

A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések

A családi vállalkozások sok szempontból különlegesek. Pénzügyi jellemzőik vizsgálata egyedi következtetésekhez/eredményekhez vezethet. Ez a tanulmány a családi vállalkozások pénzügyi viselkedésének általános jellemzőit vizsgálja, bemutatja az INSIST projekt pénzügyi kérdésekkel és stratégiával kapcsolatos vállalati esettanulmányainak fő eredményeit, és azt tűzi ki célul, hogy azonosítsa a vállalkozások utódlásával kapcsolatos pénzügyi jellemzőket. Már a családi vállalkozások pusztán létezését is a család és a vállalkozás kettőssége jellemzi, és nincs ez másképp a pénzügyekkel kapcsolatban sem. A családi vállalkozások (különösen a kkv-k) pénzügyi döntéseit olyan, kettős célokhoz kapcsolódó tényezők befolyásolják, amelyek nem kizárólag a jövedelmezőséghez köthetők – ilyen a család és a vállalkozás pénzügyi szükségleteinek párhuzamos jelenléte, valamint az, hogy a családi szükségletek sokszor előnyt élveznek a vállalkozás szükségleteivel szemben. (Bár meg kell említenünk, hogy arra is van példa, amikor családi befektetést halasztanak el a vállalkozás miatt.)

A családi vállalkozásokat a hatékonyság mellett olyan sajátos célok is vezérik, mint egy adott életminőség biztosítása, munkahely teremtése a családtagok számára, működési biztonság, a cég jó hírvének megőrzése, valamint a vállalkozás méretének olyan szinten tartása, amelyet maga a család képes irányítani és kezelni. Az INSIST projekt esettanulmányai rámutattak a családi vállalkozások néhány érdekes pénzügyi jellemzőjére; ilyen például a cégalapító családjától érkező pénzügyi támogatás fontossága a cégalapításkor, a belső finanszírozási *bootstrap* technikák alkalmazása, az utódlás pénzügyi jellemzői, valamint a családtagok szerepe a pénzügyek kezelésében.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, családi vállalkozások pénzügyei, utódlás, bootstrap, bizalom

JEL-kódok: D23, G32, L20

¹ Budapesti Corvinus Egyetem, judit.filep@uni-corvinus.hu.

² BI-KA Logisztika Kft., karmazin.gyorgy@bi-ka.hu.

Háttér és módszertan

2014-ben indult az INSIST (Inter-generational Succession in SMEs' Transition – kkv-k generációk közötti vezetésátadása) nevet viselő ERASMUS+ stratégiai partnerségi projekt a Budapesti Gazdasági Főiskola koordinációjával. A szakirodalom-feldolgozáson és esettanulmányokon alapuló projekt fő célja az volt, hogy szakképzési tananyagot és képzési rendszereket állítson össze a családi vállalkozások generációk közötti vezetésátadásának témakörében. Az INSIST projekt a következő tagokat foglalta magába: European Multi-Actors Cooperation Network, ADINVEST International, Budapesti Gazdasági Főiskola, Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége, Krakkói Közgazdaság-tudományi Egyetem, LEWIATAN Malapolskai Munkáltatók Szövetsége, valamint Leeds Beckett Egyetem (www.insist-project.eu).

Az INSIST kutatási projekt keretében több különböző kutatási módszert ötvöztek. A projekt résztvevői dokumentumelemzést végeztek a már meglévő (nemzeti) szakirodalom alapján, és empirikus kutatással igyekeztek részletes képet festeni a családi vállalkozások adott gazdaságban betöltött szerepének jelentőségéről. Olyan kérdésekre összpontosítottak, mint a családi vállalkozások gazdasági súlya, a családi cégek mögött álló szociokulturális és pénzügyi-jogi környezet, az utódlási folyamat, valamint a családi vállalkozások vezetéséhez kapcsolódó néhány pszichológiai tényező.

Annak érdekében, hogy mélyebb betekintést nyerjenek az utódlási folyamatba, és jobban megértsék a tulajdonlás és a vezetésátadás utódlási gyakorlatát formáló céges és családi szintű mikromechanismusokat, a résztvevőknek országonként két esettanulmányt kellett összeállítaniuk, amelyek középpontjában az utódlás kérdése állt. A vállalkozások esettanulmányai félig strukturált, problémaközpontú mélyinterjúkon alapultak, amelyeket a családi vállalkozás különböző szereplőivel (tulajdonosok/munkáltatók és alkalmazottak egyaránt) vettek fel. Ezek során olyan kérdéseket vizsgáltak, mint a belépés és a kilépés szabályai, a következő generáció elkötelezettsége, a vezetési gyakorlat stb. A magyar csapat 3, a lengyel 5, a brit pedig 2 esettanulmányt készített (Makó et al. 2015).

Az esettanulmányok a kvalitatív kutatások jellemző eszközei, amelyek lehetőséget biztosítanak a kutatók számára bizonyos jelenségek adott kontextusban történő feltárására és leírására különböző adatforrások alapján. Míg a több szintet érintő, valamint dinamikus és szimbolikus összetevőket is magukba foglaló jelenségek vizsgálatára a kvantitatív módszerek nem elégségesek, a számos különböző szempontot alkalmazó esettanulmányok lehetővé teszik a jelenségek több aspektusának feltárását és megértését azok valódi kontextusában (Yin 2009; De Massis–Kotlar 2014; Vohra 2014). Rowley (2002) rámutat, hogy az esettanulmányon alapuló kutatási módszereket más társadalomtudományi kutatási módszerekkel összehasonlítva hagyományosan pontatlannak és nem elég objek-

tívnek tekintik. Ugyanakkor széles körben használatosak, mert olyan információkat képesek feltárni („soft” folyamatok, vezetők gyakorlati döntései), amelyekre más megközelítések nem alkalmasak (Rowley 2002; Prahalad 2009). De Massis és Kotlar (2014) kiemelik az esettanulmányok módszerének fontosságát a családi vállalkozások kutatásában. Azt állítják, hogy az esettanulmányokon alapuló kutatásokat a kutatói közösség gyakran a „legérdekesebb” és legnagyobb hatást gyakorló munkáknak minősíti.

Az esettanulmányokon alapuló elrendezés sokszínű. Ez a dolgozat több esettanulmány eredményein alapul. A több esettanulmány szilárdabb alapot biztosít az elméletalkotáshoz és a magyarázatokhoz, és lehetővé teszi a kutatók számára, hogy egyes helyzetekre vonatkozó és különböző helyzeteken átívelő elemzéseket végezzenek. Több eset vizsgálata segítheti az egyes esetek közötti hasonlóságok és különbségek megértését (Baxter–Jack 2008; Yin 2009; De Massis–Kotlar 2014). A több eseten alapuló vizsgálati módszer a holisztikus leírást és magyarázatot helyezi középpontba (Merriam 2009). A jelen tanulmány célja a családi vállalkozások pénzügyi jellemzőire és az utódlási folyamatra vonatkozó dokumentumelemzések eredményeinek összegzése, valamint az elvégzett esettanulmányok vizsgálata a családi vállalkozások pénzügyeinek szempontjából, végül pedig következtetések levonása a pénzügyi jellemzőkre vonatkozóan, különös tekintettel az utódlás során felmerülő pénzügyi/finanszírozási jellemzőkre.

A családi vállalkozások pénzügyei – szakirodalmi áttekintés

A családnak és az üzletnek a családi vállalkozások pusztá létezését is jellemző kettőssége az üzleti ügyek területén is megjelenik. A magyar családi vállalkozások (különösen a kkv-k) pénzügyi döntéseit a következő tényezők befolyásolják:

- ⊙ az üzleti döntések elsődleges célja nem kizárólag a jövedelmezőség;
- ⊙ a családi és céges pénzügyi szükségletek párhuzamos jelenléte körültekintő koordinációt igényel;
- ⊙ a családi szükségletek előnyben részesítése az üzleti szükségletekkel szemben (bár van példa arra is, hogy családi befektetést halasztanak el a vállalkozás miatt).

