

## Utódlástervezés családi vállalkozásoknál

### Bogáth Ágnes

egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
[bogath.agnes@kgk.uni-obuda.hu](mailto:bogath.agnes@kgk.uni-obuda.hu)

*Absztrakt: Hazai szakemberek egyetértenek abban, hogy a családi vállalkozások többsége kritikus életszakaszban van. Nagyon sokuknál a jelenlegi vezetői réteg ezekben az években éri el a nyugdíjas kort, tovább a családi céget nem akarják és nem is tudják irányítani. Döntést kell hoznia a családnak ekkor, hogy tovább viszik-e a céget. Ideális esetben a generációváltás évekig tartó folyamat, amit akár több évtizedes előkészítés előz meg. Hazai vállalatoknál sajnos nagy elmaradások vannak ezen a téren, ami a kis- és középvállalkozások többségének hosszú távú működését veszélyezteti. A tanulmányban egy kérdőíves vizsgálat utódlástervezést érintő eredményeit mutatom be, keresve a választ arra, hogy milyen vállalati jellemzőknek van szerepe az előrelátásban.*

*Kulcsszavak: családi vállalkozás, utódlástervezés, kkv, generációváltás, utódlás*

### 1 Családi vállalkozás

Tudományos definíciója nincs a családi vállalkozásoknak, különböző szerzők különböző tulajdonságokat emelnek ki, amik szerintük családivá tesznek egy céget. Az Európai Bizottság 2009-ben megalkotott egy ajánlást a családi vállalkozások definiálására. Ez alapján a családi vállalkozás olyan cég, ahol:

- A céget alapítók és rokonaik kezében összpontosul a döntési jogkör.
- A meglévő döntési jogkörüket direkt vagy indirekt módon gyakorolják is.
- A vállalkozás vezetésében valamelyik családtag vagy rokon részt vesz.
- Amennyiben a cég Nyrt, akkor tekinthető családinak a vállalkozás, ha az adott család a részvények, a döntési, határozathozatali jogkör legalább 25%-val rendelkezik.

A családi vállalkozások gazdasági ereje nagyon nagy. Az FBN-H vizsgálatának eredménye szerint a magyar családi vállalkozások a GDP 50-60%-t adják. A foglalkoztatottak nagyjából 50%-ának adnak munkát ezek a cégek. „ A sikeres

családi vállalatok több szempontból is hagyományosan az átlag fölött teljesítenek, tőkeerejükhez mért jószolgálati tevékenységük és munkaerő-megtartó képességük is jellemzően erősebb, mint más jellegű vállalkozásoké.” mondja Rudas László<sup>1</sup>

## 2 Utódlás/Generációváltás

A generációváltás a családi vállalkozások sajátos vezető váltása, amikor is a cég vezetése általában szülőről gyerekre száll. Ettől eltérő rokonsági kapcsolatban is megvalósulhat az utódlás. Az utódlás az idősebb és a fiatalabb generáció között a vállalkozás átadását jelenti, ami a tulajdonlást és a vezetést is magába foglalja. (Merwe, 2011) Ideális esetben ez egy hosszú, akár évtizedekig tartó folyamat, ahogy a kisgyerek fokozatosan beletanul a vállalkozásba, életkorának megfelelő feladatokat és jogköröket kap, szocializálódva a vállalkozás közegében. (Tóth-Bordásné, 2014) Ennek az idealizált folyamatnak egy lehetséges forgatókönyve a következő (Nagy, Roóz, 2005):

- 1. Vállalkozás előtti fázis.**  
A gyerek kicsi, kb. 2-5 éves, a vállalkozás egyfajta játszótér, játékosan ismerkedik a közeggel.
- 2. Bevezető fázis.**  
Ismerkedés a vállalkozással, a gyerek kb. 6-14 éves.
- 3. Bevezető tevékenységi fázis.**  
Néhány feladattal már megbízható az utód, aki kb. 14-20 éves.  
Részmunkaidőben vagy nyári munkaként végez munkát. Ebben a korban a tanulás az elsődleges tevékenység, továbbtanulási irányt a családi vállalkozásban betöltendő szerep motiválhatja.
- 4. Működési fázis.**  
Teljes munkaidőben dolgozik az utód a cégnél, kb. 18-30 éves, még nem vezető. Különböző munkakörökkel ismerkedik.
- 5. Haladó működési fázis.**  
Menedzseri pozíció, de nem ügyvezető még, kb. 25-35 éves.
- 6. Korai utódlási fázis**  
Igazgatói pozíció betöltése. Az előd még nem vonul vissza, sokszor ilyenkor még ő a tényleges vezető, kb. 35-45 éves.
- 7. Érett utódlási fázis**  
Tényleges cégvezetővé válik az utód. Az előd teljesen kivonul a céges ügyekből, kb. 40-50 éves.

