Tulajdonosi szerkezet vizsgálata Magyarországon működő családi tulajdonú vállalkozások körében

TOBAK JÚLIA

Kulcsszavak: definíció, generációk, tulajdonosi kategóriák, szakértői interjú, esettanulmány.
JEL-kód: Q0, Q1.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Családi tulajdonú vállalkozások azok a vállalkozások, ahol a család, üzlet és tulajdon dimenziók szorosan összekapcsolódnak. Egy család vagy a családtagok tulajdonosai az üzletnek, van szavazati joguk, vállalatpolitikai döntéseket hoznak vagy/és aktívan dolgoznak is a vállalkozásban. A fogalmi meghatározásból kiderül, hogy a családi cégek nagy jelentőséget tulajdonítanak a tulajdonosi struktúra alakulásának a generációk közötti cégátadás során.

A Magyarországon működő, rendszerváltozás táján alakult családi vállalkozások tevékenységük azon szakaszába értek, amikor a vállalkozás átadásával, annak megtervezésével komolyabban törődniük kell, hiszen a cég alapítói elérték vagy hamarosan elérik a nyugdíjkorhatárt. Eddigi ismeretek alapján tulajdonosi kategóriák egyértelmű lehatárolására a szakirodalomban nem vagy csak elvétve található példa. A fő célkitűzés annak az állításnak a bizonyítása, miszerint a vállalkozási tevékenységben részt vevő generációk megosztják a tulajdont. Ennek bizonyításához tulajdonosi kategóriák megfogalmazása és elméleti összefüggések vizsgálata történt.

A tanulmányban ismertetésre kerül 16 magyar eset a tulajdonosi struktúra 2017-es állapotának bemutatása keretében. 2016 novembere és 2017 októbere között 13 szakértői interjú és egy esettanulmány készítésére került sor. Mindkét módszerrel Magyarországon működő családi tulajdonú vállalkozások vizsgálata történt. A szakértői interjúk alanyai mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységeket végeznek. Az esettanulmány készítésével további 3 családi gazdasági társaság helyzetének bemutatása vált lehetségessé, mely vállalkozások más ágazatban tevékenykednek. A vizsgált vállalkozások egyes generációi hat pontosan definiált (1. nem tulajdonos, 2. érzelmi tulajdonos, 3. résztulajdonos, 4. többségi tulajdonos, 5. irányító tulajdonos és 6. kizárólagos tulajdonos) tulajdonosi kategóriába kerültek besorolásra az OPTEN céginformációs rendszer adatainak segítségével.

Az eredmények azt mutatják, hogy az elemzett családi cégek többségének esetében a tulajdon társasági szerződés szerinti megosztása jellemző a tevékenységben aktívan részt vevő generációk között. Az átadó generáció rész-, illetve többségi tulajdonnal rendelkezik csökkenő munkaaktivitás mellett, míg az utód generáció egyre nagyobb felelősségi és döntési jogkörei növekvő résztulajdoni hányaddal párosulnak.

A tanulmányban ismertetett tulajdonosi kategóriák, a felelősségi, önállósági, irányítási és munkaaktivitási szintek együttes figyelembevételével, logikai összefüggéseinek segítségével vélhetően támogatható az eredményes utódlás a hazai és a nemzetközi gyakorlatban egyaránt. A logikai összefüggési keret segítségével a családi tulajdonú vállalkozások áttekinthetőbbé, tervezhetőbbé tudják tenni családi alkotmányuk tulajdonlással kapcsolatos fejezeteit.

BEVEZETÉS

A családi vállalkozási forma népszerű szerte a világon. Világszerte számos megfogalmazás létezik a családi vállalkozásokról, ám nincs egységesített, egységesen elfogadott definíció, azonban a meghatározásokban fellelhetők közös pontok, melyeket mindenképpen figyelembe kell venni, vizsgálni szükséges ahhoz, hogy valamely szervezetről azt lehessen állítani, hogy az családi vállalkozás.

Melyek ezek a közös pontok? *M. Cano-Rubio* és mtsai. *(2017)* a családi vállalkozásokat definiáló számos meghatározást mutattak be munkájukban, melyben a családi tulajdonú cégek irányadó definíciójának hiányával foglalkoztak. Munkájukat alapul véve és *Ramadani-Hoy (2015)*, *De Massis és mtsai. (2012)* tanulmányai alapján elmondható, hogy a legáltalánosabban elfogadott fogalom/kifejezések közös pontjai, mellyel a családi tulajdonú vállalkozások definiálhatók, a tulajdon, a menedzsment, az irányítás, a generációk és a családon belüli öröklési szándék.

