

TDK-dolgozat

2024.

Mráz Milán Csaba
PSZK

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK VÁLLALATKORMÁNYZÁSI ÉS GENERÁCIÓS JELLEMZŐI MAGYARORSZÁGON

CORPORATE GOVERNANCE AND GENERATION CHARACTERISTICS OF FAMILY BUSINESSES IN HUNGARY

Dr. Németh Krisztina

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.11.04.

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS.....	1
2.	CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK	2
2.1.	ZWACK	2
2.2.	KONGO GUMI ÉS HOUSHIT.....	4
2.3.	WALMART	5
2.4.	MÉSZÁROS CSOPORT	6
3.	Családi vállalkozások fogalmi keretei.....	7
4.	Családi cégek típusai és életciklus-modelljei.....	13
5.	Magyarországi családi vállalkozások generációváltása	17
6.	Vállalatkormányzás módszerei.....	20
6.1.	Vállalatkormányzás, családivállalat-kormányzás fogalma, feladatai	20
6.2.	Családívállalat-kormányzás és az ügynöki probléma, három kör modell	21
6.3.	A háromkör-modell.....	23
7.	Kutatásmódszertan	27
8.	Kérdőíves kutatás	28
8.1.	Minta cégdemográfiai jellemzőinek bemutatása	28
9.	Interjú	36
9.1.	Generációváltás	39
9.2.	Alapítás körülményei	42
9.3.	Vagyonmegőrzés	42
10.	Összefoglalás, Köszönetnyilvánítás	44
11.	Irodalomjegyzék.....	45
12.	Melléklet	47

Táblázat és ábrák jegyzéke

1. ábra Zwack Unicum Nyrt. létszámának alakulása 2005 és 2023 között.....	2
2. ábra Zwack Unicum Nyrt. árbevételének és adózott eredményének kapcsolata	3
3. ábra A Walmart Inc. bevételél és profit alakulása 2021-2024 között	5
4. ábra „Családi” vállalkozások megoszlása 2020 és 2022 összehasonlításában.....	8
5. ábra A hazai családi vállalkozások számának becslése, több definíció alapján	11
6. ábra A háromkör modell klasszikus értelmezése	23
7. ábra A háromkör modell továbbfejlesztett változata.....	24
8. ábra A minta méretkategóriák szerinti összetétele	28
9. ábra A megkérdezettek többségi tulajdonos szerinti megoszlása	30
10. ábra Családi tulajdonhányad aránya a megkérdezettek körében	30
11. ábra Generációváltással kapcsolatos érintettség	31
12. ábra A családi vállalkozás tulajdonosai között megjelenő generációk.....	32
13. ábra Az ügyvezetésben résztvevők köre a megkérdezett családi vállalkozások körében	32
14. ábra A legjelentősebb vállalatkormányzási megoldások	33
15. ábra Vállalatkormányzás eszközeinek motivátorai.....	34
16. ábra A menedzsment kontroll részterületek alkalmazási gyakoriságai	34

1. táblázat - A tulajdon és a családi jelenlét kapcsolata	16
2. táblázat - A mintában szereplő vállalkozások életkorára vonatkozó adatok statisztikai elemzése	29
3. táblázat- A válaszadók száma vármegyenként	29
4. táblázat - Üzleti célok relevanciája (1-től 7-ig terjedő skála)	35
5. táblázat - Interjú adatai	36
6. táblázat - Cégek alapinformációi	37
7. táblázat - Cégek nettó árbevétele és adózott eredménye.....	37
8. táblázat - Alapítók életkora és a kormányzással kapcsolatos ismeretek összefüggése.....	39

1. BEVEZETÉS

A dolgozatom témája a családi vállalkozáskormányzás, illetve a családi vállalkozások vezetési módszereinek ismertetése. A rövid bevezetés után – a téma relevanciájának mintegy igazolásaként - közismert magyarországi és nemzetközi családi vállalati kitekintés keretében a Zwack és a Mészáros Csoport, illetve a Walmart és a két ázsiai családi cég rövid bemutatása következik, cáfolandó azt a tévhitet, hogy a családi vállalatok és a KKV szektor közé egyenlőségjel illeszthető. A kiválasztás önkényes, a méret és az életkor alapján igyekeztem releváns példákat ismertetni a családi vállalkozások népes hazai és nemzetközi táborából. A kiemelt cégek esetében létszám és pénzügyi adatokra fókuszálok, emellett hozok néhány egyedi, a céggel kapcsolatos érdekes információkat is.

Ezek után ismertetek a családi vállalkozások fogalmi meghatározásai közül több magyar és nemzetközi besorolási módszert is, majd kiválasztom a dolgozat hátralévő részében használtat is. Bemutatom, hogy a különböző definíciók milyen nehézségeket okoznak és hogyan befolyásolják a családi vállalkozások hazai darabszámára vonatkozó becslést.

Az ezt követő fejezetben kitérek a családi cégek típusaira, tulajdonosi szerkezetére, életciklus-modelljére. Dolgozatom következő fejezete a vállalkozáskormányzásról és annak módszereiről fog szólni. A szakirodalmi elemzést a fent említett témák kifejtésén keresztül végzem el, melyben a különböző tudományos folyóiratok, szakkönyvek mellett a Budapesti Gazdasági Egyetem több oktatójának publikációjára építem, míg az empirikus kutatási eredményeket a saját kérdőíves és interjú adatfelvételre épülő adatgyűjtés alapján interpretálom.

A választott kutatási módszerem a kevert módszertan, azaz egyaránt alkalmazom kvantitatív és kvalitatív kutatási módszert a kutatási kérdéseim megválaszolására.

A kérdőíves kutatás eredményeit részletesebben egy külön fejezetben bemutatom. A téma jellegéből fakadóan a kérdőíves elemzést kiegészítendő három Magyarországon alapított, 100%-ban magyar tulajdonban lévő családi vállalat ügyvezető igazgatójával készített interjúimról számolok be.

2. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

A legtöbb magyar családi vállalkozást (CSV) a 90-es évek elején alapították. Az alapítás háttérében leggyakrabban a jobb megélhetés reménye vagy valamilyen kényszerhelyzet állt. Ritka volt, hogy valakit a nagyobb önállóság vagy saját ötletének megvalósítása motiválta volna. A CSV-k leginkább a kereskedelemben, szolgáltatásokban és a mezőgazdaságban voltak jelen. (Csákné Filep & Radácsi, 2020)

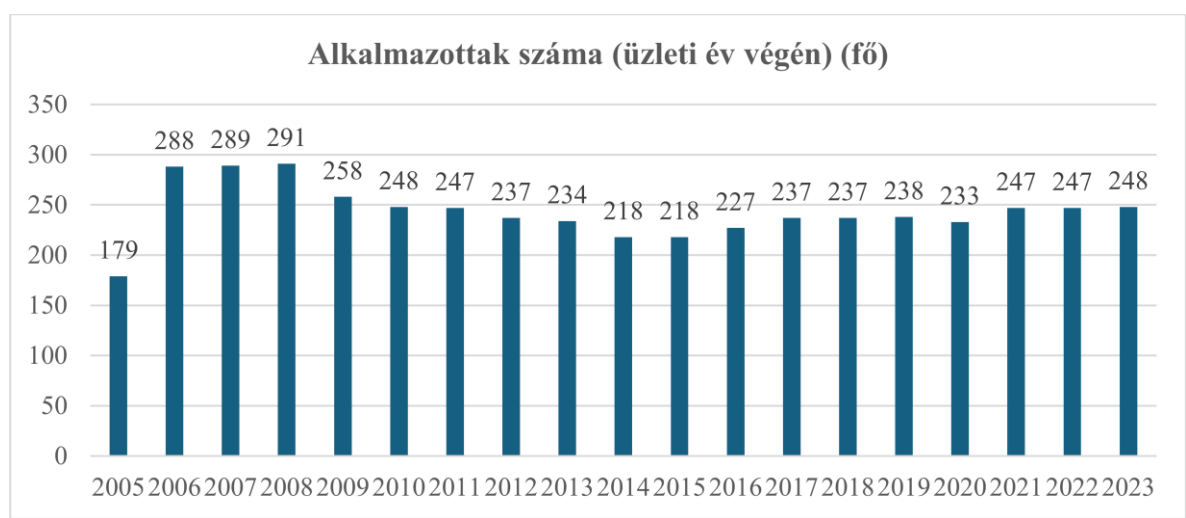
A piacgazdaság kezdetén létrehozott cégek vezetői mostanra érik el a nyugdíjkorhatárt. Így leginkább első generációs cégekre tudunk könnyen példát hozni hazai viszonylatban. Emellett természetesen vannak több évszázad óta családi kézben működő vállalatok is.

2.1. ZWACK

Magyarország legrégebbi családi vállalkozása az 1840-ben, Zwack József által alapított Zwack Unicum Nyrt. Nagyon jó példa a sikeres utódlásra, jelenleg a hatodik generáció vezeti a vállalatot. Az évek során folyamatosan bővült a termékportfóliójuk, mára több mint egy tucat szeszesital a céghez tartozik.

Az 1. ábrán bemutatott adatok a nemzetközi cégekkel való összehasonlítás miatt relevánsak elsősorban:

1. ábra
Zwack Unicum Nyrt. létszámának alakulása 2005 és 2023 között

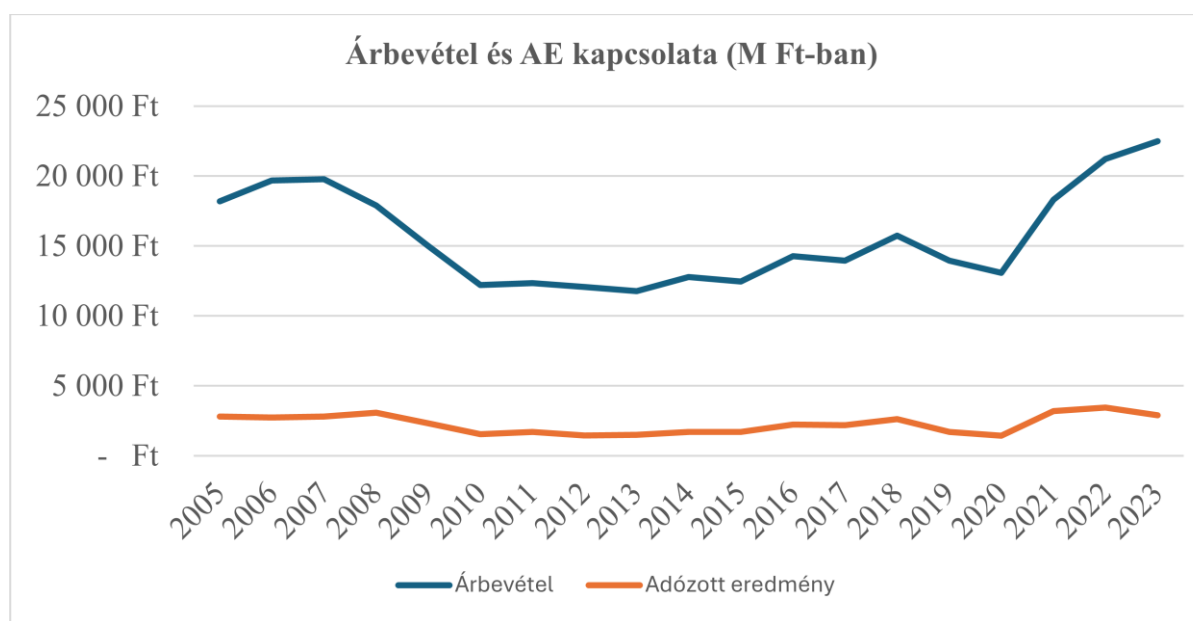


forrás: (BÉT)

A BÉT (Budapesti Értéktőzsde) oldalán 2005-től találhatóak meg információk a cégről. A 2005-ös évet 179 alkalmazottal zárta a vállalat, a vizsgált időszakban ez a legalacsonyabb érték. 2006-ra nagyot nőtt a foglalkoztatottak létszáma (288 fő) mely 2008-ra el is érte a csúcát. (291 fő) Ezek után a 2014-2016-ig terjedő időszakon kívül 2023-ig a cég létszámadatokat tekintve stabilnak mondható mert végig 227 és 248 fő között volt a foglalkoztatottak száma. Ez azért is érdekes, mert a technológiai fejlődés ellenére kiszámítható maradt a cég a munkavállalói számára. A vizsgált időszakban rengeteg új brand bevezetése és egy vezető tisztségviselő váltás is történt. Ebben az időszakban lett igazgatósági tag Zwack Sándor. A foglalkoztatottak száma és az árbevétel alakulása között mérsékelt együtt mozgást figyelhetünk meg.

A 2. ábrán megfigyelhetjük a fent említett tényezők hogyan befolyásolták az árbevételt és a cég eredményességét:

2. ábra
Zwack Unicum Nyrt. árbevételének és adózott eredményének kapcsolata



forrás: (BÉT)

2005-ben az értékesítés nettó árbevétele 18.188 M Ft volt. 2007-ig lassan növekvő tendenciát mutatott ekkor elérte lokális csúcát, 19.778 M Ft-ot. Az adózott eredmény ezekben az években 2.815 M Ft körül mozgott. Az árbevétel arányos adózott eredmény pedig 14,24% és 15,46% körül alakult.

2008-ban közel 2 M forintot esett az árbevétel. Érdekes, hogy a vizsgált időszakban mégis ebben az évben volt a második legmagasabb az árbevétel arányos AE, 17,17%. Ezt követően jelentős csökkenést láthatunk mindkét vizsgált mutatóban. Kisebb-nagyobb kilengések után 2020-tól folyamatos növekedést figyelhetünk meg az árbevételnél, viszont csökkenő tendenciát mutat az adózott eredmény.

A Zwack Unicum Nyrt.-t 1993-ban vezették be a tőzsdére, becslést értéke 36,4 mrd Ft. (2023 Forbes) Hat generáción keresztül tudott működőképes és eredményes maradni, miközben megőrizte az alapító által meghatározott értékeket. Mint említettem, Magyarországon a CSV-k nagy átlaga most készül az első generációváltásra, így igen nagy dolognak számít a 6 generáció. Bemutatok két céget, hogy ezt világviszonylatban is kontextusba helyezzem.

2.2. KONGO GUMI ÉS HOUSHIT

A világ legrégebbi családi cége 2006-ban ment csődbe. A cég neve Kongo Gumi volt, 578-ban alapították és buddhista templomok építésével foglalkozott. A japán cég 14 évszázadon keresztül volt aktív, ezalatt 40 generációváltást élt túl.

A jelenleg is prosperáló vállalatok közül a szintén japán székhelyű, viszont „csak” 1300 éves Houshit nevű cég vette át a legrégebbi családi vállalat képzeletbeli díját a Kongo Gumitól. A Houshit, 46 generációváltást élt meg és szállodaként üzemel. Híres gyönyörű fürdőjéről, melyet a legenda szerint gyógyító erejű forrás táplál.

Érdekesség, hogy a világ tíz legrégebbi CSV-a közül mindössze a Houshit található Európán kívül. Hat olasz, egy német és két francia cég található még a listán. Családi vállalkozás a teljesség igénye nélkül a Lego, Hermés vagy a Tata Group mely utóbbi India legnagyobb magántulajdonban lévő cége. (Anon., 2014)

Ugorjunk a történelemből a jelenbe azon belül pedig a számokra. A világ 500 legnagyobb CSV-ának összbevétele több mint 8 billió amerikai dollár. Hozzávetőlegesen 24,5 millió embert foglalkoztatnak. Közülük sok Magyarországon is megtalálható, ilyen például a Heineken, Bosch vagy az Aldi.

