

HÚZÓERŐK



JELENTÉS A KÜLHONI MAGYAR
CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK
HELYZETÉRŐL 2017

Készítette a Hétfa Kutatóintézet
és a Nemzetpolitikai Kutatóintézet
a Miniszterelnökség Nemzetpolitikai
Államtitkárságának felkérésére.



A Jelentést szerkesztette:

Czaller László

Dr. Csige András

Dr. Geambașu Réka

A Jelentés elkészítésében közreműködött:

Ágyas Réka

Győző Réka

Illyés Gergely

Kabai Gergely

Kovály Katalin

Mészáros Attila

Pataki Gábor

Rajkovics Péter

Penovác Katalin

továbbá:

Erőss Bea, Menykö Viktória és Mihók Attila Árpád

Budapest, 2017. október 15.

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

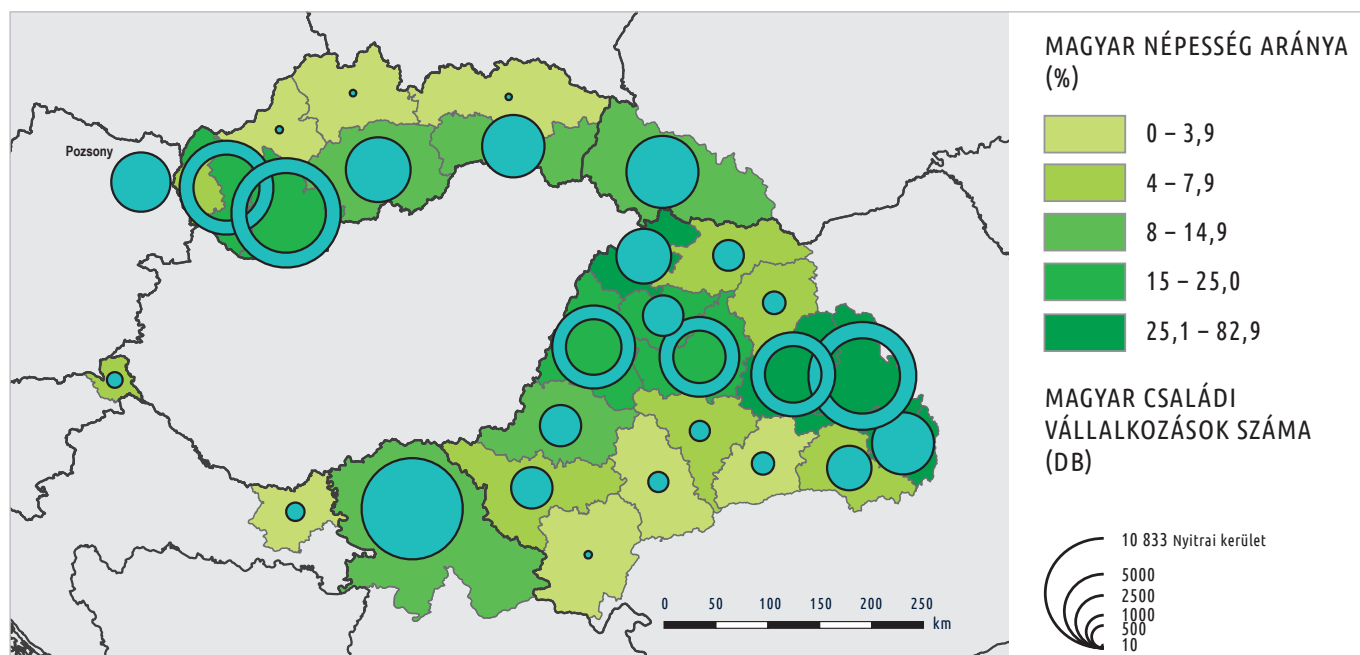
A külhoni magyar családi vállalkozások fontos feladatát töltik be a Kárpát-medencei magyar közösségek életében. A vállalkozó magyar családok működtetik a külhoni magyar gazdasági erőforrások jelentős részét, s foglalkoztatóként sem elhanyagolható a szerepük. Külhoni családi vállalkozásaink magyar nyelven működő üzleti közösségek, amelyek támogatása nélkül kulturális, egyházi és civil közösségeink is gyengébbek lennének. A külhoni magyar iskolarendszerből kikerülő fiatalok jó része e vállalkozásokban kap lehetőséget alkotóvágyának kibontakoztatására. E vállalkozások magyarországi társaik üzleti partnerei is, s számos esetben a Magyarországon előállított termékek, szolgáltatások külhoni forgalmazói is egyben. A külhoni magyar családi vállalkozások őrzők, fejlesztők, támogatók és lehetőségteremtők. A magyar nemzetpolitika eminens érdeke, hogy minél megalapozottabb képpel rendelkezzen a közösség gazdasági életének e csoportjáról, s ismerje nehézségeiket, valamint fejlődési terveiket. E kiadvány elkészítésével ezen szakpolitikai tudásigénynek igyekeztünk megfelelni.

1. A családi vállalkozás a gazdasági tevékenység megszervezésének markáns típusa, üzleti modellje. A családi vállalkozás üzenete a sikeresség, a család egysége, kohéziója, tagjai egymással szembeni lojalitása. Az ilyen vállalkozások tagjai üzleti alakulatuk családi jellegét magától értetődőként tartják számon. E vállalkozók kisvállalkozásként tekintenek cégeikre, s leginkább a nagy, multinacionális vállalatokkal szemben, azokkal a piacokért és a munkaerőért versenyzőként határozzák meg magukat.
2. A családtagok céges keretek közötti együttműködésének megannyi előnye van: a bizalomra való építkezés és annak erősítése, a közös cél eléréséért folytatott küzdelem lendülete, az arra épülő

szövetség és az összetartozás megtapasztalása, a tudás generációkon átívelő módon való átadása, a munkával folyó, de értékesnek számító együttlét és egymás anyagi, illetve érzelmi támogatása mind-mind olyan vonzerő, ami családtagokat vonz be és tart benn a cégekben. Vannak azonban árnyoldalai is a családtagokkal való szoros együttműködésnek: a nyitottság időnkénti hiánya, a konfliktusok, a nem teljesítés „szőnyeg alá söprése”, a nem megfelelően dolgozó családtagok „potyautassága”, a kimaradó családi programok és a nemzedékek közti feszültségek.

3. A Kárpát-medence külhoni térségeiben a magyar családi vállalkozások számát 88 ezerre becsüljük, ami a Magyarországon működő családi vállalkozások számának (kb. 468 ezer) ötödét teszi ki. A külhoni magyar családi vállalkozások száma Erdélyben a legnagyobb, ez a régió adja az összlétszám felét, mintegy 44 ezret. A Felvidéken becsléseink szerint 29 ezer családi kézben levő vállalkozás van, a Vajdaságban pedig 9 ezer működik. A kárpátaljai magyar családi vállalkozások száma nagyjából 4700, míg a Muravidéken és Dél-Baranyában alig néhány száz magyar családi vállalkozás működik.
4. A családi vállalkozások létrejöttében három időszak volt meghatározó:
 - a. Muravidéken, Dél-Baranyában és a Délvidéken számos ma működő magyar családi vállalkozás több évtizedes előzményekkel rendelkezik, a ma működő szervezetet a szülők és nagyszülők generációja hozta létre a titói Jugoszlávia évtizedeiben.
 - b. Az 1990-es fordulatot követően minden külhoni térségben számos új családi vállalkozás született, amelyek megalakulásánál a transzformációs válság kényszerei is hatottak.
 - c. A 2000-es évek gazdasági fellendülése minden külhoni térségben vállalkozók új generációjának adott lehetőséget az elindulásra. A sokszor egyéni jelleggel beinduló vállalkozások mára a család több tagjának adnak munka- és megélhetési lehetőséget.

A MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK BECSÜLT SZÁMA A KÁRPÁT-MEDENCE RÉGIÓIBAN



Adatok forrása: a nemzeti statisztikai hivatalok, a népszámlálások adatai, illetve az 2. táblázatban foglalt források alapján készült saját számítás

5. A családi vállalkozások jómódot biztosítanak a család tagjainak. A külhoni magyar családi vállalkozások elsöprő többsége a család tulajdonában áll: a tulajdonosok között tipikusan sem külső személy, sem intézmény, sem pedig külföldi tőke nem jelenik meg. A külhoni magyar családi vállalkozások körében nem jellemző a nagyvállalkozásból való kiválás, mint ahogyan a privatizációs úton való vállalkozás sem. Ez feltehetőleg összefügg a kisebbségi léttel, amelyből nem álltak rendelkezésre az állami cégek privatizálásához elengedhetetlen gazdasági és kapcsolati tőkék.
6. Családi céget útjára indítani – kezdetben akár egyedülként is a családban, amelyhez később, ha már sikeresen működik, más családtagok is csatlakozhatnak – olyan döntési helyzetet jelent, amely általában ismert a vállalkozásba kezdők számára. A szabadság és függetlenség iránti elköteleződés az anyagi biztonság vagy felemelkedés iránti vágygal párosul, ami együtt egyfajta szilárd jövőképet alkot. A felmerülő dilemmák közül éppen az anyagi vonzathoz kapcsolódik az első és legfontosabb, és pedig a kockázatvállalás formájában.
7. A családi vállalkozásokat leggyakrabban a férj alapította, majd előbb informálisan, utána pedig

formális megoldás révén csatlakozott a feleség. A vállalkozás bővülése során először a családi erőforrásokat igyekeztek a vállalkozások bevonni, kívülről munkatárs csak akkor jött, amikor már nem volt „hadra fogható” családtag. A kisebb vállalkozásoknál a külső munkatársat is igyekeznek családtagként kezelni, ami egyszerre jelent a másutt megszokottnál erősebb köteléket, másrészt nagyobb rugalmasságot is a bizalom mélységéből fakadóan. Fontos megemlíteni, hogy sok nő számára a vállalkozói életforma rugalmassága jelenti a legjobb lehetőséget családi és szakmai feladataik kiegyensúlyozottabb ellátására.

8. A nők fontos szerepet töltenek be a családi vállalkozásokban:
 - a nők nagyobb valószínűséggel végeznek olyan, szívfal mögötti, de nagyon fontos támogató (gyakran adminisztratív) munkát, mint a HR, könyvelés, közösségi kapcsolatok;
 - a nők családi vállalkozáshoz való kapcsolódásának fontos racionalitása nemcsak a cég segítése, hanem a munka és a magánélet könnyebb összeegyeztetése. Erre enged következtetni az, hogy a női családtagok kevesebbet és

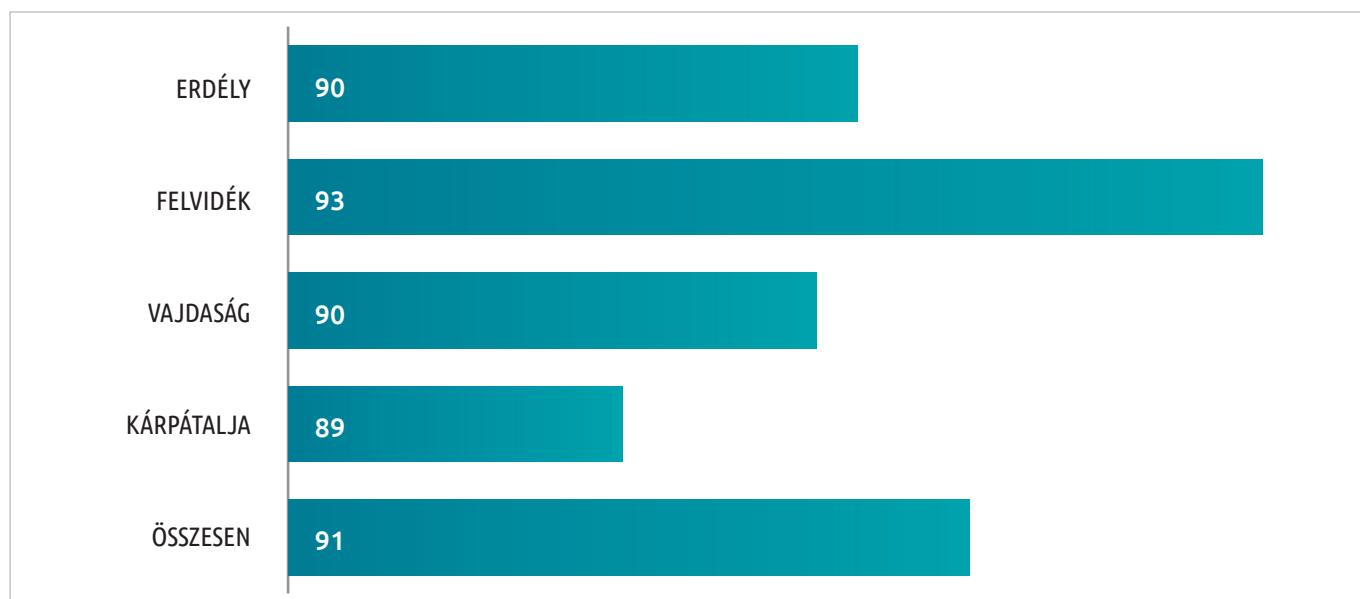
rendszeretelenebbül dolgoznak egyéb – tipikusan gondozási – feladataik miatt. Minderre kevesebb esély van a versenyszférában vagy az állami hivatalokban.

- a nők esetében jobban odafigyel a család a minél hosszabb és folytonosabb munkaviszonyra, különösen a gyermeknevelés okozta megszakítások után.
9. A generációk közötti átörökítés kérdése komolyan csak kevés vállalkozásnál merült fel. Az átörökítés kihívására nem látszanak a tudatos felkészülés, tervezés válaszai, ahol ez felmerült, ott spontán módon, a jó családi kapcsolatok megőrzésére („minden családtag legyen elégedett”) optimalizálva igyekeztek megoldásokat találni. A családi vállalkozás továbbvitele a legtöbb esetben érzelmi kérdés, erkölcsi kötelesség, és a család történetének tiszteletben tartásából fakad. Van azonban ennek pragmatikus dimenziója is: az ily módon vállalkozó fiatalnak nem kell előlről kezdenie a cég felépítését, hanem jócskán támaszkodhat a szülő segítségére.
 10. A családi vállalkozások dolgozóinak 85%-a családtag. Ez egyrészt a cégek méretéből fakad, másrészt bizalmi és menedzsmentkérdés is. A családi vállalkozások egyik alaplilemmája úgy növekedni, hogy ne kelljen jelentős külső kapacitást és munkaerőt bevenni.
 11. A vállalkozásvezetők a családi kapcsolatokra nem tekintenek problémaforrásként, a külsősök és belsősök interakciójára azonban sokkal inkább. Külső munkaerőt, kompetenciákat bevonni gazdasági, de pragmatikus megfontolásból is előnyös: szintlépéshez (a piac, a kínálat szélesítése érdekében) elengedhetetlen a külső tudás bevonása, amely révén hatékonyabbá tehető a vállalkozáson belüli munkamegosztás, és akár a működés professzionalizációját is elősegítheti. A külső beosztott vagy vezető bevonására azért is szükség lehet, mert a munkapiacra nagyobb és szélesebb kínálat van különféle kulturális tőkékből, mint amit a család nyújtani képes. Végül, de

nem utolsósorban, ha van külső vezető, a család együtt is elmehet szabadságra. A külső munkaerő toborzásának legfontosabb veszélyét – különösen a jelenlegi munkaerőhiány közepette – a munkavállalók betanítást követő távoása és általában a lojalitáshiány képezi. Ez például abban is megmutatkozhat, ha vezetőként a külső munkatárs nemcsak távozik, hanem adott esetben a kliensek egy részével akár önálló céget is indíthat.

12. A külhoni magyar családi cég jellemzően a helyi-térégi piacokra termelő-szolgáltató mikrovállalkozás. Foglalkoztatotti létszámuk átlaga minden külhoni régióban tíz fő alatti. A foglalkoztatottak létszámközepértéke Felvidéken a legmagasabb (kb. 9,7 fő). A vállalatok átlagos mérete Kárpátalján a legkisebb, ahol a tipikus gazdálkodási formának az egyéni vállalkozások számítanak, amelyekben a hivatalosan bejelentett alkalmazottak száma elenyésző. Üzleti forgalmuk és üzemméretük tekintetében a közepes és nagyvállalkozások aránya a Felvidéken és a Délvidéken haladja meg a külhoni átlagot, míg Kárpátalján jellemzően kis méretű (több lábon álló, de dominánsan) mezőgazdasági családi vállalkozások működnek.
13. A külhoni családi vállalkozások túlnyomó többségében magyar munkavállalókat foglalkoztatnak, átlagos részarányuk a teljes alkalmazotti létszámon belül meghaladja a 90%-ot. A belső kommunikáció nyelve a legtöbb esetben a magyar.

A MAGYAROK ARÁNYA A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ALKALMAZOTTI LÉTSZÁMÁBAN (%)



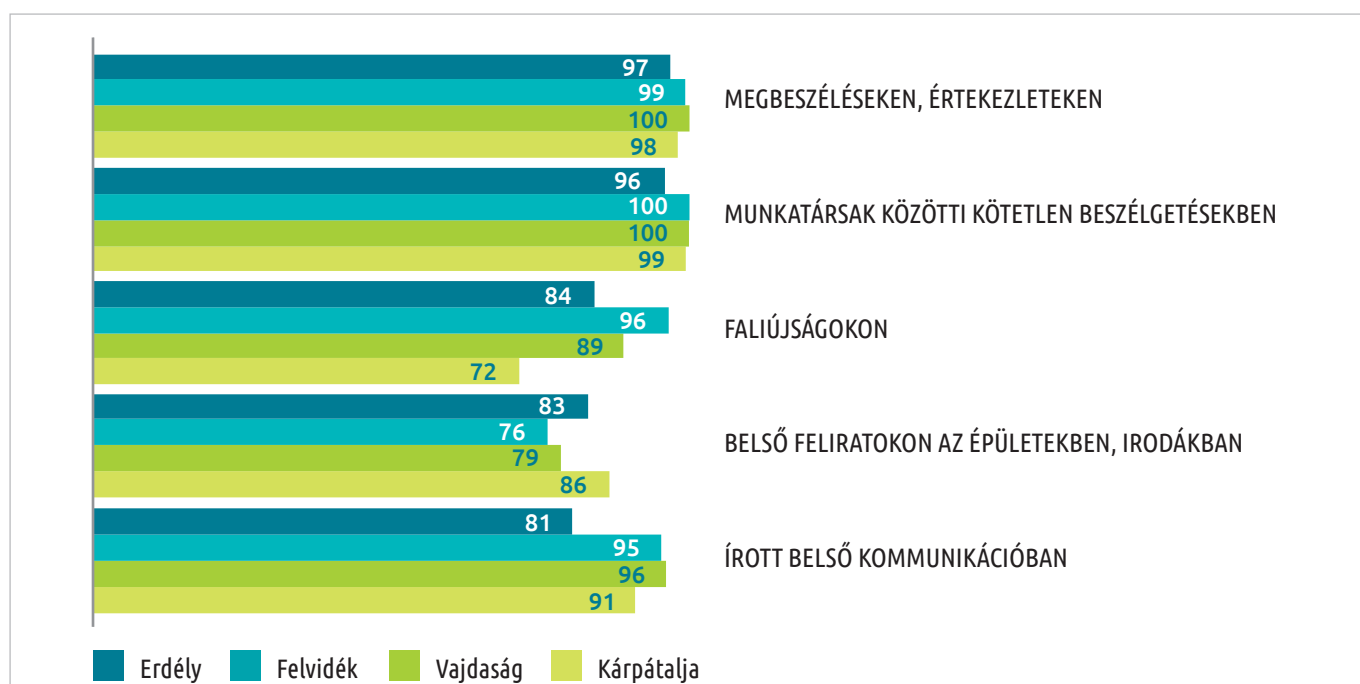
Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

14. A megkérdezett családi vállalkozók államnyelvtudása minden régióban magas szintű, ott, ahol nyelvi problémák vannak, a cég egy-egy munkatársa biztos, hogy anyanyelvi szinten beszéli az adott térség hivatalos nyelvét. Egyedül Kárpátalján azonosítottunk e tekintetben rendkívül komoly problémákat, mivel az ukrain törvénykezés és mindennapi hivatalos nyelvhasználat az ukrán nyelv kizárólagos használatát követeli meg

ott is, ahol korábban beszélt államnyelvként az orosz volt elterjedve.

15. Külhoni magyar családi vállalkozások elsöprő többsége alkalmazza és gyakran teszi meghatározóvá a magyar nyelvet a cégen belüli kommunikáció során. A nagyobb magyar családi vállalkozások „magyar identitása” legerősebben az erős mecénástevékenységben mutatkozik meg. Fontos

A MAGYAR NYELV HASZNÁLATÁNAK GYAKORISÁGA CÉGEN BELÜL, RÉGIÓNKÉNT (%)



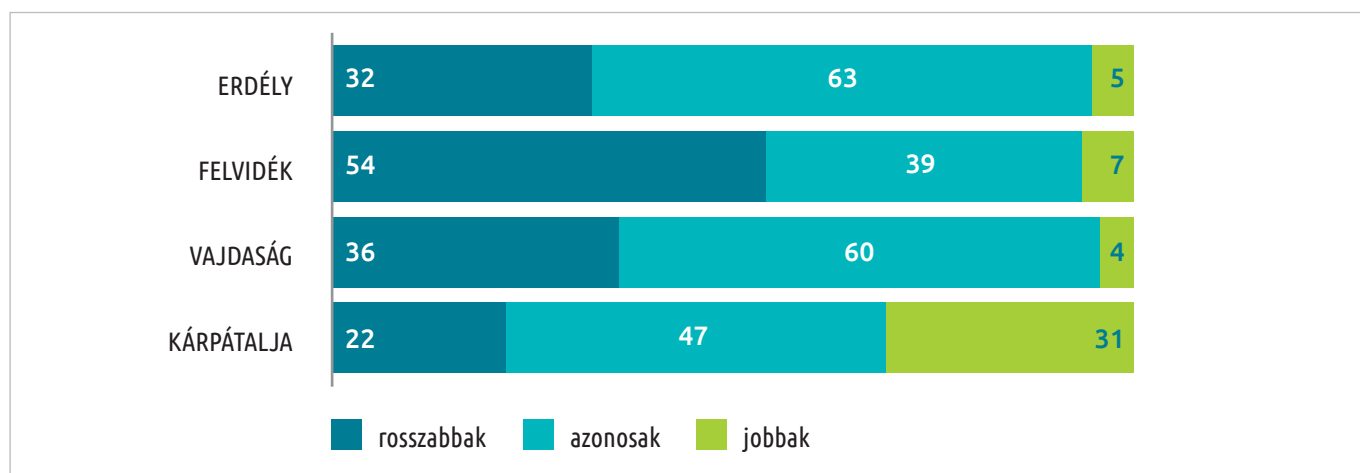
Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

szerepelvárásnak érzékelik, és igyekeznek annak megfelelni, a térségi magyar közösségek kulturális, egyházi, oktatási és egyéb tevékenységeinek támogatását. A magyar emberek foglalkoztatása számukra erkölcsi kötelesség, de gazdaságilag is racionális, hiszen ez az eljárás bizalmon alapuló kapcsolatokat hoz létre. Végül a magyar etnicitás szerinti szelekció az üzleti kapcsolatok kialakításában érvényesül legkevésbé, hiszen ezek a nagy cégek az országos, kisebb mértékben pedig a nemzetközi piacon működnek.

16. Nagyobb mértékű, a magyarokat érő etnikai hátrányokról a felvidéki vállalkozók számoltak be, a csoport fele rosszabbnak ítélte meg a magyar nemzetiségű vállalkozások esélyeit. Kárpátalján némiképp fordított a kép, itt a válaszadók harmada előnyösebbnek érzékelte a magyar etnikumú vállalkozók helyzetét, míg Erdélyben és a Vajdaságban etnikailag semlegesnek ítélik az üzleti környezetet a válaszadók.

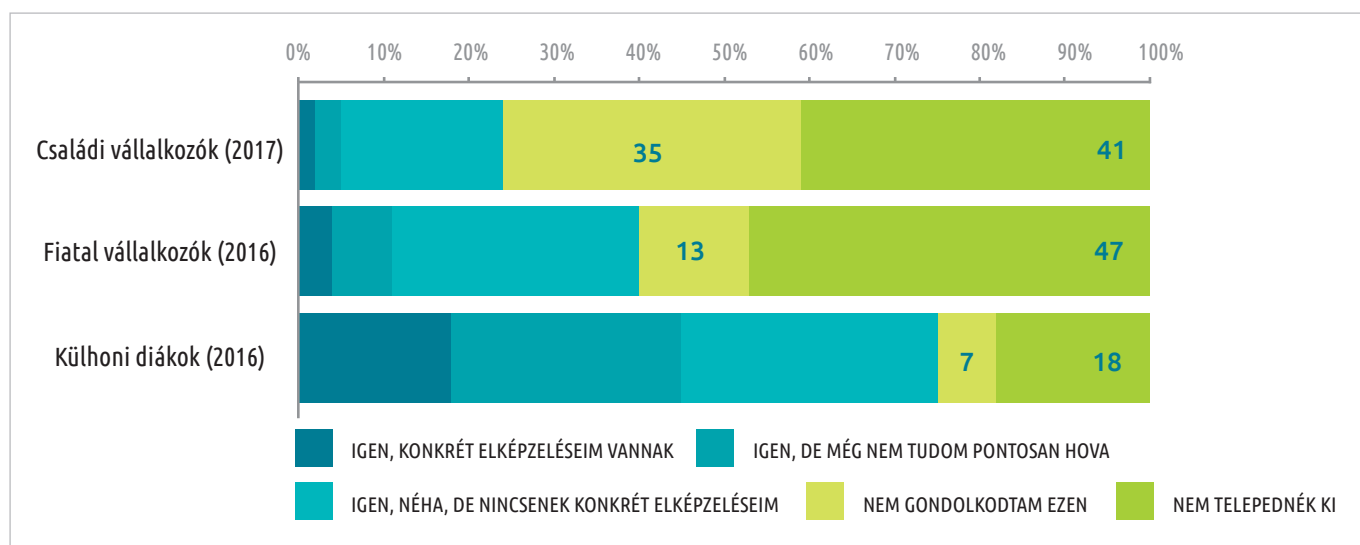
A VÉLT ETNIKAI ÜZLETI DISZKRIMINÁCIÓ MÉRTÉKE TÉRSÉGENKÉNT (%)

(„Összességében hogy gondolja, abban a régióban, amelyben Ön él, és abban az ágazatban, amelyben cége működik, másak-e egy magyar és egy többségi nemzethez tartozó vállalkozó esélyei a sikerre?”)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

AZ OTTHONMARADÁSI SZÁNDÉKOK ALAKULÁSA A CSALÁDI (2017) ÉS FIATAL (2016) VÁLLALKOZÓK, ILL. A KÜLHONI MAGYAR DIÁKOK (2016) KÖRÉBEN („Gondolt-e már Ön arra, hogy kitelepedjen külföldre?”)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele, továbbá a „2016 a külhoni magyar fiatal vállalkozók éve” program keretében a külhoni vállalkozások és a diákok körében végzett kérdőíves adatfelvételek alapján saját számítás

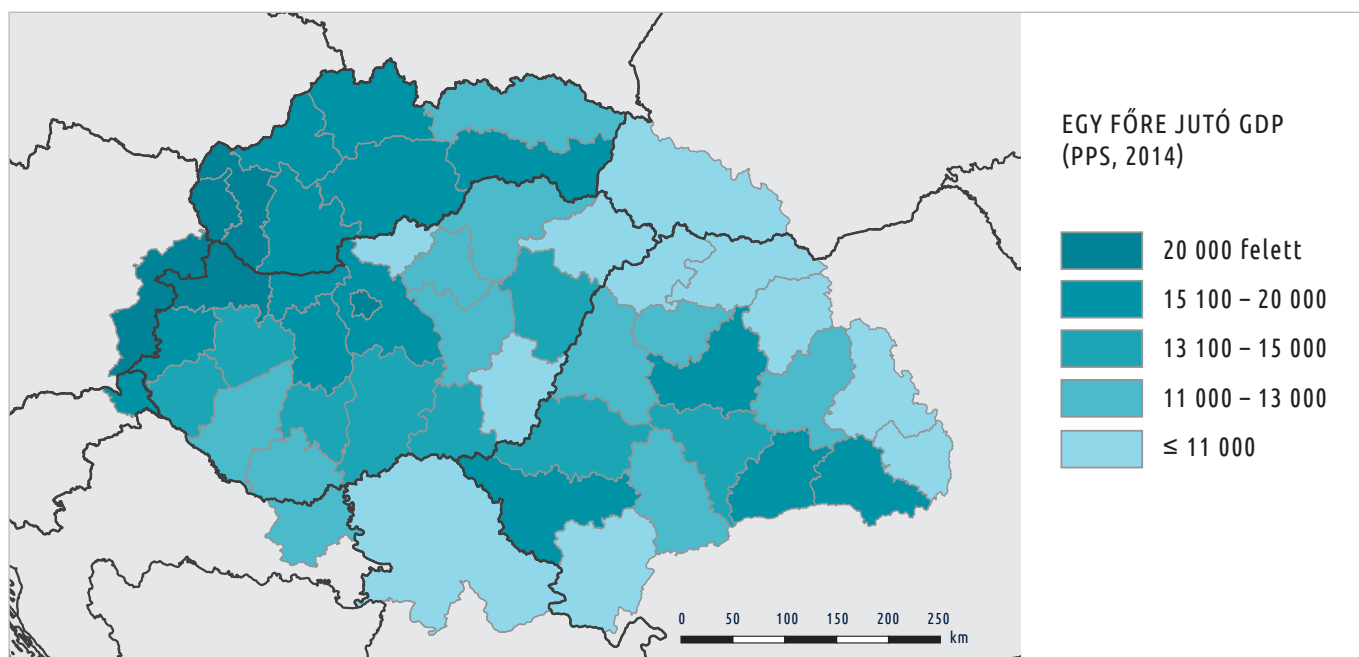
17. Eredményeink szerint a családi vállalkozások betöltik azt a funkciójukat, amelyet sokan – döntéshozók és gazdasági szakemberek egyaránt – tulajdonítanak nekik: működésük az otthonmaradást támogatja, megteremtve annak gazdasági és akár emocionális feltételeit is. A külhoni magyar családi vállalkozók több mint háromnegyede fejében meg sem fordult a kitelepedés gondolata, a fiatal vállalkozók 40%-a, a diákok 75%-a viszont gondolkodott már a kitelepedés kérdésén, s több-kevesebb szándékot is mutat az elköltözésre.

18. A külhoni magyar családi vállalkozók elsősorban vállalkozók, másodsorban családi erőforrásokat használók, s harmadsorban magyarok. Ha a vállalkozói vagy családi érdek konfliktusba kerül az etnikai elvárásokkal vagy szolidaritással, döntéssükor az előbbi szempontot helyezik előtérbe. Ugyanakkor azonosítható, hogy mindennapi működésük során igyekeznek kerülni a vállalkozás és az etnicitás konfliktusát eredményező élethelyzeteket.

19. A külhoni magyar családi vállalkozások legnagyobb része (28%) a kereskedelemben és gépjárműjavításban tevékenykedik. A második legnagyobb méretű ágazat a mezőgazdaság (22%), amit a feldolgozóipar (13%) és az egyéb szolgáltatások (9%) követnek. A külhoni magyar családi vállalkozások 7%-a az idegenforgalomban (szállás, vendéglátás), 5% pedig az építőiparban működik.

20. A Kárpát-medence foglalkoztatási, növekedési és vállalkozási szempontból legnehezebb helyzetében levő térsége továbbra is Kárpátalja és a Vajdaság. Az elmúlt évek gazdasági növekedésének eredményeképpen az erdélyi megyék gazdasága megindult a felzárkózás útján, különösen néhány nagyváros (Temesvár, Kolozsvár, Brassó, Nagyszeben) térségének gazdasági fejlettsége zárkózott fel az EU-átlagához. A romániai növekedésnek köszönhetően az erdélyi magyarság jelentős része egyre jobb gazdasági körülmények között él. A délvidékinél jelentősebben jobb helyzetben van ugyan Dél-Baranya, a Felvidék keleti része, illetve néhány magyarországi megye (Nógrád, Békés) gazdasága, ám alig vannak jelen a gazdasági dinamizmus jelei.

AZ EGY FŐRE JUTÓ GDP (PPS) ALAKULÁSA 2014-BEN A KÁRPÁT-MEDENCÉBEN



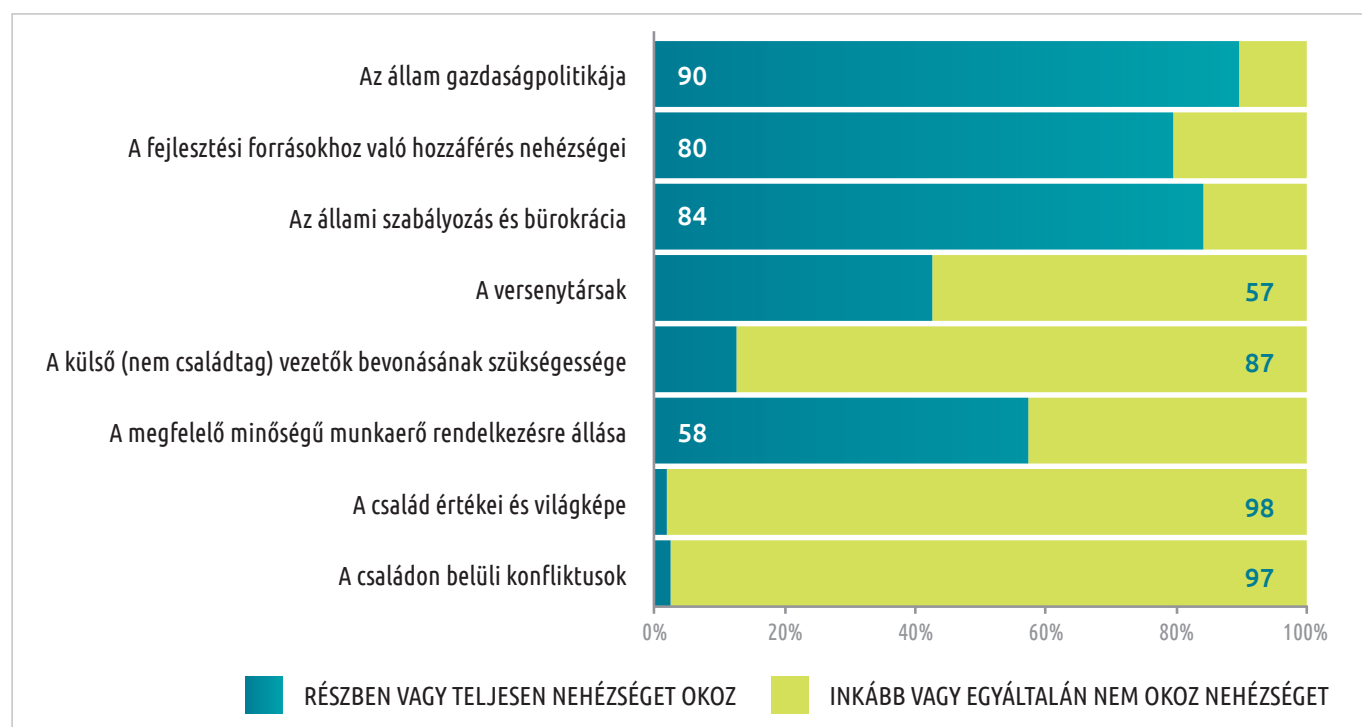
Adatok forrása: az Eurostat, a szerb és ukrán statisztikai hivatalok adatai alapján saját számítás

21. A Kárpát-medencében a vállalkozói aktivitás Romániában, Ausztriában és Szlovákiában a legmagasabb az aktív korú népességen belül. Szlovénia és Magyarország esetében az átlagtól kismértékben eltérő értékekkel találkozunk, Szerbia esetében az EU-s referenciaértéktől való elmaradás igen jelentős mértékű a nemzetközi felmérési eredmények szerint. A legtöbb vállalkozás ma már nem kényszerből születik meg, hanem a kínálókozó lehetőségek észleléséből. Ausztriában, Szlovéniában és Magyarországon ma már háromszor nagyobb a lehetőségmotivált vállalkozások aránya, mint a kényszervállalkozóké, míg Szlovákia és Románia esetében a két vállalkozótípus hasonló létszámban fordul elő.
22. A térség államai közül nemzetközi felmérési eredmények szerint Ausztria biztosítja a leginkább vállalkozásbarát környezetet. Fontos tudnunk, hogy Románia egyre több területen zárkózik fel az EU-átlagához, s az üzleti finanszírozás biztosításának kivételével minden szempontból jobb feltételeket kínál a vállalkozásalapításhoz és -bővítéshez, mint a kelet-közép-európai térség államainak többsége. Az Erdélyben működő magyar családi vállalkozások, a szakértői vélekedés szerint, így

ma már számos szempontból jobb feltételek között működnek, mint a magyarországiak, kivételt az üzleti finanszírozás nehézségei és a fizikai infrastruktúra rossz állapota képez. A vállalkozásműködést támogató pénzügyi, jogi és egyéb adminisztratív szolgáltatások elérhetősége, valamint az adózás és a bürokrácia jelentette terhek mértéke Romániában lényegesen kedvezőbb, mint a térség más országában.

23. A külhoni magyar családi vállalkozások vezetői számára az üzleti működés során a legnagyobb problémát a gazdaságpolitika, a fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés nehézségei és az állami szabályozás rossz minősége okozza.
24. A gazdaságilag erős Magyarország csak akkor tudja a határon túli magyar közösségek megmaradását tartósan szolgálni, ha a külhoni térségek gazdasági fejlettsége kiegyenlítődik. Az elmúlt évek gazdasági folyamatai egyértelműen jelzik, hogy a válság sújtotta térségekből elvándorolnak a munkaképes emberek, a süllyedő térségek munkaerő- és tágabban népességmegtartó képessége gyenge. Az elkövetkező évek és évtizedek

A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSVEZETŐK ÁLTAL ÉRZÉKELT PROBLÉMÁK (%)



Adatok forrása: a HÉTFÁ Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

legkomolyabb nemzetpolitikai kihívásának így az látszik, hogy a külhoni térségekben a szomszédos államok és a magyar nemzetpolitika gazdaságfejlesztési beavatkozásait miként lehet összehangolni. Elemzésünk eredményei azt jelzik, hogy a területi kohézió Kárpát-medencén belüli erősítése kiemelt nemzetpolitikai céllá kell váljon.

25. A külhoni magyar családi vállalkozások többsége nemzetközi összehasonlításban rossz gazdasági teljesítményt és alacsony dinamizmust mutató térségekben működik. A magyarok lakta térségek alig tudnak versenyezni a szakképzett munkaerő megtartásában a jobb gazdasági helyzetben levő, vibráló gazdaságú Kárpát-medencei nagyvárosokkal és Nyugat-Európával. A gazdasági növekedés által előidézett munkaerőpiaci folyamatok mára oda alakultak, hogy a külhoni magyar családi vállalkozások legjelentősebb problémájává a szakképzett, dolgozni akaró és tudó munkavállalók hiánya vált.
26. A magyarországi gazdaság elmúlt években tapasztalt növekedése a mai államterületen belül számos térségben és ágazatban munkaerőhiányt eredményezett. Számos magyarországi telephellyel rendelkező vállalkozás e hiányt az államhatáron túl élő magyar állampolgárságú és/vagy nemzetiségű munkavállalókkal próbálja betölteni, ami tovább erősíti a külhoni térségekben mutató szakemberhiányt. A külhoni magyar dolgozó alkalmazásáért ma versenybe szállnak a nyugat-európai – szintén munkaerőhiánnyal küzdő – térségek vállalkozói, a magyarországi cégek és a külhoni vállalkozások. Látni kell azt is, hogy a magyarországi vállalkozások által kínált bérek és munkakörülmények alig tudnak versenyezni a nyugat-európaiakkal. Azok a munkavállalók, akik jobb munkabérek reményében elhagyják szülőföldjüket, nagy valószínűséggel a magasabb jövedelmet kínáló térségeket részesítik előnyben, szemben Magyarországgal.
27. A magyarországi gazdasági növekedés következtében a szülőföldön való boldogulás nemzetpolitikai céljának megvalósítása ellen ható folyamatok erősödtek fel, amelyek jelentőségét egyelőre

nem lehet még látni. Az biztos azonban, hogy a magyarországi munkaerő-közvetítők látványosan megjelentek egyes külhoni térségekben (pl. Délvidék). Magyar kormányzati eszközökkel ezeket a folyamatokat nem tűnik célszerűnek támogatni, hisz ezek a külhoni magyar közösségek megmaradását, jövőjét veszélyeztetik.

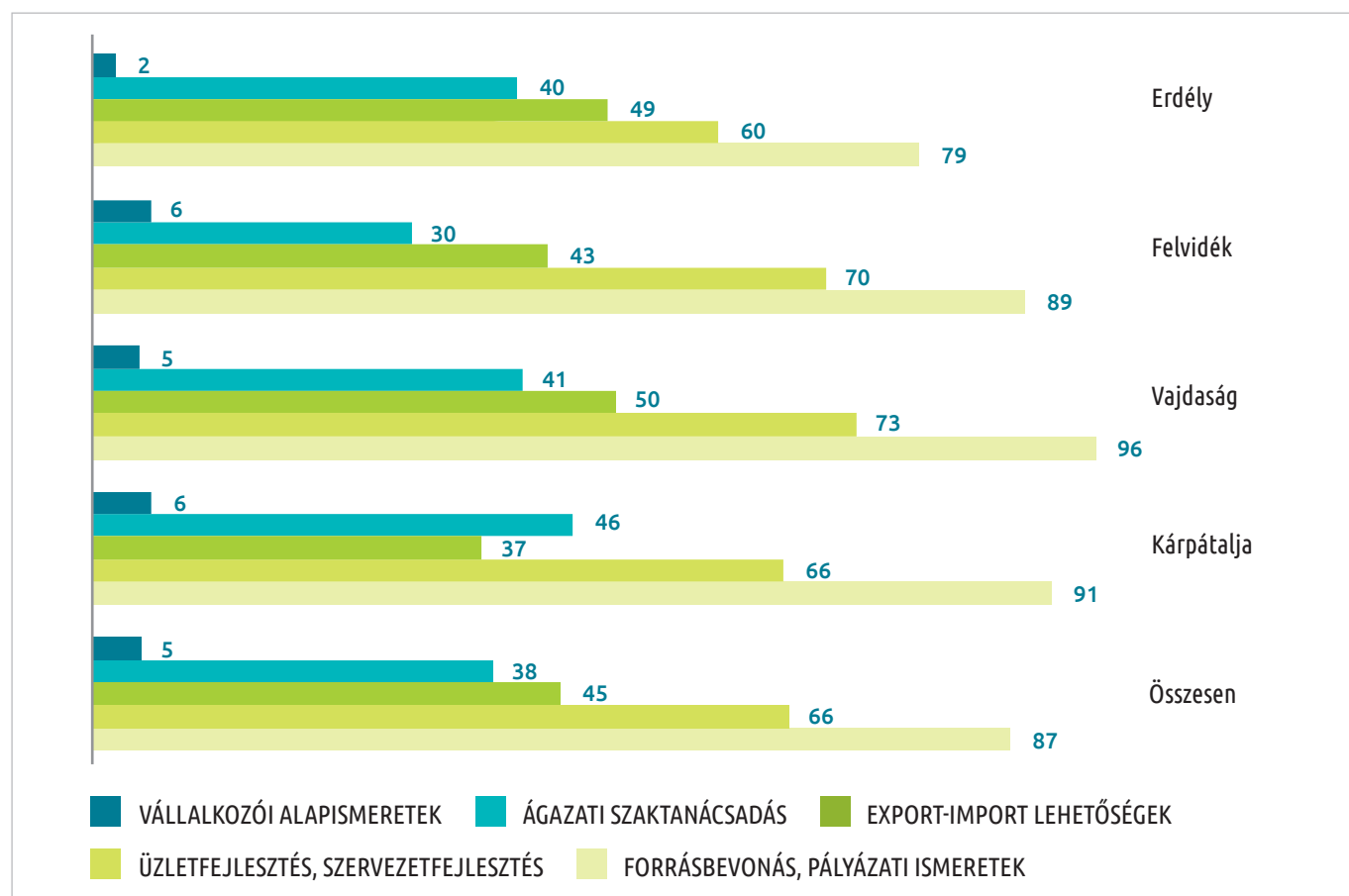
28. A Vajdaságban a családi vállalkozások fele nyert már állami vagy EU-s forrásokat, Erdélyben 31%-uk, Felvidéken pedig 19%-uk. Míg Erdélyben és Felvidéken a legfőbb finanszírozó az Európai Unió, a Vajdaságban a szerb és magyar állami támogatásoknak van vezető szerepe, amely fajlagosan alacsonyabb támogatási összeget jelent. Vajdaságban a családi vállalkozók 39%-a pályázott szerb költségvetési forrásból finanszírozott támogatásokra, harmaduk a magyar állami kiírásaira pályázott sikeresen. Utóbbi forrás Kárpátján tölt be vezető szerepet, ahol a vállalkozók közül sokan a pályáztatás rendszerével is a magyarországi forrásokon keresztül találkoznak első ízben.

AJÁNLÁSOK

A külföldi magyar családi vállalkozások működését leginkább akadályozó tényezők (gazdaságszabályozás, bürokratikus terhek) hatásainak enyhítése, megszüntetése kívül van a magyar állam és közösség jelenkori lehetőségein. A magyar közösségek fennmaradásának egyik kulcsintézményét jelentő családi vállalkozások előrelépését a következő területeken lehet segíteni: támogatás biztosítása fejlesztéseik megvalósításához; a magyarországi piacra jutás támogatása; közreműködés új üzleti kapcsolatok kialakításában, a meglévők elmélyítésében; a közösségi alapon szerveződő támogató környezet létrejöttének, az üzleti hálózatok megerősödésének támogatása; a magyar nyelvű oktatás fejlesztése révén felkészült munkavállalók kiképzése.

1. A külföldi magyar családi vállalkozások többsége számára kis méretükből fakadóan nehezen elérhetőek az államok által biztosított EU-s vagy állami fejlesztési források és kedvezőbb feltételeket kínáló hitelek. A viszonylag kis összegű, könnyen hozzáférhető, magas támogatottságú fejlesztési, illetve kedvezményes hiteltermékek iránt komoly kereslet van, amely biztosításával a magyar kötődésű vállalkozók a piaci versenyben etnikai hovatartozásukból fakadó esetleges hátrányaikat kompenzálni tudják, a magyar állam és a magyar közösség megbecsültsége pedig növekszik. A Széchenyi-kártya által kínált beruházási és likviditási hitel- és garanciatermékek külföldi változatának kialakítása megfontolásra érdemes. Különösen fontos lehet a támogatások eljuttatása a kereskedelem és a turizmusban működő vállalkozásokhoz, ahol jelentős arányban vannak jelen a magyar vállalkozók.

A CSALÁDI VÁLLALKOZÓK TÁMOGATÁSI IGÉNYEINEK ALAKULÁSA (EMLÍTÉSEK ARÁNYA, %)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE „2016 a külföldi magyar fiatal vállalkozók éve” program keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

2. A ma is meglevő számos lehetőség híre nem jut el a perfiérikusabb helyzetben levő vállalkozókhoz. Olyan forrásbevonást támogató térségi hálózatok kialakítása látszik szükségesnek, amelyek megismertetik a pályázati lehetőségeket és alkalmat teremtenek a projektfejlesztők pályázatírók és a vállalkozók közti kapcsolatépítésre.
3. A magyar–magyar üzleti kapcsolatok fejlesztésében komoly kiaknázatlan lehetőségek rejlenek, üzleti találkozók, konferenciák szervezésével lehetővé kell tenni a bel- és külhoni családi vállalkozók közti személyes bizalom létrejöttét, a hasonló területen tevékenykedő vállalkozók és családjaik személyes kapcsolatfelvételét.
4. A külhoni magyar gazdaságfejlesztés eltérő adottságokkal, fejlettségi színvonallal, gazdasági szerkezettel és dinamizmussal bíró térségekben próbál működni. A jövőben erősíteni kell a helyi-térségi helyzethez és lehetőségekhez illeszkedő beavatkozások, fejlesztési konstrukciók kialakítását, a térségi igényeket jobban kiszolgáló támogatási megoldások kidolgozását.
5. A külhoni vállalkozástámogatás rendszerét a továbbiakban is fenn kell tartani, számos területen bővíteni kell, másutt pedig a visszajelzések és tapasztalatok alapján módosítani szükséges a rendszert. A Vajdaságban és Kárpátalján alapos hatásértékelés látszik szükségesnek, hogy a további támogatások célzása és szabályozása az igényekhez jobban illeszkedjen. A Muravidék és Dél-Baranya esetében az idén meghirdetett gazdaságfejlesztési programok első tapasztalatait kell megvárni, míg a Felvidéken és különösen Erdélyben a vállalkozásfejlesztési programok elindítására kell hangsúlyt helyezni. A vállalkozástámogatás eszközrendszerében mindezek mellett új, bonyolultabb konstrukciókat is indokolt kialakítani, amelyek egy-egy térség, nagyváros, ágazat sajátos szükségleteire reagálnak.
6. Különösen fontosnak látszik néhány nagyváros (pl. Marosvásárhely, Szabadka, Beregszász, Komárom) gazdasági dinamizmusba való bekapcsolódási lehetőségének erősítése, a magyar vállalkozások súlyának növelése, ehhez kapcsolódóan speciális programok kialakítása.
7. A külhoni családi vállalkozások jellemzően a helyi-mikrotérségi piacokra termelnek, szolgáltatnak. E piacok alakítására az állami hatóságok és más piaci szereplőkön kívül nagy befolyással bírnak a helyi és megyei önkormányzatok is, amelyek az esetek jelentős részében magyar politikai csoportosulások irányításával működnek. Ezeken a magyar többségű és magyar irányítású településeken lehetőség kínálkozik a családi vállalkozások és a helyi önkormányzatok közti együttműködés javítására, olyan helyi fejlesztési partnerségek kialakítására, amelyek a helyi üzleti környezet jobbá tételét, vállalkozásbaráttá tételét szolgálják. A magyar nemzetpolitikának és a külhoni magyar érdekképviseléseknek ösztönözniük kell a helyi fejlesztési partnerségek létrejöttét, ezeken keresztül a jó vállalkozásfejlesztési gyakorlatok elterjesztését.
8. A külhoni magyar politikai szervezetek programjában és tevékenységében az eddiginél nagyobb hangsúlyt kell helyezni a családi vállalkozások és tágabban, a mikro- és kisvállalkozások („vidéki kisvállalkozók”) helyzetének javítását szolgáló kormányzati intézkedések kidolgozására, jogalkotáson való keresztülvitelére, illetve a vállalkozásokkal kapcsolatos adminisztratív terhek csökkentésére.
9. A családi vállalkozásoknál a generációváltást, az új vezetőnemzedék felkészültségét és Kárpát-medencei üzleti beágyazottságát indokolt lehet magyarországi üzleti ösztöndíjprogram kialakításával támogatni. Ennek a konstrukciónak az lenne a lényege, hogy egy előzetesen kiválasztott, üzleti képzést nyújtó felsőoktatási intézmény egy féléves, nappali tagozatos továbbképzést biztosít a külhoni magyar családi vállalkozások 18–35 éves (jövőbeni) vezetőinek. A képzés magyar nyelvű, a részvételhez szükséges ösztöndíjat a magyar kormány bocsátja rendelkezésre.

HÚZÓERŐK



JELENTÉS A KÜLHONI MAGYAR
CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK
HELYZETÉRŐL 2017

TARTALOM

Családi vállalkozások a Kárpát-medencében.....	15
A Kárpát-medence gazdasági teljesítményének különbségei.....	15
Az üzleti környezet állapota a Kárpát-medence államaiban	19
A külhoni magyar családi vállalkozások becsült száma.....	25
A külhoni magyar családi vállalkozások jellemzői	29
Vállalkozásszerkezet.....	29
Tipikus magyar családi vállalkozások	34
Család és vállalkozás.....	36
A támogatások szerepe a családi vállalkozások finanszírozásában.....	43
A magyar családi vállalkozások „etnicitása”	46
Jövőtervek, fejlesztések.....	52
Közelről – térségi esettanulmányok a családi vállalkozások működéséről	54
Enyhülő ellenszélben: udvarhelyszéki családi vállalkozások	54
Mecénások, foglalkoztatók és újítók: nagyvállalkozók Kolozsvárott	63
Dinamizmus és normalitás Pozsony vonzásában	78
Zentai vállalkozások a munkaerőhiány szorításában	87
Kényszer szülte kárpátaljai vállalkozó családok	97
Magyar gazdák Dél-Baranyában és a Muravidéken	107
A kérdőíves vizsgálat és az esettanulmányok módszertana.....	117
Kérdőíves vizsgálat.....	117
Esettanulmányok.....	118
Fókuszcsoportos kutatássorozat.....	119
Könyvészet.....	120

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK A KÁRPÁT-MEDENCÉBEN

A KÁRPÁT-MEDENCE GAZDASÁGI TELJESÍTMÉNYÉNEK KÜLÖNBSEGEI

A munkaerőpiacok általános állapotát tükröző mutatókban észlelt regionális eltérések, illetve a gazdasági értéktermelés előzetes feltérképezése elengedhetetlen ahhoz, hogy megismerjük azt a szélesebb társadalmi és gazdasági közeget, amelyben a családi vállalkozások működnek. A Kárpát-medence térsége a gazdasági teljesítmény mutatószámainak tekintetében jelentős eltéréseket mutat. Ezek az eltérések szoros együtt mozgást mutatnak a vállalkozások és a munkavállalók gazdasági mozgásterével, az életszínvonal és a vándorlási tendenciák alakulásával.

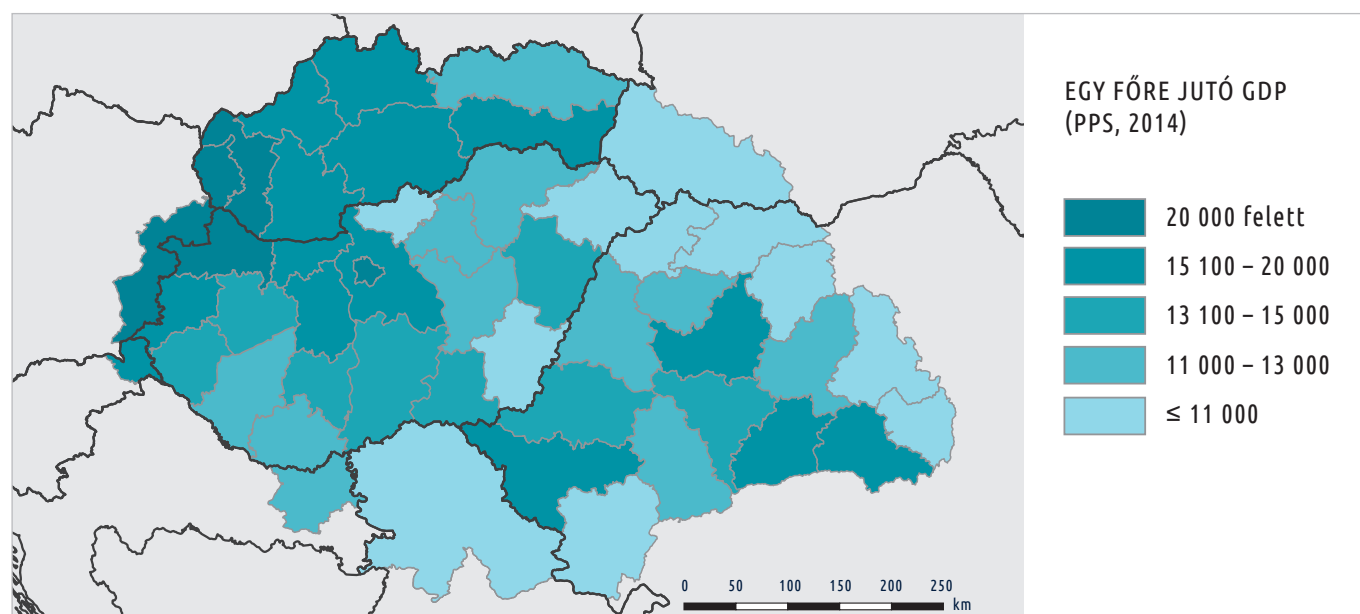
Az egy főre jutó GDP a Kárpát-medence térségeiben jelentős eltéréseket mutat (1. ábra).

A legmagasabb értékkel bíró Pozsony és a sereghajtó Kárpátalja között az eltérés több mint tízszeres, miközben kizárólag a két leggazdagabb főváros, Pozsony és Budapest haladja meg az EU-28 átlagát.

A térség Európai Unióhoz viszonyított lemaradása aggasztó mértékű,

a vizsgált területi egységek fele nem éri el az uniós átlag 50%-át sem. A gazdasági teljesítményben megmutatkozó belső különbségek térbeli mintázata északnyugat-délkelet irányultságú lejtőt mutat, ezt csupán néhány urbanizált erdélyi megye töri meg, mint Kolozs, Temes, Szeben vagy Brassó. A Kárpát-medence éllovasának a két fővároson kívül a Nagyszombati kerület, Győr-Moson-Sopron, Temes, Kolozs megye és a Nyitrai kerület számít. A külhoni térségekben a legkevésbé fejlett régióknak Kárpátalja, Észak-Erdély megyéi, illetve Vajdaság számítanak. Ugyanakkor a sereghajtók között kell említeni Nógrád, Békés és Szabolcs-Szatmár megyéket is.

