

# SIKERES CSALÁDI VÁLLALKOZÁS, ÉS AMI MÖGÖTTE VAN

## BEHIND THE SUCCESS OF FAMILY BUSINESS

Vágány Judit <sup>1\*</sup>, Fenyvesi Éva <sup>2\*\*</sup>, Kárpátiné Daróczi Judit <sup>3\*\*\*</sup>

<sup>1</sup> Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapesti Gazdasági Egyetem, Magyarország

<sup>2</sup> Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapesti Gazdasági Egyetem, Magyarország

<sup>3</sup> Vállalkozástani és Menedzsment Tantárgycsoport, Villányi Úti Képzési Hely, IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola, Magyarország

### **Kulcsszavak:**

családi vállalkozás  
az új generáció  
vállalkozás  
KKV

### **Keywords:**

family business,  
the next generation  
enterprise  
SME's

### **Article history:**

Beérkezett 2016. január 31.  
Átdolgozva 2016. február 29.  
Elfogadva 2016. március 31.

### **Összefoglalás**

*A családi vállalkozások a gazdasági élet meghatározó szereplői a világ fejlett országaiban éppúgy, mint a fejlődő országokban. A családi vállalkozások sikeressége az ország sikerét is jelentősen befolyásolja – gondoljunk csak az ország GDP-jéhez való hozzájárulásukhoz vagy a munkahelyteremtő képességükhöz.*

*Tevékenységük és az őket érő kihívások vizsgálata éppen ezért rendkívül fontos a vállalkozás különböző életszakaszaiban. Cikkünkben erre vállalkozunk.*

### **Abstract**

*The family businesses are key players of the economy in Hungary similarly to other countries in the EU or in the USA.*

*The success of these family businesses has significant impact on the success of the country – just think about their contribution to the GMP or their ability to create jobs.*

*That is why so important to study and understand their activities and the challenges they face throughout the whole life cycle. In our article we undertake this mission.*

## 1. Bevezetés

A családi vállalkozások kiemelkedő szereplői a gazdaságnak nemcsak Magyarországon, de a világ minden táján. Méretük szerint zömmel a kis- és középvállalkozások (KKV-ék) körébe tartoznak, ám ezen belül pontos számuk nem ismert. Ennek egyik oka, hogy nincs olyan mindenki által elfogadott definíció, mellyel le lehetne írni a családi vállalkozások fogalmát. (Mandl [1] egy – az Európai Unióban végzett – kutatásában 90 eltérő családi vállalkozás meghatározást tárt fel).

Európában a családi vállalkozások aránya 70-80 százalék, míg Észak-Amerikában 80-90 százalék körül mozog. [2]

A kisebb méretű vállalkozások mellett tekintélyes (nagy) méretű és árbevételű családi vállalkozásokkal is naponta találkozunk. A Standard and Poor's 2015-ös felmérése szerint az USA TOP 500 globális vállalata közül 34% családi kézben van. [3]

\* +36 1 374 6200; [vagany.judit@uni-bge.hu](mailto:vagany.judit@uni-bge.hu); 1054 Budapest, Alkotmány utca 9-11.

\*\* +36 1 374 6200; [fenyvesi.eva@uni-bge.hu](mailto:fenyvesi.eva@uni-bge.hu); 1054 Budapest, Alkotmány utca 9-11.

\*\*\* +36 1 381 8157; [karpati.d.judit@gmail.com](mailto:karpati.d.judit@gmail.com); 1114 Budapest, Villányi út 11-13.

Magyarországon is számos nagynevű és tekintélyes múltú vállalkozás családi vállalkozás. Gondoljunk csak a Zwack Unicumra, melyet jelenleg a család 6. generációja vezet. Családi vállalkozások közé tartozik még például a Kürt, a Béres, a Cserpes vagy az Oázis is, melyek jelentős szereplői a magyar gazdasági életnek. A családi vállalkozások nem csak a témával foglalkozó szakemberek kutatásának központjában áll, hanem közérdeklődésre is számot tart. Ezt bizonyítja, hogy több magazin is kiemelt figyelmet szentel nekik (legutóbb például a Forbes magazin 2015. augusztusi száma foglalkozott a témával).

A nagy, nemzetközi cégek között is jelentős szereplők működnek családi vállalkozásként (ld. például a Lego, a Tata, vagy a Heinekken).

Cikkünkben hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozásának segítségével mutatjuk be a családi vállalkozásokat. Definiáljuk a fogalmat, majd feltárjuk, hogy milyen erősségek és nehézségek jellemzik a családi vállalkozásokat napjainkban. E mellett röviden áttekintjük, hogy mely tényezők gátolhatják és melyek segíthetik a napjainkban zajló generációváltást.