Családi cégben dolgozni lehet a legnagyobb áldás, de a legnagyobb átok is. (idézet, példakép blog 2014) Ezt az állítást sem alátámasztani sem megcáfolni nem tudom. Mindenesetre az IMF adatai szerint a CSV-k kétszeres ütemben nőnek a fejlett gazdaságokhoz képest. Az

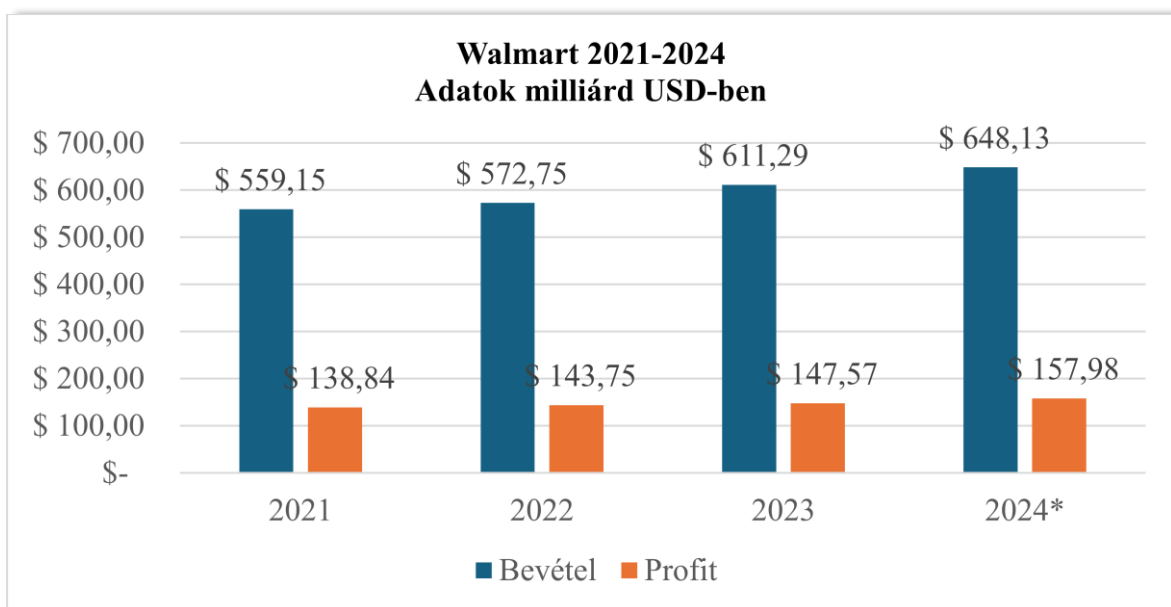
S&P 500 (Standard & Poor's) index, 500 vezető vállalatot tartalmaz. Sokan nem is gondolnák, hogy ezek 34% családi kézben van a mai napig. (Paulovits, 2023)

2.3. WALMART

A világ legnagyobb családi kézben lévő vállalata a Walmart. Több mint 11 ezer áruházával 24 országban van jelen, bevétele alapján a világ legnagyobb kiskereskedelmi cége is. A család tulajdonában van a Walmart részvények közel fele, ez a tavalyi évben is több milliárdos osztalékot jelentett a családtagoknak.

A céget 1962-ben alapította Sam Walton, jelenleg a második és harmadik generáció is tulajdonos a családi holding cégen keresztül. Az igazgatóságban is még mindig van Walton családtag. Bevétele és eredményessége évről évre nő, ennek alakulása az utóbbi 4 évben a 3. ábrán látható:

3. ábra
A Walmart Inc. bevétel és profit alakulása 2021-2024 között



forrás: (Yahoo Finance)

A diagram alapján a cég 2021-es bevétele 559,15 mrd USD volt. Ez 2024-re közel 650 mrd USD-re emelkedett. Ezt a tendenciát az eredmény is követte. A 2021-es 138,84 mrd USD-s értékről 2024-re 157,98-ra növekedett. Az árbevétel arányos eredmény végig 24,5% körül alakult. A Walmart értékét 2024-ben hozzávetőlegesen 696 mrd USD-re becsülik.

2.4. MÉSZÁROS CSOPORT

Magyarország legnagyobb családi kézben lévő vállalata a Mészáros Csoport. A holding első cégének alapítása 2001-ben történt. Mészáros Lőrinc cégbirodalma becslések szerint jelenleg 627,5 mrd Ft-ot ér. A második generáció is bekapcsolódott már a cégek operatív igazgatásába és tulajdonjoguk is van egyes cégekben.

Levonva a következtetéseket láthatjuk mekkora a szakadék mind életciklus, mind eredmény alapján a nemzetközi és a magyar családi vállalkozások között. Természetesen egy kisebb gazdaságról beszélünk, így nincs értelme összehasonlítani a számokat, de tanulmányok szerint a CSV-k életciklusát tekintve is nagy lemaradásban vagyunk.

3. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FOGALMI KERETEI

Ebben a fejezetben bemutatom, hogy milyen különböző definíciók léteznek a családi vállalkozások meghatározására. A hazai kutatásokban alkalmazott meghatározások mellett bemutatok egy nemzetközi definíciót is. Érdekes milyen átfedések vannak és melyek azok a pontok, amik a hazai piacra specifikusak. Egy tanulmány mentén írok a magyarországi CSV-k becsült számáról melyet a BGE Budapest LAB kutatói 2019-ben publikáltak.

A legelső családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások a 80-as évek közepére tehetők. Mára magas szintű tudományos elismertséget értek el az ezzel kapcsolatos elemzések. Mégis több nehézsége is van a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások összehasonlításának és átlátásának. A kutatási eredményeket torzítják ezek a problémák.

Az első nehézség, hogy Magyarországon magas a családi vállalkozások heterogenitása. Mindenféle méretben megtalálhatóak, túlnyomó részt képeznek a mikro-, kis- és középvállalkozások, de vannak multinacionális cégek is. A méretük mellett a tevékenységi körüket tekintve is sokszínűek.

A másik, talán az előzőeknél nagyobb fejtörést okozó probléma az egységesen elfogadott definíció hiánya. Ezt a dilemmát már 1988-ban megfogalmazta Lansberg, ami így hangzott: „Amíg a kutatók nem állapodnak meg abban, hogy mi a családi vállalkozás, nehéz lesz egymás munkájára építeni és használható tudásbázist kialakítani.” (Lansberg, et al., 1988) A meghatározáson nagyon sok múlik, fontos a statisztikusok és állami szervek szempontjából is. Sok nemzetközi szakirodalom a különféle definíciókra fókuszál, van az EU-nak is hivatalos álláspontja arról, mit tekintünk CSV-nek. Sok kutató megpróbálja megalkotni a sajátját is, általában elmondható, hogy vannak fő kritériumot, amiket követnek. Ilyen például a rokoni/családi kapcsolat vagy a tulajdonosi viszonyok és a menedzsment/vállalatirányítás is.

A Family Firm Institute 2017-es adatai alapján, a családi vállalkozások világszinten az összes vállalkozás körülbelül kétharmadát, a tőzsdén jegyzett cégeknek pedig az egyharmadát teszik ki. A munkahelyek 50–80 százalékát és a GDP 70-90 százalékát adják.

A KGMP is készített felméréseket a témában, ők az Európai piacot vizsgálták. Kiderült, hogy a CSV-k 2013-ban egy billió eurós árbevételt értek el, ez az összes üzleti vállalkozások által termelt árbevétel 60 százaléka volt. Emellett a munkahelyek 40-50 százalékát ők biztosí-

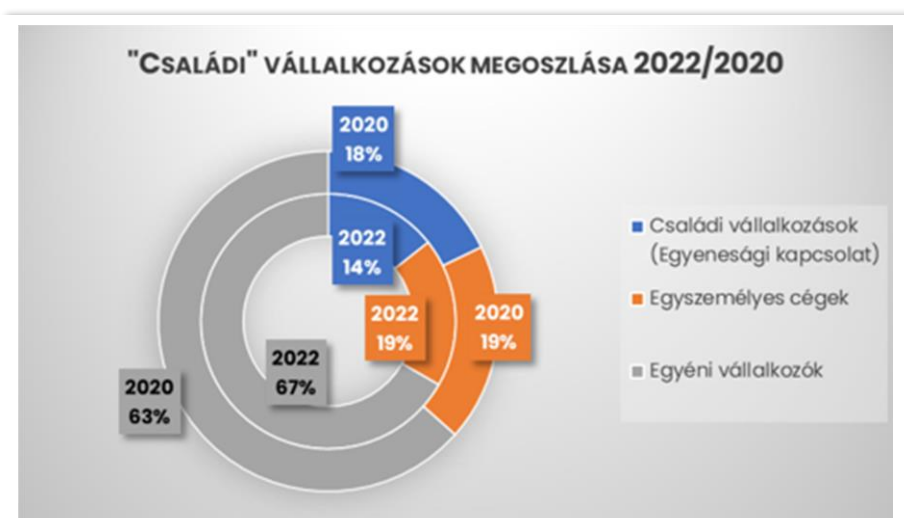
tották. 2017-ben az európai családi vállalkozások számát is próbálták megbecsülni, természetesen a saját definíciójuk alapján. 14 millióra becsülték a számukat, valamint azt is megállapították, hogy országonként 55-90 százalékig terjed az arányuk. Egy hazai kutatás alapján nálunk 60-83 százalék az arány. (Kása, et al., 2019) (Wieszt & Drótos, 2018)

Az Európai Bizottság 2016/C 013/03 hivatalos definíciója alapján családi vállalkozásnak tekintjük azt a céget, ahol:

- a döntési hatalom többsége az alapítók kezében van, vagy azok házastársainak, szüleinek, gyermekeinek, illetve közvetlen örököseinek kezében
- a család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében
- a tőzsdén jegyzett vállalkozások esetén a részvények legalább 25%-a a család kezében van. (Anon., 2024)

Az OPTEN 2022-ben készített kutatási adatai szerint, a klasszikus családi vállalkozások száma csökkenő tendenciát mutat 2020 óta. 154 ezerről 130 ezerre esett vissza, ami 15%-os változást mutat. Ha a köznyelvi meghatározást vesszük figyelembe családi vállalkozásnak számítanak az egyéni vállalkozók és az olyan egyéni cégek, ahol az egyedüli cégjegyzésre jogosult az egyetlen tulajdonos is.

4. ábra
„Családi” vállalkozások megoszlása 2020 és 2022 összehasonlításában



forrás: (OPTEN 2023)

A 4. ábra alapján láthatjuk, hogy az egyéni vállalkozók aránya 4%-kal emelkedett, ez 2022-ben 590 ezer vállalkozás volt. Az egyszemélyes cégek aránya is növekedett, de ez nem volt olyan mértékű, hogy az ábrán látható legyen, a vizsgált időszakban 168 ezer volt. A családi és egyszemélyes vállalkozások száma 1,3 %-kal növekedett, miközben a családi vállalkozások száma ezen időszak alatt 15 %-os csökkenést produkáltak. Ha a köznyelvi meghatározást nézzük, közel 900 ezer családi vállalkozás van Magyarországon, ezzel szemben, ha az Európai Bizottság meghatározását alkalmazzuk csak 130 ezer klasszikus családi vállalkozás van Magyarországon. Ez a példa megmutatja, a gyakorlatban milyen problémákat szülhet a megfelelő definíció hiánya.

Az EU előtt már régóta porondon van a téma, hogy egységesített legyen a meghatározás, ha nem is kötelező rendelet szintjén, de valamilyen keretrendszer formájában. Valószínűsíthető, hogy ebből a magyar jogrendszer is profitálna. Ugyanis Magyarországon jelenleg nincs olyan jogszabály, ami keretek közé szorítaná a fogalmat. A Budapest LAB 2019-es kutatásából megtudhatjuk, hogy az Európai országok közül Málta és Csehország tartozik csak azok közé, akik előttünk járnak ebben a kérdésben.

„A mostani gazdasági- és cégjogi helyzetükből önmagában talán még nem is következik a külön fogalom megalkotásának szükségessége, vannak azonban egyéb szempontok is, amelyekkel mindenki nyerhet a családi vállalkozások elismerése esetén: munkajogi, számviteli, vagy akár adójogi szabályok módosításával. A pozitív társadalmi-szociológiai hatásokról nem is beszélve”. (dr. Krizsán, 2024)

A fenti elmélet alapján a szabályozással mindenki csak nyerhet, de lehet pár hátulütője is a dolognak. Ilyen például, ha az Unió meghatározását használnánk valahogy az országra kell szabni. Mindenhol más a jogrendszer, ez pedig a családi vállalkozásokat is érintené. Érdekes kérdés lehet az is, hogy a jogalkotók miként akadályoznák meg a visszaéléseket. Továbbá az is, melyik államigazgatási szerv felelne a CSV-k nyilvántartásáért és ellenőrzéséért. Viszont fontos lenne, hogy a kormány támogatni tudja a működésüket és generációváltásukat. Az sem utolsó szempont, hogy a KSH (Központi Statisztikai Hivatal) végre elkezdhesse a statisztikai adatok gyűjtését a családi cégekről.

A legnagyobb magyar családi vállalkozásokat összefogó szervezetek is megalkották a saját definíciójukat. Az FBN-H (Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület) például így fogalmazta meg sajátját: „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 cégvezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz.” (FBN-H, 2024) Itt ellentétben az Európai Bizottság meghatározásával a létszám és a forgalom is bekerült a kritériumok közé.

A CSVOE (Családi Vállalkozások Országos Egyesülete) honlapján pedig az alábbi belépési feltételeket olvashatjuk: „A belépés alapfeltétele, hogy legalább 10 éves múlt álljon a belépni kívánó mögött, a család kezében legyen a tulajdon legalább 51%-a, ne legyen adótartható és az irányítás a család kezében legyen.” (CSAVE, 2024) Viszont ők is meghatározták a definíciót alaposabban is: „Közvetlenül, vagy közvetve egy vagy több, egymással közeli hozzátartozói viszonyban álló természetes személy többségi befolyással rendelkezik a gazdálkodó szervezetben, részt vesz annak irányításában, mindezek 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.” (CSAVE, 2024) Mindkét esetben elmondható, hogy próbáltak illeszkedni a jogi alapokon meghatározott kritériumokhoz. A korábban említett nemzetközi definícióhoz képest viszont nagyobb hangsúlyt helyeznek a vállalkozásban való aktív részvételre akár több családtagtól is. Valamint a forgalom és a cég átadásának szándéka családon belül is megjelent a definíciókban. Közös feltétel, hogy a többségi tulajdonnak családi kézben kell lenni.