1. ÁBRA: AZ EGY FŐRE JUTÓ GDP (PPS) ALAKULÁSA 2014-BEN A KÁRPÁT-MEDENCÉBEN



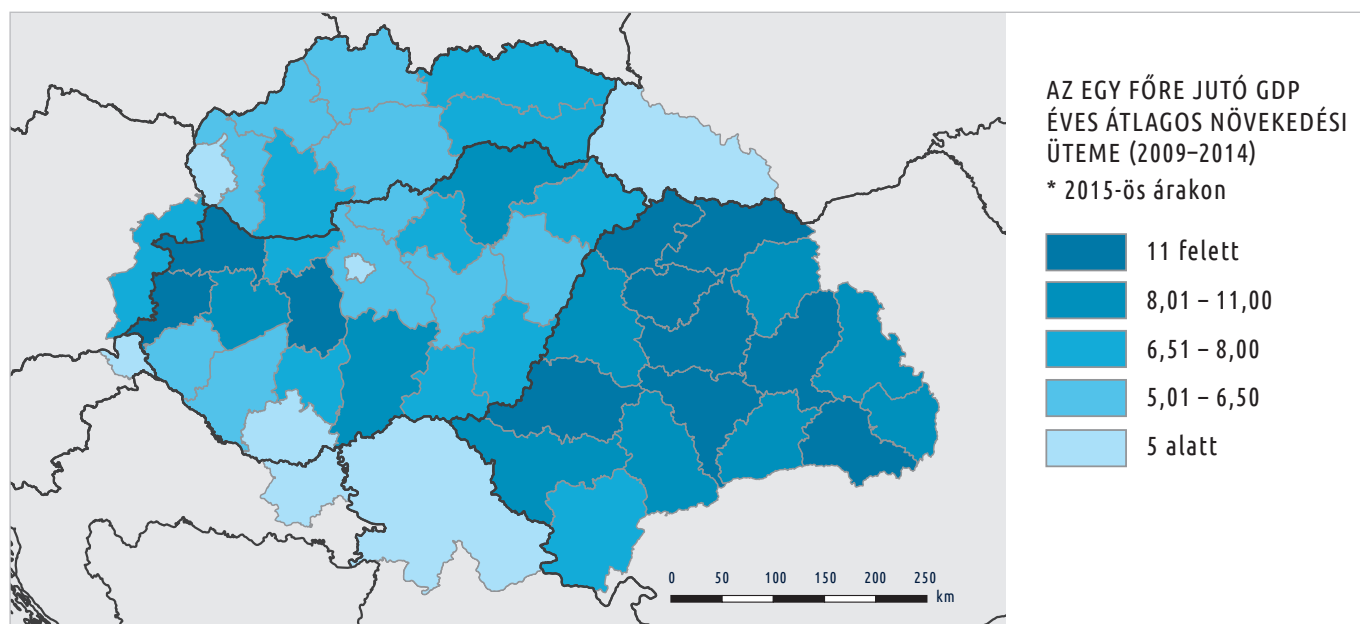
Adatok forrása: az Eurostat, a szerb és ukrán statisztikai hivatalok adatai alapján saját számítás

Kárpát-medence jelenleg megfigyelhető belső jövedelmi egyenlőtlenségeinek kialakulásában jelentős mértékben megmutatkozik a 2008-as válságból történő kilábalás sikeressége vagy éppen sikertelensége.

A 2009 és 2014 közti időszak éves átlagos növekedési üteme alapján az erdélyi megyék voltak képesek a leggyorsabban talpra állni a recesszió okozta visszaesésből,

illetve ezek tudtak többletnövekedési potenciált felmutatni (2. ábra). Az erdélyi megyék többségében az éves átlagos növekedési ütem 10%-os, ugyanakkor a kimagasló értékek nem kizárólag a gazdasági értéktermelés növekedésének hatásait tükrözik, hanem a népességszám csökkenésének hatását is magukban foglalják. Az egyetlen megye, ahol a 13%-os éves átlagos növekedés a népesség bővülésével együtt járt a vizsgált időszakban, az Kolozs megye. Hasonlóan dinamikus növekedést Győr-Moson-Sopron, Fejér és Vas esetében találunk, amelyek már 2009-ben is a Kárpát-medencében jellemző jövedelmi eloszlás felső harmadában helyezkedtek el. Ezzel szemben számos olyan térség van, amely eleve kedvezőtlen jövedelmi helyzetben volt és a növekedés mértéke átlagon alul maradt. Tipikusan ilyen megyének számítanak Magyarországon a dél-dunántúli és alföldi megyék, Szlovákiában az Eperjesi és Kassai kerület, illetve a Muravidék. Vajdaság, Dél-Baranya, illetve a térségben sereghajtó Kárpátalja esetében a fajlagos jövedelem változása 1% alatt volt. Alacsony növekedési ütemet produkált mindkét főváros, Budapest és Pozsony, illetve azok közvetlen környezete (Pest megye, Nagyszombati kerület) is.

2. ÁBRA: AZ EGY FŐRE JUTÓ GDP ÉVES ÁTLAGOS NÖVEKEDÉSI ÜTEME 2009 ÉS 2014 KÖZÖTT A KÁRPÁT-MEDENCÉBEN (%)



Adatok forrása: az Eurostat, a szerb és ukrán statisztikai hivatalok adatai alapján saját számítás

Az egy főre jutó GDP a regionális gazdaság egészének teljesítményét méri. A vállalkozások gazdasági szerepének térbeli összehasonlításához ugyanakkor a nemzeti számlák rendszeréből regionális szinten nem érhetőek el adatok. Ahhoz, hogy a magánszféra, azon belül is a vállalkozások relatív jelentőségét mérhessük, a vállalkozói sűrűség mutatószámát használjuk fel, amely erős korrelációs kapcsolatban van a vállalkozói szektorban termelt hozzáadott érték alakulásával. Ebben a tekintetben változatlanul

**Pozsony áll az élen, ahol 1000 főre több mint 107 társas vállalkozás jut.
Budapest esetében az érték 80 vállalkozás,**

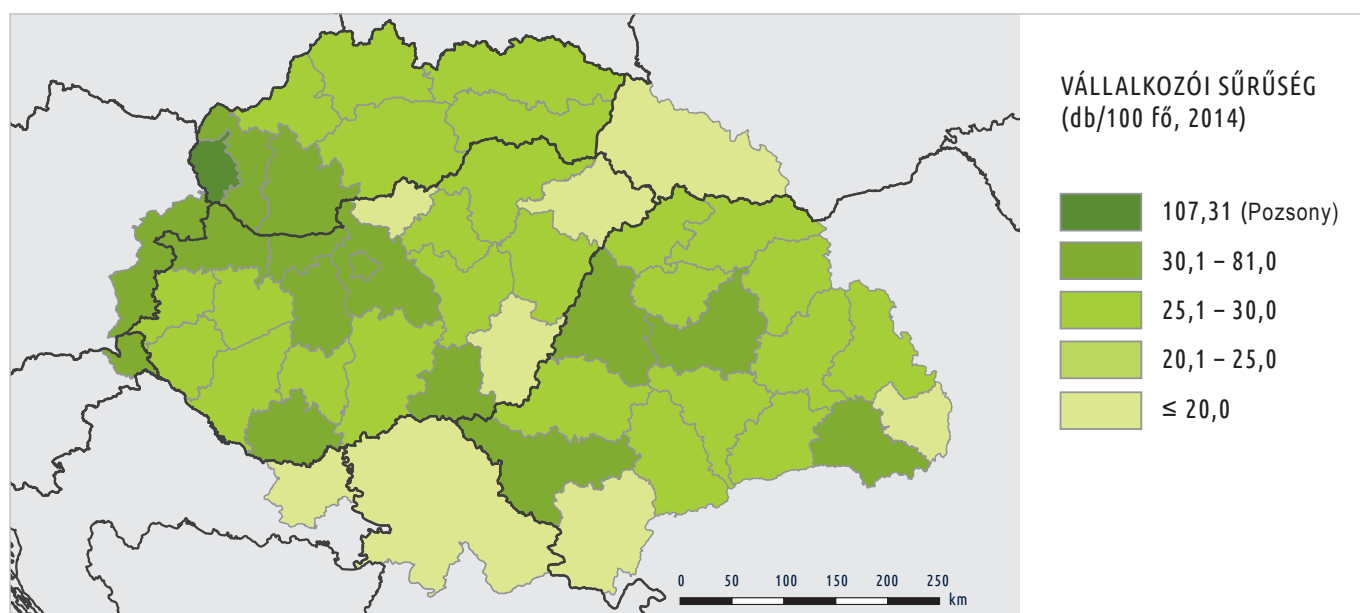
ami az EU-28 átlagának még így is csaknem kétszerese. A Kárpát-medence térsége az Európai Unióhoz viszonyítva kisebb mértékű lemaradásban van, mint az egy főre eső GDP esetében, ami arra utal, hogy a térség vállalkozásainak átlagos termelékenysége jóval alulmarad az EU nyugati országainak vállalkozásaihoz képest.

A Kárpát-medence belső egyenlőtlenségeit vizsgálva, a bruttó hazai termékhez hasonlóan a vállalkozás-sűrűség értékei is keleti irányban csökkennek, amelynek mértéke egy nagyságrendnyi (3. ábra).

A rangsor végén álló külhoni térségek közé Kárpátalja, Dél-Baranya, Vajdaság, Krassó-Szörény és Kovászna megye tartozik, ahol 100 főre kevesebb, mint 20 társas vállalkozás jut.

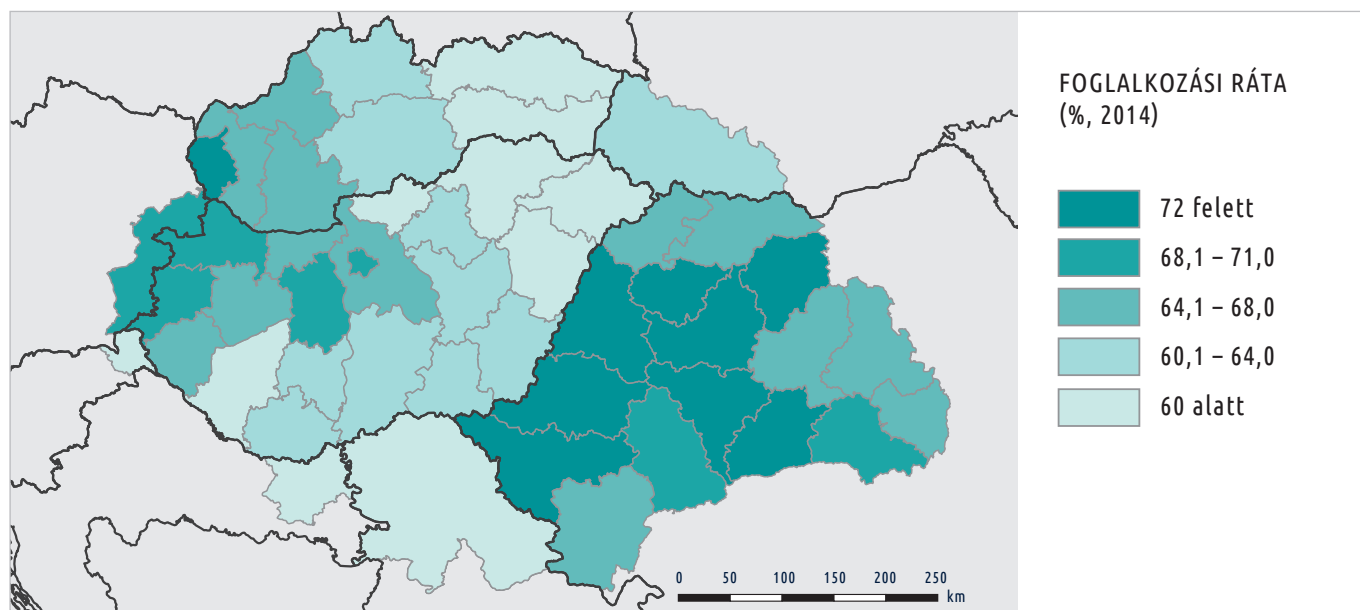
A magyarországi megyék közül hasonló lemaradásban van Nógrád, Békés és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye.

3. ÁBRA: A 100 FŐRE JUTÓ TÁRSAS VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA 2014-BEN A KÁRPÁT-MEDENCÉBEN



Adatok forrása: az Eurostat, a szerb és ukrán statisztikai hivatalok adatai alapján saját számítás

4. ÁBRA: A FOGLALKOZTATÁSI RÁTA ALAKULÁSA A KÁRPÁT-MEDENCE RÉGIÓIBAN (% , 2015)

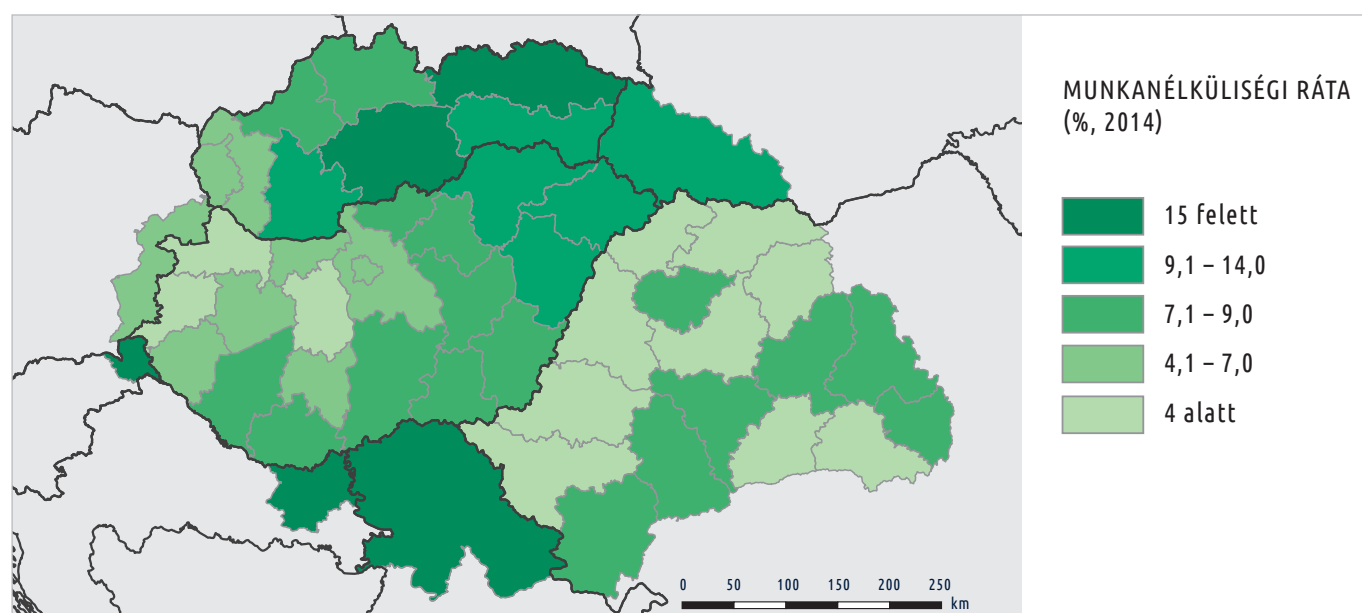


Adatok forrása: az Eurostat, a szerb és ukrán statisztikai hivatalok adatai alapján saját számítás

A foglalkoztatási viszonyok alakulásának regionális különbségei gyökeresen eltérnek az eddig látottaktól (4. ábra). A térség helyzete kapcsán, az Európai Unió közösségén belül értékelve, kevésbé aggasztó a helyzet, mint az egy főre jutó GDP esetében. Az Európai Unió országainak átlagát (64%) meghaladó foglalkoztatási aránnyal a Felvidék nyugati kerületei (beleértve a fővárost), Magyarország nyugati fele és Budapest, valamint számos erdélyi megye rendelkezik. Az alacsony szintű foglalkoztatás problémája Kárpátalját, Vajdaságot, Muravidéket, Dél-Baranyát, illetve a Felvidék keleti kerületeit (főleg a Kassai és az Eperjesi kerületeket) érinti leginkább. Az Erdélyben tapasztalható magas értékek a mezőgazdaság kivételesen magas arányú foglalkoztatási szerepének tudhatók be. Hasonló következtetések vonhatók le a munkanélküliség tekintetében is (5. ábra).

A munkanélküliséggel leginkább sújtott térségek közé Dél-Baranya és Vajdaság, Felvidék középső és keleti felének kerületei, valamint Észak-Magyarország és Észak-Alföld megyéi tartoznak.

5. ÁBRA: A MUNKANÉLKÜLISÉGI RÁTA ALAKULÁSA A KÁRPÁT-MEDENCE RÉGIÓIBAN



Adatok forrása: az Eurostat, a szerb és ukrán statisztikai hivatalok adatai alapján saját számítás

Az első két területegység esetében a munkanélküliség kivételesen aggasztó mértékű, itt a rátaértékek a 20%-ot is meghaladják. Ennél alacsonyabb értékekkel bír, de nagytérségi és európai összehasonlításban még mindig kedvezőtlennek mondható Felvidék középső és keleti felének helyzete is, ahol a ráta 15% feletti. Felvidék középső régiójának belső egyenlőtlenségei azonban jelentősnek mondhatók.

Míg a Zsolnai kerület 13%-os, addig a Besztercebányai kerület 25%-os munkanélküliségi rátával bír. Ezzel szemben a Kassai és Eperjesi kerületek esetében a különbség 2 százalékpont, a ráta mindkét esetben 20% feletti. Az Európai Unió átlagánál (10,5%) kedvezőbb értékkel Pozsony, Magyarország nagy része (kivéve Észak-Magyarország), valamint Erdély bizonyos területei bírnak.

Erdélyben a legkedvezőbb pozícióban Kolozs megye áll, míg a rangsort Szilágy zárja 10% feletti értékkel. Ilyen magas arányú munkanélküliségről Közép-Erdélyben Fehér és Brassó esetében beszélhetünk, míg a legkedvezőbb helyzetben az agrártúlsúlyú Kovászna és Szeben állnak, 1 százalékponttal megelőzve Hargitát (8,3%). A Bánságon belül az egyenlőtlenségek hasonlóan nagyok, mint Észak-Erdélyben. A legkedvezőbb munkaerőpiaci helyzetben Temes van, míg Krassó-Szörény és Hunyad az erdélyi átlagot meghaladó értékkel a munkanélküliséggel relatíve erőteljesebben sújtott megyék közé tartozik.

AZ ÜZLETI KÖRNYEZET ÁLLAPOTA A KÁRPÁT-MEDENCE ÁLLAMAIBAN

A következőkben a vállalkozói aktivitás térségi eltéréseit és a vállalatokat körülvevő intézményi, szabályozási és az üzleti környezet állapotának eltéréseit vizsgáljuk a Kárpát-medence országainak szintjén. Ehhez a továbbiakban az éves rendszerességgel elvégzett GEM (Global Entrepreneurship Monitor) kutatás eredményeit használjuk fel, amely a világ országainak széles körét bevonva vizsgálja a vállalkozók, különös tekintetben a kis- és középvállalkozások helyzetét. A GEM eredményeinek másodelemzését a Kárpát-medence államainak körében több tényező is befolyásolja. Egyrészt az adatgyűjtés standardizáltságának magas foka és központi koordinációja, valamint a beérkezett adatok feldolgozására alkalmazott módszertan átláthatósága lehetővé teszi az országos adatok összehasonlíthatóságát, másrészt a felmérés az OECD-országok majdnem teljes egészére kiterjed, beleértve Kelet-Közép-Európa országainak többségét is. Az egyetlen ország, ami a térségből nem szerepel a GEM adatbázisában, az Ukrajna¹.

A vállalkozói aktivitás

A vállalkozás fogalma sokféleképpen értelmezhető, emiatt az adatok számbavétele előtt pontosan meghatározzuk, mit is értünk vállalkozás alatt (Marcotte 2012). A GEM értelmezése szerint vállalkozásnak tekinthető minden olyan új üzleti egység létrehozási kísérlete, új vállalkozói szervezet alapítása vagy a létező vállalkozás bővítése, amelyet természetes személyek, csoportok vagy egy, már létező üzleti vállalkozás kíván megvalósítani (Ács et al. 2002). Emiatt a vállalkozási aktivitás mérésére főként olyan mutatószámokat használ, amelyek a különböző típusú cégalapítási és vállalkozásindítási tevékenységek gyakoriságáról tájékoztatnak. Ezek közül a legnépszerűbb a teljes korai fázisú vállalati aktivitás (TEA), amely a felnőtt lakosságon belül azok arányát mutatja, akik egy születőben lévő vagy új vállalkozás tulajdonosai és menedzserei is egyidejűleg. Ezzel a mutatószámmal egyszerűen kifejezhető, hogy adott intézményi, szabályozási és makrogazdasági körülmények között mekkora a lakosság vállalkozásindítási hajlandósága.

A Kárpát-medence országaiban a teljes korai fázisú vállalati aktivitás alakulását a 6. ábra mutatja.

A térség országai közül a születőben lévő vagy újonnan alapított vállalkozások tulajdonosai Románia, Ausztria és Szlovákia esetében jelennek meg a legnagyobb arányban az aktív korú népességben belül,

esetükben a TEA meghaladja az Európai Unió országainak átlagát.² Szlovénia és Magyarország esetében az átlagtól kismértékben eltérő értékekkel találkozunk, Szerbia esetében az EU-s referenciaértéktől való elmaradás azonban igen jelentős mértékű. Ebben szerepe van annak is, hogy Szerbia esetében a megfigyelés éve 2009 volt, amikor a vállalkozásalapítási szándék és a cégalapítás a válság hatására lecsökkent. A vállalkozói aktivitás a vizsgált országok átlagos teljesítménye (KKE-átlag) az Európai Unió átlagának szintjén van. A szolgáltatási szektorban létrehozott vagy alapítás alatt lévő vállalkozások részaránya Ausztria esetében 38%, míg Magyarország és Szlovénia esetében 28%.³ Szlovákiában az EU-s átlaghoz hasonlóan, 25% az újonnan alapított szolgáltatói vállalkozások

¹ Noha a Global Entrepreneurship Network konzorciumába tartozó GEDI adatbázisában Ukrajna esetében is rendelkezésre állnak a GEM-hez hasonló aggregát mutatószámok, figyelembe kell venni, hogy a GEDI ezeknek a kiszámításához a GEM adatfelvételeit használja fel, az Ukrajinára számított értékek pedig valójában Oroszország és Románia átlagából adódnak. Tekintve, hogy ez a közelítés módszertani és elvi szempontból egyaránt megkérdőjelezhető, továbbá a fent említett két országra vonatkozó legfrissebb GEM-adatok csak korábbi időpontokra elérhetőek, a GEDI Ukrajinára számolt indexeit nem tartjuk indokoltnak.

² Az Európai Unió országainak az átlaga Málta nélkül értendő, amely nem vesz részt a GEM felmérésében. Az átlag kiszámításához 2016-ra vonatkozó adatokat használtuk fel, kivéve Belgium, Románia és Dánia esetében, ahol a mutatók legfrissebb értékei a 2015. és 2014. évre vonatkoznak.

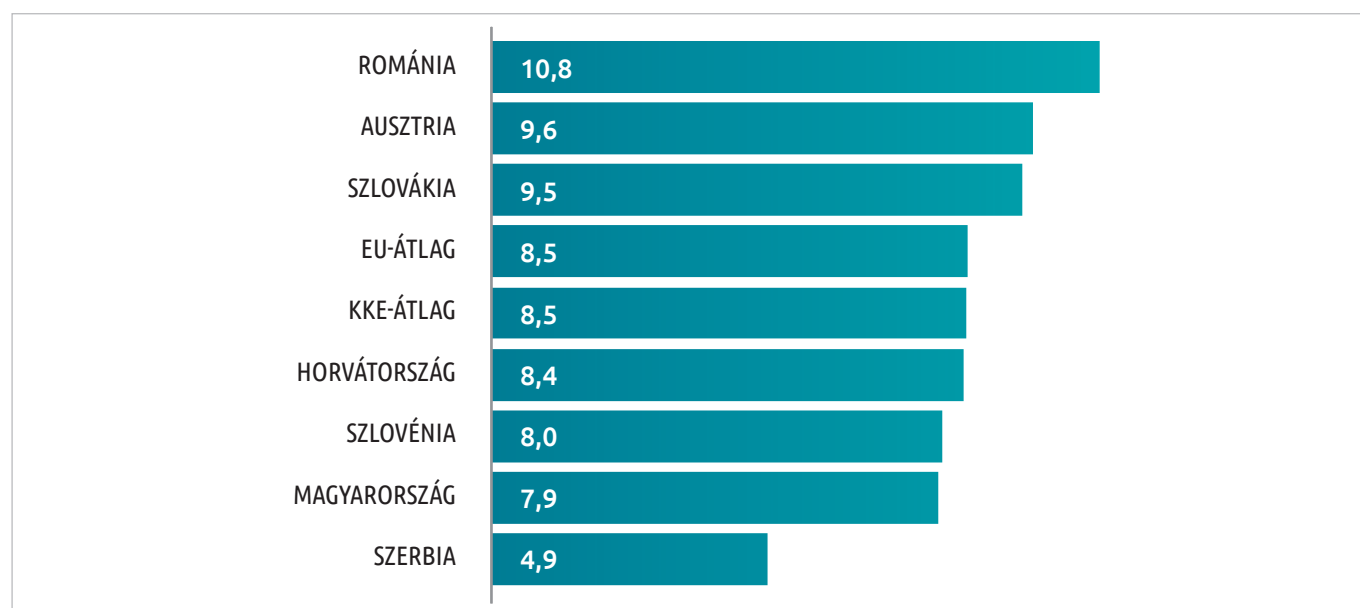
résaránya. A termelő szektorok aránya az újonnan létrehozott vállalkozások körében Horvátország és Románia esetében a legmagasabb, több mint 80%.

Az újonnan alapított vagy születőben lévő vállalkozások körében a tudatos, lehetőségmotivált vállalkozások száma minden országban meghaladja a kényszervállalkozások számát, ugyanakkor a két vállalkozástípus számaránya közti különbség mértéke változó a térségen belül.

Ausztria, Szlovénia és Magyarország esetében 2,5–3-szor nagyobb a lehetőségmotivált vállalkozások aránya, mint a kényszervállalkozóké, míg Szlovákia és Románia esetében a két vállalkozótípus hasonló létszámban van jelen a piacon.

A térségen belüli jelentős eltérések ellenére a kelet-közép-európai országok jelentős lemaradásban vannak a lehetőségmotivált vállalkozók arányának tekintetében az Európai Unió átlagához képest. A térségben a helyi munkaerőpiaci viszonyok alakulása miatt kényszervállalkozóvá válók részaránya általában magasabb, különösen Romániában és Szlovákiában.

6. ÁBRA: A SZÜLETŐBEN LEVŐ VAGY ÚJONNAN ALAPÍTOTT VÁLLALKOZÁS TULAJDONOSAINAK ARÁNYA A 18–65 ÉVESEK KÖRÉBEN (%)



Adatok forrása: a Global Entrepreneurship Monitor adatai alapján saját szerkesztés (Elérhető: <http://www.gemconsortium.org/data>)

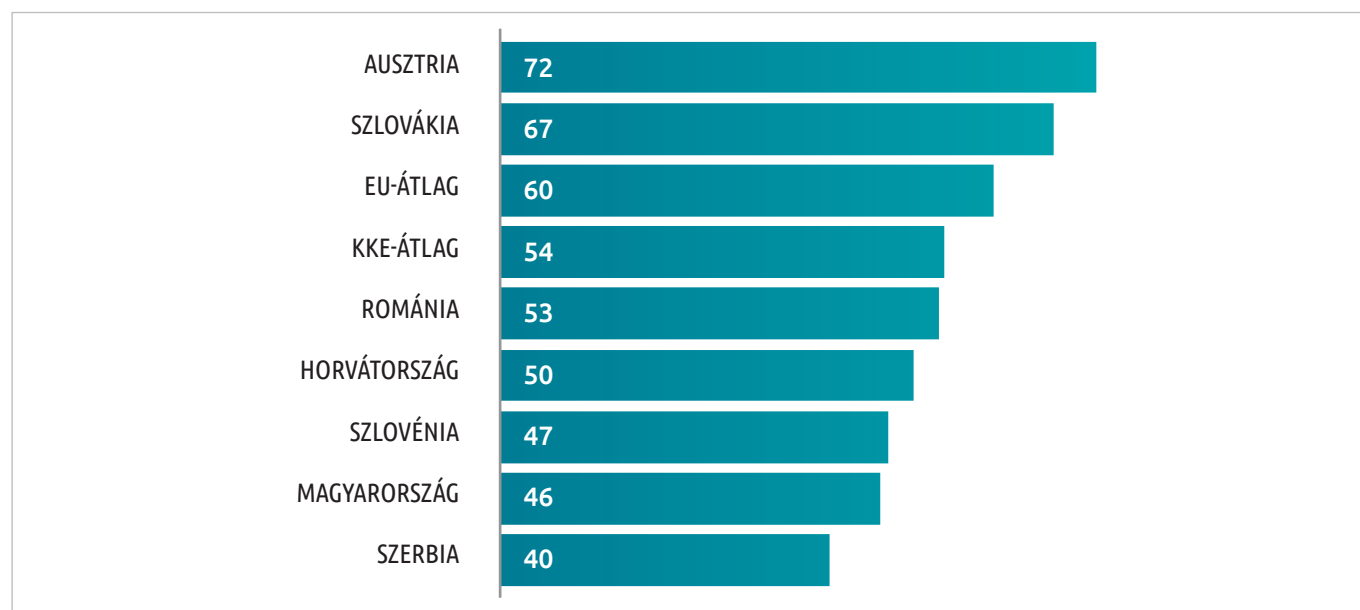
A születőben lévő vagy új vállalkozás tulajdonosainak és menedzsereinek körében jóval kevesebb a nő, mint a férfi (7. ábra). A Kárpát-medencét érintő országok körében az Európai Unió átlagához képest nagyobb a nemek közti szakadék a vállalkozásindítás terén. A térségen belül Ausztria és Szlovákia a leginkább kiegyenlített, itt a kezdő női vállalkozók létszáma több mint 65%-át teszi ki a férfi vállalkozókénak, míg az arány az EU-ban 60%.

A legnagyobb mértékű nemek közti szakadékot Magyarország, Szerbia és Szlovénia esetében találjuk,

³ A szolgáltatási szektort a GEM a magyar TEÁOR '08 nomenklatúrával megfeleltethető ISIC Rev. 4 alapján az információ és kommunikáció (J), pénzügyi és biztosítási tevékenység (K), ingatlanügyletek (L), szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (M), illetve az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (N) nemzetgazdasági ágakkal azonosítja.

ahol a vállalkozásba kezdő nők száma kevesebb, mint felét teszi ki a vállalkozást indító férfiakénak. A nők körében Románia kivételével mindenhol kisebb a lehetőségorientált új vállalkozók aránya, mint a kényszervállalkozók, illetve az egyéb okokból vállalkozásba kezdők aránya együttvéve. Ebben a tekintetben az országok közti eltérés igen csekély, az értékek az európai átlagnak megfelelően alakulnak. A lehetőségorientált női vállalkozók száma a vizsgált országokban kb. 10 százalékponttal kisebb, mint azoké, akik bármilyen egyéb okból kifolyólag vállalkoznak.

7. ÁBRA: 100 ÚJ FÉRFI VÁLLALKOZÓRA JUTÓ ÚJ VÁLLALKOZÁST INDÍTÓ NŐK SZÁMA (FŐ)



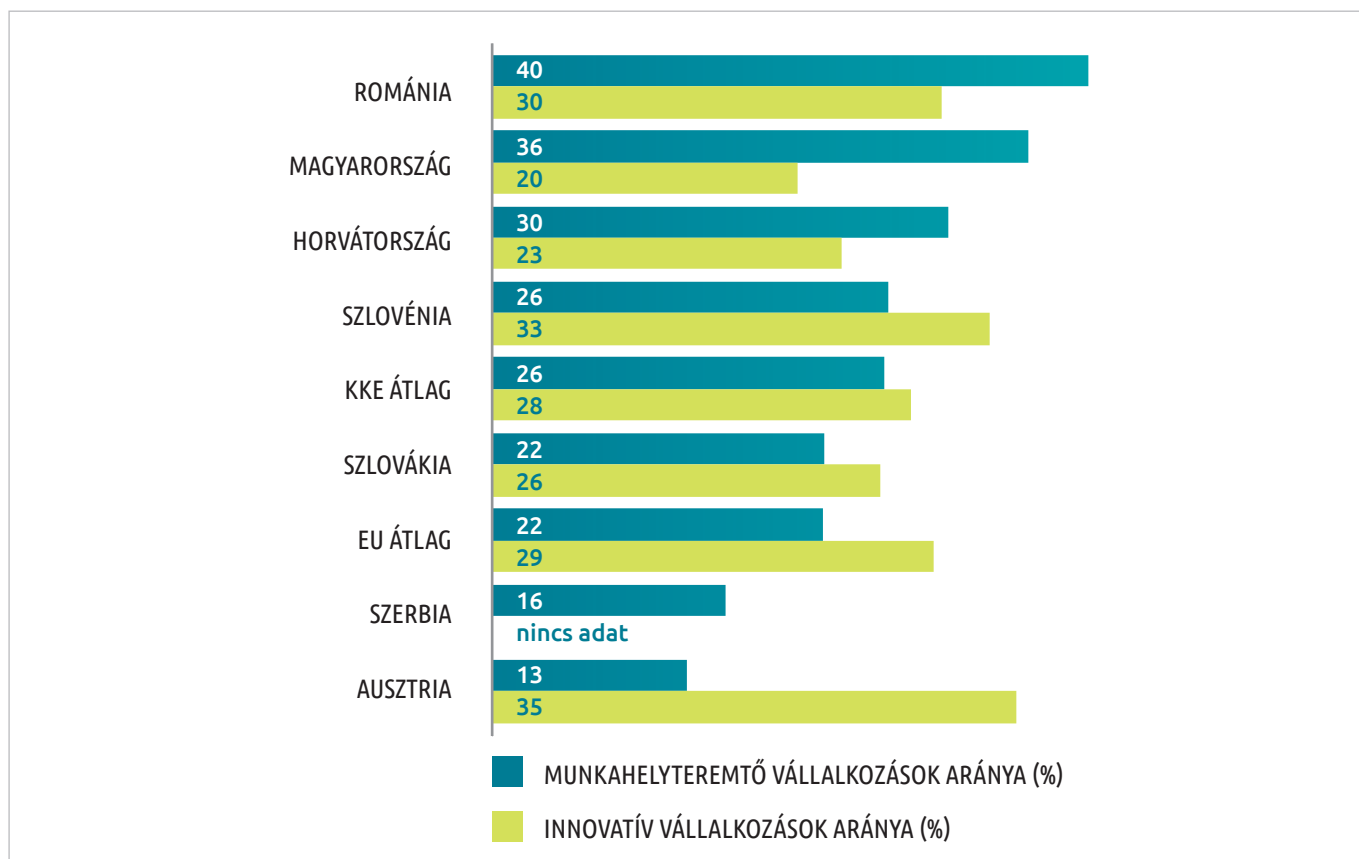
Adatok forrása: a Global Entrepreneurship Monitor adatai alapján saját szerkesztés (Elérhető: <http://www.gemconsortium.org/data>)

A GEM a vállalkozások gazdaság egészére gyakorolt hatásának mérése során az új és éppen születőben lévő vállalkozások között lehatárolja azok körét, akik várakozásaik szerint öt év alatt legalább hat új munkahely megteremtését helyezik kilátásba (munkahelyteremtő vállalkozások), illetve azon lehetőségorientált vállalkozások körét, akik legalább egy bizonyos fogyasztói kör számára újszerű, a piacon mindeddig ismeretlen termék vagy szolgáltatás megjelenését biztosítják (innovatív vállalkozások). A két vállalkozói alcsoport arányait az egyes országokban a 8. ábra foglalja össze.

A jelentős munkahelyteremtő potenciállal bíró vállalkozások aránya Románia, Magyarország és Horvátországban esetében haladja meg a térségi és EU-s átlagot

(26%), míg a legalacsonyabb arányt Szerbia és Ausztria esetében találjuk. Ezzel szemben az újszerű termékekkel és szolgáltatásokkal piacra lépő innovatív vállalkozások aránya éppen Ausztriában a legmagasabb. Emellett az EU-s és térségi átlagot kisebb mértékben meghaladó mutatóval bír Szlovénia és Románia. Az innovatív vállalkozások aránya alapján felállított rangsor végén Magyarország áll.

8. ÁBRA: A MUNKAHELYTEREMTŐ ÉS INNOVATÍV, ÚJ ÉS SZÜLETŐBEN LÉVŐ VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA (%)



Adatok forrása: a Global Entrepreneurship Monitor adatai alapján saját szerkesztés (Elérhető: <http://www.gemconsortium.org/data>)

A vállalkozók változó mértékben vonják be alkalmazottaikat a termékinnováció folyamatába. Ebben a tekintetben a Kárpát-medence térségének országai között jelentős eltérések mutatkoznak. Ausztriában a vállalkozások 7,3%-ában jellemző, hogy az új termékek tervezésének, műszaki fejlesztésének és piaci bevezetésének folyamataiba bevonják a munkavállalókat. Ez az érték mind a térség, mind pedig az Európai Unió átlagát (4,5–4,6%) tekintve egyaránt magasnak számít. A referenciaértékekhez hasonlóan alakul a munkavállalók bevonása Szlovéniában, Romániában és Horvátországban, míg Magyarország és Szlovénia, jelentősen alulmúlva az EU-s átlagot, 3 és 2%-kal a térség sereghajtói. Szerbiából erre nézvést nem áll rendelkezésre adat.

A vállalkozói környezet és támogató infrastruktúra

A vállalkozások működését meghatározó jogi szabályozási és intézményi környezet állapotát a GEM a szakértői interjúk és a szakértőkkel kitöltött kérdőívek (NES) eredményei alapján összegzi és pontozza. A felmérés a piacra lépés körülményeitől kezdve a vállalkozás működtetésén, finanszírozásán keresztül a fejlesztését befolyásoló tényezőkig számos kérdést lefed. A NES-adatfelvétel során 50 különálló kérdésre adott válasz összesítésével állnak elő a vállalkozói környezetet befolyásoló tényezők állapotát leíró mutatók.

A Kárpát-medence térségének országos értékeit az 1. táblázat foglalja össze. Az első oszlopban a vállalatok *üzleti finanszírozásának* lehetőségeit értékeli. A mutató magába foglalja többek között a kezdő, illetve alapítás alatt lévő vállalkozások tőke- és adósságfinanszírozásának körülményeit, a kockázati tőkefinanszírozás, az állami támogatások és egyéb finanszírozási formák (üzleti angyalok, közösségi, magán stb.) elérhetőségét. Ebben a tekintetben a térségen belül Szlovákia, és nem sokkal lemaradva, de még az EU-s átlag fölött, Ausztria és Magyarország vezet a rangsort, az utolsó helyen Románia és Szerbia áll, az újonnan indított vállalkozások finanszírozása itt a

legkevésbé megoldott a szakértők szerint. Az **adók és a vállalkozásokat érintő bürokrácia** (pl. az engedélyeztetés és az adminisztráció költség- és időigénye, kiszámíthatósága) mértéke a térség országaiban az európai normákhoz képest igen kedvezőtlen helyzetben van, egyik vizsgált országa sem éri el az Európai Unió országainak átlagát.

Különösen kedvezőtlen helyzetben Horvátország, Magyarország és Szlovákia van, ahol a szabályozás összetettségének mértéke és kiszámíthatatlansága, valamint az adók mértéke olyan többletterheket ró a kkv-szektorra, amelyek jelentősen visszavethetik a vállalatok növekedését.

Az EU-s szintet Ausztria és Románia közelíti meg a leginkább.

A kis- és középvállalkozások támogatását célzó **kormányzati programok** létének és hatékonyságának tekintetében magasan a térségi átlag felett ismételt Ausztria áll az élen, majd azt követi Szlovénia. A szakértői interjúk és kérdőívek tanulsága szerint Kelet-Közép-Európában a kkv-szektor támogatása ugyan a gazdaságpolitikák deklarált célja, a programok gyakorlati megvalósítása kevésbé számít hatékonynak. A kormányzatok kevésbé részesítik előnyben a kkv-kat a nagyvállalatokkal szemben a közbeszerzések során, az állami vagy EU-s pályázati kiírásokban pedig arányosan kevesebb lehetőség nyílik meg a kisvállalkozások előtt.

A vállalkozói és menedzsmentismeretek közoktatásba történő integrálása terén Románia áll az élen, de az uniós átlag felett teljesít Szerbia és Szlovákia is. Ezen ismereteknek a felsőoktatásban és a felnőttképzésben való megjelenése tekintetében Szerbia áll az élen, de az országok többségében az EU-átlag körül mozog a vállalkozások alapításához és működtetéséhez szükséges tudás felsőfokú képzésbe történő integráltságának mértéke. Az állami felsőoktatási intézményekben és kutatóintézetekben végzett kutatási és fejlesztési (K+F) tevékenységek üzleti hasznosulásáról alkotott kép azonban messze elmarad az európai szinttől. A GEM munkacsoportjai szerint az országon belüli technológiai transzfer nem hatékony, a K+F kevés, a kkv-k számára is elérhető üzleti lehetőséget biztosít. Az EU átlagát ebben a tekintetben egyedül Ausztria haladja meg.

A vállalatok működéséhez szükséges pénzügyi, jogi és egyéb adminisztratív szolgáltatások elérhetősége, valamint a vállalatok működését támogató intézményrendszer működésének minősége (üzleti infrastruktúra) Romániában és Ausztriában a legkedvezőbb.

Ezzel szemben a fizikai infrastruktúrát tekintve, beleértve a közlekedési, kommunikációs infrastruktúraelemek és a termőföld árát is, azonban már Románia áll a térségi rangsor végén. A GEM felvétele szerint Romániában és Szerbiában a fizikai infrastruktúra magas árszínvonala erősen diszkriminálja a kkv-szektor.

A belső **piacok nyitottságának** megítélése Ausztria kivételével mindenhol elmarad az európai országokban tapasztalt szinttől. A Kárpát-medence térségében a vállalatok piacra lépését és tartós helytállását a verseny alacsonyabb szintje, a különböző termékek és szolgáltatások piacán hosszú ideje jelen lévő domináns szereplők korlátozzák. Hasonlóan negatív a sikeres vállalkozói tevékenységhez elengedhetetlen **kulturális és szociális normákról** alkotott szakértői kép is. A kulturális, szociális normák igen tágra értelmezendők, többek között magukba foglalják a vállalkozók társadalmi szerepével kapcsolatos percepciókat, az egyéni önkifejezést előtérbe helyező, illetve a tradicionális közösségközpontú gondolkodás elterjedését és az ezekkel kapcsolatos társadalmi megítélést, a nemi szerepekről való gondolkodást stb. A GEM szerint a térség országaiban kevésbé ágyazódott be az a széles körben elfogadott és osztott értékrendszer, amely pozitív irányban lenne képes befolyásolni a vállalkozások fejlődését, innovációs készségét és külföldi nyitását.

1. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÓI KÖRNYEZET ÁLLAPOTA A KÁRPÁT-MEDENCE TÉRSÉGÉNEK ORSZÁGAIBAN
A GEM MUTATÓI ALAPJÁN

Ország	Üzleti finanszírozás	Adók és bürokrácia	Kormányzati programok	Vállalkozói ismeretek a közoktatásban	Vállalkozói ismeretek a felsőoktatásban	Technológia transzfer	Üzleti infrastruktúra	Piaci nyitottság	Fizikai infrastruktúra	Kulturális és szociális normák
Ausztria	2,8	2,2	3,8	1,4	2,9	2,8	3,5	3,2	4,5	2,3
Horvátország	2,3	1,5	2,1	1,6	2,3	1,7	2,6	2,0	3,8	1,8
Magyarország	2,7	1,8	2,1	1,5	2,6	2,3	2,9	2,5	4,0	2,1
Románia	2,0	2,1	2,2	2,4	2,7	2,2	3,6	2,4	2,8	2,4
Szerbia	2,1	2,0	2,5	2,1	3,2	2,5	3,1	1,9	2,8	2,4
Szlovákia	2,9	1,9	2,1	2,1	2,8	2,0	2,9	2,4	4,0	2,2
Szlovénia	2,4	1,9	2,6	1,7	2,6	2,3	3,1	2,5	4,2	2,0
KKE átlag	2,5	1,9	2,5	1,8	2,7	2,2	3,1	2,4	3,7	2,2
EU átlag	2,7	2,4	2,7	2,0	2,8	2,5	3,2	2,7	4,0	2,5

Adatok forrása: a Global Entrepreneurship Monitor adatai alapján saját szerkesztés. (Elérhető: <http://www.gemconsortium.org/data>)

Megjegyzés: A mutatók értékkészlete minden esetben 1-től 5-ig terjed, ahol 1 a legrosszabb, 5 az elérhető legjobb érték. A legmagasabb értékeket szürke sáv jelöli. Az Európai Unió átlaga Málta nélkül értendő. Adatok forrása: GEM



A KÜLHONI MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK BECSÜLT SZÁMA

A külhoni magyar családi vállalkozók létszámának meghatározása nem kivitelezhető közvetlenül sem az Eurostat, sem a nemzeti statisztikai hivatalok, sem pedig az egyes országok hivatalos cégregisztereinek nyilvános adatai alapján. Ennek oka, hogy a célpopuláció meghatározásához szükséges nemzetiségi adatok, illetve a vállalkozások családi jellegének meghatározásához szükséges információk nem állnak rendelkezésre. A nemzeti statisztikai hivatalok általában nem közölnek az egyes nemzetiségek gazdasági aktivitására, valamint a foglalkoztatás jellegére vonatkozó részletes kereszttáblákat, másrészt a cégregiszterekből sem azonosíthatóak egyértelműen a magyar vállalkozások. Emellett a családi vállalkozás fogalmát országonként eltérően értelmezik, jellemzően nem számít külön gazdálkodási formának sem, ezért nem terjed ki rájuk teljes körű statisztikai számbavétel. Ebben a tekintetben egyedül Románia képez kivételt, ahol a családi vállalkozás fogalmát és működésének jogi kereteit a 2008. évi 44. számú sürgősségi kormányrendelet szabályozza,⁴ ugyanakkor a hivatkozott jogszabályban foglalt kritériumok nem fedik le azon vállalkozások teljes körét, amelyek tulajdonviszonyaik, vállalatirányítási és üzletviteli gyakorlatuk, illetve erőforrás-felhasználásuk alapján családi vállalkozásnak minősíthetők. Emiatt a magyar kézben lévő családi vállalkozások potenciális létszámának meghatározásához az eredmények térségi összehasonlíthatóságának igényét szem előtt tartva, egy olyan egyszerű, heurisztikus becslést készítünk, amely az országonként eltérő adminisztratív definíciók helyett a Kárpát-medencét is érintő nemzetközi vizsgálatok meghatározásaihoz illeszkedik.⁵

Ennek megfelelően a becslés alapját az Európai Bizottság Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatósága (DG ENTR) megbízásából készített, családi kézben lévő vállalkozások helyzetét feltáró jelentés adja (Mandl 2008), amely tudomásunk szerint az egyetlen olyan elemzés, amely kiterjed az EU- és EKG-országok nagy részére és amely tartalmaz a családi vállalkozások arányára vonatkozó országos szintű becsléseket.⁶ Azonban a vizsgálat nem terjed ki a térség országai közül Horvátországra, Szerbiára, illetve Ukrajnára, így ezen országok esetében kiegészítő forrásokból nyertünk adatokat. Horvátországra vonatkozóan Galetic (2002), illetve Duh és munkatársai (2007) közölnek szakértői becsléseket az ezredfordulót követő időszakból, Szerbia esetében pedig Grozdanić és Radović-Marković (2015) munkájából elérhetők hasonló aránybecslések.⁷ A Kárpát-medence térségében fekvő országokra vonatkozó becsléseket a 2. táblázat foglalja össze.

Az Európai Unió országaiban a családi alapon szervezett vállalkozások az összes vállalkozás csaknem 70-80%-át teszik ki,

ami nem feltétlenül korlátozódik a kis- és középvállalkozásokra. A térség országai közül Románia, Szerbia és Ukrajna esetében találkozunk az Európai Unió átlagánál alacsonyabb értékekkel. Magasabb értékkel az EU-hoz csatlakozott volt jugoszláv tagállamok (Szlovénia és Horvátország) esetében találkozunk.

⁴ Romániában a családi vállalkozás gazdasági tevékenységét egy természetes személy szervezi meg azonos településen élő családtagjainak bevonásával. A családi vállalkozásnak legalább két tagja kell hogy legyen, családtagnak a jogszabály szerint a házastárs, a 16 évnél idősebb gyerek, valamint a IV. fokig terjedő rokonok minősülnek. A családi vállalkozás nem alkalmazhat egyéni munkaszerződéssel harmadik személyt, ugyanakkor az önfoglalkoztatókhöz és egyéni vállalkozókhöz hasonlóan cégvagyonával, illetve kiegészítésként korlátlanul saját vagyonával felel, a felelősség pedig nem oszlik meg a vállalkozásban szerzett részesedés arányában a tagok között.

⁵ Hasonló módszert alkalmaztunk a fiatal magyar vállalkozók létszámának közelítésére is a 2016 a fiatal külhoni magyar vállalkozók éve elnevezésű program keretében készült jelentésben is (Czaller-Csíte-Geambaşu 2016).

⁶ A jelentésben foglalt adatokat összevetettük az EFB és a KPMG éves rendszerességgel megjelenő *Family Business Barometer* 2016-os jelentésében foglalt közelítő értékekkel. Az érintett országok közül egyedül Románia esetében találtunk jelentős eltérést. A bizottsági jelentésében a romániai családi vállalkozások aránya 50%, míg az EFB becslései az arányt 80%-ra teszik. A családi vállalkozások kelet-európai átmeneti gazdaságokban játszott szerepét vizsgáló elemzések (ld. Pistruţ et al. 1997, Duh 2012) azonban a DG-ENTR számára készített jelentésben foglalt értéket valószínűsítik inkább. Az eltérés oka az EFB és KPMG eltérő definíciójában keresendő, amely sokkal tágabban, a tulajdonviszonyok alakulása alapján értelmezi a családi vállalkozások fogalmát, ld.: <http://www.europeanfamilybusiness.eu/family-businesses/definition>

⁷ Kárpátalja (Ukrajna) esetében semmilyen forrásból nem elérhető közelítő érték, így saját szakértői becslésünk alapján határoztuk azt meg.

2. TÁBLÁZAT: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA AZ ÖSSZES VÁLLALKOZÁSON BELÜL (ELÉRHETŐ BECSLÉSEK)

Ország	Családi vállalkozások aránya	Az adatok forrása
Ausztria	80%	Mandl (2008)
Horvátország	90%	Galetić (2002), Duh et al (2007)
Magyarország	70%	Mandl (2008)
Románia	a kkv-k 50%-a	Mandl (2008)
Szerbia	60%	Grozđanić–Radović–Marković (2015)
Szlovákia	80–95%	Mandl (2008)
Szlovénia	60–80%	Mandl (2008)
Ukrajna	70%	saját becslés
EU-27	70–80%	Mandl (2008), Duh (2012)

A rendelkezésre álló adatok ugyanakkor minden esetben az egyes országok szintjén értelmezhetők, regionális szintű becslések nem állnak rendelkezésre. Emiatt a magyarok által lakott külhoni térségek vállalkozói létszám-becslése során azzal a feltételezéssel élünk, hogy az általunk alkalmazott regionális bontásban a családi vállalatok arányában az egyes országokon belül nincsenek jelentős eltérések.

A vállalkozások számára és méret szerinti eloszlására vonatkozó információkat a nemzeti statisztikai hivatalok szolgáltatnak a 2015-ös évre vonatkozóan.⁸ Az adatok Szlovákia, Szlovénia, Románia és Horvátország NUTS-3 régióinak szintjén elérhetők, illetve rendelkezünk adatokkal Kárpátalja és Vajdaság egészére is. A vállalatok számát megszorozva a 2. táblázatban foglalt arányszámokkal, durva közelítés adható a családi vállalkozások számára minden régióban. Ezen felül a népszámlálásokból rendelkezünk adatokkal a magukat magyarnak való állampolgárok létszámáról települési szinten, ezen adatok aggregálásával létrehozhatóak a becsléshez szükséges regionális nemzetiségi arányszámok.⁹ Feltételezve, hogy a magyar és a többségi nemzetiségűek között a vállalkozói hajlandóság terén nincs számottevő különbség az egyes államokban, a magyar nemzetiségűek arányára vonatkozó adatokat megszorozva a családi vállalkozások számával, megbecsülhető a magyar családi vállalkozások létszáma. A becslés pontossága az adatok megbízhatóságán túl a művelet során tett három a priori feltevésünk érvényességén múlik. A nemzetiségi létszámadatokkal kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy az etnikai hovatartozás önbevalláson alapul, így a magyarok száma eleve csak közelítő pontossággal adható meg. Attól függően, hogy a vegyes házasságokban élők, valamint a romák milyen nemzetiségűnek vallják magukat, térségenként jelentős eltérések lehetnek mutatkoznak az adatokban. Az eltérések iránya és mértéke nem előrejelezhető, ráadásul területileg és időben is jelentős eltéréseket mutathat. A családi vállalkozások arányának regionális különbségeire, pontosabban azok hiányára tett feltételezésünk helyessége megfelelő kontrolladatok, illetve előzetes információk hiányában nem validálható, a feltételezéssel járó torzítás iránya ismeretlen. A vállalkozói hajlandóság etnikai eltéréseire tett egyszerűsítő feltevésünk valószínűleg felfelé torzít, de régióként eltérő mértékben. Míg az erdélyi települések szintjén végzett területi elemzések eredményei nem mutatnak összefüggést a vállalkozói aktivitás és a nemzetiségi megoszlás között (Csata 2012), a Vajdaság esetében a két változó között lehet összefüggés, méghozzá a szerb nemzetiségűek javára.

⁸ Az elemszámok becslését a működő társas és egyéni vállalkozások számára végezzük el.

⁹ Kárpátalján és a Muravidék esetében a nemzetiségi adatok az ezredforduló eleji állapotokat tükrözik, hiszen Kárpátalján legutóbb 2001-ben volt népszámlálás, Szlovéniában pedig 2011-től áttértek a regiszteralapú összeírásra, amely a nemzetiségek számbavételére nem terjed ki. Emiatt a Muravidék esetében a magyarok létszámának meghatározására a 2002-es népszámlálásból adódik lehetőség. A többi külhoni térség esetében az adatok a 2011-es állapotokat tükrözik.

Huszka és Bakó (2007) szerint a magyarok a szerb hatóságokkal kialakított kapcsolataik hiányosságai, valamint a szocialista állami vállalatok vezetésében való alulreprezentáltságuk miatt a rendszerváltozást követően több hátránnyal indultak mind a privatizáció, mind a vállalkozásindítás terén. Mindezek tükrében hangsúlyozzuk, hogy e becslésünk a külhoni magyar családi vállalkozók által működtetett cégek számát valószínűleg felülbecsülik, így az értékek csupán egy felső korlátot és viszonylagos nagyságrendet adnak meg, nem pedig egzakt értéket.

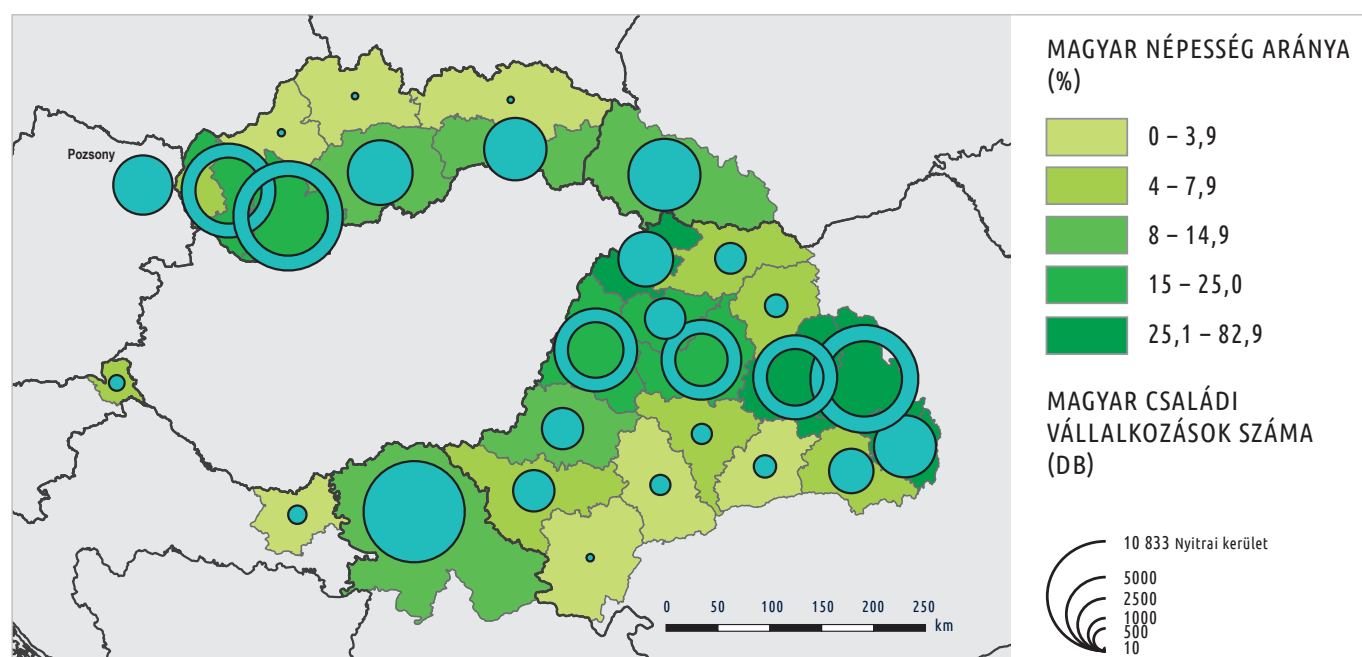
Hangsúlyozzuk továbbá, hogy az a vizsgálat a vállalkozásra mint gazdasági entitásra vonatkozik, a magyar családok által működtetett vállalkozások becsült létszámából a vállalkozó személyek számára történő következtetés félrevezető. A vállalkozó személyek ugyanis egyidejűleg általában több vállalkozást is működtetnek, s e tekintetben regionális eltérések is kimutathatóak: Kárpátalja esetében például a családi vállalkozások döntő többségében adóoptimalizálási szempontok miatt egyéni vállalkozások konzorciumaként működik.

A külhoni magyar vállalkozások számának regionális nagyságrendjeit a 9. ábra mutatja, a becsült értékeket a hazai megyékre vonatkozó értékekkel kiegészítve a 3. táblázat tartalmazza.

A külhoni térségekben számításaink szerint 88 ezer családi kézben lévő vállalkozás működik, ezek területi eloszlása leköveti a magyar nemzetiségét.