A magyar családi vállalkozásokat a tényleges hatékonyság mellett olyan egyéni célok vezérlik, mint egy adott életszínvonal biztosítása, munkahely teremtése a családtagok számára, működési biztonság, a cég jó hírvének megőrzése, valamint a vállalkozás méretének olyan szinten tartása, amelyet a szűk körű család képes irányítani és kezelni. Ezek a célok összecsengenek a SEW (szocioemocionális vagyon) fogalmával (Csákné 2012). A családi vállalkozások egyedi pénzügyi jellemzői leginkább abban nyilvánul-

nak meg, hogy elzárkóznak a külső tőkefinanszírozástól, illetve hogy összemosódnak a családi és a céges pénzügyek. A családi vállalkozások viszonylag konzervatívak az igénybe vett finanszírozástípusok tekintetében. A legfontosabb finanszírozási forrás a pénzáramlásból, valamint a tulajdonosok, illetve bankok által nyújtott hitelekől származik (Peters–Westerheide 2011; European Family Business Barometer 2014). A már sikeresen működő családi vállalkozások esetében a fő finanszírozási forrás a visszaforgatott nyereség, a rövid lejáratú banki hitelek, valamint a családtagok, rokonok és barátok megtakarításai.³ Gere (1997) rámutatott, hogy a magyar családi vállalkozások nagymértékben (36,3%-ban) támaszkodtak a családi megtakarításokra működésükhöz, és gyakran forgatták vissza nyereségüket (30,4%) fő finanszírozási forrásként.

A European Family Business Barometer (2014) arról számolt be, hogy a működés és a növekedés finanszírozása nem okoz problémát a családi vállalkozások számára. 80%-uk megerősítette, hogy nincs ilyen jellegű finanszírozási problémája. Keasy és szerzőtársai (2015) arra is rámutatnak, hogy a cégtulajdonosok nagy része szívesebben vesz fel hitelt, mint hogy saját pozícióját gyengítse külső tőke bevonásával. Kiemelik, hogy az új családi vállalkozások általános jellemzője az alapító jelenléte, aki a hosszú távú célokat szem előtt tartva vonakodhat attól, hogy csökkentse a család befolyását a vállalkozásban. Az alapító érzelmi kötődése a vállalkozásához szintén magyarázat lehet arra, hogy miért nem nyitottak a családi cégek a részvénytőke-finanszírozási formára. Peters és Westerheide (2011) a német családi és nem családi vállalkozások pénzügyi viselkedését vizsgálták. Azt találták, hogy a családi vállalkozások készek a magasabb finanszírozási költségek elfogadására pénzügyi függetlenségük és rugalmasságuk megőrzése érdekében. Ez különösképpen igaz a nagyobb és általában véve hitelképebb családi vállalkozásokra, ami alátámasztja, hogy a családi vállalkozások számára központi jelentősége van a külső tőkétől való függetlenségnek.

Más kutatók a rangsorolási elmélettel magyarázzák a családi vállalkozások egyedi pénzügyi magatartását. Eszerint a belső finanszírozás a finanszírozás leggazdaságosabb formája, amelyet inkább a külső hitel, és nem a külső tőkefinanszírozás követ (Myers 1984; Romano et al. 2001; Gallo et al. 2004; Koropp et al. 2013). A családi vállalkozások (különösen a kisebbek) esetében az üzleti és családi pénzügyek sokszor keverednek.

³ A KPMG nemzetközi tanácsadó cég egy friss jelentésében a vagyonos magánszemélyek (HNWI – high-net-worth individuals) családi vállalkozások finanszírozásában betöltött szerepét elemezte. A HNWI-k általában a családi vállalkozások tulajdonosának közeli barátai vagy rokonai. Osztóznak a családi vállalkozás hosszú távú elképzeléseiben, és megbízható, rugalmas partnerek. A HNWI-k általában magas szintű szaktudással rendelkeznek, amelyet tanácsaikkal együtt a családi vállalkozás fejlesztésére is felhasználnak (KPMG 2014). A HNWI kifejezés inkább nagyobb vállalatok kontextusában használatos, de felfedezhető némi hasonlóság a családi mikro- és kisvállalkozások rokonok és barátok által történő pénzügyi támogatása és a HNWI-k nagyvállalatok finanszírozásában betöltött szerepe között.

E mögött leggyakrabban az áll, hogy a likviditási egyensúly éppen a céges vagy a családi források segítségével állítható helyre. Mandl (2008) azt állítja, hogy a családi és a céges pénzügyeket nem egymástól elkülönítve kezelik; a családi életesemények – például házasság, válás, gyermekszületés, nyugdíjba vonulás és halál – mind hatással lehetnek a családi vállalkozás pénzügyi stabilitására. Mielőtt azonban elítélnénk a családi vállalkozásokat a családi és a céges pénzügyek közötti határ elmosása miatt, érdemes megvizsgálni azt a Yilmazer és Schrank (2010) által összeállított táblázatot, amely összehasonlítja ennek az összemérésnek és a – nagyon hatékony pénzügyi módszernek tekintett – *bootstrap* technikáknak a jellemzőit. Az összevetésből kitűnik, hogy ez az összemérés és a saját erő bootstrap technikákkal való bevonása több területen fedi egymást, így nem lehet egyértelműen kritizálni a családi és a céges pénzügyek összemérését (1. táblázat).

1. táblázat: *Bootstrap finanszírozás és összemérés a családi vállalkozásokban*

	BOOTSTRAP TECHNIKA	
ÖSSZEMOSÓDÁS	<p>A tulajdonosi források használata a vállalkozás céljaira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rokonoktól származó kölcsönök • Rokonoktól származó készpénz • Személyes megtakarítások • Személyes hitelkártya használata • Családi ingatlan használata fedezetként üzleti kölcsönhöz • Családi munkaerő ingyenes vagy a piaci ár alatti alkalmazása • A vezetőnek van másik állása, és nem vesz ki fizetést a vállalkozásból • A vezető lemond egy időre a fizetéséről • A vállalkozáshoz az otthoni helyiségeket és szolgáltatásokat is felhasználják 	<p>A vállalkozás forrásainak használata a vállalkozáson kívüli célokra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az üzletből származó pénz kölcsönadása rokonok számára • A vállalkozásból származó pénz használata a háztartási pénzáramlási gondok enyhítésére • A vállalkozás ruház be a család által használt tárgyakba • A vállalkozás a piaci átlagnál magasabb fizetést ad a családtagoknak • A vállalkozás eszközeit használják fedezetként a családi hitelhez • Tulajdonosi pénzkívét
	<p>Az ügyfelek/beszállítók/közösség forrásaihoz kapcsolódó üzleti stratégiák</p> <ul style="list-style-type: none"> • Követelésalapú vezetési módszerek (pl. a számlázás felgyorsítása, gyorsan fizető ügyfelek választása, az üzleti kapcsolat megszakítása későn/nem fizető ügyfelekkel) • Források megosztása más cégekkel vagy kölcsönzése tőlük (megosztott munkaerő, felszerelések, alkalmazottak) • Kifizetések késleltetése (beszállítók, adók és alkalmazottak) • A befektetett források minimalizálása formális rutinok segítségével • Támogatások kihasználása 	

A szocioemocionális vagyion (SEW) 2007-ben Gomez és szerzőtársai által meghatározott fogalma, amely leírja a családi vállalkozások egyedi viselkedését alakító, nem pénzügyi jellegű tényezőket, gyorsan bővülő nemzetközi szakirodalommal büszkélkedhet. A SEW fogalmának célja azonban nem a családi vállalkozás pénzügyi viselkedésének leírása: ehelyett a családi vállalkozások hosszú távú pénzügyi irányultságára, nyereségességére és növekedési jellemzőire igyekeznek magyarázatot nyújtani. Az elmélet szerint a családtagok elsődleges célja nem csupán a hozam maximalizálása, hanem a vállalkozásból származó szocioemocionális hozadékok növelése (Miller–Le Breton–Miller 2014). A következő táblázat a kis családi vállalkozások fő pénzügyi problémáit, különleges jellemzőit, valamint a cég pénzügyi viselkedését befolyásoló tulajdonságait foglalja össze (2. táblázat).