M. Cano-Rubio és mtsai. (2017) nemzetközi szinten vizsgálja a definíciókat. De mi a helyzet Magyarországon? Magyarország a rendszerváltás óta most jutott el abba a fázisba, hogy a családi vállalkozások, az utódlási kérdés és ezzel egyidejűleg a tulajdonosi struktúra kérdése is aktuális, sok esetben megoldandó témává, problémává vált. Országunkra sokkal inkább jellemző a *Mandl (2008)* és *Csákné (2012)* által meghatározott három közös, családi tulajdonú cégeket jellemző meghatározás, melyek inkább a tulajdoni struktúrát és a vezetési, illetve irányítási feladatok gyakorlásában való részvételt emelik ki. Ennek a fogalomhármasnak az ismeretében elmondható, hogy családi tulajdonú vállalkozásról akkor beszélhetünk, ha a család, üzlet és a tulajdon fogalmak szorosan összekapcsolódnak a vállalat működése és a vállalatpolitikai döntések meghozatala során. Jelenleg Magyarországon nincs elfogadott meghatározás. *Csákné (2016)* szerint a családi tulajdonú vállalkozások konkrét megfogalmazásának legnagyobb problémája a családi vállalkozások heterogenitásából fakad. Nehéz egységes, mindenki számára elfogadható megfogalmazást megadni.

Arregle és mtsai. (2012) definíciójában szerepel, hogy csak akkor beszélhetünk családi vállalkozásokról, ha a külsős tulajdonosok tulajdoni hányada nem haladja meg a 49%-ot. Szintén egy családi vállalkozások definíciójával foglalkozó tanulmányban *Calabrò és mtsai. (2016)* kimondja, hogy a vállalkozásnak legalább 50,1%-ban családi kézben kell lennie.

A *BGE Budapest LAB* által indított hosszú távú, magyarországi családi vállalkozások kutatásával foglalkozó program a következő definíciót veszi alapul:

*Családi vállalkozások*nak tekinthetők azon cégek, „melyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van és a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működésében, vagy a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni".

A 2017-ben indított kutatás lefolytatásához meghatározott fogalom lehetővé tette a mintában szereplő családi vállalkozások azonosítását, hiszen a magyar sajátosságokhoz illeszkedve tartalmazza azokat a nemzetközi elemeket, melyek jelentősek és relevánsak a témával kapcsolatban.

A tanulmányban mérvadó definíció szerint családi tulajdonú cég az a vállalkozás, melyben a családé/családtagoké a többségi tulajdon és a vezetési és irányítási feladatokat nagyobb arányban a családtagok végzik, valamint legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben.

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A család-üzlet-tulajdon hármas modelljét többen irányadónak tekintették, mint

például *Matsuhashi (2013)*, aki az egyes dimenziókat leíró különböző tényezőket vizsgálta. Tanulmányában többek között leírta, hogy a szervezeti keretet a materiális és immateriális javak tulajdonlása és menedzselése biztosítja, mely egy feladatalapú tevékenység. A tulajdonnal és a menedzseléssel kapcsolatosan a különböző vállalati szerepkörök vizsgálata is releváns, különösen a családi cégek esetében. A lehetséges szerepköröket többek között *Tagiuri és Davis (1982*) is tanulmányozta, akik a három kör modelljén keresztül szemléltették a különböző családon belüli és kívüli szerepköröket. A tulajdonlás kapcsán a következő szerepkörök lényegesek:

• *tulajdonos, aki nem családtag és nem dolgozik a vállalkozásban,*

• *tulajdonos, aki nem családtag, de dolgozik a vállalkozásban;*

• *tulajdonos, aki családtag és nem dolgozik a vállalkozásban;*

• *tulajdonos, aki családtag és dolgozik a vállalkozásban.*

Chu (2011) és *Giovanni (2010)* teljesítménymutatókat vizsgáltak a vállalati működés hatékonyságának mérése céljából családi vállalatok körében, a családi irányítás és ellenőrzés, valamint a vállalkozás méretének figyelembevételével. 786 tajvani családi vállalkozás teljesítménymutatóinak elemzését végezte *Chu (2011)*. Megállapítása szerint a vizsgált családi tulajdonú vállalkozások körében a teljesítmény jobb volt, ha a családi tulajdon aktív családi részvétellel, családi irányítással és ellenőrzéssel párosult. Thaiföldön további 240 cég vizsgálatával bebizonyosodott, hogy a vállalkozás ROA-mutatója (eszközarányos nyeresége) és az értékesítés nettó árbevétele között pozitívabb kapcsolat van családi tulajdonú cégek esetében.

Rantanen és Jussila (2011) a *Családi – Kollektív Pszichológiai Tulajdon* fogalmával foglalkoztak (továbbiakban *CS-KPT*). A *CS-KPT* „jelensége" a valós és a potenciális családi befolyást is mutatja. A kollektív pszichológiai tulajdon egy olyan kognitív fogalom, melyet a családi vállalkozások esetében vizsgálni érdemes. Egyfajta érzelmi birtoklást fejez ki, mely az alany és a cél/tárgy között áll fenn. Családi cégek esetében a tulajdonlás tárgyai nem csupán a különböző materiális és immateriális javak, magában foglalja az üzlethez való érzelmi kötődést is. A *CS-KPT* figyelembe veszi a családon belüli kölcsönhatásokat, mint például a kollektivitást, egymásrautaltságot és azonosítást a család üzleti életében. A társadalmi-érzelmi tulajdonlás különösen fontos a családi tulajdonú vállalkozások fenntarthatóságánál, üzletfolytonosságuk biztosításánál, az utódlás/öröklés tervezésénél. A családi vállalkozásokat leíró, család-üzlet-tulajdon definícióra visszautalva a családot egy társadalmi rendszerként, az üzletet pedig egy szociális és fizikai szervezetként lehet értelmezni. Ez alapján elmondható, hogy a család része az üzlet. A CS-KPT-t legjobban jellemző mondat *Rantanen és Jussila (2011)* alapján:

