

BGE Budapest LAB

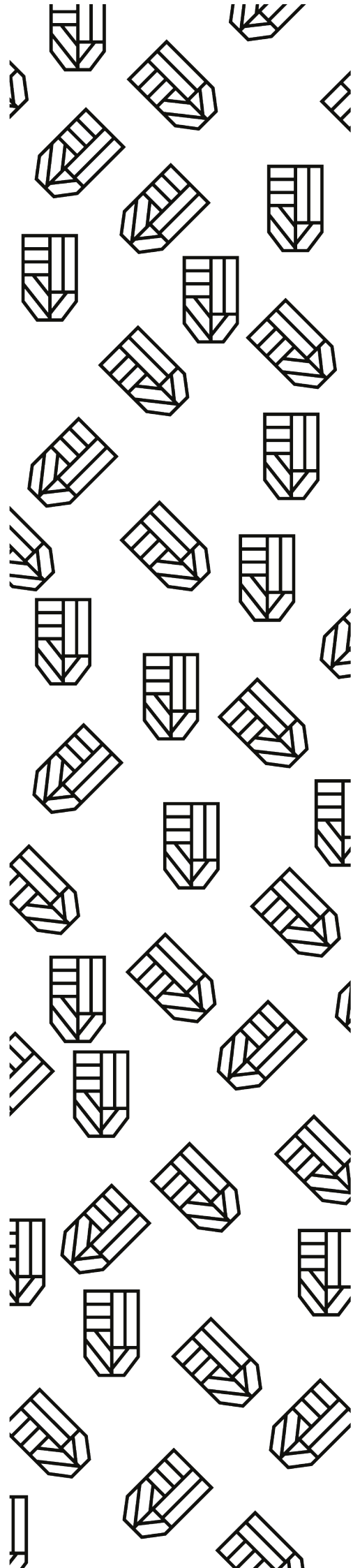
WORKING PAPER SERIES

ISSUE 5, 2018

DR. KÁSA RICHÁRD
DR. RADÁCSI LÁSZLÓ
TIMÁR GIGI
ZSIGMOND SZÁVA

**CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK
MENTORÁLÁSA**

5



CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MENTORÁLÁSA

Dr. Kása Richárd
Budapest Business School, Budapest LAB
kasa.richard@uni-bge.hu

Dr. Radácsi László
Budapest Business School, Budapest LAB
radacsi.laszlo@uni-bge.hu

Timár Gigi
Budapest Business School, Budapest LAB
timar.gigi@uni-bge.hu

Zsigmond Száva
Budapest Business School, CFA
zsigmond.szava@uni-bge.hu

Working Paper Series 5-2018

ISSN: 2630-7960

Copyright © 2018 Kása Richárd, Radácsi László, Timár Gigi, Zsigmond Száva

Working papers are in draft form. This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only. It may not be reproduced without permission of the copyright holder. Copies of working papers are available from the author. The views expressed in the Budapest LAB Working Paper Series are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the Budapest Business School or Budapest LAB. Research Working Papers have not undergone formal review and approval. Such papers are included in this series to elicit feedback and to encourage debate on important public policy challenges. Copyright belongs to the author(s). Papers may be downloaded for personal use only.

www.budapestlab.hu

ISSUE: 5-2018

Dátum: 2018. 03. 30.

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MENTORÁLÁSA

Dr. Kása Richárd

Budapest Business School, Budapest LAB

kasa.richard@uni-bge.hu

Dr. Radácsi László

Budapest Business School, Budapest LAB

radacsi.laszlo@uni-bge.hu

Timár Gigi

Budapest Business School, Budapest LAB

timar.gigi@uni-bge.hu

Zsigmond Száva

Budapest Business School, CFA

zsigmond.szava@uni-bge.hu

Absztrakt

A családi vállalkozások mentorálását előkészítő piackutatások és tanulmányok című kutatásunk fontosabb eredményeit és következtetéseit szekunder makroadatok, primer reprezentatív kérdőíves kutatás, mélyinterjúk és szekunder adatgyűjtés (szakirodalom, tanulmányok, online források) felhasználásával készítettük el. Definiáltuk a családi vállalkozásokat, azon belül azonosítottuk és jellemzőik alapján elkülönítettük generációváltó családi vállalkozásokat, melyek sokasági arányaira becslést is tettünk, így nem csak a családi vállalkozásokat tudjuk önmagukban vizsgálni, hanem közvetlenül is össze tudjuk hasonlítani a generációváltó családi vállalkozásokkal.

Az európai uniós és kormányzati elemzésekben, háttér tanulmányokban, jelentésekben és ajánlásokban a családi vállalkozások kifejezés meglehetősen kuszán használt fogalom.

Kutatásunkban megtörtént a meghatározások összegyűjtése és szintetizálása.

A családi vállalkozások gazdasági jelentősége meglehetősen magas: jellegükből adódóan jelentős szerepet játszanak a gazdasági és társadalmi fejlődésben, a munkanélküliség elleni küzdelemben, a gazdasági tevékenységük és üzletpolitikájuk meghatározása során megjelenő e stabilitásra való igény révén e cégek jelentősen hozzájárulnak a munkahelyek fenntartásához, teremtéséhez, ezáltal gyakorolva kiemelkedő szerepet szociális és társadalmi aspektusok vonatkozásában is.

A hazai kkv-szektorban körülbelül 60%-át teszik ki a családi vállalkozások, és ezeknek hozzávetőlegesen a 40%-a generációváltó, azaz vagy már megtörtént egy átadás-átvétel családon belül, vagy a közeljövőben, tíz éven belül fog megtörténni. Ezek a vállalkozások a családi vállalkozások közül a magasabb árbevételűek, több embert foglalkoztató vállalkozások, viszonylag nagy múlttal rendelkeznek. A generációváltó családi vállalkozások legnagyobb arányban a központi régió kivételével találhatók, főként tradicionális iparágakban működnek, nagyobb arányban szolgáltatási területen.

A generációváltó családi vállalkozások működtetésében nagyobb részt tesz ki a közvetlen család, jellemzően a vezetés minden szintjén jelen vannak. Kevésbé jelent problémát számukra a megfelelő munkaerő biztosítása és többet foglalkoznak a humán erőforrásaik fejlesztésével, mint a többi kkv, vagy a nem generációváltó családi vállalkozások.

A generációváltók sok tekintetben innovatívabbak, gyakran erősen diverzifikált innovációs portfólióval rendelkeznek, mint a nem generációváltók.

A társadalmi felelősségvállalásuk azonban alacsonyabb, aktivitás tekintetében és az erre költött összegek tekintetében is.

A generációváltó családi vállalkozások számára sokkal fontosabb az eladósodottság csökkentése és a stabil és rugalmas banki kapcsolatok fenntartása, mint nem generációváltóknak, ezért gyakrabban oldják meg finanszírozási és likviditási problémáikat családon belül, annak ellenére, hogy legfontosabb partnereiknek, akikkel a vállalkozás hosszútávú terveiről, céljairól beszélnek a banki partnerüket tekintik.

A mentorálási igények tekintetében a generációváltó családi vállalkozások számára fontosak a jogi, pénzügyi és számviteli ismeretek, többek szerint hiányoznak az alapvető közgazdaságtani ismeretek, menedzsment ismeretek, fejlődniük kellene kommunikációban,

és pénzügyi ismeretekben is. Ezek tipikus formáiként családi vállalkozásokra szabott előadásokat, workshopokat jelöltek meg, írásos kiadványokat és videós segédanyagokat, illetve nagy tapasztalattal rendelkező piaci szereplők példáiból is szívesen tanulnának. A megkérdezett generációváltó családi vállalkozók szerint a meglévő ösztönzési programok gyakran szűk rétegeket érintenek, főként mindenki a fiatal, innovatív vállalkozásokat jelöli meg célközönségnek, többen említették, hogy a legtöbb lehetőség startupoknak áll. A tanulmányban bemutatjuk a mentoroktól elvárt képességeket, készségeket, a kompetenciafejlesztések indoklását a hazai vállalkozókat tömörítő közösségeket, egyesületeket, a vállalkozók fejlődését támogató intézményeket (pl. üzleti angyalok, kockázati tőke befektetési alapok, inkubátorházak, mentorprogramok), úgy gondoljuk, ezek a szervezetek ígéretes partnerei lehetnek vállalkozás-fejlesztési programoknak, különösen nagy közvetítő szerepük lehet az ígéretes vállalkozók felkutatásában és a feléjük irányuló kommunikáció javításában.

1. Bevezetés

A családi vállalkozások a világ gazdaságának fontos alapját jelentik. Működésük, növekedésük, konfliktusaik, üzleti fenntarthatóságuk emiatt a globális gazdaság sikerének kritikus tényezői. A Family Firm Institute (2017) által aggregált és közreadott adatok alapján:

- Globálisan a vállalkozások körülbelül kétharmada, a tőzsdén jegyzett cégeknek pedig egyharmada számít családi vállalkozásnak.
- A családi vállalkozások globális GDP 70-90%-át adják.
- A világ országainak többségében a munkahelyek 50-80%-át tartják fenn a CSV-ok.
- A start-up-ok 85%-át családi tőkével indítják.
- A KPMG felmérése szerint 2013-ban az európai CSV-k egy billió (one trillion) eurós árbevétel érték el, ez az összes üzleti vállalkozások által termelt árbevételnek 60%-a volt.
- Ugyanezen kutatás alapján a CSV-k adták az összes európai munkahely 40-50%-át.

Az elmúlt évtizedekben gyorsan növekedett a családi vállalkozással foglalkozó publikációk száma, ugyanakkor a szakterület kutatói szerint még további empirikus és elméleti kutatásokra van szükség annak érdekében, hogy megértsük és – szabályozóként,

tanácsadóként, vezetőként – képesek legyünk hatékonyan támogatni ezen vállalkozások fejlődését (Craig, Moores, Howorth, & Poutziouris, 2009; Evert, Martin, McLeod, & Payne, 2016; Salvato & Aldrich, 2012; Short, Sharma, Lumpkin, & Pearson, 2016). A szakirodalom elemzése azt is világossá teszi, hogy leginkább a fejlett országok vállalkozásairól rendelkezünk ismeretekkel, és elméleti modelljeink is ezen gazdasági-társadalmi kontextusból származnak.

Magyarországon a családi vállalkozások nagy, és egyre növekvő szerepe a nemzetgazdaságban szükségessé teszi, hogy többet tudjunk meg erről a csoportról annak ellenére – vagy éppen azért –, mert a KSH nem vizsgálja külön az ilyen típusú vállalkozásokat. Emiatt maga a családi vállalkozás meghatározása is önálló kutatási kérdés, mivel jelenleg nincs konszenzus abban, hogy milyen kritériumok milyen értékei jelentik a választóvonalat a családi és a nem családi vállalkozások között. Jelen kutatás egyik legfontosabb célja éppen az, hogy a szakirodalomból megismert szempontok különböző megoszlásai mellett képesek legyünk megbecsülni az ily módon kialakuló sokaságok nagyságát.

1.1. Kutatás célja és kutatási kérdések

A kutatás célja többretű. Első lépésben a családi vállalkozások azonosítása, definíciós lehatárolása és a családi vállalkozásokon belül a generációváltó családi vállalkozások azonosítása, majd e két csoport összevetésével a generációváltó vállalkozások sajátosságait kell meghatározni. Eközben meg kell vizsgálni a családi vállalkozások helyét és szerepét a kkv szektoron belül. Második lépésben a családi vállalkozások mentorálásának speciális jellemzőit kell meghatározni a mentorálás folyamatának leírásával és egyedi jellegzetességeinek meghatározásával. Ezen túl fel kell tárni a generációváltó családi vállalkozások mentoráláshoz kapcsolódó legfontosabb igényeit és elvárásait, a jelenlegi formális és informális intézményrendszer bemutatásán keresztül.

A tanulmány célja tehát a generációváltó családi vállalkozás, mint célpiac felkutatása és mentorálási szükségleteinek felderítését célzó kutatás előkészítése.

A kutatás a következőkérdésekre keresi a válaszokat:

- Hogyan azonosíthatók a generációváltó családi vállalkozások célcsoportként?

- Milyen jellegzetességeket mutatnak a generációváltó családi vállalkozások a nem generációváltókhöz képest, mely befolyásolhatja a mentorálási igényeiket és a mentorálási folyamat céljait?
- Milyen speciális igényeik vannak a generációváltó családi vállalkozásoknak a mentorálással kapcsolatosan és milyen jellegzetességeket kell a mentorálási folyamatban figyelembe venni?

1.2. Kutatási módszerek

A magyarországi családi vállalkozások azonosítására, elérhetőségére, valamint igényeinek és preferenciáinak meghatározására három féle kutatási módszert használtunk.

1.2.1. Szekunder kutatás

Tanulmányunk elkészítéséhez számos szekunder – más kutatók és szervezetek által, más kutatási céllal készített – forrást használtunk fel. Tekintettel arra, hogy kutatásunk elsődlegesen a generációváltó családi vállalkozások mentorálási tevékenységének az előkészítésére fókuszál, ezért a feldolgozott szekunder háttéranyagok között döntően a hazai kutatók munkái, publikációi és a magyarországi és Európai Unió szervezeteinek jelentései, statisztikái, ágazati kimutatásai dominálnak.

Szekunder adatainkat és információinkat sokszínű forrásokból merítettük, a teljesség igénye nélkül kiemelnénk a nevesebb menedzsmenttudományi folyóiratokban megjelent – a családi vállalkozásokra, a mikro-, kis- és középvállalkozásokra irányuló – publikációkat, a hazai egyetemeken készült Ph.D. disszertációkat, műhelytanulmányokat, KSH adatbázisokat, kormányzati jelentéseket, vállalkozás-fejlesztési pályázati anyagokat.

Természetesen kutatásunk fontos részét tette ki az „online desk top research” tevékenység is, ezt leginkább a családi vállalkozások elérhetőségének, különböző formális és informális szerveződéseinek azonosítására, valamint az elmúlt évek családivállalkozás-fejlesztési programjai részleteinek (pl. hiányosságok a támogatási eszközökben, továbbra is kielégítetlen vállalkozói igények és preferenciák) feltárására használtuk.

Tanulmányunkban a kutatás fontosabb vizsgálati dimenzióinak – pl. vállalkozói környezet bemutatása, a családi vállalkozások meghatározása, a családi vállalkozások hiányosságainak, igényeinek és preferenciáinak ismertetése és elérhetőségüknek a feltárása – ismertetését az

egyres témák szerint a szekunder és primer kutatási eredmények együttes szemléltetésével végeztük el.

1.2.2. Primer kérdőíves adatfelvétel

Annak érdekében, hogy meg tudjuk becsülni a magyarországi családi vállalkozások arányát, és ezen belül is a generációváltó vállalkozások arányát, egy reprezentatív mintát vettünk kvótás mintavételi eljárással. Alapsokaságként a hazai kkv-szektorból indultunk ki, azonban bizonyos megfontolások alapján néhány korlátozással éltünk.

Megfontolások:

- Figyelembe vettük az EU kkv-meghatározását (European Parliament, 2015)
- Nem célszerű figyelembe venni az egyéni vállalkozásokat és 1-2 fős mikro vállalkozásokat, mivel azok kevésbé működnek vállalkozásszerűen, illetve magas arányuk nagymértékben eltorzította volna ebbe az irányba a mintát.

Korlátozások:

- Magyarországi székhellyel rendelkező vállalkozások
- Önálló vállalkozások
- Foglalkoztatottak száma 3-250 fő között
- Éves forgalma 50 millió – 15 milliárd forint (50 millió euró) felett van, vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 13 milliárd forintot (43 millió euró).

Ezek alapján nem képezik a sokaság részét a mezőgazdasági őstermelők és családi gazdálkodók (kivéve, ha társas vállalkozásban működnek), valamint az egyéni vállalkozások és a foglalkoztatott nélküli, illetve 1-2 főt foglalkoztató mikrovállalkozások.

Ez a lehatározás összhangban van a KSH által is hivatkozott törvényi meghatározással (Kkv. tv., 2004) és az EU (European Parliament, 2015) kkv meghatározásaival.

A fenti kritériumoknak összesen 50.604 vállalkozás felel meg (OPTEN, 2017), így a további elemzések vonatkozásában ezt tekintjük sokaságnak.

A mintaszám meghatározásakor arra törekedtünk, hogy 5%-os hibahatáron belül maradjunk, így 95%-os konfidenciaintervallumban és 5%-os sztenderd hibával számolva a minta nagysága $n=382$ elem (0,755%). A mintavételhez egy kvótát állítottunk össze, mely

reprezentálja a sokaságot székhely szerint (NUTS-3 szinten) és foglalkoztatotti létszámkategóriák szerint. Ennek mérete $n'=386$.

Az így kialakított minta vállalatméretre (foglalkoztatotti létszámkategóriák és belső súlyozással árbevételre is) és székhelyre (megye) nézve reprezentálja a sokaságot, a mintabeli megállapítások érvényesek a sokaságra is (5%-os standard hiba mellett).

1.2.3. Félig strukturált mélyinterjúk

A mélyinterjúk alanyainak kiválasztásakor a következő szempontokat vettük figyelembe:

- Az alany vezetője és/vagy tulajdonosa egy családi vállalkozásnak
- A vállalkozást az alany megörökölte családon belül, vagy
- Tervezi, hogy a vállalkozást (annak vezetését és/vagy tulajdonlását) átörökíti a részben vagy egészében a családján belül.

Interjúalanyaink megoszlását az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat: *A primer kvalitatív kutatás mélyinterjú alanyai*

NÉV	TEVÉKENYSÉG	GENERÁCIÓVÁLTÁS
Barnabás	építőipar	második generáció (átvevő)
Péter 1	kiskereskedelem	második generáció (átvevő)
Ágnes	szociális ellátás	első generáció (átadó)
Péter 2	textilipar	második generáció (átvevő)

2. A családi vállalkozások környezete

2.1. Az üzleti környezet megítélése a családi vállalkozások szempontjából

Egy nemzetgazdaság versenyképességét több egyéb tényező mellett a vállalkozások versenyképessége is meghatározza. Miközben egyre meghatározóbb szereppel bírnak a globális és transznacionális vállalatok, addig a hazai vállalkozások működése meglehetősen nehézé vált. A nagy külföldi tőkés társaságok megjelenésével a hazai cégek vásárlókat veszítettek, a hazai piacokat elárasztotta a külföldi termékek sokasága. Mivel ezek a

társaságok felszívják az olcsó munkaerőt, és a bruttó hazai termék egy jelentős hányadát adják, ezért tevékenységükhöz minden állami támogatást megkapnak. Ilyen körülmények között a hazai kis- és középvállalkozások számára rendkívül nehéz a piaci részesedésüket megtartani. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a hazai termelés jelentősebb részét a hazai kis – és közepes vállalkozások adják. Bár Magyarországon igen meghatározó szerepük van a multinacionális vállalatoknak, a hazai GDP nagyobb részét még mindig a kkv szektor állítja elő, és nem mellékesen a munkaerőpiacon is ők a legnagyobb foglalkoztatók. (Varga, 2013)

A vállalkozások versenyképességét nem értelmezhetjük külön, hiszen egy ország nemzetgazdasági eredményeit, versenyképességét az ott működő vállalkozások teljesítménye is meghatározza. (Csizsárik-Kocsir, Fodor, & Medve, 2013)

A nemzetközi szervezetek tanulmányaiból (például a World Economic Forum Versenyképességi Jelentése) az derült ki, hogy a magyar vállalkozások olyan meghatározó területeken is lemaradással rendelkeznek, mint az innováció, a K+F, vagy az együttműködés és a bizalom szintje. Azonban nem csupán ezek a tényezők magyarázzák a magyar kkv-k gyengébb versenyképességét. A legfontosabb okok között a nem éppen kkv barát gazdaságpolitikát kell kiemelni, amely nem volt képes eddig megteremteni azt a támogató üzleti környezetet és stabil szabályozási hátteret, amely a szektor eredményesebb működéséhez nélkülözhetetlen lenne. (Varga, 2013)

A kkv szektor helyzete az elmúlt években nem alakult kedvezően, és ezt a válságos állapotot a gazdasági recesszió csak tovább mélyítette. Ezt a tényt támasztják alá annak a kutatásnak az eredményei, amelyet a Mozgalom a Magyar Vállalkozásokért Alapítvány (MMV) szervezett. A kérdőívet hetvenegy vállalkozás töltötte ki, és a kutatás arra kereste a választ, hogy hogyan alakult a magyar cégek helyzete 2002 és 2009 között. Egyben felhívja a figyelmet arra is, hogy hogyan vélekednek a vállalkozások az üzleti környezetről. A válságot megelőző időszakban sem voltak kiemelkedően jó helyzetben a hazai kis – és közepes vállalkozások, míg a gazdasági válság eredményeképpen ezek a cégek egyre nehezebb helyzetbe kerültek, és sokan mára kilátástalannak érzik helyzetüket. Intenzívebb kisvállalkozás-fejlesztési politikára lenne szükség a kormányzat részéről, hiszen a kkv szektor eredményesebb működése nélkül nem sok eséllyel próbáljuk a nemzetgazdaság versenyképességét erősíteni. (Varga, 2013)

Az Európai Parlament állásfoglalásában (EP, 2017) rögzített néhány alapvető hiányosságot, melyeket figyelembe kell venni a családi vállalkozásokkal kapcsolatos gazdaságpolitikai döntéshozatalban és a gazdaságpolitikai irányok kijelölése során. Ezek közül a legfontosabb, hogy nem létezik a „családi vállalkozás” fogalmának jogilag kötelező erejű, konkrét, egyszerű és harmonizált, egész Európára érvényes meghatározása. A fogalommeghatározás hiányából fakadóan nincs lehetőség az uniós tagállamokban összehasonlítható adatok gyűjtésére, hogy felhívjuk a figyelmet a családi vállalkozások sajátos helyzetére és gazdasági eredményeikre; mivel a megbízható és összehasonlítható adatok hiánya akadályozhatja a politikai döntéshozatalt és azt jelentheti, hogy a családi vállalkozások szükségletei kielégítetlenek maradnak.

Nem léteznek mind a 28 uniós tagállamban olyan érdekképviseleti szövetségek vagy más struktúrák, amelyek kifejezetten a családi vállalkozások érdekeivel foglalkoznának.

Mindemellett a családi vállalkozási modellt eltérő mértékben alkalmazzák a különböző uniós tagállamokban, ugyanakkor az európai családi vállalkozások jelentős része nemzetközi vonatkozással is bír, és több tagállamban végzi tevékenységét. Ez utóbbi megjegyzés eltérő súllyal értendő az egyes tagállamokra.

2.2. A versenyképesség és az üzleti környezet összefüggései

A közgazdaságtanban általános az a megközelítés, hogy egy ország gazdasági teljesítményét nagymértékben meghatározza, hogy területén milyen arányban találhatóak sikeres vállalkozások. Ugyanis a vállalkozások azok a rezidens, gazdálkodó szervezetek, amelyek növekedési orientációjukkal, kockázatvállalási hajlandóságukkal, innováció iránti elkötelezettségükkel egy folyamatos dinamikát kölcsönöznek a gazdaságnak, így a vállalkozások versenyképessége kulcskérdésnek tekinthető egy adott ország bruttó hazai termékének (GDP) alakulásában (Buzás, 2007).

A versenyképesség fogalmát különböző szinteken értelmezik a szakirodalomban. Ambastha és Momaya (Ambastha & Momaya, 2004) például megkülönböztet ország-, iparág- és vállalati szintű versenyképességet. Az OECD (Némethné, 2010) ezt kiegészíti régiók és nemzeteken túlmutató, nagyobb egységek szintjével is. Nincs teljes egyetértés abban, hogy ez a megkülönböztetés tartalmilag valós-e, illetve, hogy a szintek milyen mértékben választhatók el egymástól. Porter (1990) például úgy véli, hogy nem a nemzetek, hanem azok

vállalatai versenyeznek egymással, míg Némethné (2010) szakirodalmi elemzése alapján arra a következtetésre jut, hogy a vállalatok versenyképességét azok termékeinek/szolgáltatásainak versenyképessége határozza meg.

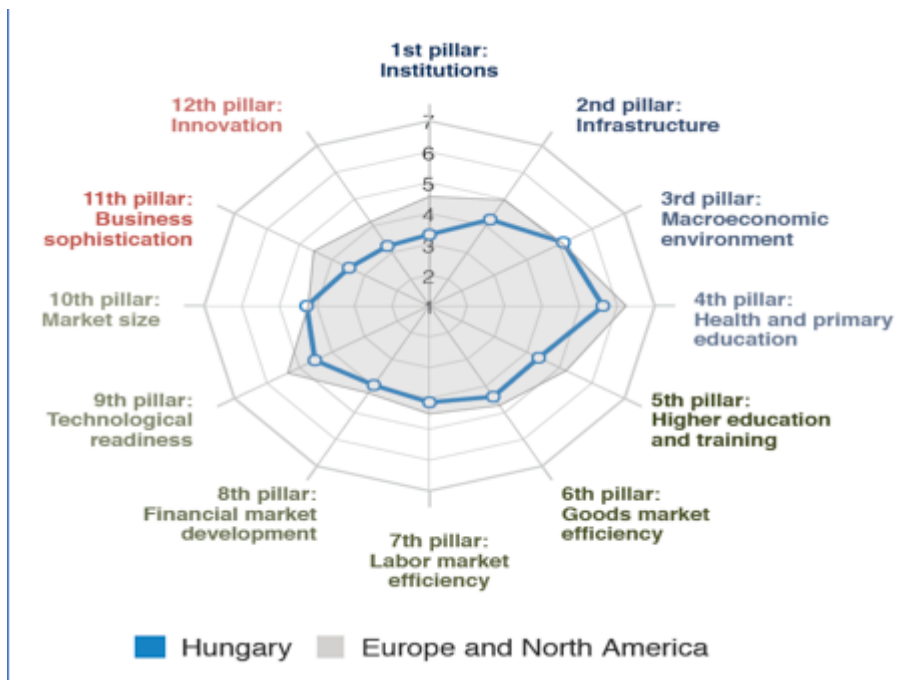
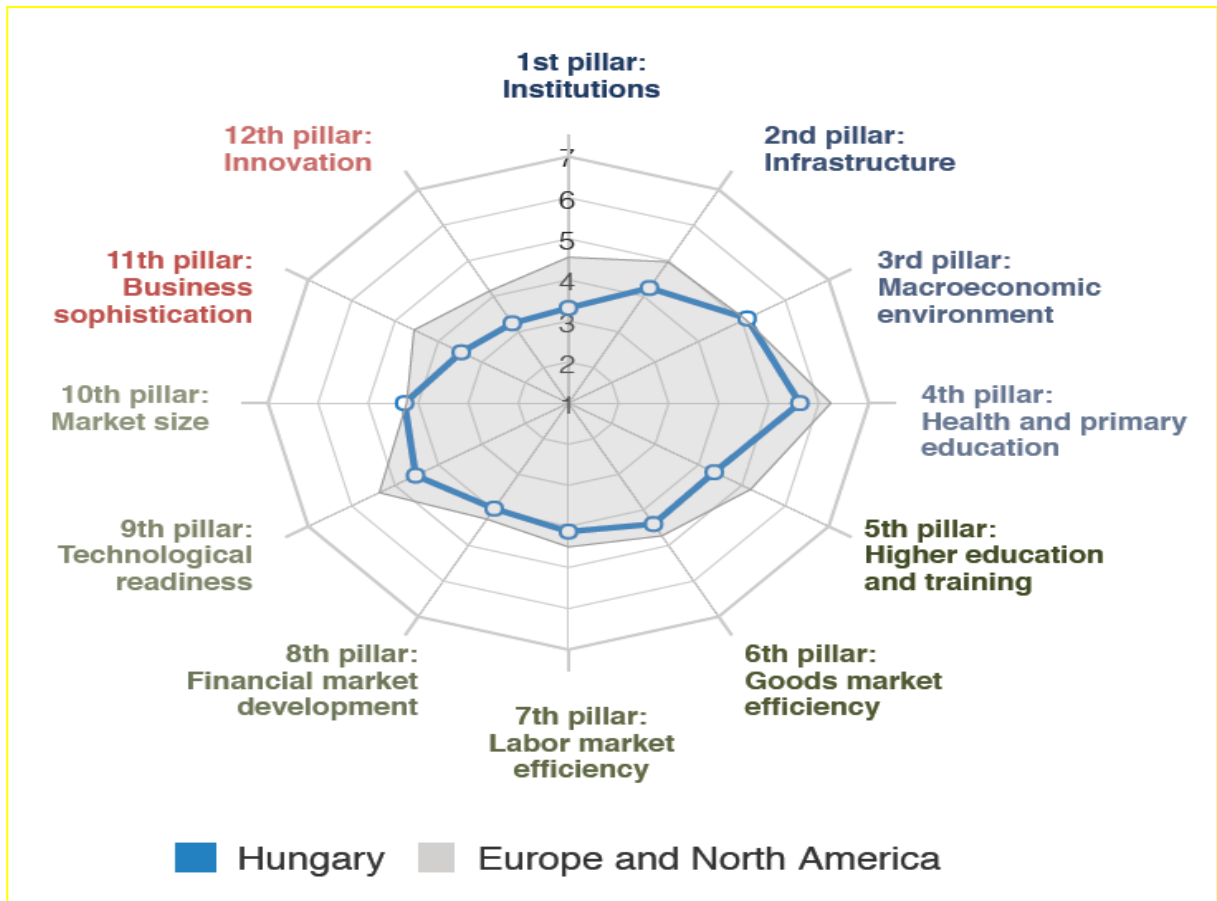
A családi vállalkozásokra irányuló kutatásunk a fentiek közül elsősorban a vállalati versenyképességre fókuszál, de ki kell emelnünk, hogy a családi vállalkozások versenyképessége és üzleti teljesítménye is igen jelentősen determináltak az adott ország és azon iparágak versenyképessége által, amelyben a családi vállalkozások működnek. (Porter, 1985)

Tanulmányunkban ezért szeretnénk röviden szólni a Magyarország nemzetközi versenyképességének alakulásáról, mert az általános makrogazdasági és üzleti környezet minőségét meghatározó tényezők egyúttal a generációváltó családi vállalkozások működésének és versenyképességének is számos lényegi aspektusát befolyásolják (pl. vállalkozási hajlandóság az utód részéről, vállalkozások nemzetközi piacra lépési lehetőségei, vállalkozások üzleti teljesítménye) (Chikán, Czakó, & Zoltay-Paprika, 2002). Tehát Magyarország versenyképességének alapos vizsgálata az első fontos lépésnek tekinthető egy célzott, a családi vállalkozásokra fókuszáló támogatási politika kidolgozása esetén is. A versenyképesség mérhetőségében iránytűnek tekinthető a svájci Davosban működő versenyképességi kutatóközpont, amely minden évben publikálja a World Economic Forum nevű eseményhez kapcsolódóan a világ országainak versenyképességi rangsorát. A WEF versenyképességi rangsora egy igen sokszínű, tudományosan megalapozott módszertanra épül, amely az alábbi 12 pillér vizsgálatára alapozza eredményeit:

- Intézmények
- Infrastruktúra
- Makrogazdasági környezet
- Egészségügy és közoktatás
- Felsőoktatás és továbbképzés
- Javak piacainak hatékonysága
- Munkaerőpiac hatékonysága
- Pénzügyi piacok fejlettsége
- Technológiai felkészültség
- Piacméret

- Üzleti szofisztikáltság
- Innováció

Bár kétségtelen, hogy a WEF módszertanával szemben felmerülhetnek kritikák, összességében elmondható, hogy Magyarország versenyképessége az elmúlt 10 évben inkább romlott, mint javult, erre világított rá az alternatív IMD ranglista is (IMD, 2017). Ugyanakkor kiemelendő, hogy 2017-ben váratlanul 12 helyet javított korábbi helyezésén, s jelenleg a 60. helyet foglalja el a világ országainak versenyképességi listáján. Ettől függetlenül számos olyan terület (pillér) található, amelyek fejlesztésére jelentős figyelmet és erőforrásokat kell fordítani a jövőben, mert ezekben a dimenziókban jelentős Magyarország lemaradása a fejlett és versenyképes országtól. Az 1. ábra alapján ilyen pilléreknek tekinthetők 1) az intézmények, 2) az innováció, 3) az üzleti szofisztikáltság, az 4) infrastruktúra, 5) a technológiai felkészültség, 6) az egészségügy és közoktatás, valamint a 7) felsőoktatás és továbbképzés.

