

OTDK-dolgozat

2023

Budapesti Gazdasági Egyetem
Pénzügyi és Számviteli Kar



CSALÁD A VÁLLALKOZÁSOKBAN
VÁLLALKOZÁS A CSALÁDOKBAN

FAMILY IN BUSINESSES BUSINESS IN FAMILIES

Kovács Alexandra

Dr. Hegedűs Szilárd

2023. január 08.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK.....	2
1.1. Családi vállalkozások definiálása	2
1.2. A családi vállalkozások jellemzői	4
1.3. Családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása	5
2. NEMZETKÖZI MEGJELENÉS	7
2.1. Családi vállalkozások jelentősége Magyarországon	7
2.2. Sikeres nemzetközi vállalkozások	9
3. CSALÁDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOK HATÁSA A GAZDASÁGRA.....	12
3.1. Családi vállalkozások pénzügyi jellemzői.....	12
3.2. Munkaerőpiacra gyakorolt hatása.....	13
4. UTÓDLÁS	15
4.1. Utódlási folyamat	15
4.2. Átadási lehetőségek	17
4.3. Az utódlás pénzügyi szempontjai	18
5. KVANTITATÍV KUTATÁS.....	20
5.1. Kutatási cél	20
5.2. Mintavétel.....	21
5.3. Eredmények	21
5.4. Hipotézisek vizsgálata	26
5.5. Hipotézisek kiértékelése	30
6. KVALITATÍV KUTATÁS	31
6.1. Kutatási kérdés	31
6.2. Kutatási módszertan, adatforrás	31
6.3. Mintavétel.....	32
6.4. Interjúk kiértékelése	33
6.5. Következtetések.....	40

7. ÖSSZEGZÉS.....	41
IRODALOMJEGYZÉK.....	42
MELLÉKLETEK.....	45

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat KKV besorolás.....	3
2. táblázat Családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása.....	6
3. táblázat Hipotézisek	20
4. táblázat Demográfiai jellemzők elemzése	22
5. táblázat Elégedettségi táblázat	23
6. táblázat Munkahely választási szempontok	25
7. táblázat Khí-négyzet próbák.....	26
8. táblázat Szimmetrikus mutatók	27
9. táblázat Khí-négyzet próbák.....	27
10. táblázat Szimmetrikus mutatók	27
11. táblázat Khí-négyzet próbák.....	29
12. táblázat Hipotézisek kiértékelése	30
13. táblázat Interjú alanyok	32

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra A TOP 24 magyar családi vállalkozás iparágak szerinti megoszlása.....	8
2. ábra A TOP 24 magyar családi vállalkozás Magyarországon.....	9
3. ábra TOP 500 családi tulajdonú vállalkozás megoszlása világszerte.....	10
4. ábra Családi vállalkozás Európa szerte: az összes vállalat százalékos aránya.....	11
5. ábra Családi vállalkozások három kör modellje	16
6. ábra Karrierlehetőség a két vállalkozási formánál	24
7. ábra Vállalkozási formák megoszlása településenként	28
8. ábra CHAID modell: Vállalkozási formák megoszlása településenként	29
9. ábra Az utódlás legfontosabb lépései folyamatábra	33
10. ábra Sikertényezők bemutatása	40

BEVEZETÉS

OTDK - dolgozatomban a családi vállalkozások bemutatására helyeztem a hangsúlyt azon belül is a munkavállalói elköteleződés vizsgálatára és a generációváltás mint a családi vállalkozások egyik legmeghatározóbb folyamatának elemzésére. Úgy vélem a családi vállalkozások viselkedésének vizsgálata egy nagyon fontos feladat, hiszen így érthetjük meg döntéseik okait és következtethetünk üzleti magatartásukra.

Kutatásomban szeretném bemutatni a családi vállalkozások általános jellemzőit, valamint a családi és nem családi vállalkozások közötti különbségeket. A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások nemzetközi szinten is igen kiterjedtek, azonban általánosan érvényes definíció ezekre a szervezetekre még nem született így külön vizsgálom a Magyarországon, valamint a nemzetközi szinten működő vállalkozásokat. A családi tulajdonú vállalkozások hatása a gazdaságra, mint pénzügyi és mint munkaerő foglalkoztatás szempontjából is elemzésre kerülnek. Kutatásom fókuszában az utódlás és a generációváltás kerül, mely az előd az utód az átadási lehetőségek és az utódlás pénzügyi szempontjai szerint kerülnek bemutatásra, mivel a sikeres utódlás társadalmi érdek is így fontosnak gondolom a téma teljekörű vizsgálatát.

A használt kutatómódszertan kvantitatív és kvalitatív kutatást is magában foglal. Kvantitatív kutatásom során a már elkészített munkavállalói kérdőív kiértékelése segítséget nyújtott abban, hogy megjobban megértsem a munkavállalói elköteleződést a családi vállalkozások iránt és a családi és nem családi vállalkozások közötti különbséget a munkavállalók összetételének tükrében.

Kvalitatív kutatásom interjú készítése formájában zajlott, mégpedig olyan családi vállalkozásokat működtető ügyvezetőkkel kerültek lebonyolításra, akik különböző iparágak meghatározó családi vállalkozásait vezetik. Az interjúk során a megfelelő utódlásról kérdeztem a vezetőket, akik készségesen válaszoltak így még nagyobb rálátást kaptam a Magyarországon működő családi vállalkozások utódlási metodikájára. Megválaszolására kerültek a családi vállalkozások generációváltásának sikerességét befolyásoló tényezők, az utódlásra fektetett idő és energia aránya, valamint az, hogy kényszer vagy alapos tervezés, ami a legjobban jellemzi a hazai utódlást.

1. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

1.1. Családi vállalkozások definiálása

A világgazdaság szinte minden szektorában megtalálhatóak a kis- közepes vagy akár nagy nemzetközi családi vállalkozások. Tulajdonjoguk, gazdálkodásuk és családösszetételük azonban olyan komplex, amely speciális ismereteket és készségeket igényel a megértéshez. Minden meghozott döntés mögött erős családi értékek és egy közös cél áll, amely elősegíti a vállalkozások sikeres működését. „A családi vállalkozásokat tehát olyan formációnak tekintjük, amelyet egy család vagy családi kapcsolatrendszer befolyásol és amely saját magát egyébként családi vállalkozásként aposztrofálja (Leach, P. 2018, p. 32).”

Napjainkban egyre több kutató foglalkozik a családi vállalkozásokkal, fókuszálva ennek a vállalkozási formának bizonyos jellemzőire és igyekeznek a lehető legátfogóbb képet mutatni működésükről. Habár rengeteg meghatározás létezik egyelőre nincs egy egységes a családi vállalkozásokat legjobban leíró, mindenki által elfogadott definíció. (Budapest LAB, 2019)

Ebből következik, hogy a nemzetközi szakirodalom igen szerteágazó, ezért én csak egyetlen egy az Európai Unió KKV-politikájában szereplő definíciót emelném ki, amely a következőképpen határozza meg a családi vállalkozásokat:

- „A döntéshozatali jogok többsége annak (azoknak) a természetes személy(ek)nek a birtokában van, aki(k) létrehozta (létrehozták) a céget, vagy aki(k) megvásárolta (megvásárolták) a cég részvénytőkéjét, vagy ezek házastársainak, szüleinek, gyermekeinek vagy gyermekeik közvetlen örököseinek a birtokában van;
- A döntéshozatali jogok többsége közvetett vagy közvetlen;
- A család vagy rokonság legalább egy képviselője részt vesz a cég irányításában, illetve igazgatásában;
- A jegyzett vállalat akkor felel meg a családi vállalkozás fogalommeghatározásának, ha a család alapította vagy részesedést szerzett benne, vagy a leszármazottak a részvénytőkéjük alapján fennálló döntéshozatali jogok 25 %-ával rendelkeznek. (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).”

Ezen definíció szerint csak azok a családi vállalkozások felnek meg a meghatározásnak, amelyek megfelelnek a KKV besorolásnak is. A KKV törvényben található szabály azt rögzíti, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak milyen pénzügyi és foglalkoztatottsági létszám adatoknak kell megfelelniük. A következő táblázatban láthatóak, azok az számszerű adatok melyeknek teljesülése során egy vállalkozás megkaphatja a KKV besorolást. „Az euróban meghatározott összegek forintra történő átszámításakor a Magyar Nemzeti Bank által megállapított, a KKV üzleti évének lezárásakor érvényes deviza középárfolyamot kell alkalmazni az újonnan alapított vállalkozás esetén a tárgyévet megelőző év utolsó napján érvényes, MNB által megállapított deviza középárfolyamot. (<https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/>, 2018)”

A táblázatban az 2022.11.04. napján aktuális napi árfolyam szerint történt az euróról forintra történő átváltás. (1. táblázat)

KKV besorolás	Létszám (fő)	és	Éves nettó árbevétel (euró), (forint)	vagy	Mérlegfőösszeg (euró), (forint)
Közép-vállalkozás	<250 fő	és	≤ 50.000.000 €, 20.141.000.000 Ft	vagy	≤ 43.000.000 €, 17.321.260.000 Ft
Kisvállalkozás	<50 fő	és	≤ 10.000.000 €, 4.028.200.000 Ft	vagy	≤ 10.000.000 €, 4.028.200.000 Ft
Mikrovállalkozás	<10 fő	és	≤ 2.000.000 €, 805.640.000 Ft	vagy	≤ 2.000.000 €, 805.640.000 Ft

1. táblázat
KKV besorolás

Forrás: Saját szerkesztés (<https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/>, 2018)

Mindezek következtében nincs lehetőség olyan összehasonlítható adatok gyűjtésére, melyek teljes egészében lefednék az összes családi vállalkozást akár Európa, vagy világszerte, hiszen rengeteg olyan nagy nemzetközi vállalat is van, amely családi vállalkozásként működik, de nem fér bele az Európai Unió KKV-politikájában megfogalmazott normába, ezáltal még mindig fejlesztésre szorul a megfelelő családi vállalkozásokra kiterjedő fogalom meghatározás. (Piac&Profit, 2018)

1.2. A családi vállalkozások jellemzői

Érzelmi aspektus

Azok a cégvezetők, akik családi vállalkozást alapítanak, már a kezdetektől fogva szenvedéllyel és alázattal vetik bele magukat a vállalkozás irányításába. Büszkék arra, hogy megalapították és felépítették mindazt, ami a tulajdonukban van, valamint a munkavállalók is büszkék arra, hogy kapcsolatban állnak azzal a családdal, aki mindezt felépítette. Elkötelezettek munkavállalóik, valamint partnereik iránt és idővel ez az attitűd kiterjed mindazon családtagokra is, akik a cégben aktívan részt vesznek. A családi lelkesedés elköteleződést és lojalitást ébreszt a munkavállalókban is hiszen „úgy érzik egy közös célért dolgozó csapat tagjai és mindannyian hozzájárulnak a közös sikerek eléréséhez. (Leach, P. 2018, p. 39).” Mindezek mellett hosszú távú stabil partnerség kialakításra és egy olyan stabil kultúra megalkotására törekszenek, amelyet a nagyvállalatok hosszú évek alatt sem tudnak úgy kifejleszteni, mint amit a családi vállalkozások szinte a kezdetektől fogva ki tudnak alakítani és ezen „az értékek vagy az életviteli szabályok alkotják azt a viselkedési kódexet, amely létrehozza és támogatja a családi jövőképet, a szervezatküldetését és a döntéshozatalt. (Leach, P. 2018, p. 36).” A családi vállalkozáson belüli elkötelezettség nem csupán egy megfoghatatlan pozitív jellemző, hanem egy olyan hozzáadott értéket biztosít a vállalkozásnak, amely által sokkal magasabb színvonalú működés érhető el és mutatkozik meg partnereik, beszállítók és munkavállalóik előtt. (Leach 2018).

Vezetési és pénzügyi aspektus

A családi irányítású vállalkozásban a felelősségek általában nagyon világosan meghatározottak, és a döntéshozatali folyamatot szándékosan egy vagy két kulcsfontosságú személyre korlátozzák. A családi vállalkozások gyakran sajátos módon működtetik a céget, speciális technológiai vagy kereskedelmi know-how-val, amellyel versenytársaik nem rendelkeznek. A cégbe fektet munka a család közös érdeke, tehát ha a vállalkozás fejlesztése miatt több időt kell fordítani a munkára, akkor a család rászánja az időt és elvégzi azt. Ugyanez a rugalmasság vonatkozik a pénzre is. A családi vállalkozást irányítók számára a jövedelem nem állandó. A vállalkozásban megtermelt haszon biztosítja, vagy legalábbis támogatja a családi megélhetését és „sokszor nem a minél magasabb profitszerzés a vállalkozás legfőbb célja, hanem például a családi egzisztencia biztonságos megtartása. (Gómez-Mejía et al., 2010) (Bogáth Á., 2018)”. Mindezeket figyelembe véve el kell dönteniük, hogy mennyi pénzt és

milyen rendszerességgel vesznek ki vagy tesznek be a vállalkozásba úgy, hogy mindeközben megőrzik a cég pénzügyi rugalmasságát és befektetési lehetőségeit, hiszen a „családi lehetőségek és igények sokszor felülírják a cég érdekeit, vagy ennek ellenkezője is gyakran előfordul. (Bogáth Á., 2018), (Csákné, 2012)”

Strukturális aspektus

Egy családi vállalkozásnak olyan struktúrát kell kiépítenie mely a legmegfelelőbb a sikeres működés szempontjából. A legtöbb esetben egyetlen egy tulajdonossal működnek a vállalkozások főleg az első generációs vállalkozások, ahol a tulajdonos irányítja vállalkozás mindennapi tevékenységét és felügyeli a lehető legtöbb munkafolyamatot annak érdekében, hogy maximálisan kézben tudja tartani az irányítást. Azoknak a családi vállalkozások is rettentően nagy a száma, amelyekben már második vagy harmadik generációs szakaszban vannak. Ebben az esetben két vagy több személy irányítja a vállalkozást és a tulajdonosok egymás között osszák meg a vezetési feladatokat. Előfordulhat viszont az is, hogy a vállalkozás részvényeinek egy része vagy mindegyike nyilvánosan forgalomba kerül. Ez azonban azt is jelentheti, hogy a vállalkozás egyszerűen piaci vállalkozásnak viselkedik, a cégtulajdonosok minimális szerepet töltenek be és szakmai vezetőket vonnak be az üzlet irányítására. Ez a megközelítés akkor működhet jól, ha a vállalkozás nagy mennyiségű külső finanszírozást keres, vagy ha a tulajdonosoknak egyszerűen nincs idejük, erőforrásuk vagy hajlandóságuk a napi tevékenységekhez. (Csákné, 2012)

1.3. Családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása

Az általam választott témát körül járva elkerülhetetlennek gondolom a családi és nem családi vállalkozások összehasonlítását, mégpedig azt, hogy milyen különbségek is rejlenek a két vállalkozási forma között. A 2. táblázatban próbáltam a lehető legjobban rávilágítani azokra a tulajdonságokra, amelyekben jelentős különbség figyelhető meg és rávilágítva a strukturális érzelmi és utódlási folyamatokra.