Ez az érték az anyaországban működő családi vállalkozások számának (kb. 468 ezer) ötödét teszi ki.¹⁰ Nagyjából ennyi működő családi vállalkozás működik összesen Dél- és Közép-Dunántúl régiókban bejegyezve. A magyar nemzetiségűek létszamarányaiból adódóan a potenciális vállalkozások mennyisége Erdélyben a legnagyobb, ez a régió adja az összlétszám felét, 44 ezret. Ebből a legnagyobb arányban Hargita, Maros és Bihar részesedik, összesen 52 százalékban. Erdélyt a létszámok tekintetében a Felvidék követi 29 ezer vállalkozással, Vajdaság pedig 9 ezer vállalkozással képviselteti magát a Kárpát-medencében. A kárpátaljai magyar családi vállalkozások száma nagyjából 4700, míg a Muravidék és Eszék-Baranya együtt is csupán 500 működő családi vállalkozást számlál.

9. ÁBRA: A MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK BECSÜLT SZÁMA A KÁRPÁT-MEDENCE RÉGIÓIBAN



Adatok forrása: a nemzeti statisztikai hivatalok, a népszámlálások adatai, illetve az 2. táblázatban foglalt források alapján készült saját számítás

¹⁰ A Magyarországon működő családi vállalkozások számát azonos közelítéssel, a KSH STADAT adatbázisából 2015-re elérhető működő vállalkozások számának, illetve a DG-ENTR-jelentésben (Mandl 2008) foglalt arány szorzatával határoztuk meg.

3. TÁBLÁZAT: A MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK BECSÜLT SZÁMA

NUTS-3	Térség	A magyar családi vállalkozások száma (db)	NUTS-3	Térség	A magyar családi vállalkozások száma (db)
Pozsony	Felvidék	3204	Szatmár	Erdély	2735
Nagyszombat	Felvidék	8025	Szilágys	Erdély	1495
Trencsén	Felvidék	48	Szeben	Erdély	456
Nyitra	Felvidék	10 883	Temes	Erdély	1559
Zsolna	Felvidék	39	Budapest	Magyarország	132 369
Besztercebánya	Felvidék	3822	Pest	Magyarország	63 075
Eperjes	Felvidék	37	Fejér	Magyarország	17 058
Kassa	Felvidék	3548	Komárom-Esztergom	Magyarország	12 739
Kárpátalja	Kárpátalja	4703	Veszprém	Magyarország	15 803
Vajdaság	Vajdaság	9282	Győr-Moson-Sopron	Magyarország	21 704
Eszék-Baranya	Dél-Baranya	307	Vas	Magyarország	10 850
Muravidék	Muravidék	225	Zala	Magyarország	12 889
Fehér	Erdély	372	Baranya	Magyarország	16 364
Arad	Erdély	1550	Somogy	Magyarország	12 355
Bihar	Erdély	6268	Tolna	Magyarország	8842
Beszterce-Naszód	Erdély	467	Borsod-Abaúj-Zemplén	Magyarország	20 493
Brassó	Erdély	1800	Heves	Magyarország	11 365
Krassó-Szörény	Erdély	51	Nógrád	Magyarország	5888
Kolozs	Erdély	5794	Hajdú-Bihar	Magyarország	22 128
Kovászna	Erdély	3507	Jász-Nagykúnszolnok	Magyarország	12 201
Hargita	Erdély	10 599	Szabolcs-Szatmár-Bereg	Magyarország	19 578
Hunyad	Erdély	371	Bács-Kiskun	Magyarország	22 005
Máramaros	Erdély	862	Békés	Magyarország	12 114
Maros	Erdély	6426	Csongrád	Magyarország	18 382

Adatok forrása: a nemzeti statisztikai hivatalok, a népszámlálások adatai, illetve az 2. táblázatban foglalt források alapján készült saját számítás

A KÜLHONI MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI

VÁLLALKOZÁSSZERKEZET

A külhoni magyar családi vállalkozások szerkezeti sajátosságairól és eredménymutatóiról nem áll rendelkezésre teljes körű primer adatgyűjtésből származó információ, így a továbbiakban a családi vállalkozások eloszlásáról a HÉTFA Kutatóintézet 2017 nyarán végzett személyes kérdőíves lekérdezésének eredményeit használjuk fel. A vállalati lekérdezés a *2017 a külhoni magyar családi vállalkozások éve* program keretében végzett kutatás részét képezte. Jelen fejezetben kifejezetten a családi vállalkozások jellemzőinek regionális különbségeire fókuszálunk a négy nagy külhoni régió (Erdély, Felvidék, Vajdaság és Kárpátalja) viszonylatában.¹¹ A rendelkezésre álló minta teljes elemszáma 417, amely egyenletesen oszlik meg a régiók között (4. táblázat). A kérdésekre adott válaszok függvényében az elemszám változhat, ezeket az eltéréseket az érintett vizsgálati pontokban külön jelöljük.

4. TÁBLÁZAT: A MINTA MEGOSZLÁSA RÉGIÓK SZERINT

Régió	Elemszám (db)	Megoszlás (%)
Erdély	106	25,4
Vajdaság	100	24,0
Felvidék	110	26,4
Kárpátalja	101	24,2
Összesen	417	100,0

Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A vállalatok átlagos méretét az érvényes munkaszerződéssel rész- vagy teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalók mennyiségéből számoltuk ki, így a kapott értékek nem foglalják magukba a szezonális jelleggel foglalkoztatott idenymunkásokat, gyakornokokat, illetve a megbízással szerződéssel rendelkező munkavállalókat. Ennek alapján a vállalkozások méret szerinti megoszlása összhangban van a családi vállalkozások tipikus méretével kapcsolatos nemzetközi becslések eredményeivel,

az átlagos vállalatméret minden külhoni régióban tíz fő alatti

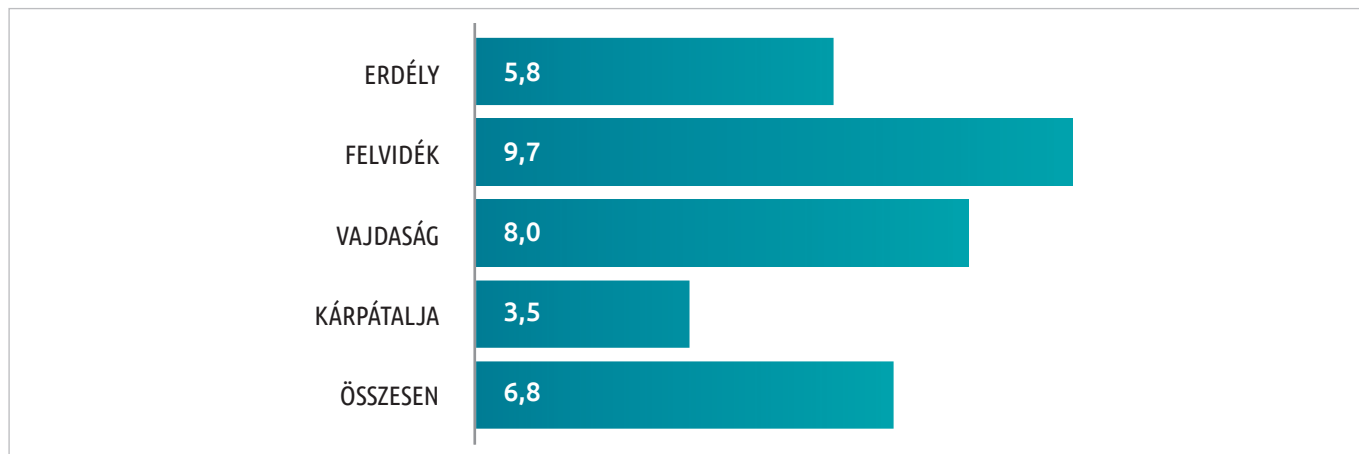
(10. ábra). A foglalkoztatottak létszámának középértéke Felvidéken a legmagasabb (kb. 9,7 fő), ugyanakkor ebben a térségben a legnagyobb a vállalatok méret szerinti heterogenitása is, a vállalatméret szórása csaknem ötszöröse a Kárpátaljára számolt értéknél. Felvidék esetében a kiugróan magas átlagos vállalatméret a gazdasági szervezetek tevékenység szerinti megoszlásával magyarázható. Felvidék esetében a feldolgozóipari vállalkozások részaránya és átlagos mérete egyaránt magasabb, mint a többi régióban, ami az átlagot és a vállalatok szóródásának mértékét is felfelé módosítja.

¹¹ A kérdőíves lekérdezés Muravidék és Dél-Baranya térségeire nem terjedt ki.

A vállalatok átlagos mérete Kárpátalján a legkisebb,

ahol a tipikus gazdálkodási formának az egyéni vállalkozások számítanak, amelyekben a hivatalosan bejelentett alkalmazottak száma elenyésző.

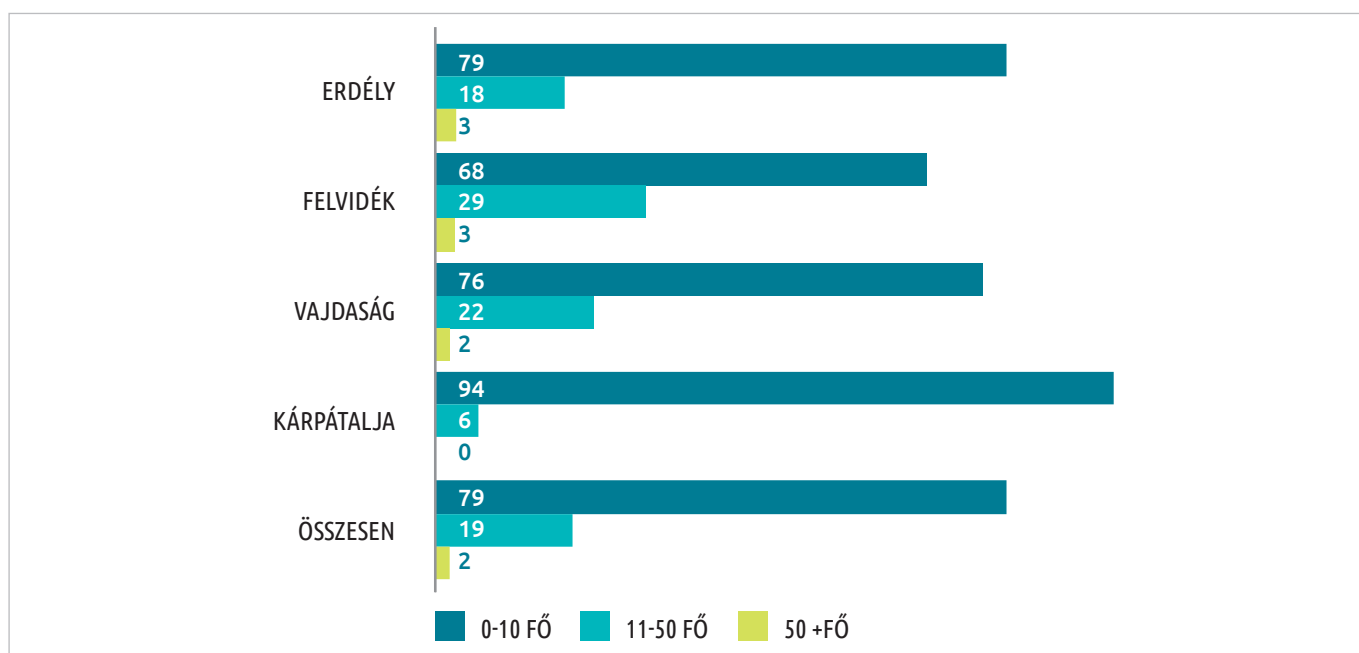
10. ÁBRA: AZ ÁTLAGOS VÁLLALATMÉRET ALAKULÁSA A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN (FŐ)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A vizsgált régiókban a családi vállalkozások négyötöde az EU irányszámai alapján mikrovállalkozásnak minősül, azaz tíz főnél kevesebbet foglalkoztat, ötven főnél többet viszont csupán a vállalkozók két százaléka alkalmaz. Kétszázötven fő felett foglalkoztató nagyvállalatokat nem találunk a mintában. Az ötven főnél többet foglalkoztató cégek főként a feldolgozóiparban és kereskedelemben tevékenykednek. Összességében az arányok nagyságrendileg összhangban állnak Mandl (2008) Európai Unióra kiterjesztett becsléseivel, amely szerint a családi vállalkozások túlnyomó többsége kkv, az egyes méretkategóriák tekintetében számottevő különbségek vannak a régiók között (11. ábra). A mikrovállalkozások aránya Kárpátalján meghaladja a kilencven százalékot, míg a Felvidéken ezek aránya a vállalkozások csupán háromnegyedét teszi ki. Kárpátalja esetében a családi vállalkozások között középvállalkozásnak minősülőt nem találunk.

11. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MÉRETKATEGÓRIA SZERINTI MEGOSZLÁSA (%)

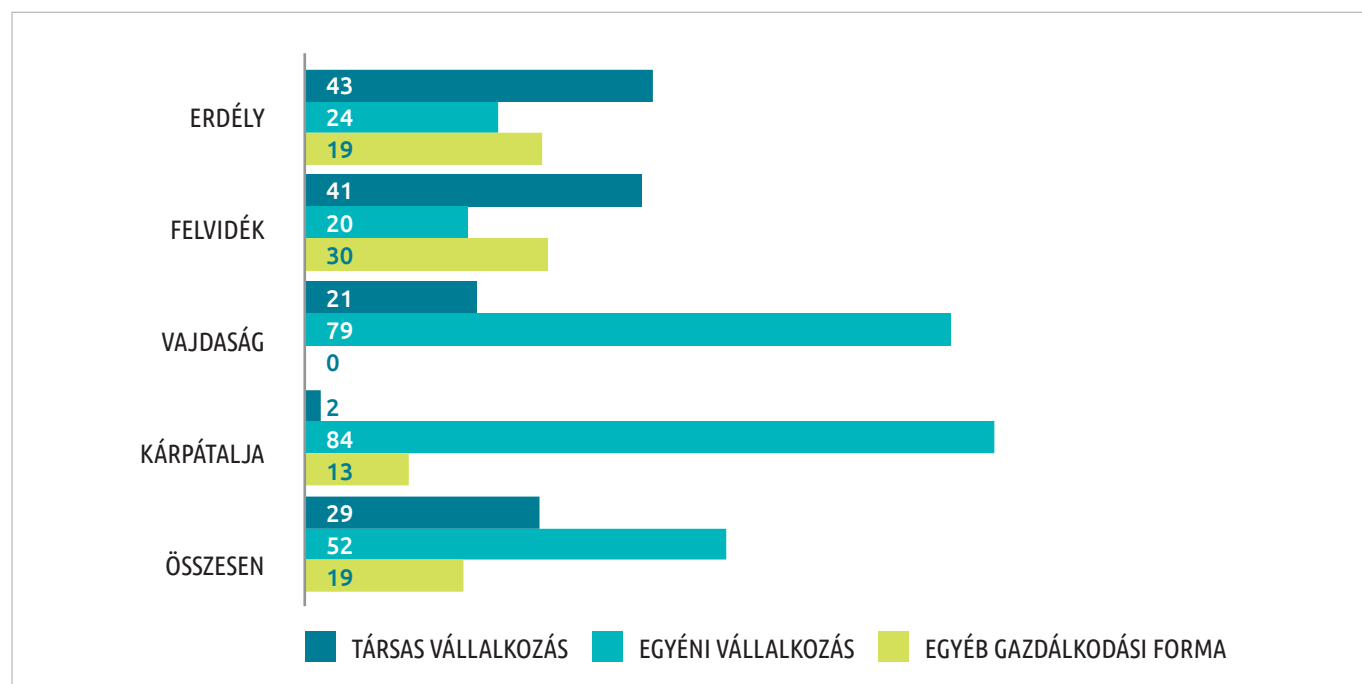


Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A külhoni családi vállalkozások gazdálkodási forma szerinti megoszlása igen egyenlőtlenül alakul a régiók között. A társas vállalkozások (betéti társág, korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság, valamint egyesülés és szövetkezetek megfelelői) Erdély és Felvidék esetében jelennek meg a legnagyobb arányban (kb. 40%) a családi vállalkozások populációján belül (12. ábra). Vajdaság esetében a családi vállalkozások mintegy ötöde működik társas formában, míg Kárpátalján elenyésző, mindössze kétszázalékos részarányról beszélhetünk. Ebben a régióban a családi vállalkozók túlnyomó többsége (84%) egyéni vállalkozóként működik ágazattól függetlenül. Hasonlóan nagy szerep jut ennek a vállalati formának a Vajdaságban is, ugyanakkor itt az egyéni vállalkozások többsége a kiskereskedelem mellett főleg a feldolgozóipari tevékenységekkel foglalkozik. Erdélyben és Felvidéken ennek a gazdálkodási formának kisebb szerep jut, a vállalkozások ötöde ilyen.

A lekérdezés során két olyan gazdálkodási formát neveztek meg, amely nem sorolható be a fent említett két kategóriába. Erdély és Felvidék esetében külön gazdálkodási formaként tartják nyilván a „családi vállalkozásokat”, ebben a két régióban ennek a vállalkozástípusnak a részaránya harminc százalék. A másik gyakran említett vállalkozói forma Kárpátalján a „farmergazdaság”, amely a vállalkozások tizenkét százalékát teszi ki. Ezek a vállalkozások megnevezésükből adódóan kifejezetten a primer szektorhoz köthetőek.

12. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK GAZDÁLKODÁSI FORMA SZERINTI MEGOSZLÁSA (%)



Megjegyzés: Erdély és Felvidék esetében a kérdőívben külön kategóriaként jelölt „családi vállalkozás” mint hivatalos gazdálkodási forma az egyéb kategóriába került besorolásra. N = 416

A külhoni családi vállalkozások ágazatok közti megoszlása nem követi az egyes régiók általános ágazati struktúráját. Ennek elsődleges oka a családi vállalkozások méretstruktúrájában rejlik. Mivel ezt a vállalkozói kört túlnyomó részben kis- és középvállalkozások alkotják, a magas állótőke-igényű feldolgozóipari tevékenységek szerepe alacsonyabb (5. táblázat).

Az egyes régiók családi vállalkozóinak tevékenységprofilja jelentős eltéréseket mutat.

A legtöbb családi vállalkozás Felvidék kivételével a kereskedelem és gépjárműjavítás területén tevékenykedik. Felvidéken a hangsúly a kereskedelemről az idegenforgalomra tevődik át, a szálláshely-szolgáltatások és a vendéglátás aránya itt a legmagasabb.

A feldolgozóipar szerepe a Vajdaságban a legnagyobb,

ahol a családi vállalkozók negyede sorolja magát ebbe a tevékenységi körbe. A feldolgozóiparon belül pedig a kis üzemméret mellett végezhető, mezőgazdasághoz köthető élelmiszergyártás (cukor- és édesipar, húsfeldolgozás) áll az élen, miközben a mezőgazdaság részaránya itt a legalacsonyabb. Ennek oka a térség birtokstruktúrájának alakulásában keresendő. A mezőgazdasági termelést a húsz hektárnál nagyobb területen közép- és nagyvállalatok által működtetett nagybirtokok dominálják, amelyek a művelés alá vont földterületek hetvennégy százalékát, illetve az ágazati kibocsátás hatvan százalékát adják (Christensen, 2016). Emiatt, bár a hivatalos statisztikák szerint a mezőgazdaság szerepe a gazdasági szervezetek és a foglalkoztatottak számát tekintve magasabb, mint a Kárpát-medencei átlag, a családi vállalkozások körében a mezőgazdaság szerepe kisebb. Erdélyben a vállalati létszámok tekintetében a kiskereskedelem és a magas képzettséget igénylő infokommunikációs, valamint a művészeti, szórakozás és szabadidő eltöltéséhez köthető szolgáltatások szerepe emelhető ki.

5. TÁBLÁZAT: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÁGAZATI MEGOSZLÁSA RÉGIÓNKÉNT (%)

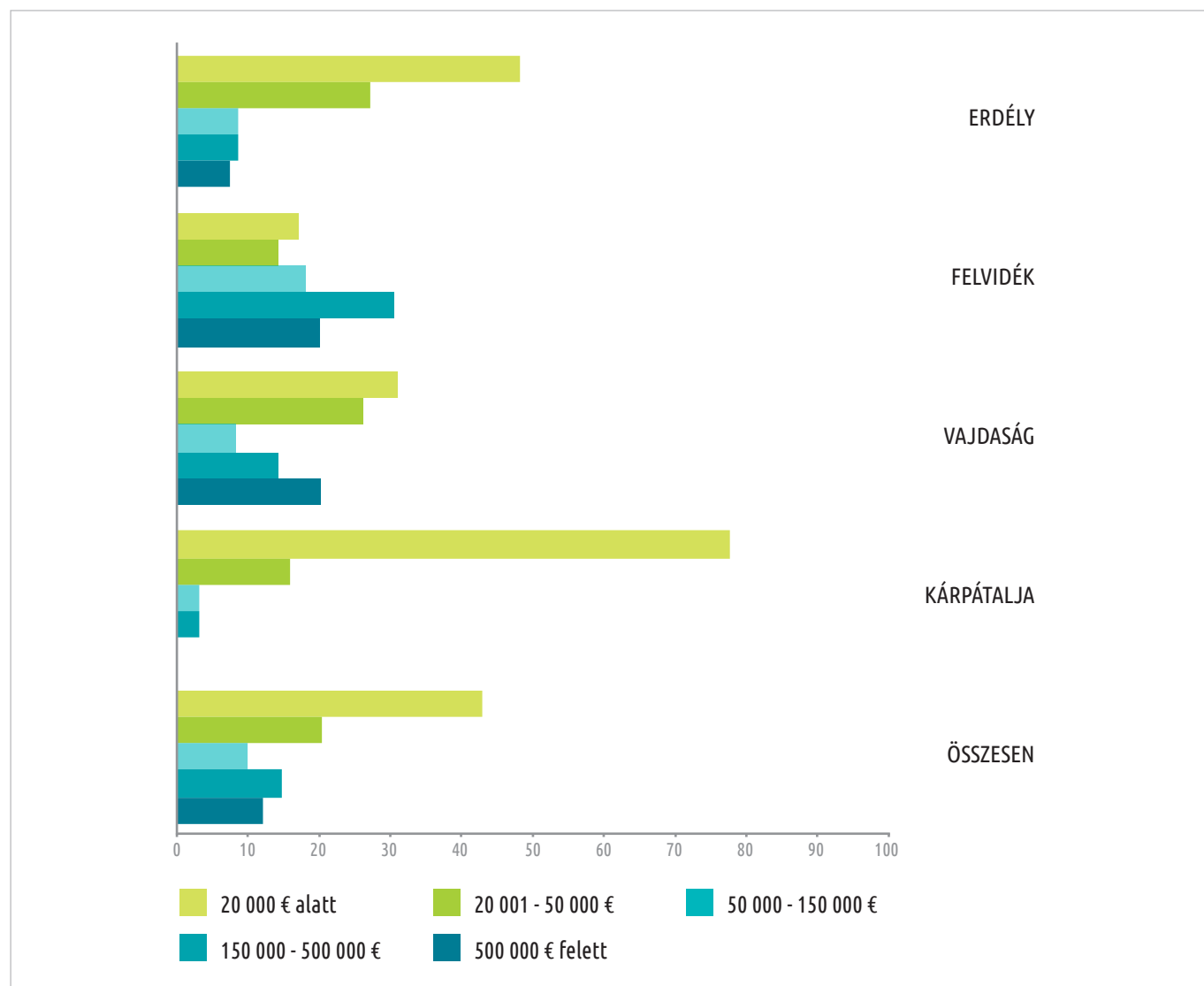
Nemzetgazdasági ágak	Erdély	Vajdaság	Felvidék	Kárpátalja	Összesen
Kereskedelem, gépjárműjavítás	43	32	15	24	28
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	10	7	23	49	22
Feldolgozóipar	8	26	9	9	13
Egyéb szolgáltatás	10	14	9	4	9
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	4	7	13	4	7
Építőipar	6	1	6	8	5
Szállítás, raktározás	4	4	3	0	3
Adminisztratív és szolgáltatástámogató tevékenység	1	6	5	0	3
Művészet, szórakoztatás, szabadidő	7	0	3	1	3
Villamosenergia-, gáz-, hőellátás, légkondicionálás	0	0	2	1	1
Információ, kommunikáció	4	0	5	1	2
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	1	0	3	0	1
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0	2	1	0	1
Oktatás	2	0	1	0	1
Humánegészségügyi, szociális ellátás	2	1	3	0	1
Ingatlanügyletek	0	0	1	0	0

Adatok forrása: a HÉTFÁ Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás
Megjegyzés: a bányászat és kőfejtés (B), vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás és szennyeződésmentesítés (E), valamint a közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás (O) nemzetgazdasági ágakban egyetlen vállalkozás sem tevékenykedik, így ezeket kihagytuk a felsorolásból. N = 414.

A családi vállalkozások éves üzleti forgalma jellemzően 50 000 euró felett van,

ezt az összegtartományt a válaszadók kétharmada jelölte meg. A külhoni régiókban csekélynek mondható a 150 ezer euró feletti üzleti teljesítménnyel bíró vállalatok száma, arányuk a régiókban összesen 12%. A vállalkozók 20 %-a a 20 001 és 50 000 euró között jelöli meg forgalmát. Ezek az eredmények összhangban vannak a korábbi nemzetközi tapasztalatokkal, amelyek jellemzően 200 000 euró alatt határozzák meg a tipikus családi vállalkozásokra jellemző éves üzleti forgalom összegét. A térségi különbségek lényegében leképezik a vállalatok méreténél tapasztalt eltéréseket. Míg a mikrovállalkozások által dominált Kárpátalján a 20 000 eurónál alacsonyabb forgalom a vállalatok csaknem 60%-ára jellemző, addig a Felvidék és a Vajdaság esetében ez az összegtartomány csupán 31 és 17%-ot jelent. Ebben a két térségben az 50 000 eurót meghaladó üzleti forgalom a leggyakoribb, ezen belül jelentős arányban vannak jelen a félmillió eurós forgalommal bíró vállalkozások. Tevékenységüket tekintve ezek többségében feldolgozóipari vállalkozások. A Muravidék és Eszék-Baranya nélkül számolt külhoni átlagokhoz legközelebb Erdély arányszámai állnak. Az erdélyi megyékben a családi vállalkozások háromnegyede 50 000 euró alatti forgalmat bonyolít le évente (13. ábra).

13. ÁBRA: A VÁLLALKOZÓK ÉVES ÜZLETI FORGALOM SZERINTI MEGOSZLÁSA (%)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás.
Megjegyzés: A „nem tudom/nem szeretnék válaszolni” válaszlehetőséget megjelölő vállalkozókat a részarányok számításakor kihagytuk. N = 364

TIPIKUS MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

A magyar családi vállalkozások jellemzőit nemcsak a kisebbségi közösségi státus, hanem a régió és az adott ország tágabb gazdasági, történeti, jogi és társadalmi kontextusa is alakítja. Nyomot hagy e cégek jellemzőin és működési módján a jogi és adószabályozás, a gazdaságpolitika kkv-szektorhoz való viszonyulása, az ország foglalkoztatáspolitikája, illetve a regionális és területi egyenlőtlenségek is. Ennek megfelelően alakul a családi vállalkozások mérete, összetétele és ágazati jellegzetességei, amelyeket az alábbiakban régióként mutatunk be, arra fókuszálva, hogy miként írhatók le az egyes külhoni térségekben működő tipikus magyar családi vállalkozások.

Erdély

A tipikus erdélyi magyar családi vállalkozás urbánus környezetben, a szolgáltatási szektorban működő, társas vállalkozásként bejegyzett mikrovállalkozás.

Romániában önálló jogi kategóriát képeznek a családi vállalkozások, így a mintába került cégek közel egyharmada ebben a formában működik. A legnépszerűbb (43%) azonban mégis a társas vállalkozás, amit a családi érdekelt-ségbe tartozó cégek egynegyedét kitevő egyéni vállalkozások követnek. Az átlagos családi vállalkozás tizenkét éve működik, több mint kétharmada városban. A településtípus szerinti összetétellel szoros összefüggésben csak a családi vállalkozások egytizedét jelentik a mezőgazdasággal foglalkozó cégek, míg a százból ötvenhárom családi cég a kereskedelemben vagy gépjárműjavításban működik, illetve egyéb szolgáltatást nyújt. Ezek az átlagosan hat dolgozóval – amiből 2,6 családtaggal – működő mikrovállalkozások, tehát javarészt munkaintenzív ágazatokban tevékenykednek, és a többi régióhoz viszonyítva, alacsonyabb forgalmat generálnak. A megkérdezett cégek közel felének 2016-os éves forgalma nem érte el a 20 000 eurót, több mint egynegyede 20 000 és 50 000 euró közötti forgalmat bonyolított le, 500 000 euró fölötti éves forgalma pedig csak a cégek 7%-ának volt.

Felvidék

A felvidéki magyar családi vállalkozások heterogenitásuk és ágazati sokszínűségük tekintetében hasonlítanak a vajdaságiakra, bár Felvidéken a mezőgazdasági profilú cégek magasabb arányban fordulnak elő a magyar családi vállalkozások körében. Regionális összehasonlításban a Felvidéken a legkiegyensúlyozottabb a vidéki-városi cégek megoszlása.

Míthogy Szlovákiában családi vállalkozásként is be lehet jegyezni cégeket, a vizsgált esetek egyharmadában éltek is ezzel a lehetőséggel. Mindazonáltal a legnépszerűbb jogi forma a társas vállalkozás (41%), amit a családi (30%), majd az egyéni vállalkozás (20%) követ. Átlagosan tizenhárom éve jöttek létre, és működnek jelenleg a mezőgazdaság (23%), kereskedelem és gépjárműjavítás (15%), vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás (14%), egyéb szolgáltatások (9%) és feldolgozóipar (9%) területén. Bár mezőgazdasággal a vizsgált cégeknek csupán egynegyede foglalkozik, ennél jóval magasabb (57%) a vidéken működő cégek aránya, ami arra utal, hogy jelentős kereskedelmi, vendéglátó- és feldolgozóipari tevékenység folyik a felvidéki rurális környezetben is.

A magyar családi vállalkozások mérete a kétpólusos jelleg révén írható le: a vizsgált vállalkozások több mint fele legfeljebb öt dolgozónak ad munkát, egytizede pedig húsznál többnek. A 2016-os éves forgalmuk átlagosan

magasabb a többi régióban mérténél: 17%, illetve 14% azoknak a cégeknek az aránya, amelyek tavaly 20 000 euró alatti, illetve 20 000 és 50 000 euró közötti forgalmat bonyolítottak le, és csakúgy, mint Vajdaságban, a cégek egyötödének éves forgalma meghaladta az 500 000 eurót.

Vajdaság

A minta alapján körvonalazódott kép tanúsága szerint a vajdasági családi vállalkozások alapvetően urbánus jelenségek, nagyobbak, heterogénebbek, hosszabb ideje szerves részei a szerbiai gazdasági életnek és ágazatilag is diverzifikáltabbak.

A magyar családi vállalkozások átlagosan nyolc fővel működnek, átlagosan közel tizennyolc éve, 87%-os arányban városi környezetben. Miközben ebben az esetben is háttérbe szorul a mezőgazdaság (a mintába került cégeknek pusztán a 7%-a végez mezőgazdasági tevékenységet), a feldolgozóipar a négy vizsgált régió közül itt jut a legnagyobb szerephez (a cégek 26%-a sorolta magát ebbe az ágazatba). Emellett a magyar családi cégek egyharmada a kereskedelem és gépjárműjavítás, 7%-a a vendéglátás és szálláshely-szolgáltatások, 14%-a pedig az egyéb szolgáltatások terén fejti ki tevékenységét. A vajdasági magyar családi vállalkozások legmeghatározóbb jellemzője mindazonáltal az erőteljes heterogenitás. Nagy szórás jellemzi a cégeket mind életkoruk, mind dolgozói létszámuk tekintetében, tehát a mintában sok a nagyon kevés alkalmazottal és viszonylag sok a több dolgozóval működő családi vállalkozás. A vizsgált cégek több mint fele legfeljebb három dolgozót alkalmaz, egytizede pedig 20–80 közötti munkavállalóval működik. Ugyanígy a cégek 40%-a legfeljebb tízéves múltra tekint vissza, míg egyötödük több mint huszonhat évvel és legfeljebb 8-9 évtizeddel ezelőtt létesült. A cégek éves forgalmuk alapján is inkább a két „végleten” tömörülnek: az erdélyinél jóval kisebb, 31%-os arányban bonyolítottak le 20 000 euró alatti forgalmat, további egynegyedüknek pedig 20 000 és 50 000 euró közötti volt az éves forgalma tavaly. Ezek mellett viszont jelentősnek tekinthető a vállalkozások mintegy egyötödét kitevő csoport, amelynek 2016-os éves forgalma meghaladta az 500 000 eurót. Jogilag két domináns forma különböztethető meg: az elsöprő többséget (79%) jelentő egyéni vállalkozás és a maradék egyötödöt lefedő társas vállalkozás.

Kárpátalja

A tipikus kárpátaljai magyar családi vállalkozás falun működik a mezőgazdaság területén, hivatalosan egyéni vállalkozásként és kevés dolgozóval, átlagosan kevesebb mint egy évtizede.

Az ukrajnai adótörvényekre adott válaszként az optimális megoldás több családtagnak egy-egy egyéni vállalkozást bejegyezni, amelyek összessége ténylegesen, a mindennapi műveletek szintjén családi vállalkozásként működik. A megkérdezett magyar családi vállalkozások 84%-át egyéni, mindössze 2%-át társas, a fennmaradt 13%-ot pedig egyéb formában jegyezték be. A cégek 73%-a működik falun, átlagosan mindössze négy fővel (amelyből szintén átlagosan 2,6 családtag). A mezőgazdaság (49%) mellett meghatározó ágazat a kereskedelem és gépjárműjavítás (24%), illetve a feldolgozó- és építőipar (8%, illetve 9%). A jobbára családtagokra támaszkodó kis mezőgazdasági családi vállalkozások – amelyeket a hivatalos ukrán szabályozás farmergazdaságoknak nevez – tipikusan a család megélhetését biztosítják. Döntő többségük (78%) 20 000 euró alatti éves forgalmat bonyolított le 2016-ban, és csak 6% haladta meg az 50 000 eurót.

CSALÁD ÉS VÁLLALKOZÁS

A vizsgált vállalkozások erőteljesen összefonódnak az ezeket működtető családokkal.

Mindegyik régióban átlagosan 2,6 családtag kapcsolódik a céghez (az esetek egy részében a munkavégzés időszakos). A legtöbb cég esetében két családtag dolgozik a cégben, és tízből kilenc cégnél legfeljebb három családtag vesz részt a vállalkozás működtetésében. Ez egyben azt is jelenti – feltehetőleg a vállalkozások mikrojellegével összefüggésben –, hogy

ezek a cégek nagymértékben támaszkodnak a családi munkaerőre:

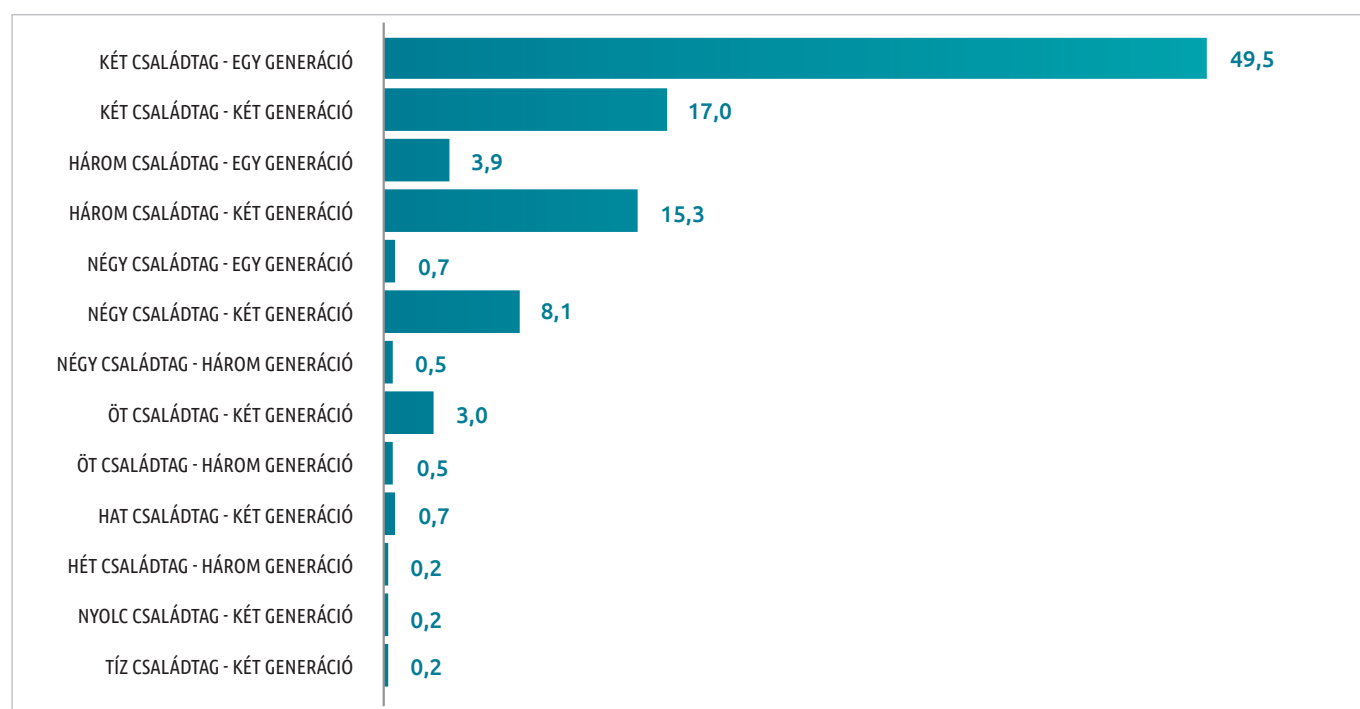
adataink szerint a dolgozóknak átlagosan 86%-a családtag vagy rokon, mi több, a vizsgált cégek mintegy fele csak rokonokkal vagy családtagokkal dolgozik. Bár a különbség statisztikailag nem szignifikáns, legkevésbé Kárpátalján vannak be a családi vállalkozások külső munkaerőt, legnagyobb mértékben pedig a Felvidéken.

A családtagok vállalkozásban történő szerepvállalását tekintve

a legjellemzőbb szerkezet a két családtagos konstelláció,

amely egy (49,5%) vagy két generációt (17%) ölel fel. Viszonylag gyakoriak a három (24,9%) és négy (9,4%) családtagra épülő vállalkozások is, de ezekben az esetekben is rendszerint egy vagy két generáció dolgozik együtt. Azok a vállalkozások, ahol három generáció kapcsolódik be a céges teendőkbe, még a minta 1%-át sem érik el. A leggyakoribb szerkezeti típusok a 14. ábrán láthatók. Az egyazon generációhoz tartozó családtagokat vagy rokonokat tágran értelmeztük, nem csak a házaspár vagy élettársakat értve a fogalom alatt, hanem a testvéreket, sógorokat és sógornőket, illetve ritkábban az unokatestvéreket is. Ugyanígy másik generációnak tekintettük nemcsak a szülőket és gyermekeket, hanem a menyeket és vejeket, apósokat és anyósokat is.

14. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÖSSZETÉTELE A CSALÁDTAGOK SZÁMA ÉS GENERÁCIÓK SZERINT (%)



Adatok forrása: a HÉTFÁ Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

Bár a szerkezet szerinti sajátosságok szempontjából a minta meglehetősen homogén, kimutathatók regionális eltérések a család és vállalkozás közötti átfedések tekintetében. A skála két végpontján e vonatkozásban Erdély és Kárpátalja található.

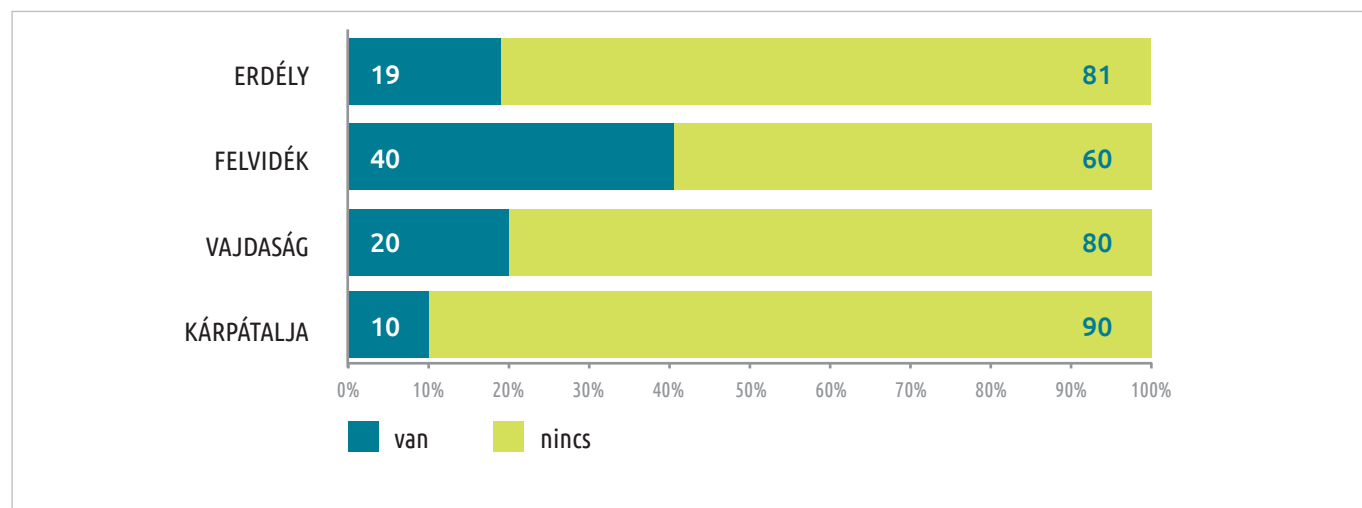
Erdélyben vonják be a legkevesebb családtagot, mind egy generáción belül, mind generációkon átívelő módon.

A mintába bevont vállalkozások 93%-ában összesen 2-3 családtag dolgozik, két vagy három generáció pedig a cégek 28%-ában található. Ezzel szemben

Kárpátalján a családi vállalkozások közel felében (43%-ában) három vagy több családtag és rokon dolgozik együtt,

és az erdélyinél jóval magasabb arányban (a cégek 58%-ában) vesz részt a vállalkozásban kettőnél több generáció. Család és vállalkozás integrációja tekintetében tehát Kárpátalja vezeti a sort. Ezt a fajta erőteljes összefonódást szemlélteti az is, hogy Kárpátalján a legalacsonyabb (egytizedes) azoknak a családoknak az aránya, ahol valamely családtag más cégben is érdekelt lenne (15. ábra). A család vállalkozásba történő integrációjának szempontjából átmeneti típusnak tekinthető Felvidék és Vajdaság. Ebben a két régióban, Erdélyhez hasonlóan sokkal elterjedtebb (20–40%-os) a több lábbon állás stratégiája: a családtagok egyszerre több cégben is rendelkeznek (társ)tulajdonosi jogokkal. Két vagy három generáció tagjai számára a felvidéki családi vállalkozások 45%-a, a vajdaságiaknak pedig az 53,5%-a kínál (legalábbis részleges) megélhetést.

15. ÁBRA: VAN-E VALAMELY CSALÁDTAG ÉRDEKELTSÉGÉBEN MÁS GAZDASÁGI VÁLLALKOZÁS IS? (%)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A gazdasági vállalkozás családba való beágyazottságának másik fontos indikátora a külső résztulajdonos bevonása. Ez elméletileg több célt szolgálhat: lehet olyan átmeneti eszköz, amellyel a család tőkét próbál bevonni vállalkozásába, de lehet a családon belül meg nem oldható átörökítés egyik áthidaló megoldása is az, hogy a megbízható, lojális munkavállalók ösztönzésképpen tulajdonrészhez juthatnak a cégben. Tekintettel arra, hogy a külföldi magyar családi vállalkozások nagy része kevés embert foglalkoztató mikrovállalkozás, nem meglepő, hogy

külső résztulajdonossal mindössze a vizsgált cégek 4%-a rendelkezik.

A kis esetszám miatt regionális különbségekről csak óvatosan lehet beszélni, bár ezek kimutathatók, és statisztikailag szignifikánsak is. A négy régió közül Erdélyben a legnagyobb (7,5%) azoknak a családi vállalkozásoknak az aránya, amelyek nem családtag résztulajdonost is bevontak, a Felvidéken és Kárpátalján 4,5%, illetve 3%, Vajdaságban pedig egyetlen ilyen vállalkozás sem került a mintába.

A kutatás fókuszában álló magyar családi vállalkozások nagy része tehát két vagy három családtag részvételével működik, ezért a következőkben röviden megvizsgáljuk, mi is jellemző ezekre a struktúrákra szociológiailag. A rokoni kapcsolatok megjelölése, valamint a családtagok jellemzése a megkérdezett perspektíváját tükrözik, akik – kérdezőbiztosi utasítás alapján – tipikusan a családi vállalkozásban fő szerepet játszó, lehetőség szerint alapító tulajdonosok voltak.

A két családtagra támaszkodó családi vállalkozások 60%-a házastársak által működtetett, egytizede testvéri viszonyon alapul, az esetek fennmaradt egyharmadában pedig két generációt foglalkoztat: szülőt és gyermeket. A vizsgált családi vállalkozásokra általánosságban jellemző, hogy tagjaik legalább érettségivel rendelkeznek, és felülreprezentáltak körükben a diplomások. A kétszemélyes felállásban a családtagok átlagéletkora 41-43 év, és míg a megkérdezettek 63%-a férfi, sorrendben a második családtag azonos eséllyel férfi vagy nő. A szerepek megoszlása aszimmetrikus, és ez jól kiolvasható nemcsak a döntéshozatalban való részvétel mértékéből, hanem a részvétel formális jellegéből, a munkavégzés módjából és gyakoriságából, a más tevékenységekkel való összeegyeztetés mértékéből, valamint a tulajdonrészéből is.

A vezető (megkérdezett) családtag 95%-ban egyben döntéshozó is, míg társa csak az esetek felében. Ugyanígy a foglalkoztatás a házastárs, szülő, testvér vagy gyermek esetében csak a vállalkozások 67%-ában formális.

A munkavégzés a kérdezett esetében minden alkalommal napi rendszerességgű, ami a partnereknek csak a 67%-ában mondható el. Nem annyira erőteljes a különbség viszont a másodállások tekintetében: miközben igaz az, hogy a „másodhegedűs” partnerek mintegy 20 százalékponttal kisebb arányban tekintik a családi céget kizárólagos tevékenységüknek, az eltérés nem a megélhetés másik potenciális forrásának számító másodállásban, hanem a nem fizetett gondozási tevékenységekben rejlik.

Vagyis a feleségek, testvérek, szülők magasabb arányban vállalnak csak részidős munkát a családi cégeknél, de ez tipikusan nem (vagy csak ritkábban) azért van, mert másutt is van állásuk, hanem mert gyermeket nevelnek vagy tanulnak.

Mindazonáltal előfordul a „biztos állandó állás”, a megkérdezettek 11%-ánál, a társak 20%-ánál. A családi vállalkozásban vállalt szerepekkel járó jogok és előnyök kapcsán a kép vegyes: tulajdonos és partnere nagyjából azonos arányban kap munkabért és részesedést munkájáért (hozzávetőlegesen 50%-ban és 30%-ban), viszont sokkal markánsabbak a tulajdonviszonyokban mutatkozó eltérések. Előbbiek átlagosan a cégben 75%-os, utóbbiak átlagban 25%-os részesedéssel bírnak.

A három családtaggal működő magyar családi vállalkozások tagjai elsősorban többségben szintén házastársak, testvérek, szülők és gyermekek. Csakúgy, mint az előző típusnál, a felsőfokú végzettségűek magasabb arányban jelennek meg a cégben, és gyakorlatilag elenyésző az érettségivel nem rendelkező családtagok jelenléte. A sorrendben második és harmadik családtagok részvétele, felelősségvállalása is csökkenő mértéket mutat: a második tagok fele, a harmadik tagoknak pedig már csak egynegyede vesz részt a döntéshozatalban, de ugyanilyen arányban csökken a napi szinten a cégben dolgozók aránya is. Ami közös a családtagok cégbe való bevonódásának

módjában, az a kizárólagosság mértéke. A szóban forgó személyek nagyjából felének a családi vállalkozás az egyedi tevékenysége, 14–20%-os arányban rendelkeznek másik munkahellyel is, és valamivel több, mint egytizedük végez gyermekgondozói vagy ehhez hasonló feladatokat.

A családtagok szerepének ez a fajta felleltározása természetesen árnyalatlan abban az értelemben, hogy nem választottuk külön a férjeket a feleségektől, valamint a különböző nemű és életkorú testvéreket, szülőket és gyermekeket. Az alábbiakban ezeknek a figyelembevételével rajzoljuk meg a férj (vagy férfi élettárs), a feleség (vagy női élettárs), gyermek, testvér és szülő „robotképét”, körvonalazva egyszersmind a családi vállalkozáson belül betöltött szerepét.

A férj (férfi tulajdonos)

A 45 évnél fiatalabb, családi vállalkozást vezető férfiak átlagosan 35 évesek, valamennyien érettségizettek, de 43%-os arányban egyetemi diplomával is rendelkeznek. Munkavégzésük a családi cégen belül formális (hivatalos, bejelentett), tízből nyolc esetben teljes munkaidőjű és minden esetben döntéshozatali kompetenciákkal is együtt jár. Mindez nem jelenti a feladatok kizárólagosságát, hiszen viszonylag magas arányban (17%) rendelkeznek második állással vagy gondoskodnak gyermekről, családtagról munka mellett. A 45 évesnél idősebb tulajdonos cégvezető férfiak hasonló jellegű kulturális tőkével rendelkeznek, de cég iránti kötődésük erősebb: nagyobb arányban dolgoznak kizárólag a családi vállalkozásban, naponta és teljes munkaidőben.

A feleség vagy női vállalkozásvezető

A feleségek – amennyire ez a kemény szociológiai változók révén megállapítható – fontos, de mindenképpen inkább támogató, kiegészítő szerepet játszanak összességében a családi vállalkozásokban, 45 évnél fiatalabb és idősebb házaspárok esetén is. Kulturális tőkével való ellátottságuk magasabb férjeiknél, vagyis körükben magasabb a diplomások aránya. Ezzel együtt azonban, például míg a megkérdezett férfiak 94%-a rendelkezik döntéshozatali jogosítványokkal, addig ez az arány a megkérdezett nők esetében valamivel alacsonyabb, 88%. Ez a rés kimutatható a részvétel gyakoriságában, intenzitásában is: kisebb arányban dolgoznak teljes munkaidőben, naponta és kizárólagosan a cégben, akkor is, ha szerepük fontos. A megkérdezett feleségeknek csak mintegy 38%-a tudja teljes figyelmét a cégre fordítani (szemben a férfiak körében mért 62%-kal). Viszont míg mindkettejük 15–15%-a dolgozik másik állásban, a nők 26%-a emellett gyermeket is nevel (illetve az idősebb nők más családtagról gondoskodnak). Az adatok alapján körvonalazható kép

a nők fontos szerepére enged következtetni a családi vállalkozásokon belül,

amelynek az alábbi vetületeit érdemes kiemelni:

- a nők nagyobb valószínűséggel végeznek olyan színpal mögötti, de nagyon fontos támogató (gyakran adminisztratív) munkát, mint a HR, könyvelés, közösségi kapcsolatok;
- a nők családi vállalkozáshoz való kapcsolódásának fontos racionalitása nemcsak a cég segítése, hanem a munka és magánélet könnyebb összeegyeztetése. Erre enged következtetni azt, hogy a női családtagok kevesebbet és rendszertelenebbül dolgoznak egyéb – tipikusan gondozási – feladataik miatt. Erre a versenyszférában és az állami hivatalokba is kevesebb esély van.
- végül a második vonalbeli női családtagok (feleségek) esetében, 45 év alatt és fölött egyaránt magasabb a bejelentett munkavégzés valószínűsége, mint a másodvonalbeli férjek esetében. Ez feltehetőleg abból fakad, hogy a nők esetében jobban odafigyel a család a minél hosszabb és folytonosabb munkaviszonyra, különösen a gyermeknevelés okozta megszakítások után.

A testvérek

A testvérek fontos szerepet játszanak a vizsgált családi vállalkozásokban,

a rendelkezésünkre álló adatok alapján viszont úgy látszik, az idősebb tulajdonosok által működtetett családi cégekben nagyobb a szerepük, több a feladatuk, több jogosítványuk van. A részvétel legtöbb dimenziójában nagyjából 20 százalékpontos különbséggel nagyobb a testvérek szerepe a 45 évnél idősebb tulajdonosok cégeiben: nagyobb valószínűséggel dolgoznak hivatalosan, naponta, teljes munkaidőben és kizárólagosan a cégnél, illetve a döntéshozatalban is nagyobb arányban tudnak szerepet vállalni. Mindez azonban nem párosul megfelelő anyagi biztonsággal: kisebb arányban kapnak az idősebb testvérek részesedést (hanem inkább munkabért), és átlagosan alacsonyabb a tulajdonrészük is (16,7%, szemben a fiatalabb körében mért 22%-kal).

A szülők

A családi vállalkozásokban dolgozó szülők generációja átlagosan hatvanéves és kisebb arányban (20%-ban) diplomás. Az a kérdőívből nem derül ki, hogy maguk a cég alapítói-e vagy csak gyermekeik vállalkozásához csatlakoztak, de mindössze 40%-ban rendelkeznek döntési jogkörrel. Munkavállalásuk az esetek 80%-ában formális, bár egyharmaduk ezt a munkát nyugdíj, 15%-uk pedig másik állás mellett végzi. Ennek megfelelően céges feladataik sem igényelnek napi szintű jelenlétet: naponta és teljes állásban csak valamivel több mint 50%-uk végez ott munkát.

A gyermekek

A gyermekek generációja és részvétele az egyik legjelentősegteljesebb kérdés a családi vállalkozások vizsgálata kapcsán, hiszen a tulajdon és a menedzsment átörökítése, továbbadása meghatározó a családi vállalkozások jövője szempontjából. A fiatalabb családok által működtetett cégekbe bevont gyermekek fiatalok, gyakran még nem is vagy alig nagykorúak (átlagéletkoruk 20 év), és részvételük inkább az ismerkedés, az „inaskodás”, a fokozatoság jegyében történik. Az első szembeszökő jellegzetesség az, hogy kétharmaduk fiú, és csak egyharmaduk lány, és ugyanez az idősebb családok utódgenerációjáról is elmondható, ahol az átlagéletkor 28 év. Vagyis adataink arra engednek következtetni, hogy a családi cégek továbbvitelében kétszer nagyobb szerepet játszanak a fiúgyermekek, mint a nők. A fiatalabb utódgeneráció 70%-a tanulás mellett vállal szerepet a cégben, és csak 8,6%-a rendelkezik máris diplomával. Ez a fajta fokozatos szocializációs folyamat elengedhetetlen a cég majdani sikeres átvétele szempontjából, hiszen az egyes szerepkörökben szerzett tapasztalatok alapján alakíthatják majd ki azt a holisztikus képet és rálátást a cégre, amely birtokában érdemben és kompetensen tudják majd a vállalatvezetési feladatokat is ellátni. Ebben a szakaszban csak egytizedük kap döntési jogkört, és alig több mint egynegyedük végzi hivatalosan a munkát. Egyharmaduk kapcsolódik be naponta és teljes munkaidőben a munkába, viszont elenyésző (6%) azoknak az aránya, akik másik állással is rendelkeznek.

A régebbi családi vállalkozásokban dolgozó gyermekeknek, utódoknak már 40%-a diplomás (magasabb, mint szüleik generációjában), és fiatalabb társaiknál lényegesen erősebbnek tűnik kötődésük a családi vállalkozáshoz. Adataink azt mutatják, hozzávetőlegesen

a családi céghez valamilyen módon kapcsolódó fiatalok 50-60%-a esetében tekinthető sikeresnek az „ismerkedés”, hiszen ilyen arányban vállalnak hivatalosan, teljes munkaidőben, napi szinten szerepet a cégnél.

Ez a rendelkezésre állás kölcsönös: míg a fiatalok kevesebb mint 5%-a kapott tulajdonrészt a családi vállalkozásban, ez az „idősebb” gyerekek körében kétszer olyan magas.

A családi vállalkozások életében és működtetése során nemcsak az utódlás, hanem a külső munkaerő bevonása is kardinális kérdés. Láthattuk feljebb, hogy az általunk megvizsgált

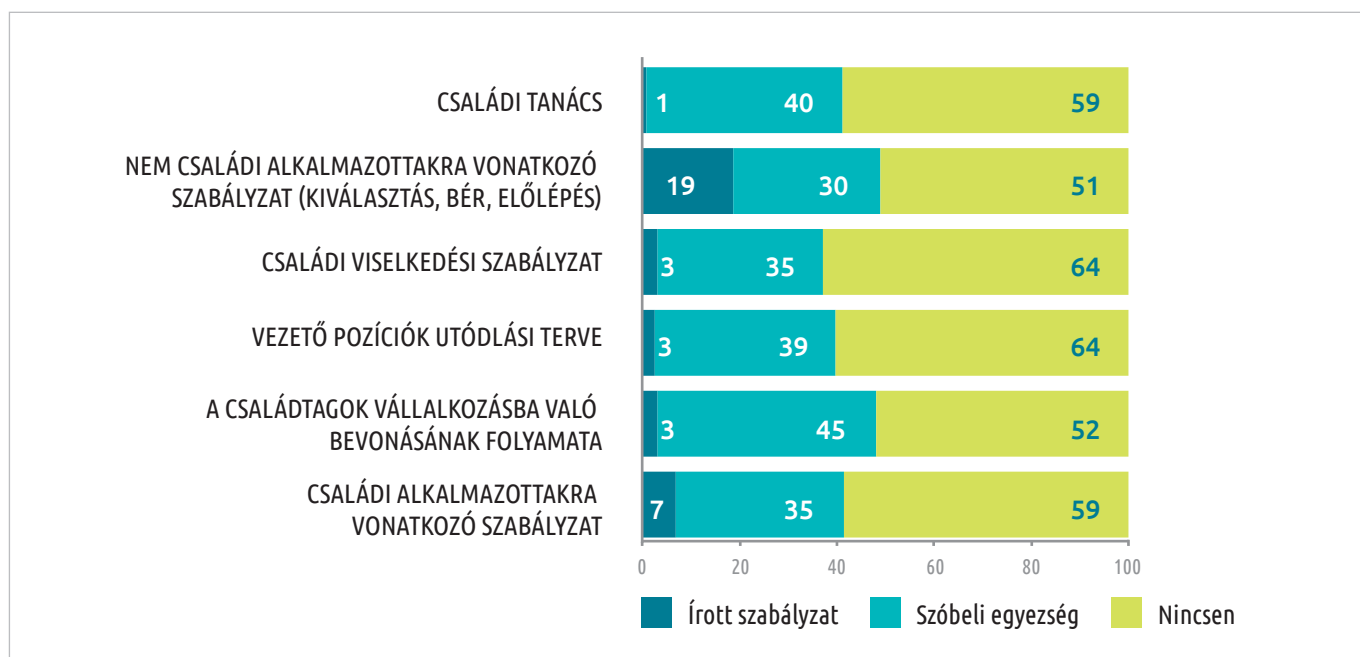
családi mikrovállalkozások dolgozóinak 85%-a családtag.