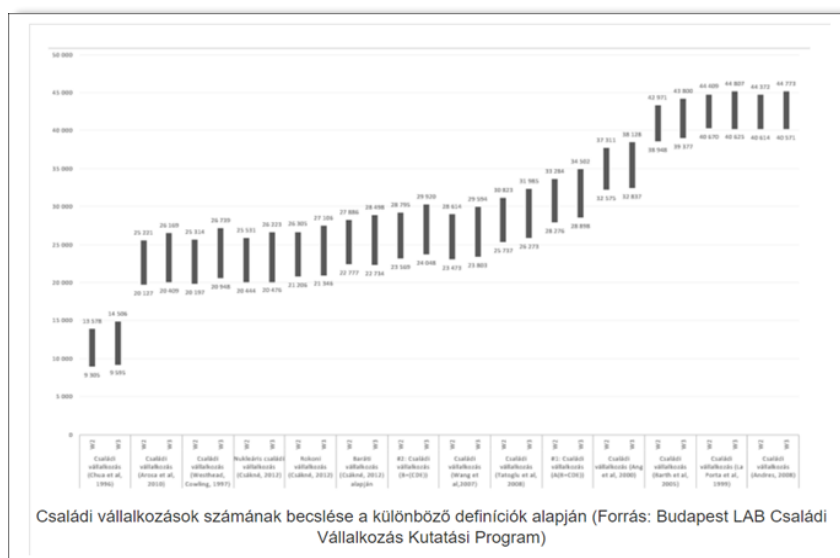
Térjünk rá a Budapesti Gazdasági Egyetem kutatói eredményeire a témával kapcsolatban. A Budapest LAB Vállalkozás Kutatási Program kutatói 12 meghatározás alapján becsülték meg a magyarországi családi vállalkozások számát. Eredményeiket részletesebben is bemutatom, előzetesen csak annyit írnék, hogy a különbségek markánsak. Több mint 30 ezres az eltérés a vállalkozások számában. A kutatás célja a CSV-k számának becslése és az arányuk meghatározása. A tanulmány szerzői kialakították a saját definíciójukat is a családi vállalkozások azonosítására. Így a kutatás CSV-nek tekinti azokat a cégeket, amelyek önmagukat annak tartják, vagy a cég legalább 51%-ban a család tulajdonában van és a család részt vesz a vállalkozás irányításában vagy a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes egészében a családon belül adnák tovább.

A tanulmány egyik szerzője az alábbiakat mondta a meghatározásukról: „A kvantitatív vizsgálat során arra törekedtünk, hogy a definíciónk illeszkedjen a nemzetközi tudományos trendekbe, ugyanakkor figyelembe vegye a hazai gazdasági környezet specialitásait is. Azt gondo-

lom alapos munkát végeztünk, a kapott eredmények összhangban állnak az előzetes hipotéziseinkkel és az azonosított családi vállalkozások körében is kirajzolódnak a magyar vállalkozói szektor olyan specialitási, mint a mikro- és kisvállalkozások túlsúlya, vagy a generációváltó családi cégek egyedi problémái” – magyarázza Csákné Dr. Filep Judit, a Budapest LAB tudományos vezetője.

A korábban bemutatott definíciók alapján elmondható, hogy a kutatók törekvései és a fenti állítás teljes mértékben megállják a helyüket. Illeszkednek a bemutatott nemzetközi definícióhoz és megtalálhatóak benne a hazai piacspecifikus elemek is, melyeket a családi vállalkozásokat összefogó szervezetek is azonosítottak.

5. ábra
A hazai családi vállalkozások számának becslése, több definíció alapján



forrás: (BGE Budapest LAB 2020)

Bemutatok a tanulmányban szereplő meghatározások közül négy különbözőt, illetve ezeken keresztül szemléltetem a meghatározás fontosságát. Ez a különböző definíciók szerinti Magyarországi családi vállalkozások számának alakulásával mutatható be a legjobban.

Szeretném a két legszélsőségesebbel kezdeni. Az első a Chua–Sharma–Chrisman [1996] által megfogalmazott elég komplex meghatározás, ez alapján mindössze 9.305 és 14.506 közé tehető a CSV-k száma. A definíció meghatározása röviden így szól: Egy vagy több kevés számú család által, fenntartható módon, több generáción keresztül irányított és/vagy vezetett vállalkozás, ahol a család vagy családok formálják a vállalkozás vízióját, illetve biztosítják annak megvalósulását.

Andrés 2011-es kutatásában minden olyan céget családi vállalkozásnak tekintett, amely alapítói, vagy az alapító család tagjai a részvények több mint 25 százalékaival rendelkeznek. Ha az alapító család tulajdonában kevesebb, mint a részvények 25 százaléka van, de képviselőjük biztosított a felügyelőbizottságban úgy a vállalkozást szintén a családi vállalkozások körébe sorolta. Ez alapján 40.571 és 44.773 között alakul az ilyen típusú vállalkozás van.

Csákné 2012-es eredményire az alábbi meghatározással jutott: A családi jelleget nem a szűk család adja, hanem tágabb rokoni kapcsolatok. Ez alapján 3 féle családi vállalkozást azonosított. Ezek a rokoni vállalkozások, házastársak vállalkozásai és a nukleáris családi vállalkozások. „A rokoni vállalkozások körébe olyan, a családi tulajdont és vezetést a jövőben is fenntartani kívánó vállalkozások tartoznak, ahol a családi jelleget nem a szűk család (házastársak, gyermekek) adja, hanem tágabb rokoni kapcsolatok. A házastársak vállalkozásainak jellemzői, hogy a tulajdonosi struktúrában és a munkamegosztásban erőteljesen megjelennek a családi kapcsolatok, ám a jövőre vonatkozóan a tulajdon és a vezetés családi kézben tartása nem biztosított. A nukleáris családi vállalkozások olyan szűk családi tulajdonban levő cégek, amelyek a jövőben is fenn kívánják tartani a szűk családra koncentrálódó tulajdont és vezetést. A családi vállalkozások altípusok szerinti meghatározása bonyolult, és a további kutatások során nehézkesen alkalmazható, ugyanakkor erőssége, hogy már a definiálás során rávilágít az egyik legfontosabb sajátosságra, nevezetesen az e vállalkozási formát jellemző diverzitásra.” (Csákné Filep, 2012)

Ez is egy érdekes megközelítés, ami alapján egy tágabb intervallum jött létre. 20.444 és 28.498 közé tehető a CSV-k száma. Hozzám mégis a Budapest LAB Vállalkozás Kutatási Program kutatói által definiált családi vállalkozás meghatározás áll a legközelebb. Véleményem szerint ez tisztább és jobban illeszkedik a hazai piacra a többi meghatározással szemben. Ők 28.276 - 34.502 közé becsülik a CSV-k számát.

E fejezet konklúziója, hogy nem lehet egységesített meghatározás nélkül, pontos adatokat kapni a családi vállalkozásokról. A fejezet elején szereplő OPTEN-es adatok jelentősen eltérnek a szakirodalomban szereplő eredményektől, igaz előbbinél nem tudjuk a pontos meghatározását a mintavételnek. Utolsó gondolatom mielőtt rátérnék a családi cégek típusaira, hogy mielőbbi széles körben elfogadott definiálást igényel mit is tekintünk családi vállalkozásnak, hogy ezzel elkezdődhessen az érdemi adatgyűjtés és az ágazat támogatási rendszerének kidolgozása.

4. CSALÁDI CÉGEK TÍPUSAI ÉS ÉLETCIKLUS-MODELLJEI

Ebben a fejezetben a családi cégek típusairól fogok írni, kitérek a generációváltás kérdésére és elemzem a Magyarországi családi vállalkozások életciklusát is.

A családi vállalkozások tipizálására számos osztályozási rendszert hoztak létre, de általánosságban megfigyelhető, hogy többségük egyoldalú megközelítésre épít a családi vállalkozások sokszínűsége ellenére. Jellemzően az alábbi szempontok alapján történik a tipizálás, ezeket fogom részletesebben bemutatni:

- alapítás indoka,
- családi részvétel,
- méret,
- stratégia,
- stratégia és a bizalom szintje,
- életciklus,
- jövőbeni célok,
- család és a vállalkozás viszonya,
- családi tulajdon és jelenlét kapcsolata.

Alapítás indoka

Az első fejezetben említettem, hogy a magyarországi családi vállalkozások többségét a 90-es évek elején alapították. A legfőbb motivációt a rendszerváltás utáni lehetőségek, pénzügyi függetlenség elérése, magas jövedelem és a kedvezőbb karrierlehetőség jelentették. Ha nem specifikusan a magyar ágazatot vizsgálom, legjobban két részre bontva lehet értelmezni a családi cégek típusait. Ezek az erős belső motiváció nyomán, illetve negatív környezeti változás miatt alapított vállalkozások. Pozitív lehet például az önmegvalósítás, egy régen dédelgetett álom megvalósítása vagy stabil munkahely mellett kiegészítő jövedelem elérése. Míg a negatív oldalon szerepel a család jövedelmének csökkenése, munkahelyek megszűnése, a vállalkozás ilyenkor ezt hivatott helyettesíteni.

Családi részvétel

Itt a kutatók a családtag alapítók számát vizsgálták, az ezzel kapcsolatos szakirodalom szerint a családi vállalkozások több mint felét, több családtag alapította. Jellemző, hogy amíg a növekedési fázisban van a cég munkavállalóként is a családra támaszkodnak. Azt mondjuk sokszor a társadalmi helyzet is befolyásolja, ki kerül bevonásra a cégbe. Ez az alábbi szakirodalmából is kiderül: A szegényebb rétegek egyetlen komoly tőkéje a család, ezért körükben gyakoribb a családi részvétel az üzlet beindításában, mint a jobb társadalmi helyzetben lévők esetében, ahol a rendelkezésre álló erőforrások nem teszik szükségessé családtagok bevonását. (Kuczi, 2000)

Méret

Ezzel a témával is visszautalok az előző fejezet azon részére, melyet a magyarországi családi vállalkozások heterogenitásával kapcsolatban írtam. Eltérő arányban, minden méretkategóriában jelen vannak. Viszont újra abba a problémába ütközünk, hogy bár a létszámadatok minden cégnél ismertek a családi vállalkozásoknál az egységes meghatározás hiányában nem tudok pontos adatot prezentálni. Van egy szegmense viszont, ami mérhető lenne és tényleges adatokat kapnánk ezt vizsgálva. Ezek azok a családi vállalkozások, melyek kkv (mikro-, kis- és középvállalkozás) kategóriába sorolhatóak. Ez egy a 2004. évi XXXIV. törvény által szabályozott csoportosítás, ezért nem lehet játszani a definícióval így az adatok reprezentatívak lehetnének. Viszont annak ellenére, hogy a kisvállalkozások többsége családi vállalkozásként működik, a családi vállalkozások körét nem szűkíthetjük le csak mikro- és kisvállalkozásokra.

Stratégia

A családi vállalkozások stratégiájával kapcsolatban Miller - Le Breton Miller 2006-ban ötöt különböztettek meg. A márkaépítő stratégia célja egy megkülönböztető brand, hírnév megteremtése. A mesterember stratégia a termék/szolgáltatás minőségével próbál versenyelőnybe kerülni a konkurenciával szemben, a legmagasabb minőséget kínálja. A hatékonyság maximalizáló stratégiát követő családi vállalkozások lehetővé teszik az ügyfél számára a maximális hatékonyság elérését. Magyarul a leggazdaságosabb ajánlatot adják a vevő számára. Közös bennük, hogy mind a megkülönböztetés három formája közül választanak. Ezek a brand építés, a minőségi termék/szolgáltatás, illetve a működési hatékonyságon keresztül elérhető árelőny.

Az innovációs stratégiát folytató cégek valamilyen különleges a versenytársaknál nem fellelhető termékkel vagy szolgáltatással lépnek piacra. Jellemző rájuk, hogy rengeteget fordítanak a K+F (kutatás – fejlesztés) tevékenységekre. Az üzletkötő stratégiát követők mindent megtesznek a diverzifikáció érdekében. Ezek a családi vállalkozások folyamatosan keresik az új lehetőségeket és fő céljuk a növekedés.

Stratégia és a bizalom szintje

A szakirodalom szerint négy különböző típusú családi vállalkozást különböztetünk meg. Gomez 2002-es megállapítása szerint a bizalom és a stratégia van a legnagyobb hatással egy családi vállalkozás teljesítményére. Az első típus az úgynevezett „ideális családi vállalkozások”, ahol a bizalom szintje magas és erős a stratégiai menedzsment. Ennek eredménye a cégek kiemelkedő teljesítménye. A második szint az „előrelátó családi vállalkozások” típusa, ahol a bizalom hiányzik, viszont erőteljes a stratégiai menedzsment. Általában ilyenkor a gazdasági teljesítmény jó, de negatív családi teljesítmény társul hozzá. A „naiv családi vállalkozások” esetében a maximális bizalom hiánya és a gyenge stratégiai menedzsment, pozitív családi, viszont negatív gazdasági teljesítményt eredményez. Az utolsó típus esetében a bizalom teljes hiánya fennáll és a stratégiai menedzsment is rendkívül gyenge. Ezt a szintet „kritikus családi vállalkozások” -nak nevezzük, és mind bizalmi mind stratégia szempontból rendkívül gyenge a teljesítményük.

Életciklus

Gersick 1997-ben munkatársaival közösen dolgozta ki a modellt, amely az előzőhöz hasonlóan 4 típusba sorolja a családi vállalkozásokat, de az életciklusuk szerint, megkülönböztetve az alábbiakat:

- Az első generációs, azaz az alapító által menedzselt vállalkozások.
- A gyorsan növekvő és változó, testvérek által birtokolt vállalkozások.
- A komplex, érett unokatestvérek konzorciuma által birtokolt vállalkozások.
- Az utódlás közelében álló vállalkozások, amelyeket még a vezetés átadására készülő család tulajdonol.

Jövőbeni célok

Poutziouris 2001-es kutatása során szintén négy csoportba sorolta a családi vállalkozásokat, csak éppen nem az életciklusuk vagy stratégia céljuk alapján. A cégek jövőbeni céljai alapján történő tipizálás is jó alap a megkülönböztetéshez.

A „tradicionalista” családi vállalkozások célja az örökség, értékek és családi tulajdon/irányítás továbbvitele, generációkon átívelően. Ezek mellett fontos a cég stabil és kiszámítható helyzet megteremtése. A „növekvők” célja a piaci részesedés és a vállalkozás mértékének növelése. Számukra nem jelent problémát az esetleges külső befektető vagy családon kívüli ügyvezető bevonása sem. A növekedés a cél minden áron. A „küszködők” a fennmaradásért és a cég családikézből tartásáért harcolnak. Nincsenek stratégia és fejlesztési tervek gyakran pénzügyi nehézségeik is vannak. A „kiszállók” a családi vállalkozás tovább értékesítését fontolgatják, nem szeretnék tovább működtetni a céget.

Család és a vállalkozás viszonya

A fő kérdés, hogy a vállalkozás van a családért, vagy a család a vállalkozásért. Tanulmányok bizonyítják, hogy ahol a család az elsőslegesen inkább, ott alacsonyabb a kockázatvállalási hajlandóság és jellemzően kevesebb a stratégiai tervezés is. Általában kisebb cégméret és vagyon jellemzi őket. Ahol a vállalkozás az első több kockázatot vállalnak, ami általában nagyobb cégméretet eredményez.

Családi tulajdon és jelenlét kapcsolata

A család és a vállalkozás sokszor összefolyik és nehezen különíthető el. Érdekes kérdés, hogy a családi tulajdon hogyan viszonyul a vállalkozásban való jelenléttel. Ezt az alábbi ábra elemzésével szemléltetem:

1. táblázat - A tulajdon és a családi jelenlét kapcsolata

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

forrás: (Csákné Filep, 2012)

Az egyes táblázatban látható, hogy ahol magas a tulajdon koncentrációja, ott kisebb a cég szétaprózódása és szűk tulajdonosi kézben van a vállalkozás ellentétben, alacsony koncentráció mellett szétaprózódik a tulajdonosi szerkezet.