	Családi vállalkozások	Nem családi vállalkozások
Tulajdonlás	Családon belül	Szervezetten belül
Irányítás	Irányítás tulajdonosok által	Irányítás szervezeti vezetők által
Vállalkozás célja	Családtagok biztos megélhetése, fejlődés	Termék vagy szolgáltatás előállítása és profit szerzése
Szerepek	Partnerközpontú	Fogyasztóközpontú
Kapcsolatok	Bizalmi	Szerződéses
Toborzás	Lehetőséget biztosítanak családon belül, valamint munkavállalók közeli hozzátartozói körében	Általános toborzási folyamat egy adott pozícióra a leghozzaértőbb munkavállalók felvétele
Képzés	Az adott személy fejlődési szükségleteire szabott tanulási lehetőségek biztosítása	Az szervezeti szükségletek kielégítésére szabott tanulási lehetőségek biztosítása
Javadalmazás	Juttatások a vállalkozásoktól független szabályok szerint	Fizetés/ juttatás a piaci érték és a korábbi teljesítmény alapján
Utódlás	Családon belül	Szervezetten belül professzionális módon

2. táblázat

Családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés, (Bogáth, 2018, Leach, P. 2018, p. 142)

Összességében megállapítható és a táblázatból is jól kirajzolódik, hogy míg a nem családi vállalkozások a szervezeti felépítés mentén haladnak és hozzák meg döntéseiket addig a családi vállalkozásoknál az „értékek nemzedékről nemzedékre szállnak (Leach, P. 2018, p. 36).” és próbálják ezen értékek megtartása mellett működtetni vállalkozásaikat. A családi vállalkozásokra jellemző, hogy arra törekszenek, hogy a vállalkozást családi kézben tartsák és próbálnak a család anyagi függetlenségének biztosítására törekedni. Az üzleti és családi ügyek általában összemosódnak, és mindig előnyben részesítik a vezetői pozíció betöltésekor a családtagokat míg a nem családi vállalkozásoknak a család és a vállalati ügyek teljesen összeférhetetlenek a munka szintjén és a pozíciók betöltésekor próbálnak mindig szakavatott kollégát előnyben részesíteni. (Bogáth, 2018)

2. NEMZETKÖZI MEGJELENÉS

2.1. Családi vállalkozások jelentősége Magyarországon

A családi vállalkozások számát tekintve Magyarországon is a vállalkozások túlnyomó többsége családi tulajdonban van. Többségük mikro-, kis- és középvállalkozás. Ezeken a vállalkozásokon kívül azonban számos olyan nagyvállalat működik, amelyek bár túlmutatnak a már említett KKV-törvény szerinti definíción, üzleti tevékenységüket, módszereiket és tulajdonosi viszonyukat tekintve családi vállalkozásnak minősülnek. A családi vállalkozásokat a magyar jog nem különíti el külön kategóriaként. Éppen ezért sem a KSH, sem más állami szerv nem tartja nyilván számukat, tevékenységüket. Az egyetlen jelenleg családi vállalkozási formának a családi gazdaságokat tartják melyről a 2020. évi CXXIII. sz. törvényben a következőket fogalmazták meg:

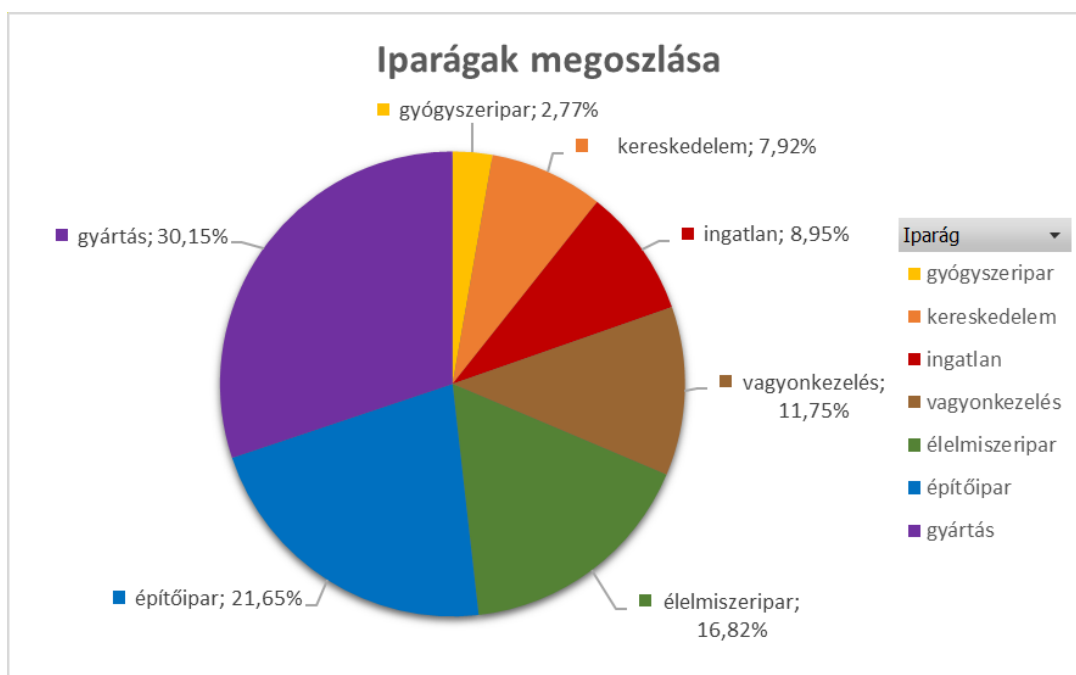
- „Kifejezi elköteleződését a családok gazdasági szerepének erősítése mellett;
- Kiemelten fontosnak tartja, hogy a mezőgazdasági termelés gerincét a családi gazdaságokon alapuló termelési forma határozza meg;
- Kifejezi meggyőződését arra nézve, hogy a generációkat átfogó keretekben végzett termelési tevékenység képes tartósan biztosítani a vidék megtartó erejét és gyarapodását;
- Hosszú távon biztosítani kívánja a mezőgazdaság sokszínűségének megőrzését és alkalmazkodóképességének erősítését.

(Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000123.tv>)”

Magyarországon a mikrovállalkozások 95%-a, a közép- és nagyvállalkozások 20%-át százalékát adják családi vállalkozásoknak. A foglalkoztatás terén is jelentős szerepet töltenek be, a foglalkoztatottak 45-50%-a családi tulajdonú cégeknél dolgozik. Ezek a vállalkozások a hazai GDP 50-60%-át állítják elő (Nagy - Tobak, 2017).

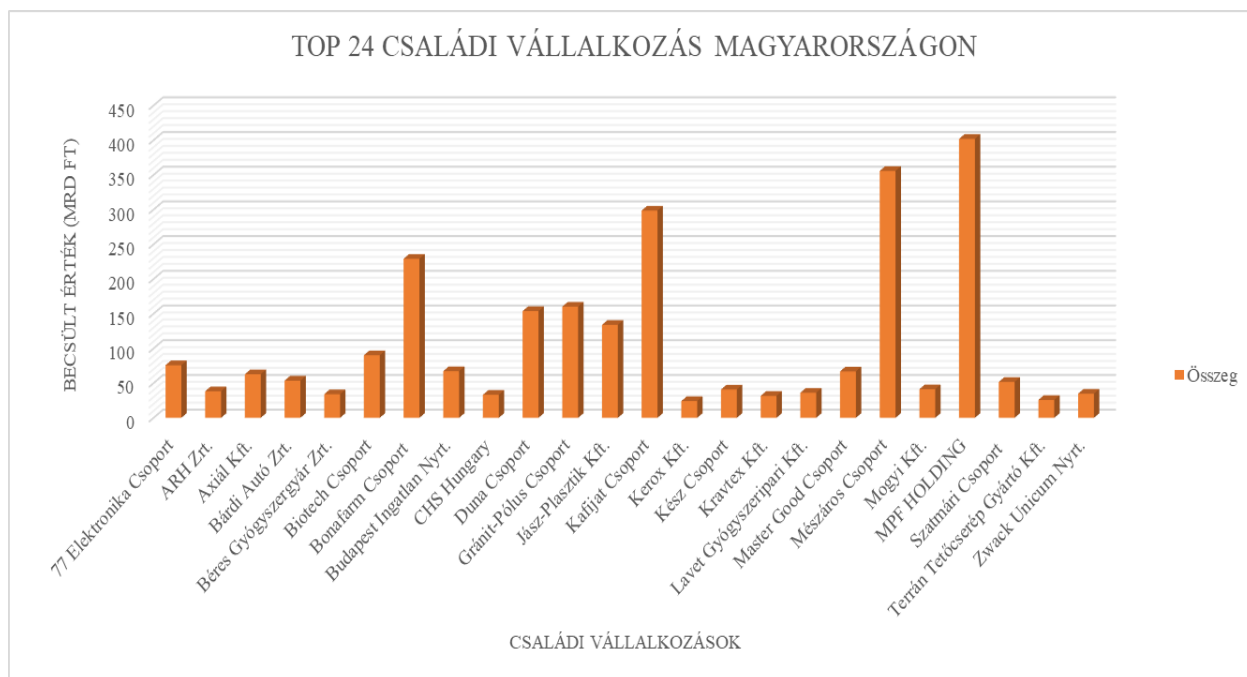
A családi vállalkozások működésével és pénzügyi helyzetével egyre több kutató foglalkozik. Próbálják minél több adattal alátámasztani a családi tulajdonban álló vállalkozások jelentőségét a gazdaságban. Nincs ez másképp Magyarországon sem, ahol a rendszerváltás után tömegesen indított vállalkozások mára már óriási vállalattá nőttek ki magukat és ezeket a cégeket gyűjtötték össze FORBES (2022.09) havi lapszámában. Fő szempont és a rangsor felállítása a legnagyobb becsült értékkel rendelkező cégek fértek be

TOP24 listába. A következőkben szeretném bemutatni a FORBES (2022) listájában szereplő vállalkozások működési és pénzügyi adatait. Az (1. ábra) az iparágak megoszlása látható. Az eredményekből egyértelműen kirajzolódik, hogy a munkaintenzív, primer és szekunder ágazatokban működnek a legnagyobb vállalkozások. A TOP 24 családi vállalkozás 30,15%-a gyártással foglalkozik, melyet követnek az építőiparral (21,65%) végül az élelmiszeriparral (16,82%) foglalkozó vállalatok. (FORBES, 2022)



1. ábra
A TOP 24 magyar családi vállalkozás iparágak szerinti megoszlása
Forrás: Saját szerkesztés, FORBES (2022) alapján

A 2. ábra a TOP 24 családi vállalkozást szemlélteti, a cégek becsült értékei alapján. A FORBES magazin 2022-es rangsorában szereplő cégek összértéke közel kétbillió-hatszázmilliárd forint. A FORBES (2022) a vállalkozások értékének becslését mindig publikusan elérhető adatokból végzi és a vállalkozások becsült értékét EBITDA alapon határozzák meg. Az első, mely cég a tavalyi listán is megszeret ezt az előkelő helyet az MPF HOLDIG. Maga mögé utasítva minden Magyarországon működő családi vállalkozást ideértve a több cégből álló Mészáros csoportot is. (FORBES, 2022).



2. ábra
A TOP 24 magyar családi vállalkozás Magyarországon
 Forrás: Saját szerkesztés, FORBES (2022) alapján

2.2. Sikeres nemzetközi vállalkozások

Világszerte fontos szereplői a családi vállalkozások a gazdaságnak és számarányukat tekintve is jelentősek. Mivel egyre nagyobb számban vannak jelen a családi vállalkozások ezzel egyidejűleg a vállalkozások metodikájával is egyre többen foglalkoznak, hiszen a generációváltás problémái és az innovációs hajlandóság állandó monitorozást igényel. Szennay és Csákné szerzőtársak (2021) arra keresték a választ, hogy mégis hány folyóirat készült ezen témákban világszerte. Mindegyik kontinensen találtak olyan kvantitatív és kvalitatív kutatást mely családi vállalkozásokkal foglalkozik és a kutatásokból kiderült, hogy ugyan a vizsgált területeken sem létezik egy általánosan elfogadott meghatározás a vállalkozásokra, ennek ellenére próbálnak bizony méréseket és vizsgálatokat készíteni. Ezeknek és más hasonló vizsgálatoknak köszönhetően kerülnek olyan mérési adatok a birtokunkban, melyekkel megállapítható, hogy milyen nagy számban is működnek családi vállalkozások világszerte.

A TOP 500 legnagyobb családi vállalkozását 2015 óta két évente gyűjtik össze és egy átfogó táblázatot készítenek, melyet mindenki számára elérhető tesznek. A 2021-ben készített

utolsó kutatás alapján (3. ábra) a TOP 500 családi tulajdonú vállalkozás kontinenseként a következő arányban oszlanak meg.

