

Soproni Egyetem
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment program

**A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling
tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az
utódlás folyamatára**

Doktori (Ph.D.) értekezés

Bogáth Ágnes

Témavezető: Dr. Szóka Károly egyetemi docens

Sopron

2018

A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:

Bogáth Ágnes

Készült a Soproni Egyetem

Széchenyi István Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola

Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment programja keretében

Témavezető: Dr. Szóka Károly egyetemi docens

Az értekezés témavezetőként elfogadásra javasolt: igen / nem _____

témavezető(k) aláírása

A komplex vizsga időpontja: 2016 év szeptember hónap 27 nap

A komplex vizsga eredménye _____ %

Az értekezés bírálóként elfogadásra javasolt (igen /nem)

1. bíráló: Dr. _____ igen / nem _____

(aláírás)

2. bíráló: Dr. _____ igen / nem _____

(aláírás)

Az értekezés nyilvános védésének eredménye: _____ %

Kelt, Sopron, 20____ év _____ hónap _____ nap

a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: _____

az EDHT elnöke

TARTALOM

TARTALOM.....	1
ÁBRAJEGYZÉK	3
TÁBLÁZATJEGYZÉK	5
KIVONAT.....	7
ABSTRACT	8
1 BEVEZETÉS	9
1.1 Az értekezés célja és témája	9
1.2 A téma aktualitása	10
1.3 Kutatási témák és hipotézisek.....	11
2 CONTROLLING	13
2.1 Controlling kialakulása.....	13
2.2 Controlling fogalma.....	15
2.3 Controller.....	17
2.4 Controlling szintjei	22
2.4.1 Tervezés jelentősége és jellemzői KKV-nál	22
2.4.2 Stratégiai és operatív controlling.....	24
2.5 KKV controlling	25
2.5.1 KKV-k jellemzői és szerepük Magyarországon.....	25
2.5.2 KKV-k jellemzőinek szerepe a controlling alkalmazásában.....	26
2.5.3 KKV controlling sajátosságai.....	29
2.5.4 A vállalatok mérettől függő controlling tevékenységei	37
3 CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK	46
3.1 Családi vállalkozás definiálása és szerepe.....	46
3.2 Családi vállalkozások jellemzői	50
3.2.1 SEW- Szocioemotikus gazdagság.....	57
3.2.2 Családi vállalkozások pénzügyeinek jellemzői.....	59
3.2.3 Családi vállalkozások munkaerő gazdálkodása Magyarországon	60
3.2.4 Utódlás	62
3.3 Stratégia szemlélet kialakítása és a párhuzamos tervezés szükségessége	69
3.3.1 Stratégiai lehetőségek a családi vállalkozásoknál	69

3.3.2	Családi és vállalkozási párhuzamos tervezési folyamata.....	72
3.4	Családi vállalkozások és a controlling kapcsolata	74
4	KUTATÁS TARTALMA ÉS MÓDSZEREI.....	76
4.1	Kutatás tartalma.....	76
4.2	A kutatás struktúrája.....	77
4.3	Interjúkészítés.....	78
4.4	Kérdőíves vizsgálat	78
4.4.1	Mintavétel	78
4.4.2	A kérdőív felépítése	79
4.4.3	Adatfeldolgozás eszköze és módszertana	79
5	A KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	81
5.1	A kérdőíves minta általános statisztikai jellemzői	81
5.2	Controlling tevékenységre adott válaszok alapvető statisztikai jellemzői	84
5.3	Hipotézis vizsgálat	92
5.4	Az interjúk tapasztalatainak összefoglalása	114
5.4.1	Az interjúban résztvevő cégek általános kapcsolata a controllinghoz.....	115
5.4.2	A hipotézisek mentén vizsgálva a cégek általános kapcsolatát a controllinggal ..	116
5.4.3	Az interjúk további fontos elemei.....	121
5.5	Új és újszerű eredmények.....	122
6	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	125
7	ÖSSZEGZÉS	129
8	SUMMARY.....	132
	IRODALOMJEGYZÉK.....	135
	MELLÉKLETEK	143
	1. sz. melléklet.....	143
	2.sz. melléklet.....	157
	3.sz. melléklet.....	158
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	159
	NYILATKOZAT	160

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra A controlling rendszer szabályozási köre.....	17
2. ábra A vezetés és a controller együttműködése	18
3. ábra A menedzsment és a controlling fejlődése	20
4. ábra A stratégiai és operatív tervezés célrendszere	24
5. ábra Az éves tervezés logikai modellje	25
6. ábra KKV-nál a controlling rendszer hiányának problémafája.....	32
7. ábra A kis- és középvállalkozások controlling.....	33
8. ábra KKV controlling rendszer bevezetésének célfája	34
9. ábra A vállalat és a controlling fejlődése	37
10. ábra A controlling kiépítésének lépései a középvállalatoknál	43
11. ábra Családi vállalkozások aránya az egyes méretkategóriákban	47
12. ábra A családi vállalkozás „univerzum”	48
13. ábra A családi vállalkozások életszakaszai a Hisrich életciklus modell	55
14. ábra Üzleti értékek családi és nem családi cégeknél.....	59
15. ábra Handler szerepcsere modellje.....	65
16. ábra Stratégia kiválasztásának folyamata.....	70
17. ábra Stratégiai potenciál és a stratégiai irányvonal	71
18. ábra A fenntartható családi vállalkozás elméleti modellje.....	73
19. ábra Családi vállalkozás stratégiája.....	74
20. ábra Kutatás menetének folyamatábrája	77
21. ábra A vállalkozások társasági forma szerinti eloszlása	81
22. ábra A vállalkozások eloszlása megyénként	83
23. ábra A vállalkozások eloszlása településfajtanként	83
24. ábra A controlling értelmezése.....	84
25. ábra Controlling alkalmazásának megoszlása a mintán	85
26. ábra A méretkategóriák és a controlling alkalmazásának kapcsolata	85
27. ábra Az Összesített controlling tevékenység mutató hisztogramja	89
28. ábra Ki látja el a legtöbb controlling jellegű feladatot	90
29. ábra A controllingot végző személlyel való megelégedettség.	90
30. ábra A controllingra fordítható összeg és a controlling iránti érdeklődés kapcsolata.....	91

31. ábra Utódlástervezés kapcsolata az alacsony és magas számú controlling tevékenységet végző vállalatok között (N=305)	95
32. ábra A controllingra fordítható elfogadható összeg és az utódlástervezés kapcsolata (N=527)	98
33. ábra Munkatársak teljesítményének mérése (N=328).....	99
34. ábra A vállalati méret és a középvezetői szint kapcsolata (N=480)	102
35. ábra Hitellel rendelkező vállalkozások hitelének fedezete	104
36. ábra Hitellel rendelkező vállalkozások hitelfelvételének okai.....	105
37. ábra A vállalkozásból származó családi jövedelem.....	108
38. ábra A vállalkozás képviselte családi vagyon.....	111
39. ábra A controlling szemléletű utódlási terv	126

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat Stratégiai, üzleti és operatív terv jellemzői.....	23
2. táblázat KKV méretkategóriák.....	25
3. táblázat A hazai és európai KKV-k főbb jellemzői.....	26
4. táblázat KKV-k számára ajánlott mutatószámrendszer	37
5. táblázat A vállalati méret és a controlling összefüggései.....	39
6. táblázat Középvállalat controller feladatai.....	45
7. táblázat KPMG családi vállalkozásokat érintő 2014-2016 közötti kutatási eredményei	49
8. táblázat A legfontosabb különbségek a családi és nem családi vállalkozások között	51
9. táblázat Család és vállalkozás alapvető különbségei	52
10. táblázat A családi vállalkozások életszakaszai.....	54
11. táblázat Jellegzetességek a családi vállalkozások pénzügyiben.....	60
12. táblázat A vállalkozások iparág szerinti megoszlása	82
13. táblázat Controlling tevékenység	87
14. táblázat Összesített controlling tevékenység mutatóstatisztikai adatai	89
15. táblázat Utódlástervezés és vállalati jellemzők keresztáblaelemzése	93
16. táblázat Utódlástervezés és vállalati jellemzők Mann-Whitney próba	94
17. táblázat Az utódlástervezés és a controlling használat közötti keresztáblaelemzés	96
18. táblázat Vállalati jellemzők és teljesítménymérés keresztáblaelemzése.....	97
19. táblázat Controlling tevékenységek átlaga a 3 munkatárs teljesítménymérés típus között...	100
20. táblázat Keresztábla elemzés a középvezetői szint és controlling között	103
21. táblázat Vállalati jellemzők és a hitelfelvétel kapcsolata.....	105
22. táblázat A controllinghoz kapcsolódó további változók és a beruházástervezés keresztáblaelemzése	107
23. táblázat Spearman-féle korreláció a vállalkozásból származó családi jövedelem kapcsán ..	109
24. táblázat Keresztáblaelemzés a vállalkozásból származó családi jövedelem és egyéb controllingra utaló változó között	110
25. táblázat Spearman-féle korrelációt a vállalkozás képviselte családi vagyon kapcsán	111
26. táblázat Keresztáblaelemzés a vállalkozás képviselte családi vagyon és egyéb controllingra utaló változó között	112
27. táblázat Interjúk alanyainak felfontosabb adatai	114
28. táblázat A hipotézis vizsgálatok eredményei	122

KIVONAT

A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára

A disszertáció elkészítésének fő célkitűzése, a hazai családi kis- és középvállalkozások controlling tevékenységeinek és fejlődési irányainak vizsgálata, különös tekintettel az utódlás folyamatára.

A kutatási módszertan szekunder elemeket tartalmaz, amik a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozásából adódik, valamint primer elemekből áll össze, kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés és feldolgozás formájában.

A kutatás legfontosabb eredménye, hogy az utódlástervezés és a controlling tevékenységek között igazolható összefüggéseket találtam. Elmondható, hogy a vállalat controlling szemléletű vezetésének hatása van a cég átörökítésének tervezésére is. A hazai családi vállalkozások legsürgetőbb problémája az utódlás lebonyolítása, ami közel kétharmaduk csődjével jár a jelenlegi statisztikák alapján. Azonban utódlástervezéssel kedvezőbbek az esélyek a sikeres generációváltásra. Ebből következően, a vállalat irányításában bevezetett tervezési-mérési-ellenőrzési gyakorlat segíti az utódlástervezést, ezáltal az utódlás eredményes lebonyolítását.

Ezek alapján javaslom a családi cégek számára controlling szemléletű utódlási terv kidolgozását és bevezetését.

A kutatási eredményekből megállapítottam, hogy a családi vállalkozásoknál is együtt jár a középvezető szint és a controlling rendszer kialakítása a vállalkozás méretének növekedésével. Fejlődő vállalkozások számára javasolt a szervezetfejlesztés során ezeket párhuzamosan kialakítani. A családtagok és nem családtagok teljesítményének mérése során közöttük különbséget nem találtam.

Mind a beruházási, mind a hitelfelvételi kedv kapcsán összefüggést találtam ezek megléte és a controlling között. A külső források igénybevételét és a beruházások végrehajtását a családi vállalkozásoknál is támogatja a controlling szemlélet, hozzájárulva mindezzel a KKV növekedéséhez.

A család anyagi függése a családi cégtől növeli a controlling tevékenységek intenzitását. Valamivel erősebben jelenik meg ez a hatás, ha a család vagyonát nagyrészt a cég jelenti, mint mikor a vállalkozásból befolyó jövedelem adja a család bevételeinek nagyját.

Összességében a controlling bevezetése családi vállalkozásnál is javasolt, mivel így a vállalkozás családi jellegéből fakadó gyengeségei kiküszöbölhetők, és fejlesztésük könnyebbé tehető.

ABSTRACT

The development of the controlling activities of domestic small and medium-sized enterprises, especially with regard to succession

The main objective of the dissertation is to examine the management control system activities of SME family businesses. The research methodology includes primary and secondary elements, which are questionnaire data analysis, interview and literature processing.

The most important result of the research is that I found relational relationships between succession planning and controlling activities. Further results demonstrated the link between controlling and investment borrowing, as well as the financial dependence of the family on the company. It was also possible to justify the relationship between the middle management layer and the increase in corporate size.

Overall, the introduction of controlling is also recommended in a family business, as it is possible to eliminate the weaknesses of the family's business and make it easier to develop.

1 BEVEZETÉS

Doktori értekezésem témája a családi vállalkozások controlling jellegű tevékenységének vizsgálata, a KKV-k körében.

A témaválasztásomat az motiválta, hogy 2009 óta az akkori Budapesti Műszaki Főiskola, majd az egyetemmé válása után az Óbudai Egyetem oktatója vagyok. Kezdetben, mint intézeti mérnök, majd tanársegéd beosztásban. Az általam oktatott tárgyak között szerepel 2010 óta a controlling és a családi vállalkozások, melyeknél gyakorlatvezetőként és előadások tartójaként is tevékenykedem. Kezdetektől foglalkoztatott a két terület fúziójának kérdése. A családi vállalkozások kurzus alkalmával a hallgatói prezentációkból több száz családi vállalkozást ismerhettem meg indirekt módon.

Oktatói tevékenységem részeként szakdolgozatok és diplomamunkák konzulensi feladatait is végeztem. Az évek során 8 darab, a témámhoz illeszkedő dolgozatnak voltam konzulense. Ezen feladatok ellátása közben tovább mélyült a tájékozottságom a családi vállalkozások controllingja kapcsán, amivel részletesebben is megismerhettem ezeknek a vállalkozásoknak a gyakorlati működését.

Tagja vagyok az Óbudai Egyetem Szervezési és Vezetési Intézetében működő KKV kutató és fejlesztő munkacsoportjának, amely nagy hangsúlyt fektet a szervezési és vezetési módszerek szerepének és alkalmazásának kutatására a KKV versenyképességének javítása érdekében. A kutatócsoport vizsgálati témái közé tartozik a családi vállalkozások kutatása, versenyképességük fejlesztése céljából. Ennek a munkának a során évek óta végzek kutatásokat ebben a témában.

2013 óta tagja vagyok a Magyar Controlling Egyesületnek. Ennek egyik munkacsoportja a Családi vállalkozások munkacsoport, mely szervezésében évente kétszer megrendezésre kerülő workshopokon módomban állt részt venni. Ezekon a workshop-okon megismert vállalkozókkal, a munkacsoport vezetőjével és az előadást tartó szakemberekkel folytatott beszélgetéseim során tovább formálódott bennem, a korábbi feltételezéseimet hol megerősítve, hol megcáfolva, a családi vállalkozások controlling használati gyakorlatáról kialakult kép.

1.1 Az értekezés célja és témája

Kutatásom középpontjába a családi vállalkozások tervezési, mérési és ellenőrzési gyakorlatának feltérképezését állítottam, mint az ezeknél a cégeknél megjelenő controlling funkciót betöltő tevékenységek vizsgálata.

A családi vállalkozások meghatározása nem egységes a szakirodalomban. A kutatásomban olyan cégeket vizsgáltam, akiknél döntően az adott család tagjai voltak a tulajdonosok, illetve döntéshozók a vállalkozásnál. További szempont volt, hogy legalább két családtag részese legyen a vállalkozásnak tulajdonosi, vezetői vagy alkalmazotti szinten.

A controlling fogalmát tágan értelmezve minden olyan tevékenységet ide sorolok, ami a tudatos vállalatvezetés eszköze lehet, értve ezalatt a rövidebb, hosszabb időre való előre tekintést, tervek készítését a vállalat fejlődése, fenntartása érdekében, az elért eredmények és teljesítmények vizsgálatát, amiből a jövőre vonatkozó tanulságokat vonhatnak le és amiket felhasználhatnak a következő gazdasági időszakban. A vizsgálat köre kiterjedt a klasszikus controlling területekre, mint az árbevétel, költségek, fedezet, nyereség, beruházások, munkaerőhatékonyság ... stb., valamint ezeknek kizárólag a családi vállalkozásoknál értelmezhető részterületeire, ami az utódlás tervezése vonatkozóan, illetve ennek a controlling rendszerre gyakorolt hatására. A témaválasztáskor, a címben is szereplő „controlling tevékenység” kifejezéshez a mikro-, kis- és középvállalatoknál értelmezhető controlling feladatok tág körét soroltam. Mivel a szakirodalomban is kihangsúlyozásra kerül, hogy a kisebb vállalkozások tervezési, mérési és ellenőrzési tevékenységeiket leginkább szóban végzik, így a kutatás során, ezeket a szóbeli elemek is controlling tevékenységek csoportját képezik. Cél a családi vállalkozások körében használt controlling tevékenységek és a családi vállalkozások jellemzői közötti összefüggések felkutatása kiemelten a következő területeken:

- Utódlástervezés
- Munkaerő teljesítménymérése, különválasztva a családtag és a nem családtag alkalmazott vizsgálatát
- Stratégiai tervezés

1.2 A téma aktualitása

A téma kiválasztását befolyásolta ennek kiemelt aktualitása és fontossága. A családi vállalkozások gazdasági erejét egyre inkább felismerik a kutatók és gazdasági szakemberek. Egyes kutatások alapján Európai Unió GDP-jének 70-80%-át adják ezek a cégek, míg a foglalkoztatottak 40-50%-a ezekben a vállalkozásokban dolgozik. Számos olyan tulajdonsággal rendelkeznek jellemzően ezek a cégek, melyek versenyelőnyt jelentenek a nem családi viszonyok között működőkkel szemben. Ide sorolható, többek között az alkalmazott családtagok elkötelezettsége a vállalkozás sikeréért, a vevőkör megtartását erősítő családias hangulat, tradíciók. Viszont gyengeségekkel is

együtt jár ezeknek a cégeknek a működése, ezek közül megemlíteném a tőkeszegénységet, a külső forrás bevonásával szembeni ellenállást, illetve az utódlással járó többlet kockázatot. Ez utóbbi a családi cégek speciális vezetőváltása, amikor is a cég vezetése átöröklődik jellemzően szülő-ről-gyerekre. Ez különösen aktuális a hazai családi vállalkozások körében ezekben az években, mivel a rendszerváltáskor a 30-40-es éveikben járó vállalkozás alapítók tömegesen érik el napjainkban a nyugdíjkorhatárt. Viszont a statisztikák azt mutatják, hogy a cégek generációváltása háromból két esetben sikertelen, ami a cég felszámolásához vezet. Ha figyelembe vesszük ennek a vállalati szférának hatását a gazdasági életre, akkor könnyen belátható, hogy ennek az aktualizálódó problémának a negatív következményei súlyosan érinthetik a magyar gazdaságot. A hatékony generációváltás kulcsa lehet a gondos tervezés, a folyamat nyomon követése, szükség esetén beavatkozás majd az átadás lezárásával a következmények feltárása, tehát controlling szemléletben kell megközelíteni az utódlás problematikáját. A disszertáció legfőbb célja annak feltérképezése, hogy miként járul a sikeres cégátadáshoz a controlling tevékenység, vagy legalább a controlling szemlélet megléte.

A családi vállalkozások felé irányuló kutatások száma az utóbbi években megnövekedett. Egyre több kutató figyelme fordul a gazdasági szereplők ezen szegmense felé, egyre inkább felismerve jelentőségüket. A hazai és nemzetközi szakirodalom áttanulmányozása során megismertem a családi vállalkozások működését, értékrendjét, tervezési gyakorlatát valamint a controlling szerepét a kis és középvállalkozások különböző méretkategóriáiban. Értekezésben a két terület összekapcsolásával fel kívánom tárni, hogy a kisebb családi vállalkozások működésének hatékonyságát hogyan befolyásolják az általuk használt controlling elemek, illetve miként lehetne eredményesebbé tenni ezeket a cégeket a controlling tevékenységek gyakorlása révén.

1.3 Kutatási témák és hipotézisek

Kutatómunkám kezdetén négy kutatói témát, mindegyik kérdés mentén hipotézist fogalmaztam meg. A hipotézisek kialakítását a hazai és nemzetközi szakirodalom megismerése és a munkám során nyert tapasztalatok alapozták meg. A hipotézisek a következők:

A sikeres utódlás és a cég által működtetett controlling tevékenységek között kapcsolat van.

H1 A controlling használata elősegíti az utódlástervezést.

A controlling tevékenységek alkalmazása és a munkaerőgazdálkodás és -értékelés között összefüggés van a családi vállalkozásoknál.

H2 A nem családtag munkavállalók teljesítményének mérése hangsúlyosabb, mint a családtagoké a családi cégekben.

H3 A controlling használata és a középvezetői réteg kialakulása között kölcsönös kapcsolat van.

A vállalat stratégiai tervezése és a controlling használata hatással vannak egymásra.

H4/a Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább vesznek fel hitelt, mint amelyek nem.

H4/b Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább terveznek beruházást, mint amelyek nem.

A család anyagi kiszolgáltatottsága befolyásolja a controlling használatát a családi cégnél.

H5 Kevésbé alkalmaz controlling tevékenységeket, az a cég, amelyből a család jövedelmének kisebb hányada származik, illetve amelyek a család vagyonának kisebb hányadát képezik, mint amelyek nagyobb részét adják.

2 CONTROLLING

2.1 Controlling kialakulása

Egészen a XIII. századig vezethető vissza a controlling és a controller eredete. Az angol udvarházaknál ismert volt a „counter roll” tisztség, akinek feladata a pénz illetve árukészlet változásának vezetése volt. Később ugyanez a funkció a francia kincstárnokoknál is megjelent, ami később Angliában is elterjedt. (Francsovcics, 2005) Említést kell tenni a velencei szerzetes Luca Pacioli-ról, akinek 1494-ben jelent meg könyve, ami az első olyan könyv, ami a kettős könyvvizetés módszertanát foglalja össze¹. A gazdálkodás és kereskedelem során keletkezett gazdasági adatok egyre komplexebb nyilvántartása és vezetése alapozta meg a gazdasági információk kinyerésének bővülő igényét. Ebben az időben egyre bővült a kincstárnokok feladatköre, mely megteremtette az előfeltételeit a jóval későbbi controlleri munkakör létrejöttének. (Zéman, 2016)

Később, az ipari forradalom korában jelent meg az Amerikai Egyesült Államokban, először állami majd vállalati szinten a controlling tevékenység. "Comptroller general" néven definiálta az 1776-os Amerikai Alkotmány azon tisztséget, aminek feladatkörébe tartozott az államszövetség gazdaságosságának felügyelete. (Horváth, 2003)

Ezt követően jött létre, a XIX. század végén az első controlling szervezet, mely kialakítása a General Electric Company nevéhez fűződik. A vállalatvezetésben használt controlling dinamikus fejlődése a XX. század elejére tehető, amikor is, 1931-ben New Yorkban megalapították a Controller's Institute of America elnevezésű intézményt, ami az amerikai controllerek országos szervezeteként működött. Európában ez a fellendülési folyamat pár évtizeddel később következett be, az 1950-es, 1960-as években. (Francsovcics, 2005)

Az ipari forradalom kapcsán megjelenő gyártási és munkaszervezési módok elterjedése teremtette meg az igényt egy szervezeti egység létrejöttének, mely a munkafolyamatok hatékonyságát biztosította. A controlling kialakulásának egyik oka a divíziós szervezetek megjelenése. Az egyre összetettebb, ezáltal egyre bonyolultabb vállalati működést szükségessé vált összehangoltan irányítani, a különböző, egyre inkább elszeparálódó szervezeti egységek rész céljait összefogottan koordinálni, illetve az elért eredményeket az eltervezettekhez viszonyítva ellenőrizni. (Boda et al, 2003)

¹ címe: Summa de Arithmetica, Proportioni et Proportionalitia

Zéman (2016) a controlling, illetve a vezetői számvitel XIX-XXI. századi fejlődésének okát a gazdaságtörténelmi változásokban látja, valamint, véleménye szerint, ezen vezetői funkciók innovációját a vállalati működésben, például marketing és termelés területein bekövetkezett reformok és szervezeti felépítés újításai tették szükségessé.

Az elmúlt 50 évben a vállalati kontroll kapcsán számos elmélet alakult ki. A vállalati célkitűzés, tervezés, illetve ennek elérése érdekében a vállalati szereplők magatartásának befolyásolása, valamint mindennek a visszacsatolása, ellenőrzése kapcsán alakultak ki a menedzsmentkontroll és a controlling területek. (Milicz, 2016) A két elnevezés nem teljesen fedi egymást, aminek oka kialakulásuk és fejlődésük kulturális és gazdasági környezetéhez illeszkedésében keresendő.

A controlling rendszer megvalósulhat, mint a vezetési szintre emelt funkció, illetve mint a vezetési szintet kiszolgáló eszköz. Az előbbi az angolszász területeken kialakult és elterjedt ún. menedzsmentkontroll, utóbbi a német irányzat, mely alapvető elnevezése controlling rendszer.

Az angolszász irányzat menedzsmentkontrollja; arra épül, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjein lévő vezetőknek a feladata, hogy befolyásolják az alárendeltjeiket, arra ösztönözve őket, hogy tevékenységükkel elősegítsék a vállalati stratégia megvalósulását. (Anthony-Govindarajan, 2009) Ennek megfelelően a kontrollnak különböző szintjeit különböztetik meg, ezek a stratégiai, menedzsment és az operatív kontroll.

A német iskolarendszerben a különválik a menedzser és a controller szerepe. Míg az angolszász iskola a stratégia megvalósítását tűzi ki elsődleges célul, addig a német iskola gyakorlati megközelítésű és magát a controllingot is az üzemgazdaság részeként kezeli. (Milicz, 2016)

A német iskolarendszer jellemzőit Francsovcics (2008, 62.p) a következő fő pontokban foglalja össze:

- „szigorúan és elsősorban gyakorlati alapú,
- célrendszerében az eredmény-orientáltság dominál,
- üzemgazdasági szemlélettel rendelkezik,
- elméleti megalapozottsága is üzemgazdasági eredetű,
- fő funkcióját a koordináció és az információs rendszer jelenti,
- fogalmának és funkciójának fejlődése a vezetési funkciók irányába mutat.”

A magyarországi controlling rendszerek kialakulásának kezdete a rendszerváltás idejére tehető, 1990-es évektől kezdődően. A szocializmus felszámolásával külföldi befektetők jelentek meg az országban, magukkal hozva a nyugati piacgazdasági szemléletet. A külföldi tulajdonosok idehozták és a hazai körülmények között is kialakították a modern vállalatvezetési módszereket, köztük a controlling eljárásokat. A folyamatot elősegítette a mamut állami vállalatok

privatizációja, ezek kisebb méretüként való tovább működése, valamint az üzleti bizalom fokozatos erősödése. (Szabó, 2016)

Viszont magyar viszonyok között több nehézségbe is ütközött ez a folyamat, amik a következőkben foglalhatók össze (Francsovcics, 2005):

- a magyar vállalati vezetők nem voltak teljesen tisztában a controlling lényegével,
- a számviteli törvény nem biztosított támpontokat a controlling működtetéséhez,
- controller szakember hiány volt jellemző magyar viszonylatban,
- a privatizáció folyamata elhúzódott,
- az informatikai rendszerek hiányoztak, manuális elemzések használtak.

2.2 Controlling fogalma

A controlling definiálása azért is fontos, mert „kis túlzással, mindenkinek van elképzelése arról, hogy mit jelent a controlling, vagy mit kellene jelentenie, csak mindenkinek más az elképzelése” (Preißler, 2000, 12.p).

A „to controll” kifejezésből származik a controlling megnevezés. Ennek jelentése összetett, kifejezi egyrészt a „vezérel, szabályoz, irányít” tevékenységeket, de magába foglalja a „felügyel és ellenőriz” jelentést is (Deyhle, 2004). Sokan tévesen csak az utóbbiakat sorolják a controlling feladatkörei közé tartozónak, holott az előzőek is legalább annyira fontos controlling funkciók. (Hernádi, 2007)

„A controlling tekinthető úgy, mint a vezetés alrendszere, amely a tervezést, ellenőrzést valamint az információ ellátást koordinálja. Az információs és értékelő funkcióból adódóan segíti a koordinációt, és lehetővé teszi a vezetés számára, hogy a célra orientálva, környezeti változásokhoz igazodva irányítsa a vállalatot” (Francsovcics-Kadocsa, 2005, 217. o.).

A controlling magyarországi meghonosítását segítő, a rendszerváltás után számos kutató és oktató kezdett a témával komolyan foglalkozni. A hazai controlling szakirodalom első és napjainkban is meghatározó alakja Horváth Péter², akinek 1990-ben megjelent könyve³ nagymértékben segítette a magyar controlling szemlélet és módszertan kialakulását. Controlling meghatározásában a controllingot egy vezetési alrendszerként tekinti, ami stratégiai és operatív szinten kiszolgálja az információs igényeket a vállalati célok realizálása érdekében, koordinálva a tervezési, ellenőrzési és megfelelő információnyújtási vállalati folyamatokat. Ezzel szemben

² Horváth Péter munkájában Dobák Miklós és Radó István nagymértékben közreműködtek

³ Controlling: a sikeres vezetés eszköze című könyv

Körmendi-Tóth 1996-os könyvében⁴ a controllingot a vezetés eszközeként definiálják. Véleményük szerint a legfőbb célja a controllingnak a cég alkalmazkodó képességének javítása. (Zéman, 2016).

A controlling legfontosabb funkcióiként a tervezést és kontrollt emeli ki több szerző (Schmalen, 2002; Bodnár, 1999; Bognár, 2003) Mások ezt kiegészítik információellátási feladattal, illetve e három funkció integrálásának megvalósításával (Chikán, 2003; Horváth, 2008). Francsovcics (2009) további funkciókat emel a controlling körébe: „ a controlling a vállalatvezetés támogatására szolgáló koordináló és információszolgáltató rendszer, amely a vállalat irányítására szolgáló cselekvési alternatívák tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg” (Francsovcics, 2009, 11p)

A controllingot Boda és társai (2003) Hagelmayer Istvántól⁵ származó kifejezéssel egy jelzőkutyához hasonlítják, ami nem csak akkor figyelmeztet, ha a baj már megtörtént, hanem előre jelzi a problémákat.

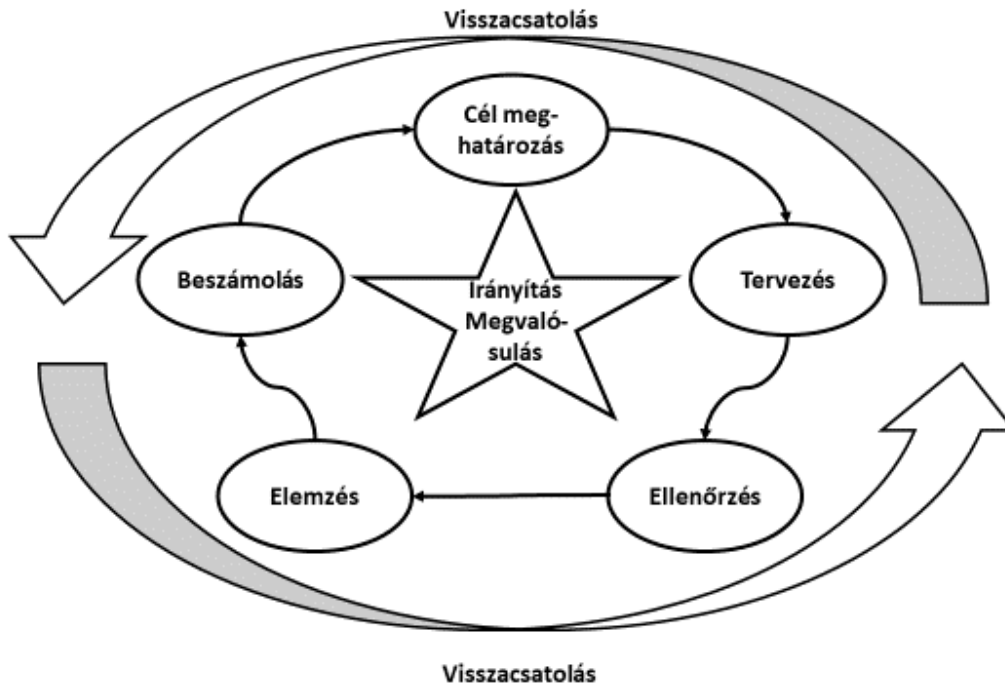
A controlling folyamat alrendszerei a következők (Boda-Szlávik, 2005):

- célmeghatározás,
- tervezés,
- ellenőrzés,
- elemzés,
- beszámolás,

melyek a 1. ábrán látható módon kapcsolódnak össze és alkotják a controlling szabályozási körét.

⁴ Címe: Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában, azóta több, átdolgozott kiadás jelent meg.

⁵ Állami Számvevőszék egykori elnöke



1. ábra A controlling rendszer szabályozási köre

Forrás: Saját szerkesztés (Boda-Szlávik, 2005; Francsovcics, 2005; Maczó, 2007 alapján)

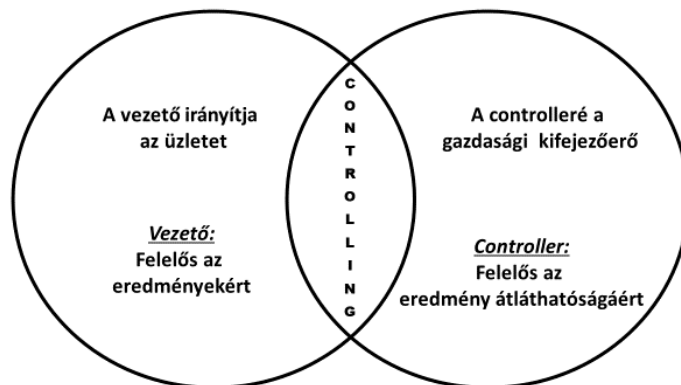
A controllingról elmondható, hogy szemlélete speciális és olyan eszközökkel, módszerekkel működik, mely e gondolkodásmód jellegzetessége. Eszköztára folyamatosan bővül, de mindig arra irányul, hogy a vezetőket segítve a vállalat működését értékelje. (Szóka, 2015).

Véleményem szerint a controlling legfontosabb feladata a vállalat irányításának segítése, a vállalat navigálása a gazdasági élet viharáiban. A controlling a vezetést támogató, tehermentesítő rendszer, mely a célkitűzések meghatározásával, ezek elérésének tervezésével, a tervek megvalósulásának vizsgálatával és elemzésével illetve ezekről beszámoló készítésével segíti a vezetés munkáját, mindezt úgy, hogy az új adatok fényében folyamatosan felülvizsgálja a korábbi tevékenységeit, valamint, ha szükséges módosít ezeken. Ezeknek a funkcióknak az együttes megléte alkotja a teljes controlling rendszert egy vállalatnál, azonban egy-egy funkció, controlling tevékenység önmagában is megvalósíthatja a vállalat irányítását segítő szerepet.

2.3 Controller

A-controlling eltérően fejlődött Amerikában és Európában, így a controller feladata és szerepe is eltérő a különböző földrajzi területeken. Amerikai gyakorlatban a controlling a vezető funkció része, így külön controlleri munkakör nem jellemző ezeknél a cégeknél. Az adatok gyűjtését és csoportosítását a monitoring osztály végzi, ehhez döntéstámogatás nem kapcsolódik. Európai

vállalati kultúrában a controller leginkább tanácsadói feladatkört tölt be, aki az adatokat nem csak gyűjti, hanem feldolgozza és elemzi is egyben. (MCE, 2014)



2. ábra A vezetés és a controller együttműködése

Forrás: Hanyecz, 2009, 18.p

Az 2. ábra szemlélteti a controller és vezetés kapcsolatát. A controller végzi a controlling tevékenységeket, amely során információt szolgáltat, abból a célból, hogy a vezető a legjobb döntést tudja meghozni, azt, ami várhatóan a legnagyobb eredménnyel jár.

A következő tulajdonságokat véli Francsovcics (2009) a leginkább kívánatosak egy controllernél:

- „Nyitottság, kíváncsiság és információéhség kell, hogy jellemezze,
- Piacorientált,
- Stratégiai szemléletű, emberközpontú,
- innovatív és teljesítményorientált személyiség legyen.” (Francsovcics,2009,183.p).

Körmendi és Tóth (2006) ennél részletesebben mutatja be a controllertől elvárt tulajdonságokat, különválasztva az ideális controller személyiségjegyeit a szakmai ismereteitől, az alábbiak szerint:

1. Elvárt személyiségjegyek:

- Jó konfliktuskezelés,
- Kreativitás,
- Precizitás,
- Nyitottság,
- Tisztánlátás és egyértelmű fogalmazás,
- Felelősségtudat,
- Objektivitás,
- Megbízhatóság.

2. Szakmai elvárások

- Felsőfokú, gazdasági végzettség, jó gazdasági érzék,

- Szakmai tapasztalat,
- Számítástechnikai ismeretek,
- Jogszabályi ismeretek,
- Nyeltudás,
- Pénzügyi és vezetői számviteli ismeretek,

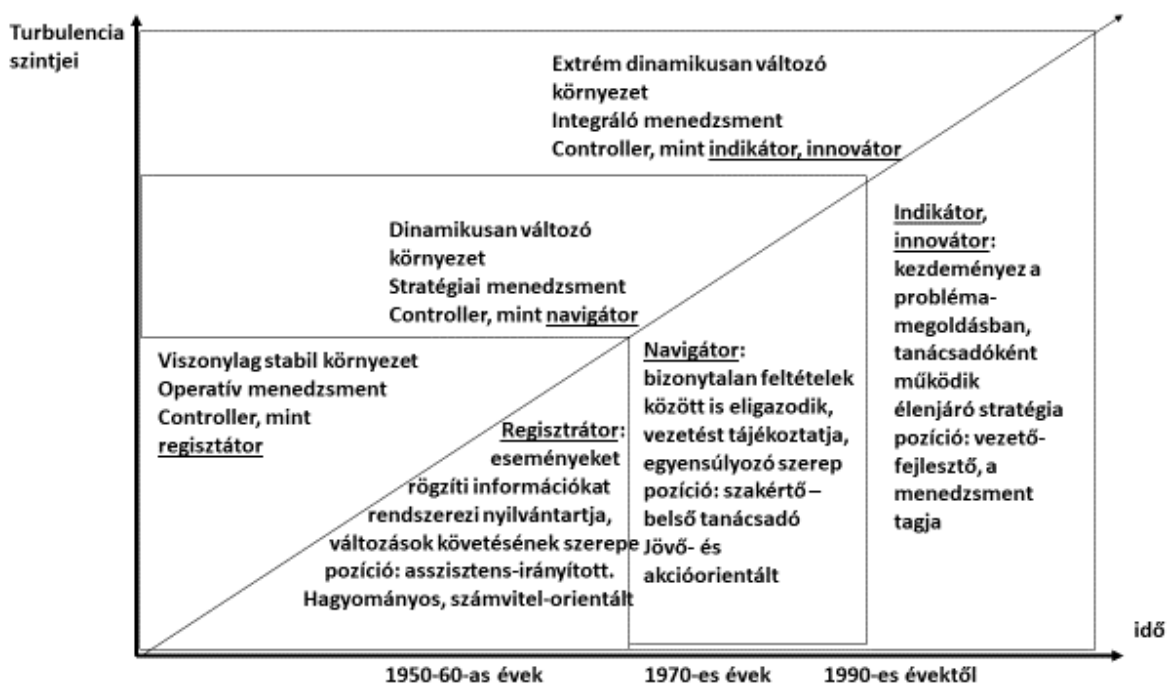
A controller legfontosabb feladatait a következőképpen lehet összefoglalni (Sinkovics, 2010):

- Segítséget nyújt a vállalati stratégiai és operatív tervek kidolgozásában.
- Befolyással van a vállalati erőforrások gazdaságos felhasználására, mely lehet szellemi, anyagi, pénzügyi és szervezeti jellegű.
- Megfogalmazza a gazdaságosság kritérium rendszerét a beszerzéssel, termelési folyamattal, termékekkel, szolgáltatásokkal, valamint ezek értékesítésével kapcsolatban, kialakítja az ezekkel szembeni elvárásokat.
- Egyes szervezeti egységek szintjére bontja a feladatokat és ezekhez elvárt teljesítményeket és motivációkat kapcsol.
- A tervek megvalósítása közben méri a terv-tény eltéréseket, feltárja ezek pozitív vagy negatív okait, ez utóbbi esetben megvizsgálja a beavatkozás szükségességét, ha kell beavatkozási akcióterveket, korrekciós intézkedéseket készít a munkatársakkal és vezetéssel együttműködve.
- A vezetői információsrendszer gazdasági modulját kezeli, információkat hív le a rendszerből és folyamatosan visszacsatolja a teljesítés eredményeit a vezetőség felé.
- Követi a vállalati eredményeket befolyásoló külső-belső tényezőket, ezekben bekövetkező változásokról szükség esetén értesíti a vezetőséget vagy a munkatársakat.
- Az eredményességgel kapcsolatos felelősségi szinteket tisztázza és rögzíti.
- Gazdálkodási döntéseket támogatja elemzések, előrejelzések és véleményezések készítésével.

Milicz és Jenővári (2015) egy empirikus kutatásban összehasonlították a szakirodalomban meghatározott controlleri feladatokat a controlleri álláshirdetésekből megjelenő elvárásokkal. Arra jutottak, hogy a controlleri feladatkörök igen változatosak, 33 különféle controlleri feladatkört azonosítottak, amit gyakoriság alapján nem tudtak statisztikailag különféle iparágakhoz kötni. Bizonyos, a szakirodalomban kiemelt feladatkörök megjelennek a hirdetésekből: a beszámoló készítése, terv-tény eltéréselemzés, tervezés, illetve költségelemzés.

Azonban olyan, a szakirodalom által controlleri munkakörkörbe sorolt feladatok, mint az adatok megbízhatóságának biztosítása, a stratégiai tervezésbe való részvétel valamint a divíziók teljesítménymérése alig szerepelnek a hirdetésekben.

A controller feladatai és tulajdonságai tekintetében, meglátásom szerint sokkal árnyaltabb képet kapunk, ha a különböző controlleri feladatkörök alapján vizsgáljuk ezeket. A controlleri feladatok a controller fejlődésével párhuzamosan alakultak, ezt szemlélteti a 3. ábra.



3. ábra A menedzsment és a controlling fejlődése

Forrás: saját szerkesztés Osmanagić (2007), Francsovcics (2011) és Maczkó (2007) alapján

Ez a három controller típus, a regisztrátor, a navigátor és az indikátor-innovátor napjainkban is megtalálhatók a cégeknél, mivel nem csak a controlling fejlődésével hozható összefüggésbe alkalmazásuk, hanem szerepkörük függ a cég adottságaitól és a működési környezetétől. Ennek megfelelően a 3 controller a következő környezeti, vállalati körülmények között válik szükségessé (Maczkó, 2007):

- **Regisztrátor:** Igazítás, igazodás igénylő változások teszik szükségessé, alapvető feladata a korrekció. A regisztrátor számára a probléma feltárása az elsődleges feladat, míg a megoldás keresésére kevés energiát fordít. A regisztrátor controller személyiségének legfontosabb vonásai a precizitás, pontosság, elsősorban számszerű adatok alapján kiváló elemző képesség. Elsősorban a múltra koncentrálnak.

- Navigátor: A navigátor elsődleges szerepe a vezető támogatása a vállalat fejlődésében, evolúciójában. Számára a gondok feltárása és ezekre a megoldás keresése ugyanannyira fontos feladat. Fontos jellemvonása a probléma felismerő és a megoldások gyakorlati alkalmazásának képessége, együttműködő készség, akcióorientáltság. Elsősorban a jelennel és a közeljövővel foglalkozik.
- Indikátor, innovátor: Újító jellegű változásoknál van kiemelt szerepe, a vállalati megújulás, revolúció folyamatában. Számára az eredmények elérése az elsődleges cél. Személyiségében fontos, hogy megjelenjen a szemléletfejlesztő, rendszerépítő, élenjáró és magas döntéshozatali készségek. Elsődlegesen a jövőre fókuszál, stratégiai szinten. Mindig előre tekint, keresi a fejlesztési lehetőségeket.

Attól függetlenül, hogy mi a controller elsődleges feladatköre, a vállalati menedzsment eredményes döntéstámogatásához szükséges, hogy a cég rendelkezzen megfelelő regisztrációs, navigációs és indikációs rendszerrel, hívja fel a figyelmet erre Francsovcics (2011).

Találó kifejezéssel a controllert Deyhle (2004) „intelligens-munkatársként”⁶ jellemezte, aki a vezetőt tehermentesítve, gondolkodik a jövőbeli alternatívákon, tematizálja a rendelkezésre álló információkat és módszertant ad a hatékonyabb működéshez.

⁶eredeti angol kifejezés: Intelligenz-Offizier

2.4 Controlling szintjei

Az 1960-as évekig az operatív controlling feladata kimerült az információgyűjtés és feldolgozás általi döntéselőkészítésben. Ezt követően kapott egyre nagyobb hangsúlyt a stratégiai vezetés, amivel párhuzamosan az operatív controlling a vállalati controlling alrendszerévé vált, aminek az lett a feladata, hogy a stratégia megvalósítására törekvő vállalati vezetést támogassa. (Szóka, 2007)

A szakirodalom megkülönbözteti a stratégiai és az operatív controllingot.

„A stratégia kialakításánál meg kell különböztetni stratégiai és operatív célmeghatározást és tervezést. Ennek megfelelően a controlling is stratégiai controllingra és operatív controllingra tagozódik” (Francsovcics, 2005, 21p)

2.4.1 Tervezés jelentősége és jellemzői KKV-nál

A tervezés „a vállalati célok, az elérésükhöz szükséges eszközök és intézkedések összehangolása” (Francsovcics, 2005., pp. 18.) A tervek kialakításakor nem csak az elérendő célra, hanem annak megvalósíthatóságára is hangsúlyt kell fektetni. „A tervezés a kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározását és a feladatok elvégzéséhez szükséges feltételrendszer biztosítását jelenti.” (Körmendi - Tóth, 2006., pp. 29.). A gazdasági tervezés a feladatok meghatározása, amik elvezetnek a kitűzött célok eléréséhez, illetve mindehhez a feltételrendszer kidolgozása (Huylenbroeck, 2001).

„A terv egy kidolgozott program vagy keret, amit arra használnak, hogy leírják, miként kívánja a szervezet céljait elérni, röviden jövő kialakítást jelent. Teszi mindezt azért, hogy segítségével rövid távon a szervezet működési hatékonyságát, hosszú távon pedig fennmaradását és sikerét biztosíthassák.” (Szóka, 2007., pp. 29)

A szakirodalom általánosságban hármas időfelosztásban tárgyalja a tervezés időhorizontját. Hosszú-, közép- és rövidtávú terveket különítenek el a szerzők. A három szint Francsovcicsnál (2005) a következő: stratégiai vállalati, stratégiai szakterületi és operatív tervezés célrendszere. A továbbiakban Dobák (2008) féle felosztást követem, melyben megkülönböztetésre kerül stratégiai, üzleti valamint éves operatív terv, ezek jellemzőit az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat Stratégiai, üzleti és operatív terv jellemzői

	Stratégiai tervezés	Üzleti tervezés	Operatív tervezés
időtáv	hosszú táv – 3-10év	középtáv – pár év (1-3 év általában)	rövidtáv – 1 év
alapja	Vállalati vízió alapján	Stratégiai terv alapján	Üzleti terv alapján
tartalom	hosszú távú célok és elérésük módja cégfilozófia <ul style="list-style-type: none"> • alapstratégia • üzletági stratégia • versenysztratégia • funkcionális stratégia üzleti irányelvek fejlesztési előirányzatok	cselekvési tervek erőforrás szükséglet meghatározása, piacszegmentálás, részletes költség, eredmény és cash-flow adatok	konkrét célmeghatározás, a felelősök megnevezésével
számszerűség	elnagyolt, becült számok	sarokszámok	pontos tervszámok

Forrás: Dobák (2008, 25.p)

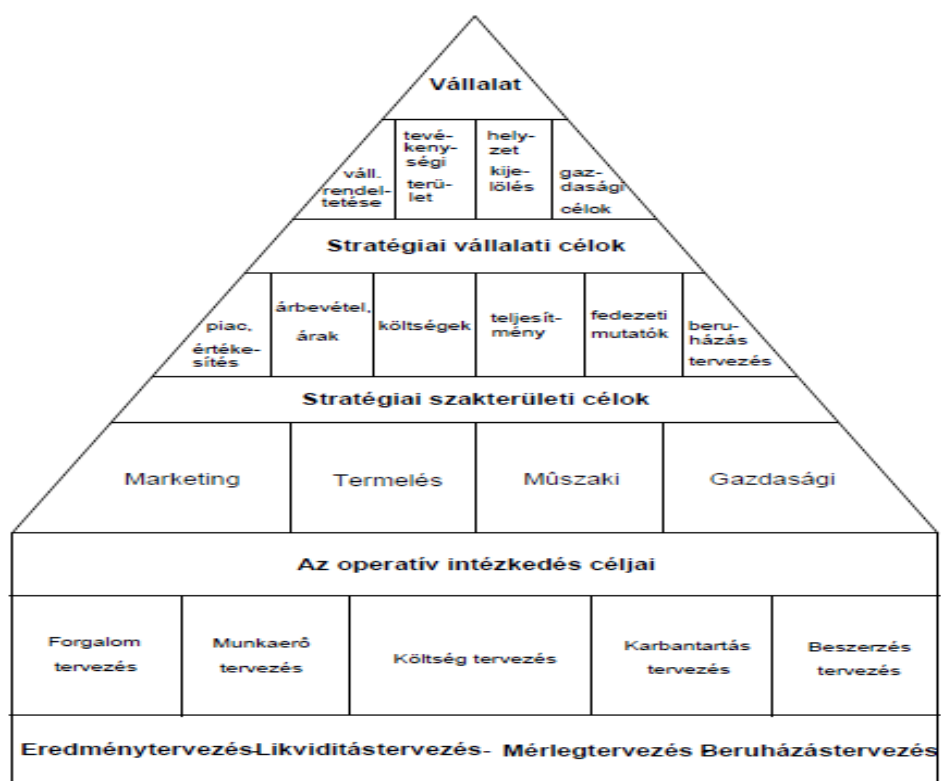
Ez a három szint ritkán különül el ilyen élesen egymástól, különösen a KKV szektorban. A tervezési időszak rövidülésével az üzleti tervezés és operatív tervezés összemosódik, sok esetben az üzleti terv funkcionál operatív tervként is (Schmalen, 2002) Ehhez vegyük hozzá azt a gyakorlatot, miszerint a KKV ritkán készítenek írott stratégiai tervet. Kadocsa (2012a) kutatásában a megkérdezett KKV 37%-a rendelkezett írásban rögzített stratégiai tervvel. Meglátása szerint a vállalkozások rendelkeznek a szükséges stratégiai gondolkodással, csak nem érzik szükségesnek ennek rögzítését. Több hazai kutatás is ugyanerre az eredményre jutott, miszerint a KKV-nál hiányzik a formális stratégia terv (Hugyi, Takácsné, 2011), de rendelkeznek jövőképpel (Karda, 2009), illetve sok esetben ez a stratégiai jövőkép inkább kialakul a különböző vállalkozót érő hatások mentén, mintsem tudatos kialakítás eredménye (Salamonné, 2000). Sok esetben stratégia terv nem is készül, de mégis megjelenik a vállalati stratégia, még hozzá az üzleti tervben.