A családi vállalkozások tipizálására még rengeteg szempontrendszert lehet alkalmazni, az általam bemutatott szempontok a legáltalánosabbak közé tartoznak.

5. MAGYARORSZÁGI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK GENERÁCIÓVÁLTÁSA

Magyarországon jellemzően első generációs családi vállalkozások vannak, ahol az alapítók most érték el a nyugdíjkorhatárt. A cégeknek mondhatni a legnagyobb kihívása, hogy sikeresen működjenek tovább miután az alapító átadja a stafétát. A sikeres generációváltás mindenkinek mást jelent. A lényeg viszont az, hogy a cég túlélje az átadást és sikeresen működjön tovább. Ez a nemzetközi statisztikák alapján a vállalkozások egyharmadának sikerül csak. Tehát a cégek kétharmada nem éli túl az első generációváltást.

A sikertelenséget első sorban a felkészületlenség okozza, ez az alapító által gyakorolt változás-menedzsmenthez köthető vezetési hibája. Ez amiatt lehet mert nehéz a büszkeségét és a vállalkozáshoz való erős kötődését tudatosan félretenni, pedig erre lenne szükség. Az elbukott generációváltás mögött sokszor az húzódik meg ami alapesetben a családi vállalkozások erősségét jelenti. A családi intimitásból, a közösen átélt, megosztott történetekből kovácsolt előny sokat segít a cég fejlődésében. Ebben az esetben viszont hátrányt és kockázatot jelent a gazdasági és érzelmi kérdések összekeveredése jelenti. Az emocionális családi élet és a racionális vállalati lét érdekei ütköznek, az tudja a generációváltást a legjobban véghez vinni, amely ezt a kettősséget a legjobban egyensúlyban tudja tartani.

A családon belüli átadás folyamatában két fontos szereplő van. Az átadó, aki általában az alapító és jelenleg a cégvezető, valamint az átvevő, aki az utód. Az átadótól függ az utód kiválasztása, a generációváltási folyamat megtervezése, időpontok meghatározása. Az alapítónak az élete munkája a cége, sokszor probléma, hogy számára már a családi és az üzleti érdekek teljesen egybefonódtak. Ez a konokság, az idősödés és a rugalmatlanság hiánya viszont általában a cég gyengülő teljesítményével párosul, sokak ezt érzékelve már nehezen lépnek és nem látják be üzleti rövidlátásukat.

Tovább bonyolítja a képletet, hogy a céghez való kötődésből kifolyólag sok alapító el sem gondolkozik a nyugdíjba vonuláson és esetleges elhalálozása esetén a családra szakad a cégvezetés. Akik korábban lehet sosem vettek részt a vállalat irányításában. Vannak, akik a fent említett típushoz tartoznak, de valamilyen okból kifolyólag, például betegség mégis a cég átadása mellett döntenek. Általános, hogy ebben az esetben is maximum az operatív irányítást engedik át, a stratégiai döntéshozatalban ragaszkodnak pozíciójukhoz. Természetesen akadnak olyan átadók is akik száz százalékig megbíznak utódjukban, belátják saját határaikat és azt, hogy a jelenlegi már nem az az üzleti környezet amiben ők a sikereiket elérték.

A generációváltás másik fontos szereplője az átvevő, vagyis az utód. Az ő feladata, hogy a vállalkozást átvegye, tovább vigye és növelje annak értékét. Az utód megtalálása általában családon belül történik. Nagy lehetőséget jelent egy már működő cég átvétele, potenciálisan egy sokat ígérő karriert jelenthet viszont ez rengeteg kihívással jár és sok nehézséggel kell megküzdeni. A folyamatba ott csúszhat először szépséghiba, ha a családon belül nincs utód jelölt, vagy a lehetséges személy/személyek nem nyitottak vagy nem alkalmasak a cég vezetésére.

Nem vagyunk egyformák, lehet, hogy az utód jelöltet egyáltalán nem foglalkoztatja az iparág, amiben a családi vállalkozás tevékenykedik. Ugyanígy felmerülhet, hogy nem vállalkozó típus, szereti a stabilitást és a biztonságot és inkább alkalmazottként tudja magát elképzelni. Sokszor az ilyen típusú emberek is végül átvevők lesznek, ennek oka általában nem az, hogy mégis alkalmasnak tartják magukat, hanem a szülői nyomásnak engednek. Ahogy korábban is említettem az alapító szülők élete munkája a cégük, így erős a ragaszkodásuk és szívük szerint nem adnák át senkinek azt. Ilyen esetben előfordul, hogy a gyermek nem szeretne csalódást okozni a szülőknek és hagyja magát belekényszeríteni egy olyan élethelyzetbe, amire ő nem vágyik. Mondhatjuk úgy is, hogy ezek a gyermekek magukra vállalják, hogy teljesítik a szülők be nem teljesített vágyát.

Ezért az első lépés az átadó és a potenciális átvevő motivációinak megismerése. Fontos azt is felmérni, hogy az utódnak megvannak-e a cégvezetéshez szükséges kompetenciák. „Az általánosságban elfogadott kulcskompetenciák a vezetői képesség, a mások befolyásolásának és irányításának képessége, az önálló döntéshozatalra való alkalmasság, az alkalmazottak, illetve munkatársak motiválásának képessége, valamint a jó konfliktuskezelő és problémamegoldó, illetve a jó kommunikációs készségek. Ezen kívül kiemelt szereppel bír a tisztességteljeség, valamint a vállalat iránti elhivatottság is.” (Papp, 2020)

Amennyiben a motivációk nem egyeznek vagy a szükséges kompetenciák nincsenek meg az utódnál tovább kell gondolkodni. Lehetőség a külsős szakértő bevonása vagy egy másik opció elgondolkodni az exit lehetőségén. Utóbbit véleményem szerint el lehet könyvelni sikertelen generációváltásként mert a cég értékesítésre kerül és továbbá nem a család a tulajdonosa.

A külsős szakértő bevonása gyakran jelenti a megoldást, viszont rengeteg fejtöréssel jár ez az opció is. Kérdés, hogy milyen kompetenciákkal rendelkezzen a vezető, hogyan tud majd azonosulni a cég által képviselt értékekkel, hogy fogadják a munkavállalók és a legfontosabb a bizalmi kérdés. Az alapító, hogy talál olyan személyt a cége élére, akiben maximálisan megbízhat.

Előfordulhat az is, hogy több olyan utód is van, aki alkalmas lenne az átvevő szerepre. Vagy legalábbis ők annak tartják magukat. Ilyenkor nehéz kérdés ki kapja a stafétát és ez, hogy hat majd a családi egyensúlyra. Kell egyáltalán választani? Átvehetik együtt is az irányítást, de még ha a testvérek közötti rivalizálás lehetetlenné is teszi, hogy együtt dolgozzanak, lehetőség a vállalkozás szétosztása. Így az utódok önállóan működtethetnék a vállalkozás különálló szegmenseit. Fontos, hogy a szétosztásba csak akkor érdemes belevágni, ha az üzletileg értelmezhető és indokolható.

Összeségében a cégek történelmében az egyik legnehezebb és legkomplexebb üzleti és pszichológiai feladat a generációváltás. A legfontosabb cél a vállalkozás stabil működésének és versenyképességének fenntartása, emellett fontos a családi egyensúlyt a lehetőségekhez mérten megőrizni.

6. VÁLLALATKORMÁNYZÁS MÓDSZEREI

6.1. Vállalkormányzás, családivállalat-kormányzás fogalma, feladatai

Ebben a fejezetben a családi vállalkozások vállalat, -kormányzási és irányítási mechanizmusait fogom bemutatni. A hazai szakirodalom mellett a kérdőíves kutatásaimmal támasztom alá megállapításaimat, utóbbit a következő fejezetben fogom részletesebben bemutatni.

Megvizsgáltam, hogy a magyar családi vállalkozások mennyire ismerik és használják a vállalkormányzás eszközeit. Van-e összefüggés a családi vezetése és a generációs jellemzők között vagy a menedzsment kontroll és a vállalkormányzási módszerek között. Arra is kitérek, hogy meghatározóak-e a cégdemográfiai adatok a vállalkormányzás módszertana tekintetében.

A vállalkormányzás mint fogalom már régóta ismert a vezetéssel kapcsolatos szakirodalomban, aktív használata mégis csak a kilencvenes években kezdődött. Angolul a corporate governance kifejezéssel azonosítják. „Feladata, hogy olyan intézményeket és mechanizmusokat építsen ki, illetve működtessen, amelyek a vállalaton belüli szereplők céljainak összehangolását, a közösen elfogadható működési normák és teljesítménycélok kialakítását, a külső érintettekkel való kapcsolatok irányítását, a működés ellenőrzését és értékelését elvégzik.” (Chikán, 2020) Tehát a kifejezés magába foglal minden olyan szabályt, folyamatot és gyakorlatot, ami alapján a vállalkozást irányítják, kontrollálják.

A vállalkormányzás inkább a nagyvállalatoknál tölt be nagyobb szerepet, mert a kisvállalkozások tulajdonosai egyszemélyben elvégzi a fent említett feladatokat. Aránylag kevés magyar nagyvállalat van, méginkább, ha a családi vállalkozásokra szűkítjük a kört. Viszont Csákné-Rádivics 2020-as kutatásában a szerzők rávilágítottak, hogy a magyar mikro- és kisvállalkozásoknál is fellelhetőek klasszikus, családi vállalkozás-specifikus ügynöki problémák. Ilyenek még a szerepkonfliktusok vagy a vezetés összefonódásából adódó nehézségek. Viszont általánosságban megfigyelhető, hogy a családi vállalkozások körében kevésbé jellemző a családivállalat-kormányzás módszereinek alkalmazása. Pozitív trend, hogy a második generáció nyitottságot mutat a bevezetésükre és alkalmazásukra.

A családivállalat-kormányzás, a vállalkormányzáshoz kapcsolódó, azon alapuló, de különállónak tekinthető szakterület. A nem családi vállalkozások kormányzásában rendkívül fontos szerepet tölt be az igazgatóság, a magyar családi vállalkozásoknál kevés esetben jelenik

meg ez a struktúra. Gondolhatnánk azt is, hogy csak ezeknél a cégeknél van igazi relevanciája a vállalatkormányzás fogalmának. „Ezzel szemben a családi vállalkozások esetén a kormányzás nem merül ki a cég irányításában, hanem kiterjed a család, mint az alapvető céges értékek táptalajául szolgáló szerveződés irányítására, illetve, ha a rendszerelmélet kontextusában folytatjuk gondolatmenetünket, a két rendszer a vállalkozás és a család szimultán kormányzására, a közöttük lévő összhang megteremtésére.” (Kása, et al., 2018) A kutatók megállapítása alapján kimondható, hogy nem feltétlenül kell egy cégnek igazgatósággal rendelkeznie ahhoz, hogy értelmezhetőek legyenek a családívállalat-kormányzás mechanizmusai. Sőt egy nagyon fontos tényezővel bővül az érdekeltek köre, mely az alapító/tulajdonos család.

A családi tanács (olyan gyűlés, amely a hét bármely napján tartható) mint vállalatkormányzási forma Gnan 2015-ös kutatása szerint a tulajdonosi és az ellenőrzési folyamatokban részlegesen helyettesíti az igazgatóságot.

6.2. Családívállalat-kormányzás és az ügynöki probléma, három kör modell

A vállalatkormányzással kapcsolatos kutatások szerint az ügynök probléma kritikus szerepet játszik a vállalkozások életében. Az ügynök probléma akkor merül fel, ha a vállalkozást tulajdonló, menedzserre bízva a cégirányítást. Ezzel kockázatot vállal, mely kockázat a megbízó-ügynök elmélettel magyarázható. Abból az alapfeltételezésből indul ki, hogy az ügynök nem megbízható és az információs aszimmetria az ügynök számára jelent előnyt. (Csákné Filep & Radácsi, 2020) E szerint amennyiben bármilyen érdekkonfliktus lépne fel, a menedzser inkább saját érdekeit helyezné előnybe a tulajdonoséval szemben. Ezeket lehet csökkenteni különböző ösztönzők alkalmazásával, például bónusz rendszer vagy fokozottabb ellenőrzési rendszer bevezetésével. Az így felmerült költségek rontják a cég eredményességét és hatékonyságát.

A magyar családi vállalkozások többségénél nem különül el a tulajdon és a vezetés. Mindkettő a család kezében van. Összevetve a fent említetteket arra a következésre jutunk, hogy az ügynöki költségek alacsonyabbak, vagy egyáltalán nem is léteznek az ilyen struktúrájú vállalkozásoknál mert nincs foglalkoztatva külön menedzser. Farma és Jensen 1983-as megállapítása szerint klasszikus értelemben nem is beszélhetünk vállalatkormányzásról ebben az esetben. Ebből kifolyólag három kormányzási típust tudunk elkülöníteni:

- az első, ahol a céget még az alapító vezeti és az ő tulajdonában is van, a következő generáció még nem vesz részt a cég életében,

- a második típusba sorolhatóak, azok a vállalkozások, ahol az alapító mellett a második generáció tagjai is bármilyen formában részt vesznek a vállalkozás életében, függetlenül a tulajdoni vagy hatalmiviszonyoktól,
- az utolsó típusnál, a második, harmadik vagy akár negyedik generáció tulajdonában áll a cég és ők is vezetik.

Az ügynöki problémák a családi vállalkozások életciklusának függvényében változhatnak. Az első típusnál az alapító általi önkorlátozás mint önmagukkal szembeni ügynöki probléma jelenik meg. Fő eleme, hogy a cég érdekeit saját korlátaik elé helyezték. Ilyen eset például egy nemzetközi piacra lépési folyamat elkezdése, amennyiben azt a cég érdekei azt megkívánják. Annak ellenére, hogy a cégvezető ódzkodik tőle.

Tovább bonyolítja az önkorlátozást, ha a tulajdonos-vezető nem csak a saját, de a család érdekeit is érvényesíteni akarja a döntések meghozatala során. A családi vállalkozásban a generációváltás egy hosszú és kritikus időszaknak számít, erre részletesebben az előző fejezetben tértem ki. A folyamat amikor a második generáció párhuzamosan elkezd dolgozni az alapítóval, megismeri az üzlettársakat, szállítókat, belelát a cég működésébe és mindennapi kapcsolatba kerül az alkalmazottakkal a későbbi utódlást hivatott előkészíteni.