Ez a cég az enyém. („This business is mine")

További mondatok, melyekkel szintén jól körülírható a család-üzlet-tulajdon közötti szoros érzelmi kapcsolat (CS-KPT):

• *Mi (a családom és én), úgy érezzük, hogy az üzlet a miénk.*

• *Mi (a családom és én) az üzleti közös tulajdonhoz erősen kötődünk.*

• *Mi (a családom és én) megosztjuk azt az érzést, hogy a vállalat – mint egy egész – a családhoz tartozik.*

Carlock (2012) a tulajdonlás és az ellenőrzés generációk közti áramlásával foglalkozott. A családon belüli stafétabot-átadás egy olyan kihívás, mellyel szembesülni kell. A stratégiai fontosságú változásra időben fel kell készülni, tervezni kell, amennyiben a vállalkozást családi kézben kívánják tartani. Általánosan elmondható, hogy a legtöbb családi tulajdonú vállalkozás családi vezetője, tulajdonosa (a családfő) szeretné, ha saját gyermeke/gyermekei vennék

át a vállalkozás irányítását és minden azzal együtt járó feladatot, a tudást és a tapasztalatot, a vállalkozás eszközeit és forrásait (*Nagy, 2007*). A családi vállalkozások generációváltása Magyarországon egy aktuális probléma.

A *családi öröklés* és a *generációváltás* kapcsán kiszámítható és kiszámíthatatlan/váratlan események is bekövetkezhetnek. A változás megfelelő menedzselése a vállalkozást és a családot is megmentheti a kritikus helyzetbe jutástól. Az utódlás belátható, tervezhető folyamat, egy olyan tényező, mellyel a családi vállalkozások *stratégiai tervezésénél* érdemes foglalkozni, esetleg a családi alkotmányba – amennyiben a vállalkozás rendelkezik vele – belefoglalni az esetleges kimeneteket. Az olyan események, mint a születés(ek), halálozás(ok), házasságkötés(ek), válás(ok) vagy nyugdíjba vonulás(ok) nem kiszámíthatók, könnyen megbillenthetik a családi egyensúlyt. A felsorolt események mind arra kényszerítik a vállalkozás vezetőjét – a legtöbb vizsgált magyar esetben az alapítót, főként családfőt –, hogy a tulajdonosi struktúrát is átgondolja. A családi cégek legtöbbje a hosszú távú értékmegőrzésben érdekelt, így a *tulajdonosi struktúra* alakulása nagy jelentőséggel bír esetükben.

Az előző évek elméleti, szakirodalmi kutatása során megállapításra került, hogy Magyarországon nincs elegendő ismert tapasztalat, a családi tulajdonú vállalkozások működésével kapcsolatos példa, viszont számottevő nemzetközi irodalom és esettanulmány áll rendelkezésre (*Tobak – Nábrádi, 2016*). *Le Breton és mtsai. (2004), Daspit* és mtsai. *(2016)* háromfázisú utódlási modelljének, valamint *Long* és *Mathews (2011)* a társadalmi cserekapcsolatok elméleteiben a tulajdonlással kapcsolatosan csak elvétve található információ.

Jelen tanulmány *fő célkitűzése* a sajátos *magyar gyakorlat aktuális állapotának bemutatása* a tulajdonosi struktúra/szerkezet tekintetében, valamint annak *bizonyítása*, hogy az elemzésre kiválasztott magyar, főként mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységű, családi tulajdonú vállalkozásokban közreműködő *aktív generációk megosztják* egymás között *a tulajdont*.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Az *empirikus kutatás* fókuszában 13 Magyarországon működő mezőgazdasági és élelmiszeripari családi tulajdonú vállalkozás áll. Az elemzésre kiválasztott vállalkozások helyzetének feltérképezéséhez *szakértői interjúk* és egy *esettanulmány* készítésére került sor 2016 novembere és 2017 októbere között. Az esettanulmányban részt vevő vállalkozások különböző termelői, szolgáltatói, illetve kereskedelmi tevékenységet végeznek.

A szakértői interjú alanyai, a részletes elemzésre kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari családi tulajdonú vállalkozások az eredmények és azok értékelése során kódolásra kerülnek.