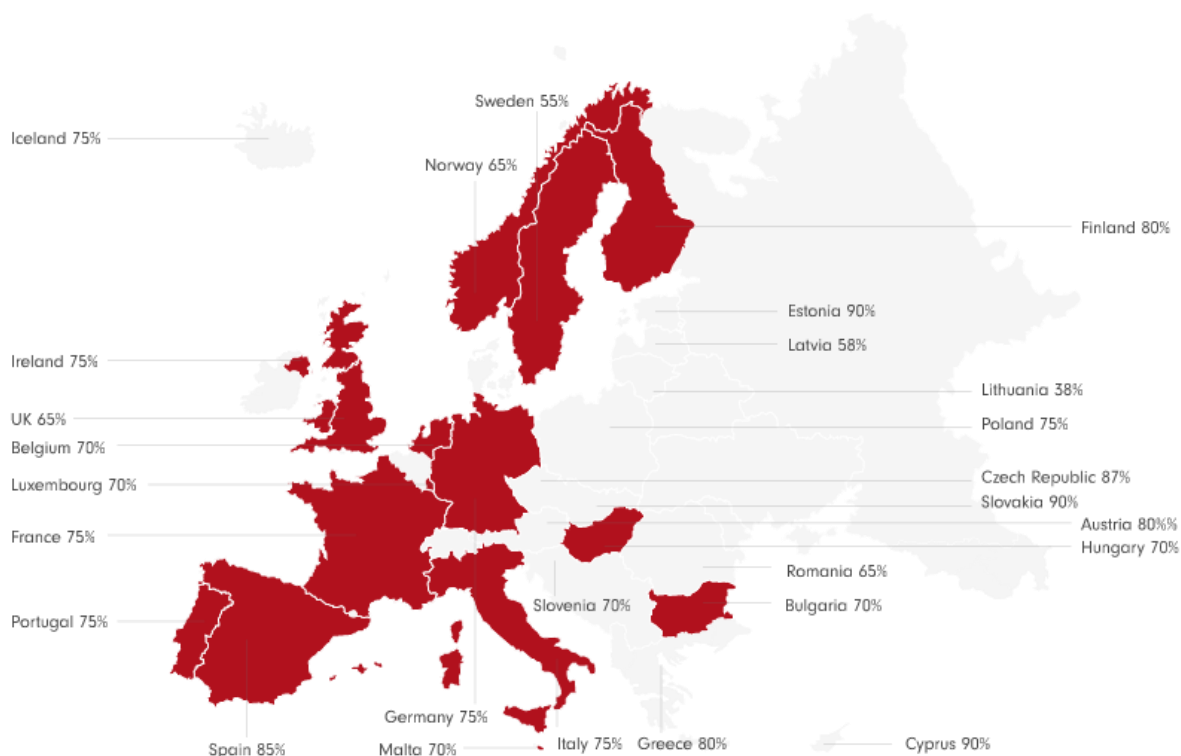


3. ábra

TOP 500 családi tulajdonú vállalkozás megoszlása világszerte

Forrás: Saját szerkesztés, (<https://familybusinessindex.com/#dataanalytics>)

Számarányukat tekintve a legtöbb családi vállalkozás Európában található ennek következtében több szervezet úgy, mint az EFB tehát az European Family Business is nagy hangsúlyt fektet arra, hogy Európa szerte segítsen a családi vállalkozást irányító családoknak. Aktívan támogatja a családi vállalkozások szerepét, beleértve a felelősségteljes tulajdonlást és a hosszú távú vállalkozás fenntartását. A térképen (4. ábra) az EFB szervezet által kigyűjtött adatok láthatók, mely jól szemlélteti a családi vállalkozások megoszlását az összes vállalat százalékos arányát tekintve. (EFB, 2009)



4. ábra

Családi vállalkozás Európa szerte: az összes vállalat százalékos aránya

Forrás: <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

A legtöbb európai országban 70% körül vagy afölötti a családi tulajdonú cégek aránya, de több olyan ország is van, ahol 90% körüli ez az arány. „Németországban a vállalkozások 75%-át teszik ki családi tulajdonú cégek, melyeknek nagy része kis- és középvállalkozások az ún. német Mittelstand. míg Spanyolországban 1,25 millió cégéből 1,1 millió családi vállalkozásnak minősül. (Szennay Á, Csákné F. J., 2021, p.12)”

3. CSALÁDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOK HATÁSA A GAZDASÁGRA

3.1. Családi vállalkozások pénzügyi jellemzői

A családi vállalkozások sajátos pénzügyi jellemzői abban nyilvánulnak meg elsősorban, hogy a családi és céges pénzügyek összemosódnak, valamint, hogy tartózkodnak a vállalkozások a külső tőkefinanszírozástól. A családi vállalkozások esetében az üzleti döntések elsődleges célja nemcsak a jövedelmezőség, hanem egy olyan egzisztencia kialakítása és egy hosszú távú sikeres vállalkozás felépítése, melynek köszönhetően a családi vállalkozásban dolgozók számára egy biztos megélhetést tudnak nyújtani ezáltal a családi szükségletek sok esetben előtérbe helyeződnek az üzleti igényekkel szemben. (Csákné, 2012)

A családi vállalkozások pénzügyire tehát a következők a legjellemzőbb tulajdonságok:

- Az üzleti döntések mögött nem minden esetben a jövedelmezőség áll;
- A családi és vállalati pénzügyek összefonódása miatt állandó monitorozásra van szükség;
- A családi igények általában előtérbe helyeződnek az üzleti igényekkel szemben.

„A már sikeresen működő családi vállalkozásoknál a fő finanszírozási forrás az befektetett nyereség, a rövid lejáratú bankhitelek, valamint a családtagok, rokonok, barátok megtakarításai. (Csákné F.J., Karmazin Gy., 2017 p.26)” Ennek következtében „a családi vállalkozások óvatosabb innovációs politikát folytatnak, ha a családok a vállalkozásba fektetik vagyonuk jelentős részét, ugyanis egy kedvezőtlen kimenetel a családok vagyoni, és ezáltal társadalmi helyzetét is negatívan érintheti. (Szennay Á, Csákné Dr. F. J., 2021, p.5)”

„A magyar családi vállalkozások nagymértékben (36,3%) a családi megtakarításokra támaszkodtak működésük során, és gyakran a nyereségüket (30,4%) fordítják vissza, mint fő finanszírozási forrást, valamint a cégtulajdonosok többsége inkább hitelt vesz fel, mintsem saját pozícióját külső tőke bevonásával gyengítse. (Csákné F.J., Karmazin Gy., 2017 p.10)” „A családi vállalkozások sajáttőke-aránya gyakran lényegesen meghaladja a nem családi vállalkozásokét, és ez a magas sajáttőke-arány biztosítja a vállalkozások és az egész gazdaság

gazdasági stabilitását, (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).” hiszen a családi vállalkozások jelentős szerepet játszanak a reálgazdaság erejében és dinamizmusában. (Csákné, 2012)

3.2. Munkaerőpiacra gyakorolt hatása

A családi vállalkozások egyik legnagyobb munkamegtartó erejük kialakításban nagyban hozzájárul az, hogy elősegítik a társadalmi felelősségvállalást az „ahogy ők mondják „munkatársaik (Leach, P. 2018, p. 35).” iránt, ami megfelelő egyensúlyt teremt a munka és a magánélet között. „A családi vállalkozások igyekeznek hosszú távú munkahelyeket teremteni, ami a családias szervezeti légkör kialakítását szolgálja. Emiatt a családi vállalkozások vonzó munkahelyeket tudnak teremteni például a gyermeket nevelő nők számára is. (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).” Gyakori probléma viszont a családon kívüli munkavállalók bevonása és megtartása. Az ilyen munkavállalók nehezen tudják kezelni a munkahelyi családi konfliktusokat, korlátozottak az előrelépési lehetőségeik, és a családtagok gyakran különleges bánásmódban részesülnek. Mindezek mellett sok családi vállalkozás nehezen tudja meghatározni a vállalkozásban részt venni kívánó családtagokra vonatkozó szabályokat. A családi vállalkozások a munkaerő toborzásuk során gyakran kerülnek szembe azzal a nehézséggel, hogy olyan munkavállalókat vesznek fel, akik nem rendelkeznek olyan készségekkel, amelyek által a vállalkozás hasznos tagjai lehetnének, de a családi nyomás hatására alkalmazzzák őket. Az ilyen embereket, ha egyszer felveszik onnantól már nagyon, nehéz elbocsátani, még akkor, ha ez állandó költséget jelent a cégnek vagy demotiválnak más alkalmazottakat. Abban az esetben áthidalható ez a probléma, ha a jövőbeni nyitott pozíciók betöltésére csak olyan képzett munkavállalókat vesznek fel, akik a vállalkozás sikeres működéséhez járulnak hozzá legyen szó közeli családtagról vagy a családtól teljesen független munkavállalóról, hiszen ebben az esetben csak a vállalkozás érdekei lesznek szem előtt tartva. (Bogáth, 2018)

Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság a következő tényezőket emelte ki a családi vállalkozás pozitív és fejlesztendő elemeire, melyből szeretnék kettő igen fontos jellemzőt kiemelni:

- „A családi vállalkozások saját múltjukból fakadóan erősen kötődnek a telephelyükhöz, és ezért a vidéki és a kedvezőtlenebb helyzetben levő területeken is teremtenek és

megtartanak munkahelyeket. (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).”

Ebből adódik, hogy rettentően fontos, hogy azok a vállalkozások melyek a kezdetektől fogva is már az agglomeráción túl működnek több munkahelyet tudjanak teremtetni azokon a területeken is, ahol a munkahelyek száma igen alacsony.

A másik állásfoglalás a következő:

- „A globalizáció arra kényszeríti a vállalatokat, hogy nyissanak az új piacok, technológiák és képességek felé. A családi vállalkozásoknak a növekedési stratégiáikban figyelembe kell venniük ezeket az elemeket. Ez magában foglalhatja, hogy az új alkalmazottak tekintetében is nyitniuk kell, beleértve a vezetői pozíciókat is. (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).”

Több tanulmányban is olvasható, hogy a vezető pozíciókat legtöbbször a család tagjai töltik be, melynek egyszerű magyarázat van. Nem szeretnék a vállalkozások az irányítást kiadni a család kezéből. Az egyik legnagyobb kihívása tehát olyan munkavállalók bevonása a családi vállalkozásokba, akik megfelelő képességgel rendelkeznek feladatuk ellátásához és olyan magatartást tanúsítanak mely bizonyítja a vállalkozáshoz való teljeskörű elköteleződést.

4. UTÓDLÁS

4.1. Utódlási folyamat

A családi vállalkozások kiemelkedő sajátossága az utódlás, azaz a vezetői státusz szülőről gyermekekre való öröklődése, akár több generáción keresztül. A családi vállalkozások generációváltása során a cég vezetése általában szülőről gyermekekre száll át, de előfordulhat különböző rokoni kapcsolatban álló emberek között is. Ez a folyamat magában foglalhatja a tulajdonjog és a vezetés átadását is. Ebből a sajátosságból adódóan az egyik leggyakrabban fellépő probléma a generációváltás szükségességének határozott felismerése és a változással kapcsolatos határozott elhatározás hiánya. „Az utódlás tervezése a családi cégek stratégiai terveinek szerves részét kell, hogy képezzék. Ezt a tervet nem kell a jelenlegi üzlettulajdonos életkorához és egészségi állapotához igazítani. Bármikor elérhető tervre van szükség, amely a család és a cég kialakult helyzetével folyamatosan alakul. A cél az, hogy a kiválasztott utódok alkalmassá váljanak a vezetésre, és ezt a folyamatot az érintettek nyomon tudják követni. (Glittár F., 2015)” Fő feladatuk tehát a családi vállalkozásoknak egy olyan átfogó utódlástervezés készítése, mely során sikeren át tudják adni a vállalkozást a következő generációknak. (Noszkay, 2017)

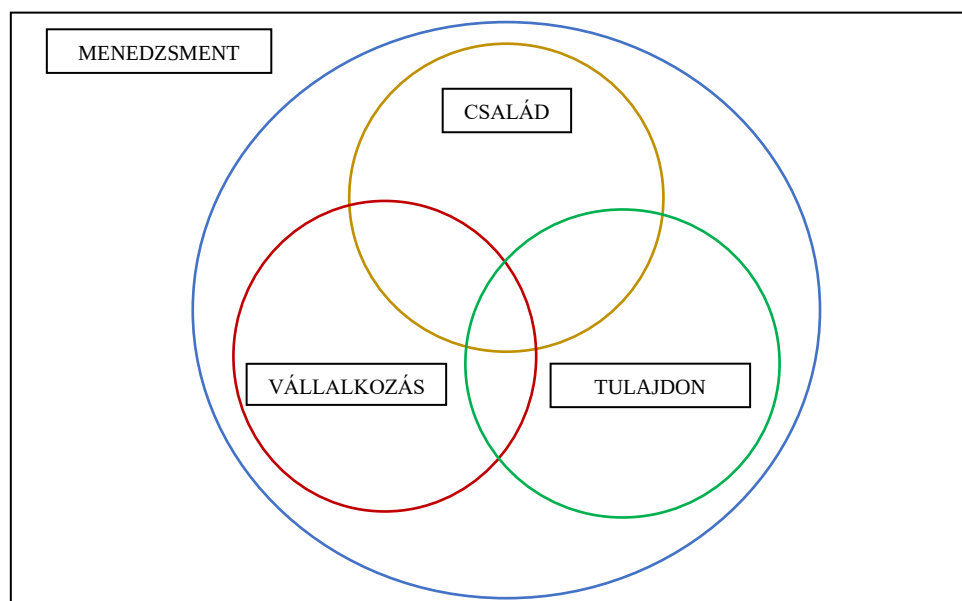
Ezt a ténymegállapítást az Európai Parlament állásfoglalása is megerősíti miszerint az európai „családi vállalkozások számára a legnagyobb kihívást a vállalkozás tulajdonjogának és irányításának egyik nemzedékről a következőre történő átruházása jelenti. Számszerűen évente Európában 450 000 cég kerül szembe ezzel a kihívással. Évente ezeknek a cégeknek az 1/3 zár be az utódlás sikertelensége miatt, ami közel 600 000 munkahely megszűnéséhez vezet. (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).”

Úgy gondolom az említett adatok alátámasztják azt, hogy a családi vállalkozások működése során eljön az az idő amikor az egyik fő feladat a megfelelő utód kiválasztása lesz és annak vizsgálata, hogy mégis milyen tényezők vezetnek az utódlás megtervezésének vagy meg nem tervezésének sikertelensége mögött. Rengeteg tanulmány számol be arról, hogy milyen fontos támogatni a vállalkozásokat és segíteni az átruházás megszervezését. „A vállalkozások átruházásának területén lehetséges megoldásokra egy remek példa Hollandia, ahol a gazdasági minisztérium bevezette az „utódlási csomagot” (Overdrachtspakket). Az 55 éves kort betöltő vállalkozók kapnak egy utódlási csomagot, amely emlékezteti őket a

vállalkozásátruházás tervezésének fontosságára, és eszközkészletet biztosít számukra, amely segít e folyamatban (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).”