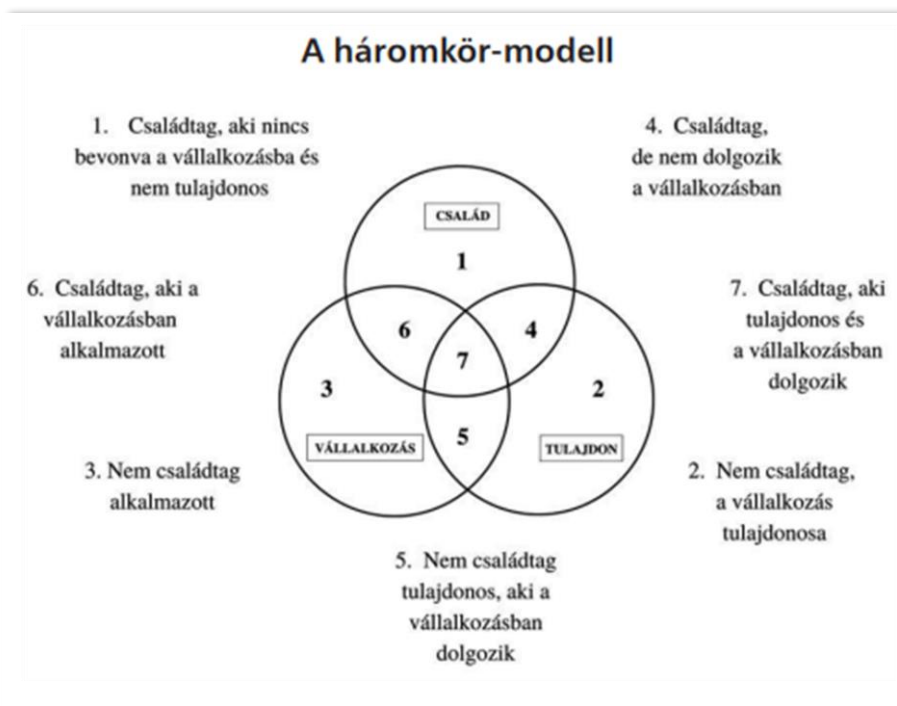
Az önkorlátozás problémája itt részben átvezethető a szülői autorizmus kérdéséhez. Ilyenkor az alapító számtalan esetben hátrányt okoz a vállalkozásnak a családi érdekek előtérbe helyezésével. Az alapítói önzetlenség a család irányába a segítségnyújtástól akár az önfeláldozásig is terjedhet. Ami a vállalkozás szempontjából a munkára alkalmatlan családtagok foglalkoztatásán keresztül, akár a piacinál magasabb fizetések formájában jelenhetnek meg. Ezek megkérdőjelezhetetlenül rombolják a cégegységet és az eredményességét is.

Az alapító elhalálozása vagy teljes visszavonulása esetén beszélhetünk az utolsó típusról, ilyenkor a tulajdon és a vezetés az utódokra marad. Az egyenesági leszármazottak, akik akár lehetnek többen is, a házastársak vagy gyerekeik (alapító unokái, harmadik generáció) is részt vehetnek már a cég feladataiban. Ez teljesen új környezetbe helyezi az önkorlátozás kérdését. Ilyenkor az a probléma merül fel, ha a tág család egyes ágai saját szűk családi érdekeiket helyezik előtérbe a kiterjesztett család vagy a vállalkozással szemben.

6.3. A háromkör-modell

A háromkör-modell a családi vállalkozások irodalmának egyik legkorábbi modellje, melyet Tagiuri és Davis 1996-ban megjelent cikkükben mutattak be. A családi vállalkozások rendszerét három egymással összefüggő, egymást metsző körként írja le.

6. ábra
A háromkör modell klasszikus értelmezése



forrás: (Vajdovich & Heidrich, 2021)

A vállalkozásban érintett egyéneket sorolták be a körökbe, illetve azok metszéspontjába. Az összefüggő részben egymást átfedő csoport a család, tulajdon és a vállalkozás. A modellen belül az egyes szektorok, értelmezése a következő: (Kása, et al., 2018)

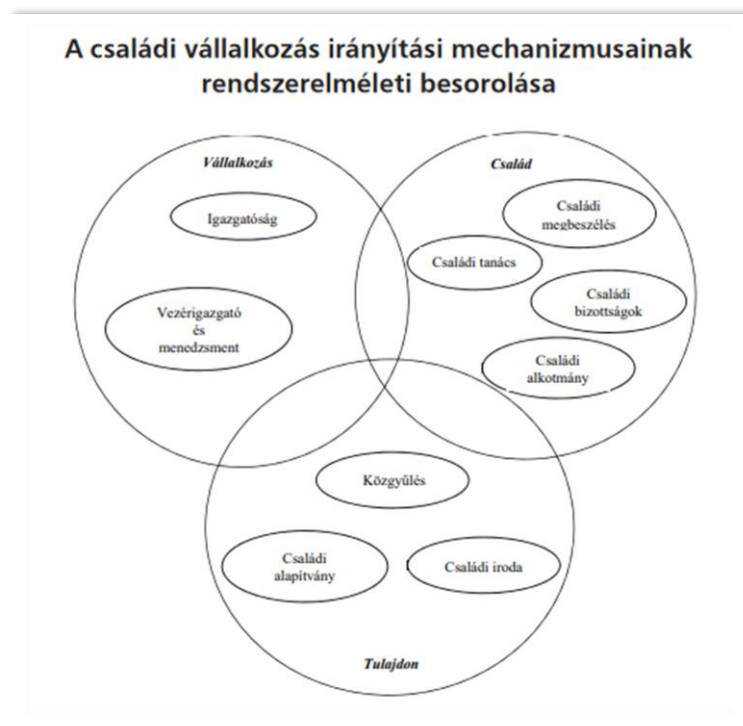
- 1: Ebbe a körbe azok a csáládtagok tartoznak, akik nem dolgoznak a csáládi vállalkozásban és tulajdonrészük sincs.
- 2: Ide azok a külsős érintettek tartoznak, akik tulajdonrészrel rendelkeznek viszont nem tartoznak a csáládhoz és alkalmazottként sem vesznek részt a vállalkozás működésében.
- 3: Ide a klasszikus munkavállalók tartoznak, akik nem csáládtagok.

- 4: Itt a család és tulajdon körök metszik egymást, ezért azok a családtagok tartoznak ide, akik tulajdonrészrel rendelkeznek a vállalkozásban, de nem dolgoznak ott.
- 5: Azok a tulajdonrészrel rendelkező érintettek, akik a vállalkozásban dolgoznak, de nem tagjai a családnak.
- 6: Azon családtagok, akik a vállalkozásban dolgoznak, de tulajdonrészrel nem rendelkeznek.
- 7: A három kör metszéspontjában azok az érintettek jelennek meg, akik tulajdonosok, családtagok és egyben a vállalkozás munkavállalói is.

A háromkör-modell használata a későbbi kutatásokban is kulcsszerepet játszott. A továbbfejlesztett verzióban az alapmodellhez struktúrákat és terveket rendeltek. Ilyen például a családi tanács, igazgatóság vagy a vagyontervezés is.

2014-ben Suess a háromkör modell alapján végzett kutatásokat a családi vállalatok irányításával és kormányzásával kapcsolatban. A modell viszont részben továbbfejlesztettnek vagy átértelmezettnek mondható. A körök, mint alrendszerek már függetlenek az egyes körök érintettjeitől. Inkább a bennük lévő folyamatokra és mechanizmusokra koncentrálnak.

7. ábra
A háromkör modell továbbfejlesztett változata



forrás: (Kása, et al., 2018)

A vállalkozás csoportjába tartozik az igazgatóság és a menedzsment. A tulajdon körbe például a közgyűlés, a családi iroda vagy a családi alapítvány is. A család kategóriába a családi alkotmány, családi tanács, családi megbeszélés vagy a családi bizottság is.

A családi vállalkozás mechanizmusainak módszerei közül párat részletesebben is bemutatok. A családi tanács, -megbeszélés, -fórum, -találkozó mind informális, egy könnyedebb, kötetlenebb módja a vállalkozás bármely dolgának megbeszélésére.

A családi magatartási kódex leírja azokat az értékeket és magatartási elveket, amelyeket mindenkinek, azaz az igazgatótanácsnak, a vezetőknek és minden egyes munkavállalónak követnie kell.

A családi alapszabály a magatartási kódexhez hasonlóan egy formális, írott formában jelenik meg. Magában foglalja az összes általános szabályt, melyhez más cselekmények, teendők a legtöbbször alkalmazkodnak.

A családi alkotmány, másnéven családi charta és a bizalmi vagyonkezelés már jelen van a magyar családi vállalatok életében. A generációváltás aktualitása miatt várhatóan az elkövetkező években még elterjedtebb lesz. Mindkettő a vállalkozások és a családi vagyon öröklésével kapcsolatos kérdéskört teszi jogilag tisztává. „A családi alkotmány egy olyan szerződéses mátrixot jelent, amely magában foglal vagyoni jogi és ajándékozási szerződéseket, valamint végrendeleteket is.” (Anon., 2022) Ezekben rendelkezhet az átadó, hogy az utódok közül kinek mi a felelőssége vagy kötelezettsége a családi vagyonnal kapcsolatban. Lehetőséget ad arra is, hogy elkülönítse a tulajdonosi és ügyvezetői szerepköröket, ezzel biztosítva, hogy mindenki a hivatásának, kompetenciájának vagy épp szükségleteinek megfelelően rendelkezzen a családi vagyonról.

A bizalmi vagyonkezelés, angolszász kultúrában a trust kifejezésnek feleltethető meg. A lényege, hogy a vagyonrendelő, jelen esetben az alapító, átruházza vagyonát egy vagyonkezelőre. Ezáltal utóbbi válik a vagyon új tulajdonosává, emiatt köteles a vagyon kezelésére, megőrzésére és gyarapítására. Az alapító az eljárásban pontos utasításokat ad a vagyonkezelőnek arra vonatkozóan, miként kezelje a vagyont a kedvezményezett javára. Ezek teljesítéséért pedig a kedvezményezettnek tartozik felelősséggel. Ez azt jelenti, hogy a cég befektetéseit vagy működésével kapcsolatos intézkedéseket szakemberek végzik. Az ő jelenlétük garancia, hogy a vagyon megmaradjon és gyarapodjon.

A családi alapítvány a bizalmi vagyonkezeléshez hasonlóan vagyonmegőrzési és gyarapítási célok miatt jött létre. Viszont inkább a család érdekeit és értékeit helyezi előtérbe. Természetesen szakértőket ilyenkor is lehet bevonni a folyamatba, de alapvetően, ami a családé, az a családé is marad. Az alapítvány funkcionalitását tekintve nem csak egy jogi eszköz a vagyonkezelésre, hanem a „családi értékek őrzője” is. A Privát Bankár című oldal, az évekig leggazdagabb magyarként számontartott Csányi Sándorral példálózik a témában. Az ő meghatározásuk szerint ezek a családi alapítvány alapidokumentumának legfontosabb pontjai: „Az alapítvány alapidokumentumai meghatározzák a rövid és hosszú távú terveket, rugalmas szervezeti-rendszer keretében integrálni tudják a család ’fiataljait’ (pl. Junior Tanács), mentor programot biztosíthatnak, valamint az üzleti feladatokon túl jótékony célkitűzéseket is támogathatnak. Így a családi vállalkozás a családi alapítvány létrejöttével egy olyan dinamikus mátrixszá válhat, amit közös értékrendszer mozgat együtt.” (Anon., 2023) Magyarországon kevésbé ismert és választott vagyonkezelési forma ez egyelőre, sokan azt gondolják, hogy ez csak a szupergazdag emberek lehetősége. Pedig ezt semmi nem támasztja alá, az alapítvány fenntartási költségei hosszútávon versenyképesek lehetnek akár a bizalmi vagyonkezelés során felmerült kiadásokkal is.

Összességében elmondható, hogy jelenleg közepes, alacsony szinten ismertek és használtak a vállalatkormányzás eszközei Magyarországon. Viszont a generációváltást követően, az ifjú vezetők nagyobb hajlandóságot mutatnak ezek bevezetésére. Ez alapján kimondható, hogy a cégdemográfia, a menedzsment és a vállalatkormányzás között a magyar családi vállalkozásoknál felfedezhető kapcsolat.

A következő fejezetben a kérdőíves kutatásom eredményeit foglalom össze.

7. KUTATÁSMÓDSZERTAN

Dolgozatom primer kutatása során kevert kutatási módszert alkalmaztam, ez angolul a mixed methods research fogalomnak felel meg. Véleményem szerint a családívállalat-kormányzás és a generációváltás is komplex kutatási területnek számít ezért volt szükség ehhez a típusú információgyűjtéshez nyúlni. A kvalitatív és a kvantitatív kutatások egymástól elkülönülő kutatási módszerek. Előbbi a kutatás minőségi kérdéseire koncentrálnak, míg utóbbi a mennyiségi kérdésekre keresi a választ. Ezek időtől függetlenül is történhetnek egymástól.

„A különböző „családokhoz” tartozó módszerek ilyen jellegű kombinációja tehát egyaránt jelenti az adatgyűjtés és az adatelemzés összehangolását, valamint az eredmények integrált értelmezését és leírását” – (Király, et al., 2014)

A kérdőívet egy online, önkitöltős verzióban küldtem ki a családi vállalatok vezetőinek és családi cégekben érdekelteknek. Aki családi cégben dolgozik bármilyen formában potenciális kitöltőnek számított. Viszont ez is elég szűk körnek számít, harminchét kitöltő valaszaiból vontam le kutatásom ezen eredményeit.

Az interjúk felmérésemre inkább a kvalitatív kutatás jellemző, három céggel készítettem mélyinterjút. Az interjú félig strukturált volt, kérdésvázlat mentén haladtunk minden esetben, de a beszélgetések kötetlenek voltak.

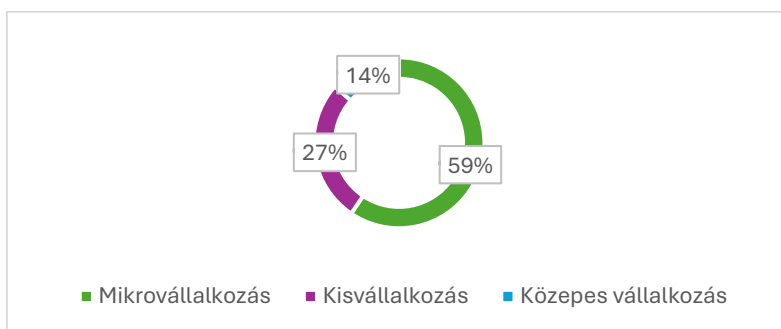
8. KÉRDŐÍVES KUTATÁS

A kérdőíves kutatás lefolytatásához az Amadeus adatbázisból leszárt véletlen minta szolgált alapul, amely 5000 hazai, működő vállalkozást foglalt magában. Emellett a kérdőív továbbításra került a legnagyobb hazai családi vállalkozásokat tömörítő szervezetnek, az FBN-H-nak is. A 26 zárt kérdésből álló kérdőívet 37 hazai családi vállalkozás töltötte ki. Először a cégdemográfiai jellemzőket foglalom össze, ezt követően pedig a családi vállalkozásmánázzsal kapcsolatos eredményeket ismertetem. A válaszadók közül mindössze 4 jelölte meg, hogy 5 évnél kevesebb a vállalatnál eltöltött éveinek a száma, 33 válaszadó legalább 5 éves munkakapcsolatban áll azzal a családi vállalkozással, amelyre vonatkozóan kitöltötte a kérdőívet. A kitöltők közül 3 fő asszisztensi pozícióban van, 34 fő ügyvezető, operatív vezető, projektmenedzser és/vagy tulajdonos a családi vállalkozásban.

8.1. Minta cégdemográfiai jellemzőinek bemutatása

A kitöltők méret szerinti megoszlását mutatja az alábbi peregdiagram. A kitöltők több mint fele 10 főnél alacsonyabb foglalkoztatotti létszámmal bír, míg a kitöltők között szereplő közepes méretű vállalkozások alkalmazotti létszáma 163 fő és 190 fő közé esik, azaz sikerült néhány már-már nagyvállalati jellemvonásokkal bíró családi vállalkozásokat is elérni.

8. ábra
A minta méretkategóriák szerinti összetétele



forrás: (saját kutatás)

A vállalatok tulajdonviszonyaival kapcsolatban megállapítható, hogy a megkérdezettek 89,2%-a többségi tulajdont tekintve egy vagy több család tagjai által tulajdonolt, 10,8%-a hazai független felekhez, míg egy esetben szakmai befektetőkhez kapcsolódik.