A szakértői interjúkhoz felállított kérdésvázlat tartalmazott néhány kérdést a tulajdonosi struktúráról, azonban erről pontos és érvényes információk az *Opten* céginformációs adatbázisból kerültek lekérdezésre. A tulajdonosi struktúra pontos meghatározása az egyes vállalkozások jelenleg hatályos társasági szerződésének tanulmányozásával történt. Az *1. táblázatban* összefoglaltan szerepel a vizsgált vállalkozások listája (Név), a jelenleg (2017-ben) cégműködtetésben részt vevő generáció(k) száma (Generáció) és a tevékenység (Tevékenység) megnevezése.

Három vállalkozás (*CSV8, CSV11, CSV13*) mind a szakértői interjúban, mind az esettanulmányban részt vett. Az eredmények közlésénél e három vállalkozás esetében a szakértői interjún elhangzottak, illetve az *Opten* céginformációs szolgáltatási rendszerből nyert adatok a mérvadók.

A kiválasztott családi vállalkozások tulajdonosi kategóriákba sorolásához szükség volt *vizsgálati szempontok* megállapítására.

1. táblázat
A vizsgált családi vállalkozások jellemzői *(Characteristics of the examined family businesses)*

Módszer *(Method)*	**Cégkód *(Company Code)***	**Generáció *(Generation)***	**Tevékenység *(Activity)***
Szakértői interjú (Expert interview)	CSV1	2	mezőgazdasági és élelmiszeripari
	CSV2	2	
	CSV3	2	
	CSV4	2	
	CSV5	1	
	CSV6	2	
	CSV7	1	
	CSV8	2	
	CSV9	2	
	CSV10	3	
	CSV11	2	
	CSV12	2	
	CSV13	2	
Esettanulmány (Case study)	CSV14	2	termelő, szolgáltató, kereskedő
	CSV15	2	
	CSV16	2	

Forrás: saját szerkesztés

ra. Hat tulajdonosi kategória meghatározása történt az elemzés megkönnyítésének érdekében. A *2. táblázat* összefoglaltan tartalmazza az alkalmazott módszertan kritériumait és azok jellemzőit.

Az egyes tulajdonosi kategóriák kidolgozása különböző szempontok figyelembevételével történt:

• a következő generáció (továbbiakban: Next Gen) életkorkategóriája (*Mini Gen, Junior Gen, Felfedező, Tulajdonos/Új vezető*),

• családi kapcsolatok (*feleség, férj, gyermek(ek), új családtag(ok), rokon(ok), unokatestvér(ek)*),

• tulajdoni hányad (*társasági szerződés szerinti tulajdonosi hányad*).

További *kritériumok*:

• a család tagjainak száma (szülők, gyermek(ek), családi kapcsolatok),

• a tulajdont megosztó családtagok,

• a felsővezetésben részt vevő családtagok száma,

• a vezetésben részt vevő családtagok száma,

• a pontos tulajdonosi hányad,

• a külsős (nem családtag) tulajdonosok száma.

A legtöbb kérdést felvető kategória az „Érzelmi tulajdonos". Akkor válik a *Next Gen* érzelmi tulajdonossá, ha elkezdi úgy érezni, hogy a vállalkozás fontos szerepet játszik a család mindennapi életében, így – hacsak kismértékben is, de – a vállalkozás működtetésében segédkezni kezd.

A *3. táblázat* tartalmazza az elméleti, logikai összefüggéseket a tipikus tulajdonosi kategóriák, a *Next Gen* életkor-kategóriák, a felelősség mértékének (alacsony, közepes,

2. táblázat

Tulajdonosi kategóriák főbb jellemzői *(Main features of ownership categories)*

Kategória megnevezése *(Name of Category)*	**Jellemzők *(Features)***
1. Nem tulajdonos (NT) *(Non-owner)*	MiniGen (14 év alatti) Feleség/férj/új családtag(ok) **Nincs tulajdonosi hányad (tulajdoni hányad 0%)**
2. Érzelmi tulajdonos *(ÉT) (Emotional owner)*	MiniGen (14 év alatti) JuniorGen (15 és 18 év közötti) Feleség/férj/új családtag(ok) **Növekvő CS-KPT érzés (tulajdoni hányad 0%)** (Rantanen-Jussila, 2011)
3. Résztulajdonos (RT) *(Partial Owner)*	Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családtag (családfő, testvér(ek)) Feleség/férj/új családtag(ok) Tulajdoni hányad 0-49%
4. Irányító tulajdonos (IT) *(Controlling owner)*	**Aktív vezető pozícióban van** Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családfő Feleség/férj/új családtag(ok) Vezető pozícióban lévő családtag Tulajdoni hányad nagyobb, mint 0, de kisebb, mint 50%
5. Többségi tulajdonos (TT) *(Majority owner)*	Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családfő **Tulajdoni hányad nagyobb, mint 50%**
6. Kizárólagos tulajdonos *(Sole owner)*	Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családfő Tulajdoni hányad 100%

Megjegyzés: A táblázatban szereplő kategóriák jellemzése általános. A gyakorlati életben számos különböző eset létezik.