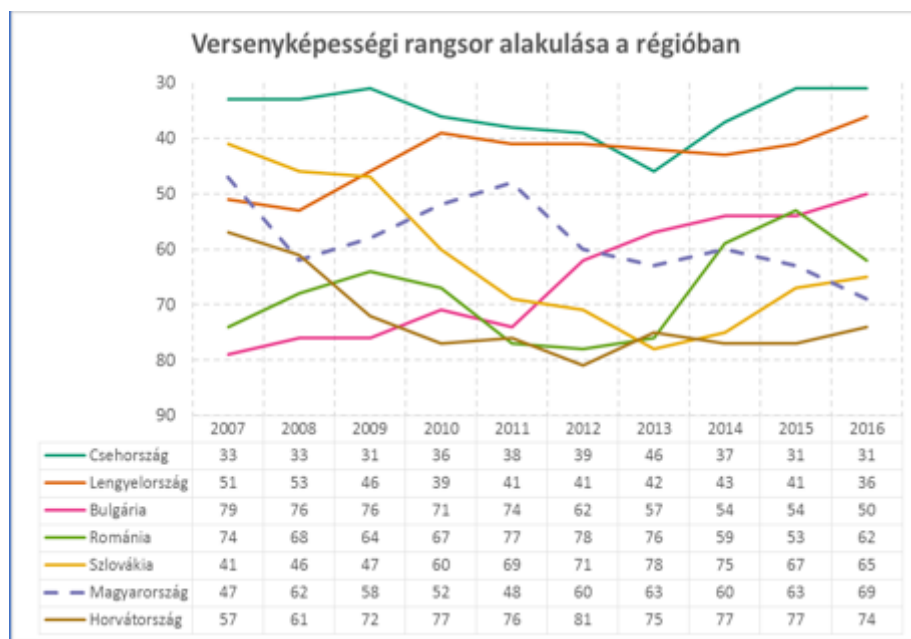
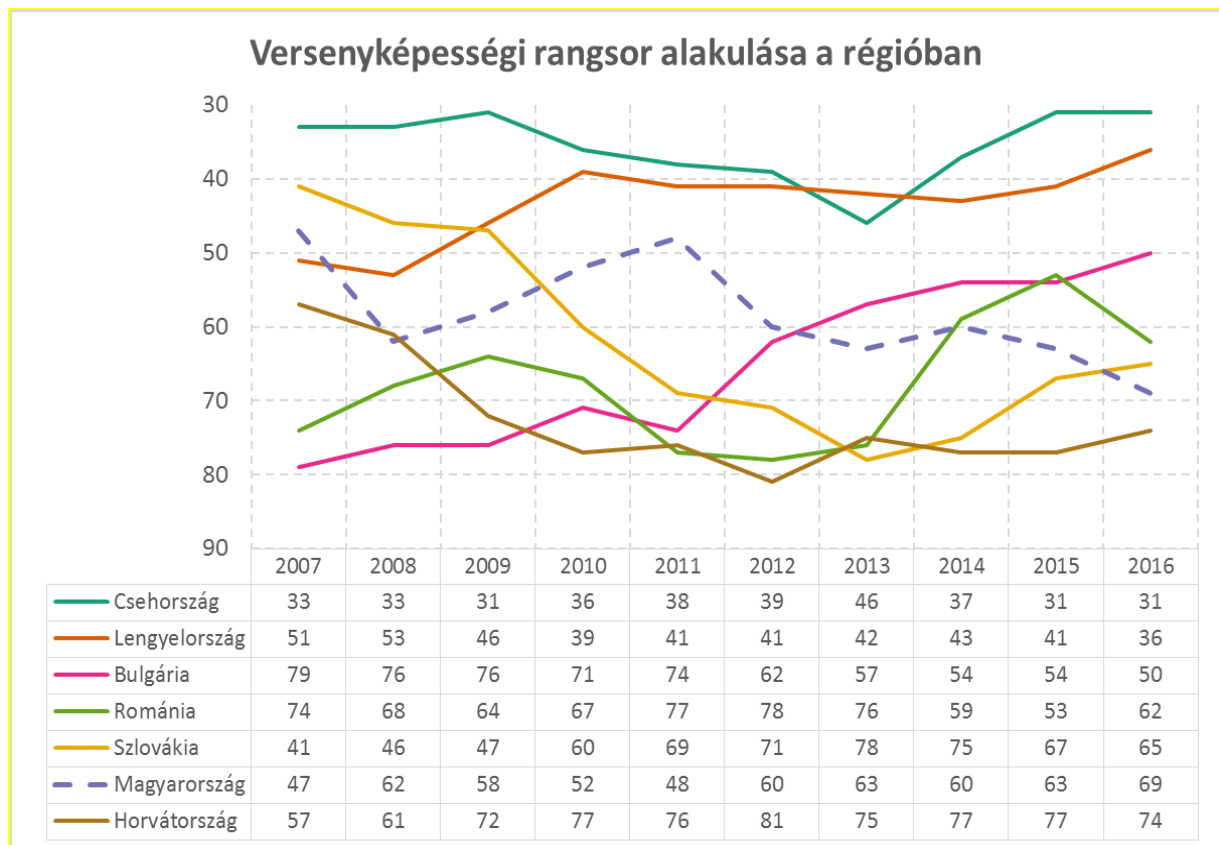


1. ábra: Magyarország teljesítménye a versenyképességet meghatározó pillérekben

(WEF, 2017)

Vitathatatlan, hogy a fenti területek nagymértékben befolyásolják azt az üzleti környezetet, amelynek minősége komoly hatást gyakorol a magyarországi vállalkozások, így a családi vállalkozások lehetőségeire, versenyképességére és üzleti teljesítményére is (Vecsenyi, 2011). Az említett pillérek „kibontásával”, az egyes részterületek ismertetésével és fejlesztési lehetőségeivel tanulmányunk későbbi fejezeteiben foglalkozunk.

A legfejlettebb országok mellett érdemes egy pillantást vetni hazánk versenyképességére a kelet-közép-európai régió más államaival összehasonlítva. A 2. ábrán látható, hogy a környező országok többsége versenyképesebb üzleti környezet kínál az ott működő vállalkozások számára.



2. ábra: Versenyképességi rangsor a régióban

(WEF, 2017)

E kedvezőtlen eredményt azonban érdemes lehetőségként is értelmezni, hiszen későbbi tanulmányokban meg lehet vizsgálni, hogy a környező országok milyen szakpolitikai döntésekkel fejlesztették a versenyképesség egyes részterületeit, a legjobb gyakorlatokat

akár hazai kontextusban is lehet alkalmazni, illetve a kedvező regionális környezet remek piacpotenciált kínálhat családi vállalkozások számára.

Még kell jegyezni azt is, hogy az empirikus tanulmányok szerint az egyes országok versenyképessége összefüggést mutat egy adott országban a vállalkozási hajlandósággal, amely konstrukció kiemelt vizsgálata és kezelése különösen fontos bármilyen, a hazai családi vállalkozásokat támogató szakpolitikai kezdeményezések kezdeti kialakításakor és menedzselésekor (Bod, 2003). Az ún. Globális Vállalkozói Index (GEI – Global Entrepreneurship Index) a világ 132 országában igyekszik számszerűsíteni a vállalkozási hajlandóságot és a vállalkozói készségeket. A GEI módszertana 3 pillérhez kapcsolódó változók értékelésének súlyozott átlagainak normalizálásából képezi az index értékét. A három pillér a vállalkozói attitűdök, adottságok és aspirációk. Az attitűdökhöz olyan tényezőket számszerűsítene, mint a lehetőségek felismerése az elindulási képesség, az *adottságoknál* megjelenik a piac mérete és a versenyelőny-források, az aspirációkhoz pedig olyan tényezőket sorolnak, mint pl. a nemzetköziesedés, az innováció, a finanszírozás stb. (GEDI, 2018). Mindezek alapján elmondható, hogy Magyarország 2014-ben a 41. helyet foglalta el a ranglistán. A hazai vállalkozói szféra a legalacsonyabb értékeléseket az üzleti lehetőségek felismerésében, a termékinnovációban, a finanszírozásban és a kompetitív versenyelőny-forrásokban érte el, tehát e területek javítása fontos prioritását kell, hogy képezze a kkv-kra irányuló szakpolitikai kezdeményezéseknek.

3. Családi vállalkozások helye és szerepe a gazdaságban

Az Európai Parlament, az európai családi vállalkozásokról szóló, 2015. szeptember 8-án kelt állásfoglalásában, méltatva a családi vállalkozások fontosságát, számba vette azon tényezőket, melyek alapján egyértelmű, hogy a családi vállalkozások szerepe nélkülözhetetlen az európai és a nemzeti piacokon és gazdaságokban egyaránt. (EP, 2017)

3.1. Családi vállalkozások gazdasági jelentősége

Állásfoglalásában az Európai Parlament (EP, 2017) a következő általános érvényű jellemzőket rögzíti a családi vállalkozásokkal kapcsolatban, melyek jelen kutatásban is relevánsak:

- empirikus tapasztalatok alapján a családi vállalkozások, jellegükből adódóan jelentős szerepet játszanak a gazdasági és társadalmi fejlődésben, a munkanélküliség elleni küzdelemben;
- a sikeres generációváltások révén, a többgenerációs jellegük okán erősítik a gazdaság stabilitását;
- a stabilitásra való igény és a hosszú távú tervezés alapvető prioritás számukra, mely körülmény pedig mind az összeurópai, mind pedig a nemzeti gazdaságok számára több szempontból is kifejezett előnyököt és fundamentális értékeket hordoz;
- a családi vállalkozások tekintetében a gazdasági tevékenységük és üzletpolitikájuk meghatározása során megjelenő e stabilitásra való igény révén e vállalkozások jelentősen hozzájárulnak a munkahelyek fenntartásához, teremtéséhez, ezáltal gyakorolva kiemelkedő szerepet szociális és társadalmi aspektusok vonatkozásában is;
- a családi vállalkozások különböző méretűek, és emiatt más-más nehézségekkel és problémákkal kell szembenéznük;
- a legtöbb családi vállalkozás kkv, a családi vállalkozások kis, közepes vagy nagy méretűek;
- széles körben elterjedt és elfogadott tény, hogy a családi vállalkozásokat a kkv-khez kell sorolni, pedig vannak közöttük igen nagy méretű nemzetközi vállalatok is;
- egyes uniós tagállamokban kisszámú, de igen nagy méretű családi vállalkozás termeli meg valamennyi vállalkozások összesített árbevételének jelentős részét, és ezzel jelentősen hozzájárul a munkahelyek fenntartásához (válság idején is), a munkahelyteremtéshez és a növekedéshez, valamint az adott ország gazdasági sikeréhez;
- sok családi vállalkozás, amely már nem fér bele a kkv fogalommeghatározásába, ugyanakkor távolról sem mondható nagyvállalatnak, nem élhet bizonyos támogatási lehetőségekkel, illetve nem mentesülhet bizonyos adminisztratív kötelezettségek alól, ez elkerülhetetlenül szükségtelen bürokráciához vezet, ami kiváltképpen ezen közepes méretű családi vállalkozások számára nagy terhet jelent;
- a családi vállalkozások jelentős része több országban is folytat tevékenységet, ami azt jelenti, hogy a családi üzleti modellnek transznacionális vetülete is van (ám hazánkban ez marginális);

- az általános tapasztalat szerint a családi vállalkozások üzleti műveleteik során nagyfokú integritásról és értékekről tesznek bizonyosságot, és meghonosítják a vállalatok szociális felelősségét az alkalmazottakkal és a környezettel szemben, ami kedvező környezetet teremt a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtéséhez;
- a családi vállalkozások általában gondoskodnak a know-how és a készségek átadásáról, és egyes esetekben kétségtelenül elősegítik a szociális kapcsolatok megteremtését, azaz a családi vállalkozások gazdasági jelentőségükön túlmenően szociális szempontból is fontos szerepet játszanak.

A családi vállalkozások gazdasági jelentőségében lényegesek a következő aspektusok:

- a családi vállalkozások hajlamosak nagy szociális felelősséget vállalni munkavállalóikkal szemben, aktívan és felelősséggel kezelni forrásaikat, valamint alapvetően fenntarthatóbb és hosszabb távú megfontolásokkal közelíteni a vállalkozás gazdasági jövőjéhez („tisztes üzletember”), mint a nem családi irányítású vállalkozások, és ezért jelentősen hozzájárulnak a versenyképesség növeléséhez, valamint munkahelyeket teremtenek és őriznek meg;
- 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, hozzájárulva a lakosság előregedése és az elnéptelenedés aggasztó, az Európai Unió nagy térségeit érintő tendenciája elleni küzdelemhez, ezért rendkívül fontos, hogy gondoskodjanak az ilyen vállalkozások versenyképességének biztosításához szükséges költséghatékony infrastruktúráról, a családi vállalkozások – különösen a mikrovállalkozások és az induló vállalkozások – megújulásáról, növekedéséről és fenntarthatóságáról, és könnyítsék meg az ágazatokon átívelő és határokon átnyúló együttműködést, így segítve őket a növekedés és a nemzetközivé válás útján;
- a családi vállalkozások adják a legtöbb munkalehetőséget a magánszektorban, tehát mindaz, ami a családi vállalkozási ágazat számára hasznos a folytonosság, a megújulás és a növekedés szempontjából, az egyúttal az európai gazdaság folytonosságát, megújulását és növekedését is előmozdítja;

- különösen a nagymértékben szakosodott családi vállalkozások játszanak fontos szerepet a nagyobb vállalatok beszállítóiként és innovátorokként, és hosszú távú és generációkon átívelő gazdasági tevékenységük révén jelentős biztonságot nyújtanak az ellátott vállalatok számára, és ezáltal nem jelentéktelen mértékben hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez;
- a családi vállalkozások többsége kkv, és ezért elengedhetetlen a „gondolkozz előbb kicsiben” elv alkalmazása ahhoz, hogy a jogszabályok jobban illeszkedjenek a valós körülményekhez és e vállalkozások igényeihez, valamint lehetővé tegyék számukra a támogatási programok és a bürokratikus ráfordításokkal kapcsolatos könnyítések igénybe vételét;
- a családi vállalkozások fontos szerepet tölthetnek be a kisebbségek és az alulreprezentált csoportok arra való ösztönzésében, hogy részt vegyenek a helyi gazdaságokban;
- a családtagok között magasabb szintű a bizalom, ezért a családi vállalkozások igen rugalmasak és képesek alkalmazkodni a gazdasági-szociális környezet gyors változásaihoz, ugyanakkor a családi vállalkozások annak következményeképpen, hogy huzamosabb időn keresztül rés piacokon működnek, az új lehetőségek azonosítása és az innováció révén kiváló teljesítményre képesek.

3.2. Családi vállalkozásokat érintő finanszírozási kérdések

A családi vállalkozások egyes finanszírozási sajátosságait is ki kell emelni, mivel sok esetben eltérő jellegzetességeket mutatnak a kkv-khez viszonyítva. Az Európai Parlament (EP, 2017) ezen a területen is felhívja a figyelmet ezek közül a legfontosabbakra, nevezetesen:

- a családi vállalkozások sajáttőke-aránya gyakran lényegesen meghaladja a nem családi vállalkozásokét, és hogy ez a magas sajáttőke-arány biztosítja a vállalkozások és az egész gazdaság gazdasági stabilitását, és egyúttal ez adja a vállalkozásba történő további befektetés mozgásterét, amelyet ezért nem szabad tovább korlátozni;
- gondoskodni kell arról, hogy az öröklésre és az ajándékozásra, a hitel- és tőkefinanszírozásra, valamint a vállalkozások adóztatására vonatkozó nemzeti szabályok inkább támogassák, és ne hozzák hátrányos helyzetbe a családi vállalkozások számára oly fontos sajáttőke-finanszírozást;

- biztosítani kell a saját tőkéből és a hitelből történő finanszírozás egyenlő kezelését annak érdekében, hogy ne gátolják a tulajdonjog utódlását és a hosszú távú tervezést a családi vállalkozások esetében;
- a vállalkozásfinanszírozás hosszú távú biztosítása a családi vállalkozások versenyképességének egyik központi tényezőjévé vált;
- a pénzügyi válság és a kedvezőtlen gazdasági ciklus miatt a családi vállalkozások számos funkciója alulfinanszírozott, ezért fontos, hogy a családi vállalkozások könnyen hozzáférjenek a finanszírozás számukra nyitott alternatív forrásaihoz;
- támogatni kell a családi vállalkozások számára való hitelezés olyan alternatív formáit, mint a hitelszövetkezetek.

4. Családi vállalkozások Magyarországon

4.1. Fogalmi lehatárolás

4.1.1. Vállalkozó, vállalkozás, kkv

A vállalkozó fogalmi lehatárolása nem egyértelmű. A szocialista tervgazdaság időszakában az egyéni kezdeményezéseknek kevésbé adtak lehetőséget, a piaci koordinációs mechanizmusokra épülő vállalkozási tevékenységek előfutárai a 80-as évek elején jelentek csak meg (pl. gazdasági munkaközösségek, kisserőkezetek), de igazából a modern piacgazdasági vállalkozási formák üzleti, jogi alapjait az 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról fektette le (Sárközi, 2001) .

A szociológiai kutatások talán a leginkább tágan, a szervezetek részhalmazaként értelmezik a vállalkozás fogalmát, amely a társadalom gazdálkodó tagjainak, többé-kevésbé formális és informális kapcsolatokra épülő csoportja, ami egy konkrét üzleti cél megvalósítása érdekében jött létre, és amelynek a tevékenysége meghatározott jogi keretek által szabályozott (Lengyel & Szántó, 2006).

A vállalatgazdaságtani szakirodalom üzleti vállalkozásoknak minősíti az olyan emberi tevékenységeket, amelyek elsődleges célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett (Chikán, 2003). Ki kell emelni, hogy a klasszikus társas vállalkozásokon (pl. részvénytársaság, korlátolt felelősségű társaság) kívül üzleti vállalkozásnak minősíthetők az egyéni vállalkozások és a jogi személyiséggel nem rendelkező társulások is (pl. betéti

társaságok), amely szervezeteknek akár komoly szerepe is lehet a családi vállalkozásokra irányuló szakpolitikai programok esetében.

Vállalkozó alatt minden a hatályos törvények és jogszabályok által elismert egyéni vállalkozót, valamint társas vállalkozás alapítóját vagy tulajdonosát értjük (Sárközi, 2001). Ezek alapján azt a fodrászt is vállalkozónak tekintjük, aki egyéni vállalkozás formájában nyújt szolgáltatást, valamint szintén vállalkozónak tekintjük pl. Bojár Gábort, a Grafisoft alapítóját és volt tulajdonosát.

A családi vállalatok támogatására irányuló fejlesztési politikák kiemelt kedvezményezettjei a mikro-, kis- és közepes vállalkozások, hiszen a fiatalok elsöprő többségében hasonló cégeket alapítanak/vezetnek, vagy hasonló vállalkozásokban veszik át az irányítást egy korábbi generációtól. A mikro-, kis- és közepes vállalkozásokat az Európai Unióban a foglalkoztatottak száma, az éves nettó értékesítési árbevétel és a mérlegfőösszeg alapján kategorizálják, amelyet az alábbi táblázat szemléltet.

2. táblázat: A mikro-, kis- és közepes vállalkozások kategorizálása főbb jellemzőik alapján

<i>KKV besorolási kategória</i>	<i>Foglalkoztatottak létszáma (fő)</i>	<i>Éves nettó értékesítési árbevétel (EUR)</i>	<i>Mérlegfőösszeg (EUR)</i>
<i>Közepes vállalat</i>	<250	<50 millió	<43 millió
<i>Kisvállalat</i>	<50	<10 millió	<10
<i>Mikrovállalat</i>	<10	<2 millió	<5 millió

(Béza, Csapó, Farkas, Filep, & Szerb, 2007)

A magyarországi vállalkozásfejlesztési politika szempontjából fontos adalék, hogy azok a vállalkozások, amelyben egy adott állami/önkormányzati szervezet legalább 25%-os tulajdoni részesedéssel bír, az nem minősül kkv-nak, ezért elesik az e vállalkozói populációt megszólító európai uniós és hazai támogatási források lehívásától (Nádudvari, 2016). Így a hasonló szervezetekben tulajdonosi részesedéssel bíró vállalkozók által irányított vállalkozások esetleges, bármilyen eszközökkel (pl. mentorálási szolgáltatással) történő támogatása alapos vizsgálatot és speciális elbírálást követel meg a jövőben.

Közismert, hogy létezik hazánkban egy ún. rejtett gazdaság is, melyben sok látens vállalkozó létezik (Bauer, Csepeti, Gáti, & Mitev, 2012). Például olyan építőipari munkás, aki egy vállalatnál bejelentett alkalmazott (vagy épp munkanélküli), de mellette szabadidejében egyénileg is vállal munkákat, melyeket hivatalosan nem számláz ki, nem jelent be. Ezeket a vállalkozókat nehéz meghatározni, megtalálni, és nem lehet építeni rájuk támogatási programot. Ezzel szemben a gazdaságfehérítő programok figyelmet fordíthatnak az említett rétegre is. Előfordulhat, hogy idővel ebből a rétegből sikeres, törvényes vállalkozó kerül ki egy kis segítséggel. Az említett látens vállalkozói csoportra és a gazdaságfehérítő programokra jelen kutatás nem tér ki.

Ismeretes az is, hogy Magyarországon a tartós munkavégzés egyik jellegzetes formája az ún. „beszámlázás”, amikor a munkavállalók közteherviselési okokból és/vagy kényszerből valamilyen szolgáltatási tevékenységről szóló számlát nyújtanak be az őket „foglalkoztató” vállalkozáshoz az elvégzett munkáért cserébe (Lackó, Semjén, Fazekas, & Tóth, 2010). Ugyan jogilag ezek a „munkavállalók” valamilyen társasági jogi formán keresztül végzik e tevékenységüket, mégis a szó klasszikus értelmében nem tekinthetők önálló vállalkozóknak, hiszen aktivitásuk döntően egy másik vállalkozásból származtatható, amelynek irányításában, vezetésében, tulajdonosi jogköreinek gyakorlásában semmilyen formális szerepet nem játszanak. Véleményünk szerint ezért e vállalkozásokra, csakúgy, mint a hozzájuk nagyon hasonló, de egyszerre akár több vállalkozásnak is szolgáltatást nyújtó „szabadúszókra” nem érdemes közvetlen vállalkozás-fejlesztési programot indítani, így nem képezik vizsgálati alanyát jelen tanulmányunknak.

4.1.2. Családi vállalkozás

A családi vállalkozásokra irányuló kutatásokban minden esetben kulcskérdés, milyen családi vállalkozás definíciót használnak az elemzések során. Általánosan elfogadott definíció hiányában gyakran a kutatást végzők meggyőződése és lehetőségei formálják az alkalmazott meghatározást. Az egyes felmérésekben használt definíciók változatossága, habár az egyes kutatások céljait optimálisan szolgálja, az eredmények összehasonlíthatóságát nehezíti, olykor lehetetlenné teszi. Jelen kutatásban 12 korábbi felmérésben alkalmazott definíció illesztésére került sor.

A Chua és szerzőtársai által alkalmazott definíció egy viszonylag komplex több puha elemet tartalmazó meghatározás. A kutatók azokat a vállalkozásokat tekintik családi vállalkozásnak,

amelyeket egy vagy több kevés számú család fenntartható módon, több generáción keresztül irányít, illetve vezet. Fontos kitétel, hogy a családok formálják a vállalkozás vízióját és biztosítják annak megvalósulását. A definíció erőssége, hogy remekül ragadja meg a családi vállalkozás lényegét, kvalitatív kutatásban jól alkalmazható, az egyik legkorábbi, elismert szerzőktől származó meghatározás. Egyedisége a puha kritériumok meghatározásán túl abban rejlik, hogy a kevés számú család által tulajdonolt cégekre is családi vállalkozásként tekint. Kritikájaként említhető, hogy kvantitatív felmérésekben egyes elemei nehezen mérhetőek megbízhatóan (Chua, Sharma, & Chrisman, 1996).

Tatoglu és munkatársai török családi vállalkozások kutatása során családi tulajdonban lévő vállalkozásokként azonosították azokat a cégeket, ahol a szavazati jogok többségével egy család tagjai rendelkeznek (Tatoglu, Kula, & Glaister, 2008).

Wang és munkatársai már kutatási mintájuk kiválasztása során igyekeztek kiszűrni a családi vállalkozásokat, azon vállalkozásokat vizsgálták, ahol két vagy több azonos vezetéknevű vezetőt azonosítottak. A kérdőíves felmérés során a válaszadók határozhatták meg, hogy családi vállalkozásnak tartják-e magukat (Wang, Ahmed, & Farquhar, 2007).

Andres német tőzsdén jegyzett cégeket vizsgálva, azokat a vállalkozásokat tekintette családi vállalkozásnak, amelynek alapítói, illetve az alapító család tagjai rendelkeznek a részvények több mint 25%-ával. Abban az esetben, ha az alapító család tulajdonában kevesebb, mint a szavazati jogok 25%-a található, ugyanakkor képviselőjük biztosított a felügyelő bizottságban a vállalkozást szintén családi vállalkozásnak tekintette (Andres, 2011). A definíció kritikája, hogy kizárólag a tulajdoni tényezőre épít és a kis és középvállalkozások körében nehezen alkalmazható.

Spanyol tőzsdén nem jegyzett vállalkozások teljesítményének vizsgálata során Arosa és munkatársai családi vállalkozásnak tekintették azon cégeket, ahol a tulajdon többsége az alapító vagy családja kezében van és a családtagok aktívan részt vesznek a vállalkozás monitorozásában (Arosa, Iturralde, & Maseda, 2010). Definíciójuk két elemre épít, egyrészt a jól mérhető tulajdonviszonyokra, másrészt a kevésbé objektívan mérhető családi szerepvállalásra.

Westhead és Cowling az Egyesült Királyság tőzsdén nem jegyzett családi és nem családi vállalkozások teljesítményének vizsgálata során olyan két elemből álló definíciót alkalmazott, amely azon vállalkozásokat tekinti családi vállalkozásnak, ahol a szavazatszűbségi részvények több mint 50%-a egy család (illetve azokkal rokoni kapcsolatban lévők)

tulajdonában van és családi vállalkozásnak tekinti magát (Westhead & Cowling, 1997). A definíció teret enged a családi vállalkozások önmeghatározásának, hasonlóan a Wang és munkatársai által alkalmazott definícióhoz (Wang et al., 2007).

Ang és munkatársai amerikai kisvállalkozások vizsgálata során kizárólag a tulajdonviszonyokon alapuló definíciót alkalmazták. Családi vállalkozásnak tekintették azokat a cégeket, ahol egyetlen család kontrollálja a részvények több, mint 50%-át (Ang, Cole, & Lin, 2010). A definíció egyetlen jól mérhető tényezőre épít, egyszerűsége könnyűvé teszi használatát, ugyanakkor megbízhatóságával kapcsolatban számos kérdést felvet.

Norvég vállalkozások vizsgálata során Barth és munkatársai szintén kizárólag a tulajdonjogon alapuló definíciót használták elemzéseikhez, amelyek során a családi tulajdonjog és a termelékenység kapcsolatát vizsgálták, különös tekintettel a tulajdonosi menedzsment szerepére. Családi vállalkozásnak azokat a cégeket tekintették, ahol a vállalkozás részvényeinek legalább 33%-át egy személy vagy egy család birtokolja (Barth, Gulbrandsen, & Schjønea, 2005). Definíciójuk kritikájaként fogalmazható meg, hogy azon vállalkozásokat is családi vállalkozásként azonosítottak, amelyek esetében a tulajdonos család nem rendelkezik egyértelműen többségi tulajdonnal.

La Porta és munkatársai 27 országra kiterjedően végeztek vizsgálatot a nagyvállalkozások tulajdonosi struktúrájára vonatkozóan. Munkájuk fő célja az volt, hogy cáfolják a modern vállalatok szétaprózott tulajdonosi szerkezetére vonatkozó feltételezést. Munkájukban családi vállalkozásnak tekintették azokat a cégeket, amelyek esetében egy magánszemély direkt és indirekt szavazati jogai meghaladják a 20%-ot (La Porta, Florencio Lopez-De-Silanes, & Shleifer, 1999). Az általuk meghatározott kutatási kérdés és vállalati kör vizsgálatához definíciójuk adekvát, ugyanakkor általános családi vállalkozás definícióként történő elfogadása különösen kisebb vállalkozások esetén kevésbé célszerű.

