

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA – REISINGER ADRIENN –
ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA – RÁMHÁP SZABOLCS – BITE PÁL
– POLSTER CSILLA

Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés¹

A tanulmány témája a regionális beágyazódás és nemzetköziesedés és az ezekkel kapcsolatos dilemmák vizsgálata hazai családi vállalkozások körében. A kutatás célja a dilemmák azonosítása, a regionális beágyazódás értelmezésének feltárása és a jó példák bemutatása, így tudományos segítséggel hozzájárulni a gazdasági és társadalmi szempontból kiemelten jelentős családi vállalkozások régióhoz és nemzetközi piachoz való sikeres kapcsolódásához.

Az alkalmazott módszer műhelykonferencia, amelynek a keretében szervezett két world café beszélgetés során bontakozott ki a kutatási kérdésekre adható válaszok sora. A mintát hazai, többségében Győrhez kapcsolódó családi vállalkozás alapítója és utóda adta.

A kutatás eredményeképp kialakultak azok a mintázatok, amelyek egyrészt a régióhoz való kötődést, másrészt a nemzetközi piacon való jelenlétet, továbbá a nemzetközi munkaerő alkalmazása mellett vagy ellene ható tényezőket és a mindezek kapcsán felmerülő dilemmákat és megoldásokat tartalmazzák. Az eredmények vonatkoznak egyrészt a beágyazódás értelmezésére, megnyilvánulási formáira, motivációira, másrészt a nemzetközi piacra lépés hajtóerőire és akadályaira, és mindebben a különböző generációk szerepére a vizsgált családi vállalatok vonatkozásában.

Kulcsszavak: családi vállalkozások, beágyazódás, nemzetköziesedés, dilemmák

1 Készült az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap (ESZA) társfinanszírozásával a „Felsőoktatási és Ipari Együtműködési Központ a Széchenyi István Egyetemen” című projekt keretében (Pályázati azonosító: GINOP-2.3.4-15-2016-00003).
DOI: http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_4.

Bevezetés

A családi vállalkozások meghatározó szerepet töltenek be az európai gazdaságban, ugyanakkor jelentőségüket nem értékelik eléggé. Európa országaiban az összes vállalkozás 55–90%-át teszik ki (KPMG International 2015), méretük a két főt foglalkoztatóktól a több ezer főt foglalkoztató vállalatokig terjed. Az állandóan változó üzleti környezethez való alkalmazkodás a családi vállalkozások mindennapjaihoz tartozik. Az általánosságban vett vállalkozás (*entrepreneurship*) és a többgenerációs családi vállalkozás (*family business*) jelentősen különböznek egymástól. Ez utóbbi számára a vállalkozás nem csupán arról szól, hogy egy egyén felépít egy üzletet, amit aztán elad, hanem olyan családi kollektív felelősségvállalás, ahol a tagok hosszú távon gondolkodnak, állandó innovációval a fenntarthatóságra törekszenek, hogy a vállalkozást a következő generáció is tovább tudja vinni. A családi vállalkozást így az innováció és a tradíció kombinációjának tekinthetjük.

A szakirodalom a családi vállalkozásokon belül megkülönböztet családfókuszúakat (vállalkozás) és vállalkozásfókuszúakat (vállalat). Míg a családfókuszú vállalkozásokra a rövid távú tervezés, a „cash-flow orientáltság”, az ad hoc folyamatok, az eladás esetén alacsony vállalatérték, valamint az utódlás nehézsége jellemző, addig a vállalkozásfókuszú vállalatokra a hosszú távú tervezés, a transzparencia, a strukturált folyamatok, a magas vállalatérték és az utód könnyebb integrációja (Korpás 2013). Jelen tanulmányban a két elnevezést szinonimaként használjuk.

Tanulmányunk témája a családi vállalkozások regionális kötődése (beágyazottsága), a régió és a vállalkozások egymásra hatása, továbbá a nemzetközi piacon való jelenlét (export, külföldi munkaerő, külföldi leányvállalat) együttes vizsgálata. A családi vállalkozások (többségükben kkv-k) is szembesülnek a jelenlegi hazai munkaerőhiánnyal, a hazai piac viszonylagosan kis méretével, ezért fenntarthatóságuk és versenyképességük egyik feltétele a nemzetközi piacra lépés.

A primer kutatási anyagot egy családi vállalkozás témájú műhelykonferencián részt vett családi vállalkozások képviselőivel megvalósított két world café beszélgetés adja.

Elsőként rövid áttekintést adunk a regionális beágyazódás (a régió és a vállalkozás kapcsolata, kölcsönhatása) témáról. Ezt követi a kutatás módszertanának (kutatási kérdések, az adatgyűjtés módja, minta), majd az eredményeknek a bemutatása. Ezek témái a válaszadóknak a regionális beágyazódással kapcsolatos értelmezése és alkalmazásának tapasztalatai; a külföldi munkaerő alkalmazásának lehetőségei; a külpiacon lépés és a versenyképesség tapasztalatai.

Az elért eredmények megteremtik annak lehetőségét, hogy mélyebb betekintést nyerhessünk a családi vállalkozások beágyazottságáról és nemzetközi piacon való jelenlétéről, a két irány összefüggéseiről, ezeknek a sikerességet befolyásoló tényezőiről, továbbá a modellezhető megoldásokról.

Elméleti háttér: családi vállalkozás, beágyazottság

Az Európai Unió meghatározása szerint családi vállalkozásnak minősülnek – méretüktől függetlenül – azon gazdasági társaságok, amelyekben a döntési jogok többségével a család rendelkezik, melyeknek az irányításában a tulajdonos mellett legalább még egy családtag formálisan is részt vesz; részvénytársaság esetében pedig a család a részvények minimum 25%-ával rendelkezik (Európai Bizottság 2009).

A szakirodalom a vállalati 'beágyazódás mint folyamat' (*corporate embedding process*) és a 'beágyazottság mint állapot' (*corporate embeddedness*) kifejezéseket használja. A beágyazódással foglalkozó és annak fogalmi meghatározását és elméleteit összefoglaló hazai doktori dolgozat (Józsa 2017) alapján megállapíthatjuk, hogy a folyamatnak, illetve állapotnak nincs egységes értelmezése. A sokféle értelmezést olyan kifejezések jelzik, mint gazdaság és társadalom kapcsolata, a gazdasági viselkedés személyek közötti kapcsolatok hálózatába ágyazottsága, az adott szereplő társadalmi környezetével való felbonthatatlan köteleke, a vállalatok és az őket körülvevő társadalmi környezet egymásra hatása, a szociális/társadalmi innováció, a társadalmi tőke és innováció hálózati alapú megközelítése (Józsa 2017).