Forrás: saját szerkesztés

magas) szintjei és a *Senior* (*tulajdonos, cégvezető, alapító*) munkaaktivitása között.

Az eredmények fejezetben ismertetésre kerül a vizsgált családi vállalkozások egyes generációinak tulajdonosi kategóriákba sorolása. Bemutatásra kerül, hogy mely generációk aktívak jelenleg a cég működtetésében, valamint hogy a *Next Gen* irányítás, felelősség, önállóság dimenzióinak mértéke milyen kapcsolatban van a *Senior* munkaaktivitásának mértékével az elemzett családi vállalkozások körében.

EREDMÉNYEK

Az eredményeket összefoglaló *4. táblázat* tartalmazza, hogy a vizsgálati időszakban a vállalkozás működtetésében mely generációk vesznek részt. Az összes vizsgált esetben a második generáció az első generáció gyermeke és a harmadik generáció az első generáció unokája. Az eredményeket összefoglaló táblázat kiemeli a Next Genek *független irányításának*, önálló döntéshozatalának és *vállalt felelősség*ük, valamint a Senior *munkaaktivitás*ának mértékét.

Általánosságban elmondható, hogy a magyarországi gazdaságtörténet alakulásának következtében a családi tulajdonú vállalkozások többségénél az első generáció éppen most adja át vagy most készül átadni a stafétabotot a második generáció számára. A stafétabot átadásával együtt

3. táblázat

Elméleti összefüggések *(Theoretical contexts)*

Megnevezés *(Denomination)*	**Kategóriabesorolás *(Classification)***			
Next Gen (név, kor)[a] (jellemzően gyermek(ek)) *(Next Gen (name, age) (typically child(ren))*	**Mini Gen *(–14)***	**Junior Gen *(14–18)***	**Felfedező *(18+)***	**Tulajdonos/Új vezető *(25+)***
Tulajdonosi kategória[b] *(Ownership category)*	NT ÉT		ÉT RT IT TT KT	
Irányítás, Felelősség, Önállóság[c] (független irányítás, önálló döntéshozatal és vállalt felelősség mértéke) *(Management, Responsibility, Self-reliance (independent management, independent decision-making and level of responsibility)*	A	A	K	K/M
Munkaaktivitás mértéke (Senior)[d] (szülők) *(Activity level (Senior) (Parents))*	AD			ACS NJ

Megjegyzés: [a] Több testvér esetén a Next Gen tulajdonosi kategóriába sorolásakor a testvérek tulajdoni hányada összeadódik; [b] a 2. táblázatban használt rövidítések szerint; [c] A=alacsony, K=közepes, M=magas; [d] AD=aktívan dolgozik, ACS=aktivitás csökken, NJ=nincs jelen.

Forrás: saját szerkesztés

a tulajdonosi struktúra átgondolására is szükség van. A vizsgált magyar, családi tulajdonú vállalkozások esetében az első generáció az alapító generáció.

Az ismertetett állapotok alapján elmondható, hogy az elemzett családi vállalkozások többségénél a generációk közötti *tulajdon megoszt*ása jellemző. Vannak olyan esetek is, ahol kizárólagos tulajdonlásról beszélünk, így papíron (társasági szerződés) csak az első generáció a tulajdonos. A vizsgálati körbe tartozott olyan vállalkozás is, melyet nemrégen alapítottak, a tulajdonosok között egy házaspárnak összesen 51% tulajdoni hányada van és aktívan részt vesznek a vállalkozás működtetésében, ezért ők a vállalkozás Irányító Tulajdonosai (*CSV5*).

A hazai és a nemzetközi gyakorlat is azt a specifikus összefüggést mutatja, hogy a Senior munkaaktivitásának csökkenésével párhuzamba állítható a következő generáció vállalatirányítással kapcsolatos tevékenységi körének bővülése, önállóságának és felelősségének növekvő mértéke. A legtöbb esetben az is elmondható, hogy a családi tulajdonú vállalkozások esetében az *irányítás, felelősség és önállóság növekedésével* együtt jár az egyre *nagyobb tulajdoni hányad* birtoklása is.

Azoknál a családi társaságoknál, ahol a Next Gen felelőssége közepes (K) vagy alacsony (A) szintű, az alapító, tulajdonos, a vizsgált esetekben jellemzően a családfő még aktívan tevékenykedik a vállalkozásban (AD) és ezzel együtt a tulajdoni hányad többségével is ő rendelkezik vagy kizárólagos tulajdonos.

Ahol a generációváltás folyamata már a teljes átadás szakaszában jár, ott a Senior generáció csökkenő munkaaktivitása párosul a Next Gen irányításának, felelősségének és önállóságának magas (M) szintjével és a tulajdoni hányad egyre nagyobb mértékének átadásával. Ezekben az esetekben jellemzően a Tulajdonos/Új vezető életkorkategóriába tartozik a Next Gen, azaz 26 év feletti, esetleg már van saját családja, már ő is családfő.