---

<sup>1</sup> FBN-H elnöke (Felelős Családi Vállalkozásokért Magyarországon) Piac&Profit 2012

Ezt a folyamatot, illetve az előd és utód szerepeinek változását az 1. ábra kiválóan szemlélteti.



1. ábra  
Handler szerepcseré modellje  
Forrás: Bogdány Handler alapján, 2014)

### 3 Utódlástervezés

„Magyarországon 20-25 éve zajlott le a privatizáció, a nagy cégalapítások korszaka. Ugyanakkor annak a generációnak – jellemzően az akkori 30-40 éves korosztály –, aki ezt az időszakot eredményesen levezényelte, korára való tekintettel lassan el kell gondolkodnia azon, hogyan fogja átadni az üzletfolytonosságot, mint cégértéket” – jelezte *Tresó István*<sup>2</sup>.

Csákné (2012) kutatásában azt találta, hogy a családi vállalkozások 53,2%-a rendelkezik valamiféle utódlási tervvel. A vállalkozások közel fele nem foglalkozik ezzel a kérdéssel, pedig a cég fennmaradása szempontjából létfontosságú a kellő időben elkezdett átadás tervezés.

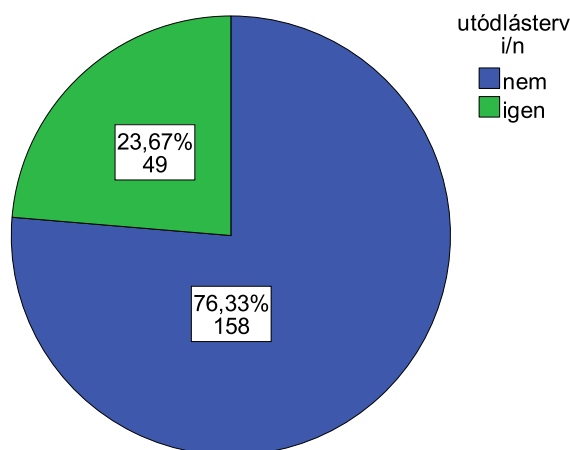
„A nemzetközi statisztikák igen beszédesek: háromból két esetben a cég teljes csődjéhez vezet az irányítás nem kellő körültekintéssel lebonyolított átadása.” – mondja *Rudas László*<sup>3</sup>

<sup>2</sup> K&H Agrár üzletág fejlesztési főosztály vezetője Piac&Profit (2014).

<sup>3</sup> FBN-H elnöke

## 4 Utódlástervezés egy empirikus kutatásban

A mintavételre 207 kkv családi vállalkozás megkérdezésére került sor 2015 első félévében. A minta alapján az utódlástervezést mindösszesen a megkérdezett vállalkozások 23,67% -a végezték. Ezt mutatja a 2. ábra.



