruiz, J. (2019): Entrepreneurship and Family Business Vitality Surviving and Flourishing in the Long Term, Springer International Publishing, New York, ISBN-10: 3030155250, ISBN-13: 978-3030155254

Salon, K. (2019). Sozialkapital - die Kraft der Gemeinschaft, *Kepler Tribune*, 13.12.2019, 2019., 4. szám, Johannes Kepler Univarsität https://www.jku.at/kepler-tribune/artikel/sozialkapital-die-kraft-der-gemeinschaft/ Letöltés dátuma: 2020. április 4.

Sanchez-Ruiz, P., Daspit, J. J. & Holt, D. T. (2019): Family Social Capital in the Family Firm: A Taxonomic Classification, Relationships With Outcomes, and Directions for Advancement, *Family Business Review*, June, Volume 32 Issue 2, https://doi.org/10.1177/0894486519836833

Schweizer, T. S. & Wijnberg, N. M. (1999). Transferring reputation to the corporation in different cultures: individuals, collectives, systems and the strategic management of corporate reputation. *Corporate Reputation Review* 2(3). 249-266.

Sharma, P. (2013): Exploring Transgenerational Entrepreneurship: The Role of Resources and Capabilities, ISBN: 978 1 78100 361 9

Simarasl, N., Jiang, D. S. & Kellermanns, F. W. (2020): Unmasking the Social Ghost in the Machine: How the Need to Belong and Family Business Potency Affect Family Firm Performance, *Family Business Review*, December, Volume 33 Issue 4, https://doi.org/10.1177/0894486520948992

Smyrnios, K. X, Poutziouris, P. Z. & Sanjay, G. (2013). *Handbook of research on family businesses*. 2nd edition.

Stanley, L. J., Hernández-Linares, R. & López-Fernández, M. (2019): A Typology of Family Firms: An Investigation of Entrepreneurial Orientation and Performance, *Family Business Review*, June, Volume 32 Issue 2, https://doi.org/10.1177/0894486519838120

Staveren, I. Van (2003). Beyond Social Capital in Poverty Research, *Journal of Economic Issues*, Volume: 37. Issue: 2, June 2003 https://www.questia.com/article/1G1-103416623/beyond-social-capital-in-poverty-research Letöltés dátuma: 2018. április 15.

Stewart, A. & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. https://doi.org/10.1177/0894486511421665. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486511421665 Letöltés dátuma: 2020. február 11.

Stough, R., Block, J., Welter, F., Wennberg, K. & Basco, R. (2015): Family business and regional science: ''Bridging the gap'', *Journal of Family Business Strategy*, 6, 208.-218.

Sünderhauf, V. (2015). *Für Unternehmer ist der gute Ruf entscheidend*, 2015. április 17. https://www.deutsche-startups.de/2015/04/17/fuer-unternehmer-ist-der-gute-ruf-entscheidend/ Letöltés dátuma: 2020. május 3.

Szakál, Gy. (2003). A társadalmi tőkéről röviden, *Esély*, 2003., 14. évfolyam, 2. szám https://adtplus.arcanum.hu/hu/view/Esely_2003/?query=csal%C3%A1di%20v%C3%A1llalkoz%C3%A1s%20t%C3%A1rsadalmi%20t%C5%91ke&pg=172&layout=s Letöltés dátuma: 2020. április 11.

The Family Firm Institute Inc (2013): Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth, + Online Assessment Tool, Wiley, ISBN: 978-1-118-73092-8

Timár, G. (2018). A családi vállalkozás is csak kkv. *Manager Magazin, 11 (18),* https://www.vg.hu/manager-magazin/a-csaladi-vallalkozas-is-csak-kkv-1203619/ Letöltés dátuma: 2020. április 11.

Tobak, J (2018). *A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében* (2018/1/1), Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Ihrig Károly Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/257372/Tobak_Julia_ertekezes_nyilvanos_titkositott.pdf?sequence=1&isAllowed=y Letöltés dátuma: 2020. május 25.

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.

Ward, J. (1987): *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership,* San Francisco, CA, Jossey-Bass

Ward, J. L. (2004): Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business, PALGRAVE MACMILLAN Publisher, Bew York, ISBN 1–4039–3397–9

Wieszt, A. & Drótos, Gy. (2018). *Társadalmi Riport. Családi vállalkozások Magyarországon.* TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Zrt, Budapest https://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/233-247_wieszt_drotos_Csaladi_vallalkozasok_Magyarorszagon.pdf Letöltés dátuma:2020. április 8.