Magyar vállalkozások klasszifikálása során Csákné három típusú családi vállalkozást azonosított, a rokoni vállalkozásokat, házastársak vállalkozásait és a nukleáris családi vállalkozásokat. A rokoni vállalkozások körébe olyan, a családi tulajdont és vezetést a jövőben is fenntartani kívánó vállalkozások tartoznak, ahol a családi jelleget nem a szűk család (házastársak, gyermekek) adják, hanem tágabb rokoni kapcsolatok. A házastársak vállalkozásainak legerőteljesebb jellemzői, hogy a tulajdonosi struktúrában és a munkamegosztásban erőteljesen megjelennek a családi kapcsolatok, ám a jövőre vonatkozóan a tulajdon és a vezetés családi kézben tartása nem biztosított. A nukleáris

családi vállalkozások olyan szűk családi tulajdonban lévő cégek, amelyek a jövőben is fenn kívánják tartani a szűk családra koncentrálódó tulajdont és vezetést (Csákné, 2012). A családi vállalkozások altípusok alapján történő meghatározása bonyolult és a további kutatások során nehézkesen alkalmazható, ugyanakkor erőssége, hogy már a definiálás során rávilágít a családi vállalkozások egyik legfontosabb sajátosságára, az őket jellemző diverzitásra. A kutatás során kialakításra kerül saját definícióink is. Családi vállalkozásnak tekintjük azokat a vállalkozásokat:

- A. amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják vagy
- B. ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában ÉS
 - (C) a család részt vesz a vállalkozás irányításában VAGY
 - (D) a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében VAGY
 - (E) a vezetést ÉS a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni

A fenti feltételek alkalmazásával megfogalmaztuk a definíciót:

Családi vállalkozásnak tekintjük azokat a társas vállalkozásokat, melyek (A) önmagukat annak tartják, vagy (B) a vállalkozásnak legalább 51%-a egy család tulajdonában van és emellett a következő három feltétel közül legalább egy teljesül: (C) egy család tagjai részt vesznek a vállalkozás működtetésben; (D) egy család tagjai alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében; (E) a vezetést és a tulajdont is részben vagy egészében a családon belül kívánják átadni, ha erre sor kerül.

Ezek alapján a kérdőíves kutatásunkból megbecsülhető a családi vállalkozások aránya a sokaságban. Ez alapján 95%-os biztonsággal állítható, hogy a vizsgált korlátok között (ld. a sokasági lehatárolásokra vonatkozó részt a korábbi „Mintaválasztás és módszertan” pontban¹) a családi vállalkozások száma 28.276 és 34.502 között van (57% - 66%). Standard hiba: 5,54%.

E számok a becslhető méretkategóriákban (nagy részmintá) az alábbiak szerint alakulnak.

¹ Magyarországi székhely; önálló vállalkozás; legalább három, de maximm 250 főt alkalmaz; legalább 50 m Ft, de legfeljebb 50 M EUR árbevétel (vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót).

A teljes mintából történő becslés mellett elkészítettük az értelmezhető részmintákból ($n' > 100$) történő becsléseket is a fent bemutatott módszertannal.

A méretkategóriák kapcsán az látható a lenti táblázatból, hogy a sokasági arányok nagyjából 62% körül szóródnak. A családi vállalkozások kissé alulreprezentáltak a magasabb méretkategóriákban. Habár a felső foglalkoztatási kategóriákban nem áll rendelkezésünkre nagy részminta, az látható, hogy minél inkább kiterjesztjük a létszámkategóriák felső határát, annál kisebb a családi vállalkozások aránya. A 10-99 főt foglalkoztató kategóriában már csak 59% körül szóródnak az arányok. Az alsóbb méretkategóriákban viszont az átlaghoz képest felülreprezentáltak a családi vállalkozások: a legkisebb (becsülhető) kategóriában (3-9 fő) az arányuk 65% körül szóródik.

Fentiekből arra következtetünk, hogy családi vállalkozások jellemzően a kisebb foglalkoztatotti létszámú vállalatok között fordulnak elő.

3. táblázat: Részsokasági becslések – foglalkoztatotti létszám

	3-9 FŐ	3-19 FŐ	3-49 FŐ	3-99 FŐ	5-9 FŐ	5-19 FŐ	5-49 FŐ	5-99 FŐ	10-99 FŐ
$C_A =$	15 271	22 839	27 350	28 055	8 667	16 120	20 558	21 221	11 471
$C_F =$	19 039	27 521	32 593	33 530	11 681	20 221	25 295	26 211	15 492
$SE =$	7,13%	5,97%	5,57%	5,54%	9,11%	6,99%	6,38%	6,31%	8,75%
$C_A\% =$	58%	58%	58%	57%	52%	55%	55%	54%	50%
$C_F\% =$	72%	70%	69%	68%	71%	69%	68%	66%	67%

Ugyanezeket a becsléseket hasonló módon az egyes árbevételi kategóriákban ($n' > 100$) is elvégeztük. Ezen kategóriák pontbecsléseinek átlaga 64%. A családi vállalkozások aránya meglehetősen alulreprezentált a nagy méretkategóriákban (100-1000 millió Ft): 59% körül szóródik, míg a kisebb kategóriákban jelentősen felülreprezentált: az 50-100 millió Ft-os árbevételű kategóriákban 69% körül szóródik.

4. táblázat: Részsokasági becslések – árbevétel

	50 - 100 M FT	100 - 300 M FT	ÖSSZES	50 - 300 M FT	50 - 500 M FT	50 M - 1 MRD FT	100 M - 1 MRD FT
C_A=	9 358	10 621	28 915	20 886	23 472	26 791	18 210
C_F=	12 058	13 915	34 513	25 145	28 313	31 951	23 176
SE =	8,72%	8,42%	5,53%	6,08%	5,90%	5,62%	7,07%
C_A% =	60%	54%	57%	60%	57%	58%	52%
C_F% =	78%	71%	68%	72%	69%	70%	66%

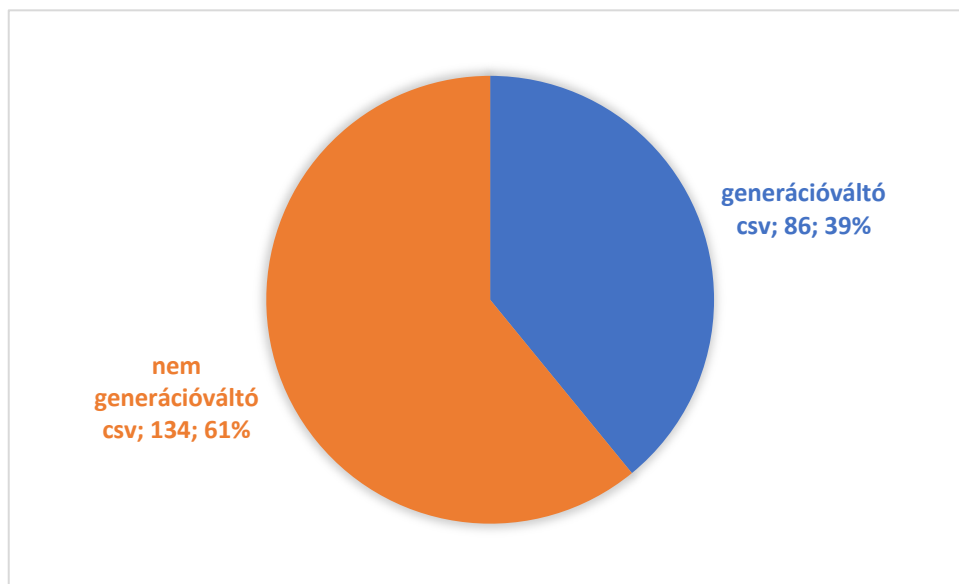
A területi megoszlások kacsán csak Budapesten és a közép-magyarországi régióban tudtuk elvégezni. Ebből az látható, hogy a Budapesten is, és Közép-Magyarországon is az országos átlagnál alacsonyabb a családi vállalkozások aránya: 56% illetve 58% körül szóródnak a pontbecslések.

5. táblázat: Részsokasági becslések – székhely

	BUDAPEST	KÖZÉP- MAGYARORSZÁG
CA=	7 605	11 142
CF=	10 582	14 588
SE =	9,13%	7,79%
C_A% =	47%	50%
C_F% =	65%	66%

4.1.3. Generációváltó családi vállalkozás

A családi vállalkozások azon csoportját, melyeket már nem egy család első generációja irányítja és/vagy tulajdonolja (azaz már lezajlott náluk legalább egy utódlási/generációváltási folyamat), vagy tervezik, hogy a következő 10 éven belül be fog következni a vállalkozás vezetésének/tulajdonlásának átadása, generációváltó családi vállalkozásnak tekinthető. Kutatásunk alapján a családi vállalkozásokon belül a generációváltók aránya 39%, míg 61%-ukat nem foglalkoztatja ez a folyamat.



3. ábra: Generációváltó családi vállalkozások száma és aránya mintában

A generációváltó családi vállalkozásokban (ahol esedékes az utódlás 10 éven belül, vagy már az elmúlt 5 évben megtörtént) a vezetést leginkább a családon belül adják át részben (26%) vagy teljes mértékben (55%). 12,8%-uk tervezi csak, hogy külső vezetőnek adja át a vezetés részben vagy egészében. Azonban teljes kifelé történő átadást követően sem biztos, hogy a vállalkozás elveszíti családi jellegét, ugyanis a tulajdon attól megmaradhat.

6. táblázat: Vezetés átadása a generációváltó családi vállalkozásokban

	CSALÁDTAG (%)	KÜLSŐ VEZETŐ (%)	BELSŐ MUNKATÁRS (NEM CSALÁDTAG) (%)
NEM TÖRTÉNT TÖRTÉNIK ÁTADÁS	12,8	79,1	84,9
RÉSZBENI ÁTADÁS	25,6	9,3	8,1
TELJES MÉRTÉKŰ ÁTADÁS	54,7	3,5	0
NT/NV	7	8,1	7

Azokban a családi vállalkozásokban, ahol esedékes az utódlás (10 éven belül, vagy már az elmúlt 5 évben megtörtént) a tulajdon 58%-uk teljes mértékben a családon belül hagyná, 24%-uk részben. Csupán 7%-uk nem a családon belülré adná át. 6%-uk részben

tulajdonostársnak is adna a tulajdonrészből (teljes mértékben azonban senki), 8%-uk belső munkatársnak is adna a tulajdonrészből, és 8% a tulajdon egy részét a piacon is értékesítené.

7. táblázat: Tulajdon átadása a generációváltó családi vállalkozásokban

	CSALÁDTAG (%)	TULAJDONOS TÁRS (%)	BELSŐ MUNKATÁRS (NEM CSALÁDTAG) (%)	PIACI ÉRTÉKESÍTÉS (%)
NEM TÖRTÉNT TÖRTÉNIK ÁTADÁS RÉSZBENI ÁTADÁS	7	81,4	79,1	74,4
TELJES MÉRTÉKŰ ÁTADÁS	24,4	5,8	8,1	8,1
NT/NV	58,1	0	0	1,2
	10,5	12,8	12,8	16,3

4.1.3.1 Demográfiai megoszlások

Nincs jelentős méretbeli eltérés a generációváltó és a nem generációváltó családi vállalkozások között. Azonban az látszódik, hogy a kisebb méretkategóriákban (3-9 fő) kisebb arányban vannak a generációváltók, mint a nagyobb méretkategóriákban.

8. táblázat: A generációváltó családi vállalkozások mérete

	GENERÁCIÓVÁLTÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁS	NEM GENERÁCIÓVÁLTÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁS
3-4 FŐ	21%	24%
5-9 FŐ	34%	36%
10-19 FŐ	29%	25%
20-49 FŐ	13%	13%
50-99 FŐ	3%	2%
ÖSSZESEN	100%	100%

Nincs jelentős árbevételbeli eltérés a generációváltó és a nem generációváltó családi vállalkozások között. Azonban az látható, hogy a kisebb méretkategóriákban (100 mFt alatt) kisebb arányban vannak a generációváltók, mint a nagyobb méretkategóriákban.

9. táblázat: A generációváltó családi vállalkozások árbevétele

	GENERÁCIÓVÁLTÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁS	NEM GENERÁCIÓVÁLTÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁS
50-100 M FT	34%	43%
100-300 M FT	38%	36%
300-500 M FT	10%	7%
500MFT-1MRD FT	14%	12%
1MRD FT FELETT	3%	2%
ÖSSZESEN	100%	100%

Családi vállalkozások a legnagyobb arányban a legkisebb méretkategóriákban vannak (3-4 fő és 50-100 mFt árbevétel: 80%), illetve az 5-9 fős méretkategóriákban és 500 mFt árbevétel felett (88%).

A legtöbb generációváltó családi vállalkozás a 3-19 fős méretkategóriában és az 50-300 mFt árbevétel kategóriákban vannak: itt csoportosul a generációváltók 68,6%-a, ami az összes családi vállalkozás 25,8%-át teszi ki. Ez a csoport tekinthető a gyenge (alacsonyabb árbevételű) kicsiknek.

10. táblázat: Szegmentáció a méretcsoportokban

	50-100 mFt		100-300 mFt		300-500 mFt		500mFt +	
	Családi vállalkozások aránya	Generációváltók aránya	Családi vállalkozások aránya	Generációváltók aránya	Családi vállalkozások aránya	Generációváltók aránya	Családi vállalkozások aránya	Generációváltók aránya
3-4 fő	80%	30%	59%	35%	33%	0%	0%	0%
5-9 fő	66%	29%	60%	30%	33%	100%	88%	14%
10-19 fő	60%	29%	64%	32%	64%	38%	62%	55%
20-49 fő	33%	0%	62%	33%	33%	20%	62%	41%
50-99 fő	50%	0%	25%	50%	50%	100%	31%	60%

Tekintsük a generációváltó családi vállalkozások fent definiált szegmensét (20 fő alatt és 300 m Ft alatt). Ezek a vállalkozások a többi generációváltóhoz képest nagyobb arányban vannak jelen a központi régióban és a Dél-Alföldön, kisebb arányban vannak viszont az Észak-

Alföldön és némileg a Közép-Dunántúlon. Nagyobb arányban vannak jelen a tudásintenzív iparágakban, építőiparban, míg jelentősen kisebb az arányuk a kereskedelemben, feldolgozóiparban, mezőgazdaságban, és általában az iparban a szolgáltatásokhoz képest. Ezeket a vállalkozásokat leginkább 1990-1999 között alapították.

11. táblázat: Generációváltó „gyenge kicsik” jellemzői

		kicsi generációváltók	többi generációváltó	összesen
Székhely	Észak-Magyarország	8,50%	7,40%	8,10%
	Észak-Alföld	8,50%	22,20%	12,80%
	Dél-Alföld	18,60%	14,80%	17,40%
	Közép-Magyarország	39,00%	29,60%	36,00%
	Közép-Dunántúl	11,90%	14,80%	12,80%
	Nyugat-Dunántúl	5,10%	3,70%	4,70%
	Dél-Dunántúl	8,50%	7,40%	8,10%
Total		100,00%	100,00%	100,00%
Tevékenység	mezőg-, erdőgazdálkodás, halászat	8,50%	14,80%	10,50%
	feldolgozóipar	10,20%	22,20%	14,00%
	villamosenergia-, gáz-, hőellátás	1,70%		1,20%
	vízellátás, szennyvíz, hulladékgazd.	1,70%	3,70%	2,30%
	építőipar	20,30%	11,10%	17,40%
	kereskedelem, gépjárműjavítás	27,10%	33,30%	29,10%
	szállítás, raktározás	3,40%	3,70%	3,50%
	szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	1,70%		1,20%
	információ, kommunikáció	1,70%		1,20%
	szakmai, tudományos, műszaki tev.	8,50%	3,70%	7,00%
	adminisztratív és szolgáltatást támogató	1,70%		1,20%
	humán-egészségügyi, szociális ellátás	5,10%	3,70%	4,70%
egyéb szolgáltatás	8,50%	3,70%	7,00%	
Total		100,00%	100,00%	100,00%
Tevékenység	tudásintenzív	11,90%	3,70%	9,30%
	tradicionális	88,10%	96,30%	90,70%
Total		100,00%	100,00%	100,00%
Tevékenység	ipar	37,00%	43,50%	39,00%
	szolgáltatás	63,00%	56,50%	61,00%
Total		100,00%	100,00%	100,00%
Régió	Kelet Magyarország	35,60%	44,40%	38,40%
	Nyugat Magyarország	25,40%	25,90%	25,60%
	Közép Magyarország	39,00%	29,60%	36,00%
Total		100,00%	100,00%	100,00%
Alapítás éve	1990 előtt	5,10%	11,10%	7,00%
	1990-1999	66,10%	59,30%	64,00%

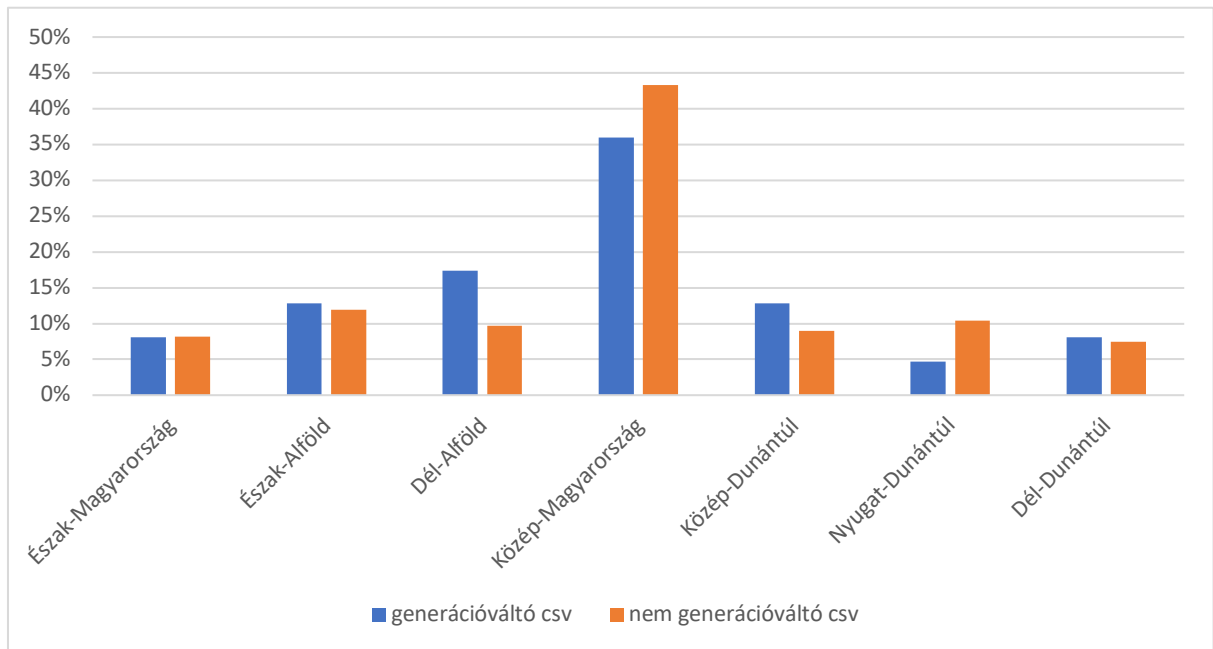
	2000-2008	25,40%	29,60%	26,70%
	2009 után	3,40%		2,30%
Total		100,00%	100,00%	100,00%

Az 1990 előtt alapított családi vállalkozások 2/3-a generációváltó, a 1990-1999 között a alapították fele generációváltó, míg a 2000-2008 között alapított vállalkozásoknak harmada generációváltó. Ugyanakkor a 2009 után alapítottak 7,4%-a is generációváltó.

12. táblázat: A generációváltó családi vállalkozások kora

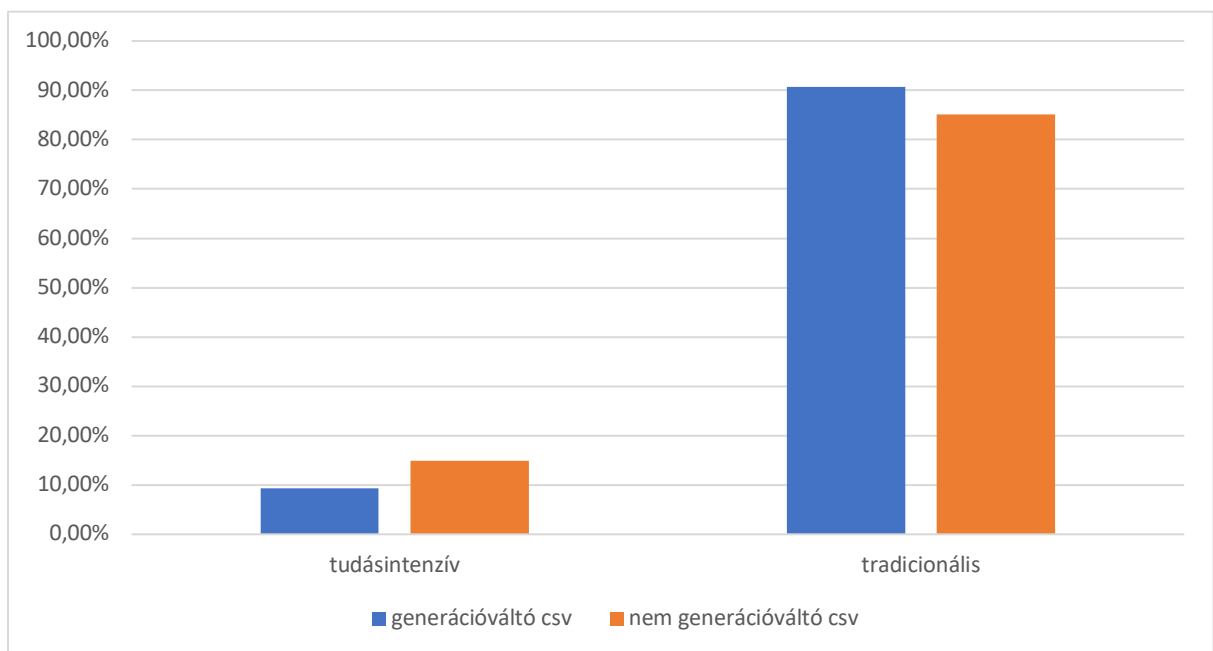
	GENERÁCIÓVÁLTÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁS	NEM GENERÁCIÓVÁLTÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁS
1990 ELŐTT	7%	2%
1990-1999	64%	41%
2000-2008	27%	38%
2009 UTÁN	2%	19%
ÖSSZESEN	100%	100%

Ha megvizsgáljuk a két csoport regionális elhelyezkedését, az látható, hogy bár nincsenek jelentős eltérések, de Dél-Alföldön és Közép-Dunántúlon valamivel nagyobb arányban vannak generációváltó családi vállalkozások, mint nem generációváltók. Közép-Magyarországon és Nyugat-Dunántúlon viszont éppen fordítva van ez a két arány. A többi régióban hozzávetőlegesen azonosak a megoszlások.



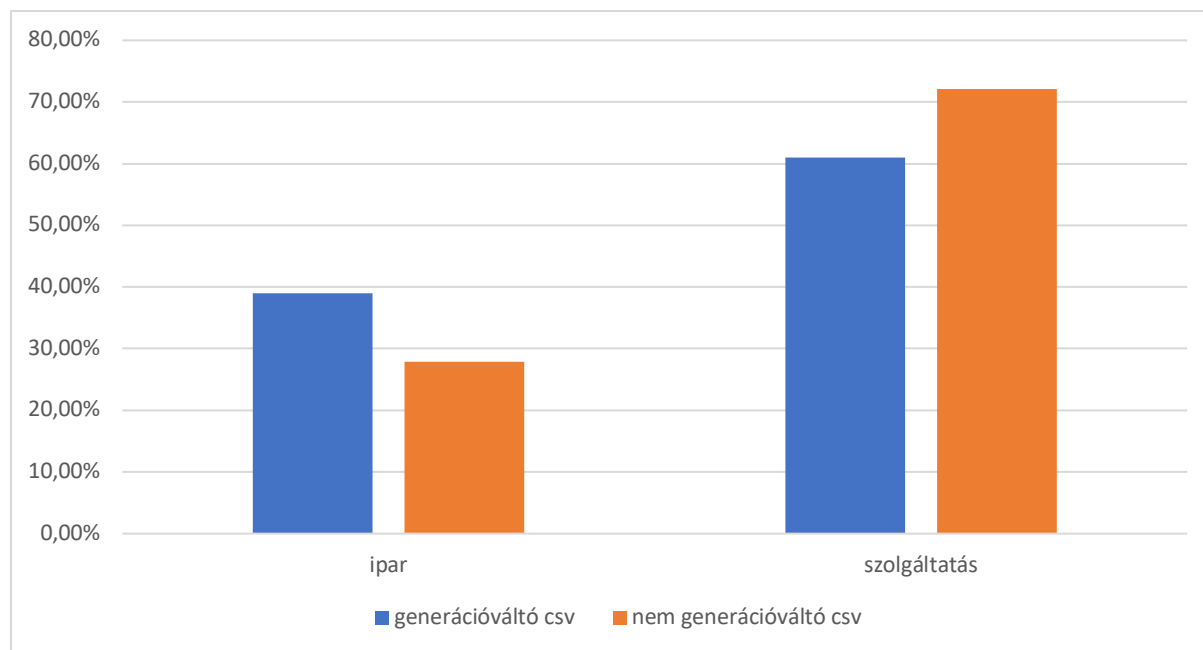
4. ábra: A családi vállalkozások regionális megoszlása

A tevékenységek illetően is van némi eltérés a két csoport között: az megoszlásokat tekintve látható, hogy a tudásintenzív tevékenységeket folytató vállalkozások között nagyobb arányban vannak nem generációváltók, mint generációváltók, míg a tradicionális tevékenységeket folytató családi vállalkozások között nagyobb arányban vannak a generációváltók. Ez látható a lenti diagrammon.



5. ábra: A családi vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása

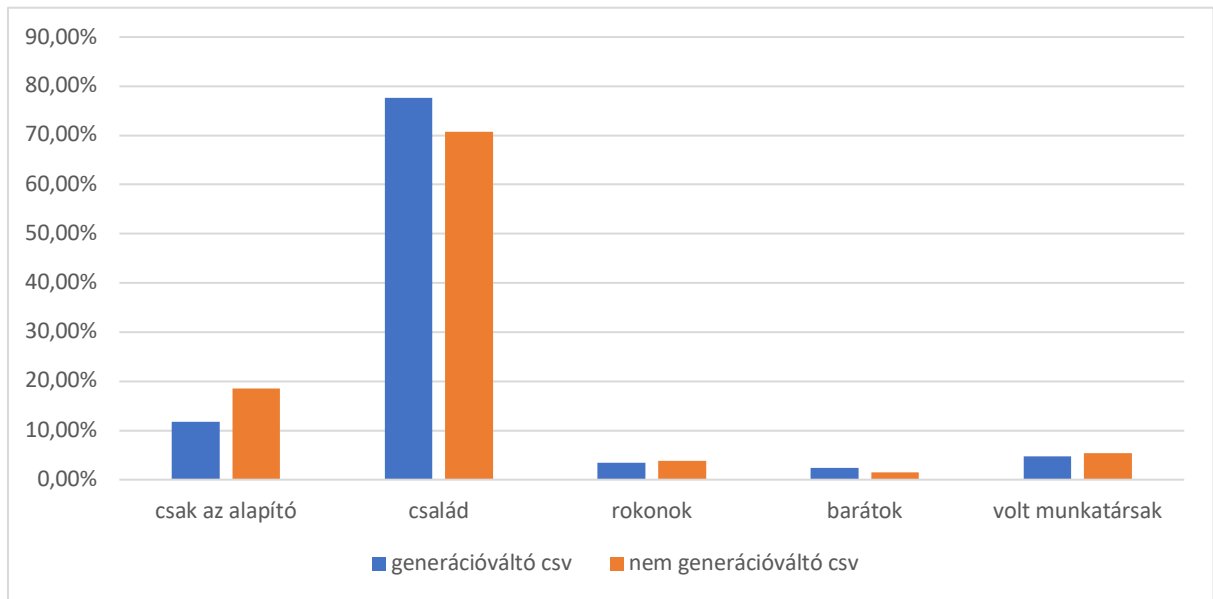
Még jelentősebb az eltérés az ipari és szolgáltatói tevékenységet folytató családi vállalkozások között: nagyobb arányban vannak generációváltó családi vállalkozások az iparban, mint nem generációváltók, illetve fordított a helyzet a szolgáltatói területen működő családi vállalkozásoknál, itt ugyanis a nem generációváltók vannak nagyobb arányban a generációváltókhoz képest, ahogy az a lenti ábrán megfigyelhető.