## 2. A családi vállalkozások fogalmának meghatározása

A családi vállalkozások fogalmának meghatározása – ahogyan azt már fentebb említettük – nem egyszerű feladat. A hazai és nemzetközi irodalom nem rendelkezik egységes fogalommal. A következőkben röviden áttekintjük a legismertebb definíciókat.

Laczkó [4] a következő családi vállalkozás definíciót használja: „A családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a családtagoknak a napi munkában való meghatározó közreműködésével működnek. A stratégiai döntéseket a család hozza. Mivel a döntés generációk sorsát érinti, jövőképük általában pozitív, bizakodóbb, terveik hosszabb időszakot ölelnek fel, mint a nem családi vállalkozásoké.”

Az Európai Unió [5] meghatározása a következő:

bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha a döntési hatalom többsége azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azon természetes személyek kezében van, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében van;

a döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják;

a család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében;

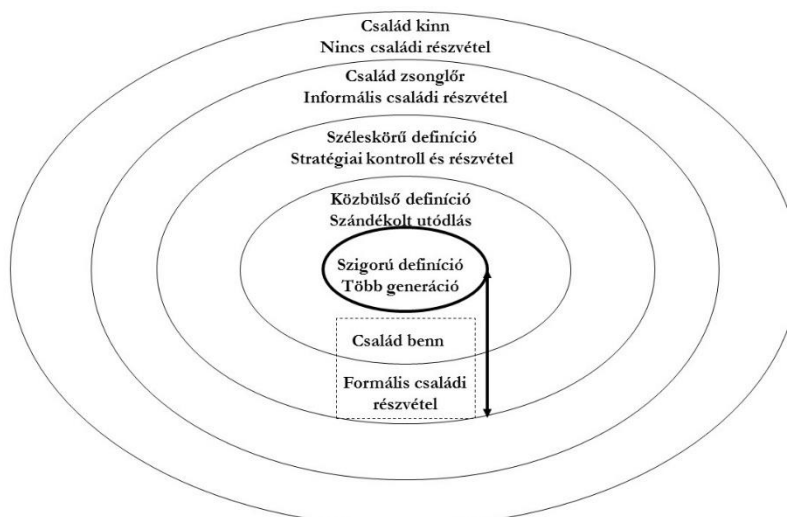
a tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a határozathozatali jogok legalább 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján.

A Pricewaterhouse [6] által használt definíció összecseng az Unió meghatározásával.

Wimmer és munkatársai szerint [7] családi vállalkozásnak tekinthetünk minden olyan vállalkozást, amelyeknél a család, illetve családi szövetség döntő befolyást gyakorol a vállalkozás fejlődésére.

Amint az a fentiekből jól látható, nem lehet egységes családi vállalkozás definícióval találkozni.

Ezen nehézséget oldják fel bizonyos szempontból Anderson és munkatársai [7], akik Astrachan és Shanker „bull’s-eye modelljét”, illetve Birley, Ng és Godrey’s tipológiáját egyesítve alkották meg saját több elemből álló definíciójukat, mely egyben tipizálja is a családi vállalkozásokat (1. ábra)



1. ábra: Kiterjesztett „Bull eye's-modell”  
 Forrás: [9] alapján [10]

A legkülső körben elhelyezkedő „Család kinn” típusú vállalkozások nem családi vállalkozások, minden családi részvételt elutasítanak. A következő kategóriát képező „Család zsonglőrök” esetében a családi részvétel szintén csak informális. A „Család benn” vállalkozások három kategóriába sorolhatók, a család bevonásának mértéke alapján:

a legkülső körben helyezkednek el azok a cégek, amelyekben a család szerepvállalása csak a stratégiai kérdésekre terjed ki,

őket követik azon vállalkozások ahol tervben van a következő generációnak történő átadás,

végül a legszigorúbb definíciónak azok a vállalkozások felelnek meg, ahol több generáció működik együtt. [9], [10]

### 3. A családi vállalkozások jelentősége

A családi vállalkozások – gazdasági szempontból, hasonlóan a KKV-ékhez – számos pozitív tulajdonsággal bírnak. Számos hazai és nemzetközi kutatás (például [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16]) foglalkozott a KKV-ék és családi vállalkozások vizsgálatával.