Hernádi (2007, 59.p) a következőképpen foglalja össze a stratégiai, üzleti és operatív terv összefonódását a KKV-nál: „Az üzleti terv a stratégiai tervnél rövidebb időhorizontú, részletesebb cselekvési terv, általában informális, vállalkozói, „fejben létező” stratégiával rendelkező kisvállalatoknál az üzleti terv többnyire tartalmazza a fő stratégiai célkitűzéseket is, és a stratégia megvalósításához szükséges, az üzleti terv időhorizontjára érvényes cselekvési programot is.”

2.4.2 Stratégiai és operatív controlling

A stratégiai controlling középpontjában maga a stratégia áll. Feladata a hosszútávú, stratégiai tervek kialakítása, megvalósításának nyomon követése, szükség esetén beavatkozás és változtatás. Ezzel ellentétben az operatív controlling a vállalat mindennapi működésével foglalkozik. Feladata a gazdaságosság, rentabilitás, likviditás vizsgálata.

A controlling 2 szintje összekapcsolódik, hiszen az operatív tervezés és így az operatív controlling alapja a stratégiai szint, és ennek operatív szintű lebontása. A tervekben kijelölt célrendszerek stratégiai szintről való szétbontását kiválóan szemlélteti az 4. ábra.



4. ábra A stratégiai és operatív tervezés célrendszere

Forrás: Francsovcics, 2005, pp.22

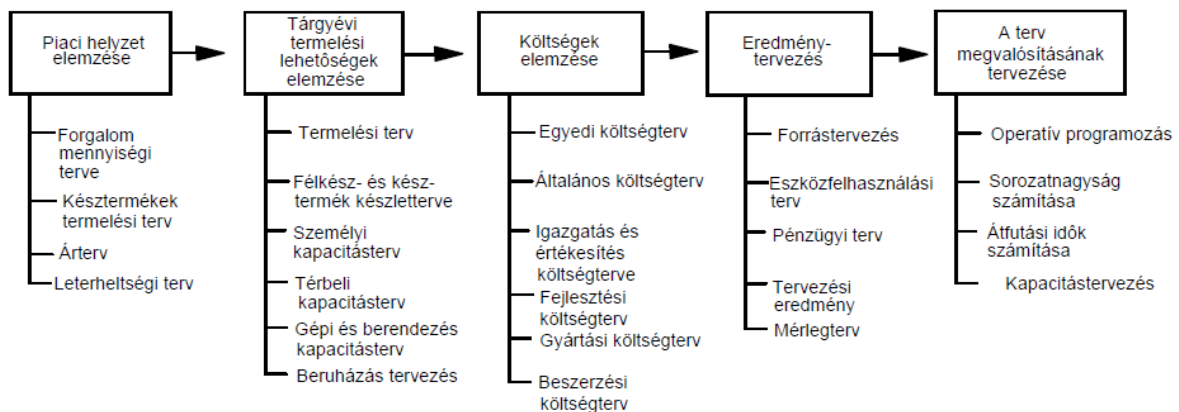
A stratégiai controlling kialakulását a felgyorsult gazdasági folyamatok, folyton változó környezet és a kiéleződött piaci verseny idézték elő. Ezek hatására egyre nőtt az igény a hosszútávú tervezésre és előrelátásra. A vezetők egyre nagyobb hangsúlyt fektettek a stratégia kialakítására, a stratégiai tervek készítésére, ezek folyamatos felülvizsgálatára, újra gondolására, így a controlling szintje is bővült stratégiai szinttel.

Csiszárík-Kocsir és társai (2015) elsősorban a controlling stratégiai szintű szerepét hangsúlyozza, kiemelve a finanszírozási stratégia kialakításában betöltött szerepét, beleértve a beruházás gazdaságossági számításokat és döntéseket valamint ezek utólagos ellenőrzését. Mindez

hosszútávon szolgálja a vállalat piaci pozíciójának megőrzését, valamint a versenyképesség javítását.

Az operatív controlling területéhez tartoznak a költség- és eredménycontrolling, valamint a pénzügyi controlling. (Zéman, 2016)

A 5. ábrán Francsovcics összefoglalásában áttekinthető az éves operatív controlling tervezési feladatainak csoportjai.



5. ábra Az éves tervezés logikai modellje

Forrás: Francsovcics, 2005, 25.o.

2.5 KKV controlling

2.5.1 KKV-k jellemzői és szerepük Magyarországon

A kis- és középvállalatok, és leginkább a mikrovállalkozások jelentősége igen hangsúlyos Magyarországon. Vecsenyi (2012) helyesebbnek ítélné ezeket a vállalati kategóriákat összefoglalva mKKV-ként rövidíteni, jelezve, hogy a mikrovállalkozások is ide tartoznak, viszont a szakirodalomban a KKV terjedt el. A KKV-k méret besorolását a 2. táblázat mutatja.

2. táblázat KKV méretkategóriák

Méret	Létszám ⁷	Árbevétel Max.	Mérlegfőösszeg Max.	Tulajdonosi összetétel
Mikrovállalkozás	1-9 fő	2 millió €	2 millió €	max. 25% állami és/vagy önkormányzati részesedés ⁸
Kisvállalkozás	10-49 fő	10 millió €	10 millió €	
Középvállalkozás	50-249 fő	50 millió €	43 millió €	

Forrás: saját szerkesztés a 2004. évi XXXIV. törvény alapján

⁷ Éves munkaerő egység alapján határozzák meg, vagyis minden munkaerő felhasználást teljes munkaidős dolgozói létszámmá átkalkulálással kapható érték.

⁸ Tőke és szavazati jog alapján

A teljes vállalati szektorban KKV-k aránya 99,95%, ezen belül mikrovállalkozás a regisztrált vállalkozás 97,6%-a, míg a működő vállalkozások közül 75,6%. A KKV szektor a GDP 45%-át, illetve a foglalkoztatottság 60%-át adja Magyarországon. (Szabó, 2014) A KKV-k számára kihívást jelent világszerte a versenyképesség elérése és megtartása (Lazányi, 2014) viszont fő gyengéik ezt nehézkessé teszik. A KKV-ban gyakran a munkaerő képzetlen, a vállalkozás tőkehiányos és a kockázatvállalás mértéke igen alacsony. (Keenan et al, 2009) Továbbá a középkelet európai és magyar KKV-kra is jellemző, tevékenységi körük egyszerű, földrajzilag kis területen működnek, kevés a pénzügyi tartalékjuk, így érzékenyebbek a környezeti hatásokra, valamint innovációra is kevesebb jut, mindennek megfelelően a szervezeti felépítésük is egyszerűbb (Veber-Srpová, 2005). Az EU-ban és Magyarországon működő vállalkozások 2015-ös megoszlását részletesen a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat A hazai és európai KKV-k főbb jellemzői

Megnevezés	Vállalkozások száma			Foglalkoztatottak száma			Hozáadott érték		
	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28
	Menny.	Arány	Arány	Menny.	Arány	Arány	Milliárd €	Arány	Arány
Mikro-vállalkozások	515 298	94,1%	93,1%	900 052	33,9%	29,9%	10,0	18,0%	20,8%
Kisvállalkozások	27 076	4,9%	5,8%	501 535	18,9%	20,0%	9,2	16,7%	17,8%
Középvállalkozások	4 384	0,8%	0,9%	415 900	15,7%	16,7%	10,1	18,2%	18,2%
KKV-k	546 758	99,8%	99,8%	1 817 487	68,5%	66,6%	29,3	52,9%	56,8%
Nagyvállalkozások	917	0,2%	0,2%	836 709	31,5%	33,4%	26,2	47,1%	43,2%
Összesen	547 675	100%	100,0%	2 654 196	100%	100,0%	55,5	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés 2017. évi SBA tájékoztató alapján

2.5.2 KKV-k jellemzőinek szerepe a controlling alkalmazásában

A magyar KKV-szektor főbb jellemzői a következők, Kállay (2010) összefoglalásában:

1. elaprózott vállalatszerkezet,
2. erős középvállalati réteg hiánya (1% alatt van a magyar középvállalatok száma),
3. a versenyszféra több mint 2,6 millió embernek ad munkát, ezek 70%-át KKV-knál foglalkoztatják,
4. a vállalatok többsége elégtelen hitelfedezettel rendelkezik,
5. magas az adóelkerülés aránya,
6. sok a kényszervállalkozás,
7. relatív alacsony termelékenység
8. kiöregedő menedzsment, utódlási problémák,
9. elégtelen pénzügyi ismeretek,
10. alacsony innovációs hajlandóság.

A továbbiakban e tulajdonságok alapján részletesebben bemutatom a hazai KKV réteget, kitérve e jellemzők hatására a controlling rendszer kialakítása lehetőségeire és a controlling bevezetésének nehézségeire. Az alábbi felsorolás azért is lényeges, mivel a KKV-ok gyengeségei alapul szolgáltak a hipotézisek felállításához, mivel a controlling nyújtotta lehetőségek kihasználásával, feltételezésem szerint, ezen negatív tulajdonságok mérsékelhetők.

1-2. „Elaprózott vállalatszerkezet, erős középállalati réteg hiánya”: A vállalati méret szerint elmondható, hogy az írásban foglalt tervezésre annál nagyobb az igény, minél nagyobb a vállalat. A vállalkozó személye a meghatározó a mikro- és kisvállalkozások vezetésében, működésében. Egy személyben ő az egész vállalkozás irányítója. Ezeknél a cégeknél a stratégia és operatív tervek írott formában rögzítése szinte sosem valósul meg. (Kadocsa, 2015) Rögzített tervezési adatok hiányában controlling rendszer sem kerülhet kialakításra.

3. „A szektor magas munkahelyteremtő képessége”: A KKV szektor hozzávetőlegesen 1,82 millió embert foglalkoztat hazánkban. Figyelembe kell venni, hogy „eredményes vállalati munka csak megbecsült, felkészült munkatársakkal érhető el, és a munkavállalói elkötelezettség az eredmény legfőbb forrása. Ezt pedig úgy lehet elérni, ha a vállalat tulajdonosi képviselői és vezetése külön alrendszereként nagy figyelmet szentel a munkavállalók törvényes foglalkoztatására és motivációjára.” (Nagy, 2013, 259.p). A szakképzett és mellette motivált munkavállaló a sikeres üzletvitel egyik sarokpontja. A humáncontrolling módszertanával, a munkavállalók teljesítményének mérésével kialakítható egy megfelelő értékelő és motiváló rendszer amely, elősegíti a vállalkozásnak a munkatársak megfelelő szintű elkötelezettségét. (Lindner et al, 2003)

4. „Elégtelen hitelfedezet”: Elégtelen hitelfedezet nélkül a bankok nem biztosítanak hitelt a KKV-k számára. Legtöbbször ez már a hitelkérelemmel kapcsolatos érdeklődés során kiderül a vállalkozónak. A magyar vállalkozások 80 %-a gazdálkodását saját tőkéből kell megoldania, míg ez az érték fejlett országok esetén csupán 15-20%. (Vécsey, 2015)

5. „Magas az adóelkerülés”: „A jövedelemeltitkolás egyik legtipikusabb jellemzője az, hogy a jövedelemeltitkolás a kis szervezetekhez kapcsolódik, ahol az eladók és vevők, munkaadók és munkavállalók között közvetlen a viszony.” (Nagy, 2011, 84.p)

6. „Sok a kényszervállalkozás”: Kedzetben a rendszerváltás majd a gazdasági válság olyan piaci helyzetet teremtett, hogy külső körülmény diktálta rengeteg vállalkozás létrejöttét. Ennek leggyakribb megjelenési formái:

- állásvesztők, akik vállalkozás indításával próbálják megélhetésüket biztosítani,
- kiszervezettek, akiket munkahelyük a továbbiakban vállalkozóként hajlandó foglalkoztatni,

- számlaképes, költségelszámoló, akik fizetésük kiegészítése végett végeznek számlaképes vállalkozói tevékenységet. (Vecsenyi, 2012)

Keenan és társai (2009) kutatása alapján, ezek a motivációk első helyen szerepelnek a vállalkozások alapításakor, és csupán harmadik helyen szerepel a „kedvező üzleti lehetőség”, mint vállalkozásindítási indok.

7. „Alacsony termelékenység”: A KKV-k jellemzője az alultőkésítettség, ami a szükségesnél alacsonyabb forgótőke szintet, ezáltal likviditási gondokat eredményez. (Pollákné, 2004) Ennek egyik következménye az alacsony termelékenység, mivel nincsenek meg maradéktalanul a működés feltételei, erőforrásai. A meglévő források optimális kihasználásához és új források bevonásához, ezáltal a lehető legmagasabb termelékenység eléréséhez controlling tevékenység javasolt a KKV-k számára.

8. „Kiöregedő menedzsment”: Mádi-Szabó Zoltán⁹ a következőképpen látja a hazai helyzetet: „Magyarországon a KKV-k és a családi vállalkozások növekedését, fejlődését az organikus fejlődés mellett leginkább a Magyar Nemzeti Bank Növekedési Hitelprogramja támogatja, ami nagy népszerűségnek örvend. Probléma oka sokszor a bizalomhiány, illetve az ennek következtében kialakuló nagyon központosított vezetési struktúra, illetve az is, hogy a cégutódlásra nincs kidolgozott stratégia, ami miatt sok társaság nem tudja majd folytatni tevékenységét a jövőben”. Meglévő, olajozottan működő controlling rendszer, illetve hozzáértő controller munkatárs megkönnyíti a cégátadás bonyolult folyamatát.

9. „Elégtelen pénzügyi ismeretek”: A legtöbb mikro- és kisvállalkozónál nincs olyan pénzügyi szakember, aki a pénzügyi tervezést el tudná végezni, sokszor a könyvelő vagy valamely mindenek kolléga végzi ezeket a feladatokat, megfelelő szaktudás nélkül. Ezen cégek legtöbbszörnek nincs kialakult tervezési módszere, előrejelző rendszere egyszóval nincsen controlling rendszerük. Tanácsadókat sem fogadnak, a probléma fel nem ismerése miatt, valamint az ezzel járó anyagi teher végett. (Pollákné, 2004)

10. „Kevés innováció”: Döbbenetes adat miszerint a cégek 72%-a sem termék, sem piac szintjén nem végez fejlesztést. Ezeknek a vállalkozásoknak alapvető célja csupán a fennmaradás, az adott szint fenntartása. (Szirmai et al, 2009) Kadocsa (2012a) kutatásából kiderül: a kisvállalkozások innovációs tevékenysége elsősorban belső tényezőktől függ. Az alacsony innovációhoz olyan tényezők járulnak hozzá, mint a kockázatkerülő vezetés negatív hozzáállása a fejlesztéshez,

⁹ A magyarországi KPMG családi vállalkozásokért felelős csoportjának vezetője. Forrás: http://www.piacprofit.hu/KKV_cegblog/harcolnak-a-jo-munkaeroert-de-optimistak-a-csaladi-vallalkozasok/ 2015.03.21

valamint ennek gyakorlatba ültetéséhez, továbbá az ez irányú belső ösztönzési rendszer hiánya. További felmérések azt az eredményt hozták, hogy a hazai vállalkozások leginkább az innovációt gátló tényezőnek a magas költségek, illetve külső/belső forráshiányt tartják. (Keenan et al, 2009) Az innováció hiányában a vállalkozás jó esetben stagnál. Az innovációk megvalósítását célzó beruházások tervezése és megvalósulásának nyomon követése controlling feladat, ahogy a beruházást megelőző költségelemzése és források hatékony felhasználásának tervezése is. Ezekből a jellemzőkből is kitűnik, hogy a KKV-k jelentős nehézségekkel küzdenek. A disszertációm kapcsán kutatom, hogy ezeknek a negatív tulajdonságoknak kedvezőbbre fordulása és a controlling használata milyen összefüggéseket mutat a családi vállalkozások esetén.

2.5.3 KKV controlling sajátosságai

KKV-knál a controlling rendszer kiépítésének lehetőségei és határai egészen mások, mint egy nagyvállalat esetében. Ahogy a korábbi fejezetben kifejtettem, a controlling kialakulása a nagyvállalati mérethez kapcsolódik. A hazai szerzők egy része kizárólag a nagyvállalati controlling rendszerrel foglalkozik, meg sem említve a KKV szektor érintettségét. (Körmendi-Tóth, 2011; Maczó, 2007). A szerzők többsége érintőlegesen említi a KKV controlling sajátosságait. (Horváth, 2008; Francsovcics, 2005; Hanyecz, 2011). Az utóbbi évtizedekben jelentek meg kifejezetten a KKV controllinggal foglalkozó tanulmányok. Az egyik első könyv ebben a témában 1994-ben jelent meg Witt-Witt „Controlling kis és középvállalkozásoknak” címmel, ám a címtől eltérően szinte kizárólag a középvállalati controllinggal foglalkoznak. Az utóbbi években egyre több tanulmány jelenik meg kifejezetten KKV témában. (Hernádi, 2007; Németh, 2003; Sinkovics, 2006; Szóka, 2007; Hágen 2008; Katona, 2015)

„A controlling jelentősége a KKV-nál elhanyagolhatónak tűnhet egy felületes szemlélő szemszögéből. Viszont, ha a vállalkozások működésének mélyére nézünk, akkor láthatjuk, hogy a controlling jelen van a legkisebb cégek életében is és áthatja a tevékenységeiket. Még ha nem is szakemberek végzik ezeket a feladatokat, de célkitűzést, tervezést, az elért eredmények ellenőrzését és ezekből a következtetések levonását és felhasználását a későbbi gazdasági döntésekben, tehát a controlling tevékenységeket, minden józan gondolkodású és a vállalkozását sikerre vivő vezető megkerülhetetlenül végez.” (Bogáth, 2017, 10.p)

A környezet stabilitása is hozzájárul a vállalati controlling feladatok összetettségéhez, mivel stabil környezetben, ahol a gazdasági események rutinszerűen ismétlődnek, innovációs igény alacsony, így leginkább regisztráló szerep jut a controllingnak. Mindez a mikro- és kisvállalkozások jellemzője elsősorban. A középvállalatok működési környezete összetettebb, így kevésbé

kiszámítható, instabil, innovációs igény magasabb. Ezeknél a vállalatoknál a controlling rendszernek pre és pro aktív módon kell működnie. (Schlagheck, 2000)

Sinkovics (2006) szerint a mikro- és kisvállalatok legnagyobb részénél controlling rendszer kialakítására egyáltalán nem kerül sor, aminek okait nézete szerint a következőkre vezethetők vissza:

- Meglévő könyvelési gyakorlat: Kis cégek a könyvelési feladatokat kiszervezik a leggyakrabban külsős könyvelőnek vagy könyvelőirodának. A leggyakrabban ez azt vonja magával, hogy az elkészült számlatükör és az ehhez kialakított számlarend megfelel a Számviteli Törvénynek, azonban controlling tevékenységhez nem alkalmas.
- A controlling ismeretek hiánya a könyvelőknél: Nem tartoznak szorosan a munkájukhoz a tervezési, beszámolási, elemzési vagy értékelési feladatok, így ezekre a kihívásokra nincsenek felkészülve.
- A vállalkozók szintén nem rendelkeznek controlling, és legtöbb esetben számviteli ismeretekkel sem. Nem képesek kielemezni a kimutatást, nem képesek következtetéseket levonni az eredménykimutatás, a mérleg, vagy akár a cash-flow adataiból.
- Az előző ponthoz kapcsolódva a vállalkozók megítélése szerint ezekre a pénzügyi adatszolgáltatásra nincs szükségük. Sokszor ezeket az adminisztrációs terheket teljesen felesleges kényszernek, költséges kötelezettségnek tekintik.
- Anyagi lehetőségek korlátoltsága. Ha szeretnék, akkor sem tudnak controllert alkalmazni, mivel nincs elegendő anyagi keretük ennek biztosítására. Ennél a cégméretnél luxus controller munkakört fenntartani.

Az előbbiekkal ellentétben Hernádi (2007) azon a véleményen van, hogy kisebb cégeknél is értelmezhető a controlling, hisz annak végső célja a hatékony vállalati működés megvalósítása, illetve a siker elérése, ami könnyebb a controlling eszközrendszerében rejlő lehetőségek kiaknázásával. Minden vezető végez controlling tevékenységeket, csak legfeljebb nem ekként nevezi, vélekedik Hanyecz (2011). Ezt támasztja alá Francsovics (2015) meglátása, aki azt hangsúlyozza ki, hogy a legkisebb vállalkozásoknak is valamilyen szinten élnie kell és él is a controlling eszköztárával, mivel a célkitűzések meghatározásakor szem előtt kell tartani azok költségvonzatát a várható nyereség mértéket. Ezek a tevékenységeket tekinthetjük a controlling területéhez tartozóknak.

A gazella¹⁰ típusú dinamikusan fejlődő cégek résztvevői a gyors növekedés és fejlődés okaiként a vezető rátermettsége mellett a controlling használatát hangsúlyozták többek közt¹¹, mint az elért siker tényezője, ahogy egy a KKV-k versenyképességét vizsgáló hazai tanulmány eredménye mutatja. (Papanek et al, 2009). Ez a kutatási kimenet azért is jelentőségteljes, mivel a magyar gazdaság hajtó-erejét legnagyobb részt ezek, a gazella jellegű vállalkozások adják. (Csikány,- Takács, 2015)

Meglátásom szerint, ebből a kutatásból is az derül ki, hogy a vállalati méretre szabott controlling bevezetése hathatós eszköze lehet a KKV-k fejlesztésének. Összetett, nagyvállalati controlling rendszer működtetésére kétség kívül nincs szükség egy KKV-nál, de vállalkozás nagyságához igazodó célkitűzést, tervezést, ellenőrzést, elemzést, beszámolást és visszacsatolást biztosító rendszer, vagyis a controlling szabályozási körének kiépítésének van létjogosultsága.

Egy a KKV szektort érintő széleskörű kérdőíves kutatásban kapott eredmények szerint, az érintett vállalkozásokban tényleges controlling funkció jelenléte mindössze 20%-ban volt kimutatható, a többi 80%-ból mindössze 11% tervezte controlling rendszer valamilyen szintű bevezetését. Amely cégeknél volt kimutatható controlling funkció, azok sem rendelkeztek önálló controller munkatárssal vagy controlling szervezettel. A controlling tevékenységek kapcsán létrehozott információkat a vállalat könyvelője vagy külsős tanácsadó állította elő. Nagyon ritkán vállalati adminisztráció keretei között készültek ezek a vezetőség igénye alapján. (Kadocsa, 2012). Kadocsa ezt a kedvezőtlen kutatási eredményt a vállalati vezetők alacsony végzettségének és ehhez kapcsolódóan a gazdasági ismeretek hiányosságainak tulajdonította.

A KKV-k számára is egyre könnyebben elérhetők az informatika robbanásszerű fejlődésével a korszerű információk gyűjtésére és feldolgozására szolgáló adatbáziskezelő rendszerek. Ebben a szektorban a controlling ismeretekkel rendelkező fiatal vállalatvezetők számának növekedése a controlling terjedését kedvezően befolyásolhatja. Ennek a tendenciának az erősödéséhez vezethet azoknak a tanácsadóknak a megjelenése, akik kifejezetten ezeknek a cégeknek az igényeire specializáltak szolgáltatásaikat, ezzel segítve a controlling rendszereik kialakítását és működtetését. (Hernádi, 2007)

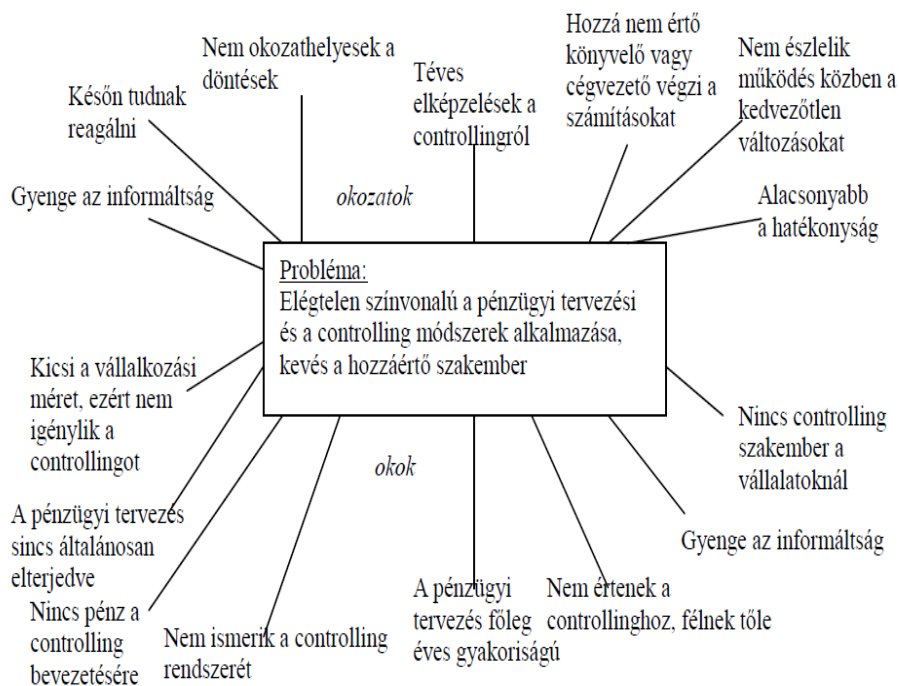
„Napjaink egyik központi gazdasági kérdésköre, hogy miként lehetne a KKV teljesítményét növelni, ezáltal az egész gazdaságot élénkíteni. Az átgondolt döntések, a meglévő erőforrások optimális felhasználása, a vállalati működés adatainak gyűjtése és feldolgozása mind-mind controlling tevékenység, attól függetlenül, hogy ezt külön szakember végzi, vagy a vállalat

¹⁰ Gazella típusú vállalkozás: dinamikusan fejlődő KKV (Vecsenyi, 2012)

¹¹ említésre kerül még a hozzáértő HR menedzsment és marketing valamint a minőségbiztosítási rendszer megléte

vezetője. Így megállapítható, hogy a controllingon belül külön szakterületként értelmezhető a KKV controlling. Meglátásom az, hogy bár az adott cégek bizonyos mértékben használják a controlling eszköztárát, ám ezt leginkább ösztönösen, „józan üzleti eszköz” szerint teszik. A szektor controllinggal történő fejlesztésének lehetőségét abban látom, ha a controlling módszerek tudatos és tudományos használatát segítjük elő.” (Bogáth, 2017, 10.p)

A controlling hiányából fakadóan felmerülő problémákat Szóka (2007) a 6. ábrán összesíti.



6. ábra KKV-nál a controlling rendszer hiányának problémája

Forrás: Szóka, 2007, 188p

A controlling rendszer kialakítása mindig az adott céghez kell, hogy igazodjon. Korlátozottan lehet ehhez sablonokat használni. A szükséges modulokat a vállalati működéshez és igényekhez kell alakítani, ami erősen eltérő különböző profilú, eltérő környezetben működő cégeknél. (Angus et al, 2000)

Németh (2003) a következő pontokban gyűjtötte a KKV controlling rendszer kiépítésének sikerességét segítő kritikus tényezőket:

- Legyen egy controlling koncepció.
- Feleljenek meg ennek a koncepciónak a vállalati folyamatok.
- Legyenek leképezhetőek a vállalati események ennek a controlling koncepció alapján, megfelelő részletességgel.

- Legyenek előre jelezhetőek a vállalati folyamatokban bekövetkező változások és ezek várható kihatásai a vállalati eredményre. Legyenek ezek összevethetőek a megvalósult, ténylegesen mért eredményekkel.
- Legyenek annyira pontosak a visszacsatolás adatai, hogy ezek alapján be lehessen avatkozni a vállalkozás folyamataiba.
- Amennyiben a beavatkozási jelzés jobbító hatású, legyen eldönthető a cselekvés végrehajtása.

Hágen és Holló (2017) felállítottak egy 7 tényezős modellt, ami tartalmazza azokat a vállalati tulajdonságokat, melyekre fokozottan oda kell figyelnie minden olyan kis- és középvállalkozásnak, amely controlling rendszer bevezetésével és működtetésével igyekszik a céget eredményesebbé tenni. Kutatásukban megállapították, hogy a controlling hatékonyságát alapvetően a 7. ábrán látható 7 tényező határozza meg ennél a vállalati kategóriánál.

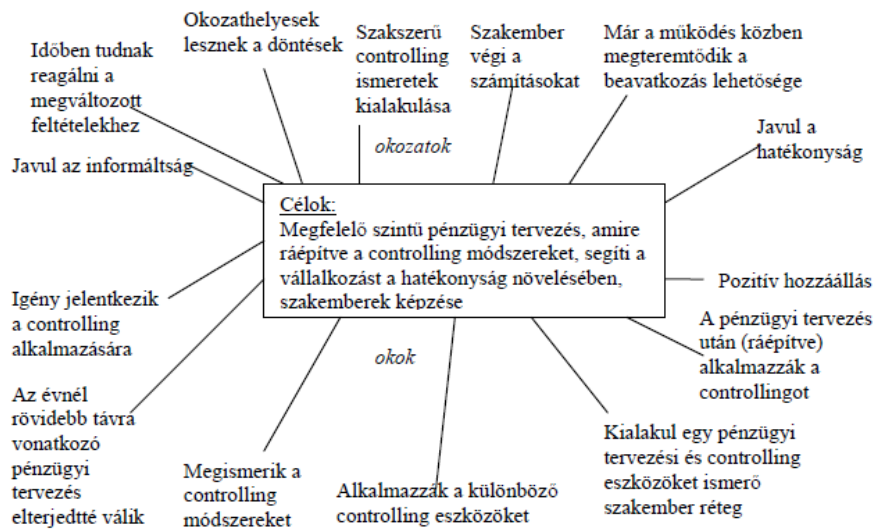


7. ábra A kis- és középvállalkozások controlling

Forrás: Hágen, Holló, 2017, 6.p

A controlling rendszer kialakítását elsősorban a vállalat tulajdonságai, illetve a működési környezete befolyásolja, de egyéb tényezőnek is szerep jut, ilyen például a rendszer kialakításának ár-érték aránya, valamint annak megítélése, milyen haszonnal jár a bevezetés, az adott költségek mellett. (Binder et al, 2009)

Szóka (2007) a 8. ábrán mutatja be a controlling rendszer bevezetésének és a megvalósult pénzügyi tervezésnek a pozitív hatásait a gazdasági szervezetekre:



8 ábra KKV controlling rendszer bevezetésének célja

Forrás: Szóka, 2007, 188p

Francsovcics (2005) a következőképpen foglalja össze a KKV számára leginkább szükséges controlling területeket:

- Célmeghatározás és vállalati tervezés.
- Döntéstámogatás céljából információk gyűjtése és az adatok elemzése, feldolgozása.
- Terv-tény összehasonlítás és eltéréselemzés.
- Vállalatirányítást támogatására szolgáló segédletek, dokumentumok, riportok készítése.

2.5.3.1 KKV-k tervezésének lehetőségei

A fő pénzügyi tervek a következők (Herczeg-Juhász 2010):

- Eredményterv
- Likviditási terv
- Cash-flow terv
- Mérleg
- Fedezeti pont elemzés

Ökonómiai és pénzügyi mutatók

A KKV-k zömének elegendő egyszerűsített éves beszámolót készítenie, aminek a mérleg és az eredménykimutatás a kötelező elemei. (Stion, 2016) Pénzügyi tervezéskor érdemes ezek terv változatát elkészíteni, mert a tényadatok mindenképpen a rendelkezésre fognak állni, elkészítésük törvényi kötelezettsége okán. Hernádi (2007) felhívja a figyelmet, hogy a számviteli törvényekhez igazodó eredménykimutatás és eredményterv a kisvállalkozások többségének nem megfelelő

formátumú, mivel hasznosabb lenne a költségnemeket az előírt input jellegű nyilvántartás helyett, output, vagy más kifejezéssel objektumorientált költségekként kezelni.

A fedezeti pont elemzést ajánlja a KKV-k számára Szóka (2007), mivel az egyszerűségéből adódóan könnyen meghatározható hány egységnyi értékesítés, illetve mekkora árbevétel elérése után válik a vállalkozás nyereségessé, és ennek időpontja is előre jelezhető.

A fizetőképesség fenntartása, a fizetési kötelezettségek teljesítésének tervezését jelenti. A likviditási problémák elkerülése érdekében feltétlen ajánlott és szükséges a likviditás és cash-flow tervek elkészítése. Érdemes mindkettőt elkészíteni. A fizetőképesség alakulásának nyomon követésére szolgál a likviditási terv, amely segítségével az üzleti terv időhorizontját bontva, általában havi vagy negyedéves bontásban, tervezhetők a pénzáramok, rámutatva az esetleges problémás időszakokra. A cash-flow terv az adott időhorizont egészére határozza meg a pénz kiadás és pénzbevétel különbségét.

A KKV-k pénzfolyamatai menedzselésének fontosságára hívja fel a figyelmet Pollákné (2004), ami a likvid források tervezésében kezelésében és monitorozásban merül ki. Mindezeket összhangban a stratégiai tervekkel kell végezni; a profit növelése érdekében, a kockázatok és veszteségek csökkentésével. Nincsenek tökefelesleggel jellemezhető időszakok a KKV-nál, így a pénzügyi helyzet periodikus kezelésének lehetősége elveszik. A pénzügyi tervezés jellemzően rövidtávú. A következő funkciók tartoznak a pénzfolyamatok tervezéséhez, menedzseléséhez:

- a) Likviditás tervezés.
- b) Szükséges finanszírozások meghatározása előrejelzése.
- c) Források menedzselése.
- d) Bankkapcsolat menedzselése.
- e) Vevő- és szállítóhitelek kezelése, ellenőrzése.
- f) Adóalap csökkentése.
- g) Adózás utáni eredmény növelése.

2.5.3.2 *Eltéréselemzés*

A terv-tény eltéréselemzés feladata a tervezett célszámok és a megvalósult tény adatok közötti különbség feltárása, vizsgálata, az eltérés okainak meghatározása.

Francsovcics (2011) hangsúlyozza, hogy a controlling központi művelete a terv-tény összehasonlítás. Az eltéréseket ki lehet számolni abszolút vagy relatív értéken.

„Az eltérés analízissel az eltérések okait tárhatjuk fel:

- A fejlődés helytelen megbecsülése a tervezés időszakában, például a költségeket túl alacsonyra terveztük.

- Helytelen vagy nem pontos adatok kerültek feldolgozásra a tervezésnél vagy a tényleges felhasználásnál.” (Francsovcics, 2011, 117.p)

2.5.3.3 *KKV-k beszámolási rendszere*

A contolling legfontosabb feladata a vezetők tájékoztatása, összesített, átlátható információk szolgáltatásával. Ennek megvalósítása a beszámolás, amely során szűrt, elemzett egyértelmű adatok kerülnek a vezetőséghez.

A beszámolási rendszerrel szembe felállított követelményrendszer a következő elemeket jó, ha tartalmazza (Tóth-Zéman, 2004):

- időbeliség,
- vezetés szintjeihez igazodás,
- a tervezéssel azonos tartalmi és szerkezeti felépítés,
- a fontos információk kiválasztása,
- információk megbízhatóságára figyelés,
- tűrészatár figyelembe vétele eltéréseknél,
- előrejelzés,
- áttekinthetőség és szemléletesség kell jellemezze,
- standard mutatók szerepeltetése,
- korszerű informatikai eszköz alkalmazása.

A beszámolóban szereplő adatok megjelenítésének legtömörebb formája a mutatószámok szerepeltetése. Pénzügyi mutatók kiválasztása nehéz feladat a KKV vezetőinek, még ha pénzügyi ismeretekkel rendelkeznek is. Rengeteg mutató kiszámítására van lehetőség, a vezető belátására van bízva melyiket érdemes kiszámolni, alakulását figyelni. Javasolt a logikára, egyszerűsége és a rendszerszemléletre helyezni a hangsúlyt a mutatórendszer kialakításakor. A 4. táblázatban szereplő mutatókat ajánlott vezetni KKV-k számára (Szóka, 2007)

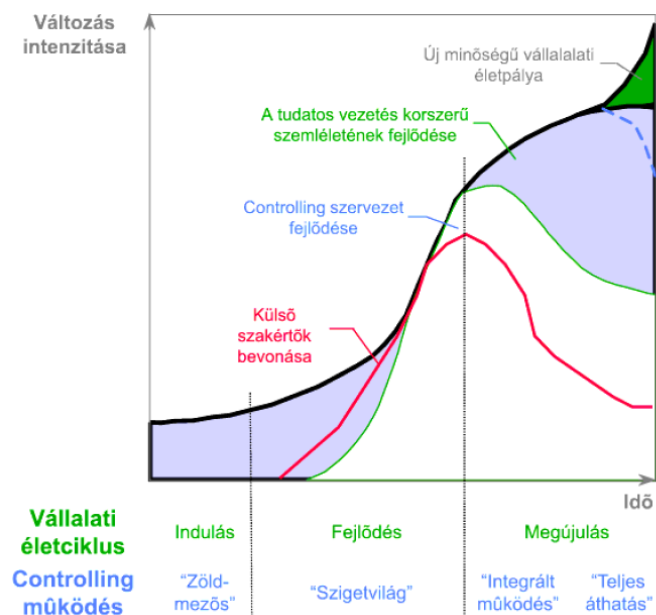
4. táblázat KKV-k számára ajánlott mutatószámrendszer

Mutató	Képlet	Elemzés gyakorisága
Befektetett tőke megtérülési mutatója	$\frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Eszközök}}$	Éves
Hosszú távú eladósodottság	$\frac{\text{Adósság}}{\text{ST}}$	Éves
Értékesítés nyereségtartalma	$\frac{\text{Üzemi üzleti eredmény}}{\text{ÉNÁ}}$	Negyedéves (havi)
Értékesítés és a ráfordítások viszonya	$\frac{\text{Értékesítés összes költsége}}{\text{ÉNÁ}}$	Negyedéves (havi)
Értékesítéshez szükséges forgótőke arány	$\frac{\text{Forgótőke}}{\text{ÉNÁ}}$	Negyedéves (havi)
Likviditás	$\frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Forgóeszközök}}$	Negyedéves (havi)
Készletek forgási sebessége	$\frac{\text{ÉNÁ}}{\text{Átlagkészlet}}$	Negyedéves (havi)
Vevőállomány átlagos futamideje	$\frac{\text{Vevők-ÁFA}}{\text{1 napi ÉNÁ}}$	Negyedéves (havi)

Forrás: Szóka 2007, 157.p.

2.5.4 A vállalatok mérettől függő controlling tevékenységei

A következőkben az eltérő méretű vállalatok controlling használati gyakorlatát tekintem át. Hangsúlyos a különbség a kisvállalati és a középvállalati controlling használati gyakorlatok között. Míg a középvállalatok jellemzően rendelkeznek controlling rendszerrel, vagy alkalmaznak legalább egy kompetens controllert, addig a kisebb cégek csupán számvitel-könyvvitel területén használnak néhány controlling funkciót.



9. ábra A vállalat és a controlling fejlődése

Forrás: Maczó et al, 2007, 42.p

Az 9. ábra alapján (Maczó et al, 2007) a controlling alkalmazott területei egyre komplexebbek a párhuzamosan a vállalat fejlődésével és méretének növekedésével. A következő szakaszokra lehet tagolni ezt a fejlődést:

- „Zöldmezős”.

A legfontosabb vállalati célok a vállalkozás elindításakor a piaci térhódítás, stabil pénzügyi helyzet elérése, és a működés alapvető feltételeinek a biztosítása. Ebben a szakaszban legtöbbször a controlling funkciókat nem definiálják konkrétan, mivel alacsony az igények ezen a téren. Elsődlegesen a döntéstámogató információk feltárására és gyors szolgáltatására van szükség, mint controlling jellegű feladat. A vezető egyszemélyben látja el ebben a szakaszban a controlling feladatokat.

- „Szigetvilág”

Ebben a fejlődési szakaszban az elsődleges cél az elért piaci helyzet stabilizálása, megtartása és további piaci területek meghódítása. Ezeken túl általános cél a szervezet fejlesztése és az elért eredmények javítása. Mind ezek mellett magasabb szakmai tudás szükséges a controlling feladatok ellátására, így leggyakrabban a vezető továbbadja a controlling feladatokat hozzáértő szakembernek, aki lehet egy controlling munkatárs, de gyakori külsős szakember, tanácsadó megbízása is.

- „Integrált működés”

Fordulóponthoz érkeznek el a cégek, ami megújulást igényel. Az eddigi mennyiségi növekedéssel ellentétben a fejlődésnek itt már minőségi reformként kell megjelenie mind a szervezeti szinten, mind piac kapcsán. Ebben a szakaszban már integrált controlling rendszer kialakítására van igény, mely összefogja a különböző vállalati területeket. Ezen a szinten már nem opció, hanem szükséglet legalább a controlling szemlélet kialakítása.

Ezekhez a szakaszhoz, meglátásom szerint, a korábban bemutatott controller típusok kapcsolhatók. Ennek megfelelően a „zöldmezős” szakasz regisztrátor jellegű controlleri feladatokat igényel, míg a „szigetvilág” szakasz a fejlődést, növekedést segítő navigátort és végül az „integrált működés” megújulásához indikátor-innovátori controlleri munkára van szükség.

A kialakított controlling rendszer összetettsége a vállalati igényekhez igazodik, és együtt fejlődik a céggel. Jellemzően több részrendszer működik egymás mellett. Ahogy a vállalkozás tevékenysége egyre összetettebb és a vállalati méret egyre nagyobb, egyre több alrendszert alakítanak ki, amik egymással szoros kölcsönhatásban működnek, átfedik egymást, hatnak egymásra. A felhasznált controlling eszközök tárháza ezzel párhuzamosan bővül. (Leimböck et al, 2015)

Sinkovics (2010) alapján összefoglalom az 5. táblázatban a KKV-k controllinghoz való viszonyát, controlling rendszer fejlettségi szintjét méret szerinti bontásban

5. táblázat A vállalati méret és a controlling összefüggései

Vállalat típus	mikro-/kisvállalkozás	kisvállalkozás	középvállalat
Létszám	~1-15fő	~20-50fő	>50 fő
Éves árbevétel	max 1 milliárd Ft	max 5 milliárd Ft	5 milliárd Ft felett
Vezetői ismeretek	nem rendelkeznek a megfelelő gazdasági tudással, viszont kezdik érezni ennek hiányát és próbálják pótolni az ismerethiányukat.	A vezetők körében egyre több a felsőfokú végzettségű, a gazdasági ismeretek megszerzése továbbra is kihívás számukra.	A tulajdonos rendszerint valamilyen gazdasági szakismeretet szerez.
Controller	Nincs	Nem jellemző	Jellemző, azonban feladatköre kiegészül egyéb gazdasági feladatokkal
Contolling rendszer fejlettsége	<input type="checkbox"/> A számlarend kialakításánál figyelembe kell venni a gazdasági tevékenység jellegét, és ehhez kell illeszteni. <input type="checkbox"/> A könyvelőnek már rendelkeznie kell a megfelelő szakismeretekkel üzleti terv, pályázatok, hitelkérelem elkészítéséhez, mivel már szükségessé válhat mindez ezeknél a vállalkozásoknál. <input type="checkbox"/> Könyvelőprogramnak is színvonalasnak kell lennie, hogy a megfelelő kimutatások elkészíthetők legyenek általa.	<input type="checkbox"/> A controlling rendszerhez szükséges számviteli és controlling szolgáltatás megléte, ami a vállalkozás igényeihez alakított rendszer biztosít <input type="checkbox"/> Vezető gazdasági felkészültsége elengedhetetlen, hogy értelmezni tudja a számviteli és gazdasági dokumentumokat,	<input type="checkbox"/> A vállalkozás maga alakítja számviteli rendszerét <input type="checkbox"/> Rendelkeznek saját könyvelési, esetleg vállalatirányítási rendszerrel, <input type="checkbox"/> A controlling rendszer vagy megvásárolt vállalatirányítási rendszer része, vagy maguk alakítanak ki a számviteli rendszerhez kapcsolódóan

Forrás: saját szerkesztés Sinkovics (2010) alapján

2.5.4.1 Mikro- és kisvállalkozások controlling tevékenysége

Kisvállalatoknál még igen kevés a controllinghoz kapcsolódó feladat, mivel méretük kicsi, így a szervezet nagyon egyszerű, a piaci tevékenységük homogén, míg a piaci környezetük a jellemzően stabil és átlátható. Így a vezető egy személyben képes ellátni az összes vezetői funkciót, köztük a controlling jellegűeket is, ezért controller munkatárs nem szükséges. (Bodnár, 1999)

Azonban vannak hiányosságai és gyengeségeik ezeknek a cégvezetőknek. Legtöbbjüknek számviteli és controlling ismeretekre lenne szüksége gazdálkodásuk hatékonyabbá tételéhez, amely segítségével hatékonyabban tervezhetnék tevékenységeiket és jobb eredményeket érhetnek el a cégük. (Sinkovics, 2006)

Hagen és Holló (2017) mikrovállalkozásoknak controlling szemléletmód kialakítását javasolja. Ezeknél a vállalkozásoknál jellemzően a tulajdonos-vezető végzi az operatív szint teljes irányítását, így részéről szükséges egy minimális controlling látásmód a mindennapi cégvezetés szintjén is. Kisvállalatoknál mindezen túl szükségessé válik az információgyűjtés bővítése, ennek informatikai támogatása, akár Excel-táblába történő adatrögzítés és feldolgozás formájában.

Sinkovics (2006) összeállítására alapján a következő controlling tevékenység javasoltak kifejezetten a kisvállalatok számára:

1. Árbevétel tervezés.

Havi bontásban érdemes elkészíteni, illetve éves összesítést javasolt végezni. A fő termékek, szolgáltatások, és piacok felosztásában ajánlott az árbevétel tervezését elvégezni.

2. Készpénzes és számlás csoportokra bontása a bevételeknek.

A legfontosabb termékek, szolgáltatások és piacok felosztásban végzendő a csoportosítás.

3. Költségek nyomon követése.

Érdemes havi és éves szinten is vezetni. Elsősorban a elszámolás módja szerinti tanácsos a költségeket csoportosítani:

a. Közvetlen költségek.

Ezeket is a legfőbb termékek és szolgáltatások szerint érdemes vezetni, az ezekhez közvetlenül kapcsolódó anyag, bér, bérteher és egyéb a cégnél hangsúlyos költségek bontásban.

b. Közvetett költségek.

A hagyományos felosztást követve:

- üzemi általános költség: Azok a költségek, melyek a termékek, szolgáltatások előállításához kapcsolható költségeket takarják, pl. előállító üzem rezsi költsége, az előállításához használt eszközök értékcsökkenése, közvetett anyag, bér költség...stb.
- Vállalkozás általános költségei: Azok a költségek, melyek az általános működés közben keletkeznek, pl. vezető beosztásúak bére, marketing költségek...stb.

4. Kiadások figyelemmel kísérése havi és éves bontásban a likviditás fenntartása érdekében, a költségek szerinti csoportosításban.