Ahhoz, hogy egy sikeres utódlás meg tudjon valósulni a családi vállalkozások vezetőinek biztosítani és folyamatosan tájékoztatni kell arról az utód jelölteket már a kezdetektől fogva, hogy a családi vállalkozás munkalehetőséget biztosít számukra, valamint lehetőséget arra, hogy egykoron majd a vezetői státusz betöltésre is alkalmasak lehetnek. A kívánt utódlási eredmények elérése és a meghozott döntések nemcsak a vállalkozás jövőjét érintik, hanem sok esetben a család, mint családi egység jövőjét. Sok esetben a családi vállalkozások utódlásával foglalkozó szakemberek segítik ennek a folyamatnak a lebonyolítását, hiszen ekkor nem csak a családi vállalkozás tulajdonosai és/vagy az utódok irányítják a folyamatot, hanem egy külső személy is, aki miután teljes egészében rálátást kap a vállalat működésére segít egy olyan utódlási terv felállításban, mely a család és a vállalkozás együttes érdekeit nézni. Ezek a megalapozott döntések biztosítják a zökkenőmentes és hatékony családi vállalkozás átadását. (Pwc 2017)

Általában a családi vállalkozásokat a három kör modell ábrázolással szokták szemléltetni. A hagyományos ábrázolást az utódlás szempontjából Pieper és Klein (2007) továbbfejlesztett ezt a megközelítést és a már ismeret család, vállalkozás és tulajdonlás alegységeit egy negyedik pillérrel, a menedzsmenttel egészítette ki. (5. ábra) (Vajdovich N., Heidrich B., 2021)



5. ábra

Családi vállalkozások három kör modellje

Forrás: Saját szerkesztés (Tagiuri & Davis (1992) és Pieper és Klein (2007) alapján)

4.2. Átadási lehetőségek

Az utódlási folyamat előkészítése során az utódlástervezők sokféle forgatókönyvet megvizsgáltak az évek során melyet két nagy kategóriába lehet sorolni. Az első amikor a vállalkozásnak van olyan utód jelöltje, aki méltó a feladatok ellátására a másik pedig amikor nem rendelkeznek olyan utóddal, aki képes lenne a vezető pozíciót betölteni. Az idősebb nemzedék a vizsgálatok megkezdésekor mérlegeli, hogy milyen célokat követ a családi céggel kapcsolatban, szándékozik-e például azt megtartani.

A következő eshetőségek alakulhatnak a vállalkozás utódlása kapcsán:

1. utóddal rendelkező vállalkozások
2. utóddal nem rendelkező vállalkozások

1. Utóddal rendelkező vállalkozások

Az 1. eset vizsgálatakor a családi vállalkozásnak van potenciális utódjelöltje családon belül, akit úgy vélnek alkalmas az utódlásra és készen áll arra, hogy vezesse a családi céget. A családtagok családi vállalkozásba való belépése a leggyakoribb minden pozíció szempontjából. Mielőtt elkezdenek tömegesen felvenni olyan munkatársakat, akiket bármilyen kötelék is köt a családhoz érdemes az alapítóknak és a vezetőségnek kidolgozniuk néhány alapszabályt a családtagok belépésére vonatkozóan. A család ösztönözheti a fiatalabb generációt, hogy fejlesszék készségeiket és olyan területen tanuljanak tovább mely a vállalkozás szakiránynak megfelelő és bármilyen magasabb pozíció betöltése során előnyt jelenthet. A következő generációt akár arra is ösztönözhetik, hogy más cégeknél dolgozva szerezzenek megfelelő munkatapasztalatot, melyet később is tudnak hasznosítani. Előfordulhat viszont az is, hogy vannak, akik csatlakoznak a családi vállalkozáshoz, majd végül úgy döntenek, hogy valami mást szeretnének csinálni. Ebben az esetben is előfordulhat az, hogy végül mégis csak visszatérnek a családi vállalatban és ebben az esetben is szükséges megadni arra a lehetőséget, hogy bizonyítsanak. A legtöbb családi vállalkozás tulajdonosa legtöbbször gyermekét vagy közeli hozzátartozóját szeretné látni a vezetői és tulajdonosi pozíciókban, még akkor is, ha azok a személyek nem is a legrátermettebbek a vezetői feladatokat ellátására. Több tulajdonostól is elhangzott már az a kijelentés, hogy nem gyermekire bízna rá a tulajdonosi feladatokat, ha a készségeiket kellen csak figyelembe venni, viszont családként azonban minden tőlünk telhetőt meg kell tenniük, azért, hogy a vállalat tovább tudjon működni és fejlődni, mely kellő

támogatással és segítséggel meg tud valósulni. Az utódlás során azonban előfordulhat, hogy az új generáció nem azonosul az idősebb generáció által alkalmazott gyakorlatokkal, és nem biztos, hogy jelenlegi üzlet hosszú távú kilátásaiban bízik és nem szeretné tovább vinni a már meglévő formájában a vállalkozást. A családnak ebben az esetben mérlegelni szükséges a dolgokat és konszenzusra jutni. Az új generáció változást szeretne míg az átadó a már jól megszokott ritmusban szeretné, hogy tovább működjön a cég. Érdekes ilyenkor mindkét fél érdekeit szem előtt tartani és megpróbálni egy köztes utat választani legalább addig mindenképp még az utódlási folyamat teljes egészében a végére nem ért. (Bogdány, Balogh, 2019)

2. Utóddal nem rendelkező családi vállalkozások

Előfordulhatnak olyan generációváltások, amelyekben az utód nem tagja a családnak. A cég tulajdonosának utódlási gondjai lehetnek, mert a tágan értelmezett családban nincs elég olyan családtag, akiket meg lehetne választani, vagy nincs olyan, aki vállalná a vállalkozás vezetésével járó felelősséget. A fiatalabb generációkra egyre kevésbé jellemző, hogy kötelességüknek érzik a vállalkozás átvételét, inkább a saját útjukat szeretnék járni. Ennek köszönhetően egyre több esetben figyelhető meg, hogy nem családtagok veszik át a családi cég vezetését. A másik eshetőség az az, amikor az utód számára eljön a felismerés, hogy egykoron még sikeresen irányított vállalkozást utód hiányában a generációváltás kivitelezhetetlennek tűnik, így nem lát más lehetőséget a vállalkozás folytatására csak a cég eladását. Az ilyen cégeladási ügyletek nagyon összetettek, és általában külső tanácsadó cégeket is alkalmaznak a felek. Egy cég eladásában több szereplő is részt vesz, az előbb említett befektetési tanácsadón kívül vannak a cég iránt érdeklődő befektetők, könyvelők, jogászok, és adótanácsadók. (Glittár F. 2015) (Kálmán, 2020)

4.3. Az utódlás pénzügyi szempontjai

Az utódlási folyamatokat vizsgálva az egyik elengedhetetlen sajátosság az utódlás pénzügyi kérdéseinek vizsgálata, egyrészt a tényleges finanszírozási forrásigény meghatározása, elemezve ennek a társaság működésére gyakorolt hatását, másrészt a pénzügyi kompenzáció során alkalmazott módszertanra fókuszálva. „A családi vállalkozás tulajdona nem likvid eszközökből áll, hanem abból, amit a család több generáción keresztül épít és fejleszt. Értékek, hagyományok és szakértelem. Vállalkozásának átadása a következő generációnak ezért a

legkomolyabb kihívás, amellyel egy ilyen vállalkozás szembesülhet. (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).” Ha a pénzügyeket nem kezelik hatékonyan, az sok konfliktust és diszharmóniát okozhat az elődök és az utódok között. Egy családi vállalkozás életében mindig komoly próbatétel az öröklés és a következő generációnak való átadás, hiszen a sikerén múlik, hogy a családi vállalkozás családi vállalkozásként működik-e tovább vagy sem. Egy családi vállalkozás átruházása bonyolultabb pénzügyi megoldást igényel, mint egy adás-vétel, ahol a vevő megállapodásos ár fizetésével szerzi meg a céget. Az alapító vállalkozó vagyonának és bevételi forrásának fontos része a vállalkozás. Az üzleti többletbevételen kívül nagyon kicsi az esélye annak, hogy az alapító vállalkozó nyugdíjba vonuljon, és anyagi ellenszolgáltatás nélkül továbbadja a céget a következő generációnak. A cégátruházás során a pénzügyi tervezés során meg kell határozni a nyugdíjas jövőbeni rendszeres jövedelmének összegét és forrását, a céges ruházat egyszeri ellenértékének összegét és forrását, valamint a tulajdonos ingatlanának lehetséges új tulajdonosait. (Csákné, 2012)

5. KVANTITATÍV KUTATÁS

5.1. Kutatási cél

A kutatásom célja az volt, hogy bemutatásra kerüljenek a családi vállalkozásban a munkavállalók megtartásának tényezői. A szakdolgozati témám kiválasztásában már előjáróban is nagy szerepet játszottak a kutatásai kérdéseim, hiszen nagyon érdekesnek gondolom azt a munkakeresési metodikát, amely jelenleg zajlik Magyarországon. Azt, hogy milyen tapasztalatok alapján döntenek el a munkavállalók, hogy a későbbiekben hol szeretnének dolgozni vagy hogy mennyire elkötelezettek jelenlegi munkahelyükkel kapcsolatban.

Kutatási kérdéseim:

1. Milyen következtetések vonhatóak le a családi és nem családi vállalkozások munkavállalóinak neme, kora és lakhelyük tekintetében?
2. Miben tud többet vagy kevesebbet nyújtani egy családi vállalkozás és melyek azok tényezők, amelyek miatt a családi vállalkozások mellett döntenek a munkavállalók?

A szakirodalmi elemzés után a következő hipotéziseket állítottam fel. (3. táblázat)

HIPOTÉZISEK SORSZÁMA	HIPOTÉZISEK	KAPCSOLÓDÓ KUTATÁSOK
1.	Feltételezem, hogy a családi vállalkozásban dolgozó nők aránya kevesebb mint a férfiaké.	Piac&Profit (2022)
2.	Feltételezem, hogy a családi vállalkozásban dolgozók többsége nem a nagyvárosban él.	Konczosné Sz. M. & Reisinger A.& Ablonczyné M. L. & Rámháp Sz. & Bite P.& Polster Cs. (2018)
3.	Feltételezem, hogy a családi vállalkozásban dolgozók nem rendelkeznek felsőfokú végzettséggel.	Bogáth Ágnes (2018)

*3. táblázat
Hipotézisek*

Forrás: Saját szerkesztés (2022)

A hipotézisek igazolására empirikus adatgyűjtést végeztem azon munkavállalók között, akik családi, valamint akik nem családi vállalkozásnál dolgoznak. A kvantitatív kutatás eredményi részben keresztábra segítségével az SPSS rendszerben kerültek kiértékelésre, ahol azon változók közötti összefüggések kerültek feltárássra, ahol két vagy több változó együttes eloszlása figyelhető meg. Mindezek mellett CHAID alapú döntési fa került szerkesztésre melynek segítségével a kijelölt függő változó és a magyarázó változók közötti kapcsolatrendszer vizuális formában került szemléltetésre.

5.2. Mintavétel

A 2022 06.01- 08.31 tartó időszak alatt elvégzett kvantitatív kutatásom standard kérdőíves megkérdezés volt, melyet elektronikus úton a Google Forms kitöltő rendszerén keresztül lehetett kitölteni. A mintavétel során fontosnak tartottam, hogy összehasonlításra kerüljenek a családi, valamint a nem családi vállalkozásban dolgozó munkavállalóra jellemző adatok is. A kérdőívet összesen 123 személy töltötte ki, melynek feldolgozása során a korábban bemutatott kutatási kérdéseimre kerestem a választ.

A mintavétel nem volt reprezentatív, azaz különböző korcsoportú, iskolai végzettségű és az ország más-más részein élő személyek töltötték ki, így az országos átlagtól eltérő arányban kerültek a mintába. Jelen tanulmány eredményeiből a reprezentativitás hiánya miatt nem lehet általános következtetéseket levonni a magyar lakosságra vonatkozóan, azonban kirajzolódnak bizonyos jellemzők, melyek nagyban meghatározzák a munkavállalók viselkedését, amely további kutatásokat is indukálhat.

5.3. Eredmények

Demográfiai jellemzők

A demográfiai jellemzők (a válaszadók nemekénti aránya, korcsoportok, lakhely, családi állapot, valamint a válaszadók iskolai végzettsége) tekintetében az 4. táblázatban szereplő eredmények születtek. Fontos kiemelni, hogy a táblázatban összesített adatok láthatóak az egész mintára vonatkozóan, itt még nem kerültek elkülönítésre az adatok családi és nem családi vállalkozásokban dolgozó munkavállalókra (4.táblázat).

DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐK	EREDMÉNYEK
<i>Nemenkénti arány</i>	A válaszadók 58,5%-a nő, 41,5%-a férfi.
<i>Korcsoportok</i>	A válaszadók 57,7%-a 18 és 35 év közötti, 38,2%-a 35 és 55 év közötti és 4,1%-a 55 év feletti.
<i>Lakhely</i>	A megkérdezettek 40,7%-a nagyvárosban él, 20,3%-a középvárosban, 31,7%-a kisvárosban, míg kisvárosban mindösszesen 7,3%-a .
<i>Családi állapota</i>	A megkérdezettek 37,4%-a házas, 35,8%-a kapcsolatban él, 24,4%-a egyedülálló, 0,8%-a elvált, 0,8%-a özvegy és 0,8%-a egyéb kapcsolati státuszban él.
<i>Iskolai végzettsége</i>	A válaszadók 43,9%-a érettségivel, 36,6%-a felsőoktatási alapkiváráttal (BA/BSc), 16,3%-a elsőoktatási mesterkiváráttal (MA/MSc), 3,3%-a egyéb iskolai végzettséggel rendelkezik.

4. táblázat
Demográfiai jellemzők elemzése
 Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

Családi és nem családi vállalkozásban foglalkoztatott munkavállalók összehasonlítása

A demográfiai kérdések után a kérdőív úgy lett kialakítva, hogy külön kezelje azokat válaszadókat, akik családi vállalkozásban dolgoznak, valamit azokat, akik nem. A kérdések, egy kivétellel azonosak voltak, de szerettem volna, ha válaszok jól elkülönülnek egymástól így a vállalkozási formák között könnyebben vonhatóak le következtetések.