Ez egyrészt a cégek méretéből fakad, másrészt bizalmi és menedzsmentkérdés is. A családi vállalkozások egyik alapdilemmája úgy növekedni, hogy ne kelljen jelentős külső kapacitást és munkaerőt bevenni. Végül pedig napjaink akut munkaerőhiánya is minden bizonnyal befolyásolja a családi vállalkozások növekedését. A családi vállalkozások kontextusában nemcsak a külső munkavállalókkal kialakult kapcsolatok válhatnak dilemma forrásává, hanem olykor a családi és szakmai viszonyok egymásra tevődése is. Mindezek szabályozására sokféle mechanizmus létezik. A családi vállalkozásokra vonatkozó nemzetközi adatfelvételek módszertana nyomán kutatásunkban megvizsgáltunk, mennyire elterjedt a külhoni magyar családi vállalkozások körében a cégen belüli viszonyok – családtagok közötti és külsősök felé történő – formális szabályozása. Ez, bár feltételezésünk szerint kevésbé jellemző a mikrovállalkozásokra, a családi cégek professzionális működésének egy fontos indikátora. Amint az a 16. ábrán látható, a megvizsgált vállalkozások tipikusan nem vagy csak elvétve élnek ezekkel a szabályozási eszközökkel. Ha megteszik, akkor legnagyobb valószínűséggel a nem családi alkalmazottak státusát kívánják ezzel szabályozni.

Összességében magas arányban számoltak be a megkérdezett cégvezetők valamiféle szóbeli egyezségről, de írott szabállyal ritkán találkozni.

Szóbeli normák – családon belül – a családtagok cégbe való bevonását, illetve a családi tanács működését irányítják, kisebb mértékben pedig az utódlást és a cégen belüli viselkedést. De látható, e szabályoknak írásban való rögzítése nem számít ismert és elterjedt gyakorlatnak.

16. ÁBRA: FORMÁLIS MECHANIZMUSOK A CÉGEN BELÜLI VISZONYOK SZABÁLYOZÁSÁRA (%)



Adatok forrása: a HÉTFÁ Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

Mindazonáltal azt nem állíthatjuk, hogy ez teljesen ismeretlen lenne a külhoni magyar családi vállalkozások körében, hiszen a vezető pozíciók utódlási tervének, a nem családi alkalmazottakra vonatkozó szabályzat és a formális vezetőtanács vonatkozásában eltérő a kis és a nagy cégek gyakorlata.

Az átlagosan tíz fő feletti létszámmal működő családi vállalkozások körében nagyobb valószínűséggel találunk a fenti problémákra vonatkozó írott szabályzatot.

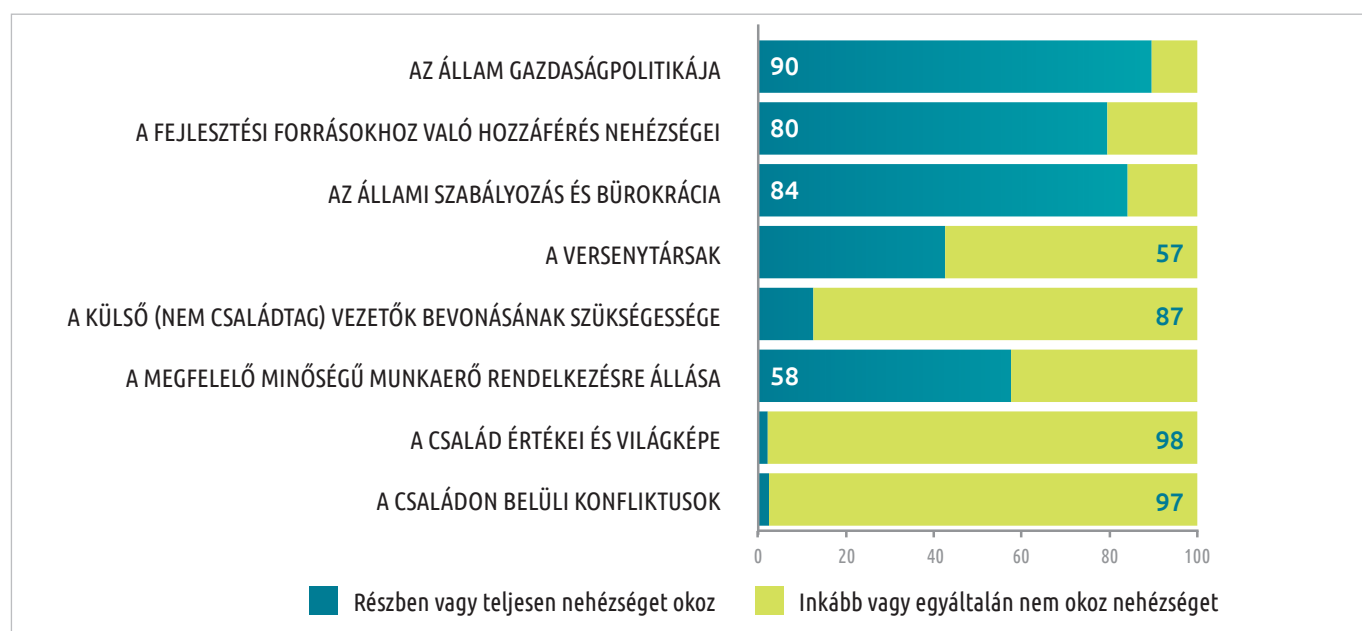
A cégmérettel szoros összefüggésben regionális eltéréseket is találtunk: legnagyobb arányban a vajdasági, legkisebb arányban pedig az erdélyi cégek körében találtunk bármilyen szabályozási kísérletet a fenti problémákra.

Ez feltehetőleg azzal is magyarázható, hogy a megkérdezettek nem tekintenek a család és cégvezetés vagy cégben vállalt szerep között konfliktust.

A családtagok közötti konfliktusok nem veszélyeztetik a cég működését,

mint ahogyan a családi világképet és értékrendet sem érzik inkompatibilisnek a versenyszférával. A külső vezetők bevonásának szükségességével korábbi adataink tanúsága szerint kevés családi vállalkozásnak kellett találkoznia, de a vélemények szintjén ebben sem jelenik meg a dilemma a válaszadók 87%-a esetében. Ami viszont sokkal jobban megnehezíti a cégvezetést, az az állam gazdaságpolitikája, a szabályozása és adópolitikája, a fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés, a munkaerőhiány és a versenytársak (17. ábra).

17. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSVEZETŐK ÁLTAL ÉRZÉKELT PROBLÉMÁK (%)



Adatok forrása: a HÉTFÁ Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

Az egyes régiókban működő magyar családi vállalkozások eltérő problémákkal küzdenek.

A megfelelően képzett és motivált munkaerő rendelkezésre állása Felvidéken és Kárpátalján a legakutabb probléma,

akárcsak a bürokrácia és az állami gazdaságpolitika. Kiemelendő, hogy összességében magas (80% körüli), de a többi régiónál még így is alacsonyabb az állammal való elégedetlenség az erdélyi magyar családi vállalkozások körében. Amint arra térségi esettanulmányaink is rámutattak, a fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés Felvidéken a legproblematisabb, a támogatások rendelkezésre állásával pedig legelégedettebbek a vajdasági magyar családi vállalkozók.

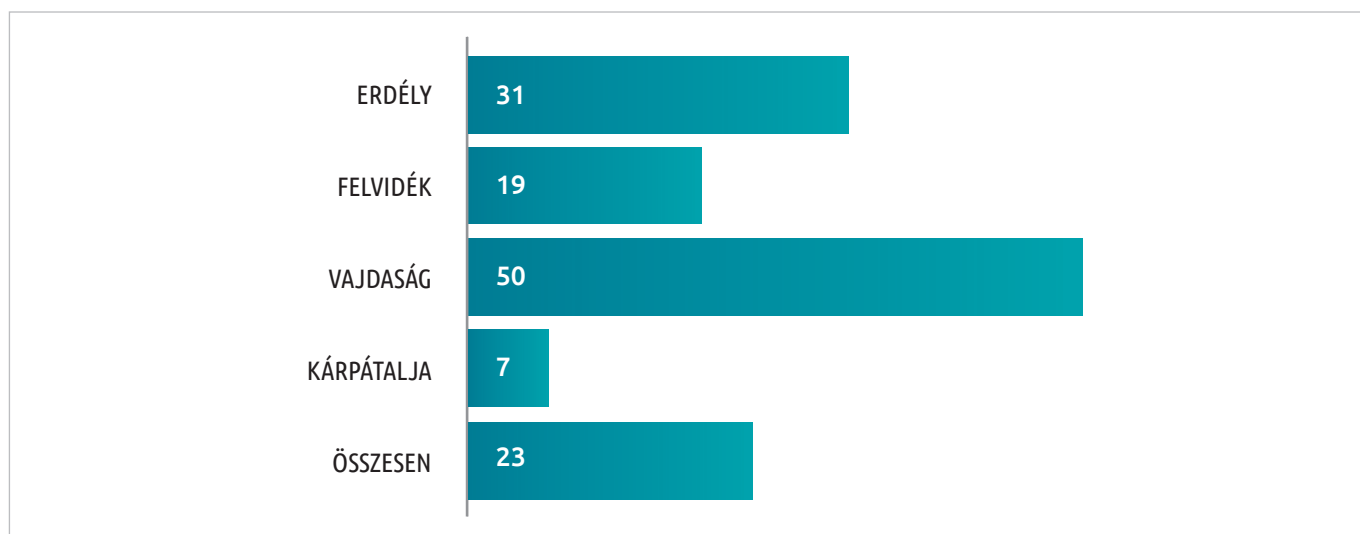
A TÁMOGATÁSOK SZEREPE A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSÁBAN

A családi vállalkozókra irányuló lekérdezés kitér a vissza nem térítendő EU-s és állami támogatások vállalatfinanszírozásban játszott szerepére. A családi vállalkozókra szűkített minta alapján általánosságban elmondható, hogy

a vissza nem térítendő támogatások csupán elenyésző részét teszik ki a vállalatok pénzforgalmának,

azonban a régiók között is jelentős különbségeket találunk (18. ábra). Az elnyert állami és uniós támogatási összegek aránya a cash-flowban Felvidéken a legmagasabb (10%), ahol az EU-s csatlakozással már korábban kiépült a pályáztatás intézményrendszere és az a közvetítő közeg, amely széles körben tájékoztat a pályázati kiírásokról. Erdélyben és Vajdaságban a támogatások szerepe kisebb, 5-7%-ot tesz ki, míg Kárpátalján a támogatások szerepe alig mérhető. Ebben a régióban a sikeres pályázatot leadók aránya (6%) jelentősen elmarad a külhoni régiók átlagától (23%), amelynek a korlátozott pályázati lehetőségek mellett a másik fontos oka, hogy az állami források hatékony közvetítő közeg hiányában alig érik el a magyar vállalkozókat.

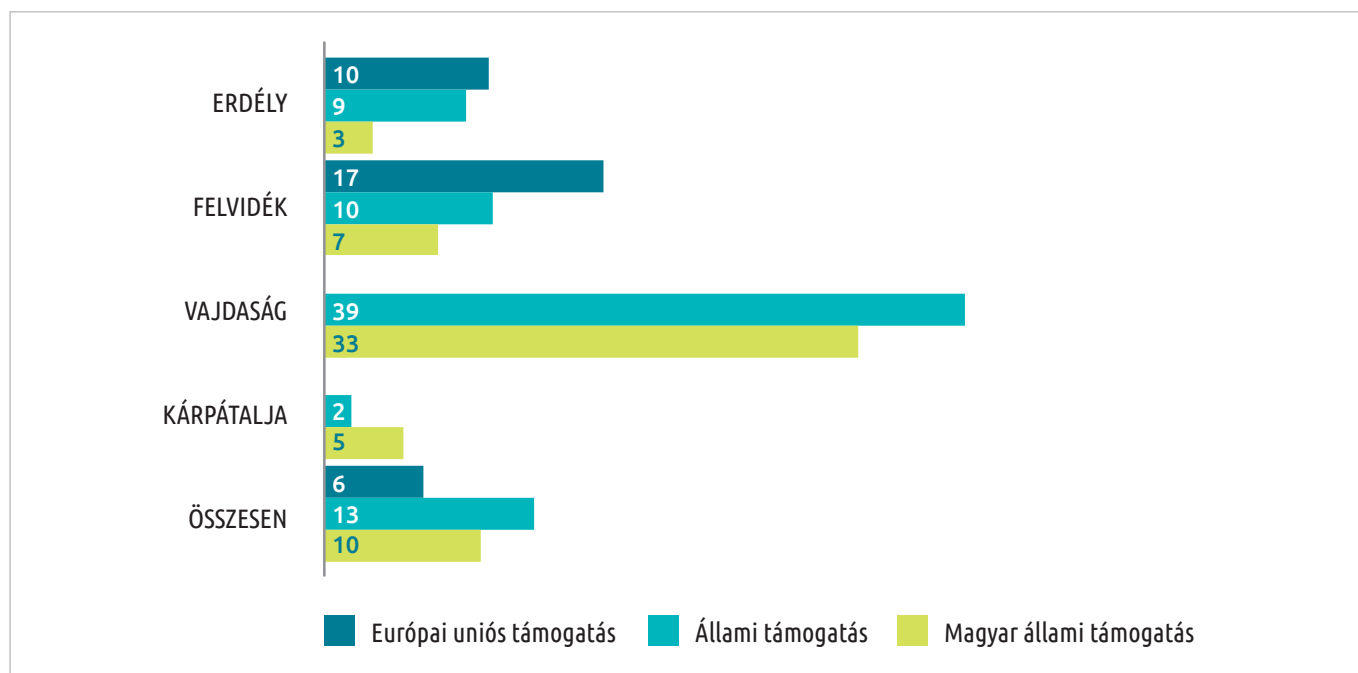
18. ÁBRA: A VISSZA NEM TÉRÍTENDŐ TÁMOGATÁST ELYNYERT CSALÁDI VÁLLALKOZÓK ARÁNYA (%)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI „2016 a külhoni magyar fiatal vállalkozók éve” program keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A sikeres pályázók aránya a Vajdaságban a legmagasabb, a családi vállalkozók fele pályázott állami vagy EU-s forrásokra. A nyertes pályázatok ugyanakkor átlagosan kisebb összeget jelentenek, mint Felvidék vagy Erdély esetében, ahol a támogatások cash-flow belüli aránya bár magasabb, de a sikeres pályázók aránya 20-30 százalékponttal alacsonyabb (19. ábra). Ennek oka, hogy míg Erdélyben és Felvidéken a legfőbb finanszírozó az Európai Unió, Vajdaságban a szerb és magyar állami támogatásoknak van vezető szerepe, amely fajlagosan alacsonyabb támogatási összegeket jelent. Vajdaságban a családi vállalkozók 39%-a pályázott szerb költségvetési forrásból finanszírozott támogatásokra, harmaduk a magyar állami kiírásaira pályázott sikeresen. Utóbbi forrás Kárpátalján tölt be vezető szerepet, ahol a vállalkozók közül sokan a pályáztatás rendszerével is a magyarországi forrásokon keresztül találkoznak első ízben.

19. ÁBRA: NYERTES PÁLYÁZATOT LEADÓ CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA FINANSZÍROZÓ SZERINT (%)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI „2016 a külföldi magyar fiatal vállalkozók éve” program keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A családi vállalkozások támogatási igényei

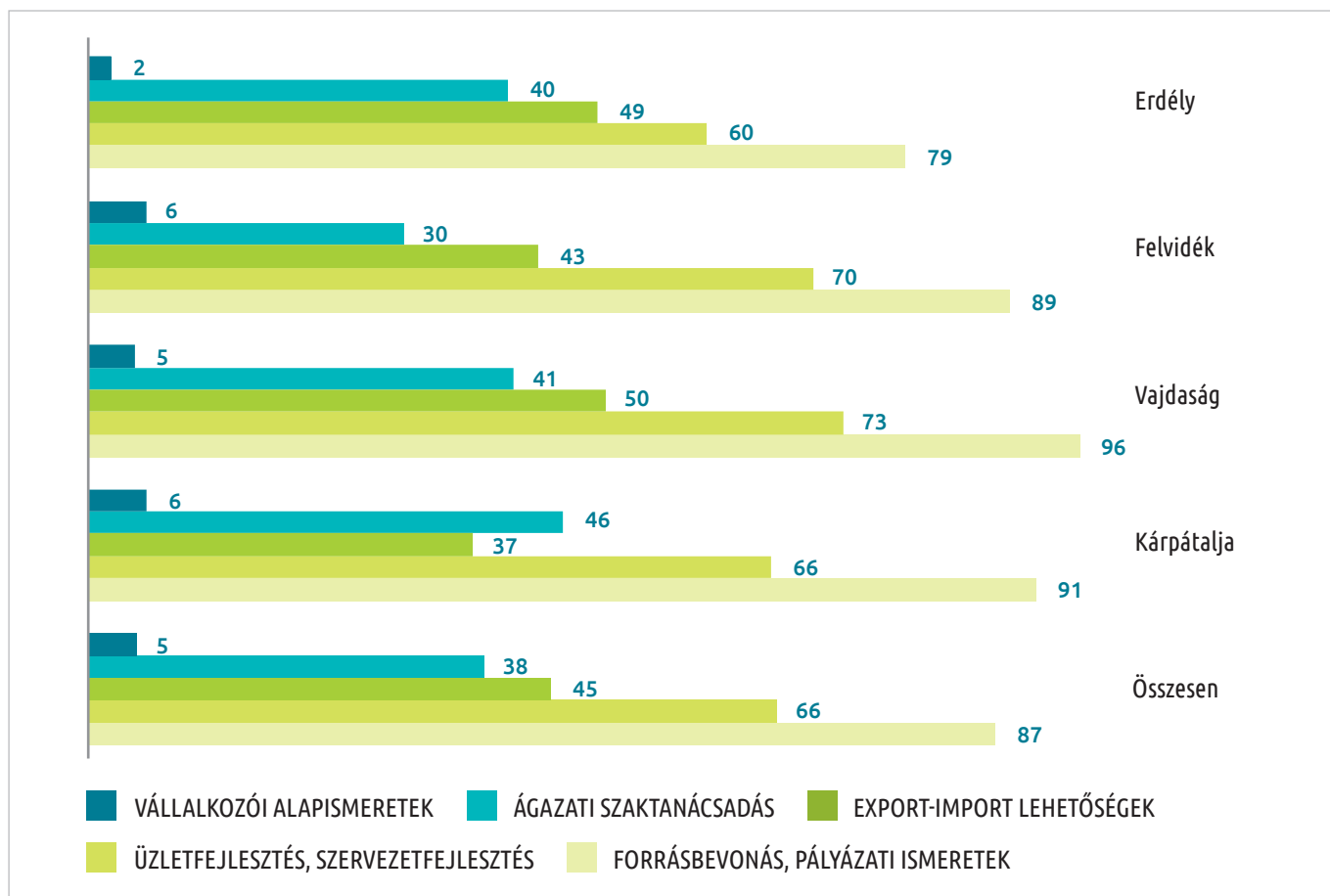
A vállalkozással kapcsolatos tervek, fejlesztések megvalósításához szükséges támogatási formák fontosságát a 2017 a külföldi magyar családi vállalkozók éve rendezvényein kitöltött kérdőíveinek segítségével elemezhetjük, ennek eredményeit a 20. ábra foglalja össze. Ezeknek alapján

régiótól függetlenül a forrásbevonás, illetve ezzel kapcsolatosan a pályázati ismeretek elsajátítása bizonyul a legfontosabb tényezőnek.

Ezt a megkérdezett vállalkozók 87%-a jelölte meg. Ezt követi a vállalat tevékenységétől független általános üzlet- és szervezetfejlesztés, majd a külkereskedelmi kapcsolatok kiaknázását elősegítő lehetőségek. A válaszadók mindössze 38%-ának esetében jelenik meg a konkrét tevékenységhez köthető ágazati szaktanácsadás igénye, míg a vállalkozói alapismeretek bővítését kevésbé tartják fontosak az érintettek.

A vállalkozói igények fontossági sorrendjében nincsenek régiók közötti eltérések. Erdélyben az export-import szerepe némileg alacsonyabb, illetve a Felvidéken igénylik a legkevésbé az ágazati szaktanácsadást. A forrásbevonás ugyanakkor Kárpátalján számít a legégetőbb problémának. A kárpátaljai vállalkozók 95%-a emelte ki ezt a problémát, illetve a források hatékony felhasználásával szoros összefüggésben itt mutatkozik a legnagyobb igény az üzlet- és szervezetfejlesztésre is.

20. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÓK TÁMOGATÁSI IGÉNYEINEK ALAKULÁSA (EMLÍTÉSEK ARÁNYA, %)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet „2017 a külföldi családi vállalkozók éve” nyitórendezvényén (Balatonalmádi, 2017. február 23–25.) végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás



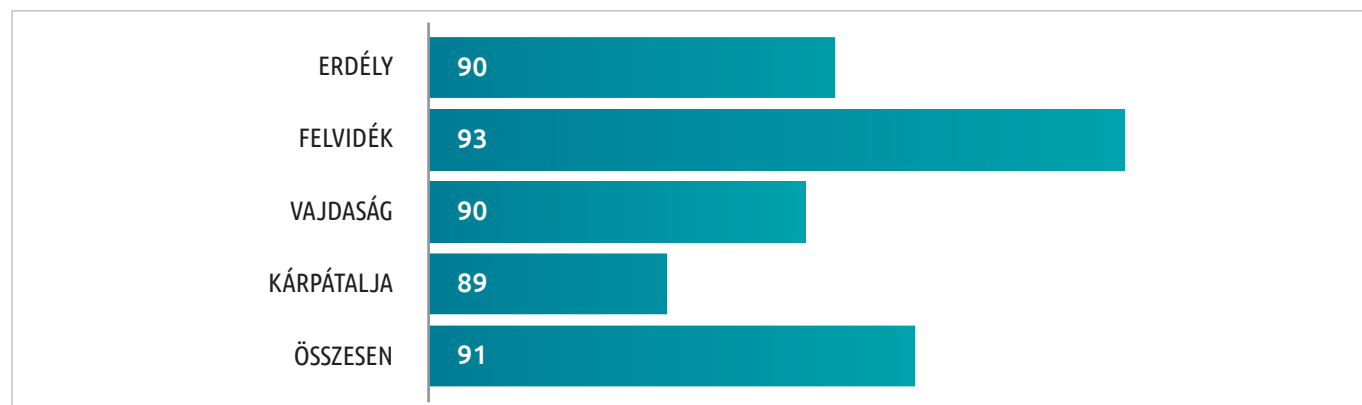
A MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK „ETNICITÁSA”

Bár a hétköznapi beszédben az emberek magától értetődőnek tekintik azt, hogy egy vállalkozást – családit vagy sem – magyarnak tekintenek-e vagy sem, és ritkán kérdeznak rá annak kritériumaira és feltételeire, a tudományos megközelítésekben nagy kihívás annak megválaszolása, hogy van-e, lehet-e egy cégnek „etnikai identitása”, és ha igen, milyen indikátorok alapján dönthető el, sorolható be egy gazdasági kezdeményezés a magyar vállalkozások közé. Az alábbiakban a kérdőívbe e vonatkozásban befoglalt szempontok, változók szerint mutatjuk be a külhoni magyar családi vállalkozók „magyarságát”: először a magyar ügyfelek megszólításának, illetve a magyarul zajló marketingtevékenység fontosságának megítélését, a cégen belüli nyelvhasználat gyakorlatait, majd az etnikai szempontok üzleti kapcsolatokban betöltött szerepét járjuk körül.

A külhoni családi vállalkozások túlnyomó többségében magyar munkavállalókat foglalkoztatnak, átlagos részarányuk a teljes alkalmazotti létszámon belül meghaladja a 90%-ot.

E tekintetben a régiók között nincsen jelentős eltérés, egyedül Kárpátalján nem éri el a magyar alkalmazottak aránya a 90%-ot (21. ábra).

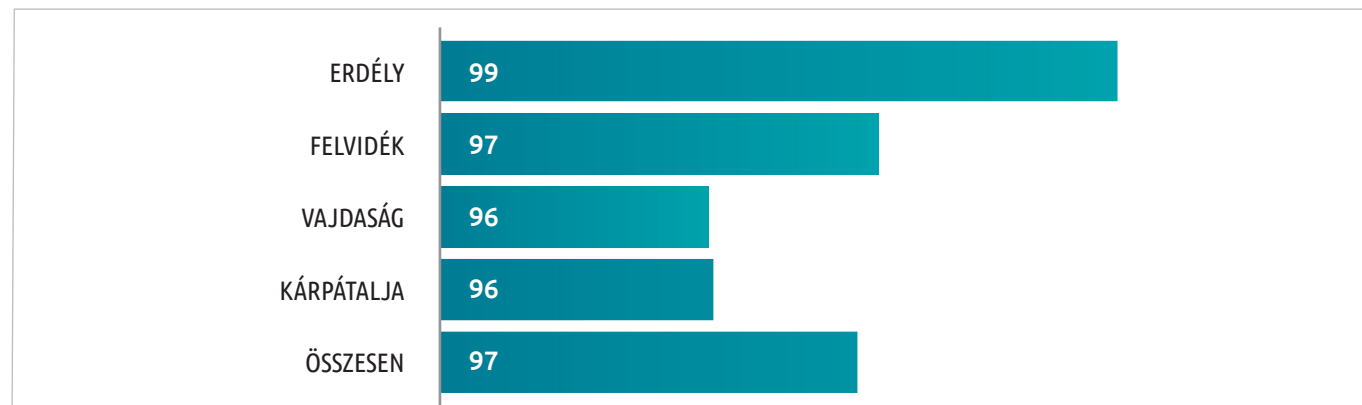
21. ÁBRA: A MAGYAROK ARÁNYA A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ALKALMAZOTTI LÉTSZÁMÁBAN (%)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A vállalkozásvezetők több mint 95%-a otthon, a családban magyarul beszél. Érdemi régiós különbségek e tekintetben nem azonosíthatók (22. ábra).

22. ÁBRA: A CSALÁDBAN, OTTHON MAGYARUL BESZÉLŐ VÁLLALKOZÁSVEZETŐK ARÁNYA (%)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A Kárpát-medencei, külföldi magyar családi vállalkozásvezetőknek összesen a 60%-a tekintette inkább vagy teljes mértékben fontosnak a magyar fogyasztók megcélzását marketing- és értékesítési tevékenységük révén.

Mellettük a válaszadók több mint egynegyede úgy tekintett erre, mint ami fontos meg nem is (6. táblázat). Mivel egy kérdőívől ennek indokairól, háttéréről sok minden nem deríthető ki, e helyütt utalnánk azokra a kvalitatív módszerekkel nyert adatainkra, amelyek szerint sok vállalkozó ezt egyrészt kevésnek vagy egyenesen szükségtelennek érzi a magyar fogyasztók korlátozott anyagi lehetőségei miatt, mások pedig egyenesen kontraproduktívnak a potenciális többségi vásárlók elriasztásától tartva.

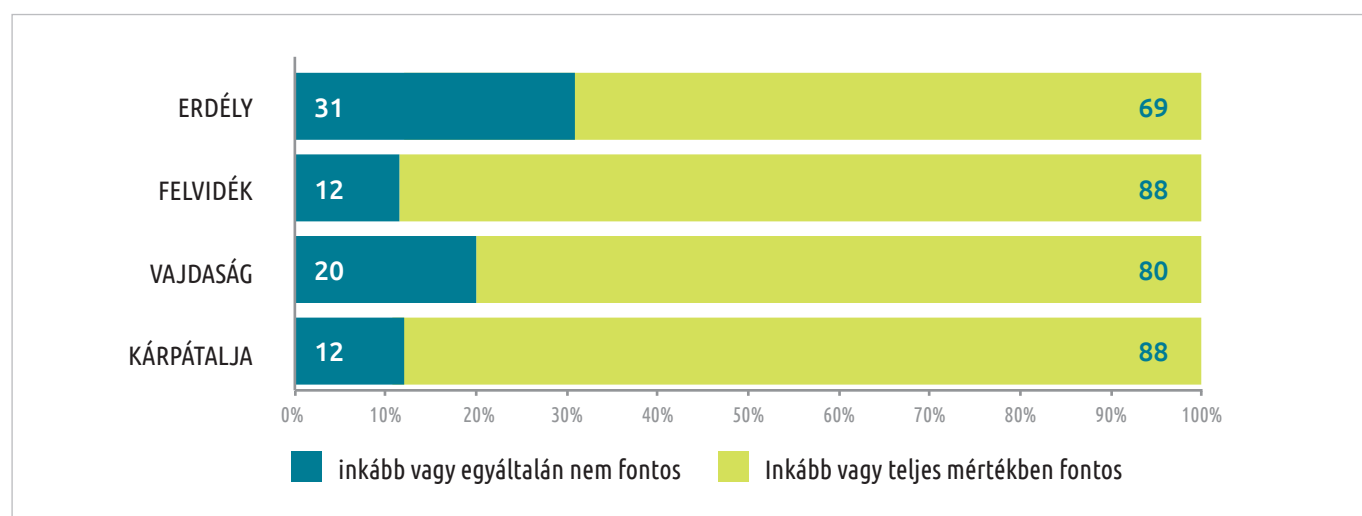
6. TÁBLÁZAT: FONTOSNAK TARTJÁK-E, HOGY TERMÉKEIKKEL, SZOLGÁLTATÁSAIKKAL MAGYAR VEVŐKET IS MEGCÉLOZZANAK? (%) (N=414)

Egyáltalán nem fontos	6,8
Inkább nem fontos	7,0
Fontos is, nem is	26,3
Inkább fontos	26,3
Teljes mértékben fontos	33,6
Összesen	100,0

Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

Ha a fontos is, nem is köztes értéket kiemeljük a válaszlehetőségek közül, az így fennmaradt érvényes válaszok regionálisan a 23. ábrán látható módon oszlanak meg. Erdélyben tulajdonítanak a magyar fogyasztók célzott megszólításának a legkisebb jelentőséget, és Felvidéken és Kárpátalján látják a legfontosabbnak.

23. ÁBRA: A MAGYAR VEVŐK MEGCÉLZÁSÁNAK SZÜKSÉGESSÉGÉRŐL ALKOTOTT VÉLEMÉNYEK RÉGIÓNKÉNT (%)



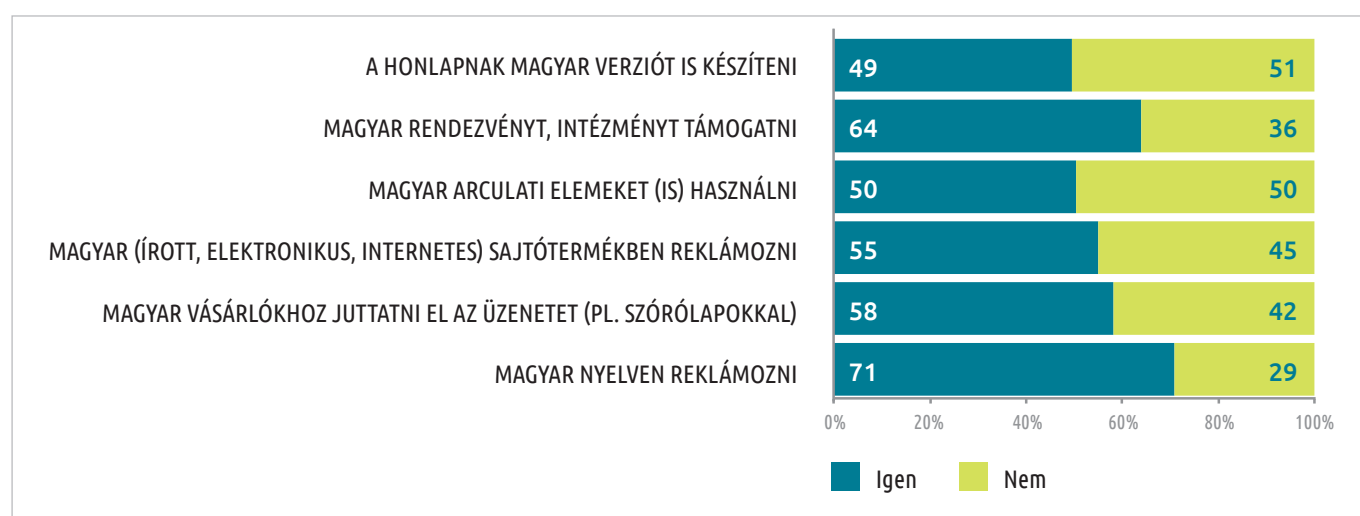
Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás.

Ha a továbbiakban nem a vélemény-, hanem a ténykérdéseket vizsgáljuk meg – nevezetesen azt, hogy a gyakorlatban mekkora mértékben használtak adott marketingeszközöket a magyar vásárlók megszólítása érdekében –, akkor sokkal árnyaltabb kép tárul elénk (24. ábra).

A legnépszerűbbnek a magyar nyelven történő reklámozás bizonyult, amit a magyar közösség támogatása követett.

A legkevésbé elterjedt stratégia – amit tereptapasztalataink is megerősítenek – a honlap magyar verziójának elkészítése.

24. ÁBRA: A MARKETINGTEVÉKENYSÉG SORÁN HASZNÁLT, MAGYAR FOGYASZTÓKAT MEGCÉLZÓ ESZKÖZÖK GYAKORISÁGA (%)

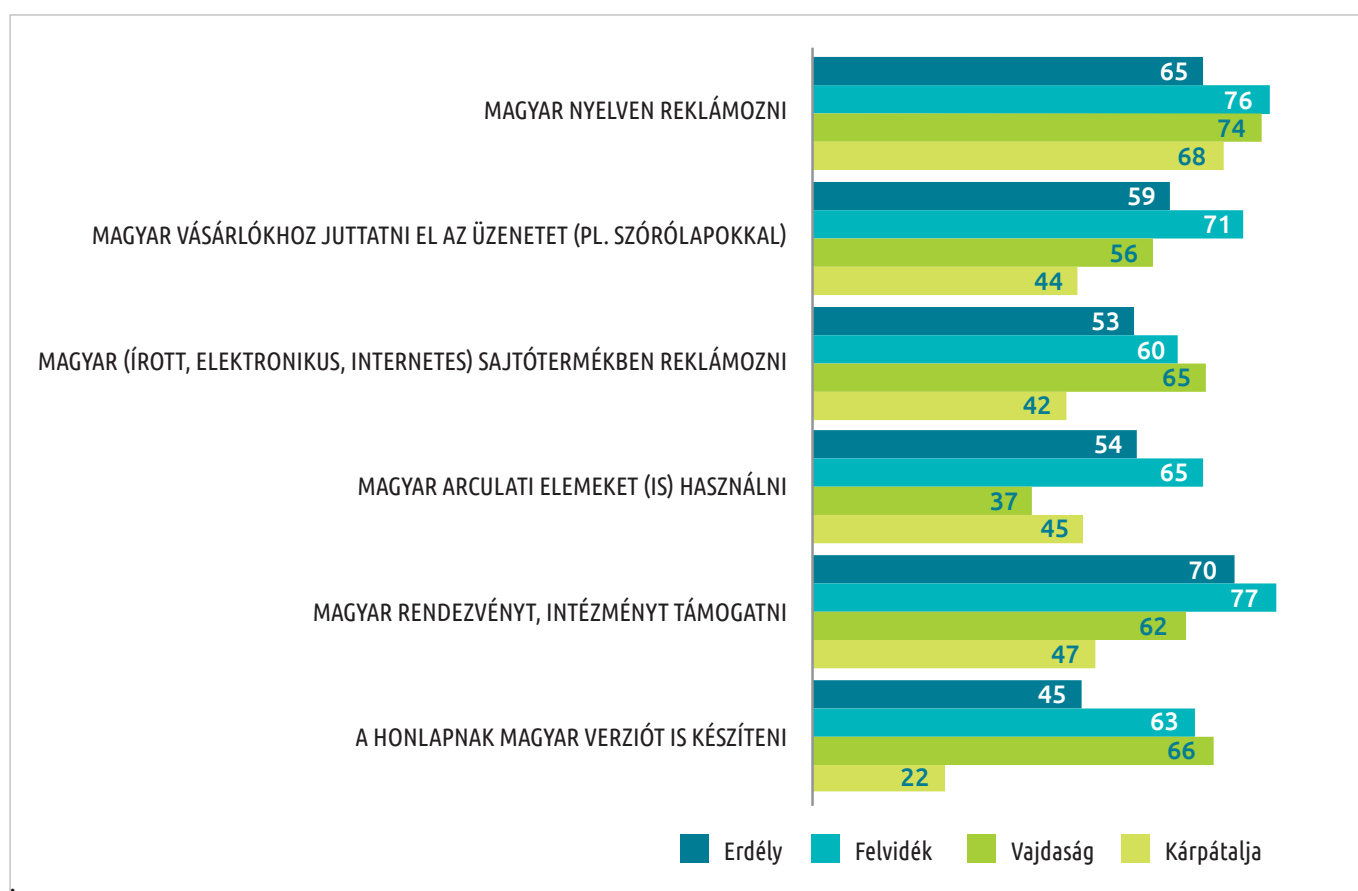


Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A magyar vásárlók elérése érdekében használt eszközök népszerűsége regionális eltéréseket is mutat (25. ábra). Erdélyben a magyar közösség körében folytatott szponzorációs tevékenység és a magyar nyelvű reklámozás a legelterjedtebb gyakorlat azok körében, akik fontosnak tartják a magyar fogyasztók megcélzását. Ezzel párhuzamosan a céges honlap magyar oldalának elkészítésétől ódzkodnak leginkább Erdélyben, akárcsak Kárpátalján, ahol szintén a magyar nyelvű reklámok, a támogatások és a magyar arculati elemek voltak gyakoribbak. A magyar nyelvű vállalati honlappal szemben Vajdaságban tanúsítottak legkevesebb fenntartást, ahol az eddig említettek mellett a magyar sajtótermékben való reklámelhelyezést emelték ki mint gyakran használt eszközt. Végül a Felvidéken is meghaladja a 60%-ot azoknak a magyar családi vállalkozásoknak az aránya, amelyek honlapjukra magyar tartalmakat is feltöltöttek, emellett pedig a szponzorációs tevékenységgel, a magyar vásárlók célzott megszólításával, valamint a magyar sajtóban való reklámozással igyekeznek elérni a magyar fogyasztókat.



25. ÁBRA: MAGYAR FOGYASZTÓK MEGCÉLZÁSÁRA HASZNÁLT REKLÁMSTRATÉGIÁK NÉPSZERŰSÉGE RÉGIÓNKÉNT
(AZ IGEN VÁLASZOK ARÁNYA, %)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

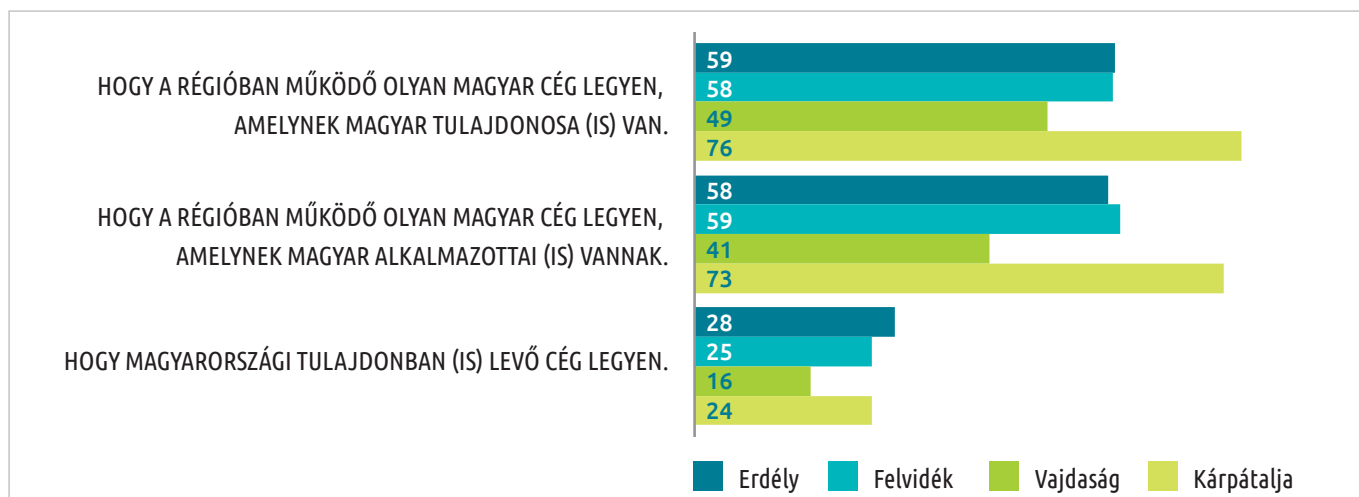
A fogyasztókkal kialakított kapcsolatban tehát összességében a vállalkozók többsége úgy érzi, fontos az etnikai szempont, még ha nem is kapnak az egyes marketingstratégiák azonos súlyt

Szintén a „külsőkapcsolatoknál” maradván, az üzleti kapcsolatok alakítása során szintén hangsúlyossá válik a magyar etnikumhoz tartozás (26. ábra). A beszállítók és partnerek megválasztásakor a legfontosabb szempontnak a tulajdonos nemzetisége tekinthető – ennek alapján sorolnak egy vállalkozást a magyar cégek közé a megkérdezettek.

A magyar identitásnak fontos és releváns komponense az is, hogy magyar alkalmazottai is legyenek az adott vállalkozásnak.

Végül a legkevésbé meghatározó kritérium a magyarországi (rész)tulajdon. Üzletfeleiket etnikai alapon leginkább Kárpátalján válogatják meg a családi vállalkozásvezetők, legkevésbé pedig a Vajdaságban. A négy régió közül Erdélyben van a legnagyobb jelentősége a magyarországi tulajdonnak.

26. ÁBRA: SZELEKCIÓS SZEMPONTOK AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ALAKÍTÁSA SORÁN, RÉGIÓNKÉNT (%)



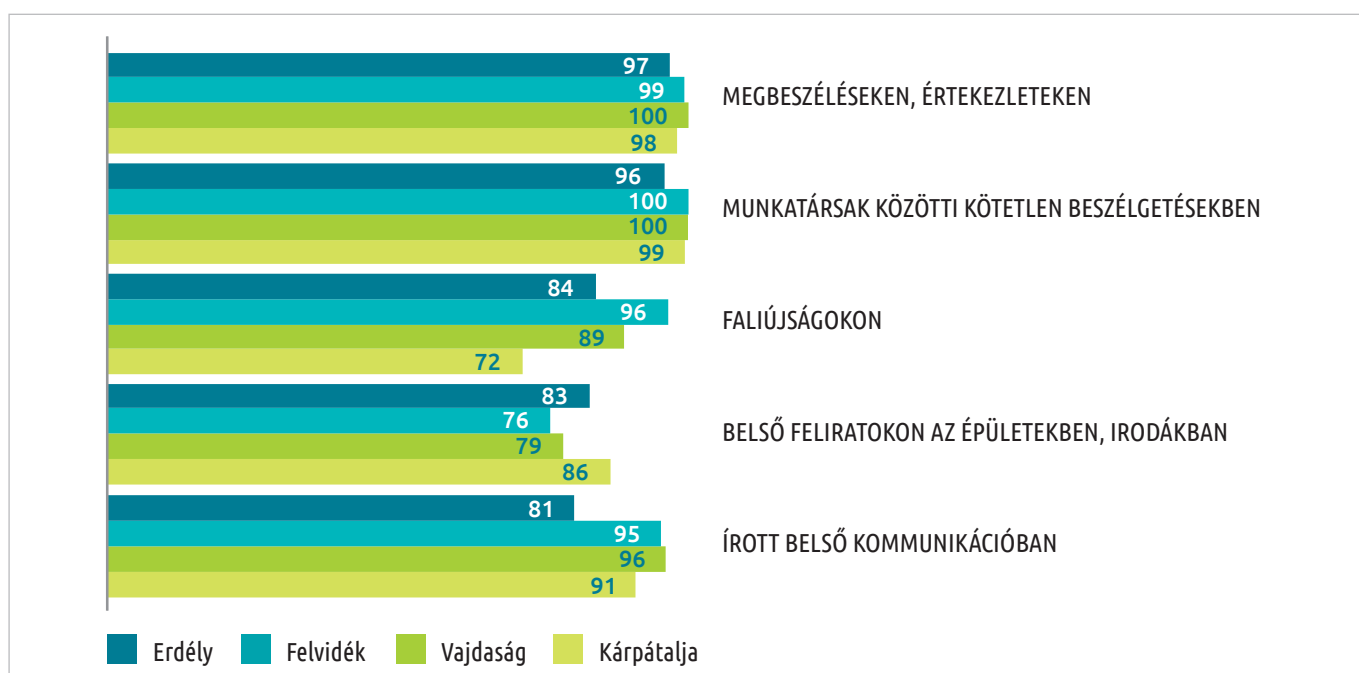
Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A vizsgált cégek magyar identitásának utolsó komponenseként „befelé fordulunk”, és azt nézzük meg, hogyan alakul a cégen belüli nyelvhasználat (27. ábra). Ebben azt látjuk, a mintába bevont

külhoni magyar családi vállalkozások elsőprő többsége alkalmazza és gyakran teszi meghatározóvá a magyar nyelvet a cégen belüli kommunikáció során.

A munkatársak közötti kötetlen beszélgetések minden bizonnyal rendszerint szabályozatlanok, így ebben nagyfokú szabadság érvényesül, ahol viszont konkrét költségvonzata is van a kétnyelvűségnek, ott már alacsonyabb a magyar nyelv használatának gyakorisága (faliújságok, épületekben található belső feliratokon). Minden régióban átlagosan 85-90%-os a magyar dolgozók aránya a foglalkoztatotti csoporton belül, így nem meglepő, hogy a formálisabb értekezleteken is magyar nyelvet használnak. Az egyes kommunikációs helyzetekben, cégen belül az erdélyi családi vállalkozásokban a legkevésbé elterjedt, bár összességében magas a magyar nyelv használatának aránya.

27. ÁBRA: A MAGYAR NYELV HASZNÁLATÁNAK GYAKORISÁGA CÉGEN BELÜL, RÉGIÓNKÉNT (%)

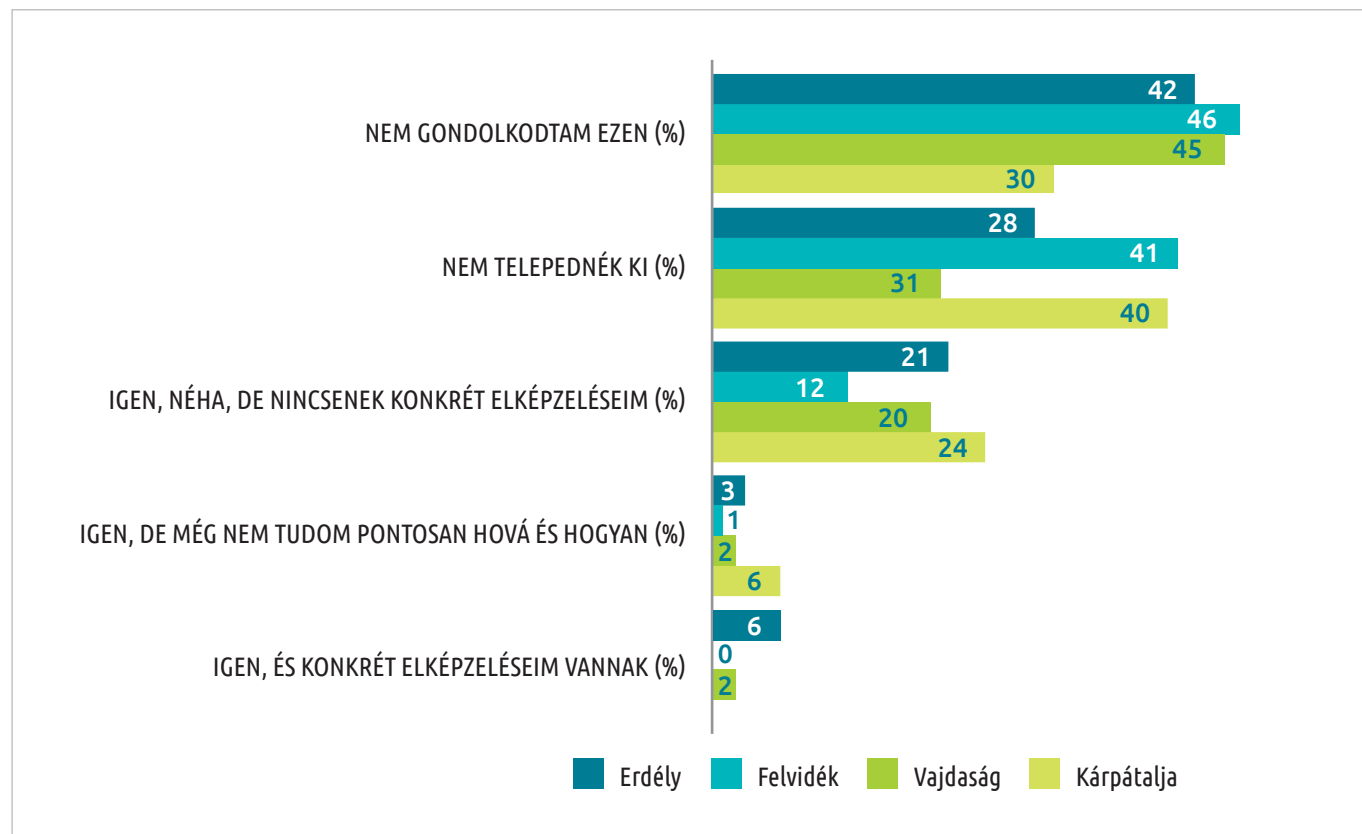


Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A külföldre történő kivándorlás kérdése a családi vállalkozókat alig foglalkoztatja.

A kitelepedés gondolatával nem foglalkozók, illetve a kivándorlást elutasítók aránya a válaszadók körében több, mint háromnegyednyi. Kárpátalján a legmagasabb a kitelepedésen gondolkodók aránya, de még ott sem éri el a válaszadók harmadát az ezen gondolkodók, ezzel tervezők aránya (28. ábra).

28. ÁBRA: „GONDOLT-E MÁR ÖN ARRA, HOGY KITELEPEDJEN KÜLFÖLDRE?” – A VÁLASZOK MEGOSZLÁSA TÉRSÉGENKÉNT (%)



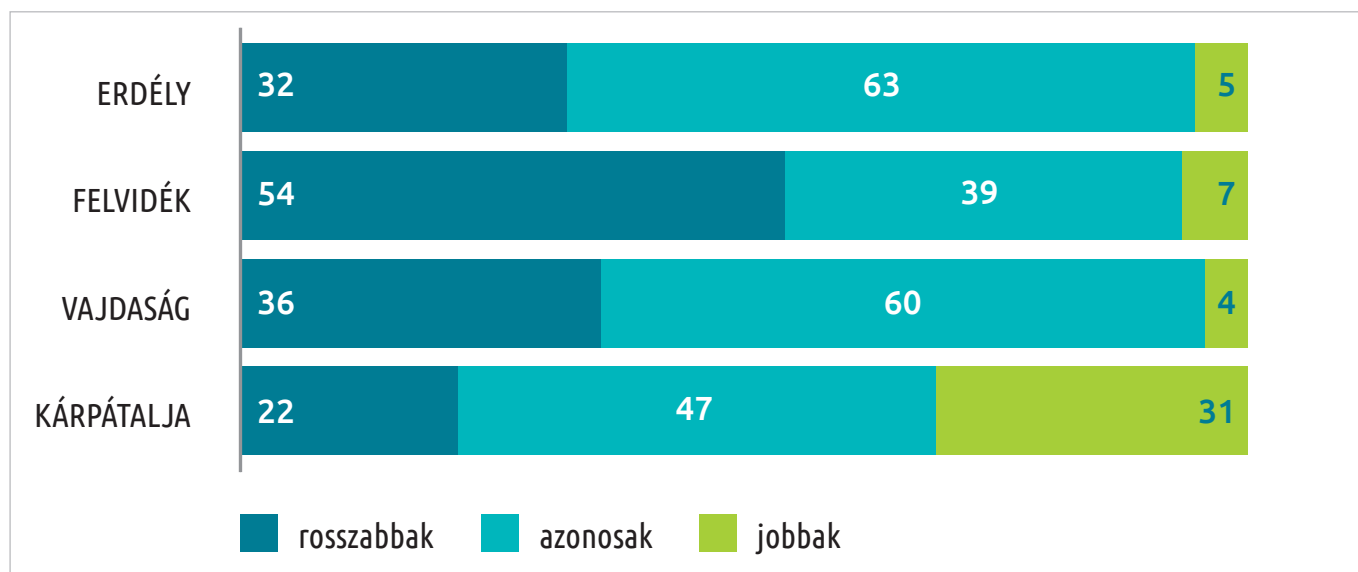
Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

A vállalkozásvezetőket arról is megkérdeztük, hogy mit gondolnak, abban a régióban, amelyben élnek, és abban az ágazatban, amelyben a cég működik, másak-e egy magyar és egy többségi nemzethez tartozó vállalkozó esélyei a sikerre.

Nagyobb mértékű, a magyarokat érő etnikai hátrányokról a felvidéki vállalkozók számoltak be,

akik fele rosszabbnak ítélte meg a magyar nemzetiségű vállalkozások esélyeit (29. ábra). Kárpátalján némiképp fordított a kép, itt a válaszadók harmada előnyösebbnek érzékelt a magyar etnikumú vállalkozók helyzetét, míg Erdélyben és a Vajdaságban etnikailag semlegesnek ítélik az üzleti környezetet a válaszadók.

29. ÁBRA: A VÉLT ETNIKAI ÜZLETI DISZKRIMINÁCIÓ MÉRTÉKE TÉRSÉGENKÉNT (%)
 („Összességében hogy gondolja, abban a régióban, amelyben Ön él, és abban az ágazatban, amelyben cége működik, másak-e egy magyar és egy többségi nemzethez tartozó vállalkozó esélyei a sikerre?”)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKE jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

JÖVŐTERVEK, FEJLESZTÉSEK

A vizsgálatba bevont családi cégvezetők

90%-a úgy ítélte meg, beosztással jól kijönnek, illetve gondok nélküli életszínvonalat biztosít a család számára a vállalkozás.

Ennek vannak regionális, illetve vállalkozásméret szerinti eltérései. Anyagi helyzetükkel legkevésbé az erdélyi és vajdasági magyar családi vállalkozások képviselői voltak elégedettek, és ez minden bizonnyal összefügg azzal is, hogy az egyes régiókban milyen típusú családi vállalkozások a tipikusak. A nagyobb céget működtetők átlagosan elégedettebbek is életszínvonalukkal.

Interjú helyzetekben gyakran használt megfogalmazás az, hogy

„aki nem fejleszt, az visszafejlődik”.

Ez a szemlélet tükröződik abban a 80%-os arányban is, amelyben azt nyilatkozták a megkérdezett vállalkozásvezetők, hogy terveznek-e beruházni, fejleszteni a következő három évben. A legnagyobb arányban (92-94%) a felvidéki és kárpátaljai cégek terveznek fejleszteni, a legkevésbé (59,3%) Erdélyben. Ez ismét csak összefügg a vállalkozásmérettel: a fejlesztést három éven belül tervezők átlagosan 7,8, az ilyen tervekről be nem számolók átlagosan 4,3 munkavállalót foglalkoztatnak.

A fejlesztésekre fordítandó erőforrásokat elsősorban saját forrásból, vagyis a cég visszaforgatott nyereségéből kívánják biztosítani,

amit a vissza nem térítendő támogatások és a család anyagi erőforrásai követnek. A bankhitellel szembeni fenntartások jól látszanak ezekből az adatokból is: az utolsó előtti forrásként jelölték meg, a külső befektetőtől származó tőke előtt.

A családi vállalkozások jövőjét azonban nemcsak az állami és gazdasági, társadalmi környezet határozza meg, valamint nem csak a rendelkező erőforrások függvénye a továbblépés, hanem a céget továbbvinni hajlandó és kész utódok is befolyásolják azt. Az adatfelvétel idején a megkérdezett családi vállalkozásvezetők 79%-a nyilatkozta azt, hogy van olyan leszármazott a családban, aki továbbvinné a céget. Ahol nincsen ilyen utód, ott a legtipikusabb okok – az említési gyakoriság sorrendjében – a következők:

- várhatóan nem lesz abban az életkorban (56,9%)
- várhatóan nem fog érdeklődni a családi vállalkozás iránt (48,5%)
- várhatóan nem lesz megfelelő tapasztalata (40%)
- várhatóan nem fog az országban tartózkodni (18,8%).

Jelzésértékű, hogy a kivándorlás a legutolsó az okok között, így megalapozott hipotézisként fogalmazhatjuk meg azt, hogy

a családi vállalkozások betöltik azt a funkciójukat, amelyet sokan – döntéshozók és gazdasági szakemberek egyaránt – tulajdonítanak neki: hogy az otthonmaradást támogatja, megteremtve annak gazdasági és akár emocionális feltételeit is.

Arra az időszakra, amikor a jelenlegi (alapító) vállalkozásvezető már nem fogja tudni ellátni feladatait, a leginkább magától értetődő megoldás a tulajdonosi jog, illetve az operatív vezetés (fiatalabb) családtagra való átruházása. Legkevésbé kívánatos a cég eladása, illetve egy külső személy bevonása az operatív vezetésbe (30. ábra).