Wieszt, A. (2020). Fontos, hogy mi családi vállalkozás vagyunk?" – családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 51(2). 60-73.

Yang, J., Ma, J. & Doty, D. H. (2020): Family Involvement, Governmental Connections, and IPO Underpricing of SMEs in China, *Family Business Review*, June, Volume 33 Issue 2, https://doi.org/10.1177/0894486520905180

Yoon, E., Guffey, H. J. & Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service, *Journal of Business Research,*

Volume 27, Issue 3, July 1993, Pages 215-228, https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90027-M https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014829639390027M Letöltés dátuma: 2020. május 3.

Zellweger, T. (2017): Managing the Family Business: Theory and Practice, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, ISBN-10: 1783470704, ISBN-13: 978-1783470709

Zellweger, T. M. & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of owning a firm. *Family Business Review*, 21/4., pp. 347-363.

Zellweger, T. M. (2017). Managing The Family Business, *Theory and Practice*, Edward Elgar Publishing Inc., USA https://books.google.hu/books?id=XvylDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=family+business&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwjW5MnP0NvoAhWHlosKHYsLAu0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=family%20business&f=false Letöltés dátuma: 2020. április 8.

További, online források

2004. évi XXXIV. törvény https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0400034.TV Letöltés dátuma: 2020. december 28.

European Commission (2003). EU Reserarch on Social Sciences and Humanities – The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe. https://cordis.europa.eu/docs/projects/files/HPSE/HPSE-CT-1999-00016/82608021-6_en.pdf Letöltés dátuma: 2020. május 11.

European Commission (2009) *Final report of the expert group, Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, https://ec.europa.eu

European Family Business Barometer Publication 2013 http://www.mafe.org.mt/home/2014-02-26-family-business-barometer-december-2013.aspx Letöltés dátuma: 2016. október 3.

European Family Business Barometer Publication 2013 www.mafe.org.mt/home/2014-02-26-family-business-barometer-december-2013.aspx, Letöltés dátuma: 2016. október 3.

European Family Business Barometer Publication 2015 www.familienunternehmer.eu/fileadmin/familienunternehmer/positionen/europa/dateien/efb_barometer_4_2015.pdf, Letöltés dátuma: 2016. október 3.

European Family Business Barometer Publication 2016 https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/at/pdf/presse/Global_EuropeanFamilyBusinessBarometer_SCREEN.pdf Letöltés dátuma: 2017. április 3.

European Family Business Barometer. https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/09/european-family-business-barometer-successful-and-resiliant-fifth-edition.html Letöltés dátuma: 2016. október 3.

Family Firm Institute (2017): Global Data Points https://archive.org/details/perma_cc_CF89-K2JB Letöltés dátuma: 2021. január 5.

Family-Owned Businesses https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html Letöltés dátuma: 2018. április 15.

Infographic: *Top Family Business Statistics You Need to Know*. August 16, 2013 https://www.curchin.com/infographic-top-family-business-statistics-you-need-to-know/ Letöltés dátuma: 2020. április 3.

Kamaraonline: The Hungarian Development Bank helps the family business to change generations through a capital program. Letöltés dátuma: 2019. március 12.

KPMG (2018) *European Family Business Barometer: Embracing Innovation*. 7th Edition. www.kpmg.com/familybusiness Letöltés dátuma: 2020. február 11.

KPMG (2019) *European Family Business Barometer: Succession top of mind as business families eye their legacy*. 8th Edition. www.kpmg.com/familybusiness Letöltés dátuma: 2020. február 11.

KSH: A regisztrált vállalkozások száma https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd024d.html Letöltés dátuma: 2021. január 28.

Pricewaterhouse Coopers (2008). *Making a difference – the PricewaterhouseCoopers family business survey* 2007/08, 1-60. http://www.pwc.com/gx/en/family-business-survey

PwC (2016). *Global Family Business Survey*. www.PwC.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey/download.html Letöltés dátuma: 2017. október 30.

PwC (2018) *Global Family Business Survey: The value effect.* www.pwc.com/fambizsurvey2018 Letöltés dátuma: 2020. február 11.

PwC (2019) *Global Nextgen Survey*. www.pwc.com/nextgensurvey Letöltés dátuma: 2020. február 11.