2. táblázat: *A családi vállalkozások pénzügyi jellegzetességei*

Terület	Egyedi pénzügyi jellemzők	Családi vállalkozások jellemzői
A család és a családi vállalkozás párhuzamos finanszírozása és a pénzügyi vezetés átadása	<ul style="list-style-type: none"> • a család és a vállalkozás finanszírozásának összemósódása • a családi eszközök fedezetként való felhasználása • a családi vállalkozás a tulajdonos családi vagyonának jelentős részét képezi • az utódlás körülmények között pénzügyi tervezést és előkészületet igényel 	<ul style="list-style-type: none"> • igény arra, hogy a családi vállalkozás tulajdonlását és vezetését családi kézben tartsák • elkötelezettség • hosszú távú gondolkodás • a család pénzügyi függetlenségének biztosítása • a jó hírnév fenntartásának fontossága • kockázatkerülés • paternalizmus • családi és pénzügyek összemósása • családi túlsúly a cégvezetésben • családon kívüli vezetőségi tag(ok) elutasítása • nepotizmus
Pénzügyi vezetés, kölcsönök és eladósodottság	<ul style="list-style-type: none"> • pénzügyi kockázatok kerülése • kevésbé kifinomult pénzügyi vezetés • a hitelfinanszírozás előnyben részesítése a tőkefinanszírozással szemben • alacsonyabb hitelarány, mint a nem családi vállalkozásokban 	
A tőke forrása, külső (nem családon belüli) tőke bevonása, a családi vállalkozás eladása	<ul style="list-style-type: none"> • a család forrásainak maximális kihasználása • a külső (nem családon belüli) tőke bevonásának elutasítása • a családi vállalkozás értékének meghatározása nehéz feladat 	

A szakirodalmi áttekintés bemutatta, hogy a családi vállalkozások egyedi pénzügyi jellemzőkkel rendelkeznek. A következő oldalakon a szerzők az INSIST projekt céges esettanulmányainak pénzügyi vonatkozású témáit veszik górcső alá. A tanulmány következő fejezete öt részből áll. Az első rész az alapító családjának jelentőségével foglalkozik a pénzügyi támogatás biztosítása szempontjából; a második rész az esettanulmányokban megjelenő, belső finanszírozási bootstrap technikákat vizsgálja. Mindkét esetben a következő kérdéseket feszegetik: melyik alternatív finanszírozási technikák a legkedveltebbek, és hogyan alkalmazzák ezeket a családi vállalkozások? A harmadik rész a családi vállalkozások nehéz időkben (krízishelyzetben) tapasztalható viselkedésére fordítja a figyelmet, amit az utódlás pénzügyi szempontjainak áttekintése követ. Ez a következő kérdésekre keresi a választ: hogyan befolyásolja a vállalkozás pénzügyi állapota az utódlással kapcsolatos döntéseket, és mik az utódlás pénzügyi kezelésének legfontosabb szempontjai? Végül az utolsó rész a bizalom fontosságát elemzi, valamint hatását a családi vállalkozás pénzügyeire.

Az INSIST kutatási projekt pénzügyekkel kapcsolatos eredményei

Az INSIST projekten dolgozó csapat 10 céges esettanulmányt készített el. Ahogy fentebb már volt szó róla, a magyar csapat 3, a lengyel 5, a brit pedig 2 esettanulmányt állított össze. Az alábbi táblázat a vizsgált esetek fő jellemzőit foglalja össze (lásd 3. táblázatot a következő oldalon).

A vizsgált vállalkozások az utódlási folyamat különböző szakaszaiban vannak, különböző stratégiai célokat követnek. Bár az esettanulmányok elsődleges célja az utódlási folyamat különleges jellemzőinek feltárása, értékes információkra derül fény belőlük a családi vállalkozások és utódlási folyamataik pénzügyi vonatkozásait illetően is.⁴

Az indulótőke forrásai

Az alapítást követő első időkben a legtöbb vállalkozás pénzügyi adatai és tervei hiányosak, a rendelkezésre álló fedezet pedig elégtelen, így nagyon gyakori, hogy a kezdetekkor a családi vállalkozás finanszírozásának egyetlen pénzügyi forrása a jövőbeli tulajdonos és családja. Gere (1997) kutatásában rámutatott, hogy a családi vállalkozások majdnem 90%-a család megtakarításait használta fel a vállalkozás beindítására, de az is jellemző volt, hogy a kezdőtőkét valamely családi ingatlan eladása vagy rokonoktól

⁴ Az esettanulmányok a következő hivatkozáson érhetők el: <http://www.insist-project.eu/index.php/about-insist/deliverables-outcomes/207-01-comparative-research-report-on-intergenerational-enterprise-transmission>.

származó hitel biztosította. Czako (1997) kutatása alapján az 1990-es évek elején alapított magyar családi vállalkozások 70%-ának volt szüksége kiegészítő finanszírozásra az induláshoz. Negyedük ehhez banki hitelt vett igénybe, kétharmaduk pedig a családi megtakarításokra támaszkodott induló pénzügyi forrásként.

3. táblázat: Az INSIST projekt cégekről készült esettanulmányai

	Ország	Alapítás éve	Alkalmazottak száma	Ágazat/tevékenység	Piacok	Utódlás
Parodan	Egyesült Királyság	1984	27	gépészet (tervezés és gyártás)	országos	*
Podiums	Egyesült Királyság	1977	30	gyártás	regionális	*
DOMEX	Lengyelország	1989	20	ingatlan	regionális	**
Plantex	Lengyelország	1981	81	kertészet	országos/nemzetközi	*
Pillar	Lengyelország	1980-as évek	70	építés	helyi	***
WAMECH	Lengyelország	1989	77	gyártás (gépjárművek)	nemzetközi	***
WITEK	Lengyelország	1990	260	kiskereskedelem (bútorok)	regionális	*
Fein Winery	Magyarország	1991	4	élelmiszer (borászat)	országos/nemzetközi	**
BI-KA	Magyarország	1991	103	logisztika	országos/nemzetközi	*
Quality Meat	Magyarország	1992	45	élelmiszer (húsfeldolgozás)	helyi	**

* Vezetésátadás tulajdonlásátadás nélkül

** Folyamatban lévő vezetés- és tulajdonlásátadás

*** Végbement vezetés- és tulajdonlásátadás

Forrás: Makó et al. (2015: 16)

Kuczi (2000) szerint a pénzügyi források hiánya miatt a család és a rokonok olyan vállalkozások alapításában is fontos szerepet játszottak, amelyeket eredetileg nem családi vállalkozásnak szántak. A külső tőke és/vagy hitel bevonása helyett az új vállalkozások finanszírozása a kezdetekkor és a növekedés első időszakában legnagyobbbrészt négy informális forrásból származik: az alapítók, a családtagok, a barátok, valamint a vak-

merő befektetők – vagyis olyan „üzleti angyalok”, akik személyes vagy szakmai okokból érdekeltek az alapító céljaiban (Brophy 1997; Szerb et al. 2007; Tomory 2014).

Az esettanulmányok szintén alátámasztják a családi vagyon jelentőségét a családi vállalkozások létrejöttében. A Fein Winery esetében például az alapító-igazgató finanszírozta a működést a vállalkozás indulásakor, és később is személyes vagyona volt a befektetések fő forrása. *„Az alapító-igazgató Tamás álláshelyet szeretett volna biztosítani édesapjának, Péternek, így ő finanszírozta a családi szőlőbirtokok működését, Péter pedig igazgatta őket. Ebben az időszakban az alapító-igazgató közgazdászként, borkereskedőként, vállalatvezetőként és banki ügyfélkapcsolati munkatársként dolgozott. ... Tamás biztosította a pénzügyi támogatást és a szükséges befektetést a családi birtok kiépítéséhez”* (Gubányi 2015: 1–2).

Az egyik legjelentősebb magyar logisztikai vállalatot, a BI-KA Logisztika Kft.-t az alapító anyósa és apósa segítségével hozták létre (Hungarian – BI-KA Logistics, Kiss 2015). A Quality Meat Kft. esetében szintén a családi megtakarításokból finanszírozták az első időszak szükségleteit: *„A legelső feladat az volt, hogy megteremtsék az alaptőkét. Az alapításhoz megtakarítások kerültek felhasználásra, és az első időszakban igyekeztek nagyon alacsonyan tartani a költségeket. Kis lépésekben haladtak előre, mindig visszaforgatva a nyereséget, és fejlesztve a céges eszközeit”* (Szentesi 2015: 14).

Az INSIST projekt esettanulmányai alátámasztják az alapító családjától származó pénzügyi támogatás jelentőségét az új családi vállalkozások alapítása során. A példák azt mutatják, hogy az alapító fő pénzügyi támogatója általában a szűk körű családból kerül ki, amit a közeli családtagok közötti nagyfokú bizalom és érzelmi kötődés magyarázhat.