30. ÁBRA: A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK JÖVŐTERVEI (IGEN VÁLASZOK ARÁNYA, %)



Adatok forrása: a HÉTFA Kutatóintézet és az NPKI jelen kutatás keretében végzett saját kérdőíves adatfelvétele alapján saját számítás

KÖZELRŐL – TÉRSÉGI ESETTANULMÁNYOK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉRŐL

ENYHÜLŐ ELLENSZÉLBEN: UDVARHELYSZÉKI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

A megkeresett vállalkozások Székelyudvarhely és Székelykeresztúr városok vonzáskörzetében, valamint a Sóvidéken működnek. Igyekeztünk nem csupán a városokon működő cégeket felkeresni, hanem külön hangsúlyt fektettünk a falvakon tevékenykedő családi vállalkozások elérésére is. Az ágazati eloszlás rendkívül változatos, az építőipartól és fémmegmunkálástól az idegenforgalomig és a számítástechnikáig, sok mindent felölel, ezért nem is a különböző szakterületek specifikumaira koncentráltunk a kutatás során.

A nagyobb vállalkozások jellemzően a kilencvenes években alakultak.

Van köztük olyan is, amely egy egykori állami vállalat romjaiból, privatizáció útján született újjá, ám olyan is, amely egy meglévő vállalkozásból kiválva, ugyanazon a területen kezdett tevékenykedni a családi kötelékekre alapozva.

„Édesapám az 50-es évektől építkezésben dolgozik. A 90-es években jött el a magánvállalkozások ideje. Egy darabig feketén ment, de nagy volt az igény, hogy céget indítson '93-ban. Én már az első évben dolgoztam ott.” (családi középvállalkozás, Székelyudvarhely)

Ezen családi vállalkozásokban már a második generáció is ott van a cégvezetésben, az átörökítés problémája azonban továbbra is adott, mivel nem megtervezetten, hanem inkább spontánul ment és megy végbe a folyamat.

Külön csoportot alkotnak azok a vállalkozások, amelyeket fiatalok alapítottak és családjukat bevonva próbálnak előrelépni.

Sok esetben testvérek fognak össze a cégalapításkor, vagy azért, mert a szükséges kezdőtőkét így könnyebb előteremteni, vagy pedig azért, mert a szükséges munkaerő így áll legkönnyebben rendelkezésre. Többen hangsúlyozták ugyanakkor a családi kötelékből fakadó alapvető bizalom fontosságát is, amely sokak szerint a sikeres vállalkozás nélkülözhetetlen eleme. A vizsgált vállalkozások között található olyan, ahol az apa-fiú reláció a meghatározó, de olyan is, ahol a testvérek közötti együttműködés adja a családi jelleget. Jellemző még a házastársak által működtetett vállalkozás is, valamint az, hogy ténylegesen az egész család kiveszi a részét a munkából, egymás között leosztva a feladatokat.

Sok felkeresett családi vállalkozásra jellemző, hogy elsősorban nem családi vállalkozásként tekintenek magukra.

Romániában erre létezik egy külön jogi forma, és mivel ezek a cégek nem ebben a keretben végzik a tevékenységüket, ezért sokuk azt hitte, hogy nem is sorolható be a családi vállalkozások körébe. A kis méretűeknél természetes, hogy az egész család részt vesz a vállalkozás működtetésében, számukra ez természetes életforma, a nagyobbaknál már inkább kihívás, hogy miként lehet bevonni a családtagokat a vállalkozás mindennapjaiba.

„Nem tudjuk a családot elválasztani a cégtől. Ez egy életforma, reggeltől estig ez a téma. Ha bent vagyunk, akkor is, ha kint vagyunk, akkor is.” (családi vállalkozás, Székelyudvarhely)

A vállalkozások alapításához és működtetéséhez szükséges ismeretek és készségek szempontjából a kilencvenes években értelemszerűen nem volt, honnan tapasztalatot meríteni, de azok a fiatal vállalkozók, akik – akár családi vállalkozás formájában – most próbálnak a nulláról felépíteni egy céget, szintén nem számíthatnak túl sok segítségre az idősebb generációtól.

„Családi vállalkozás – nincs ehhez nekünk kultúránk. A mi szüleink felnőttek, örvendtek, hogy »túléltek«, fogadd el a munkahelyet, a lakást stb. Rendszerváltás után örvendtek a lehetőségeknek, hogy lehet vállalkozni, de fel sem fogták, mit kell csinálni, nem is tudták, mit csinálnak. Most ott tartunk, hogy nincs meg az alaptudás, amit át kéne adjanak nekünk, mert nekik még nem volt vállalkozói kultúrájuk. Mindent magunknak kell kialakítanunk. Ezen belül a családi vállalkozási mintáknak sincs kialakult kultúrája.” (családi kisvállalkozás, Székelyudvarhely)

Az mindenképpen kijelenthető, hogy a cégek által megtermelt profit meghatározó részét adja a családok jövedelmének, ezért érzékelhető a törekvés, hogy a család azon tagjai is vegyék ki a részüket a munkából, akik eddig ezt nem tették még meg. Ugyanakkor tetten érhető olyan jelenség is – különösen az idegenforgalom és turizmus területén tevékenykedő vállalkozások körében –, hogy a családi vállalkozásra jövedelemkiegészítésként tekintenek, azaz csupán másodállásban családi vállalkozók. Többen említették, hogy a

nyári szezonban családi vállalkozóként fogadják a vendégeket, közben viszont megtartották főállásukat vagy a szezonon kívül ülföldi vendégmunkásként tesznek szert pluszbevételre.

Mindnyájukban közös viszont az a hosszú távú elképzelés, hogy vállalkozásukat magasabb szintre emeljék: terveik közt szerepel a család fő bevételeként a vállalkozás keretében való kitermelése, viszont ehhez a jelenleginél több fejlesztésre és bevételi forrásra van szükségük.

A vizsgált családi vállalkozók elsősorban nem a profit évről évre való folyamatos növelésében mérik a siker mértékét, hanem vállalkozásuk biztos fennmaradásában, illetve abban, hogy családjuk rendszeres és kiszámítható jövedelemre tesz szert a vállalkozás működtetéséből és az ezt elősegítő feltételek nem romlanak az évek során. Éppen ezért bármilyen befektetés vagy fejlesztés a cég életében csak akkor számít vonzónak számukra, ha belátható időn belül megtérül és közvetlenül erősíti a cég piaci pozícióját.

A családi vállalkozások üzemműködése és a foglalkoztatói gyakorlatai

A megkeresett vállalkozásokat két csoportba kell osztani az üzemműködés és a foglalkoztatottak száma tekintetében: a közepes cégek esetében negyventől százig terjed a foglalkoztatottak száma, míg a kisebb (mikro-) vállalkozásoknál az 5-7 alkalmazott a jellemző. A közepes cégeknél az alkalmazotti létszám az elmúlt néhány évben konstans volt, viszont korábban a gazdasági válság miatt a legtöbb cég lecsökkentette a munkavállalók számát. Mára már ennek hatása nem érződik, a vállalkozások piaci helyzete, így az alkalmazotti létszám is stabilizálódott, de a legtöbb közepes vállalkozásra együttesen jellemző, hogy számbelileg kevesebb alkalmazottal dolgoznak, mint a válság előtti időszakban.

Mivel a vizsgált térség Udvarhelyszék, ahol a magyar nemzetiségűek aránya meghaladja a 90 százalékot, ezért

magától értetődő a cégek magyar identitása.

Ez az alkalmazottakra is igaz, nem merül fel problémaként, hogy nem magyarokat foglalkoztatnának a cégek. Azok a cégek alkalmaznak román nemzetiségű munkavállalókat, akik az ország más részein is értékesítenek, és ezért az ott élő és dolgozó munkatársaik román nemzetiségűek. Ami viszont probléma, a térségben élő fiatalok nem megfelelő módon ismerik román nyelvet. Ez a cégvezetők rekrutációs politikáját is befolyásolja: bizonyos állások kapcsán megkövetelik a román nyelv ismeretét, mivel ez a mindennapi munkavégzéshez, a partnerekkel, beszállítókkal, esetleg az ügyfelekkel való kommunikációhoz elengedhetetlen. A legtöbb cégvezető

a helyi munkaerő fő problémájának egyértelműen a román nyelvtudás hiányát tekinti.

A megfelelő szaktudás hiánya általában nem jelent gondot, hiszen az alkalmazott betanítását mindegyik vállalkozás a maga igénye szerint elvégzi, ezzel ellentétben a román nyelv oktatását a cégek nem tekintik saját feladatuknak, a nyelvtudás hiányát az oktatási rendszer számlájára írják, és a jelenség kezelését is a román állam felelősségének tekintik. Mindezekről függetlenül az udvarhelyszéki cégeken belüli kommunikáció nyelve egyértelműen a magyar, a térségre jellemző, hogy a román nemzetiségűeknek is ismerniük kell a magyar nyelvet, ha a versenyszférában akarnak érvényesülni.

Jellemző a felkeresett kisvállalkozásokra, hogy igyekeznek családi körben tartani a folyamatokat, csak akkor vonnak be külső szereplőket, ha az feltétlenül szükséges, továbbá a cégvezetésbe nem szívesen engednek betekintést számukra. Ez a középvállalkozásokra is igaz, csupán kivételként és rendkívül alaposan megtervezett döntés eredményeképpen beszélhetünk arról, hogy professzionális menedzser kezébe helyezték az ügyvezetési feladatokat.

„A szervezeti kultúra az én gondolkodásom alapján alakult ki. Egy alapító túl sok, sőt legalább 99%-ban emocionális döntést hoz, pedig kellene még több racionális és objektív döntést hozni.” (családi középvállalkozás, Kisgalambfalva)

Összességében inkább a mindenhez (is) értő vezető a domináns, aki esetleg egyes részfeladatokat leoszt. Jellemző, hogy a második generáció már szakirányú tanulmányokat folytat, míg az alapítók tulajdonképpen menet közben tanultak vállalkozni. Több családi vállalkozásnál előfordul, hogy a második generáció hozza az újításokat: online marketing, tudatos brandépítés, vállalatirányítási szoftver, közösségi médiajelenlét.

Nem csupán Udvarhelyszékre jellemző

óriási probléma a munkaerőhiány,

ami mindegyik vállalkozás mindennapi működését, jövőtervét befolyásolja. A jelenség egyre súlyosabb méreteket ölt egész Kelet-Közép-Európában, ám a Székelyföldön az alacsony bérszínvonal és vásárlóerő, valamint a hatékony, Nyugat-Európába irányuló migrációs csatornák miatt krónikus méreteket kezd ölteni. A vállalkozások egyszerűen nem találnak munkát vállalni akaró személyeket, a megfelelő képesítés már nem is kérdés, a betanítást saját költségre is megoldanák. Mindenképpen kijelenthető, hogy ma már nem válogatnak a jelentkezőkben a vállalkozások, hanem örülnek, ha akad jelentkező a meghirdetett állásokra. A legnagyobb gond a megkérdezettek szerint, hogy ma már sokan meg sem próbálnak állást találni helyben vagy a régióban, hanem tudatosan külföldre készülnek az iskolai évek alatt vagy helyett. A munkaerőképzésébe intézményes formában (például

a duális képzésbe) nem szívesen fektetnek a vállalkozások, mivel semmi garancia nincs rá, hogy a végzetek a megszerzett tudást majd náluk kamatoztatják. Ezzel együtt a növekvő bérek óriási terheket rónak a hazai kisvállalkozásokra, mivel a piac továbbra is rendkívül árérzékeny – főleg a Székelyföldön –, ezért a szolgáltatások árait nemigen lehet növelni.

A középvállalkozások működését közvetlenül nem fenyegeti a munkaerőhiány, számukra inkább a jövőt teszi bizonytalanná, mivel az alkalmazotti állományuk – és ezzel a felgyűlt szaktudás – kiöregedésével néhány éven belül komoly versenyképességi hátrányba kerülhetnek a piacon. Egyes kisvállalkozásokat azonban már most hihetetlen módon érinti ez a probléma, egy-két ember kiválásával – mivel nem találnak helyettük mást – az egész üzletmenet fenntarthatósága megkérdőjeleződik.

*„Évente 10-15 ember jön gyakorlatra, kipipálja, és nem marad meg itt. Max. ketten ebből, ha itt maradnak. Sok ismerősöm bátorítja a gyereket, hogy menjen külföldre, lassan nincs, aki dolgozzon.”
(családi középvállalkozás, Székelyudvarhely)*

Több vállalkozó részéről is elhangzott, hogy

nemcsak az alkalmazottak megtalálásával küszködnek, hanem a motiváltságukkal is.

A munkavállalók elsősorban a munkával járó bérezésre és a munkaidőre kíváncsiak, a cég folyamatos előrehaladása és biztos jövője nem igazán érdekli őket. Azaz valóban egy ideiglenes munkahelyként tekintenek az állásukra, amelyet bármilyen probléma esetén vagy jobb lehetőség reményében könnyen otthagynak. A nagy fluktuáció egyébként is egyre jellemzőbb a munkaerőpiacon, ami komoly kihívás elé állítja a vállalkozásokat, amelyeknek a jövőterveire is kihatással van a bizonytalan alkalmazotti állomány.

Mivel a megkeresett vállalkozások legnagyobb része a helyi piacon értékesít, ezért ügyfeleik is magyar nemzeti-ségűek. A megkérdezett családi vállalkozások közül többen is úgy vélekedtek, hogy a költséges marketingtevékenység helyett a jól végzett munka, a referenciák tudják eladni a szolgáltatásaikat, ezáltal pedig elősegíteni a vállalkozásuk további fejlesztését. Hangsúlyozták: az elégedett ügyfeleken keresztül tudnak újabbakat szerezni, és ameddig nem akarnak kilépni a régióból, addig elegendő számukra ez a típusú marketingstratégia.

Pályázati és fejlesztési tevékenység

A kutatásban szereplő cégekre jellemző, hogy nyitottak a különböző forrásszerzési lehetőségekre nézvést, érdek-lődnek a pályázatok iránt, legyen az magyar állami, román állami vagy európai uniós forrás.

A nagyobb EU-s pályázati forrásokat csak a közepes vállalkozások tekintik elérhetőnek, mivel a megpályázható összeg túl nagy egy kisvállalkozás számára,

és a szükséges cash-flow biztosítása is gondot okozna nekik. Egyes középvállalatok rendszeresen igénybe veszik ezt a forrást, mások óvatosabbak, de nem zárkoznak el tőle. Itt a túlzott bürokrácia és a lebonyolító állami intézmények bizonytalan hozzáállása az akadályozó tényező: egy közepes vállalkozás a működését kockáztatja egy néhány százezer eurós pályázat lebonyolításával, hiszen általában hitelkonstrukció egészíti ki a támogatást. A kis cégeknek inkább a román állam által kiírt, főként vállalkozásalapításra és alkalmazotti létszám bővítésére szánt kisebb pályázati források állnak rendelkezésükre, illetve a legutóbbi időszakban a magyar állam által kiírt támogatási lehetőségek. Ezeket a kisebb összegű támogatásokat főként eszközbeszerzésre fordítják a nyertes vállalkozások.

A román források kapcsán szintén az intézményi bizonytalanság a probléma:

a lebonyolító intézmények, kormányügynökségek gyakori változásai, a kormányok és kormányprogramok ingathatósága és a következmények hiánya sokakat elijeszt ezek megpályázásától. A régió cégeire jellemző a kockázatvállalási készség alacsony szintje: sokan egy 50 ezer euró értékű pályázatra való jelentkezést is kockázatvállalásként élik meg, mivel a pályázat elkészítése, majd lebonyolítása is pénzt igényel, ráadásul teljesíteni kell a vállalásokat.

A megkeresett vállalkozások körében népszerűek a pályázatok, ami több tényező együttes hatásának lehet az eredménye. Egyrészt Udvarhelyszéken hagyományosan rendkívül sok vállalkozás alakult a rendszerváltozás után, a térség Hargita megye gazdasági erőközpontja, ezért a vállalkozások egymásra is ösztönzően hathatnak. Másrészt a megkeresett cégek sikeresnek tekinthetők a saját területükön, a vállalkozói siker egyik előfeltétele pedig a nyitottság és kezdeményezőkézség. Vélhetően tehát felülprezentáltak a mintában a pályázatokra és egyéb forrásszerzési lehetőségekre nyitott vállalkozások. Harmadrészt: a terepmunka időszakában zajlott a családi vállalkozásoknak szóló magyarországi pályázat népszerűsítése, ez is hathatott az interjúalanyokra, amikor a pályázati lehetőséghez kapcsolódó viszonyulásukra kérdeztünk rá.

Az innovatív területeken tevékenykedő udvarhelyszéki vállalkozások gyakori panasza, hogy a meglévő romániai pályázati kiírások merevsége, rugalmatlansága miatt számukra elérhetetlenné válnak ezek a pénzforrások. Egy turisztikai látványosságot működtető vállalkozás például nem talált megpályázható forrást, mivel nem szállásadás-sal és étkeztetéssel foglalkozik. Gyakori jelenség, hogy a romániai pályázati kiírások az innovációt az IT-szektorral azonosítják, miközben a fogalom sokkal tágabb területet is felölelhetne.

A kisvállalkozások számára a mikrohitel számít vonzó forrásbevonási technikának,

itt a kihelyezhető források alacsony szintje jelenti a gátat, sokkal nagyobb az igény kis összegű kölcsönre, mint amennyit a mikrohitelezők kínálni tudnak. Ezeknél a pénzügyi szolgáltatóknál természetesen magasabb kamatszinttel találkozhatnak az igénylők, mint a bankoknál, ám az alacsony összegek és a rugalmasabb garanciaigények miatt mégis ez az elérhetőbb megoldás a kisvállalkozásoknak. Érdekesség, hogy egy mikrohitelezéssel foglalkozó szervezet vezetője szerint a rosszul fizető hitelek aránya sokkal alacsonyabb a mikrohitelek esetében, mint a banki hiteleknel, aminek egyik oka, hogy a megítélés előtt minden esetben személyes beszélgetésre kerül sor a kérelmező lakhelyén, ebből pedig sok következtetést vonhat az, aki döntés hoz.

Míg a pályázatokkal szemben szinten minden vállalkozás részéről nyitottság tapasztalható, a bankhitelekkel már egészen más a helyzet: minél nagyobb egy vállalkozás, annál nyitottabb a bankhitelek irányába, a közepes cégek el sem tudják képzelni a vállalkozás működését és fejlődését a bankok nélkül.

„Ha akarsz fejlődni, akkor kell a hitel. Hitellel hamarabb eljutsz a célodhoz, a cég fejlesztése gyorsabban történhet.” (családi kisvállalkozás, Székelykeresztúr)

„Jelen pillanatban megéri hitelt felvenni, alacsonyak a kamatok. Jobban megéri, mintha a saját pénzünkből költenénk, azt inkább visszafordítjuk.” (családi középvállalkozás, Székelyudvarhely)

A kisvállalkozók ezzel szemben amennyire csak lehet, igyekeznek elkerülni a bankokat.

A fejlesztéseket hasonlóképpen fontosnak tartják, de úgy gondolják, hogy egy bankhitellel akár túl is vállalhatják magukat, amellyel a vállalkozásuk életét, így a családjuk megélhetését is veszélybe sodorhatják. A fejlesztések kapcsán a legtöbben úgy fogalmaznak:

„Inkább legyen a kicsi, de biztos, mint a nagy, de bizonytalan haladás.”

Fontos különbséget tennünk a hitelvonal, azaz a szükséges cash-flow biztosítását szolgáló tevékenység és a beruházási hitel között. Előbbi a közepes cégek számára már természetes, utóbbi főként az elmúlt évek tapasztalatai miatt óvatosabb hozzáállást feltételez. Ennek oka, hogy a gazdasági válság és a devizahitelezés a térségben is éreztette hatását, a sokszor megfelelő garanciák nélkül adott beruházási hitelek sok esetben nem bizonyultak fenntarthatónak, számos cég a válság miatt amúgy is nehéz éveket egy rossz időpontban felvett hitellel még inkább megsínylette. A vállalkozók saját megítélése szerint ugyanakkor a bankok viszonyulása is megváltozott a válság után, rugalmasabbak lettek és megbecsülik a korrekt ügyfeleket, hajlandók az átütemezésre és a feltételek újratárgyalására.

A vállalkozói ökoszisztéma

A családi vállalkozásokat körülvevő üzleti környezet szempontjából mindenképpen le kell szögeznünk, hogy a megkérdezettek véleménye szerint

a román állami intézmények nem segítik a vállalkozások fejlődését,

inkább gátolják azt. Az adórendszer gyakori változásai folyamatos bizonytalanságban tartják a vállalkozókat, a gazdasági bővülés pedig nem érződik a mindennapokban: a vásárlóerő nem igazán növekszik, a folyamatos minimálbér-emelések pedig nagyon nehéz helyzetbe hozzák a hazai kis- és középvállalkozásokat.

A magas közterhek kikerülésének egyik, széles körben alkalmazott módja, hogy részmunkaidőre jelentenek be munkavállalókat a cégek, akiket aztán valójában teljes munkaidőben foglalkoztatnak. Ám legutóbb ezt a helyzetet is megpróbálta kezelni a kormány, amikor kormányrendelettel szüntette meg ezt a lehetőséget: ezentúl a részmunkaidős alkalmazottakra is legalább a minimálbérre vonatkozó járulékokat kötelesek fizetni a vállalkozások.

Az állami intézmények, kiemelten az adóhivatal és a munkaügyi felügyelőség nem az együttműködésben és a partnerségben érdekeltek,

a zavaros és sokszor egymásnak ellentmondó törvények miatt pedig könnyen fogást találnak a vállalkozókon

– vallják a megkeresett családi vállalkozók. A családi vállalkozások számára – az említett jogi forma keretében való működésen túl – semmilyen adókedvezmény vagy egyéb állami segítség nem vehető igénybe, függetlenül a vállalkozás méretétől ugyanúgy kezelik őket, mint az összes többi korlátolt felelősségű társaságot.

Az önkormányzatok szerepe is inkább negatív keretben jelenik meg, többen felvetették, hogy meg sem próbálják előnyösebb helyzetbe hozni a helyi vállalkozásokat – azokat, amelyek részéről nem merül fel, hogy máshová helyezhetik át a székhelyüket. Többek szerint a helyi adók szintjének megállapításakor is elvárnák a pozitív megkülönböztetést a térség vállalkozásai.

Az európai uniós pályázatok kapcsán fő szabálynak tekinthető, hogy

pályázatírók nélkül elképzelhetetlen a forrásbevonásnak ez a módja.

A nagyobb középvállalkozások egyértelműen csak szakirányú cégek bevonásával tudják elképzelni ezt a munkát, a kisebbeknek pedig nincs elég tapasztalatuk és tudásuk ahhoz, hogy egyedül vágjanak bele még egy kisebb összegű kiírásra való jelentkezésbe sem.

A pályázatírókkal szemben viszont többen kritikát fogalmaztak meg. Az udvarhelyszéki vállalkozók többször találkoztak olyan szakemberekkel, akik véleményük szerint kódósítanak, nem mondják el a teljes igazságot, azaz csupán félinformációkkal szolgálnak a pályázat során felmerülő költségekről és az eljárás buktatóiról. Úgy vélik többen is, hogy a pályázatírók számára az a fontos, minél több projektet készítsenek elő és ebből jutalékot kapjanak, nem pedig az, hogy minél több nyertes projektet bonyolítsanak le. Azt is felróják a pályázatíróknak, hogy kisebb projektekkel nem szívesen foglalkoznak, csak a közepes vállalatok számára elérhető pályázatokra fordítanak kellő figyelmet és erőforrást.

Üzleti kapcsolatok

Az üzleti kapcsolatok tekintetében elmondható, hogy a kisvállalkozások igyekeznek a régióban építkezni, akár a beszállítóikat, akár az értékesítési csatornáikat nézzük. Számukra annak van értéke, ha helyi – lehetőleg az adott kistérségben tevékenykedő – vállalkozásokkal tudnak partneri kapcsolatokat kiépíteni. Ha azonban kénytelenek kilépni a régióból, akkor már jórészt mindegy, hogy belföldi vagy magyarországi partnereket keresnek. A nagyobb vállalkozások természetesen már messzebb is tekintenek, az európai vagy akár a világpiacon is próbálnak – sikerrel – értékesíteni.

Jellemző trend a térségben, hogy azokra a településekre koncentrálnak a kezdő vállalkozók, ahol beindult a gazdaság, ahol nagyobb a vásárlóerő. Ez Udvarhelyszéken a megyeszékhely, Székelyudvarhely mellett mindinkább Parajdot jelenti, ahol a turizmus miatt komoly lehetőségek vannak. Annak ellenére, hogy semmilyen kötődésük nincs a településhez, egyre többen ott indítanak vendéglátással, idegenforgalommal foglalkozó vállalkozást, ott töltik a nyári turistaszezont, a többi hónapban pedig egyéb bevételből próbálják biztosítani megélhetésüket. Ezzel szemben azonban az is érzékelhető jelenség, hogy nem csupán a szezonra koncentrálnak a vállalkozást a Sóvidéken. Azáltal, hogy a turistaforgalom a helyi vásárlóerőt is megnöveli, egyre többen látnak lehetőséget abban, hogy egy jól felépített és átgondolt vállalkozás a nyári időszakon kívül, a helyi lakosságra alapozva is életképes tudjon maradni. Ha egy szolgáltatóiparban tevékenykedő vállalkozás például Székelyudvarhelyről terjeszkedne a térségben, de nem menne a megyeszékhelyre, akkor a vásárlóerő miatt Parajd az első számú célpont – az egyik interjúalany esetében éppen ez volt a helyzet. Egy másik válaszadó bárhol elindíthatta volna vendéglátóipari vállalkozását, semmilyen kötődéssel nem rendelkezett Parajdon, mégis inkább odaköltözött, és jelenleg is ott tevékenykedik.

A magyar nemzetiséghez tartozás egy olyan adottság, amely meghatározhatja egy vállalkozás partneri kapcsolatait, de csakis a jövedelmezőség szempontja után.

Azaz: senkivel sem fognak együttműködni csak azért, mert magyar, illetve bárkivel együttműködnék, ha az a vállalkozás érdekeit szolgálja. Ezen a szempontrendszeren belül természetesen szívesen építenek kapcsolatot más magyar vállalkozással, jöjjön az akár Magyarországról, akár más külföldi területről.

„Konkurencia helyett mi partnereket látunk. Így fogtuk fel ezt. Összedolgozunk, ahogy tudunk: átadunk munkákat, mert nincs rá idő, lehetőség. Ajánljuk egymást. Nem szolgálná a fejlődésünket az, ha acsarkodnánk.” (családi kisvállalkozás, Székelyudvarhely)

A megkérdezett családi vállalkozások megosztottak abban a tekintetben, hogy hasznosak-e számukra a különböző, többnyire helyi vállalkozószervezetek: azok, akik részt vesznek ezeknek a szervezeteknek az életében, alapvetően hasznosnak tartják őket, akik pedig nem nyitottak erre a fajta érdekérvényesítésre, azok szerint csupán néhány vállalkozó érdekeit szolgálják. Többen említették ugyanakkor, hogy a vállalkozószervezetekbe tömörülő üzletemberek nagy része arra használja ezeket a fórumokat, hogy elmondja a véleményét, hangot adjon a problémáknak, azonban már nagyon kevés az a vállalkozás, amely ténylegesen szerepet is vállal egy-egy probléma kezelésében.

Több vélemény egybehangzóan állítja: a vállalkozások bevonásával és aktív részvételével hatékonyabb lehet a térségi vállalkozószervezetek tevékenysége. Arra is mutatkozik igény azonban, hogy azonos érdekek mentén szerveződjenek olyan hálózatok, amelyek igyekeznek közösen válaszokat találni a piaci kihívásokra.

„Románia még kiaknázatlan terep. Vannak lehetőségek ezen a téren. Akármikor jöhet egy nagy külföldi cég, amelyik felvásárol egy nagyobb optikáláncot. Valamiképp kellene védjünk magunkat ezektől a veszélyektől, ezt már említettem más vállalkozóknak is, kellene valamiféle hálózat. Egy ilyen cég lejön akár a kisvárosok szintjére is, lenyomja az árakat, megöli a bizniszünket.” (családi kisvállalkozás, Székelyudvarhely)

A vállalkozók közötti hálózatok azoknak a cégeknek az esetében, akik nem lépnek ki tevékenységükkel a régióból, egyértelműen az etnikai hovatartozás figyelembevételével alakulnak, Udvarhelyszék esetében azonban ez nem meglepő. Azok a cégek viszont, amelyek akár a beszállítói hálózatok, akár a megrendelők miatt Székelyföldön kívül is tevékenykednek, minden további nélkül lépnek partnerségre román cégekkel vagy vállalnak szerepet románok által dominált hálózatokban, üzleti érdekeik miatt nem is tehetnek mást.

Ami a konkurenciát illeti, a legtöbb vállalkozás az egészséges versenyhelyzetre lehetőségként tekint. A megkeresett családi vállalkozásoknak – egy kivétellel – nem a multinacionális vállalatok jelentik a konkurenciát, mivel ezek inkább csak a kiskereskedelem és a telekommunikációs ágazatban vannak jelen. A rendszerváltás után létrejött vállalkozások az évek alatt elveszítették kezdeti monopolhelyzetüket, a térségben működő versenytársakkal azonban ki tudtak alakítani egy kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatot. Különösen igaz ez a közepes méretű családi vállalkozásokra. Az újonnan létrejött cégeknek nehezebb feladatuk van, nekik már az induláskor meg kell határozniuk, hogy miben tudják megkülönböztetni magukat a konkurenciától, hogyan hoznak újat és miben lesznek jobbak.

Az alig néhány éve működő vállalkozások azonban nem ápolnak közvetlen kapcsolatot a konkurenciával, inkább távolról figyelik egymás munkáját, és megpróbálnak folyamatosan újítani vagy olyan minőséget kínálni, amely kiemeli őket a versenytársak közül. Egyértelműen tapasztalható, hogy az udvarhelyszéki cégek közti konkurencia elősegíti a szolgáltatások minőségének javítását. A legtöbben pedig tudatosan igyekeznek kimaradni az árversenyből, helyette a fogyasztókkal, ügyfelekkel szemben kialakított bizalom megőrzését és a kiszámítható minőség biztosítását tekintik fontos feladatuknak és a kiemelkedés lehetőségének.

Magyarországi cégekkel a megkérdezett családi vállalkozásoknak csak nagyon kis része tart fenn üzleti kapcsolatokat.

Az idegenforgalomban tevékenykedő cégek természetesen sok magyarországi vendéggel találkoznak, ám beszállítói vagy állandó vevői kapcsolat ritkán alakul ki. Voltak olyan vállalkozások, amely megpróbálkoztak és folyamatosan próbálkoznak a magyarországi értékesítéssel, de vagy a versenyképességi problémák, vagy a túl nagy távolságok miatt, ezek nem bizonyulnak gyümölcsözőnek.

Jövőtervek

A megkeresett családi vállalkozásokról összességében az mondható el, hogy inkább a biztos megkapaszkodást, a piaci stabilizációt tekintik fő céljuknak, és jövőbeni terveik is erre vonatkoznak. Bár az egyéni továbblépési stratégiák rendkívül különbözőek, mégis inkább a „kis lépések politikája” került előtérbe a beszélgetéseken.

Mivel ezek a vállalkozások egy-egy család megélhetését is jelentik, ezért a vállalkozók óvatosak akkor, amikor a fejlesztési elképzeléseiket vázolják.

A közép vállalatok természetesen már mernek nagyobb léptékben gondolkodni, ám ott is inkább a biztos építkezés, mérsékelt piacszerzés, illetve a munkaerő megtartása és az utánpótlás biztosítása kerül előtérbe.

„A gyerekeimet úgy akarom nevelni, szoktatni, hogy tessék, van egy pár lehetőség előtted. Megmutatni a munka szépségét, azt, hogy ebből hogyan lehet megélni. Aztán ők döntenek.” (családi kisvállalkozás, Székelyudvarhely)

A kutatásban szereplő családi vállalkozókban az a közös, hogy a szűkebb régióban, a szülőföldjükön tervezik a jövőjüket, és ezért fontosak a számukra nyújtott támogatások is, mert aki egy vállalkozást épít, az nem rövid távon gondolkodik. A manapság tapasztalható elvándorlási trend közepén – amellyel jelenleg Székelyföld is küzd –

**a családi vállalkozásoknál sokkal kisebb arányban merül fel az,
hogy a családtagok külföldön próbáljanak boldogulni.**

A gyermekek, akik részt vesznek a szülők által létrehozott vállalkozásban, jó alapot és motivációt kapnak ahhoz, hogy otthon maradjanak és segítsék szüleik munkáját, ezáltal biztos jövőt teremtve saját családjuk számára.

A vállalkozásokra leselkedő legnagyobb veszélyként a munkaerőhiányt azonosíthatjuk, amely alapjaiban változtathatja meg a tágabb régió gazdasági folyamatait, határolhatja be a vállalkozások növekedési lehetőségeit. Lehetőségként fogják viszont fel a beindult gazdasági bővülést, illetve él a remény, hogy az országos vásárlóerő-növekedés a régióban is éreztetni fogja hatását, így a megnövekedett munkaerőköltségeket ellensúlyozni tudják.

A család és a vállalkozás életének összeegyeztetése általában nem okoz gondot a megkérdezett vállalkozóknak, ez azonban az esetek többségében azt jelenti, hogy egybefolyik a két terület, és a cégügyek a család mindennapi életére is befolyással vannak. Az látszik, hogy ez így természetes a kérdésekre válaszoló vezetőknek, lehetséges, hogy a többi családtag ezt a kérdést árnyaltabban látja.

A cégek átörökítésének kérdése egyelőre kevés vállalkozót foglalkoztat, ennek egyik oka, hogy számos válaszadó még maga is fiatal vállalkozónak tekinthető. Vannak ellenben olyan vállalkozások is, ahol tudatosan készülnek a staféta átadására, és bizonyos területen már felelősséggel ruházták fel a következő generációt. Az átörökítés kérdése persze nem konfliktusmentes, hiszen azok az alapítók, akik a nulláról építettek fel valamit, mindig nehezen tudják kiengedni a kezükből a döntéshozatalt – ez a tendencia itt is tetten érhető.

„2006-tól megtörtént az átörökítés – ez egy általános probléma –, sok konfliktussal járt, de a családi kapcsolat nem sínylette meg a viták ellenére. Ebből a tapasztalatból kiindulva, ahogy én vettem át, a továbbadást szeretném jobban előkészíteni. Nem tudjuk még hogyan, de a fiam aktívan részt vesz már. A lányom is be akar állni dolgozni.” (családi közép vállalkozás, Székelyudvarhely)

Fontos megjegyezni, hogy nemcsak a közép vállalatoknál figyelhető meg a következő generációra való átörökítés, kisvállalkozásoknál ez a probléma konkrétan a cég továbbvitelének perspektíváját jelenti. Mivel ezekben a kisebb cégekben nem jöhet szóba a külső menedzser, ezért az, hogy a család fiatalabb tagjai átveszik-e a vállalkozást, hajlandóak-e azon a területen tevékenykedni, a cég jövőjét határozza meg.

MECÉNÁSOK, FOGLALKOZTATÓK ÉS ÚJÍTÓK: NAGY CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KOLOZSVÁROTT

A kolozsvári vállalkozói mezőny – a családi cégek létrejöttének módja és ideje, illetve magának a vállalkozói életpályának az alakulása szerint – két nagy csoportra osztható: az első az 1990-es évek elején vállalkozásba kezdett üzletemberek csoportja, a második pedig az ifja(bba)ké, akik tipikusan a 2000-es évek első felében indították el vagy vették át vállalkozásaikat. Az alábbiakban ezt a két típust ismertetjük részletesebben.

A rendszerváltás után vállalkozásba kezdők

A rendszerváltás után közvetlenül, de legkésőbb 1996-ig alapított cégek legmeghatározóbb típusa a kereskedő-cég volt, amelyeknek egy része később gyártással egészítette ki tevékenységét, vagy arra tért át teljesen. „Bármit hoztam, cukorkamódon ment el, ha nem más, mert szép volt a csomagolása”, mondta egy vállalkozó, és ez a megfogalmazás az interjúk zömében megtalálható: „Románia minden lehetőségek országa volt abban az időben, bármit el lehetett adni, annyira nem lehetett semmit sem kapni, semmit sem ismertek”. Sokan arról számoltak be, annyira sok lehetőség volt az importra, hogy egyes termékek piacán csak a 2000-es évek elején jelentek meg a nagyobb versenytársak.

E folyamatoknak nagymértékben „kedvezett” a Funar-korszak sajátos nacionalista politikája is, amely lehetetlenné tette külföldi cégek Kolozsváron való megtelepedését, és ami végeredményben helyzetbe hozta a külkereskedelemmel foglalkozó helyi vállalkozásokat.

A rendszerváltás utáni időszakban önálló tevékenységbe fogott vállalkozók társadalmi profilja a szocialista iparban jól pozicionált műszaki szakemberéé, akinek vállalkozásindítását elsősorban a lehetőségek és csak kisebb mértékben a kényszer vezérli. Az ekkor alakult magyar vállalkozások között nem találunk privatizáció útján létrejött cégeket, kisebbségi pozícióból ez feltehetőleg elérhetetlen volt. Az ekkor indult cégek vezetőinek nagy többsége férfi, aki a szocialista iparban és műszaki kutatásban is szilárd pozícióval rendelkezett. Gyakorlatilag mindnyájan mérnökök vagy magasan képzett szakmunkások voltak, akik már bizonyítottak korábbi munkahelyeiken, és akik jelentős tudás- és kapcsolati tőkével vágtak bele a magánvállalkozásba. A felidézett indulási történetek között nemcsak a lehetőségről, hanem a kényszerről is beszámolnak, vagyis a kezdeti motivációk között nem csak az önálló, független gazdasági tevékenység reménye, hanem a lassan összeomló iparból való menekülés szükségessége is megjelenik. Van továbbá egy harmadik motiváció is, amely több ízben is meghatározó, és pedig a magyar közösség anyagi erejének megteremtése iránti vágy.

„90-ben ez nagyon nagy dolog volt, mert gyakorlatilag pénz nélkül kellett ezt csinálni [egy alakuló magyar civil szervezetet – szerk. megj., G. R.], s akkor jöttem rá, mert akkor jöttek ilyen-olyan támogatások, könyvadományok, ilyesmi, hogy most bármit úgy kell megcsinálni, ahogy azok vannak ma, szétszthatjuk fizetésnek, megélünk belőle, de ha nem teszünk valamit, ami pénzt hoz, akkor maga az intézmény, maga a civil szervezet, gyakorlatilag nem tud a jövőben működni.” (1990-es években alapított nagyvállalkozás vezetője)

A szocialista gazdasági életben elfoglalt hely és az ebből fakadó megbecsültség fontos, hiszen ebből két olyan erőforrás is származik, amely

**a vállalkozásindítás fontos eszközeit adta a 90-es években:
a kapcsolatháló és az esetek zömében a műszaki tudás**

Általában mindkettőre szükség volt a vállalkozásépítés során. A kapcsolathálóból verbuválódtak az induláshoz szükséges partnerek, befektetők, valamint a klienskör. Indulótőke rendszerint nem állt a vállalkozni vágyók rendelkezésére, ezért ahhoz vagy a családból jutottak kölcsön formájában vagy leggyakrabban külföldi partnerekkel, befektetőkkel vették fel a kapcsolatot. Emiatt ezek a cégek legtöbbször nem családi, hanem társvállalkozásként jöttek létre, külföldi vagy belföldi partnerekkel, akik a tőkét vagy annak egy részét biztosították. Az indulás néhány esetben külföldi munkavállalással is összefüggött, amely mind a tőke összegyűjtésére, mind pedig a kapcsolatok kialakítására lehetőséget nyújtott.

A második erőforrástípus a tudás és a hozzáértés. Mind a gyártó-, mind a szolgáltatócégeket indító vállalkozók esetében szükség volt azoknak a romániai piacon nem kapható termékeknek, megoldásoknak, technológiáknak az ismeretére, amelyeket meg akartak honosítani. A műszaki, számítástechnikai termékek forgalmazása jövedelmező volt a teljesen kiaknázatlan terepnek számító Romániában, de tudás nélkül mindez megvalósíthatatlan lett volna. Néhány esetben a szakmai ismeretek már a családban is rendelkezésre álltak: a megkérdezett vállalkozók közül néhányan valóságos mesterember- vagy termelői dinasztiába születtek, ami ugyan nem tudott vállalkozásként kibontakozni a szocializmus évtizedeiben, de a tudást megőrizték és átadták az utódoknak. A vállalkozói készségeket ezzel szemben a cég építése közben sajátították el a vállalkozók, ilyen jellegű hagyományra már nem tudtak a család berkeiben támaszkodni. A sajátos romániai szocialista kontextusban az is inkább kivételnek számított, hogy valaki 1989 előtt magántevékenységet folytasson, gyakran már csak azért sem, mert a férj és feleség mérnöki fizetését sem volt mire költeni. Az viszont már sokkal tipikusabb volt, hogy a rendszerváltást követő években először két lábon álljanak vagy pedig az alkalmazotti státussal felhagyva, de céget még nem alapítva, félig-meddig formális tevékenységből tegyenek szert tőkére.

A 2000-es években vállalkozásba kezdők

A másfél-két évtizede működő kolozsvári magyar családi vállalkozások mind a vállalkozástörténetek, mind pedig a cégek jellemzői tekintetében eltérnek a korábban alapítottaktól, elsősorban a megváltozott társadalmi-gazdasági kontextus következtében.

**A fiatalabb generáció mintánkba került tagjai szolgáltatócégeket alapítottak és vezetnek.
A vállalkozók szakmai háttere jóval színesebb,**

mint a vállalkozói mezőny idősebb tagjai esetében: találunk közöttük közgazdászokat, humán végzettségű értelmiségieket, de mérnököket is. Egy részük tudatosan készült a vállalkozói karrierre, ezért közgazdaság-tudományt vagy azzal összefüggő szakot végzett az egyetemen. Szakmailag fontos csoportot alkotnak a fiatal generáción belül a mérnökök és informatikusok, akik építőipari, illetve programozói tevékenységet végeznek. Utóbbi vonatkozásában fontos kiemelni a tavalyi, fiatal programozókkal készített interjúkat, amelyek elsősorban a kelet-európai informatikusok útkereséséről szólnak a nyugati megrendeléseket teljesítő bér munka és a nagyobb függetlenséget biztosító saját termékek fejlesztése között. A rendszerváltás után alapított cégek örökösei és továbbvivői közül csak két személlyel készült interjú, de annak alapján és a további tereptapasztalatainkból

kiindulva feltételezhetjük, hogy habitusuk, vállalkozáshoz való viszonyuk sok hasonlóságot mutat a fiatalabb vállalkozásalapító üzletemberekkel.

A fiatal generáció tagjai körében másfajta elképzelés él a

cégvezetés professzionalizációjáról,

mint a 90-es évek vállalkozói körében. Ehhez két dolog is hozzájárul. Egyrészt a fiatalabbak életpályáját is meghatározó külföldi munkatapasztalat nem csak a tőkefelhalmozást és a kapcsolatok építését teszi lehetővé, hanem olyan menedzseri tudás és tapasztalatok megszerzéséhez is hozzásegít, amelyeket később saját cégüknél kamatoztatnak. Külföldön sokan már vezetői, illetve vállalkozói tapasztalatokra tesznek szert, bár kétségkívül hasznukra válik az ott szerzett pénz és a kapcsolatok is. Másodsorban a formális és informális képzésekben való részvétel is arról tanúskodik: nem kizárólag menet közben, hanem elméleti síkon is el kívánják sajátítani a cégvezetés tudományát. Ez a közgazdaság-tudományi szak elvégzése mellett megannyi önképzési formát is jelent:

„Miután mi megismerkedtünk, egy MLM-mel foglalkoztunk. Ami [...] egy vállalkozás, egy MLM-vállalkozás, olyan, amilyen, viszont van egy fantasztikus vezetőképzője ... nem tudom, hogy ez ma még működik-e vagy sem, akkor [...] nek hívták azt a vezetőképzőt, tanfolyamot, szemináriumot stb., s akkor mi arra folyamatosan jártunk. Nem volt olyan hónap, hogy mi ne menjünk el mindenféle képzésre. Hála a jó Istennek, mi mindent úgy együtt csináltunk, úgyhogy nem volt az, hogy most én kimaradok vagy ő kimarad valamiből. Rengeteg sok könyvet vásároltunk, amit el is olvas az ember, hála Istennek. Vezetőképző, személyiségfejlesztő, párkapcsolat. S ott azért látsz... s elolvasol egy csomó Dale Carnegie-t halomra, rongyosra olvasod, akkor azért látod, hogy nem azért volt acélmágnás, mert csak úgy olvasgatott, hanem mert az tényleg egy vállalkozó volt. (...) Mi folyamatosan járunk. Most voltunk külföldön a gyerekekkel is. Nagyon valljuk azt, hogy meg lehet tanulni dolgokat és igen, meg kell, másként nem működik semmi.” (2000-es években alapított kisvállalkozás vezetője)

Önképző tevékenységet nemcsak cégek menedzsertréningjein lehet folytatni, hanem helyi vagy országos vállalkozói szervezetek kötelékében is, önszerveződő formában: több fiatalabb vállalkozó is tagsággal rendelkezik ilyen egyesületekben – magyarban és románban egyaránt –, amelyeknek az üzleti kapcsolatok segítése mellett a képzések szervezése is célja.

Míg a régebbi vállalkozók körében meg-megfogalmazódik az is, hogy a cégalapítás a rendszerváltás kényszereire adott válasz is volt, a

fiatalabb cégalapítók narratíváiban az önmegvalósítás, az önállóságra és függetlenségre törekvés,

valamint az alkotás sokkal hangsúlyosabban jelenik meg. Ebben a csoportban is találkozunk olyan szerepértelmezéssel, amely a mecénásidentitásra épül, de elszórtabban, mint a megállapodottabb vállalkozók körében:

„Én valamikor, fiatalkoromban a templomban foglalkoztam az ifjúsággal, és ugyanakkor a diakóniával, ami azt jelentette, hogy időseket látogattunk, időseket segítettünk. Persze abban az időben Angliából, Hollandiából, Németországból jöttek a segélyek. Nagyon könnyű időszak volt. De egy alkalom után ezek a szervezetek, amelyek hozták a segélyeket, azt mondták, hogy most már eltelt 5-6-8-10 év, és azért mi is ott össze kell szedjük koldulásból ezeket a dolgokat, nektek is itt össze kéne szedni, mert most már vannak itt is olyan cégek, amelyek működnek. És úgy volt egy elgondolás bennem,

hogy nekem lesz-e valamikor egy olyan cégem, amelyik tudja segíteni a magyar diákok, a magyar idős embert. S úgy egyáltalán, ez volt az az ambíció, ami miatt azt mondtam, hogy jó, akkor saját lábom kell elindulni.” (2000-es években alapított kisvállalkozás vezetője)

A „fiatalabbak” és „idősebbek” csoportjának, azok jellemzőinek különválasztása nyilvánvalóan nem abszolút jellemző: előbbieik körében találunk biológiailag idősebb képviselőket is, illetve a magyar vállalkozókat tömörítő Eureka Egyesület tagjai között is vannak olyanok, akik csak a 2000-es években indították a vállalkozásukat. Habitusukban, vállalkozói életmódhoz fűződő viszonyukban is inkább tendencia-, mintsem szükségszerű eltérések vannak. A cég-alapítás módjában viszont a tekintetben kevés különbség figyelhető meg, hogy milyen módon – egyéni, társ- vagy családi vállalkozásként – építik fel vállalkozásaikat. Vállalkozói mintát értelemszerűen inkább a fiatalabb csoport tagjai kaptak, de a családi cégeként indulók zöme nem szülő-gyermeki, hanem sokkal inkább házastársi, ritkábban testvéri felállásban alapítják a vállalkozást.

A házastársak által elkezdett, lehetőségként megélt vállalkozások elindításának legtipikusabb forgatókönyve szerint a férj hagyott fel először korábbi állásával, és elkezdett teljes időben céget építeni, a feleség pedig előbb csak részidőben, korábbi munkahelyét megőrizve, majd teljes állásban is csatlakozott az immár családívá vált vállalkozáshoz. Ennek logikája legtöbbször az óvatosságban, a „több lábon állás biztonságában” keresendő. Az alapító családtagok közötti munkamegosztás a már megállapodott cégekben a két nemnek tulajdonított társadalmi elvárásokhoz is igazodik: a feleség rendszerint a könyveléssel, HR-rel, marketinggel, társadalmi felelősségvállalással foglalkozott és teszi azt mai napig is. Ettől függetlenül sok interjúalany hangsúlyozta, hogy a stratégiai döntéseket közösen hozták meg. A férj és feleség közötti munkamegosztás kapcsán egyik vállalkozónő a „menyecskes gondolkodás” pragmatizmusát és kitartását hangsúlyozta, egy másik pedig – bár némileg atipikusnak mondható a cégindítás története – így beszélt erről:

„[A férj] 24 órából 20-at dolgozott, nekem meg ott voltak a gyerekek, s akkor mondtuk, hogy ebből így elég volt. Közben 3 gyerekünk lett, mi közben ott szaporodtunk rendesen (nevet), és akkor mondta [a férj], hogy ha csinálunk valamit, akkor azt nekem kell, mert neki ott a munkahelye. Oké, ő ott van, irányít, tanácsol stb., megmondja, de fizikailag a munkát nekem kell csinálni. (...) Én jártam az iratokkal, én intéztem az alapítást, a férjem irányított, ezt csináltuk. Így lettünk mi vállalkozók. Mert rájön az ember, hogy most másnak dolgozhat 24 órából 24-et, jó, rendben, van egy jó fizetésed, de azon kívül semmit nem te irányítasz, semmit nem te döntesz, semmit nem tehetsz, és a saját életedet másnak az életéért éled le. Szóval ennek nincs értelme. [...] Mikor már odakerültünk, hogy [a férj] dolgozott a [a korábbi munkahelyén alkalmazásban] egész nap, én meg itt dolgoztam egész nap, és közben 3 gyerek volt otthon, akkor azt mondtam, hogy ebből most már elég, most már jöjjön és segítsen. (...) Akkor jött és átvette az egészet, így a [jelenlegi céggel] ő foglalkozik, [egy másik kisebb családi cég] meg nekem maradt.” (2000-es években alapított kisvállalkozás vezetője)

A kolozsvári magyar családi vállalkozók körében különféle vállalkozói szerepdefiníciókkal találkozunk. Ezek részletes elemzése szétfeszítené e kutatásjelentés kereteit, ezért e helyütt csak vázlatosan ismertetjük ezeket az identitásnarratívákat. Ebben az első, a *Kérem, mesélje el, hogyan lett Ön vállalkozó?* kérdésre felépített narratívára támaszkodunk, de a beszélgetés további olyan részeire is, amelyekben az interjúalanyok közvetlenül vagy közvetve reflektáltak arra, hogy mit jelent ma Kolozsváron magyar (családi) vállalkozónak lenni, milyen szereppel azonosul, milyen elvárásokat érez önmagára nézve követendőnek, illetve hogyan néznek rá a szűkebb és tágabb közösség tagjai. Ennek alapján öt szerepdefiníciót azonosítottunk.

A családi vállalkozó

Bár magától értetődőnek tűnhet, hogy családi vállalkozások alapítói ekként tekintenek saját magukra, korábbi fókuszcsoporthoz tartozó tapasztalataink tükrében ez inkább meglepő, mint várható volt. Az ön bemutatás, a vállalkozóvá válás történetében sokszor erőteljesen jelenik meg az arra való reflektálás, hogy

miként merítenek a családi vállalkozások energiát a családtagok elköteleződéséből,

és hogyan segíti a bizalom mind a cég működését, mind pedig a vállalat külső megítélését. Ezekben az interjúkban sűrűn megfogalmazódik az utódlás kérdése – annak lehetséges veszélyeivel és buktatóival együtt –, a szerepek és az együttműködés harmóniája, valamint sokszor jelennek meg a felmenők és egyéb családtagok, akik sokféleképpen járultak hozzá a vállalkozás sikerre viteléhez.

A magyar mecénás

Ez az értelmezés az egyik leghangsúlyosabb, különösen a nagyobb céget vezető, Eureka-tagsággal is bíró vállalkozók körében. Ennek az értelmezési keretnek a használata „adta magát” a kutatás kontextusában, de az interjúkban előforduló megfogalmazások sokfélesége arra enged következtetni, hogy ez az a szerep, amit a kolozsvári magyar családi (nagy)vállalkozók az egyik leginkább legitimnek, társadalmilag legelfogadottabbnak gondolnak. Gyakran visszatérő motívum, hogy

a vállalkozásindítást és annak sikeres működtetését többek között az a szükséglet is indokolja, hogy legyen a kolozsvári magyar közösségnek gazdasági ereje.

Ezzel szoros összefüggésben hozták létre ezek a vállalkozók az Eureka Egyesületet, valamint fejtik ki támogatási tevékenységüket.

Az etikus vállalkozó

A harmadik tipikus értelmezési módja a hiteles magyar vállalkozónak, az az – adott esetben magyarságánál vagy erdélyiségénél fogva – becsületes üzletemberé. Az erre történő utalások és az erre való reflektálás változatos kontextusokban történik: magyarázatot ad a sikeres külföldi, illetve Erdélyen kívüli romániai együttműködésekre, a nemzetközi partnerekkel kialakult családi baráti viszonyokra, tartást ad az államot bíráló gazdasági szereplőnek és az elismertség fő forrását adja. Korábbi erdélyi kutatásokkal ellentétben a self made man narratíva kevésbé hangsúlyos, többek között éppen azért, mert ezek a vállalkozók nem annyira felemelkedő és önmegvalósító emberként, hanem

óriások vállán álló és családtagjaikkal csapatban játszó vállalkozóként mutatják be magukat

legszívesebben. És míg nyilvánvalóan sokan büszkék szakmai sikereikre (ez jelenik meg többek között az újító narratívában), a reputáció legfontosabb forrását a becsületes, szabálykövető vállalkozásban látják. Ez megjelenik az állammal, a partnerekkel és a munkavállalókkal való viszonyban is.

A magyar foglalkoztató

A kolozsvári magyar családi vállalkozások nem csak magyar embereket foglalkoztatnak. Van, aki ezt kompromisszumnak, más magától értetődőnek és szükségszerűnek, megint más pedig a munkaerő fokozódó hiányára adott kényszerű válasznak látja. A foglalkoztatási koncepciók és gyakorlatok sok tényező együttes hatásától függenek, de a legtöbb vállalkozó – különösen a régebbi és nagyobb céget vezetőik – szívesen gondol úgy magára, mint

magyar embereknek munkát adó üzletemberre.

Emögött sokféle megfontolás húzódik. Az egyik és egyben a leggyakrabban emlegetett elgondolás a kompenzációra törekvés az 1990 előtti, illetve a Funar-korszak-beli manifeszt diszkriminációt követően, amit a magyar közösségekben kialakuló bizalom gazdasági szempontjai, illetve a magyar munkavállaló pozitív sztereotípiái követnek. Bármilyen legyen a tényleges helyzet egy-egy cégen belül, fontos szerepüknek látják helyzetbe hozni és megélhetést nyújtani magyar családoknak.

Az újító

Sorrendben a legkevésbé prominens, mégis időnként megfogalmazódó szerepkoncepció. Leginkább azok használják keretül saját vállalkozói szerepük elgondolásakor, akik a rendszerváltást követően kezdtek kereskedelembe, majd gyártásba.

Az új és jobb termékek behozatala, meghonosítása, majd gyártása fontos büszkeségforrás,

ami elsősorban azzal a know-how-val kapcsolódik össze, amelyre 90 előtt, illetve azt követően, külföldi munkavégzés vagy a nemzetközi partnerek révén tettek szert.

A kolozsvári magyar családi vállalkozások üzemműködése és foglalkoztatói gyakorlatai

Az IT-vállalkozókat leszámítva a kolozsvári magyar családi vállalkozók zöme romániai piacra termel vagy ott nyújt szolgáltatást. Vannak olyan cégek, amelyek szállítanak a környező országok közül néhányba (Bulgáriába, Moldovai Köztársaságba, ritkábban Magyarországra), de ez nem nagyon haladja meg átlagosan a cégek forgalmának 20%-át. A kereskedőcégek rendszerint importtevékenységet folytatnak, amely csak nagyon ritkán egészül ki azzal, hogy tovább is tudják vinni a termékeket külföldre.

Nemzetközi piacokra rendszerint azok tudnak szállítani, akik gyártanak valamit, mert a multikkal vagy külföldi termelőkkel az alacsonyabb romániai munkaerőköltségekkel lehet csak versenyezni.

A megkérdezett üzletemberek közül kevesen számoltak be megghiúsult külföldi piacralépési kísérletről: az egyik ilyen az oroszországi korrupcióval, a másik pedig a Magyarországon és más közép-európai országokban tapasztalt protekcionista üzletpolitikával magyarázta a kudarcot.

A romániai piacon a vállalkozók egybehangzó véleménye szerint fontos versenyelőny a cég erdélyi (magyar) volta. Bár a beszámolók szerint a bukaresti és regáti (szerk. megj.: Órománia vagy az Ókirályság erdélyi megnevezése) üzletelés sok esetben konfliktusba kerül a precíz és normakövető erdélyi modus operandival, a gyártó- és

szolgáltatócégek számára fontos lehetőség azon a piacon jelen lenni. Hátrányos megkülönböztetést az erdélyi cégek kedvező megítélése miatt romániai viszonylatban senki nem tapasztalt, bár volt olyan vállalkozó, aki nyelvi megfontolásból a Kárpátokon kívüli értékesítési munkára román munkavállalókat alkalmazott.

A kolozsvári és Kolozs megyei vevőkör ágazatonként, cégenként változik, attól függően, hogy milyen arányban vannak céges és magánszemély ügyfelei az adott vállalkozásnak. A szolgáltatások jellegén múlik az is, hogy mennyire elegendő a sikeres működéshez csak magyar vásárlókra támaszkodni. A kisebb vállalkozások vagy azok, amelyek piacán megjelennek a romániai és magyarországi támogatások, megtehetik azt, hogy csak a magyar vevőkör igényeit elégítik ki. Gyakran visszatérő megjegyzés volt az interjúk során az, hogy

az érdemi növekedéshez, az érezhető bevételekhez elengedhetetlen a román vásárlók megszólítása.