Synopsis about Danielle Lively Neal: Social Capital and Urban Crime, LFB Scholarly Publisher, El Paso, TX, 2011 https://www.questia.com/library/120077804/social-capital-and-urban-crime Letöltés dátuma: 2018. április 15.

Takarék Agrár24 (2020): Ételünk és jövőnk: A family business, 2020. november 17., https://www.agrarszektor.hu/agrarpenzek/etelunk-es-jovonk-a-family-business.25956.html Letöltés dátuma: 2021. január 5.

The 10 largest family businesses of the world, Family Business – The guide for family companies http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html Letöltés dátuma: 2017. június 3.

The world's oldest family companies, Family Business – The guide for family companies http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html Letöltés dátuma: 2017. június 3.

Dzindzis, Sz. (2019): Nagyon csúnyán megéghet sok magyar vállalkozás, 2019. március 4 https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/kkv-budapest-bank-utodlas.679835.html?fbclid=IwAR19_SLO24i9lk-YIx8IdNp09ECNFOTeA8SAt1aNiwib1JM8Lcj0nikdprg Letöltés dátuma: 2019. augusztus 6.

Családi vállalkozások Magyarországon, 2011. október 17., http://turizmusonline.hu/cikk/csaladi_vallalkozasok_magyarorszagon Letöltés dátuma: 2021. január 5.

European Family Business Barometer Publication 2014 June www.deutschebank.nl/nl/docs/EFB-KPMG_Family_Business_Barometer_2nd_Edition.pdf, Letöltés dátuma: 2016. október 3.

European Family Business Barometer Publication 2014 December www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/3d-efb-kpmg-family-business-barometer_online-version.pdf, Letöltés dátuma: 2016. október 3.

Válaszúton a családi vállalkozások. (June 8, 2015), Retrieved December 26, 2016 from http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/valaszuton-a-csaladi-vallalkozasok/ Letöltés dátuma: 2016. október 3.

Európai Parlament (2015) 2015. szeptember 8-i állásfoglalása az európai családi vállalkozásokról (2014/2210(INI)) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:52015IP0290 Letöltés dátuma: 2020. december 28.

Információk a 2019. október 17-18-án „A családi vállalkozások és az alternatív vitarendezés" címmel megrendezésre került IV. Alternatív Vitarendezési Konferenciáról, Előadók és Előadások, Budapest https://www.mnb.hu/bekeltetes/alternativ-vitarendezesi-konferencia/iv-alternativ-vitarendezesi-konferencia-2019-oktober-17-18 Letöltés dátuma: 2020. április 9.

Mellékletek

Generációváltás előtt álló családi vállalkozások (E 1-134)

Kód	Település neve	Település típusa	Alapítás éve	Van kijelölt időpont az átadásra	Van terv az átadásra
E 1 K	Fadd	Kisebb	2004	Nem	Nem
E 2 K	Sárbogárd	Kisebb	2015	Nem	Nem
E 3 N	Székesfehérvár	Nagyobb	1992	Nem	Nem
E 4 K	Csorna	Kisebb	1991	Nem	Van
E 5 N	Győr	Nagyobb	2001	Nem	Van
E 6 N	Győr	Nagyobb	1992	Van	Nem
E 7 N	Győr	Nagyobb	1996	Nem	Nem
E 8 N	Győr	Nagyobb	2009	Nem	Nem
E 9 N	Győr	Nagyobb	1990	Nem	Nem
E 10 N	Győr	Nagyobb	1998	Nem	Nem
E 11 N	Győr	Nagyobb	2005	Nem	Nem
E 12 N	Győr	Nagyobb	2000	Nem	Nem
E 13 K	Győrújbarát	Kisebb	1991	Nem	Nem
E 14 K	Koroncó	Kisebb	1991	Nem	Nem
E 15 K	Lébény	Kisebb	2001	Nem	Nem
E 16 K	Lövő	Kisebb	1993	Nem	Nem
E 17 K	Mihályi	Kisebb	1992	Nem	Nem
E 18 K	Mosonszentmiklós	Kisebb	2001	Nem	Nem
E 19 N	Mosonmagyaróvár	Nagyobb	1993	Nem	Nem
E 20 N	Mosonmagyaróvár	Nagyobb	2004	Nem	Nem
E 21 N	Mosonmagyaróvár	Nagyobb	1997	Nem	Nem
E 22 K	Szany	Kisebb	2005	Nem	Nem
E 23 K	Vitnyéd	Kisebb	2004	Nem	Nem
E 24 K	Dömös	Kisebb	2015	Nem	Nem
E 25 N	Esztergom	Nagyobb	2010	Nem	Nem
E 26 K	Oroszlány	Kisebb	2007	Nem	Nem
E 27 K	Oroszlány	Kisebb	2019	Nem	Nem
E 28 K	Süttő	Kisebb	1997	Nem	Nem
E 29 N	Tata	Nagyobb	2014	Nem	Nem
E 30 N	Tata	Nagyobb	2001	Nem	Nem
E 31 N	Tatabánya	Nagyobb	2001	Nem	Nem
E 32 N	Tatabánya	Nagyobb	2000	Nem	Nem
E 33 K	Tokod	Kisebb	2017	Nem	Nem
E 34 K	Körmend	Kisebb	2000	Nem	Nem
E 35 K	Szentgotthárd	Kisebb	2000	Nem	Nem