Hazánkban a *CSV10* kódú vállalkozás egyike azon kevés családi vállalkozásnak, melyet ma a harmadik generáció működtet magas önállósággal és felelősséggel.

4. táblázat
Az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások tulajdonosi struktúrája és annak összefüggései 2017-ben *(Theoretical and practical contexts based on the results)*

Vállalkozás kódja *(Company code)*	**Aktív generációk *(Active generations)***	**Generációk tulajdonosi kategóriába sorolása *(Classification of generations into ownership category)***			**Irányítás, Felelősség, Önállóság *(Management, Responsibility, Self-reliance) NEXT GEN***	**Aktivitás *(Working activity) SENIOR***
		1 GEN	***2 GEN***	***3 GEN***		
CSV1	1, 2	KT	NT	–	K	AD
CSV2	1, 2	RT	TT	–	M	AD
CSV3	1, 2	TT	RT	–	M	AD
CSV4	2	NT	RT	–	M	NJ
CSV5	1	IT	–	–	–	–
CSV6	1, 2	KT	ÉT	–	K	AD
CSV7	1	KT	NT	–	A	AD
CSV8	1, 2	RT	TT	–	M	ACS
CSV9	2	IT	IT	–	M	AD
CSV10	2, 3	NT	IT	IT	M	1^{Gen} NJ 2^{Gen} ACS
CSV11	2	tárgyalás alatt	RT	–	M	NJ
CSV12	1, 2	TT	RT	–	M	AD
CSV13	1, 2	TT	RT	–	M	AD
CSV14	1, 2	TT	RT	–	A	AD
CSV15	1, 2	RT	TT	–	M	ACS
CSV16	2	TT	NT	–	K	AD

Megjegyzés: A 4. táblázatban szereplő rövidítések a 2. és 3. táblázatban kerültek magyarázatra.

Forrás: saját szerkesztés

A nemzetközi és magyar gyakorlatban van olyan vállalkozás, mely a generációváltás szintjének legmagasabb pontját elérte (*CSV8*), és így az alapító tulajdonos kialakított magának egy ún. „homokozót", melyben saját szeretett területén nyugdíjas éveiben is tovább folytathatja vállalkozói tevékenységét, a Next Gen mindennapi munkájába (a főbb céges ügyekbe) történő beleszólás nélkül (*Nábrádi et al., 2016*). Az esetek többségében megfigyelhető azonban, hogy a Senior generáció a Next Gen munkáját a háttérből figyeli, a vállalatpolitikai döntések meghozatalában részt vesz, szükség esetén a Next Gen által örökölt fővállalkozást támogatja.

A vizsgált és elemzett esetek nem mindegyikénél figyelhető meg a családon belüli átadással való tervezés. A *CSV7 kódú vállalkozás* esetében a tulajdonos arra kényszerül, hogy az alkalmazottak közül nevelje ki a következő generációt.

Ahogy a tanulmányban már említésre került, vannak olyan váratlanul bekövet-

kező események, melyekre nem lehet teljesen felkészülni, ám a család és a családi vállalkozások életében változást okoznak. A születések, halálozások, házasságkötések, válások, nyugdíjba vonulás mind olyan előre nem tervezhető, bizonytalan történések, melyek vállalkozásra gyakorolt hatásait menedzselni kell. Például a *CSV11* kóddal szereplő vállalat esetében történt haláleset, a tulajdonosi struktúra átgondolására késztette a vállalkozás vezetőit, a hagyatéki tárgyalás még folyamatban van. A *CSV4* kódú vállalkozás története is egy pozitív példa arra, hogy hogyan lehet egy családi és családi vállalkozásbeli krízis, tragédia után a vállalkozás működését fellendíteni.

Minden családi tulajdonú vállalkozásnak megvan a saját története. Eseteikben egy-egy örömteli esemény vagy tragédia nemcsak a család életének egyensúlyát borítja fel, hanem a vállalkozását is. A vállalkozás krízishelyzeteire – mely a család üzleti, pénzügyi helyzetére is hatással van – időben készülni kell. Ebben segíthet a családi tulajdonú vállalkozásoknak a stratégiai tervezés részeként egy ún. *családi alkotmány* megfogalmazása, melyben az ilyen esetekre lehetséges cselekvési terveket tudnak megfogalmazni.

A megfogalmazott elméleti összefüggési keret segítséget nyújthat a családi vállalkozások utódlásának megtervezéséhez a tulajdonosi hányadok, a felelősségi, önállósági, irányítási és munkaaktivitási szintek mértékének együttes figyelembevételével.

KÖVETKEZTETÉSEK

Magyarországon közel 30 év telt el a *rendszerváltás* óta. Ahogy a vizsgált magyar esetekből is látható, az akkortájt alakult családi tulajdonú vállalkozásoknak tervezniük kell a generációváltással, a *tapasztalatok* és a *tudás,* a *felelősség* átadásával, amennyiben vállalkozásukat nem akarják eladni. A jogi szabályozási környezet és a tulajdon megosztásának lehetősége a folyamatot könnyebbé teszi.