2. táblázat - A mintában szereplő vállalkozások életkorára vonatkozó adatok statisztikai elemzése

Vállalat életkorára vonatkozó statisztikai számítások	
<i>átlag</i>	20 év
<i>medián</i>	21 év
<i>módusz</i>	14 év
<i>minimum</i>	4 év
<i>maximum</i>	33 év

forrás: (saját kutatás)

A vállalatok életkorára vonatkozóan az alábbi táblázatban rögzítetteknek megfelelően megjegyezhető, hogy a cégek között 4, illetve 33 éves vállalkozások szerepelnek. A helyzeti középértékek (módusz és medián értékek) mutatják, hogy jellemzően több mint egy évtizedes múlttal rendelkező cégek dominálnak a mintában.

A vállalkozások 51,3%-a Budapesten vagy Pest vármegyében rendelkezik székhellyel, a többi vármegyéből 1-1 válaszadót sikerült elérni.

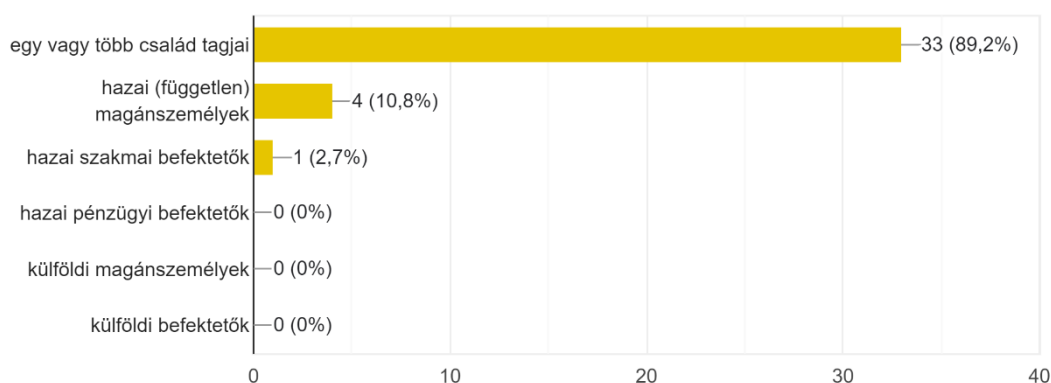
3. táblázat- A válaszadók száma vármegyénként

Baranya vármegye	1
Békés vármegye	1
Csongrád vármegye	1
Győr-Moson-Sopron vármegye	1
Heves vármegye	1
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	1
Tolna vármegye	1
Zala vármegye	1
Fejér vármegye	2
Hajdú-Bihar vármegye	2
Jász-Nagykun-Szolnok vármegye	2
Somogy vármegye	2
Veszprém vármegye	2
Pest vármegye	9
Budapest	10
Összesen	37

forrás: (saját kutatás)

A vállalkozások tevékenységi körét illetően a domináns szektorok: 24,3% szállítás, raktározás; 18,9% építőipar; 10,8% egyéb szolgáltatás; 8,1% mezőgazdaság; 5,4% kereskedelem; 5,4% feldolgozóipar; 5,4% adminisztratív szolgáltatás, 5,4% kommunikáció. Emellett egy-egy ingatlanügyletekkel, pénzügyi szolgáltatásokkal, gáz- és légkondicionáló tevékenységgel, műszaki szakmai tevékenységgel foglalkozó kitöltőt sikerült elérni.

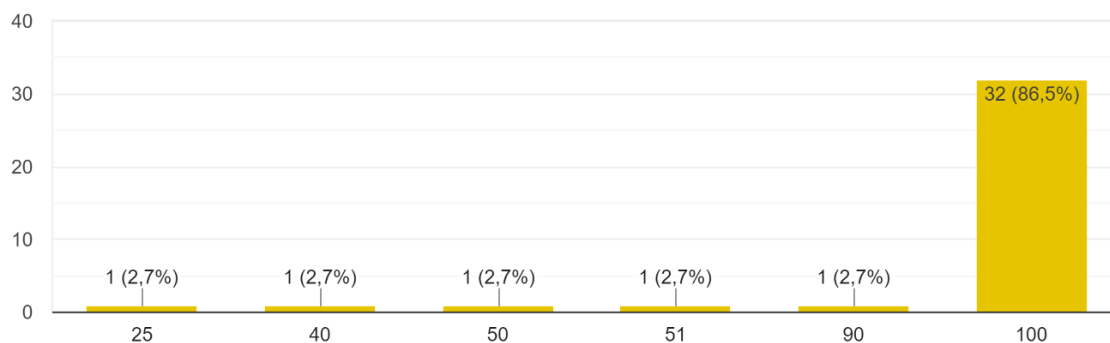
9. ábra
A megkérdezettek többségi tulajdonos szerinti megoszlása



forrás: (saját kutatás)

A jelenlegi családi tulajdonhányad nagyságrendje tekintetében elég diverz a kép, a csatolt ábra alapján a meghatározó többség, azaz 86,5%-a a válaszadóknak kizárólagos, azaz 100%-ban családi tulajdonban áll, és valamennyinél legalább 25% a családi tulajdonhányad mértéke.

10. ábra
Családi tulajdonhányad aránya a megkérdezettek körében



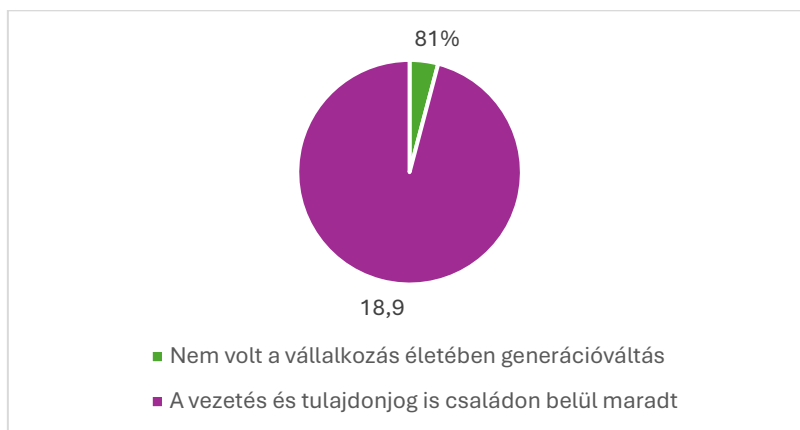
forrás: (saját kutatás)

Arra a kérdésre, hogy a jelenlegi tulajdonosok milyen módon szereztek tulajdonrészt a vállalkozásban, a válaszadók a következő válaszokat adták:

- 83,8%-a alapítóként,
- 5,4% vásárlás útján,
- 5,4% családtagtól való vásárlás útján,
- 2,7% öröklés útján, míg
- 2,7% egyenesági leszármazottként ajándékozás útján.

A válaszadók generációváltási folyamataival összefüggésben megjegyezhető, hogy mindössze 18,9%-uk esetében ment végbe, ahol viszont lezajlott utódlási folyamat történt, ott minden esetben a tulajdon és a vezetés is családon belül maradt. A válaszadó 81,1%-ánál még nincs lezajlott generációváltás. A kérdőív kitöltők közül 23 vállalkozásnál nincs folyamatban lévő vezetőváltás aktuálisan, 9 üzleti szereplő az aktív generációváltási folyamat kapcsán határozott a vezetés és tulajdonjog családon belüli átörökítését illetően. 3 válaszadó jelölte meg azt, hogy bizonytalan a cég utódlását illetően, 1 cégnél merült fel a cégeladás szándéka, továbbá 1 vállalkozásnál a családi tulajdon megmaradt, de professzionális vezető látja el a cégvezetési feladatokat.

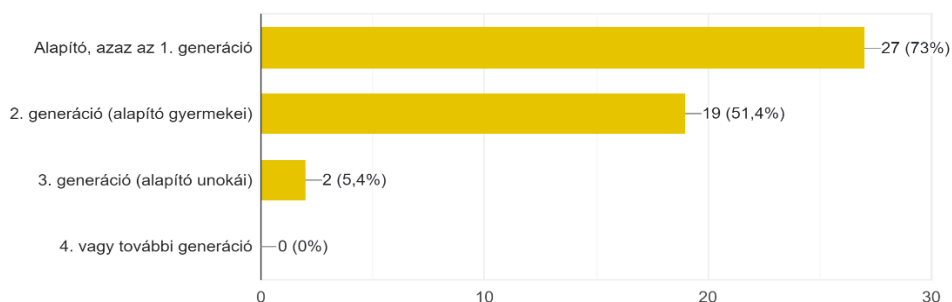
11. ábra
Generációváltással kapcsolatos érintettség



forrás: (saját kutatás)

A családi vállalkozás menedzsmentjének generációs összetételével kapcsolatban megállapítható, hogy az alapító generáció mellett jelentős a 2. generáció részvételi aránya, ugyanakkor a hazai családi vállalkozás fiatal jellegéből fakadóan nem meglepő, hogy mindössze két válaszadónál jelenik meg a harmadik generáció a cég tulajdonosi szerkezetében.

12. ábra
A családi vállalkozás tulajdonosai között megjelenő generációk

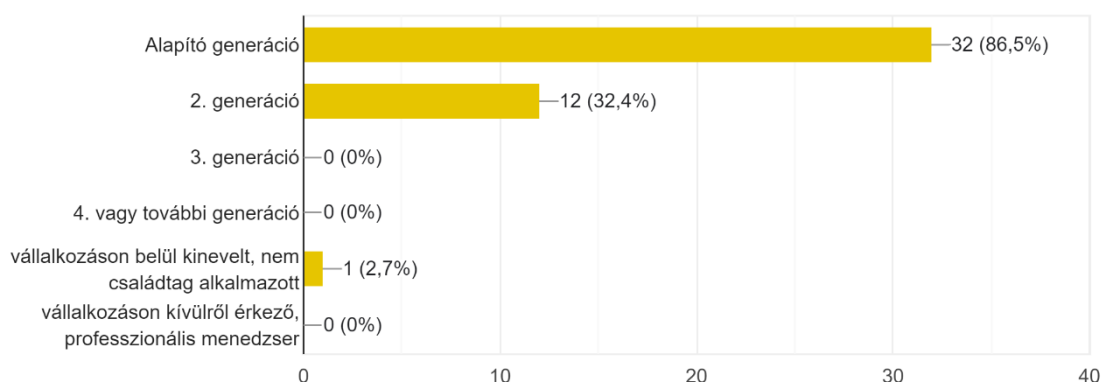


forrás: (saját kutatás)

Családi vállalatkormányzással kapcsolatos eredmények

A társaság ügyvezetésének generációs jellemzőit foglalja össze a következő ábra. A megkérdezett társaságok 86,5%-ában az alapító jelen van ügyvezetőként, a második generáció 32,4%-nál vesz részt a társaság irányításában. Mindössze 1 válaszadó jelölte meg a vállalkozáson belül kinevelt, nem családtag alkalmazottat, mint ügyvezetésben részt vevőt. A 3. és 4. generáció, illetve professzionális (külső ügyvezető) kívülről érkező ügyvezető nem jellemző a mintabeli családi vállalkozások körében.

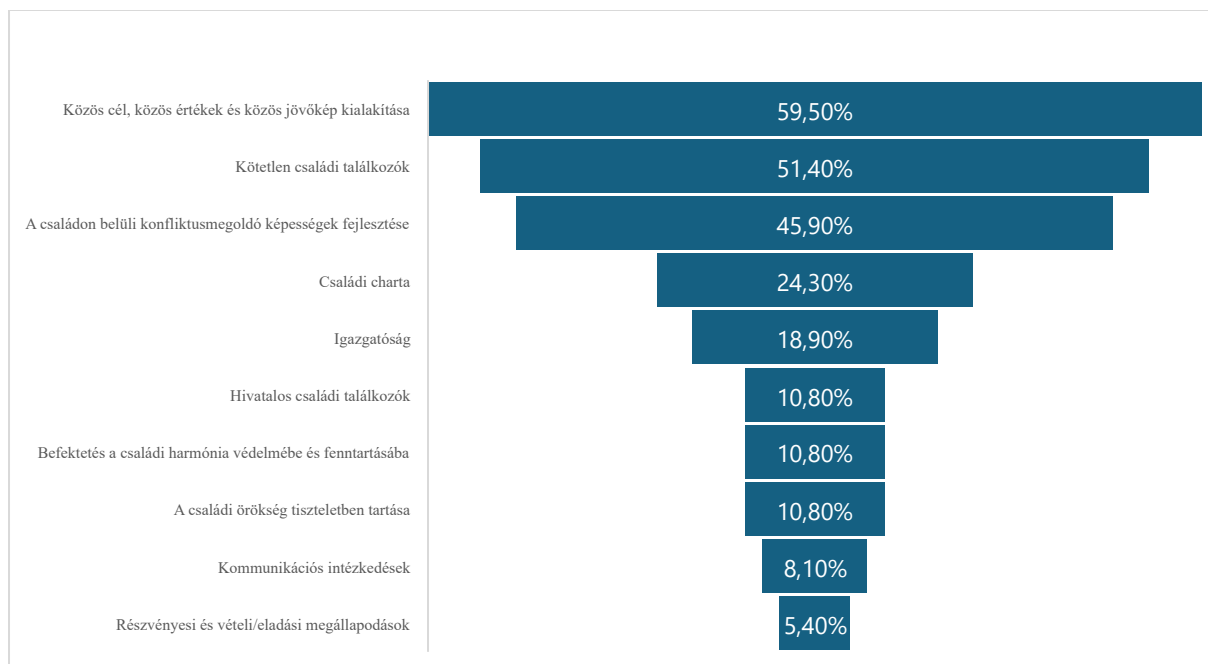
13. ábra
Az ügyvezetésben résztvevők köre a megkérdezett családi vállalkozások körében



forrás: (saját kutatás)

A mintában szereplő vállalkozások a legfontosabb vállalatkezelési eszközök kapcsán az alábbi fordított piramis ábrában szereplő válaszokat adták:

14. ábra
A legjelentősebb vállalatkezelési megoldások

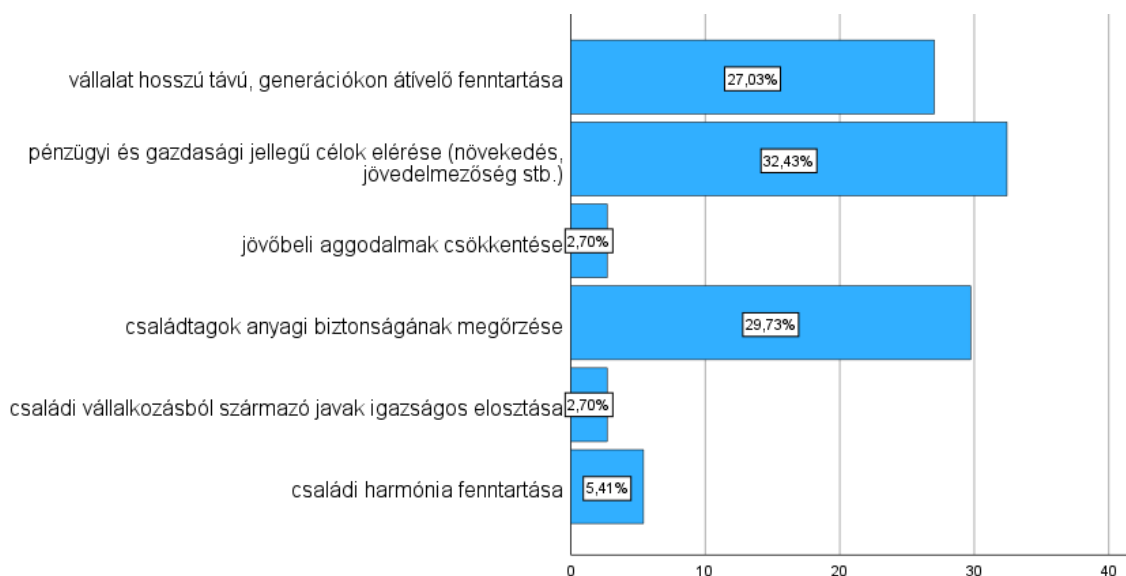


forrás: (saját kutatás)

A három legnépszerűbb vállalatkezelési eszköz mindegyike ún. informális eszköznek minősíthető, mindez összefüggésben lehet a megkérdezett családi vállalkozások méret szerinti hovatartozásával és a generációs jellemzőivel is.