Családi vállalkozások belső finanszírozása – a bootstrapping

A bootstrap finanszírozást, vagyis a vállalkozások kreatív forráskihasználását tartják az egyik leghatékonyabb finanszírozási módszernek (Tomory 2014). A bootstrap technikákat a modern pénzügyi vezetés fontos elemeként tartják számon, de az alkalmazásuk mögött rejlő motiváció nem csupán a hatékonyság, hanem – különösképp a nem hitelképes kisvállalkozások esetében – alternatív megoldás keresése a hitelalapú finanszírozás helyett (Béza et al. 2013). A külső finanszírozás általánosan jellemző elutasítása miatt a családi vállalkozások általában nagymértékben támaszkodnak a bootstrap technikákra. Helleboogh és munkatársai (Helleboogh et al. 2010) rámutatnak, hogy a bootstrap technikák alkalmazása nem függ a családi vállalkozás tulajdonosának képzettségétől; inkább tekinthető készségnek, amelyet a vállalkozó szülőktől vagy korábbi munka- és vezetési tapasztalata során lesett el.

Disszertációjában Tomory (2014) a bootstrap finanszírozás számos definícióját gyűjtötte össze és elemezte. Ezek közül talán Freear és munkatársai (Freear et al. 1995: 395) meghatározása alkalmazható leginkább a családi vállalkozásokra: „Nagymértékben kreatív forrásfelhasználás, amelyhez nincs szükség hagyományos forrásokból származó kölcsönre vagy külső finanszírozásra.” Winborg és Landström (2001) bootstrap módszerek részletes listáját állították össze, és ezeket olyan belső finanszírozási intézkedésekként sorolták be, amelyek célja a szükséges tőke minimalizálása, illetve amelyek a tőkeigény kielégítésére szolgálnak. Az INSIST projekt cégekre vonatkozó esettanulmányai alátámasztják, hogy a vállalkozások előnyben részesítik a bootstrap finanszírozást. A Winborg és Landström (2001: 251) munkáján alapuló következő táblázatban néhány példát gyűjtöttünk össze arra, hogy miként alkalmazták a családi vállalkozások a bootstrap technikákat (4. táblázat).

4. táblázat: *Példák a bootstrap technikákra*

Bootstrap módszerek	Példák az INSIST projekt esettanulmányaiból	Szakirodalmi hivatkozás
A lehető legjobb feltételek melletti megegyezés a beszállítókkal	Az alapításhoz megtakarításokat használtak fel, és az első időszakban igyekeztek nagyon alacsonyan tartani a költségeket.	Szentesi (2015: 14) Quality Meat Kft., Magyarország
A vezető fizetésének visszatartása rövidebb/hosszabb időszakokra	A kölcsönösen jóváhagyott, egyenlő javadalmaszaga apa és fia számára, valamint a kifizetések felfüggesztése a kritikus időkben a felelősségteljeség és a szolidaritás érzésére alapuló köteleket alakított ki közöttük.	Gorowski (2015: 8) Pillar Ltd., Lengyelország
Tőkebevonás a vezető más cégekben betöltött szerepén keresztül	A cég alapításakor Zsófia otthon volt két gyermekükkel, az édesapa, Péter pedig nyugdíjba vonult, és nem volt munkája. Az alapító-igazgató Tamás álláshelyet szeretett volna biztosítani Péternek, így ő finanszírozta a családi szőlőbirtokok működését, Péter pedig igazgatta őket. Ebben az időszakban az alapító-igazgató közgazdászként, borkereskedőként, vállalatvezetőként és banki ügyfélkapcsolati munkatársként dolgozott.	Gubányi (2015: 1–2) Fein Borászat, Magyarország

Rokonoktól/barátoktól származó kölcsönök	Továbbá a nehéz időkben, például recessziók során, a Wood szülők és Paul minden személyes forrásukat bevonták a vállalkozásba, hogy az tovább működhessen, és ne kelljen senkit elbocsátaniuk. A szülők valójában az otthonukat és nyugdíj-megtakarításaikat is befektették a vállalkozásba, hogy biztosítsák annak fennmaradását a következő generáció számára.	Wymer (2015: 8) Parodan Engineering, Egyesült Királyság
--	--	---

Forrás: Saját összeállítás Winborg–Landström (2001: 251) alapján

A lengyel Witek Centre-esettanulmány (Konopacka 2015) nagyszerű példája az alternatív finanszírozásnak. Az utódlási folyamat során az alapító vállalkozása segítette a gyermekek saját vállalkozásainak megalapítását – ez a bootstrap technika különleges és egyedi alkalmazásának tekinthető. Az esettanulmány különösen érdekes, mivel a családnak három generáción keresztül sikerült átadnia a vállalkozó szellemet és a „bootstrap tudást”:

„Az első generáció (a nagyszülők) gazdálkodók voltak a krakkói régióban. A második generáció a most 76 éves édesanya, Karolina vezetése alatt szárnyastenyésztő gazdaságot alapított 1961-ben, amely hálókészítő vállalkozássá fejlődött, de az 1980-as évek végére már nem volt nyereséges. Lengyelország gazdasági-politikai átalakulását követve átnyergeltek a kiskereskedelemre, Krakkó központjában nyitva meg háztartási eszközöket (porcelán- és üvegedényeket) árusító boltjukat. A kárptólási törvényeknek köszönhetően Karolina visszakapta szülei földjeinek egy részét, ami lehetővé tette számukra a vállalkozásuk fejlesztését nagyobb üzlethelyiség bérlésén és üzleti tevékenységük bővítésén keresztül. Immár bútorokat, szőnyeget, függönyöket, háztartási kisgépeket, lakberendezési kiegészítőket, világítástechnikai termékeket stb. is árultak. A vállalkozás folytatta növekedését, ami egy Krakkó melletti kiskereskedelmi központ megépítéséhez vezetett.

A céges eszközöket még egy korai szakaszban felosztották Karolina és gyermekei – egy fiú és egy lány – között. Mára mindannyian saját, független vállalkozásukat vezetik, különálló jogi személyekként. Minden családtag a saját vállalkozását vezeti, saját kockázatait vállalva, saját költségeinek fedezéséről gondoskodva. Az üzleti tevékenységük által érintett területek kismértékben átfedik egymást, de szabálynak tekintik, hogy különböző kiskereskedelmi szektorokra összpontosítsanak, és nem válnak egymás versenytársaivá.

Karolina a szüleitől tanult filozófiára alapozta saját vállalkozását, amelynek lényege, hogy mindenkinek gondoskodnia kell a saját megélhetéséről, és meg kell tanulnia az önállóságot. Amikor a gyermekek elindították saját vállalkozásukat, édesanyjuktól béreltek helyiséget üzleti tevékenységükhöz. A kezdetektől feltételezték, hogy a gyerekek majd törekedni fognak a függetlenség elérésére. Ahogy a vállalkozás fejlődött, Karolina átadta a vagyona egy részét gyerekeinek. Fia ma is lakberendezési kiegészítőkkal, világítástechnikai termékekkel és konyhai eszközökkel foglalkozik, míg lánya a hotelszektorra célozta meg, és sikeresen vezet egy konferenciahotelt, miközben szőnyegek, függönyök és tapéták árusításával is foglalkozik. Karolinának továbbra is több ingatlan van a tulajdonában, de már elkészítette végrendeletét, amelyben örököseire hagyta ezeket. Jog szerinti örökösei jelenleg nem kívánják átvenni a vállalat rájuk eső részét (bútorokat)” (Konopacka 2015).

Az esettanulmányok arra utalnak, hogy a bootstrap technikák a családi vállalkozások előnyben részesített finanszírozási módszerei. A bootstrap finanszírozás alkalmazását nem csupán hatékonysága ösztönzi, hanem az a tény is, hogy krízisek idején csupán a család pénzügyi forrásai érhetők el a cég számára. A bootstrap technikák használatára vonatkozó tudást generációról generációra is továbbörökíthetik, így segítve a vállalkozó szellemű családokat újabb és újabb cégek alapításában.

A családi vállalkozások nehéz időkben (krízishelyzetben) tapasztalható rugalmassága

A családi vállalkozások pénzügyi teljesítménye eltérő a nem családi típusú vállalkozásokétól. Kachaner és szerzőtársai (2012) kiemelték, hogy a gazdasági szempontból előnyös időszakokban a családi vállalkozások egy kicsit kevesebb bevételt tudnak felmutatni, a recessziók idején azonban jobban teljesítenek, mint a nem családi vállalkozások. Azt állítják, hogy ennek a jellegzetességnek az oka abban keresendő, hogy a családi vállalkozások a rövid távú teljesítmény helyett inkább a rugalmasságot helyezik előtérbe, ami a következő stratégiai döntéseket eredményezi: a családi vállalkozások jó és rossz időkben is takarékosak; kevés hitel van a vállalkozáson, a beruházási kiadásokat alaposan megfontolják; és kevésbé jellemző rájuk más cégek felvásárlása. Ezenfelül sokrétűek, nemzetköziek, és sikeresek a tehetségek megtartásában.