A nemzetközi tapasztalat szerint ahhoz, hogy jó, reális döntéseket hozó vezető, felsővezető váljon a Next Genből, szükség van arra, hogy *munkatapasztalatot* szerezzen más vállalkozásnál, akár más területen. Ez a fajta *tanulási folyamat* hozzájárul ahhoz, hogy az utód az irányítási és döntéshozói tevékenységeket megfelelő *önállósággal* és *rálátással* tudja majd véghezvinni.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások *több tudományterületet* is érintenek, mint például antropológia, gazdaság, pszichológia és szociológia. A téma aktualitása és sokrétűsége miatt érdemes több aspektusból vizsgálni a családi vállalkozásokat és további, kutatásra érdemes területet/területeket meghatározni. *További* érdekes *kutatási* irány lehet a generációváltás és a tulajdonátadás kapcsán a társadalmi generációs különbségek tárgyalása.

Csákné (2016) szerint Magyarországon az egységes, családi vállalkozásokat körülíró definíció meghatározása is szükséges, mely fontos lehet a statisztikai adatgyűjtés, a családi vállalkozások jelentőségének, gazdasági súlyának vizsgálatánál, és akár a politikai döntéshozatalnál is. A *családi cégek definiálása* gazdaságpolitikai és jogi vonatkozásban is mérföldkő lesz a jogi keretrendszer, a statisztikai adatgyűjtés, az oktatás és a kutatás területein.

A nemzetközi gyakorlatban a generációváltás jelentősége megkérdőjelezhetetlen. A családi tulajdonú vállalkozásoknak érdemes tisztáznia a tulajdonosi, döntési, irányítási és felelősségi kompetenciákat a stafétabot átadása kapcsán. A tanulmányban ismertetett, egymásra épülő tulajdonosi kategóriák, a felelősségi, önállósági, irányítási és munkaaktivitási szintek együttes figyelembevételével, logikai összefüggéseinek segítségével vélhetően támogatható az eredményes utódlás a hazai és a nemzetközi gyakorlatban egyaránt. A logikai összefüggési keret segítségével a családi tulajdonú vállalkozások áttekinthetőbbé, tervezhetőbbé tudják tenni családi alkotmányuk tulajdonlással kapcsolatos fejezeteit.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Arregle, J.-L. – Naldi, L. – Nordqvist, M. – Hitt, M. A. (2012). Internationalization offamily-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 36 (6), 1115–1143. pp. – (2) Calabrò, A. – Campopiano, G. – Basco, R. – Pukall, T. (2016): Governance structureand internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal,* Availablefrom: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316300548. [2016.05.20.] – (3) Cano-Rubio, M. – Fuentes Lombardo, G. – Vallejo-Martos, M. C. (2017): Influence of the lack of a standard definition of "family business" on research into their international strategies. *European Research on Management and Business Economics,* 23: 132–146. pp. – (4) Carlock, R. S. (2012): Past, present, future: passing the baton to a new generation. *The Times,* 2012. október 4., http://theraconteur.co.uk/past-present,-future-passing-the-baton/ [2012.10.28.] – (5) Chu, W. (2011): Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pac J Manag,* 28: 833–851. pp. – (6) Csákné Filep J. (2012): *Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás.* Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, PhD-disszertáció – (7) Csákné Filep J. (2016): *Családi vállalkozások jogi, statisztikai célú definiálása*. Munkaanyag. – (8) Daspit, J. J. – Holt, D. T. – Chrisman, J. J. – Long, R. G. (2016): Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review,* 29 (1) – (9) De Massis, A. – Sharma, P. – Chua, H. J. – Chrisman, J. J. – Kotlar, J. (2012): *Family business studies: An annotated bibliography.* Cheltenham: Edward Elgar – (10) FBN-H (2014): *Nextgen stratégia 2014*. Munkaanyag. – (11) Le Breton-Miller, I. – Miller, D. – Steier, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305–328. pp. – (12) Long, R. G. – Mathews, K. M. (2011): Ethics in the family firm: Cohesions through reciprocity and exchange. *Journal of Business Ethics,* 21: 287–308. pp. – (13) Mandl, I. (2008): *Overview of Family Businesses Relevant Issues.* Final report, KMU Forschung Austria, The study was conducted on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, 175 p. – (14) Matsuhashi, K. (2013): *An introduction to the challenges & rewards of faily owned businesses.* http://www.slideshare.net/kmatsu81/family-business-101 [2016.02.10.] – (15) Nábrádi A. – Bárány L. – Tobak J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban: Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás,* 60 (5): 427–461. pp. – (16) Nagy A. (2007): Analysis of the Expected Income of several family types. *APSTRACT (Applied Studies in Agribusiness and Commerce)* I (1) 49–51. pp. – (17) Ramadani, V. – Hoy, F. (2015): Context and uniqueness of family business. In Dana, L. P. – Ramadani (eds.): *Family businesses in transition economies.* Springer – (18) Rantanen, N. – Jussila, I. (2011): F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. *Journal of Family Business Strategy,* 2. 139–150. pp. – (19) Tagiuri, R. – Davis, J. A. (1982): Bivalent Attributes of the Family Firm. *Reprinted in the "Classics" section of Family Business Review,* 9 (2): 199–208. pp., Summer 1996 – (20) Tobak J. – Nábrádi A. (2016): The theoretical approach to succession of family businesses. *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists,* Xviii: (4) 224–230. pp.