6. ábra: A családi vállalkozások ágazatok szerinti megoszlása

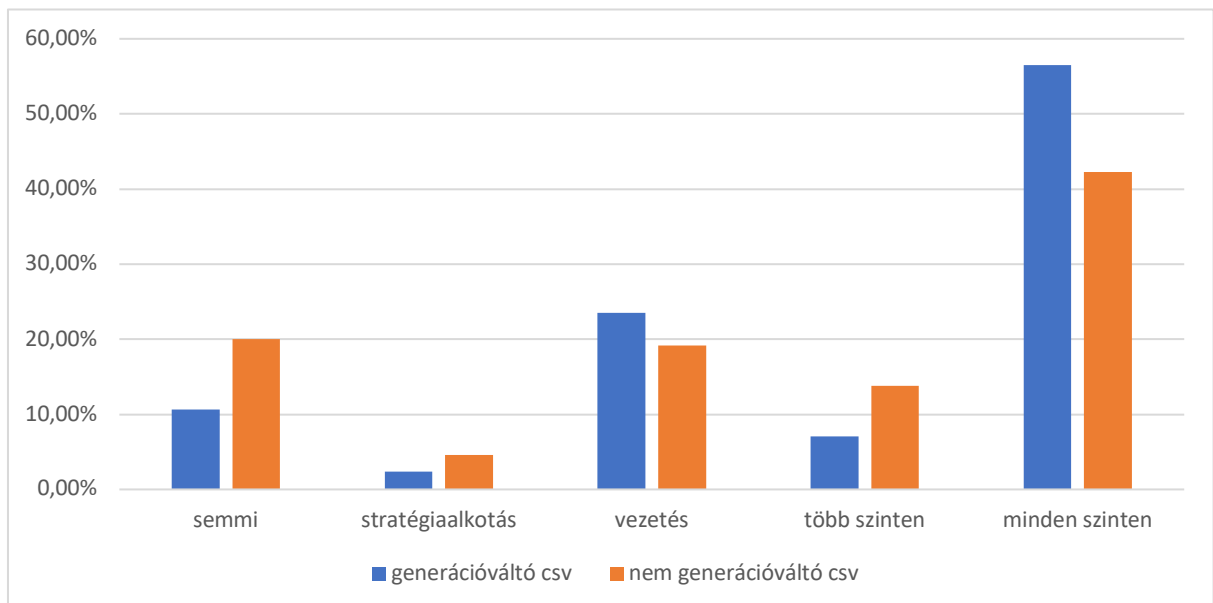
4.1.3.2 Irányítási struktúra

A családi vállalkozások legnagyobb része a szűken értelmezett család tulajdonában van (házastársak, egyenes ági kapcsolatok, mint szülők/gyerekek, testvérek). Ám jól látható a lenti diagrammon, hogy azon családi vállalkozások között, ahol csak a szűken értelmezett családtagokból tevődik össze a tulajdonosi kör, nagyobb arányban vannak generációváltó családi vállalkozások, mint nem generációváltók. Fordított a helyzet viszont ott, ahol csak az alapító tulajdonolja a vállalkozást, ezek között nagyobb arányban vannak nem generációváltók, mint generációváltók.



7. ábra: A tulajdonosi kör összetétele

A család részvétele a vezetésben eltérő a generációváltó és a nem generációváltó családi vállalkozások között: A nem generációváltók esetében kétszer akkor azok aránya, ahol a családtagok nem vesznek részt az irányításban semmilyen szinten, míg a generációváltók esetében jelentősen nagyobb azok aránya, ahol a család minden szinten (stratégiai és operatív szinten és a monitorizálásban is) részt vesz a vezetésben. Ahol csak a stratégiaalkotásban vesz részt a család, ott leginkább nem generációváltó családi vállalkozások találhatóak, viszont ahol a vezetésben vesznek részt, ott többségben vannak (arányaiban) a generációváltók.

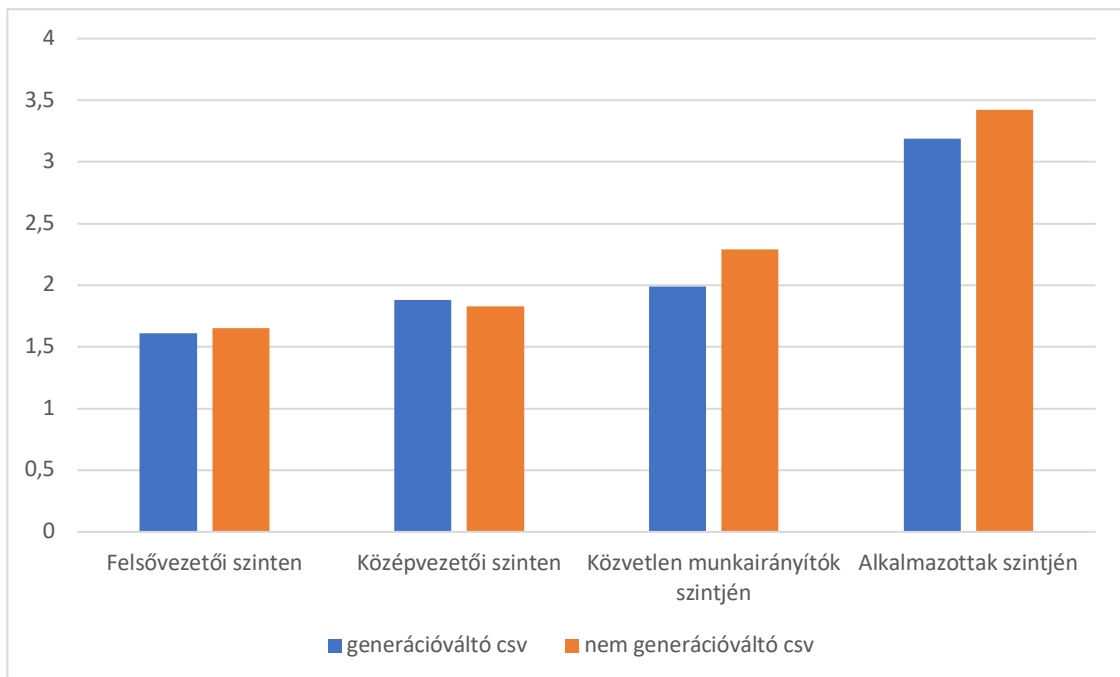


8. ábra: A család részvétele a vállalkozás vezetésében

4.1.3.3 A családi vállalkozások mentorálási igényeit befolyásoló egyéb tényezők vizsgálata

A tanulmányban megvizsgálunk a generációváltó családi vállalkozások mentorálási igényeit befolyásoló egyéb tényezőket is, mint egyes HR funkciókat, innovációs teljesítményeket, társadalmi felelősségvállalás, pénzügyeket és kapcsolataikat.

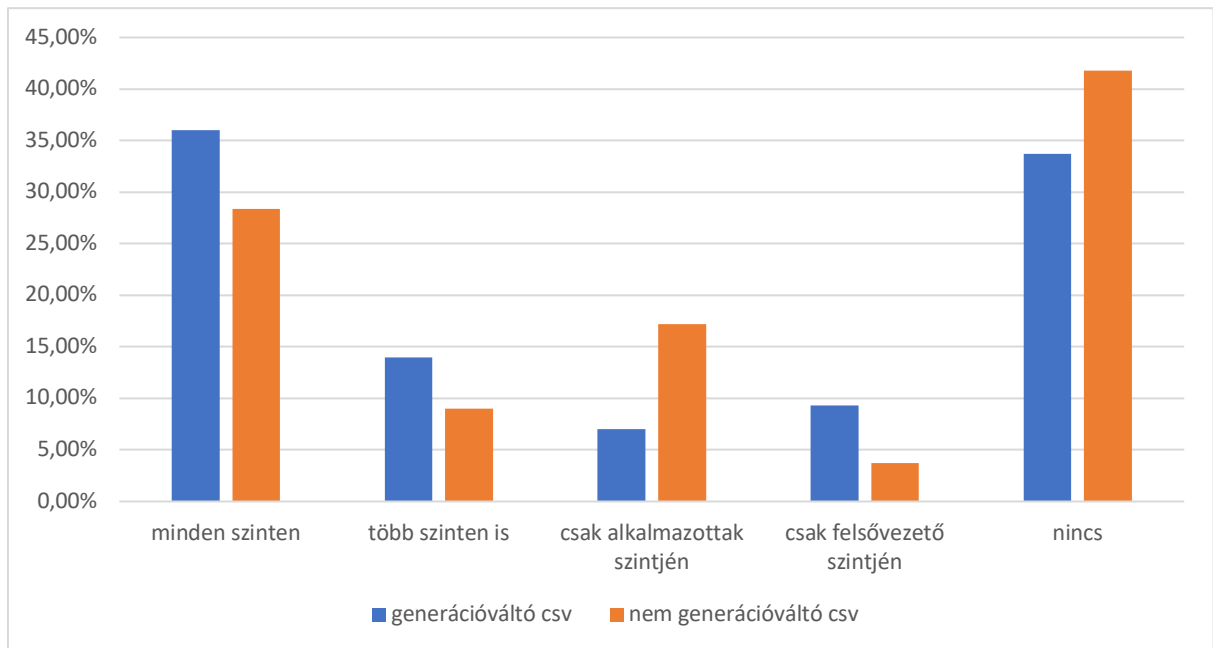
Nincs jelentős különbség a családi vállalkozások körében a tekintetben, hogy mekkora problémát jelent nekik a megfelelő munkaerő biztosítása. Tehát felsővezetői és középvezetői szinten szinte nincs különbség a generációváltó és a nem generációváltó vállalkozások között, azonban ahogy haladunk a hierarchiában lefelé, egyre inkább nagyobb problémát jelent az utánpótlás a nem generációváltó családi vállalkozások körében.



9. ábra: Mekkora problémát jelent a családi vállalkozásoknak a megfelelő munkaerő biztosítása

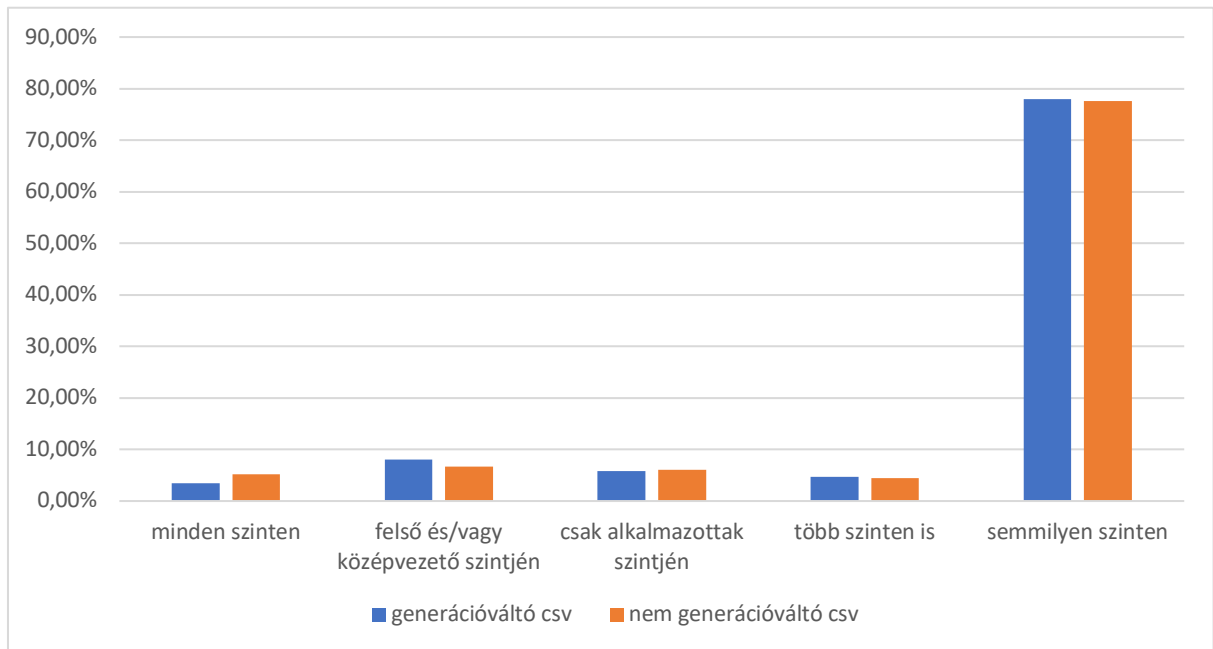
Érdekes képet mutat a szegmentált családi vállalkozásokról a teljesítményértékelés. Azok között, ahol minden szinten van teljesítményértékelés nagyobb arányban vannak a

generációváltó családi vállalkozások, mint ott, ahol semmilyen szinten nincs, nagyobb arányban vannak nem generációváltó családi vállalkozások, csakúgy, mint azok között, ahol csak az alkalmazottak szintjén értékelnek.



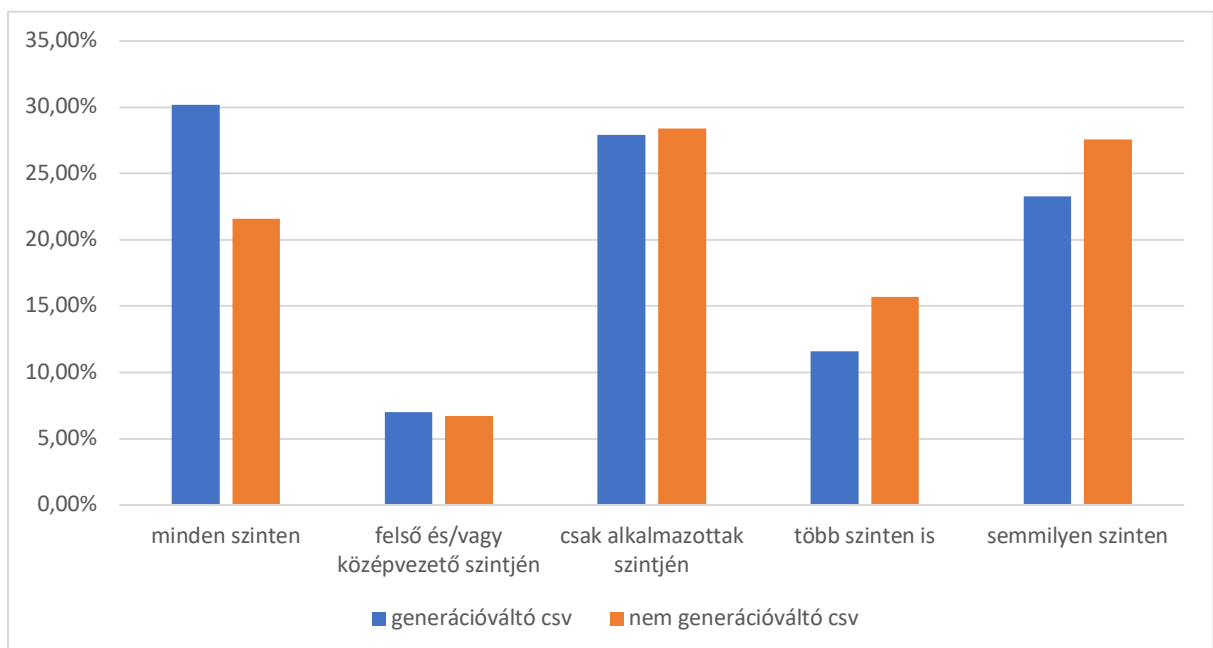
10. ábra: Teljesítményértékelés a családi vállalkozásoknál

Nincs viszont különbség a generációváltó és nem generációváltó család vállalkozások között a karriertervezés tekintetében: jellemzően sehol nincs, ahogyan ez a lenti ábrából kiolvasható.



11. ábra: Karriertervezés a családi vállalkozásoknál

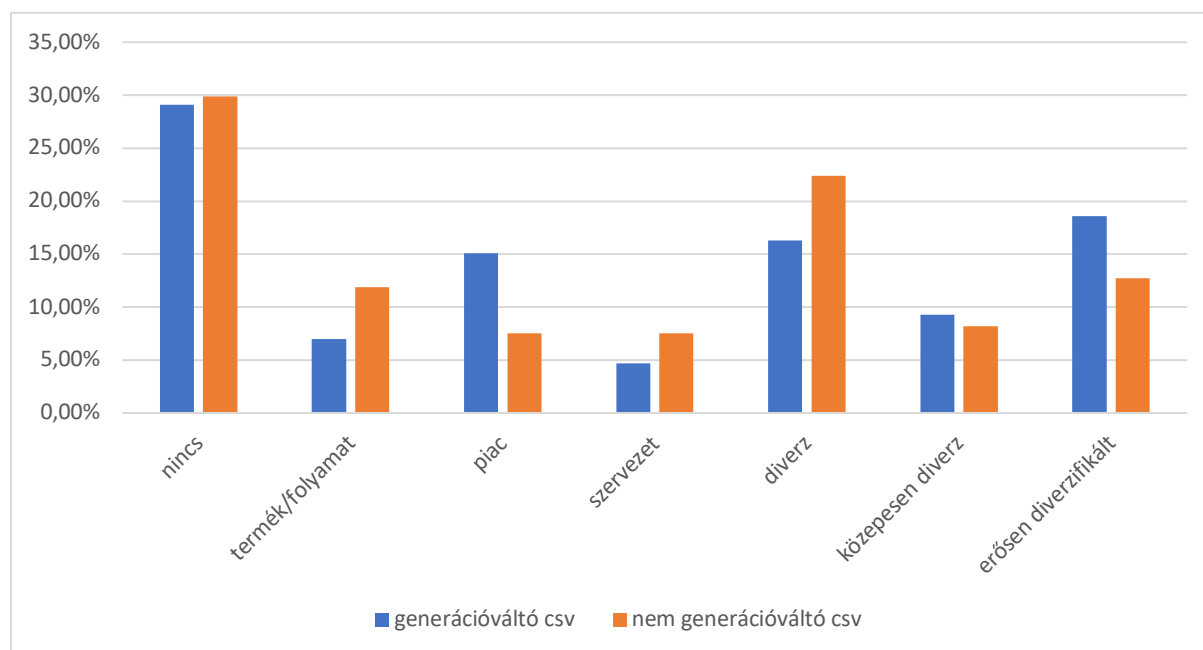
Érdekesebb képet fest viszont a képzés. A lenti ábra alapján kijelenthető, hogy a minden szinten képzést nyújtó családi vállalkozások körében nagyon arányban vannak generációváltó vállalkozások, mint nem generációváltók, míg a semmilyen szinten nem képző családi vállalkozások körében nagyobb arányban vannak a nem generációváltók. Ez utalhat a generációváltó családi vállalkozások magasabb mentorálási igényeire.



12. ábra: Képzések a családi vállalkozásoknál

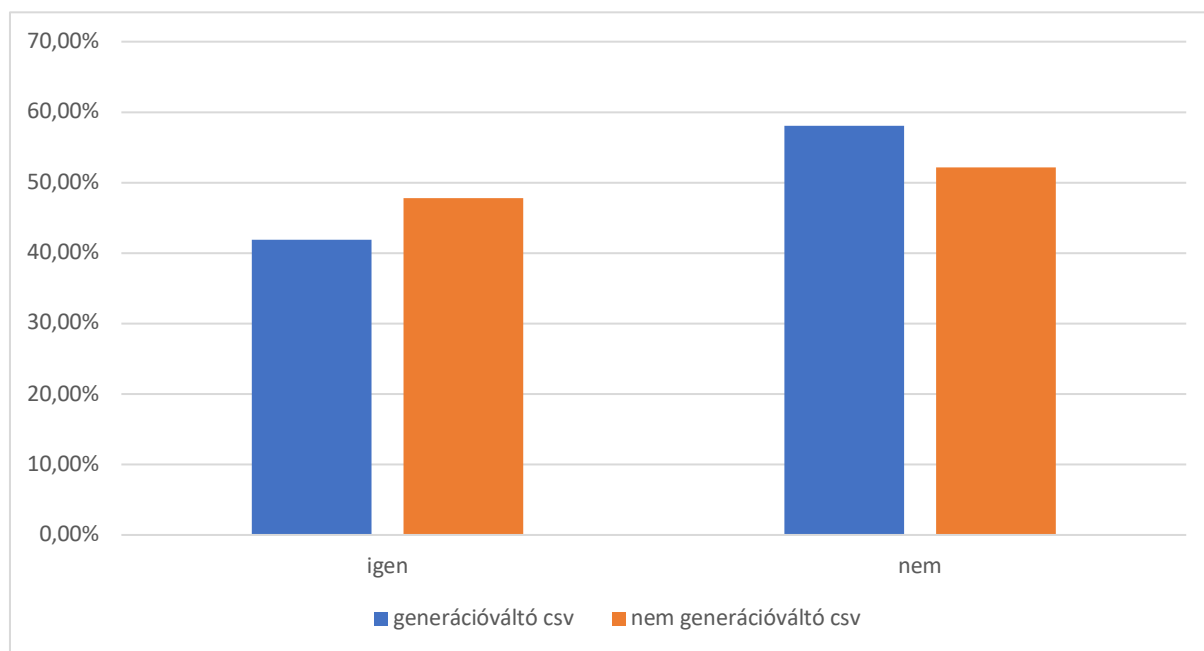
Az innovációk megvalósítása szempontjából a családi vállalkozások nem járnak élen: a generációváltóknak és a nem generációváltóknak is hasonlóan alacsony az innovációs teljesítménye. Azonban árnyalatnyi különbség mégiscsak van köztük: a generációváltók átlagosan 1,66 féle innovációs teljesítményt valósítottak meg az elmúlt két év során, míg a nem generációváltók csak 1,55 féléét. Bár a különbség nem jelentős, ha részleteiben megnézzük az arányokat, tapasztalhatunk további eltéréseket.

Az erősen diverzifikált innovációs portfólióval rendelkező családi vállalkozások között nagyobb arányban vannak a generációváltók, mint a nem generációváltók. Az is kitűnik a lenti diagrammból, hogy a generációváltó családi vállalkozások sokkal inkább piaci innovációkat hajtanak végre, mint termék, folyamat, vagy szervezeti innovációt, ez utóbbiak körében ugyanis a nem generációváltók vannak túlsúlyban. Az egyáltalán nem innovatív vállalkozások körében pedig szinte azonos a generációváltó és a nem generációváltó családi vállalkozások aránya.



13. ábra: A családi vállalkozások innovációinak diverzifikáltsága

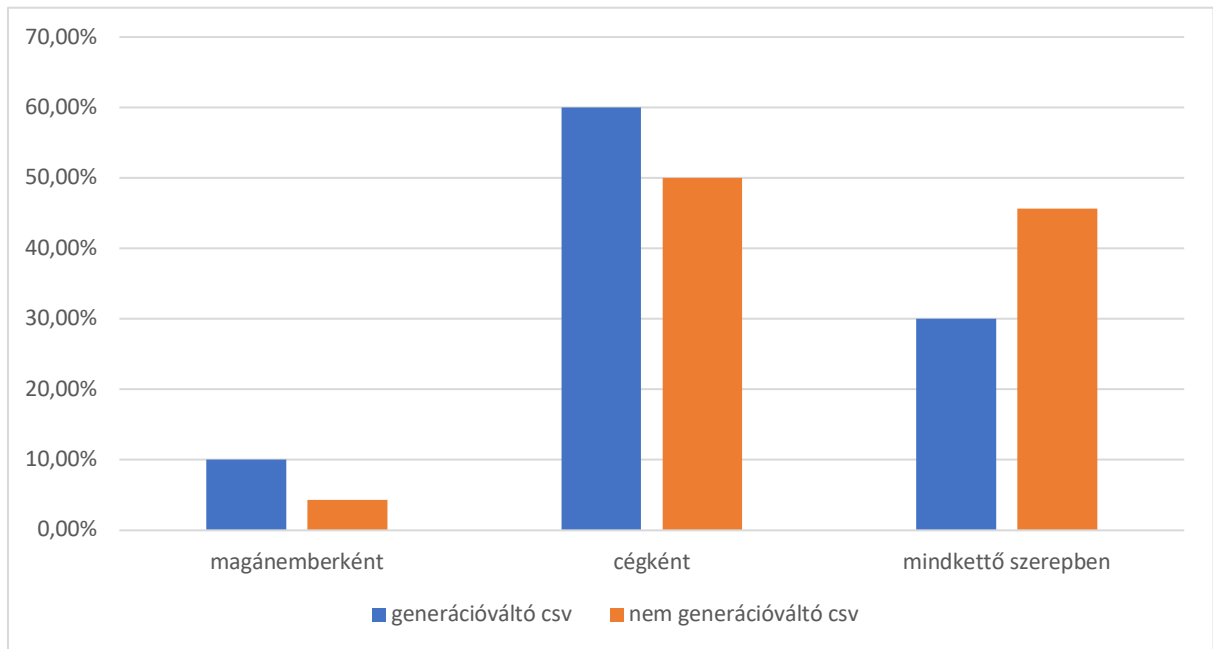
A generációváltó családi vállalkozások kisebb mértékben veszik ki a részüket a társadalmi felelősségvállalásból, mint a nem generációváltó. A különbség ugyan nem jelentős, de az arányok kis mértékben eltérnek e két csoport között, ahogyan az a lenti ábrán látható is.



14. ábra: Társadalmi felelősségvállalás

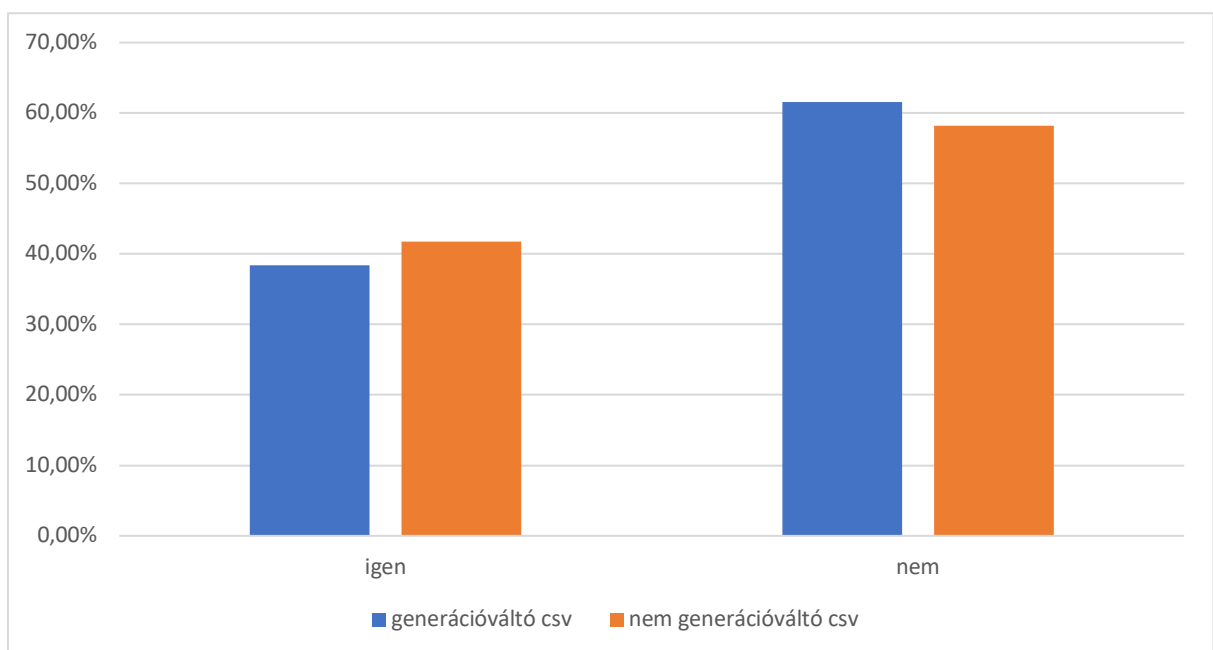
Ha támogatnak valamilyen célt és elárulták a támogatás összegét, akkor átlagosan évente összesen 400 ezer forintot költenek ilyen célra a családi vállalkozások, ám ennek az összegnek magas a szórása: több, mint 663 ezer forint. A különbség statisztikailag nem jelnetős a generációváltó és a nem generációváltó családi vállalkozások körében, azonban az látható, hogy a generációváltók évente átlagosan körülbelül 326 ezer forintot költenek ilyen célokra, a nem generációváltók többet, 452 ezer forintot.

Míg a nem generációváltó vállalkozások jellemzően mindkét szerepükben áldoznak a társadalmi felelősségvállalásra, addig a generációváltó családi vállalkozások, vagy csak cégeként vagy csak magánemberként – arányaiban többen magánemberként, számosság tekintetében többen cégeként.



15. ábra: A társadalmi felelősségvállalás milyen szerepben történik

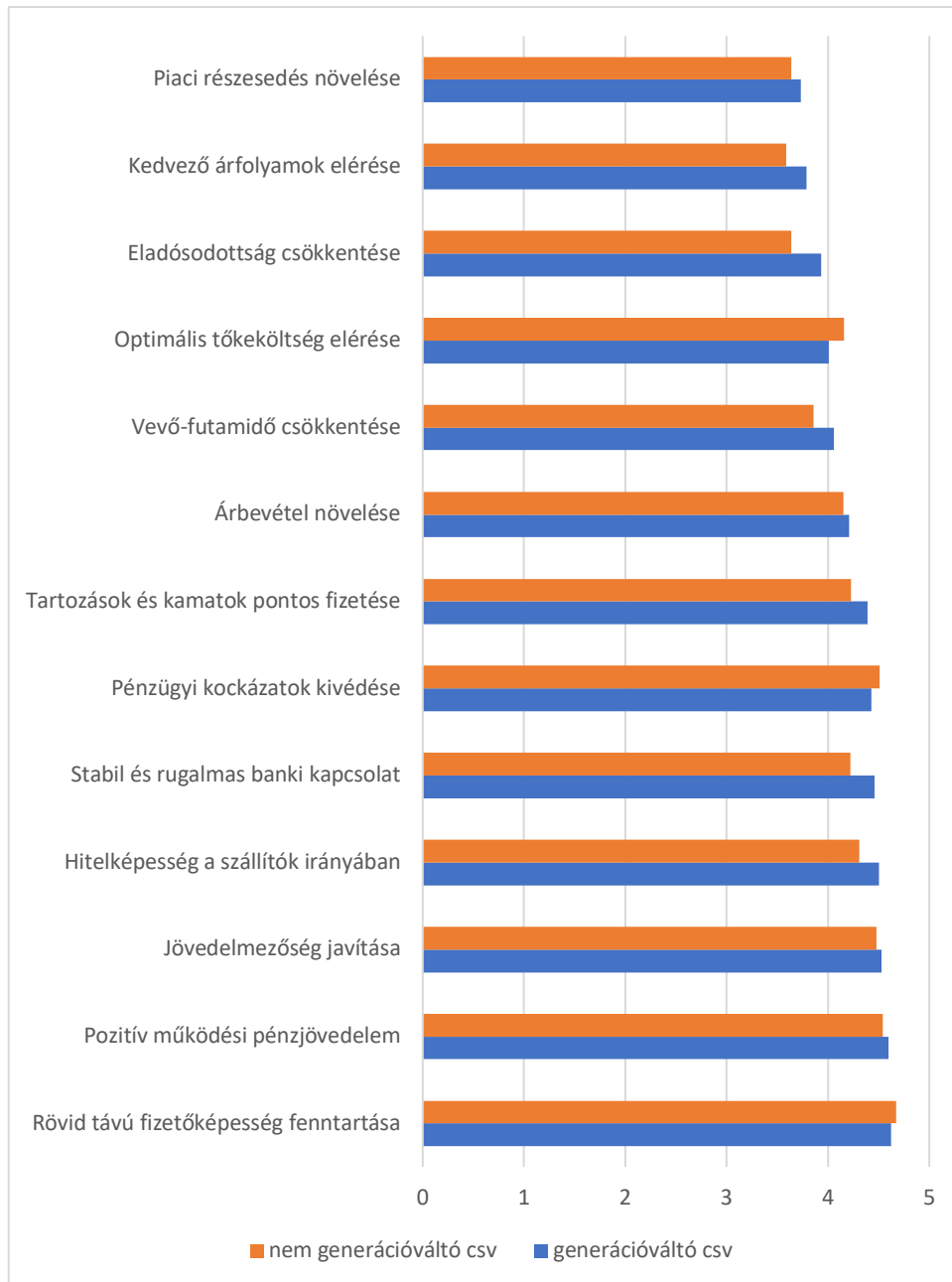
A természeti környezet megóvásával nagyobb arányban foglalkoznak a nem generációváltó családi vállalkozások, mint ahogy az a lenti ábrán látható. A különbség azonban csekély.