A különböző vállalkozási formák megoszlás a megkérdezett 123 ember között a következőképpen alakult. A válaszadók 32,5%-a családi míg 67,5%-a nem családi vállalkozásban dolgozik. Az utóbbinál az egyetlen eltérő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy mégis mi a kitöltő foglalkozása, hiszen akár lehet egyéni vállalkozó vagy akár multinacionális környezetben dolgozó is a kitöltő. Nagyon különböző területekről érkeztek foglalkozások úgymint, nemzetközi ügyfélszolgálati alkalmazott, építésvezető, ügyész, szállítmánybiztosítási szakértő, és tűzoltó. A foglalkozások széleskörűségét figyelembe véve a nem családi

vállalkozásban dolgozó válaszadók elég nagy szegmense lefedésre került így a válaszok is relevánsabbnak bizonyultak.

Munkahelyi elköteleződés

A munkahelyi elégedettség az egyik legfontosabb tényező, amely növelni tudja a munkavállalói elköteleződést. Úgy gondolom, hogy az általános elégedettség, a harmónia a munka és a magánélet között, valamint a felettesekkel való jó kapcsolat jelentősen befolyásolja a munkavállalók maradási szándékát. A 5. táblázatban tehát azon kérdésekre adott válaszok kerülnek összehasonlításra, ahol, egy 1-10 skálán a válaszadóknak (az 1 értékelés a legkevésbé elégedett a 10 pedig a nagyon elégedett minősítést jelentette) értékelniük kellett a következő szempontok szerint jelenlegi munkahelyüket:

- munkahelyi elégedettség összességében
- családi értékek figyelembevétele
- kommunikáció minősége a felettesekkel

A 5. táblázatban az értékelések %-os megoszlása is feltüntetésre került az első három leggyakoribb válasz alapján.

ÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOK	CSALÁDI VÁLLALKOZÁSBAN				NEM CSALÁDI VÁLLALKOZÁSBAN			
	DOLGOZÓK				DOLGOZÓK			
<i>Munkahelyi elégedettség</i>	<i>értékelés</i>	7	10	9	<i>értékelés</i>	8	7	10
	%	30%	27,5%	20%	%	28,9%	22,9%	18,1%
<i>Családi értékek figyelembevétele</i>	<i>értékelés</i>	10	9	8	<i>értékelés</i>	10	9	8
	%	27,5%	27,5%	27,5%	%	28,9%	15,7%	14,5%
<i>Kommunikáció a felettesekkel</i>	<i>értékelés</i>	8	10	7	<i>értékelés</i>	9	10	8
	%	35%	30%	17,5%	%	27,7%	22,9%	15,7

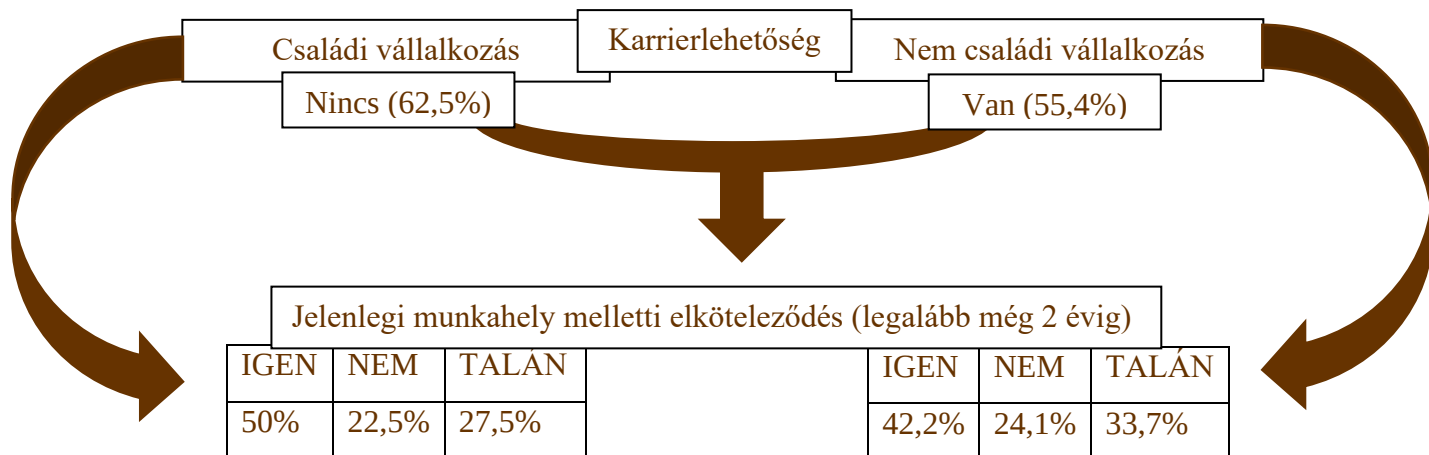
5. táblázat
Elégedettségi táblázat

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

A táblázatból jól látható, hogy a családi és nem családi vállalkozásban dolgozó személyek is a legtöbbször 7 – 8 – 9 – 10 értékelést adtak a kérdésekre. Arányaiban tekintve viszont

nagyobb százalékban adtak magasabb osztályzatot azon dolgozók, akik családi vállalkozásban dolgoznak. Mindhárom kérdés esetén 27,5% vagy afölött adtak 10 értékelést míg ugyanezen osztályzatot a nem családi vállalkozásban dolgozóknál volt olyan kérdés, ahol csak a válaszadók 18,1% adta.

Az általam vélt másik nagy befolyásoló tényezőt az előrelépési lehetőségek meglétét is megvizsgáltam. A jövőbeni anyagi célok eléréséhez elengedhetetlen a karrierépítés, melyet míg egy multinacionális cégnél könnyebben kivitelezhető lépésnek bizonyul hiszen rengeteg pozíció elérhető, addig családi vállalkozásoknál igen behatároltak az előrelépési lehetőségek. A magasabb pozíciókat általában családtagok töltik be és nagyon ritkán vesznek fel külső személyt felsővezetőnek. A hierarchia is nagyon lapos hiszen a főbb családtagok alá tartoznak a munkavállalók és a legtöbb vállalkozásnál nincsen meghatározva pontosan a szervezeti felépítés így a jövőbeli előrelépési lehetőségek elég kilátástalanok egy külsős tehát nem családtag számára. Mindezeket figyelembe véve nagyon érdekesnek találtam az a tényt megvizsgálni, hogy munkavállalók mennyire elkötelezettek munkahelyükkel kapcsolatban tehát az elkövetkező éveiket is szeretnék jelenlegi munkahelyükön tölteni a felsorolt tényezőket figyelembe véve vagy inkább más munkahely keresésében látják a megoldást.



6. ábra
Karrierlehetőség a két vállalkozási formánál
 Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

A döntési fa különböző döntési lehetőségeket ábrázol és az esetleges következményeket. (6. ábra) „A CHAID modell a függő változó kategóriáinak megfelelően mutatja az adott részhalmazba tartozó esetek százalékos megoszlását. (Dudás P. 2018, p. 2.)” Az ábrából tehát

jól kirajzolódik, hogy míg a családi vállalkozásoknál egyértelműen nincsen előrelépési lehetőség ettől függetlenül a válaszadók 50%-a szeretne maradni jelenlegi munkahelyén ezzel ellentétben a nem családi vállalkozásoknál ugyan van előrelépési lehetőség mégsem gondolják csak a megkérdezettek 42%-a úgy, hogy szeretne maradni. Az előzetes megítéléssel ellentétben tehát a családi vállalkozásoknak nem róható fel a karrierlehetőség hiánya, mint a munkaerő elvándorlásának oka.

Legfontosabb szempontok egy új munkahely kiválasztása során

A munkahelykeresési metodika mára már egészen megváltozott. A jelentkezők rengeteg szempontot vesznek figyelembe. melyek közül megpróbáltam felsorolni a 10 legjellemzőbbet, melyet a kitöltőknek rangsorolniuk kellett, mégpedig úgy, hogy melyek azok a tényezők, amelyek a leginkább fontosak számunkra egy új munkahely kiválasztása során. (6. táblázat)

Értékelés/ Vállalkozási forma	Családi vállalkozás	Nem családi vállalkozás
1.	Fizetés és egyéb juttatások (45%)	Fizetés és egyéb juttatások (45%)
2.	Stabilitás (35%)	Stabilitás (28%)
3.	Munkakörnyezet (25%)	Munkakörnyezet (26,5%)
4.	Karrier lehetőség (20%)	Rugalmasság (22%)
5.	Rugalmasság (30%)	Karrier lehetőség (11%)
6.	Munkaidő, munkabeosztás (30%)	Munkaidő, munkabeosztás (17%)
7.	Könnyű megközelíthetőség (27,5%)	Könnyű megközelíthetőség (23%)
8.	Társadalmi felelősségvállalás (37,5%)	Társadalmi felelősségvállalás (24%)
9.	Korszerű technológia (52,5%)	Korszerű technológia (25%)
10.	Határozott imázs és értékrend (52,5%)	Határozott imázs és értékrend (29%)

6. táblázat

Munkahely választási szempontok

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

A családi és nem családi vállalkozásokban dolgozók sorrendfelállítása szinte teljesen azonos kivétel a 4. és az 5. helyén lévő szempontok, amelyek felcserélődnek a két vállalkozási forma között.

5.4. Hipotézisek vizsgálata

Hipotézis 1

Feltételezem, hogy a családi vállalkozásban dolgozó nők aránya kevesebb mint a férfiaké.

A két változó között szignifikáns összefüggés van, mert $p < 0,05$. Vagyis az, hogy egy munkavállaló milyen munkahelyen dolgozik összefüggésben van a munkavállaló nemével. A kitöltők között nagyobb arányban a nők nem családi vállalkozásban dolgoznak míg a férfiak szinte fele-fele arányban dolgoznak családi és nem családi vállalkozásoknál. (7. táblázat)

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,281 ^a	1	0,012	
Continuity Correction ^b	5,340	1	0,021	
Likelihood Ratio	6,245	1	0,012	
Fisher's Exact Test				0,011
N of Valid Cases	123			

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,59

b. Computed only for a 2x2 table

7. táblázat Kí-négyzet próba

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés az IBM SPSS Statistics 25 alapján, (2022)

Mivelhogy van egy ordinális és egy nominális változó, amelyek közötti kapcsolat szignifikáns, ezért a Cramer's V értékét is értelmezni kell. A Cramer's V értéke 0,226, tehát megállapítható, hogy a két változó között közepesnél gyengébb, szignifikáns kapcsolat van. (8. táblázat)

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,226	0,012
	Cramer's V	0,226	0,012
N of Valid Cases		123	

8. táblázat
Szimmetrikus mutatók

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés az IBM SPSS Statistics 25 alapján, (2022)

Hipotézis 2

Feltételezem, hogy a családi vállalkozásban dolgozók többsége nem a nagyvárosban él.

A két változó között szignifikáns összefüggés van, mert $p < 0,05$. Vagyis az, hogy ki milyen településen él befolyásolja azt, hogy milyen vállalkozásnál dolgozik. (9. táblázat)

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,308 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	28,332	3	0,000
N of Valid Cases	123		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,93.

9. táblázat
Khi-négyzet próba

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés az IBM SPSS Statistics 25 alapján, (2022)

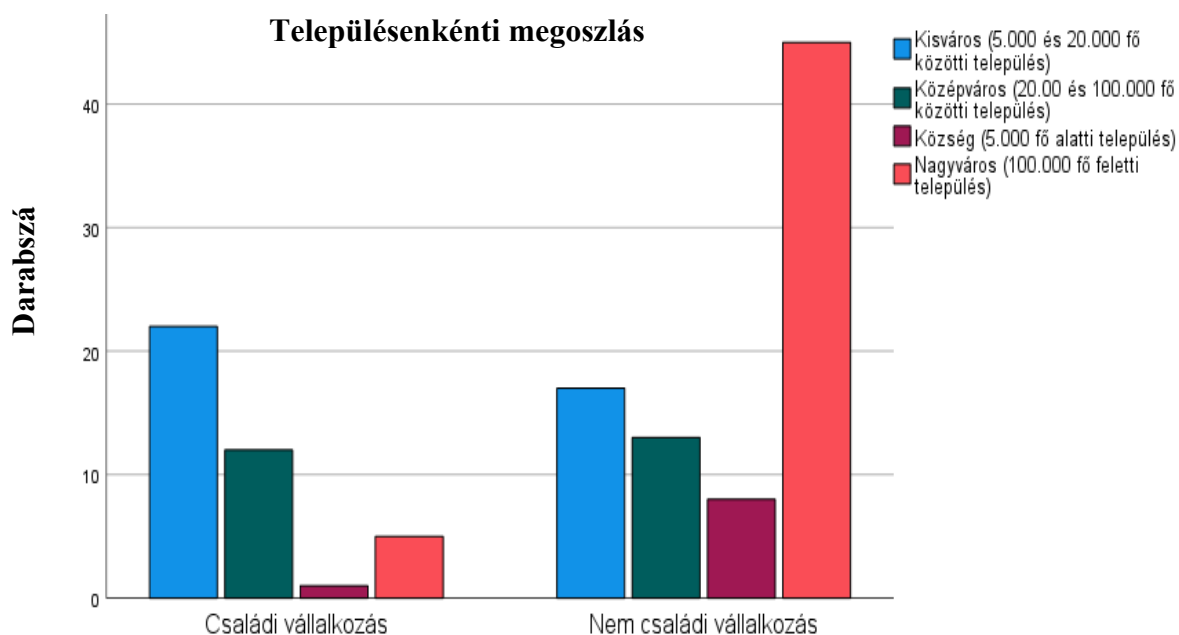
Az ordinális és egy nominális változó közötti kapcsolat ismét szignifikáns, ezért a Cramer's V értékét 0,462 értelmezve megállapíthatjuk, hogy a két változó között közepesnél erősebb szignifikáns kapcsolat van. (10. táblázat)

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,462	0,000
	Cramer's V	0,462	0,000
N of Valid Cases		123	

10. táblázat
Szimmetrikus mutatók

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés az IBM SPSS Statistics 25 alapján, (2022)