Ezek eredményei közül a következő jellemzőket emeljük ki:

munkahelyteremtésben betöltött szerepük jelentős;

rugalmasak, rendkívül hamar tudnak alkalmazkodni a folyamatosan változó piaci viszonyokhoz;

rendkívül motiváltak;

alkalmazkodóképeselek;

növekedés orientáltak;

állandóan új lehetőségek után kutatnak;

fontos szerepet töltenek be a kereskedelembe (napjainkban egyre többen jelennek meg külföldön is termékeikkel, szolgáltatásaikkal);

helyi igények kielégítését célzó tevékenységek végzésében aktív szerepet vállalnak;

hozzájárulnak a gazdasági tevékenység diverzifikálásához és így a verseny élénkítéséhez;

megváltozott munkaképességű emberek és hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazásában jelentős szerepet vállalnak;

innovatívak és kreatívak;

hosszú távra gondolkodnak.

Számos nemzetközi kutatás alapján (például [10], [17], [18], [19], [20]) megállapítható, hogy a családi vállalkozások közel 70 százaléka nem éli meg az első generációváltást és 90 százalék megszűnik a harmadik generációváltásig.

Magyarországon a családi vállalkozások többségben a közeljövőben megy végbe az első nagy generációváltási hullám. Az előzőekben említett generációváltási probléma valószínűleg nálunk sem lesz kedvezőbb, mint a világ más régióiban.

#### 4. A sikertelen és a sikeres generációváltás okai

A generációváltás sikertelenségeinek és a kudarcainak okát több szerző is vizsgálta (pl. [17], [21], [22]).

Ezek közül a következőket emeljük ki:

megváltozott piaci és technológiai körülményekhez nem tudnak / akarnak alkalmazkodni;  
finanszírozási gondok;

vezetési képességbeli hiányosságok;

a versenytársak gyorsan lemásolják a sikeres stratégiát;

a generációk vezetéssel és a hosszú távú célokkal kapcsolatos elképzeléseinek különbözősége;

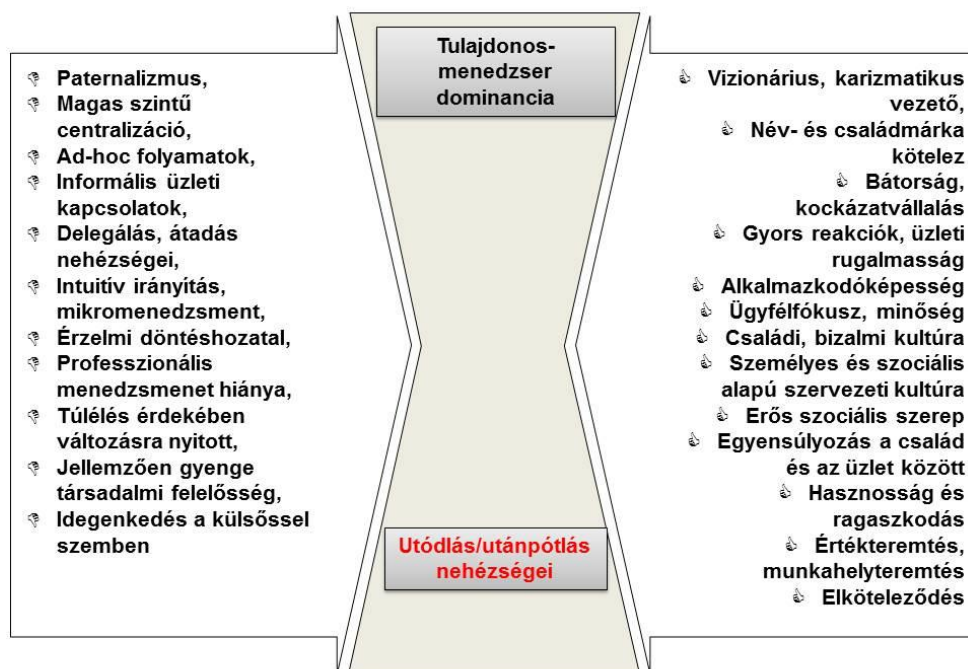
a tervezés hiánya;

delegálással, hatalom átadással kapcsolatos ellenérzés;

érzelmi döntéshozatal;

a következő generáció nem szeretné átvenni a céget / nem alkalmas a cég átvételére stb.

Magyar családi cégek jellemzőit szervezeti kultúra és utódkeresés aspektusából Korpás [23] tanulmányozta. Két fő komponenst emelt ki vizsgálata során: a tulajdonos-menedzser dominanciát valamint az utódlás, utánpótlás nehézségeit. Vizsgálatának eredményét a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: Magyar családi cégek jellemzői szervezeti kultúra és utódkeresés aspektusából [23]

A 2. ábrán egyaránt megtalálhatók azok a tényezők, melyek a sikeres generációváltást gátolják (pl. magas szintű centralizáció, ad-hoc folyamatok vagy a delegálás nehézségei) és melyek segítik (pl. név- és márka kötelez, ügyfélfókusz, elköteleződés).