16. ábra: Létezik-e olyan intézkedés vállalkozásánál, amelynek célja a természeti környezet megóvása?

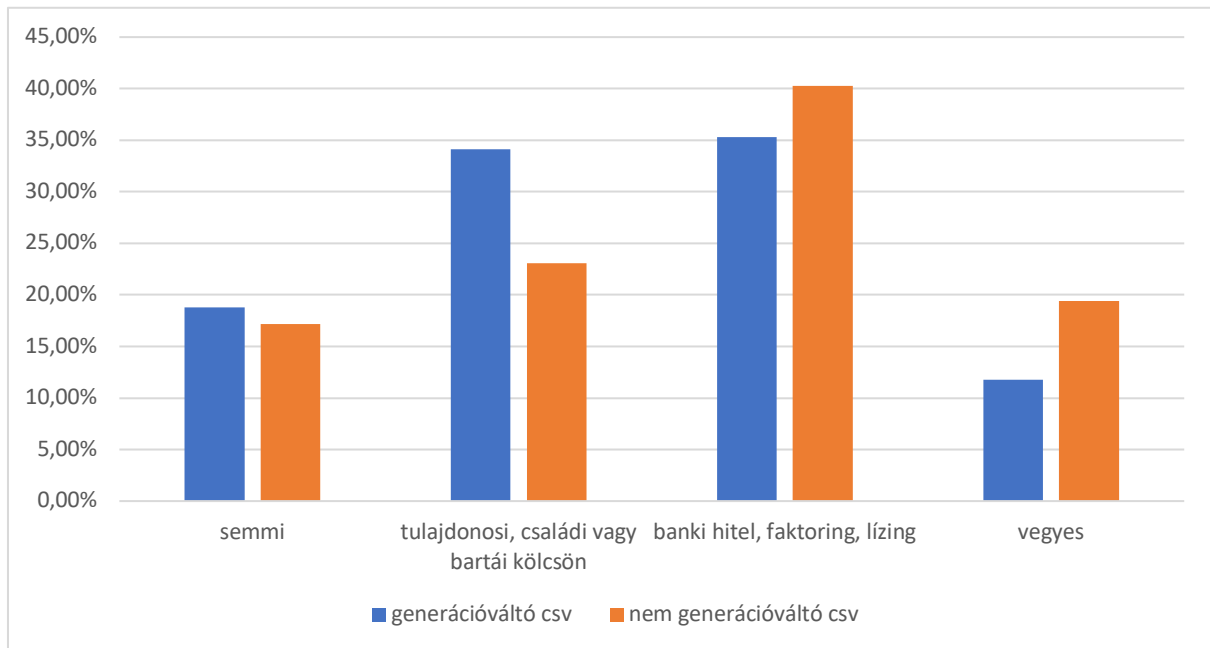
A pénzügyi célokat tekintve a családi vállalkozásoknak a legfontosabb a rövidtávú fizetőképesség fenntartása és a pozitív működési pénzjövedelem, majd a jövedelmezőség

javítása, akár generációváltó, akár nem generációváltó a vállalkozás. A legkevésbé fontos pedig a piaci részesedés növelése, valamint a kedvező árfolyamok elérése. A legnagyobb különbség a két csoport között az eladósodottság csökkentése és a stabil és rugalmas banki kapcsolatok tekintetében mutatkoznak a generációváltók javára, tehát ezeknek a családi vállalkozásoknak fontosabb e két cél, mint a nem generációváltóknak, akiknek pedig az optimális tőkeköltés elérése fontosabb. A generációváltók tehát inkább törekednek a stabil pénzügyi háttér elérésére.



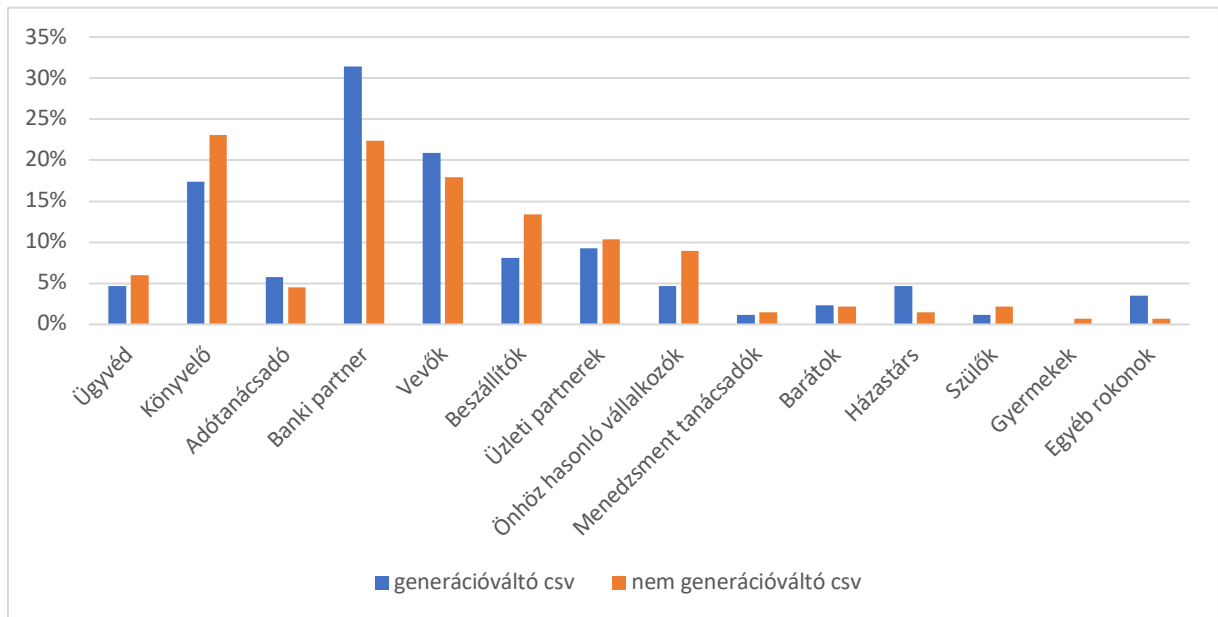
17. ábra: Az egyes pénzügyi célok fontossága

A pénzügyi szükségletek és célok elérése is mutat jellegzetes eltéréseket a generációváltó és nem váltó családi vállalkozások körében. A lenti diagramból kiolvasható, hogy a generációváltók nagyobb arányban vesznek igénybe tulajdonosi, baráti, családi kölcsönt, a nem generációváltók pedig inkább banki hitellel, faktoringgal vagy lízingsel elégítik ki pénzügyi szükségleteiket.



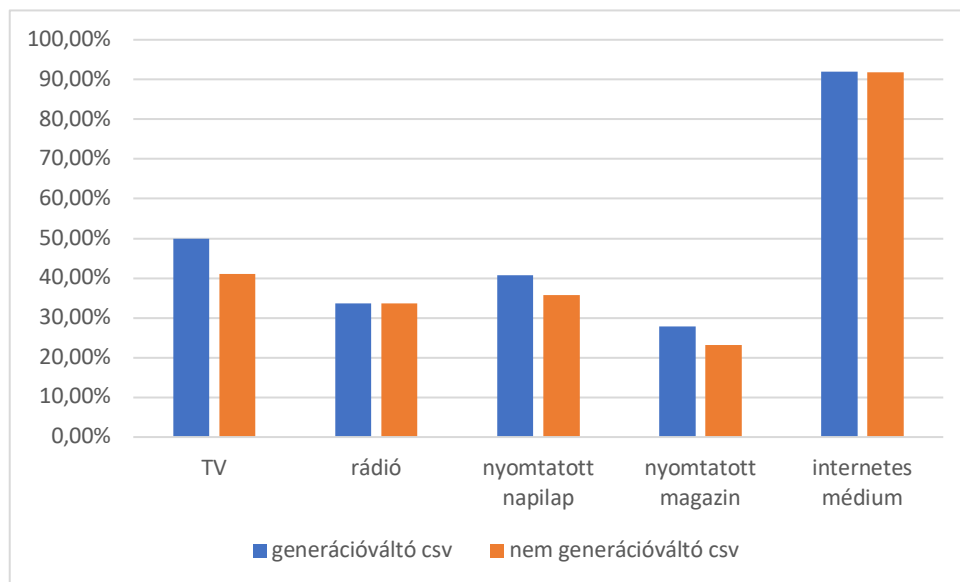
18. ábra: A pénzügyi szükségletek kielégítésének forrásai

Sajátosságokat mutat ez a két családi vállalkozás csoport a tekintetben is, hogy kivel beszélnek meg a vállalat hosszú távú céljait, stratégiáját, jövőjét. A generációváltó családi vállalkozások nagyobb arányban egyeztetnek a banki partnerükkel (annak ellenére, hogy jobban kedveleik a tulajdonosi/családi vagy baráti kölcsönöket), vevőkkel, házastársaikkal és egyéb rokonaikkal, mint a nem generációváltók. A nem generációváltók nagyobb arányban egyeztetnek könyvelőikkel, beszállítókkal és versenytársakkal, de még ügyvédjeikkel is.



19. ábra: Kapcsolati rendszer

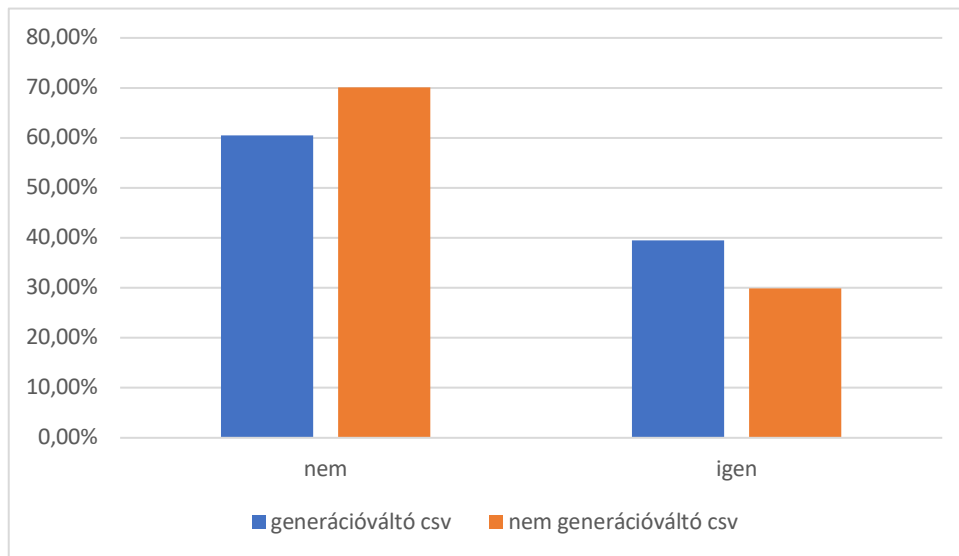
A generációváltó (többgenerációs) családi vállalkozások kis mértékben, de nagyobb arányban tájékozódnak a televízióból és nyomtatott sajtóból a világ dolgairól, mint a nem generációváltók.



20. ábra: Honnan tájékozódnak a világról

Alapvetően a családi vállalkozások exporttevékenysége nem jelentős, főleg belpiacokat szolgálnak ki. Azonban azok között, akik exporttevékenységet (is) folytatnak, 10% ponttal

nagyobb arányban vannak a generációváltó családi vállalkozások, mint a nem generációváltók.



21. ábra: Exportpiacokon való jelenlét

4.2. Családi vállalkozások a hazai kutatásokban

A szektor homogén jellegéből adódóan nincs könnyű dolga annak, aki részletes tanulmányt akar készíteni a családi vállalkozásokról. Illetve ebből eredően nehéz egy jól körülírt és hatékony fejlesztési, támogatási javaslatot tenni. A nem családi vállalkozásoktól eltérően más erősségekkel és gyengeségekkel bírnak a családi cégek, ezek beazonosításához alapos ismeret szükséges (Csákné, 2012).

A téma kapcsán nagy hiányosság, hogy még nem ismert a családi vállalkozások hozzávetőleges száma, aránya. A Központi Statisztikai Hivatal nem veszi őket külön kategóriába. Sokszor csak (mindenféle tudományos megalapozottság nélkül) nagyvonalú „becslések” alapján közölnek számadatot velük kapcsolatban. A fejlett kapitalista országokban a családi vállalkozások arányát 75-95% közé helyezik (Csákné, 2012). A szakmai értekezések, kutatások és tanulmányok nagy része ebbe az intervallumba helyezi el a családi cégek arányát, anélkül, hogy bármiféle statisztikai vagy tudományos megalapozást kötnének hozzá. A családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatások zöme Csákné (2012) meghatározását és arányait közli (Noszkay, 2017) esetleg teljesen ismeretlen forrásból származó és módszerrel kalkulált arányt közölnek (Origo, 2016). A legtöbb esetben a szerzők nem kísérelik meg a családi vállalkozások számának becslését, csupán a nemzetgazdasági súlyukat

(GDP 50-60%-a) és a foglalkoztatásban betöltött szerepüket közlik (50%) (Bogáth, 2016) – forrásmegjelölések nélkül. Ezen számok közlése során a hivatkozott művek nem közlik sem a viszonyítási alapot (mit értenek sokaságon) sem azt, hogy mit értettek pontosan családi vállalkozás alatt mikor az arányszámot meghatározták.

Szisztematikusabb módszertani megalapozottság után jutott az Opten Informatikai Kft. (OPTEN, 2016) arra a megállapításra, hogy 110 ezer olyan cég működik Magyarországon, ahol a tulajdonosok és ügyvezetők között apai, anyai vagy testvéri kapcsolatok lelhetők fel, azonban itt sincs pontosan lehatárolva a sokaság (egyszemélyes vállalkozásokon kívül minden gazdasági társaság), így nehéz kontextusában értelmezni ezt a 110 ezres számot. Kadocsa (2012) kutatási jelentésében már a sokaságot is definiálja: olyan jogi személyiséggel rendelkező vállalatok, melyekben az alkalmazottak száma 2-249 fő között van és éves nettó árbevétele legfeljebb 7 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy a mérlegfőösszege legfeljebb 5 millió eurónak megfelelő forintösszeg. Viszont nem tér ki a sokaság számasságára. Emellett a családi vállalkozásokat is definiálja: legalább két fő családtag tulajdonos és a vállalkozás irányításában, illetve munkájában részt vevő személy. A definíció azonban objektíven mérhető paramétereket nem tartalmaz: nem derül ki, hogy mit tekint családnak (szorosabb vagy tágabb értelemben értelmezi), nem határozza meg a minimális tulajdon mértékét. Ezek alapján a családi vállalkozások arányát Magyarországon 70%-ra teszi, azonban azt, hogy erre hogyan jutott a kutatócsoport, nem tér ki.

A Deloitte (2017) kutatása során arra kereste a választ, hogy számítanak-e a családi vállalkozások az iparágukat vagy makro-környezetüket érintő stratégiai kihívásra, mi a legnagyobb kihívás, amivel egy családi vállalkozásnak szembe kell néznie és milyen erősségekkel, illetve gyengeségekkel bírnak a nem családi vállalkozásokkal szemben. A felmérésre 268 válasz érkezett különféle iparágak meghatározó családi vállalkozások jelenlegi vagy leendő vezetőitől. A kutatás eredményeiből jól kivehető, hogy a legnagyobb előnye a családi vállalkozásoknak a gyors döntéshozatal és rugalmasság, mely a személyes kötődéseknek köszönhető. Azonban pont ez okozza a gyengeségét is a családi kézben lévő vállalatoknak, ugyanis amíg a nem családi cégeknél felmerülő stratégiai tervezéseket és potenciális kihívásokat folyamatos riportolással oldanak meg, addig a családi vállalkozásoknál ez nem jellemző. Ugyan a megkérdezettek több mint 70% nyilatkozta, hogy megbeszéli a vállalatot érintő problémákat családtagjával, azonban alig 15% teszi ezt

legalább heti rendszerességgel. Ez sokkal lassabb és bizonytalanabb információáramlást okoz, mint a nem családi vállalkozások esetében történő folyamatos jelentési rendszer. A kutatás szerint pénzügyi területen is különbség van családi és nem családi vállalkozásban. A család által vezetett cégekre az „addig nyújtózkodj, amíg a takaród ér” felfogás érvényesül, ennek oka az esetleges külső befektetők hiánya, igyekeznek saját erőből megoldani a finanszírozást. A probléma ezzel, hogy a felmérés szerint ez visszafogja az innovációs lehetőségeket és ez által a változó piaci környezethez való alkalmazkodásukat a családi vállalkozásoknak. Komoly kockázati tényezőnek tekintik a megkérdezettek a családi viszonyok megváltozását. Ugyanis egy családon belüli viszály vagy konfliktus irracionális gazdasági döntéseket is vonhat magával, mely egy jól működő vállalkozás vesztét is okozhatja. Az eredmények alapján, a harmadik helyen áll a kockázati tényezők sorrendjében az örökítés kérdése. A Deloitte szakértői szerint a kulcs az egészséges harmónia és egyensúly kialakítása a szakmai szintű kommunikáció és a döntéshozatal között.

A KPMG Enterprise (2016a) is készített egy hasonló felmérést egy évvel korábban, melyben 23 európai ország csaknem 1000 családi vállalkozását kérdezték meg. A sajtóközleményük szerint közel 14 millió családi vállalkozás van nyilvántartva Európában, mely több mint 60 millió embert foglalkoztat (KPMG Enterprise, 2016). A megkérdezettek 54%-ának bővült a forgalma, ám a szektoron belül nagy az eltérés. Leginkább a nagy családi vállalkozások, azaz az 50 millió euró feletti forgalmat bonyolítók számolhattak be növekedésről az adatok szerint. Míg a kisvállalkozásoknak csupán 47%-a mondhatta ezt, ami közel 30%-kal kevesebb, mint a nagyoké. Ebben a tanulmányban a Deloitte-hoz képest az mutatkozik különbségként a családi vállalkozások javára, hogy az említett rugalmasságuknak köszönhetően sokkal hamarabb tudtak regenerálódni a gazdasági válságot követően, mint nagyobb versenytársaik. A már említett kockázati faktorokon kívül egy újabb is nézőpontba kerül itt, mégpedig a munkaerő megszerzése és megtartása. Ez abból ered, hogy a magasan képzett munkaerő számára sokszor jobb feltételeket tudnak biztosítani a multivégek, így a kisebb családi vállalkozások számára alacsonyabban kvalifikált munkaerő marad, akik számára nehézséget okozhat egy nagyobb elvárással járó pozíció betöltése. Szintén említésre kerül a nehézségeknél az innovációs tevékenység, melyet az új ötlet kitalálása indokol jelen esetben. Azonban megállapítható, hogy egyre elkötelezettebbek és nyitottabbak a hosszú távú tervek iránt a családi vállalkozások. A kutatás során foglalkoztak az öröklődés kérdésével is. A megkérdezettek 18%-a a vezetést, 9%-a pedig a tulajdonlást kívánja családtagnak

továbbadni az válaszadástól számított 12 hónapon belül. 10% a családon kívül tervezi kihelyezni a vállalat vezetését, 8% eladni készül/kényszerül az üzletet.

4.3. Családi vállalkozások szerepe a GDP előállításában

Ebben a fejezetben a családi vállalkozások által előállított GDP arányának becslését kíséreljük meg. A feladat nem egyszerű, mivel egyrésztől nem állnak rendelkezésre a GDP adatok megfelelő bontásban (ami rendelkezésre áll, az is 2012-es adatok alapján kalkulált (KSH, 2013)), másrészt pedig a becslésnek statisztikai korlátja a reprezentatív mintánk nagysága, ugyanis a nagyobb vállalatméret-kategóriákban a mintavételből adódóan egyes kvótacellák elemszáma alacsony.

Ezen problémák hatásának csökkentésére igyekszünk a becslést olyan korlátok között megtenni, mely a modell viszonylagos robusztusságának megtartásával nem jár magas standard hibával.

Két propozícióból indulunk ki:

1. A kkv szektor részesedése az előállított GDP-ből a nemzetgazdaságban 33,6% (KSH, 2013). Vélhetően ez az arány mára sem változott sokat, hiszen a Nemzetgazdasági Minisztérium tájékoztatása szerint (NGM, 2016) a kkv szektor összes nettó árbevételből való részesedése 2015-ben (a KSH 2015. Q3 adatszolgáltatása alapján) 58,4%, míg a KSH szerint (KSH, 2013) ez az arány 2012-ben szintén 58,4% volt; illetve jelentős strukturális átrendeződés az ebben az időszakban nem történt. Ezért feltesszük, hogy a 2012-es adatok arányaiban ma is helytállóak egy ilyen becsléshez.
2. Kutatásaink alapján a kkv szektoron belül a családi és nem családi vállalkozások pénzügyi helyzetében és alapvető jellemzőiben nincsenek szignifikáns eltérések, így feltesszük, hogy a kkv szektor statisztikai bontása (családi és nem családi kategóriákra) nem okoznak strukturális törést a főbb mutatószámok megoszlásaiban.

A becslésben tehát a fenti két feltételezésből indulunk ki és a Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési központ reprezentatív mintáját (Kása, Radácsi, & Csákné Filep, 2017), illetve a KSH adatait (KSH, 2013) használjuk.

Meg kell jegyeznünk azt is, hogy bár jelen tanulmányban nem közöljük részletesen, de a következő becslések standard hibája 4-7% között mozog és a pontbecslések eredményeit közöljük.

A fenti forrásokból rendelkezésre álló adatokból az látható, hogy a kkv szektor GDP-ből való részesedése a nemzetgazdaságban 33,6%, ami két részből tevődik össze. Becslésünk alapján a nem családi kkv-k részesedése 13,4%, míg a családi vállalkozásoké 20,2%. Ha ezt a 20,2%-it is tovább bontjuk, akkor az látható, hogy a generációváltók részesedése jelenlétük alapján 6,6%, míg a nem generációváltók hozzájárulása a teljes kkv szektor által előállított GDP-ből 13,6%.

Ezek a mutatószámok nagyságrendileg megegyeznek a régiókban, habár míg a teljes kkv szektor GDP aránya a központi régióban magasabb, ez a dominancia a családi vállalkozások esetében elvész (átlag közeli 20,7%), míg a generációváltó családi vállalkozások hozzájárulása jelentősen magasabb az átlagnál.

A generációváltó családi vállalkozások GDP hozzájárulása a dél-alföldi régióban a legmagasabb arányú (8,3%), míg a nyugat-dunántúliban a legalacsonyabb.

13. táblázat: A kkv szektor és a családi vállalkozások GDP részesedése - becslés

	Kkv-k részesedés a GDP-ből (%)	GDP részesedés (%)		GDP részesedés (%)	
		Nem családi vállalkozás	Családi vállalkozás	generációváltó	nem generációváltó
Észak-Magyarország	28,8	6,9	21,9	7,3	14,6
Észak-Alföld	30,9	9,8	21,1	7,2	13,9
Dél-Alföld	33,4	13,5	19,9	8,3	11,6
Közép-Magyarország	37,5	16,8	20,7	6,2	14,5
Közép-Dunántúl	29,1	9,1	20,0	7,7	12,2
Nyugat-Dunántúl	28,5	13,5	15,0	3,1	11,9
Dél-Dunántúl	29,2	9,7	19,5	7,6	11,8
Ország összesen	33,6	13,4	20,2	6,6	13,6

Forrás: KSH és BGE Budapest Lab adatok alapján saját számítás

Tekintsük a fenti adatokat létszámkategória-bontásban is. Mivel adatbázisunk a 100 fő feletti kategóriákban csak magas hibahatárú becslésekre lenne alkalmas, a KSH pedig tanulmányában csoportba sorolja az 50-249 fő közötti vállalkozásokat, így csak a 49 főig terjedő két kategóriát tekintjük.

Arányaiban a kisebb méretű kkv-k GDP hozzájárulása kissé alacsonyabb, mint a nagyobbaké (kivéve Dél-Alföldön). Összességében a kkv-k által előállított GDP tömeg 35%-át nem családi, 65%-át családi vállalkozások állítják elő a 9 fő alatti méretkategóriában, míg a nagyobbak esetében ezek az arányok 41 és 59%. Ezek az arányok a generációváltó és a nem generációváltók arányaiból tevődnek össze, kisebb méretkategória esetében 19% és 45%, nagyobbak esetében 20% és 39%.

Ez azt jelenti, hogy a kisebb méretkategóriákban jelentősebb arányú a családi vállalkozások GDP hozzájárulása, viszont a generációváltó családi vállalkozások inkább a nagyobb kategóriában tesznek hozzá többet a GDP-hez.

Az arányok jelentősen torzulnak a regionalitás hatására: a központi régió hozzávetőlegesen a GDP felének előállításához járul hozzá, minden kategóriában.

14. táblázat: A kkv szektor és a családi vállalkozások GDP részesedése méretkategóriák szerint - becslés

	9 és kevesebb fő					10–49 fő				
	kkv	nem családi vállalkozás	családi vállalkozás	generációváltó	nem generációváltó	kkv	nem családi vállalkozás	családi vállalkozás	generációváltó	nem generációváltó
Észak-Magyarország	6%	1%	5%	1%	4%	5%	2%	3%	1%	2%
Észak-Alföld	9%	3%	7%	1%	5%	8%	2%	6%	3%	3%
Dél-Alföld	9%	2%	6%	3%	4%	10%	6%	4%	2%	2%
Közép-Magyarország	53%	22%	31%	9%	22%	55%	24%	30%	9%	22%
Közép-Dunántúl	8%	2%	6%	3%	3%	8%	3%	5%	2%	4%
Nyugat-Dunántúl	9%	4%	4%	1%	4%	8%	3%	5%	1%	4%
Dél-Dunántúl	6%	2%	4%	1%	2%	6%	1%	4%	2%	3%
Ország összesen	100%	35%	65%	19%	45%	100%	41%	59%	20%	39%

Forrás: KSH és BGE Budapest Lab adatok alapján saját számítás

Összességében tehát a GDP adatokból a következőkre tudunk következtetni:

- A családi vállalkozások hozzájárulása a GDP-hez hozzávetőlegesen 20%, a generációváltók 6,6%-ot termelnek.

- A kisebb méretkategóriákban nagyobb arányú a családi vállalkozások GDP-hez való hozzájárulása
- A generációváltó családi vállalkozások a nagyobb méretkategóriákban nagyobb arányban járulnak hozzá a GDP előállításához.

5. A cégutódlással kapcsolatos problémák jellemzése, tipizálása

A cégutódlást tömeges problémaként való jelentkezése nem elszigetelt jelenség, a trend más kelet-közép-európai országokban is hasonló. De az utódlás nem csak a volt szocialista országokban jelent komoly kihívást. A BGE vezetésével 2014-16 között zajlott INSIST (INtergenerational Succession in SMEs' Transition) nemzetközi kutatás alapján a különböző földrajzi, gazdasági, politikai, társadalmi helyzetű országok mindegyike küzd a családi vállalkozások kihívásaival. A különbség, hogy míg Magyarországon a generációváltásban szerzett tapasztalat hiánya a legnagyobb gond, addig például az Egyesült Királyságban a következő generáció elkötelezettségének hiánya, míg Németországban a cégátadással kapcsolatos jogszabályok bonyolultsága, a jogi kötelezettségeknek való megfelelés nehézsége okozza a legnagyobb problémát e területen.

5.1. Felkészültség hiánya

Sokan későn eszmélnek, hogy nincs kinek tovább adni a stafétát, pedig egy sikeres utódlás tervezésének és megvalósításának folyamata akkor is több év, ha megvan az ideális és elkötelezett utódjelölt. És a generációváltás mindenképpen nagy kockázat. A Family Business Consulting Group USA 2015-ös felmérései szerint világszinten a vállalkozások 30%-a éli túl az első, 10-15% a második és csak 3-5% a harmadik generációváltást.

A generációváltó családi vállalkozások sokkal tudatosabban foglalkoznak az utódlással, mint a nem generációváltók. A generációváltóknak csak 34%-a nem rendelkezik utódlási stratégiával, 66%-uk igen, ebből ráadásul 11%-nak írásban is rögzítve van. Ugyanazok a megoszlások a nem generációváltóknál lényegesen kisebbek: 39%-uknak van csupán stratégiája az utódlásra és ebből csak 7%-uknak írásban rögzített.

15. táblázat: *A generációváltó családi vállalkozások és az utódlási stratégia*

GENERÁCIÓVÁLTÓ CSV	NEM GENERÁCIÓVÁLTÓ CSV
-----------------------	------------------------------

NEM	34%	61%
IGEN, ÍRÁSBAN RÖGZÍTETT	11%	7%
IGEN, DE NINCS ÍRÁSBAN RÖGZÍTVE	55%	32%

Az alapító-vezetők bevallása alapján 27,2%-uknak nincs kinek átadni a tulajdont, és 27,8%-uknak nincs kinek átadni a vezetést, így az alapító nyugdíjba vonulásával várhatóan a cég is befejezi működését.

5.2. Utódok motiváltságának hiánya

Azokban a családi vállalkozásokban, ahol esedékes az utódlás, a vezetést a Budapest LAB kutatásának eredményei szerint a családon belül adják át részben (26%) vagy teljes mértékben (55%). Az érintett cégeknek csak 12,8%-a tervezi, hogy külső vezetőnek adja át a vezetést, akár csak részben. A cég tulajdonát is sokan szeretnék a családon belül tartani (a generációváltó cégek 58%-a teljes egészében, 24%-a részben). Mindössze 7% gondolkodik családon kívüli cégátadásban. Van, aki tulajdonostársnak adna a tulajdonrészéből valamennyit (6%), de semmiképp nem az egészet. Mások munkatársakat tennének valamilyen részben tulajdonossá (8%), és csak 8% értékesítené a tulajdonnak legalább egy részét piacon.