Értelmezésünk szerint a beágyazódás során a szervezet (jelen esetben családi vállalkozás) kapcsolódik az őt körülvevő természeti, gazdasági, társadalmi, kulturális, politikai, építészeti és/vagy egzisztenciális térbe, környezetbe; ennek során a környezet és a vállalatok egymásra gyakorolt kölcsönhatása valósul meg. „Beágyazottnak tekinthetünk egy vállalatot, ha hosszú távú orientációjában a régióban maradás szerepel, ezért érdekelt, aktív és tudatos résztvevő a régió fejlesztésében, a jólét megteremtésében, az életminőség, az innovációs potenciál növelésében, a humán erőforrás fejlesztésében, a hálózatok erősítésében, az elismertség (hírnév) megteremtésében” (Konczosné 2018: 38).

A multinacionális vállalatok vonatkozásában gyakori, tudományosan is vizsgált vitatéma a beágyazódás, illetve annak hiánya. Prud'homme és Dankbaar (2009) összegzése szerint számos kutató igazolja hipotézisét a multinacionális cégek „hajléktalan vállalatok” (*homeless companies*) vagy „köteléktelen vállalatok” (*footloose companies*) természetéről, olyan multinacionális vállalatokról, amelyek nem elkötelezettek egyetlen régió vagy ország iránt sem, oda telepítenek leányvállalatot, ahol a legelőnyösebb számukra,

és bezárják azokat, mihelyt valahol kedvezőbb lehetőségek merülnek fel. Blanchard és társai (2016) is tesztelték ezt a hipotézist, és azt állapították meg, hogy a multinacionális vállalatok valóban könnyebben tudják áttelepíteni adott esetben a termelést más telephelyükre, de számos tényező befolyásolhatja ezt a döntést. Például minél nagyobb a vállalat, minél termelékenyebb, minél régebb óta működik ugyanazon a helyen – kritikus fordulópontként a 17 évet jelölik meg –, annál nagyobb lehet az áttelepítésből, cégbezárásból adódó veszteség, ami az üzembezárás ellen hat (Konczosné 2018: 38).

A családi vállalkozások esetében többnyire a helyhez való érzelmi kötődés a jellemző. A kötődést erősítő tényező az alapítók (a család) adott térhez való személyes kötődése (az alapító és/vagy elődei is ott születtek, ott jártak iskolába, baráti kapcsolatok kötik oda őket, stb.) és az innen eredeztethető lokális elkötelezettségük. „Mindenekfelett fontos számukra a jó hírnevük fenntartása. Ezen törekvésük és lokális elkötelezettségük különösen fogékonyra teszi őket a társadalmi felelősségvállalásra” (Mandl 2008). „Kashmiri és Mahajan (2010) kutatásuk során azt találták, hogy ahol a cég neve tartalmazza a család nevét, azok a vállalkozások elkötelezettebbek a társadalmi felelősségvállalás iránt” (Csákné 2012: 32). „Koiranen (2002) Finnországban százévesnél idősebb családi vállalkozások körében végzett vizsgálata alapján rámutatott, hogy a becsületesség, megbízhatóság, a törvények tisztelete és a minőség voltak a családi vállalkozások által legfontosabbnak ítélt viselkedésminták” (Csákné 2012: 30).

A 2017-es *Edelman Trust Barometer* kimutatása szerint a családi vállalkozások egyik jelentős előnye más vállalatokkal szemben az irántuk érzett *bizalom* magas foka. A megkérdezettek 75%-a jobban bízik a családi vállalkozásokban, mint a nem családiakban; 54%-uk inkább családi vállalkozásoknál szeretne dolgozni; 66% többet is hajlandó lenne fizetni családi vállalkozások által előállított termékekért vagy szolgáltatásokért (edelman.com).

A 2018-as *European Family Business Barometer*² adatait Európa 26 országából több mint 1500 családi vállalkozás szolgáltatta.³ Az eredmények azt mutatják, hogy az egyik legjelentősebb változás az új technológiák megjelenése, az infokommunikációs technológiák rohamos fejlődése, amely kihívásokat tovább nehezíti az új piaci feltételekhez való alkalmazkodás és az új üzleti modellekkel való verseny állandó nyomása. A családi vállalkozások technológiába és innovációba való befektetései mutatják optimista jövőképüket. Az alkalmazkodáshoz szükséges folyamatos innováció is gerjeszti a „*war for talent*” (fokozódó harc a tehetségekért) jelenségét, hiszen az új technoló-

2 Készítette a European Family Businesses és a KPMG Enterprise.

3 A válaszadók generációnkénti aránya: 1. generáció: 36%, 2. vagy 3. generáció: 49%, 4. vagy plusz generáció: 13%, nem jelölte: 2%.

giákhoz új kompetenciákkal rendelkező munkavállalókra van szükség, ami együtt jár a munkaerő költségének a növekedésével. Ugyanakkor a családi vállalkozások számos előnnyel rendelkeznek a munkaerő bevonása tekintetében. Ilyen például az irántuk megnyilvánuló, már említett magas bizalom, a jól ismert brand (különösen fontos ez, ha a család neve egyben a vállalkozás neve is), amely stabil vállalati kultúrához vezet, továbbá a jellemzően „lapos” szervezeti hierarchia, ahol a dolgozók függetlenséget élveznek a munkájukban, ami nagyon vonzó az Y generáció⁴ számára. Ugyancsak előnyként értelmezhető, hogy a *generációk tudásátadása* biztosított azáltal, hogy az alapítók jóval a nyugdíjkorhatár után is aktívak a vállalkozásban, akár 70 éves koruk felett is. Ez azt eredményezi, hogy a vállalkozásban dolgozó fiatalabb családtagoknak elég idejük van a felkészülésre, továbbá nem a napi operatív működtetésre kell figyelniük, hanem a vállalkozás egészének felelőssége helyett jó ideig egy-egy speciális vagy új területre koncentrálhatnak, pl. termék- vagy szolgáltatásinnovációra. Ez az elnyújtott „staféta-bot”-átadási folyamat azt is jelenti, hogy az alapító/előd generáció jut abba a kedvező helyzetbe, hogy a napi operatív feladatok terhét átadva, de a tulajdonosi jogot megtartva, ellenőrző, nagyköveti, kapcsolatápolási szerepet tölthet be. A politikai bizonytalanság ugyanakkor konzervatívabbakká teszi a családi vállalatokat. A Barometer további adatai szerint a megkérdezettek a vállalkozás *külföldi piacra terjesztésével* nagyon óvatosak. Míg 2015-ben 58%, 2016-ban 65%, 2017-ben 44%, addig 2018-ban csupán 36% tervezi a vállalkozása további külpiaci terjeszkedését. A szándék függ a vállalat méretétől: minél nagyobb a vállalkozás, annál inkább szerepel stratégiai terveiben a nemzetköziesedés (*internationalization*) (az 1000 fő feletti 76%-a, 250–1000 főt foglalkoztatók 68%-a, 50–250 főt foglalkoztatók 56%-a, az 50 főnél kevesebbet foglalkoztatók 39%-a).

Egy hazai vizsgálat (Reisinger 2014) 240 kkv válaszadójából (többségükben családi vállalkozás) csupán hét partner esetében voltak külföldön működő kapcsolatok (ezek közül a beszállítók és az ügyfelek a meghatározóak).