E	36	K	Balatonfüred	Kisebb	1991	Van	Nem
E	37	K	Balatonfüred	Kisebb	1993	Nem	Nem
E	38	K	Döbrönte	Kisebb	2010	Nem	Nem
E	39	N	Pápa	Nagyobb	1999	Van	Nem
E	40	K	Sümeg	Kisebb	1993	Nem	Nem
E	41	K	Szigliget	Kisebb	1992	Nem	Nem
E	42	K	Hosszúhetény	Kisebb	2017	Nem	Nem
E	43	N	Pécs	Nagyobb	1990	Nem	Nem
E	44	K	Bicske	Kisebb	1998	Nem	Nem
E	45	K	Csákvár	Kisebb	1992	Nem	Nem
E	46	K	Mór	Kisebb	1990	Nem	Van
E	47	K	Mór	Kisebb	2005	Nem	Nem
E	48	K	Pákozd	Kisebb	1989	Nem	Nem
E	49	K	Pákozd	Kisebb	2001	Nem	Nem
E	50	K	Szabadbattyán	Kisebb	1998	Nem	Nem
E	51	N	Székesfehérvár	Nagyobb	2010	Nem	Nem
E	52	K	Velence	Kisebb	2000	Nem	Nem
E	53	K	Velence	Kisebb	1982	Nem	Nem
E	54	K	Abda	Kisebb	2004	Nem	Nem
E	55	K	Csorna	Kisebb	1989	Van	Nem
E	56	K	Dunaszeg	Kisebb	2006	Nem	Nem
E	57	K	Győrújbarát	Kisebb	1998	Van	Van
E	58	K	Jánossomorja	Kisebb	2019	Nem	Nem
E	59	K	Jánossomorja	Kisebb	2000	Van	Nem
E	60	K	Jánossomorja	Kisebb	1984	Nem	Nem
E	61	K	Kapuvár	Kisebb	2019	Nem	Nem
E	62	K	Kapuvár	Kisebb	2004	Nem	Nem
E	63	N	Mosonmagyaróvár	Nagyobb	1993	Nem	Nem
E	64	K	Nyúl	Kisebb	1981	Nem	Nem
E	65	N	Sopron	Nagyobb	1994	Nem	Nem
E	66	N	Sopron	Nagyobb	2018	Van	Nem
E	67	N	Sopron	Nagyobb	1978	Nem	Van
E	68	K	Ács	Kisebb	1980	Nem	Nem
E	69	K	Ács	Kisebb	2015	Nem	Nem
E	70	K	Dorog	Kisebb	1996	Van	Nem
E	71	N	Esztergom	Nagyobb	2000	Nem	Nem
E	72	N	Esztergom	Nagyobb	1992	Van	Nem
E	73	K	Kisbér	Kisebb	1994	Nem	Nem
E	74	K	Kisbér	Kisebb	1995	Van	Nem
E	75	K	Kisbér	Kisebb	1990	Nem	Nem
E	76	K	Komárom	Kisebb	1991	Van	Van
E	77	K	Komárom	Kisebb	2004	Nem	Nem
E	78	K	Neszmély	Kisebb	1998	Nem	Nem