Egyrészt a statisztikai adatok is megerősítik azt a percepciót, hogy az egyéni fogyasztók szintjén sokkal nagyobb a román emberek vásárlóereje, másrészt viszont találkoztunk olyan kulturalizáló magyarázatokkal is, amelyek más-fajta, hivalkodóbb, gátlástalanabb fogyasztói stílust tulajdonítottak a román vásárlóknak. Ezt általában a legtöbb kereskedő elmondja, de jó példa erre azoknak a vendéglátóipari vállalkozásoknak a tapasztalata is, amelyek mind a hivatalos kolozsvári városnapok, mind pedig a Kolozsvári Magyar Napok alkalmával standot állítanak: az előbbi során megvalósuló forgalom messze meghaladja az utóbbit. Mindezek ellenére mindnyájan fontosnak gondolják a magyar ügyfelek kiszolgálását, akár anyanyelvükön is:

„Bennünket nagyon sok kolozsvári magyar kliens keres meg, és nagyon sok idős. Erre is oda kell figyeljünk. Az idős embernek kevesebb a pénze, de ő is szépet szeretne.” (1990-es években alapított kisvállalkozás vezetője)

A megkérdezett kolozsvári magyar vállalkozók kevés kivételtől eltekintve integráltak a kolozsvári és romániai gazdasági életbe. A piacépítés vonatkozásában a legjellemzőbb stratégia

a magyar fogyasztókra való kiemelt odafigyelés, de ezzel egy időben a román ügyfeleket megcélzó marketingstratégiák kidolgozása is.

Utóbbiak nélkül kevés cég tudna növekedni.

Megosztottak a vállalkozók a tekintetben, hogy mennyire célozzák meg külön is a magyar lakossági vevőket. Az

Igen, tessék! mozgalomhoz való ellentmondásos viszonyulás

is jól tükrözi azokat a dilemmákat, amelyek arról szólnak, hogy van-e egy cégnek veszítenivalója abból, ha felragasztja a zöld matricát az ajtajára. Sokak várákozása vagy tapasztalata, hogy ez elidegenítheti a román vevőket. Azt viszont, hogy érdemes magyar nyelvű marketingtartalmakkal a magyar vásárlókat megcélózni, az is indokolja, hogy míg a magyar fogyasztók körében egyértelmű preferencia él a magyar szolgáltatókkal szemben, a román cégek semmit sem tesznek ezek anyanyelvi megszólítása vagy kiszolgálása érdekében.¹²

¹² Jól alátámasztja ezt az Eureka-csoport által létrehozott és társtulajdonban fenntartott Paprika Rádió az a tapasztalata, hogy miközben naponta potenciálisan 30 000 hallgatót ért el, a nem magyar cégek nem akarnak benne reklámozni.

Fontosabb szelekciós szempontnak bizonyult az etnicitás a munkatársak toborzása során, bár nyilvánvalóan ez és ennek mértéke is cégméret- és ágazatfüggő. A legtöbb vállalkozás elsődleges rekrutációs stratégiája a saját és az alkalmazottak ismerősei köréből való munkaerő-alkalmazás, ami

gyakran „észrevétlenül” tartja fenn a szinte teljesen homogén magyar dolgozói közösséget.

Míg egyes szakképzett munkási vagy értékesítési munkakörökben román munkavállalókkal bővül a csapat, a vállalkozók igyekeznek megőrizni a magyar többséget cégen belül. Erre sokféle okot említettek: a kommunikáció akadálymentes jellegét, a bizalmat, illetve a lelkiismeretesebb, motiváltabb magyar dolgozóról alkotott elképzeléseket.

Az utóbbi időszak egyik legégetőbb gazdasági problémája a munkaerőhiány, különösen a szakképzett munkásokra van kereslet, erre alapvetően kétféle válasszal találkozunk. Az egyik a többé-kevésbé kényszerű nyitás a román alkalmazottak felé, a másik pedig egy látszatra kevésbé racionálisnak is tűnő „bezárkózás” a magyar közösségbe. Az interjúk alapján megállapítható, hogy

a magyar dolgozói közösség sok esetben a munkáltatói márka része,

amellyel – nem mindig tudatosan és kimondottan – nem hátrányba hozzák magukat a munkaerőért folytatott versenyben, hanem ellenkezőleg, jobb eséllyel szólítják meg a magyar munkakeresőket.

A munkaerőpiacon a magyar vállalkozások legnagyobb versenytársai a multinacionális cégek¹³, amelyeknek juttatási szintjével és a kínált mobilitási pályáival nehezen tudja a hazai versenyszféra tartani a lépést. Arra a kérdésre, hogy milyen ajánlattal szállnak mégis be ebbe a versenybe a munkáltatók, a megkérdezettek a bérek és juttatások rendszerén kívül a jogszerű foglalkoztatást, a munkavállalói jogok tiszteletben tartását, a családi bánásmódot és a jó munkahelyi légkört sorolták föl. Utóbbiba azonban nem csak a csapatépítések, a dolgozók megünneplése, illetve a sajátos szükségletekre adott empatikus válaszok tartoztak, hanem a szinte magától értetődőnek tekintett magyar közösség is. Ez fontos lehet a románul nem jól beszélőknek, de azoknak is, akiknek nehezebb esne néhány román kolléga jelenléte miatt román nyelvre váltani a munkahelyen vagy román állomásra tekerni a rádióadót munka közben.

„Ha ide egyetlen embert is behozok, román, akkor kötelezek mindenkit arra, hogy románul beszéljen, akkor már nincs meg ez a hangulat, és nem mindenkinek megy ez.” (1990-es években alapított kisvállalkozás vezetője)

„Most nem tudjuk azt reklámozni, de tudjuk mondani, hogy ide jössz egy magyar környezetbe, magyaroktól vagy általában körülveve, magyarul tudsz beszélni és ... a cégben vannak nagyon sokan a Székelyföldről, akik küzdenek a román nyelvvél, de megtanulják esetleg, felkészítést kapnak. Minden évben tartunk ilyen összerázó dolgokat, telefont kap, aki olyan beosztásba jön, autóhoz jut, aki eladással foglalkozik, vakációs jegyeket adunk, mindenkinek a hozzáállása szerint.” (1990-es években alapított kisvállalkozás vezetője)

A magyar munkavállalók toborzása többféle módon történik: proaktív módon, már a szűrés első fázisában vagy utólag, a jelentkezők szelekciója során. Az első csoportba sorolhatók azok az együttműködések, amelyeket a vállalkozók a különböző képzőhelyekkel – a Kolozsvári Református Kollégiummal¹⁴, a Babeş-Bolyai Tudományegyetemmel, a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetemmel vagy a Kolozsvári Műszaki Egyetemmel – alakítottak ki. Ezek az

¹³ Volt olyan interjúalany, aki azt tapasztalta, hogy a fehérgalléros munkavállalók körében beindult egy kilépési hullám a sterilebbnek és merevebbnek, illetve monotonabbnak tűnő multis szervezeti kultúra irányából a változatosabb munkát kínáló hazai cégek felé.

¹⁴ A református kollégiumban hároméves szakképzés működik elektronikus műszer, berendezéskezelő, vízgáz-szerelő, valamint szakács, fodrász, manikűr és pedikűr szakokkal.

együttműködések a képzésben való részvételtől különböző ösztöndíj- vagy gyakornoki programokig terjednek.¹⁵ A megüresedett állások hirdetésében nehezebb magyar csatornákat találni, ezért a magyar lapok és rádióadók mellett a munkáltatók leggyakrabban internetes felületeken, toborzóportálokon és fejvadász cégeken keresztül keresnek munkatársakat. Ebben az esetben az etnikai szűrő csak névelemzéssel vagy az interjút követően érvényesülhet, és érvényesül is rendszerint, valahányszor két azonos képesítésű és kvalitású jelölt között kell választani.

A *magyar munkahely* kialakítására való törekvés kevésbé érvényesül viszont a cégen belüli írott kommunikációban: a

**belső feliratok, a honlapok, hírlevelek legtöbbször nem is kétnyelvűek,
hanem csak román nyelvűek.**

Ugyanúgy az adminisztráció és a könyvelés is román nyelvű. Míg a hétköznapi beszélgetések során – sokan úgy érzik – a románra váltás a jó és bensőséges hangulat rovására menne, írásban gyakorlatilag mindenki kétnyelvű Kolozsváron.¹⁶

Végül, e fejezetben a foglalkoztatás és piacépítés mellett az etnikai jelleg harmadik dimenziójaként a közösség támogatásával foglalkozunk. Az egyes vállalkozók körében kétféle társadalmi felelősségvállalás-koncepcióval találkozunk. Az egyik kizárólag a magyar közösséghez köthető kezdeményezések támogatását vállalja fel, a másik pedig kevésbé szűri meg az ügyeket etnikum szerint.

Kiemelt kedvezményezettek a minden interjúban megemlített Kolozsvári Magyar Napok

mellett az egyes, főleg történelmi magyar egyházak, oktatási intézmények, szociális és kulturális kérdésekkel foglalkozó alapítványok és sportegyesületek. Ezek rendszerint jól bejáratott támogatási együttműködések, amelyek évente, az adózási szempontból is felhasználható összegek függvényében bővülnek ad-hoc jellegű finanszírozással. Mind a rendszeres, mind pedig az eseti támogatások vonatkozásában kiemelt helyen szerepelnek azok a Kolozsvár-környéki helyi közösségek és kezdeményezéseik, amelyek lakhelyül és székhelyül szolgálnak a városból kiköltözött cégek központoknak.

A kolozsvári magyar családi nagyvállalkozások vezetői interiorizált és legitim elvárásnak tekintik azt, hogy a magyar közösséget támogassák. Egyetlen interjúban sem találkozni olyan megfogalmazással, amely arra utalna, a társadalmi felelősségvállalást kényszernek, szükséges rossznak, nyűgnek éreznék. Ebben kiemelt szerepe van a többek között közösségfinanszírozó szerepet is felvállaló Eureka Egyesületnek. Az alapítók ezt a szervezetet azzal a céllal hozták létre, hogy egymás tájékoztatása és támogatása mellett erőforrást juttassanak a kolozsvári magyar közösségnek. A nagy vállalkozók körében a reputáció fontos forrása a szponzorációs tevékenység: erről listák készülnek, a cégen belül sok esetben külön felelőse van, bizonyos értelemben a sikeresség egyik fontos fokmérője. Ezt az Eureka Egyesület működése egyszerre tükrözi és mozdítja elő: a szervezet maga is végez finanszírozói tevékenységet (például a kolozsvári Paprika Rádióét, illetve a korábban tartott Eureka-bálok célja is az összehangolt jótekonnykodás volt), de azt tagságától és szimpatizánsaitól is – informálisan – elvárja. A több ízben kiosztott Mikó Imre-díj birtokosai kérdés nélkül tettek erről említést az interjúk során, jelezve, hogy ezt támogatói szerepvállalásukkal érdemelték ki.

¹⁵ Az egyik megkérdezett vállalkozó a műszaki egyetemmel úgy kötött ösztöndíjszerződést, hogy minden évfolyamon a legjobban teljesítő magyar mérnök-hallgatót támogatta.

¹⁶ Ez olyannyira igaz, hogy az egyik, közgazdaságtani végzettségű interjúalanyunk legszívesebben román nyelven taníttatná egyetemen a gyerekeit, mert úgy érzi, a magyar terminus technicusok bezárják az embert egy olyan magyar enklávába, amely nem biztosít lehetőséget a fejlődésre és kiteljesedésre.

A kisebb és fiatalabb magyar családi vállalkozások egyfelől érzékelik az elvárást, illetve azt is, hogy a komoly társadalmi felelősségvállalás jó indikátora a sikeres vállalkozásnak, ennek azonban csak profitorányosan tudnak megfelelni. Ezekben a cégekben általában maga a vállalkozó foglalkozik a szponzoráció kérdésével, és a kedvezményezettek közötti szelekció során is valamelyest háttérbe szorul az etnikai szempont. Az azonban mindenképpen fontos, hogy

a magyar gazdasági élet összes szereplője – kisebb és nagyobb, régebbi és újabb vállalkozások – között konszenzus van arra nézve, hogy a magyar cégekkel szemben legitim társadalmi elvárás a magyar ügyek felkarolása.

Összegezve, a kolozsvári nagyobb magyar családi vállalkozások etnikai „identitásának” megragadása komplex feladat. Az egyes dimenziók azonosítása, mutatókra bontása, illetve azok társadalmi jelentéseinek felfejtése szétfejténé e rövid fejezet kereteit. A releváns dimenziók¹⁷ közül a foglalkoztatásra, piacépítésre és társadalmi felelősségvállalásra összpontosítva, empirikus tapasztalatainkat úgy összegezzhetjük, hogy a kolozsvári, magyar, nagyobb és kisebb vállalkozások tulajdonosai és vezetői cégük magyar jellegét, „identitását” négy elem, négy törekvés köré építik fel. Fontos látni, hogy e négy cél megjelenhet szimultán vagy önállóan egy-egy üzletember törekvéseiben. Az is lényeges, hogy az egyes stratégiák nem érvényesülnek maradéktalanul: a lényeg a törekvés, a rájuk kerülő hangsúly. E négy stratégia voltaképpen négyféle válasz arra, hogy mit is jelent magyar családi vállalkozást működtetni, mi kölcsönöz etnikai identitást egy cégnek. Az alábbiakban röviden ismertetjük ezt a négy identitáselemet.

A közösségi háttérteremtő törekvés a legerőteljesebb, legáltalánosabb eleme a cégek magyar identitásának

és szoros összefüggésben áll a vállalkozók mecénás szereptudatával. A vállalkozás *magyar identitásának* egyik legfőbb, alapkomponensét jelenti, szinte mindegyik interjúban megfogalmazódik, a kisebb, feltörekvő vállalkozások vezetőiében is. Ez egyben erőteljes elvárás is a közösség és a mezőny többi szereplője részéről is, amit jól szemléltet az egyik vállalkozó megjegyzése, amely szerint ha a kolozsvári magyar kulturális életből hirtelen el is tűnnének a magyar és román állami támogatások, aggodalomra nem volna ok: a kultúra számíthat a magyar üzleti életre.

A vizsgált családi

vállalkozások „magyarságát” esélyteremtő, kompenzáló törekvésük is jelzi.

Míg az előző szerepértelmezés a kolozsvári magyar közösség kollektív támogatását jelenti, e második stratégia a (magyar etnikumú) egyénekek szembeni felelősségvállalást, pozitív diszkriminációt, lehetőségteremtést fedi. Ennek érvényesítését nem kérdőjelezi meg – akárcsak a többi identitáselem esetében sem – az, hogy az egyes törekvések a vállalkozók számára is járhatnak gazdasági haszonnal, úgy ahogyan ezt a „*színmagyar cég*” mint *munkáltatói márka* esetében láttuk. E mögött a stratégia mögött az a megfontolás húzódik, hogy a magyar szakembereket és munkavállalókat a sok éven át elszenvedett diszkriminációért kompenzálni kell, illetve hogy egy magyar cég magyar családoknak a megélhetését is biztosítja a foglalkoztatáson keresztül.

¹⁷ Az üzleti kapcsolatokról csak egy későbbi fejezetben lesz szó.

Az előbbihez szorosan kapcsolódik a harmadik és a negyedik eleme a kolozsvári magyar cégek magyar identitásának. E két törekvés egymás komplementere, illetve ki is zárják egymást: az egyik a

**párhuzamos magyar világ és szervezeti kultúra megteremtésére
és fenntartására való törekvés,**

a második pedig a növekedés az integráció révén koncepciója. Míg az első esetben a vállalkozók a magyar cég erejét a többé-kevésbé megvalósítható etnikai homogenitásban látják, a másodikban úgy vélik,

**hatékonyabban állhat egy cég a magyar közösségi ügyek mellé akkor,
ha erejét az együttműködésből, a magyar és román munkaerő
legjavának alkalmazásából látják.**

Mindezek nyilvánvalóan elvek, koncepciók, törekvések, amelyek egyértelmű megvalósulás helyett inkább irányt adnak a vállalkozás vezetői számára.

Pályázati és fejlesztési tevékenység

A fejlesztésekhez szükséges erőforrásokat a vállalkozások bankhitelből és vissza nem térítendő támogatásokból fedezik. A bankhitelhez való viszonyulás erőteljesen összefügg a cégek méretével: míg a mikrovállalkozások inkább ódzkodnak a kölcsönök felvételétől, a nagyobbak jobban támaszkodnak ezekre. Utóbbiak számára a bankhitelek a fejlődés elengedhetetlen feltételei, és több interjúalany is felidézte azt a kezdeti időszakot, amikor a bankok nem nyújtottak nekik kölcsönt.

A pályázati forrásokról sok megkérdezett vállalkozó nyilatkozott úgy, hogy úgy érzik, „későn kezdtek ezzel foglalkozni” ahhoz képest, hogy hányféle vissza nem térítendő támogatást tudtak ismerőseik, illetve akár versenytársaik is lehívni. Néhány interjúalany rossz tapasztalatokat szerzett régebbi, 2000-es évek eleji kiírásokkal és pályázati rendszerekkel kapcsolatban: kifogásolták a lebonyolítás módját, a nem egyértelmű szabályozást vagy a romániai hatóságok működését. A vissza nem térítendő támogatások rendszerének korábbi időszakát a felidézett tapasztalatok szerint átszötte a korrupció, nem kizárólag a döntések során, hanem később, az ellenőrzések kapcsán is.

A nagyobb, régebbi cégek zömében a pályázati tevékenység ezekben az években kezd periférikus tevékenységből fontosabb elfoglaltsággá válni. Felelősei legtöbbször a feleségek vagy a fiatalabb generáció (a gyermekek), akik amúgy is az innovatív területeket irányítják. A pályázati anyagok összeállítását rendszerint erre szakosodott cégekre vagy szabadúszó pályázatíró szakemberekre bízák. Ritkábban fordul elő – ilyen volt az idei, családi vállalkozásoknak szóló magyarországi kiírás –, hogy házon belül, saját maguk oldják meg a feladatot.

Az idősebb, karrierjüket a rendszerváltás után indított vállalkozók általános, pályázati tevékenységhez fűzött viszonyát egyfajta ambivalencia jellemzi. Kevés kivételtől eltekintve a pályázási tevékenységre fektetett hangsúly egyfajta mintakövetés: a baráti és ismerősi körben látott sikeres forrásszerzés sok üzletembert arra sarkall, hogy maga is komolyabban vegye ezeket a lehetőségeket. Ezen vélekedéseket és törekvéseket beárnyékolhatják az esetlegességgel, rossz szabályozással vagy akár korrupcióval is összefüggő tapasztalatok. Több interjúalany is fenntartásokkal viszonyul a pályázatíró cégekhez, amelyek közül néhány nem bizonyult eléggé szakszerűnek vagy komolynak.

A fiatalabb vállalkozók sokkal otthonosabban mozognak a vissza nem térítendő támogatások világában.

A kiírások jóval szélesebb körét ismerik, azokhoz személyes tapasztalatok is fűzik őket, illetve sokan a megkérdezettek közül maguk is rendelkeznek pályázatírói tudással. Ezek az ismeretek azokból a képzésekből is származnak, amelyeket adott esetben önmaguknak szerveznek a különféle egyesületeikben, szervezeteikben. A fiatal vállalkozók voltak már be fejlesztéseik során román állami vállalkozástámogatást (ezek jobbra kis összegű, ún. de minimis támogatások voltak), és indultak európai uniós kiírásokon is. Külön kiemelendők e tekintetben az informatikai vállalkozások, amelyek legfőbb célkitűzésüket – a saját termék kifejlesztését – részben pályázati forrásból igyekeznek finanszírozni. Egy másik olyan terület, amelyben sok vállalkozó számít az állam támogatására, az a nemzetközi vásárokon való részvétel. Interjúk tapasztalataink alapján ágazatonként eltérő képet mutat annak aránya, hogy mekkora mértékben nyújt e téren a román állam támogatást.

A vállalkozói ökoszisztéma

A megkérdezett vállalkozók – sok más régióban tapasztalathoz hasonlóan – sokféle problémát és hiányosságot érzekeltek az elmúlt évek során az állam működésében és abban a módon, ahogyan a gazdaságpolitika és a szabályozási környezet meghatározza a romániai cégek lehetőségeit.

E nehézségek ellenére sem minősítették a vállalkozók tevékenységüket ellehetetlenítőnek vagy ellenségesnek az állam viszonyulását.

Az interjúk során külön kitértünk arra is, hogy más-e egy kolozsvári magyar és román vállalkozásnak a helyzete, fejlődési esélyei, de mindent egybevetve sem számoltak be lényeges eltérésekről. Ez nyilvánvalóan nem jelenti azt, hogy ne lennének esetenként negatív tapasztalatok az állammal vagy üzleti partnerekkel kialakított viszonyban, de a versenyszféra működési feltételeit a vállalkozók megfelelőnek és időben fokozatosan javulónak látják.

Az államnak mint a vállalkozói ökoszisztéma egyik legfontosabb szereplőjének több hiányosságot is felrónak a kolozsvári üzletemberek. Az egyik a 2014-es csődtörvénnyel kapcsolatos, amely lehetővé tette több vállalkozó megrendelőjének is azt, hogy a munka leszállítása után csődeljárás alá helyezze cégét és soha ne fizesse ki a megrendelés ellenértékét. Ez nagyon sok esetben máig tartó kinnlevőséget eredményezett sok kolozsvári vállalkozásnak. A következő gyakran említett hiányosság a minimálbér 2017-es megemlése, illetve a

nem megfelelően működő oktatási és szakoktatási rendszer,

amely különösen az akut munkaerőhiány közepette komoly akadályt gördít a vállalkozások versenyképességének javítása útjába. Végül a korrupció, a szabálytalanságok nem megfelelő kezelése, a feketegazdaság mértéke, a politikai élet és törvényhozás instabilitása (különösen 2017-ben) további nehézségeket jelentenek.

Az állam működésében megfigyelhetők voltak az elmúlt években pozitív változások is, amelyek eredményeképpen a gazdaság és az általános klíma vállalkozásbarátabbá vált.

Az adminisztráció egyszerűsödése, az internetes vagy elektronikus ügyintézés terjedése a leggyakrabban említett pozitív fejlemény

volt annak az önkényes korrupciónak a csökkenésével egyben, amelyről minden régebbi vállalkozónak van emléke. A váratlanul kiszálló pénzügyi vagy egyéb ellenőrzés ma már nem félelemkeltő, és nem a megvesztegetés céljával történik, hanem méltányos és korrekt. Ezek mellett az adórendszerben bekövetkezett, vállalkozásbarát változások között leginkább az osztalékadó csökkentését emelték ki, valamint általában nem tekintették az adók és járulékok szintjét kiemelkedően magasnak.

A helyi önkormányzattal a legtöbb kis- és nagyobb vállalkozó jó kapcsolatot ápol. Hagyományosan szoros az együttműködése például a nagyobb és régebbi magyar cégeket tömörítő Eureka Egyesületnek mind a kolozsvári polgármesteri hivatallal, mind pedig a Romániai Magyar Demokrata Szövetség kolozsvári szervezetével. Ez legtöbbször információáramoltatást, konzultációkat jelent, de a kolozsvári magyar üzleti szféra által nyújtott közösségi támogatásokat is.

A vállalkozói ökoszisztémának további fontos szereplői a pályázatíró cégek és a versenytársak. Előbbiek működésével kapcsolatosan több ízben is rossz tapasztalatokról számoltak be a vállalkozók, ugyanakkor azonban volt lehetőségük más partnerhez fordulni a következő kiírás alkalmával. Sokszor így történt az, hogy

egy magyar pályázatíró vállalkozással megromlott együttműködés következtében vették inkább igénybe román cég szolgáltatásait.

A versenytársak értékelése kapcsán két fontos dolgot hangsúlyozott több vállalkozó is. Az egyik a leginkább az építőiparban meghatározó méretű feketegazdaság, ami különösen az építőipari termékek kereskedelmével is foglalkozó cégek piaci helyzetét rontja. A másik általános megállapítás az volt, hogy a legerősebb versenyt nem az értékesítésben, hanem a munkaerőpiacon tapasztalják, ott pedig leginkább a multinacionális vállalatokkal és általában a külföldi munkalehetőségekkel kell megmérkőzniük. Mivel a multik bérezésével egy romániai kisebb cég nehezebben tudja felvenni a versenyt, komparatív előnyre leginkább a rögzített munkaidővel, jobb feltételekkel, a bejelentett foglalkoztatással, a jó munkahangulattal és ritkábban a rugalmas munkavégzéssel igyekeznek szert tenni.

Üzleti kapcsolatok

A vállalkozásnak nemcsak a sikeres működését és versenyképességét határozza meg üzleti kapcsolatainak hálója, hanem annak összetétele, kiterjedése és jellege a cég etnikai identitása szempontjából is releváns.

A kolozsvári magyar családi vállalkozások beszállítóik, alvállalkozóik, partnereik kiválasztásakor kevésbé helyezik előtérbe az etnikai szempontot, de teljesen más a helyzet a versenyszférán kívüli együttműködések terén.

Az alábbiakban sorra vesszük az üzleti kapcsolatokat azok típusai szerint, megvizsgálva, hogy milyen körülmények és milyen szempontok révén jöttek létre, hogyan írható le az együttműködések természete és mennyire jelenik meg bennük az etnicitás.

Mind a romániai, mind a nemzetközi (benne pedig kiemelten a magyarországi) üzleti kapcsolatok sok interjúban fontos helyet kaptak a vállalkozás családi jellegének hangsúlyozásakor. A kolozsvári vállalkozásokat működtető családba fektetett bizalom volt az alakuló kapcsolatok fő alapja, a születőben levő kolozsvári vállalkozás vezetője fiát Budapestre küldi tanulni az adott ágazat legfontosabb szereplőjéhez, később pedig szoros családi baráti kapcsolatok alakulnak ki ezekből az együttműködések közül, közös szabadidős programokkal külön-külön mindegyik generáción belül. Fontos megjegyezni azonban, hogy az üzleti és családi kapcsolatok esetenkénti összefonódása mindkét – fiatalabb és idősebb – vállalkozói csoporton belül megfigyelhető.

A kolozsvári magyar családi vállalkozások legnagyobb része országos és helyi üzleti kapcsolatainak építése során az etnikai hovatartozásra való tekintet nélkül jár el. A partnerek keresése mint folyamat – kissé erőltetve – két szakaszra bontható. Első lépésben megpróbálnak az ismeretségi körben találni megfelelő profilú vállalkozást, majd ha ezzel nem járnak sikerrel, bővítik a kört. Az első mozzanat értelemszerűen több magyar jellegű vagy magyar tulajdonossal rendelkező céget valószínűsít, és bár számos esetben kiemelt jelentőséget kap az azonos etnikai csoporthoz való tartozás,¹⁸ ez voltaképpen nem más, mint a nagyobb fokú bizalom alapja. A romániai nagy román és magyar cégekkel való együttműködések – elsősorban mint al- és fővállalkozók – magas fokú gazdasági integrációt valószínűsítene.¹⁹

A különféle intézményekkel való együttműködések rendszere sokkal homogénebb és akár zártabb képet is mutat etnikailag. A kolozsvári magyar vállalkozók legfőbb partnerei a (főként történelmi magyar) egyházak, iskolák és egyetemek. Bár van olyan cég, amely támogatta adott akcióiban az ortodox egyházat is, az üzleti szféra elsődlegesen a magyar egyházakkal ápol kapcsolatokat. Ebben benne foglaltatik a szponzoráció és a rendszeres részvétel az egyház munkájában tanácsosként vagy presbiterként ugyanúgy, mint különféle egyházi megrendelések teljesítése. Az egyes iskolák támogatásán túl az oktatási intézményekkel való együttműködések is sokféle formát öltenek: részvétel főként a Kolozsvári Református Kollégium keretében folyó szakoktatás munkájában oktatóként, új lehetséges szakok indításának részfinanszírozása és szervezése, gyakornokok fogadása különféle (jobbára magyar) egyetemi képzésekről, a BBTE-ről és a Sapientiaról, ösztöndíjak odaítélése tehetséges diákoknak, és így tovább. Ezek az együttműködések ritkán lépik át – bár előfordul – a magyar közösség határait.

Hasonlóan erős, de korántsem kizárólagos a magyar hálózatokon belül maradás az önszerveződés különböző formáinál. Az Eureka Egyesület, az újonnan alakult kolozsvári magyar Vállalkozónők Egyesülete, az RMKT, a Borbarátok és Borbarátnők szervezete mind-mind olyan tömörülés, amelyek kemény magja nagyrészt baráti társaságokból áll, de amelyeknek célja nemcsak a találkozás, hanem a jótékonykodás, egymás tájékoztatása, az érdekvépviseletről való közös gondolkodás például a megyei Kereskedelmi és Iparkamarával való kapcsolatok révén. A fiatalok esetében nagy hangsúly kerül a képzésekre is. Emellett viszont – az interjúk során szerzett benyomásaink alapján legalábbis – kisebb lendülettel, de tagsággal rendelkeznek a helyi Lions Clubban, román fiatal vállalkozói szervezetekben, illetve sok cég ágazati szövetségben is.

Jövőtervek

A vizsgálatban részt vett kolozsvári magyar üzletemberek zöme fontosnak tartotta vállalkozásának családi jellegét, amely mind a cégre, mind pedig a családra és annak tagjaira pozitívan hat.

A családi vállalkozásokról kialakult társadalmi kép a megbízható, stabil cégé, amellyel érdemes üzletet kötni és amelybe érdemes beruházni.

Az újabb családtagok – házastársak, gyermekek, azok társai – bevonásával gyarapodik a cég, hiszen különféle kompetenciákkal és újabb irányvonalakkal gazdagodik. A család a megélhetésen, a függetlenségen kívül abban nyer a családi vállalkozásból, hogy megszilárdítja a rokoni kapcsolatokat, a közös cél pedig erősíti a szolidaritást a familia tagjai között. A következő generáció viszonylatában a családi közös cég jelentős otthontartó erőnek számít, legalábbis nagyon sok üzletember ekként tekint rá.

¹⁸ Erősebb preferenciával találoztunk például magyar építőipari alvállalkozókkal, mezőgazdasági beszállítókkal, különféle kreatív iparági partnerekkel szemben.

¹⁹ A vállalkozók zöme büszkeséggel jelentette ki, hogy az állam sosem volt ügyfele, de állami megrendelések kivitelezésében sok cég részt vett nagy román vállalkozások alvállalkozójaként. Az integráció fokáról viszont ennél pontosabban nem tudunk nyilatkozni, hiszen ahhoz precízebb operacionalizálás és mérés lenne szükséges.

„Nagyon fontos, hogy a gyerekek mit látnak tőled. Nem az, hogy mit mondasz, hanem hogy mit látnak. Megpróbáltam őket visszatartani. A.-t nem volt nehéz, de G. mind csak külföldre akart menni. Végül itthon maradt.” (1990-ben alapított közép vállalkozás vezetője)

A család és gazdasági vállalkozás szoros összekapcsolódásából nyilvánvalóan nehézségek is fakadnak a munkamegosztás, a pénzügyek összefonódása, de leginkább az utódlás terén. Ez utóbbi aspektus erőteljesen foglalkoztatja elsősorban az idősebb vállalkozókat, de a fiatalok közül is azokat, akik családi vállalkozást visznek tovább. Az interjúk nagy részében említést tesznek azokról a nagy kolozsvári vállalkozásokról, ahol nem várható utódlás, illetve ahol a gyermekek vagy azok hozzátartozói nem a velük szemben elvárt módon viselkednek. „A cég olyan, mint a gyermekünk”-szerű megfogalmazásokkal gyakran találkozni, és legtöbbször olyan kontextusban, amikor arról beszélnek az üzletemberek, nehéz tudomásul venni, hogy a gyermekek nem akarják azt folytatni. Az utódlásról sokféle elképzelés él: van, aki elvi szinten zárja ki azt, hogy a gyermekei házastársai belépjenek a cégbe, lehetőséget teremtve bármilyen konfliktusra, viszont mindenki többé-kevésbé tudatosan irányította gyermekei érdeklődését a vállalat felé.

A továbbvitellel kapcsolatos generációs feszültségeket mindkét fél érzékeli:

az idősebb vállalkozókban megfogalmazódnak az újítással, újszerű megközelítésekkel szembeni fenntartások, a fiatalabbak pedig ennek a másik oldalát tapasztalják meg, a küzdelmet a beleszólásért, az újítás kivitelezéséért. Több esetben is találkoztunk azzal, hogy a céget ugyan továbbvinni szándékozó fiatal annak profilját ingatlanfejlesztéssel bővítené, amit a szülők generációja kockázatos, amolyan „szirének énekének” tekint, ami gyors jövedelemmel kecsegtet ugyan, de nagy veszélyeket is rejt magában. Mindazonáltal, ahol volt felnőtt, munkára kész örökös, a cég továbbadása megtörtént vagy folyamatban van, és az üzletemberek a pihenésre is lehetőséget nyújtó, családra (jobban) összpontosító nyugdíjasévekre számítanak, amikor már csak a stratégiai döntéshozatalban vesznek részt.

„Aki nem fejlődik, az visszafejlődik”, hangzott el sűrűn az interjúkban. A vállalkozók közül mindannyian pontos tervvel rendelkeznek a következő évekre. Ebben fontos szerepe van a beruházásoknak, pályázatoknak, az online térben való megerősödésnek, a kínálat bővítésének és mind a romániai, mind a külföldi piacokon betöltött pozíciók megszilárdításának.

„A mai gazdasági helyzetben egy cég vagy fejlődik, vagy bebukik. Semmiképpen nem fogunk belebukni, mert megéltünk nehezebb időket, és a fejlesztés az természetes, hogy a jövő kenyere.” (1990-es években alapított kisvállalkozás vezetője)

DINAMIZMUS ÉS NORMALITÁS POZSONY VONZÁSÁBAN

A Dunaszerdahely városában és közvetlen közelében fekvő településeken működő vállalkozások tevékenysége nem korlátozódik a városra, hanem kiterjed az egész régióra. Méretük szerint nagyjából fele-fele arányban vannak közöttük mikro- és kisvállalkozások. Többségük szolgáltatóipari, kisebb részük mezőgazdasági tevékenységet végez. A régióban kevés, jelentős múlttal rendelkező és családi vállalkozásként működő vállalkozás van. Feltételezésünk és tapasztalataink szerint ez annak tudható be, hogy a

dunaszerdahelyi régió viszonylagos fejlettsége ellenére folyamatos a magyarlakta vidék fiataljainak elvándorlása,

illetve az olyan támogatások hiánya, amelyek a meglévő mikrovállalkozásokat segítenék.

A vizsgált vállalkozások alapításuk ideje szerint két csoportra oszthatók. A cégek mintegy fele a rendszerváltás utáni 1989–1995 közötti időszakban létesült. Az akkori társadalmi helyzetre nagy mértékű politikai és egzisztenciális bizonytalanság volt jellemző. Munkahelyek sora szűnt meg. Az addig többségében állami szférában dolgozó lakosság egyik napról a másikra állástalanná vált. Új lehetőségek, új munkahelyek után kellett nézni. A máig működő vállalkozások közös jellemzője, hogy a piaci átalakulásokban nemcsak a veszélyt, hanem a kínálkozó alkalmat is látták a kitörésre, a mindennapi alkalmazotti létből való kilépésre.

„Számunkra a vállalkozás elindítása és később családi vállalkozássá bővülése nem csak az alkalmazotti létből nyújtott kitörési lehetőséget, hanem anyagilag és főként szakmailag is.”

Többségükre jellemző, hogy

a szocialista rendszerben az állami szférában, akár szövetkezetben, akár egyéb állami cégnél dolgoztak mérnökként, és középvezetői funkciót töltöttek be.

Javarást tanult, egyetemet végzett vagy magas szakmai tudással rendelkező személyek voltak. Vezetői és szakmai tudásuknak köszönhetően a létrejött piaci űrben sikerült saját egyéni vállalkozást indítaniuk. Az akkoriban alakult vállalkozások mára képesek voltak kis- (néha közepes méretű) vállalkozássá növekedni, munkavállalóinak száma eléri átlagban a 10–20 főt, egy esetben a 40 főt. Ágazati szempontból sokoldalúak ezek a családi kisvállalkozások: vannak közöttük mezőgazdasági termelők, gyártók, elektrotechnikával foglalkozó, építészeti nagykereskedő és tervező cégek.

A vizsgált vállalkozások második csoportját közvetlenül a 2000-es évek előtt és után alakult vállalatok alkotják. E vállalkozásokat többnyire azért alapították, mert többen belefáradtak korábbi gyári vagy multinacionális vállalatnál végzett munkájukba, illetve úgy ítélték meg, hogy elsajátítottak az adott cégben egy folyamatot, látták, hogy ott mi működik rosszul, vagy melyek a hiányosságok, s erre építkeztek saját cégük létrehozásánál. Emellett egy piaci rés felismerése is ösztönzően hatott. Így alakultak meg például a lakossági, valamint kis- és középvállalkozási (kkv) igényeket egyaránt kielégítő nyomdaipari vagy kertészeti vállalkozások. Közös jellemzőjük az

önállóság, a saját lábon állás iránti igény, saját szakmai tudásuk felhasználása.

Ezek a vállalkozások jellemzően a szolgáltató szektorban találták meg számításait – a fenti példák mellett a grafikai szolgáltatások, elektrotechnika vagy számítástechnika területén –, kihasználva a 2000-es évek gazdasági konjunktúráját. Jellemzőjük, hogy saját szakmai tudásukban bízva és a piaci rést és körülményeket látva kezdtek bele vállalkozásukba, mindennemű felmenői vállalkozói tapasztalat nélkül, saját forrásból, megtakarításokból. E vállalkozások rendszerint nem családi vállalkozásként jöttek létre, többségüket a családfő, a férj alapította, a feleség pedig csak később csatlakozott, amikor már láthatóvá vált a cég életképessége.

A szolgáltatóiparban működő magyar családi vállalkozások mellett a cégek kisebb része mezőgazdasággal foglalkozik. Tipikusan kisvállalkozásokról van szó, melyek bevételi forrása a szűk család eltartására elegendő. Néhány családi vállalkozás képes 2–5 fő alkalmazására, illetve brigádosok felfogadására a szezonális munkák elvégzésére. Míg a férj jellemzően az ügyvezetést, az operatív jellegű munkákat végzi, a feleség és a többi családtag a könyveléssel, beszerzések irányításával, ügyfelekkel való kapcsolattartással, marketinggel foglalkozik. A vállalkozás irányítását, illetve a fejlesztésekre vonatkozó nagyobb horderejű döntéseket partneri viszonyban hozzák meg. Emellett a szakmai, napi feladatok elvégzésében is részt vesz a feleség.

A 90-es években alakult vállalkozásokra jellemző, hogy mára többgenerációsakká váltak.

Általánosan elmondható, hogy a cégek bővülése fokozatos volt: az alapítás után csatlakoztak a feleségek és további családtagok, majd végül a gyerekek is, tanulmányaik alatt és azt követően. Jellemző, hogy a cég napi működtetését, operatív irányítását még jelenleg is az alapító, a családfő végzi, a gyermekek pedig a vállalkozáson belül részfeladatokat vállalnak.

„Jólesett és valahogy természetes volt, hogy sulí után egyenest az autóműhelybe mentem segíteni. Utólag most már egyértelmű, hogy azért is mentem inasiskolába, hogy később felnőtként átvehessem a műhely vezetését.”

A gyermekek már kiskoruktól fogva látták az ügymenetet, folyamatosan ismerkedtek a cég működésével. Együtt nőttek fel a céggel. Összesen két cégnél történt meg a generációváltás, ahol az interjúalanyok elmondása alapján nem volt teljesen zökkenőmentes az átadás, főként a családfő-alapító fokozatos visszavonulása kapcsán. Nehéznek bizonyult annak elfogadása, hogy napi, operatív jelleggel az utódok vezetik a vállalkozást. A gyermekek motivációja egyértelműen nem csak a cégbe való „kényelmes betelepedés”, hanem a családfő az utódokra bízta az „újszerű” dolgok kezelését, mint a pályázatok kezelését, marketing, PR, HR témákkal való foglalkozást.

A 2000-es években alakult családi vállalkozások között találunk csak az egyik fél által alapított cégeket, és olyanokat is, amelyek eleve családi vállalkozásként indultak. Ez utóbbi esetben is gyakori stratégia, hogy a házastársak egyike – rendszerint a feleség – átmenetileg megtartja korábbi állását a „biztonság” jegyében és munka mellett segíti a vállalkozás előbbre jutását. Az interjúk során viszont több esetben láthatóvá vált, hogy a belső motivációt az újításra a nő inspirációja adta meg, látva a saját szakmai tudásuk kihasználásában rejlő lehetőségeket. Ám a feleség itt már nem feltétlenül mint pénzügyi segítő, munkatárs kapcsolódik a céghez, hanem szakmabeli tudásával egészíti ki a családi vállalkozás működését. A mintában szerepel testvérvállalkozás is, ahol a hasonló szakmai végzettség és érdeklődés motiválta őket a közös vállalkozás létrehozására. Továbbá néhány esetben jellemző, hogy a férj a vállalkozást önállóan indította, viszont a munka mennyisége és bizalmi jellege miatt fokozatosan igyekeztek bevonni a feleséget is a közös munkavégzésbe. Az új családtag bevonásának fő motivációja a megfelelő munkaerő biztosítása, illetve a bizalmi feladatok ellátása volt.

A két csoportba tartozó cégek eltérő mértékben járulnak hozzá a család megélhetéséhez. A 90-es évek vállalkozásaira jellemző, hogy nem csak a szűk család megélhetését biztosítják, hanem megtakarításra, befektetésre és egyéb vállalkozások indítására is tudnak fordítani pénzügyi forrásokat. A később alapított családi vállalkozásokban általában most is a szűk család, jellemzően férj-feleség dolgozik együtt, kiegészülve 2–5 főnyi alkalmazottal, illetve szezonálisan bedolgozó külsős személyekkel. Bár ebben az esetben is

fontos bevételi forrása a családnak a cégből származó jövedelem,

azt igyekeznek kiegészíteni egyéb pluszmunkákkal, hogy a szezonális ingadozásokat, a hullámzó megrendeléseket egyensúlyban tudják tartani.

A családi vállalkozások üzemműködése és foglalkoztatási gyakorlata

A kutatás során feltárni kívánt nagyobb és sikeresebb családi vállalkozások többnyire kis létszámú munkavállalót foglalkoztatnak. A rendszerváltozás során alakult cégek foglalkoztatotti állománya a 2000-es évek fordulóján érte el csúcspontját, majd a gazdasági válság hatására némileg csökkent, de meg tudták tartani alkalmazottaik többségét. Napjainkban stagnál a létszám, nem terveznek folyamatos létszámbővítéseket. A 2000-es évek után alakult családi vállalkozások ezzel szemben inkább arra törekcszenek, hogy vállalkozói tevékenységükből szűkebb családjukat eltartsák, nem feltétlenül terveznek kisvállalkozássá válni.

A Dunaszerdahelyen és környékén működő magyar családi vállalkozások alkalmazottai szinte teljes mértékben magyar nemzetiségűek.

Ezt egyrészt a régió nemzetiségi összetétele magyarázza, másrészt pedig a kétnyelvűség tudatos döntés. A vállalkozások vezetői nem tartják elképzelhetőnek, hogy olyan személyt alkalmazzanak, aki nem beszél a magyar nyelvet, viszont fontosnak tartják, hogy akár a szlovák ajkú ügyfeleket is ki tudják szolgálni. Az ügyfelek anyanyelvükön való kiszolgálása – legyen az magyar vagy szlovák – alapvető, és természetesnek érzik, hogy ezt megvalósítják nemcsak a napi kommunikációban, hanem a vállalkozás kommunikációs felületein is (szóróanyag, cégtábla, honlap).

A magyar nyelvű kommunikáció a dunaszerdahelyi régióban nemcsak előny, hanem szükségszerűség is.

A tömbmagyar dunaszerdahelyi régióban a csak szlovák nyelvű kommunikáció ellenérzést váltana ki a helyi lakosok körében. Ennek alapján a vállalatvezetők és a megkérdezett szakemberek elmondása szerint a tisztán szlovák nyelvű kommunikáció a vállalkozás részére versenyhátrányt jelentene más cégekkel szemben.

A családi kisvállalkozások jellemzően ismeretségi alapon toboroznak munkatársakat, ritkább esetben a helyi és régiós közösségi felületeken (hetilapban, városi honlapon, közösségi oldalakon). A nagyobb vállalkozásokban elkülönülnek az egyes munkakörök: könyvelés, beszerzés, ügyfélszolgálat, sofőr, munkás, értékesítő. A 90-es években alakult családi vállalkozások vezetői az 50-60 éves korosztályt képviselik, ezért legtöbbsen gyermekeiket is bevonták a cég működtetésébe. Ez a folyamat minden családi vállalkozásban másképp alakult, attól függően, hogy a gyermek milyen szakirányt végzett, illetve milyen képességei vannak. Van ahol a cégvezető lánya a marketing-, HR- és kommunikációs feladatokat látja el, más esetben a két fiútestvér megosztva végzi a kereskedelmi és műszaki tervezési feladatokat. A legtöbb családi vállalkozásnál a generációváltás még nem zárult le.

Az interjúk arról tanúskodnak, hogy a gyermekek tanulmányai és cégbe való bevonása jórészt a gyermek egyéni, önálló döntésén múlik.

„Gyermekeink kiskoruktól fogva bejártak a cégbe, iskola után, hisz mi a feleségemmel sokszor „munkaidő” után is ott maradtunk. Bizonyára hatással voltak az ott zajló történések. Mindenesetre igyekeztünk hagyni őket saját kedvtelésük, érdeklődési körüknek megfelelően egyetemet választani. Külön elismerésem, öröm számunkra, hogy az egyetem után mindhárom lányunk megtalálta a cégben is a helyét.”

„Nem erőltettük a cégbe való bekapcsolódást, látta szerintem, hogy mi mennyit dolgozunk a vállalkozásért, mennyi energiát, szabadidőt emészt fel. Ennek ellenére a tanulmányai alatt is már besegített a napi munkába, most már pedig a fő irányítás is az övé.”

A fiatalabb családi vállalkozások több kiegészítő tevékenységet (például a könyvelést) is kiszerveznek. Azokban az esetekben, ahol a házastársak és más családtagok mellett lehetőség nyílt az alkalmazotti létszám bővítésére, jórészt olyan munkásokat vesznek fel, akik munkaterhet tudnak levenni a családtagokról. A kis családi vállalkozások többsége a szezonálisan megnövekedő megrendeléseket idénymunkásokkal (ún. „brigád”- vagy diákmunkaerővel) igyekszik megoldani. Mivel ezek a cégek elsősorban biztonságra és a kiszámíthatóságra töreksenek, a nagy járu-lékkiadások és az ingadozó megrendelések miatt létszámbővítést nem terveznek.

A nagyobb családi vállalkozások bővülését jelentős mértékben korlátozza a munkaerőhiány, melyet nagyrészt a régió elöregedése és a fiatalok elvándorlása, illetve Pozsony, Nagyszombat, Győr és Bécs relatív közelsége és munkaerő-elszívó hatása okoz.

A családi vállalkozások jelen helyzetben főként a piaci pozíciójuk megőrzésére és jelenlegi munkavállalóik megtartására töreksenek folyamatos bérnöveléssel.

A vizsgált vállalkozásokban a cégen belüli kommunikáció az alkalmazottak közt és a családi vállalkozás vezetőivel kivétel nélkül magyar nyelven folyik. Egy nagyobb családi vállalkozásnál alkalmazásban van 2-3 szlovák dolgozó is, mivel a cégnek van telephelye többségi szlovák nyelvű városban is. Azonban a cégvezető itt is kiemelte, hogy a szlovák alkalmazottak fokozatosan elsajátítanak bizonyos magyar kifejezéseket, igazodva a többi munkatárshoz. Összegezve,

a magyar nyelv használata mind a családi vállalkozásokon belül, mind az ügyfelek felé többségében magyar nyelven történik.

A külső munkatársak és partnerek egy részével (például a könyvelővel vagy jogással) állandó, másokkal (grafikusokkal, fordítókkal) pedig időszakos együttműködést tartanak fenn. Ezekre az együttműködésekre ugyan rányomja a bélyegét a nehézkes bürokrácia és a szakemberhiány, a kapcsolatokat mégis kielégítőnek tartják.

A vizsgált vállalkozások magyar identitása megmutatkozik a kétnyelvűség használatában is és nem csak a belső céges kommunikációban, hanem az ügyfelekkel történő szóbeli és írásos kommunikáció terén is.

A kétnyelvűség a cégfeliratokban, szóróanyagokban, hirdetéseikben, honlapjukban, illetve napjainkban már az online közösségi média felületein való kommunikációban is tetten érhető.

Elmondásuk alapján az üzletükbe betérő szlovák ügyfelek, beszállítók az eddigiek során nem elégedetlenkedtek a magyar feliratok láttán, nem nehezményezték az akár előttük folyó magyar nyelvű kommunikációt. Természetesnek vették, hogy Dunaszerdahely egy többségében magyarok lakta város, ezáltal az utcán, a boltokban magyarul is beszélnek.

Az érintett vállalkozások magyar identitása a helyi közösség anyagi jellegű támogatásában is megmutatkozik. E téren csak a nagyobb, 10 főnél több személyt alkalmazó cégek végeznek rendszeres és mérhető tevékenységet. Ők a helyi közösséget jelentősebb összegekkel szponzorálják, rendezvényeket finanszíroznak. Morális kötelességüknek érzik valamit visszajuttatni a közösségnek. Jellemző, hogy rendszerint olyan tevékenységeket támogatnak, amelyekhez valamilyen szinten érzelmileg kötődnek: ha egy sportklubnak, kulturális szervezetnek tagjai voltak régebben vagy jelenleg is, nagyobb felelősséget éreznek irántuk. A többi kisvállalkozás nincsen abban a helyzetben, hogy jelentősebb anyagi erőforrásokat fordítson közösségi tevékenység támogatására. Úgy gondolják, a városi önkormányzat és az állam, illetve pályázati lehetőségek kihasználása nyújtanak megoldást a helyi közösség kulturális és egyéb közművelődési tevékenységének megvalósítására.

Pályázati és fejlesztési lehetőségek

A vizsgált családi vállalkozások forrásszerzési lehetőségei négy csoportba oszthatók: saját megtakarítások, ismerősök, barátok kölcsönei, bankhitelek, és szlovákiai állami, valamint uniós pályázatok. A mezőgazdasági és építőipari tevékenység eszközigenyes, ezek amortizációja pedig átlagosan 5–10 évente teszi szükségessé a géppark bővítését vagy teljes cseréjét. Az elmúlt 3–5 éves időszakban a legtöbb cég tudott modernebb gépeket vásárolni a termőterület megműveléséhez és a növények feldolgozásához, de a nagykereskedelmi és építőipari munkák elvégzéséhez is.

A kis családi vállalkozások rendszerint ismerősök és barátok kis értékű kölcsöneiből, illetve saját megtakarításokból finanszírozzák a vállalkozás indítását és a szükséges technikai apparátust. A bankhitelektől ódzkodnak a környezetükből származó negatív tapasztalatokra hivatkozva. Elmondásuk alapján nem egy vállalkozó ismerősük van, aki rossz befektetése miatt külföldön kénytelen dolgozni, hogy itthon maradt családját ellássa, illetve kölcsönét térítse.

„Mi már átéltük, hogy egyik napról a másik napra a megrendelések harmadára esnek vissza. Úgy gondoljuk, ez bármikor előfordulhat, főként emiatt jelentős összegű hitelt inkább nem veszünk fel.”

„Bizonytalan világot élünk, most folyamatosan több az ügyfelünk, de sok a szezonális kilengés.”

„Több évre lekötni magunkat egy hitelhez, amikor az egész családunk megélhetése a vállalkozás jövődelmétől függ, nem bízató. Erősíteniünk kellene a cég több lábon való állását.”

Mint családi vállalkozások, méretükből adódóan a banki hitelekhez korlátozottan férnek hozzá és magas kamattal.

A bankok rendszerint akadályokat gördítenek a mikrovállalkozások hitelfelvételi törekvései útjába.

Ennek leggyakoribb módja, hogy a megvizsgált forgalom alapján aránytalanul alacsony hitelösszeget ítélnek meg magas kamattal. Tehát közvetlenül nem utasítják el a kisvállalkozót, viszont a kisösszegű hitellel a családi vállalkozás nem tud érdemben mit kezdeni. Ennek alapján sem technológiai, sem eszközbeszerzést nem tudnak megvalósítani, ami által kisvállalkozássá fejlődhetnek.

A hitelintézetek nagyobb összegű hitel nyújtása fejében ingatlanfedezetet várnak el, ami kisebb családi vállalkozások esetében maga a családi ház.

Ezt a kockázatot a cégek rendszerint nem vállalják. Emellett azonban maguk a kisvállalkozók is inkább konzervatív viszonyulnak a bankhitelek kérdéséhez, jórészt mivel bevételeiket nem tartják havi szinten elegendőnek és kiegyensúlyozottnak egy rendszeres törlesztő részlet fizetésére. Inkább egyéb kiadásaikat fogják vissza és összegyűjtik az eszközfejlesztéshez szükséges összeget.

A rendszerváltozáskor alakult, mára nagyobbra nőtt vállalkozások rendszerint – amennyiben mezőgazdaságiak – öröklés, visszaigénylés útján jutottak földekhez, melyeket folyamatosan bővítettek vásárlásokkal és bérleményekkel. Ehhez a forrást rendszerint banki hitelből biztosították, illetve a gép- és egyéb eszközbeszerzéshez szlovákiai pályázatokon vettek részt több-kevesebb sikerrel. A kereskedelemben érdekelt vállalkozások telephely- és ingatlanfejlesztést valósítottak meg banki forrásokból. Egyéb szolgáltatóipari tevékenységhez (például nagykereskedéshez, export-importhoz, nyomdai szolgáltatásokhoz) bankhitel nélkül, a 90-es években felfelé ívelő konjunktúrát használták ki és a profitot folyamatosan visszaforgatták a vállalkozásba a növekedéshez. A mikro családi vállalkozásokra jellemző, hogy csak a végső esetben fordulnak banki hitelhez, nem népszerű körökben a kölcsön felvétele mint fejlesztési opció. A családi kisvállalkozások tehát bátrabbak a bankhitelek terén, de ez a géppark időnkénti megújítási kényszere miatt elengedhetetlen is. A hitelek törlesztése és a banki ügyintézés kapcsán negatívumot nem hoztak fel. Képesek a folyamatos hiteltörlesztések kiegyenlítésére. Vállalkozásuk stabil és kellő tartalékokkal rendelkezik. A vizsgált családi vállalkozások az eszközpark felújításához banki lízinget is igénybe vettek.

A pályázati feltételeket általában nem 2-3 fős családi vállalatokra szabják.

Emiatt a pályázati felhívások iránti érdeklődés a kisebb családi vállalkozások körében meglehetősen csekély. A pályázati források inkább csak a kisvállalkozást működtető családi vállalkozások részére elérhetőek. Ennek ellenére a pályázatokkal kapcsolatban a vállalkozók tapasztalatai egyöntetűen negatívak. A vizsgálatban szereplő családi vállalkozások eddig csak szlovákiai kiírásokra adtak be pályázatot. Magyarországi pályázatokról vannak részinformációik, de eddig, egy kivétellel, nem pályáztak. A szlovákiai pályázatoknál a bürokráciát, illetve a korrupció jelenlétét emelték ki mint gátló tényezőt. Egybehangzóan úgy ítélik meg, hogy lobbizás nélkül fölösleges a pályázatokkal még foglalkozni is. Nem szívesen adnak ki projektíró cégeknek jelentős összegeket, hogyha nem látják a „biztos” megtérülési esélyt. Az európai uniós források pedig még inkább elérhetetlennek tűnnek számukra, főként a bürokratikus pályázati anyagok kidolgozása, az elnyert EU-s támogatás előfinanszírozásának nehézségei és az elszámolások kifizetései miatt.

A vállalkozói ökoszisztéma

A családi vállalkozások működtetése során a cég számos intézménnyel és gazdasági szereplővel érintkezik, ezek tevékenysége és viszonyulása pedig hatást gyakorol a vállalkozás sikerére. A megkérdezett családi vállalkozásvezetők számára

egyértelműen nehézséget okoz az állami gazdaságpolitika.

Többen az állami szervek hozzáállását, az ügyiratok elintézésének lassúságát, gördülékenységének hiányát kifogásolják. Véleményük szerint, amíg befizetik az adókat, járulékokat, addig az államot a létük-nemlétük nem érdekli. Viszont, ahogy bármilyen elmaradásuk van, különös tekintettel a járulékokra és az ÁFA-visszaigénylésekre, azonnali a szankció. Válaszadóink nem érzékelik vállalkozóbarátnak a környezetet. A gazdaságpolitika, illetőleg a szabályozás hatásaként a vállalkozók alig vagy egyáltalán nem bíznak a változásban, elvárásokat sem támasztanak a szlovák állammal szemben; és inkább azt értékelik, ha az állam nem nehezíti vállalkozói helyzetüket. Külön nehézséget okoz az állami támogatási források elérhetősége, amivel fejleszteni tudnák vállalkozásukat. Ezeket elérhetetlennek, átláthatatlannak, bürokratikusán túlszabályozottnak, illetve korruptnak érzékelik.

Az önkormányzati intézményekben és az állami regionális kirendeltségekben lehet magyarul kommunikálni.

Vállalkozást segítő program a városban nem működik, és a régióban kimondottan kisvállalkozásokat, családi vállalkozásokat támogató intézmény sincs.

Érzékelésük szerint az önkormányzat és a vállalkozók közötti kapcsolat semleges. Arra törekszenek, hogy a szabályokat betartsák, az adókat és különféle illetékeket időben befizessék és tudjanak koncentrálni a saját cégükre. A beszélgetés során kritika és igény nem merült fel részükről, hogy jobban, hatékonyabban vagy valamilyen módszerrel kellene támogatást, segítséget kapniuk. Tudják, hogy csak magukra, családjukra számíthatnak vállalkozásukban.