A területi tőke elmélete összhangban van a fenti gondolatokkal, miszerint növekvő hangsúly helyeződik a régiók innovációs eredményeinek társadalmi, kulturális háttérére, valamint az, hogy a szervezetek az őket körülvevő társadalom „polgárai” (*corporate citizenship*), így felelősek a régióért. A Camagni (2008) által megalkotott területitőke-modell összekapcsolja a gazdasági tényezőket és az azokat működtető rendszereket. Rechnitzer értelmezése szerint „a területi tőke a területrendszerben rendelkezésre álló s felhalmozott gazdasági, társadalmi és kulturális tőkék metszéspontja, közös felülete,

4 Y generációnak nevezik az 1980 és 1995 között születetteket (24–39 évesek), akik jelenleg a fiatal munkavállalók körét alkotják. Digitális generációnak is nevezik őket, mert a digitális technikát születésüktől fogva használják, ebben szocializálódtak.

azon elemek összessége, amelyek az adott helyre jellemzők, s csak abban és csak ott értelmezhetők” (Rechnitzer 2016: 25). A családi vállalkozások felelős magatartása, gyakran az adott helyhez való érzelmi kötődése a területi tőke gyarapításának fontos hajtóereje.

A már említett 2018-as European Family Business Barometer szerint a családi vállalkozásokra jellemző a hagyományosan erős társadalmi elkötelezettségük, ami nagyon vonzó az Y generáció számára. A fiatal generációk által is értékesnek tartott társadalmi felelősség, jótékonyági tevékenység, valamint az emberbaráti cselekedetek a családi vállalkozások nagy részére jellemzők. A vállalati társadalmi felelősségvállalás (*Corporate Social Responsibility*, CSR) a családi vállalkozások régió iránti elkötelezettségének egyik területe. A World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) nevű szervezet meghatározása szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás „a vállalkozásnak az a tartós elkötelezettsége, hogy etikusan viselkedik és hozzájárul a gazdasági fejlődéshez, miközben javítja a munkavállalók és családtagjaik, valamint a helyi közösségek és az egész társadalom életminőségét” (idézi Reisinger 2014: 233). E viselkedést annak a felismerése vezérli, hogy a szervezet nem elszigetelten működik, hanem részét képezi szűkebb és tágabb környezetének, a társadalomnak.

A társadalmi felelősségvállalás tehát a beágyazottság egyik területe, amikor a (családi) vállalkozás a társadalmi célok megvalósításában önként, a törvény által előírtnál, illetve az elvártnál is nagyobb mértékben részt vesz.

Egy 2007 és 2009 között lefolytatott nemzetközi kutatás (*Corporate Culture and Regional Embeddedness*, CURE) a régió és a benne működő szervezetek kultúrájának egymásra hatását vizsgálta. A kutatók a vállalatokat azok régióhoz való elköteleződése alapján kategorizálták, az elköteleződés hiányától a teljes elkötelezettségig.⁵ „A régió iránt legelkötelezettebb vállalatok a citizenek (jó polgárok), amelyek teljesen beágyazottak a régióba. Magukat a régió részének tekintik, és részt vesznek a régiót érintő fő döntések meghozatalában. Az adófizetésen túl számos regionális tevékenységet és szervezetet támogatnak. Hosszú távú orientációjukban a régióban maradás szerepel, ezért érdekelték a régió fejlesztésében, a jólét megteremtésében, az életminőség, az innovációs potenciál növelésében” (a CURE kutatás eredményeit ismerteti Konczosné [2014: 92]).

5 Az első kategória elnevezése *TAKER* (elfogadó). A cégeknek ez a típusa nem érdeklődik a régió iránt, amelyben működik. A második típus a *CUSTOMER* (ügyfél), különbözik az elsőtől annyiban, hogy adójukért cserébe várnak is valami ellenszolgáltatást a régiótól direkt vagy indirekt módon. A harmadik típus a *VISITOR* (látogató); ezek a vállalatok bizonyos ideig a régióban maradnak, és jobban érdeklődnek a régió és annak fejlődése iránt, mint a második típus. Egyrészt élvezik a régió nyújtotta előnyöket, másrészt viszonyozzák is azokat, támogatva bizonyos regionális ügyeket, intézményeket, fejlesztéseket (pl. kulturális rendezvények támogatása, helyi infrastruktúra fejlesztése), amíg a régióban vannak. A régió iránt legelkötelezettebb vállalatok a *CITIZEN*-ek (jó polgárok), amelyek teljesen beágyazottak a régióba.

A kutatás – módszer, minta, kutatási kérdések

A kutatás módszerül egy műhelykonferencia során történő adatgyűjtést választottunk. 2018. szeptember 26-án a Széchenyi István Egyetemen a Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola szervezésében zajlott a „Családok – generációk – vállalkozások – dilemmák” című műhelykonferencia. A program célja a családi vállalkozások előtt álló dilemmák, utak, lehetőségek tudományos megközelítése, a különböző – a témában dolgozó, kutató – műhelyek találkozása és tudásmegosztása, továbbá gyakorló családi vállalkozások képviselői dilemmáinak megismerése. A meghívottak vállalkozók, kutatók, oktatók, PhD-hallgatók voltak. Az akadémiai szféra képviselői (a BGE és a PTE vendégelőadói) plenáris előadások formájában mutatták be a családi vállalkozások témában végzett kutatásaik eredményeit. Másrészt az 1978 és 1998 között alapított, többségében győri székhelyű, a termelő és a szolgáltató szektort egyaránt képviselő családi vállalkozások képviselői (elődök és utódok) osztották meg a tapasztalataikat pódium-, world café és kerekasztal-beszélgetések keretében.

Jelen tanulmány a két world café során szerzett információkat elemzi. Ezek témái: „Regionális beágyazódás és nemzetközi versenyképesség” és „Családi kkv-k és a munkaerő, nemzetköziesedési tapasztalatok”. A beszélgetésen 10 vállalkozás képviselői vettek részt. A vállalatokat sorszámmal láttuk el, az elemzés során ennek segítségével utalunk rájuk (1. táblázat a következő oldalon).

Az eredmények bemutatása

Az alábbiakban először a „Regionális beágyazódás és nemzetközi versenyképesség”, majd a „Családi kkv-k és a munkaerő, nemzetköziesedési tapasztalatok” témában elhangzottakat mutatjuk be.