Komoly probléma, hogy bár az alapítók közel nyolcvan százaléka családon belül szeretné tartani a cég vezetését, a potenciális utódoknak csak mintegy 20%-a tervezi, hogy átveszi azt. A fiatalok vállalkozási hajlandósága a GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) nemzetközi felmérés 2016-os hazai adatai szerint kifejezetten alacsony. A jelenleg a magyar felsőoktatásban tanuló fiatalok döntő többsége (86,1%) alkalmazottként szeretne elhelyezkedni a végzést követően. Öt év elteltével az alkalmazotti státusz vonzereje lecsökken a vállalkozói elképzelések javára, a vállalkozást tervező hallgatók aránya 36,4 százalékra nő.

A családi vállalkozás átvételére való hajlandóság a kvalitatív kutatások (interjúk) szerint összefüggésben van az utódok iskoláztatásával is. Bár a családi vállalkozások vezetői jellemzően nagy hangsúlyt fektetnek az utódok üzleti képzésére, ez sok esetben inkább oda vezet, hogy a családi cég átvétele nem lesz vonzó karrierút a sokszor külföldi tanulmányokkal és tapasztalatokkal felvértezett fiatalok számára.

5.3. Formalizált struktúrák hiánya

A családi vállalkozások első generációs vezetői a kutatás eredményei szerint jellemzően informális, lojalitás alapú vezetési stílust követnek. Minden döntést az első számú vezető hoz meg, minden információt begyűjt és magánál tart, a legapróbb dolgot is maga rendezi el. Ez ugyan növeli a családiasság érzetét, ugyanakkor gátja a fejlődésnek, hiszen ezt a hálót csak egyetlen ember tudja egyben tartani, nélküle, és a cég növekedésével is menthetetlenül szétszakad.

Az utódok szeretnék, ha ennek a működési módnak a helyét szabályozott, hatékony struktúra és a professzionizált működés venné át, az átmenetnek azonban egyelőre kevés konkrét jele látszik. A friss kutatási eredmények szerint a működést formálisan is szabályozó családi alkotmánnyal szinte nem találkoztunk, olyan szinten negatív érzelmi kérdésnek érzik a családi vállalkozók azt, hogy a dolgok kibeszélése helyett ilyen dokumentumba foglalják a szabályokat. Sok esetben az alkalmazottak is félnek tőle, hogy a formalizáltabb működés a „családiasság” rovására megy.

5.4. Alapító visszavonulásának nehézségei

Az előző generációk munkájának elismerése, a rájuk való támaszkodás a szocio-emocionális tőke növelése révén elvileg támogatja a generációk közti átadását, ugyanakkor korlátozhatja is az utódlást abban az értelemben, hogy a korábban beállt rendet túlságosan merevvé teszi. Az utódok elképzeléseit, vágyait, a szervezet és a külvilág támasztotta változás, fejlődés igényét sem szabad figyelmen kívül hagyni a hosszútávon prosperáló családi vállalkozás érdekében, az ezzel járó konfliktusok kezelésére viszont muszáj lenne nagy hangsúlyt fektetni a sikeres átadás érdekében.

Gyakori, hogy az alapító visszavonulása csak formálisan, vagy részben történik meg. Tipikusan az alapító-vezető még a cégben marad például „stratégiai tanácsadóként”, vagy éppen pénzügyi vezetőként. Sok esetben pedig bár a vezetést átadják a szülők, a tulajdont maguknál tartják, így továbbra is részesei a céggel kapcsolatos döntésnek, csorbul a bizalom és a változtatás lehetősége is. Az utódokban való bizalom hiánya mellett ennek oka lehet a visszavonulást tervező alapító tétlenségtől való félelme is.

6. Mentorálás, tanácsadás, coaching

6.1. Fogalmi tisztázás

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat jelentőségének megértéséhez szükséges azon kérdés megválaszolása, hogy mi ennek a didaktikus jellegű, fejlesztő tevékenységnek a létjogosultsága.

Kiindulópontnak tekinthetjük, hogy a kis- és középvállalkozások fontos szerepet játszanak Európa gazdaságában: az EU28 GDP-jének 57%-át termelik, míg a munkaerő 67%-a ebben a szektorokban van foglalkoztatva, az új munkahelyek 85%-a szintén ezen szektorhoz köthető. Amíg a nagyvállalatoknál különleges hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak és vezetők fejlesztésére, addig a kkv-knál ez a rendszer kevésbé bevett gyakorlat, pedig kereslet mutatkozik iránta. A coaching és a tanácsadás viszonylag költségesek, illetve egy-az-egyben nehezen átültethetők a kkv-k világába, illetve fordíthatók le azok igényeire. Ezzel szemben a vállalkozásfejlesztési mentorálás megfizethető, hosszú távú megoldást jelenthet a kkv-k szempontjából.

Az ezredfordulót követően gyakorta kerül definiálásra a versenyképesség újszerű forrásaként az emberi tényező és annak szervezetben betöltött helye és szerepe, így, a vállalkozások esetében is érdemes és szükséges a hangsúlyt a munkaerőre, így sok esetben az alapító tulajdonosra, ötletgazdára helyezni. Az ő képzése, fejlesztése számos módon megvalósulhat: részt vehet valamilyen hagyományos értelemben vett (tovább) képzésen, amely lehet iskolarendszerű-, felnőtt-, illetve e-learning alapú képzés, továbbá vezetői vagy csoporttréningen való részvétel, terápiás célzatú folyamat, tanácsadás, mediáció, coaching illetve mentorálás (Zsigmond, 2017b). A vállalkozók fejlesztése nem más, mint egy speciális vezetőfejlesztés (Bolden & Terry, 2004; Bolden, 2009; Leith, McMullan, & Harrison, 2009; Stewart, 2009), amelynek egyik, több szempontot figyelembe vevő módszere a mentorálás. Vállalkozások fejlesztésére szükség lehet, ha az már jelenleg is piacon lévő, kiforrott termékkel rendelkező, többé-kevésbé prosperáló vállalkozás (1), ha az éppen utódlás előtt áll (2), illetve, ha az ötlet már adott, de még nem került sor a piaci bevezetésre (3). Számos olyan terület azonosítható be, amelyeken a vállalkozónak, ezáltal pedig közvetetten a vállalkozásnak is fejlődnie kell. A kkv-k tulajdonosainak igénye meglehetősen széles skálán mozog ezen a téren.

Egyrészt támogatást várnak a lehetőségekkel és kihívásokkal szembeni küzdelemben a növekedés elősegítése érdekében (Cope, 2005), abban az esetben ha nem megfelelő a tőkestruktúra, vagy nem áll elegendő tőke rendelkezésre, ha gyenge a cash flow, vagy nem (elég) hatékony a marketing, esetleg legitimizálási probléma adódik, vagy szükséges a termékismertség kialakítása (McKevitt & Marshall, 2015).

Másrészt mindennapi tűzoltótevékenységeikben, vagy bizonyos képességek hiányának kompenzálásában, mint pénzügyi tervezés vagy stratégiai menedzsmentvárnak támpontot a vállalkozók (Deakins & Freel, 1998). Az elősorban vezetői kompetenciafejlesztés szintén gyakori igény, így a tudásteremtő modellek, mint a mentorálás, a tréningek, a stratégiai tervezés, hasznos eszközként szolgálnak a jövőbeli vezető szerepet követő utódok felkészítéséhez (Duh, 2015 p53).

Harmadrészt a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok témája lehet az utódlás előkészítése, vagy a családi vállalkozások esetén a családtagok között fentálló kapcsolatok oldása is (Grote, 2003), ugyanis családi vállalkozás mentorálásának tudatos, szisztematikus felépítése hozzájárulhat a szülők és a gyermekek, a főnökök és az alkalmazottak, valamint a testvérek közötti, sokszor tudatalatti konfliktusok megoldásához.

Negyedrész adódhat olyan helyzet, kontextus vagy szituáció, amelyben – már csak az induló vállalkozásokra jellemző szűk időkeretek, valamint a szintén meglehetősen gyakran előforduló anyagi erőforrásokhoz való korlátozott hozzáférés végett is – a hagyományos értelemben vett (frontális) oktatás, képzés, vagy kedvezőbb és személyre szabottabb helyzetben tréning – egyáltalán nem, vagy csak részben szolgál kielégítő megoldásként (Zsigmond, 2017a). Ezekben a szituációkban a támogató tevékenységek tudnak segítséget nyújtani, ugyanis azok, habár különösen hasznosak a tudásátadásban az üzleti világról és a kompetenciafejlesztésben, a vízió kialakításában, vagy az új, esetleg újra gondolt üzleti lehetőségek feltárásába, de a mentorálás az, amely segítséget nyújthat az olyan pszichológiai fejlődésben, mint az önkép, az én hatékonyság és rugalmasság (St-Jean & Audet, 2009). Ehhez pedig szükséges további, úgynevezett soft-skillek fejlesztése (Rae, 2000). Ezekre pedig azért van szükség, mert minél szélesebb tárházból és ismeretanyagból, többszínűbb tapasztalatból meríthet a mentorált, annál inkább lesz rugalmas az előtte álló kihívásokkal szemben.

Ötödrész, a vállalkozásfejlesztési mentorálási programok többnyire fiatal és ezáltal könnyen sebezhető, még kevés tapasztalattal rendelkező vállalkozónak szólnak, így jövőjük

alakulásának tekintetében a folyamatban résztvevő mentorra is nagy felelősség és feladat hárul. A sikeres folyamat ugyanakkor hozzájárulhat a kkv szektor további erősödéséhez is.

6.2. Vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat értelmezése

A mentorálás folyamatának leírására egységes definíció nem létezik: tartalmára az attitűdalapú megközelítéstől a többlépcsős, formális modellekig eltérőképpen hivatkozik az szakirodalom. A modelleknek azonban beazonosíthatók a közös pontok, jellemzők.

A mentorálás történetét vizsgálva, arra elsősorban, mint szervezeten belüli tevékenységre tekintettek, azonban egyre inkább elterjed az a megközelítés is, amely vállalaton kívüli, független szakértők mentoroknak választását javasolja (Nagypál, 2010). A mentorálási folyamat mindkét esetben egy kölcsönösen előnyös partnerségi kapcsolatként azonosítható, ami segít a mentorált szakismeretének, tudásának, viselkedésének és élelműjűségének fejlesztésében a célok elérésének folyamatában úgy, hogy abból a mentornak nincs közvetlen haszna (Center for Coaching and Mentoring). Magára a mentorálási folyamatra úgy referálhatunk, hogy az nem más, mint a közösen eltöltött tanulási idő, ami során a mentor és a mentorált gyakran kialakít egy, a kölcsönös elköteleződésen, tiszteleten, hűségen és közös személyiségjegyeken alapuló kapcsolatot egymással, mely elősegíti a fiatal személy átlépését a felnőtt korba (Rhodes, 2002 p3), azaz a támogató kapcsolat abból a célból jön létre, hogy megvalósuljon a tapasztalatcsere és a mentor esetében elősegítsék személyes fejlődését (St-Jean & Audet, 2009). A mentorálás tehát egy olyan kiegészítő, fejlesztő tevékenység, ami az egyént körülvevő, elsődleges tanulási környezethez kapcsolódik, és amely a hagyományos stratégiákat kiegészítve a nagyobb rugalmasság lehetőségét kínálja (Gay & Stephenson, 1998).

A mentorálás tehát olyan – gyakran szervezeten belüli – kapcsolat, ahol egy sokkal tapasztaltabb – gyakran szenior menedzser, többnyire ugyanazon szakterületről – támogatást és egyfajta szerepmodellt biztosít kevésbé tapasztalt kollégájának (Megginson & Clutterbuck, 1995). Külső mentorálás esetén a folyamatot egy olyan tapasztalt üzletember irányítja, aki vezeti és támogatja a rendszerint fiatalabb, kevésbé tapasztalt kollégát (O'Connor & Lages, 2007 p260) potenciáljának és céljainak elérése irányába. A modern felfogás szerint pedig a mentor az a személy, aki bizonyos tulajdonságokkal rendelkezik, vagy

aki olyan pozícióban van, hogy szívesen felügyel egy fiatal, aki ezáltal előnyöket szerez a mentor támogatásából (St-Jean & Audet, 2009)

A mentorálás megközelítésében valamennyi esetben közös, hogy azok a tapasztalatbeli különbségeket és az azok megosztását hangsúlyozzák, de kitérnek a vállalkozói létre is (Zsigmond, 2017a), a mentorálásra pedig mint egyfajta kapcsolatra tekintenek, amely lényegében egy tapasztalt üzletember és egy fiatal vállalkozó szövetségéből áll (St-Jean & Mitrano-Méda, 2013). A folyamatnak középpontjában valamennyi esetben a fejlődés található (Gayle-Baugh & Sullivan, 2005; Goodyear, 2006). Közös továbbá a modellekben, hogy a mentor egyfajta szerepmodellt tölt be a folyamatban, mivel a fejlesztő mentorálási tevékenység úgy kerül értelmezésre, mint egy offline segítő kapcsolat, amelyet egy személy nyújt egy másiknak, mégpedig jelentős tudás-, munka- és gondolkodásbeli minták átadásával (Clutterbuck, 2005). Így a mentorálás nem más, mint a fejlesztési folyamatnak azon része és típusa, amelyre az általánosítás törvénye szerint leírható, hogy létrehozza a jövőt és segít túlhaladni a szakmai múlton (Johnson & Ridley, 2004).

Közös továbbá, hogy a mentorálási folyamat középpontjában a segítő kapcsolat áll, amelynek célja a tanulás, a változás és az átalakulás. A mentorálás – akárcsak a coaching – nemcsak interakció, esemény, lehetőség – hanem találkozás is. Két olyan ember találkozása, akik megosztják tudásukat, értékeiket, attitűdjüket, képességeiket és tapasztalatukat egymással. Elköteleződnek egymás iránt, viszonyulnak egymáshoz és amennyiben a segítő tevékenység hatékony, kapcsolódnak egymáshoz. Mindehhez szükség van a dialógusra, amelyre mindkét fél nyitott; az akaratra a perspektívák megnyitásában; a hallgatásra; a megértésre; a nyitottságra az új ötletek iránt és a kölcsönös felelősségvállalásra a beszélgetések és a kimenetek kapcsán. Éppen ezért beszélhetünk dialógusról és partnerkapcsolatról, nem csupán két ember közötti, kötöttségek és szabályok nélküli tevékenységről (Conor, 2007). Ezen dialógus és együtt gondolkodás lehet az alapja bármilyen fejlesztési tevékenységnek és járulhat hozzá a kitűzött célok eléréséhez.

A vállalkozásfejlesztési mentorálás szemléletét tekintve és figyelembe véve alapvető célját a mentoring egy speciális esete. Célja, hogy támogatást és segítséget biztosítson, valamint facilitálja az ötletek és információk megosztását, ezzel elősegítve a fiatal vállalkozók túlélését és növekedését az üzleti világban (Kantor, 2013). Kulcskérdése, hogy a vállalkozói lét komplexitásához, sokszínű tevékenységének ellátáshoz, illetve az ezekhez kapcsolódó feladatokkal való 'megküzdéshez', hogyan tud hozzájárulni a mentor, mennyiben és hogyan

tudja segíteni a mentoráltat. A mentorálás minden kétség nélkül alkalmas formája a vállalkozók támogatásának, mivel lehetővé teszi saját menedzsment képességeik fejlesztését, a tanulást akciókon keresztül, mindezt egy kiterjedt üzleti tapasztalatokkal rendelkező, támogató segítő közbenjárásával (St-Jean & Audet, 2009).

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat nemcsak és kizárólag támogatás, valamint business-orientált fejlesztési tevékenység, hanem lehetőséget biztosít érzelmi és kognitív fejlődésre is. Egyes tanulmányok (Waters, McCabe, Kiellerup, & Kiellerup, 2012) szerint a KKV szintű mentorálás esetén a pszichológiai támogatás elsőbbséget élvez a karriercélú megközelítéssel szemben, míg más tanulmányok szerint a mentorálás előnye ezen szektor képviselőinek számára inkább a változásokhoz való alkalmazkodás fejlesztésében jelenik meg (Birrell & Waters, 2001). Megint más megközelítés alapján a mentorálás elsődleges célja a fejlesztés, amely két – karrierhez kapcsolódó, valamint kompetenciafejlesztésre és tudásátadásra vonatkozó, politikai és szociális képességeket egyaránt magába foglaló – kategóriára bontható (Sullivan, 2000). A vállalkozásfejlesztési mentorálás ugyanakkor döntő fontosságú a családi vállalkozások munkavállalóinak képzésében, mivel két olyan, kritikai fontosságú területet is érint, amelyek befolyásolják a hatékonyságot. Ezen területek rokoni kapcsolatban nem álló munkavállalók motiválása, valamint az utódlás elősegítése (Barach & Ganitsky, 1995; Chua, Chrisman, & Sharma, 2003), azaz egyszerre bírhat karrier és pszichológiai támogatással, de magában foglalhatja az érzelmi támogatást is.

6.3. A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok során érintett területek, témák

Kisvállalati környezetben a mentor változó szerepeket vehet fel, változó célokkal és elvárásokkal találkozhat. A mentorálási folyamat kiterjedhet gondolkodási minták átadására, saját tanulási folyamat tisztánlátásának képességfejlesztésére kritikus pillanatokban (Bisk, 2002; Sullivan, 2000), az erre történő felkészülésre, azaz az önreflektív tanulás elsajátítására (Cope & Watts, 2000), valamint objektív és kritikai szemlélet elsajátítására, valamint a vezetői szerepek beazonosítására (McKevitt & Marshall, 2015). A jó és rossz vállalkozókat az különbözteti meg egymástól, hogy hogyan viszonyulnak a tanuláshoz és saját hibáikhoz (Cox & Jennings, 1995), ezért a mentorálási folyamat egyben reflektálás is, amelyben az aktív hallgatásnak és tükörtartásnak is szerepe van. Megint más megközelítés szerint a mentorálás

összefüggést mutat a személyes fejlődéssel is, mivel a mentor feladata egyfajta szerepmódel mutatása, valamint a mentoráltak támogatása (Hudson-Davies, Parker, & Byrom, 2002). A mentorálás témája lehet ugyanakkor a menedzsment készségek fejlesztése akcióközpontú tanulással (St-Jean & Audet, 2009), valamint lehet pénzügyi tervezés, marketing és árazás alakítása, szabályozás és információkezelés téma is (Gravells, 2006).

És habár maga a mentorálás és hatékonysága nehezen mérhető, mégis beazonosítható számos olyan terület, amelyre pozitív hatással van a folyamatban való részvétel: jobb mentorálti teljesítmény és produktivitás, tudás és kompetenciabővülés, magabiztosság, nagyobb munkával való elégedettség és elkötelezettség, gyorsabb tanulás és fokozott döntési képesség, a vállalkozások és azok folyamatainak jobb megértési képessége, megnövekedett kreativitás, kockázatvállalási hajlandóság növekedése, valamint vezetői képességek fejlődése (Pompa, n.d.). Megfigyelhető továbbá kognitív – mint stratégiaalkotás, valamint a lehetőségek jobb felismerésének – képességekben bekövetkező pozitív változás, valamint az érzelmi képességek – mint önhatékonyság, jobb észlelés, vállalkozói önkép, alázatos magatartás – fejlődése, ezáltal pedig fokozódik a vállalkozói rugalmasság is (St-Jean & Audet, 2009).

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat témája lehet az utódlás is: az utód fejlesztésében ugyanis kiemelkedő szerepet kaphat egy mentor. Ideális esetben a mentor a vállalkozásnál régóta dolgozó, idősebb, magas státuszban lévő alkalmazott, aki hajlandó tapasztalatai megosztására és szíven viseli a következő generáció fejlődését (Csákné Filep, 2012). Arra, hogy hogyan történhet meg a sikeres átvétel-átadás, hogyan választhatók ki a lehetséges utódok, szintén választ adhat a mentorálás. 'Csupán megfelelő utód létezik, aki számára a képességeit, tudását felmérve olyan terv dolgozható ki, ami egyrészt tartalmazza személyes fejlesztését, másrészt meghatározza azokat a vállalkozáson belül végrehajtandó változtatásokat, amelyek megteremtik sikeres munkájának kereteit. A lehetőségek tárháza végtelen, az utód oktatással, tanácsadással való fejlesztésén kívül, a szervezeti átalakításokkal, az utód esetleges gyengeségeit, hiányosságait kiküszöbölendő családon kívüli munkavállalók, vezetők, tanácsadók alkalmazásával megteremthetők a sikeres átadás és az azt követő eredményes működés feltételei' (Csákné Filep, 2012). Ilyen tanácsadó lehet például egy mentor, akinek a későbbiekben bemutatásra kerülő tulajdonságai, feladatai, felkészültsége és tapasztalata hozzájárulhat az kívánt célok eléréséhez. Ehhez pedig, mint azt több szerző is megállapítja, a mentorálás elsőszámú lehetőségként kerül említésre, mint a

vállalkozás-fejlesztést leghatékonyabban segítő tevékenység (Lefebvre & Redien-Collot, 2013; Terjesen & Sullivan, 2011).

7. A mentorálás speciális szempontjai a családi vállalkozások vonatkozásában

Egyes kutatók szerint magasabb hatékonyság és jobb eredmények érhetőek el, ha valamiféle menedzserképzésben részesültek a vezető szerepet átvenni készülő családtagok, a pozíció elfoglalása előtt (Reid, Morrow, Kelly, & McCartan, 2002). Az azonban nem mindegy, hogyan és ki által történik meg a képzés, a tapasztalatok átadása. Mind a belülről, mind a kívülről érkező tanácsadónak és mentornak vannak előnyei és hátrányai.

Egyes megközelítések szerint a belső mentorálás (idősebb családtag mentorál fiatalabbat), nehezen, vagy egyáltalán nem járható út, mivel gyakori a résztvevők közötti rivalizálás (Grote, 2003), mégis felbecsülhetetlen, de figyelmen kívül hagyott tevékenység a mentorálás (Lansberg, 1999). A mentorok gyakran szülői mintát töltenek be a mentorált életében, mégis előfordul, hogy nem családon, házon belül tanítják, hanem az otthonától távol tanulja meg a vállalkozás átvételéhez szükséges ismereteket és más szervezetnél sajátítja el a szükséges tapasztalatokat.

A belső és külső mentorálás mellett számos egyéb előny, illetve hátrány is megfogalmazható. A belső mentorok körében fennáll annak a veszélye, hogy limitálják a potenciális utódnak adott negatív visszajelzéseket, attól tartva, hogy néhány év múlva, beosztottjukként dolgozva a 'konstruktív kritikának' szánt megjegyzések megbosszulják magukat (Csákné Filep, 2012). Ugyanakkor előnyük, hogy ismerik a belső folyamatokat, erőviszonyokat, olyan tacit tudással rendelkeznek, amellyel egy kívülről érkező mentor nem, ez pedig ellensúlyozni képes az esetlegesen megfigyelhető hátrányokat.

Amennyiben nagy a bizalmi távolság a mentor és a mentorált között – többnyire külső mentoráláskor, vagy családi vállalkozások esetén erős rivalizálásnál beszélhetünk erről – nincs kölcsönös elfogadás, akkor a mentor nem tud szerepmódként megjelenni a folyamatban, ezáltal a tudásátadás hatékonysága is csökken, amely mint negatív hatás jelenik meg a folyamatra nézve. A távolság megléte ugyanakkor előnyös a hitelesség, valamint az őszinte visszajelzések adásának szempontjából. Megfigyelések (Grote, 2003; Lansberg, 1999) alátámasztják, hogy családi vállalkozások esetén a mentorálás akkor a legsikeresebb, ha külső mentorálásról beszélünk és viszonylag nagy a távolság a mentor és

mentorált között (1), vagy pedig abban az esetben, ha belső mentorálás esetén a családtag elég idős és pozíciójában stabil (2), azaz nem szükséges a fiatalabb családtagok riválisának tekinteni. Családi vállalkozások esetén – empirián alapuló kutatás szerint – a külső mentorálás a hatékony megoldás, mivel így elkerülhető a kényes szituáció a családon belüli mentor–mentorálti kapcsolat vonatkozásában (Boyd, Uppton, & Wircenski, 1999).

A mentorok ugyanakkor szerepet játszanak a viselkedési minták és a tudás átadásában is. (Swap, Leonard, Shields, & Abrams, 2001). Ekkor is szükséges mérlegelni mi szól a szervezeten belüli és kívüli mentorálás mellett. Az utód kinevelésének folyamatában ugyanis döntő fontosságú lesz a tacit tudás folyamatos átadása, valamint az utód fokozatos bevonása, feladat és felelősségi köreinek bővítése, majd teljes munkaidejű foglalkoztatása. A tanítás és tanulás egyik fontos, informális lehetősége, valamint a kritikus és elvárt képességek átadásának hatékony módja a mentorálás és a kapcsolatok szupervíziója, nyomon követése lehet utódlás előtt álló vállalkozások esetén (Duh, 2015).

A szervezeten belüli, családi mentor előnye a szervezeten kívülivel szemben továbbá, hogy hatékonyabban tudja átadni a szervezeti értékeket, etikát és kultúrát, valamint elősegíteni a szocializációt (Boyd et al., 1999). Belső mentorálás esetén az elköteleződés is nagyobb ugyanakkor hátrány, hogy családi mentorok érzelmekkel telítettek lehetnek (Boyd et al., 1999). Éppen azért a belső, családi mentorok elsősorban pszichológiai támogatást képesek nyújtani, míg a szervezeten kívülről érkezők a karriertámogatásban töltenek be meghatározó szerepet.

A mentorálás – érkezen az szervezeten kívüli vagy belüli mentortól – a szervezeti elkötelezettség három típusát erősíti: az érzelmi, folytonossági és normatív elkötelezettséget, amelyek mindegyike önálló gondolkodásmódot és ebből kifolyólag viselkedési mintákat eredményez (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001). Az érzelmi elkötelezettség feltételezi a szervezeti célokkal való azonosulást, a szervezethez való érzelmi kötődést, ahol az elkötelezettség alapja az egyén akarata. A folytonossági elkötelezettség esetén azért alakul ki az elkötelezettség, mert szükséges az, azaz gazdasági-anyagi megfontolások vezérlik a választást. A normatív elkötelezettség esetén pedig kényszer érzetéből történik az elköteleződés, amelynek alapja lehet családi-baráti kötelék, munkavállalóba történt befektetés, vagy egyéb szociális-, vagy lojalitási ok is. Családi vállalkozások és kkv esetén ezekre a funkciókra mindenképpen szükség van. Az úgynevezett szervezeten belüli (intra-organizational) mentorálást tekinthetjük tehát abból a szempontból

is kívánatosnak, hogy a szervezeten kívüli (inter-organizational) mentorálás esetén nem feltétlen biztosított az ugyanolyan szintű és elkötelezettségű támogatás, mintha azt családtagok nyújtanának (Godshalk & Sosik, 2007)

Az utódlás folyamata vállalkozások esetén egy speciális toborzó-kiválasztó munka, mivel az utódnak különleges képességekre és tudásra van szüksége ahhoz, hogy sikeresen vehesse át a vezetést, miközben biztosítja a gazdasági növekedést, fejlődést (Ward, 1997). A kihívásoknak való megfelelés több út igénybevételével történhet: frontális oktatás során, on-the-job tréningeken szakmai tapasztalat elsajátítása céljából, esetleg coaching vagy mentorálási folyamat során. Bármelyik utat is járja az utód, a vezetés átvétele előtt mentorálással támogatott folyamatban el kell sajátítania, hogyan lehetséges megbirkózni a külső környezet és a szervezet eltérő elvárásaival, valamint hogyan lehet a tulajdonos és a vállalkozás egyéb érintettjei számára egyaránt megfelelő víziót és stratégiát kialakítani. Ilyen esetekben a szervezeten belüli mentorálás azért is lehet fontos, mert a családtagokkal, illetve a rokoni kapcsolatban nem álló foglalkoztatottakkal, a külső érintettekkel, vevőkkel és partnerekkel kapcsolatos, értékes és hasznos tudás ezen folyamatokon keresztül valósulhat meg. (Duh, 2015). Az utód olyan interakciókon keresztül szélesítheti tudását, mint amilyenek a megbeszéléseken való részvétel, találkozó a partnerekkel, a tervezési és értékelési folyamatokba való lépcsőzetes bekapcsolódás és döntéshozás.

Utódlások vizsgálatakor gyakori az úgynevezett informális mentorálási tevékenység – szemben a korábban bemutatott formális megjelenéssel – amikor családtag mentorál családtagot, de nem formális keretek között. Ezen típusú mentorálásnak számos előnye és hátránya különböztethető meg. Előnye a rugalmasság, a mindennapi, nyitott és természetes kommunikáció, a kapcsolatápolás. Ugyanakkor hátrányként nevezhető meg az objektivitás és keretek hiánya, az érzelmek, a személyes konfliktus, a túlzott elvárások, vagy a előítéletek és prekoncepciók, valamint a visszajelzések hiánya (Duh, 2015). Éppen ezért az utódlással kapcsolatos mentorálási folyamatok esetén is ajánlott a formális mentorálás alkalmazása, amely magában foglalja a célképzést és mérföldkövek meghatározását, az időrendiség kialakítását (Boyd et al., 1999 p307), azaz megköveteli a keretek felállítását.

7.1. A mentorálás jelentősége a családi vállalkozások fejlesztésében

A vállalkozói mentorálás, mint vállalkozásfejlesztési eszköz a nemzetközi jogyakorlatok elemzése alapján ma már egyértelműen az egyik leginkább kedvelt eszköztár, amely képes valódi, hosszú távon is fenntartható és komoly hatást gyakorolni egy vállalkozói célcsoportra. Egy működőképes és hatékony mentorprogram felépítése azonban a kezdeti időszakban magas erőforrásigényű és sok kockázatot rejt magában, ezért csak akkor szabad ezen eszközt alkalmazni, ha ezt megfelelő előkészítéssel, erőforrásokkal és hosszú távú elkötelezettséggel lehet megtenni, vagyis a projekt nem hal el a kezdeti finanszírozás kimerülésekor. Ha a vállalkozói mentorprogramok felépítésének terve megfelel ezen alapelvárásoknak, akkor a sikerének záloga a megvalósítás alaposságában és a közreműködő szervezetek megfelelő minőségű tevékenységében rejlik.