Annak ellenére, hogy a családi vállalkozások teljesítménye és recessziók idején való túlélési esélye gyakori kutatási téma, nincs egyértelmű vagy megbízható bizonyíték arra nézve, hogy a családi vállalkozások teljesítménye vagy túlélési esélye jobb lenne, mint

nem családi jellegű versenytársaiké. Az esettanulmányok azonban bepillantást engedhetnek a küzdelmeikbe:

„...a nehéz időkben, például recessziók során, a Wood szülők és Paul minden személyes forrásukat bevonták a vállalkozásba, hogy az tovább működhessen, és ne kelljen senkit elbocsátaniuk. A szülők valójában az otthonukat és nyugdíj-megtakarításaikat is befektették a vállalkozásba, hogy biztosítsák annak fennmaradását a következő generáció számára. Ezek a tapasztalatok a következő generáció értékrendjét is formálták, és Paul eldöntötte, hogy stabil pénzügyi alapokra helyezi a céget. 2014-ben elérte, hogy újratárgyalják a vállalkozás banki hitelének feltételeit, kivonva szülei vagyonát a vállalkozásból, így már a vállalkozásra volt terhelve a kölcsön, nem pedig személyes eszközökre” (Wymer 2012: 8).

„A kölcsönösen jóváhagyott, egyenlő javadalmazás apa és fia számára, valamint a kifizetések felfüggesztése a kritikus időkben a felelősségteljeség és a szolidaritás érzésére alapuló köteleket alakított ki közöttük” (Gorowski 2015: 8).

„A gazdasági visszaesés idején a még a cégnél dolgozó mindkét fiú 5% részvényt kapott ajándékba szüleitől, elismerésként azért, hogy nem hagyták el a vállalkozást” (Wymer 2015: 2).

Habár a kutatások nem nyújtanak megbízható bizonyítékot arra nézve, hogy a családi vállalkozások sikeresebben kezelik a válságos időszakokat, mint a nem családi típusú versenytársaik, az esettanulmányok arra utalnak, hogy viselkedésük rugalmasabb: készek arra, hogy bevonják a családi megtakarításokat, és a végsőig törekszenek saját forrásaik kreatív kihasználására.

Az utódlás pénzügyi szempontjai

Az utódlás, vagyis a vállalkozás átruházása a következő generációra, nagyon fontos esemény a családi vállalkozások életében. Wiktor (2014) rámutat, hogy az utódlásra készülő családi vállalkozások tulajdonosainak az időzítésre, a vezetésátadásra és az adózási kérdésekre kell összpontosítaniuk. Kétféleképpen tekinthetünk a családi vállalkozásokra: „befektetési eszközként” és „működési egységként” (Isaac 2014). A legtöbb esetben a családi vállalkozás a családi vagyon fő forrása és a család legnagyobb befektetése (Wiktor 2014). Emiatt fontos a családi vállalkozás tulajdonosai számára, hogy a céget eszköznek és befektetésnek tekintsék, ami különösen a tulajdonlás átruházásakor kap nagy jelentőséget.

A kis és közepes családi vállalkozások tulajdonosai általában nem fordítanak túl nagy figyelmet a családi cég értékére. Egy családi vállalkozás értékének meghatározása kihívást jelenthet, de vannak pillanatok, amikor elkerülhetetlen. A családi vállalkozások életében az egyik ilyen pillanat az utódlás vagy más szóval a generációk közötti vezetőváltás lehet. Előfordulhat, hogy a tulajdonos úgy dönt, inkább eladja a céget, és nem egy családtagra ruhazza át a vezetést. Vecsenyi (2009) állítása szerint a családi vállalkozások eladásának fő okai a következők: kimerültség, fejlesztésre vonatkozó nyomás, vészhelyzet, jó ajánlat, jó lehetőség. Ha a tulajdonosok úgy döntenek, hogy eladják a céget, feltétlenül szükségessé válik a megbízható értékbecslés. A családi vállalkozások értékének meghatározása különösen nehéz feladat. Nehéz ugyanis meghatározni az alapító és a tulajdonos családja által létrehozott hozzáadott értéket. Az egyik fontos kérdés az, hogy mennyit ér a családi vállalkozás a család nélkül.

Astrachan és Jaskiewicz (2008) családi vállalkozások értékbecslésére vonatkozó modellje a cég értékét a tulajdonos családjának szemszögéből határozza meg. Elméletük szerint a vállalkozás értékét nem csupán az eszközök értéke és a jövőbeli pénzügyi előnyök határozzák meg – az érzelmi tényezőket egyenlő arányban kell figyelembe venni az értékelés során. Az érzelmi érték az érzelmi költség és az érzelmi előny arányától függ. Ha az előnyök nagyobbak, mint a költségek, a vállalkozás végső értéke több lesz, míg ha az érzelmi költségek esnek nagyobb súllyal a latba, a különbség csökkenti a cég pénzügyi értékét. A családi vállalkozás jövője nagymértéken függ a generációk közötti vezetésátadás sikerétől. A családi vállalkozások utódlása összetett vezetési kihívás jelentős pénzügyi vonzattal. A családon belüli vezetésátadás kifinomultabb pénzügyi megoldásokat igényel, mint a cég eladása, ahol az előre megállapodott ár kifizetése után a vásárló válik a cég tulajdonosává.

Ha a családi vállalkozás tulajdonosa úgy dönt, hogy a céget a családon belül tartja, körültekintő pénzügyi tervezésre van szükség az alapító jövőbeli jövedelmének meghatározásához (egyszeri pénzkivétel, rendszeres jövedelem a vállalkozásból), hiszen személyes vagyona legfontosabb részét valószínűleg a családi vállalkozás képezi. A vezetésátadás pénzügyi szempontjainak tervezéséhez kreativitásra, előrelátásra és egyedi megoldások kidolgozására van szükség (Csákné 2012).

Az esettanulmányok természetesen nem fedik le az összes lehetséges típusú vezetésátadási kimenetet. A leginkább előnyben részesített megoldást helyezik előtérbe, amelyben a vállalkozás tulajdonjoga és vezetése a családon belül marad. A Parodan Engineering vállalat esete arra világít rá, hogy a vállalkozással kapcsolatos pénzügyi gondok terhet jelenthetnek az utódlás során:

„Harry utalt rá, hogy létezik egy utódlási terv, de soha nem beszélt róla részletesen. Amikor elérte a hivatalos nyugdíjkorhatárt, Harry megjegyezte, hogy visszavonulna az üzleti életből, de soha nem tárgyalt erről nyíltan a fiaival. Rob és Paul néha hallott különböző forgatókönyveket, amelyekben külső tanácsadók és ügyfelek szerepeltek, de soha nem formalizálódott egy egyértelmű terv, és nem tájékoztatták őket ilyenről. Paul úgy gondolja, hogy az apjának ez a vonakodása a vállalkozásra nehezedő pénzügyi nyomás és a jövő kétsége miatt lehetett” (Wymer 2015: 5).

A pénzügyi vezetés egy olyan fontos terület, amelyen elképzelhető, hogy az előd és az utód nézetei eltérőek. Ahogy a Parodan Engineering esetében is történt, az utódok (gyakran a 2008-ban kezdődött gazdasági válságból tanult leckék hatására) szigorúbbak a pénzügyi irányítás tekintetében:

„Szolgálati ideje nagy részében Harry nagy érdeklődéssel fordult a termelési folyamat és a cég által alkalmazott emberek felé, és fontos volt számára, hogyan látják a vállalkozásukat a helyi közösségben; ugyanakkor keveset foglalkozott az olyan pénzügyi kérdésekkel, mint a pénzáramlás, és csak akkor szánt időt a pénzügyekre, ha valami probléma merült fel. Azonban a tulajdonlás utolsó öt évében ez megváltozott, és a vállalkozást sújtó – nem utolsósorban a gazdasági válságból eredő – pénzügyi nyomás hatalmas teherré vált Harry vállán, ami minden bizonnyal az egészségét is károsan befolyásolta. Talán apja pénzügyi vezetési gyakorlatát látva alakult úgy, hogy Paul sokkal üzletközpontúbb, ambiciózus növekedési tervekkel, és éles szeme van az olyan pénzügyi részletekhez, amelyek jelentős befolyással lehetnek a vállalkozás teljesítményére” (Wymer 2015: 7).