Nem szabad szem elől tévesztenünk azt a tényt sem, hogy a családi vállalkozások a fent felsoroltak mellett azért is egyedinek tekinthetők, mert esetükben a család és a vállalkozás örömei és nehézségei áthatják a család egész életét. A családban kialakuló konfliktusok jelentős hatást gyakorolhatnak a vállalkozás életére csakúgy, mint a családban bekövetkezett változások (pl. a családfő hirtelen halála, egy válás vagy házasságkötés esete).

A családi vállalkozás sikeres működéséhez elengedhetetlen, hogy a család is sikeresen működjön. Ennek alapja a megfelelő és hatékony kommunikáció valamint a szerepek egyértelmű definiálása. Ha ez nem történik meg, végzetes szerepzavar és feszültség alakulhat ki, melyek nem csak a vállalkozást, de az egész családot tönkreteszhetik.

A családi vállalkozásokkal foglalkozó szakértők [24], [25], [26] a jogi dokumentumok elkészítésén túl számos megoldást javasolnak a fenti probléma elhárítására illetve megoldására. Ezek közül emelünk ki két olyan megoldási javaslatot, mely a vállalkozásban érintett családtagok önkéntes, jól átgondolt álláspontját rögzítik, melyek mentén haladva kiküszöbölhetőek (vagy csillapíthatóak) a vállalkozásban vagy a családban keletkező problémák:

Pszichológiai szerződés, mely általában tartalmazza a felelősségi köröket, hatásköröket, a döntési jogkört, valamint azokat a szabályokat (családra és vállalkozásra vonatkozóan egyaránt), melyet figyelembe kell venni a családi vállalkozás működtetésénél. Ezt a vállalkozásban érintett minden családtag közösen alakítja ki és aláírás formájában hagyja jóvá. A pszichológiai szerződés segítségével elkerülhetőek azok a csapda helyzetek, melyek a munka kapcsán felmerülő kudarcot beviszik a családi életbe (például „sértődéses játszmák”, szemrehányások formájában), melynek következtében nem csak a vállalkozásban elvárt sikerek maradhatnak el, hanem – szélsőséges esetben – a házasság, a békés családi élet is megszűnhet. [26]

Ugyanezt a célt szolgálja a KPMG [24] által családi alkotmánynak nevezett dokumentum is, mely szintén egyfajta pszichológiai szerződésnek tekinthető. Fontos jellemzője, hogy jól kell tükröznie a családi értékeket. E mellett rögzíti azokat az alapelveket, melyek a család életét irányítják és melyek mentén a család döntéseket hoz annak érdekében, hogy a család által a vállalkozás kapcsán elérni kívánt cél fenntartható legyen úgy, hogy közben a családon belüli egyetértés ne szenvedjen csorbát (sem a családi kapcsolatok sem a vagyontekintetében). E mellett megoldási javaslatot, iránymutatást nyújthat bizonyos problémák kezelésére (például a családi vállalkozásban addig aktívan résztvevő gyermek többé nem hajlandó a vállalkozás életében részt venni). A pszichológiai szerződéshez hasonlóan a családi alkotmány tartalma sem kötött, abban a család által lényegesnek tartott elvek kerülnek feltüntetésre.

## 5. Zárszó

A hazai családi vállalkozások túlnyomó többségében napjainkban zajlik az első stafétabot átadás a generációk között, mely kritikus időszak minden vállalkozás számára. A családi vállalkozások mindössze egyharmadánál létezik kidolgozott terv arra, hogy ki viszi majd tovább a céget, mely megnehezítheti a zökkenőmentes folyamatos működést.

A cikkben több aspektusból vizsgáltuk a családi vállalkozások sikerének (vagy sikertelenségének) okait.

Rávilágítottunk arra a problémára, hogy a szakirodalomban mennyire hiányzik egy közösen elfogadott definíció a családi vállalkozások fogalmára. Ezt követően bemutattuk azokat az okokat, melyek alátámasztják a családi vállalkozások jelentőségét és vizsgálatuk fontosságát, végül a napjainkban végbemenő generációváltás sikerességének (vagy sikertelenségének) néhány okát mutattuk be kiemelve két olyan lehetőséget, mely segítheti a családi vállalkozásokat abban, hogy a családban kialakuló konfliktusokat ne vigyék át a vállalkozásuk életébe és fordítva.