5. Fedezet és nyereség alakulásának nyomon követése legalább éves szinten.
Ezekhez tartozó pénzügyi mutatók alakulására is érdemes odafigyelni, melyek a üzemi (üzleti) eredmény, szokásos vállalkozói eredmény valamint mérleg szerinti eredmény, fedezeti összeg és fedezeti hányad és egyéb pénzügyi mutatók.
6. Cash-flow kimutatás vizsgálata javasolt. Ezen belül Érdemes figyelemmel kísérni mindhárom tipikus cash-flow értékét, melyek:
 - a. Működési cash-flow,
 - b. Beruházási cash-flow,
 - c. Finanszírozási cash-flow.

Igen kicsi az igény ennél a méretkategóriánál a controllingot támogató informatikai eszközök iránt, ami azért probléma, mert a tárolt adatok biztosíthatnak megfelelő információszerzési bázist a controlling tevékenységekhez. Ezek a cégek, ha használnak mégis valamiféle rendszert azok ún.: „szigetrendszerként” működnek, vagyis elkülönülve adnak megoldást egy-egy vállalati problémára, például rendeléskezelés, ügyfél- és készletnyilvántartás, ezért az adatkezelés nem egységes. (Pollákné, 2004) A kisebb cégeknél leginkább az ügyfelek és a rendelések dokumentálására van szükség, melyek ellátására a Microsoft Excel adta lehetőségek elegendőek. Előbbinél összetettebb megoldást kínálnak a felhő alapú számítástechnikai szolgáltatások¹², amik egyre ismertebbek Magyarországon is. (Bogáth, 2017b)

A controlling szabályozó körének első eleme a tervezés. A KKV-nál ez a kiindulópont is sokszor hiányzik. A mikro- és kisvállalkozások a legtöbb esetben nem tudnak időt és energiát fektetni a stratégia kialakítására sem. Ez hangsúlyozottan igaz a vállalkozás beindításának és felfuttatásának időszakára. Itt legtöbbször az operatív szintű tervezés az, ami kivitelezhető és szükséges. (Bogáth, 2017a)

A komplex tervek elkészítése időigényes, ami az egyébként is leterhelt vállalkozóknál szinte megvalósíthatatlan időráfordítást jelent. Így maga a tervezés sokszor kimerül informális tervek készítésében, aminek nincs írásos dokumentációja. „Az irányítás alapvetően szóbeli, és kevésbé írásban dokumentált. Szóbeli utasítások alapján dolgoznak a közreműködők, a stratégiai és üzleti tervek sem írásban készülnek, a fontos döntések és a hozzá tartozó információk többnyire csak a vállalkozó fejében vannak meg.” (Kadocsa, 2015, 122.p.). Maga a stratégia megalkotása is informális, a tulajdonos-vállalkozó intuíciójára, víziójára épül. Mivel a tervezés szóban történik, ennek megfelelően nincs kötött struktúrája, sokszor tartalmilag inkonzisztens. Mikro- és

¹² Ennek eredeti „cloud computing” elnevezése is elterjedt hazánkban.

kisvállalkozásoknál ez az informális tervezési módszer, a vállalati méretből adódóan, a vállalati folyamatok bonyolultsági szintje alapján elfogadható. (Hermádi, 2007) Előrelépést jelenthet ennél a vállalati méretnél, ha a könyvelő rendelkezik megfelelő szakismeretekkel pénzügyi tervek elkészítéséhez illetve ezzel együtt pályázatok, hitelkérelem benyújtásához. (Sinkovics, 2006)

2.5.4.2 *Középvállalatok controlling tevékenysége*

Középvállalati szint elérésekor válik igazán szükségessé összetett, minden vállalati területre kiterjedő tervek készítésére. Az egyszemélyes cégvezetési gyakorlatot már meghaladják ezek a cégek, így a vállalat irányításának feladatát meg kell osztani, a cég vezetésébe új tagokat bevonva. „Sokszor csak azt tapasztalja, hogy a forgalomnövekedéssel párhuzamosan, látszólag indokolatlanul csökken a profit, késnek a teljesítések, csökken az árbevétel, megugranak a költségek. Az okok szervezési, tervezési hibákra vezethetők. Változtatás szükséges, mégpedig a következőképpen: információgyűjtés, kategorizálás és elemzés végzése, tehát átfogó információs rendszer és tervezési illetve controlling rendszer kialakítása.” (Bogáth, 2017b, 8.p)

„A méretbéli növekedés, a kisvállalkozásból középvállalkozássá válás vízválasztó a controllinghoz való hozzáállásban. Míg kisvállalkozásként csupán erősen ajánlott lehetőség a tervezés és a controlling szemlélet kialakítása, középvállalatként ez a fennmaradás egyik alapfeltétele.” (Bogáth, 2014 ,3.p)

Ennél a vállalati kategóriánál már megkerülhetetlen a formális tervek készítése. Ezek a tervek írásban rögzítettek, tartalmilag konzisztensek, jól strukturáltak. (Hermádi, 2007). Hagen és Holló (2017) a kisebb vállalkozásoknak tett javaslatán túl, amiben a controlling szemléletmód kialakítását és strukturált információ gyűjtést hangsúlyozták, ennél a vállalati méretnél már 1-2 controller alkalmazását és controlling modullal rendelkező szoftver használatát is szükségesnek ítélik. Kummet (2005) felhívja a figyelmet arra, hogy az utóbbi évtizedek rendkívüli technikai fejlődése nem csak a termelés, hanem az informatika területén is óriási hatással van a gazdaságosság megítélésére. Így a versenyképesség megőrzése érdekében ezeket a fejlesztéseket sem hanyagolhatja el egy növekvő vállalat.

Üzleti intelligenciával rendelkező informatikai rendszer alkalmazása a lehetőségek nagyobb spektrumát kínálja az adatfeldolgozás és információ nyereség területén. Sasvári (2014) a kérdőíves kutatása eredményéül azt kapta, hogy a mikrovállalkozások szinte egyáltalán nem rendelkeznek ilyen informatikai eszközzel, míg a kis- és középvállalkozások is csak elvétve. Ahol mégis szerephez jut, ott a felhasználásuk a piaci- és pénzügyi elemzések valamint a controlling területein sikeresek.

Sinkovics (2006) közép vállalatok számára elsősorban a következőkben felsorolt controlling tevékenységek bevezetésére tesz javaslatot:

- az árres valamint az éves árbevétel tervezése, elemzése,
- költségviselő és szervezeti egységek szerinti bontása a közvetlen költségeknek, ezek tervezése, elemzése,
- közvetett költségekhez kapcsolható tervezési, elemzési módszerek használata,
- eredmények tervezése és elemzése termékenként, termékcsoportonként és vállalati szinten egyaránt,
- beruházások tervezése, elemzése,
- készletek alakulásának tervezése, elemzése,
- cash-flow és finanszírozás tervek készítése, ezek utólagos ellenőrzése.

Ezek egymásra épülését a közép vállalati controlling kialakítása során a 10. ábra szemlélteti.

A belső számvitel felmérése – Kalkulációs egységek – Folyamat controlling – Árbevétel controlling	Pénzügyi controlling, költségvetés készítés – Mutatószámok és átfogó elemzés – Pénzügyi eszközök (például cash flow)	A controlling fejlesztése – Projektek – Beruházások – K+F	Portfólió-pozicionálás – SÜE helyzete – Vállalat helyzete	Lehetőségek – Munkaerő – Kapacitás – Erőforrások
Alapok – Párhuzamos elszámolási rendszerek (fedezetszámítás alapján, az összköltség-számítás háttérbe szorul). – Pénzügyi könyvelés.				

10. ábra A controlling kiépítésének lépései a közép vállalatoknál

Forrás: Witt, F. J.-Witt, K., 1994, 16.p.

Az 10. ábra megmutatja, hogy a controlling kialakításának alapja a meglévő, egységes pénzügyi elszámolási rendszer. Erre lehet építeni a különböző, vállalati igényekhez igazodó controlling modulokat. Az alap a költségkalkulációs, folyamat és árbevétel controlling bevezetése. Ezt kell kövesse a pénzügyi controlling mutatószám rendszerének kidolgozása, cash-flow és likviditás tervezése. Ezek után érdemes a projektekkel foglalkozni controlling szempontjából. Végül átfogó vállalati és piaci elemzési modulok bevonása következhet. Legvégül további lehetőségek nyílnak, további igények kielégítésére a vállalat alrendszerei szintjén. (Witt, F. J.-Witt, K., 1994.)

Egy longitudinális vizsgálat¹³ azt az eredményt hozta, hogy a megkérdezett közép- és nagyvállalati vezetők megítélése szerint a vállalati controlling rendszer megléte és működése enyhén, de az idő előre haladtával folyamatosan növekvő mértékben a vállalat sikerességéhez hozzájárult. (Szukits, 2014)

A vállalat mérete erős hatással van a controller feladatkörére. Klasszikus controller munkakör és controlling szervezeti egység a nagyvállalatnál található jellemzően. A középvállalatoknál a controller nem önálló pozíció, hanem sokszor, mint mindenés van jelen a cégnél, feladatkörébe beletartoznak egyéb, leginkább pénzügyi feladatok elvégzése. Azért alakul így, mert középvállalatoknál egy teljes állású controller munkatársra sincs sokszor szükség, viszont a többletfeladatokkal kihasználják az alkalmazott munkapotenciálját. (Horváth, 2003) Gyakori az a megoldás is, hogy valamelyik pénzügyes kolléga feladatkörébe emelik be a controlling tevékenységeket. Ebben az esetben biztosítani kell számára a szükséges továbbképzéseket. (Bogáth, 2017)

A középvállalatok controller feladatainak áttekintése az 6. táblázatból kiolvasható

¹³ A kérdőíves mintafelvétel 1996, 1999, 2004 és 2009-ben, közel 200-200 közép és nagyvállalat bevonásával történt.

6. táblázat Középvállalat controller feladatai

Területek	Feladatok
Célkitűzés	<ul style="list-style-type: none"> • A vállalat számára kielégítő nyereség elérését lehetővé tevő eljárások kidolgozása és alkalmazása • A vállalati vezetők támogatása elemzőként, tanácsadóként és gazdasági szakértőként annak érdekében, hogy mindegyikük képes legyen saját magát ellenőrizni
	<ul style="list-style-type: none"> • kalkulációs részleg vezetőjének • tervezésért és beszámolásért felelős vezetőnek • controllingterület munkatársainak
Különleges hatáskör	<ul style="list-style-type: none"> • cégjegyzési jog • banki aláírási jog • újítási felelősség a gazdasági területen
Szakmai tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> • a beszámolási rendszer és a vezetői információs-rendszer felelős vezetése • kerettervek és havi eredménybeszámolók elkészítése • eltérés-, benchmarking-elemzés összeállítása • terv-tény összehasonlítások, az eltérések elemzése • előrejelzése készítése • termékszintű költségszámítás elkészítése célár meghatározása • külső-belső beszámolás támogatása • beruházás-gazdaságossági számítások elvégzés • pénzügyi tervezés • stratégiai tervezés • folyamatok elemzése • controlling eszközök egységesítése, továbbfejlesztése • projekttervezés

Forrás: Saját szerkesztés Horváth, 2008, 23-24pp alapján

3 CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

3.1 Családi vállalkozás definiálása és szerepe

A szakirodalomban többféle megközelítéssel találkozunk a családi vállalkozás meghatározására. Összességében azokat a cégeket tekinthetjük családi vállalkozásnak, amelyekben a család, mint egy jól működő szövetség, alakítja a vállalkozás mindennapi életét és fejlődését (Wimmer et al. 2004).

Az Európai Unió (European Commission, 2009) felkérésére 33 európai ország bevonásával 2007-2009 között egy kutatócsoport, kidolgozott egy átfogó ajánlást a családi vállalkozások meghatározására, amely egységes alkalmazására tett javaslatot a tagországok számára.

Ebben a meghatározásban a vállalkozás méretétől elvonatkoztattak a kutatók és a következőképpen foglalták össze a családi vállalkozások kritériumrendszerét:

- A döntési jogok többségét a céget alapító családtagjai és rokonai birtokolják, akik a vállalkozást megalapították illetve az alapító tőkét a későbbiekben megvásárolták. Az előbbieken túl döntési jogkörrel rendelkezhet, az alapítók házastársai, szülei, gyerekei, és egyéb közvetlen örökösei.
- A döntési jogkörüket az arra jogosultak direkt és indirekt módon is érvényesítik.
- Valamely arra jogosult családtag formálisan is a szerepet vállal vállalkozás vezetésében.
- Ha a vállalkozás szerepel a tőzsdén, akkor a továbbiakban, abban az esetben tekinthető családinak a vállalkozás, amennyiben a család arra jogosult tagjai rendelkeznek a részvények minimum 25%-val, illetve mindezzel együtt a határozathozatali és döntési jogkört ebben az arányban birtokolják.

A családi cégek legtöbbje a mérete alapján mikro- vagy kisvállalkozásokként működik, de igen sok esetben a fejlődésük dinamikus és akár nagyvállalattá is nőhetnek az idő előre haladtával. Ez utóbbiak a méreti változás ellenére megőrzik a családi értékrendet. Ezekre a vállalkozásokra említhetők példaként a Levi Strauss, Wal-Mart, Ford Motor vagy az Amway (Vecsenyi, 2012). Számos családi vállalkozást találhatunk a magyar nagyvállalatok között is, melyek közt említhető a Béres, Zwack illetve a Szamos.

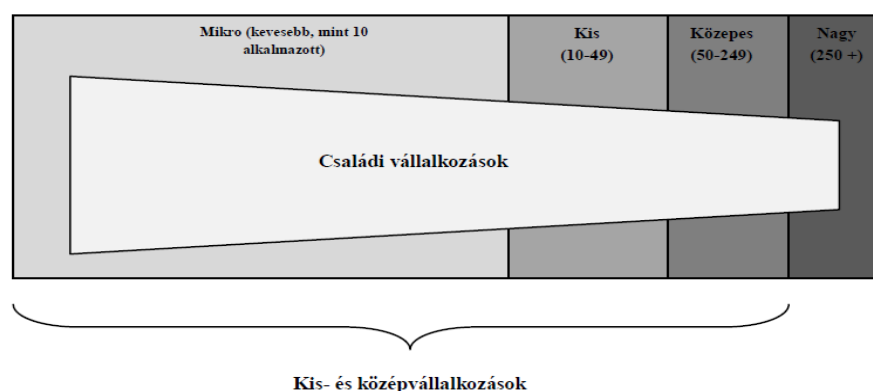
A magyar törvényekben nincs megkülönböztetve a családi vállalkozás, mint külön kategória. Ezért sem a KSH, sem más kormányhivatal nem vezeti számukat, vagy tevékenységüket külön kiemelve az vállalkozói körből. (Filep – Petheő 2008) Egyedül a családi gazdaság szerepel a 326/2001. (XII.30.) kormányrendeletben, ami a családi gazdaságok létrehozásáról, nyilvántartásba vételéről,

működtetéséről, valamint kiemelt támogatásokról szól. Ez alapján az a 300 hektárnál nem nagyobb gazdaság tekinthető családi gazdaságnak, melyben a tulajdonosok vagy egy tulajdonos és legalább egy teljes munkaidőben foglalkoztatott egyazon család tagjai. Több, családi vállalkozásokat tömörítő szervezet¹⁴ törekszik arra, hogy a családi cégek külön kategóriaként jelenhessen meg a magyar vállalkozói palettán, ezáltal lehetővé téve kiemelt kormányzati támogatásukat.

Kisvállalkozás-fejlesztési Központ családi vállalkozás meghatározása alapján elegendő, ha egy vállalkozásnak legalább két tulajdonosa van, akik közül legalább az egyik valamely alkalmazottal családi kötelékben van. Mandl (2008)

A nemzetközi szakirodalomban számos meghatározás létezik a családi vállalkozásokra, mivel a családi vállalkozások köre nagyon változatos. Lényegében ezek a definíciók az alapján születnek, hogy a szerző mit tekint családnak és a tagoknak milyen szerepet tulajdonít az irányításban.

Colli (2003) a definiálás fő nehézségét abban látja, hogy a családi vállalkozások rendkívül széles palettán mozognak, mind ágazat, mind méret, mind a vállalkozás korát illetően. Nézete szerint a családi vállalkozás kifejezés bizonyos méreti, időbeli határok eléréséig igazak a vállalkozásokra, amit kifejezetten a kezdeti, indulási szakaszt követő időszaként definiál, ezt a jellegzetes és jellemzően családi szakaszt meghaladva a vállalkozás elveszti döntően családi minőségét. Ezzel a megközelítéssel nem értek egyet, pont a fentebb említett sokgenerációs, nagyvállalati példák kapcsán, mert bár a család szerepe átalakul ezeknél a cégeknél, de a családi hatás megmarad, így e cégek a kisebb, fiatalabb családi cégektől való külön kezelése indokolt, de semmiképpen nem kivonandó a családi cégek köréből. Mindezt szemlélteti a 11. ábra, mely bemutatja, hogy a családi jellegű cégek száma és aránya csökken a méretkategória növekedésével. A nagyvállalatok körében a családi vállalkozások ritkábbak, mint a kisebb vállalatoknál, de számuk nem elhanyagolható.



11. ábra Családi vállalkozások aránya az egyes méretkategóriákban

Forrás: Mandl, 2008, 50.p.

¹⁴ FBN-H Felelős Családi Vállalkozásokért Magyarországon Közhasznú Egyesületet, SEED Alapítvány

A család, mint definíció meghatározása sem egyértelmű. Astrachan és szerzőtársai (2002) szerint igazítani kell a család meghatározását az adott kutatáshoz, azonban így a különböző kutatások összevetése válik nehézkessé. (Málovics-Vajda, 2012) Ennek alapján igen tágan ragadják meg a családi vállalkozások körét. Szerintük minden olyan vállalkozás, ahol egy adott család döntő befolyással bír a vállalati döntések felett illetve a vállalat hozzájárul a család megélhetéséhez családi vállalkozásnak tekinthető (Astrachan et al 2002).

Több szempontot szem előtt kell tartani, amikor a családi vállalkozás fogalmi körét megszeretnénk ennél pontosabban határozni, ezek a tulajdoni viszonyok, illetve a családtagok vállalat irányításában, működésében való szerepe, valamint a vállalkozás családban tartásának szándéka. (Kotey, 2005).

Legalább két főnek tulajdonosnak és/vagy vezetőnek és/vagy olyan alkalmazottnak kell lennie egy családból, aki a vállalat működéséhez nélkülözhetetlen (Kadocsa, 2012). Sok esetben az egész család alkalmazott a cégnél, ilyenkor legtöbbször teljesen összekapcsolódik a családi élet és a vállalkozás működése (Nagy-Roóz 2005).

A nemzetközi irodalomban négy fő szempontot vesznek figyelembe a családi vállalkozások meghatározásakor, ezek a vállalkozás családi tulajdonhányada, a család döntéseinek jogköre, eltérő generációk együttműködése és erős szándék a vállalkozás családi kézben tartására. Ezt a szempontrendszer kiválóan szemlélteti a 12. ábra.



12. ábra A családi vállalkozás „univerzum”

Forrás: Astrachan–Shanker , 2003, 57. p.

Magyarországon ezt a rendszert nem lehet követni teljes mértékben, mivel a „több generáció együttműködése” a vállalkozások kora és összetettsége okán, mivel hazai viszonyok szerint családi vállalkozások „férj-feleség” típusú cég többségében. Ezeknél a cégeknél vagy még nincs bevonható utódjelöltjük, vagy elmaradt a céges feladatokba való bevonása. (Csákné Filep, 2012)

A családi vállalkozások meghatározó szegmense a gazdasági életnek. Ezt mutatja, hogy világszinten a megtermelt GDP 70-90%-át adják. A start-up vállalkozásoknak a 85%-a valamilyen családi megtakarítás adja az alaptőkéjét. (PWC, 2012, European Family Businesses, 2012).

A KPMG és az European Family Businessközösen végez „European Family Business Barometer” címen felmérést 2013 óta Európában. 2016-ban 959 családi vállalkozás megkérdezésével került sor a kutatásra, ennek eredményei igen kecsegtetőek. A 7. táblázatban szerepelnek a KPMG családi vállalkozásokat érintő 2014-2016 közötti kutatásainak legfontosabb eredményei.

7. táblázat KPMG családi vállalkozásokat érintő 2014-2016 közötti kutatási eredményei

KPMG kutatás	2013	2014	2015	2016
megkérdezett vállalkozások száma (db)	600	878	1401	959
Bevétel növekedett az előző időszakhoz képest	43%	54%	58%	54%
Foglalkoztatottak számának növekedése	40%	48%	46%	47%
Foglalkoztatottak számának csökkenése	24%	10%	16%	9%
Pozitív várakozás a jövő kapcsán	54%	70%	75%	72%
Legnagyobb kihívás: Jól képzett munkaerő megszerzése	23%	42%	33%	37%
Legnagyobb kihívás: Jövedelmezőség csökkenése	38%	47%	32%	33%
Legnagyobb kihívás: Növekvő verseny	14%	35%	37%	36%

Forrás: saját szerkesztés a 2013-2016 KPMG European Family Business Barometer kutatása alapján

A megkérdezett cégek a 2016-os adatok alapján 72%-a pozitív várakozásokkal tekint a következő évre. Ezt a pozitív attitűdöt alátámasztja, hogy 54%-uknál 2016-ban növekedtek a bevételeik, ami 11%-kal magasabb, mint a 2013-ben mért adatok. Az árbevétel növekedésével párhuzamosan a családi vállalkozások 47%-nál emelkedett és csupán 9%-nál csökkent a foglalkoztatottak száma, míg 2013-ban 40%-os volt az emelkedés és 24% a csökkenés a munkavállalók létszámában. Ez utóbbi adat azért is izgalmas, mivel az Európai Unióban végzett korábbi nemzetközi felmérés alapján a családi vállalatok aránya 70-80% a kis és középvállalati szektorban, ezek teremtik meg a munkahelyek 40-50%-át, (Csákné, Mandl alapján, 2012.a). Az Európai Unióban körülbelül 14 millió családi vállalkozást tartanak számon, ami 60 millió embernek a megélhetését biztosítja. (KPMG, 2016) Ezek alapján a szektorban kapott kutatási eredmény európai szinten, a foglalkoztatási adatokban is meg kell jelenjen. Az Európai Bizottság 2015. januári

sajtóközleménye alapján 2013 közepe óta lassan, de folyamatosan növekszik a foglalkoztatási ráta az Európai Unióban. (Bogáth, 2016.a) A 2017. október 13-án közzétett sajtóközlemény alapján a pozitív munkaerőpiaci trendek folytatódtak az elmúlt években és az európai foglalkoztatott összlétszám magasabb, mint a 2008-as válságot megelőző időszakban illetve a jelenlegi 7,6%-os munkanélküliségi ráta megközelíti a recesszió előtti szintet. Az elmúlt években is megfigyelhető európai szintű foglalkoztatottak számának emelkedése hátterében a családi vállalkozások növekedése és ezzel együtt járó munkaerő felvétele is állhat.

Meglátásom szerint a családi vállalkozások definiálásakor lényeges, hogy figyelembe legyen véve az a körülmény, hogy az adott család birtokolja a vállalkozás tulajdonjogának többségét, ténylegesen a családé legyen döntően a vállalkozás, illetve a tulajdonosi szerepen túl vezetői feladatokat is vállaljanak a családtagok. Ezen túl elégséges feltételnek érzem, ha a tulajdonos-vezetőnek legalább egy rokona részt vesz a vállalkozás működésében rendszeresen vezetői vagy beosztotti, vagy akár besegítői minőségben, ez utóbbi elsősorban az iskoláskorú gyermekekre értendő, de tapasztalatom szerint a hazai viszonyok között generációk együttműködésére az is jellemző, hogy a fiatalabb generáció vonja be az idősebbet a cégbe, ezen a módon munkát biztosítva korosodó szüleiknek.

3.2 Családi vállalkozások jellemzői

A legerőteljesebb érv a családi vállalkozás mellett az, hogy a családi összetartás, a közös célok és érzelmi alapú elkötelezettség a vállalkozásban való részvételben is megmutatkozik. (Carlock-Ward, 2001) Véleményem szerint mindez, csak akkor valósulhat meg, ha a családi élet kiegyensúlyozott, a kapcsolatok erősek és harmonikusak. Ha ez megvalósul, akkor lehet, hogy a munkára is jellemző lesz az egymás iránti nyíltság, bizalom, őszinteség, a folyamatos figyelmesség, őszinte kommunikáció, ezáltal a célirányos, jól szervezett munkavégzés. (Carlock-Ward, 2001). „A sikeres családi vállalatok több szempontból is hagyományosan az átlag fölött teljesítenek, tőke erejükhöz mért jószolgálati tevékenységük és munkaerő-megtartó képességük is jellemzően erősebb, mint más jellegű vállalkozásoké.” mondja Rudas László¹⁵ A KPMG (2015) felmérésében a vállalatok 51%-a a „közös értékek és erkölcsi világgép” választ jelölte meg, mint a cég legfontosabb erősségeinek egyike. Mind ezek összessége egy „erős kultúrával” rendelkező cég létrejöttét segítik elő. Az „erős kultúra”, a japán szervezeti kultúra egyik megközelítése, ahol a cégek nem egyszerűen termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő, hanem emberi értékeket

¹⁵ FBN-H elnöke (Felelős Családi Vállalkozásokért Magyarországon) (Piac&Profit, 2012)

közvetítenek, közös küldetéstudat jellemezi a munkaszervezetet és elnyeri az alkalmazottak teljes elkötelezettségét (Török, 2001), akárcsak egy ideális családi vállalkozásban.

A téma kapcsán kikerülhetetlen, hogy a családi és nem családi vállalkozások közötti különbségeket megvizsgáljuk. A 8. táblázat foglalja össze a lényeges eltéréseket.

8. táblázat A legfontosabb különbségek a családi és nem családi vállalkozások között

	Családi vállalkozás	Nem családi vállalkozás
Tulajdonosok	Rokonság alapú Koncentrált, nem diverzifikált	Nem rokonság alapú Diszpergált, jól diverzifikált
Irányítás	Egyesült tulajdonlás és a vezetés. Belső igények dominálnak	A tulajdonlás és a vezetés megosztott Környezeti hatások befolyásolják leginkább Átlátható
Vezetőség	Informális, gyakorlat alapú vezetői tudás Vezetők rokonsági kapcsolat alapján való foglalkoztatása	Formális, iskola rendszerű képzettség Pozíció a vezetői teljesítmény alapján
Menedzsment	Hatáskör, vezetői feladatok egy kézben koncentrálnak. Informális kapcsolatrendszer előtérbe kerül Innováció háttérbe szorul	Hatáskör felosztás, vezetői feladatok delegálása Formalizált utasítási és ellenőrzési utak Innováció orientáltság
Utódlás	Családon belüli átadás	Vállalkozás továbbvitelének számos változata

Forrás: Saját szerkesztés Stewart-Hitt (2012) alapján

A család és a vállalkozás két nagyon eltérő szervezet, a családi vállalkozás ezek fúziója. Ebben együtt kell, hogy működjön az élet eme két nagyon is különböző területe, közösen kialakítva egy összehangolt normarendszert, szervezeti felépítést, kultúrát és értékrendszert. Ennek megvalósítása a két alrendszer különbözőségéből fakadóan összetett feladat. A 9. táblázat szemlélteti, milyen fontos szempontok szerint kell ezt az összhangzatot kialakítani.

Szempont	Család	Vállalkozás
Szerveződés alapja	érzelmi alapú	feladat alapú
Reakciók, viselkedés	ösztönös, nem tudatos	tudatos, célorientált
Figyelem	önmagára, befelé figyel	kifelé, piacra irányuló figyelem
Változásokra adott válasz	ellenállás a változásnak, stabilitásra törekszik	állandó változás, keresi a változást
Cél	családtagok gondozása, ellátása, fejlődése	termék, szolgáltatás → nyereség
Gazdaságban betöltött szerep	fogyasztás	termelés, szolgáltatás
Fő érték	Szeretet, SEW ¹⁶	Profit
Hierarchia	Születési	Szervezeti
Kultúra	Erkölcsei	Szervezeti
Szerepek	Partnerközpontú	Fogyasztóközpontú
Kapcsolatok	Bizalmi	Szerződéses
Utódlás	Születési előjog alapján	Szakmaiságon és szerződésen alapul
Hangsúly	Családtagok közötti kapcsolaton	Feladatokon

Forrás: saját szerkesztés Laczkó (1997), Marosi (2014) alapján

A 9. táblázatból is jól látszik, hogy míg a család alap kötőeleme a pozitív érzelmi kapcsolat, önzetlen segítségnyújtás, odafordulás egy szóval szeretet, addig a vállalkozásnak elsődlegesen a közös anyagi profitszerzés az összetartó ereje, a feladatok elvégzése és gazdasági alapon szerveződés, tehát az anyagi érdek az elsődleges. Az érzelmek és az érdekek összehangolása komoly kihívást jelent minden családi vállalkozásnak. Annak érdekében, hogy harmonikusan működhessen együtt a család és a vállalkozás és a felmerülő konfliktusokat minimumra csökkentsék, illetve hatékony megoldásukat elősegítsék a következőket érdemes bevezetni (Dana et al, 2015):

- Megoldások előzetes kialakítása az előre látható „család kontra vállalkozás” típusú problémák kezelésére.
- Közös célok kialakítása.
- A családi értékek megfogalmazása (azaz a családi vállalkozás emberi arca).
- A család és üzlet közötti interakció irányítására szolgáló folyamatok létrehozása a folyamatos családi tulajdonlás és ellenőrzés biztosítására.
- Szabályok meghatározása az interperszonális kapcsolatok erősítésére és a családtagok elvárásainak kezelésére.

¹⁶ SEW- socioemotional wealth - szociális és emocionális gazdagság. Későbbi fejezetben foglalkozom a témával részletesen

- Formális osztalékpolitika kialakítása, amely az üzleti jövedelmezőség alapján határozza meg a kifizetéseket.
- Rendszeres családi tanács tartása az információ megosztására, a bizalom kiépítésére és a konszenzus elérésére.
- A családtagok az üzleti kérdéseket illető eltérő látásmódjának elfogadása.
- A konfliktuskezelési gyakorlat kialakítása.
- Annak kialakítása, hogy családtagok egymás társaságát élvezve is rendszeresen találkozzanak, amikor is üzleti ügyekkel nem foglalkoznak.

Csákné (2012.b) a következő pontokban foglalta össze a családi vállalkozások leginkább jellemző, a nem családi cégektől sok esetben eltérő tulajdonságait:

- a tulajdonosok arra törekcsenek, hogy a vállalkozás családi kézben maradjon,
- elkötelezettség a cég iránt,
- hosszútávban gondolkodás,
- törekvés arra, hogy biztosítsák a család vagyoni függetlenségét,
- jó hírnév megtartásának fontossága,
- kockázatok kerülése,
- paternalizmus, a családfő-cégvezető döntéshozatalban való dominanciája,
- a vállalkozást érintő és a családi ügyek összemosódása,
- törekvés megtartani a cég vezetésében a családi hatalmát,
- a nem családtag menedzser alkalmazásával szembeni ellenállás,
- nepotizmus, családtagok előnyben részesítése vezető pozíció betöltésére.

Az előzőekben felsoroltak néhány pontja erősebbé, néhány pontja gyengébbé teszi a családi vállalkozásokat a többi vállalkozással szemben. Míg például magas fokú elkötelezettség és a cég jó hírnevének védelme versenyelőnyt jelent, addig a kockázat túlzott kerülése, a külsős menedzserek kizárása vagy akár a nepotizmus komolyan hátráltathatja a cég fejlődését.

Az előzőekben felsoroltak közül a nepotizmus háttérbe szorulását jelzi a KPMG (2016) kutatása, amely alapján, európai szinten a nem családtagok szerepe a családi vállalkozások vezetésében egyre jellemzőbb az utóbbi években. A külső szakember vezető pozícióba való felvételét támogatók száma évente emelkedik. Felmérésükben a megkérdezettek 85%-a egyetértett abban, hogy külső vezetők szükségesek a vállalat sikeréhez, és 74%-uk már biztosít nem családtagok számára is vezetői szerepet. Mindazonáltal, bár a vállalkozásban részt vevő családtagok elismerik

a kívülről érkezett szaktudás szükségességét, még mindig vonakodnak a hatásköröket átadni számukra.

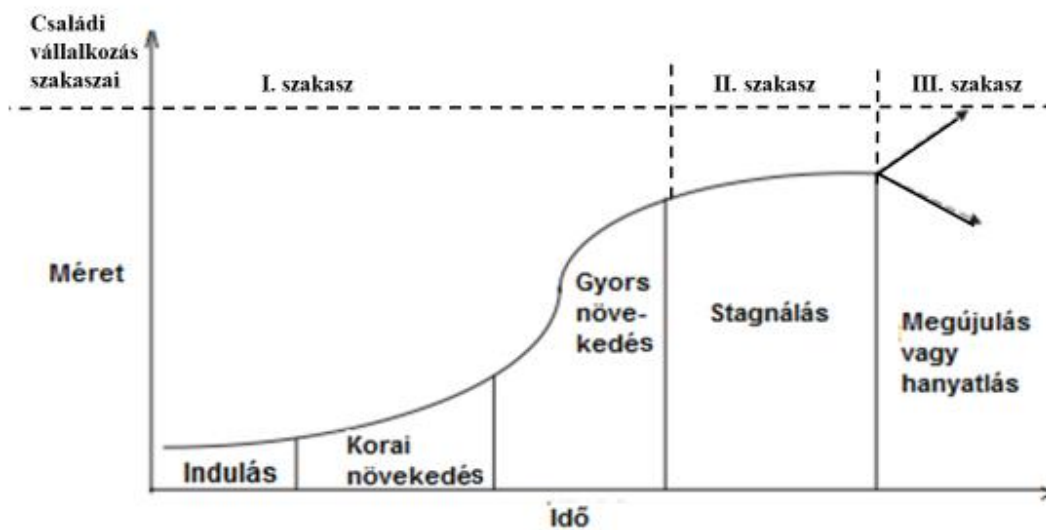
A családi vállalkozások életciklusa követi a vállalkozások életciklus jellemzőit, viszont a családi élet szakaszai is ráilleszthetők. A 10. táblázat bemutatja a családi vállalkozások általános fejlődési szakaszait.

10. táblázat A családi vállalkozások életszakaszai

Jellemzők	Szakaszok		
	I.	II.	III.
Időszakok (években)			
A vállalkozás kora	0-5	10-15	20-30
A szülők (elődök) kora	25-35	20-40	55-70
Gyerekek (utódok) kora	0-10	15-25	35-40
A vállalkozás jellemzői			
A vállalkozás életszakasza	Indulás, felfutás	Stagnálás	Megújulás vagy hanyatlás
Család életszakasza	Családalapítás, kisgyerekes család	Iskoláskorú, serdülő gyerekes család	Felnőtt gyermeket kibocsátó család, nyugdíjas szülők
A vállalkozás viszonya a változásokhoz	Gyorsan növekszik, nyeli a pénzt és időt	Érett, megállapodott	Stratégiai megújulása, újabb befektetésre szorul
A struktúra jellemzői	Kicsi, dinamikus	Nagyobb, összetettebb	Stagnál
A tulajdonos-menedzser motivációi	Elkötelezett a vállalkozás sikeréért	Meg akarja tartani a saját befolyását és stabilitását	Érdeklődése új területek felé fordul. Részlegesen vagy teljesen visszavonul, a következő generáció számára helyet biztosít
A következő generáció szerepe	Játszva ismerkedik a vállalkozással	A vállalkozást előre vivő tanulmányok folytatása. Besegítés, nyári munka, majd beosztotti státusz	Vezetői szerep betöltése. Cég vezetésének teljes átvétele.
A család anyagi elvárásai a vállalkozással szembe	Alapszükségletek kielégítésére szorítkozik	Megnövekedett igények, beleértve a kényelmi szempontokat, a gyerekek tanítását	Nagyobb igények, anyagi biztonság és bizonyos nagyvonalúság kerül előtérbe
Családi célok	A vállalkozás siker	Anyagi biztonság, a gyerekek színvonalas nevelése	Családi harmónia és egység

Forrás: Saját szerkesztés Laczkó (1997); Vecsenyi (2012); Komlosi(2000); (Nagy, Roóz, 2005): alapján

A 13. ábra mutatja meg, hogy a családi vállalkozások életszakaszai a Hisrich(2004) vállalati életciklus modelljének mely részeire illeszkednek.



13. ábra A családi vállalkozások életszakaszai a Hisrich életciklus modell

Forrás: saját szerkesztés

Ezek a szakaszok általánosítást tartalmaznak, a családi vállalkozások fejlődésének leginkább jellemző ívét mutatja be

Az I. szakaszban a vállalkozás indítása és felfutása történik. Ez az időszak igényli a legtöbb energiát és figyelmet. A családi élet szempontjából ez az időszak kritikus, mivel rengeteg nehézséggel jár és sok konfliktushelyzetet generál, ami egyben a párkapcsolat próbáját is jelenti. Magyarországon a leggyakoribb családi vállalkozás típus a „férj-feleség vállalkozás”. Amennyiben a pár megélhetés céljából működteti a vállalkozást, akkor ebbe a néhány évben érdemes teljes egészében erre koncentrálni, és a gyerekvállalást későbbre halasztani. Amennyiben a családban már van gyermek, akkor a korának megfelelően tanácsos bevonni a vállalkozási folyamatba.

A II. szakasz mind a vállalkozás, mind a család fénykora. Kedvező esetben ekkor egy harmonikus, biztos anyagi alapokon nyugvó család vezet egy stabil céget. A gyerekek is és a vállalkozás is egyre önállóbbak, van idő és energia a családi életre. Véleményem szerint, amennyiben korábban a gyerekek kimaradtak a céges ügyekből, ebben a szakaszban mindenképpen résztvevőiké kell tenni őket, amennyiben a cég hosszútávú üzemeltetése a cél, ami a gyerek későbbi vezetővé válásával kell, hogy járjon.

A III. szakaszban a gyerekek felnőnek, leválnak a szülőkről. A tulajdonos-menedzsereket, tehát a szülőket egyre kevésbé érdekli a vállalkozás vezetése. Ideális esetben az irányítást átadják az

utódnak, visszavonulnak és élnek a nyugodt, üzleti életből független életüket. Azonban ez a cégátadás idealizált modellje, amitől a valóság gyakran eltér.

„Magyarországon azok a vállalkozók, akik a rendszerváltozás után 30-40 éves korukban alapítottak vállalkozást, mostanára tömegesen érik el a nyugdíjkorhatárt. Többségükben visszavonulnak a cégvezetéstől, vannak azonban, akik erről hallani sem akarnak. Ez különösen a családi vállalkozásoknál figyelhető meg, itt a vezetőknek komoly érzelmi megpróbáltatást jelent vállalkozásuk elengedése. A staféta megtartásának az érzelmi szálon kívül sok egyéb oka is lehet, például hogy az alkalmas utód megtalálása és felkészítése a cégvezetők számára rendkívül időigényes, a hatalomról és pénzügyi előnyökről való lemondás nehéz. Az ezt követően felszabaduló idő pedig „félelmetes”” Csákné¹⁷ meglátása szerint.

A kis és közepes méretű családi vállalkozások sokszor tevékenységüket dinamikusan változó, fejlődésüket sokszor hátráltató környezetben végzik. Ingram-Glód (2017) kutatásukban arra a következtetésre jutottak, hogy ilyen körülmények között a kritikus helyzetek kezelésének, és a válsághelyzetek túlélésének sikeressége nagyban függ a vezető szakszerű hozzáállásától illetve attól, hogy a menedzsment a válság bekövetkeztének apró jeleire felfigyel és tudatosítja-e. Meglátásom szerint, ez utóbbi képesség támasza egy jól átgondolt, a vállalati igényekhez igazodó, és a környezeti változásokra is figyelő controlling rendszer. Így a controlling szemlélet jobb esélyt teremt a családi vállalkozások talpon maradására napjainkra jellemző, folyamatosan változó világunkban.

Dana és szerzőtársai (2015) szerint a családi cégek részvevőinek folyamatos oktatásban és fejlesztésben kell részesülniük, hogy a környezeti változásokkal fel tudják venni a versenyt, melyek közül a legfontosabbak:

- Folyamatos tanulás a család és a vállalkozás közötti együttműködés okozta kihívások megoldására.
- A családtagok kommunikációs készségeinek aktív fejlesztése, hogy hatékony munkacsoportként működhessenek.
- Az utódok a leendő üzleti szerepük betöltését megalapozó személyiségfejlődésük biztosítása.
- Az utódok tanulmányainak megfelelő támogatása.
- Tisztázni kell a családtagok szerepét, felelősségét, kötelezettségét és az interperszonális határokat.

¹⁷ Forum Familia Egyesület családi vállalkozás kutatója Piac&Profit (2016).

- A szülő-utód kapcsolatok fokozatos átalakítása partneri munkakapcsolattá.
- Annak kihangsúlyozása, hogy az utód elsődleges tulajdonsága legyen a becsületesség és üzlet iránti elkötelezettség.

Napjainkban egyre több kutató fordul a családi vállalkozások irányába, fókuszálva ezeknek bizonyos jellemzőire. Ennek megfelelően a családi vállalkozások a nemzetközi szakirodalom igen szerteágazó, ezért a továbbiakban, azokat a területeket emelem ki, amik a kutatásom szempontjából jelentősek. Ezek a következők:

1. A családi és nem családi vállalkozások közötti különbségek, kiemelve a KKV-k körét. Külön kitérve a SEW-re, ami az angol nyelvű szakirodalomban használt „socioemotional wealth” kifejezés rövidítése, amit a családi vállalkozások „szociális és emocionális gazdagságaként, értékeiként” lehet fordítani,
2. Családi vállalkozások munkaerőgazdálkodási sajátosságai. Az utódlás problematikái és jelentősége,
3. Családi vállalkozások tervezési kérdései, különös tekintettel a stratégia kialakítására,
4. Családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és kapcsolatuk a controllinggal.

3.2.1 SEW- Szocioemotikus gazdagság

A családi vállalkozásokban a tulajdonjog és a vezetés gyakran a családtagok egy kis csoportjának kezében van, akik képesek anyagi és nem anyagi előnyöket szerezni az üzletből (Chrisman et al, 2007). A nem anyagi előnyök sokféle formát ölthetnek, attól függően, hogy a család hogyan viszonyul az üzleti élethez, és hogy ezek az előnyök hogyan járulhatnak hozzá a család jólétéhez (Chua et al, 2011). A pénzügyi bevételeken túl a magánvállalkozások családjai gyakran nem gazdasági előnyöket kapnak a családi vállalkozásban való részvételből. A tulajdonos család számára a vállalkozás összértéke a vállalkozás pénzügyi értékének és emocionális értékének kombinációja. A stratégiai döntések, mint például a családi vállalkozás értékesítése vagy fejlesztése, jobban függenek az üzlet teljes értékétől, mint pusztán a pénzügyi értéktől és a várható pénzügyi haszontól (Poza, 2010). A családi vállalkozásnak a vállalkozással megszerezhető, nem pénzbeli értékei a "szociális és emocionális gazdagság, értékek" (Gómez-Mejía et al, 2007). Erre a meghatározásra a továbbiakban a SEW betűszót használom, ami az angol nyelvű szakirodalomban elterjedt és a „socioemotional wealth” kifejezés rövidítése. A SEW meghatározására Martínez-Romero és szerzőpárja Rojo-Ramírez (2016) adnak átfogó definíciót, mely alapján a SEW az összes családi vállalkozás bensőséges és elválaszthatatlan érzelmi

adottsága, azaz a családi vállalkozás tagjai közötti érzések, érzelmek, kapcsolatok és egyéb kötelékek.

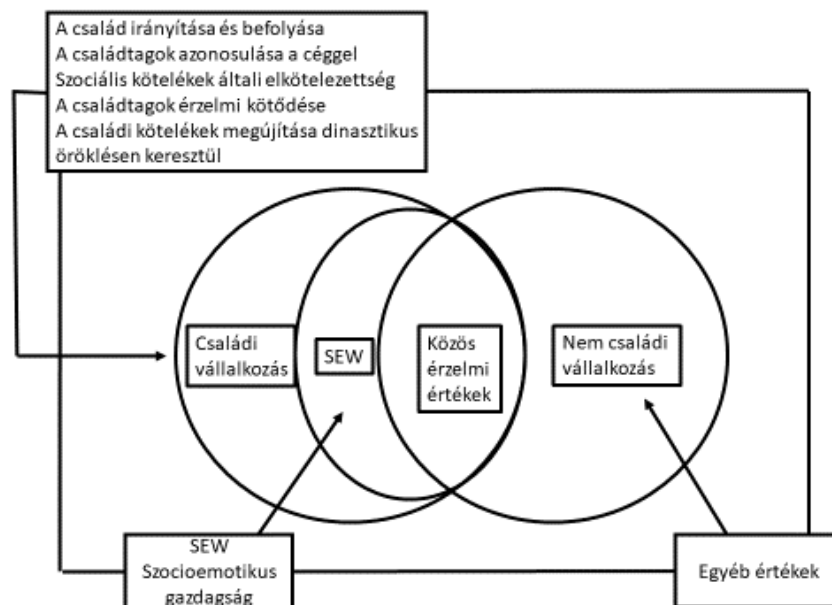
Néhány példa a családi vállalkozás szocio-emotikus gazdagságára, a SEW-re (Jones et al., 2008; Gómez-Mejía et al., 2010; Csákné, 2012.b).

- A cégen belüli hatalom gyakorlásának képessége.
- A vállalkozás érzelmi értékének közvetítése és megőrzése a családtagok részére.
- A családon belüli együvé tartozás és az intimitás erősítése.
- A családi értékrend fenntartása és közvetítése a vállalkozáson keresztül.
- A dinasztia megóvása.
- A család és a vállalat iránti elkötelezettség.
- A lehetőség az önzetlenség gyakorlására a családtagok irányában.
- Önérzet és identitás biztosítása a családtagok számára.
- A családi hírnév növelése.
- A családi harmónia megerősítése.
- Elfogadás és elismerés, a társadalom és szűkebb közösség részéről.
- Biztos munkahely, ezáltal megélhetés a családtagok részére.

A SEW a családi vállalkozások és a nem családi vállalkozások megkülönböztetésének legfontosabb szempontja Berrone és szerzőtársai (2012) szerint. A meglátásuk az, hogy a vállalkozásban résztvevő családtagok identitását a családi vállalkozásban való tagság erősen befolyásolja. Feltételezik, hogy ez a mély pszichológiai kapcsolat a vállalattal azt eredményezi, hogy a családtagok a vállalatot úgy kezelik, hogy az még az anyagi kár ellenére is képesek legyenek megőrizni és létrehozni a SEW-t. Véleményem szerint, ez az anyagi kár, csak bizonyos mértékig elnézhető. Mindez attól is függ, hogy a család mennyire van kiszolgáltatva a vállalkozás bevételeinek. Ezek alapján állítottam fel a H5 hipotézist, miszerint azt feltételezem, hogy nagyobb anyagi függés esetén jobban odafigyelnek a hatékony működésre, amihez több controlling funkciót használnak a családi cégek.

Ebből a megközelítésből a családi vállalkozás stratégiai viselkedésének elsődleges mozgatója a SEW veszteséggel szembeni ellenállás, ami fontosabb, mint a pénzügyi nyereség realizálása (Chrisman-Patel, 2012). Mind ezek alapján a kutatók az elmúlt időszakban, erre a felvetésre alapozva magyarázták a családi vállalkozások néhány stratégiai jellemzőjét, mint például az innováció elhanyagolását (Chen-Hsu, 2009), vagy a diverzifikáció elmaradását (Gómez-Mejía et al., 2010).

A 14. ábra szemlélteti azt a többlet értéket, amit egy családi vállalkozás nyújtani képes a résztvevő családtagok számára a nem családi vállalkozással szemben.



14. ábra Üzleti értékek családi és nem családi cégeknél

Forrás: Saját szerkesztés Berrone et al. (2012) alapján

Az előbbieken alapján a családi vállalkozások számára nem a pénzügyi eredmény elérése a kizárólagos cél, hanem a SEW megteremtése is a célrendszer része. Ezért, amikor a családi cégek controlling tevékenységének vizsgálatára kerül sor, figyelmet kell szentelni ezeknek a nem anyagi célok elérésének tervezési, mérési és elemzési tevékenységeire, illetve ennek hatására a controllingra.

3.2.2 Családi vállalkozások pénzügyeinek jellemzői

A családi vállalkozások pénzügyeiben megjelennek jellegzetességek, melyek a nem családi vállalkozásoknál nem tapasztalhatók. A családi jelleg eredményeként sokszor nem a minél magasabb profitszerzés a vállalkozás legfőbb célja, ahogy erre az előzőekben a SEW bemutatásakor részletesen kitértem, hanem például családi egzisztencia biztonságos megtartása, családtagok számára munkahely teremtése vagy a családi élet érzelmi szintű harmóniájának megőrzése. (Gómez-Mejía et al., 2010) A családi lehetőségek és igények sokszor felülírják a cég érdekeit, bár ennek ellenkezője is gyakran előfordul. (Csákné, 2012) A vállalkozásban termelt profit a család megélhetését biztosítja, vagy legalábbis támogatja. A párhuzamos tervezési folyamatnak a pénzügyekre is ki kell terjednie, a család és a vállalkozás anyagi igényeit össze kell hangolni, erről a későbbiekben lesz szó részletesen. (Carlock-Ward, 2006). A családi cégek

többségénél a család és a vállalat pénzügyei összefonódnak, így egyfajta, a forrásokért folytatott versengés jelenik meg, de szükség esetén egymás támaszai is lehetnek. Csákné (2012.b) a következő 11. táblázatban foglalta össze a családi vállalkozások pénzügyinek sajátosságait.