A régióban működik több vállalkozási programokat és fórumokat biztosító intézmény, mint például a Szlovákiai Magyar Közgazdász Társaság, a Magyar Nemzeti Kereskedőház dunaszerdahelyi irodája, a Szlovák-Magyar Kereskedelmi Kamara. Ugyanitt aktív az Agrárkamara képviselője is, illetve az állami forrásból gazdálkodó Regionális Fejlesztési Ügynökség (RRA). A fentebbi intézmények, szervezetek rendszeresen gazdasági fórumokat, B2B találkozókat, szakmai konferenciákat szerveznek, melyek lehetőséget biztosítanak nemcsak a régióbeli vállalkozóknak a találkozásra, hanem a határon átívelő gazdasági kapcsolatok megerősítését is szolgálják.

A vállalkozásokat segítő források három csoportba oszthatók. Az első csoportba a hazai szlovák minisztériumi tárcák által kiírt pályázati lehetőségek, a másodikba a Pozsonyon keresztül elérhető európai uniós források, a harmadikba pedig a tavaly első alkalommal meghirdetett, fiatal vállalkozókat megcélzó támogatások tartoznak. A vállalkozásokat segítő források közül a határon átnyúló, vállalkozásfejlesztésre fordítható pályázatok nem jelentek meg, az EU-s kiírásoknak pedig csak a közepes méretű vállalkozások a célcsoportjai. A nyelvtudás hiánya a cégeken belül gátló tényező a nemzetközi támogatásokért folytatott versenyben. Talán ezzel is magyarázható, hogy sok a kihasználatlan nemzetközi pályázati lehetőség, mint például az EU Erasmus-kiírása fiatal vállalkozóknak. A régióban kevés a projektmenedzser. Pályázatíró cégek főként Pozsonyban működnek, Dunaszerdahelyen pedig csak egyéni vállalkozói szinten foglalkoznak projektmenedzsmenttel. Az RRA nagyobb apparátussal rendelkezik pályázatírás tekintetében. A vállalkozók előrelépésnek érzik a magyarországi pályázatok megnyitását külhoni vállalkozók előtt, ez segítheti a családi vállalkozások forrásigényének csillapítását.

Üzleti kapcsolatok

A családi vállalkozások négy típusú üzleti kapcsolatrendszer alakítottak ki és tartanak fenn: beszállítókkal, megrendelőkkel, versenytársakkal és szakmai szervezetekkel.

A vizsgált családi vállalkozások piacának lakossági szegmense jórészt a dunaszerdahelyi régióban él, mivel a kisvállalkozások a szolgáltatói-termelői szektorban helyezkednek el. A céges megrendelők a mikrovállalkozások esetében szintén a régióból verbuválódnak, de itt – például a reklámtevékenység, építő- vagy nyomdaipari szolgáltatások terén – már megjelennek a pozsonyi cégek is.

A családi kisvállalkozások jellemzően egész Szlovákiába szállítanak, nem korlátozódnak a régióra, illetve a mezőgazdasági vállalatok exportra is termelnek. Pozsony mint piac megjelenése a dunaszerdahelyi régióban árfelhajtó hatást generál.

**Megnövekedtek a telkek árai nemcsak Dunaszerdahelyen, hanem a környező falvakban is.
Egyre több a Pozsonyból Dunaszerdahelyre vagy környékére betelepülő személy.**

A nagyobb jövedelemszinttel rendelkező vásárlók megjelenése a szolgáltatások, a lakberendezési és építkezési munkálatok árát is növelte az utóbbi időszakban. A tapasztalatok alapján Pozsonyban a szakemberek hiánya és a szolgáltatóipar leterheltsége biztosít lehetőséget a távolabbi régióknak is jelentős megrendelések megszerzésére. Az exporttevékenység elsődlegesen Magyarország felé irányul, elsősorban a nyelvi és kulturális azonosság miatt. Találunk olyan mezőgazdasági vállalkozást, amelynek elsődleges exportpiaca szintén Magyarország, de feldolgozott termékeinek egy jelentős részét Svájcba exportálja. Az üzleti kapcsolatok létrejöttében sokat nyom a latba a személyes ismeretségek és ajánlások rendszere, illetve a nemzetközi kiállításokon való részvétel.

A családi kisvállalkozások beszállítói jellemzően a régióbeli cégek, illetve Pozsony közelsége ad egy újabb potenciális beszállítói piacot, de egyre jellemzőbb, hogy pozsonyi cégek szervezik ki megrendeléseiket a régióba egyrészt az ár/érték arány miatt, illetve a kapacitásaik leterheltsége okán. A közepes családi vállalkozások jellemzően már szélesebb körből vásárolnak, akár külföldről is, többségében Magyarországról és Csehországból. Erős a nemzetiségi kötődés Magyarország felé, ha két ugyanolyan árfekvésű és minőségű termékről van szó, akkor inkább a magyarországi mellett döntenek. A gépek, technológiák és egyéb magas hozzáadott értékű termékek beszállítása jellemzően külföldről valósul meg, például Németországból. A beszállítói kapcsolatok korrektek, a fizetési és szállítási határidők kapcsán nem emeltek ki nehézséget, illetve hátrányként említették, hogy a megrendelői fizetési morál miatt jelentős tartalékokat kell képezniük, hogy saját beszállítói kötelezettségeiket teljesíteni tudják határidőre.

A magyar beszállító cégek között vannak szlovákiai magyar érdekeltségű, illetve a magyarországi vállalkozások. Regionális szinten a megkérdezettek, amennyiben arra lehetőségük nyílik, inkább az „ismerős” helyi, magyar vállalkozótól vásárolnak. Emellett nagyon élénk és erős a kapcsolat a magyarországi vállalatokkal.

A magyar nemzetiségű lakosság körében nagy presztízsnak örvendenek a magyarországi ismert márkák, emiatt a magyarországi megkereséseket a vállalkozók nyitottan fogadják.

Az üzleti kapcsolatokat erősíti, hogy a magyarországi vállalatok a Szlovákiában való terjeszkedéshez szlovákiai magyar vállalkozókhoz fordulnak, akik képesek betölteni a „híd” szerepét. Az együttműködések, illetve megkeresések nemzetközi kiállításokon valósulnak meg, illetve ma már folyamatosak és állandó jellegűek a gazdasági jellegű konferenciák, amelyek találkozási lehetőséget biztosítanak a vállalkozók számára.

A versenytársak leginkább a régióban működő szlovákiai vállalkozások közül kerülnek ki. A szolgáltatóiparban dolgozó családi vállalkozások elmondása szerint a vásárlóerő viszonylag nagy, így meg tudnak élni egymás mellett a versenytársak. A mezőgazdaságban hasonló a helyzet: akkora a kereslet, hogy ha többet tudnának termelni, többet is adnának el. Folyamatosan jönnek létre új cégek, amelyek generálják a megrendeléseket. A mezőgazdaságban és építőiparban működő vállalkozások kapacitásai hosszú távra le vannak kötve.

A fő problémát számukra nem feltétlenül a versenytárs okozza, hanem az olyan szakemberek hiánya, akiknek megvan a tudása és felkészültsége a felelősségteljes munkához.

Egy-egy alkalmazott betanítása akár 2 évet is igénybe vehet, ez viszont költséges és hosszadalmas, és gátolja a cégek továbbfejlődését. Úgy vélik, a jó szakemberek és saját szakmai tudásuk megléte az egyik legnagyobb erőforrás a piacon a versenytársakkal szemben.

A családi vállalkozások jellemzően nem tagjai szakmai szervezeteknek. Az iparkamarai tagság nem kötelező Szlovákiában. A vizsgált vállalkozások nem mutattak kiemelt érdeklődést semmilyen szakmai szervezet iránt, inkább a saját tevékenységükben gondolkodnak. A kis- és középvállalkozások vezetői már inkább eljárnak szakmai, érdekegyeztető eseményekre, amelyek kimondottan az ő profiljukba vágnak. Az ezeken a találkozókön való részvételt az üzleti kapcsolatépítés motiválja, illetve a már meglévő ügyfelekkel, beszállítókkal való kötetlenebb találkozási lehetőség. Ezek a rendezvények tájékoztatják a résztvevőket a jogszabályi változásokról és az új technológiai fejlesztési lehetőségekről. A kisvállalkozások fontosnak tartják, hogy alkalmazottaik is részt vegyenek különféle képzéseken.

„Nagyobb beszállítóink rendszeresen tartanak képzéseket, információs napokat az új termékekről. Ezeken fontos, hogy ott legyünk, és alkalmazottainkat is igyekszünk motiválni a részvételre.”

Jövőtervek

Minden nehézség ellenére a vállalkozások vezetői a családi vállalkozást mint formát pozitívan ítélték meg. Legfőbb erényként a közös munkát és annak hozadékát emelik ki. Emellett saját igényeik, céljaik közvetlen megvalósítását, valamint az egymás iránti lojalitást és megbízhatóságot tartják döntő fontosságúnak. A család tagjaira olyan bizalmi feladatok oszthatók, amelyeket nem tudnak vagy nem akarnak megosztani külső személlyel. Véleményük szerint a legnagyobb segítő tényezőt maguk a családtagok jelentik. Az ők közvetlen és közvetett támogatása megerősíti a cégben kifejtett tevékenységüket, előbbre viszi a működést, segít átvészelni a mindennapokat. A vállalkozások előrelépést gátló tényezők közül az állami hozzáállást, a bürokrácia nagyságát, lassúságát és a munkaerőhiányt emelték ki. Nem meglepő így, hogy

a vállalkozók három fő kihívással találkoznak napjainkban: a piaci igényeknek megfelelő folyamatos technológiai fejlesztés szükségességével, munkaerő megtartásával és kinevelésével, valamint a családtagok bevonásával, a generációváltás lebonyolításával.

A vizsgált családi vállalkozások jórészt inkább rövid- vagy középtávon terveznek, nem alakítanak ki egy kidolgozott, átgondolt „jövőtervet”, amely átfogóan, víziószerűen mutatná, hová akar a cég eljutni 3–5 éven belül. Főként a mikrovállalkozásoknál jellemző az 1–2 évre való előregondolkodás, és inkább csak a kisvállalkozások egy részénél látunk hosszabb távú tervezést.

A 90-es években alakult családi vállalkozásokra jellemző, hogy mostanra gyermekeik elvégezték a főiskolát/egyetemet s napi szinten bekapcsolódnak a cég működésébe egy-egy részterületen. A folyamat nem mondható tervezettnek. A cégvezetők elmondása alapján gyermekeik természetes módon már gyerekkoruktól fogva bekapcsolódtak a cég munkájába, akár a brigád tagjaként, akár más formában. Ha nem is tervezetten, de ez a folyamat vezetett oda, hogy ma a családi vállalkozásokban van utódjelölt.

ZENTAI VÁLLALKOZÁSOK A MUNKAERŐHIÁNY SZORÍTÁSÁBAN

A zentai családi vállalkozások létrejöttük idejének szempontjából három csoportra oszthatók: (1.) A többgenerációs vállalkozások esetében jelenleg már legalább a harmadik generáció vezeti a vállalkozást, vagy ott áll munkaviszonyban. Ezek az 1980-as évek előtt jöttek létre. A felkeresett vállalkozások közül a legrégebbit 1943-ban jegyezték be, de már előtte is működött. Egyrészüknél az alapító korábban munkaviszonyban volt más vállalatnál²⁰, vállalkozásnál, másik részük kisiparosként kezdte. E cégek a feldolgozóipar és a szolgáltatás terén tevékenykednek. (2.) Azokban a vállalkozásokban, ahol a szülők és gyerek(ek) dolgoznak vagy dolgoztak együtt, a legtöbb esetben megtörtént már az átadás. **Ezek az 1990-es években jöttek létre**, esetenként a munkanélküliség és az akkori háborús helyzetnek köszönhető rossz gazdasági körülmények eredményeként. Az ebbe a körbe tartozó vállalatok leginkább a feldolgozóipar, építőipar és a kereskedelem terén tevékenykednek. (3.) **A házastársak alapította cégek 2000–2010 között jöttek létre**. Ebben a csoportban némely esetben indíttatásként jelenik meg a házastárs számára történő munkahelyteremtés is, döntően a feldolgozóipar és a kereskedelem terén.

A vállalkozások indítását különféle megfontolások motiválták. Némely esetben tönkrement az az (állami) vállalat, ahol a vállalkozó dolgozott, így cselekedni kellett a munkanélküliség ellen, más esetben a vállalkozó már a tanulmányai befejezése előtt szabadidős vagy kiegészítő jelleggel végezte azt a tevékenységet, amelyet jelenleg a vállalkozásában folytat. Volt olyan eset is, hogy a fiatal annak ellenére céget alapított, hogy vállalkozó szülei ebben nem bátorították, de több esetben is a megélhetés, a munkanélküliség volt a vállalkozásindítás oka.

Néhány vállalkozás esetében az alapítók családjukkal Magyarországon éltek bizonyos ideig (az 1990-es évek háborúi, illetve az 1999-es bombázások idején), ahol többnyire alkalmazottaként dolgoztak.

Volt közöttük olyan is, aki már Magyarországon is vállalkozóként dolgozott, majd bizonyos idő elteltével különböző okok miatt mégis hazatért.

Az elindításhoz szükséges tőke különböző forrásokból származott. Volt, aki önerőből, saját megtakarításból indította el a vállalkozást, volt, aki a szülőktől, a házastárs szüleitől vagy akár az első megbízójától kapott egy bizonyos kezdőtőkét; arra is volt példa, hogy a későbbi vállalkozót munkahelyén kialakított üzleti kapcsolatai juttatták bizonyos mennyiségű áruhoz, amelyet a vállalkozás beindulását követő néhány hónapban kifizetett. Az indulást bizonyos esetekben kizárólag banki hitel segítségével tudták megvalósítani a vállalkozók, de volt olyan is, aki a kezdő vállalkozások által igénybe vehető egyszeri állami támogatást igényelte a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálattól.²¹

A családtagok csatlakozása a vállalkozáshoz különböző módon történt. Sok esetben a vállalkozás a munkanélküli házastárs belépése révén válik családi jellegűvé: már a vállalkozás indításának pillanatában is jelen van mint segítség bizonyos területeken, hozzájárul a vállalkozás működéséhez az ügyintézés, adminisztráció területén (ez legtöbb esetben a feleség), a fontosabb döntéseket a vállalkozással kapcsolatban közösen hozzák meg, és ha nem is az indulásnál, de később bejelentett dolgozóvá válik. Ha a vállalkozás többgenerációs, akkor a partner gyakran menet közben csatlakozik dolgozóként. Gyermekek esetében a csatlakozás fokozatos, mivel a vállalkozói létben nőnek fel. Már egészen fiatal koruktól kezdve bevonják őket bizonyos tevékenységekbe, így később sokszor nem is kérdéses, hogy a vállalkozásban fognak dolgozni vagy saját vállalkozást alapítanak. Általános hajlandóság mutatkozik a folytatásra, nem jelenik meg problémaként az utódlás.

²⁰ Például a régió ékszerész- és optikusvállalkozásainak egy része kötődik az 1948 és 1996 között Zentán működött Karat Nemesfém-feldolgozó Vállalathoz – sokan az alapítók közül itt tanították vagy tanulták a szakmát.

²¹ Ez jelenleg 180 ezer dináros (1500 eurós) összeget tesz ki.

„Csak abban nőttem fel, hogy vállalkozást visznek itthon 0–24-ben, én nem is láttam sosem mást és nem is tudtam semmi mást elképzelni saját magamnak, mint hogy vállalkozó legyek.” (kereskedelmi ágazatban működő családi vállalkozás, Zenta)

Nagy részük tanulmányai befejezése után csatlakozik a vállalkozáshoz, de van, aki már tanulmányai során is be-dolgozik, majd utána teljes munkaidőben vállal szerepet a cégben. Kiszűkítjük kipróbálja magát más – a végzettsé-géhez kapcsolódó – területen is állami vagy magánvállalatoknál, vállalkozóknál, majd ha úgy alakul (például nem alkalmazzák határozatlan időre vagy nem felel meg a munka), akkor visszatér a családi vállalkozásba.

A családi vállalkozáson kívül szerzett tapasztalatok fontosak, hiszen ezeket is kamatoztatni tudja,

adott esetben annak majdani vezetése során is. Ami a tanulmányokat illeti, az utódok egy részét a szülő nem küldi a vállalkozással kapcsolatos szakírányra, de megfigyelhető, hogy a gyermekek sok esetben saját döntésük alapján választanak a cég szempontjából hasznos képzést (például kereskedelmi szakot²² vagy adott szakmunkásképzőt, vagy főiskolát). Előfordul a szülők esetében bizonyos tudatosság is az iskolaválasztás tekintetében.

A vállalkozásokhoz csatlakozhatnak más – akár távolabbi – rokonok (nagybácsi, unokatestvér, nagynéni unokái) vagy a gyerekek partnerei (élettárs, házastárs) is, legtöbb esetben munkanélküliség miatt. Itt a foglalkoztató mo-tivációja gyakran a segítségnyújtás.

A vállalkozások piaca kevésbé a vállalkozás nagyságától, inkább a minőségtől, a versenytársaktól, a kínálattól és a kapcsolatoktól függ. Értelemszerűen a kis- és középvállalkozások gyakrabban dolgoznak nagyobb, vajda-sági, szerbiai piacra, sőt van közöttük olyan vállalkozás is a feldolgozóipar területén, amely termelésének közel 50%-át külföldi piacon értékesíti. A mikrovállalkozások piaca általában Zentára és környékére korlátozódik, de közöttük is vannak olyanok a feldolgozóipar területén, amelyek egész Vajdaság, de Szerbia területére is szállít-ják termékeiket.

Külön vevőkört jelentenek bizonyos ágazatokban a külföldre vándorolt, de évente hazlátogató vendégmunkások és hozzátartozóik.

Volt olyan a feldolgozóipar, illetve kereskedelem (ékszer, ruhanemű) területén dolgozó vállalkozó, aki úgy érté-kelte, hogy bizonyos értelemben az elvándorlás jót tesz a forgalmának, mert ezek az emberek, míg itthon dol-goztak, a keresetükből nem tudtak nála vásárolni, de jelenleg a külföldi fizetésükből már tudnak. Sajnos azonban az elvándorlás a legtöbb vállalkozó esetében negatívan hat a vállalkozás működésére vásárlóerő, de munkaerő szempontjából is. A megkérdezett vállalkozások esetében a belföldi értékesítés során nem jellemző az igény, hogy magyaroknak értékesítsenek, de külföldi értékesítés szempontjából nagyon jelentős cél a magyarországi piac.

A családi költségvetésben a vállalkozás jövedelme rendszerint igen nagy szerepet tölt be, főleg amennyiben a család összes tagja valamilyen formában – bejelentett dolgozóként vagy nem hivatalosan – a vállalkozásban dol-gozik. Ekkor az egyedüli jövedelemforrásként jelenik meg. Igen fontos akkor is, ha egyes családtagok más munka-helyen dolgoznak. Ez ágazattól függ, mert például a kereskedelem terén gyakran az egész család a vállalkozásban dolgozik, de értelemszerűen például egy fémfeldolgozó vállalat esetében legtöbbször csak a család férfi tagjai tevékenykednek ott.

²² Fontos ebből a szempontból a Zentán működő Közgazdasági és Kereskedelmi Iskola.

A családi vállalkozások üzemműködése és foglalkoztatói gyakorlata

A 10 fő alatti létszámmal működő mikrovállalkozások esetében nagyjából állandó a munkások száma, nem is nagyon változott az elmúlt évek során.

Tipikus esetben csak egy bejelentett dolgozó van, a családtagok csak besegítenek. Gyakran ez a besegítőként emlegetett személy tulajdonképpen teljes munkaidős munkát végez.

Itt meg kell említeni azt, hogy több vállalkozásban ez azért van így, mert korábban törvényileg engedélyezett volt, hogy a családtagok bejelentés nélkül dolgozzanak a vállalkozásban (emellett pedig befizették a beteg- és nyugdíjbiztosítást), ám ennek eltörlésével²³ – a magas járulékok miatt²⁴ – a vállalkozók eltekintettek családtagjaik bejelentésétől.

A mai kiscégek zöme mikrovállalkozásként indult, majd a tevékenységi kör, termelés bővülésével nőtt a dolgozók száma. A megkérdezett vállalkozások között volt olyan, ahol a gyerek csatlakozása tette lehetővé a nagyobb léptékű létszámbővítést, mivel alkalmazásával az ő hatáskörébe kerültek bizonyos feladatkörök, teendők, amelyeket addig az apja egyedül végzett. Csatlakozása óta (a feladatok, a munka megosztása miatt) megduplázódott a munkások száma (kb. 20-ról 40 főre). A vállalkozások növekedéséhez (mikrovállalkozásból kisvállalkozás) nagyobb megrendelések és nagyobb piac szükséges.

A megkérdezett vállalkozásoknál nagyon magas (90% feletti) a magyar alkalmazottak aránya (a lakosság nemzeti összetételéből adódóan).

Akik nem magyar anyanyelvűek, valamilyen szinten beszélik, de legalábbis megértik a magyar nyelvet.

Tudatosságról a legtöbb esetben nem beszélhetünk, hiszen néhány vállalkozó kivételével nem szempont a munkaerő alkalmazásnál, hogy az adott személy magyar legyen, a többségnél megint csak a lakosság nemzeti összetétele adja meg a foglalkoztatottak nemzeti összetételét is. Ott, ahol szempont, hogy a vállalkozás magyarokat foglalkoztasson, a magas beosztásban dolgozó személyek (ez lehet a vállalkozást alapító személy, annak gyermeke, de munkavezető, esetleg munkás is) jól beszélik a szerb nyelvet, így ők foglalkoznak az üzletkötéssel, beszállítókkal, olyan tevékenységgel, ahol megkövetelt a szerbnyelv-tudás.

Van olyan, a kereskedelem területén működő vállalkozás is, amelynél a cégvezető a vállalkozás egy szakaszában célzottan alkalmazott szerb anyanyelvű személyt az ügyfelekkel történő kapcsolattartásra.

Inkább a kisvállalkozások azok, ahol a magyar alkalmazottak iránti igény megjelenik, mivel a mikrovállalkozások esetében gyakran csak egy-két munkás van, akik az ügyfelekkel is kommunikálnak. Náluk már előnyösebb, ha beszélik a szerb nyelvet, így legtöbbször a kritérium nem az, hogy milyen nemzetiségű az alkalmazott, hanem hogy mindkét nyelvet beszélje.

²³ A gazdasági társaságokról szóló 2011-es törvény értelmében a szűk család tagjai csak bizonyos feltételek és körülmények között dolgozhatnak a vállalkozásban, de teljes munkaidőben csak bejelentett munkásként.

²⁴ Egy dolgozó 30 000 dináros (körülbelül 250 eurós) nettó bérének összköltsége 51 000 dinár, azaz körülbelül 425 euró.

A vállalkozások nagyon nagy hányadában – ágazattól és területtől függetlenül – a cégen belüli kommunikáció magyar nyelven folyik, hiszen így egyszerűbb: jobban ki tudják fejezni magukat, de volt olyan is, aki kiemelte, hogy a szerb nyelv használata problémát jelentene, hiszen főleg a fiatalabb munkások alig beszélik a nyelvet.²⁵

Ami a családtagok és a külsősök arányát illeti, itt megint a vállalkozás mérete a döntő. Mikrovállalkozás esetében a családi vállalkozás tényleg sokszor csak a szűk familiát jelenti: szülő(k) és gyerek(ek), házastársak, néhány esetben a gyermek partnere/házastársa is csatlakozik. Az esetek nagyrésztében 1-4 családtag dolgozik bejelentetve vagy sem, a többi alkalmazott pedig külsős, 1-3, többségében bejelentett munkás, legtöbbször döntéshozatali nem igénylő pozíciókban. Kisvállalkozások esetében a szűk család tagjai töltenek be többnyire vezető pozíciókat (a házastárs néha besegítő szerepben végzi a könyvelést és a papírmunkát). A kisvállalkozások esetében az apa, férj általában a cégvezető és igazgató, de anyai ágon öröklődő többgenerációs vállalkozás esetében ez lehet a feleség és anya is. A gyermekek valamilyen speciális területért felelnek, a házastárs (főleg a feleség) alkalmazott vagy besegítő, aki többnyire az ügyintézés, adminisztráció, könyvelés bizonyos feladatait végzi. Néhány esetben a tágabb családi körből is vannak alkalmazottak, de ők nem töltenek be vezető pozíciót. Mindkét vállalkozástípus esetében a feldolgozóiparban a nők inkább az adminisztráció, a férfiak inkább a „szakmai” részén tevékenykednek a családi vállalkozásoknak (bár vannak kivételek, ahol a feleség is részt vesz a termelésben). Kereskedelembe nincs ilyen éles, nemek szerinti elkülönülés.

A vállalkozások nagy többségében a fejlesztésekre, megbízásokra vonatkozó fontosabb döntéseket közösen hozzák meg a családtagok, és ritkább az, hogy egy-egy családtag bizonyos dolgokról – megbízásokról, a munkaerő felvételéről – szabadon döntsön.

Kizárólag a nagyobb, 30-49 dolgozóval működő vállalkozások esetében talákoztunk azzal, hogy külsős, nem családtag munkatárs (például részlegvezető, munkavezető) szabad kezet kapjon munkakörében,

például a munkaerő-felvétel területén.

„Mindenkinek megvan a saját hatásköre, és mindenkinek a saját hatáskörében döntéshozatala van... És amikor kell, akkor összeülünk megbeszélni a részleteket: ha esetleg valami összetettebb dolog van, amikor bizonytalan az ember, vagy már úgy érzi, súrolja a saját hatáskörét.” (feldolgozóiparban működő családi vállalkozás, Zenta)

A családtagok és a külsősök viszonyát a vállalkozók többsége jónak értékelte. Megbecsülik munkásaikat és megbíznak bennük, ami meglepő olyan esetekben is, amikor bizonyos területeken szabad kezet kapnak. Van, ahol családtagként tekintenek rájuk, több esetben közös programokat szerveznek a munkásokkal: egyik vállalkozásnál időnként közös grillezést rendeznek, másutt a családtagok születésnapjának ünneplésekor a munkásokat is meghívják, míg vannak olyan (nagyobb) vállalkozások is, amelyek akár közös kirándulásokat, utazásokat is szerveznek. Másrészt viszont egy szakértő kiemelte, hogy ahol például a család négy tagja a vállalkozás különböző szektorai-ban dolgozik, a munkások ezt úgy élik meg, mintha egy kontrollszemély felügyelné őket, és emiatt állandó feszültséget éreznek.

²⁵ Zenta község nemzetiségi összetételéből adódóan nagyon sok helyen (közigazgatásban, postán, bankban, üzletekben) magyarul tudnak kommunikálni. Nem régen elkezdődött a szerb nyelv tanításának, annak programjának megreformálása, mert ez is problémát okoz a nyelvtanulás szempontjából. A férfiak esetében a középkorosztály és az idősebbek gyakran hivatkoznak arra, hogy nekik még a kötelező sorkatonai szolgálat során meg kellett tanulniuk szerbül, mert sokszor a lakóhelyüktől több száz kilométerre töltötték le azt olyan közegben, ahol senki nem beszélt magyarul. A kötelező sorkatonai szolgálat 2011. január 1-jén szűnt meg Szerbiában.

Ágazattól és mérettől függetlenül a vállalkozások nagy része tervez létszámbővítést. Kisebb vállalkozások esetében a bővítés akkor lehetséges, ha a vállalkozás ki tudja termelni a dolgozó után fizetendő járulékokat. Nagyobb vállalkozások esetében szinte állandóan szükség van új munkaerőre, a munkaerőhiány viszont ennek korlátokat szab.

**A munkaerőhiány többféleképpen nyilvánul meg.
Elsősorban a nagymértékű elvándorlás eredményezte munkaerőhiányról beszélhetünk:
nincsenek fiatalok és nincsenek szakképzett munkások.**

Ahogy az egyik vállalkozó mondta:

„Tényleg csak az marad itt, aki vagy már öreg, vagy tényleg semmilyen nyelven nem beszél, és képtelen is megtanulni, vagy annyi pénze sincs, hogy vegyen egy buszjegyet Szegedre.” (kereskedelmi ágazatban működő családi vállalkozás, Zenta)

Ez nagyon megmutatkozik az építőiparban (ahol ács- és kőműveshiány van), a vendéglátóiparban (ahol szakácsot és pincért keresnek leginkább), de a feldolgozóipar területén is (ahol a pék, a cukrász, az esztergályos, az asztalos és a varró a hiányszakmák).

„Két opciónk van: vagy árat emelünk – kevesebb munkánk lesz, de lesz munkásunk, vagy nem emelünk árat – lesz munkánk, mert olcsók vagyunk, de nem lesz munkásunk. Ma már, ha nem fizetjük meg a szakembert, holnap nem lesz itt. (...) Hiába lesz nekem aztán munkám meg műhelyem, ha nem lesz emberem.” (feldolgozóipar területén működő családi vállalkozás, Tornyos)

A munkaerőhiány másik – több vállalkozó által is kiemelt – oka, hogy a munkanélküliek egy része nem is akar dolgozni: lenne munka, de mivel az nem az általuk elképzelt munkakörben lenne, nem vállalják. Itt megjelenik az a jelenség, hogy

**a vállalkozók már nem is ragaszkodnak meghatározott végzettséghez a munkakör betöltéséhez:
„nálunk egyetlen kritérium van: hogy dolgozni akarjon”,**

mondja egy zentai, építőipari ágazatban működő családi vállalkozás vezetője. Sokszor fel kell vállalni azt, hogy adott esetben akár fél évet is rászánjanak a munkás betanítására. Így lesz a kezükben egy szakma, ahogy mondják, amivel esetleg később máshol is dolgozhatnak, de még így sem vállalják a munkát.

A harmadik problémát az oktatás hiánya jelenti, ugyanis bizonyos szakembereket nem képeznek vagy csak nagyon kis számban, és ők is inkább a kivándorlást választják. Több vállalkozó is kiemelte, hogy szükség lenne bizonyos szakmai átképzésekre (e vonatkozásban többször említették az asztalos szakmát). Ezt kiegészíti az is, hogy bizonyos területeken, például a fémfeldolgozásban, hosszú a betanulási idő: egy közepesen összetett munkához fél-háromnegyed év, míg a magasan összetett munkához 2-3 év is szükséges, de ezen a területen működő vállalkozásban képeztek már át például autószerelőt is a megfelelő munkakörre. Ugyanezen vállalkozás vezetője azt is elmondta, hogy nem győzik a munkaerőt olyan ütemben kiképezni, mint amilyen ütemben azt a bővülés megkövetelné. Munkaerőt keresnek a környékbeli középiskolákban is, szakmai gyakorlatra is járnak hozzájuk – ha egy körülbelül kéthetes rövid betanítás után beválnak, a munkához való hozzáállásukat megfelelőnek tartják, akkor alkalmazkodik is, vagy tanulmányaik befejezése után visszavárják őket. Egyéb, alkalmazottakat és munkaerőt érintő jelenség, hogy a megkérdezett vállalkozások egy részében valamikor alkalmazásban állt vagy jelenleg is alkalmazásban áll csökkent munkaképességű személy is.

A vállalkozások szinte mindegyikében a könyvelés elvégzésével könyvelőirodát bíznak meg, kevés esetben folyik a könyvelés vegyesen – cégen belül és kiszervezetten.

Pályázati és fejlesztési tevékenység

A vállalkozás indításánál megjelennek különböző források: saját megtakarítás, tőke családtagtól, előző munkahelyen kiépített szakmai kapcsolatoknak köszönhető árukölcsön, amit majd az első néhány hónap után visszafizet a kedvezményezett, egyszeri állami támogatás, de ugyanígy megjelenik bankhitel is. A családi vállalkozások esetében a banki hitelről való vélekedés legkülönbözőbb módjaival találkozhatunk. A hitellel, illetve annak visszafizetésével kapcsolatosan kialakult vélemények saját vagy mások tapasztalataira alapulnak.

**Van olyan, aki még soha nem vett fel és a jövőben sem venne fel hitelt:
„Inkább megyek a híd alá, de nem adom a lelkem”,**

foglalmazott egy feldolgozóipari ágazatban működő családi vállalkozás tulajdonosa. Van olyan, aki még nem vett fel, de a jövőben, ha úgy alakul, akkor kizárólag kedvező feltételek mellett venné igénybe. Mások, akik a vállalkozás indításakor vettek fel hitelt, rossz tapasztalatokra tettek szert a magas kamat miatt, így a jövőben más megoldással élnének. Végül van olyan vállalkozó, akinek már volt banki hitele, de nem zárkózik el újabb kölcsöntől sem, ha a vállalkozás azt kitermeli, illetve kedvezőek a feltételek. Ezekben a történetekben többnyire kisebb összegű és rövid futamidejű kölcsönökről volt szó.

Magukra a fejlesztésekre úgy gondolnak, mint ami kötelező egy vállalkozás életében. Ez lehet eszközök, gépek fejlesztése, épület felújítása vagy átalakítása, de a tevékenységi kör, szolgáltatási tevékenység bővítése is – mind-ezekre szükség van a fejlődés, előrelépés miatt is, de a versenyképesség érdekében is, hiszen a kivándorlás, a népesség és a vásárlóerő csökkenése ezt kívánja: „ha itt akarunk maradni, akkor muszáj előrelépni” (feldolgozóipari ágazatban működő családi vállalkozás, Zenta).

Ami a fejlesztéseket illeti, megjelenik, bár csak egy-két esetben, a bankhitel, haszongépjárművek lízingelése, a vállalkozások többsége viszont az elmúlt évekig többnyire csak saját forrásra támaszkodva fejlesztett. Ez meghatározza azt is, mikor tudnak fejleszteni és milyen mértékben: „Ha megvan a rávaló, akkor megcsináljuk, ha nem, akkor meg várunk egy kicsit” (kereskedelem területén működő családi vállalkozás, Zenta).

Vannak olyan vállalkozók, akik már az elmúlt tíz évben is figyelemmel kísérték a hazai pályázatokat is, volt, aki az elmúlt öt évben három tartományi vagy köztársasági pályázaton is nyert támogatást gépvásárlásra, és a beruházás meg is valósult. A tartományi pályázatokon a fejlesztés 25%-át lehet vissza nem térítendő támogatás formájában elnyerni, emellett pedig 10%-os önerőt kell biztosítani, a fennmaradó 65%-ra pedig kölcsönt kell felvenni.

A másik, szintén állami támogatás a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat által kiírt, új alkalmazottak felvételére irányuló pályázat, amellyel az állam csökkenti a vállalkozóra háruló adó- és járuléktérheket. Programként változott, hogy 1 vagy 2 éves szerződést kellett-e kötni. A vizsgált családi vállalkozások között nem ritka az olyan eset, hogy miután az alkalmazott megtanulta a munkát, a kedvezményes szerződés lejártá után is ott maradt dolgozni.

A tavalyi év óta a Prosperitati Alapítvány pályázatainak köszönhetően fokozottabban megindult a pályázati tevékenység, s ez a magyarországi pályázati kiírás igen jelentős fejlesztési forrást biztosít a vállalkozók számára. A megkérdezett vállalkozók nagy része már pályázott az alapítványnál, volt, aki több ízben is. A legtöbb nyertes pályázat és az azt követő megvalósult beruházás eszköz-, illetve gépvásárlást tett lehetővé. A vállalkozók kiemelték, hogy a támogatás segítségével bővíteni tudták a tevékenységi körüket, illetve javítani tudtak a minőségen is.

A pályázati anyag elkészítését legtöbbször saját maguk, esetleg családtagok bevonásával oldották meg, s nem tapasztaltak nehézséget annak összeállításánál.

Volt olyan vállalkozó is, aki pályázatok elkészítése terén tapasztalattal rendelkező személy segítségét kérte. Ami esetenként nehézséget okozott, az a pályázat nyelvezete (a magyarországi jogi terminológia értelmezése), valamint a pályázathoz szükséges dokumentumok összegyűjtése – itt az idei évben is a zentai adóhivatalt emelték ki, mert ott kell a legtöbbet várniuk a kért dokumentumra. Többen is megjegyezték, hogy miután a vállalkozók befizetik a kért – legtöbb esetben – 20%-os önrészt, a hazai törvények értelmében a támogatásként kapott összegre később adót kell fizetniük, így nem csupán az a 20%-os önrész a kiadásuk. Ez azonban nem gátolja őket, hiszen legtöbb esetben a támogatás nélkül nem tudnának beruházni.

A támogatások iránti igényt jelzi, hogy a vállalkozók így tudnak új gépekbe befektetni. Ha önerőből kellene megvásárolniuk a munkához, fejlesztésekhez szükséges eszközöket, akkor azokat csak később vagy használtan tudnák beszerezni. Itt ugyan megjelenik az idő is tényezőként, mert volt olyan vállalkozás, amelyik a Prosperitási Alapítvány által kiírt pályázat első körében nem, csak a másodikban nyert támogatást, de sajnos, addigra már a munka miatt be kellett szerezniük saját forrásból a megpályázott gépet; igaz, így csak használtan tudták megvásárolni. A magyarországi pályázati források közül még ki kell emelni a Bethlen Gábor Alap **2016 a külhoni fiatal magyar vállalkozók éve** program című pályázatát, amelyen több zentai vállalkozás is támogatásban részesült.

A vállalkozói ökoszisztéma

Ahogy azt az egyik szakértő megfogalmazta, az egyik fontos dolog, ami egy vállalkozást ösztönöz, az a túlélési kényszer, hogy átvészeljék a jelenlegi gazdaságilag nehéz időszakot, ami viszont gátolja őket, az az országban uralkodó bizonytalanság. Nem tudnak előre tervezni, mert nem tudják, milyen terhek és nehézségek várnak rájuk az elkövetkezendő időszakban, de a fent említett kényszer hatására mégis fejlődnek: ha nem fejlődnek, a piac elnyeli őket.

A vállalkozók az állam részéről ösztönzőnek tartják a különböző pályázatokat és támogatásokat (a legtöbb esetben a foglalkoztatást megcélzó támogatásokkal éltek, amelyekről már korábban szó volt), de sokkal többet látják úgy, hogy az állam gazdaság- és adópolitikájával nem segíti a működésüket.

Ennek kapcsán a feldolgozóipar területén dolgozó egyik vállalkozó kiemelte, hogy az iparágukban minden behozott gépre 10% vámot kell fizetniük (ez egy több tízezer eurós gép esetében már nem kis összeg), amit később nem tudnak visszaigényelni. A behozatalhoz speciális minisztériumi engedélyre van szükség, amire 2-3 hónapot kell várniuk, addig nem hozhatják be az országba a gépet. Másvalaki az állam adópolitikája kapcsán rámutatott arra, hogy míg az élelmiszeripar bizonyos területén szabályozzák a végtermék árát, a beszállítókét és a közszolgáltatásokat viszont nem, így ezt nehéz kivitelezni.

„A szociálpolitika áthelyezése a gazdasági társaságok vállára, ami nem a gazdasági társaságok dolga: az ő dolguk, hogy profitot termeljenek, és akkor abból leadózzák, ami az övék, a szociálpolitika az állam dolga lenne.” (feldolgozóipar területén működő családi vállalkozás, Zenta)

Gátló tényezőt látnak még bizonyos előírásokban is, amelyek kapcsán úgy érzik, egy nagyvállalat szerkezetét próbálják alkalmazni a mikrovállalkozás esetében is. Ide tartoznak például a különböző munkavédelmi előírások vagy az ezekhez kapcsolódó felelős személyek, akiknek a kiképezése sok pénzbe kerül. Többen kiemelték még az állam szerepét abban is, hogy nem gátolja meg az elvándorlást, hiszen ezzel csökken a munkaerő, de a vásárlóerő is. A megkérdezett vállalkozások közül egynek sem volt tudomása olyan állami programokról, amelyek a családi vállalkozásokat próbálták volna meg segíteni.

Az adók és járulékok szintjének értékelése megosztja a vállalkozókat – egy részük magasnak tartja őket, másik részük úgy vélekedik, hogy lehetnének alacsonyabbak, de mivel nem tudnak rajta változtatni, ezért kifizetik, és nem is akarnak idegeskedni emiatt. Itt megjelenik a

feketemunka problémája is.

Mint azt az egyik vállalkozó elmondta, a vállalkozásához hasonló nagyságú cég, amely főleg bejelentetlen munkásokat foglalkoztat, körülbelül egy árban dolgozik az ő cégével. *„A feketéző ugyanazon az áron dolgozik, de neki az a zsebében marad” (építőipari ágazatban működő családi vállalkozás, Zenta).*

A megkérdezett vállalkozók a különböző ellenőrző hatóságok, illetve az adóhatóságok munkája kapcsán eltérő tapasztalatokkal rendelkeznek. Egy részük úgy véli, ha a papírok rendben vannak és az előírásoknak megfelelően dolgoznak, akkor nem jelentenek problémát, hiszen az ellenőrnek sem célja, hogy bezárja a vállalkozást. Egyesek pozitívként emelték ki azt, hogy ha az ellenőrzések során valamit nem találnak rendben, akkor rámutatnak a problémára, majd időt hagynak a hiba kijavítására. Sajnos vannak negatív tapasztalatok is: „ha akar, úgylis talál valamit”.

A helyi önkormányzat tevékenységével kapcsolatban a legnagyobb arányban semleges válasz érkezett: nem is segíti, de nem is gátolja a vállalkozások működését. Néhány megkérdezett válaszába az üzlethelyiségét az önkormányzattól bérli, amely nem engedélyezi, hogy az ingatlanon változtassanak, ami viszont javítana a vállalkozás arculatán is. Egyes esetekben még a javítások engedélyeztetése is bonyolult folyamat. Volt, aki pozitívként emelte ki a helyi önkormányzat foglalkoztatási támogatásra kiírt pályázatát, amelynek segítségével fél évre tudtak egy gyakornokot alkalmazni.

Üzleti kapcsolatok

A vizsgált vállalkozások beszállítói a gazdasági ágazat és a piac függvényében változnak. A feldolgozóipar területén megjelenik a környékbeli, vajdasági, szerbiai, sőt külföldi beszállító is. A kisebb cégek, amelyeknek piaca Zentára és környékére terjed ki, inkább a környékbeli, illetve vajdasági, legfeljebb belgrádi beszállítókra támaszkodnak. A Vajdaság vagy az egész ország területére termelő vállalkozások beszállítói között megjelennek nagyobb cégek is az ország egész területéről. A külföldi piaccal is rendelkező vállalkozások az ország területéről, illetve külföldről szereznek be nyersanyagot. A beszállítók esetében az ár és a minőség a döntő, nincs etnikai vonatkozása.

„Olyan körülmények között, amikor a vásárlóerő nem nő, az árak pedig, amelyek a gyártáshoz szükségesek, nőnek, nem tudjuk magunknak megengedni azt a luxust, hogy annyira válogassunk a beszállítók között.” (feldolgozóipar-élelmiszeripar ágazatban működő családi vállalkozás, Zenta)

A potenciális beszállítókkal való kapcsolatteremtés bizonyos esetekben a vállalkozók kezdeményezésére történik (akik üzletfeleikre hírből vagy interneten találnak rá), sok esetben pedig kereskedelmi utazókon keresztül veszik fel a kapcsolatot a vállalkozóval (ebben az esetben is a megbízható vállalkozónak híre megy a cégeknél). A beszállítókkal való kapcsolattartás magyar, de főleg szerb nyelven történik.

A piaci versenyben a vállalkozások esélyeit – ágazattól függetlenül – növeli a minőség, hatékonyság, gyors reagálás, jó ár, rugalmasság, kapcsolatok, de olyan tulajdonságok is, mint például a kitartás és a jó kommunikációs készség. A kereskedelem területén az esélyeket növeli a nagy választék és árukészlet, a saját üzlethelyiség, ahol nincsenek pluszkiadások a bérletre.

Az építőipar területén előnyt jelent az, ha a vállalkozás bejelentve dolgozik, hiszen csak ilyen módon tudnak cégekkel együttműködni.

Az ő esetükben csökkennek az esélyek ugyanezen okok miatt a magánszemélyeknél, hiszen ők sok esetben az ár miatt inkább feketén dolgozó személyeket alkalmaznak. Némely vállalkozások versenyképességét csökkenti az is, ha a versenytárs nagycég, mivel az több tőkét tud forgatni, és jobban kiépített kapcsolatokkal rendelkezik.

A versenytársak között megjelennek hasonló méretű, esetenként szintén magyar identitással rendelkező cégek is. Bizonyos vállalkozások nem rendelkeznek versenytársakkal, mivel bár tevékenységük azonos, külön vevőkörrel rendelkeznek és különböző tevékenységekre specializálódtak. Ilyen módon gyakran már nem is versenytársként tekintenek egymásra, sőt előfordul közöttük az együttműködés is.

„Kevés a versenytárs. A vetélytársak is annyira tele vannak munkával, hogy nincs idejük, nincs időnk egymással versengeni – mindenkinek megvannak a saját vevői... és akkor ezért versenytárs is, meg nem is versenytárs.” (feldolgozóipar területén működő családi vállalkozás, Zenta)

Az együttműködések a fémfeldolgozás és az építőipar területén a legjellemzőbbek a fent említett okok miatt.

Ezek az együttműködések részben kényszerből születnek, a munkaerőhiány miatt. Senkinek sincs akkora munkaerő-kapacitása, hogy elvállaljon egy nagy munkát, ekkor be kell segítenie egy másik cégnek.

A kereskedelem területén szintén megjelennek együttműködések, de szinte kizárólag más településen működő vállalkozások között. Ez akkor fordul elő, ha például nincs adott áruja raktáron, és a versenytárstól kapott terméket kifizeti vagy később áruban téríti meg. Ezeket a kapcsolatokat a bizalom jellemzi, hiszen ezek legtöbbször sokéves együttműködés eredményei. Egyes esetekben baráti kapcsolat is kialakult a hasonló profilú vállalkozások vezetői között, így megesik, hogy közös szabadidős tevékenységeket, kirándulást, utazást is szerveznek. Megjelennek magyar identitású cégek, amelyekkel együttműködnek, de alapvetően ezek a kapcsolatok nem nemzetiségi alapon alakulnak ki. Más vállalkozásoknál a kapcsolat inkább versenynek, mint együttműködésnek mondható.

A vállalkozók egy része tagja különböző szervezeteknek: a zentai Önálló Vállalkozók Általános Egyesületének, szakmai ipartestületnek, kamarának, illetve civil szervezeteknek. A rendezvények közül leginkább kiállításokra járnak, főleg Szerbia területén, de vannak olyanok is, akik gyárlátogatásokon vesznek részt magyarországi cégeknél. Egyesek előfizetnek szakmai lapokra, míg mások ugyanezeket a tartalmakat az interneten keresik meg. A szakmai tartalmakat legtöbbször magyar és szerb nyelven olvassák, de vannak, akik angolul vagy németül is.

Jövőtervek

A megkérdezett vállalkozók mindegyike nyitott a fejlesztésekre és legtöbb esetben ezeket a fejlesztéseket pályázati úton nyert támogatásokból tudnák megvalósítani. Leginkább eszközök, gépek vásárlására lenne igény, de szükség mutatkozik még haszongépjármű vásárlására és az épületek felújítására, kibővítésére is.

A pályázatok közül a legkedvezőbbnek azokat tartják, amelyek kevés önrész mellett vissza nem térítendő támogatást nyújtanak.

Legideálisabbnak a 20%-os önrészt tartják, egy részük vállalni tudna ennél magasabbat is a megvásárolni kívánt eszköz, jármű, beruházás értékétől függően, de általában a 20%-nál magasabb önrész többségük számára már megterhelést jelentene.

Az anyagi támogatások mellett szükség lenne a kivített támogató programokra is, hiszen a vállalkozók és a szakértők is úgy látják, a hazai piac lassan beszűkül. A vállalkozók nyitottak a külföldi piac felé (van olyan, aki már évek óta magyarországi piacra is dolgozik), de ehhez fejlesztésekre és a kivitelre vonatkozó jogszabályok terén módosításokra lenne szükség. A migráció az elmúlt időszakban nagyon nagy problémát jelentett a régióban, hiszen a lakosság elvándorlásával csökken a munkaerő és a vásárlóerő is.

A bizonytalan helyzet miatt nem is mernek túlságosan hosszú távra tervezni. A kérdésemre, hogy miként látják a vállalkozásukat 5-10 év múlva, általában azt válaszolták, hogy

nem tudnak és nem mernek hosszú időre prognosztizálni.

Legtöbbjük azt szeretné, ha a vállalkozása legalább a jelenlegi szinten működne, egy részük szeretne egy fejlettebb, több fiatal és szakképzett személyt foglalkoztató vállalkozást vezetni. Ehhez persze reménykednek abban, hogy maradnak emberek, illetve hogy egy működő vállalkozással neki nem kell elhagynia az országot. „... egy ideális helyzetben talán itt lennék öt év múlva” (feldolgozóipar ágazatában működő családi vállalkozás, Zenta).

Visszatartó erőként tekintenek a családi vállalkozásokra, mivel valamiféle jövőképet tud mutatni a fiatal számára. Ahogy azt az egyik vállalkozó megfogalmazta: „Miért menjek el Ausztriába krumplit sütni, ha itt folytathatok egy vállalkozást?” (kereskedelmi ágazatban működő családi vállalkozás, Zenta).

Visszatartó erő lehet az is, hogy a családi vállalkozásoknak a vállalkozók értékelésében sokkal több előnye van, mint hátránya. Előnyként hozzák fel a rugalmas munkaidőt, a könnyebb kommunikációt, azt az érzést, hogy mindenki tudja, egy közös célért dolgoznak. Ezek egy része megjelenik hátrányként is, mivel a rugalmas munkaidő azt is jelenti, hogy az ember sokszor a szabadidejét is a munkára áldozza, a kommunikáció terén is nehezítő körülmény az, hogy gyakran az ember a családtagnak nem mondhatja meg, hogy nem elégedett a munkájával, vagy csak nagyon körültekintően teheti azt meg.

Ami az átörökítés kérdését illeti, nem látok erre kidolgozott stratégiákat. Ahol már elindult az átadás, az ott fokozatosan valósul meg, úgy, hogy a szülő még sokáig részt vesz a fontosabb döntések meghozatalában.

KÉNYSZER SZÜLTE KÁRPÁTALJAI VÁLLALKOZÓ CSALÁDOK

Ukrajnában nincs különálló bejegyzési formája a családi vállalkozásoknak. A rendszerváltás utáni első években ez alól kivételt képeztek a farmergazdaságok, amelyek hivatalos bejegyzéséhez több családtag részvételére volt szükség. Jelenleg azonban már egy fő is elegendő a farmergazdaság jogi bejegyzéséhez. Amikor (a kilencvenes években) Ukrajnában bevezették a jogi személyiség nélküli vállalkozási formát (természetes személy), családon belül többen is kiváltották a vállalkozói engedélyt, a kedvezőbb adózási feltételek miatt. Ez a trend azóta sem változott, így elmondható, hogy a vizsgálatunk homlokterében álló, a

Beregszászi járásban működő magyar családi vállalkozások szinte mindegyike egyéni vállalkozás formájában működik,

kis- és középvállalatként. Általános jelenség, hogy

egy családi vállalkozáson belül több családtag is egyéni vállalkozói engedéllyel rendelkezik, miközben gazdasági tevékenységüket közösen végzik.

Ahogy egyik szakértő interjúalanyunk fogalmaz:

„Tehát a családi vállalkozások külön kis jogi vagy természetes személyiségek, de együtt dolgoznak, egy telephelyen, egy épületben, közösen viszik a vállalkozást. És ez nem függ az iparágtól. Mert maga az ukrán rendszer úgy van felépítve, hogy meg kell találniuk azt az utat, ami törvényes, ugyanakkor tudnak közöttük lavírozni.” (vállalkozói szövetséget képviselő szakértő, Beregszász)

A Beregszászi járás magyar családi vállalkozásait, alakulásuk éve és motivációja szempontjából két főbb kategóriába sorolhatjuk:

- a) A Szovjetunió felbomlásával és a kolhozok szétesésével rengeteg állami munkahely szűnt meg, a megmaradt munkahelyeken pedig hónapokig nem kaptak béreket a dolgozók, így a lakosság vállalkozásba „kényszerült”. Ezek egy része a mezőgazdaságon belül kezdte meg tevékenységét (a kolhozok széthullása után a földeket elosztották, így adott volt a lehetőség mezőgazdasági tevékenység folytatására). Ahogy egyik adatközlőnk fogalmaz:

„Valahogy ez úgy jött és az évek is megmutatták, hogy gazdálkodást kell folytatni, mert akkor mentek tönkre a gyárak, a technika, a munkahelyek megszűntek. És földünk meg volt, azon dolgoztak apáink is, így maradtunk a mezőgazdaságnál.” (farmergazdaságként működő családi vállalkozás, Beregszászi járás)

A másik nagyobb vállalkozói csoport a vendéglátásban és/vagy a szolgáltatóiparban kezdte meg tevékenységét a Szovjetunió felbomlását követően, amikor a privatizációs folyamatoknak köszönhetően vagy átvették annak a vállalatnak a vezetését, ahol korábban dolgoztak, vagy lehetőségük nyílt megvásárolni (a korábban vagyonyjegybe kapott) bizonyos állami ingatlanokat, például a cukrászdákat, szépségszalonokat.

- b) A 2000-es évek elején, az ukrán gazdaság megszilárdulásával, az ukrán hrvnyva stabilabbá válásával a vállalkozói szféra is fejlődésnek indult. Ekkor jelentős számú vendéglátóipari, szépségipari, kiskereskedelmi vállalkozás alakult meg a járásban.

A megkérdezett vállalkozások méreteit, a foglalkoztatottak számát tekintve nagy szórás figyelhető meg a mintán belül. Előfordulnak olyan vállalkozások, amelyek egyáltalán nem foglalkoztatnak munkást (jellemzően a mezőgazdasági vállalkozások, amelyek általában csak családtagjaikat vonják be a vállalat működtetésébe, esetleg 1-2 munkást foglalkoztatnak), míg például a vendéglátóiparban, valamint a cukrász- és pékiparban tevékenykedők körében jóval magasabb az alkalmazottak száma (5–90 között). A mintánkban egy 360 főt foglalkoztató faipari vállalat is található.

A kutatásban részt vevő szakértők és vállalkozók véleményei alapján az rajzolódik ki, hogy a

legtöbb vizsgált családi vállalkozás úgynevezett kényservállalkozás,

az ukrán állam diszfunkcionális működésének hatására jöttek létre (vagy a függetlenedés első éveiben, a munkahelyek megszűnése miatt, vagy a későbbiekben, az alacsony bérek miatt).²⁶ A megkérdezett vállalkozók közül mindössze ketten említették a megalakulás motivációi között a tényleges vállalkozói indítást, hogy „a saját maga főnöke akart lenni”.

A kényszerből kialakult vállalkozói léttel adatközlőink egy része ma sem tud azonosulni, azonban az alacsony ukrain fizetések miatt még mindig ezt látják a leghatékonyabb pénzkereseti módnak.

„A férjem eredetileg villanyszerelő, én tanár vagyok. Csak én is átállítottam az agyamat a vállalkozói gondolkodásra. De ez nehéz amúgy. Eddig tanítottam, de most, hogy kinyitottunk, már nem megyek vissza tanítani, csak részmunkaidőre. Szeretek tanítani, csak abból nem lehet megélni.” (vendéglátóiparban tevékenykedő családi vállalkozó, Beregszász)

Szakértőink (és egyes adatközlőink) szerint e vállalkozások legfőbb hátránya, hogy résztvevőik nem szakemberek, sokszor az alapvető szaktudás sincs meg a vállalkozás működtetése mögött: nem értenek az egyes gazdasági folyamatokhoz, nem látják át az ukrán adózási és jogrendszert, stb. Általában véve nincs közgazdasági, kereskedelmi vagy vállalatvezetési végzettségük.

„A férjem ebben látta a piaci rést, és kitalálta, hogy vállalkozzunk. Van egy családi barát, aki szintén ezzel foglalkozott, és innen jött az ötlet. Én is benne voltam, de abszolút nem értettünk hozzá. Elkezdtük megtanulni a szakmát. Vettünk könyveket, amiből tanultunk, és bújtuk az internetet. Hiába, hogy nagyon szeretem az eredeti szakmámat, itt, Ukrajnában nem engedhetjük meg magunknak, hogy szeretetből dolgozzunk.” (esküvői fotózással foglalkozó családi vállalkozó, Beregszászi járás)

A vizsgált családi vállalkozások közös jellemzője, hogy

általában az egész családnak megélhetést biztosítanak, a részt vevő családtagoknak nincs állami vagy más versenyszférabeli munkahelye, a vállalkozás az, ami kitölti mindennapi tevékenységüket.

További közös jellemvonás, hogy az egyes családtagok közötti együttműködés alapvetően a bizalmon alapul. Együtt hozzák meg döntéseiket, közös költségvetéssel rendelkeznek, a profitot is egyenlő részben osztják meg. Ugyanakkor nagyon nehezen nyitnak a külső, nem közvetlen családtagok irányába.

„Most gyakorlatilag csak a család dolgozik. Rettenetes ez a munkaerőhiány. Meg nem nagyon bízik meg a külsősökben, mert nem úgy dolgoznak, mintha maguknak csinálnák.” (vendéglátóiparban tevékenykedő családi vállalkozó, Beregszászi járás)

²⁶ Mindez ugyanúgy jellemző az ukrán családi és egyéb vállalkozásokra is.

„A rokonságban sokat csalódtam. Na, nem a fiamban, vagy a közvetlen közeliemben, hanem a többiekben.” (borászáttal foglalkozó családi vállalkozó, Beregszászi járás)

„Nem bízok meg senkiben, mert a rokon is átvert, nemhogy az idegen.” (kiskereskedelemben tevékenykedő családi vállalkozó, Beregszászi járás)

Interjúalanyaink legnagyobb részénél az is elhangzott, hogy

„Kárpátján több lábon kell állni.”

Ezért a vizsgált családi vállalkozásokra szintén jellemző, hogy többre támaszkodva gazdasági tevékenységet folytatnak: a borászok gyümölcstermesztéssel, több esetben állattenyésztéssel, szántóföldi növénytermesztéssel is foglalkoznak. Az étterem-tulajdonosoknál gyakori jelenség, amely szerint a saját kertekben, fóliasátrokban megtermelt zöldséget és gyümölcsöt használják fel az éttermi konyhájukban. De az is elmondható, hogy két (vagy több) teljesen eltérő vállalkozást működtetnek: étterem üzemeltetése mellett fuvarozással, külső szigeteléssel foglalkoznak; kávézó üzemeltetése mellett vegyesboltot működtetnek, mezőgazdasággal foglalkoznak, stb. Adatközlőink elmondása szerint e tevékenységeik elindításában általában a piaci kereslet és a hiányos kínálat a legfőbb motiváló tényező.