A téma jelentős, a generációváltás kérdése minden egyes családi vállalkozásnál más és más választ igényel. Rendkívül lényeges, hogy minden családi vállalkozás megtalálja a megoldást saját

problémáira, mert az esetleges sikertelenség nem csak a vállalkozás megszűnéséhez, de a család széthullásához is vezethet, visszafordíthatatlan károkat okozva a családtagok életében.

## Irodalomjegyzék

- [1] Mandl, Irene (2008): Overview of family businesses relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)
- [2] Hnátek, Milán (2015): Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success, In: Social and Behavior Sciences 181 p342
- [3] S&P 500 Component Stocks, [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_S%26P\\_500\\_companies](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_S%26P_500_companies)
- [4] Laczkó, Zsuzsanna (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció, In: Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány, Budapest
- [5] European Commission Enterprise and Industry (2009): Small and medium-sized enterprises (SMEs) <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/#h2-2>
- [6] PWC (2015): CEE Family Business Survey, Family businesses at a crossroads, [http://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/cee\\_family\\_survey\\_2015.pdf](http://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/cee_family_survey_2015.pdf)
- [7] Wimmer, Rudolph – Groth, Torsten – Simon, Fritz B. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere. Sonderheft, Nr 5.
- [8] Anderson, Alistair R. – Jack, Sarah L. – Dodd, Sarah Drakopoulou (2005): The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm, Family Business Review, vol. XVIII., no. 2., 135-154.
- [9] Anderson, Alistair R. – Jack, Sarah L. – Dodd, Sarah Drakopoulou (2005): The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm, Family Business Review, vol. XVIII., no. 2., 135-154.
- [10] Csákné Filep, Judit (2012): Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás (PhD értekezés)
- [11] Szerb, László et al (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok, In: Marketing & Management, XLVIII. évfolyam, p3-21
- [12] Mészáros, Tamás – Szirmai, Péter (2001): Egy kutatás tanulságai – Az EU kisvállalkozáspolitikája. In: Pénzforrás – A pályázatok kézikönyve, 2001. 26. szám
- [13] Kozma, Tímea – Gyenge, Balázs (2015): The secret to business success after the crisis a business model in an enterprise, Journal Of Central European Green Innovation 3:(2) pp. 71-82. (2015)
- [14] Henry, Michael et al (2013): Family Business Succession - Trust and Gender Issues in Family and Non-Family Succession, In: 13th Euram Conference, Democratising Management, Galatasaray University, Istanbul, 2013 június 26-29
- [15] Antheaume, Nicolas et al (2012): French Family Business and Longevity. Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? In: BUSINESS HISTORY, 2013. szeptember
- [16] Bogáth, Ágnes (2013): A családi vállalkozásokban megjelenő sajátosságok, In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, [kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/13\\_Bogath\\_Agnes.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/13_Bogath_Agnes.pdf)
- [17] Leach, Peter (2011). 'Family Business – The Essentials,' Profiles Books, London, ISBN: 978 1 86197 861 5.
- [18] Miller, Stephen P. (2014): Next-generation leadership development in family businesses: teh critical roles of shared vision and family climate, <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2014.01335/abstract>
- [19] Ruggero et al (2014): Italian Family Business Cultures Involved in the Generational Change, In: Europe's Journal of Psychology, 2014, Vol.10(1) p79-103
- [20] Stamm, Isabell – Lubinski, Christina (2011): Crossroads of family business research and firm demography – A critical assessment of family business survival rates, In: Journal of Family Business Strategy 2 (2011) p117-127
- [21] Ward, John L. (2011): Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, Palgrave Macmillan, New York. ISBN 978-0-230-11121-9, pp. 3-15
- [22] Konczosné Szombatélyi Márta (2014): Családi vállalkozások generációváltásának kockázata, <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/KSZM.pdf>
- [23] Korpás Zoltán (2013): Kire bízom a ház kulcsát? Cégvezető utódkeresés a munkaerőpiacon, [gymkik.hu/hu/letoltes/11455/cfb06](http://gymkik.hu/hu/letoltes/11455/cfb06)
- [24] KPMG: „Családi vállalkozások” – a magántulajdonú társaságok sikeréért <https://www.kpmg.com/HU/hu/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/20150325-Family-Business-m.pdf>
- [25] Kaslow, Florence W. (2006): Handbook of Family Business and Family Business Consultation: A Global Perspective, Routledge Taylor and Francis Group, New York and London
- [26] Kis Eszter (2014): Viták ellen: pszichológiai szerződés kell a családi cégekben, <http://www.hrportal.hu/hr/vitak-ellen-pszichologiai-szerzodes-kell-a-csaladi-cegekben-20140513.html>