A demográfiai adatok kiértékelésekor ugyan összességében kerültek kiértékelésre a demográfiai adatok, viszont szeretnék kiemelni egy jelentős különbséget. Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye szerint is „A családi vállalkozások saját múltjukból fakadóan erősen kötődnek a telephelyükhöz, és ezért a vidéki és a kedvezőtlenebb helyzetben levő területeken is teremtenek és megtartanak munkahelyeket. (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, vélemény, 2016, 2016/C 013/03).” Jól kirajzolódik ez a megállapítás az alábbi oszlopdiagrammon is, hiszen a családi vállalkozásban dolgozók 55%-a kisvárosban él míg nagyvárosban csak 12,5%-a. Ezzel ellentétben a nem családi vállalkozásban dolgozók többsége, azaz 54%-a él nagyvárosban és jelentősen kevesebben 15,7%-a él kisvárosban. Megállapítható tehát, hogy arányait tekintve szinte fordítottjai egymásnak. Míg a családi vállalkozásokban dolgozók többsége kisvárosban él feltehetően a vállalkozás telephelyének közelében addig a nem családi vállalkozásban dolgozók a nagyvárosban élnek. (7. ábra) (8. ábra)

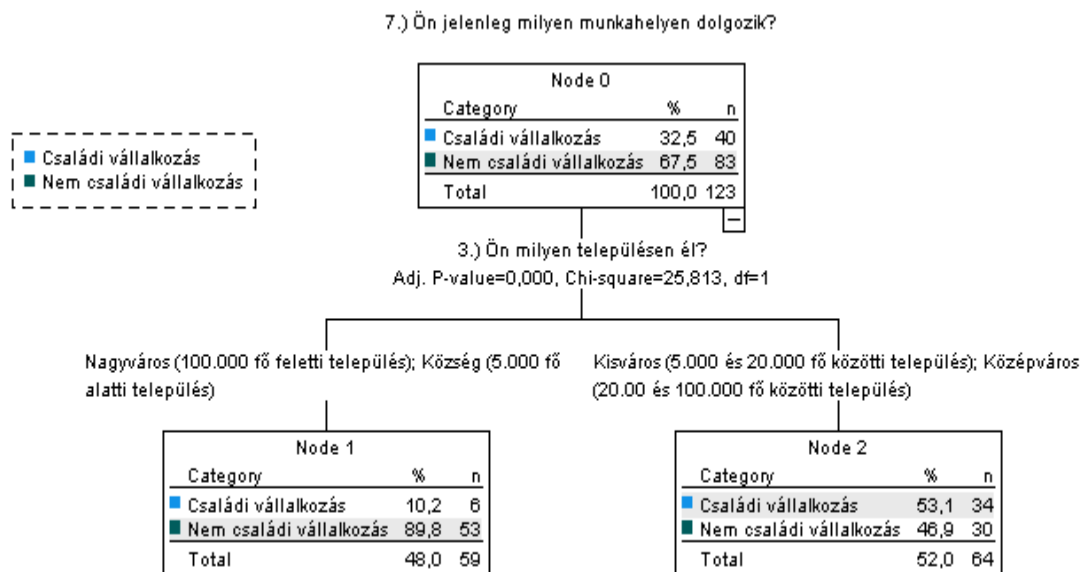


7. ábra
Vállalkozási formák megoszlása településenként

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

Ugyanezen hipotézisvizsgálat során az eredmények kiértékelésre kerültek az SPSS rendszer segítségével létrehozott CHAID modellel, ahol a rendszer kategorizálta azon munkavállalókat, akik többségében nagyvárosban, valamint kisvárosban élnek aszerint, hogy a válaszadó családi vállalkozásban dolgozik vagy sem. A megoszlásokat jobban szemlélteti ezen döntési fa, hiszen használatával a téves következtetések aránya csökkenthető. A nagyvárosban

jelentősen több nem családi vállalkozásban dolgozó munkavállaló dolgozik míg kis-és középvárosban dolgoznak a családi vállalkozásban tevékenykedő munkavállalók többsége.



8. ábra
CHAID modell: Vállalkozási formák megoszlása településenként
Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

Hipotézis 3

Feltételezem, hogy a családi vállalkozásban dolgozók nem rendelkeznek felsőfokú végzettséggel.

A két változó között nincs szignifikáns összefüggés, mert $p > 0,05$. Vagyis az, hogy ki milyen végzettséggel rendelkezik nem függ össze, hogy milyen vállalkozásnál dolgozik. (11. táblázat)

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,571 ^a	3	0,463
Likelihood Ratio	2,675	3	0,444
N of Valid Cases	123		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,30.

11. táblázat
Khi-négyzet próbák

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés az IBM SPSS Statistics 25 alapján, (2022)

5.5. Hipotézisek kiértékelése

Összességében két hipotézis elfogadásra míg egy elutasításra került a kiértékelések következtében. A saját kutatási modell a kvantitatív elemzések által visszacsatolva a korábbi kutatási fázisra (irodalomfeldolgozás) a felállított hipotézisek alapján működőképesnek bizonyult. (12. táblázat). Az, hogy egy családi vállalkozásban, milyen a munkavállalók összetétele nem, kor, lakhely, valamint iskolázottságot tekintve elmondható, hogy igenis vannak tendenciák melyek megfigyelhetők. Úgy gondolom, hogy ahhoz, hogy ne legyen ennyire élesen kirajzolható a kép miszerint, a férfiak, valamint a kis-és középvárosban dolgozó munkavállalók alkotják a családi vállalkozások munkavállalóinak nagy százalékát, nyitottabbnak kell lenni a munkaerő felvételekor és olyan lépéseket tenni ami vonzóbbá tudja tenni a munkahelyet akár a nők (kismamák, 4-6 órás munkavégzés lehetősége) akár a nagyvárosban élők (benzintámogatás, tömegközlekedés megtérítés) számára.

HIPOTÉZISEK SORSZÁMA	HIPOTÉZISEK
1.	ELFOGADVA
2.	ELFOGADVA
3.	ELUTASÍTVÁ

12. táblázat
Hipotézisek kiértékelése

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

6. KVALITATÍV KUTATÁS

6.1. Kutatási kérdés

A kvantitatív kutatás eredményeit figyelembe véve a kvalitatív kutatás úgy került összeállításra, hogy az utódlás, mint folyamat még nagyobb hangsúlyt kapjon, hiszen az előzetes kutatásból kiderült, hogy a munkaerőpiacnak egy igen jelentős részét képezik a családi vállalkozások így az átadás és annak megfelelő lebonyolítása nem csak gazdasági hanem társadalmi érdek is.

A kvalitatív kutatásom célja tehát azon családi vállalkozások generációváltásánál fellépő metódusok és minták beazonosítása volt, amelyek által a vállalkozások sikeres utódlást levezényelve tovább tudják működtetni a családi örökséget. A kvalitatív kutatás eredményei révén megismerhető, hogy azt, hogy egy családi vállalkozás tovább tudjon folytatódni rengeteg tényező befolyásolja és legfőképpen egy olyan konszenzus kell, hogy kialakuljon az átadó és az utód között, ami a cég további sikeres működését szolgálja.

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében megvizsgáltam, hogy melyek azok a sarokkövek melyeket mindenképpen ajánlott végig követni és melyek azok az egyedi vonulatok, amelyeket a különböző iparágak családi vállalkozást vezetői javasolnak. Megvizsgáltam továbbá azt is, hogy az utódlás után milyen eshetőségekkel kell számolni melyekre részben az átadók is fel vannak készülve, valamint, hogy mégis teljesen egészében történik-e a cég átadása vagy esetleg még szeretnének az átadók továbbra is tulajdonjogot formálni a vállalkozásokban.

Azért gondoltam fontosnak ezen aspektusait is megvizsgálni a családi váltakozásoknak mert úgy gondolom, hogy jelenleg nincsen eléggé kihangsúlyozva a családi vállalkozások szerepe a gazdaságban, pedig rengeteg szektorban a piac nagy részét ezek a vállalkozások jelentik. Több olyan vállalkozás is van ma Magyarországon, mely akár már több generáción átívelő múlttal rendelkezik ezáltal olyan értékeket képviselnek, melyeknek megismerése és feltárása igen fontos.

6.2. Kutatási módszertan, adatforrás

„A kvalitatív módszert a legjobb módszernek találták abban az esetben, ha a „hogyan” és „miért” kérdésekre keresték a választ. (Bogdány. et al.. 2019, p. 72-85)”. A témakör hátterének alapos

feltárása után kiválasztottam több családi vállalkozást, melyekkel kapcsolatteremtés a hólabda effektus által jött létre. Az interjúvázlatot összeállítva 5 különböző iparágban működő családi vállalkozást vezető tulajdonossal vagy vezetői képviselővel készíthettem interjút, így betekintést nyerhettem a generációváltással kapcsolatos döntéseikre, meglátásaikra. Az interjú célja az volt, hogy megismerjem a családi vállalkozások működését, jelenlegi állapotát és az utódlással kapcsolatos terveket. Az interjúkat 2022. májusában folytattam le egy előre összeállított interjúvázlat alapján, melyek kb. 1 óra időtartamban zajlottak a vállalkozások székhelyén vagy online.

A vizsgálandó fő kérdéscsoportok az előzetes információszerzést követően:

- Mely tényezők azok melyek befolyásolják a családi vállalkozások generációváltásának sikerességét?
- Mekkora hangsúlyt fektettek/fektetnek a vállalkozások az utódlás megfelelő lebonyolítására?
- Mikor érdemes elkezdni, külső vagy belső kényszer vezérli őket?

6.3. Mintavétel

Azért ezeket a cégeket választottam, mert különböző iparágban működő családi vállalkozásokat szerettem volna a szakdolgozatomban feldolgozni, így egy átfogóbb képet kapni arról, hogy ezen területeken mégis hogyan zajlik az utódlás. A vállalkozások tevékenységi körüket tekintve különbözőek, alapításuk a 1990-2000 évek éléig nyúlik vissza. (13. táblázat)

Vállalkozások	OÁZIS Kft.	HEIMANN Családi Birtok Kft.	Gerbeaud Gasztronómia Kft.	SZILASFOOD Kft.	INTERTÁR Kft.
Alapítás éve	1992	1758 (2003)	2004	1991	1990
Ágazat	Kereskedelem	Feldolgozóipar	Vendéglátóipar	Élelmiszeripar	Építőipar
Generáció	2.	10.	2.	2.	2.
Nézőpont	utód	átadó	átadó	átadó	átadó/utód

13. táblázat
Interjú alanyok

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

6.4. Interjúk kiértékelése

Az interjú 10 különböző kérdésből állt, melyből voltak olyan nézetek melyekről a tulajdonosok hasonlóan vélekedtek, viszont volt néhány olyan válasz is mely merőben eltért az átlagtól. A vállalkozások javarészt második generációs fázisban vannak kivétel ez alól a HEIMANN Családi Birtok Kft, mely vállalkozást a 10. generációs utód vezet. Az ellentmondások részben abból is fakadtak, hogy különböző ágazat vállalkozás vezetői mutatták be nézőpontjaikat, valamint, hogy átadó vagy utód fél részéről kerültek megvilágításra a generációváltással kapcsolatos nézetek.

Az interjúk kiértékeléséhez egy Hollandiában az állam által létrehozott utódlási csomag volt a segítségemre, mely a generációváltások sikeres végkimenetelét segítik elő. Az 53 oldalas útmutatóban (MKB Nederland, 2013) kitérnek a vállalkozást érintő nehézségekre és olyan tanácsokat és lehetséges megoldásokat mutatnak be, mely elősegíti a folyamat sikeres lebonyolítását. Ennek az útmutatónak tehát és egy szintén holland a PwC: Család és gazdagság az üzleti életben című összefoglalója mentén kerülnek bemutatásra a hazai családi vállalkozások utódlási folyamatait, kitérve az azonosságokra és hiányosságokra.

Az utódlási folyamat legfontosabb lépései az interjú alanyok megítélése alapján (9. ábra):



9. ábra
Az utódlás legfontosabb lépései folyamatára

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

1. lépés: A gyerekek bevonása

Az utódokban már kiskoruktól kezdve szükséges kialakítani a felelősségtudatot a vállalkozás iránt és fontos, hogy legyen érzelmi kötődése a családi örökséghez már a kezdetektől fogva. „Jó, ha már korán megismertetjük a gyerekekkel a céget a vállalkozás vezetésének minden részletével, anélkül, hogy komoly nyomást gyakorolnánk rájuk, hogy a szülők nyomdokaiba lépjenek. Niels G. & Jan N. (2017)” Nem szabad hazavinni a munkát és az ezzel járó gondokat, hiszen ezzel egy rossz kép alakulhat ki a fiatalokban, mivel a veszekedéseket és nézeteltéréseket a vállalkozáshoz hajlamosak kötni így a későbbiekben egy gát alakulhat ki bennünk és sokkal kevésbé valószínű, hogy szívesen veszik majd át a családi vállalkozást.

2. lépés: Az üzleti utódok közötti bizonytalanság kezelése

A gyerekekkel érdemes már kisebb koruktól fogva a családi vállalkozásról beszélni, valamit arról a vágyról, hogy az átadó szeretné, ha gyermekei közül vinné valaki tovább a céget. „Ebben a szakaszban a vállalkozó család számára az a kihívás, hogy továbbra is rendszeresen beszéljenek a gyerekekkel a döntéseikről. A vállalat átvételére adott első és korai „igen” nem jelenti azt, hogy megtalálták az utódot és a „nem” viszont nem feltétlenül ad okot aggodalomra. Niels G. & Jan N. (2017)”

3. lépés: A lehetséges üzleti utódok képzése

A megfelelő képzést mindenki első helyen említette, hiszen bármilyen vállalkozás vezetéséhez elengedhetetlen tényező a rátermettségen felül olyan tudás megszerzése, mely elősegíti a sikeres vezetés lehetőségét.

A mai fiatalok többségében huszonéves korukban szeretnének önmegvalósítani ezért érdemes valamilyen feladatot adni a jövőbeni utódnak. Vagy valósítsa meg önmagát és dolgozzon akár külföldön más cégeknél, ahonnan a tudást magával tudja hozni és ezzel értéket tud növelni a családi vállalkozásban vagy már a kezdetektől fogva kis lépésekbe több pozícióban próbálja ki magát a családi cégben, de ekkor tisztázni kell vele a lehetőségeket és a jövőbeni terveket.