E	79	K	Oroszlány	Kisebb	1988	Nem	Nem
E	80	K	Oroszlány	Kisebb	2018	Nem	Nem
E	81	N	Tata	Nagyobb	2003	Van	Van
E	82	N	Tatabánya	Nagyobb	1992	Nem	Nem
E	83	N	Tatabánya	Nagyobb	2017	Nem	Nem
E	84	N	Tatabánya	Nagyobb	2015	Nem	Nem
E	85	K	Balatonboglár	Kisebb	2004	Nem	Nem
E	86	K	Balatonlelle	Kisebb	2010	Nem	Nem
E	87	K	Balatonlelle	Kisebb	2018	Nem	Van
E	88	N	Kaposvár	Nagyobb	1991	Van	Nem
E	89	N	Siófok	Nagyobb	2011	Nem	Nem
E	90	K	Dunaföldvár	Kisebb	1999	Nem	Nem
E	91	K	Celldömölk	Kisebb	2007	Nem	Nem
E	92	K	Celldömölk	Kisebb	1965	Nem	Nem
E	93	K	Körmend	Kisebb	1999	Nem	Nem
E	94	K	Kőszeg	Kisebb	1986	Nem	Nem
E	95	K	Kőszeg	Kisebb	2016	Nem	Nem
E	96	K	Kőszeg	Kisebb	1982	Van	Nem
E	97	K	Sárvár	Kisebb	2001	Nem	Nem
E	98	K	Sárvár	Kisebb	2006	Nem	Nem
E	99	K	Sárvár	Kisebb	2017	Nem	Nem
E	100	K	Sárvár	Kisebb	2019	Nem	Nem
E	101	K	Sárvár	Kisebb	1998	Nem	Nem
E	102	K	Szentgotthárd	Kisebb	1992	Van	Van
E	103	K	Szentgotthárd	Kisebb	2002	Nem	Nem
E	104	N	Szombathely	Nagyobb	1992	Nem	Nem
E	105	N	Szombathely	Nagyobb	1990	Nem	Nem
E	106	N	Szombathely	Nagyobb	2004	Nem	Nem
E	107	N	Szombathely	Nagyobb	1995	Nem	Nem
E	108	N	Ajka	Nagyobb	1996	Van	Nem
E	109	K	Balatonalmádi	Kisebb	2014	Nem	Nem
E	110	K	Balatonalmádi	Kisebb	1992	Nem	Nem
E	111	K	Balatonfüred	Kisebb	2005	Nem	Nem
E	112	N	Pápa	Nagyobb	1990	Nem	Nem
E	113	N	Pápa	Nagyobb	2007	Nem	Nem
E	114	N	Pápa	Nagyobb	2006	Nem	Nem
E	115	N	Pápa	Nagyobb	2012	Nem	Nem
E	116	K	Sümeg	Kisebb	1990	Nem	Nem
E	117	K	Sümeg	Kisebb	1990	Nem	Van
E	118	K	Tapolca	Kisebb	1996	Nem	Nem
E	119	K	Várpalota	Kisebb	2004	Nem	Nem
E	120	N	Veszprém	Nagyobb	2012	Nem	Nem
E	121	N	Veszprém	Nagyobb	1995	Nem	Nem

E 122 N	Veszprém	Nagyobb	1972	Nem	Nem
E 123 N	Veszprém	Nagyobb	1993	Nem	Nem
E 124 K	Keszthely	Kisebb	1997	Nem	Van
E 125 K	Keszthely	Kisebb	2016	Nem	Van
E 126 K	Keszthely	Kisebb	2017	Nem	Nem
E 127 K	Lenti	Kisebb	2002	Nem	Nem
E 128 K	Zalaszentgrót	Kisebb	1992	Van	Nem
E 129 K	Zalaszentgrót	Kisebb	1991	Van	Van
E 130 N	Zalaegerszeg	Nagyobb	1997	Nem	Nem
E 131 N	Zalaegerszeg	Nagyobb	2019	Van	Nem
E 132 N	Zalaegerszeg	Nagyobb	2018	Van	Nem
E 133 N	Zalaegerszeg	Nagyobb	1993	Nem	Nem
E 134 N	Zalaegerszeg	Nagyobb	2006	Nem	Nem