Beágyazódás, beágyazottság és versenyképesség

A családi vállalkozás témájú konferencián a jelen lévő vállalatok képviselőit kérdeztük annak érdekében, hogy megismerjük véleményüket a beágyazódás és a versenyképesség témában. A következőkben röviden bemutatjuk a legjellemzőbb válaszokat.⁶

6 Az anonimitás miatt a vállalkozások nevét nem írjuk le.

1. táblázat: A kutatásban részt vett vállalkozások és képviselőik

Cég-kód	Alapítás éve	Fő tevékenység	Családnév =cégnév	Utódlás
1.	1989	fémmegmunkálás, lakatosipari tevékenységek	igen	lezajlott
2.	1992	reklámeszköz-gyártás, belső design, rugalmas fémmegmunkálás	nem	nem
3.	1998	gépalkatrész-gyártás, szerszámkészítés	részben	folyamatban
4.	1985	kiskereskedelem, sportszolgáltatás	nem	részben, 1 üzletág
5.	1978	fémipar, gépgyártás, alumíniumfelület-kezelés, eloxálás	igen	lezajlott
6.	1992	környezeti hatástanulmányok, környezetvédelmi tervek készítése, közlekedési és ipari zaj mérése, zajcsökkentés	nem	lezajlott
7.	1991	pénzügyi és ingatlanbefektetések	nem	folyamatban
8.	1981	fémipari közép vállalat	igen	lezajlott
9.	1990	komplex könyvelési rendszerek kialakítása, működtetése	nem	lezajlott
10.	1988	kerti szerszámok gyártása	nem	részben lezajlott
Összes	1978–1998	6 termelő, 4 szolgáltató	6 nem 3 igen 1 részben	5 igen 4 foly. 1 nem

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás egyik fő kérdése az volt, hogy **a családi vállalkozások hogyan értelmezik a beágyazódás fogalmát és ennek megvalósulását, és ez értelmezhető-e versenyelőnyként.**

Az 1. vállalat esetében a beágyazódást nagymértékben segítette a cég indulása, mert egy kis közösségben kezdték meg a működést. Az alapítót szinte mindenki ismerte, aki mindenki iránt *korrekt magatartást* tanúsított, segítette a helyi közösséget. A cég, bár azóta Győrben működik, megtartotta ezt a szemléletet. Igaz a második generációra is, hogy a családi vállalkozás alapítója meghatározó a vállalkozás értékrendjének, kultúrájának a kialakításában, amit a következő generáció is visz tovább.

„Nálunk a név kötelez, mivel a mi cégünk a mi családuknak nevét is viszi tovább. Egy elismert ember, az édesapánk, aki egy közösségnek, egy falunak az elismert tagja volt, mindenkit kisegített a vállalkozásban... Mi, második generációsok, akik már nem abban a faluban, hanem Győr városába költözve visszük a vállalkozást, ahol már az édesapánk neve nem mond semmit, mégis tudtuk hozni a nevét tovább.”

„Sokkal fontosabb, hogy az adott régióban, függetlenül attól, hogy nekünk is 40% exportunk van, de az adott régióban korrektnek tűnjél, mindig megtalálható légy. Amikor ez a vérzivataros munkaerőhiány van, akkor a meghirdetett álláshirdetésekre, ha beadják az emberek a jelentkezést, akkor válaszoljál valamit vissza (igen, nem, talán, lehet). Korrekt legyél, ember legyél, próbálj meg segíteni. A normális kollégáktól, akik menni akarnak tovább, azoktól normálisan kell búcsúzni, mert hogyha akar, visszajöhessen. A beágyazódásnak ezek a sarokkövei.”

Az ügyvezető szerint tehát a beágyazódás alappillére a korrekt működés és a kapcsolattartás mind az ügyfelekkel, mind a konkurenciával. Az együttműködésre sikeres és kevésbé sikeres példákat is hozott:

„Kell vállalni a konkurenciával közösséget, például fémipari klaszter, ahol a konkurenciával együtt ténykedünk égető problémákon... Az innováció, az én esetemben, illetve a klaszter példájából kiindulva, melynek 21 tagja van, nagynevű cégekkel, az innováció volt az a pont, ahol nem tudtunk együttműködni. Viszont a fiatalok pályáorientációjában tudtunk együttműködni, ami szintén a beágyazódás alapja.”

A beágyazódás egy másik eleme, hogy társadalmi szerepeket is vállalni kell az alaptevékenység mellett, így pl. a vállalkozás tagja a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamarának, együttműködnek klasztertagokkal, segítik a helyi szakiskolákat (pl. versenyek támogatásával, eszközök beszerzésével, tanulók foglalkoztatásával), és az egyetemet is támogatják (pl. egyetemi csapat támogatása). A vállalkozás vezetője úgy gondolja, hogy van mit tanulniuk a kis- és közepes vállalkozásoknak, főleg a kommunikáció terén: a nagyobb vállalkozások könnyebben építenek hatékony marketinget a társadalmi szerepvállalásra, mint a kisebb vállalkozások.

A beágyazódás egy következő eleme a *lojalitás*: mindenképpen olyan vezetőkre van szükség, akik lojálisak a céghez, akik teljes mértékben magukénak érzik a vállalkozást, így mindent meg is fognak tenni annak érdekében, hogy ott jó legyen dolgozni és a társadalmi megítélése is megfelelő legyen a tevékenységnek.

„A korrekt üzletmeneten kívül szerintem még nagyon fontos a vezető kollégák lojalitása. Fontos olyan kollégákat találni a kulcspozíciókba, akik a cég iránt lojálisak.

Az lehet családtag, nem családtag, teljesen mindegy. A lényeg az, hogy úgy vigye azt a területet, mintha az övé lenne.”

A 2. vállalat vezetői szerint a beágyazódást és az ismertséget nagymértékben meghatározza, hogy milyen tevékenységet folytat a cég. Egy olyan vállalkozás, amelynek sok partnere van, nyilván ismertebb lesz, ezáltal a helyi és térségi beágyazottsága is magasabb.

„Mivel mi reklámeszközöket gyártunk, az egyéni vállalkozóktól az intézményekig, a közoktatás, közigazgatás, bármilyen államigazgatási intézményekig, nagyon széles körben mozgunk és elég régóta. Gyakorlatilag direkt reklám nélküli, presztízstértékű hirdetéseink vannak. Évente kb. 350-400 cégnek, vállalkozásnak dolgozunk. Ebben vannak 15-20 éves kapcsolatok is és új, eseti kapcsolatok is.

A beágyazódás egyik legfontosabb eleme a *tisztességes üzleti viszony* és tevékenység, ami széles körű ügyfélhálózathoz vezethet, ami lehetőséget teremt egy idő után akár baráti kapcsolatoknak is, ami szintén segítheti a vállalkozás ismertségének növelését.

„Én most érzem azt, hogy nagyon nagy az ismeretségi körünk, aki ha nem is barát, de ügyfél. Meg mással is foglalkozunk: sporttal, kultúrával, és össze- összefutunk az ügyfeleinkkel, és nagyon jó érzés, hogy nem kell szégyenkezniünk vagy bujkálni, ki- egyensúlyozott baráti viszony van mindenütt.”

A beágyazódást segíti a *társadalmi felelősségvállalás* is, a vállalat rendszeres támogatója sport- és kulturális tevékenységet folytató szervezeteknek, eseményeknek.

„Én magam is egy kis egyesületben önkéntesként dolgozom. Tehetséges gyerekeknek segítünk, hogy a sport terén tudjanak fejlődni.”