A vállalatkezeléssel kapcsolatos motivációk vizsgálata kapcsán leszögezhető, hogy a vállalatkezelési eszközök alkalmazása mögött a leggyakoribb motivációs tényező a pénzügyi és gazdasági célok elérése, melyet a családtagok anyagi biztonságának megőrzése célkitűzés követ, továbbá meghatározó a vállalat hosszú távú, generációkon átívelő fenntartása iránti elköteleződés. Amely viszonylag alacsony említést szerzett az a jövővel kapcsolatos aggodalmak, a családi javak igazságos elosztása, illetve a családi harmónia fenntartása, mint motivátorok.

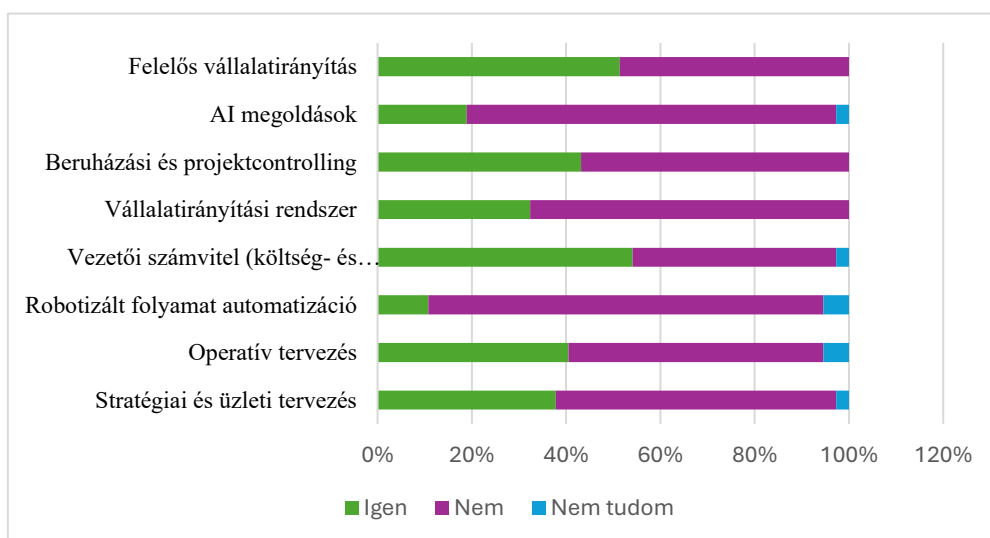
15. ábra
Vállalatkormányzás eszközeinek motivátorai



forrás: (saját kutatás)

A kutatás kiterjedt az alkalmazott menedzsment kontroll megoldásokra is. A válaszok alapján a vezetői számviteli megoldások és a felelős vállalatirányítás elvei több, a stratégiai és üzleti tervezési módszerek, illetve a beruházási, projektcontrolling, továbbá az operatív tervezés, budgeting megoldások a vállalkozások kevesebb mint a vállalkozások 50%-ánál jelennek meg. A legkevésbé elterjedt a vizsgált társaságok körében az AI és az RPA.

16. ábra
A menedzsment kontroll részterületek alkalmazási gyakoriságai



forrás: (saját kutatás)

Keresztábra elemzést, és Pearson-féle khi-négyzetet számoltam a generációváltással érintett és a generációváltás előtt álló vállalkozások menedzsment kontroll rendszer használati eltéréseinek kifejezésére, de nem mutatkozik a számítások alapján kapcsolat a generációs jellemzők és az alkalmazott eszközöket illetően (1. melléklet)

A cégek üzleti céljaival kapcsolatos kérdésre az alábbi táblázatban szereplő eredményeket kaptam. A három legerőteljesebb üzleti célja a családi vállalkozásoknak a jövedelmezőség javítása, az árbevétel növelése és versenyképes üzleti modell létrehozása. A legkevésbé relevánsnak titulált célok között a létszámbővítés, a társadalmi felelősségvállalás és a piacrészesedés, valamint a termelékenység növelése szerepel. A családi cégek számára a felelősség átadása, delegálása igen nagy kihívás, ennek ellenére az 1-től 7-ig terjedő skálán erőteljes 4,89-es átlagértékkel jelenik meg ez a célkitűzés.

4. táblázat - Üzleti célok relevanciája (1-től 7-ig terjedő skála)

Üzleti célok	N	Átlag	Std. Deviation
Alkalmazotti létszám növelése	37	3,86	1,751
Társadalmi felelősségvállalás	37	4,41	1,833
Piacrészesedés növelése	37	4,76	1,706
Termelékenység növelése	37	4,76	1,801
Tőkeakkumuláció éves nyereség visszaforgatása	37	4,84	1,756
Felelősség delegálása	37	4,89	1,926
Innovációs teljesítmény növelése	37	4,95	1,779
Versenyképes üzleti modell létrehozása	37	5,00	1,900
Árbevétel növelés	37	5,70	1,525
Jövedelmezőség javítása	37	5,86	1,251

9. INTERJÚ

Három családi cégnél négy interjút készítettem a témában. Mind a három cég alapítójával sikerült beszélnem. A cégekben közös, hogy az alapítók napjainkban, igaz már nem egyedül, de még mindig a cégek ügyvezető igazgatói is. Szintén elmondható, hogy mindenhol lezajlott a generációváltás is. A negyedik interjúm az egyik cég külsős ügyvezetőjével készítettem, aki az alapító és az utód mellett lát el feladatokat a cégnél.

5. táblázat - Interjú adatai

	Dátum	Időtartam (perc)	Beosztása / Tisztségei
"A" cég	2024.10.17	55	Alapító, Tulajdonos, Ügyvezető
"A" cég	2024.10.17	21	Külsős ügyvezető
"B" cég	2024.10.21	44	Alapító, Tulajdonos, Ügyvezető
"C" cég	2024.10.24	57	Alapító, Tulajdonos, Ügyvezető

forrás: (saját kutatás)

Az interjúkra 2024 októberében került sor, az alapítókkal hosszabb 44-57 perces interjút készítettem. A külsős ügyvezetővel, rövidebb 21 perces beszélgetésre került sor. Rengeteg érdekességet megtudtam a cégalapítás körülményeiről, az alapítói motivációkról és a generációváltásokról.

Az alábbiakban röviden bemutatom az interjúvázlatomat. Mint említettem, több esetben is az alapító volt az interjúalany. A beszélgetés kötetlen volt az összes esetben, viszont arra ügyeltem, hogy az általam összeállított kérdésekre választ kapjak. Az alábbi témákat érintettük:

- Interjúalany bemutatkozása
- Vállalkozás bemutatása
- Utódlás kérdése / Generációváltás
- Vállalkozásmenedzési módszerek

A továbbiakban részletesen bemutatom a beszélgetéseket az interjú vázlat mentén. A jobb átláthatóság kedvéért az adatokat táblázatokba rendeztem. Az anonimitás érdekében a továbbiakban a vállalkozásokra A, B és C cékként fogok hivatkozni.

6. táblázat - Cégek alapinformációi

	Főtevékenység	Alapítás éve	Létszám 2023 (fő)
"A" cég	1039 Egyéb gyümölcs-, zöldségfeldolgozás, -tartósítás	1989	50
"B" cég	4675 Vegyi áru nagykereskedelme	1990	22
"C" cég	8230 Konferencia, kereskedelmi bemutató szervezése	1982*	150

forrás: (saját kutatás, nemzeti cégtár)

A vizsgált cégek mind különböző tevékenységi körrel rendelkeznek. „A” cég az élelmiszeriparban, „B” a kereskedelemben míg „C” a szolgáltató iparban van jelen. Az alapítás a nyolcvanas-kilencvenes évekre tehető, „C” cég esetében az alapítás éve a cégnyilvántartás szerint 2010. Ez amiatt van mert ebben az évben változott jogi formája, zártkörűen működő részvénytársasággá. Az összes esetben igaz, hogy az alapítók sok erőfeszítéssel és kemény munkával építették fel a cégeket. A létszámadatokat tekintve nagyok a különbségek, ezt a cégek különböző tevékenységi köre okozza. „A” cégnél 50 fő, „B” -nél 22, míg „C” -nél 150 volt a foglalkoztatottak száma 2023-ban.

7. táblázat - Cégek nettó árbevétele és adózott eredménye

Adatok ezer Ft-ban	Nettó árbevétel	AE
"A" cég	1 237 155	36 899
"B" cég	3 298 714	228 208
"C" cég	5 181 651	736 913

forrás: (saját kutatás, nemzeti cégtár)

A táblázatban szereplő adatok ezer forintban jelennek meg. 2023-ban mind a három cég átlépte az egymilliárdos nettó árbevételt. A krízishelyzetekről szóló kérdéseimre adott válaszokból kiderült, hogy az összes céget érintette az infláció okozta drágulás és az energiaárak növekedése is. Mégis ami az alapítóknak először eszébe jutott a krízis, mint fogalom hallatán az a COVID járvány volt.

„A” cég árbevételében csak minimális visszaesés volt tapasztalható a járvány idején. 2020-at még több mint 100 milliós adózott eredménnyel zárták. Ehhez képest elég nagy zuhanásnak számít a 2023-as 36,9 millió forintos eredmény. A cég 34 különböző, prémium minőségű terméket gyárt saját üzemében. A gyártási költségek növekedése az energiaárak elszállásának tudható be. Ez tette ki a visszaesés nagy részét. Az alapítótól megtudtam, hogy 2022-es év végén volt egy nagy lejtő a vállalkozás számára. Ami a 2023-as eredményt is befolyásolta. A 2024-es évben már túlteljesítették a korábbi évek árbevételét és jelenleg 15%-os felfutásban vannak, bizakodóak a cég fellendülését illetően.

A nagykereskedelemmel foglalkozó „B” vállalkozás árbevétele alakulásával és adózott eredményével kapcsolatban nem mondható ki, hogy a vírushelyzet egyértelműen negatívan befolyásolta volna. 2023-as árbevétele, 3 298 714 ezer Ft és adózott eredménye, 228 208 ezer Ft volt. Igaz kis mértékű csökkenést mutatott mindkét adat 2022-höz képest, mégis az árbevétel közel fél milliárddal több mint a krízist megelőző években. A cég életében teljesen más szerepet játszott a COVID, az alapító ekkor döntött ugyanis a nyugdíjba vonulás mellett és adta át a cég operatív irányítását. Erre részletesebben kitérek a generációváltással kapcsolatos résznél. Az alapító szerint az iparág, amiben jelen vannak kiszámíthatatlan, a trendeket igazából nem lehet előre megjósolni. Mégis bizakodó és növekedési pályán látja a cégét.

A „C” vállalkozás a legnagyobb árbevétellel rendelkező cég a listámon. Nemzetközi és hazai rendezényszervezéssel foglalkoznak. 2023-ban több mint ötmilliárdos nettó árbevételt realizáltak, mely 736 milliós eredménnyel párosult. A vizsgált cégek közül az iparág sajátosságai miatt őket sújtotta legnagyobb mértékben a vírushelyzet. 2019-ben hasonló számokat produkált a vállalkozás, mint tavaly, mondhatni 23-ra jöttek helyre a krízis okozta nehézségekből. A válság közel negyedére csökkentette az árbevételt és hetedére az adózott eredményt.

A vállalkozásokról egységesen elmondható, hogy alacsony a fluktuáció és a nehéz idők alatt is kitartottak munkavállalóik mellett. Ezt támasztja alá éveken keresztül látható stabil létszámadat. Elmondható, hogy a válság okozta csökkenő árbevétel és bértömeg közel változatlan

mértéke mind a három vállalkozást megterhelte. De szerencsére a számok azt mutatják, hogy sikeresen vették az akadályokat és visszatértek a régi kerékvágásba.

8. táblázat - Alapítók életkora és a kormányzással kapcsolatos ismeretek összefüggése

	Alapító életkora (év)	Családi vállalat-kormányzási mechanizmusokról hallott?	Családi tulajdon mértéke (%)
"A" cég	71	hallott róla	100
"B" cég	73	hallott róla	100
"C" cég	81	hallott róla	100

forrás: (saját kutatás)

Az alapítók egytől egyik átlépték a 70 éves kort. Így a generációváltás aktuálissá vált számukra. Mindannyian tudatosan készültek a folyamatra, belátva az ügy fontosságát a cég életében. A családi vállalat-kormányzás eszközeit is ismerték, néhányat használnak is közülük.

9.1. Generációváltás

„A” cég estében létezik a családi tanács, 3 fős. A tagjai az alapító, az ő testvére, aki pénzügyi, gazdasági és munkaszervezési oldalon vett részt a vállalkozásban. Valamint az alapító gyermeke, az utód a harmadik tag. Időközönként összeülnek és beszélgetnek a vállalkozás jövőjéről, döntéseket és ötleteket hoznak befektetésekről, fejlesztésekről.

A generációváltási folyamat során elgondolkodtak az exit lehetőségén. Ennek oka, hogy az alapító egyetlen gyermeke, a potenciális utód inkább a kereskedelem világát érezte magáénak. A vállalat operatív vezetésének részét – különösen a humán erőforrással kapcsolatos problémákat – nem szerette volna kezelni. Az alapító ma már száz százalékig biztos benne, hogy jó döntést hoztak amikor a családi vállalkozás folytatása mellett döntöttek. Ez viszont csak úgy

valósulhatott meg, hogy felvettek egy külsős ügyvezetőt. Az első jelölt nem vált be, a család tovább keresett és egy fejtárgyán keresztül megtalálta új ügyvezetőjét.

A külsős ügyvezető már korábban szerzett tapasztalatot családi vállalkozás alapítótól való átvételében. A közös munkát másfél éve kezdték el, elmondása szerint jól kiegészítik egymást az alapító gyermekével, mert mások az erősségeik. Együtt vezetik a vállalkozást és fokozatosan próbálják levenni a terhelést az alapítóról és testvérétől. Előbbi a stratégiai kérdésekért és a gépsor műszaki állapotáért felel még mindig, az operatív dolgokban nem vesz részt. Míg testvére a pénzügyek felügyelésében vállal még szerepet a cégben.

A cél, hogy 2 éven belül az alapítónak és testvérének ne kelljen részt venni a vállalkozásban. Véleményem szerint jó úton haladnak a sikeres generációváltás felé. Ehhez elengedhetetlen volt a hosszútávú tervezés és az utód felismerése, hogy nem szeretne a cégirányítással kapcsolatos ügyekkel foglalkozni. Mind az alapító, mind az ügyvezető részéről elégedettséget éreztem a cég tendenciáival kapcsolatban.