A mentorálás speciális mivolta a vállalkozásfejlesztési eszközökön belül a személyes, bizalmi jellegéből fakad. Az elmúlt időszakban kormányzati támogatások felhasználásával megvalósult különböző tanácsadási és képzési programok esetében sok esetben történtek olyan visszaélések, amelyek eredményeként csak "látszólagos" vállalkozásfejlesztési tevékenység zajlott, a valóságban az ügyfél és a szolgáltató közötti megállapodás értelmében a kapott támogatást csak részben fordították a vállalt cél elérésére.

Mindezek teszik a vállalkozói mentorálást, mint vállalkozásfejlesztési eszközt különlegesen hatékonná mind a támogató szerv, mind a kedvezményezettek, mind a célcsoport oldaláról.

A nemzetközi jogyakorlatok elemzése alapján a vállalkozói mentorprogramok sikeres létrehozásának kulcstényezőit az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- A mentorprogramok csak akkor lehetnek hatékonyak, ha azt támogatja egy hatékony projektszervezet.
- A mentorálás céljait minden résztvevő felé hatékonyan kell kommunikálni és megosztani.
- A mentorokat képezni kell mentori szerepvállalásuk előtt és a folyamat során is.
- A mentor-mentorált választásnál törekedni kell a minél nagyobb fokú autonómiára.
- Mind a mentornak, mind a mentorálnak fel kell kínálni a lehetőséget a kapcsolatuk megszüntetésére, ha az számukra az nem előnyös.
- A mentorálási folyamat során folyamatos kiértékelő tevékenységre van szükség.
- A kötött mentorálási programok hosszú távú, jellemzően 6-12 hónapot igényelnek.

A mentor szerepe a vállalkozásfejlesztési folyamatban többértű:

- Szemléletformálás: a mentor személyes tapasztalataira és példáira épülő támogatás a leghatékonyabb szemléletformáló eszköz, ahol a mentorált egyrészt kézzelfogható, személyes és gyakorlati példákon keresztül ismeri fel a saját fejlesztendő területeit és beazonosítja az ehhez szükséges kompetenciákat, másrészt egyfajta pozitív viselkedési mintát kap a mentortól.
- Motiváció: már önmagában az a tény, hogy egy megalapozott vállalkozói tapasztalattal rendelkező mentor nyújt számára támogatást, mindenképpen ösztönzi a mentorált motivációját, amely a mentorálási folyamat során folyamatosan fenntartható, és segít kialakítani a tudatos vállalkozói magatartást és gondolkodásmódot.
- Orientáció: a mentor kérdései, személyes tanácsai és javaslati, illetve a mentorálttal közösen kiválasztott speciális képzések és szaktanácsadások megszabják a mentorált számára azt a követendő fejlődési irányt, amely a mentorálási folyamat végére ki tudja jelölni számára a siker felé vezető utat.

7.2. A generációváltó családi vállalkozások mentorálási szükségletei mélyinterjúk alapján

A mélyinterjúk során a bemelegítő általános kérdések után (vállalkozásról és családi vállalkozásokról általánosságban) rátértünk az alanyokkal a specifikus kérdésekre, mely két nagyobb témakört érintett: vállalkozó ismeretek, kompetenciák és hiányosságok, valamint a családi vállalkozások fejlesztési igényei és preferenciái.

- Tárgyi ismeretek és egzakt tudáselemek.
A legfontosabb tárgyi ismeretek, egzakt tudáselemek, amelyekkel rendelkeznie kell ma egy vállalkozónak az interjúalanyok válaszai alapján leginkább üzleti ismeretek (adózási és számviteli ismeretek, alapvető közgazdaságtani ismeretek), jogi ismeretek (jogszabályi környezet ismerete, vállalkozás típusához kapcsolódó szakmai ismeretek), pályázati ismeretek, és amit a leginkább kiemeltek, a vállalkozás tevékenységéhez kapcsolódó tudáselemek.
- Kompetenciák és „soft skill-ek”

Azok a legfontosabb kompetenciák és készségek, amelyek szükségesek egy vállalkozó számára a válaszadók szerint leginkább a menedzsment ismeretek körébe tartoznak (feladatszerzés, projektmenedzsment, időgazdálkodás, prioritizálási képesség), vezetői kompetenciák, mint döntési képesség, tervezés és előrelátás, szervezőképesség. Ezen kívül kiemelték számos személyiségjegyet, melyek szükségesek a vállalkozóknak, mint alkalmazkodási készség, következetesség, flexibilitás, mobilitás, emocionális intelligencia, lényeglátás, kockázatvállalási hajlandóság. Ezek mellett fontosnak tartották még a kommunikációs készséget, kreativitást, bátorságot, nyitottságot, kitartást, optimizmust, rugalmasságot, illetve szakmai készségeket is, mint nyelvismeret, digitális írástudás, szakma tudás, önképzés.

- Kompetenciák prioritizálása

Az interjúalanyok a felsorolt kompetenciákat rangsorolták, megjelölték melyek azok, amelyek a versenyben maradás szempontjából kötelező elemek és melyek tekinthetők kritikus sikertényezőknak. Általában egyetértés volt a tekintetben, hogy a saját üzleti tevékenységhez kapcsolódó tudás és tapasztalat a legfontosabb, és ehhez kapcsolódóan a feladatszerzés, alkalmazkodás és kommunikáció.

Második helyre főként üzleti ismereteket soroltak, mint számviteli ismeretek, gyors és hatékony döntéshozatal, szervezőképesség és kreativitás.

Harmadik helyre leginkább a jogi ismereteket, adózási ismereteket soroltak, illetve az időgazdálkodást tartották még fontosnak.

Kritikus sikertényezőként az optimizmust, bátorságot, tervezés készséget, kitartást, digitális írástudás és nyelvismeretet sorolták.

A versenyben maradás elengedhetetlen feltétele az alanyok szerint az előrelátás, lényeglátás, nyitottság, kitartás, kockázat vállalás és marketing ismeretek.

- Családi vállalkozásokban jellemzően hiányzó képességek, kompetenciák

Azok az ismeretek és kompetenciák, amelyekben a válaszadók szerint kiemelkedők a családi vállalkozások a rugalmasság és alkalmazkodóképesség, gyors reakciók és magasabb hatékonyság, mivel nem csak munkaidőben vannak együtt a vállalkozásban dolgozók. Ugyanakkor ezt néhányan hátrányként is megemlítették, ugyanis nehéz szétválasztani a munkát és a magánéletet, gyakran problémát jelent a szakmai tudás hiánya, ismeretségi alapon kerülnek be a munkavállalók, sok esetben a

vezetők is, akik nem feltétlenül rendelkeznek a pozíciójukhoz szükséges kellő szakmai ismerettel. Gyakori konfliktusforrás lehet még a családi lét, aminek egyik oka a belső kommunikáció.

Többen is megemlítették, mint fontos hátrány, hogy nehéz a vállalkozáson belül a generációk közötti szemlélet béli, módszer béli és ismeretek béli különbségeket átfedni, feloldani, mely gyakran nemcsak a generációváltást nehezíti meg, de a működést is lehetetlenné teszi.

- A főbb kompetenciahiányok

Az alanyok megnevezték azt a 3 fő terület, ahol a magyar vállalkozóknak szerintük ismeret és/vagy kompetencia béli hiányosságai vannak.

- Innovációtól való tartózkodás
- Menedzsment ismeretek
- Munkaügyi szabályzatok, jogi ismeretek általában
- A pénzügyi ismeretek
- Idősebb korosztálynál az internetes elérhetőség
- Felszínes szakmai tudás kevés tapasztalat (főleg az átvevő esetében)
- Tudatosság, kockázatvállalási hajlandóság
- Digitális kompetenciák

- Tudatosság

Az interjúalanyok szerint a magyar családi vállalkozók a fenti hiányosságaiknak nagyrészt tudatában vannak, de vannak olyanok, akik csak „repülnek a vakvilágba”. A válaszadók egy része azt gondolja, hogy ehhez kívülről kell segítséget kapni: vállalkozásfejlesztéssel, szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakértők fel tudnák hívni a figyelmüket, esetleg a szakmai kamarák feladata is lehet ez, míg mások azt gondolják, hogy minden vállalkozónak saját magának kell utánajárni a maga és vállalkozásának fejlesztési lehetőségeknek: sok esetben adott az információ elérhető forrásból, csak nincs meg az igény vagy akarat ennek a megszerzésére.

- A kompetenciafejlesztés eszközei

Az interjúalanyok véleménye egyezett abban, hogy a családi vállalkozók hiányos tárgyi ismereteit, egzakt tudáselemeit, kompetenciáit és a szükséges képességeit legjobban úgy lehet fejleszteni, ha célzottan a családi vállalkozások számára fejlesztenek ki előadásokat, workshopokat, írásos vagy videó kiadványokat (ezek

talán jobban érthető a kisebb vállalkozások számára). Az egyik válaszadó fontosnak tartja, hogy a családi vállalkozásokat megismertessék és tudatosítsák bennük gyengeségeiket és erősségeiket. Abban is egyetértenek a válaszadók, hogy ezt kívülről, szakértők segítségével lehet csak megoldani, esetleg más, nagyobb piaci szereplők együttműködésével (azok tapasztalatainak megismerésén keresztül). Az egyik alany szerint a fejlesztést minden esetben egyedileg, az adott vállalkozásra szabva lehet csak hatékonyan megoldani, csoportosan, tanfolyamokkal nem. Hozzátette, hogy ezen kompetenciák egy részét már a formális (alsóbb szintű) oktatás keretében is lehetne, vagy kellene oktatni.

- **Egyéb fejlesztési területek**

Az interjúalanyok kiemelte, hogy a legfontosabb a családi vállalkozások számára a szakmaspecifikus képzések lennének, hogy tisztában legyenek a nem szakmabeli családtagok is a vállalat belüli és nem szorosan az ő munkakörüket érintő folyamatokkal, mivel az átvevők (utódok) esetében ez az oktatás, egyetem miatt gyakran nem szerezhető meg „otthon”. Kiemelték, hogy a vállalat vezetőinek nemcsak üzleti, pénzügyi és jogi ismeretekkel kell rendelkezniük, hanem iparági ismeretekkel is. Ez sok esetben nehezen oldható meg.

Ezekon kívül fontosnak ítélték meg a kapcsolati tőke szerepét, mely sokat fejleszthet a vállalkozáson (piacok, beszállítók, üzleti és banki kapcsolatok, pályázati lehetőségek).

Ágnes megjegyezte, hogy a legtöbb támogatás a munkanélküliek foglalkoztatására kapják, de fontos lenne olyan workshopok szervezése, inkubátorházak létesítése, ahol a vállalkozók szakértői jelenlét mellett kísérletezhetnek ötleteikkel, elgondolásaikkal.

- **Vállalkozás-ösztönzési programok, támogatási politikák**

A jelenlegi és a közelmúltban futott hazai vállalkozás-ösztönzési programokról, támogatási politikákról az interjúalanyok azt a véleményt fogalmazták meg, hogy gyakran túlságosan kötöttek a kritériumok, sok esetben csak egy szűk csoportnak szólnak (fiatalok, startupok), nagyon sok az igénybevételükhöz kapcsolódó megkötés. Ám örömmel fogadnak minden olyan akciót, melyek lehetőséget teremtenek a vállalkozásuk fejlesztéséhez és bővítéséhez.

- **Szerepvállalás**

A válaszadók szerint a családi vállalkozásoknak maguknak kellene valamilyen módon szervezett együttműködéseket létrehozni annak érdekében, hogy megteremtsék fejlesztésük alapjait. Tehát nem kívülről (kormányzat, az állami intézmények) vár segítséget, hanem önszerveződőnek kell lenni.

Más válaszok szerint az önkormányzatoknak kellene üzleti közösségeket szervezni, melyek az együttműködésre törekednének a verseny helyett. Tehát kvázi családi vállalkozási klasztereket kellene létrehozni.

- **Támogatási igények**

Minden válaszadó ketté bontotta a családi vállalkozások támogatási igényeivel kapcsolatos véleményét: az egyik csoportba a szakmai támogatási igényeket sorolták, míg a másikba inkább a finanszírozással kapcsolatos igényeket.

A szakmai támogatás kapcsán a legfontosabbnak a továbbképzéseket és szaktudás, valamint tapasztalatok megszerzésének támogatását sorolták (tanfolyamok, workshopok, tanácsadó szervezetek delegálása, pályázatokkal és különböző vállalkozási projektekkel, hitelekkel kapcsolatos tanácsok, piacra jutás lehetőségek szakmai segítése).

A pénzügyi támogatással kapcsolatosan úgy fogalmaztak, hogy mivel a családi vállalkozások kevésbé nyitottak a külső befektetőkre, idegen forrásokra, így nagyobb hangsúlyt kellene, hogy kapjon esetükben az állami támogatások, állami garanciavállalások és a működési támogatások.

- **Mentorprogramok feladata**

Az interjúalanyok szerint a vállalkozókat támogató mentorálási tevékenység alapvető feladata a segítségnyújtás kellene, hogy legyen annak érdekében, hogy a vállalkozások jobban boldoguljanak a kiélezett versenyben, feltárja a fejlődési lehetőségeket és naprakész, személyre szabott információk biztosítása a vállalkozók számára pályázati lehetőségekről. E mellett azt is kiemelték, hogy a támogatás mellett fontos, hogy a mentorprogramok hosszú távon kövessék a vállalkozásokat, mellette áljanak, kísérik és támogassák (néha figyelmeztessék is, ha a vállalkozónak nem lenne világos) ha elakad, válságba kerül. Kiemelték még a motiválás fontosságát is.

- **A jó mentor a családi vállalkozások számára**

A családi vállalkozások elvárásai a mentorokkal kapcsolatosan egyrészt egybeesnek az általános elvárásokkal, azaz elvárják, hogy a mentornak széleskörű szakmaspecifikus ismeretei és tapasztalatai legyenek a vállalkozás működéséről, megalapozott, számokkal és tényekkel alátámasztott ismereteket adjon át, sokrétű és naprakész információt adjon át, legyen tapasztaltabb a mentorálátnál. E mellett elvárják, hogy legyenek megalapozott ismeretei a családi vállalkozások egyedi jellegzetességeiről. Összességében elvárják, hogy kimondottan családi vállalkozásokra specializálódott mentor legyen.

Összefoglalva az interjúk eredményeit megállapíthatjuk, hogy a családi vállalkozások egyedi, specifikus, családi vállalkozásokra szabott mentort, mentorálási folyamatot és ismeretanyagot várnak el. Nagy szükségük van üzleti és vállalkozási ismeretek mellett szakmai ismeretkerekre is, illetve olyan lehetőségekre, ahol ezeket megszerezhetik. Arról megoszlanak a vélemények a különböző készségek és kompetenciák tekintetében, hogy ezek megszerzése mennyiben a vállalkozó önfejlesztési feladatai közé tartozó területek és mennyiben kell külső szakértő segítségét igénybe venni.

8. A vállalkozókat segítő szervezetek, intézmények

A vállalkozókat segítő szervezeteket és intézményeket 3 nagy fő kategóriába soroltuk be:

1. Üzleti angyalok (business angels)
2. Kockázati-tőke befektetők által működtetett inkubátor jellegű szervezetek, programok
3. Mentorprogramok

Jelen fejezetben a három kategóriát egy-egy alfejezetben mutatjuk be röviden. A kutatás során azt a problémát azonosítottuk, hogy a legtöbb támogatás, legyen az pályázat, állami támogatás, vagy valamilyen vállalkozást segítő szervezet, nem támogatja a fiatal vállalkozó megélhetését. Sőt, külön kizáró ok, ha megélhetésre, bérre szeretnének fordítani az elnyert támogatási összeget. Ez azért is problémát okoz, mert a vállalkozás elindítása is költséges, de mire a bevételek meghaladják a kiadásokat az általában hosszú hónapok vagy évek eredménye. A korai időszakokban a bevételek még a nem bér jellegű kiadásokat sem feltétlenül fedezik. Ez esetben a vállalkozó rákényszerülhet, hogy más módon keressen pénzt

a megélhetésére. Ez a jelenség szélsőséges esetben akár a vállalkozás feladását is eredményezheti.

Mindez egyaránt probléma a hagyományos és a start-up jellegű vállalkozások esetében. Igaz kicsit másképp, de ugyanoda vezet mindkét eset, hogy segítség nélkül kisebb az esélye a sikeres indulásnak és fennmaradásnak. Egy étterem megnyitása sokmillió forintos beruházás is lehet, nem beszélve arról, hogy jelentős forgótőke is kell hozzá. Az is időbe telik, míg kellő mértékű és stabil forgalmat szerez, melyből stabilizálja a cash flow-t. Induláskor a vállalkozó saját tőkéjét injektál vagy hitelt vesz fel vagy valamilyen támogatást vagy ezek kombinációját alkalmazza. Ezekben az esetekben a 3 finanszírozási forma egyensúlyát meg kell találni, úgy, hogy egy fiatal is sikeres vállalkozó lehessen egy hagyományos területen (Csubák, 2003).

8.1. Üzleti angyalok (business angels)

A vállalkozás indításakor tapasztalható, főként finanszírozási (de akár egyéb) nehézségek áthidalására alkalmas lehet az üzleti angyalok támogatása. „Az úgynevezett üzleti angyalok (business angels) olyan nem intézményi kockázati tőke-befektetők, akik részesedést szereznek tőzsdén nem jegyzett, növekedni képes vállalkozásokban, és gyakran részt vesznek azok fejlesztésében is” (Makra, 2004, 1. o.).

A kockázati tőkepiac két részre osztható: 1) egy intézményesült piacrészre, amelyet befektetési társaságok és alapok uralnak, és 2) egy informális, „láthatatlan és anonim” magánszemélyek által dominált szegmensre, amely tulajdonképpen „egy gigantikus bújócska, ahol mindenki bekötött szemmel játszik” (Gaston, 1989, 4. o.). A nem intézményesült kockázati tőkepiac kínálati oldalát képviselő üzleti angyalok a kockázati tőkéhez hasonló vállalkozásfinanszírozó és fejlesztő tevékenységet ellátó magánszemélyek (Osman, 1999), akik speciális jellemzőiknek köszönhetően képesek betölteni a tőkepiacon „tátongó” finanszírozási szakadékokat, és hozzájárulni az innovatív vállalkozások sikerességéhez.

Magyar informális üzleti angyalok között a legismertebb nevek pl. Bojár Gábor, Gattyán György, Károlyi Antal, Sáhó László, Szőke Márton, Várkonyi Attila, Vinnai Balázs. Bennük közös vonás, hogy korábbi vállalkozásukban sikeresek voltak, vagyont halmoztak fel és ebből fektetnek be. Figyelik az ötleteket, próbálkozásokat és saját megérzéseik alapján ajánlatokat tesznek az ígéretes, innovatív vállalkozóknak.

Az üzleti angyalok működésének Magyarországon sajnos még nincs teljesen kialakult kultúrája, és nem lehet tömeges sikerekről olvasni, ám kezd ide is egyre inkább begyűrűzni fejlett országokban felhalmozott befektetői tapasztalat. Igaz, ez azt a ne ritka jelenséget is magával hozza, hogy egy jó vállalkozási ötletre egy amerikai üzleti angyal figyel fel, ő fektet be, és ezáltal kiviszi az ötletet az országból.

„Magyarországon jelen pillanatban mind az üzleti angyalok, mind a vállalkozók tanulják a kockázati tőke játékszabályait. Kevés az olyan angyal, aki már több sikeres vállalkozással a háta mögött, az exit-eken keresett pénzét befektetve mentorálja a vállalkozókat, az olyan befektető, aki már az első kapavágástól végigvitte a cégeket az értékesítésig.” (Károly, 2017, 3. o.)

Lassan haladunk ezen a téren is. 2016 végén alakult Hungarian Business Angel Network (HUBAN), amely célul tűzte ki az üzleti angyal tevékenység láthatóvá válását és tudatos fejlesztését. Olyan platformot akar teremteni, ahol a vállalkozók megtalálják a potenciális első befektetőjüket, aki valóban „smart money”-t tud a cégnek adni. Cél, hogy az elkövetkezendő 3-5 évben létrejöjjön az a hazai üzleti angyal közösség, amely valid befektetései révén jó célpont az üzlettársat kereső vállalkozóknak (Károly, 2017). Igaz, még csak bő egy év telt el a HUBAN megalakulás óta, de a weboldala elég gyenge, és nem sok hírben jelenik meg. Mindössze 125 követője van Facebookon, és a weboldal is hasonló nagyságrendű feliratkozót említ. A weboldal csakis angol nyelven érhető el.

8.2. Inkubátor jellegű szervezetek

Tekintettel arra, hogy az üzleti angyalok és a kereskedelmi bankok tevékenysége marginálisnak mondható a hazai fiatal vállalkozók fejlesztésében, értelemszerű, hogy a vállalkozások finanszírozásában az Európai Unió és a magyar állam különböző csatornáin mellett az intézményesült kockázati tőke befektetési alapok szerepe erősödött fel az utóbbi években. Fontos megjegyezni, hogy ezen, gyakran uniós vagy hazai közpénzeket is jelentős részben elosztó alapokhoz kapcsolódnak Magyarországon a fontosabb inkubátorházak, a mentori és akcelerator programok működtetése is. Tehát e szereplők nem kizárólagosan a tőkehiány problémájával, hanem a vállalkozásoknak nyújtott, sokrétű szolgáltatások nyújtásával is foglalkoznak.

Klasszikus értelemben inkubátorháznak olyan épületet, épületcsoportot tekintünk, amelyekben a kisvállalkozások számára magas szintű szolgáltatásokat és működési teret biztosítanak (pl. szolgáltató ház, innovációs központ stb.) (Fábián, 2012). Az Európai Unióban elterjedt fogalom szerint: „az üzleti inkubátor egy olyan szervezet, amely rendszerbe foglalja és élénkíti a sikeres vállalkozások létesítésének folyamatát, számukra átfogó és integrált szolgáltatások körét nyújtva, amelyek közül a legfontosabbak:

- az inkubációs tér,
- a kedvezményes üzleti szolgáltatások,
- a klaszteresedés és a hálózatosodás lehetősége” (CEC, 2002, 9. old.).

Ezek az inkubátorházak gyakran összefognak támogatások kezelőivel, tőkebefektetőkkel, programokkal. Az alábbi táblázatban összegyűjtöttük az ismertebb magyar inkubátorházakat, programokat.

16. táblázat: A Magyarországon működő fontosabb inkubátorházak

	<i>Inkubátorház megnevezése</i>	<i>Honlapjának elérhetősége</i>
1.	Aquincum inkubátor	http://aquincumincubator.hu
2.	Baconsult	https://www.baconsult.hu/inkubator
3.	BNL	http://bnlstart.com
4.	Creative Accelerator	http://creativeaccelerator.hu/hu/nyitoidal/
5.	DEMOLA	https://budapest.demola.net
6.	Design Terminal	http://designterminal.org/
7.	Drukka inkubátorház	http://insiderblog.hu/cimke/drukka-startup-studio/
8.	EH Invest	http://ehinvest.hu
9.	K&H inkubátor program	http://startitkh.hu
10.	MKB Fintechlab	https://fintechlab.hu
11.	Negos	http://www.negos.hu
12.	OKISZ inkubátorház	http://www.okiszinkubatorhaz.hu/
13.	OXO Labs	http://www.oxolabs.eu

14.	Quantum Leap	http://quantumleap.hu
15.	Smart Future Lab Zrt.	http://www.smartfuturelab.hu/hu/
16.	Virgo Ventures	http://www.virgo.ventures/
17.	WSC Incubator	http://www.womenstartupcompetition.com

Az inkubátorházak működtetése gyakran az intézményesült kockázati tőke alapkezelőkhöz köthető (Molnár, 2015), így a teljesség igénye nélkül jelen tanulmányban szeretnénk pár szót szólni a vállalkozások, így a fiatal hazai vállalkozók finanszírozásában is egyre meghatározóbb szerepet játszó befektetési társaságokról. Kétségtelen, hogy a 2009-ben indult és 2016-ban zárult JEREMIE program – „Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises”, más néven Új Magyarország Kockázati Tőkeprogram, a 2013-ban indult 4. körben: Új Széchenyi Kockázati Tőkeprogram – jelentős lökést adott a hazai kockázati tőkebefektető társaságok működésének.

A programból történő vállalatfinanszírozás alapkezelők útján történt. Az alapok kezelőinek jogát pályázat útján elnyert társaságok közel 145 milliárd forint tőkét helyezhettek ki, ennek egyharmada uniós-, kisebb harmada hazai költségvetési forrás és a kiegészítő rész magántőke volt. A programnak szakmai körökben nemhogy nem volt ellentmondásos a megítélése, inkább konszenzus van abban, hogy a pénz nagy része elfolyt az alapkezelők – a köz és az üzleti megtérülés szempontjából – sikertelen ügyletei nyomán.

A magyarországi vállalkozások finanszírozásában szerepet játszó szervezetek és intézmények rövid ismertetését követően tapasztalatainkat szeretnénk összegezni a mentorálási szolgáltatások szempontjából is. Az alábbi táblázatban Béza et al. (2013) munkássága alapján azt kívánjuk illusztrálni, hogy a különböző életciklusban vagy akár az eltérő sikerlépcsőkön tartózkodó vállalatok milyen fontos finanszírozási kérdésekkel és lehetőségekkel szembesülnek.

17. táblázat: *Finanszírozási kérdések a különböző vállalkozási életciklusokban*

<i>Az életciklus szakasz</i>	<i>A pénz legfontosabb forrásai</i>	<i>A pénzügyi problémák jellege</i>
<i>Magvetés/alapítás</i>	alapítók saját személyes megtakarításai	alulfinanszírozás, képtelen a tőkeemelésre

<i>Az életciklus szakasz</i>	<i>A pénz legfontosabb forrásai</i>	<i>A pénzügyi problémák jellege</i>
<i>Induló</i>	4F, alapítók család, barátok, munkatársak, üzleti angyalok	a költségek kontrolálása, és információ-hiány
<i>Korai növekedés</i>	üzleti angyalok, kockázati tőkések	túlkereskedés, likviditási problémák
<i>Terjeszkedés</i>	kockázati tőke	tartós tőkebevonás
<i>Érettség</i>	bankhitel, tőzsde	alacsonyabb megtérülési ráta a befektetések után
<i>Hanyatlás</i>	a vállalkozás értékesítése	a pénzek visszavonásra kerülnek, vagy fokozódó likviditási problémák jelentkeznek

A 11. táblázatból egyértelműen kirajzolódik, hogy fiatal vállalkozóknak a rájuk leginkább jellemző magvetési, indulási, korai növekedési, esetleg terjeszkedési szakaszokban mennyire heterogén természetű pénzügyi partnerekre, intézményekre és forrásokra van szüksége. Ez azt konzekvenciákat vonja maga után a mentorálási tevékenységre, hogy a különböző életciklusokban eltérő jellegű mentori támogatásra (pl. más-más pénzügyi, számviteli, befektetési ismeretek és kompetenciák fejlesztésre) van szüksége a fiatal vállalkozóknak, amelyet akár más-más jellegű, szakmai háttérű és személyiségű mentoroknak szükséges nyújtani.

Tehát nagy szükség lenne további, de alaposabban átgondolt EU-s vagy kormányzati ösztönző programok indítására. Az NGM és az NKFIH által kiválasztott kockázati tőkealapkezelőkre és inkubátorházakra utalva elmondták, hogy ezek nem rossz kezdeményezések, de pár milliárd forint országos szinten, ráadásul több évre lebontva nem képes tömeges vállalkozói sikereket eredményezni.

8.3. Mentorprogramok

A mentorálás intézményei, formális és informális szervezetei

Magyarországon az elmúlt évtizedben gombamód szaporodtak a különböző olyan programok,

hálózatok, csoportok és projektek, amelyek nevében valamilyen kontextusban a

"mentorálás"

szerepelt. Elemezve ezen kezdeményezéseket azonban a legtöbb esetben meg kell állapítani, hogy még a legalapvetőbb szabályait sem tartják be a vállalkozói mentorálásra nemzetközileg kialakult alapelveinek és szabályainak. Sok kezdeményezésben a mentorálási tevékenység összekeveredik a kapcsolatépítő vagy befektetési céllal végzett tevékenységekkel, és a legtöbb mentorálási kezdeményezés nem biztosítja a mentorok és mentoráltak számára a legalapvetőbb támogatást és szabályozottságot sem a mentorálási folyamat során. Az alapelvek és működtetési szabályok definiálásának és betartásának hiányában pedig komoly üzleti károkat és személyiség béli sérüléseket okozhat egy rosszul alakuló mentor-mentorált együttműködés, amely a közvetlen hatásán felül a vállalkozói mentorálásnak, mint alapvető fontosságú és rendkívül hatékony vállalkozásfejlesztési eszköznek az általános megítélését is rombolhatja, károsíthatja.

A hazai mentorprogramokra jellemző, hogy szinte kivétel nélkül fiatal és/vagy kezdő vállalkozókra fókuszálnak. Az is ismételten megerősíthető, hogy a mentorprogramok többsége valamilyen másik intézményhez és kezdeményezéshez (pl. inkubátorházak akcelerátor programjaihoz) kapcsolódik, de egyre több önálló mentorprogram szerveződik és egyre nagyobb számban jelennek meg önkéntes mentorok is.

A U School vállalkozásra tanító programjának az anyagi támogatáson túl hangsúlyos eleme, hogy mentorok kísérik végig a vállalkozójelölteket. A Telenor akcelerátor programjában is a támogatott vállalkozások két mentor segítségével végzik tevékenységüket. Emellett egyre népszerűbb, hogy a nagy tanácsadócégek, pl. PwC is biztosítanak mentorálási lehetőségeket. A mentorok szerepéről különbözőnek az általunk megkérdezett fiatal vállalkozók elképzelései, az interjúk eredményeit az alábbi bekezdésekben taglaljuk.