Megemlítette még a családi vállalkozások növekvő presztízst:

„Egyik szekszárdi borász mondta, hogy az ő fiának külföldre kellett kimennie, hogy rájöjjön, hogy a családi vállalkozás valami dögös jó dolog lehet. Ezt ott mondták neki. Ő itthon csak úgy értelmelte, hogy ez egy kényszerű dolog. Úgy gondolom, hogy most egy tudatos felpozicionálás zajlik, ami szerintem jó irány lehet.”

A 3. vállalkozás egyik vezetője elmondta, hogy a *lojalitás* és a *korrekt működés* számukra is a beágyazódás alapját jelenti. A munkaadó család és a munkavállalók közti kölcsönös lojalitás a családi vállalkozások egyik versenyelőnye lehet.

„A válságkor a családi vállalkozások nagyon odanyúltak a szakemberek és azok családjai hóna alá. Tehát, amikor a bank vitte volna a kocsit, házat, és van három gyerek, a feleségnek nincsen munkája, stb., akkor a szakembereket, akik nálunk dolgoztak, igyekeztünk úgy megsegíteni, hogy maradjon kocsis is, ház is, meg ne váljon el tőle az asszony sem. Nyilván most kisarkítom. Ők ezért többnyire lojálisak is a céghez.”

Számukra az ismertséget egy verseny hozta meg néhány évvel ezelőtt, melynek hatására nagyobb hangsúlyt kapott a cégnél a kapcsolatok ápolása és a *társadalmi szerepvállalás*, ami elősegítette a helyi beágyazódást is.

„Régebben 70%-ban külföldre exportáltunk, ezt azt jelentette, hogy benniünket nem ismertek a környéken. Hírnevet akkor szereztünk, mikor két évvel ezelőtt megnyertük az Európai Kiválósági Versenyt, és Magyarországot képviselhettük. Ekkor mindenki felkapta a fejét. Ennek az volt a jó hozadéka még, hogy különböző PR-tevékenységeket követeltek meg tőlünk, ami nagyon jól jött a cégnek.”

Kiemelte, hogy csak olyan ügyet támogatnak, amelynél tudják ellenőrizni, hogy pontosan hová kerül a támogatás. Segítenek oktatási intézményeknek, sportegyesületeknek, és fontos számukra a hagyományőrzés is.

„Versenytárssal innovatív megoldásokra törekedni, aminek árbevételhatása is van, nem szeretnénk senkivel. Tehát ami van, azt mi magunk fejlesztjük ki, tehát egyéni.”

A 4. vállalkozás vezetője kiemelte, hogy mivel a helyi közösség számára termelnek, így fontos számukra a *helyi közösségbe való integrálódás*, ez működésük alapfeltétele, vagyis esetükben is igaz, hogy a tevékenység meghatározó a beágyazódás szempontjából.

„Mi egy tipikus kiskereskedelemmel, szolgáltatással foglalkozó vállalkozás vagyunk, tehát nekünk a helyi közösségbe kell integrálnunk, mert a helyi közösség a felvevőpiacunk. Ha nem ágyazódunk be a környezetünkbe, akkor felszámolhatjuk magunkat, mert mi a környezetünkben élünk. Mi a környezetünkben akarunk fejlődni, növekedni.”

Fontos szempont az is, hogy a vállalat részt vesz a jövő generációjának oktatásában és helyi egyesületek támogatásában, melyek mind azt segítik elő, hogy a cég ismertebb legyen, és minél magasabb minőségben tudja ellátni a felvevőpiacait termékekkel.

A családi vállalkozások beágyazottságával és versenyképességével kapcsolatos válszókat az alábbiak szerint összegezhetjük (2. táblázat):

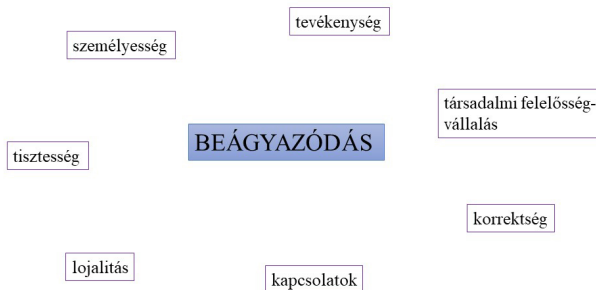
2. táblázat: Beágyazódás, beágyazottság és versenyképesség

Szükséges jobban csinálni	A családi vállalkozások beágyazottságának és versenyképességének az indikátorai
a társadalmi szerepvállalás felhasználása a marketingben	a családnév kötelez; a jó hírnév megőrzése
hatásos vállalati kommunikáció	tisztességes üzleti viszony
a családi vállalkozási forma tudatos felpozicionálása	embernek lenni, tisztességesen bánni a munkavállalókkal
	a konkurenciával együttműködni
	felelősség vállalása a munkatársak és a környező társadalom iránt

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. ábra a fentiekben bemutatott családi vállalkozások beágyazódással kapcsolatos főbb vezérszavait mutatja be. Látható, hogy a fókusz a tevékenységen és a kapcsolatokon van, illetve mindegyik vállalatnál megjelenik a társadalmi felelősségvállalás is, mint a helyi beágyazódás egyik alapja. Minél ismertebb a vállalat, annál több lehetősége van a társadalmi szerepvállalásra; azonban ez fordítva is igaz: a széles körű társadalmi szerepvállalás további ismeretségeket szül, melyek segíthetik a vállalat sikeres működését és céljainak elérését.

1. ábra: A beágyazódás fogalmi rendszere a vizsgált családi vállalkozás megközelítése alapján



Forrás: Saját szerkesztés

A megkérdezett családi vállalkozások tehát a tisztességes működést, a tisztességes üzleti viszonyt, a korrekt magatartást, a társadalmi szerepvállalást (jó ügyek támogatását), a lojális/elkötelezett cégvezetést és a helyi közösségbe való integrálódást, a személyes ismertséget, az együttműködési nyitottságot emelték ki, mint a beágyazottság és egyben a versenyképesség mutatóit.

A vállalkozások és a régió törekvései között lehetséges szinergia, de ellenérdekeltég is. Ilyenek például a verseny vs. együttműködés, nagy céget építeni vs. újat alapítani, nemzetköziesedés vs. regionális identitás (erről részletesen lásd Konczosné [2018: 138]).

Családi kkv-k és a munkaerő; nemzetköziesedési tapasztalatok

A családi vállalkozás témájú konferencián a jelen lévő vállalatok képviselőit kérdeztük annak érdekében, hogy megismerjük véleményüket, tapasztalataikat a családi kkv-kkel és a munkaerővel, valamint a nemzetközi piacon való jelenléttel, továbbá nemzetközi munkaerő alkalmazása mellett vagy ellen ható tényezőkkel és a mindezek kapcsán felmerülő dilemmákkal és megoldásokkal kapcsolatban. Az eredmények vonatkoznak a nemzetközi piacra lépés hajtóerőire és akadályaira, és mindebben a különböző generációk szerepére.