Kód	**Jövőbeli hírnév**	**Család jelenléte**	**Önkormányzattal kapcsolat**	**Támogatott társadalmi szervezetek típusának száma**
E 1 K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 2 K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E 3 N	Törekszik rá	Részt vesz	Nincs	1
E 4 K	Töretlennek	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 5 N	Törekszik rá	Nincs	Van kapcsolat	1
E 6 N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E 7 N	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	3
E 8 N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E 9 N	Töretlennek	Részt vesz	Nincs	0
E 10 N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 11 N	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
E 12 N	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	2
E 13 K	Növekvőnek	Részt vesz	Nincs	2
E 14 K	Töretlennek	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E 15 K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 16 K	Törekszik rá	Részt vesz	Van kapcsolat	4
E 17 K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E 18 K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 19 N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 20 N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 21 N	Stabilnak	Nincs	Nincs	0
E 22 K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0

E	23	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	24	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	25	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	26	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	27	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	28	K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	29	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	30	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	31	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	3
E	32	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	33	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	34	K	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	0
E	35	K	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	0
E	36	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	37	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	38	K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
E	39	N	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E	40	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	4
E	41	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	42	K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
E	43	N	Törekszik rá	Részt vesz	Nincs	2
E	44	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	45	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	3
E	46	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E	47	K	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	0
E	48	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	49	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	50	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	51	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	52	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	53	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	54	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	55	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	56	K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	57	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	3
E	58	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	59	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	60	K	Stabilnak	Nincs	Van kapcsolat	3
E	61	K	Stabilnak	Nincs	Nincs	1
E	62	K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	1
E	63	N	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	64	K	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	2
E	65	N	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	1

E	66	N	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	67	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E	68	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	69	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	70	K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	71	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	72	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	73	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	74	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E	75	K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
E	76	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	77	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E	78	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	79	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	80	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	81	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	82	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	83	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	84	N	Növekvőnek	Nincs	Nincs	2
E	85	K	Törekszik rá	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	86	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	87	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	88	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	89	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	90	K	Törekszik rá	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	91	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	92	K	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	0
E	93	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	94	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	95	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	96	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	97	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E	98	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	99	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	100	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	101	K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
E	102	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	103	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	104	N	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	105	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	106	N	Törekszik rá	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E	107	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E	108	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0

E 109 K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E 110 K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E 111 K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E 112 N	Törekszik rá	Részt vesz	Nincs	2
E 113 N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E 114 N	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	0
E 115 N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E 116 K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
E 117 K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 118 K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
E 119 K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
E 120 N	Stabilnak	Nincs	Van kapcsolat	0
E 121 N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 122 N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E 123 N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E 124 K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 125 K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 126 K	Stabilnak	Nincs	Van kapcsolat	3
E 127 K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E 128 K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
E 129 K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E 130 N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
E 131 N	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	2
E 132 N	Törekszik rá	Részt vesz	Nincs	0
E 133 N	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
E 134 N	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0

Generációváltást megvalósított családi vállalkozások (U 1-75)

Kód	Település neve	Település típusa	Alapítás éve	Volt kijelölt időpont az átadásra	Volt terv az átadásra	Generáció vezeti
U 1 N	Székesfehérvár	Nagyobb	1923	Nem	Nem	3
U 2 N	Győr	Nagyobb	1992	Nem	Nem	2
U 3 N	Győr	Nagyobb	1981	Volt	Volt	2
U 4 N	Győr	Nagyobb	1991	Nem	Nem	2
U 5 N	Győr	Nagyobb	1989	Volt	Volt	2
U 6 N	Győr	Nagyobb	1993	Nem	Nem	2
U 7 N	Győr	Nagyobb	1991	Volt	Nem	2
U 8 N	Győr	Nagyobb	1993	Nem	Nem	2
U 9 K	Kapuvár	Kisebb	1984	Nem	Nem	2
U 10 N	Mosonmagyaróvár	Nagyobb	1904	Nem	Nem	6
U 11 N	Pécs	Nagyobb	1996	Volt	Volt	2