11. táblázat Jellegzetességek a családi vállalkozások pénzügyiben

Kérdéskör	Pénzügyi sajátosság
A család és a vállalkozás pénzügyeinek kapcsolata és az utódlás finanszírozásának kérdései	<ul style="list-style-type: none"> • a család és a vállalkozás pénzügyeinek keveredése • a család vagyontárgyainak fedezetként való felhasználása • a vállalkozás a család vagyonának jelentős részét képviseli • az utódlás finanszírozása komoly tervezést és előkészítést igényel
Pénzügyi menedzsment, hitelfelvétel és eladósodottság	<ul style="list-style-type: none"> • pénzügyi kockázatok kerülése • kevésbé szofisztikált pénzügyi menedzsment • hitelfinanszírozás preferálása • az eladósodottság mértéke alacsonyabb, mint a nem családi cégek esetében
Tőke forrása, családon kívüli tőkebevonás, eladás	<ul style="list-style-type: none"> • család erőforrásainak maximális kihasználása • külső tőkebevonás elutasítása • cégérték meghatározása nehézségekbe ütközik

Forrás: Csákné, 2012.b, 17.p

Poza (2010) is hangsúlyozza, hogy a családi cégek pénzügyi kimutatásainak aprólékosság nem az összetettség a lényeg, hanem az, hogy a tulajdonosok tisztában legyenek a cég vagyoni helyzetével, stratégiájával és finanszírozási lehetőségeivel, ezeknek megismerésére felelősségteljesen gondot fordítsanak. Poza szorgalmazza a tulajdonosok pénzügyi műveltségének önszorgalomból történő fejlesztését, mivel ezen a téren való előrelépés hatására a családi vállalkozás újabb versenyelőnyökhöz juthat. Mindezek alapján állítottam fel a H4. hipotézist, miszerint a controlling, mint pénzügyi ismeret megléte, a vállalkozásoknál együtt jár a beruházások és a hitelfelvételi szándék erősödésével.

3.2.3 Családi vállalkozások munkaerő gazdálkodása Magyarországon

A családi vállalkozások egyik legnagyobb kihívása a nem családtag alkalmazottak hatékony kezelése. A családi vállalkozásnak a hosszú távú tervekre való összpontosítása következtében egy új munkavállaló esetén nem rövid távú képzésére fordít figyelmet, hanem a család SEW-jét és a cég normáit és értékeit igyekszik erősíteni az új alkalmazottakban (Gomez-Mejia et al, 2011). A jól képzett nem családtag munkavállalók bevonása a vállalkozásba és számukra az értékteremtő attitűdök és magatartások ösztönzése a családi vállalkozások sikerének vagy kudarcának egyik fő tényezője lehet (Benavides-Velasco et al, 2013).

A KPMG és az European Family Business (2013-2016) kutatása kitért arra, mit éreznek legnagyobb aktuális problémának a családi cégek. Az egyik leggyakrabban megjelölt válaszban, a megkérdezettek 37%-a a tehetséges munkaerő felkutatását és felvételét nevezte meg. Ez az eredmény 4%-al magasabb, mint az előző éves adat és 14%-al haladja meg a 2013-ban mért értéket. Ezen túl a munkaerő költségének kigazdálkodása feletti aggodalom is jelentős, a 2014 29%-ról 2015-ben és 2016-ban 32%-ra ugrott az emiatt szorongók aránya, aminek oka a megnövekedett foglalkoztatott létszámban is keresendő.

A megnövekedett munkaerő igény és az ezzel előtérbe kerülő problémák (a jó munkaerő megszerzése és a bérköltségek finanszírozása), indokoltá teszik az emberi erőforrás gazdálkodás tervezését, ellenőrzését és koordinálását, vagyis egyre szükségesebb a családi vállalkozások humán controlling rendszerének bevezetése.

A hazai munkaerőpiac jelentős változásokon ment keresztül az elmúlt években. Egyre nagyobb gondot jelent a szakképzett munkaerő megszerzése.

„A piac változásainak súlyát a hazai családi vállalatok is magukon érzik. Míg öt évvel ezelőtt az emberi erőforrás gazdálkodás (HR) csupán az egyik tényező volt a vállalat jövője szempontjából, addig mára a munkaerő megszerzés és megtartás az egyik, ha nem a legfontosabb kérdéssé vált a családi tulajdonú vállalatok körében. Nem lehet akkor gondolkodni és cselekedni, amikor nem találunk megfelelő szakembereket, hiszen a megfelelően képzett munkaerő hiánya a cég teljesítményének korlátjává válhat. Ezzel pedig nemcsak a jövőbeli növekedés, de akár a jelenlegi megrendelések teljesítése is veszélybe kerülhet” vélekedik Ékes Ákos¹⁸. (Világ gazdaság, 2016)

Hasonló súllyal nyomja a családi vállalkozások vezetőinek vállát az utódlás gondja. „Az adatok és korábbi kutatások során az a kép kezd el kirajzolódni előttünk, hogy sokan a cégutódlás kérdését tekintve átaludták az elmúlt húsz évet. Nem történt meg az utódok olyan szisztematikus kinevelése, ami a mintaként tekintett nyugati családi cégek esetén már teljesen természetes. Elmaradt az a szocializációs folyamat, aminek során a cégvezető gyerekei vagy rokonai már diákként, nyári munkában a cégnél dolgoznak, a tanulmányaikat úgy irányítják, hogy egy nap átvegyék a céget” – mondta Radácsi László¹⁹.

Schwarzenberger Istvánné dr.²⁰ tapasztalatai azt mutatják, hogy ezeknél a cégeknél nehézséget okoz a középvezetői réteg kialakítása. A vállalkozás fejlődésével kerül előtérbe a vezetői feladatok delegálásának kérdése, mivel a vállalati méret változásával és a forgalom megnövekedésével egyre

¹⁸ K&H családi vállalatok szakértője

¹⁹ Budapest LAB igazgatója, a Budapesti Gazdasági Egyetemen Családi Vállalkozás Kutatási Programom vezetője

²⁰ A Magyar Controlling Egyesület, Családi vállalkozások munkacsoportjának vezetője

nehezebben követhetőek a vállalati folyamatok. Úgy véli, hogy a vállalati hatékonyság csökkenésével fog járni, ha nem történik meg időben a kisvállalati méretre szabott vezetői és vállalati struktúra átalakítása. Véleménye szerint a következőkben szükséges változtatásokat végrehajtani:

- a vállalati információk széleskörű, egységes kezelésének kialakítása,
- informatikai rendszert bevezetése,
- controlling szemlélet kialakítása,
- vezetői feladatok megosztása végett, középvezetők kinevezése.

Mindezt a személyes tapasztalataim is alátámasztják. A Menedzsment és Controlling Egyesület Családi vállalkozások munkacsoportjának 2016-ban megrendezett workshopján résztvevő cégek tagjai is megerősítették ezeknek a problémáknak az aktualitását.

Az előzőek alapján a családi vállalkozások munkaerőgazdálkodásának aktuális feladatai a következők:

- utódlástervezés,
- munkaerő megszerzés, és a teljesítményének mérése,
- középvezetői szint kialakítása.

Véleményem szerint egy, a szervezetben működő controlling rendszer erőteljesen támogathatná mindhárom probléma megoldását. Mindezek alapján fogalmaztam meg a H1, a H2 és a H3 hipotéziseket, amelyek szerint a controlling rendszer működtetése megkönnyíti az utódlás folyamatát és sikerességét, továbbá, hogy a teljesítmény mérése eltérő a családtag és a nem családtag alkalmazott esetébe illetve, hogy a controlling eszközök működtetése és a középvezetői szint kialakítása egymást támogató folyamatok.

Részletesebben kitérek az utódlás témakörére, mivel ez ma Magyarországon a legfontosabb megoldásra váró kihívása a családi vállalkozások jelentős hányadánál.

3.2.4 Utódlás

Kiemelkedő sajátossága a családi cégek vezetőváltása, az úgynevezett generációváltás vagy utódlás, vagyis a vezetői státus öröklése szülőtől gyerekre, akár többször, generációkon keresztül. A családi cégek sajátos vezető váltása az utódlás, mely során a cég vezetése átöröklődik általában szülőről gyerekre, de megvalósulhat ettől eltérő rokonsági kapcsolatban lévők között is. Az idős és a fiatal generáció között zajlik le ez a folyamat, ami a tulajdonjog és a vezetői pozíció átadását is magában foglalja. (Merwe, 2011)

Magyarországon a vállalkozások, családi vállalkozások indítására a rendszerváltás teremtett teret. Az ekkor alapított családi vállalkozások ezekben az években érik el azt a kort²¹ (Laczkó, 1997), amikor időszerűvé válna a vezetők váltás, ezzel együtt az aktuális vezető teljes visszavonulása.

Általánosságban az utódlás kapcsán az egyik legfőbb nehézséget Noszkay (2017) is ebben látja, hangsúlyozva, hogy a legsikeresebb magyar vállalkozók többsége is elérte napjainkra a nyugdíjas kort. „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 István²².

A másik nehézséget abban látja Noszkay (2017), hogy nem áll rendelkezésre elegendő szakértelem és tudás a hazai cégvezetők, tanácsadók és kutatók-oktatók körében, hiányolva az ezirányú magyar kutatásokat. Ez utóbbi kijelentéssel nem értek egyet, mivel egyre szélesebb körben foglalkoznak mind a családi cégek, mind az utódlás kérdésével az elmúlt években hazai kutatók. Példaként említeném az Óbudai Egyetem Szervezési és Vezetési Intézetében 2006 óta²³ működő KKV kutató és fejlesztő munkacsoport vizsgálatainak egyik fő iránya a családi vállalkozások kutatása (Kadocsa, 2012), illetve 2017-ben Budapesti Gazdasági Egyetemen létrehozott Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ Családi Vállalkozás Kutatási Programját. Több disszertáció is készült a témában (Csákné, 2012; Bogdány, 2014; Bálint, 2006), illetve évről évre egyre több cikk foglalkozik ezzel. Személyes tapasztalatom is azt mutatja, hogy kutatói, oktatói körökben a figyelem egyre inkább ráirányul a családi cégekre illetve ezek utódlási folyamatára, az utóbbi években ugrásszerűen megnőtt a hazai publikációk száma ebben a témakörben.

A tanácsadók munkájával kapcsolatban az okoz gondot a cégeknek Noszkay (2017) szerint, hogy maga az utódlási folyamat gyakran éveket vesz igénybe, és az ezzel járó tanácsadói kiadások nem férnek bele a cég költségvetésébe.

További probléma, hogy a cégek nem kívánnak külsős szakembert bevonni, beavatni a cég és ezzel együtt a család belügyeibe. A hiányzó tudásanyag a cég menedzsment ismereteiben is megmutatkozik, sok tulajdonos nincs tisztában a cégátadás veszélyeivel, illetve a felmerülő problémák menedzsment megoldásainak módszertanával. (Noszkay, 2017)

²¹ 20-30 év

²² K&H Agrár üzletág fejlesztési főosztály vezetője Piac&Profit (2014).

²³ Akkor még Budapesti Műszaki Főiskola.

Egy kutatásában (Csákné, 2012), a családi vállalkozások mindösszesen csak 53,2%-ának volt valamiféle utódlási terve. A többi vállalkozás nem foglalkozik ezzel a kérdéssel, holott a vállalkozások fennmaradása miatt nagyon fontos a kellő időben megkezdett utódlástervezés.

„A nemzetközi statisztikák igen beszédesek: háromból két esetben a cég teljes csődjéhez vezet az irányítás nem kellő körültekintéssel lebonyolított átadása.” – mondja Rudas László²⁴. A fejlett piacgazdaságokban kedvezőbb a helyzet, de még ezeknél az országoknál is 30-35% tehető a generációváltást okán tönkrement vállalkozások aránya. (Noszkay, 2017)

A generációváltás a döntéshozatali eljárást is befolyásolja. Az első generációs családi vállalkozásoknál a döntések többségét a vállalkozás tulajdonos-vezetője²⁵ hozza meg. Amikor a második generáció, akik általában testvérek, ellenőrzése alatt áll a vállalkozás, a döntéshozatal folyamata tanácskozássá válik. Ha a harmadik generáció veszi át a vezetést, akik általában unokatestvérek, a döntés meginkább konszenzuson alapszik, ekkor a családtagok vagy az utódok gyakran szavaznak. Ily módon a döntéshozatal nemzedéken át egyre racionálisabbá válik. (Kshirsagar, 2016)

Kshirsagar (2016) tanulmányában azt is feltárja, hogy a második és a harmadik generációs családtagok, akik általában testvérpárok és unokatestvérek, esetleg egyéb rokonok, számára a munkahelyi képzés nemcsak az iskola befejeztével, hanem gyerekkoruktól kezdve biztosított, generációkon át.

A vállalkozás átörökítése komoly tervezési folyamatot igényel. A legjobb megoldás, ha a gyermek korának megfelelően, fokozatosan egyre nagyobb szerepet kap a vállalkozásban a felnőtté válás évtizedei alatt (Bogáth, 2016). A szocializáció elsődleges színtere a család, itt tanulja a gyermek a világhoz való viszonyulást, ennek során a környezeti viszonyok egy életre meghatározzák az egyén magatartását és gondolkodásmódját. (Babbie, 2000). Ezek alapján véleményem szerint az utódlást már egész kicsi korától be kell vonni a vállalkozás működésébe, hagyni, hogy „belenőjön” a cég életébe. Ha azt tapasztalja a gyermek, hogy a család szerves része a vállalkozás, akkor számára ez teljesen természetes része lesz a környezetének, és ennek megfelelően a későbbiekben is ekként fogja tekinteni, ismerve a folyamatait, nehézségeit, előnyeit.

Ahhoz, hogy az utódlás sikeres legyen és így a családi vállalkozás hosszú távon is a családi kézben maradjon Dana és társai (2015) a rendelkezésre álló szakirodalom áttekintése után arra jutottak, az átadás sikeressége kapcsán a következők bevezetését és kialakítását javasolt megtenni:

²⁴ 3 FBN-H elnöke Piac&Profit (2012).

²⁵ „tulajdonos-vezető”: a vállalkozás tulajdonosa egyben a vezetője is.

- A vezetőnek elkötelezettek legyenek a vállalkozás folytonosságával, fejlesztésével kapcsolatban, még akkor is, ha ez az eredeti tevékenységtől való eltérést jelenti.
- Olyan vételi és eladási szabályok dokumentálása, amelyek világosan megfogalmazott és tisztességes tulajdonosi kilépési lehetőségeket biztosítanak.
- Az utódlástervezés kihívást jelentő feladatainak komolyan vétele és megfelelő erőfeszítések megtétele ennek sikerességéért.
- Kötelező nyugdíjkorhatár kijelölése minden vezető tisztségviselő számára, különösen a tulajdonos vezetők számára.
- Olyan családi (üzleti) vezető kiválasztása, aki a család összetartozás fenntartásával szemben elkötelezett.
- Pontos határidő meghatározása a vezetői felelősségi és ellenőrzési jogkör következő generáció számára történő átadására.

Az átadási folyamatban az előd és utód szerepeinek változását, átalakulását az 15. ábra kiválóan szemlélteti.



15. ábra Handler szerepcseré modellje

Forrás: Bogdány Handler alapján, 2014

Az utódlás a folyamatnak egy lehetséges forgatókönyve a következő Nagy és Roóz (2005) alapján, beleillesztve a Handler féle szerepeket:

1. Vállalkozás előtti fázis.

Az utód fiatal, akár kisgyermek. Ismerkedik a vállalkozással, mint a szülő/szülők munkahelye.

Előd: Egyedüli irányító

Utód: Nincs

2. Bevezető fázis.

A vállalkozás alapjaival való megismerkedés ideje.

Előd: Egyedüli irányító

Utód: Nincs

3. Bevezető tevékenységi fázis.

Részlegesen vesz részt a gyermek a cég működésében, részmunkaidőben vagy be-besegít esetleg nyári munkaként. Ebben a korban a tanulás az elsődleges tevékenység, továbbtanulási irányt a családi vállalkozásban betöltendő szerep motiválhatja.

Előd: Uralkodó

Utód: Segítő

4. Működési fázis.

Teljes munkaidőben dolgozik az utód a cégnél, még nem vezetőként. Különböző munkakörökkel ismerkedik.

Előd: Uralkodó

Utód: Segítő

5. Haladó működési fázis.

Menedzseri pozícióban van, de nem ügyvezető még.

Előd: Átruházó

Utód: Menedzser

6. Korai utódlási fázis

Igazgatói pozíció betöltése. Az előd még nem vonul vissza, sokszor ilyenkor még ő a tényleges vezető.

Előd: Átruházó

Utód: Menedzser

7. Érett utódlási fázis

Tényleges cégvezetővé válik az utód. Az előd teljesen kivonul a céges ügyekből.

Előd: Tanácsadó

Utód: Leader / Vezető

„Ez egy idealizált folyamat, a valóságban ez ritkán következik be ilyen tervezetten, pedig a gördülékeny generációváltás mind a család, mind a vállalkozás érdeke lenne. Fontos lenne ezen a téren az előre látás. A családi vállalkozások egyik versenyelőnye, az attitűd mellyel a vállalkozást a családi kezében szeretnék tartani. Ezt a hozzáállást az ügyfelek felé is kommunikálva, családias, bizalmi légkört teremthetnek.” (Bogáth, 2014, 7.o)

Sajnos az utódlás folyamata a legtöbb esetben nehézségekbe ütközik, ami az előbbi utódlási modell kudarcához vezet. A generációváltást több jellemzően előforduló akadályozó körülmény nehezíti. Egyik leggyakoribb, mikor az előd ragaszkodik a hatalomhoz. A vállalkozás vezetője sokszor sikereit a vállalkozás vezetésén keresztül éli meg, és érthető módon ezt minél hosszabb időn keresztül szeretné átélni. Így nehézségekbe ütközhet, mikor döntést kell hoznia a visszavonulásáról és annak mikéntjéről. A vállalkozás megújításának egyik kulcs kérdése, hogy az előd át akarja-e, illetve át tudja-e adni a cég irányítását. (Ibrahim et al, 2004) Az utódnak is nyitottnak és felkészültnek kell lennie az átvételre, a megfelelő motiváltság és kompetenciák megléte elkerülhetetlen a sikeres cégátvételhez. Azonban gyakran az utód alkalmatlan, képzetlen, a felkészítés elmarad. (Ibrahim et al, 2004)

Az utódlás folyamatát érzelmi, anyagi és családdinamikai szinten is kezelni kell, illetve kellene. Az átadás során feszültség és széthúzás jelenhet meg, hiszen az új vezetésnek egyszerre kell törekednie arra, hogy a cég erősödjön, sikere töretlen maradjon, mindemellett az egyéni értékrendjét és vezetési stílusát is ki kell alakítani és ezt tudatosítani a családban és cégben, úgy hogy a családi összetartásnak ne váljon a kárára. Ennek nehézsége is sokszor oka annak, hogy az előd még nyugdíjas kor elérével sem kívánja átadni az irányítást, féltve élete munkáját az utód újításaitól. (Noszkay, 2011)

Különös odafigyelést igényel az utódlás tervezése, mellyel a vállalkozás folytonosságát biztosíthatják.

Poza (2010) az öröklés kapcsán hangsúlyozza az előd hozzáállásának fontosságát, amire szilárd stratégiai gondolkodással kell felkészülniük, hiszen ezt a folyamatot az életükben csak egyszer fogják levezetni. Poza magát az utódlást nem egy eseményként látja a vállalat életében, hanem egy sor új és kiszámíthatatlan tapasztalatként, amely összefügg az üzlet vezetésével, a résztvevők szerepével és a hosszú távú családi bizalom és egység előmozdításával. A teljes menedzsment családi kézben tartása jellemzően a családi cégek sajátossága, amit akár a cégméret növekedésének gátlásával is igyekeznek fenntartani. (Csákné, 2012.b) Viszont pont ezzel teszik sérülékennyé cégüket, ugyanis a növekedés hiányában a családi vállalkozások rendkívül kiszolgáltatottak lesznek az öröklési folyamat során. (Poza, 2010)

Mazzola és társai (2008) arra keresték a választ, hogy milyen előnyökkel járhat, ha a stratégiai tervezésbe bevonásra kerülnek a következő generáció tagjai. Két fő területet határoztak meg ennek kapcsán, amelyek az ifjú generáció fejlesztése és integrációja. Az előbbi kifejezetten arra utal, hogy a stratégiai tervezési folyamat kritikus szerepet játszik az új generáció tudása és készségei felépítésében illetve megerősítésében, különösen az iparági és az üzleti ismeretek, a funkcionális

képességek és a döntéshozatali képesség terén. Az utóbbi a cégen belül és azon kívül kiépített társadalmi és üzleti hálózatokra utal, amikben az utódok hitelességhez és legitimációhoz jutnak a stratégiai tervezésben betöltött szerepük okán, mindez segíti a családi vállalkozásokat a generációk közötti túlélésben. A következő generáció előnyökhöz jutásának esélyeit bizonyos feltételek jelenléte javítja:

1. Egy formális és széleskörű stratégiai tervezési folyamat elfogadása, ami nemcsak a pénzügyi előrejelzések fejlesztésére korlátozódik;
2. a stratégiai terv megvalósítása mögött álló üzleti vagy tulajdonosi cél megléte;
3. a következő nemzedék tényleges részvétele a folyamatban, nemcsak megfigyelőként.

Számos, a témával kiemelkedően foglalkozó kutató, mint Poza (2010), Schwass (2005) és Ward (2004) a családi vállalkozás folytonosságának esélyeit igyekeztek javítani azáltal, hogy foglalkoztak azzal a kérdéssel, hogy mit kell tenniük a családoknak az üzleti életben a hosszú távú siker érdekében. Dana és társai (2015) megfigyelték a hosszútávon működő családi vállalkozásokat azzal a céllal, hogy rájöjjenek mi az, amiben ezek jobban teljesítenek másoknál, hogy a többi családi cég is hasznára fordíthassa ezt a tudást. A megszerzett ismeretek és tanulságok, valamint az azonosított vezetési és irányítási gyakorlati fogások segítséget nyújthatnak a feltörekvő családi cégeknek, hogy megtalálják a választ a kihívást jelentő kérdésekre. Ezeket 7 kulcsfontosságú folytonossági tényezővel írják le, ami a családi vállalkozás menedzsment és irányítási gyakorlatába beépítendő a hosszútávú fennmardás elérésének céljából.

Ez a hét tényező a következő (Dana et al, 2015)

1. FENNTARTHATÓSÁGRA VONATKOZÓ KÖTELEZETTSÉG
A folytonosság iránti elkötelezettség; Stratégiai tervezés; Növekedés támogatása.
2. IRÁNYÍTÁS
Az üzleti élet és a család irányítása: Értékek, célok, víziók, szabályzatok, politikák, folyamatok és struktúrák rögzítése.
3. KOMMUNIKÁCIÓ
Kommunikáció; Családi tanács; Egység és kohézió; Konfliktuskezelés.
4. PROFESSZIONALITÁS
A vállalkozás professzionálissá tétele; Karrier és foglalkoztatáspolitikák; Foglalkozik a változással; Alkalmazkodóképesség.
5. OKTATÁS ÉS FEJLESZTÉS
Családtagok oktatása és fejlesztése; A szerepek és felelősségi körök meghatározása.

6. FOLYAMATOS TERVEZÉS

Folytonosság; öröklés; Utódlástervezés; Kilépési lehetőségek; Az elődök időben történő nyugdíjazása.

7. SZOCIÁLIS ÉS JÓTÉKONYSÁGI TEVÉKENYSÉG

Jótekonysági tevékenységek; A szociális goodwill megteremtése; Segítségnyújtás a rászoruló családtagoknak.

Ezek között is szerepel és a korábban ismertetett szakirodalom is kiemeli a szerzők, hogy az utódlástervezés segíti a sikeres utódlást, mely során a cég tovább működhet a legtöbb esetben meg is újul.

3.3 Stratégia szemlélet kialakítása és a párhuzamos tervezés szükségessége

A vállalati stratégia kialakítása minden vállalkozás számára elengedhetetlen. Leghatékonyabb a hosszú távú célkitűzéseket írásba foglalni, de a mikro- és kisvállalkozásoknál ez sokszor csupán fejben történik²⁶. A KKV szektorban a stratégia eltérő erők összhatásaként sok vállalkozásnál inkább csak kialakul, mintsem tudatosan kialakítják azokat (Salamonné,2000.) A piacról, versenytársakról érkezett információk helyes alkalmazása, a külső tényezők, trendek felismerése nem mindig esnek egybe. A magyar KKV-nál és ezen belül a családi vállalkozások körében a stratégia kialakításában és követésében egyre dominánsabb szerepet játszik a vezető, annak attitűdje és a megújulásra való nyitottsága. A vezető személyisége meghatározó erejű a vállalati stratégia megalkotásánál, elengedhetetlen egy általános stratégiai szemlélet, melyen keresztül vizsgálja a vállalati és piaci eseményeket. (Varga, 2013) Minden vezetőnek, családnak van valamiféle jövőképe (víziója) a cég tekintetében, mellyel vezetik a vállalkozást. Ennek a víziónak egyértelműnek és jól átláthatónak kell lennie, hogy világos legyen a cél, hova akar eljutni, ami a vezető tudatos gondolkodására, tapasztalataira épül. A vállalati küldetés (misszió) meghatározása szükséges, mely azonosítja a cég profilját, piacait, vevőköreit, piaci pozícióját és alapértékeit, felvázolva hogyan is akarja a jövőképét elérni. (Vecsenyi, 2012).

3.3.1 Stratégiai lehetőségek a családi vállalkozásoknál

A családi vállalkozások stratégia tervezése és az ehhez szorosan kapcsolódó párhuzamos tervezési folyamat kapcsán Carlock-Ward szerzőpáros műveit veszem alapul, mivel a szerzőpárosnak ezek a kutatási szakterületei.

²⁶ a KKV stratégiai tervezéséről a korábbi 2.5 fejezetben részletesebben is írtam

Családi vállalkozásoknál is elengedhetetlen a stratégiai tervezés, bár legtöbbjüknek ennek írásban rögzítése elmarad. (Hernádi, 2007) A stratégia kialakítását mindig meg kell, előzze egy helyzetfelmérés. Ennek legismertebb és legközkedveltebb módja a SWOT elemzés, vagy az ehhez nagyon hasonló, de belső és külső szakembereket bevonó STEPP (PEST)-elemzés. Az elemzés során alaposan meg kell vizsgálni a vállalkozás belső adottságait és külső környezetét. Ez alapján határozható meg a cég stratégiai potenciálja, ami az alapja a lehetséges stratégiai alternatívákat. (Hanyecz, 2010) Ezt a folyamatot mutatja be az 16. ábra.



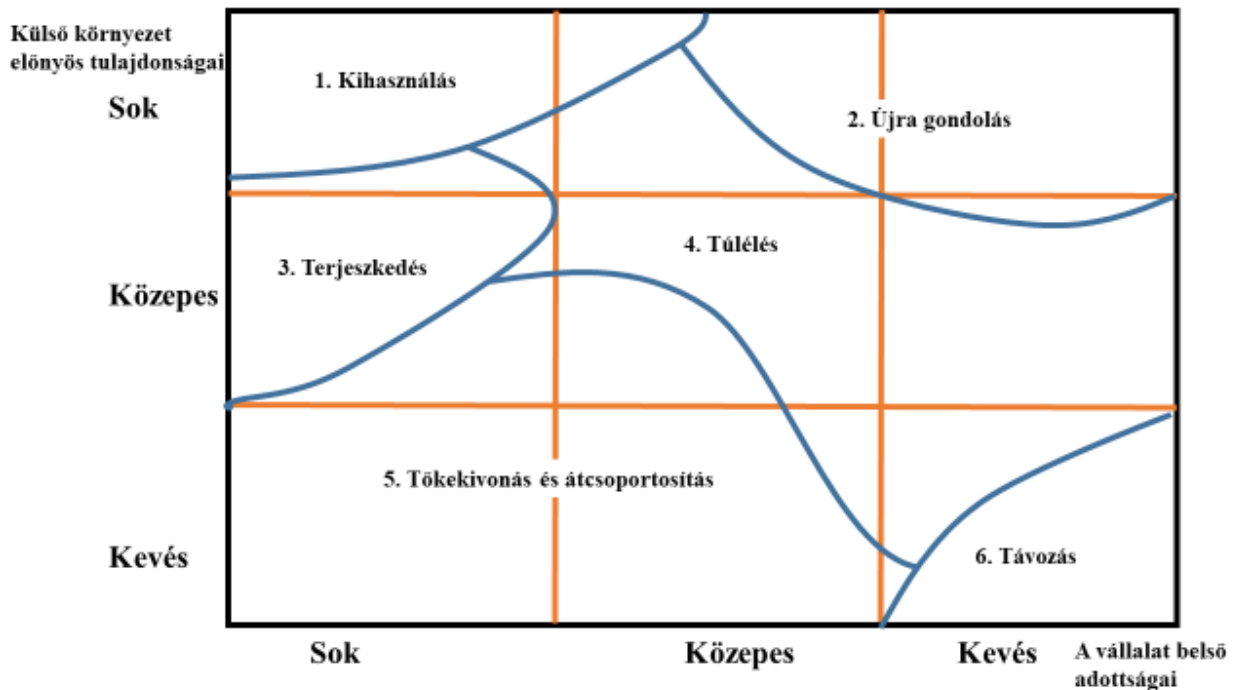
16. ábra Stratégia kiválasztásának folyamata

Forrás: Carlock-Ward, 2001, 208. o.

A stratégiai prioritása a tágabb értelemben vett stratégia. Alapvetően három stratégia határozható meg ez alapján az életben maradáshoz, növekedéshez, ezek a következők:

1. Megtartás: az erős vállalat erős piaci versenyben.
2. Fejlesztés: Közepes piacon közepesen erős vállalkozás.
3. Újrakezdés: a gyenge vállalatok gyenge piacon.

Ezek után a stratégiai prioritásnak megfelelő stratégiai irányvonal meghatározása történik. A stratégiai irányvonalak csoportokba rendezik az üzleti stratégiákat, ami a 17. ábrán látható.



17. ábra Stratégiai potenciál és a stratégiai irányvonal

Forrás: Carlock, Ward, 2010, 211. o.

A 7 irányvonal mentén különböző üzleti stratégiákat definiálnak a szerzők. Ezek közül a lehetséges alternatívák körét a cég 17. ábrán elfoglalt pozíciója határozza meg. A vezetőség választ a megmaradt alternatívák közül, amit a tulajdonosok elé tár, akik meghozzák a végső döntést. (Carlock, Ward, 2010) Ez a folyamat a családi vállalkozásokban legtöbbször informális jellegű, családi összejövetelek alkalmával megtartott megbeszélések keretei között kerül sor ezek megvitatására legtöbbször.

Dana és szerzőtársai (2015) a következő pontokban foglalták össze az irányelveket, melyek vállalati stratégiát érintik és a családi vállalkozás hosszútávú fenntartását szolgálják:

1. Elkötelezettség a vállalkozás hosszú távú életképességének fenntartása és folytonossága iránt.
2. A folyamatos növekedésre, átmeneti helyzetekre és előre látható eshetőségre tervezés.
3. A családon belüli, képezéseken és tapasztalatokon alapuló foglalkoztatás / karriertervezési politikák kialakítása.
4. A családtagok érdemein alapuló kompenzációs és támogatás politikák kialakítása.
5. Benchmarking alkalmazása.
6. A családi vállalkozás egyediségének kihasználása, szokatlan stratégiák és gyakorlati megoldások használatával.

7. Külső erőforrások illetve külső segítségnyújtás időben történő igénybevétele (pl. Tanácsadó testületek és szakmai tanácsadók).
8. Nem családtag vezetők alkalmazása és számukra karrierlehetőségek biztosítása.
9. A vállalat társadalmi felelősségvállalás iránti érzékenységének kialakítása, jótékonyági tevékenységekben való részvétel.
10. A személyes problémákkal és speciális igényekkel rendelkező családtagok támogatására szabályrendszer kidolgozása.

3.3.2 Családi és vállalkozási párhuzamos tervezési folyamata

A stratégiai tervezés kulcsfontosságú a családi vállalkozások számára, mint a családi és üzleti ügyek összehangolásának eszköze. A szakirodalomban a "stratégiai menedzsment és a szervezeti változás" témája a családi vállalkozások céljainak és stratégiai eszközeinek tanulmányozására terjed ki. Számos stratégiai gyakorlatot és döntési eljárást foglalnak ezek a kutatások magukba a vállalati működés területeihez kapcsolódva. A stratégiai tervezést érintő területekre példaként említhetők: elhelyezkedés, minőség, üzleti hálózatok és szervezeten belüli együttműködés, beszerzés, vállalkozás diverzifikáció. (Benavides-Velasco et al, 2013)

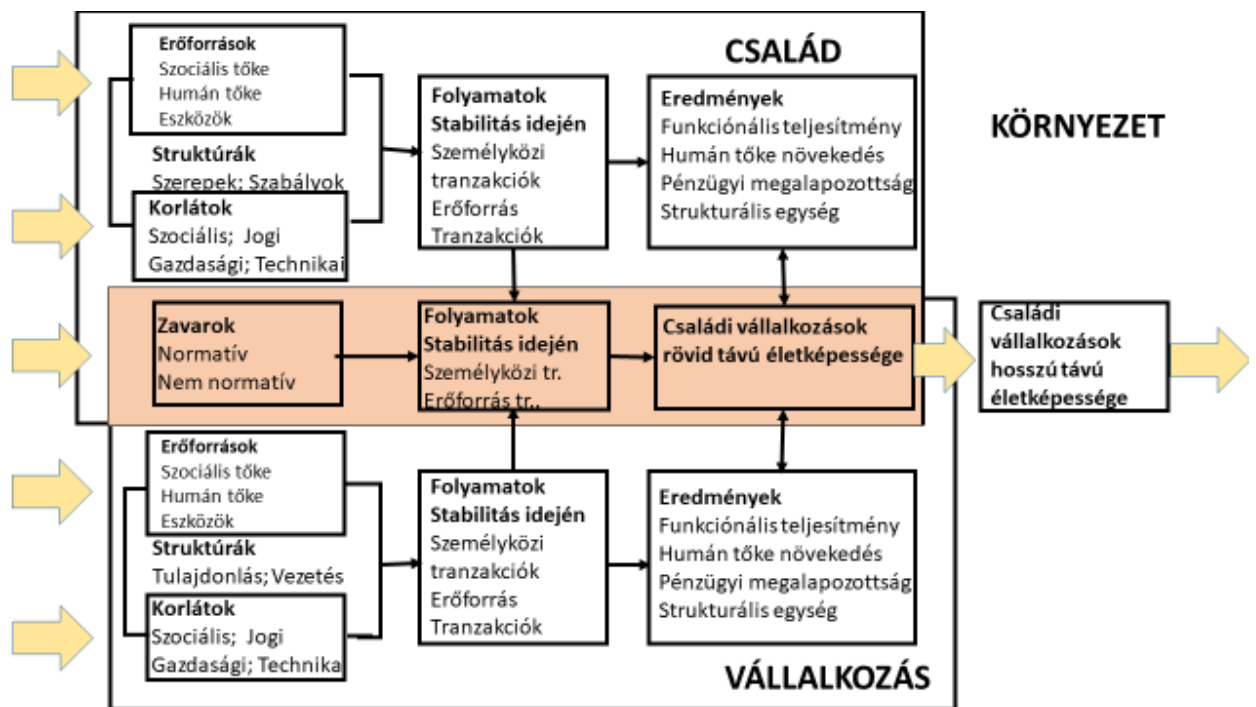
Az üzletet és a családot összhangba kell hozni, a köztük keletkező ellentéteket fel kell oldani egy családi vállalkozásnál. Ahhoz hogy a család is harmonikus maradjon és a vállalkozás is jól működjön, a két terület igényeit, céljait és értékeit szem előtt tartva, együttesen kell gondolkodni ezekről. Ennek megvalósítására a párhuzamos tervezési folyamat ad lehetőséget. (Carlock, Ward; 2006)

A párhuzamos tervezési folyamat során a családi és a vállalati tervek együttesen kerülnek kialakításra. A vállalati stratégiát a családi jövőképpel harmóniában érdemes meghatározni. A családi értékek kell, hogy legyenek a közös tervek alapjai. Ezen normákra javasolt építeni a vállalkozás üzleti filozófiáját. Fontos a stratégia gondolkodásmód kialakítása a családban és a cég vezetőségében is. A rövid- és hosszútávú célmeghatározásánál szerephez kell jusson kölcsönösen mindkét terület.

Egy 171 db német családi vállalkozáson elvégzett kutatásban megállapították, hogy a stratégiai tervezésre nagy hatással van a családnak. Az eredmények alapján akkor hatékony tervezés leginkább, ha együttesen végzik a család és a vállalkozás oldaláról. (Lindow et al, 2010)

A fenntartható családi vállalkozás Danes és szerzőtársai (2008) által felállított modell (18. ábra) is összefüggésbe hozza a családi és vállalati értékek harmóniáját a cég hosszú távú sikerességével. Fontosnak tartják ennek az értékrendbéli egyensúlynak a figyelembe vételét a vállalati stratégia

kialakításakor is, annak érdekében, hogy mind a család, mind a vállalkozás tervei, stratégiája összeegyeztethető legyen.



18. ábra A fenntartható családi vállalkozás elméleti modellje

Forrás: Danes et al., 2008, p. 244.

Ebben a modellben az összhangot a család és vállalat strukturális jellemzői, erőforrásai mentén kell kialakítani, figyelembe véve az ezekre ható korlátozó tényezőket. A családi vállalkozás működése közben a tárgyi és személyi elemek egymással kölcsönhatásba lépve, létrehozzák a vállalkozás eredményét, a rövidtávú célok megvalósulását, ami a hosszútávú fenntarthatóság stratégiai céljainak alapjául szolgál.

Elmondható, hogy a szerzők egyöntetűen egyetértenek abban, hogy a családi vállalkozás tervezésekor szükséges a két terület, család és vállalkozás együttes kezelése.

A 19. ábra szemlélteti a családi vállalkozások párhuzamos tervezési folyamatát. Ez alapján elmondható, hogy a tudatosított családi stratégia és a vállalati érdekeket szolgáló vállalati stratégia együttes tervezése szükséges, ami a párhuzamos tervezési folyamaton (PTF) keresztül valósul meg. Így szükséges kialakítani a családi vállalkozás stratégiai tervét. Meglátásom szerint, nagy hangsúlyt kell fektetni a családi vállalkozásoknál a család és a vállalkozás összehangolt tervezési folyamatára.



19. ábra Családi vállalkozás stratégiája

Forrás: saját szerkesztés

A családi cég működtetésekor a vállalt kockázat magasabb, mint a nem családi vállalkozásoknál, mivel az anyagi javakon túl családi kapcsolatok is bekerülnek az üzleti világba. Ennek köszönhetően az emberi kapcsolatok többletterhelésnek lesznek kitéve a vállalkozás során, így ezek megromlásának többletkockázatával is számolni kell. Ezeknek a kockázatoknak a csökkentése érdekében is fontos a párhuzamos tervezés alkalmazása. Azonban a többlet kockázattal együtt többlet hozammal is számolhat a családi vállalkozás. Amennyiben sikerül létrehozni az egyensúlyt a vállalkozás és a család között, akkor ennek fejleménye egy igen hatékony szervezet kialakulása lesz, ahol minden résztvevő azonosul a vállalati célokkal és az elkötelezettségük magas, ennek megfelelően az eredmények elérésének az esélye nagyon kedvezően alakul.

3.4 Családi vállalkozások és a controlling kapcsolata

A külföldi szakirodalomban végeztek kutatásokat a családi vállalkozások és a controlling rendszerek kapcsolatát vizsgálva. A nemzetközi szerzők a controlling rendszerre leginkább az angolszász menedzser-kontrol rendszer²⁷ kifejezést használják.

Egy családi vállalkozásnál a controlling rendszer kiválasztását befolyásolják a családtagok irányításában való részvétele, a vezetőségen belüli bizalom, a családi vállalkozás hosszú távú

²⁷ Management control system, MCS

orientációja és a nem pénzügyi célok, a SEW hangsúlyozása is. (Senftlechner et al., 2015). Hopper és szerzőtársai (2009) kimutatták, hogy a családi cégek az informális és szubjektív irányítási kontroll alkalmazását tekinti elsődlegesen controllingnak. Ezek az informális és a családi alapú ellenőrzések rendszerint jól megalapozottak az egész szervezet működésében. A rendelkezésre álló controlling rendszert gyakran csak belső érdekeltek, családtagok használják (Uddin, 2009).

Az 536 családi és nem családi vállalkozás részvételével tanulmányozták a vállalati kultúra és a vállalkozói szellem négy dimenziójának kapcsolatát. Az eredmények pozitív összefüggést mutattak a családi vállalkozás és a vállalkozói szellem stratégiai ellenőrzési rendszerei között, jelezve a hosszú távra orientált kultúra fontosságát. Továbbá azt is bizonyították, hogy a pénzügyi ellenőrzési rendszerek elsősorban a rövid távra összpontosulnak a családi cégeknél. (Zahra et al, 2004) Hasonlóképpen, a spanyol családi vállalkozások négy esettanulmányában végzett kvalitatív kutatásban Fernández és Bringmann (2009) elemezték a szervezeti kultúrát és a vezetési stílusokat a családi vállalkozások sikere és kudarca mögött. Eredményeik azt mutatták, hogy az alapítók különös figyelmet fordítanak a controlling rendszerek bevezetésére olyan eszközökként tekintve ezekre, amelyek hozzájárulnak a vállalkozások növekedéséhez. Ezen kívül ezek a cégek az emberi erőforrások hatékonyságára is kiemelt figyelmet fordítanak.

A családi és nem családi vállalkozásokat tartalmazó mintán keresztül elemezték a vállalatok kultúráját, controlling rendszereit és teljesítményét. A szerzők arra jutottak, hogy a családi vállalkozásokat kevésbé használják a controlling rendszereket, mint a nem családi cégek. (Duréndez et al, 2007) Hasonlóképpen a belgiumi családi vállalkozások vezetőinek tanulmánya is erre az eredményre jutott. A controlling rendszer kihasználatlanságát három okra vezették vissza, amelyek egyrészt a tulajdonos-menedzser kapcsolat átfedése miatt és a központosított döntéshozatal okán; másrészt a tulajdonos egyedi jogosultsága miatt, harmadrészt pedig a család és a vállalat közötti kölcsönhatás miatt (Jorissen et al, 2005).

Általánosságban elmondható, hogy a korábbi empirikus tanulmányok azt mutatták, hogy a családi vállalkozások a controlling rendszert kisebb mértékben és eltérő módon használják a nem családi vállalkozásokhoz képest.

4 KUTATÁS TARTALMA ÉS MÓDSZEREI

4.1 Kutatás tartalma

A tudományos kutatás három összetevőből áll össze, amelyek az elmélet, kutatási módszerek és a statisztika. (Babbie, 2000)

A kutatás elméletek, kutatási hipotézisek felállítása induktív és deduktív logika mentén végezhető (Molnár, 2013) Munkámhoz mindkét módon szerzett információk alapul szolgáltak.

Deduktív adatgyűjtés a hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintésével valósult meg, mely során tanulmányoztam a tudományos szerzők KKV controlling illetve családi vállalkozások kapcsán publikált munkáit.

Induktív módon információkat az oktatói munka közben hallgatói prezentációkból szereztem, amelyek során több száz családi vállalkozást ismerhettem meg indirekt módon. Az általam oktatott gazdálkodás menedzsment és műszaki menedzser hallgatók jórésze olyan családból érkezett, amely vállalkozást üzemeltetett. A kurzus teljesítésének gyakorlati feltételeként szabtam meg egy családi vállalkozás bemutatását hallgatónként, amit egy előzetesen elérhető kérdéssor alapján, interjút készítve, 10-15 perces prezentációval teljesíthettek. A vállalkozás megismertetésének a legfontosabb területeit, ezáltal az interjú kérdésköreit a következőkben határoztam meg:

- A vállalkozás története.
- A vállalkozás jelenlegi jellemzői.
- A vállalkozás működése.
- A vállalkozás piaca.
- A vállalkozás pénzügyei.
- Generációk együttműködése, utódlás.
- Család és vállalkozás kapcsolata.
- Tanulságok, jövőkép.

Ezáltal az évek során többszáz családi vállalkozást ismerhettem meg, így körvonalazódott bennem az ezeket érintő speciális tervezési és ellenőrzési problémakör, és megfogalmazódott bennem ezek kapcsán a kérdés, hogy mennyire lehetnek jellemzők az esettanulmányok kapcsán megmutatkozó jellegzetességek, illetve hogyan lehetne megoldani a felmerülő nehézségeket.

Oktatói tevékenységem részeként szakdolgozatok és diplomamunkák konzulensi feladatait is végeztem. Az évek során 8 darab, a témámhoz illeszkedő dolgozatot készítő hallgatónak voltam konzulense. A legtöbb esetben a hallgató saját szülei vállalkozásának tovább fejlesztési

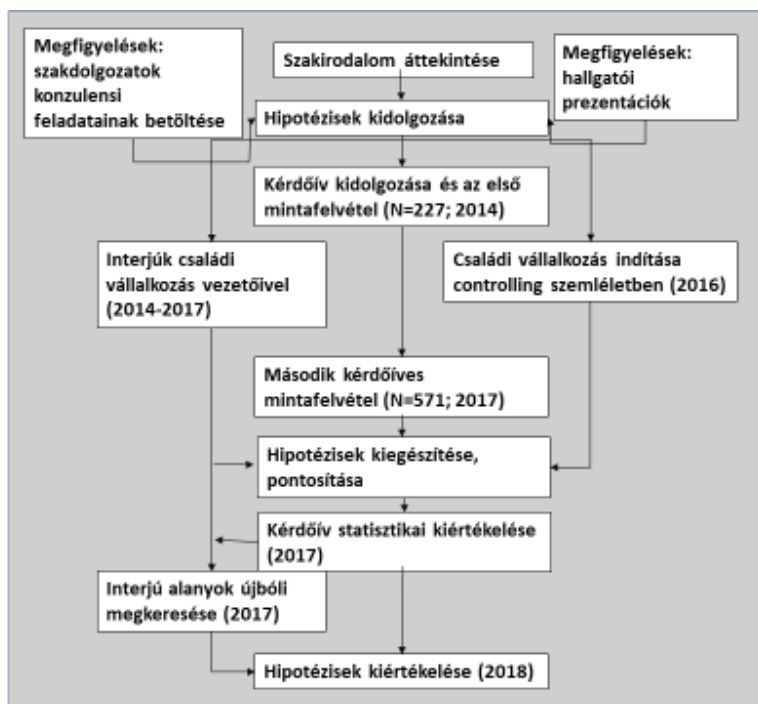
lehetőségeinek kutatását választotta, de akadtak olyanok is, akik ismeretségi körből vagy munkahelyük kapcsán hozták a dolgozat kérdéskörét. Ezen feladatok ellátása közben tovább mélyült a tájékozottságom a családi vállalkozások controllingja kapcsán, mivel a részletesebben is megismerhettem ezeknek a vállalkozásoknak a gyakorlati működését.

Az alkalmazott kutatómódszertan kvantitatív és kvalitatív módszereket foglal magában. A kutatás eredmények érvényessége növelhető kevert módszer használatával. Ebből következően a statisztikai eljárások kiegészítésére sokszor kvalitatív technikákat használnak a kutatók. (Modell, 2009).

4.2 A kutatás struktúrája

A kérdőív kiértékelését megelőzően került sor az interjúkra, melyeket családi vállalkozások vezető pozícióban lévő tagjaival végeztem. A statisztikai elemzést követően újból megkerestem a vállalkozások képviselőit, és az eredmények kapcsán feltettem még pár kérdést a pontosítás érdekében.

A 20. ábra mutatja a kutatás sorrendiségét



20. ábra Kutatás menetének folyamatábrája

Forrás: saját szerkesztés

4.3 Interjúkészítés

A kvalitatív módszert személyes interjúk készítése adja, ezek kiértékelése képezi a kutatási kérdések vizsgálatát. A családi cégek vezetőit az interjúk során controlling meglétéről, működéséről és szerepéről kérdeztem. A megbeszélések során érintett főbb területek a controlling jellegű tevékenységek bevezetésének okai, nehézségei, összeegyeztetése a családdal és az eljárások alkalmazásának eredményei.