Családi kkv-k és a munkaerő

A kutatásunk másik fő kérdése **a munkaerő megszerzése és megtartása, a nemzetközi piacon való jelenlét, továbbá nemzetközi munkaerő alkalmazása mellett vagy ellene ható tényezők és a mindezek kapcsán felmerülő dilemmák és megoldások sora volt.**

Az alábbi kérdések mentén vizsgáltunk:

Tapasztaltak-e összefüggést az árbevétel és az alkalmazottak fluktuációja között? A voluntary leave-nek (a szabad akaratból való távozásnak) van-e hatása a cég árbevételére, eredményességére?

7. vállalkozás: „A cég korai szakaszában olyan összefüggést vettem észre, hogy minél kisebb volt a cég, annál nagyobb volt a fluktuáció. Én ezt annak tudtam be, hogy valószínűleg úgy ítélte meg a munkavállaló, hogy bizonytalan az ő helyzete, esetleg kicsi a cég, bármikor csődbe mehet, tönkremehet. És minél inkább nőtt a cég, minél nagyobb lett létszámban, árbevételben, annál inkább kialakult a cégstruktúra, minél inkább multiszodtunk, annál inkább ragaszkodtak a céghez.”

9. vállalkozás: *„Nálunk fordítva alakult. Ahogy professzionalizálódott a vállalkozás, egyre jobbak lettünk, egyre magasabb szintű tudással rendelkező munkatársakkal tudtuk magunkat felvértezni, folyamatosan képeztük őket. Ezért iszonyú kelendők lettek a piacon, és másfél-, kétszeres fizetésért elviszik őket a multik beszállítói (mert én ezt a fizetést nem tudom nekik biztosítani). De ez nem baj. Van, akinél úgy vagyunk, hogy jókor jött és jókor megy el, jöhet a következő.”*

4. vállalkozás: *„A hagyományos kiskereskedelmi szektorban a munkavállalók (eladók) cserélődése negatív és pozitív (kiegített munkavállaló távozása) irányba is befolyásolja az árbevételt.”*

Alkalmaznak-e differenciált karriertervezést és karrierfejlesztést kifejezetten a nem családi alkalmazottak számára?

4. vállalkozás: *„A hagyományos kiskereskedelembe eladóként karrier nehezen építhető. Üzletenként 1 fő vezető elég. Kiugrásra csak annak a munkavállalónak van lehetősége, akire az adott kkv más működési területén (ha van ilyen) szükség van.”*

3. vállalkozás: *„Nem tudatosan, inkább ösztönösen. A munkatársak mindig megkapják a legfrissebb oktatási anyagot, és a legkorszerűbb berendezéseken, legfrissebb szoftverrel tudnak dolgozni. Folyamatos az új technológiai vívmányoknak az oktatása, bevezetése. A karriertervezés helyett azonban sokkal jobban figyelünk a motiváltságra.”*

7. vállalkozás: *„Programnak nem merném nevezni, mert az nagyobb szervezetet feltételezne. De igen, alkalmazunk, főleg a kulcsvezetők esetében. Én például üzletrészt ajánlottam és ajánlok továbbra is különböző mértékben, mert abban a pillanatban más a kötődés a céghez, és meggyőződésem, hogy ez nem rossz irány. Az üzletrész-tulajdonos abban érdekelt, hogy a cégérték növekedjen, de a cégérték növekedés 5-10-15-20 éves időhorizontot feltételez. Míg ha valaki prémiumos vagy jutalékos rendszerben dolgozik, az éven belüli sztori. Ezt a kettőt el kell tudni választani.”*

2. vállalkozás: *„Minden cég ki van szolgáltatva a munkavállalóknak. Aki akar, el tud helyezkedni nagyon jó helyen.”*

7. vállalkozás: *„Én nem véletlenül vallom azt, hogy céget eladásra építünk. Én ezt a családivállalkozás-dolgot félretenném. Nálam az ideális üzletmodell, hogy vagyok én, meg van egy asszisztensem, aki minden esetben egy hölgy, ehhez mindig ragaszkodom, és ketten vagyunk egy cég és utána mindenki bedolgozó: valamilyen módon alvállalkozói, megbízási szerződésekkel dolgoznak. Ezzel tudom biztosítani azt, hogy mindig a legjobb szakembereket tudom magam mellett tartani, a legolcsóbban. Én úgy döntöttem, hogy kiszervezem a könyvelést egy olyan profi könyvelőirodának, ahol van adószakértő, munkaügyesek stb., és velük kötöttem egy megbízási szerződést meg egy biztosítást. Nekem*

nincsen marketingesem, hanem marketingirodám van, nincsen informatikusunk, hanem külső informatikus van.”

6. vállalkozás: *„Nálunk azokat, akik alvállalkozók voltak, motiválni nem lehetett, csak vitték a pénzt, tehát sokkal egyszerűbb volt inkább a létszámot feltornázn.”*

9. vállalkozás: *„Mi is inkább alvállalkozókban gondolkozunk, pontosabban a fiam, mert ő már átvette a céget. Ami a könyvelést illeti, a magyar kkv-k tragédiája a könyvelés körül keresendő (van a Marika néni, Terike néni, minden tiszteletem az övék, de ne ők mondják meg, hogy mit szabad s mit nem. Ebből ki kell valahogy jönni).”*

2. vállalkozás: *„Mi egy nagyon kis cég vagyunk. Tehát nálunk az nem működik, hogy egy grafikus odajöjjön úgy, hogy nincsen gyakorlata, és nálunk próbálkozik. Kell, hogy gyakorlott legyen, és már meglegyen a sokéves tapasztalata. Mert ha nincsen meg, akkor nagyon hamar kibukik a csapatból. Azt meg a cég nem tudja megfizetni, hogy tanulópenzen ellegyen. Szerintem minél kisebb egy cég, annál inkább nem tud kitanítani egy embert. Nagyon kevés alvállalkozónk van. Mindent, amit tudunk, magunk csinálunk meg.”*

Nemzetköziesedési tapasztalatok

Tapasztaltak-e munkaerőhiányt? Ha igen, látnak-e arra lehetőséget, hogy külföldi, nem magyar vagy akár nem keresztény munkavállalókkal feltöltsék ezt a hiányt?

2. vállalkozás: *„Jelenleg 3 fő erdélyi kollégánk van. Kiugrási lehetőséggel jöttek. Szükséges a magyarnyelv-tudás.”*

4. vállalkozás: *„A hagyományos kiskereskedelmi szektorban a vásárlókkal való kapcsolattartás a hazai szocializációnak, normáknak megfelelően jelenleg csak és kizárólag európai, ateista vagy keresztény munkavállalókkal lehetséges. Mind etnikai, mind nemi eltérő identitású, vallását kimutató munkavállaló a vásárlókat megosztja.”*

3. vállalkozás: *„Minőségi munkát letenni, dolgozni akarni is akaró emberekből elég kevés van, de találunk. Munkatársaink kábé fele erdélyi vagy partiumi magyar. A magyar nyelvet félig beszélő munkatársunk eddig kettő volt. Aki alkalmazkodott, azzal nem volt probléma. Keresztény vagy nem keresztény? Itt nem ezzel van a gond, felölünk hihet a munkavállaló bármiben, vagy akár semmiben, ha megfelelően dolgozik, betartja a munkahelyi szabályokat és nem demoralizálja a csapatot.”*

Jelen vannak-e a külpiacra? Ha igen: ez hogyan sikerült? Milyen tényezők alapján választották meg a piacot? Milyen akadályokba ütköztek?