U	12	K	Bicske	Kisebb	1975	Nem	Nem	2
U	13	K	Enying	Kisebb	1987	Nem	Nem	2
U	14	K	Csorna	Kisebb	1925	Nem	Nem	3
U	15	K	Csorna	Kisebb	1989	Nem	Nem	2
U	16	K	Győrújbarát	Kisebb	1982	Nem	Nem	2
U	17	K	Győrújbarát	Kisebb	1980	Nem	Nem	2
U	18	K	Győrújbarát	Kisebb	1976	Nem	Nem	2
U	19	K	Győrújbarát	Kisebb	1999	Nem	Nem	2
U	20	K	Jánossomorja	Kisebb	1991	Nem	Nem	2
U	21	K	Jánossomorja	Kisebb	2006	Nem	Nem	2
U	22	K	Kapuvár	Kisebb	1997	Nem	Nem	2
U	23	K	Kapuvár	Kisebb	1974	Nem	Nem	2
U	24	N	Sopron	Nagyobb	1997	Nem	Nem	2
U	25	N	Sopron	Nagyobb	1899	Nem	Volt	3
U	26	K	Veszkény	Kisebb	1988	Nem	Nem	2
U	27	K	Ács	Kisebb	1987	Nem	Nem	2
U	28	K	Dorog	Kisebb	1993	Nem	Nem	2
U	29	N	Esztergom	Nagyobb	1982	Nem	Nem	2
U	30	N	Esztergom	Nagyobb	1995	Nem	Nem	2
U	31	K	Kisbér	Kisebb	1988	Nem	Nem	2
U	32	K	Kisbér	Kisebb	2002	Nem	Nem	2
U	33	K	Komárom	Kisebb	2002	Nem	Nem	2
U	34	K	Komárom	Kisebb	1986	Nem	Nem	2
U	35	K	Komárom	Kisebb	1993	Nem	Nem	2
U	36	K	Oroszlány	Kisebb	1993	Nem	Nem	2
U	37	N	Tata	Nagyobb	1987	Nem	Nem	2
U	38	N	Tata	Nagyobb	1965	Nem	Nem	2
U	39	N	Tata	Nagyobb	1980	Nem	Nem	2
U	40	N	Tata	Nagyobb	2001	Nem	Nem	2
U	41	N	Tatabánya	Nagyobb	1990	Volt	Nem	2
U	42	N	Tatabánya	Nagyobb	1997	Nem	Nem	2
U	43	K	Balatonlelle	Kisebb	1995	Nem	Nem	2
U	44	K	Balatonlelle	Kisebb	2007	Nem	Nem	2
U	45	N	Kaposvár	Nagyobb	1945	Nem	Nem	2
U	46	N	Siófok	Nagyobb	2008	Nem	Nem	2
U	47	K	Celldömölk	Kisebb	1982	Nem	Volt	2
U	48	K	Körmend	Kisebb	1981	Volt	Nem	2
U	49	K	Körmend	Kisebb	1995	Nem	Nem	2
U	50	K	Körmend	Kisebb	1995	Nem	Volt	2
U	51	K	Kőszeg	Kisebb	1993	Nem	Volt	2
U	52	K	Kőszeg	Kisebb	1973	Nem	Nem	2
U	53	K	Kőszeg	Kisebb	1998	Nem	Nem	2
U	54	K	Sárvár	Kisebb	2004	Nem	Nem	2

U	55	K	Sárvár	Kisebb	2002	Nem	Nem	2
U	56	K	Szentgotthárd	Kisebb	1996	Nem	Volt	2
U	57	K	Szentgotthárd	Kisebb	1986	Nem	Nem	2
U	58	N	Szombathely	Nagyobb	1960	Nem	Nem	2
U	59	N	Szombathely	Nagyobb	1982	Nem	Nem	2
U	60	N	Szombathely	Nagyobb	1990	Volt	Volt	2
U	61	N	Ajka	Nagyobb	1994	Nem	Nem	2
U	62	N	Ajka	Nagyobb	1994	Nem	Volt	2
U	63	N	Ajka	Nagyobb	1989	Volt	Nem	2
U	64	K	Balatonalmádi	Kisebb	1993	Nem	Nem	2
U	65	K	Balatonfüred	Kisebb	1996	Nem	Nem	2
U	66	N	Pápa	Nagyobb	1998	Nem	Nem	2
U	67	K	Sümeg	Kisebb	1987	Volt	Nem	2
U	68	N	Veszprém	Nagyobb	1982	Nem	Nem	2
U	69	K	Zirc	Kisebb	1990	Volt	Volt	2
U	70	K	Zirc	Kisebb	1990	Nem	Volt	2
U	71	K	Keszthely	Kisebb	1970	Nem	Nem	2
U	72	K	Keszthely	Kisebb	1989	Nem	Volt	2
U	73	K	Lenti	Kisebb	1997	Nem	Nem	2
U	74	K	Zalaszentgrót	Kisebb	1993	Volt	Volt	2
U	75	N	Zalaegerszeg	Nagyobb	1996	Nem	Volt	2