4.4 Kérdőíves vizsgálat

4.4.1 Mintavétel

Kvantitatív kutatás keretében kérdőíven keresztül térképeztem fel a családi KKV vállalkozások controlling tevékenységét. Ez a módszer elterjedt a számvitel és controlling kutatásának területén (Van der Stede et al., 2005). A kérdőív az 1. sz. mellékletben megtekinthető. A kérdőív elején meghatároztam a kitöltők lehetséges résztvevőit, megadva az általam használt családi kis- és középvállalkozások körét. Ennek megfelelően, azok a cégek tölthették ki a kérdőívet, melyek alkalmazotti létszáma 250 fő alatti volt, illetve ahol döntően az adott család tagjai tulajdonában illetve döntési jogosultságában volt a cég. További szempont volt, hogy legalább két családtag részese legyen a vállalkozásnak tulajdonosi, vezetői vagy alkalmazotti szinten. A család tagjának tekintettem a családdal bármilyen rokoni kapcsolatban lévő személyt, illetve házastársaikat és az ők rokonait.

A kérdőív statisztikai feldolgozását SPSS program segítségével végeztem.

Az Óbudai Egyetem hallgatóinak lehetőségük nyílt vállalkozásokat bevonni a kutatásomba. A kérdőív online formában volt elérhető, amit a hallgató az adott vállalkozás vezetőjével töltetett ki. A kitöltés tényéről a cég egy nyilatkozatot írt alá, hivatalos céges pecséttel és cégszerű aláírással. A nyilatkozat mintája az 2. sz. mellékletben megtalálható.

Mint minden kérdőíves kutatásnál, itt is felmerült a kérdés, hogyan lehet a valótlan adatok megadásának lehetőségét minimálisra csökkenteni. Ennek érdekében választottam az online kitöltési módot kombinálva a cégvezetői nyilatkozattal. Ezzel a kitöltési módszerrel törekedtem a valótlan kitöltések számának csökkentésére, hiszen a hallgatóknak csupán a nyilatkozatot kellett bemutatniuk, annak elismertetésére, hogy kivették részüket kutatásból. Mivel nem állt módomban ellenőrizni, hogy tényleges kitöltés megvalósult-e, így ennek leadását megtehették akkor is, ha a cég valójában nem töltötte ki a kérdőívet, így a valótlan adatok bekerülése a mintába minimalizálható volt. Ellenben a cég vezetőjének aláírásával kellett igazolnia a valóságnak

megfelelő adatok megadását, ami növelte annak esélyét, hogy az elvállalt feladatot tisztességesen el is végezték, így az adatbázisba kerülő adatok feltehetően helyesek.

A mintavételre két időpontban került sor, 2015 és 2017 első félévében. A nyilatkozatok alapján a résztvevő cégekről adatbázist vezettem, ami biztosította, hogy egy cég csak egyszer szerepel az adatbázisban. A kutatás hipotéziseinek vizsgálatát ezen a mintán végeztem.

4.4.2 A kérdőív felépítése

A kérdőív 70 kérdést foglal magába, ami három csoportra bontható. Az első kérdéscsoportban a vállalkozás alapvető tulajdonságaira kérdeztem rá, mint például a vállalkozási forma, alkalmazottak száma, tevékenységi kört. A második kérdéskör a vállalkozás piaci működésének és családi jellemzőinek megismerését segítette. A harmadik kérdéskör a vállalkozásnál alkalmazott pénzügyi tervezés, szervezés és ellenőrzés sajátosságainak feltérképezésére szolgált.

4.4.3 Adatfeldolgozás eszköze és módszertana

Az adatok feldolgozását statisztikai programon keresztül hajtottam végre. Az összegyűlt adatokon az IBM SPSS 13. program segítségével végeztem statisztikai elemző eljárásokat. Az online kérdőívet az Online-kérdőív²⁸ weboldalon készítettem el. A szolgáltatás kiválasztásakor fontos szempont volt, hogy SPSS kompatibilis adatbázis formátumban is konvertálják a beérkezett kitöltéseket. A kérdőív kiértékelésekor egyváltozós leíró statisztikai módszereket használtam egyes változók bemutatására. Két változó közötti kapcsolat keresésekor a vizsgált folytonos változókon a normalitás feltétele nem teljesültek, ezért alkalmaztam nem parametrikus eljárásokat²⁹ ezek kapcsán.

A következő elemző eljárások kerültek felhasználásra:

- Keresztábra elemzés, Khi-négyzet próba végzése két kategorikus változó esetén.
- Spearman-féle rangkorreláció számítás két változó között, melyek értékei ordinális skálán mozognak.
- Mann-Whitney-próba³⁰ egy bináris és egy folytonos változó közötti összefüggés keresésekor.

Szignifikáns kapcsolatok esetén kerültek az elemzések eredményei értékelésre, ami 95%³¹ vagy e feletti megbízhatósági szintnek felel meg. A vizsgálati eredmények alapján lehetőségem nyílt, a vizsgálat méretkategóriába tartozó családi vállalkozások által használt controlling tevékenységekről képet adni.

²⁸ <http://online-kerdoiv.com/>

²⁹ Spearman-féle rangkorreláció, Mann-Whitney rangösszeg teszt

³⁰ kétmintás t-próba nem parametrikus megfelelője

³¹ $p < 0,05$

A kérdőívben több olyan kérdés szerepel, melyre a válasz 5 fokozatú Likert-skálán adható, vagyis 1-5-ig adhatók a válaszok (Likert, 1932) A Likert-skála számértékeihez mindig tartozik egy szöveges érték. A kérdőívben szereplő, ehhez a kérdéstípushoz tartozó kérdéseim a következő általános alakot követték:

„Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét 1-5-ig , ahol az 1-es „egyáltalán nem értek egyet” és az 5-ös a „teljesen egyetértek”.”

A Likert-skálák általában 5 vagy 7 fokozatúak, ahol a középső érték jelöli a válaszadó semleges viszonyulását, az ennél kisebb értékek az egyet nem értés, míg a nagyobb az egyetértés fokozatait jelzik. A fokozatok jellemezhetők a semlegestől való távolsággal, ezért ezek a típusú Likert skálák értelmezhetők intervallum skálaként. A véleményalkotás esetében a Likert skálán a 2 szélsőséges érték jelöli az állítással kapcsolatos teljes egyetértést és az ezzel való teljes egyet nem értést, ezek jelentik a skála maximum és minimum értékeit, míg a középső a semleges viszonyulás, vagyis a medián. A szakirodalomban is a legtöbb esetben az ilyen véleménynyilvánítás jellegű Likert-skálát intervallum skálaként értelmeznék és használnak, illetve a társadalomtudomány kutatásaiban is ekként csoportosítják ezeket. (Mérő, 1992)

5 A KUTATÁS EREDMÉNYEI

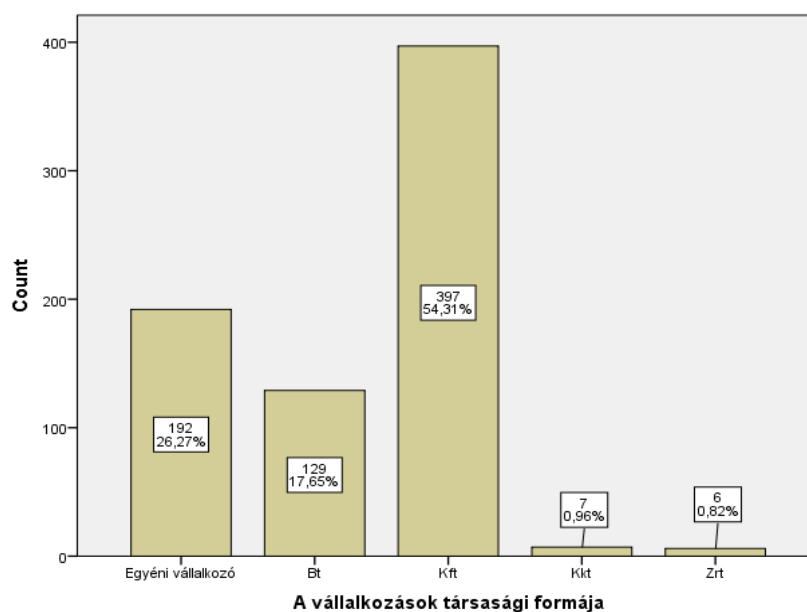
5.1 A kérdőíves minta általános statisztikai jellemzői

Az online kérdőívre 798 db kitöltés érkezett, amiből 745 db-ot használtam fel, mivel a kizárásra került 53 db kitöltésében felfedezhető hibák arra engedtek következtetni, hogy a kitöltő nem vette kellően komolyan a kérdőív kitöltését, például a kérdésekre sorminta szerű válaszok adása, több kérdésre adott egymást kizáró, irreális válaszokat illetve azokat az eseteket is töröltem, ahol a válaszok legalább 20%-a hiányzott.

A kérdőív kitöltése a vállalkozás vezető beosztású tagjának feladata volt, amely tényéről külön a 2. sz. mellékletben található nyomtatványon kellett nyilatkoznia, illetve a kérdőív kitöltését cégszerű aláírással és pecséttel igazolnia.

A minta elemzését az általános statisztikai adatok bemutatásával kezdem.

A válaszadók társasági forma szerinti tagozódása a 21. ábrán látható.



21. ábra A vállalkozások társasági forma szerinti eloszlása

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A válaszadó több mint fele, 54%-a Kft, 26% egyéni vállalkozó és 18% Bt formában működik.

A vállalkozásokat a megkérdezés előtt átlagosan 13,92 évvel alapították.

A kutatásom szempontjából fontos a mintába tartozó vállalkozás méret szerinti megoszlása, mivel a vállalkozás mérete és controlling használásának gyakorlata összefüggésben van (Maczó, 2007).

A mintában a mikrovállalkozások 82%-ban, kisvállalkozások 16%-ban illetve a középvállalkozások 2%-ban vannak jelen, míg a KSH adatai alapján³² 2015-ben a következőképpen alakult az országos arány: mikro-95%, kis-4%, közép-1%. Vizsgálati szempontból előnyös, hogy nagyobb cégek nagyobb arányban szerepelnek a mintában, mint az országos átlag, mivel várhatóan a controlling tevékenységek gyakorlása ezeknél a cégeknél intenzívebb, így az eredmények is megbízhatóbbak lesznek, azáltal, hogy több eset került ki a nagyobb KKV-ok köréből.

A vállalkozások iparági megoszlását a 12. táblázat mutatja be, összehasonlítva a KSH adataival³³

12. táblázat A vállalkozások iparág szerinti megoszlása

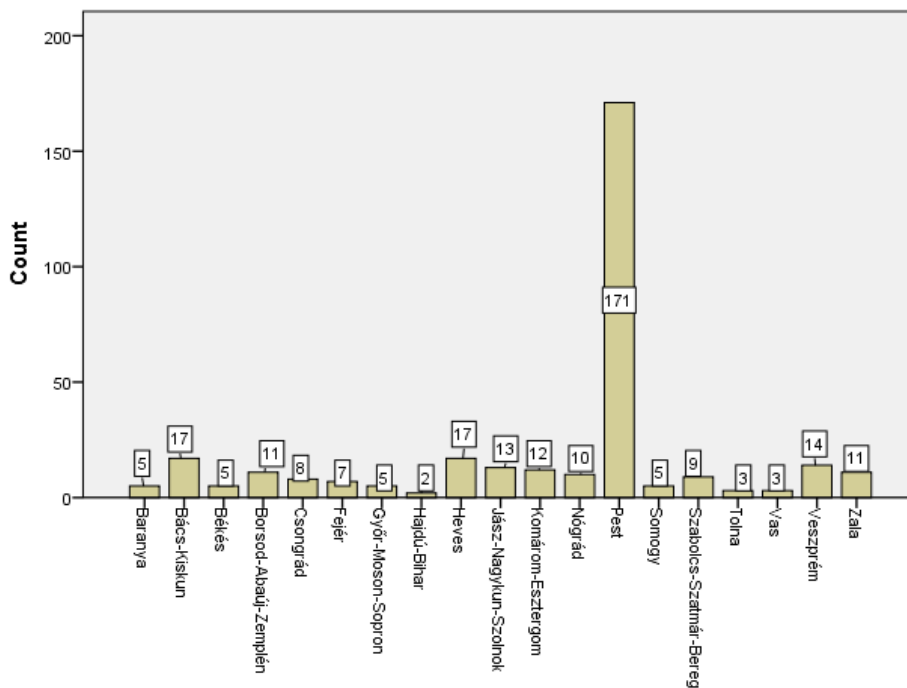
	Minta adatai	KSH 2015-ös adatok
Mezőgazdaság, vad-, erdő- és halgazdálkodás	5,0%	4,0%
Feldolgozóipar	5,4%	7,2%
Villamosenergia-, gáz, gőz- és vízellátás	2,8%	0,3%
Építőipar	14,3%	8,6%
Kereskedelem, javítás	26,5%	19,7%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	5,5%	3,5%
Szállítás, posta és távközlés	4,3%	4,4%
Pénzügyi tevékenység	4,2%	3,1%
Ingtalanügyletek, gazdasági szolgáltatás	5,1%	4,6%
Oktatás	1,5%	4,2%
Egészségügy	2,7%	4,6%
Informatika, szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	10,0%	22,4%
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	10,9%	8,0%
Egyéb	1,8%	5,4%

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai és KSH adatok alapján

A 22. ábrán látható a megkérdezett vállalkozások száma megyék szerint, a 23. ábrán a székhelyük település típusa szerint.

³² https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg001b.html

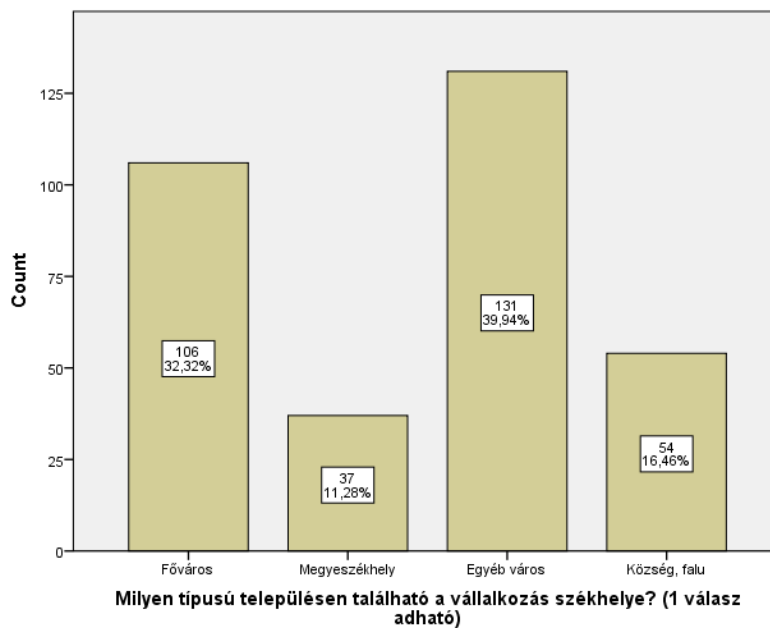
³³ https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg008.html



Melyik megyében található a vállalkozás székhelye? (1 válasz adható)

22. ábra A vállalkozások eloszlása megyénként

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel



Milyen típusú településen található a vállalkozás székhelye? (1 válasz adható)

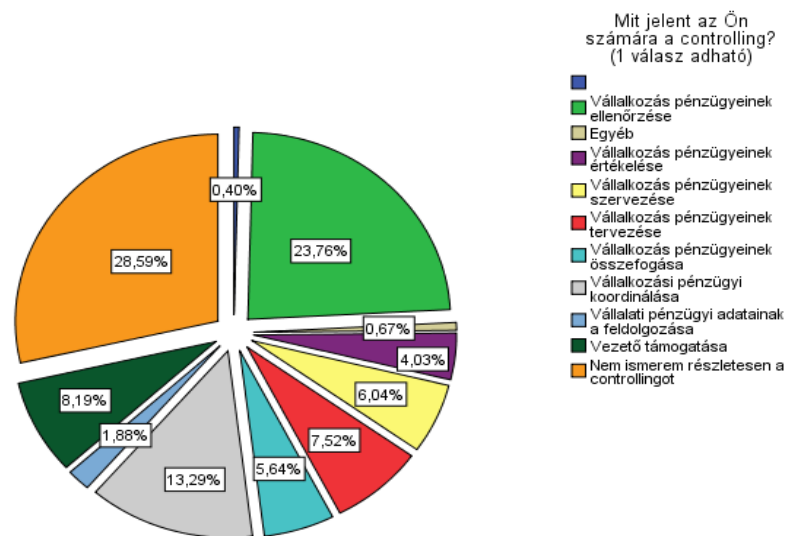
23. ábra A vállalkozások eloszlása településfajtaiként

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

5.2 Controlling tevékenységre adott válaszok alapvető statisztikai jellemzői

Controlling tevékenység meghatározása

A controlling tevékenység felmérésére a kérdőív utolsó szakasza szolgált. A szakirodalomból szerzett előzetes ismereteim alapján a KKV vezetők többsége magával a controlling fogalmával sincs tisztában, így ennek a szakasznak az elején a controlling fogalmát még nem határoztam meg. Első kérdésem ebben a témakörben arra vonatkozott, hogy mit értenek a kitöltők controlling alatt. A válaszok felosztása a 24. ábrán látható.



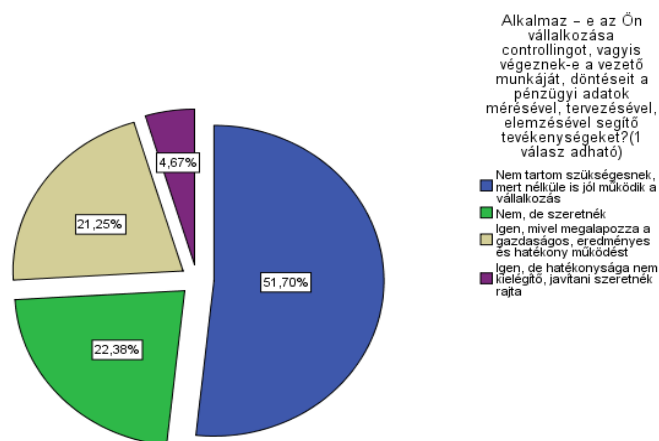
24. ábra A controlling értelmezése

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

Várakozásomnak megfelelően a válaszadók közel 30%-a nem ismerte a controlling fogalmát pontosan, ez volt a válaszok közül a leggyakoribb. A következő legnépszerűbb válaszok a 24% vállalati pénzügyek ellenőrzése, és 13% a pénzügyek koordinálása voltak. A lehetséges jelentések közül választók legnagyobb része az ellenőrzést tartja a controlling legfontosabb funkciójának, erre gondol a szó hallatán (Hernádi, 2007), viszont a helytállóbb koordinálás (Francsovcics, Kadocsa, 2005) is sok szavazatot kapott. 5-10% között érkeztek válaszok a vállalat pénzügyeinek szervezésére, tervezésére, összefogására és a vezető támogatására.

A kérdőív további kérdéseinél definiálom a controllingot, mint „a vezető munkáját, döntéseit a pénzügyi adatok mérésével, tervezésével, elemzésével segítő tevékenységeket”

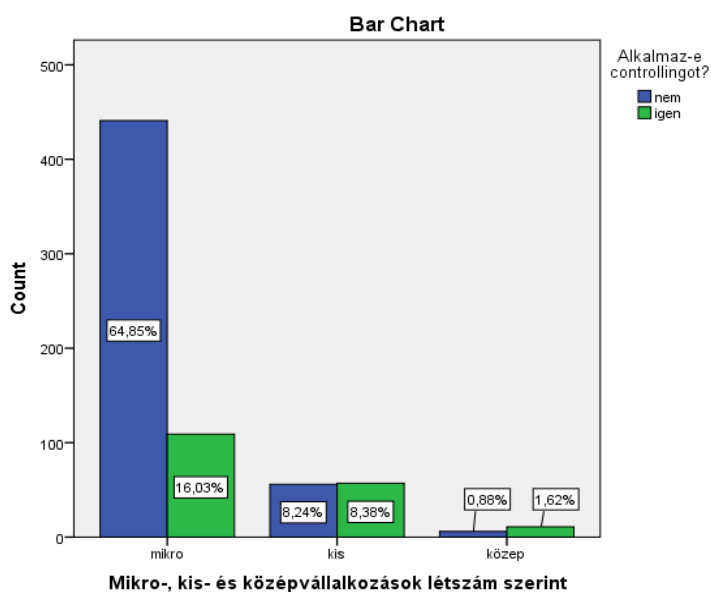
A következő kérdésben a cégek controlling használati gyakorlatára kérdeztem rá, amit a 25. ábra szemléltet.



25. ábra Controlling alkalmazásának megoszlása a mintán

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A válaszadók közel háromnegyede (74%) nem rendelkezik controlling rendszerrel a saját megítélése szerint, míg a 26%-uk alkalmaz valamilyen szinten controllingot. Megvizsgáltam, hogy a méret alapján miként oszlik szét a mintában a controlling használata. Keresztábraelemzést végeztem a KKV méretkategóriák és a controlling alkalmazása között, mely eredményeként gyenge szignifikáns kapcsolatot találtam közöttük³⁴ ($\chi^2=59,21$; $p=0,000$; $p<0,05$; Cramer's $V=0,295$). Ezt a 28. ábra mutatja. Ez alapján a mintám megfelel a KKV alapsokaságának annyiban, hogy a méret növekedésével a controllingot használók aránya is emelkedik. (Maczó,2007)



26. ábra A méretkategóriák és a controlling alkalmazásának kapcsolata

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

³⁴ A szignifikancia minden cella között érvényes az adjusted residual érték alapján.

190 cég, a vizsgált minta 25,5%-a válaszolt arra a kérdésemre, hogy hány éve alkalmaznak controllingot. A válaszok 1 és 28 között mozogtak, átlag 7,59. Összefüggések keresése érdekében a controlling használat idejéből csoportosító változót készítettem, a válaszok alapján 50-50%-os arányban bontható volt a minta, így a 190 cégből 85db 1-5év között, 85db pedig 6-28év között használ controllingot. A lefutott chí-próbákból az derült ki, hogy ennek a csoportosító változónak kapcsolata van a pénzügyi munkatárs meglétével ($p=0,014$; $p<0,05$; $\Phi=0,178$; $\chi^2=6,03$) és azzal, hogy rendelkeznek-e pénzügyi szoftverrel ($p=0,003$; $p<0,05$ $\Phi=0,216$; $\chi^2=8,85$). Ezek alapján elmondható, hogy a pénzügyekkel foglalkozó alkalmazott és programcsomag megléte inkább valószínűsíti a controlling hosszabb távú használatát.

A kutatás célja volt, a családi KKV vállalkozások controlling tevékenységének feltárása, mindamellett, hogy a megkérdezett vállalkozások többségénél méretükből fakadóan sem feltételezhető komplex controlling rendszer használata, viszont a controllinghoz tartozó tervező, mérő és elemző tevékenységek kimutathatók. Ennek megfelelően a kérdőív 61. kérdése ezek felmérésére szolgált, melyre adott válaszokat a 13. táblázatban foglalom össze.

A mikro, kis és középméretű cégeknél bevett gyakorlat a tervezés és különböző pénzügyi folyamatok figyelemmel kísérése anélkül, hogy erről bármilyen írásos dokumentációt készítenének. (Hernádi, 2007) Ennek megfelelően a kérdőívben 3 válaszlehetőséget adtam annak eldöntésére, hogy végzik-e a cégek a kérdéses tervezési, mérési, elemzési tevékenységek. Ezek a következők: „igen, írásban rögzítve” vagy „igen, írásban rögzítés nélkül” vagy „nem”. A 13. táblázatból kiolvasható az adott válaszadók száma, illetve a táblázat utolsó 2 oszlopában, az „igen” és „nem” választ adók aránya, ahol a kétféle „igen” választ összevonva kezeltem. A táblázatot az „igen” választ adók aránya alapján rendeztem sorba. A hitelállomány megfigyelésére a vizsgálatot úgy végeztem, hogy szűrtem az adatbázist azokra a cégekre, amelyek rendelkeznek hosszútávú hitellel. A megkérdezett cégek közül 156 tartozott ebbe a kategóriába. Hasonlóképpen tovább vizsgáltam a családtagok teljesítményének mérését, szűrve az állományt azokra a vállalkozásokra, ahol a megkérdezés évében legalább 1 családtag alkalmazott volt, ez a teljes mintából 598 esetet jelent. Továbbá a nem családtagok teljesítménymérése kapcsán is szűkítettem a mintát, azokra az előfordulásokra, ahol legalább egy nem családtagot foglalkoztatnak a cégnél. Ennek a szűrésnek 382 vállalkozás felelt meg. A többi tevékenységet a teljes mintán, 745 esetben vizsgáltam.

61. A következő tervezési/elemezési/mérési tevékenységek (controlling tevékenységek) közül végeznek a vállalkozásnál?							
	N	igen, írásban rögzítve	igen, írásban rögzítés nélkül	nem	nincs vá- lasz	"Igen" választ adók aránya	"Nem" választ adók aránya
Árbevétel alakulásának figyelése	745	311	276	128	30	78,79%	17,20%
Költség tervezés	745	264	295	156	30	75,03%	20,90%
Készpénzes/számlás bevételek külön nyilvántartása	745	452	96	157	40	73,56%	21,10%
Hitelállomány elemzése	156	50	61	36	9	71,15%	66,20%
Költségek alakulásának elemzése	745	263	265	185	32	70,87%	24,80%
Fedezet, nyereség alakulásának figyelése	745	226	273	203	43	66,98%	27,20%
Beruházás tervezés	745	181	293	237	34	63,62%	31,80%
Fedezet, nyereség tervezés	745	205	258	242	40	62,15%	32,50%
Eredmény kimutatás elemzése	745	280	175	255	35	61,07%	34,20%
Árbevétel tervezés	745	210	230	269	36	59,06%	36,10%
Mérlegelemzés	745	274	153	280	38	57,32%	37,60%
Beruházások megtérülésének figyelemmel kísérése	745	154	269	279	43	56,78%	37,40%
Üzleti terv készítés	745	201	179	330	35	51,01%	44,30%
Projekt utólagos értékelése	745	122	249	333	41	49,80%	44,70%
Stratégiai tervezés	745	127	236	345	37	48,72%	46,30%
Projekttervezés	745	167	192	346	40	48,19%	46,40%
Nem családtag munkatársak teljesítményének mérése	382	42	141	199	0	47,91%	61,20%
Cash-flow, likviditás tervezés	745	142	171	391	41	42,01%	52,50%
Cash-flow kimutatás vezetése	745	170	125	409	41	39,60%	54,90%
Utódlástervezés	745	48	185	470	42	31,28%	63,10%
Családtag munkatársak teljesítményének mérése	598	43	130	403	22	28,93%	68,70%
Controlling jelentések	745	96	93	514	42	25,37%	69,00%

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

A táblából kiolvasható, hogy a megkérdezett vállalkozások több mint 70%-a követi nyomon az árbevétel alakulását, illetve tervezik és elemzik a költségeiket. A controlling tevékenységek listájának másik végén 30% alatti értéken szerepel a családtag munkatársak teljesítményének mérése, valamint a komplex controlling jelentések készítése. Említést érdemlő, hogy a következő legalacsonyabb eredményt az utódlástervezés hozta 31%-kal, ami elég negatív képet fest az utódlás, cégátadás kapcsán a családi vállalkozások felkészüléséről.

Az adott kérdéskörbe adható válaszok ordinális skálán elhelyezhetők, mivel a tervezési és mérési, ellenőrzési tevékenységekkel való foglalkozás elmélyültsége, pontossága és visszakövethetősége szempontjából sorrendiség alakítható ki a „nem”, „igen, írásban rögzítés nélkül” és az „igen, írásban rögzítve” válaszok között. Ennek megfelelően annak vizsgálatakor, hogy van-e korreláció a különböző controlling jellegű tevékenységek végzése között Spearman-féle együtthatót számoltam. Azt az eredményt kaptam, hogy az együttjárás az összes megkérdezett tevékenység között kimutatható, $p < 0,05$. A Spearman-féle együttható minden kapcsolatban pozitív előjelű és a legtöbb esetben gyenge vagy közepes erősségű, tehát $0,2 < r_s < 0,6$.

A nagyon gyenge, erős és nagyon erős korrelációk a következők:

- Nagyon gyenge kapcsolat:
 - $r_s = 0,186$ Árbevétel alakulásának figyelése - Utódlás tervezés
 - $r_s = 0,186$ Készpénzes/számlás bevételek külön nyilvántartása - Utódlás tervezés
- Erős kapcsolat:
 - Árbevétel tervezés - Költség tervezés $r_s = 0,635$
 - Árbevétel alakulásának figyelése - Költségek alakulásának elemzése $r_s = 0,603$
 - Árbevétel alakulásának figyelése - Fedezet, nyereség alakulásának figyelése $r_s = 0,605$
 - Költség tervezés - Költségek alakulásának elemzése $r_s = 0,611$
 - Költségek alakulásának elemzése - Fedezet, nyereség alakulásának figyelése $r_s = 0,641$
 - Fedezet, nyereség tervezés - Fedezet, nyereség alakulásának figyelése $r_s = 0,691$
 - beruházás tervezés - beruházások megtérülésének figyelemmel kísérése $r_s = 0,711$
 - Projekttervezés - Projekt utólagos értékelése $r_s = 0,783$
 - Üzleti terv készítés - Stratégiai tervezés $r_s = 0,696$
 - Családtag munkatársak - Nem családtag munkatársak teljesítményének mérése $r_s = 0,701$
- Nagyon erős kapcsolat:
 - Cash-flow, likviditás tervezés - cash-flow kimutatás vezetése $r_s = 0,814$
 - Méregelemzés - Eredmény kimutatás elemzése $r_s = 0,836$

A felsorolásból látható, hogy az erős és nagyon erős kapcsolatok az ÁKFN struktúra mentén mutatkoznak, tehát az árbevétel-, költség-, fedezet- és nyereségtervezési, illetve elemzési feladatai között van szoros együtt járás jellemzően.

A további erős kapcsolatok főként ugyanazon tevékenység tervezési és ellenőrzési feladatai között jelentkeznek, mint láthatjuk a projektek vagy a beruházások esetében, illetve szorosan összetartozó területek kapcsán, mint például a stratégiai és üzleti tervezés, vagy a mérleg és eredménykimutatás elemzése között.

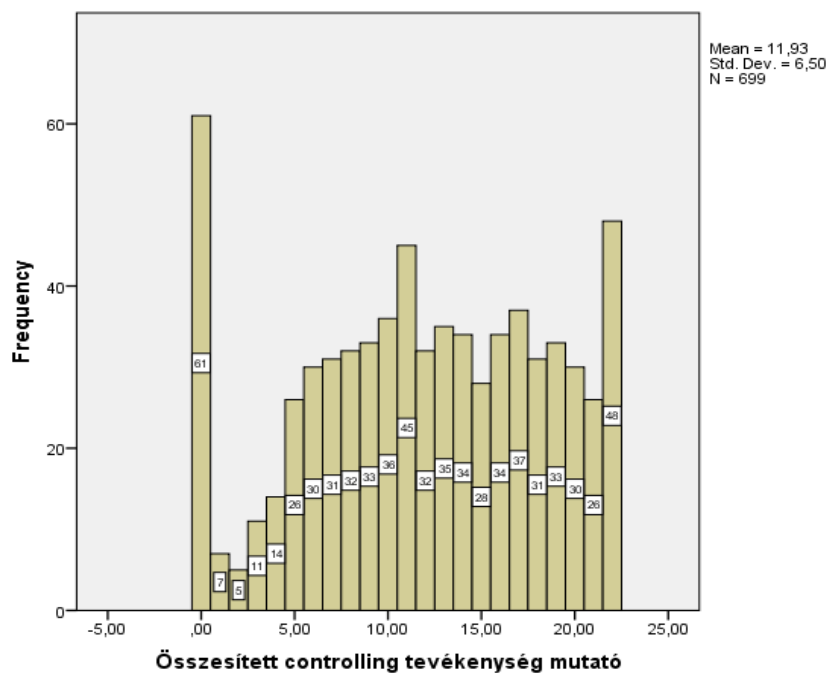
A 61. kérdés kapcsán 22 tevékenységnél jelölhették meg a vállalkozók, hogy ezeket az eljárásokat használják-e. Az itt adott válaszok alapján kialakítottam egy új változót, aminek értéke a

controlling tevékenységet összesítésével került kiszámításra. Ennek eredményeként a megtudható, hogy egy cégnél a felsoroltak közül hány controlling tevékenységet végeznek. Ez a mutató 0-22 között vesz fel értéket. Ennek a „Összesített controlling tevékenység mutatónak” a statisztikai adatai a 14. táblázatból kiolvasható, az eloszlás hisztogramját a 27. ábra mutatja.

14. táblázat Összesített controlling tevékenység mutatóstatisztikai adatai

Statistics		
Összesített controlling tevékenység mutató		
N	Valid	699
	Missing	46
Mean		11,9256
Median		12,0000
Variance		42,252
Minimum		,00
Maximum		22,00

Forrás: SPSS

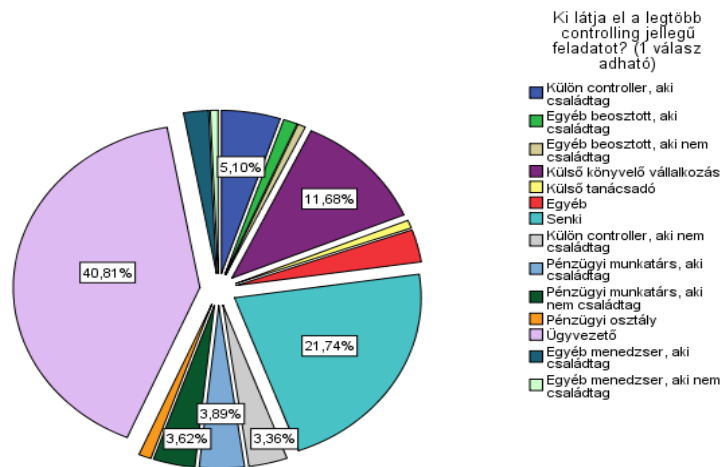


27. ábra Az Összesített controlling tevékenység mutató hisztogramja

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

Az elemzések érdekében, ez alapján további 2 csoportosítóváltozó került kialakítására, az egyik kettő, a másik három csoportra bontotta a mintát, a cégek által használt controlling tevékenységek száma alapján.

Ezt követően szerepel a kérdőívben az a kérdés, mely a legtöbb controlling tevékenységet végző személyére vonatkozik. A 28. ábrán látható az eredmény.

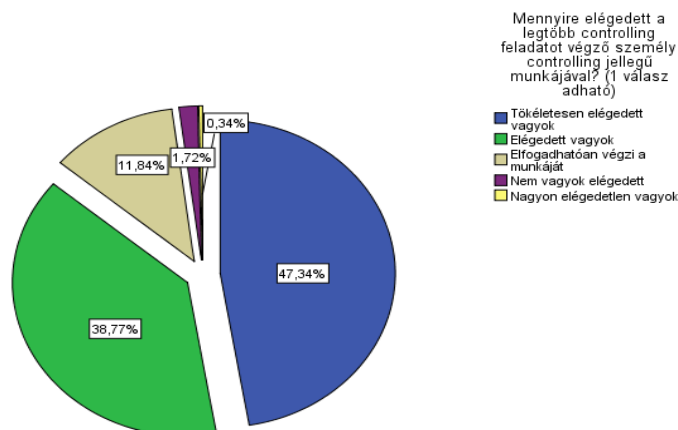


28. ábra Ki látja el a legtöbb controlling jellegű feladatot

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A válaszok a várt eredményt hozták, a KKV-nál a vezető látja el leggyakrabban ezeket a funkciókat (Hernádi, 2007), a mintában 41%-ban továbbá külső könyvelő 12%-ban, controller 8%-ban és pénzügyes munkatárs 7%-ban. A válaszadók 22%-ánál senki nem végezi ezeket.

A következő 29. ábra a controlling tevékenységet végző munkájával való elégedettségét mutatja³⁵.

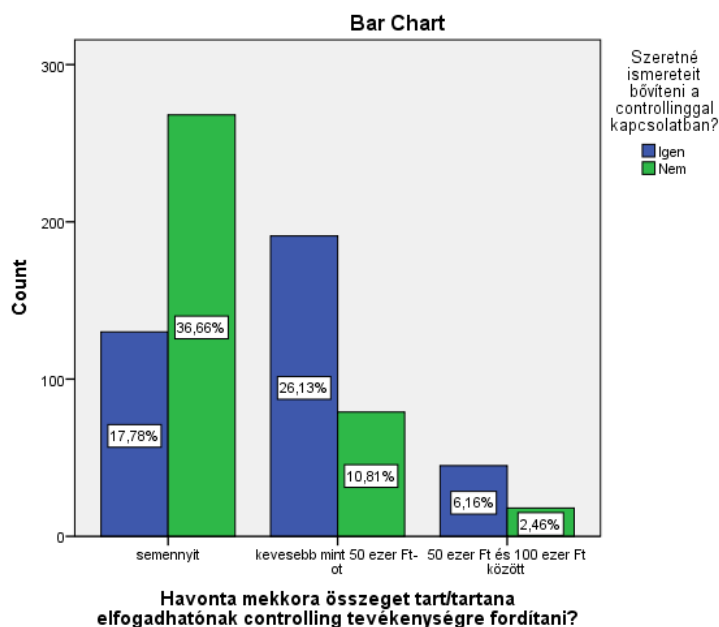


29. ábra A controllingot végző személlyel való megelégedettség.

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

³⁵ Ebben a vizsgálatban nem szerepelnek azok a cégek, amelyek az előző kérdésnél úgy nyilatkoztak, hogy náluk senki nem végez controlling tevékenységet.

A controllinggal kapcsolatos ismereteik bővítésére való igény közel a cégek felében van jelen. Ez a nyitottság a controllingra szánható havi összegben is megmutatkozik azoknál a cégeknél, amelyek 100 ezer Ft-nál kevesebbet tartanak elfogadhatónak a controllingra fordítani³⁶. ($\chi^2=105,89$; $p=0,000$; $p<0,05$; Cramer's $V=0,381$)³⁷ Ezt szemlélteti a 30.ábra³⁸



30. ábra A controllingra fordítható összeg és a controlling iránti érdeklődés kapcsolata

Forrás: Saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A válaszadók 53%-a mondta, hogy semennyi összeget sem tart érdemesnek a controllingra szánni, míg maximum 50 ezer forintot 37% és csupán 9% szerint érdemes 50-100 ezer forint közötti összeget költeni erre havonta. A controlling iránti érdeklődéssel összefüggésbe hozható a controllingra szánt ráfordítás egyre nagyobb összegének egyre nagyobb arányú elfogadhatósága a controlling ismereteiket bővíteni akarók között az ettől elzárkózókkal szemben.

³⁶ A szignifikancia minden cella között érvényes az adjusted residual érték alapján, amennyiben a 100 ezer forint feletti kategóriákat elhagyom.

³⁷ A vizsgálatból a 2 legmagasabb összegű válaszlehetőséget kivettem, mivel egyikre 0, másokra kevesebb, mint a válaszok 2%-a érkezett, így számuk elhanyagolható

³⁸ A 32. ábrán a vizsgált kategóriák szerepelnek

5.3 Hipotézis vizsgálat

H1 A controlling használata elősegíti az utódlástervezést.

A hipotézis során azt vizsgáltam, hogy van-e összefüggés az utódlástervezése és a vállalkozásnál használt controlling rendszer között. A sikeres utódlást elősegíti, ha tudatosan készülnek rá a családtagok és a vezető számára fontos a vállalkozás családi kézben tartása, ezért ennek sikere érdekében utódlástervezést végez. (Poza, 2010; Ibrahim et al, 2004; Dana et al, 2015; Csákné, 2012; Nagy, Roóz, 2005; Noszkay, 2011)

A kérdőívben az utódlástervezés két kérdésben szerepel. A 31-es kérdés kapcsán megadható volt, hogy a vállalat jelenlegi vezetése tervezi-e a cég vezetésének családon belüli átadását, ha igen, akkor 1-2, 3-5 vagy 5-10 éven belül. A másik kérdés a controlling tevékenységeket felsoroló 61.-es kérdés 15. controlling tevékenységként szerepel, amelyben rákérdeztek, hogy a cég végez-e utódlástervezést, melyre „igen, írásban”, „igen szóban” és „nem” válaszok adhatók. Mindkét kérdésből új, bináris változókat képeztem egyszerűsítve a válaszokat „igen” és „nem” lehetőségekre, melyek csoportosítva megmutatták, hogy a vállalat tervez-e utódlást. A két csoportosító változó alapján szűrtem az adatbázisomat azokra az esetekre, amikor a 2 csoportosító változóra adott válasz megegyezett az adott eseten belül, így a vizsgálati elemeim száma 527-re redukálódott. Ezen esetek kapcsán elmondható, hogy a válaszadónak határozott véleménye volt az adott kérdésben, így a kapott eredmény megbízhatóbb, ezért a vizsgálataimat ezen a szűkített adatbázison végeztem. A két kérdésre adott eltérő válaszokat magyarázhatja, hogy van némi eltérés a lehetséges válaszok között, ami félreértéshez vezethetett a válaszadó részéről. A hipotézis elemzésénél ezen az 527 vállalkozáson végeztem el a vizsgálatokat. Ebben a részmintában 118 (22,4%) vállalkozás tervezi az utódlást, míg 409 (77,6%) nem.

A vizsgálati minta az utódlástervezés megléte és a vállalkozás kora között Mann-Whitney-próba szignifikáns különbséget mutatott a 2 csoport átlaga között, mely szerint a nem tervező vállalatok átlagos kora 12,74 év, míg a tervezőké 16,75 év. A vizsgált részminta (N=527) összesített átlag 13,64 év. A 10. táblázatban bemutatott családi vállalkozások életszakaszaival ez az eredmény összefüggésbe hozható, mivel a II. szakasz végére érő vállalatok körülbelül 15-20 évesek és ekkor érik el a vállalatok azt a kort, mikor az utódlás szükségessé válik. Ennek az eredménynek a fényében elmondható, hogy az utódlást tervező vállalatok inkább a III. szakaszban, a nem tervezők inkább a II. szakaszban tartanak a családi vállalkozások általános életgörbéjén. (Laczkó, 1997; Vecsenyi, 2012; Komlosi, 2000; Nagy-Roóz, 2005)

A 37. kérdésben a családi vállalkozás vezetőjének véleményét kértem ki abban, hogy mennyire tartja jellemzőnek a felsorolt állításokat a cégére vonatkozólag, melyre 5 fokozatú Likert skálán

volt adható a válasz. A Likert skálát a középső semleges érték elhagyásával és a skála szélein elhelyezkedő 2-2 érték összevonásával bináris változóvá alakítottam. A 15. táblázatban látható eredményeket hozta a keresztábra elemzés.

15. táblázat Utódlástervezés és vállalati jellemzők keresztábraelemzése

Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét, aszerint, hogy mennyiben ítéli jellemzőnek a családi vállalkozására!		Utódlás tervezése (%)		p (P<0,05)	Phi	N	χ^2
		nem	igen				
Jellemző							
A gyerekek pályaválasztásánál szempont a cég eredményes működéséhez szükséges szaktudás megszerzése	nem	88%	12%	0,000	0,277	414	31,84
	igen	63%	37%				
A családi kézben szeretnénk tartani a vállalkozást	nem	99%	1%	0,000	0,234	448	24,44
	igen	70%	30%				
A családtagok, akik részt vesznek a vállalkozásban, mindent beleadnak annak sikeréért	nem	96%	4%	0,000	0,170	467	13,48
	igen	75%	25%				
Családtagok felvételét előnyben részesítjük alkalmazotti pozícióra	nem	82%	18%	0,001	0,170	402	11,60
	igen	67%	33%				
Családtagok felvételét előnyben részesítjük vezető pozícióra	nem	85%	15%	0,000	0,238	425	23,99
	igen	65%	35%				

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

A módszertani fejezetnél kifejtett elvek alapján a Likert skála intervallumskálaként való értelmezését is használtam ennél a statisztikai elemzésnél. A Mann-Whitney próba elvégzése után szignifikáns eltérés mutatkozott az utódlást tervezők és ezt elhanyagolók átlaga között a 16. táblázat szerint.

16. táblázat Utódlástervezés és vállalati jellemzők Mann-Whitney próba

Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét, aszerint, hogy mennyiben ítéli jellemzőnek a családi vállalkozására!	Utódlás tervezése átlag		p (p<0,05)	N
	nem	igen		
Jellemző				
A gyerekek pályaválasztásánál szempont a cég eredményes működéséhez szükséges szaktudás megszerzése	1,88	2,86	0,000	519
A családi kézben szeretnénk tartani a vállalkozást	3,94	4,74	0,000	517
Családtagok felvételét előnyben részesítjük alkalmazotti pozícióra	2,76	3,34	0,000	508
Családtagok felvételét előnyben részesítjük vezető pozícióra	2,62	3,47	0,000	510

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

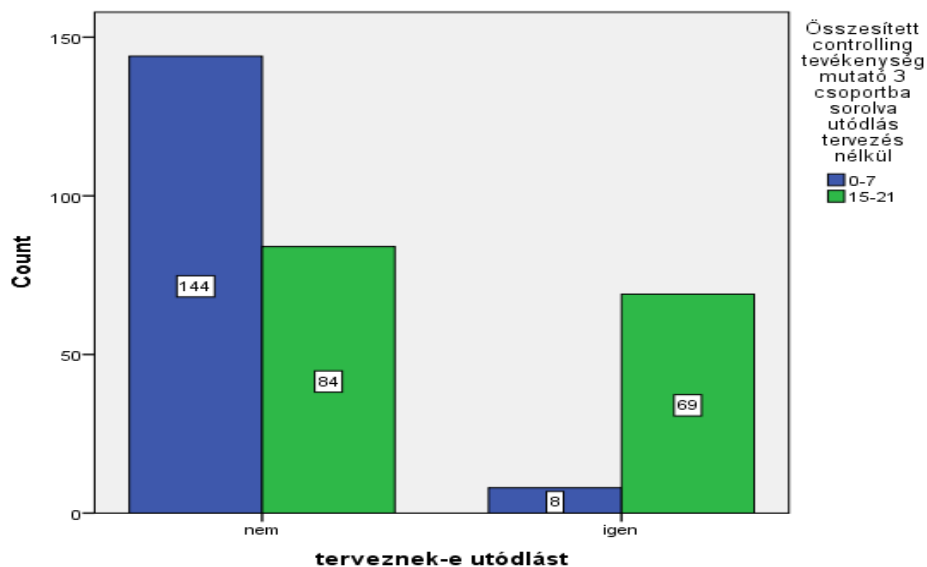
Ezen összefüggések alapján a vizsgálatra használt mintáról elmondható, hogy az utódlástervezők között kedvezőbb arányban vannak az átörökítésben nem gondolkodókkal szemben, akik a gyermekük pályaválasztásánál igyekeznek a cég érdekeit nézni, hosszútávon képzelik el a családi vállalkozás működését, bíznak a családtag alkalmazottak elkötelezettségében és előnyben is részesítik őket mind alkalmazotti, mind vezetői beosztásra.

További vizsgálat során keresztábra elemzést végeztem, amely során szignifikáns összefüggéseket találtam az utódlás tervezése és a vállalatok által használt controlling rendszer között.

A 61. kérdés kapcsán itt elvégeztem a controlling tevékenységek összeadásával a mutatószám létrehozását, azonban ebből a 15. részkérdést kihagytam, azon okból, hogy a függő változónak kezelt utódlástervezés vizsgálatába ne kerüljön bele független változóként is ugyanez. Így a mutató 0-21 között vehetett fel értéket, amiből kettes és hármas csoportosító változókat képeztem az összesített pontok lehetséges tartományát bontva egyforma méretű sávokra.

Keresztábra elemzést végeztem a két- és háromcsoportos controlling tevékenység és az utódlástervezés kapcsán. Mindkettő eredmény szignifikáns kapcsolatot mutatott. A kétcsoportos controlling tevékenység és az utódlástervezés közötti ($\chi^2=49,49$; $p=0,000$; $p<0,05$) kapcsolat erőssége $\Phi=0,317$ vagyis gyenge kapcsolat. A háromcsoportos controlling

tevékenység és utódlástervezés összevetésénél valamivel erősebb Cramer's V =0,371 összefüggés mutatkozott ($\chi^2=68,02$; $p=0,000$; $p<0,05$). Azonban az utóbbi esetben a középső sávban, vagyis azoknál a vállalatoknál, ahol a controlling tevékenység 8-14 közé esett, az adjusted residual 1,0 és -1,0 értékeket vett fel, tehát ezekben a cellákban az eredmény nem szignifikáns, ezért ezeket kivettem a vizsgálatból. Így is elvégeztem az immár 2x2-es keresztábra elemzést, a 0-7 és 15-21 darab controlling tevékenységet végző 305 vállalkozás és ezek utódlástervezése között, ami ($\chi^2=64,11$; $p=0,000$; $p<0,05$) mellett Phi=0,458 közepes erősségű összefüggésre mutatott, amit a 31. ábra szemléltet.