A családon belüli vezetésátadás egyik legnehezebb feladata a pénzügyi kérdések megoldása. A kidolgozott pénzügyi megoldásnak kielégítőnek kell lennie a visszavonuló családtagok számára anélkül, hogy túl sok ráfordítást igényelnének az utódoktól. A Pillar Ltd. megoldása bevált gyakorlatként is megfontolható:

„A vezetésátadás folyamatát illetően az alapító, Mr. Pillar, folyamatosan adta át az anyacég részvényeit fiainak, 25%-os részvénycsomagok formájában évente. A tulajdonos így az összes részvényt átadta, és magának csak az egyik – önkormányzati lakások bérbeadásával foglalkozó – partnercég kisebbségi részvényeit tartotta meg. Gazdasági szempontból a vállalat pénzügyi vezetésének átvétele nem igényelt semmilyen más forrást az utódoktól, mint a cégért végzett saját munkájukat. Mindkét fiú egyenlő részben

osztozott a cégen, így egyikük sem tudta egyedül irányítani a csoportot. Az apa alkalmazottként maradt jelen a fő vállalatcsoportnál, és a fiaival egyenlő mértékű havi fizetés jár neki. Minden további bevételt visszaforgatnak a fő vállalatcsoport tevékenységébe” (Gorowski 2015: 7).

Az utódlás pénzügyi kérdései bonyolultak, de a világos utódlási stratégia lehetővé teszi az optimális pénzügyi megoldások kidolgozását. Az esettanulmányok egyik nagyon fontos üzenete az, hogy a vállalkozással kapcsolatos pénzügyi gondok terhet jelenthetnek az utódlás során.

A bizalom és a családi vállalkozások pénzügyei

Ha jobb betekintést szeretnénk nyerni a családi vállalkozást alapító magánszemélyek által létrehozott szervezeti felépítés és egyedi vállalati kultúra világába, közelebbről meg kell vizsgálnunk a bizalmat, amit a társadalom spontán együttműködési készségének mértékével jellemezhetünk, és ami befolyásolja a szervezeti kultúrát és felépítést is (Fukuyama 2007). Az egyének között kialakult bizalom nagyon fontos, mert később ez lesz az együttműködés alapja, és a motiváló erő arra, hogy kölcsönösen kielégítsük egymás várakozásait. A családi kötődéseknek köszönhetően a családi vállalkozások bizalmi szintje nem a nulláról indul, de ha visszaélnék vele, rossz folyamatokat indíthat el, vagy passzív elzárkózáshoz vezethet az üzleti és a családi közösségben egyaránt.

A bizalmat tovább erősítheti az empátia és a megfelelő kommunikáció, a bizalom hiánya viszont nagyon sok problémát és konfliktust okozhat (a vállalkozás és az ügyfél, a vezető és a beosztott, de akár a családtagok között is). Mindez feszültséget idézhet elő a munkahelyen és a családon belül, és végül a vállalkozás megszüntetéséhez, a családi egység felbomlásához vezethet (Karmazin 2011). Az INSIST projekt során a családtagok alkalmazásának előnyei mellett fény derült arra, hogy a nagyobb fokú bizalom együtt jár a nagyobb fokú irányítással, különösen a közeli családtagok esetében (Makó et al. 2016). Ez a megközelítés azonban kivételezéshez és az „üvegplafon”-hatás érvényesüléséhez is vezethet, korlátozva egyes családtagok előmenetelét a vállalkozáson belül (Surdej 2015).

A közösséget formáló és annak magatartását meghatározó egyének közötti bizalom természetes módon, egyfajta készségként jelenik meg az adott szervezeten belül. A gondolatot továbbgördítve levonhatjuk azt a következtetést, hogy az adott vállalkozáson belül kialakult bizalom szintje befolyásolni fogja a cégek közötti együttműködést is. Ezt a gondolatot támasztja alá Fukuyama (2007) megjegyzése az egyéni megközelítésről, amely az új szervezeti formák és a közös „munka” továbbgondolásából született:

„...a vállalatoknak az a képessége, hogy nagy hierarchiákból kis cégek rugalmas hálózataivá alakuljanak át, a társadalom egészében meglévő bizalom fokától és a társadalmi tőkétől függ” (Fukuyama 2007: 45). Ha tovább vizsgáljuk a bizalom szerepét és hatását a családi vállalkozások együttműködésére, alátámasztást nyer Fukuyama állítása, miszerint a családi vállalkozást létrehozó közösség tagjai közötti bizalom befolyással van nem csupán a vállalkozáson belüli, de a kapcsolódó vállalatok közötti együttműködésre is (például az együttműködés rugalmasságának tekintetében) (Karmazin 2014).

A bizalom hiánya komoly veszteséget jelenthet mind a társadalom, mind a gazdaság számára. Ilyen esetekben a családi vállalkozásoknak különösen gondosan kell vezetniük az üzleti értekezletek jegyzőkönyveit, regisztrálniuk a különféle megállapodásokat, és még akkor is közbenső szerződéseket kell kötniük, amikor az egyébként szükségtelen lenne (Karmazin et al. 2013). A családi vállalkozáson belüli bizalomhiány nagyon komoly problémákat és jelentős költségek okozhat, ezért célszerű, ha a családi vállalkozások mielőbb bevonják a következő generáció egyik kiválasztott tagját a vezetésbe. Például ennek a tulajdonosi hozzáállásnak a vezetési eszközként való alkalmazása jelentős hozammal járt a kkv-k tulajdonosainak körében a 2008-as gazdasági válságból való felépülés időszakában (Lelkes–Karmazin 2012).

A fentiek kiegészítésekképpen érdemes felidézni Chikán Attilának és munkatársainak (2006) az eredményeit, amelyek szerint, ha növeljük a bizalmat a közösség tagjai között, ennek pozitív hatása lesz a szervezeti hatékonyságra, és hozzájárul a cég versenyképességéhez. A családi vállalkozásokhoz hasonló gazdasági szervezetek azzal a céllal vágnak bele tevékenységükbe, hogy nyereséget termeljenek (vagyis növeljék a család vagyonát), s közben olyan értéket teremtsenek a vásárlók számára, amiért azok készek fizetni (Mester–Tóth 2016). A kis- és középvállalkozásoknak megfelelően megtervezett finanszírozási struktúrára van szükségük a működésükhöz, ami különösen a 2008-ban kirobbant gazdasági válságot követően vált kulcskérdéssé a családi vállalkozások életében.

A Magyarországon végzett kutatás azonosította a magyar családi vállalkozások által tapasztalt legnagyobb problémákat: a rövid működési időszak és a gyors növekedés miatti tőkehiányt (Mester–Tóth 2015). Egy korábbi vizsgálat arra is rámutatott, hogy a – nagyrészt családi vállalkozásként tevékenykedő – kkv-k csupán nagyjából fele működik legalább öt évig (Kállay et al. 2003). A sikertelenség elsődleges oka a finanszírozási források hiánya, bár nemzetközi felmérések azt mutatják, hogy a családi vállalkozások ellenállóbbnak tűnnek a válságokkal szemben, mivel a tulajdonosok készek rá, hogy még a „családi ezüstöt” is feláldozzák a vállalkozás megmentéséért; úgy tekintenek a cégre, mint szeretett gyermekükre (Simon 2010).

A kutatásban részt vevő mindhárom országban találunk olyan példát, ahol a pénzügyeket családtagok igazgatják (5. táblázat).

5. táblázat: A családtagok szerepe a pénzügyi vezetésben

Esettanulmány	Egyesült Királyság	Lengyelország	Magyarország
Pillar Ltd.		az alapító elsőszülött fia	
Fein Borászat			az alapító felesége
WAMECH		alapító igazgatótanács az alapító felesége az alapító menyé	
Quality Meat Kft.			alapító az alapító felesége
Parodan Engineering	az alapító felesége az alapító fia (ügyvezető igazgató) családon kívüli pénzügyi igazgató		

Forrás: Esettanulmányokon alapuló saját összeállítás (Gorowski 2015; Gubányi 2015; Konopacka 2015; Szentesi 2015; Wymer 2015)

A cég pénzügyi vezetését gyakran bízzák nőkre, különösen a kisebb családi vállalkozásokban, ahol az alapító felesége játszik kulcsszerepet a vállalkozás mindennapi pénzügyeinek intézésében, aki kész arra is, hogy képezze magát, ezzel támogatva a családi vállalkozást.

„Az alapító felesége a cég alapítása óta támogatja férjét, és részt vállal a családi vállalkozásban. Kitanulta a könyvelést és a számvitelt, hogy segítse férjét a cég irányításában” (Konopacka 2015: 7).