A „B” vállalkozásnál az alapító teljesen kiszállt a vállalat irányításából, elmondása szerint a banki dolgokkal és a nagyobb beruházásokkal kapcsolatban vannak még teendői. Az alapítónak három gyermeke született. Ezáltal három potenciális jelölt volt a cég átvételére. Az alapító korábban gondolkodott külsős ügyvezető bevonásán, de végül családon belül megoldódott a vezetőváltás. A fiatalabb lány gyermeke más szakmai életutat képzelt el magának, így szóba sem került az esetleges új vezető megtalálása a személyében. Fia kipróbálta magát munkavállalóként más cégeknél, de végül sok szakmai tapasztalattal a háta mögött a családi cégnél kötött ki, alkalmazottként. Addigra azonban már a másik lány gyermek – aki a legidősebb testvér – sokáig apja mellett dolgozott a vállalkozásban. A teljes vezetőváltás pontosan a pandémia idejére tehető. Ennek egyik oka az volt, hogy az alapító/cégvezető krónikus betegsége miatt hatványozottan kitett volt a vírus veszélyeinek. Eltávolodott a cégtől, mert a korábban megszokott mindennapi bejárás nullára csökkent. Ekkor rádöbrent, hogy nélküle is sikeresen tud működni a cég. Más okai is voltak, ami miatt elérkezettnek érezte a generációváltást. Ezek a nyelvi akadályok és a megváltozott üzleti környezet voltak. A személytelen kommunikáció és az angol nyelv térhódítása nem kedvezett neki, miután ő még latint, orosz és később német nyelvet tanult.

A generációváltás a „B” vállalkozás esetében is sikeresnek mondható. Az árbevétel növekvő tendenciát mutat, a családi egyensúly megmaradt és a cég családon belül maradt. Ez

szintén az alapító hosszútávú tervezésének és a cég érdekeinek saját büszkesége elé helyezésével jöhetett létre. Érdekesség, hogy a következő generáció tagjai, az alapító unokái közül is van olyan, aki a cégvezetéssel, közgazdaságtannal kapcsolatos tanulmányokat folytat. Terv az ő bevonására egyelőre még nincs, mert még nem tart a pályafutása azon fázisában. Viszont az alapító örömmel venné, ha a családi vállalkozásban helyezkedne el.

„C” vállalkozás a legrégebben alapított cég, az a tevékenységi kör azonban, aminek a mai vagyon nagy része köszönhető, „A” és „B” céghez hasonlóan az 1990-es évek elején kezdődött el. A generációváltást szintén tudatosan tervezték és hosszas közös munka előzte meg az alapító és fia között. Fenti megállapítások tükrében a dolgozatomban korábban taglalt két vizsgált témáról is kimondható, hogy gyakorlati alátámasztást nyertek. Az egyik a hosszútávú, tudatos tervezés kulcsfontosságú szerepe a generációváltásnál, mely az összes vizsgált esetben fellelhető volt. A másik pedig, hogy a családi cégek Magyarországon túlnyomórészt a rendszerváltás nyújtotta új lehetőségeknek köszönhetően jöttek létre.

Térjünk vissza a „C” cégre, a főtevékenysége rendezvényszervezés. Emellett nemzetközileg is meghatározó szerepet vállal az AV (audiovizuális) iparágban. Az alapító korábbi munkahelyén szerzett, kiterjedt kapcsolatrendszerét tudta kamatoztatni vállalkozásában. Egy lány és egy fiúgyermek édesapja. Mindketten közgazdasági végzettséggel rendelkeznek, családi viszonyuk jó, ennek ellenére nem szerettek volna együtt dolgozni.

„C” vállalkozás esetében egy rendhagyó generációváltásról beszélhetünk mert az alapító csak extra jövedelemszerzés céljából, mellékállásnak alapította a céget. Szavait idézve amikor egyedül vezette a céget csak kente a vaját a kenyérre azzal, amit megkeresett. Mindig volt mellette főállása. A 2001-es szeptemberi események hatására fia a tengerentúlról való hazaköltözés mellett döntött. Az akkor már működő cégben látta jövőjét, ezért elkezdtek édesapjával a közös munkát. Hat éves amerikai tapasztalata és ügyfélközpontú amerikai szemlélete elképesztő növekedési pályára állította a céget. Jelenleg már több akvizíciót hajtottak végre, árbevételük körülbelül nyolcvan százalékát külföldről realizálják.

Akkorára nőtte ki magát a cég, hogy 2018-ban elérkezettnek látták az időt családon kívüli vezérigazgató kinevezésére. A pozíciót egy már az évek óta a cégnél dolgozó munkavállaló töltötte be. Azóta már neki is van utódja, mert ő a megvásárolt vállalkozások felügyeletéért felelős új pozíciójában.

Kimondható, hogy „C” cég esetében is sikeres volt a generációváltás, a rendhagyóságot az jelenti, hogy az utód nem csak tovább vitte a jól működő üzletet, hanem az új szemléletnek és kiváló vállalkozói vénájának köszönhetően többszöröse emelte annak értékét.

9.2. Alapítás körülményei

Az „A” cég alapítója cukrásznak tanult. A kellő munkatapasztalata megszerzése után megnyitotta saját cukrászdáit, ahol felfedezte a gesztenye gyártásban rejlő lehetőségeket. A saját határainak folyamatos feszegetésének, az új technológiák fejlesztésének és a fáradtságot nem ismerő, alázatos munkának köszönhetően mára az egyik legnagyobb céggé váltak saját iparágukban. Mint említettem 2024-ben a cég 34 különböző terméket állít elő saját üzemében.

„B” cég tulajdonosának édesapja kisiparos, vállalkozó volt. Az alapító véleménye szerint ez semmilyen módon nem befolyásolta az ő vállalkozói hajlandóságát. Vegyészmérnökként végzett, ezután munkavállalóként dolgozott egy cégnél így ismerkedett meg a „műanyaggal”, aminek kereskedelme vezetett cége sikereihez. Az alapítás indokának a rossz munkahelyi környezetet, felettséssel való negatív kapcsolatot jelölte meg. A „kényszer vállalkozás” elindításától kicsit tartott mert vállalkozóként nem volt biztos a jövedelmi helyzetük és már családja volt. Munka tapasztalataiból szerzett kapcsolataira támaszkodva mégis nekivágott a kihívásnak, ami - utólag kimondhatjuk - rendkívül jó döntésnek bizonyult. Több generáció megélhetését biztosította a döntésével.

„C” cégnél már kitértem rá, hogy másodállásként, kiegészítő jövedelem szerzés céljából jött létre a vállalkozás, ami az utód csatlakozásával óriásira nőtte ki magát.

9.3. Vagyongörzés

„A” cégnél a vagyon elkülönítésére és öröklítésére az alábbi opciót választották. A cég vagyonából kivették az ingatlanokat, ami elég nagy értéket képviselt. Ez magába foglal egy irodaházat, technológiai szintet, hűtőházat és egy raktárrészt is. Az alapító és testvére külön-külön ingatlanközvetítő céget hoztak létre melyben százszázalékos tulajdonnal rendelkeznek, a vagyon egy részét ide helyezték át. „A” cégben jelenleg az alapító hetven százalékos tulajdonrészrel, míg fia harminccal rendelkezik. Ezeken felül elkészítették a végrendeletet is, ami biztosítja, hogy a cég csak egyenes ágon öröklhető.

„B” cég esetében a vagyonmegosztás egyenlő részben történt az alapító és felesége, valamint három gyermekük között. Tehát jelenleg mindenkinek húsz százalékos a részesedése a cégből. Egyéb intézkedést nem tettek, így az öröklés szabályai szerint fog zajlani az utódlás.

„C” cég Zrt. formában működik, mára az utód a részvények többségi tulajdonosa. Édesapja mellett van még egy köre a részvényeseknek, ők a munkavállalók. A dolgozói részvényeket, mint bónuszokat az alkalmazottak motiválására és a cég iránti elkötelezettség növelése érdekében vezették be. Ez körülbelül a teljes részvényállomány tíz százalékát teszi ki.

Ezzel a gondolattal lezárom az interjúk kutatásom eredményeinek ismertetését. A dolgozatom utolsó részében a kérdőíves és interjúk kutatásom mögötti módszertant mutatom be röviden.

10. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A TDK dolgozat összeállítását egy hosszú utazásként tudom leírni, amiért köszönettel tartozom az engem segítőknek. Különös tekintettel a konzulensemnek, Dr. Németh Krisztina Tanárnőnek. Beleástam magam egy nagyon érdekes témában melyről még rengeteget lehetett volna írni és kutatni. Azt gondolom a családi vállalkozásokkal kapcsolatos érdeklődésem csak növekedett a dolgozat írása közben, így várható tőlem még publikáció a témában.

11. IRODALOMJEGYZÉK

- Anon., 2014. *Példakép Blog*. [Online]
Available at: https://peldakep.blog.hu/2014/03/31/12_meglepo_teny_a_csaladi_vallalkozasokrol
- Anon., 2019. Már csak harmadikak lehetünk. *Budapest LAB Blog*.
- Anon., 2020. *BGE Blog*. [Online]
Available at: <https://uni-bge.hu/hu/sokan-vannak-de-mennyien-lesznek-a-csaladi-cegek>
- Anon., 2020. *OPTEN*. [Online]
Available at: <https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-hazai-cegek-40-szazaleka-csaladi-jellegu-vallalkozas>
- Anon., 2022. *HVG*. [Online]
Available at:
https://hvg.hu/brandchannel/mokk_20221201_Bizalmi_vagyonkezeles_csaladi_alkotmany
- Anon., 2023. *OPTEN*. [Online]
Available at: <https://www.opten.hu/kozlemenyek/csokkeno-csaladi-vallalkozas-szam-mellett-nott-a-milliardos-arbevetelu-csaladi-vallalkozasok-szama>
- Anon., 2023. *Privátbankár*. [Online]
Available at: <https://privatbankar.hu/cikkek/vallalat/a-csaladi-alapitvanyoke-a-jovo--csanyi-sandor-is-igy-gondolhatta.html>
- Anon., 2024. *Kockázati Tőke Lexikon*. [Online]
Available at: <https://kockazatitoke.com/lexikon/csaladi-vallalkozas/>
- Anon., dátum nélk. *BÉT*. [Online]
Available at: [https://bet.hu/oldalak/ceg_adatlap/\\$security/ZWACK](https://bet.hu/oldalak/ceg_adatlap/$security/ZWACK)
- Anon., dátum nélk. *Nemzeti Cégtár*. [Online]
Available at: <https://www.nemzeticegtar.hu/prima-maroni-kft-c0109063619.html>
- Anon., dátum nélk. *Nemzeti Cégtár*. [Online]
Available at: <https://www.nemzeticegtar.hu/nemzeticegtar/cegadoat/0109072457/NOVIA-Kft>
- Anon., dátum nélk. *Nemzeti Cégtár*. [Online]
Available at: <https://www.nemzeticegtar.hu/special-effects-zrt-c0110046812.html>
- Anon., dátum nélk. *Yahoo Finance*. [Online]
Available at: <https://finance.yahoo.com/quote/WMT/key-statistics/>
- Baros-Tóth, Á., dátum nélk. MI IS AZ A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS? - A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MEGHATÁROZÁSÁNAK PROBLEMATIKÁJA. 2022.
- Chikán, A., 2020. *Vállalatgazdaságtan*. 2020 szerk. hely nélk.: Akadémiai Kiadó.
- Csákné Filep, J., 2012. *CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK - FÓKUSZBAN AZ UTÓDLÁS*, hely nélk.: ismeretlen szerző
- Csákné Filep, J. & Radácsi, L., 2020. MAGYAR MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK CSALÁDVÁLLALATI-KORMÁNYZÁSÁNAK SPECIALITÁSAI.
- CSAVE, 2024. *CSAVE*. [Online]
Available at: <https://www.csaladbanmaradt.hu/index.php/csave>

- dr. Krizsán, Z., 2024. *Legitimo*. [Online]
Available at: <https://www.legitimo.hu/jogi-hirek/a-csaladi-vallalkozasok-jogi-szabalyozottsaga/>
- FBN-H, 2024. *FBN-H*. [Online]
Available at: <http://www.fbn-h.hu>
- Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J., 2017. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGON.
- Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J., 2018. Családivállalat-kormányzás.
- Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J., 2019. Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és arányuk becslése a KKV-szektoron belül. *Statisztikai szemle*.
- Király, G., Dén-Nagy, I., Géring, Z. & Nagy, B., 2014. KEVERT MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉSEK. ELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI ALAPOK.
- Klein, E., 2022. *arsboni*. [Online]
Available at: <https://arsboni.hu/to-trust-or-not-to-trust-a-magyar-bizalmi-vagyonkezeles-es-az-angol-trust/>
- Kuczi, T., 2000. *Kisvállalkozás és társadalmi környezet*. hely nélkül.:Replika Kör.
- Lakatos, Z., 2018. *Ado.hu*. [Online]
Available at: <https://ado.hu/ado/kkv-fogalom-meghatározás-most-meg-barki-hozzászolhat/>
- Lansberg, Perrow & Rogolovsky, 1988. Corporate Governance in Family Businesses: The Role of the Non-Executive and Independent Directors.
- Németh, K. & Németh, S., 2018. Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon.
- Papp, E., 2020. *PTE Blog*. [Online]
Available at: <https://ktk.pte.hu/hu/feszek-blog/generaciováltás>
- Paulovits, M., 2023. *EY.com*. [Online]
Available at: https://www.ey.com/hu_hu/strategy-transactions/a-vilag-500-legnagyobb-csaladi-vallalkozasa
- Szabó, J., 2021. *Corvinusonline Blog*. [Online]
Available at: https://corvinusonline.blog.hu/2021/05/26/generaciováltás_a_magyar_csaladi_vallalatoknál_a_tronorkos_mindent_visz
- Vajdovich, N. & Heidrich, B., 2021. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÖSSZETETT CÉLRENDSZEREINEK ELEMZÉSE.
- Wieszt, A. & Drótos, G., 2018. Családi vállalkozások Magyarországon.

12. MELLÉKLET

Mellékletek:

I. melléklet: Khí-négyzet számítás

generációváltás * stratégiai_üzleti_tervezés

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Sig-nificance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,058 ^a	2	,217
Likelihood Ratio	4,486	2	,106
N of Valid Cases	37		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

generációváltás * operatív_tervezés_budgeting

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Sig-nificance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,874 ^a	2	,646
Likelihood Ratio	1,092	2	,579
N of Valid Cases	37		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

generációváltás * vezetői_számvitel

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Sig-nificance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,830 ^a	2	,660
Likelihood Ratio	,958	2	,619
N of Valid Cases	37		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

generációváltás * VIR

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,632 ^a	1	,427		
Continuity Correction ^b	,053	1	,819		
Likelihood Ratio	,596	1	,440		
Fisher's Exact Test				,582	,391
N of Valid Cases	37				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,30.

b. Computed only for a 2x2 table

generációváltás * beruházási_controlling

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,083 ^a	1	,773		
Continuity Cor- rection ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,083	1	,774		
Fisher's Exact Test				1,000	,587
N of Valid Cases	37				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,73.

b. Computed only for a 2x2 table

generációváltás * AI_megoldások

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Sig- nificance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,237 ^a	2	,539
Likelihood Ratio	2,079	2	,354
N of Valid Cases	37		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.