31. ábra Utódlástervezés kapcsolata az alacsony és magas számú controlling tevékenységet végző vállalatok között (N=305)

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

Azok a vállalkozások, ahol nem terveznek cégátörökítést 36,8%-ban jelölték 15-21 controlling tevékenységet és majdnem duplájuk 63,2%-uk csupán csak 0-7 között. Ahol tudatosan készülnek a cég családon belüli átadására, ott mindössze a válaszadók 10,4%-a választott 0-7 controlling tevékenységet viszont 89,6% 15-21-ot. Ezek alapján egyértelműen elmondható, hogy azoknál a vállalkozásoknál, amelyek több controlling jellegű tevékenységet végeznek, ott az utódlástervezés is magasabb arányban jelenik meg, mint azoknál a vállalatoknál, ahol ezek a tervezési, mérési és ellenőrzési tevékenységek háttérbe szorulnak.

Az összesített controlling tevékenységek mutatója és az utódlástervezést Mann-Whitny próbának is alávettem. Ennek eredménye szignifikáns ($p=0,000$; $p<0,05$) az eltérés az utódlást tervező és nem tervező csoportok controlling tevékenységei számának átlaga között. Míg ahol nem tervezik a generációváltást a 21 lehetséges controlling tevékenység közül átlagosan 9,34-et végeznek, addig

az utódlásban gondolkodóknál ez az átlag 15,08. Ez is megerősít a controlling és az utódlástervezés kapcsolatát.

Az utódlástervezés és a controlling használat között további összefüggéseket kerestem keresztábra elemzéssel, melynek eredményét a 17. táblázatban foglalom össze.

17. táblázat Az utódlástervezés és a controlling használat közötti keresztábraelemzés

		Utódlás tervezése		p (p<0,05)	Phi	N	χ^2
		nem	igen				
Van-e pénzügyi feladatokkal foglalkozó munkatárs	nem	87%	13%	0,000	0,257	527	34,75
	igen	65%	35%				
Alkalmazna-e controllinggal kapcsolatos szoftvert/szolgáltatást?	nem	83%	17%	0,000	0,198	527	20,66
	igen	65%	35%				
Mióta használ controllingot? ³⁹	1-5 év	72%	28%	0,034	0,154	190	4,49
	6-28 év	57%	43%				
Rendelkezik-e a cég controlling informatikai szoftverrel/szolgáltatással?	nem	82%	18%	0,006	0,120	527	7,55
	igen	72%	28%				
Alkalmaz-e controllingot?	nem	80%	20%	0,007	0,121	498	7,30
	igen	67%	33%				
Rendelkezik-e a cég pénzügyi informatikai szoftverrel/szolgáltatással?	nem	81%	19%	0,010	0,113	527	6,70
	igen	71%	29%				

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

A vizsgálatok során feltártam egy gyenge és 6 nagyon gyenge szignifikáns kapcsolatot az utódlástervezése és a cég controllinghoz kapcsolható jellemzői között. Az elemzést megelőzően a kérdőívben szereplő kérdések válaszait két csoportba soroltam, „igen” vagy „nem” kategóriára egyszerűsítve a kérdőívben szereplő válaszlehetőségeket.

Egy másik megközelítésből vizsgálva a kérdést, szintén a hipotézist alátámasztó eredményeket kaptam. A vizsgált változók mindegyike átalakításra került, „igen/nem” válaszlehetőségekre szűkítve a válaszokat, és a Likert-skála középső, semleges értékét választó cégek kikerültek a vizsgálatból. Így 2x2 keresztábra-elemzéseket végeztem. A családtag és nem családtag alkalmazottak teljesítménymérésnél gyenge, de szignifikáns kapcsolatot találtam a „A gyerekek

³⁹ A controlling használati idejét a válaszok gyakorisága alapján 2 egyenlő csoportra osztottam, így a válaszaik alapján a controllingot használó 190 cég fele 1-5 év között, míg a másik 50%-a 6-28 év között határozta meg a controlling rendszerük korát.

pályaválasztásánál szempont a cég eredményes működéséhez szükséges szaktudás megszerzése” és a „A családi kézben szeretnénk tartani a vállalkozást” jellemzők között. Ezek statisztikai értékeit a 18. táblázatban foglalom össze.

18. táblázat Vállalati jellemzők és teljesítménymérés keresztáblaelemzése

	Családtagok teljesítmény mérése				Nem családtagok teljesítmény mérése			
	p (p<0,05)	Phi	N	χ^2	p (p<0,05)	Phi	N	χ^2
A gyerekek pályaválasztásánál szempont a cég eredményes működéséhez szükséges szaktudás megszerzése	0,049	0,127	240	3,88	0,041	0,132	240	4,16
A családi kézben szeretnénk tartani a vállalkozást	0,038	0,123	287	4,32	0,043	0,119	287	4,09

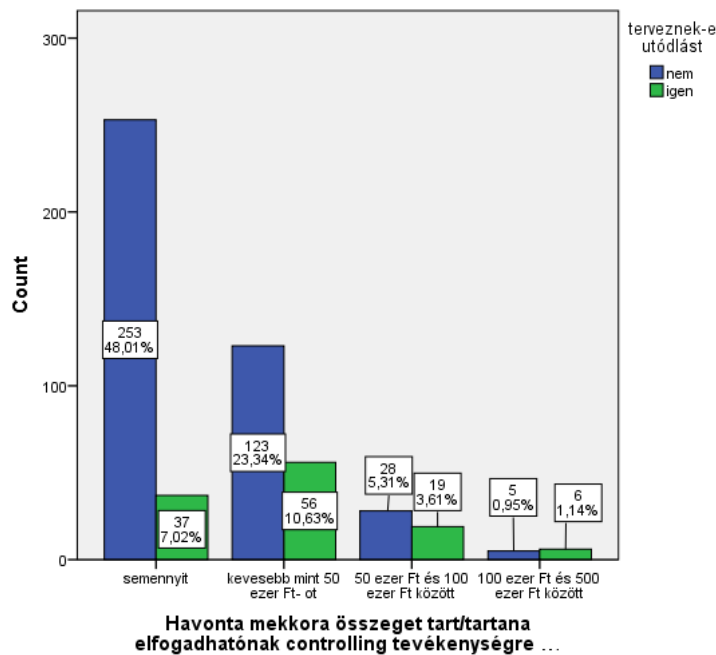
Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

Ezek alapján elmondható, hogy azok a cégek, amelyeknél a cég továbbvitelének szándéka, és a cég hosszútávú működését elősegítő, utód jelöltek pályaválasztását befolyásoló attitűd megvan, azoknál a cégeknél az alkalmazottak teljesítményének mérése megtörténik. Ebbe az ellenőrzési körbe beletartozik az utódjelölt munkájának vizsgálata is, ami az utódlás tervezés részét képezi.

A feltárt összefüggések alapján elmondható, hogy az utódlástervezését elősegíti, ha van a cégnél pénzügyi munkatárs, a cég rendelkezik pénzügyi, informatikai, illetve controlling szoftverrel vagy igénybe vesz ilyen jellegű szolgáltatást, tudatosan alkalmaz controlling rendszert, és ezt 5 évnél régebb óta működteti.

További elemzésben azt kerestem van-e köze egymáshoz az öröklés tervezésének és a controlling rendszerre fordítható összeg, vezető által elfogadható mértékének. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a válasz „igen”. A cégek, ahol az utódlás tervben van, a controlling tevékenységek havi költségére szánt egyre nagyobb összeget egyre nagyobb arányban tartják elfogadhatónak a nem tervezőkkel szemben. ($\chi^2=38,97$; $p=0,000$; $p<0,05$; Cramer's $V=0,272$) A kapott eredmény a keresztábla minden cellája között érvényes⁴⁰. Ezt az összefüggést mutatja be az 32. ábra.

⁴⁰ Adjusted residual abszolút értéke nagyobb, mint 2.



32. ábra A controllingra fordítható elfogadható összeg és az utódlástervezés kapcsolata (N=527)

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

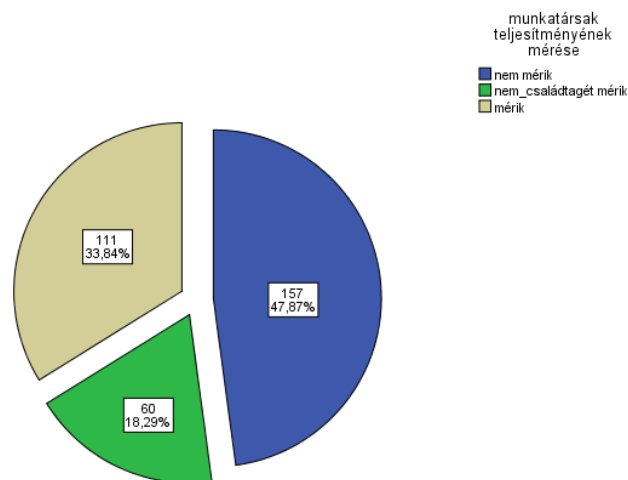
Az 34. ábrából kiolvasható, hogy a cégek több mint fele nem tartja elfogadható költségvetésnek a controllingot és egyre magasabb kiadást egyre kevesebb cég tart indokoltnak. Azonban az utódlástervező cégek aránya folyamatosan nő az egyre nagyobb sávoknál, míg az utolsó kategóriában meg is fordul és többségbe kerülnek az öröklést tervezők. A controllingra fordítható összeg mértéke jelzi, hogy a cég mennyire veszi komolyan ennek szerepét a vállalati működésben. Ez alapján elmondható, hogy az utódlást tervezők körében arányaiban nagyobb mértékben elfogadható a controlling tevékenységre fordítandó magasabb összeg, mint ahol a cég átadásával nem foglalkoznak.

A feltárt statisztikai összefüggések és interjúk alapján a H1 hipotézist elfogadom. A controlling használata és az utódlástervezés között sokoldalú statisztikai kapcsolat van. Az interjúk tapasztalataként is az szűrhető le, hogy azok a cégek, melyek vezetői a cég vezetésében controlling szemléletet kialakítanak a controlling tevékenységek széleskörű használatával, ezt a szemléletet a cég hosszútávú fennmaradása kapcsán az utódlástervezésben is érvényesítik.

H2 A nem családtag munkavállalók teljesítményének mérése hangsúlyosabb, mint a családtagoké a családi cégekben.

A Hipotézis vizsgálata során, arra keresem a választ, hogy a családtag alkalmazottak és a rokoni kapcsolatokkal nem rendelkező munkavállalók teljesítménymérése között van-e különbség. A vizsgálatba csak azokat a cégeket vontam be, ahol legalább 1-1 alkalmazott van a két kategóriából, így a mintámat eszerint szűrtem. Ezeknek a feltételeknek 328 válaszadó cég felelt meg. A statisztikai elemzéseket ezen a szűkített mintán végeztem.

Függő változóként a controlling tevékenységek között szereplő „családtag munkatárs teljesítményének mérése” és a „nem családtag munkatárs teljesítményének mérése”⁴¹ elemeket használtam. Ezek keresztábra elemzésekor az elvárt erős kapcsolati szintet kaptam ($\chi^2=154,04$; $p=0,000$; $p<0,05$; $\Phi=0,685$). A keresztábrának az a cellája üres maradt, amely azokat a vállalkozásokat tartalmazta volna, ahol a családtagok teljesítményét mérik, a nem családtagokét nem mérik. Ennek megfelelően a mintát 3 csoportra osztottam, amelyek eloszlása a 33. ábrán látható.



33. ábra Munkatársak teljesítményének mérése (N=328)

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A 3 csoport két-két elemét kiemelve Mann-Whitney tesztet végeztem, mindhárom párosításban, aminek eredménye a változó értékeinek mindhárom variációjában szignifikáns különbséget

⁴¹ A korábban már bemutatott módszerrel a szóbeli és írásbeli méréseket összevontam, így „igen”/”nem” válasz lehetőségekkel rendelkező változót használtam.

mutatott az összevont controlling tevékenységek mutató⁴² alapján ($p_1=0,000$; $p_2=0,000$; $p_3=0,000$; $p<0,05$). Ez alapján az átlagok a 19. táblázatban feltüntetett módon alakulnak a 3 csoportnál.

19. táblázat Controlling tevékenységek átlaga a 3 munkatárs teljesítménymérés típus között

controlling tevékenység (munkatársak teljesítmény mérése nélkül)			
munkatársak teljesítményének mérése	Mean	N	Std. Deviation
nem méri	9,8828	145	5,44098
nem_családtagét méri	13,3051	59	3,97082
méri	16,8545	110	3,42639
Total	12,9682	314	5,51086

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

A 19. táblázat adataiból is látszik, hogy ahol nem méri az alkalmazottak teljesítményét, a többi controlling tevékenységből is csak keveset, átlagosan 9-10 db-ot alkalmaznak, ahol a nem családtagét már méri, ott a többiből 13-14db az átlag, míg ahol minden alkalmazottét méri, ott 16-17 között jön ki ez az átlagérték.

Ezzel a 3-as csoportosítással további 2 gyenge kapcsolatot találtam a controlling kapcsán, azonban a „nem családtagét méri” cellák között mért különbség nem volt szignifikáns⁴³ a kereszt táblában, így az elemzés eredményében a családtag és nem családtag alkalmazottak teljesítménymérése között nem mutatható ki különbség. Az egyrészt, az alkalmaznak-e controllingot kérdéssel ($\chi^2=6,64$; $p=0,036$; $p<0,05$; Cramer's $V=0,144$), a másrészt a szeretnék-e ismereteiket bővíteni a controllinggal kapcsolatban kérdéssel ($\chi^2=8,86$; $p=0,012$; $p<0,05$; Cramer's $V=0,164$) összefüggésben lefolytatott vizsgálatnál mutatkozik eredmény. Ezek, tehát kis mértékben együtt járnak az alkalmazottak teljesítménymérésével.

A „családtagok előnyben részesítése vezetői pozícióra” és az alkalmazottak csoportjainak teljesítménymérési gyakorlata között eltérés mutatkozott. A nem családtagok teljesítményének figyelése szignifikáns kapcsolatban van ezzel a jellemzővel ($\chi^2=7,44$; $p=0,006$; $p<0,05$; $\Phi=0,169$), míg a családtagoké nincs ($p=0,101$; $p>0,05$). Ez egybevágg a családi vállalkozások jellemzőjével, miszerint a családon belüli bizalom legtöbbször az alapja a vállalkozáson belüli

⁴²A 61. kérdés alapján vállalatoként összesített controlling tevékenység mennyiségi mutatója, a munkaerő (családtag; nem családtag) teljesítményének mérése nélkül (0-20 értéket vehet fel).

⁴³ Adjusted residual abszolút értéke kisebb, mint 2.

pozíciók betöltésének, ami viszont az alkalmatlan szereplők pozícióba kerülésének kockázatával jár együtt (Marosi, 2014). Továbbá igazolja azon jellemzőjüket, hogy a vállalkozás működtetésével a pénzügyi profit szerzést is megelőzheti a SEW teremtése, ami ebben az esetben a gyermek számára a munkahely és a karrierlehetőség biztosítása a teljesítményétől függetlenül. (Berrone et al, 2012)

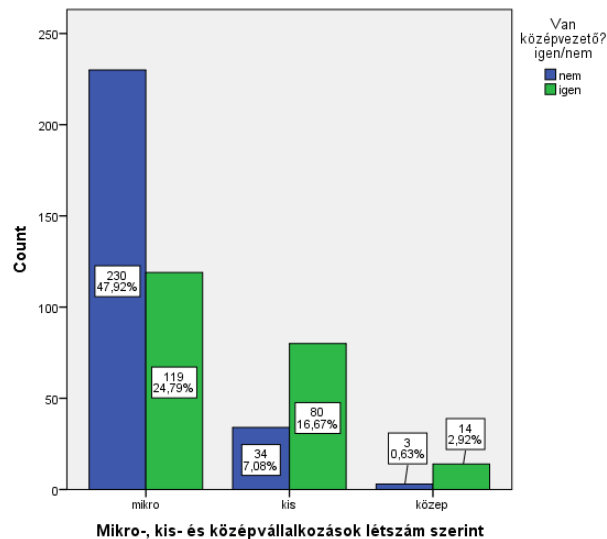
Mind ezek alapján a H2-as hipotézist részben elfogadom, mivel igazolható, hogy ahol nem mérik a teljesítményt, ott egyéb controlling tevékenységet is alig végeznek, ehhez képest, ahol már legalább a nem családtag munkavállalókat mérik, ott több az egyéb területeken végzett controlling tevékenység is, míg ahol az összes alkalmazott teljesítményére odafigyelnek az előbbieknél is több a további controlling jellegű aktivitás. A családtag és nem családtag alkalmazott teljesítményének mérése között szignifikáns különbséget nem találtam más controlling jellemző alapján, illetve egyéb vállalati jellemző mentén.

H3 A controlling használata és a középvezetői réteg kialakulás között kölcsönös kapcsolat van.

A vizsgálati minta 63,5%-ban a vállalatok nem rendelkeznek középvezetői réteggel. Azoknál a cégeknél, ahol vannak középvezetők legnagyobb részben, a minta 27,5%-nál, ezek a vezetők családtagok, 7%-nál nem családtagok és mindössze 2%-uknál alkotják vegyesen családon belüli és kívüli vezetők ezt az irányítási szintet. A további vizsgálatokhoz a 0 és 1 fős vállalkozásokat figyelmen kívül hagytam, ugyanis ezeknél a középvezetői szint semmiképpen sem értelmezhető. 2 fő alkalmazottnál abban az esetben beszélhetünk különböző vezetési szintekről, ha például alkalmi munkavállalók szerepelnek a cégnél, akik a vállalati hierarchia alsó rétegét képviselik, a létszámban mégsem jelennek meg. Az így kapott részmintám 480 elemszámú, ahol már jóval kedvezőbb a középvezetővel rendelkezők aránya, mivel 55,5%-nál nincs középvezető, míg 31%-nál családtag, 10,5%-nál nemcsaládtag és 3%-nál vegyesen töltenek be középvezetői pozíciókat.

A vártak megfelelően a vállalati méret és a középvezetői réteg megléte között szignifikáns kapcsolat van a keresztábra elemzés minden cellája között⁴⁴ ($\chi^2=55,61$; $p=0,000$; $p<0,05$; Cramer's $V=0,340$) 34. ábra szemlélteti ezt az összefüggést.

⁴⁴ Adjusted residual abszolút értéke nagyobb, mint 2.



34. ábra A vállalati méret és a közepvezetői szint kapcsolata (N=480)

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A vállalati mérettel összefüggésbe hozható a közepvezetői réteg megléte. Nagyobb méret kategóriánál, arányaiban több vállalkozásnak van közepvezetője.

Az árbevétel alakulásával is kapcsolatba hozható a közepvezetői réteg kialakítása. Mann-Whitney próba alapján a közepvezetővel rendelkező és ezzel nem rendelkező cégek átlagos árbevétele között szignifikáns eltérés van ($p < 0,05$; $p = 0,000$). Míg a közepvezetővel rendelkező cége átlagosan évi 278,5 millió Ft, addig az ezzel nem bírónál 80,7 millió Ft az átlagos évi bevételszint.

A controlling és a közepvezetői réteg megléte közötti kapcsolat keresése során keresztábla elemzést végeztem. Ezt megelőzően a közepvezető megléte alapján képeztem egy változót, ami „nem” és „igen” értékeket vehetett csak fel, attól függően van-e közepvezető a vállalatnál. Ennek során talált összefüggéseket a 20. táblázatban foglalom össze.

20. táblázat Keresztábra elemzés a középvezetői szint és controlling között

		Középvezetői szint		p (p<0,05)	Phi	N	χ^2
		nincs	van				
Controlling tevékenységek összesített mutatója 2 csoportra bontva	0-10db	69%	31%	0,000	0,190	457	16,57
	11-22db	49%	51%				
Controlling tevékenységek összesített mutatója 3 csoportra bontva ⁴⁵	0-7db	67%	33%	0,000	(Cramer's V = 0,239)	457	26,14
	8-14db	67%	33%				
	15-22db	43%	57%				
Van pénzügyi munkatárs a cégnél?	nem	83%	17%	0,000	0,25	480	29,93
	igen	65%	35%				
Alkalmaz-e controllingot?	nem	62%	38%	0,000	0,200	466	18,72
	igen	57%	43%				
Rendelkezik-e a cég pénzügyi informatikai szoftverrel/szolgáltatással?	nem	60%	40%	0,044	0,092	480	4,05
	igen	50%	50%				

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

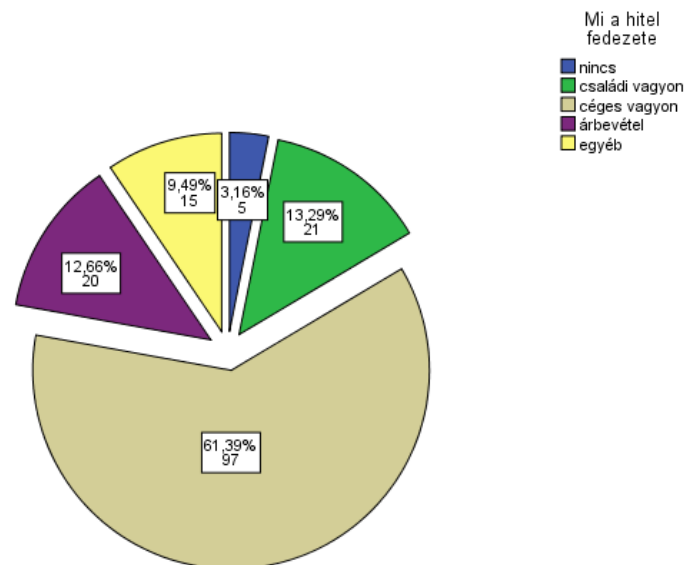
A H3 vizsgálat kiértékelésekor arra a megállapításra jutottam, hogy a családi vállalkozások középvezetői szintjének kialakítása statisztikailag szignifikáns módon együtt jár a controlling meglétével. Azonban mindkét tényező kialakulását a vállalat méreteinek növekedésével hozom összefüggésbe. Elmondható, hogy a családi vállalkozásokra is igaz, hogy a méret (létszám és árbevétel) emelkedésével megnő az igény mind a középvezetői szint, mind a controlling rendszer kialakítására. Ezt a megállapítást támasztja alá, hogy pénzügyi munkatárs/osztály meglétére is érvényesek a növekedéssel kapcsolatos vizsgálatok⁴⁶. Ezek alapján a H3 hipotézist elfogadom. A középvezetői szint és a controlling rendszer kialakítása együtt jár, azonban azt a kitévelt teszem, hogy köztük ok-okzati kapcsolat nincs, mivel az ok közös töről fakad, ami a vállalat méreteinek növekedéséhez kapcsolható.

⁴⁵ Adjusted residual abszolút értéke nagyobb, mint 2 minden cellában.

⁴⁶ Mikro-, kis- és középvállalati létszámkategóriák és a pénzügyi munkatárs megléte között, minden cellában érvényes szignifikáns kapcsolat mutatkozik ($\chi^2=46,58$; $p=0,000$; $p<0,05$; Cramer's V=0,316; N=480). Az árbevétel átlaga is szignifikáns eltérést mutat (Mann-Whitney teszt) azon cégeknél ahol nincs pénzügyes szignifikánsan kisebb (48,05 millió Ft) míg ahol van pénzügyi munkatárs, ott jóval magasabb az éves árbevétel átlaga (266,44 millió Ft).

H4/a Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább vesznek fel hitelt, mint amelyek nem.

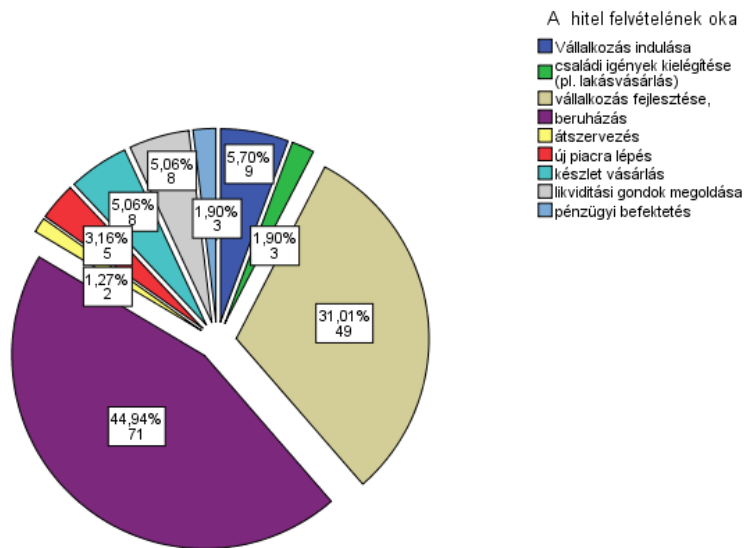
A családi vállalkozások jellemzője, hogy az eladósodottság kevésbé jellemzik őket, mint a nem családi cégeket (Csakné, 2012). Vizsgálatomban arra keresem a választ, hogy vajon a controlling fokozott megléte elősegíti-e a hitelfelvételi kedvet. Elképzelésem szerint a családi cégeknél is érvényesül, hogy a pénzügyi folyamatok átláthatóságával a tervezhetőség is fokozódik. (Kadocsa, 2015) A controlling jellegű mérések és elemzések elősegíthetik a cég hitelfelvételi hajlandóságát. A vizsgálati mintában a vállalkozások 78%-a nem rendelkezik egy évnél hosszabb lejáratú hitellel, míg csupán 21%-uk igen, ennek megfelelően 158 egy évnél hosszabb lejáratú hitellel rendelkező vállalat szerepel a mintában. Ezeket a hiteleket átlagosan 6,75 évre vették fel, legtöbb vállalkozás, 40%-uk 5 évre, 24%-uk 10 évre adósodott el. A lejáratig átlagosan 4,06 év van hátra. A 35. ábra mutatja mi a felvett hitel fedezete.



35. ábra Hitellel rendelkező vállalkozások hitelének fedezete

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A 36. ábrán látható milyen céllal vették fel a cégek a hitelt.



36. ábra Hitellel rendelkező vállalkozások hitelfelvételének okai

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A vállalati jellemzők Likert-skálán adott értékek átlaga szintén mutatott szignifikáns eltérést a hitelt felvevők és nem vevők között. Ennek összefoglalását a 21. táblázat mutatja.

21. táblázat Vállalati jellemzők és a hitelfelvétel kapcsolata

Vállalati jellemzők átlaga 1-5ig jelölt Likert-skála alapján	Hitel felvétel		p (p<0,05)	N
	igen	nem		
Pénzzel és tőkével gazdálkodás optimális a vállalkozásnál	2,49	2,75	0,006	738
Hosszú távban gondolkodunk	4,65	4,34	0,000	733
Kerülendő a hitelfelvétel és külső befektetők bevonása	3,31	4,1	0,000	732
A kockázatokat kerülni kell	3,59	3,86	0,004	733

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

Ezek alapján az eredmények alapján elmondható, hogy a vállalatok hitelfelvételhez való viszonyulása, illetve a hitelfelvétel között összefüggés van.

A controlling kapcsán először az összesített controlling mutatószáma alapján kerestem összefüggést a hitelfelvétellel. A Mann-Whitney teszt szignifikáns kapcsolatot mutatott, így a hitelfelvétellel élők átlagosan 14,07 míg az ezzel nem élők 11,93 controlling tevékenységet végeznek.

Az előzőekben vizsgált hitelfelvételhez kapcsolódó vállalati jellemzők és a controlling tevékenységek közötti kapcsolatok keresésével folytattam a kutatást. A controlling tevékenységek hármass csoportosításának két szélső csoportjával végeztem el a Mann-Whitney tesztet a „Kerülendő a hitelfelvétel és külső befektetők bevonása” és a „A kockázatokat kerülni kell” jellemzők mentés, aminek az eredménye szignifikáns eltérés volt a két-két csoport átlaga között. Az első jellemzőnél az átlag 4,34 az alacsony és 3,74 a magas számú controlling tevékenységet űzők között ($p=0,000$; $p<0,05$). A kockázatkerülésre vonatkozóan ezek az átlagok 4,02 és 3,66 ($p=0,000$; $p<0,05$).

Keresztábra elemzés gyenge, de szignifikáns együttjárásokat mutatott ki a hosszúlejratú hitel megléte és a controlling alkalmazásával ($\chi^2=23,10$; $p=0,000$; $p<0,05$; $\Phi=0,177$) és a pénzügyi munkatárs vagy szervezet meglétével ($\chi^2=7,74$; $p=0,000$; $p<0,05$; $\Phi=0,177$) .

Az 1-2 éven belül tervezett hitelfelvétel és a különböző controllinghoz kapcsolódó változók között statisztikai összefüggést nem találtam.

A H4/a hipotézis vizsgálata során statisztikai összefüggést találtam a meglévő hosszútávú hitel és a controlling tevékenységek számának átlaga között. A köztük lévő kapcsolat valószínűségét erősíti controlling alkalmazására és a pénzügyi munkatárs meglétére adott válasz és a hosszútávú hitel megléte közötti kapcsolat. A hitelfelvételi szándék és a controlling között azonban statisztikai kapcsolat nem található. Ezek alapján a hosszútávú hitel megléte együtt jár a controlling tevékenységek magasabb számával, viszont a hitelfelvételi szándékot nem előzi meg a controlling magasabb szintű megvalósítása.

H4/b Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább terveznek beruházást, mint amelyek nem.

A Mann-Whitney teszt szintén szignifikáns eltérést mutatott a beruházás tervezés kapcsán kettéválasztott minta csoportjainak átlagi között az alkalmazotti létszám ($p=0,000$; $p<0,05$) és az árbevétel ($p=0,000$; $p<0,05$) között is. Ennek megfelelően a beruházást tervező cégek átlagos alkalmazotti létszáma⁴⁷ és árbevétele⁴⁸ szignifikánsan magasabb, mint a beruházást nem tervezőké. A vállalkozások méretkategóriái és a beruházás tervezés között elvégzett keresztábra elemzés is igazolta, hogy a nagyobb vállalatoknál nagyobb arányban terveznek jelentősebb beruházásokat ($\chi^2=28,99$; $p=0,000$; $p<0,05$; Cramer's $V=0,202$; $N=713$).

⁴⁷ 3,51fő/10,39fő

⁴⁸ 38,06/186,35 millió forint

Arra a kérdésre, hogy a közeljövőben tervez-e a vállalkozás nagyobb beruházást, a válaszadók 30,6%-a válaszolt igennel. A két csoport között elvégzett Mann-Whitey teszt a csoportokba tartozó vállalkozások összevont controlling mutatószámainak átlagai között szignifikáns eltérést mutatott ($p=0,000$; $p<0,05$). Ennek alapján a beruházást nem tervezők átlagosan 10,95 controlling tevékenységet végeznek, míg a tervezők 14,09-et.

A controllinghoz kapcsolódó további változókkal elvégzett keresztábraelemzés eredményeit a 22. táblázat mutatja be.

22. táblázat A controllinghoz kapcsolódó további változók és a beruházástervezés keresztábraelemzése

		Nagyobb beruházás tervezése a közeljövőben		p ($p<0,05$)	Phi	N	χ^2
		nem	igen				
Van-e pénzügyi feladatokkal foglalkozó munkatárs	nem	75%	25%	0,000	0,128	745	12,21
	igen	63%	37%				
Alkalmazna-e controllinggal kapcsolatos szoftvert/szolgáltatást?	nem	75%	25%	0,000	0,173	745	22,21
	igen	57%	43%				
Rendelkezik-e a cég controlling informatikai szoftverrel/szolgáltatással?	nem	76%	24%	0,000	0,158	745	18,68
	igen	61%	39%				
Alkalmaz-e controllingot?	nem	73%	27%	0,000	0,136	706	13,13
	igen	59%	41%				
Havonta mekkora összeget tart/tartana elfogadhatónak controlling tevékenységre fordítani? ⁴⁹	0ft	77%	23%	0,000	(Cramer's V = 0,185)	731	25,02
	1-50eft	64%	36%				
	50-100eft	51%	49%				
Szeretné ismereteit bővíteni a controllinggal kapcsolatban?	nem	48%	52%	0,027	0,081	745	4,91
	igen	66%	34%				
Rendelkezik-e a cég pénzügyi informatikai szoftverrel/szolgáltatással?	nem	74%	26%	0,000	0,131	745	12,81
	igen	61%	39%				

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

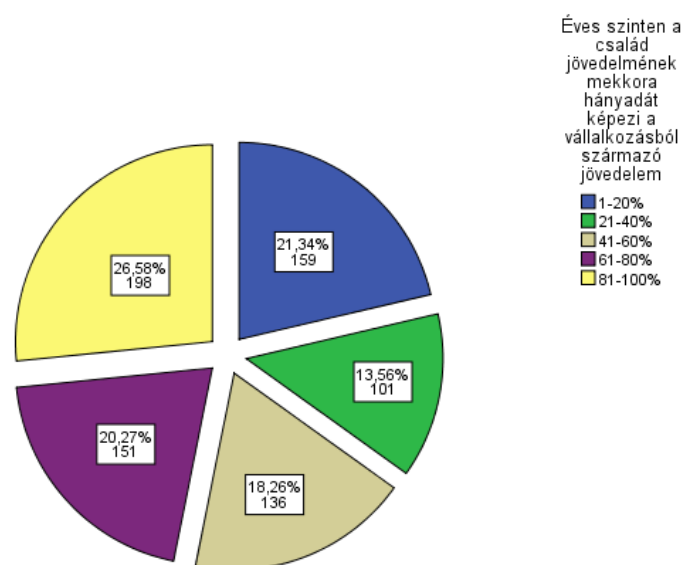
A kapott statisztikai eredmények alapján a beruházás tervezés és a családi vállalkozás controlling tevékenységei között kapcsolat van, ennek megfelelően a H4/b hipotézist részben

⁴⁹ Adjusted residual abszolút értéke nagyobb, mint 2 minden cellában.

elfogadom. Azok a cégek, ahol a controlling inkább jelen van a vállalkozás életében, szívesebben terveznek nagyobb beruházásokat, azonban a vállalati mérettel is egyértelműen összefüggésben van mindkét tényező.

H5 Kevésbé alkalmaz controlling tevékenységeket, az a cég, amelyből a család jövedelmének kisebb hányada származik, illetve amelyek a család vagyonának kisebb hányadát képezik, mint amelyek nagyobb részét adják.

A megkérdezett cégeknél a vállalkozásból származó családi jövedelem a következőképpen alakul.
37. ábra.



37. ábra A vállalkozásból származó családi jövedelem

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A hipotézis vizsgálatánál Spearman-féle korrelációt számítottam. A 23. táblázatban foglaltam össze a statisztikai kapcsolatokat.

23. táblázat Spearman-féle korreláció a vállalkozásból származó családi jövedelem kapcsán

család jövedelmének mekkora hányadát a vállalkozásból származó jövedelem			
	r_s	p (P<0,05)	N
A család vagyonának mekkora hányadát képezi a vállalkozás	0,563	0,000	745
Az aktuális évben a főállású dolgozók száma: (fő)	0,360	0,000	714
Az aktuális évben nettó árbevétele (millió forintban:)	0,338	0,000	664
Mikro-, kis- és középvállalkozások létszám szerint	0,203	0,000	713
vállalkozás kora	0,104	0,000	745
Van-e pénzügyi feladatokkal foglalkozó munkatárs/osztály	0,153	0,000	745
Összesített controlling tevékenység mutató	0,091	0,016	699
Összesített controlling tevékenység mutató hármass csoportba	0,102	0,007	699

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

A 23. táblázatból kiolvasható, hogy a vállalat, mint a család vagyona, az éves árbevétel, a foglalkoztatottak száma és a vállalati méret korrelál a vállalatból származó családi jövedelem mértékével, ami indokolt, hiszen minél nagyobb a vállalat, annál inkább tud az abból származó bevételekre támaszkodni a család. A kapott eredményekből látszik, hogy controllinghoz köthető szignifikáns korrelációk jelen vannak, azonban nagyon gyengék.

További vizsgálatok érdekében a vállalkozásból származó családi jövedelem változót átalakítottam bináris változóvá, ami fel tudott venni „kicsi” értéket, ami a családi jövedelem 1-40%-nak felelt meg, és „nagy” értéket, ami 60-100% -ot jelentett. A 40-60%-os intervallumot a differenciált eredmény érdekében kihagytam a további vizsgálatokból. A létrehozott új változóval végeztem keresztábra elemzést a vállalat controlling tulajdonságaival. Ennek eredményét a 24. táblázat mutatja be.

24. táblázat Keresztábraelemzés a vállalkozásból származó családi jövedelem és egyéb controllingra utaló változó között

		A vállalkozásból származó családi jövedelem					
		kicsi	nagy	p (p<0,05)	Phi	N	χ^2
Van-e pénzügyi feladatokkal foglalkozó munkatárs	nem	49%	51%	0,001	0,139	609	11,83
	igen	35%	65%				
Alkalmazna-e controllinggal kapcsolatos szoftvert/szolgáltatást?	nem	45%	55%	0,044	0,082	609	4,05
	igen	36%	64%				
Mióta használják a controllingot?	1-5év	42%	58%	0,030	0,167	169	4,71
	6-28év	26%	74%				
Alkalmaz-e controllingot?	nem	69%	31%	0,013	0,103	574	6,15
	igen	59%	41%				
Controlling tevékenységek összevont mutatója 3 csoportba⁵⁰	0-7	49%	51%	0,011	0,130	382	645
	15-22	36%	64%				
Rendelkezik-e a cég pénzügyi informatikai szoftverrel/szolgáltatással?	nem	48%	52%	0,000	0,145	609	12,74
	igen	33%	67%				

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

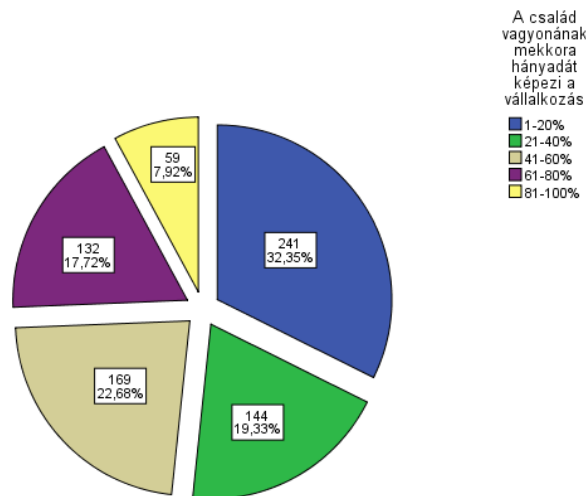
A 24. táblázatból kiolvasható azoknak a vállalatoknak a viszonya a controllinghoz, amelyeknél a család jövedelme kicsi, illetve nagy mértékben⁵¹ a vállalkozásból származik, ennek megfelelően a megállapítások is eszerint tehetők. Ez alapján elmondható, hogy azok a vállalkozások, amelyek az előzőekben meghatározott kategóriákba tartoznak szignifikáns, de nagyon gyenge kapcsolatban vannak a vállalkozás 24.táblázatban szereplő controlling aspektusaival.

⁵⁰ A szignifikáns kapcsolat az adjusted residual alapján a középső érték (8-14 controlling tevékenység) celláin nem volt érvényes

⁵¹ kicsi:1-40%, nagy:60-100%

A megkérdezett cégeknél a vállalkozások képviselte családi vagyona a következőképpen alakul.

38. ábra



38. ábra A vállalkozás képviselte családi vagyon

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve SPSS-sel

A hipotézis vizsgálatánál Spearman-féle korrelációt számítottam. A 25. táblázatban foglaltam össze a statisztikai kapcsolatokat.

25. táblázat Spearman-féle korrelációt a vállalkozás képviselte családi vagyon kapcsán

A család vagyonának mekkora hányadát képezi a vállalkozás			
	r_s	p ($P < 0,05$)	N
család jövedelmének mekkora hányadát a vállalkozásból származó jövedelem	0,563	0,000	745
Az aktuális évben a főállású dolgozók száma: (fő)	0,297	0,000	714
Az aktuális évben nettó árbevétele (millió forintban:)	0,294	0,000	664
Mikro-, kis- és középvállalkozások létszám szerint	0,201	0,000	713
vállalkozás kora	0,129	0,000	745
Van-e pénzügyi feladatokkal foglalkozó munkatárs/osztály	0,109	0,003	745
Összesített controlling tevékenység mutató	0,134	0,000	699
Összesített controlling tevékenység mutató hármas csoportba	0,131	0,001	699

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

A kapott eredmények nagyságrendileg hasonlóan alakultak, mint az előző vizsgálatok a vállalkozásból származó családi jövedelem kapcsán. Ennek megfelelően az ott megállapítottak itt is helytállnak: a vállalat, mint a család jövedelem forrása, az éves árbevétel, foglalkoztatottak

száma és a vállalati méret korrelál a vállalat adta családi vagyon mértékével, ami indokolt, hiszen minél nagyobb a vállalat, annál inkább képviseli általában a család vagyonát. A kapott eredményekből látszik, hogy controllinghoz köthető szignifikáns korrelációk jelen vannak, azonban nagyon gyengék.

További vizsgálatok érdekében a vállalkozások képviselte családi vagyon változót átalakítottam bináris változóvá, ami fel tudott venni „kicsi” értéket, ami a családi jövedelem 1-40%-nak felelt meg, és „nagy” értéket, ami 60-100%-ot jelentett. A 40-60%-os intervallumot a differenciált eredmény érdekében kihagytam a további vizsgálatokból. A létrehozott új változóval végeztem keresztábra elemzést a vállalat controlling tulajdonságaival. Ennek eredményét a 26. táblázat mutatja be.

26. táblázat Keresztábraelemzés a vállalkozás képviselte családi vagyon és egyéb controllingra utaló változó között

		a vállalkozások képviselte családi vagyon					
		nem	igen	p (p<0,05)	Phi	N	χ^2
Van-e pénzügyi feladatokkal foglalkozó munkatárs	nem	71%	29%	0,019	0,098	576	5,53
	igen	61%	39%				
Alkalmazna-e controllinggal kapcsolatos szoftvert/szolgáltatást?	nem	70%	30%	0,018	0,098	576	5,58
	igen	60%	40%				
Rendelkezik-e a cég controlling informatikai szoftverrel/szolgáltatással?	nem	76%	24%	0,000	0,158	745	18,68
	igen	61%	39%				
Alkalmaz-e controllingot?	nem	69%	31%	0,027	0,095	545	4,87
	igen	59%	41%				
Controlling tevékenységek összevont mutatója 3 csoportba ⁵²	0-7	73%	27%	0,003	0,160	357	9,09
	15-22	57%	43%				
Rendelkezik-e a cég pénzügyi informatikai szoftverrel/szolgáltatással?	nem	70%	30%	0,048	0,082	576	3,90
	igen	68%	32%				

Forrás: Saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

A 26. táblázatból kiolvasható azoknak a vállalatoknak a viszonya a controllinghoz, amelyek a család vagyonát kicsi, illetve nagy mértékben⁵³ képviselik, ennek megfelelően a megállapítások is eszerint tehetők. Ez alapján elmondható, hogy azok a vállalkozások, amelyek az előzőekben

⁵² A szignifikáns kapcsolat az adjusted residual alapján a középső érték (8-14 controlling tevékenység) celláin nem volt érvényes.

⁵³ kicsi:1-40%, nagy:60-100%

meghatározott kategóriákba tartoznak szignifikáns, de nagyon gyenge kapcsolatban vannak a vállalkozás 26. táblázatban szereplő controlling aspektusaival.

A H5 hipotézis vizsgálatokor kapott eredmények alapján elmondható, hogy a vállalkozások controlling használatát kis mértékben, de befolyásolja az, hogy a család jövedelme milyen mértékben származik a cégtől. A kicsi jövedelemhányad, valamivel kevesebb controlling tevékenységet, a nagyobb jövedelem hányad valamivel több controlling tevékenységet valószínűsít. Ebben az esetben controlling tevékenységhez a következőket lehet sorolni a statisztikai eredmények alapján: controlling tudatos alkalmazása, több tervezési, mérési, ellenőrzési tevékenység végzése, a controlling régebb óta használata, és a pénzügyes és pénzügyi szolgáltatás megléte.

A vállalkozások controlling használatát kis mértékben, de befolyásolja az, hogy a vállalkozás a család vagyonának mekkora részét képezi. A kicsi vagyoni hányad, valamivel kevesebb controlling tevékenységet, a nagyobb vagyoni hányad valamivel több controlling tevékenységet valószínűsít. Ebben az esetben controlling tevékenységhez a következőket lehet sorolni a statisztikai eredmények alapján: a controlling tudatos alkalmazása, több tervezési, mérési, ellenőrzési tevékenység végzése, ehhez kapcsolódó szoftver, szolgáltatás igénybe vétele, a controlling régebb óta használata, és a pénzügyes és pénzügyi szolgáltatás megléte.

További megállapítás tehető az eredmények kapcsán: a család anyagi függése kis mértékben, de befolyásolja a controlling használatát. A controlling alkalmazására nagyobb hatással van az, hogy a család vagyonának mekkora része származik a vállalkozásból, mint az, hogy a jövedelem mekkora része érkezik a cégtől.

5.4 Az interjúk tapasztalatainak összefoglalása

Kutatómunkám részeként 10 családi vállalkozás vezetőjével készítettem félig strukturált interjút. Ennek vázlata a 3. sz. mellékletben elérhető. Közülük 4 mikrovállalkozás, 4 kisvállalkozás és 2 középvállalkozás köreiből került kiválasztásra. A vállalkozások főbb adatait a 27. táblázat tartalmazza.

27. táblázat Interjúk alanyainak felfontosabb adatai

sorszám	iparág	méret	foglalkoztatottak száma	székhely	alapítás éve	utódlás éve	vezető kora
1	Vendéglátás, személyi szolgáltatás	mikro	4	Budapest	1995	-	52
2	Informatika	mikro	3	Vác	1991	-	58
3	Kereskedelem, vendéglátás	mikro	2	Pécs	2016	-	32
4	Feldolgozóipar	mikro	8	Biatorbágy	1993	(2018-2020)	65
5	Kereskedelem, építőipar	kis	15	Budapest	1992	-	64
6	Javítás	kis	17	Budapest	2005	-	60
7	Feldolgozóipar	kis	35	Budapest	1990	2006	39
8	Kereskedelem	kis	12	Budapest	1993	(2018-2020)	66
9	Szállítás, fuvarozás	közép	57	Budapest	1992	2012	47
10	Feldolgozóipar	közép	62	Miskolc	1995	2015	37

Forrás: Saját szerkesztés az interjú alanyok adatai alapján

A továbbiakban az adott vállalkozásokra a sorszámukat zárójelben feltüntetve fogok hivatkozni. A táblázatból kiolvasható, hogy a megkérdezett vállalkozások többségét a rendszerváltás utáni években alapították. A cégek többségének Budapest a székhelye, ami az interjúalanyokkal való személyes kapcsolatfelvétel lehetősége miatt fontos kiválasztási szempont volt. Az utódlás évének oszlopban szereplő két zárójel között szereplő időtartam a (4) és a (8) cégnél az utódlás várható idejét jelöli, az interjú idején ennek pontos időpontját nem tudták az érintettek. A (6) és (7) cég vezetőivel a Menedzsment és Controlling Egyesület Családi vállalkozások munkacsoportjának workshop-jain ismerkedtem meg. Fontosnak éreztem, hogy olyan cégvezetőkkel is interjút készítsék, akik kifejezetten és célirányosan keresik azokat a controlling nyújtotta lehetőségeket, amik felhasználásával hatékonyabbá tehetik a vállalkozásuk működését. Ez a munkacsoport tanácsadó szervezetként is értékelhető, ami segítséget nyújt a családi cégek controlling tevékenységeinek kialakításában és fejlesztésében.

5.4.1 Az interjúban résztvevő cégek általános kapcsolata a controllinghoz

A cégek viszonya a controllinghoz igen változó. A megkérdezett cégeknél megfigyelhető az a KKV-ra jellemző tulajdonság, hogy a cég méretének növekedésével egyre inkább jelen van a controlling a vállalati életben.

A négy mikrovállalkozásnál nincs konkrét controlling. Többen a controlling fogalmával sem voltak tisztában. A fogalom pontosítására mind a négy esetben szükség volt. Ezekre a cégekre jellemző továbbá a dinamikus fejlődés hiánya. A controlling jellegű tevékenység felfedezhető a cégeknél, például tervezés, pénzügyi helyzetük nyomon követése, időnként ezek elemzése, azonban az írásban rögzítés elmarad. A pénzügyi helyzetükről a könyvelő nyilvántartásai állnak rendelkezésre, mint írásos forrás. Informatikai rendszerrel a (3) (4) vállalkozások rendelkezik, ami a bevételeket, készletek alakulását és a forgalmat tartja nyilván. A további kettő mikrovállalkozás Excel táblázatokban vezeti a céges nyilvántartásokat.

A négy kisvállalkozás közül három rendelkezik informatikai rendszerrel. A controlling fogalmával e cégek vezetői sem voltak teljes egészében tisztában. Saját könyvelővel egy (7) vállalkozás rendelkezik. A cégek méretéből adódóan, itt már összetettebb tervezési folyamatokra van szükség, de itt is leginkább csak az operatív szinten.