Ahogy a tanulmány egyik névtelen bírálója kiemeli, a pénzügyekkel való foglalkozást a családi vállalkozások esetében gyakran háttérfeladatnak tekintik, és a családon belüli bizalmi kapcsolatok minőségét is sokszor társítják hozzá. A pénzügyek irányítása azonban a hatalomgyakorlás fontos eszköze. Érdekes további kutatási irány lehetne a pénzügyi vezetés és a döntéshozatal, valamint a hagyományos családi szerepek és a családi vállalkozáson belüli hatalmi viszonyok közötti összefüggések feltárása.

Az alapítói generáció pénzügyekhez való viszonya érdekes. Az utódlási folyamat során nagyon gyakran vonják magukhoz a pénzügyi irányítást, ami problémákhoz vezethet a későbbiekben, hiszen az utódoknak nincs lehetőségük arra, hogy még szüleik mentorálásával tanulják meg a cég pénzügyi vezetését:

„Az öreg még mindig a cégnél dolgozik. Mindig itt van, és mindig készen áll rá, hogy fiát tanácsokkal lássa el és támogassa. Az öreg és utódja megosztják a felelőségeket: az öreg gondoskodik a cég pénzügyi biztonságáról (intézi a számvitelt és a kifizetéseket), segít megoldani műszaki problémákat, és szükség szerint tanácsokkal látja el a fiát” (Konopacka 2015: 5).

„A vezetésátadást követően Sofia szeretné felügyelni a pénzügyeket, de fog találni egyéb feladatokat is. Hobbijai a kertészkedés, főzés, éneklés” (Gubányi 2015: 12).

„A napi feladatokat továbbra is megosztják. A szülők és a két fiú minden reggel találkozót tart, és megbeszélik a munkát. Az alapító felelős az állatállomány besorolásáért és a pénzügyek viteléért. Felesége intézi a pénzáramlással kapcsolatos ügyeket, és együttműködik a könyvelővel” (Szentesi 2015: 2).

Mivel a nyereség minden vállalkozás hajtóereje, nem meglepő, hogy a családi vállalkozások előnyben részesítik azt a megoldást, hogy a pénzügyek valamely családtag kezében legyenek. A családtagok közötti bizalom csökkenti a felügyeleti költségeket, és érzelmi biztonságot nyújt. Az utódlási folyamat során az elődök gyakran maguknál tartják a pénzügyi irányítást, ami problémákhoz vezethet a későbbiekben, mivel az utódoknak nincs rálátásuk és gyakorlati tapasztalatuk a cégvezetésnek ezzel a nagyon fontos területével kapcsolatban. A családtagoknak a családi vállalkozások pénzügyeiben betöltött szerepével kapcsolatos jövőbeli kutatások, amelyek feltérképezik azokat a területeket, amelyeket a családi vállalkozások hajlamosak saját irányításuk alatt tartani, további érdekes információkkal szolgálhatnak.

Következtetések

Az INSIST projektben a kutatók több különböző kutatási módszert ötvöztek: dokumentumelemzést végeztek a már meglévő (nemzeti) szakirodalom alapján, valamint empirikus kutatást folytattak. Ahhoz, hogy mélyebb betekintést nyerjenek az utódlási folyamatba, és jobban megértsék a tulajdonlás és a vezetésátadás utódlási gyakorlatát formáló céges és családi szintű mikromechanismusokat, a magyar csapat 3, a lengyel csapat 5, a brit csapat pedig 2 esettanulmányt készített el.

A szakirodalmi áttekintésből az volt leszűrhető, hogy a családi vállalkozások egyedi pénzügyi jellemzői leginkább abban nyilvánulnak meg, hogy elzárkóznak a külső tőkefinanszírozástól, illetve hogy összemosódnak a családi és a céges pénzügyek. A családi vállalkozások viszonylag konzervatívak az igénybe vett finanszírozási típusok tekintetében. Legfontosabb finanszírozási forrásuk a pénzáramlásból eredő belső finanszírozás, valamint a tulajdonosok, illetve bankok által nyújtott hitelek. A családi vállalkozás mérete hatással lehet a fenti említett egyedi pénzügyi jellemzőkre. Míg a mikro- és kis-méretű családi vállalkozásokban ezek megjelenése nagyobb jelentőségű lehet, a közepes és nagyméretű családi vállalkozásokban a professzionálisabb szervezeti felépítés, valamint a működési és döntéshozatali folyamatok csökkenthetik jelentőségüket.

Bár az INSIST kutatási projekt esettanulmányainak elsődleges célja az utódlási folyamat különleges jellemzőinek feltárása volt, értékes információkra derült fény belőlük a családi vállalkozások és ezek utódlási folyamatainak pénzügyi mintázatait illetően is. Az esettanulmányok alátámasztják az alapító családjától származó pénzügyi támogatás jelentőségét az új családi vállalkozások alapítása során. A példák azt mutatják, hogy az alapító fő pénzügyi támogatója általában a közeli családból kerül ki, amit a közeli családtagok közötti nagyfokú bizalom és érzelmi kötődés magyarázhat.

A bootstrap technikák a családi vállalkozások előnyben részesített finanszírozási módszerei. A bootstrap finanszírozás alkalmazását nem csupán hatékonysága ösztönzi, hanem az a tény is, hogy krízisek idején csupán a család pénzügyi forrásai érhetőek el a cég számára. A bootstrap technikák használatára vonatkozó tudást generációról generációra is továbbörökíthetik, így segítve a vállalkozó szellemű családtagokat újabb és újabb cégek alapításában. Habár a kutatások nem nyújthatnak megbízható bizonyítékot arra nézve, hogy a családi vállalkozások sikeresebben kezelik a válságos időszakokat, mint a nem családi típusú versenytársaik, kijelenthetjük, hogy a viselkedésük rugalmasabb, készek arra, hogy bevonják a családi megtakarításokat, és a végsőkéig törekszenek saját forrásaik kreatív kihasználására a válság ideje alatt.

Az utódlás pénzügyi kérdései bonyolultak, de a világos utódlási stratégia lehetővé teszi az optimális pénzügyi megoldások kidolgozását. Az esettanulmányok egyik nagyon fontos üzenete az, hogy a vállalkozással kapcsolatos pénzügyi gondok terhet jelenthetnek az utódlás során. Mivel a nyereség minden vállalkozás hajtóereje, nem meglepő, hogy a családi vállalkozások előnyben részesítik azt a megoldást, hogy a pénzügyek valamely családtag kezében legyenek. A családtagok közötti bizalom csökkenti a felületes költségeket, és érzelmi biztonságot nyújt. Az utódlási folyamat során az elődök gyakran maguknál tartják a pénzügyi irányítást, ami problémákhoz vezethet a későbbi-

ekben, mivel az utódoknak nincs rálátásuk és gyakorlati tapasztalatuk a cégvezetésnek ezzel a nagyon fontos területével kapcsolatban.

Bár az esettanulmányok készítésének is megvannak a maga korlátai az általános érvényű következtetések szempontjából, a tanulmány a családi vállalkozások pénzügyeinek sok érdekes vonatkozására rávilágított. A munkamegosztás nemek közötti eloszlása a családi vállalkozáson belül, a pénzügyi vezetés, a döntéshozatal és a hagyományos családi szerepek közötti kapcsolat kérdései jelölik ki talán a legígéretesebb további kutatási irányokat.

A bootstrap technikák családi vállalkozások általi használatával, a bizalomnak a családi vállalkozások pénzügyeiben elfoglalt helyével, valamint a családtagoknak a családi vállalkozások finanszírozásában betöltött szerepével kapcsolatos jövőbeli kutatások és azon területek feltérképezése, amelyeket a családi vállalkozások hajlamosak saját irányításuk alatt tartani, további érdekes információkkal szolgálhatnak.

Irodalom

- Astrachan, J. H. – Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139–149. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>.
- Baxter, P. – Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 3(4), 545–559.
- Béza, D. – Csákné Filep, J. – Csapó, K. – Csubák, T. K. – Farkas, Sz. – Szerb, L. (2013). *Kisvállalkozások finanszírozása*. Budapest: Perfekt Zrt.
- Brophy, D. J. (1997). Financing the Growth in Entrepreneurial Firms. In: Sexton, D. L. – Smilor, R. W. (eds.). *Entrepreneurship 2000*. Chicago, IL: Upstart Pub. Co.
- Chikán, A. – Czakó, E. – Lesi, M. (2006). The state's engagement from the point of the companies' competitiveness. In Ágh, A. – Tamás, P. – Vértes, A. (eds.). *Strategic research – Hungary 2015. Studies on Hungary's competitiveness*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, 33–61.
- Csákné Filep, J. (2012). A családi vállalkozások pénzügyeinek sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43(9), 15–24.
- Czakó, Á. (1997). Kisvállalkozások a kilencvenes évek elején. *Szociológiai Szemle*, 7(3), 93–117.