Kód			Jövőbeli hírnév	Család jelenléte	Önkormányzattal kapcsolat	Támogatott társadalmi szervezetek típusának száma
U	1	N	Törekszik rá	Részt vesz	Nincs	2
U	2	N	Töretlennek	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	3	N	Töretlennek	Részt vesz	Van kapcsolat	3
U	4	N	Töretlennek	Részt vesz	Nincs	0
U	5	N	Töretlennek	Részt vesz	Van kapcsolat	3
U	6	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	7	N	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	3
U	8	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	9	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	10	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	11	N	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	12	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	13	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	14	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	15	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	16	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	6

U	17	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	18	K	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	0
U	19	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	6
U	20	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	21	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	22	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	3
U	23	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	24	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	3
U	25	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	26	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	27	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	28	K	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	0
U	29	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	30	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	31	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	3
U	32	K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	33	K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	34	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	35	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	3
U	36	K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
U	37	N	Bízik benne	Részt vesz	Nincs	0
U	38	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	39	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	40	N	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	41	N	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
U	42	N	Töretlennek	Nincs	Nincs	0
U	43	K	Törekszik rá	Részt vesz	Nincs	0
U	44	K	Növekvőnek	Részt vesz	Nincs	0
U	45	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	46	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	47	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	48	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	49	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	50	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	51	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	52	K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	2
U	53	K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	54	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	55	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	56	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	57	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	3
U	58	N	Növekvőnek	Részt vesz	Nincs	0
U	59	N	Stabilnak	Nincs	Van kapcsolat	0

U	60	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	61	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	62	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	63	N	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	64	K	Stabilnak	Nincs	Van kapcsolat	0
U	65	K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	66	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	67	K	Növekvőnek	Részt vesz	Van kapcsolat	2
U	68	N	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	69	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	70	K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	1
U	71	K	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	72	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	1
U	73	K	Stabilnak	Részt vesz	Nincs	0
U	74	K	Stabilnak	Részt vesz	Van kapcsolat	0
U	75	N	Bízik benne	Részt vesz	Van kapcsolat	0

Segédtáblázatok a khi négyzet próbához

Alapítás	**Átadás**		**Összesen**
	Igen	**Nem**	
0-10	10,4067	18,5933	29
11-20	16,5072	29,4928	46
21-30	31,5789	56,4211	88
31-40	11,1244	19,8756	31
41-50	2,5120	4,4880	7
50-	2,8708	5,1292	8
Összesen	75	134	209

Alapítás	**Átadás**		**Összesen**
	Igen	**Nem**	
0-10	10,4067	5,8246	
11-20	4,3843	2,4539	
21-30	0,0639	0,0358	
31-40	10,6324	5,9509	
41-50	2,4643	1,3793	
50-	5,9391	3,3241	
Összesen	33,8908	18,9687	52,8595

Alapítás	**Időpont**		**Összesen**
	Igen	**Nem**	

0-10	10,4067	18,5933	29
11-20	16,5072	29,4928	46
21-30	31,5789	56,4211	88
31-40	11,1244	19,8756	31
41-50	2,5120	4,4880	7
50-	2,8708	5,1292	8
Összesen	75	134	209

Alapítás	**Időpont**		**Összesen**
	Igen	**Nem**	
0-10	5,2715	2,9505	
11-20	12,7495	7,1359	
21-30	5,0106	2,8044	
31-40	1,5291	0,8559	
41-50	2,5120	1,4059	
50-	2,8708	1,6068	
Összesen	29,9435	16,7594	46,7030

Alapítás	**Terv**		**Összesen**
	Igen	**Nem**	
0-10	10,4067	18,5933	29
11-20	16,5072	29,4928	46
21-30	31,5789	56,4211	88
31-40	11,1244	19,8756	31
41-50	2,5120	4,4880	7
50-	2,8708	5,1292	8
Összesen	75	134	209

Alapítás	**Terv**		**Összesen**
	Igen	**Nem**	
0-10	6,7911	3,8010	
11-20	12,7495	7,1359	
21-30	5,8389	3,2681	
31-40	4,5627	2,5537	
41-50	0,9101	0,5094	
50-	1,2191	0,6824	
Összesen	32,0714	17,9504	50,0218