Summary

CONNECTION BETWEEN FINANCIAL ANALYSIS AND CURRENT SETTLEMENTS OF ACCOUNTS

By: Szálteleki, Péter – Pupos, Tibor – Szabó, Gergely

Keywords: subsidies for development, accruals, indicators for capital, financial situation and profitability, algorithms for calculations.
JEL Classification: Q12, Q14.

Under market-oriented economy conditions, stake holders and other concerned parties have a need for objective information on capital, financial situation and profitability of entities. The way of this is even governed by law. Some of this information can be shown by financial indicators.

The commonly used financial indicators are not few in number, however their set is not uniform concerning definitions and algorithms for calculation. An important requirement on the calculated indicators is that they must provide reliable information. It is only possible to ensure this if it is known what is calculated and why. Calculating indicators cannot be an automatic procedure, because of the continuously changing economic conditions and connecting regulatory system.

This paper answers the question, how the current settlements of accounting government subsidies influence the capital and financial situation, the information content of financial indicators covering profitability. These analyses are based on economic records and the database of the Farm Accountancy Data Network (FADN; 2014-2016) of the Research Institute of Agricultural Economics. On the basis of the results suggestions are developed for the algorithms of calculating certain indicators. This is necessary because the algorithms applied so far do not ensure the suitable professional information content considering the current accounting law.

THE OWNERSHIP STRUCTURE OF FAMILY FIRMS - AN EMPIRICAL STUDY OF HUNGARIAN AGRI-FOOD FAMILY ENTERPRISES

By: Tobak, Júlia

Keywords: definition, generations, ownership categories, expert interviews, case study.
JEL Classification: Q0, Q1.

One can talk about family business if the notions of family, ownership and business are closely connected to each other, namely if the business is in the possession of the family, managed and controlled by the family members. A family owned company is a business where a family has the majority ownership and/or the majority management and at least one family member actively works in the firm, the family owns the business.

The study contains the results of research on the ownership structure of family owned businesses. The examined family businesses are interested in long-term preservation of values, thus succession of generations plays a key role in their case. They attach great importance how the ownership structure develops.

The methodology used to investigate the ownership structures of family businesses

involved 13 expert interviews were conducted between November 2016 and October 2017 with owners and next generations of family owned agri-food enterprises in Hungary. A case study has been prepared too in this topic with the participation of various types of companies (production, service, trade).

In order to classify the analysed companies, six categories of ownership were developed. These are non-owner, emotional owner, partial owner, controlling owner, majority owner and exclusive/sole owner. Each generation of the analysed family businesses were classified to these categories.

According to the results the analysed family owned companies are sharing the property within family. Typically the Senior generation has partial and majority ownership while the Next Generation's ownership proportion is increasing. There are only two interviewed companies whose case we can talk about exclusive/sole ownership.

FB researches are related with many disciplines as anthropology, economic science, social psychology, sociology and psychology. Because of the diversity of the topic further research and analytical work is needed to outline the Hungarian situation.

THE POSSIBILITIES OF ORGANIC PRODUCTS IN THE BALATON REGION'S DEVELOPMENT

By: Nezdei, Csilla

Keywords: Balaton, organic farming, niche products, marketplace selling, rural development.
JEL Classification: Q13, R58.

The study presents what kind of effect organic products – as niche products – have, from a geographic point of view, due to the continuously growing role of health and environmental consciousness today in the Balaton Resort Area (BKÜ). This touristic destination may generate potential consumer demand in both inhabitants and tourists, which may create favourable environment for the establishing and developing of organic farming, job opportunities and the sustainable development of the region as well.

The secondary resource analysis was established the development impact of the support content income through the Rural Development Program and the main socio-economic factors of the BKU based on statistical databases. The last one is illustrated the limitations of organic farming as a niche market option. The interview with a professional on the organization of bio-certification of farms summarizes the characteristics of the direct of bio production, product structure, producer co-operation and sales. In-depth interviews could be made by standardizing the contact lists of organic farmers in the region, revealing the basics of operation, the product profile, and the role of earning and employment. To use different sales channels is due to the formed purchasing/customer group and the distrust and price sensitivity of Hungarian buyers. Organic products can specialize in producer markets for rural development, supporting local (organic) producers' simple market access. The number of local organic farmers, the type of product or the degree of processing make it possible to expand the market offerings to a small extent. The poor capacity utilization is due to the lack of human and material resources. The marketing strategy of organic products can target two target groups: locals (families with small children, qualified residents, people with health problems) and tourists. The last one can also mean a higher income for the farmer due to the higher price level because of a casual payer,