- De Massis, A. – Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>.
- European Family Business Barometer (2014). European Family Businesses – KPMG, 27. Available at: www.europeanfamilybusinesses.eu. Letöltés ideje: 2015. július 20.
- Freear, J. – Sohl, J. E. – Wetzel, J. – William, E. (1995). Who Bankrolls Software Entrepreneurs. In: Bygrave, W. D. – Bird, B. J. – Birley, S. – Churchill, N. – Keeley, R. – Wetzel, J. – William E. (eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Fukuyama, F. (2007). *Bizalom – A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- Gallo, M. A. – Tapiés, J. – Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and non-family business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303–318. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00020.x>.
- Gere, I. (1997). Családi vállalkozások Magyarországon. In: *Családi vállalkozások Magyarországon*. Kutatási zárótanulmány. Budapest: SEED Alapítvány.
- Gómez-Mejía, L. R. – Haynes, K. – Nunez-Nickel, M. – Jacobson, K. – Mayano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gorowski, I. (2015). Pillar Ltd., Polish Case Study, Erasmus+ INSIST Project, Krakow: Krakow University of Economics.
- Gubányi, M. (2015). Fein Winery – Hungarian Case Study, Erasmus + INISIST Project, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accountancy.
- Helleboogh, D. – Laveren, E. – Lybaert, N. (2010). Financial bootstrapping use in new family ventures and the impact on venture growth. In: Hadjielias, E. – Barton, T. (eds.). *Long-term perspectives on family business: theory, practice, policy*. 10th Annual IFERA World Family Business Research Conference. 112–113.
- Isaac, G. (2014). Creating a Plan for Realizing ‘Trapped’ Wealth. *Family Business*, november–december, 18–27.
- Kachaner, N. – Stalk, G. – Bloch, A. (2012). What you can learn from Family Business (Focus on resilience, not short-term performance). *Harvard Business Review*, november, 103–106.
- Karmazin, Gy. (2011). Success and failure in company culture transition through the example of a Hungarian SME, CD publication. Changing environment – Innovative strategies, Nemzetközi tudományos konferencia, Sopron, 2011. november 2. Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 594–599.

- Karmazin, Gy. – Szécsi, G. – Nagy, J. (2013). A vezető szerepe a válságban – Vezetői dilemmák és döntések turbulens időkben. *Magyar Üzleti Világ*, 1, 42–43. ISSN: 1788-6732
- Karmazin, Gy. (2014). A logisztikai szolgáltató vállalatok gazdálkodási sikertényezőinek és stratégiaválasztásának hatása a vállalat eredményességére. PhD-disszertáció. Letölthető: <http://www.doktori.hu/index.php?menuid=193&vid=12695>.
- Kállay, L. – Kissné, K. E. – Kőhegyi, K. – Maszlag, L. (2005). A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés. 2003/2004. Budapest: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, 83.
- Keasy, K. – Martinez, B. – Pindado, J. (2015). Young family firms: Financing decisions and the willingness to dilute control. *Journal of Corporate Finance*, 34, 47–63. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.07.014>.
- Kiss, Á. (2015). BI-KA Logistics, Hungarian Case Study, Erasmus+ INISIST Project, Budapest, Budapest Business School – Faculty of Finance and Accountancy, 8.
- Konopacka, A. (2015). The WITEK Centre, Polish Case Study, Erasmus+ INSIST Project Krakow: Krakow University of Economics, 7.
- Koropp, C. – Grichnik, D. – Gyax, A. F. (2013). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41(2), 315–334. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9442-z>
- KPMG (2014). Family matters – Financing Family Business growth through individual investors. Letölthető: <https://s3.amazonaws.com/kpmg-global/family-business/survey8/downloads/KPMG-Family-Business-Financing-Growth-Full-Report.pdf>. Letöltés ideje: 2015. július 20.
- Kuczi, T. (2000). *Kisvállalkozás és társadalmi környezet*. Budapest: Replika Kör.
- Lelkes, Z. – Karmazin, Gy. (2012). Value-based systems – The role of value oriented leadership and trust in the life of companies. *Logisztikai Híradó*, 22(5), 30–32. ISSN: 2006-6333
- Makó, Cs. – Csizmadia, P. – Heidrich, B. – Csákné Filep, J. (2015). Comparative Report on Family Businesses' Succession: Inter-generational Succession in SMEs Transition, INSIST, Budapest Business School, Faculty of Finance and Accountancy, Budapest, Letölthető: http://insist-project.eu/attachments/article/207/INSIST_IO1_Comparative%20Report.pdf. Letöltés ideje: 2016. március 9.
- Makó, Cs. – Csizmadia, P. – Heidrich, B. (2016). Inter-generational Succession in SMEs Transition INSIST – Recommendations for decision makers. Budapest Business School, Faculty of Finance and Accountancy, 24.

- Mandl, I. (2008). Overview of family businesses' relevant issues. Final report. Vienna: KMU Forschung Austria. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf. Letöltés ideje: 2010. július 7.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mester, É. – Tóth, R. (2015). A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei. *Economica*, 8(1), 74–90. ISSN 1585-6216
- Mester, É. – Tóth, R. (2016). Logisztikai vállalatok finanszírozása és a bizalom szerepe a hitelezésben. *Logisztikai Trendek és Legjobb gyakorlatok*, 2(1), 50–53. ISSN: 2416-0555
- Myers, S. C. (1984). Capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 575–590. <http://dx.doi.org/10.3386/w1393>.
- Miller, D. – Le Breton Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720. <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12111>.
- Peters, B. – Westerheide, P. (2011). Short-term Borrowing for Long-term Projects: Are Family Businesses More Susceptible to “Irrational” Financing Choices? Discussion Paper, No 11-006. Centre for European Economic Research, 39. <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp11006.pdf>. Letöltés ideje: 2016. május 8. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1342314>
- Prahalad, C. K. (2009). *Új menedzsmentparadigmák felé*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Romano, C. A. – Tanewski, G. A – Smyrnios, K. X. (2001). Capital structure decision-making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285–310. [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00053-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00053-1)
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25(1), 1–27. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170210782990>
- Simon, H. (2010). *Rejtett bajnokok a XXI. században: Ismeretlen világvezető cégek sikeres stratégiái*. Budapest: Springer Kiadó.
- Surdej, A. (2015). National Report (Literature Review), Erasmus+ INSIST Project, Krakow: Krakow University of Economics, 34.
- Szentesi, I. (2015). Quality Meat Ltd. (Good Practice in the Succession Process), Hungarian Case Study, Erasmus+ INISIST Project, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accountancy, 12.
- Szerb, L. – Terjesen, S. – Rappai, G. (2007). Seeding new ventures – green thumbs and fertile fields: Individual and environmental drivers of informal investment. *Venture Capital*, 9(4), 257–284. <http://dx.doi.org/10.1080/13691060701414949>.

- Tomory, E. M. (2014). *Bootstrap Financing: Case Studies of Ten Technology-based Innovative Ventures, Tales from the Best*. PhD-disszertáció, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaság-tudományi Kar.
- Vecsenyi, J. (2009). *Kisvállalatok indítása és működtetése*. Budapest: Aula Kiadó.
- Vohra, V. (2014). Using the Multiple Case Study Design to Decipher Contextual Leadership Behaviour in Indian Organizations. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 12(1), 54–65.
- Wiktor, J. R. (2014). The Family Business: Preserving and Maximizing an Investment in the Past, Present and Future. *Journal of Taxation of Investments*, 31(2), 65–79.
- Winborg, J. – Landström, H. (1997). Financial bootstrapping in small businesses, a resource-based view on small business finance. In: Bygrave, W. D. – Bird, B. J. – Birley, S. – Churchill, N. C. – Keeley, R. – Wetzel, J. – William, E. (eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00055-5](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00055-5)
- Wymer, P. (2015) Parodan Engineering. British Case Study. ERASMUS+ INSIST Project, Leeds: Leeds Beckett University, 10.
- Yilmazer, T. – Schrank, H. (2010). The Use of Owner Resources in Small and Family Owned Businesses: Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Family & Economic Issues*, 31, DOI: 10.1007/s10834-010-9224-1, 399–413. <http://dx.doi.org/10.1007/s10834-010-9224-1>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

www.gutmann.at

www.insist-project.eu