4. vállalkozás: *„Cégünk saját felhasználásra importtal foglalkozik. Exporttevékenységet nem tervez.”*

3. vállalkozás: „Igen. 2017-ben exportrészesedésünk 40% volt. Régebben, pl. 2011-ben ez kitett több mint 70%-ot is, de 2012 óta, amióta a magyar gazdaság erősödött, az árbevétel növekedése mellett az export százalékos részaránya csökkent. Európában hét országba szállítunk, de közvetetten szállítunk Európán kívüli piacokra is, például Mexikóba. Az első fontos eleme ennek a több nyelven való beszélés. A cég mindkét tulajdonosa beszél németül, angolul, olaszul, románul. Mivel a forgácsolás területén 2002 körül már nagyjából le voltak osztva a lapok, ezért nem is nagyon próbálkoztunk a hazai piacon. Külföldi vásárokon szereztük vevőinket, a külföldiek bizalma családi vállalkozásunk vagy édesapám szakmai szakértelme miatt nagyon nagy volt. Szerintem a gentleman's agreement is hozzásegített ehhez, az adott szó hatalma sok üzletet hozott, sok ajtót nyitott meg számunkra. Csak olyan partnereknek gyártunk hosszú távon, akik elismerik munkánkat, korrektek velünk, még kiélezett szituációban is. Minél több piaci szegmensbe szállítunk. Diverzifikált portfólióval rendelkezünk, több mint kilenc iparágba szállítunk. Árbevétel tekintve ezek közül a legkiemelkedőbb az autó-, csomagoló-, nyomda-, high-tech-, energia-, műanyag-, elektronika, dohány- és gépipar.”

7. vállalkozás: „Egyik vállalkozással, amelyikben kisebbségi tulajdonosok vagyunk (7%), melanómára egy speciális egészségügyi szűrést végzünk Londonban. Ez úgy jött, hogy 10-12 éve Magyarországon egy bőrgyógyász főorvos csinálta ezt a szűrési rendszert. Azért Londonban, mert oda volt kedve kimenni a főorvosnak, aki ezt csinálta. Ő úgy gondolta, hogyha Londonban sikerül ezt bevezetni, akkor az egész világon sikerül bevezetni. Ő most már 3 éve ott dolgozik, és most indul egy olyan projekt, amivel a világ minden táján elvégezhető lesz ez a szűrés. Egy bőrgyógyász egynapos tréning után képes lesz a szűrés elvégzésére, majd az eredményeket feltölti a világhálóra. A kiértékelést továbbra is itthon egy kiértékelőcsoport végezné. Tehát a hozzáadott értéket itt megtartjuk.”

9. vállalkozás: „Ausztriában is vagyunk. Eredetileg is osztrák–német–magyar vállalkozásként indultunk, jelenleg osztrák–magyar vállalkozás vagyunk (Németországban csak egy laza kapcsolat van), melyet ma már a gyermekeink visznek. Azt tanácsolom, hogy ne osztrák céget alapítson a magyar vállalkozó, hanem magyar céget, ausztriai fiókkal. Így könnyebben vissza tudja húzni a lábát, ha szükséges. Már van ausztriai rezidensünk. Nagyon jó a kapcsolatunk a nagykövetséggel. Kijelöltünk egy adótanácsadót az ottani adózáshoz. Van ügyvédnőnk is. Az önkormányzatoknál tud segíteni.”

Van-e valamilyen kockázata a külpiaci jelenlétnek?

2. vállalkozás: „Nem hirdetünk külföldön. Inkább csak megtalálnak bennünket. Nem sok a külföldi megkeresés, de ha mégis van, akkor az abszolút az ügyeskedés. Próbálja elhitetni, hogy ő, a nagy, nagyon jó bizniszt fog velünk csinálni. És azt tapasztaltuk, hogyha

nem magyar áll ott a cégnél, akkor problémák jönnek, és akkor elválnak az útjaink. Volt tervben külföldi piacra lépés, de nem léptünk ebben az ügyben.”

Mennyire lehetnek magyar cégek versenyképesek külföldön?

9. vállalkozás: *„Semennyire, ezt lehet kijelenteni. Persze van olyan, hogy az árával vagy a rugalmasságával versenyképes tud lenni. De ez csak egy rövid távú versenyelőny. Meg a szemlélettel is baj van. Mi még mindig úgy gondolkodunk, hogy kis munka, helyben. És látom az osztrákot, aki Londontól Moszkváig gondolkodik piacban. Tehát rögtön bevillan neki az internetes értékesítés, kiszállítás, stb. Például tőlem kérdezték Moszkvában, hogy miért nincsenek magyar építőipari cégek Moszkvában. Minden van: albán, bolgár, román. A finnek építik Moszkvát. Horribilis órabért fizetnek a kőművesnek, de magyar nincs, mert nekünk jó itt Ausztriában beállni culáger szinten, alvállalkozó alvállalkozójaként.”*

7. vállalkozás: *„Borzasztó költséges a kinttartózkodás. Mire elfogadták, megtanulta a nyelvet, meg kialakult a bizalom egy magyar orvos irányába, az három év volt. Azt hittük, hogy kimegy, és három hónap után dől a pénz, aztán rájöttünk, hogy nagyon gyötrelmes folyamat.”*

A „war for talent” a hazai családi kkv-szektor számára is az egyik legnagyobb kihívás. A külföldi munkavállalók közül csak a határon túli magyar munkavállalókat alkalmazzák a megkérdezett családi vállalkozások egy részében (náluk nincs nyelvi akadály). Többen jelentős mértékben jelen vannak a nemzetközi piacon. A jelenlétet és a nem jelenlétet több tényező is befolyásolja. Ilyen például a tevékenység (termék vagy szolgáltatás) jellege, a szemlélet és hozzáállás, a költséghatékonyság kérdése, a nyelvtudás, a bizalom szintje.

A fejezetben tárgyalt dilemmákat és megoldásokat az alábbiak szerint összegezhetjük (3. táblázat a következő oldalon):

Következtetések

Tanulmányunkban egyrészt a családi vállalkozások régióhoz való kötődését, másrészt a nemzetközi piacon való jelenlétét vizsgáltuk. Mindezekkel kapcsolatban számos jó és rossz tapasztalatot, valamint dilemmát tártunk fel.

A vizsgált vállalatok családi vállalatok, hiszen a döntési jogok többségével a család rendelkezik, és az irányításban a tulajdonos mellett legalább még egy családtag formálisan is részt vesz. Jellemző rájuk a vállalkozásfókusz, így a hosszú távú terve-

zés, a korrekt, transzparens működés, a vállalatnak a családban történő továbbadási szándéka.