Az OÁZIS Kft.-nél mind a négy fiútestvér dolgozott a cégben azelőtt, hogy fontos pozícióba kerültek volna. A szülők fontosnak tartották gyermekeik iskoláztatását és ennek köszönhetően a négy testvér mindegyike egyetemet végzett különböző területeken, melyek hozzásegítették a céget a későbbi sikerekben. A hagyományos stratégiát folytató cég ennek köszönhetően ment át franchise rendszerbe, mely a jelenlegi ügyvezető ötlete volt az egyetem elvégzése után majd a stratégiaváltást a következő belépő testvér tette lehetővé, amikor a nagykereskedelmet fejlesztette fel néhány év alatt és ezzel 3-4x növelte nagykereskedelem árbevételét. A következő testvér szociológiai tanulmányai végeztével először más cégnél kamatoztatta tudását majd csatlakozott a családi vállalkozáshoz és nagyban hozzájárult a megfelelő marketing stratégia kialakításához. A legkisebb testvér pedig a pénzügyi tanulmányait befejezve szintén először más cégnél dolgozott és a tapasztalatoknak köszönhetően más pénzügyi szemléletet és vállalati struktúrát hozott a cégbe ekkor tudtak vállalkozásból vállalatá alakulni.

A HEIMANN Családi Birtok Kft.-nél is hasonló metódus volt megfigyelhető. Miután körvonalazódott, hogy fia szeretné átvenni a céget akkor már a tanulmányait is próbálták olyan irányba terelni, ahol a legjobb borászati oktatásban tud részesülni lehetőleg külföldön és így is lett. Más hasonló profilú cégeknél munkatapasztalat gyűjtött hiszen fontosnak tartották, hogy a szakmai gyakorlatát külső térben végezze. Már az elejétől kezdve mindenben kikérték az utód véleményét, hogy úgy érezze van döntési joga és számít az ő véleménye, érezze magáénak a céget egyfajta röghöz kötés érzet kialakítása törekedtek.

SZILASFOOD Kft.-nél a négy útdóbból csak egy gyermek lett beintegrálva a vállalkozásba ő dolgozott alacsonyabb pozícióban a cégnél a 1990 évek végétől, mielőtt vezető pozíciót kapott volna a többiek csak 2005-ben csatlakoztak betanulási időszak nélkül. Végzettségüket tekintve közgazdászok így a bevont személyeket kompetensek gondolták és nem érezték a betanulási időnek szükségét.

4. lépés: A megfelelő üzleti struktúra kiválasztása

A megfelelő üzleti struktúra nem létezik. Mindig akadnak olyan problémák, amely azonnali intézkedést igényelnek és olyan emberi tényezők, amelyek teljesen felborítják az elképzelt struktúrát. Ha vezetői és tulajdonjogi struktúrára gondolunk az utódlás kapcsán akkor talán ezen tényező volt, amely a legjobban eltért a vállalkozások között.

Boross Dávid véleménye szerint „ez az egyik nagy probléma az utódlás kapcsán, hogy a vezetői szerepek átadását és a tulajdonjog átadását sokan egy rendszerben kezelik.” A tulajdonrész hamarabbi átadását szorgalmazza, mint vezetési jogot, mivel úgy véli fontos, hogy az utódok érezzék a felelősséget a vállalkozás iránt és ezzel egyidejűleg részt vegyenek valamilyen formában a cég életében.

Id. Heimann Zoltán viszont ezt máshogy látta. Fia a vezetéssel egyidejűleg kapott tulajdonjogot a vállalkozásban, de nem 100% -os tulajdonosi részesedést. Az utódlás után a vezetés már teljes mértékben az utód kezébe került, de operatíván az átadó is részt vesz a cég működésében.

A Gerbeaud Gasztronómia Kft.-nél Pintér Katalin az utódlás során a vezetést teljes mértékben lánya kezében adta, viszont megtartotta a többségi tulajdont mert úgy gondolja „ez egy bizonyos felügyeletet jelent a cégnek”.

SZILASFOOD Kft.-nél is egy másik struktúra látható. A cég alapításánál két egymástól független család hozta létre a mai formájában működő vállalkozást és az utódok is a két család két-két gyermekéből kerültek ki. A generációváltást követően a tulajdonjog a mai napig csak a két alapítónak van tehát a két család fejének az utódok csak a cég ügyvezetését kapták meg.

INTERTÁR Kft.-nél Adamcsek Angelika és testvére Adamcsek Arnold úgy állapodtak meg hogy gyermekeik már születésüktől fogva kaptak tulajdonjogot, hogy majd a későbbiekben jobban magukénak érezzék a vállalkozást. Elmondásuk szerint ez egy nagyon fontos döntés volt, hiszen mivel mindkettőjüknek két-két gyermeke van így összeségében gyermekik többségi tulajdont tudhatnak magukénak, viszont bíznak abban, hogy megfelelő értékeket tudtak átadni gyermekeiknek így semmilyen kétségük nincs és nem bánták meg hogy így döntöttek. Jelenleg még nem annyira aktuális náluk az utódlás így a vezetői pozíciók átadása később lesz esedékes.

5. lépés: Az utód kiválasztása

Az utód kiválasztása egy nagyon nehéz döntés és a legtöbben úgy próbálják kiválasztani több utód közül a legrátermettebbet, hogy felméri ki mibe jó és ki bizonyul a legmegfelelőbbnek a cég vezetését illetően. Amennyiben több utód is van a legtöbben azt szorgalmazzák, hogy mindegyik gyermek elhelyezésre kerüljön a cégben aszerint, hogy ki

milyen képességekkel rendelkeznek, viszont ne legyenek sarkosan kialakítva a pozíciók, fontos, hogy mindenki azt csinálja, amivel a legjobban hozzá tud járulni a cég sikeres működéséhez

A generációk előrehaladtával viszont inkább csak tulajdonosok a családtagok és nem cégvezetők, mivel egyre valószínűtlenebb az a tény, hogy az amiért az alapító szenvedélyesen oda volt és amiért a vállalkozást elindította azért az utána következő harmadik és negyedik generáció is rajongani fog. Ebből az következik, hogy nem érdemes ráerőltetni az utódra a cégvezetést, amennyiben azt ő nem szeretné, mivel nagyobb eséllyel fog érdeklődés hiányában a vezetés kudarcba fulladni. Sokan vannak már jelenleg is, akik úgy gondolkodnak, hogy amennyiben szükségszerű lesz professzionális külső személy bevonására kerül sor a generációváltást követően. Minél nagyobb egy vállalkozás annál professzionálisabb vezetésre van szüksége így egy több száz fős vállalatnál érdemes elgondolkozni egy külső menedzser alkalmazásán. Egy külső személy bevonása viszont mindig nehézkes mert úgy vélik a családtagok látnak rá a legjobban a cég működésére és nehezen fogadnak be olyan személyt, aki előtte még nem dolgozott a cégben.

Az OÁZIS Kft.-nél amikor a generációváltás már körvonalazódott a család közös megegyezése alapján választották ki a 4 gyermek közül azt, aki a legrátermettebbnek bizonyult jelen esetben a legidősebb gyermek hiszen úgy gondolták, hogy ő a legalkalmasabb a cég vezetésére így lett Boross Dávid az ügyvezető. Ő mielőtt ügyvezető pozícióba került volna megjárta a ranglétrát és rengeteg pozícióban kipróbálhatta magát így még nagyobb rálátása lett a cég működésére. Az ügyvezető testvérei is a cégben helyeztek el az idő előrehaladtával. Mindezek fényében elmondható, hogy teljes mértékben sikerült az össze gyermek beintegrálása a cégbe hiszen minden utód számára megtaláltak a legmegfelelőbb pozíciót végzettségüknek megfelelően.

A HEIMANN Családi Birtok Kft.-nél viszont nem volt kifejezetten utód választás az átadó részéről. Az utódlás kapcsán csak annyi vágya volt, hogy vagy fia, vagy lánya vegye át a cég vezetését az, aki nagyobb érdeklődést mutatni a cég iránt. Mivel a fia az idősebb így ő került előbb döntési helyzetbe és ő el is vállalta a cég vezetését. Kiemelte, hogy „a borászat eladása nem kerül meg ezért sokkal jobban megéri financiálisan tovább vinni” így bízott benne, hogy ezt gyermekei is felismerik.

Gerbeaud Gasztronómia Kft.-nél sem volt egyértelmű az utód kiválasztása. A rátermettség és az utód hozzáállása volt a mérvadó. Lánya, Niskács Anna alkalmasnak bizonyt minden téren a vezetői pozíció betöltésére így tehát ő is lett az utód. Lánya már fiatal kora óta

részt vett a cég életében és szépen lassan belenőtt a vezetői feladatok ellátásába. Soha nem fordult meg Anna fejében, hogy mást csináljon és hamar az áradó tudtára is adta, hogy nagyon szeretné tovább vinni a céget. Tanult és dolgozott is külföldön, ahol tapasztalatokat gyűjtött és az ott gyűjtött tapasztalatokat hazahozva kamatoztatta tudását a családi vállalkozásban.

6. lépés: Együtt a kormánynál

A generációváltás egy folyamat, amely nem szervezetfejlesztési hanem emberi folyamat. Az áradóknak 50-60 éves korában már időszerű elgondolkodnia a generációváltáson hiszen az új innovációk és a cég jövője szempontjából is szükségszerűvé válik az utódlás. Az utódlással mindig kell foglalkozni, de el kell jönnie az időnek amikor már ez kerül a fókuszba, mint a váltófutásnál. Az elején az áradó fut míg felépíti a céget és vezeti majd a generációváltás után futnak közösen míg a feladatok teljeskörű átadására nem kerülnek végül átadja a staféta az utódnak és onnantól az utód már egyedül hozza meg a döntéseket.

Pintér Katalin szerint „ha együtt dolgoznak a generációváltáson akkor ezt meg lehet oldani, de nagyon sok buktatója van.” Náluk volt külső segítség, mellyel sokkal könnyedebben és hatékonyabban zajlott le a folyamat és „sokkal őszintébb és feltáróbb volt ezáltal”. Úgy véli „két dudás egy csárdában nehezen fér meg” ezért nem érdemes sokáig elhúzni azt, hogy együtt irányítsák a vállalkozást. Míg az áradó ösztönösen is meg szeretne tartani dolgokat addig az utód az új innovációkban bízik és a jövőre koncentrál.

7. lépés: A vállalkozás átadása

A generációváltás idejére módjára nincsenek általános szabályok, minden vállalkozás más és más és máskor érzik úgy, hogy aktuális a kérdés. Egy családi vállalkozásban, ha már van olyan gyermek, aki érez magában affinitást a cég továbbvitelére akkor szinte attól a pillanattól kezdve érdemes elkezdni az utódláson gondolkodni. Nem egyszerű az egymás melletti összezsizsolódás, hiszen az utódnak mindig vannak forradalmi ötletei, amit az előd legtöbbször nem tud a helyén kezelni és nagyon nehéz úgy átadni egy céget, hogy még nem hiszi el az áradó, de nagyon szeretné elhinni, hogy tökéletesen fogja tovább vinni a céget az utód, hiszen félti a céget és félti gyermekét is.

Mikor ifj. Heimann Zoltán az egyetemi találmányai során a generációváltásról halott világos lett számára, hogy az utódlás több évig is eltarthat és nem kap meg mindent egyből az

egyetem elvégzésével. Elkezdőtek a hatalmi játszmák, amit leginkább fia szeretett volna megívni, de az átadó nem szeretett volna ebben részt venni és hagyta fiát érvényesülni. Id. Heimann Zoltán úgy véli „meg kell találni az átadásnak az örömforrását és nem szabad, hogy hiúsági kérdés legyen belőle, hiszen az átadásnak is van egy katartikus élménye”. Az átadó részéről a leírt metódus tudatos volt, hiszen amikor ő kapta meg a céget akkor ennek az ellenkezője zajlott le és biztos volt benne, hogy amikor arra kerül sor, hogy neki kell átadnia a céget ő nem szeretné elkövetni az apja hibáit és egy másik szemlélettel szeretné átadni a céget.

8. lépés: Utódlás utáni eshetőségek kezelése

Jelenleg a generációváltás nagyon pontszerű ma Magyarországon hiszen a rendszerváltás után tömeges indított vállalkozók alapítói mostanra érték el odáig, hogy átadják a vállalkozást.

A második generáció sokszor nem is csinál mást csak folytatja azt, amit az alapító megálmodott és sokszor úgy tekintenek a vállalkozásra, mint a „testvérükre”. A harmadik generációváltás során már több jövőkép alakul ki az utódok fejében és ha nem jutnak konszenzusra akkor gyakran kudarcában fulladhat vállalkozás.

Az utódlás után sokan félnek attól, hogy a cégnek gyökeresen más jövőképe lesz, ezért is tartanak attól, hogy átadják a vezetését, hisz amit eddig felépített az átadó azt nem szeretné, hogy romba dőljön. Úgy vélik erre olyan izolált tőkét kell biztosítani, ami az esetleges hibákat és kísérletezgetéseket is képes finanszírozni így nem kell az esetleges csődtől tartani.

6.5. Következtetések

Úgy az interjúkat és a szakirodalmat is figyelembe véve, nagy szükség lenne egy olyan Magyarországon is elérhető utódlási csomagra, mely bemutatja az utódlás kapcsán felmerülő eshetőségeket ezzel segítve a generációváltás előtt állókat. Rengeteg jó és rossz példa van a világban, amiből lehet tanulni, de nincs egy átfogó leírás, amely mindenki számára elérhető lenne. Külső tanácsadó igénybevétele is erősen ajánlott, aki átviszi a családi váltakozást az út egyik feléről (átadó vezetés) a másaikra (utód vezetés) és megkönnyíti ezt az érzelmileg is nehéz folyamatot. Az utódlás sikeres lebonyolításához elengedhetetlenek azon lépések betartása, melyek a már lebonyolítására került generációváltások után fogalmazódtak meg az alapítókban hiszen ezek azok a sikertényezők (10. ábra) amik befolyásolják az utódlás sikeres kimenetelét.



10. ábra
Sikertényezők bemutatása

Forrás: Saját kutatás, szerkesztés (2022)

7. ÖSSZEGZÉS

A családi vállalkozások a vállalkozások egy nagyon speciális szegmense. Kutatásom során bemutatásra kerültek hazai, valamint nemzetközi vállalkozások és olyan számszerű adatok kerültek feltárássra melyek alátámasztják a családi vállalkozások fontosságát.