A stratégiai tervezés mind a mikro, mind a kisvállalatok esetében elnagyolt. Azonban terveik, jövőről alkotott elképzeléseik e cégeknek is van. Fejlesztésben, bővítésben gondolkodnak, viszont az interjúk során kiderült, hogy ezek megvalósításával érdekében megteendő konkrét lépéseket sok esetben nem látják át, ezekkel kapcsolatos további részletes tervezésre idő és energiahiány okán nem kerül sor, így a megvalósítás legtöbbször elmarad. Példaként említhető az (1) cég, ahol évek óta tervben van az utódjelölt önálló üzletágának beindítása, konkrétan a hétvégi piaci standos és rendezvényeken sátorban történő lángos és gyors értékesítés kiegészítéseként büféskocsi beszerzését tervezik. Előzetes kalkulációik alapján a beruházás megtérülne a rendezvények alkalmával. A megvalósítás azonban évről évre elmarad. Kivételként említhető a (7) cég, amely vezetőinek határozott elképzeléseik vannak a hosszútávú működést illetően is, ezek elérése érdekében határozott lépéseket is tesznek. Működésük hatékonyabbá tétele érdekében az utódlást követő években átszervezéseket hajtottak végre a munkaerő kihasználás eredményességének növelése érdekében. Új értékesítési lehetőségeket kerestek műanyag öntvény termékeiknek, exporttevékenységbe kezdtek és bezárták a kevésbé jövedelmező üzletágukat. További kiemelésre érdemes a (6) cég, ami műanyag nyílászárók javítására specializálódott, és bevétele-évről évre 20-25%-kal nőtt az elmúlt időszakban. Ezt leginkább a kereslet növekedése indokolja, viszont a céget vezető házaspár érdeme, hogy lépést tartva az igényekkel, a foglalkoztatott brigádjaik számát

bővítik, a megnövekedett létszámhoz a munkaszervezetet folyamatosan igazítják, ehhez rendszeres szervezeti tanácsadó szolgáltatásait igénybe véve.

A két közepes méretű vállalat hétköznapi működésében jelen van a controlling. Ennél a méretkategóriánál már nélkülözhetetlen a vállalati folyamatok tervezése és a lezárt gazdasági időszakok értékelése. A (9) vállalkozás az 5 évvel ezelőtti, az utódlási folyamat részeként, az új vezető egységes vállalatirányítási rendszert vezetett be, amelynek részét képezte a controlling modul. Ezzel párhuzamosan controller pozíció kialakítása történt a cégnél. A (9) vezető elmondása szerint „...az átfogó adatfeldolgozás és a kialakított tervezési és ellenőrzési rendszer nélkül a vállalkozás ma már nem működne.” A controller az információs rendszerből nyert adatok alapján riportokat készít havi rendszerességgel a pénzügyi helyzet alakulásáról, a cég vezetőjével napi kapcsolatban van, aktuálisan felmerülő kérdésekben segítséget nyújt a megfelelő adatok és kimutatások szolgáltatásával. A pénzügyi osztállyal szorosan együttműködik, illetve munkakörébe tartozik pénzügyi feladatok ellátása. A (10) vállalkozásnál a controlling rendszer kialakítás alatt van. Az adatfeldolgozási rendszer korábban a különböző vállalati egységeknél elkülönülő szigetrendszerekként működtek, az adatok kezelése nem volt egységes. Ezek összehangolása megalapozta a controlling funkciók megvalósítását a cégnél. Ez a folyamat jelenleg ott tart, hogy a pénzügyi osztálynak vannak controlling feladatai, mint például jelentések és kimutatások készítése. Külön controlling szakember felvétele nem történt a cégnél. Folyamatos képzésekkel igyekszik a cég vezetése a pénzügyi osztály munkatársait felkészültté tenni a controlleri szerep betöltésére.

5.4.2 A hipotézisek mentén vizsgálva a cégek általános kapcsolatát a controllinggal

Interjúk tapasztalatai az 1. hipotézis kapcsán

H1. A controlling használata elősegíti az utódlástervezést.

A mélyinterjúba bevont cégek között 3 olyan szerepelt, ahol korábban sikeresen lezajlott az utódlás folyamata, illetve 2 ahol az elkövetkező években kerül rá sor. További közös vonás ezekben a cégekben, hogy az utód határozottan és tudatosan törekszik a vállalkozásban controlling rendszer működtetésére és folyamatos fejlesztésére. A három átvevő tanulmányai során ismerkedett meg a controlling fogalmával és rendszerével. Felismerték ennek hatékonyságát és további információkat gyűjtve, a cég átvételekor beépítették annak működésébe.

A rendszerváltáskor egyazon ágazatban létrejött cégek alapítói sok esetben ismerik egymást, üzleti kapcsolataik informális viszonyokra épülnek. Így van ez a (8) interjúalanyom cégénél is. Az üzleti

kapcsolatok, mind a beszállítói, mind a vevői oldalról szokásjog alapján, baráti, szóbeli megállapodásokra épülve működnek. Ilyen stabil piaci környezetben szükségtelen a tervezés, így a controllingnak sincs jelentősége. Az utódjelölt azonban úgy ítéli, hogy az előző generáció kiöregedésével az üzleti kapcsolatok alapjaiban fognak megváltozni az ágazatban, így a működési gyakorlat is átalakul. Ezek a változások meglátása szerint, hatalmas kockázatot rejtnek a cég jövőjét illetően, aminek veszélyeit controlling használatával tervezi csökkenteni.

A másik cégnél (4), ahol szintén kilátásban a generációváltás, hasonló a helyzet a belföldi üzleti kapcsolatok terén, viszont a külföldi partnerkapcsolatok okán mégsem annyira kiszámítható a gazdasági működés. Az utódlási folyamat sokkal tudatosabban zajlik, az utódjelölt évek óta egyre fontosabb pozíciót tölt be a cégnél, valamint a megszerzett képesítései és folyamatban lévő képzések, amiken részt vesz, mind a céget és a cégben betöltendő későbbi vezető szerepét szolgálják. Elmondása alapján „A 20-as éveimben nem érdekelt a családi cég, máshol képzeltem el a jövőmet. Ez azonban megváltozott. Ma, 34 éves koromra, állandóan keresem a lehetőségeket, melyek előrébb vihetnék a céget. Állandóan új és új terveken jár az eszem keresve a legjobb esélyt a cég számára, egyre magasabb eredmények elérésére ”

A (7) cégnél egy testvérpár vehette át édes apjuk műanyagfeldolgozó vállalkozását. Az első években komoly gondokat jelentett számukra az idős munkatársak teljesítményének ösztönzése. Egyik workshopon, amin közösen vettünk részt a teljesítménymérés volt a téma. Az itt szerzett ismeretek és mérési módszerek alapján kialakították a cégükénél a munkaerő teljesítményének mérésére és értékelésére szolgáló kulcsmutatókat, ezeket bevezették és mind a mai napig használják. Így az alkalmazottak felé is objektív módon képesek kommunikálni az elért teljesítményüket, ami hozzájárul a hatékonyabb munkavégzéshez.

A (9) cég a csőd szélén állt. Kérdéses volt, hogy egyáltalán tovább működtethető-e. Az utódnak határozott elképzelése voltak a cég jövőjéről, aminek szerves részét képezte komplex controlling rendszer kialakítása, a pénzügyek és vállalati működés átláthatósága érdekében. Évek távlatából értékelve a cég újbóli felfutását, a cég vezetője egyértelműen a controlling rendszer kialakítását jelölte meg a siker egyik legfontosabb elemének.

A (10) cégnél korábban is működött informatikai rendszer a vállalati adatok nyilvántartására, viszont szigetrendszerekként működtek az egyes területek információs rendszerei. Az egységes adatkezelés és használat nem valósult meg a cégnél. Azonban az utódjelölt még a vezetés átvétele előtt felismerte ennek hátrányait és a cég fejlődésére gyakorolt negatív hatásait. Az előddel, édesapjával egyeztetette ötleteit, aki támogatta a fia elképzeléseit anyagilag is, fedezetet nyújtva az egységes informatikai rendszer kialakításának projektjéhez. Az előd érett hozzáállását bizonyítja,

hogy ennek a beruházásnak projektvezetőjeként a fiát jelölte ki és biztosította a szabad mozgásteret az elképzelései megvalósítására. A kialakított informatikai rendszer megfelelő alapja lehetett egy átfogó controlling rendszer létrehozásának, aminek kialakítása folyamatban van napjainkban.

Az utódlás és a controlling bevezetése között hipotézisemet megerősítették az interjúk. Az összes olyan cégnél, ahol valamiféle aktualitása volt a generációváltásnak elhangzott, hogy az utód szigorúbb tervezési és ellenőrzési rendszer bevezetését látja helyesnek, több vállalatnál konkrét komplex controlling rendszer kialakításában látták ennek a megoldását. Mindezt gazdasági végzettségük illetve ismereteikkel alátámasztják. Továbbá az utódlástervezés szerepére is rávilágít, hogy azoknál a cégeknél, ahol folyamatban van, vagy sikeresen lezajlott utódlási folyamat áthatja, áthatotta a controlling szemlélet. A legtöbb cég előd vezetői számára a controlling jellegű tevékenységek a mindennapi vállalati működés részét képezik, képezték.

Interjúk tapasztalatai az 2. és 3.hipotézis kapcsán

H2 A nem családtag munkavállalók teljesítményének mérése hangsúlyosabb, mint a családtagoké a családi cégekben.

H3 A controlling használata és a középvezetői réteg kialakulás között kölcsönös kapcsolat van.

Az (1) vállalkozást az édesanya vezeti, két lánya részvételével illetve plusz egy alkalmazottal, aki már rég a vállalkozás alkalmazásában áll, és a családi vállalkozásokra jellemzően, a család már közülük valóként kezeli (Vecsenyi, 2012). A vállalkozás fejlődésének gátja az alkalmazottak felvételével szembeni ellenállás, amit a korábbi rossz tapasztalatok táplálnak. Így összegzi élményeit az (1) cég vezetője: „Évekkel ezelőtt több próbálkozásunk volt felvenni egy munkatársat, de mindegyikkel pórul jártunk így vagy úgy....volt aki a pénztárt dézsmálta, volt aki az árukészletet, de olyan is akadt aki a vevőkkel szembeni viselkedése volt kifogásolható, a családon kívül mást nem engedek a cég közelébe se.” Arra a kérdésre, hogy miért nem alkalmaz családtagot, elmondta, hogy nincs jelenleg potenciálisan bevonható családtag.

Az előbbi céghez hasonlóan nyilatkozott a (2) és a (4) cég is, kiemelték a nem családtag alkalmazottakkal szembeni bizalmatlanságukat. A (2) vállalkozás szintén nem kíván bővülni, megelégszik a családi erőből elérhető és fenntartható fejlődéssel. A (4) vállalkozásnál vannak külsős munkatársak, akikkel szemben szigorúbb ellenőrzési eljárások vannak bevezetve, leginkább az felvételt követő első időszakban, ahogy a vezető fogalmaz: „jobban szemmel tartjuk őket”.

A (3) cég start-up vállalkozás, férj-feleség felállásban működik, a feleség édesapja vállal munkát náluk. A témában feltett kérdéseim alapján ők is a családtag bevonásával szeretnék bővíteni az alkalmazottak számát, még akkor is, ha szakképzettségük és tudásuk, rátermettségük ezt nem is

indokolná. Azonban döntési kritériumként a SEW előnyeit emelik ki, mint a családtagjaik segítése, a jövedelmek családban tartása a fő szempontja a munkaerőgazdálkodási stratégiájuk kialakításában.

A 9 főnél nagyobb foglalkoztatotti létszámmal rendelkező kis és közepes vállalatok mindegyikében volt családtag és nem családtag munkavállaló is. Az (5) cég vezetője hangsúlyozta, hogy „nincs különbség az elvárásokban legyen szó kívülről vagy családi berkekből érkező alkalmazottakról. A feladatát mindenkinek el kell végeznie, ha ezt nem teszi, akkor számolnia kell a következményekkel” példaként említi fiát, aki napi 12-14 órát is eltölt a fuvarozási feladatok teljesítésével, akárcsak a többi kiszállító.

A (6) és (8) cégnél nem vizsgálható a kérdés, ugyanis a vezetők állnak családi kapcsolatban egymással, az alkalmazottak mindegyike rokoni kapcsolatok nélkül került a vállalkozáshoz.

A (7) vállalkozás vezetője arról számolt be, hogy van több rokonságból kikerült munkavállaló a cégnél. Mindig igyekeztek ilyen módon is támogatni a hozzátartozókat. „Őszintén szólva, van olyan rokon, aki gyengébben teljesít, de ismervé nehéz élethelyzetét, örülök, hogy így támogathatom és neki se kell könyöradományból élnie, hanem tisztességes munkával tartja fent magát és családját” összegzi a (7) cég vezetője. Míg a (9) vállalkozás vezetője úgy látja, hogy kötelessége támogatnia a tágabb családot is, „az a legkevesebb, hogy munkát biztosítok nekik” hozzátéve „... a minőségi munkavégzést elvárom mindenkitől”.

A (10) cég vezetője negatív tapasztalatairól is beszámolt a téma kapcsán: „Sajnos előfordult, hogy visszaélt a bizalommal a felvett rokon...nem ismertem jól, távoli rokonságban állunk, felvettem, viszont a munkamorálja nem csak az ő, hanem egy egész részleg teljesítményét lerombolta. Voltak jelek korábban is, amik azt mutatták, nem megfelelő a hozzáállása a munkához, de figyelmen kívül hagytam, a rokoni kapcsolat okán, hiba volt...”

Az interjúk alapján az a megállapítás tehető, hogy a családtagokkal szembeni bizalom és családtagok elkötelezettségének feltételezése okán a tényleges teljesítményük nyomon követése elmarad a családon kívüli alkalmazottakétól, kivételt képez ez alól a (5) cég példája, amit a cégvezető erőteljes autoriter személyiségének tulajdonítok.

Középvezetői réteg kialakítása a mikrovállalkozásoknál nem aktuális, a középvállalkozásoknál már létrejött. Ez utóbbiak a szervezetnek egy bonyolultsági szintjének elérésével magyarázzák a középvezetők kinevezését, igyekezve ezeket a pozíciókat is családi kézben tartani. A kisvállalkozásoknál aktuális igazán ez a probléma. Az (5) cégnél a vezető nem kívánja kiadni a kezéből az irányítást, nem tartja felkészültnek a rokon alkalmazottakat középvezetői feladatok ellátására. A (6) (7) cég a MCE workshopján kifejtette ennek a kérdésnek az időszerűségét a

cégüknél. A (6) vállalkozás szervezetfejlesztő tanácsadó segítségét is igénybe veszik ebben a kérdésben. A (7) cégnél a bevezetett teljesítményértékelési rendszert tekintik az első lépésnek a szervezet tagolása felé. A (8) vállalatnál az utódjelöl bizonyos szempontból betölt vezetői szerepet, de döntési és intézkedési hatásköre még nem teljesen kialakított.

Összességében elmondható az interjúk alapján, hogy a középvezetői szint kialakítás sok esetben a controlling tevékenységek nyújtotta információkra támaszkodik.

Interjúk tapasztalatai az 4. és 5. hipotézisek kapcsán:

H4/a Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább vesznek fel hitelt, mint amelyek nem.

H4/b Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább terveznek beruházást, mint amelyek nem.

H5 Kevésbé alkalmaz controlling tevékenységeket, az a cég, amelyből a család jövedelmének kisebb hányada származik, illetve amelyek a család vagyonának kisebb hányadát képezik, mint amelyek nagyobb részét adják.

A vállalkozásoknál a hitelfelvétel és a beruházások kivitelezése a legtöbb esetben összekapcsolódik, hiszen a magyar KKV jellemzője a tőkehiány, amit családi vállalkozásoknál a hitelfelvétellel szembeni ellenállás tovább ront (Csákné, 2012.b).

Hitelfelvétel kapcsán az (1), (3) és a (4) vállalkozások teljes mértékben elzárkóznak, mondván, hogy ezt a kockázatot nem vállalják a vállalkozás bővítése érdekében. Ezek a vállalkozások mindegyike a család anyagi erőforrásainak alapja. Egyáltalán nincs vagy elhanyagolható az egyéb forrásból származó jövedelem. Arra a kérdésre, hogy el tudnak-e képzelni olyan helyzetet mikor mégis a hitelfelvételre kényszerülnek, azt a választ kaptam ezektől a cégektől (1) „ha a vállalkozás, ezáltal a bevételek lennének veszélyben”, (3) „ha önerőből nem tudunk egy problémát megoldani, akkor nem érdemes hitellel”, (4) „esetleg ha kihagyhatatlan lehetőség adódna”. Az (2) és a (6) vállalkozás lát lehetőséget a hitelfelvételben, bár eddig nem volt szükségük rá, de „ha úgy hozná az élet, egy jó lehetőségért belevágnék” nyilatkozott egyikük. Az (5), (7) és (8) vállalkozás egy-egy nagyobb beruházási projekt miatt már vettek fel hitelt. A többi vállalkozás kisebb-nagyobb hitellel rendelkezik, nem csak beruházások kapcsán, hanem ki időnként ki rendszeresen nyúl folyószámlahitelükhöz, a likviditásuk fenntartásához.

Kérdésekre, miszerint „A hosszúlejáratú hitel miként befolyásolja a vállalkozás működését illetve controlling gyakorlatát?” megerősítették azt a feltételezésemet, miszerint a hitel törlesztése kapcsán fokozódik az odafigyelés a pénzügyekre. „Már csak azért is oda kell figyelni a törlesztő

részletekre, mert a kockázat nem csak a cégé, hanem a családé is.” foglalja össze a (7) vállalkozás vezetője.

Összefoglalva az interjúk igazolták feltételezésemet, miszerint a controlling gyakorlat és a hitelfelvételi kedv valamint a beruházási projektek kivitelezése között kapcsolat van. Mivel a cég a család megélhetését biztosítja, illetve a családi vagyon sokszor fedezetül szolgál, így hitelek okozta többletkockázatot ezek a céget nagyobb odafigyeléssel, a pénzügyek gondosabb nyomon követésével igyekeznek kompenzálni. Arra a kérdésre, hogy mit kellett mérlegelniük, mikor a hitelfelvétel kapcsán döntést kellett hozniuk a (7) vállalatvezető kiemelte „az eladósodásnak nem csak a vállalatra gyakorolt hatásait kellett figyelembe vennem, hanem a családom érintettségét is.” A családok a vállalkozással szembeni anyagi kiszolgáltatottsága okán a controlling tevékenységek használata a józan belátás okán előtérbe kerülnek. Minél fontosabb bevételi forrás a cég a családnak, annál inkább odafigyelnek, annak hatékony működésére.

5.4.3 Az interjúk további fontos elemei

A SEW kapcsán vegyes a cégek attitűdje. Az interjúk során nyert benyomásaim alapján a megkérdezett cégek mindegyikénél szerepet kap a SEW a döntéshozásban, de ennek mértéke változó a különböző cégeknél. Tapasztalatom szerint a kisebb családiasabb cégek inkább hajlanak a családi, nem-anyagi érdek figyelembe vételére a cég irányításakor.







A témakör kapcsolódik a munkaerőgazdálkodás témájához, hiszen a munkaerőfelvétel és vezetői pozíció betöltése kapcsán előkerülnek családi érvek, ami sokszor nem az üzleti érdekeket szolgálja.

Az interjúkon elhangzottak alapján további kutatási területként megjelölhető a controlling kapcsolata a kisgyerekes családok vállalatvezetésével és a SEW hangsúlyosságával. Ezek a kérdések egy-egy későbbi átfogó kutatás alapját képezhetik.

5.5 Új és újszerű eredmények

A kérdőíves kutatás és interjúk során a 28.táblázat szerint értékeltem a hipotézis vizsgálatokat

28. táblázat A hipotézis vizsgálatok eredményei

H. száma	Hipotézis	Vizsgálat eredménye
H1	A controlling használata elősegíti az utódlástervezést.	 elfogadva
H2	A nem családtag munkavállalók teljesítményének mérése hangsúlyosabb, mint a családtagoké a családi cégekben.	 részlegesen elfogadva
H3	A controlling használata és a középvezetői réteg kialakulás között kölcsönös kapcsolat van.	 részlegesen elfogadva
H4/a	Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább vesznek fel hitelt, mint amelyek nem.	 elfogadva
H4/b	Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább terveznek beruházást, mint amelyek nem, azonban a vállalati mérettel is egyértelműen összefüggésben van mindkét tényező.	 részben elfogadva
H5	Kevésbé alkalmaz controlling tevékenységeket, az a cég, amelyekből a család jövedelmének kisebb hányada származik, illetve amelyek a család vagyonának kisebb hányadát képezik, mint amelyek nagyobb részét adják.	 elfogadva

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények alapján

A következő pontokban foglalhatom össze az adott kutatási területen elért új és újszerű eredményeket:

T1 A controlling használata és az utódlástervezés között többoldalú statisztikai kapcsolat van. Azok a cégek, melyek utódlástervezéssel foglalkoznak, nagyobb arányban végeznek controlling tevékenységeket, rendelkeznek pénzügyi feladatokat ellátó munkatárssal, alkalmaznak pénzügyi és controllinggal kapcsolatos szoftvert. Továbbá ezek a cégvezetők tudatosan alkalmaznak a controllingot és ezt hosszabb távon működtetik, mint akik nem foglalkoznak a cég átörökítésével. Mindez a controllingra szánt összeg elfogadható mértékében is megmutatkozik, ahol is a generációváltásra előre gondolók az utódlást nem tervezőkkel szemben egyre nagyobb arányban hajlandók egyre nagyobb pénzügyi keretet szánni a controlling működtetésére. Összességében elmondható a cégek, melyek vezetői a cég vezetésében controlling szemléletet kialakítanak a controlling tevékenységek széleskörű használatával, ezt a szemléletet a cég hosszútávú fennmaradása kapcsán az utódlástervezésben is érvényesítik.

T2 A családtag és nem családtag alkalmazott teljesítményének mérése között szignifikáns különbséget nem találtam más controlling jellemző alapján, illetve egyéb vállalati jellemző mentén. Azonban az kimutatható volt, hogy ahol nem mérik a teljesítményt ott egyéb controlling tevékenységet alig végeznek, ahol már legalább a nem családtagokét mérik, ott több, míg ahol a családtag alkalmazottak teljesítményére is odafigyelnek a legtöbb a további controlling tevékenység végzése. A családtag és nem családtag alkalmazott teljesítményének mérése között szignifikáns különbséget nem találtam más controlling jellemző alapján, illetve egyéb vállalati jellemző mentén.

T3 A családi vállalkozások középvezetői szintjének kialakítása statisztikailag szignifikáns módon együtt jár a controlling meglétével. Ez az együtt járás abban nyilvánul meg, hogy amely cégnél van középvezető, ott nagyobb arányban végeznek controlling tevékenységeket, ezt tudatosan teszik, pénzügyi munkatársat és szoftvert alkalmaznak. Azonban mindkét tényező kialakulását a vállalat méreteinek növekedésével hozom összefüggésbe. Elmondható, hogy a családi vállalkozásokra is igaz, hogy a méret (létszám és árbevétel) emelkedésével megnő az igény mind a középvezetői szint, mind a controlling rendszer kialakítására.

T4/a Statisztikai összefüggés található a meglévő hosszútávú hitel és a controlling tevékenységek számának átlaga között. A köztük lévő kapcsolatot valószínűsítést erősíti controlling alkalmazására és a pénzügyi munkatárs meglétére adott válasz és a hosszútávú hitel megléte közötti kapcsolat. A hitelfelvételi szándék és a controlling között azonban statisztikai kapcsolat nem található. Ezek alapján a hosszútávú hitel megléte együtt jár a controlling tevékenységek magasabb számával, viszont a hitelfelvételi szándékot nem előzi meg a controlling magasabb szintű megvalósítása.

T4/b A beruházás tervezés és a családi vállalkozás controlling tevékenységei között kapcsolat van. Azok a cégek, ahol a controlling inkább jelen van a vállalkozás életében, szívesebben terveznek nagyobb beruházásokat, azonban a vállalati mérettel is egyértelműen összefüggésben van mindkét tényező. A controlling kapcsán a beruházástervezés valószínűsítést erősítő tényezők a pénzügyi munkatárs és adatfeldolgozó program megléte, a controlling alkalmazása és ezzel kapcsolatos ismeretek bővítésére hajlandóság, valamint controlling szoftver és szolgáltatás felé való nyitottság, továbbá a controllingra szánható összeg nagysága.

T5 A vállalkozások controlling használatát kis mértékben, de befolyásolja az, hogy a család jövedelme milyen mértékben származik a cégtől. A kicsi jövedelemhányad, valamivel kevesebb controlling tevékenységet, a nagyobb jövedelem hányad valamivel több controlling tevékenységet valószínűsít. Ebben az esetben controlling tevékenységhez a következőket lehet sorolni a statisztikai eredmények alapján: controlling tudatos alkalmazása, több tervezési, mérési,

ellenőrzési tevékenység végzése, a controlling régebb óta használata, és a pénzügyes és pénzügyi szolgáltatás megléte.

A vállalkozások controlling használatát kis mértékben, de befolyásolja az, hogy a vállalkozás család vagyonának mekkora részét képezi. A kicsi vagyoni hányad, valamivel kevesebb controlling tevékenységet, a nagyobb vagyoni hányad valamivel több controlling tevékenységet valószínűsít. Ebben az esetben controlling tevékenységhez a következőket lehet sorolni a statisztikai eredmények alapján: a controlling tudatos alkalmazása, több tervezési, mérési, ellenőrzési tevékenység végzése, ehhez kapcsolódó szoftver, szolgáltatás igénybe vétele, a controlling régebb óta használata, és a pénzügyes és pénzügyi szolgáltatás megléte.

További megállapítás volt tehető az eredmények kapcsán: a család anyagi függése kis mértékben, de befolyásolja a controlling használatát. A controlling alkalmazására nagyobb hatással van az, hogy a család vagyonának mekkora része származik a vállalkozásból, mint az, hogy a jövedelem mekkora része érkezik a cégtől.

6 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A hazai családi vállalkozások tömegével érik el a következő években a vezetői réteg kiöregedését, ezáltal a vezetésváltás szükségességét. A korábbi kutatási eredmények azt mutatják, hogy a cégek nincsenek felkészülve az utódlásra, utódlástervezéssel a vállalkozások kicsit több, mint fele foglalkozik csupán valamilyen formában. (Csákné, 2012) A kvantitatív kutatásomban ez az eredmény még kedvezőtlenebb, 31%-os tervezési rátát mutat a 745 cégből álló mintából. A sikeres utódlás egyik jellemzője, hogy a cég átadást gondos tervezési munka előzte meg. Kutatásom során feltártam, hogy a controlling szemlélet megléte, controlling tevékenységek folytatása az utódlás tervezésére pozitívan hat. Azoknál a cégeknél, ahol a controlling jobban jelen van a vállalati életben, az utódlástervezés is hangsúlyosabb, ezáltal maga az utódlás sikeres lebonyolítása is bejósolhatóbb. Ezek alapján a családi KKV controlling jellegű tevékenységek végzése ajánlott, mely során kialakul a controlling szemlélet, ami az utódlással kapcsolatos döntéseket is jótékonyan befolyásolja. Ennek érdekében a következő tervezési és ellenőrzési eljárások bevezetését javaslom:

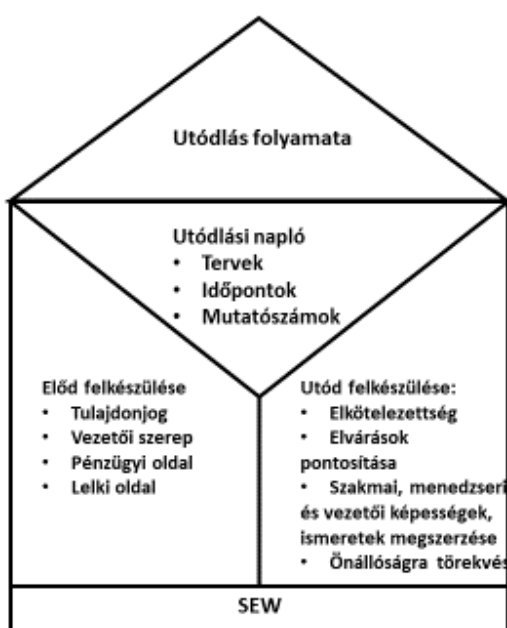
- Az ÁKFN struktúra mentén az árbevétel, költségek, fedezet, nyereség tervezés-elemzés végzése, terv-tény adatok összehasonlítása.
- Üzleti tervezés legalább éves szinten, illetve beruházások, hitelfelvétel esetén.
- Az összes alkalmazott teljesítményének mérése és értékelése, különös tekintettel az utódjelölt munkájának nyomon követése és építő kiértékelése.
- Éves beszámoló kielemezése.
- A családi vállalkozás igényeihez igazodó mutatószámrendszer kialakítása.

Véleményem szerint ezeket az alapvető tervezési és elemzési eljárásokat minden családi vállalkozásnak be kellene vezetnie, ami hozzásegítené őket gazdasági és pénzügyi ismeretek megszerzéséhez, a gazdasági gondolkodásmód és logika elmélyítéséhez. Mind ezek előkészítik az utódlástervezés megvalósítását.

A vizsgálati mintában a megkérdezett vállalatok vezetőinek 84%-a valamilyen szinten, 64% teljesen azon a véleményen vannak, hogy hosszú távon kívánja működtetni cégüket. A megkérdezettek 74%-a valamilyen szinten, 62% teljesen mértékben családi kézben szeretnének tartani a vállalkozást. Elmondható, hogy a szándék megvan a cégvezetőknél a cég átadására, azonban tényleges lépéseket nem tesznek az ügyben. A mintában szereplő családok 69%-ában van 14 évnél idősebb gyermek, akinek az utódlástervezés kerete között a vállalati életbe már szerephez kellene jutnia, legalább, mint besegítő családtag. A helyzetet súlyosbítja, hogy ezeknél a

vállalatoknál a 14 évesnél idősebb gyermekek mindössze 30%-a vesz részt legalább minimálisan a vállalkozásban.

A családi vállalkozások számára egy controlling szemléletű utódlástervezési-modellt alakítottam ki, amely segítheti a generációváltás megtervezését és sikeres lebonyolítását, 39. ábra. A modell elemeinek ismertetése előtt fontosnak érzem kihangsúlyozni, hogy minden család másként működik, ami az egyik családnak jó és építő a másoknak lehet romboló. Így a következőkben ismertetett modell igazítása a család rendszeréhez szükséges. A modellben tárgyalt tervezési és értékelési elemek kidolgozását a vállalkozásban résztvevő családtagok, de legalább az előd és az utódjelölt együttes munkája kell, hogy adja.



39. ábra A controlling szemléletű utódlási terv

Forrás: Saját szerkesztés

Az utódlási folyamat célja az utódjelölt integrálása a családi vállalkozásba, egyre fontosabb pozíciók betöltésével és ezzel járó feladatok ellátásával. Ennek alapját a SEW képezi, amely a család és a vállalkozás közös normarendszerére építve hozzájuttatja a tagokat érzelmi és szociális értékekhez, mint például a bizalom, biztonságérzet, a teljesítmény elismerése, elkötelezettség, együvé tartozás élménye. Egy jól működő családban⁵⁴ a szülők ezt alapvetően képesek biztosítani a gyermekeiknek, tehát egy jól működő család által irányított vállalkozásnál ez az érzelmi erőter biztosított. A sikeres utódlásnak az alapja ennek a pozitív, támogató közegnek a megléte.

⁵⁴ A „jól működő család” fogalmát abban az értelemben használom, mely szerint a család alapvető összetartó ereje a szeretet, tagjai tisztelik, elismerik, támogatják egymást. Ennek kialakítására vonatkozó javaslatok nem képezik a disszertáció részét. A családi vállalkozások alapvető jellemzőjeként kezelem ezt a továbbiakban.

Fontosnak érzem ennek tudatosítását a családban, utódjelöltekben. Javaslom ennek érdekében az vállalkozás képviselte értékek hiteles módon írásba foglalását.

Az utódlási folyamatot ketté kell bontani az utódot és az elődöt érintő utódlási kérdésekre. A létrejött megállapodásokat írásban kell rögzíteni a későbbi vita elkerülése érdekében.

1. Utódjelölt vagy átvevő felkészítése.

- a. Utódjelölt motiválása, elkötelezettségének kialakítása.
- b. Utódjelölttel szembeni elvárások minél pontosabb megfogalmazása.
- c. Utódjelölt szakmai, menedzseri és vezetői képességeinek tudatos fejlesztése.
- d. Utódjelölt önállóságra való törekvésének támogatása. Építő ötletei meghallgatása és támogatása.

2. Előd vagy átadó felkészülése, kilépés megtervezése.

- a. Visszavonulás pénzügyi oldalának megtervezése.

Terveket és kalkulációkat kell készíteni az előd nyugdíjas éveinek anyagi támogatására.

- b. Visszavonulás tervezése tulajdonosi oldalról.

Tisztázni kell a tulajdonjog kérdését. Átadásra kerül-e a cég tulajdonjoga, ha igen teljesen vagy részben? Ennek eldöntéséhez érdemesnek tartom céges jogász véleményét kikérni. Ennek időpontját és előzetes feltételeinek rögzítése ajánlott. Az utód résztulajdonosi szerepbe való bevonását javaslom. Ennek feltétele a céggel kapcsolatos teljesítmény elérése legyen, ami lehet például egy sikeres projekt lebonyolítása, céghez kapcsolódó képesítés megszerzése.

- c. Visszavonulás vezetői oldalról.

Középvezetői szint kialakítása. A feladatok delegálása, elsősorban az utód irányába. Ennek lépéseit, időpontjait érdemes előzetesen rögzíteni.

- d. Visszavonulás lelki oldalának megtervezése.

Az előd érdeklődési körének tudatos elvezetése a vállalkozásról. Szükség esetén ehhez szakember (coach, tanácsadó) segítségének igénybe vétele.

Mind ezek alapján érdemes lenne a családi vállalkozásoknak egy utódlási naplót vezetni, amibe rögzítik a folyamat fő pontjait, várható idejét és az adott szakaszhoz tartozó részcélok teljesítésének feltételeit. Ebbe a naplóba lehetne vezetni az utódlási folyamathoz kialakított fő mutatószámok alakulását. Ezeket a mutatószámokat a vállalkozásnak magának kell kialakítani, de érdemes lenne összefüggésbe hozni fő teljesítmény mutatókkal. Javaslom a családi cégeknél ennek az utódlási naplóban rögzített célkitűzések féléves-éves értékelését és felülvizsgálatát, mivel az

utódlás akár évtizedeket is igénybe vehet, így ezek az időközök elegendők. Kezdetekben játékos formában megfelelő lehet vezetni a naplót akár egészen kisgyermek kortól, majd a gyermek érésével egyre komolyabban hozzáállást igényel. Érdemes lenne családi tradíciót kialakítani a napló kezelésével kapcsolatban, ezzel is erősítve az utódban az átvétel folyamatának fontosságát.

7 ÖSSZEGLZÉS

A disszertáció fő célkitűzése, a családi KKV vállalkozások controlling tevékenységeinek vizsgálata.

A családi vállalkozások meghatározása nem egységes a szakirodalomban. Az kutatásomban olyan cégeket vizsgáltam, akiknél döntően az adott család tagjai voltak a tulajdonosok illetve döntéshozók. További szempont volt, hogy legalább két családtag részese legyen a vállalkozásnak tulajdonosi, vezetői vagy alkalmazotti szinten.

A téma kiválasztását befolyásolta ennek időszerűsége. A családi vállalkozások gazdasági ereje igen nagy, az Európai Unió GDP-jének 70-80%-át, a foglalkoztatás 40-50%-át adják ezek a cégek. Az utódlás a családi cégek speciális vezetőváltása, amikor is a cég vezetése átöröklődik a következő generációra, jellemzően szülőről gyerekekre. Ez különösen aktuális a hazai családi vállalkozások körében napjainkban, mivel a rendszerváltáskor alapított vállalkozások vezetői tömegesen érik el a nyugdíjkorhatárt. Viszont a nemzetközi statisztikák azt mutatják, hogy a cégek generációváltása háromból két esetben sikertelen, ami a cég felszámolásához vezet. Ha figyelembe vesszük ennek a vállalati szférának hatását a gazdasági életre, akkor könnyen belátható, hogy ez az időszerűvé váló problémának a negatív következményei súlyosan érinthetik a magyar gazdaságot. A hatékony generációváltás kulcsa lehet a gondos tervezés, a folyamat nyomon követése, szükség esetén beavatkozás majd az átadás lezárásával a következmények feltárása, tehát mind ezek alapján controlling szemléletben kellene megközelíteni az utódlás problematikáját. A disszertáció legfőbb célja annak feltérképezése, hogy miként járul hozzá a sikeres cégátadáshoz a controlling tevékenység, vagy legalább controlling szemlélet megléte.

Disszertációmban továbbá a két terület, családi vállalkozás és controlling összekapcsolásával fel kívánom tární, hogy a kisebb családi vállalkozások működésének hatékonyságát miként befolyásolják a használt controlling elemek illetve miként lehetne eredményesebbé tenni ezeket a cégeket controlling tevékenységek gyakorlása révén.

A kutatási módszertan szekunder elemeket tartalmaz, ami hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása, valamint primer elemekből áll össze, kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés és feldolgozás formájában.

A témába vágó releváns irodalmak és ismeretek felhasználásával mutatom be a controlling szükségességét a mikro-, kis- és középvállalatoknál, külön kitérve ezek eltérő tervezési igényeire és controlling használati gyakorlatára. Magyar és idegen nyelven megjelent könyvek, konferenciakiadványok, folyóiratcikkek és egyéb tanulmányok alapján ismertetem a családi

vállalkozások általános bemutatásán túl, a családi cégek néhány jellemző vonását, amelyek kapcsolata a controlling tevékenységekkel áll a kutatási kérdések középpontjában. A kutatási kérdések a következők:

Milyen a kapcsolat a sikeres utódlás és a cég által használt controlling tevékenységek között?

Mi az összefüggés a controlling tevékenységek alkalmazása és a munkaerőgazdálkodás között a családi vállalkozásoknál?

A vállalat stratégiai tervezése és a controlling használata miként hatnak egymásra?

A család anyagi kiszolgáltatottsága miként befolyásolja a controlling használatát a családi cégnél?

Az elemzést az általam kidolgozott kérdőívvel, kérdőíves mintavétel alapján létrejött 745 vállalkozás adatait tartalmazó adatbázison történik. A kérdőív kérdéskörei a vállalkozás piaci működésének és családi jellemzőinek megismerését segítik illetve a cégnél alkalmazott pénzügyi tervezés, szervezés és ellenőrzés sajátosságainak feltérképezésére szolgál.

Továbbá személyes interjúk kiértékelése képezi a kutatási kérdések vizsgálatát. A családi cégek vezetőit az interjúk során controlling meglétéről, működéséről és szerepéről kérdeztem. A megbeszélések során külön kitértek a controlling jellegű tevékenységek bevezetésének okaira, nehézségeire, összeegyeztetésére a családdal és az eljárások alkalmazásának eredményeire.

A kutatás legfontosabb eredménye, hogy az utódlástervezés és a controlling tevékenységek között igazolható összefüggéseket találtam. Elmondható, hogy a vállalat controlling szemléletű vezetésének hatása van a cég átörökítésének tervezésére is. A hazai családi vállalkozások legsürgetőbb problémája az utódlás lebonyolítása. Azonban utódlástervezéssel kedvezőbbek az esélyek a sikeres generációváltásra. Ebből következően, a vállalat irányításában bevezetett tervezési-mérési-ellenőrzési gyakorlat segíti az utódlástervezést, ezáltal az utódlás eredményes lebonyolítását.

Kutatásom során feltártam, hogy a controlling szemlélet megléte, controlling tevékenységek folytatása az utódlás tervezésére pozitívan hat. Azoknál a cégeknél, ahol a controlling jobban jelen van a vállalati életben, az utódlástervezés is hangsúlyosabb, ezáltal maga az utódlás sikeres lebonyolítása is megjósolható. Ezek alapján a családi KKV controlling jellegű tevékenységek végzése ajánlott, mely során kialakul a controlling szemlélet, ami az utódlással kapcsolatos döntéseket is jótékonyan befolyásolja.

Javaslom továbbá a családi cégek számára controlling szemléletű utódlásiterv kidolgozását és bevezetését. A családi vállalkozások számára egy utódlástervezési-modellt alakítottam ki, amely segítheti a generációváltás megtervezését és sikeres lebonyolítását. Az utódlási folyamat célja az utódjelölt integrálása a családi vállalkozásba, egyre fontosabb pozíciók betöltésével és ezzel járó

feladatok ellátásával. Ennek alapját a SEW (szociális és emocionális értékek) képezi, amely a család és a vállalkozás közös normarendszerére építve hozzájuttatja a tagokat érzelmi és szociális értékekhez, mint például a bizalom, biztonságérzet, a teljesítmény elismerése, elkötelezettség, együvé tartozás élménye.

Az utódlási folyamatot ketté kell bontani az utódot és az elődöt érintő utódlási kérdésekre. A létrejött megállapodásokat írásban kell rögzíteni a későbbi vita elkerülése érdekében.

Mind ezek alapján javaslok egy utódlási naplót vezetni, amibe rögzítik a folyamat fő pontjait, várható idejét és az adott szakaszhoz tartozó részcélok teljesítésének feltételeit. Ebbe a naplóban lehetne vezetni az utódlási folyamathoz kialakított fő mutatószámok alakulását. Érdeemes lenne családi tradíciót kialakítani a napló kezelésével kapcsolatban, ezzel is erősítve az utódban az átvétel folyamatának fontosságát.

A kutatási eredményekből a további megállapítások tehetők:

A családi vállalkozásoknál is együtt jár a középvezető szint és a controlling rendszer kialakítása a vállalkozás méretének növekedésével. Fejlődő vállalkozások számára javasolt szervezetfejlesztés során ezeket párhuzamosan kialakítani. A családtagok és nem családtagok teljesítménymérése között különbséget nem találtam.

Mind a beruházási, mind a hitelfelvételi kedv kapcsán összefüggést találtam ezek megléte és a controlling között. A külső források igénybevétele, a beruházások végrehajtása hozzájárul a KKV növekedéséhez, így a családi vállalkozásoknál is támogatja ezt a controlling szemlélet kialakítása. A család anyagi függése a családi cégtől növeli a controlling tevékenységek intenzitását. Valamivel erősebben jelenik meg ez a hatás, ha a család vagyonát nagyrészt a cég jelenti, mint mikor a vállalkozásból befolyó jövedelem adja a családi büdzsé nagyját.

Összességében a controlling bevezetése családi vállalkozásnál is javasolt, mivel így vállalkozás családi jellegéből fakadó gyengeségei kiküszöbölhetők, és fejlesztésük könnyebbé tehető.

8 SUMMARY

The main objective of the dissertation is to examine the controlling activities of SME family businesses.

The definition of family businesses is not uniform in the literature. In my research, I examined companies whose owners and decision-makers were predominantly members of the family.. Another aspect was that at least two family members were involved in the enterprise at the owner, executive or employee level.

The selection of the topic was influenced by its timeliness. The economic strength of family businesses is very high, 70-80% of the European Union's GDP, and 40-50% of the employment of these companies. Succession is a special transformation of family affairs when the leadership of the company is transposed to the next generation, typically parenting and childhood. This is particularly relevant to domestic family businesses today, as leaders of enterprises founded on the change of regime have reached the retirement age. International statistics show that the change of generation of companies is three in two failed, leading to the liquidation of the company. Taking into account the impact of this corporate sphere on economic life, it is easy to see that the negative consequences of this time-consuming problem can seriously affect the hungarian economy. The key to effective change of generation can be careful planning, monitoring the process, intervening if necessary, and exploring the consequences after the completion of the transfer, so they should approach the problem of succession in a controlling way. The main purpose of the dissertation is to map out how a controlling activity or at least a controlling approach contributes to the successful transfer of a company.

In my dissertation, I want to explore how the efficiency of small family businesses is influenced by the use of control elements used and how to make these companies more effective through controlling activities.

The research methodology consists of secondary elements, which consist of the processing of domestic and international literature and primary elements in qualitative and quantitative data collection and processing.

Using the relevant literature and knowledge, I introduce the need for controlling micro, small and medium-sized companies, including their different design needs and controlling usage practices. In addition to the general presentation of family businesses, I am presenting some of the characteristics of family businesses, whose relationship with controlling activities is at the center

of research questions, based on books, conference papers, journals and other studies published in hungarian and foreign languages.

The research questions are:

What is the relationship between successful succession and the controlling activities used by the company?

What is the relationship between controlling activities and workforce management in family businesses?

How do strategic planning and controlling use interact?

How does the family's financial vulnerability influence the use of controlling at the family business?

The analysis is based on the questionnaire developed by me, based on a questionnaire sampling database of 745 businesses. The questions of the questionnaire help to get acquainted with the business and family characteristics of the business and to identify the specificities of financial planning, organization and control in the company.

In addition, evaluating personal interviews is an examination of research issues. I asked the heads of family companies about the existence, operation and role of controlling interviews. During the discussions, they discussed the causes, difficulties, reconciliation with the family and the results of the application of the procedures of controlling activities.

The most important result of the research is that I found relational relationships between succession planning and controlling activities. It can be said that the controlling approach of the company has an impact on the planning of the company's transmission. The most urgent problem of domestic family businesses is the succession. However, succession planning is more favorable to the chances of successful generational change. Consequently, the design-measurement and control practices introduced in the management of the company assist in the succession planning process and thus the successful implementation of succession.

During my research I discovered that the existence of a controlling attitude and the continuation of controlling activities for the planning of succession have a positive effect. In companies where controlling is more present in corporate life, succession planning is even more pronounced, so successful completion of succession itself can be predicted. Based on these, the conduct of family SME controlling activities is recommended, in which a controlling approach is formed, which also benefits deciding on succession.

In addition, I propose to develop and introduce a controlling approach to family affairs. For family businesses, I developed a succession model that can help design and succeed in generating change.

The process of succession aims to integrate the successor candidate into the family business, filling the most important positions and carrying out the tasks involved. This is based on SEW (social and emotional values), which builds on members' emotional and social values, such as trust, sense of security, recognition of performance, commitment, and a sense of belonging based on the common norms of family and business.

The succession process must be broken down into the offspring of the offspring and the forerunner. Agreements concluded should be written in order to avoid any further dispute.

All of these are based on my suggestion to run a track record that captures the main points of the process, their expected time and the conditions for meeting the specific targets for that stage. This logbook could lead to the development of the main indicators for the succession process. It would be a good idea to create a family tradition in dealing with the journal, thereby reinforcing the importance of taking over in the offspring.

Further findings can be made from the research results:

Family business also involves the creation of a middle management level and a controlling system with the growth of the size of the business. When developing organization for development, it is necessary to develop them simultaneously. I did not find a difference between the performance measurement of family members and non-family members.

I found connection between the existence of these and the controlling both in terms of investment and borrowing. The use of external resources, the implementation of investments contributes to the growth of SMEs, thus supporting this controlling attitude in family businesses.

The financial dependence of the family increases the intensity of controlling activities from the family company. This effect is somewhat stronger if the wealth of the family is to a large extent a company than when the income from the business gives the big family budget.

Overall, the introduction of controlling is also recommended for a family business, as it is possible to overcome the weaknesses of the family and to improve their development.