8.4. A mentoroktól elvárt feltételek

8.4.1. A mentoroktól elvárt általános feltételek

A vállalkozói mentor egy olyan személy, aki a vállalkozását fenntartható módon működteti, vagy aktív közreműködője egy fenntartható működésű vállalkozásnak. Felhalmozott tudását, tapasztalatait képes és kész megosztani más vállalkozókkal. Képes más vállalkozásokat segítő, gyakorlati alkalmazások támogatására, valamint a kapcsolódó vállalkozói gyakorlat

fejlesztésére, és a vállalkozói szereppel történő azonosulás elősegítésére. Képes hatást gyakorolni az emberekre, illetve bátorítást adni nekik, és szabályokat meghatározni. A mentorok megfelelő kiválasztása a sikeres kimenetű vállalkozói mentorálási folyamat elsődleges sikertényezője és indikátora. Az egységes szempontrendszer alapján zajló, jól szervezett toborzás és kiválasztás segítségével lehet azon mentor jelentkezőket megtalálni, akik:

- azonosulni tudnak az elvárt mentori szereppel,
- keresik, és élnek a képzési lehetőségekkel a mentori tevékenységük fejlesztésére,
- és segítők magatartásukkal másokat is sikerek elérésére ösztönöznek.

Ezek a paraméterek csak együttesen biztosíthatják azt, hogy a mentorálási folyamatban olyan mentorok vegyenek részt, akiknek a hozzáállása, önfejlesztési igénye példaként szolgál a mentoráltak számára.

8.4.2. A mentoroktól elvárt további feltételek

Az általános elveken felül az alábbi alapelveket kell a mentoroknak elfogadniuk, és önmagukra nézve kötelezőnek tartani:

- A mentor köteles szakmai tudását és kompetenciáit folyamatosan ápolni és továbbfejleszteni az élethosszig tartó tanulás szellemében.
- A mentornak tudatában kell lenni a vállalkozások általános etikai jellemzőivel, és határozottan ki kell állnia amellett, hogy a vállalkozások társadalomra gyakorolt hatása pozitív.
- A mentort, mint vállalkozót a kezdeményezőkézség, a proaktív hozzáállás, a függetlenség és az innovációs törekvés kell, hogy jellemezze a személyes és társadalmi életében, valamint a munkájában egyaránt.

A mentorok esetében különösen fontos, hogy egységes és szilárd etikai alapelveket képviseljenek. Az etikai alapelvek meghatározásának célja, hogy kötött magatartási és viselkedési szabályok mentén biztosítsa a tisztességes együttműködést a mentor és mentorált között a mentorálási folyamat során.

Egy mentor programban való részvétel mind a mentor, mind a mentorált fél oldaláról önkéntes, ezért szakmailag indokolt, hogy a választás jogában is működjön az önkéntesség

elve. A mentorok és a mentoráltak szabadon alakíthatnak ki egymással kapcsolatot, ismerkedhetnek meg egymással és jelezhetik, hogy melyik mentorral/mentorálttal tartják elképzelhetőnek az együttműködést.

A mentor a mentorált vállalkozásának és/vagy üzleti tervének elemzése során köteles a tőle elvárható gondossággal eljárni, valamint pártatlan szakvéleményt adni, fejlesztési javaslatokat tenni, és egyéb építő jellegű szakmai tevékenységet végezni.

A vállalkozói mentorálási folyamat során elhangzottak, különösen a mentor-mentorált páros kapcsolattartása során elhangzott információk, az üzleti titok alá tartozó információk, üzleti titoknak minősül, ezért azt a felek felhatalmazása nélkül harmadik (külső) félnek kiadni tilos. A Vállalkozói Mentorprogram résztvevői ezen alapszabályt saját magukra vonatkozóan kötelező érvényűnek ismerik el.

A mentor feladatai a következők szerint tagolhatók:

Átfogó feladatok

- Tervezés és kommunikáció, amelynek során kialakul a mentorált-mentor munkakapcsolat érték-, cél- és normarendszere.
- Szervezés, aminek a segítségével kialakul a közösen elfogadott céloknak megfelelő gyakorlati tevékenységsor.
- Irányítás, amely a konkrét találkozásokon kívüli tanulási, a mentorált önképzési tevékenységeire is vonatkozik.
- Koordinálás, amikor megvalósul a mentorált-mentori tevékenységek harmonizálása.
- Ellenőrzés, amely a feladatok, az önálló munka, a tevékenységek, az eredmények, a személyközi kapcsolatok stb. ellenőrzését jelenti.
- Értékelés, amelynek során kialakul egy helyzetkép és a szükséges korrekciók kijelölése és megvalósítása.
- Konkrét feladatok
- Az önkéntes szerződés aláírása és a benne foglalt feladatok és kötelezettségek betartása.
- A hatékony mentor-mentorált pár kialakítási folyamat érdekében elkészíti a személyes bemutatkozó anyagát, amely kiterjed személyes háttérének és a vállalkozása(i)nak bemutatására is.

- Rendszeres kapcsolat kezdeményezése és kapcsolattartás a mentorálttal. A kapcsolattartás eszközei a személyes találkozó, a virtuális (Skype) megbeszélés, valamint a mentorálási szakasztól függően a telefonbeszélgetés. Az email önmagában nem minősül kapcsolattartásnak, ugyanakkor kiegészítő eszköze lehet az információk megosztásának. A kapcsolattartás gyakorisága minimum egy alkalom havonta. Ezen belül – figyelembe véve a mentoring folyamat időtartamát - a mentorálási alkalmak egyharmada személyes találkozó formájában kell, hogy megvalósuljon.
- A mentorálttal együttműködve a mentorált egyéni fejlesztési tervének elkészítése és folyamatos aktualizálása a mentorálási folyamat során.
- A mentorálási találkozók dokumentálása a mentorálási naplóban. A mentorálási napló tartalmazza a mentorálási alkalom időpontját, módját, az áttekintett témákat, az elért eredményeket, valamint a mentor javaslatait, észrevételeit. A mentorálási naplóba a mentoráltak is betekintési joga van, azt kiegészítheti, kérdést tehet fel vele kapcsolatban a mentornak, vagy megjegyzést fűzhet az egyes bejegyzésekhez.
- A mentorált fejlesztése érdekében speciális tanácsadás és képzés igénylése a mentorálttal egyetértésben.
- A mentorálási folyamat lezárásakor a szükséges önértékelések és értékelések elvégzése az előírt kérdőívek, illetve személyes mentorálti megbeszélések alkalmával.
- Az önkéntes mentorálási tevékenység kapcsán felmerülő költségek elszámolása a koordinátor szervezettel.
- A mentorálási folyamat során szerzett pozitív és negatív élmények, sikerbeszámolók és kudarc történetek rögzítése a program tudásbázisában.

A mentorok folyamatos fejlesztése az alábbi kompetenciaterületeken indokolt:

- Szerepkompetencia
 - A mentori szerepkör személyes erőforrásokon alapuló, tudatos használatának fejlesztése (önismeret fejlesztése, a személyes kommunikációs stílus és a feladatokkal kapcsolatos magatartási formák fejlesztése, asszertív kommunikációs készségek fejlesztése).
- Menedzsment- és vezetési kompetencia

- Az alapvető irányítási és támogatási (vezetői) feladatok összehangolt alkalmazása, amely a mentorálási folyamat vezetéséhez és kontrollálásához szükséges (általános vezetési ismeretek, döntéshozatali készségek fejlesztése, aktív és passzív problémamegoldási készségek fejlesztése, teljesítmény menedzsment, projekt menedzsment, tárgyalástechnika, küldetés és stratégia alkotás készségfejlesztése).
- Etikai és humán kompetencia
 - A mentor olyan készségei, amelyek képessé és alkalmassá teszik őt - a személyes értékei megtartása mellett - az eltérő gondolkodásmód és elfogadására, és a konstruktív szempontváltásra (a megértést és megértetést segítő kommunikáció fejlesztése, konfliktus menedzsment, aktív és passzív problémamegoldási készségek fejlesztése).
- Önreflexiós és fejlődési kompetencia
 - A mentor önértékelési, valamint a mentoráltjának meghatározott szempontok szerinti értékelési gyakorlata, amely a fejlesztési területek és irányok meghatározását célozza (önismeret fejlesztése, ellenőrzési és értékelés menedzsmentje).
- Folyamatszervezési kompetencia
 - A célkitűzés és a lehetséges folyamat közbeni cél/feladat korrekciók rendszer-, és projektszemléletű megközelítése (célkitűzési és tervezési készségek fejlesztése, döntéshozatali készségek fejlesztése, projektmenedzsment).
- Szociális és interakciós kompetenciák
 - A mentor és a mentorált közötti különböző értékrendszerek, gondolkodásmódok és erőfeszítések összehangolása, a személyes motivációk fenntartásával (kérdézési és meghallgatási készségek fejlesztése, elemző képesség fejlesztése, asszertív kommunikációs készségek fejlesztése, prezentációs készségek fejlesztése, motiváció menedzsment).
- A beszállítói célcsoport mentorai esetében a beszállítói kompetenciák
 - A beszállítói szerződések teljesítéséhez szükséges rendkívül magas szintű, speciális tervezési-, szervezési- és dokumentációs kompetenciák célzott fejlesztése.

- A külpiazi célcsoport esetében a nemzetköziesedéshez szükséges kompetenciák
 - A nemzetközi üzleti kultúra ismerete, amely magában foglalja a piaci megjelenés, viselkedési és magatartási szokásokat, valamint a kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás lehetőségeit (idegennyelvi használati készségek, etikett és protokoll ismeretek, interkulturális ismeretek és alkalmazásuk készsége, interkulturális kapcsolatépítési gyakorlat fejlesztése).
- A vállalkozónői célcsoport esetében a női szerepkompetencia és a munka-magánélet összehangolásához szükséges kompetenciák

A mentori szerep adta lehetőségeken és határokon belül, a mentorált vállalkozói és a magánéleti szerepei közötti belső konfliktusok feloldására, illetve a működtetésükhöz szükséges egyensúlyi helyzet kialakítására nyújt olyan támogatást, ahol kizárólag a mentorált maga hoz döntéseket, és maga hajtja végre azokat (értő figyelem készségének fejlesztése, asszertív magatartás és kommunikáció készségének fejlesztése, passzív problémamegoldási készség fejlesztése).

9. A családi vállalkozások helyzetének javítása

A családi vállalkozásokat érő kihívások sajátosak lehetnek. Ez Európai Parlament (EP, 2017) megállapítása szerint azon vállalkozásoknak a 35 %-a, amelyek nem fektetnek be külföldi piacokon, ezt a külföldi piacok ismeretének hiánya és sajnálatos módon a nemzetközi szintérré lépéssel kapcsolatos tapasztalataik hiánya miatt nem teszik. Ezért az egyik legsürgetőbb feladat, hogy bocsássonak különösen a kisebb családi vállalkozások rendelkezésére a nemzetközivé válás lehetőségeire vonatkozó információkat a kkv-k nemzetközivé válását segítő portál és a klaszterek közötti együttműködés európai platformja révén, továbbá gondoskodjanak a tapasztalatok és a bevált gyakorlatok jobb cseréjéről, többek között a nemzetközivé válás internetes lehetőségeiről. Ezért nemzetgazdasági szinten a tervezett nemzetközivé váláshoz biztosítani kell támogatást, például a vállalkozásoknak szóló információs kínálat, mentorálás vagy akár exporthitel-garancia formájában is és elő kell segíteni a családi vállalkozások kultúrájához szükséges speciális oktatást.

A családi vállalkozások egyre gyakoribb nemzetközivé válása egyre több lehetőséget kínál a gazdasági növekedéshez és a fokozott munkahelyteremtéshez; ezért segíteni kell a kisebb családi vállalkozásokat, hogy hatékonyabban tudják használni a digitális infrastruktúrát.

A fiskális, jogi és adminisztratív környezetet, amelyben a családi vállalkozások működnek, a vállalati jog és a magánjog közös hatása határozza meg.

A családi vállalkozók 87 %-a meg van győződve arról (EP, 2017), hogy a vállalkozás feletti ellenőrzés megőrzése a siker egyik kulcsfontosságú tényezője, ezért a családi vállalkozások számára a legnagyobb kihívást a vállalkozás tulajdonjogának és irányításának egyik nemzedékről a következőre történő átruházása jelenti.

A kis- és közepes méretű családi vállalkozások számára folyamatos kihívást jelent az innováció iránti igény és a megfelelő készségek és tehetség vonzása, ezért biztosítani kell a kisebb családi vállalkozások számára ösztönzőket annak érdekében, hogy azok vállalják a növekedéssel járó kockázatokat, és biztosítsanak képzéseket az alkalmazottak számára a külső tudás elérhetővé tétele érdekében.

Mindezek érdekében az EP iránymutatása szerint a következő akciók megvalósítására van különösen szükség nemzetgazdasági szinten, a családi vállalkozások fejlődése érdekében:

- Egyszerűsíteni kell az adminisztratív eljárásokat és adórendszereket, fokozottan figyelembe véve a kis- és középvállalkozások, illetve a családi vállalkozások előtt álló kihívásokat;
- intézkedéseket kell tenni a digitális vállalkozások és a digitális készségek fejlesztése érdekében, hogy a családi vállalkozások teljes mértékben kihasználhassák a digitális technológiákat;
- javítani kell a családi vállalkozások átruházásának jogi keretfeltételeit, valamint létre kell hozni különleges finanszírozási eszközöket az átruházáshoz, hogy ezáltal megelőzzék a likviditáshiányt, így biztosított legyen a családi vállalkozások további fennmaradása, és megakadályozzák a kényszereladásokat;
- különösen azokban az országokban, ahol történelmi okok miatt a családi vállalkozások fogalmát nem határozták meg – elő kell segíteni a családi vállalkozásokhoz kapcsolódó oktatást olyan témákban, mint a vállalkozás átruházása, az irányítási struktúrák, a tulajdonosi stratégiák és az innovációs stratégiák, ami hozzájárulna a vállalkozások hosszú távú sikeréhez, különösen a vállalkozásátruházás tekintetében;

- a családi vállalkozásoknak közvetlen kapcsolattal kell rendelkezniük olyan oktatási intézményekkel, amelyek folyamatosan tájékoztatják őket a jó vállalatvezetés legkorszerűbb gyakorlatairól;
- ösztönözni kellene az arra vonatkozóan bevált gyakorlatok cseréjét tagállami szinten, hogy a szakképzési rendszerek miként tudnának hozzájárulni ahhoz, hogy a családi vállalkozások számára a tanulószereződéses gyakorlati képzésbe történő befektetéshez a lehető legkedvezőbb környezet jöjjön létre;
- a családi vállalkozásokat érintő egyéb kihívásokat, például a szakképzett munkavállalók megtalálásával és megtartásával kapcsolatos nehézségeket is kezelni kell, valamint fontos megerősíteni a vállalkozással kapcsolatos oktatást és a kifejezetten családi vállalkozásokat célzó vezetői képzést;
- rendkívül fontosak a kisvállalkozások vezetőit célzó uniós finanszírozású képzési programok, amelyek lehetővé teszik a családi vállalkozások tulajdonosai számára, hogy vállalkozásaikat az egyre fokozódó globális gazdasági integrációval, az új technológiák megjelenésével és az alacsony szén-dioxid-kibocsátású, környezetbarátabb gazdaság központi szerepével jellemzett, gyorsan változó környezethez igazítsák;
- a jobb szabályozás kapcsán elemezni kell azon meglévő jogszabályokat, amelyek hatással vannak a családi vállalkozásokra, annak érdekében, hogy azonosítsák a problémákat és a növekedés előtt álló akadályokat;
- megbízást kell adni rendszeres és megfelelően finanszírozott tanulmányok készítésére, amelyek a tulajdonosi szerepvállalás vállalkozás sikerében és további fennmaradásában játszott szerepét elemzik és a családi vállalkozások előtt álló sajátos kihívásokra világítanak rá, valamint ki kell alakítani a „családi vállalkozás” statisztikailag használható európai meghatározását, figyelembe véve a tagállamok különböző körülményeit;
- lehetővé kell tenni, hogy a különböző méretű családi vállalkozások helyzetének és szükségleteinek, valamint a családi és nem családi vállalkozásoknak az összehasonlítása megvalósulhasson kutatói szinten;
- hatásvizsgálatot kell készíteni arról, hogy mennyiben lenne lehetséges a kkv-k 2003-as európai fogalommeghatározásának a kibővítése, azaz a pusztán kvantitatív kritériumok mellett kvalitatív kritériumok belefoglalása, amelyek a tulajdon, az

ellenőrzés és az irányítás összefonódásának és annak figyelembevételével, hogy a kockázatot és a felelősséget kizárólag maga a család viseli, a vállalat társadalmi felelősségét, valamint a vállalkozás tulajdonosi körét és általában a vállalatirányítás személyhez kötött jellegét is figyelembe veszik, többek között az alkalmazottak üzleti tevékenységek irányításában való részvételével kapcsolatban is, és hogy ez milyen hatással járna a családi vállalkozásokra, például az állami támogatásokat vagy a vállalkozások támogathatóságát illetően;

- elő kell mozdítani a vállalkozói szellem erősítését, szem előtt tartva a családi vállalkozások fontosságát a gazdaságban, és meg kell teremteni a gazdaságban a csúcsteljesítmény eléréséhez szükséges környezetet;
- egy-egy ország gazdaság növelésének és versenyképességének megerősítését szem előtt tartva elemezni kell a családi vállalkozások szerepét, valamint menetrendet kell készíteni, amely felsorolja azokat az intézkedéseket, amelyek erősíthetik az EU-ban a családi vállalkozások gazdasági környezetét és fejlődését, tudatosítják a családi vállalkozások sajátos, megoldandó kihívásait és javítják versenyképességüket, nemzetközi esélyeiket és munkahely-teremtési potenciáljukat.

10. Összefoglalás és legfontosabb megállapítások

Bár a családi vállalkozások gazdaságban betöltött szerepéhez, versenyképességhez való hozzájárulásához nem fér kétség, a szakpolitikai ajánlásokat, célzott támogatásokat gyakran gátolja, hogy nem létezik egységesen elfogadott definíció a családi vállalkozásokra. Jelen tanulmányban kísérletet tettünk ennek feloldására és definiáltuk a családi vállalkozásokat.

Egy reprezentatív mintavétel segítségével meghatároztuk a kkv-kon belüli arányukat (hozzávetőlegesen 60%), definiáltuk a generációváltó családi vállalkozásokat és megbecsültük ezek arányát is a családi vállalkozásokon belül (hozzávetőlegesen 40%).

Azonosítottuk a generációváltó családi vállalkozások legfontosabb jellemzőit. Ezek a vállalkozások magasabb árbevételűek, több embert foglalkoztatnak, viszonylag nagy múlttal rendelkeznek, legnagyobb arányban a központi régiókn kívül található, főként tradicionális iparágakban működnek, nagyobb arányban szolgáltatási területen.

A generációváltó családi vállalkozások működtetésében nagyobb részt vesz ki a közvetlen család, jellemzően a vezetés minden szintjén jelen vannak. Kevésbé jelent problémát

számukra a megfelelő munkaerő biztosítása és többe foglalkoznak a humán erőforrásaik fejlesztésével, mint a kkv-k vagy a nem generációváltó családi vállalkozások.

A generációváltók sok tekintetben innovatívabbak, gyakran erősen diverzifikált innovációs portfólióval rendelkeznek, mint a nem generációváltók.

A mentorálási igények tekintetében a generációváltó családi vállalkozók számára fontosak a jogi, pénzügyi és számviteli ismeretek, többek szerint hiányoznak az alapvető közgazdaságtani ismeretek, menedzsment ismeretek, fejlődniük kellene kommunikációban, és pénzügyi ismeretekben is. Ezek tipikus formáiként családi vállalkozásokra szabott előadásokat, workshopokat jelöltek meg, írásos kiadványokat és videós segédanyagokat, illetve nagy tapasztalattal rendelkező piaci szereplők példáiból is szívesen tanulnának.

A megkérdezett generációváltók családi vállalkozók szerint a meglévő ösztönzési programok gyakran szűk rétegeket érintenek, főként mindenki a fiatal, innovatív vállalkozásokat jelöli meg célközönségnek, többen említették, hogy a legtöbb lehetőség startupoknak áll.

Hivatkozások

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61.
- Andres, C. (2011). Family ownership, financing constraints and investment decisions. *Applied Financial Economics*, 21, 1641–1659.
- Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2010). Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Finance*, 55(1), 81–106.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 88–96.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131–155.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: the role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 107–127.
- Bauer, A., Csepeti, Á., Gáti, M., & Mitev, A. Z. (2012). A banki hitelfelvevők rejtett gazdaságból származó jövedelme: Marketing megközelítés és empirikus kísérlet a kockázatkezelés szolgálatában. *Hitelintézeti Szemle*, 11(4), 298–324.
- Béza, D., Csapó, K., Farkas, S., Filep, J., & Szerb, L. (2007). *Kisvállalkozások finanszírozása*. Budapest: Perfekt zrt.
- Birrell, S., & Waters, L. (2001). The role of mentoring and peer support in contributing to perceived progress towards small business success: a cross sectional study. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1).
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of the third party managed programs. *International Journal of Career Development*, 7(5), 262–270.
- Bod, P. Á. (2003). *Gazdaságpolitika*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bogáth, Á. (2016). Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században*, 21–28.
- Bolden, R. (2009). *Leadership Development in SMEs: Designing a customised solution*. Exeter, UK.

- Bolden, R., & Terry, R. (2004). *Leadership Development in Small and Medium Sized Enterprises*. Exeter, UK. Retrieved from http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/SME1.pdf
- Boyd, J., Upton, N., & Wircenski, M. (1999). Mentoring in family firms: A reflective analysis of a senior executive; perceptions. *Family Business Review*, 12(4), 299–309.
- Chikán, A. (2003). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Chikán, A., Czakó, E., & Zoltay-Paprika, Z. (2002). Transition, competitiveness and economic growth. In A. Chikán (Ed.), *National competitiveness in global economy. The case of Hungary*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107.
- Chua, J. H., Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1996). Defining the family business as behavior. In *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada* (pp. 1–8).
- Clutterbuck, D. (2005). Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Competencies. *Journal of Human Resource Management*, 3(3), 2–9.
- Conor, M. (2007). *Coaching and mentoring at work*. Berkshire: OpenUni Press, MacGraw-Hill Education.
- Cope, J. (2005). Towards a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 373–397.
- Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 6(1), 104–124.
- Cox, C., & Jennings, R. (1995). The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), 4–9.
- Craig, J., Moores, K., Howorth, C., & Poutziouris, P. (2009). Family business research at a tipping point threshold. *Journal of Management and Organization*, 15, 282–293.
- Csákné, F. J. (2012). *Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Csákné Filep, J. (2012). *Családi vállalkozások - Fókuszban az utódlás*. Budapesti Corvinus

Egyetem.

- Csiszárík-Kocsir, Á., Fodor, M., & Medve, A. (2013). The context of the macro data and the characteristics of the General Government in Central Europe. In H. Yan (Ed.), *International Proceedings of Economics Development and Research, Economics, Marketing and Management* (pp. 195–199). Dubai, UAE: IACSIT Press.
- Deakins, D., & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and growth process in SMEs. *Journal of Learning Organisation*, 5(3), 144–155.
- Deloitte. (2017). *Next Generation Family Businesses*.
- Duh, M. (2015). Succession Process: A Chance for Rebirth or Failure of a Family Business. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 45–56.
- EP. (2017). Családi vállalkozások Európában. Az Európai Parlament 2015. szeptember 8-i állásfoglalása az európai családi vállalkozásokról (2014/2210(INI)). *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, 60(C316), 57–63.
- European Parliament. (2015). *Családi vállalkozások Európában. Az Európai Parlament 2015. szeptember 8-i állásfoglalása az európai családi vállalkozásokról (2014/2210(INI)). P8_TA(2015)0290*.
- Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S., & Payne, G. T. (2016). Empirics in family business research: Progress, challenges, and the path ahead. *Family Business Review*, 29, 17–43.
- Gay, B., & Stephenson, J. (1998). The mentoring dilemma; guidance and/or direction? *Mentoring and Tutoring Partnership in Learning*, 6(1-2), 43–54.
- Gayle-Baugh, S., & Sullivan, S. E. (2005). Mentoring and career development. *Career Development International*, 10(6-7), 425–428.
- GEDI. (2018). Global entrepreneurship and development index.
- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2007). Mentoring and leadership. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goodyear, M. (2006). Mentoring: A Learning Collaboration. Retrieved from <http://er.educause.edu/articles/2006/1/mentoring-a-learning-collaboration>
- Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands – Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 4(2).
- Grote, J. (2003). Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113–124.

- Hudson-Davies, R., Parker, C., & Byrom, J. (2002). Towards a healthy high street: developing mentoring schemes for smaller retailers. *Industrial and Commercial Training*, 34(7), 248–255.
- IMD. (2017). World competitiveness center rankings, talent rankings.
- Johnson, W. B., & Ridley, C. R. (2004). *The elements of mentoring*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Kadocsa, G. (2012). *A kis és középvállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében - Kutatási jelentés*. Budapest.
- Kantor, P. (2013). *Promoting Women's Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South*. Geneva, Switzerland: Official Publication of International Labour Office, Geneva.
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2017). Családi vállalkozások Magyarországon. *BGE Budapest Lab Working Paper Series*, (4), 1–28.
- Kk. tv. Törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról (2004). Hungary.
- KPMG Enterprise. (2016). *European Family Business Barometer: Successful & Resilient (fifth edition)*.
- KSH. (2013). *A vállalkozások regionális sajátosságai*.
- La Porta, R., Florencio Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Lackó, M., Semjén, A., Fazekas, M., & Tóth, I. J. (2010). Rejtett gazdaság, rejtett foglalkoztatottság – kutatási eredmények és kormányzati politikai a nemzetközi és hazai irodalom tükrében. In A. Semjén & I. J. Tóth (Eds.), *Rejtett gazdaság*. Budapest: MTA KTI.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Lefebvre, M. R., & Redien-Collot, R. (2013). How to do Things with Words: The Discursive Dimension of Experimental Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 370–393.
- Leith, C. M., MsMullan, C., & Harrison, R. T. (2009). Leadership development in SMEs: an action learning approach. *Action Learning: Research and Practice*, 6(3), 243–263.
- Lengyel, G., & Szántó, Z. (2006). *Gazdaságpszichológia*. Budapest: Aula Kiadó.
- McKevitt, D., & Marshall, D. (2015). The legitimacy of entrepreneurial mentoring.

- International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 21(2), 263–280.
- Meggison, D., & Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in Action: a Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Nádudvari, Z. (2016). Az EU startup vállalkozásainak fejlődési tendenciái. *Nemzeti Statisztikai Figyelő, KSH*, 3.
- Nagypál, M. (2010). Szempontok a jó mentor kiválasztásához.
- Némethné, G. A. (2010). A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*, 17(2), 181–193.
- NGM. (2016). *KKV Évkönyv. A kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon, 2014*. Budapest.
- Noszka, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 6-7, 64–72.
- O'Connor, J., & Lages, A. (2007). *How Coaching works – The essential guide to the history and practice of effective coaching*. London: A and C Publisher Ltd.
- OPTEN. (2016). Egyre megbízhatóbbak a családi vállalkozások. Retrieved November 18, 2017, from <https://www.opten.hu/kozlemenyek/egyre-megbizhatobbak-a-csaladi-vallalkozasok>
- OPTEN. (2017). *Opten céginformációs adatbázis*.
- Origo. (2016). Generációváltás előtt a magyar cégek – kik élnek túl a következő éveket? Retrieved November 17, 2017, from <http://www.origo.hu/gazdasag/20160913-cegvezetes-generaciovaltas-magyar-cegek.html>
- Pompa, C. (n.d.). *Literature Review on enterprise mentoring*. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a6240f0b652dd0006e2/Literature_review_on_enterprise_mentoring_1.pdf
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–92.
- Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 145–159.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., & McCartan, P. (2002). People management in SMEs: an

- analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), 245–259.
- Rhodes, J. E. (2002). Stand by Me: The Risk and Rewards of Mentoring Today's Youth. In M. Dávid, É. Gefferth, T. Nagy, & M. Tamás (Eds.), *Mentorálás a tehetséggondozásban; Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége* (2004th ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Salvato, C., & Aldrich, H. E. (2012). That's Interesting!" in Family Business Research. *Family Business Review*, 25(2), 125–135.
- Sárközi, T. (2001). *Gazdasági Státuszjog*. Budapest: Aula Kiadó.
- Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T., & Pearson, A. W. (2016). Oh, the Places We'll Go! Reviewing Past, Present, and Future Possibilities in Family Business Research. *Family Business Review*, 29(1), 11–16.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2009). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurial Journal*, 8(1), 119–140.
- St-Jean, E., & Mitrano-Méda, S. (2013). Training mentors: A way to ensure the quality of mentoring outcomes for novice entrepreneurs? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 33(17).
- Stewart, J. A. (2009). Evaluation of an action learning programme for leadership development of SME leaders in the UK. *Action Learning: Research and Practice*, 6(2), 131–148.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3), 160–175.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95–114.
- Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K. W. (2008). Succession planning in family – owned businesses: evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(155).
- Terjesen, S., & Sullivan, S. E. (2011). The role of developmental relationships in the transition to entrepreneurship: A qualitative study and agenda for future research. *Career Development International*, 16(5), 482–506.
- Varga, J. (2013). A vállalkozásbarát üzleti környezet és a versenyképesség összefüggései Magyarországon. In B. Beszteri (Ed.), *A felfedező tudomány*. Győr: Széchenyi István Egyetem.

- Vecsenyi, J. (2011). A kis- és középvállalatok növekedési kihívásai. *Harvard Business Review (Magyar Kiadás)*, 13(1), 32–41.
- Wang, Y., Ahmed, P., & Farquhar, S. (2007). Founders versus descendants: The profitability, growth and efficiency characteristics comparison in the UK small and medium sized family businesses. *Journal of Entrepreneurship*, 16, 173.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–338.
- Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D., & Kiellerup, S. (2012). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participation of new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 107–121.
- WEF. (2017). World Economic Forum.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(1), 30–52.
- Zsigmond, S. (2017a). *A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat Rubik-kockája, avagy: a sikeres folyamat sajátosságai és összetevői* (No. PhD Thesis, draft).
- Zsigmond, S. (2017b). F.A.I.L, First Attempt In Learning, avagy mit és hogyan tanulhatunk a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokból? In *ICUBERB (International II. International Conference on University-Based Entrepreneurship and Regional Development: Theory, Empirics and Practical Implementation) Book of Papers*.