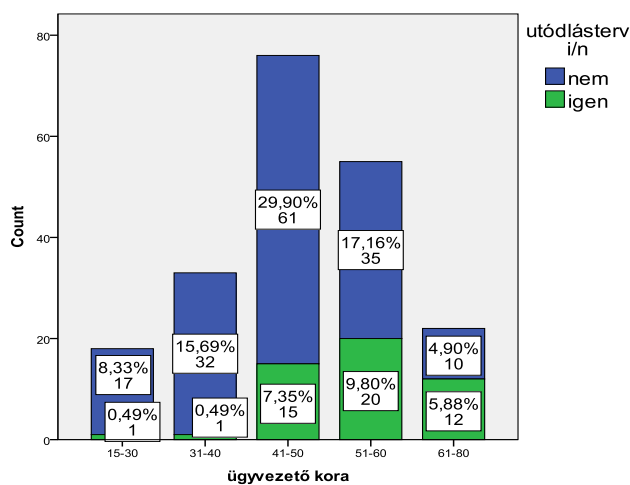
2. ábra

Utódlástervezés

Forrás: saját szerkesztés SPSS programmal

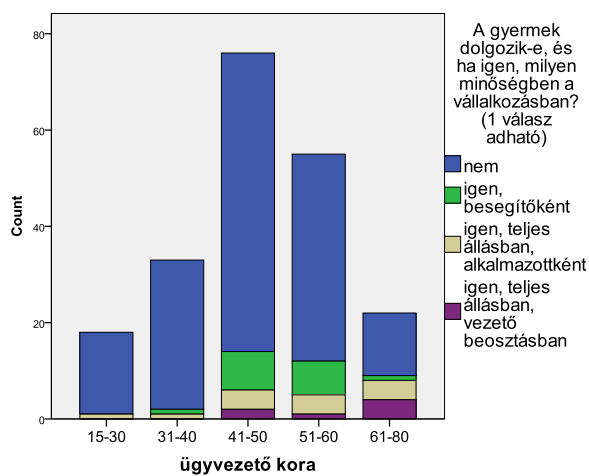
Ez az arány rendkívül kicsi, jóval kisebb, mint a korábban említett Csákné-féle kutatás eredménye (2012). Az 50 év feletti ügyvezetővel rendelkező vállalatoknál kapok megközelítő, 42%-os eredményt. A kutatási eredmény közötti eltérés oka lehet az eltérő mintavétel vagy eltérően megfogalmazott kérdés. Viszont Rudas László által elmondottakkal egybecseng: megközelítőleg a vállalatok harmada adja át sikeresen az utódnak a vállalkozást. Vajon azok, ahol történt utódlástervezés? Erre a kérdésre egy átfogó kutatás tudna választ adni, az én kérdőívem nem tér ki ezekre az adatokra részletesebben.

Ha az ügyvezető igazgató korával összefüggésben vizsgáltam meg az utódlástervezés kérdését, akkor, elvárásnak megfelelően, szignifikáns közepes kapcsolatot ( $\Gamma=0,615$ ) találtam. Egyre idősebb cégvezetők, egyre nagyobb arányban foglalkoznak a kérdéssel, ami a 3. ábrán látható.



3. ábra  
Ügyvezető korának és az utódlástervezésnek a kapcsolata  
Forrás: Saját szerkesztés

A 4. ábráról leolvasható az ügyvezető kora és a vállalkozásban legnagyobb mértékben résztvevő utód jelölt pozíciója közötti kapcsolat.

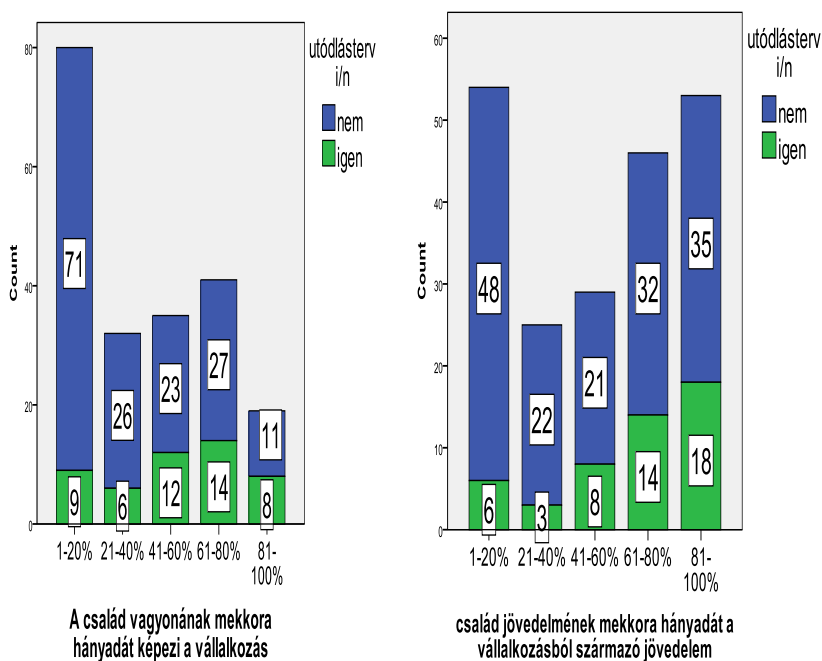


4. ábra  
Utód jelölt tevékenysége és az ügyvezető korának összefüggése  
Forrás: Saját szerkesztés SPSS-sel

A grafikon megmutatja, hogy a korosodó vezető mellett egyre nagyobb arányban töltnek be egyre fontosabb szerepet az utódok.

## 5 Utódlástervezés és a család anyagi függése a vállalkozástól

Összefüggés van az utódlástervezés és aközött, hogy a vállalkozás a családi vagyon hány százalékát teszi ki ( $\gamma=0,433$ ), illetve a családi jövedelem milyen arányban származik a vállalkozásból ( $\gamma=0,365$ ). Minél inkább függ anyagilag a család a vállalkozástól, annál inkább odafigyelnek az utódlás problémájára, ahogy ezt az 5. ábra szemlélteti.