3. táblázat: *Dilemmák és megoldások a családi kkv-k munkaerő-, nemzetközimunkaerő-alkalmazásával, valamint a nemzetközi piacon való jelenléttel kapcsolatosan*

Dilemma	Lehetséges megoldások
az alkalmazottak fluktuációja: jó vagy rossz	ez nem baj; negatív, de pozitív irányba is befolyásolja az árbevételt kollégák oktatása; üzletrész felajánlása különböző mértékben
saját munkatárs vagy kiszervezés	mindkettő mellett és ellen is vannak érvek
a munkaerőhiány megoldása külföldi, nem magyar vagy akár nem keresztény munkavállalókkal	határon túli magyar igen, más nem
külpiacon jelenlét: igen vagy nem	<i>szükséges és pozitív hatású</i> <ul style="list-style-type: none"> • több nyelven való beszélés • szakmai szakértelem • gentleman's agreement • diverzifikált portfólió • magyar céget külföldi fiókkal <i>ellene ható</i> <ul style="list-style-type: none"> • költséges • kis piacban gondolkodás • nem versenyképes • külföldiek, ügyeskedés

Vizsgálatunk azonos eredményre jutott Mandl (2008) (lokális elkötelezettségük különösen fogékonyra teszi őket a társadalmi felelősségvállalásra), Kashmiri és Mahajan (2010), valamint Csákné (2012) (ahol a cég neve tartalmazza a család nevét, azok a vállalkozások elkötelezettebbek a társadalmi felelősségvállalás iránt) és Koironen (2002) (a becsületesség, megbízhatóság, törvények tisztelete és a minőség voltak a családi vállalkozások által legfontosabbnak ítélt viselkedésminták) kutatásainak eredményeivel.

Megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalkozások esetében a regionális beágyazódás állapotként értelmezhető (Józsa 2017): a régió iránt elkötelezettebb vállalatok (citizenek) (CURE kutatás; Konczosné 2014) számos szállal kötődnek a régióhoz. Számos szervezetben, klaszterben, kamarában működnek együtt, és jó ügyeket támogatnak. A munkatársaik iránti felelős magatartás jellemzi őket. Tevékenységük azonosítható a területi

tőke mindhárom (gazdasági, kulturális, társadalmi) elemével. A megkérdezett családi vállalkozások a tisztességes működést, a társadalmi szerepvállalást, a lojális/elkötelezett cégvezetést, a helyi közösségbe való integrálódást (személyes ismertség, együttműködési nyitottság) tekintik a beágyazottság mutatóinak.

Azt is megállapíthatjuk, hogy a régióba való beágyazottságuk nem ellentétes a nemzetközi piacra lépéssel. A tevékenység jellegétől is függően több vizsgált, régióba beágyazott családi vállalkozás jelentős exporttevékenységet folytat vagy vannak külföldi üzleti érdekeltségei. Ugyanakkor beszámolnak a külföldi piacra lépés nehézségeiről, illetve csökkenő mértékéről.

A nemzetközi trendek (European Family Business Trends és European Family Business Barometer) és a hazai minták hasonlósága nyilvánvaló: a hazai és az európai családi vállalkozások számos hasonló dilemmával és kihívással néznek szembe. Legjelentősebb ezek közül a tehetséges munkaerő bevonása és megtartása. Versenyképességüket növeli az a tény, hogy a család több generációja dolgozik együtt a vizsgált vállalkozások többségében, megfigyelhetjük az elnyújtott idejű stafétabot-átadást, ami a tudásátadás és az üzleti kapcsolatok folyamatosságát hivatott biztosítani. Igazolódott a 2017-es Edelman Trust Barometer kimutatása is (miszerint: a családi vállalkozások egyik jelentős előnye más vállalatokkal szemben az irántuk érzett bizalom magas foka).

A globális világban zajló drasztikus változások az elődök és az utódok generációját is állandó innovációra motiválják.

Kutatásunk korlátjaként említhetjük a minta relatíve alacsony voltát: a vizsgálatot tíz családi vállalkozás körében végeztük el. Ugyanakkor a vállalkozások előd és utód tulajdonosai/vezetői nyitottak voltak a tapasztalataik megosztására és a mélyebb összefüggések feltárására. Ezért bízunk abban, hogy tanulmányunk számos jó példát szolgáltat más családi vállalkozások előtt álló dilemmák megválaszolására.

Irodalomjegyzék

- Blanchard, P. – Dhyne, E. – Fuss C. – Mathieu, C. (2016): (Not so) easy come, (still) easy go? Footloose multinationals revisited. *The World Economy*, 39(6), 679–707.
- Camagni, R. (2008): Regional competitiveness. Towards a concept of territorial capital. In Capello, R. – Camagni, R. – Chizzolini, B. – Fratesi, U. (eds.): *Modelling Regional Scenarios for the Enlarged Europe*. Heidelberg: Springer, 33–46.
- Csákné Filep J. (2012): Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás. Doktori értekezés, BCE, Gazdálkodástani PhD-program. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf.

- Edelman, Special report: Family Business (2017): <https://www.edelman.com/research/family-business-trust>.
- European Commission (2009): Final report of the expert group. Overview of family business relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies; <https://ec.europa.eu>.
- European Family Business Trends, KPMG International (2015).
- European Family Business Barometer (2018): KPMG Enterprise and European Family Businesses. kpmg.com/familybusiness.
- Józsa V. (2017): A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján. Doktori (PhD-) értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Kashmiri, S. – Mahajan, V. (2010): What's in a name? An analysis of the strategic behaviour of family firms. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 271–280. doi:10.1016/j.ijresmar.2010.04.001, 1–10.
- Koiranen, M. (2002): Over 100 years of age but still entrepreneurialy active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 40(3), 175–188.
- Konczosné Szombathelyi M. (2018): A vállalati és a regionális kultúra kölcsönhatásának vizsgálata az AUDI Hungaria Zrt. és Győr példáján. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6(1), 113–142.
- Konczosné Szombathelyi M. (2014): A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 28(1), 84–98.
- Korpás Z. (2013): Kire bízom a ház kulcsát? Cégvezetőutód-keresés a munkaerőpiacon. Előadás, amely elhangzott 2013. szeptember 12-én a „Tulajdonosi és vezetői utódlás” című Haszon Magazin Konferencián.
- Mandl, I. (2008): Overview of family businesses relevant issues. Final report, KMU Forschung Austria, Vienna. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf.
- Prud'homme van Reine, P. – Dankbaar, B. (2009): WP4 Deliverable D28, Regional report, Southeast Netherlands: Radboud Universiteit, School of Management, Nijmegen.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus.
- Reisinger A. (2014): Vállalatok kapcsolati hálója Győrben és térségében. In Lados M. (szerk.): *A gazdaság szerkezete és vonzáskörzete alakulása*. Győr: Universitas–Győr Nonprofit Kft., 230–243.