IRODALOMJEGYZÉK

- Angus, R. B., Gundersen, N. A., Cullinane T. P. (2000): Planning, Performing and Controlling Projects, Prentice Hall, USA, 2nd Edition,
- Anthony R. N., Govindarajan V.:(2009) Menedzsmentkontroll-rendszerek. Budapest: Panem. 880 p · ISBN: 9789635455126
- Astrachan J. H. , Klein S. B., Smyrnios K. X. (2002): The F-PEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, Family Business Review, vol. XV., no.1., 45-58.
- Astrachan J. H., Shanker M. C. (2003):Family Businesses, Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look." Family Business Review 16.3 (2003): 211-9.
- Babbie, E.(2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó
- Bálint A. (2006): Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában, Budapesti Corvinus Egyetem, Ph.D. értekezés, http://phd.lib.uni-corvinus.hu/4/1/balint_andras.pdf
- Benavides-Velasco C. A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V. F. (2013) Trends in family business research, Small Business Economics, Volume 40, Issue 1, pp 41–57 <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-011-9362-3>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25(3), 258–279.
- Binder A., Manser G., Dubs R., Müller R., Hilb M., Spielmann N.(2009): Best Practice in SME, IFPM Center for Corporate Governance, University of
- Boda, Gy.-Csanády P.-Pál, G. (2003): A kontrolling, mint a menedzsment technikák párbeszéde.Menedzsmentforum 2003. január 9. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9694>
- Boda Gy., Szilávik P.(2005): Kontrolling rendszerek, KJK KERSZÖV könyvkiadó
- Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusságPh.D disszertáció. BKÁE
- Bogáth, Á. (2014): Családi vállalkozások párhuzamos tervezésének fontossága
- In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században : IV. tanulmánykötet. 451 p. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 377-386. (ISBN:978-615-5460-04-3)
- Bogáth, Á.(2016.a): Teljesítményértékelés családi vállalkozásoknál, Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei VIII.:(3) pp. 104-111.
- Bogáth, Á.(2016.b):Utódlástervezés családi vállalkozásoknál, In: Csiszárík-Kocsir Ágnes, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet. 472 p. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 21-28. (ISBN:978-615-5460-78-4)
- Bogáth, Á.(2017.a):Opportunities and Limitations of Bussiness Planning of SME, In: Takács István (szerk.) Managment, Enterprise and Benchamarking (MEB) 2017: “Global challenges, local answers”. 510 p. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2017.04.28-2017.04.29. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 9-21. (ISBN:978-963-449-027-2)

- Bogáth, Á.(2017.b): Kkv controlling, In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.),Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 70-81. (ISBN:978-963- 449 -028-9)
- Bogdány E. (2014). Átadni tudni kell! Pannon Egyetem PhD értekezés 318 p. http://konyvtar.unipannon.hu/doktori/2014/Bogdany_Eszter_dissertation.pdf letöltve: 2016.03.10
- Borbás, L. (2013): Access to finance as main challenge for European SMEs. Can COSME help between 2014-2020?, 11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. 1-2 June 2013. Budapest, pp.227-233.
- Carlock, R. S. and Ward, J. L. (2001) Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Carlock R. S., Ward J. L. (2006): A családi vállalkozás stratégiai tervezése, Helikon Kiadó, Budapest 306 p
- Carlock R. S., Ward, J. L. (2010). When Family Businesses are Best. London: Palgrave Macmillan
- Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermans, F. W., Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately-held family firms. *Journal of Business Research*, 60, 1030–1038.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. J. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Kellermans, F. W., & Wu, Z. (2011). Agency problems of borrowed social and financial capital: resolution in new ventures through family involvement. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 472–488.
- Colli, A. (2003): The history of family business, 1850-2000, United Kingdom, University Press, Cambridge
- Csákné F. J. (2012.a): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Budapesti Corvinus Egyetem, Ph.D dissertation 248 p. (http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf download:2014.10.20)
- Csákné F. J.(2012.b):Családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, *Vezetéstudomány Vol.: XLIII.* 2012. 9. szám pp. 15-24, Budapest
- Csikány F., Takács I. (2015): A gazellák húzzák a magyar gazdaságot? – avagy a gyorsan növekvő KKV-k jellemzői, hazai helyzetük, *Acta Carolus 5 (2)*, Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Non-profit Kft. , Gyöngyös
- Csiszárík K. Á., Fodor M., Medve A., Varga J.(2015): Do we know everything about the financial strategies? – results based on a Hungarian questionnaire research, *The Macrotheme Review*, 4 (5) summer edition, 117-136. pp.
- Dana, L, Smyrnios, K and Bi, R 2015, 'Family business continuity: Key factors and main practices', in Bernice Kotey (ed.) *Proceedings of the 28th Annual SEAANZ Conference 2015*, Melbourne, Australia, 1-3 July 2015, pp. 1-20.
- Danes, S. M. et al. (2008): The Effects of Ethnicity, Families and Culture on Entrepreneurial Experience: an Extension of Sustainable Family Business Theory, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 03 : pp. 229-268
- Deyhle, A. (2004): Trends und Tendenzen in der Controller-Praxis. *Controller Akademie, Eörthsee-Etterschlag*
- Dobák M. (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémia Kiadó, Budapest.

- Duréndez, A., García Pérez de Lema, D., & Madrid Guijarro, A. (2007). Advantages of professionally managed family firms in Spain. In V. Gupta, N. Levenburg, L. Moore, J. Motwani, & T. Schwarz (Eds.), *Culturally-sensitive models of family business in Latin Europe: A compendium using the globe paradigm*. Hyderabad, India: ICAI University Press. Esparza, J. L., García-Perez-de-Lema, D
- European Commission (2009): Final report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf)
- Fernandez ' N., Bringmann E. (2009). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. Conocimiento, innovacion' y emprendedores: Camino al futuro. De: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313>, 9 de octubre de 2009.
- Filep J., Petheő A. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Hungary. Budapest: Corvinus University of Budapest, Small Business Development Center (SBDC)
- Francsovcics A., Kadocsa Gy.(2005): Vállalati gazdaságtan, Amicus Kiadó, Budapest
- Francsovcics A.:(2005) A CONTROLLING FEJLŐDÉSÉNEK SAJÁTOSÁGAI Ph.D. értekezés, Budapest (letöltve 2016.05.29 http://phd.lib.uni-corvinus.hu/170/1/francsovcics_anna.pdf)
- Francsovcics A.:(2011) Controlling (elektronikus jegyzet), Óbudai Egyetem, Budapest (letöltve 2017.04.22 https://elearning.uni-obuda.hu/edt/pluginfile.php/4539/mod_resource/content/1/Francsovcics%20Anna_Controlling_2011.pdf)
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & MoyanoFuentes, H. (2007). Socioemotional wealth and business risk in familycontrolled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M., & Larraza-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.
- Gomez-Mejia L., C. Cruz, P. Berrone, J. De Castro (2011): The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms *The Academy of Management Annals*, 5 (1), pp. 653-707
- Hágen (2008): A kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése kontrollinggal, Szent István Egyetem Gödöllő Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, PhD disszertáció, (letöltve: 2017.04.22 https://szie.hu/file/tti/disszertacio/Hagen_ert.pdf)
- Hágen, I. Zs., Holló, E. (2017) A hazai kkv-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller info*, 5. (1.). ISSN 2063-9309
- Handler, W. (1994) *Sucesion in Family Business: A Review of the Research*. *Family Business Review* 7/2 133-157p
- Hanyecz Lajos. (2010). *Controlling és üzleti tervezés*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Hanyecz L.:(2011) *Modern vezetői controlling - Gazdálkodás – Menedzsment*, Saldo Kiadó, ISBN 9789636383794, 350pp
- Hernádi L.: (2007) *Üzleti tervezés és a controlling a kisvállalatoknál a vállalkozások méretének hatása az üzleti tervezés és controlling rendszerekre*, Ph.D. értekezés, Miskolci Egyetem (letöltve 2016.05.15 http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_5787_section_1203.pdf)
- Herczeg J. Juhász L. (2010): *Az üzleti tervezés gyakorlata*. Aula Kiadó, Budapest, 216. p.
- Hisrich R.(2004) : *How to fix & prevent the 13 biggest problems that derail business*, McGraw-Hill, USA 213 p.
- Hopper, T, M. Tsamenyi, S. Uddin, D. Wickramasinghe *Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22 (3) (2009), pp. 469-514

- Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14.
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>
- Horváth & Partners (2008): Controlling, út egy hatékony controllingrendszerhez, ISBN 978 096 302 240 940 7, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft, Budapest 287p
- HR Portál: (2012) Családi vállalkozás: az utódlás kérdése hordozza a legnagyobb veszélyt (<https://www.hrportal.hu/c/csaladi-vallalkozas-az-utodlas-kerdese-hordozza-a-legnagyobb-veszelyt-20121203.html> letöltve: 2018.01.05)
- Hugyi M., Takácsné György K. (2011): A KKV szektor stratégiájának vizsgálata egy felmérés tükrében, Acta Carolus Robertus 1 (2), Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Non-profit Kft. , Gyöngyös
- Huylenbroeck Van G. (2001): Agricultural Projectmanagement Universiteit Gent, Belgium
- Ibrahim, A. B., McGuire, J., Soufani K., Poutziouris P.:(2004): Patterns in Strategy Formation in a Family Firm, in International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol. 10., no. 1/2, pp. 127-140
- Ingram T., Glód G (2017): Organizational resilience of family business: case study, Institute of Economic Research Working Papers, No. 39/2017 http://www.badania-gospodarcze.pl/images/Working_Papers/2017_No_39.pdf
- Jaffe, D & Braden, A 2003, 'Best practices of successful multi-generational families', Families in Business, pp. 80-82.
- Jones, C. D., Makri, M., & Gómez-Mejía, L. R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: the case of diversification. Entrepreneurship Theory and Practice, 32, 1007–1026
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business research. Family Business Review, 18(3), 229---246.
- Kadocsa Gy.: (2012) A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest
- Kadocsa Gy.: (2015) Vállalkozásszervezés, Óbudai Egyetem elektronikus jegyzet, ÓE-KGK 4050
- Karda L. (2009): A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése. PhD értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron. 2009. 152 p.
- Katona F.:(2015) A marketing-kontrolling alkalmazásának jelentősége a magyar kis- és közepes vállalkozások eredményességében, Szent István Egyetem, PhD disszertáció phd.szie.hu/JaDoX_Portlets/displayContent?docId=15044&secId=16005 (letöltve: 2017.06.16)
- Kállay, L. (2010): Kkv-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás. TM 58. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem
- Keenan, M.- Hutschenreiter, G.- Polt, W: (2009): OECD Innovációpolitikai országtanulmány – Magyarország, NKTH Budapest, pp. 11-80.
- Komlósi P. (2000): Családterápiák. In: G. Szőnyi és J. Füredi (szerk.). A pszichoterápia tankönyve. Medicina Könyvkiadó Rt., Budapest. 348–362.
- Kshirsagar S. R., (2016): On-the job training legacy pass on to the offspring in family enterprises: an Empirical study, International journal of multifaceted and multilingual studies, ISSN (Online): 2350-0476, volume 3, No 5, 1-8p <http://ijmms.in/sites/ijms/index.php/ijmms/article/view/361>
- Kotey, B. (2005): Are performance differences between family and non-family SMEs uniform across all firm sizes, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 11. No. 6. 394 – 421.
- Körmendi L., Tóth A. (2006): A kontrolling elmélete és gyakorlata. Budapest, Perfekt könyvkiadó
- Körmendi L., Tóth A. (2011):A controlling alapjai, Budapest, Saldo Kiadó 218p ISBN 978 963 638 382 4
- KPMG European Family Business Barometer 2013-2016

- 2013: <http://www.mafe.org.mt/home/2014-02-26-family-business-barometer-december-2013.aspx>
- 2014: http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/3d-efb-kpmg-family-business-barometer_online-version.pdf
- 2015: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/01/european-family-business-barometer-2015.pdf>
- 2016: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/hu/pdf/hu-efbb-5-2016-09.pdf>
- Kummert B. (2005): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, DUV, ISBN 3824408171, 164. o.
- Laczó Zs. (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció, CIPE, SEED Alapítvány, Budapest 121-140 p
- Lazányi, K. (2014): Entrepreneurs of the future. Serbian Journal of Management 9:(2) pp. 149-158.
- Leimböck E., Klaus U. R., Hölkermann O. (2015): Baukalkulation und Projektcontrolling, 13. Auflage, Springer Vieweg/ Springer Fachmedien Wiesbaden
- Likert, L.:(1932) The technique for the measurement of attitudes, McGraw-Hill. New York
- Lindner S., Dihen L., Henkey I., (2003): Humán Controlling Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 196 p.
- Lindow, C. M.,Stubner, S.,Wulf, T. (2010): Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance, Journal of Family Business Strategy 43-67 o.
- Maczó K., Németh B.,Pákozdi S.,Papp O.,Pataki B.,Romhányi G.,Sándor L.(2007): A controlling gyakorlata, 553p (letöltve 2017.03.10 Forrás: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s04.html>)
- Mérő, L.: (1992) A pszichológiai skálázás matematikai alapjai, Tankönyvkiadó, Budapest
- Marosi I.:(2014) Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata ÓE-KGK ISBN 978-615-5460-22-7, Budapest, 95 p.
- Mazzola P.,Marchisio G., Astrachan J.(2008): Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation, Family Business Review, Wiley Online Library, Volume 21, Issue 3,Pages 239–258 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2008.00126.x/full>
- Málovics É., Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. In Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre – Málovics György (ed.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged, 378-393. pp
- Mandl, I. (2008): Overview of family businesses relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna
- 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.
- Milicz Á.,Jenővári M.:(2015) Kontroller-feladatkörök a hazai álláshirdetések tükrében. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 46 (12). pp. 22-33. ISSN 0133-0179
- Milicz Á.: (2012) Ellenőrzési aspektusok a vállalatok versenyképességének szemszögéből = Control aspects and competitiveness in business companies. Working Paper. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Miller M., Le Breton-Miller I. (2006): Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective. Strategic Organization; 4; p. 379.
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. Management Accounting Research, 20(3), 208–221. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.04.001>

- Molnár, T.(2013): Kutatástervezés. Eszterházy Károly Főiskola nyomda, dr. Kis-Tóth Lajos felelős kiadó, Eger (<http://mek.oszk.hu/14400/14492/pdf/14492.pdf> letöltve: 2015.05.04)
- Nagy, I. Z. (2013) A munkavállalói elkötelezettség a vállalati eredmény legfőbb Forrása, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet. 260 p. , Budapest: Óbudai Egyetem, 2013. pp. 241-259. (ISBN:978-615-5018-61-9)
- Nagy, I. Z. (2011) A jövedelemeltitkolás okai, következményei és visszaszorítási lehetőségei különös tekintettel Magyarországra, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: tanulmánykötet. 203 p. , Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar pp. 69-98. (ISBN:978-615-5018-18-3)
- Nagy P., Roóz J. (2005): Vállalkozástan, Perfekt Kiadó, Budapest 342 p.
- Németh I.(2003): Kontrolling kis és középvállalatoknak, <http://www.mfor.hu/cikkek/10450.html>, Menedzsmentforum (letöltés 2017.03.28)
- Noszky E. (2011): „Nincs királyi út!...” KKV-kihívások és lehetséges válaszok a mélyülő válság idején. in: AGTEDU tudományos konferencia kiadványa (lektorált, p. 22 – 28.)
- Noszky, E. (2017) Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 48 (6-7). pp. 64-72. ISSN 0133-0179 DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.08>
- Osmanagić Bedenik, N. (2007), *Kontrolling – Abeceda poslovnog uspjeha (Controlling – Alphabet of Controlling Success)*, Školska knjiga, Zagreb
- Papanek G.(2009): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai, *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., 2010. április (354–370. o.)
- Piac&Profit (2012). Az utódlás lehet a családi vállalkozások rákfenéje http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/az-utodlas-lehet-a-csaladivallalkozasok-rakfeneje/ letöltve: 2016.03.10
- Piac&Profit (2014). Kie lesz a cég? Baljós árny a vállalkozások felett az utódlás http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/kie-lesz-a-ceg-baljos-arny-avallalkozasok-felett-az-utodlas/ letöltve: 2016.03.10
- Piac&Profit (2016). Félelmetes idők elé néznek a magyar cégvezetők http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/felelmetes-idok-ele-neznek-a-magyar-cegvezetok/
- Piac&Profit (2017): 2016 sem hozta el a rendszerváltást a cégeknél http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/2016-sem-hozta-el-a-rendszervaltast-a-cegeknel/ letöltve 2017.07.09
- Pollákné Császár, E.: (2004) A vállalati pénzfolyamok menedzselésének változásai és sajátosságai a kis- és középvállalati szférában – IT összefüggések és az EU-csatlakozás hatásai, EU working papers 3/2004 (letöltve 2016.06.06: http://epa.niif.hu/00000/00026/00024/pdf/05_pollakne.pdf)
- Portfolio (2013): Évi 600 ezres bevételíg adómentes az internetes árusítás (<https://www.portfolio.hu/gazdasag/adozas/evi-600-ezres-bevetelig-adomentes-az-internetes-arusitas.187466.html> letöltve 2017.10.25)
- Poza J. E. (2010): *FAMILY BUSINESS*, South-Western Cengage Learning, ISBN-13: 978-0-324-59769-1 ISBN-10: 0-324-59769-X, 408p (<http://5.202.51.177:2626/bitstream/Hannan/17681/1/9780324597691.pdf>)
- Martínez-Romero M. J.,Rojo-Ramírez A. A. (2016): SEW: Looking for a definition and controversial issues, *European Journal of Family Business*, Vol. 6., No 1, 1-9p (letöltve 2016.07.02: <http://www.elsevier.es/en-revista-european-journal-family-business-267-articulo-sew-looking-for-definition-controversial-S2444877X16300010>)
- Reisinger A. (2013) Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében (The plans of students on taking over family firms). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 44 (7-8). pp. 41-50. ISSN 0133-0179

- Salamonné Huszti A. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó. Budapest. 2000. 208 p.
- SBA Fact Sheet Hungary (2017) European Commission
(letöltve 2018.09.06: https://ec.europa.eu/neighbourhood.../files/turkey_sba_fs_2017.pdf)
- Schlagheck B. (2000): Objektorientierte Referenzmodelle für das Prozess- und Projektcontrolling, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Schmalen, H. (2002): Általános üzleti gazdaságtan. Axel-Springer Budapest Kiadó.
- Schwass, J 2005, Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses, New York: Palgrave.
- Senftlechner, R.W. Martin, M.R.W. Hiebl (2015): Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities Journal of Accounting & Organizational Change, 11 (4), pp. 573-606
- Sinkovics A. (2006): Kisvállalkozások controlling megoldásai, Controller II évf. július-augusztus, 24p 1-2p Ecovit Kft ISSN 1787-3983
- Sasvári P.: (2014) A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata, Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben, ISBN 978-80-89691-10-4 173-183pp
- Sten, J. (2007): What is a business family? Electronic Journal of Family Business Studies, EJFBS Issue 2, Volume 1., p. 168-185.
- Stewart, A. – Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. Family Business Review, 25(1), 58-86.
- Stion Zs. (2015): A számviteli beszámolási kötelezettség változásai (letöltve: 2016.06.20 <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2015/Stion.pdf>)
- Szabó Dániel Róbert (2014): Policentricity in Europe and Hungary. 2nd International Scientific Correspondence Conference 2014, Nitra, Slovak University of Agriculture in Nitra.
- Szabó Zs. M. (2016): A controlling Magyarországon különös tekintettel a KKV szektorban, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest (letöltve 2017.03.06 http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/23_Szabo-ZsM.pdf)
- Szirmai P., Szerb L., Csapó K., Filep J, Kerékgyártó G., Kósa L., Mihalkovné Szakács K., Petheő A.I. (2009): KKV-k növekedése empirikus megközelítésben- Fejlődés és növekedés a KKV-k világában, gátló és segítő tényezők empirikus megközelítésben. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. 30-50. p.
- Szóka, K.:(2007) A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra) Doktori (Ph.D.) értekezés, Sopron, (letöltve 2016.05.30 <http://doktori.nyme.hu/222/1/disszertacio.pdf>)
- Szóka, K.:(2015): Controlling kihívások és trendek 2015-ben, In: Székely Csaba, Kulcsár László (szerk.) Strukturális kihívások – reálgazdasági cikuszok: Innovatív lehetőségek a valós és virtuális világokban: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2015.11.12 Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2015. pp. 149-158.
- Szóka, K.:(2017) Új módszerek és kihívások az értékelemzésben, In: Resperger Richárd, Czeglédy Tamás (szerk.), Geopolitikai stratégiák Közép-Európában = Geopolitical strategies in Central Europe, Soproni Egyetem Kiadó, pp. 647-660.(ISBN:978-963-359-091-1)
- Szukits Á.: (2014): A controlling szervezeti jelentősége a magyar vállalatoknál, Vezetéstudomány, XLV. ÉVF. 2014. 9. SZÁM / ISSN 0133-0179 12-25pp
- Tóth A, Zéman Z. (2004): Controlling, Károly Róbert Főiskola
- Török L. G. (2001): A szervezeti kultúra fejezet. In Vezetés és szervezetpszichológia (Szerk. Klein Sándor). SHL Könyvek SHL Hungary Kft. Budapest.

- Uddin, S. (2009). Rationalities, domination and accounting control: A case study from a traditional society. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(6), 782---794.
- Varga Z. (2013): A vállalkozásvezetés és a stratégia problémái a kkv szektorban /mintavétel alapján/, Tudományos próbapálya konferencia kiadvány, 302-309p
- Veber, J., Srpová, J. (2005): *Business of Small and Medium Sized Company*, Grada Publishing, Prague
- Vecsenyi, J.: (2012): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*, Perfekt Kiadó, Budapest
- Vécsey A. (2015): A kis- és középvállalkozások innovációs tevékenysége – egyidőben készült kutatások összevetése, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században Budapest* (letöltve 2016.05.27 http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/17_Vecsey_Alexandra_kkv.pdf)
- Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 30, Issues 7–8, Pages 655-684 . (<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.003> letöltve 2018.01.05)
- Világgazdaság (2016): Egyre nagyobb kihívások előtt a vállalkozások (<https://www.vg.hu/vallalatok/egyre-nagyobb-kihivasok-elott-a-vallalkozasok-536537/> letöltve: 2018.01.31)
- Ward, JL 2004, *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons from Long-Lasting Successful Families in Business*, New York: Palgrave Macmillan.
- Ward, JL (Ed.), 2005, *Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights for Family Business Success*, West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Wimmer, R. – Groth, T. – Simon, F. (2004): *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen*. Wittener Diskussionspapiere. Sonderheft, Nr 5.
- Witt, F-J-Witt, K. (1994): *Controlling kis- és középvállalkozások számára*. Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest. 16. oldal
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363---381.
- Zéman Z.(2016): A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai, *Gazdaság & Társadalom*, Sopron, 8.évf. 2.szám (letöltve 2017.02.28 http://real.mtak.hu/49606/1/GT_2016_2_04_Zeman.pdf)

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

A kérdőív mintája

Kis és közép méretű családi vállalkozások pénzügyei

Tisztelt Kitöltő!

A felmérés a kis és közepes méretű (maximum 250 fő alkalmazotti létszám) családi vállalkozásoknál alkalmazott pénzügyi tervezés, szervezés és ellenőrzés sajátosságainak feltérképezésére szolgál. Családi vállalkozásnak tekinthető az a vállalkozás, ahol döntően egy adott család tagjai tulajdonában van a vállalkozás illetve Ők jogosultak a vállalkozást érintő döntések meghozatalára, illetve legalább két családtag részt vesz a vállalkozás működtetésében. A család tagjának tekinthető az adott családdal bármilyen rokoni kapcsolatban lévő személyek (szülő, gyerek, testvér unokatestvér...), illetve házastársaik és az Ő rokonaik.

A kitöltés önkéntes és anonim formában zajlik, az adatokat összesítve kerülnek feldolgozásra. Az adatok kezelésük bizalmas.

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíti munkámat.

Üdvözlettel, Bogáth Ágnes
Óbudai Egyetem tanársegéd, PhD hallgató.
bogath.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Vállalkozásra és családra vonatkozó kérdések:

1.Mi a vállalkozás társasági formája? (1 válasz adható)

- Egyéni vállalkozó
- Bt
- Kft
- KKT
- ZRt
- Egyéb

2. Előző kérdésre adott "egyéb" válasz esetén a mi a vállalkozás fő tevékenysége?

3.Mikor alapították a vállalkozást?

4. Melyik nemzetgazdasági ágazatba tartozik a vállalkozás fő tevékenységi területe? (1 válasz adható)

1. Mezőgazdaság, vad-, erdő- és halgazdálkodás
2. Bányászat
3. Feldolgozóipar
4. Villamosenergia-, gáz, gőz- és vízellátás
5. Építőipar
6. Kereskedelem, javítás
7. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
8. Szállítás, posta és távközlés
9. Pénzügyi tevékenység
10. Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás
11. Oktatás
12. Egészségügy
13. Informatika
14. Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás
15. Egyéb

5. Előző kérdésre adott "egyéb" válasz esetén a mi a vállalkozás fő tevékenysége?

6. Melyik megyében található a vállalkozás székhelye? (1 válasz adható)

.....

7. Milyen típusú településen található a vállalkozás székhelye? (1 válasz adható)

- Főváros
- Megyeszékhely
- Egyéb város
- Község, falu

8. Hányan dolgoztak a vállalkozásnál főállásban 2012-ben, 2013-ban és 2014-ben?

1. 2012: ebből családtag:
2. 2013: ebből családtag:
3. 2014: ebből családtag:

9. Mekkora volt a vállalkozás nettó árbevétele a 2012-ben, 2013-ban és 2014-ben?

- 2012:
- 2013:
- 2014:

10. Hány tulajdonosa van a vállalkozásnak?

.....fő tulajdonos, ebből a család tagja.....fő

11. A családtag tulajdonosok együttes üzletrésze/tulajdonrész a vállalkozásban:%

12. Hány vezető/menedzser beosztású van a cégnél?

.....fő vezető/menedzser,
ebből a család tagjafő,
ebből (vezető/menedzser családtagból) tulajdonos is egyben fő

13. Van a vállalkozásnál középvezető/középvezetők (osztályvezető)? (1 válasz adható)

Igen, aki családtag:

Igen, de nem családtag

Igen, van családtag és nem családtag középvezető is

Nincs:

14. Az ügyvezető egyben tulajdonos is?

Igen:

Nem:

15. Mióta irányítja a vállalkozást a jelenlegi ügyvezető?

Évszám:.....

16. Hány éves az ügyvezető?

.....év

17. Ügyvezető neme:

férfi

nő

18. Milyen fokú iskolai végzettséggel (legmagasabb iskolai végzettsége) rendelkezik a ügyvezető? (1 válasz adható)

Alap:

Közép:

Felső:

19. Milyen típusú a legmagasabb iskolai végzettsége az ügyvezetőnek? (1 válasz adható)

Műszaki:

Agrár:

Gazdasági:

Jogi:

Egyéb, a cég profiljához igazodó

Egyéb, a cég profiljához nem igazodó

20. Amennyiben van a családban 14 évnél idősebb gyermek, kérem, adja meg annak a kettőnek az adatait megadni, akik a leginkább részt vesznek a vállalkozásban:

21. gyermek kora Továbbiakban: „A” gyermek

22. Az „A” gyermek dolgozik-e, és ha igen, milyen minőségben a vállalkozásban? (1 válasz adható)

nem

igen, besegítőként

igen, teljes állásban, alkalmazottként

igen, teljes állásban, vezető beosztásban

23. „A” gyermek milyen fokú legmagasabb iskolai végzettséggel rendelkezik? (1 válasz adható)

Alap:

Közép:
Felső:

24.„A” gyermeknek milyen típusú a legmagasabb iskolai végzettsége? (1 válasz adható)

Műszaki:

Agrár:

Gazdasági:

Jogi:

Egyéb, a cég profiljához igazodó

Egyéb a cég profiljához nem igazodó

(25⁵⁵) A másik, 14 évnél idősebb gyermekre vonatkozó kérdések következnek:

26. gyermek kora Továbbiakban: „B” gyermek

27.Az „B” gyermek dolgozik-e, és ha igen, milyen minőségben a vállalkozásban (1 válasz adható)

nem

igen, besegítőként

igen, teljes állásban, alkalmazottként

igen, teljes állásban, vezető beosztásban

28.„B” gyermek milyen fokú legmagasabb iskolai végzettséggel rendelkezik? (1 válasz adható)

Alap:

Közép:

Felső:

29.„B” gyermeknek milyen típusú a legmagasabb iskolai végzettsége? (1 válasz adható)

Műszaki:

Agrár:

Gazdasági:

Jogi:

Egyéb, a cég profiljához igazodó

Egyéb a cég profiljához nem igazodó

30 .Történt már a cég vezetésének családon belüli átadása, utódlás? (1 válasz adható)

nem

igen, az elmúlt 1-2 évben

igen, az elmúlt 3-5 évben

igen, több mint 5éve

31.Tervezik a cég vezetésének családon belüli átadását? (1 válasz adható)

nem

igen, a következő 1-2 évben

igen, a következő 3-5 évben

igen, a következő 5-10 évben

⁵⁵ Az online kérdőív szerkesztésénél külön sorsszámot kapott ez az informáló mondat

32. Tervezik-e a közeljövőben (1-2 év) a cég.....? (Több válasz jelölhető!)

- eladását
- megszüntetését
- nagyobb beruházást
- hitelfelvételt
- új tulajdonosok bevonását
- kockázati tőke bevonása
- profilbővítést

33. Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét! Véleményét 1-5ig jelölje , ahol az 1-es „egyáltalán nem értek egyet” és az 5-ös a „teljesen egyetértek”.

Nem jelent problémát a következő környezethez való alkalmazkodás:

	1	2	3	4	5
Gazdasági környezet (infláció, gazdasági teljesítmény)					
Technológiai környezet (innováció, fejlesztés)					
Társadalmi és kulturális környezet (munkaerő, szokások, hagyományok)					
Pénzügyi környezet: (adók, kamatok, hitelfelvétel, pályázat)					
Jogi környezet (jogszabályok, törvények, rendeletek)					
Verseny környezet (versenytársak magatartása)					
Politikai környezet (megbízhatóság, kiszámíthatóság)					

34. Mi volt a vállalkozás indításának fő motivációja? (1 válasz adható)

- Egy jó lehetőség megragadása, régi álom valóra váltása
- Anyagi jólét, biztonság megteremtése
- Függetlenség igény, alkalmazotti létből való kitörés lehetősége
- Kényszer

35. A család és a vállalkozás közötti viszony a tekintetében, hogy a hétköznapiak során melyikre jut több idő és energia? (1 válasz adható)

- Inkább a vállalkozásra
- Inkább a családi életre
- Megközelítőleg egyforma mértékben a családra és a vállalkozásra

36. Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét!

Véleményét 1-5ig jelölje , ahol az 1-es „egyáltalán nem értek egyet” és az 5-ös a „teljesen egyetértek”.

Problémát jelent a következő belső erőforrásokkal való gazdálkodás:

	1	2	3	4	5
Anyag- és készletgazdálkodás					
Munkaerő gazdálkodás					
Információ gazdálkodás					
Tárgyi eszköz gazdálkodás, pl gépek, jármű					
Pénz és tőke gazdálkodás					

37. Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét!
Véleményét 1-5ig jelölje , ahol az 1-es „egyáltalán nem értek egyet” és az 5-ös a „teljesen egyetértek”.

A családi vállalkozásomra igaz:

	1	2	3	4	5
A számlákat gyűjtjük, és évente néhányszor eljuttatjuk a könyvelőhöz					
A gyerekek pályaválasztásánál szempont a cég eredményes működéséhez szükséges szaktudás megszerzése					
A családi kézben szeretnénk tartani a vállalkozást					
A családtagok, akik részt vesznek a vállalkozásban, mindent beleadnak annak sikeréért					
A nem családtagok, akik részt vesznek a vállalkozásban, mindent beleadnak ennek sikeréért					
Hosszú távban gondolkodunk					
Kerülendő a hitelfelvétel és külső befektetők bevonása					
A vállalkozás jó hírnevének fenntartása fontos					
A kockázatokat kerülni kell					
A családfő a vállalkozás feje is egyben					
Család és vállalkozás időbeosztása összefonódik (otthon is munka illetve munka közben családi élet)					
Problémát jelent a család és vállalkozás időbeosztása, összefonódása					
A család és a vállalkozás érzelmileg összefonódik (családtagok egymás iránti érzései alapján céges döntések, családi életet befolyásoló céges események)					
Problémát jelent a család konfliktusainak átszivárgása a vállalkozásba					
Problémát jelent a vállalkozás konfliktusainak átszivárgása a családi életbe					
A család és a vállalkozás pénzügyei összefonódnak					
Problémát jelent a családi és vállalkozás pénzügyi összefonódása					
A profitot a családi igények kielégítésére fordítjuk					
Családi dominál a cég vezetésében					
Családtagok felvételét előnyben részesítjük alkalmazotti pozícióra					

Családtagok felvételét előnyben részesítjük vezető pozícióra					
Üzleti döntések meghozatalánál fontos:Hatása ne vonjon el sok időt a családtól					
Üzleti döntések meghozatalánál fontos :Családi élet kárára ne váljon					
Üzleti döntések meghozatalánál fontos :Minél magasabb profit szerzés					
Üzleti döntések meghozatalánál fontos :Családi egyetértés a döntésben					

Pénzügyeket érintő kérdések:

38.Mi az alapvető célja a vállalkozásnak? (1 válasz adható)

önálló jövedelemszerzés
 család jövedelem kiegészítés
 inkább hobbi tevékenység

39.Milyen a vállalkozás jelenlegi helyzete? (1 válasz adható)

kezdő
 fejlődő, növekvő
 stagnáló
 átmenetileg hullámvölgyben van
 hanyatló

40.Mire fordítják a vállalkozásban keletkező nyereséget? (1 válasz adható)

Nagyrészt visszaforgatják a vállalkozásba
 Nagyrészt feléli a család
 Nagyjából egyformán jut a családnak és vállalkozásnak

41.Rendelkezik-e a vállalkozás egy évnél hosszabb lejáratú hitellel?

igen
 nem

42.Amennyiben igen, a legnagyobb hitelösszegű hitel fedezete (1 válasz adható)

nincs
 családi vagyon
 céges vagyon
 árbevétel
 követelések
 egyéb

43.Hány évre vették fel a legnagyobb hitelösszegű hitelt?

.....év

44.Hány év van hátra a legnagyobb hitelösszegű hitel lejáratig?

.....év

45.Kérem, becsülje meg, hogy az összes hitel törlesztésének éves összege az éves árbevétel hány százaléka!

.....%

46.A hitel felvételének oka: (1 válasz adható)

Vállalkozás indulása
vállalkozás fejlesztése,
beruházás
felvásárlás általi növekedés
átszervezés
új piacra lépés
készlet vásárlás
likviditási gondok megoldása
pénzügyi befektetés
családi igények kielégítése (pl. lakásvásárlás)
egyéb:

47. Előző kérdésre adott "egyéb" válasz esetén a mi a vállalkozás fő tevékenysége?

48.A család vagyonának mekkora hányadát képezi a vállalkozás? (1 válasz adható)

1-20%
21-40%
41-60%
61-80%
81-100%

49.Éves szinten a család jövedelmének mekkora hányadát képezi a vállalkozásból származó jövedelem? (1 válasz adható)

1-20%
21-40%
41-60%
61-80%
81-100%

50.Van a cégnél olyan munkatárs, aki pénzügyi feladatokkal foglalkozik? (1 válasz adható)

Nincs
Van, 1 fő
Van, pénzügyi osztály (2 vagy több fő)

51.Ki látja el a pénzügyi, számviteli, könyvviteli feladatokat? (1 válasz adható)

Ügyvezető
Pénzügyi munkatárs, aki családtag
Pénzügyi munkatárs, aki nem családtag
Egyéb menedzser, aki családtag
Egyéb menedzser, aki nem családtag
Egyéb beosztott, aki családtag
Egyéb beosztott, aki nem családtag
Külső könyvelő vállalkozás:
Egyéb:

52. Előző kérdésre adott "egyéb" válasz esetén a mi a vállalkozás fő tevékenysége?

53. A jövőben mit szeretnének, ki végezze a pénzügyi, számviteli, könyvviteli feladatokat? (1 válasz adható)

Ügyvezető
Pénzügyi munkatárs, aki családtag
Pénzügyi munkatárs, aki nem családtag
Egyéb menedzser, aki családtag
Egyéb menedzser, aki nem családtag
Egyéb beosztott, aki családtag
Egyéb beosztott, aki nem családtag
Külső könyvelő vállalkozás:
Egyéb

54. Előző kérdésre adott "egyéb" válasz esetén a mi a vállalkozás fő tevékenysége?

55. Rendelkezik-e a cég pénzügyi informatikai szoftverrel/szolgáltatással? (1 válasz adható)

Nem tartjuk nyilván elektronikusan a pénzügyi adatokat
Nem, de Excel-ben, egyéb táblázatban vezetjük a pénzügyi adatokat
Igen, valamilyen pénzügyi szoftverrel rendelkezünk
Igen, felhő alapú pénzügyi szolgáltatást veszünk igénybe

Controlling tevékenységeket / controllingot érintő kérdések:

56. Mit jelent az Ön számára a controlling? (1 válasz adható)

vállalkozás pénzügyi ellenőrzése
vállalkozás pénzügyi értékelése
vállalkozás pénzügyi szervezése
Vállalkozás pénzügyi tervezése
Vállalkozás pénzügyeinek összefogása
Vállalkozási pénzügyi koordinálása
Vállalati pénzügyi adatainak a feldolgozása
Vezető támogatása
nem ismerem részletesen a controllingot
Egyéb:

57. Előző kérdésre adott "egyéb" válasz esetén a mi a vállalkozás fő tevékenysége?

58. Alkalmaz – e az Ön vállalkozása controllingot, vagyis a vezető munkáját, döntéseit a pénzügyi adatok mérésével, tervezésével, elemzésével segítő tevékenységeket?(1 válasz adható)

Nem tartom szükségesnek, mert nélküle is jól működik a vállalkozás
Nem, de szeretnék
Igen, mivel megalapozza a gazdaságos, eredményes és hatékony működést
Igen, de hatékonysága nem kielégítő, javítani szeretnék rajta
Egyéb

59. Előző kérdésre adott "egyéb" válasz esetén a mi a vállalkozás fő tevékenysége?

60. Hány éve alkalmaznak controllingot?

61.A következő tervezési/elemezési/mérési tevékenységek (controlling tevékenységek) közül melyiket végzik a vállalkozásnál? (1 válasz adható soronként)

	nem	igen, írásban rögzítve	igen, írásban rögzítés nélkül
Árbevétel tervezés			
Árbevétel alakulásának figyelése			
Költség tervezés			
Költségek alakulásának elemzése			
Fedezet, nyereség tervezés			
Fedezet, nyereség alakulásának figyelése			
Cash-flow, likviditás tervezés			
cash-flow kimutatás vezetése			
beruházás tervezés			
beruházások megtérülésének figyelemmel kísérése			
projekttervezés			
projekt utólagos értékelése			
üzleti terv készítés			
stratégiai tervezés			
utódlás tervezés			
készpénzes/számlás bevételek külön nyilvántartása			
mérlegelemzés			
eredmény kimutatás elemzése			
családtag munkatársak teljesítményének mérése			
nem családtag munkatársak teljesítményének mérése			
hitelállomány elemzése			
controlling jelentések			

62. Ki végzi az alábbi tervezési/elemzési/mérési tevékenységeket (controlling tevékenységek)? (1 válasz adható soronként)

	Tulajdonos	Vezető	Könyvelő, pénzügyes	Controller, családtag,	Egyéb családtag,	Egyéb nem családtag	Senki
Árbevétel tervezés							
Árbevétel alakulásának figyelése							
Költség tervezés							
Költségek alakulásának elemzése							
Fedezet, nyereség tervezés							
Fedezet, nyereség alakulásának figyelése							
Cash-flow, likviditás tervezés							
cash-flow kimutatás vezetése							
beruházás tervezés							
beruházások megtérülésének figyelemmel kísérése							
projekttervezés							
projekt utólagos értékelése							
üzleti terv készítés							
stratégiai tervezés							
utódlás tervezés							
kézpénzes/számlás bevételek külön nyilvántartása							
mérlegelemzés							
eredmény kimutatás elemzése							
családtag munkatársak teljesítményének mérése							
nem családtag munkatársak teljesítményének mérése							

hitelállomány elemzése							
controlling jelentések							

63. Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét! Véleményét 1-5ig jelölje , ahol az 1-es „egyáltalán nem értek egyet” és az 5-ös a „teljesen egyetértek”.

A következő tulajdonságokkal, egy jó controllernek (vagy vezető munkáját segítő pénzügyi munkatársnak) rendelkeznie kell

	1	2	3	4	5
Ismerje az iparágat, a versenytársakat, a fő versenytényezőket					
Széles kapcsolati tőkével rendelkezzen					
Ismerje a vállalkozást, partnereit					
Értsen a pénzügyhöz, számvitelhez					
Diplomás legyen					
Legyen vezetői tapasztalata					
Jó szervezőkészséggel rendelkezzen					
Rokoni kapcsolatban álljon a családdal					
A vezetőséggel jó kommunikációs képesség					
A pénzügyi információkat érthetően, egyszerűen tudja továbbítani					
Legyen kezdeményező a problémamegoldásban, adjon pénzügyi tanácsokat					
Jó előrelátó, tervező képességgel rendelkezzen					
Emberközpontú legyen, aki képes motiválni					
Stratégiai szemléletű legyen					
Innovatív legyen					
Teljesítményorientált legyen					
Stratégiai és operatív tervek kialakításának segítése					
Az erőforrások gazdaságos kihasználásának segítése					
Kövesse nyomon a tervek megvalósulását					
Pénzügyi adatok informatikai rendszerben kezelésére képes legyen					

64.Ki látja el a legtöbb controlling feladatokat? (1 válasz adható)

Külön controller, aki családtag

Külön controller, aki nem családtag

Külön controlling osztály

Pénzügyi munkatárs, aki családtag
 Pénzügyi osztály, aki nem családtag
 Ügyvezető
 Egyéb menedzser, aki családtag
 Egyéb menedzser, aki nem családtag
 Egyéb beosztott, aki családtag
 Egyéb beosztott, aki nem családtag
 Külső könyvelő vállalkozás:
 Külső tanácsadó
 Egyéb
 Senki

65. Mennyire elégedett a legtöbb controlling feladatot végző személy controlling jellegű munkájával? (1 válasz adható)

Tökéletesen elégedett vagyok
 Elégedett vagyok
 Elfogadhatóan végzi a munkáját
 Nem vagyok elégedett
 Nagyon elégedetlen vagyok

66. Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét! Véleményét 1-5ig jelölje , ahol az 1-es „egyáltalán nem értek egyet” és az 5-ös a „teljesen egyetértek”.

A következő tulajdonságokkal, a cégnél a legtöbb controlling tevékenységet ellátó személy rendelkezik:

	1	2	3	4	5
Ismeri az iparágat, a versenytársakat, a fő versenytényezőket					
Széles kapcsolati tőkével rendelkezik					
Ismeri a vállalkozást, partnereit					
Ért a pénzügyhöz, számvitelhez					
Diplomás					
Van vezetői tapasztalata					
Jó szervezőkészséggel rendelkezik					
Rokoni kapcsolatban a családdal					
A vezetőséggel jó kommunikációs képesség					
A pénzügyi információkat érthetően, egyszerűen tudja továbbítani					
Kezdeményező a problémamegoldásban, pénzügyi tanácsokat ad					
Jó előrelátó, tervező képességgel rendelkezik					
Emberközpontú, képes motiválni					
Stratégiai szemléletű					

Innovatív					
Teljesítményorientált					
Stratégiai és operatív tervek kialakítását segíti					
Az erőforrások gazdaságos kihasználását segíti					
Nyomon követi a tervek megvalósulását					
Pénzügyi adatok informatikai rendszerben kezelésére képes					

67.Szeretné ismereteit bővíteni a controllinggal kapcsolatban?

Igen:

Nem:

68. Rendelkezik-e a cég controlling informatikai szoftverrel/szolgáltatással?

Nem

Igen, csak excel használunk

Igen, a könyvelői szoftver tartalmaz controlling modult

Igen, felhő alapú pénzügyi szolgáltatást veszünk igénybe, aminek része a controlling O

69.Alkalmazna-e controllinggal kapcsolatos szoftvert/szolgáltatást?

Nem, nincs rá szükség:

Nem, mert excelben végezzük a controlling tevékenységeket

Igen, ami van az megfelelő

Igen, még nincs

Igen, van, de jobbat szeretnék

70.Havonta mekkora összeget tart/tartana elfogadhatónak controlling tevékenységre fordítani?

semennyit

kevesebb mint 50 ezer Ft- ot:

50 ezer Ft és 100 ezer Ft között:

100 ezer Ft és 500 ezer Ft között

több mint 500 ezer Ft

Köszönöm a közreműködést!

Bogáth Ágnes

Óbudai Egyetem tanársegéd, PhD hallgató

bogath.agnes@kgk.uni-obuda.hu

tanársegéd, PhD hallgató bogath.agnes@kgk.uni-obuda.hu

2.sz. melléklet

NYILATKOZAT

I.

Alulírott(nyomtatott betűkkel név),
..... (beosztás) a
..... (cégnév)

családi vállalkozás vezető beosztású képviselőjeként nyilatkozom, hogy a

.....(hallgató neve, neptun kódja nyomtatott betűkkel) által a tudomásomra hozott „Kis és közép méretű családi vállalkozások pénzügyi, controlling tevékenységei” című online kérdőívet teljes egészében, valóságnak megfelelően kitöltöttem a legjobb tudásom szerint a következő online felületen:

<http://online-kerdoiv.com/index/view/hash/6ab3894d2cd558ff68d8fa5dbaefe5d9>

II.

Az Óbudai Egyetem Szervezési és Vezetési Intézete által folytatott, vállalkozásokkal kapcsolatos jövőbeli kutatásokhoz online / nyomtatott kérdőív küldését

megfelelő válasz aláhúzendő:

engedélyezem, elérhetőség:.....

nem engedélyezem.

Dátum:

aláírás

pecsét

telefonszám:

email cím:

3.sz. melléklet

Mélyinterjú forgatókönyve

A interjú alany köszöntése, rövid tájékoztatása a kutatási témáról, céljáról és a módszerről.

Felvezető általános kérdések:

Kérem, röviden mutassa be a vállalkozását a következők mentén:

Interjú fő témakörei:

Alapinformációk:

- alapítás motivációja, ideje.
- alapítók, résztvevők szerepe, rokonsági kapcsolata
- tevékenységi kör
- működési terület,
- hány fő alkalmazott (mikro/kis/középvállalkozás),
- földrajzi tájolás,
- vállalkozás életszakasza
- vállalkozás szervezete, vezetői szintek

Családi viszonyok a cégen belül

- vállalkozás szereplőinek bemutatása
- utódlás kérdései, generációk
- vállalkozás szerepe a családban
- konfliktusok és megoldási gyakorlatuk
- anyagi függés a vállalkozástól

Pénzügyek:

- család-vállalkozás pénzügyeinek helyzete, összefonódása,
- hitel
- beruházás

Controlling tevékenység végzése,

- tervezés területei, gyakorisága (pl teljesítmény, eredmény, költség, munkaerőgazdálkodás);
- családtag/nem családtag teljesítménymérés
- mérés és ellenőrzés területei, gyakorisága
- informatikai rendszer
- szakember vállalaton belül/kívül

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Egy nagyon hosszú és nehéz út végére érve szeretném megköszönni mindazoknak, akik szakmai tudásukkal, tapasztalataikkal, hozzáértésükkel, kitartásukkal, hozzáállásukkal, emberségükkel segítették munkámat.

Külön szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Szóka Károlynak, aki minden körülmények között rendelkezésemre állt kérdéseim megválaszolásában. Magas szintű szakmai elvárásai, útmutatásai és javaslati nélkül nem valósulhatott volna meg az értekezés.

Családomnak köszönöm. Elsősorban férjemnek, Kovács Árpádnak, aki türelmével biztatásával és belém vetett töretlen bizalmával segített az úton. Gyermekeinknek (Zólyom, Álmos és Viola) köszönöm, hogy lehetővé tették, hogy maradjon energiám a kutatásra. A terheim könnyítése kapcsán köszönet illeti szüleimet Kóródy Nórát és Bogáth Lászlót, továbbá Elekes Arankát.

Hálával tartozom Prof. Dr. Székely Csaba professzor úrnak, a Széchenyi István Doktori Iskola korábbi vezetőjének, aki lehetőséget biztosított doktori tanulmányaim megkezdéséhez ebben az intézetben. A doktori iskola jelenlegi vezetője, Prof. Dr. Kiss Éva javaslati és támogatása nagyon sokat jelentett számomra és hozzájárultak a disszertáció véglegesítéséhez.

Támogató segítségükért hálás vagyok munkatársaimnak Dr. Francsovcics Annának, Prof. Dr. Lazányi Kornéliának, Dr. Takácsné Prof. Dr. György Katalinnak, Dr. Keszthelyi Andrásnak, Dr. Kadocsa Györgynek, Dr. Katona Ferencnek, Dr. Szikora Péternek, Fehér-Polgár Pálnak, Dr. Fülöpné Lőrinczy Krisztina. Összetartásuk, támogatásuk és a széles palettáról érkezett segítségnyújtásuk fontos kötőanyaga lett a disszertációmnak.

A MCE Családi vállalkozások munkacsoport vezetőjének, dr. Schwarzenberger Istvánnének és a workshopok résztvevőinek köszönöm a közös munkát.

Ezúton szeretném megköszönni munkájukat, Dr. Pataki Lászlónak és Dr. Hegedűs Mihálynak, akik opponensi értékelésükben és a disszertáció munkahelyi vitáján építő jellegű javaslatokat, kritikákat fogalmaztak meg, amik felhasználásával készíthettem el a disszertációm végső változatának.

Továbbá Benes Andrea segítségére is jó szívvel gondolok, aki pont azt a tudást adta át, amire szükségem volt, úgy, hogy fel is tudtam használni.

Minden primer kutatásom alanyának, interjúk résztvevőinek és a kérdőív kitöltőinek is hálás köszönet az idejükért és a tapasztalataik megosztásáért.

Végül Önmagamnak is köszönöm, hogy végigjártam ezt a sokszor emberpróbáló utat, ami során mély önismeretre és sokrétű személyiségfejlődésre tettem szert, megismerve többek között az erőm, kitartásom és elhivatottságom.

NYILATKOZAT

Alulírott **Bogáth Ágnes** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a **A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára** című

PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.⁵⁶

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Soproni Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, 2018. szeptember 18.

.....

doktorjelölt

⁵⁶ 1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.