5. ábra

Utódlástervezés és a vállalkozásból származó családi vagyon, jövedelem

Forrás: Saját szerkesztés SPSS-sel

Gyenge együtt járás ( $\text{szign}=0,004$ ,  $\text{Phi}=0,23$ ) figyelhető meg az utódlástervezés és aközött, hogy a cég rendelkezik-e hitellel. Hosszú lejáratú hitellel a megkérdezett vállalkozások 20,3%-a rendelkezik, közülük 43% gondol valamilyen módon az

utókorra, míg a hitellel nem rendelkező közel 80%-ból csupán 23% tervez ilyen szinten.

## Összegzés

A családi vállalkozások adják Magyarországon a GDP 50-60%-t és biztosítják a foglalkoztatás 50%-t. Fennmaradásuk sarkalatos pontja az utódlás, aminek elégtelen előkészítése a cégek kétharmadának bukását jelenti a cég vezetésének átadásakor. A rendszerváltás idején alapított cégek vezetői ezekben az években érik el az a kort, amikor át kellene adniuk a céget utódnak. A kutatások azt mutatják, hogy erre való felkészültség a legtöbb esetben elmarad, nem megfelelő.

Kutatásom 207 kkv szektorba tartozó cég kérdőíves megkérdezésével történt. Tanulmányomban az utódlástervezés más vállalati jellemzőkkel való összefüggéseit kutattam. A mintában szereplő vállalkozások közül csupán 23% nyilatkozott úgy, hogy utódlástervezést végez. Feltártam összefüggést az utódlástervezés és az ügyvezető igazgató kora között, idősebb ügyvezetők nagyobb arányban foglalkoznak a kérdéssel. 40 év alatti ügyvezetők közül, csupán ketten nyilatkoztak úgy, hogy foglalkoznak ezzel a feladattal. Korábban el kellene kezdeni a probléma terítékre vételét. Az utódokat minél hamarabb be kell vonni a cég működésébe. Életkoruknak és érettségüknek megfelelő feladatokkal, felelősséggel és jogkörrel kell ellátni őket, hogy mikor elérkezik az átadás ideje, már felkészültek legyenek.

A család a cégtől való anyagi függésének vizsgálata, több ponton is eredményezett statisztikai kapcsolatot az utódlástervezéssel. Ezek a vállalkozásból származó családi jövedelem aránya, illetve a cég, mint a családi vagyon része, valamint a felvett hosszúlejáratú hitel. Levonható az a következtetés, hogy amennyiben a család ki van szolgáltatva a cég működésének, akkor jobban odafigyelnek a hosszú távú fenntartására.

### Felhasznált irodalom

- [1] Bogdány E. (2014). Átadni tudni kell! Pannon Egyetem PhD értekezés 318 p. [http://konyvtar.unipannon.hu/doktori/2014/Bogdany\\_Eszter\\_dissertation.pdf](http://konyvtar.unipannon.hu/doktori/2014/Bogdany_Eszter_dissertation.pdf) letöltve: 2016.03.10
- [2] Csákné Filep J. (2012). Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Budapesti Corvinus Egyetem, PhD értekezés 248 p. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne\\_Filep\\_Judit\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf) letöltve: 2016.03.10

- [3] Európai Bizottság – Sajtóközlemény, Uniós foglalkoztatási és társadalmi helyzet: a negyedéves áttekintés szerint a foglalkoztatási ráta kis mértékben, de tartósan növekszik. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-3001\\_hu.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-3001_hu.pdf) letöltve: 2016.03.10
- [4] Handler, W. (1994) Succession in Family Business: A Review of the Research. Family Business Review 7/2 133-157p
- [5] Merwe, S. P. (2011). An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. South African Journal of Business Management, 42(1), 31-44.
- [6] Nagy P., Roóz J. (2005). Vállalkozástan, Perfekt Kiadó, Budapest 342 p.
- [7] Piac&Profit (2012). Az utódlás lehet a családi vállalkozások rákfeneje [http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/az-utodlas-lehet-a-csaladi-vallalkozasok-rakfeneje/](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/az-utodlas-lehet-a-csaladi-vallalkozasok-rakfeneje/) letöltve: 2016.03.10
- [8] Piac&Profit (2014). Kié lesz a cég? Baljós árny a vállalkozások felett az utódlás [http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/kie-lesz-a-ceg-baljos-arny-a-vallalkozasok-felett-az-utodlas/](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/kie-lesz-a-ceg-baljos-arny-a-vallalkozasok-felett-az-utodlas/) letöltve: 2016.03.10
- [9] Tóth-Bordásné Marosi I. (2014). Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata ÓE-KGK ISBN 978-615-5460-22-7, Budapest, 95 p.