Dolgozatom során a munkaerő foglalkoztatás a családi értékek átörökítése és a munkahelyi elköteleződés vizsgálatára is hangsúlyt fektettem, hiszen ezen családi vállalkozások rengeteg munkavállalót foglalkoztatnak így fontosnak tartottam a munkahelyi elégedettség mértékét elemzeni. A kvantitatív kutatásom alátámasztotta a szakirodalomban lévő állításokat, mégpedig azt, hogy családi vállalkozásokban dolgozók elkötelezöttebbek munkahelyük iránt és sokkal valószínű a hosszútávú munkavégzés egytelen cégnél.

Az utódlás kapcsán a szakirodalom mellett a kvalitatív kutatás segítette a téma teljeskörű vizsgálatát, melynek során az utódlás tervezése elsőszámú javaslatként került megállapításra. Az utódlás során az alapítók először a gyerekeket, majd a távolabbi rokonokat, végül a nem családi leszármazottakat, valamint egyéb megoldásokat keresnek. Az utódlás során az alapító, hogy az utód által képviselt értékek összhangja az egyik legfontosabb tényező, valamint egy jól átlátható utódlási terv készítése és akár külső segítség igénybevétele ajánlott. (Málovics É. - Vajda B. 2012)

Kutatásom célja tehát az volt, hogy a lehető legjobban körül járjam a családi vállalkozások pénzügyi sajátosságait és struktúrájukat tekintve, valamint a vállalkozások generációváltásainak lehetőségeit ezzel elősegítve a téma könnyebb megértését.

IRODALOMJEGYZÉK

Bogáth Á. (2018): A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára 162 p. (http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/672/19/Bog%C3%A1th%20%C3%81gnes%20disszert%C3%A1ci%C3%B3_nyv.Text.Marked.pdf)

Bogdány E.-Szépfalvi A.-Balogh Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? -Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei pp. 72-84 (http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3938/1/VT_2019n2p72.pdf?fbclid=IwAR02XO2XEkA905BO6KVvjgROg5JV3wLLzLoElks0yjoOJkTJCb3uZY9LI)

Budapest LAB (2019): <https://budapestlab.hu/index.php/mar-csak-harmadikok-lehetunk/>
letöltés dátuma: 2022.10.04

Csákné F. J. (2012): A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai pp. 15-22
(http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/954/1/vt_2012n9p15.pdf)

Csákné F. J. (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Budapesti Corvinus Egyetem, Ph.D dissertation 248 p.
(http://phd.lib.unicorvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf)

Csákné F. J.(2012):Családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, Vezetéstudomány Vol.: XLIII. 2012. 9. szám pp. 15-24, Budapest (http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/954/1/vt_2012n9p15.pdf)

Csákné F. J. – Karmazin Gy. (2017): A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések pp. 7-31 (<http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/1093/1/Csakne-Karmazin.pdf>)

EFB (2009): (<https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>)
letöltés dátuma: 2022.10.04)

Európai Parlament Állásfoglalására Irányuló Indítvány (2015) Jelentés az európai családi vállalkozásokról (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2016:013:FULL>) letöltés dátuma: 2022.10.04.

Forbes (2022) A 25 legnagyobb családi vállalkozás, 2022. szeptember. ISSN 2064-2954

Glittár F. (2015): Nemzedékváltás a családi gazdasági vállalkozás irányításában p.17

(https://dokutar.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/human/2005/04/0406.pdf)

Kálmán A. (2020): Az interkulturális tőke utódlása egy családi kisvállalkozásnál pp.36-48

(https://web.archive.org/web/20201108215417id_/https://uni-bge.hu/Kutatasi-tevekenyseg/dokumentumok/Prosperitas/2020_2/K%C3%A1lm%C3%A1n%20A.pdf)

Konczosné Sz.M.– Reisinger A.– Ablonczyné M.L.– Rámháp Sz – Bite P. – Polster Cs. (2018): Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés pp.78-96

(https://perepo-publikacio.unipannon.hu/id/eprint/1516/1/Prosperitas_2018_3_Konczos_2.pdf)

Leach, P. (2017): Családi vállalkozások (ISBN 978-963-304-538-1)

Málovics É. — Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái pp.378-393

(http://acta.bibl.u-szeged.hu/30592/1/gtk_2012_378-393.pdf)

MKB Nederland (2013):

(<https://www.yumpu.com/nl/document/view/19812294/overdrachtspakket-kvk-bedrijfsoverdracht-de-laatste-etappe-voor->) letöltés dátuma: 2022.10.27

Nábrádi A. – Bárány L. – Tobak J. (2016). Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban. Gazdálkodás, (60)5, pp. 427–466.

(<https://ageconsearch.umn.edu/record/258590/>)

Noszkay, E. (2017) Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán.

Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 48 (6-7). pp. 64-72. (http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2958/1/VT_2017n6-7p64.pdf)

Piac& Profit (2018): (https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/nem-mindegy-mit-nevezunk-csaladi-vallalkozasnak/) letöltés dátuma: 2022.10.04

Portfólió (2018): https://www.portfolio.hu/premium/20181024/a-generaciovaltas-strategiaja-igy-lehet-tovabbra-is-sikeres-a-csaladi-ceg-302212?fbclid=IwAR1Tptl8k8zj904Pr2eI0nbJOoniQ02I-JB2nuqc5VDvopthLUfpwRI_D48
letöltés dátuma: 2022.10.04

Pwc (2017): (<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-familie-en-vermogen-in-bedrijf-bedrijfsopvolging.pdf>) letöltés dátuma: 2022.10.27

Papp E. (2020): (<https://ktk.pte.hu/hu/feszek-blog/generaciovaltas>) leltöltés dátuma:
2022.10.27

Szennay Á.- Csákné Dr. F. J. (2021) - Innováció és tudásátadás családi vállalkozásokban a hazai és nemzetközi szakirodalom tükrében 31 p.
(https://www.researchgate.net/publication/354281542_Innovacio_es_tudasatadas_csaladi_vallalkozasokban_a_hazai_es_nemzetkozi_szakirodalom_tukreben)

Vajdovich N.-Heidrich B. (2021) - QUO VADIS? – A családi vállalkozások összetett célrendszereinek elemzése pp.13-27 (http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7024/1/VT_2021n11a2.pdf)

MELLÉKLETEK

I. számú melléklet

A kérdőív mintája

Munkavállalói kérdőív

Tisztelt Válaszadó!

Az alábbi kérdőív a jelenlegi munkahelyén szerzett tapasztalatokkal kapcsolatos kérdéseket tartalmazza. A kérdőív kitöltésével a Szakdolgozatom sikerességéhez járul hozzá.

A kérdőív kitöltése teljesen önkéntes és anonim, a kitöltés mindössze 3-5 percet vesz igénybe.

Köszönöm Önnek, ha kitölti az űrlapot, ezzel segítve a munkámat!

Kovács Alexandra

Demográfiai kérdések

1.) Neme?

- Nő
- Férfi

2.) Ön hány éves?

- 18 év alatti
- 18 és 35 év közötti
- 35 és 55 év közötti
- 55 év feletti

3.) Ön milyen településen él?

- Nagyváros (100.000 fő feletti település)
- Középváros (20.00 és 100.000 fő közötti település)
- Kisváros (5.000 és 20.000 fő közötti település)

- Község (5.000 fő alatti település)

4.) Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- általános iskola
- érettségi / középfokú szakképesítés
- felsőoktatási alapképzés (BA/BSc)
- felsőoktatási mesterképzés (MA/MSc)
- doktori fokozat (PhD/DLA)
- egyéb

5.) Mi az Ön családi állapota?

- egyedülálló
- kapcsolatban
- házas
- elvált
- özvegy
- egyéb

6.) Ön hány órát dolgozik heti szinten a munkahelyén?

- 40 óra
- 30 óra
- 20 óra
- nincs a felsorolt óraszámok között megfelelő

7.) Ön jelenleg milyen munkahelyen dolgozik?

- Családi vállalkozás
- Nem családi vállalkozás

Családi vállalkozásban dolgozó munkavállalók kérdései

8.) Ön mennyire elégedett jelenlegi munkahelyével?

(Egyáltalán nem vagyok elégedett) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 (Teljes mértékben elégedett vagyok)

9.) Munkahelyén, Önnek milyen fejlődési lehetőséget kínál a cég?

- Tanfolyamok, képzések
- Más munkaterületekre való betekintés/betanulás lehetősége
- Nincs ilyen
- Egyéb

10.) Milyen eszközökkel rendelkezik, melyet cége biztosít Önnek? (Ha több eszközt is biztosítanak Önnek, kérem, az egyéb lehetőséget válassza és sorolja fel, melyek azok.)

- Telefon
- Laptop
- Személygépkocsi
- Nincs ilyen
- Egyéb

11.) Mi a véleménye, munkahelye tiszteletben tartja az Ön családi idejét?

(Nem, egyáltalán nem) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 (Igen, teljes mértékben)

12.) Ön szerint a munkahelye segít megtalálni a megfelelő egyensúlyt a munka és a magánélet között?

- Igen
- Nem
- Talán

13.) Kérem rangsorolja, Önnek melyek a legfontosabb szempontok egy új munkahely kiválasztása során. Értékelés: 1. legfontosabb, 10. legkevésbé fontos! (Sorrend pl: (1.) fizetés, (2.) munkaidő ... (10.) rugalmasság)

- Fizetés és egyéb juttatások
- Stabilitás
- Munkakörnyezet
- Karrier lehetőség
- Rugalmasság
- Munkaidő, munkabeosztás
- Könnyű megközelíthetőség
- Társadalmi felelősségvállalás
- Korszerű technológia
- Határozott imázs és értékrend

14.) Ön feletteseivel (legalább egyel) milyen kapcsolatban áll?

- szoros családi kötődés
- rokoni kapcsolat
- semmilyen konkrét kötődésem nincsen

15.) Ön kap konstruktív visszajelzést feletteseitől?

- Igen
- Nem

16.) Mennyire érzi Ön jól magát, amikor kommunikál feletteseivel és kollégáival?

(Egyáltalán nem érzem jól magam) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 (Nagyon jól érzem magam)

17.) Ön szerint a szervezetnek tisztességes előléptetési politikája van, minden alkalmazott számára?

- saját szöveges válaszadás

18.) Mit gondol, van lehetőség az egyéni karrier-fejlesztésre az Ön számára a vállalatban belül?

- Igen
- Nem

19.) A következő 2 évben, Ön továbbra is jelenlegi munkahelyén szeretne dolgozni?

- Igen
- Nem
- Talán

Nem családi vállalkozásban dolgozó munkavállalók kérdései

8.) Mi az Ön foglalkozása?

- saját szöveges válaszadás

9.) Ön mennyire elégedett jelenlegi munkahelyével?

(Egyáltalán nem vagyok elégedett) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 (Teljes mértékben elégedett vagyok)

10.) Munkahelyén, Önnek milyen fejlődési lehetőséget kínál a cég?

- Tanfolyamok, képzések
- Más munkaterületekre való betekintés/betanulás lehetősége
- Nincs ilyen
- Egyéb

11.) Milyen eszközökkel rendelkezik, melyet cége biztosít Önnek? (Ha több eszközt is biztosítanak Önnek, kérem, az egyéb lehetőséget válassza és sorolja fel, melyek azok.)

- Telefon
- Laptop

- Személygépkocsi
- Nincs ilyen
- Egyéb

12.) Mi a véleménye, munkahelye tiszteletben tartja az Ön családi idejét?

(Nem, egyáltalán nem) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 (Igen, teljes mértékben)

13.) Ön szerint a munkahelye segít megtalálni a megfelelő egyensúlyt a munka és a magánélet között?

- Igen
- Nem
- Talán

14.) Kérem rangsorolja, Önnek melyek a legfontosabb szempontok egy új munkahely kiválasztása során. Értékelés: 1. legfontosabb, 10. legkevésbé fontos! (Sorrend pl: (1.) fizetés, (2.) munkaidő ... (10.) rugalmasság)

- Fizetés és egyéb juttatások
- Stabilitás
- Munkakörnyezet
- Karrier lehetőség
- Rugalmasság
- Munkaidő, munkabeosztás
- Könnyű megközelíthetőség
- Társadalmi felelősségvállalás
- Korszerű technológia
- Határozott imázs és értékrend

15.) Ön feletteseivel (legalább egyel) milyen kapcsolatban áll?

- szoros családi kötődés
- rokoni kapcsolat
- semmilyen konkrét kötődésem nincsen

16.) Ön kap konstruktív visszajelzést feletteseitől?

- Igen
- Nem

17.) Mennyire érzi Ön jól magát, amikor kommunikál feletteseivel és kollégáival?

(Egyáltalán nem érzem jól magam) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 (Nagyon jól érzem magam)

18.) Ön szerint a szervezetnek tisztességes előléptetési politikája van, minden alkalmazott számára?

- saját szöveges válaszadás

19.) Mit gondol, van lehetőség az egyéni karrier-fejlesztésre az Ön számára a vállalaton belül?

- Igen
- Nem

20.) A következő 2 évben, Ön továbbra is jelenlegi munkahelyén szeretne dolgozni?

- Igen
- Nem
- Talán

II. számú melléklet

Interjúvázlat:

1. Kérem mutassa be a céget, a főbb mérőszámokat, illetve korábbi generációváltásokat.
2. Ön mit gondol mikor érdemes elgondolkodni a generációváltáson? Mennyivel előre kell tervezni?
3. Milyen szempontokat kell figyelembe venni az utód kiválasztásakor?
4. Ön mit gondol milyen módszerekkel lehet hatékonyan betanítani az utódot? Mi szükséges egy cég sikeres átadáshoz?
5. Milyen buktatói lehetnek a generációváltásnak? Mi a legnagyobb félelme az utódlás kapcsán?
6. Mit adott/adna át? Csak a vezetést vagy a tulajdonjogot is?
7. A cégutódlás folyamata nagy érzelmi stresszel járhat. Hogyan vészelhető át? Miként enyhíthető ez a lelki teher?
8. Hogyan élné meg azt, ha gyermeke gyökeresen más jövőképet fogalmazna meg a cégének, mint amit Ön megálmodott?
9. A vállalkozások gyakran nem élik meg a harmadik generációváltást. Ön szerint ez miért jellemző ez?
10. Ön milyen tanácsot adna a generációváltás előtt álló cégtulajdonosoknak?