Általában véve belső (elsősorban kárpátjai) piacra termelnek, elenyésző azon vállalkozások aránya, melyek exportorientáltak (jelen mintában csak a ffeldolgozás területén tevékenykedő vállalkozás). A vendéglátóiparban és szolgáltató szférában működő vállalkozások fő vendégkörét is a hazai (magyar és ukrán) megrendelők alkotják. A Beregszászi járáson belül működő, tipikusan csak a magyar közösséghez köthető családi vállalkozások sorában a falusi turizmus, a borászat és a méhészet ágazatában tevékenykedőket kell megemlítenünk.

A családi vállalkozások foglalkoztatókként és az üzemműködés

A legfőbb tényező, amely meghatározza a vizsgált családi vállalkozások működését és fejlődési lehetőségeit, az egyre fokozódó elvándorlás, ami az utóbbi két-három évben komoly munkaerőhiányt eredményezett.

Míg néhány évvel ezelőtt szempontként szerepelt az etnikai hovatartozás a munkások kiválasztásánál, ma már szinte minden jelentkezőt alkalmaznak. Interjúalanyaink elmondása szerint a munkaerő látványos elvándorlása a kettős állampolgárság megszerzésével hozható összefüggésbe, amelyet a keletukrán fegyveres konfliktus hatására kibontakozó gazdasági mélyrepülés és a katonai behívások sorozata tovább erősített.

A migráció felerősödése azonban nem csak a munkaerőhiányt fokozta, hanem a vásárlói kört is jelentősen beszűkítette, ami szinte mindegyik ágazatban tevékenykedő vállalkozás forgalmát lecsökkentette. Érdekes viszont, hogy egyes gazdasági ágazatoknak „jól jött” az orosz–ukrán konfliktus és a fokozódó elvándorlás. Ilyen például a borászat, ahol a Krím annektálása után jóval több internetes megrendelést könyveltek el, mint a 2013 előtti években. Illetve, elmondásuk szerint, a borkóstolóra érkező ukrán turisták száma is megugrott, ami szintén pozitívan befolyásolta eladásait. A másik ágazat, ahol az elmúlt egy-két évben pozitív tendencia figyelhető meg, az a rendezvényszervezés (ezen belül is leginkább az esküvőszervezés).

„Megmondom őszintén, amióta elmentek külföldre dolgozni az emberek, és itthon csinálják az esküvőt, sokkal több a megrendelésünk, és minőségesebb, drágább munkát kérnek. Mi sajnáljuk, hogy sokan kiementek, mert ez nem jó dolog, de nekünk ez jól jött. Már csak abból is tudom ezt, amikor az ügyfelekkel megbeszélem a dolgokat, hány különböző országba küldöm az e-maileket: Csehországba, Angliába, Magyarországba, Franciaországba. Ez azóta változott meg, mióta megvan a kettős állampolgárság. Ezért is van sokkal több esküvőnk.” (esküvői fotózással foglalkozó családi vállalkozó, Beregszászi járás)

Ami a foglalkoztatottakat illeti, a

**megkérdezett vállalkozások túlnyomó többségénél magyarok a munkavállalók,
de ez nem feltétlenül tudatosan alakult így.**

Mindez leginkább a Beregszászi járás magyar többségű lakosságával hozható összefüggésbe, illetve azzal, hogy magyar tulajdonosok esetében a toborzás is a magyar közösség köré szerveződik: a saját és a meglévő alkalmazottak kapcsolati hálóját felhasználva (Facebookon vagy szóbeli megkeresés útján), valamint magyar nyelvű újság- és rádió-hirdetések révén. Ebből adódóan az információk leginkább csak a magyarokhoz jutnak el. Azonban a vállalkozók szinte mindegyike leginkább olyan munkaerőt keres (és keresett), amelyik bírja az államnyelvet, ugyanis a főbb felvásárlók (mezőgazdaság), a beszállítók (kereskedelem, vendéglátóipar), a vendégkör (vendéglátóipar, szépségipar, turizmus) nagy része ukrán anyanyelvű. Azt is fontos kiemelni, hogy a megkérdezett vállalkozók a korábbi években – még a munkaerőpiaci gondok előtt – sem tartották kiemelten fontosnak azt, hogy magyar alkalmazottaik legyenek. Ez leginkább azoknál a vállalkozóknál volt mérvadó, akik nem rendelkeznek megfelelő szintű ukrán nyelvtudással, így leginkább a kommunikáció megkönnyítése miatt alkalmaztak magyar munkásokat. Azonban az is elmondható, hogy

**a legtöbb nem alkalmaznának csak ukrán nyelven beszélő munkást, ugyanis
– adatközlőink szerint – ez megnehezítené a dolgozók egymás közötti kommunikációját,**

ami a munka hatékonyságát is csökkentheti.

A vállalkozások etnikai identitása kapcsán összességében azt kell megállapítanunk, hogy a megkérdezettek gazdasági tevékenységében magyarságtudatuk, az etnicitás nem játszik különösen fontos szerepet. Ez nem csak a vállalkozáson belüli két- vagy háromnyelvű (magyar, ukrán, orosz) kommunikációban, a hirdetések feladásának vagy étlapjaik és reklámfelületeik kétnyelvűségében nyilvánul meg, de abban is, hogy beszállítóik, üzleti partnereik, felvásárlóik tekintetében sem tartják elsődleges szempontnak a magyar nemzetiséget. Interjúalanyaink elmondása szerint a felsorolt gazdasági kooperációknál – az esetek többségében – az ukrán ajkúak irányába billen a mérleg.

Amikor arról kérdeztük őket, hogy van-e különbség az egyes nemzetekhez tartozó üzleti partnereik vagy alkalmazottaik megbízhatósága között, a megkérdezettek szinte mindegyike azt a választ adta, hogy

**számukra nem fontos, ki milyen nemzetiségű, a lényeg, hogy gazdaságilag
előnyös legyen a vele való együttműködés.**

Adatközlőink elmondása alapján a magyar nemzetiség sokszor versenyhátrányt jelent a többségi nemzethez tartozó vállalkozókkal szemben. Egyik szakértőnk a vállalkozás működtetésével kapcsolatosan egyenesen a „legfőbb problémának” nevezi a magyar etnikumhoz való tartozást. Mindez

**az államnyelv alacsony szintű ismeretében manifesztálódik, ami magával hozza
az ukrán törvények, a jogszabályozások, a banki és adórendszer ismeretének hiányát,
valamint a hivatalos ügyintézés nehézségeit.**

„Nagy könnyítés lenne, ha a nyelvi akadályok nem lennének, és nem próbálnának meg elnyomni minket. Mert például sok hivatalban nem is tudom elmagyarázni, mit szeretnék. E miatt lenéznek minket és már nem is úgy fogadnak, mint egy ukránt. Ilyenkor a kedved is elmegy mindentől.” (kiskereskedelemben tevékenykedő családi vállalkozó, Beregszászi járás)

Szakértői interjúink alapján az is kirajzolódik, hogy az ukrán vállalkozóknak másabb az identitása, más vállalkozói kultúrával rendelkeznek, mint a magyarok. Elmondásuk szerint az ukránok talpraesettebbek, inkább kikövetelik jogaikat, míg a magyarok bátortalanabbak, kevésbé magabiztosak. Mindez szerintük szintén a nyelvi korlátokra, a kisebbségi lét (elnyomás) sajátosságaira vezethető vissza.

Pályázati és fejlesztési tevékenység

A megkérdezett családi vállalkozások képviselői szinte kivétel nélkül arról számoltak be, hogy megalakulásuk óta folyamatosak voltak a fejlesztéseik. Mindegyik vállalat törekedett kínálata kiszélesítésére, étterme bővítésére, technológiai felszerelése modernizálására. Mindezt kizárólagosan saját forrásaik bevonásával, a megtermelt profit visszaforgatásával tudták megvalósítani.

Mivel Ukrajna nem tagja az Európai Uniónak, az EU által kiírt pályázati forrásokhoz nem férnek hozzá, az ukrán állam részéről pedig semmilyen pénzügyi támogatás nem érkezik. Adatközlőink szerint soha nem is voltak ukrán forrásból megvalósuló pályázati kiírások, vagy ha voltak is, mindezek a kisebb vállalatokat nem érintették. Egyedül a farmergazdaságok és a mezőgazdasággal foglalkozó vállalkozók számoltak be arról, hogy a rendszerváltás első éveiben még volt némi anyagi támogatás Ukrajna részéről is: gépvásárlási támogatás, üzemanyagot, vetőmagokat, műtrágyát kaptak. Elmondásuk szerint mindez 1994-ben, Kucsma elnök beiktatásával szűnt meg. Vagy, ahogy fogalmaznak, „már csak a koma, a haver kapta meg”. Jelenleg azonban semmilyen ukrainai támogatásról nem tudnak.

A banki hitelek felvételétől egyértelműen elzárkóznak,

egy-két nagyobb vállalkozást leszámítva senki nem vett igénybe ilyenfajta anyagi segítséget. Azok az adatközlőink, akik viszont igényeltek banki kölcsönt, rossz tapasztalatokról számoltak be. Elsősorban a kedvezőtlen feltételekről (magas kamatok, alacsony felvehető keretösszegek, bürokratikus akadályok) és az ukrán bankrendszer megbízhatatlanságáról (az ukrán hrivnya instabilitása, a feltételek gyakori változtatása) panaszkodtak. Ezt erősítették meg a banki ügyintézők beszámolói is, amelyek szerint a bankok nem kínálnak igazán kedvező ajánlatokat a vállalkozásoknak, ennek értelmében elenyésző azoknak a száma is, akik hitelből próbálnak meg fejleszteni. Véleményünk szerint a banki hitelek kategorikus elutasítása azzal is összefüggésbe hozható, hogy a legtöbb vállalkozó negatív emlékeket őriz a bankokról: a Szovjetunió széthullásakor rengeteg jogi és magánszemély pénze „ragadt” az állami bankokban, amelyek megtérítésére a mai napig nem került sor. Másrészt a banki hitelek lehetőségei iránt a magyar vállalkozók nem is érdeklődnek túlzottan, amelynek legfőbb oka – interjúalanyaink elmondása szerint – az államnyelv ismeretének hiánya. Ugyanis a bankok többségében kizárólagosan ukrán nyelvű a tájékoztatás, amit a magyar vállalkozók nem értenek meg.

Noha mindenki igyekezett önerőből fejleszteni az elmúlt években, az igazi lendületet a 2016-ban meghirdetett Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program támogatásai jelentették.

Bár az Egán Ede-program pályázatai egyéni vállalkozókat támogatnak, ugyanúgy érinti a családi vállalkozásokat is, a fentebb már kifejtett okok miatt: a családi vállalkozások egy része egy vagy több egyéni vállalkozás formájában működik.

Az eddigi rossz tapasztalataik miatt a vállalkozók nagy része szkeptikusan tekintett a felhívásra, többen biztosak voltak benne, hogy a kisvállalkozóknak, akik „nem ülnek közel a tűzhöz”, nincs esélyük a pozitív elbírálásra. Ez

megmutatkozott a beadott kérelmek számaiban is, ugyanis a másodszorra meghirdetett támogatási körben (2017) már kétszer annyian nyújtották be pályázataikat.

Több interjúalanyunk is csak az idei évben pályázott, miután a pozitív példák megerősítették nyerési esélyeinek megítélésében.

A fentiekben vázolt okok miatt a legtöbb magyar családi vállalkozásnak nincs tapasztalata a pályázások terén, ezért gyakran kérték pályázatírók segítségét (Beregszászon jelenleg három pályázatírással és pályázati tanácsadással foglalkozó iroda működik). Azonban több adatközlőnk is megjegyezte, hogy addig, míg az Egán Ede-programra első körben benyújtott dokumentációjukat külső segítség bevonásával írták meg, addig a második pályázási körben – látva a pályázati anyag nem túl bonyolult voltát – már önállóan, komolyabb erőfeszítés nélkül tudták összeállítani a jelentkezéshez szükséges iratcsomót.

Pályázatírással foglalkozó adatközlőink elmondása szerint a pályázók nagy részének (így a családi vállalkozásoknak sem) nem volt konkrét elképzelése arról, hogy mire óhajt pályázni, egyszerűen csak szeretne volna kihasználni a kínáló lehetőséget. Megemlítették azt is, hogy több ukrán nemzetiségű, de magyarul beszélő ügyfelüknek segítettek az Egán Ede-program pályázatainak megírásában.²⁷

További forrásszerzési lehetőségként a Bethlen Gábor Alapkezelő Zrt. (BGA) által a külhoni magyar fiatal vállalkozók tevékenységének támogatására kiírt pályázatokat említették adatközlőink, azonban ide jóval kevesebben adják be pályázataikat. Ennek egyrészt a bonyolultabb pályázati feltételek (komolyabb, innovatívabb pályázat, elektronikus ügyintézés) az oka, másrészt erről a pályázatról jóval kevesebben tudnak a Beregszászi járás magyar családi vállalkozói körében. A mezőgazdasági vállalkozások számára pedig a Pro Agricultura Carpatika Megyei Jótékonyági Alapítvány²⁸ által meghirdetett pályázatok szélesítették a forrásszerzési lehetőségeket.

A vállalkozói ökoszisztéma

Ami Ukrajna gazdaságpolitikáját illeti, szinte csak negatív nyilatkozatok hangzottak el. A legtöbb adatközlőnk a magas szintű, mindent átszövő korrupciót említette legfőbb problémaként, amely abban nyilvánul meg, hogy

a különböző ügyintézéseknél vagy ellenőrzéseknél meg kell vesztegetni a hivatalnokokat.

Az is érdekes megállapítás, hogy a legtöbb megkérdezett vállalkozó úgy nyilatkozott a korrupcióról, mint vállalkozásuk fejlődésének legnagyobb gátjáról, viszont egyben legnagyobb lehetőségéről is. A jogi és adózási kikapuk kihasználásával, a bürokratikus folyamatok egyszerűsítésével magasabb profitra tehetnek szert, így sikeresebb vállalkozói tevékenységet folytathatnak.

Arra a feltett kérdésre, hogy mivel ösztönzi és mivel gátolja leginkább az ukrán állam a családi vállalkozásokat, többször hangzott el az a válasz, hogy „nem ösztönöz, de nem is gátol”. Az állam alapvetően nem szól, illetve nem tud beleszólni a vállalkozások működésébe, a gazdasági döntésekbe, főleg nem a megyei vagy helyi hatáskörű politikusok.

²⁷ Az Egán Ede-programra való pályázás feltétele a magyar nemzetiséget igazoló okmány (magyar igazolvány vagy magyar útlevél), amivel sok esetben az ukrán nemzetiségűek is rendelkeznek. Ennek megoldására szakértőink a helyszíni beadáskor megvalósítható szigorúbb nyelvi kontrollt javasolják.

²⁸ Az alapítvány 2012-ben jött létre, célja pedig a kárpátaljai magyar gazdák szakmai összefogása és anyagi támogatása. Programjaik és pályázataik megvalósítását magyarországi pénzügyi forrásokból biztosítják.

„Próbáltuk mi hivatalosan csinálni a vállalkozást Ukrajnában, de sajnos feketén sokkal jobb. Egyébként semmivel nem segítenek minket. De nem is gátol meg. Én azt mondom, hogy sokkal könnyebb Ukrajnában vállalkozni, mint külföldön. Amit Ukrajnában meg lehet csinálni, azt máshol nem. A fekete-munkavállalásra és a feketeértékesítésre értem. De ha az ukrán állam nem támogat, akkor muszáj őt megkerülve csinálni az üzletet. Az adóellenőrzéseket is mindig le kellett zsírozni. Olyan, hogy minden rendben legyen, olyan nincsen. Annyi a jó Ukrajnában, hogy mindent el lehet rendezni.” (építőiparban tevékenykedő családi vállalkozó, Beregszászi járás)

Amit szintén többen említettek problémaként, az a működési szabályok betartatásának²⁹ hiánya. Érdekes módon ez leginkább az idősebb, tapasztaltabb korosztálynál került elő negatív aspektusban (főként a borászoknál), a fiatalabb vállalkozók inkább lehetőségként (kikapuként) élik meg. Ami viszont minden generáció számára problémaként merült fel, ágazattól függetlenül, az a garanciális feltételek be nem tartatása, amely leginkább az interneten keresztüli áru- vagy eszközbeszerzésnél okoz problémát (sokszor nem azt a terméket vagy nem azt a minőséget kapják meg a vállalkozók, amit rendelnek), és ami semmilyen felelősségvállalással vagy felelősségre vonással nem jár az állami szervek részéről.

Az ukrán adózási rendszer értékelésekor vegyesek voltak a vélemények. Adatközlőink egy része szerint maga a befizetendő adó összege nem túl magas, illetve az adózási rendszert sem találták túl bonyolultnak. Ezzel kapcsolatosan

könnyítésként említették az elmúlt időszakban végbement pozitív változást, amely szerint elektronikus úton is benyújtható az adóbevallás,

leegyszerűsítve ezzel a bürokratikus folyamatokat, és elkerülve a különböző hivatalokban való sorban állást. Interjúalanyaink másik (népesebb) csoportja szerint azonban óriásiak az adóterhek és a befizetendő szociális járulékok szintje is.

Azt is sokan említették, hogy nem feltétlenül a vállalkozások utáni adózás a kedvezőtlen, sokkal inkább a felvett munkások után befizetendő járulékok.³⁰ Éppen ezért,

széles körűen elterjedt a hivatalosan be nem jelentett alkalmazottak foglalkoztatása,

ami tovább súlyosbítja a munkaerőpiac problémáit, például oda vezetve, hogy az alacsony bérek, a nem hivatalos munkaviszony versenyképtelen feltételeket teremtsenek a külföldi munkavállalással szemben. A 2000-es években az ukrán állam részéről érvényben volt az a kedvezmény, amely szerint fél évig eltekintettek az adóterhek felétől, amennyiben egy vállalkozás munkánélküli alkalmazottat vesz fel. Mára azonban ez is megszűnt, jelenleg semmilyen adókedvezmény nem létezik a vállalkozásokra vonatkozóan.

Amit minden adatközlőnk problémaként ítél meg, az az állandóan változó jogi környezet, az adótörvények évi többszöri változtatása. Mindezt tovább súlyosbítja, hogy e változtatásokról semmilyen formában nem tájékoztatják a vállalkozókat, bírságokat viszont azonnal kiszabnak az állami hatóságok. Éppen ezért,

a legtöbb vállalkozó igyekszik olyan könyvelővel elvégeztetni cége adóbevallásait, aki az adóhivatalnál dolgozik,

²⁹ Ez alatt az állam részéről sok esetben teljesen elmaradó egészség- és tisztaságügyi ellenőrzések hiányát (így a szabályok betartatásának hiányát) értjük, mely interjúalanyaink szerint a Szovjetunió széthullását követően kezdett rohamosan átalakulni. Elmondásuk alapján mára a minőségbiztosítás terén (is) az ellenőrző szervek képviselőinek lefizetése a bevett szokás, amely által elkerülhető a hivatalos szabályozások gyakorlati betartása vagy a bírságok megfizetése.

³⁰ 2017-ben Ukrajnában az addigi duplájára (3200 hrivnyára = 31 700 HUF) emelték a minimálbért, így a foglalkoztatottak után fizetendő adók és járulékok szintje is drasztikusan növekedett, jelentős terheket róva ezzel a munkáltatókra.

így első kézből értesül a változásokról, követni tudja azokat. Itt tudunk még visszacsatolni a magyar vállalkozók versenyhátrányához a többségi nemzethez köthető vállalkozókkal szemben, ugyanis a nyelvi akadályok miatt a tájékozódás jóval bonyolultabb számukra, így a büntetések elkerülése is nehezebbé válik.

Adatközlőink a különböző ellenőrző szervek működését nem tartották különösen problémásnak (a korrupciót le-számítva), sőt pozitív változásokról beszéltek. A keletukrán konfliktus kirobbanása óta ugyanis Ukrajnában moratórium van életben az ellenőrzésekre vonatkozóan. Meg kell azonban említenünk, hogy még így is többen számoltak be hivatali visszaélésekről, csúszópénzek kikényszerítéséről a beregszászi adóhatóság felől.

A különböző ágazatokon belül működő magyar családi vállalkozók arról is beszámoltak, hogy az ukrán állam részéről támasztott működési feltételek gyakorlati megvalósítása sokszor teljesíthetetlen, egyenesen irreális. Ilyenek voltak például a környezetvédelmi rendszabályozások, például az, hogy környezettudatosan kell gyűjteni a hulladékot, miközben ezek szelektív elszállítására és későbbi kezelésére nincs lehetőség.

Üzleti kapcsolatok

A posztkommunista országokban a vállalatindítás és -vezetés során a legfőbb erőforrást maguk a családi, rokoni, baráti kapcsolatok jelentik³¹ (Sik, Wellman 1999; Bálint 2008;). Egy olyan súlyos társadalmi-gazdasági problémával küzdő, korrupcióval átszőtt, oligarchák uralta országban, mint Ukrajna, a kapcsolati tőke szerepe még inkább felértékelődik (Kovály, Čermáková 2016). A megkérdezett vállalkozók szinte mindegyike egyetértett azzal a megállapítással, amely szerint

vállalkozásuk működtetésében az informális baráti és üzleti kapcsolatok játsszák az egyik legfontosabb szerepet,

leegyszerűsítve ezzel a bürokratikus folyamatokat, illetve csökkentve a tranzakciós költségeket.³²

A vállalkozókkal és a szakértőkkel készített interjúink alapján kijelenthető, hogy a Beregszászi járás magyar családi vállalkozói között minimális a gazdasági együttműködés vagy a szakágazatokon belüli hálózatosodás. Szakértőink ezt a megfelelő képzettség, a szakértelem hiányával hozzák összefüggésbe. Elmondásuk szerint a vizsgált terület vállalkozói nem látják át kellőképpen a gazdasági folyamatokat, nincs meg a szaktudásuk az integrálódás előnyeinek felismerésére.

Vannak ugyan kezdetleges próbálkozások az együttműködésekre (például a mezőgazdaságon belül: egymás technológiáját használják, humán erőforrást kölcsönöznek egymásnak a munkálatokhoz, elviszik egymás áruját a viszonteladói piacra; a szolgáltatóiparon belül: „telt ház” esetén átadják egymásnak a megrendelőket, tapasztalatcsere céljából értekeznek), de ezek a kooperációk leginkább rokoni vagy baráti alapokon nyugszanak, hosszú távú üzleti célok megfogalmazása nélkül.

A Beregszászi járásban tevékenykedő

magyar borászok egy csoportján belül is elindult egy bizonyos alulról szerveződő együttműködés,

amelynek során – havi rendszerességgel – közös pincelátogatást tesznek az egyes gazdáknál, és körbekóstolják egymás borait tapasztalatcsere és építő jellegű kritikák megfogalmazása céljából.

³¹ A kapcsolati tőkének a kapitalista országokban működő vállalkozásoknál is nagy jelentősége van, azonban a kommunizmus és a posztkommunizmus alatt (növekvő bizonytalanság, új problémák, új lehetőségek) szerepük még fontosabbá vált (Sik, Wellman 1999).

³² Azok a kiadások, amelyek egy adott ügylet lebonyolításakor merülnek fel, például adminisztrációs díjak, banki átutalás költségei, információk beszerzésének költségei, ügynök jutalékai stb.

A vizsgálatunk homlokterében álló vállalkozásoknak csupán elenyésző kisebbsége rendelkezik határon túli gazdasági kapcsolatokkal. Ezek közül is kiemelendők az anyaországi vállalkozói kapcsolatok, amelyek leginkább rokon, ismerősi vagy baráti alapokon szerveződtek, és beszállítói kooperációra vagy informális tapasztalatcserére korlátozódnak.

A határokon átvélő üzleti kapcsolatok kibontakozását nagymértékben gátolja a határ megléte.

Az eltérő vámügyi szabályozások, a hosszadalmas és bonyolult határátlépési procedúrák jelentősen korlátozzák a személyek utazását és az áruk kivitelét. Az utóbbi okokra vezethető vissza, hogy adatközlőink közül csak igen kevesen járnak határon túli workshopokra, fesztiválokra, kiállításokra.

Ugyan az ukrainai együttműködések előtt nem állnak efféle akadályok, mégsem gyakoriak a hágón túli ukrán partnerekkel való kooperációk. Ennek egyrészt a nyelvi korlátok, másrészt a bizalom hiánya lehetnek az okai. Ahogyan azt már többször is kifejtettük, a megkérdezett vállalkozók nagyon nehezen nyitnak a külső üzleti partnerek irányába, amely adatközlőink szerint fokozottan igaz az ukrainai (hágón túli) együttműködésekre, ugyanis az esetleges korábbi negatív üzleti tapasztalataik miatt félnek az átverés lehetőségétől.

„Mi az ukrán piacra nem termelünk. Ukrajnában nem látom azt a megbízhatóságot, hogyha én valamit legyártottam, akkor azt ki is fizessék. Volt már ilyenben részem.” (fafeldolgozó iparban tevékenykedő családi vállalkozó, Beregszász)

A kárpátaljai ukrán (vagy ruszin) partnerekkel viszont gyakoriak az együttműködések a mintánkban szereplő vállalkozók körében, ahogy fogalmaznak: ők a mieink. Mezőgazdaságon belül a magyar gazdák legfőbb felvásárlói ukrán nemzetiségűek, a vendéglátóiparban, kiskereskedelembe, pékiparban dolgozó vállalkozók legfőbb beszállítói is a többségi nemzethez tartoznak. Adatközlőink beszámolóit alapján velük

(a kárpátaljai nem magyar nemzetiségűekkel) jobban meg tudják értetni magukat, mint a hágón túli ukránokkal,

a nyelvi korlátok is leküzdhetők, megbízhatóság szempontjából pedig nincs különbség az egyes nemzetekhez köthető partnerek között. Fontos azonban kiemelnünk, hogy ezek az ukrán–magyar gazdasági kooperációk többnyire a kurrens vevő–beszállító, termelő–felvásárló kapcsolatban merülnek ki, tartós partneri kapcsolat kialakítása nélkül.

Amikor a versenytársakról, a konkurens vállalatokról kérdeztük interjúalanyainkat, a legtöbben nem tudtak konkrét példákat említeni, sőt többen hiányolták is az igazi konkurenciát, az olyan versenytársakat, akik gondolkodásra, kreativitásra késztetnék az ő vállalkozásukat, és akik minőségi javulást eredményeznének.

Ami a szakmai szervezetekben való részvételi aktivitást illeti, a legtöbb megkérdezett vállalkozó sem együttműködés, sem szakmai fejlődés céljából nem tartja különösebben fontosnak az efféle szervezetekhez való csatlakozást, vagy ha csatlakoztak is, nem aktivizálódtak igazán. Azon adatközlőink, akik tagjai valamelyik szakmai szervezetnek, általánosságban véve különösebb gazdasági előnyt nem látnak a tagságból, így nem is vesznek részt aktívan a szervezet életében. Kivételt képeznek ez alól a borászatban tevékenykedő interjúalanyaink, ugyanis mindegyikük tagja a Beregszászi Szent Vencel Borlovagrendnek, amelynek tagsága – adatközlőink elmondása alapján – számos gazdasági és szakmai előnnyel is jár: a már említett borkóstolók a tagságon belül, amelynek célja a minőségi javulás; hazai és határon túli borfesztiválokon való részvétel lehetősége; a különböző borfesztiválokon való kedvezményes részvételi díj.

Meg kell azonban említenünk, hogy az elmúlt időszakban pozitív változások figyelhetők meg a szervezeti aktivitás terén.

A Kárpátaljai Magyar Vállalkozók Szövetségének tagsága az elmúlt két évben csaknem duplájára duzzadt,

az Egán Ede-program pályázatainak,³³ illetve a szövetség által szervezett vállalkozásfejlesztési és vállalkozásvezetési képzéseknek köszönhetően. További pozitív példa, hogy a mezőgazdasági ágazatban tevékenykedő vállalkozók többsége a *Pro Agrikultura Carpatika Jótékonyági Alapítvány* tagja, amelynek tagsága szintén számos pozitívummal jár: évek óta működő pályázatai révén szakmai és technológiai tudásra tehetnek szert a tagok, továbbá vetőmagokkal, műtrágyákkal és egyéb eszközökkel is segítik a gazdákat. Ezen kívül gyakran szerveznek szakmai képzéseket, gazdálkodási fórumokat is. A nemrég alakult Kárpátaljai Magyar Turisztikai Tanácsnak, valamint a szintén új keletű Kárpátaljai Magyar Vállalkozónők Szövetségének is tagjai néhányan. A megkérdezett vállalkozók, egy-két kivételtől eltekintve, ukrán vonatkozású szakmai szervezeteknek nem tagjai.

Jövőtervek

A Beregszászi járás magyar családi vállalkozásainak fejlesztési elképzeléseit, jövőterveit (csakúgy, mint vállalkozásuk működtetését) nagymértékben befolyásolja Ukrajna instabil társadalmi-politikai helyzete. 2014-ben, közvetlenül a keletukrán fegyveres konfliktus kibontakozása és az ukrán gazdaság összeomlása után felerősödött a bizonytalanság a vállalkozók között, többen gondolkodtak vállalkozásuk megszüntetésében, külföldön való boldogulás lehetőségében. A kezdeti ijedtség után, mára a helyzet valamelyest stabilizálódott (jelenleg nincsenek katonai behívások, mérséklődött az infláció, a vállalkozói réteg nem tervez külföldre vándorolni), azonban kedvezőnek korántsem mondható.

A munkaerő- és tőkehiány, valamint az instabil jogi-szabályozási környezet továbbra is erősen befolyásolja a vállalkozói tervezést.

Kutatásunk eredményeiből az derült ki, hogy mivel a Beregszászi járásban működő családi vállalkozások általában több generáció bevonásával működnek – ahol a fiatalabb családtagok is bekapcsolódtak az üzleti tevékenységbe – a legtöbb esetben nem lesz probléma az átörökítéssel. Ez részben annak is köszönhető, hogy az állami munkahelyek nem kecsegtetnek magas bérekkel. Azonban itt is fel kell hívunk a figyelmet a fokozódó elvándorlás vállalkozásokra gyakorolt veszélyeire, hiszen a terepkutatás során számos esetben volt tapasztalható, hogy

az első generációs vállalkozói réteg ugyan nem tervez emigrálni, azonban a gyermek vagy az unoka már külföldön él vagy tanul, és csupán hétvégeként vagy távmunkában segít be a családi vállalkozásba.

Mindez a hosszú távú tervezést nehezíti, és arra sincs garancia, hogy ezek a fiatalok tanulmányaik befejeztével hazatérnek Kárpátaljára. A terepmunka tapasztalatai alapján az is elmondható, hogy a legtöbb esetben a szülők azért tervezik bővíteni a vállalkozást, hogy a gyerekeiket minél jobban tudják integrálni a családi üzletbe. ***Tehát a vállalkozásfejlesztésnek mára az itthon tartás is egy deklarált célja lett.***

³³ Az a pályázó, aki rendelkezik valamilyen szakmai szervezetben való tagsággal, plusz egy pontot szerez a pályázatok elbírálásánál.

MAGYAR GAZDÁK DÉL-BARANYÁBAN ÉS A MURAVIDÉKEN

A vizsgált államokban élő magyar közösség lélekszáma indokolta, hogy e két terület családi vállalkozásainak jellemzői egy összevont tanulmányban kerüljenek feldolgozásra. Mint látni fogjuk, ezt a helyzetükben felfedezhető hasonlóságok is alátámasztják, ugyanakkor törekedtünk arra, hogy az eltérő jellegzetességeket is megfelelően kihangsúlyozzuk.

A kutatás során elért

családi vállalkozások szinte mindegyike méretét tekintve mikro-,

amelyben jellemzően a közvetlen családtagok és 1-5 állandó munkatárs vagy alkalmi munkavállaló tevékenykedik. A mintánkba egyetlen kisvállalkozás került, ahol (változóan) 20-25 munkatárs dolgozik a családtagokkal együtt.

A vizsgált területek alapvető gazdasági jellegzetességeire is utal, hogy egy kivétellel

minden megkeresett vállalkozás főként a mezőgazdaságban tevékenykedik

(szántóföldi növénytermesztéssel, állattartással, valamint az adottságok szerint szőlészettel-borászattal foglalkoznak). Több esetben a mezőgazdaság mellett azonos súllyal a vendéglátás is jelen van, ami a gyakorlatban éttermeket, szálláshelyeket, falusi vendéglátást jelent. A mezőgazdaság és vendéglátás több esetben összekapcsolódik: a megtermelték egy részét (hús, bor, élelmiszerek) a turisták számára értékesítik a vállalkozások. Mindennek piaci létjogosultságát a két terület egyre növekvő turisztikai népszerűsége támasztja alá.

A családi vállalkozások gyökerei jellemzően az 1970–80-as évekig nyúlnak vissza,

amikor a ma már jellemzően visszavonult első generáció elkezdte a tevékenységét. Ehhez mindenképpen szükséges volt az egykori Jugoszlávia – a magyarországinál valamivel engedékenyebb – gazdasági környezete, amelyben kissé nagyobb teret kaphattak a magánkezdeményezések (az önálló mezőgazdasági termelés folytatása, emelkedő dolgozói jövedelmek, külföldi munkavállalás). Ugyanakkor a társadalmi gyökerek a családi vállalkozásoknál általában sokkal mélyebbek: mezőgazdasági tevékenységgel, paraszti gazdálkodással a felmenők generációk óta foglalkoztak. Ebből kiindulva tudták az alapító családtagok saját fiatalságuk idején elindítani a gazdálkodásukat, átvéve a termelőeszközök egy részét, akár pl. folytatva a korábbi vendéglátást, vagy új utakat keresve és egyéb tevékenységeket kipróbálva (pl. virágkertészet és virágboltok vagy autószerelő-műhely indítása).

Jellemzően a családi tőkére alapozva ezek a vállalkozások folyamatosan működtek, illetve fejlődtek, főként az 1990-es évek piacgazdasági körülményei között. Ebben a folyamatban Horvátország esetében az 1991-ben kitört háború jelentett mintegy évtizedes radikális törést, amely után csak az ezredforduló idején lehetett újraindítani a tevékenységet saját megtakarításokra, állami és nemzetközi támogatásokra, hitelekre alapozva.

Napjainkban

a vizsgált vállalkozások mindegyikében lezajlott a generációváltás.

A 30-as, 40-es éveiben járó második (egy-két esetben harmadik) generáció mindenhol vezető szerepet tölt be a vállalkozás működésében. Nem ritkán a testvérek együtt vették át a munkát, felosztva a különböző tevékenységeket. Mellettük sokszor a házastársaik is munkát vállaltak a családi vállalkozásban. Megjegyzendő, hogy a 2016-ban a kutatással megszólított fiatal vállalkozók csaknem mindegyike is családi háttérű vállalkozást képviselt.

A generációváltás azonban nem jelentette az idősebb tagok (jellemzően a szülők) visszavonulását, szinte minden esetben meghatározó szerepet töltenek be nemcsak a vezetésben, hanem a napi munkatevékenységben is. Hátrább állásuk oka elsősorban életkoruk volt, energiájuk függvényében egyre nagyobb teret engedtek a vállalkozások vezetésében.

„Anyám és apám már nyugdíjas. Legalábbis papíron. De családi vállalkozásban valójában nem lehet nyugdíjba menni.” (szőlész-borász gazdálkodó, 35 év, vendéglátás, Muravidék)

Ebből a sajátos szociológiai jelenségből eredően a családi vállalkozások gyakorlati vezetése közös (még ha hivatalosan az ügyvezetés egyszemélyes), hiszen a döntések jellemzően együtt, egyeztetések nyomán születnek. Ezt a megkérdozettek azonban nem nehézségként, hanem természetes gyakorlatként interpretálták.

Az interjúk során megszólított második generációs családtagok közül nem volt olyan, aki számára nem egyértelműen következett volna, hogy a családi vállalkozásban, gazdaságban fog majd dolgozni. Néhányan rövidebb ideig más munkahelyen is dolgoztak korábban, de eközben sem szakadtak el a családi tevékenységtől, ott is szerepet vállaltak. Szinte mindenki a neveltetéséből, szocializációjából eredően (már kisgyermekkoruk óta közreműködnek a vállalkozásban), természetesen csatlakozott bele a munkafolyamatokba, a legtöbbben iskoláikat is akként végezték, hogy a tudást később a családi vállalkozásban tudják kamatoztatni.

„Egyértelmű volt. Én ilyen mezőgazdasági szakközépiskolát is végeztem. Elmentem dolgozni. Elvégeztem egy boltosiskolát is, bekerültem egy mezőgazdasági boltba. Ott voltam 10-12 évig, most meg, hogy édesapám is idősebb lett, átvettem a gazdaságot.” (családi gazdálkodó, Muravidék)

A termékek és szolgáltatások piacát tekintve nehéz egységes vonásokat találni. A mezőgazdasági termékek piaca (szántóföldi növények, állatok) ma már uniós szintű mindkét országban, az értékesítés helyi közvetítőkön keresztül, de Európa számos pontjára (vagy azon kívül) történhet ártól és kereslettől függően. Arra azonban nem találtunk példát, hogy valaki célzatosan csak belföldi vagy csak külföldi, esetleg anyaországi piacra rendezkedett volna be. A mezőgazdaságban az adott évi kereslet határozza meg az értékesítés lehetőségeit. A vendéglátás és az ahhoz szervesen kötődő borászat elsősorban helyi, térségi vonzerő, de a piac ennél nagyobb.

**A magyarországi növekvő érdeklődés, Muravidéken Ausztria közelsége
fejlesztési lehetőségeket rejt az ágazatban érintettek számára.
Ez a foglalkoztatásra annyiban van hatással, hogy szükség van magyarul (és németül is)
beszélő munkatársak felvételére.**

A családi vállalkozások mindegyike átment egyfajta piaci kényszerek diktálta átalakuláson a múltban, amely részben még ma is tart. A veszteséges vagy kevésbé rentábilis tevékenységek leépítéséről szinte mindenki be tudott számolni (pl. tejtermelés vagy biztosítási tevékenység egy szolgáltatónál), amellyel párhuzamosan a jövedelmezőbb irányokat fejlesztették inkább (pl. szántóföldi növények, húsmarhák, vendéglátás), amelyek mellé új piaci lehetőségeket is keresnek (pl. mezőgazdasági szolgáltatások vagy akár palackozott borok bevezetése).

Összességében elmondható, hogy minden vizsgált esetben a vállalkozás jövedelme a legfőbb alapja a család költségvetésének, ebből kiindulva a résztvevők fokozottan érdekeltek a fenntartásában és működésében, illetve ez a rokoni, személyes elköteleződést is erősíti.

A családi vállalkozások mint foglalkoztatók

Mint fentebb említettük, a vizsgált családi vállalkozások szinte mindegyike alapvetően mikrovállalkozás. Ez azt jelenti, hogy a 2-5 családtag mellett általában 1-5 fő állandó, illetve a tevékenységtől függően több alkalmi munkavállalót foglalkoztatnak. Éppen ezért a dolgozók elsősorban szakmunkásfeladatokat végeznek magasabb iskolai végzettséget nem igénylő munkakörökben. Ezeknél a mikrovállalkozásoknál az állandó dolgozók nem ritkán olyan régóta meglévő munkatársak, akik szinte családtagként tudnak e sajátos üzemműködésbe bekapcsolódni. Az alkalmi munkavállalók a vendéglátásban és mezőgazdaságban minden esetben jelen vannak, hiszen a szezonális feladatok többletmunkaerőt igényelnek. E sajátos szerkezetből adódóan a külsős munkavállalók a családtagoknál általában kisebb számban vannak jelen, amelyben így szervesen a családi jelleg dominál.

A munkavállalók számának változásával kapcsolatban nem lehet általános következtetéseket levonni. Lassú fejlődési pályát bejárva a családtagok mellett csak a megnövekedő piaci igények esetén jelennek meg új munkatársak, de dinamikus változásokról egyik esetben sem beszélhetünk.

A mintánkba került egyetlen horvátországi magyar kisvállalkozás, amely a turisztikai és mezőgazdasági főszezonban 20 főt is meghaladó létszámmal rendelkezik. Ebben az esetben is egy szerves, folyamatos fejlődés eredményeként alakult ki a létszám, amely elsősorban a két érintett ágazat prosperálásának következménye.

A munkaerőhiány a muravidéki és dél-baranyai magyar családi vállalkozásokat legalább olyan mértékben érinti, mint anyaországi társaikat.

A jellemzően csökkenő lélekszámú településeken az uniós csatlakozás jelentősen meggyorsította a munkaerő elvándorlását,

amelynek következtében kivétel nélkül akként nyilatkoztak, hogy ez jelentős problémát jelent számukra. A jelenség alapvetően meghatározza foglalkoztatási mozgásterüket.

Mindösszesen két vállalkozó foglalt állást arról, hogy ő minden körülmények között a magyar nemzetiségű munkavállalók alkalmazásához ragaszkodik, elsősorban azért, hogy saját közösségük tagjainak adhassanak lehetőséget.

Az etnikai hovatartozás kérdése még két másik esetben jelent meg, ugyanakkor elsősorban piaci szempontok szerint. Például a Muravidéken egy szaküzlet esetén törekedtek arra, hogy a magyar nemzetiségű munkatárs mellett szlovén anyanyelvű kollégát is alkalmazzanak, hogy a vásárlókkal megfelelően tudjon kommunikálni; míg a szálláshely esetében, ahol a vendégek zöme magyar, az volt a cél, hogy magyar anyanyelvű legyen a munkatárs.

Ahol ezek a piaci kényszerek nem léteznek, ott

az új munkatársak megtalálásánál egyértelműen a kínálat dönt.

Az álláskeresők száma az elvándorlás miatt olyan alacsony, hogy a felvételnél az etnikai hovatartozás lényegtelen szemponttá degradálódik és a vállalkozás gazdasági érdekei kerülnek középpontba. (Igaz ez legalábbis a szakmunkási, dolgozói körre. Méretükből adódóan a magasan képzett munkatársak esetleges hiányát a megkérdezett vállalkozások nem észlelhetik.)

„Nálunk gond, hogy nem tudsz találni munkást. Nincs itt nagyon sok gondolkodás, aki jön, fel kell venni.” (mezőgazdaság és vendéglátás ágazat, Várdaróc)

„Mi is úgy lettünk nevelve, hogy ne nézd azt, kiféle-miféle, csak hogy normális legyen. Mindegy, melyik faluból érkezik.” (mezőgazdaság és vendéglátás ágazat, Muravidék)

Ebből kifolyólag a nemzetiségi arányok megoszlásában nem lehet törvényszerűségeket felfedezni.

Ahol több alkalmazott is jelen van, körülbelül fele-fele arányban oszlik meg a magyar és a többségi nemzet képviselőinek száma,

de ez egy esetben sem tudatos döntés eredményeként született.

A vállalkozáson belüli kommunikáció nyelve is teljesen változó. Ahol magyar munkavállalók vannak, ott egyértelműen ezen a nyelven zajlik a szervezés. Ahol már horvát vagy szlovén kollégák is dolgoznak, ott inkább ez vegyesen működik. Mindezt lehetővé teszi, hogy

jellemzően kétnyelvű településekről van szó, ahol a többségi nemzet tagjai közül is sokan legalább értik a magyar nyelvet, illetve a magyarok pedig beszélnek az államnyelven.

Egy esetben arról is be tudtak számolni az interjúban, hogy a született szlovén munkavállaló elvárások nélkül megtanult magyarul. Olyat egy esetben sem tapasztalhattunk, hogy a vállalkozó magyar anyanyelve kötelezően jelent volna meg a munkavállalók irányításában.

A dolgozók és családtagok közötti viszonyról elsősorban ott lehet bővebben beszámolni, ahol 1-2 munkavállaló van jelen. Itt többen akként nyilatkoztak, hogy a tartós kollégák egy idő után szinte családtaggá válnak, akiktől sok tekintetben rugalmasabb hozzáállást igényelnek, de anyagilag, emberileg sokkal nagyobb támogatást kapnak, mint egy átlagos munkavállaló.

Mindezek nyomán úgy értékelhetjük, hogy a családi vállalkozások magyar identitása elsősorban nem a gazdasági tevékenységükben érvényesül. Vállalkozók, gazdálkodók, akik magánemberként, családként magyarok, de a gazdasági kényszerek között, a mindennapi üzemszerű működésben ez nem feltétlenül jelenik meg szempontként.

Pályázati és fejlesztési tevékenység

E téma tárgyalásánál Horvátország és Szlovénia esetében is le kell szögezni, hogy a 2008-as világgazdasági válság utóhatásai a mai napig igen intenzíven éreztetik hatásukat. Horvátország esetében az elmúlt évekre jellemző bizonytalan belpolitikai környezet mellett a gazdaság csak nagyon lassú növekedési pályára állt rá. Az ország 2013-as uniós csatlakozása jelentős piaci kihívásokat is okozott, amelyek nyomán a gazdaság szerkezetében jelenleg is átalakulások zajlanak. Emellett a bürokratikus rendszer felépítésével együtt az uniós támogatások csak nagyon lassú ütemben jelentek meg a gazdasági szektorban, és az első években kis- és mikrovállalkozások számára elérhetetlenek voltak.

Szlovénia esetében a gazdasági válság elhúzódásához a nem megfelelő pénzügypolitika is szervesen hozzájárult. Az ország hosszú ideig az államcsőd felé haladt. Ennek eredményeként

Szlovéniában napjainkban szinte nem működik a hitelezési gyakorlat:

mikro- és kisvállalkozások nem tudnak fejlesztési forrásokhoz hozzájutni. Így pl. egy pályázati önrész megteremtése is lehetetlenné válik.

Mindezekből következőleg a kutatás referencia-időszakában, az elmúlt 5 évben a mintánkba került családi vállalkozások körében alig találunk olyat, aki bankhitelt vett volna fel vagy pályázott volna valamilyen fejlesztési támogatásra. Ennek ellenére minden vállalkozás be tudott számolni kisebb-nagyobb fejlesztésekről, de ezek forrása minden esetben a visszaforgatott profit vagy esetleg ezt kiegészítve kisebb személyes kölcsönök.

E helyzet értékelése során azt is figyelembe kell venni, hogy zömében olyan mikrovállalkozásokról beszélünk, ahol a növekedési potenciál alacsony, tehát mindenképpen csak egy lassú ütemű fejlődés képzelhető el, amelyhez a pályázati támogatások nem mindig illeszkednek. Ugyanakkor a megfelelő banki hitelezés égető hiányát mindkét országban tapasztalják.

Mivel mindkét területen zömében mezőgazdasági kötődésű vállalkozásokkal készült a kutatás, így a

megkérdezett vállalkozások területalapú támogatásokból részesülnek.

Az ezzel összefüggő pályázati adminisztrációval kapcsolatban nem számoltak be külön nehézségekről, így mindenki részt vesz benne. Ellenben Magyarországhoz képest sok tekintetben eltérő a rendszer mindkét esetben:

**a kifizetések részletekben és elhúzódva érkeznek,
a megpályázott támogatás mértéke előzetesen sosem ismert
és év közben is gyakran változik a kihelyezési rendszer.**

Ebből következőleg, bár fontos alapot jelentenek, de közel sem olyan jelentőségű a támogatás, amelyre a gazdálkodást kiszámítható alapokra lehetne helyezni.

„Tavaly például a takarmánybabot már elvetették egyesek, és akkor kijelentették, hogy nagyon sokan vetették, nem lesz rá támogatás. Minden pillanatban változtathatják a szabályokat.” (családi gazdálkodó, Muravidék)

„A támogatásokra rá vannak szorulva nemcsak a szőlészek, hanem a mezőgazdászok is. Ígérik, hogy küldik, akkor végül nem küldik, és akkor az ember számít rá.” (szőlészeti vállalkozás, Dél-Baranya)

Az elmúlt évek fejlesztéseit tekintve, több beruházás is megemlíthető a családi vállalkozások esetében. A vendéglátással-szállásadással foglalkozók körében minden esetben be tudtak számolni egy-egy önerőből megvalósult tervükről: új éttermi rész kialakítása vagy a meglévő kapacitások bővítése. A mezőgazdasági vállalkozások esetében a fejlesztések kétirányúak voltak. Anyagi lehetőségeikhez és a kínálathoz mérten igyekeztek a földmennyiséget növelni, vagy több parcellát összevonni, cserélni, amely mindkét államban komoly kihívást jelent, mivel az egykori Jugoszláviában nem zajlott tagosítás.³⁴ A fejlesztések másik csoportját a gépészeti beruházások jelentik. Általános törekvés, hogy anyagi lehetőségekhez, saját visszaforgatható tőkéjükhöz mérten modernizálják a gépparkot.

³⁴ A paraszti kisgazdaságok megszűnésével, a népesség idősödésével ezekben az országokban napjainkban zajlik a földbirtok koncentrációja, amely versenyhelyzetet teremt.

A horvátországi vállalkozások esetében lehetőséget jelentenek a nemrég megnyílt uniós mezőgazdasági támogatások, amelyekre

**minden megkérdezett adott be vagy tervez beadni pályázatot
termelési infrastruktúrájának fejlesztésére:**

pl. ültetvénymodernizáció, új eszközök, telephelyfejlesztés. Minden esetben külső pályázatírói segítséget vesznek igénybe a családi vállalkozások, elsősorban ezekre a kiírásokra szakosodott szolgáltatók megkeresésével.

A Muravidéken már konkrét realitást jelent a magyar állami támogatásból megvalósuló Muravidéki Gazdaságfejlesztési Program, Dél-Baranyában nagy várakozásokkal tekintenek a saját programjuk elé. E pályázati alapra minden megkérdezett szándékozott kérelmet benyújtani elsősorban kisebb léptékű terveik megvalósítására. A vendéglátással foglalkozók konyhai felszereltségüket kívánják javítani, a mezőgazdasági vállalkozások gépészeti eszközparkjuk modernizációjára reméltek támogatást. Az anyagi támogatáson túl lélektanilag is nagy szerepe van a programnak, a közvetlen támogatás révén saját megbecsültségük, az anyaországhoz való viszonyuk is erősödik. Ezt támasztja alá a 2016-os külhoni fiatal magyar vállalkozó programban támogatást kapott muravidéki vállalkozó esete is, ahol vendéglátás fejlesztése nagyon komoly forgalomnövekedést indukált számára. Mindkét országban nagy várakozásokkal tekintenek a további anyaországi pályázati lehetőségekre.

Végezetül megemlítenéd, hogy a horvátországi magyar vállalkozások hitelezése szempontjából nagy jelentősége van, hogy az OTP Bank fiókot nyitott Eszéken, ahol a sokkal kedvezőbb lehetőségek mellett kaphatnak pénzügyi segítséget elsősorban magyar kötődésük, valamint a bank stabil működése okán. Mindezt a vállalkozások is nagy elégedettséggel fogadták. Muravidéken ez a lehetőség egyelőre nem valósult meg.

Vállalkozói ökoszisztéma

A családi vállalkozások környezetének vizsgálata során elsősorban az állam és intézményeinek szerepére kérdeztünk rá. Általános következtetésként megállapítható, hogy

az állam részéről a legnagyobb akadályként a bürokratikus rendszert tapasztalják.

A mindennapi ügyek intézése mindkét országban rendkívül sok időt vesz el a tényleges munkától. Ezzel kapcsolatban több negatív példát is ki tudtak emelni. Pl. egy horvátországi vállalkozás esetén az, hogy a fiatalabb családtag nevére kerüljön egy rendkívül körülményes procedura volt; vagy a Muravidéken a növényvédelmi hatósági ellenőrzés során a helyszínen más megállapítások történtek, mint amelyek később az írásban kapott határozatban szerepeltek. De ilyen esetekről szinte minden megkérdezett be tudott számolni.

Az adminisztráció és bürokrácia csökkentésében egyik országban sem tudtak pozitív eredményekről beszámolni, és leginkább úgy tapasztalják, hogy a politikai ígérek ellenére semmilyen változás nem történik. Horvátországban olyan vélemények is elhangzottak, hogy az uniós csatlakozást követően csak nőttek a bürokratikus terheik.

Az adózási rendszerrel kapcsolatban egységesen mindkét országban semlegesen nyilatkoztak. A megkérdezettek véleménye szerint az adózás bármilyen mértékű is legyen, mindenképpen teher, de tudomásul veszik, hogy ezekkel a kiadásokkal alapvetően tervezniük kell. Az adócsökkentésben szintén nem észleltek érdemi változásokat az elmúlt években.

A jogszabályi és egyéb feltételeknek optimálisan megfelelő a családi vállalkozások sokszor jogilag több vállalkozást fognak össze. Egy jellemző példa a Muravidékről:

„Két kft. is van a háznál. Egyik az a vendéglátást fogja össze, a másik pedig a bolt. Édesanyám magánvállalkozó. A bátyám pedig magánvállalkozó, aki a húsfeldolgozással foglalkozik. Ezen kívül van még kettő, amelyek nem cégek, hanem magánszemélyek EU-s adószámmal. A bátyám mint paraszt, amelyben eteti az állatokat, de vállalkozóként dolgozza fel. Én pedig adószámmal megtermelem a szőlőt, és a kft. eladja.” (vendéglátás és mezőgazdaság ágazat, Muravidék)

Éppen a bürokratikus akadályok miatt (valamint mert jogszabályok is előírják), a megkérdezett

vállalkozások mindegyike külső megbízott könyvelőt alkalmaz.

Mivel általában többéves munkakapcsolatban állnak, így megfelelő bizalmi viszony alakult ki, a megkérdezettek alapvetően elfogadják ez a megoldást. A vizsgált mikrovállalkozásoknak arra nincs külön lehetőségük, hogy az egyéb adminisztrációt külön munkatárssal végeztessék, így ez általában valamelyik családtag általános feladataként meghatározható.

„Egyre több a papírológia, nagyon sok munka van kint, a földeken is, ezzel együtt ez így túl sok lenne könyvelő nélkül” – foglalta össze egy baranyai családi gazdálkodó.

Mint említettük,

alig adtak be pályázatokat

a megkérdezett vállalkozások. De ezekben az esetekben mindig külső, az adott kiírásra specializált pályázati író segítségét vették igénybe. Ezek megítélése a pályázat sikerétől függően vegyes (vagy az interjú pillanatában nem volt megítélhető).

Összességében elmondható, hogy egyik országban sem voltak olyan intézkedések, amelyek speciálisan a családi vállalkozásokat érintették volna, így aztán nincs olyan tapasztalatuk a megkérdezetteknek, hogy az állam külön segítené vagy gátolná tevékenységüket.

Üzleti kapcsolatok

Az etnikai hovatartozásnak az üzleti kapcsolatokban csak korlátozott szerepe van.

Mindebben természetesen annak is jelentősége van, hogy e magyar családi vállalkozások olyan területeken dolgoznak, ahol a magyar közösség a többségi nemzettel vegyesen él együtt, az adott ország gazdaságának szerves részét képezik, és az EU-nak köszönhetően a piac még jelentősebben kitágult az elmúlt évtizedben.

Elmondható, hogy a legtöbb megkérdezett vállalkozásnak vannak magyarországi üzleti kapcsolata, i elsősorban a beszerzés terén. Itt elsősorban a mezőgazdasági termeléshez kapcsolódó beszerzésekre kell gondolni, pl. gépek, vetőmag, növénykállatok, borászati alapanyagok stb. A magyarországi beszerzéseknek minden esetben a legfőbb oka, hogy olyan termékekről van szó, amelyekhez Horvátországban vagy Szlovéniában nem juthatnak hozzá, vagy pedig az anyaországban olcsóbb vagy jobb minőségű. Kétségtelen, hogy e kapcsolatokban a közös nyelv és a földrajzi közelség külön hozadékot jelent, de a nemzetiségi dimenzióval szemben, csakis a piaci szempontok érvényesülnek.

Az értékesítésben is megjelenik a magyarországi piac,

de itt két jelenséggel állunk szemben. Egyrészt a termékek eladásában, pl. a mezőgazdaságban csakis az árverseny a döntő. Másrészt a turisztikai szolgáltatások piacán résztvevőknek a vendégkör nagy arányát a magyarországi látogatók adják. Ebben az esetben már érdeke a családi vállalkozóknak a nemzetiségi hovatartozás hangsúlyozása, a tudatos imázsépítés, a magyar nyelvű megjelenés. E dimenzióban kétségkívül meghatározó az etnicitás kérdése.

A belföldi üzleti kapcsolatok esetében nem fedezhető fel, hogy a más magyar vállalkozásokkal való viszony kiemelten jelenne meg, sőt inkább a többségi nemzet tagjainak vállalkozásai jelennek meg többségében. Mindennek semmilyen nemzetiségi színezete nincsen, pusztán a piaci viszonyok és lehetőségek a döntő tényezők.

„Amikor van az aratás, ki ad többet, oda adjuk el. Vagy jön a kereskedő, mond egy árat, aztán már viszik is Olaszországba. De mi dolgozunk Magyarországra is, Szlovéniába is, Ausztriába is, Horvátországba is. Itt van közel a határ.” (családi gazdálkodó, Muravidék)

Igazán jelentős piaci versenyhelyzetről a legtöbb vállalkozó nem tudott beszámolni, egy autóipari szolgáltatón kívül, számára

a legnagyobb konkurenciát a fekete piac jelenti.

A vendéglátásra is mindkét országban a békés egymás mellett élés jellemző és nem versenytársakként tekintenek egymásra az adott térségben dolgozók. Lényegében hasonló a mezőgazdaságban is, hiszen a piac rendkívül széles. Verseny inkább egy-egy eladó vagy bérbeadó föld vásárlásakor szokott kialakulni. A horvátországi Baranyában a borászatok számára kezd komolyabb konkurencia kialakulni, ahol az elmúlt években számos tőkeerős befektető jelent meg, modern szőlészeteket kialakítva, akik a piaci versenybe is könnyebben bekapcsolódtak.

„Van konkurencia, de nem olyan, amitől félni kell. Vannak hasonlóak, de egyik sem olyan, mint a miénk. Én nagyon szívesen küldöm el a vendéget mások felé is, itt már megkóstolt mindent, próbáljon ki mást is.” (vendéglátási ágazat, Muravidék)

Más a helyzet a szervezett együttműködések esetében. Mindkét országban van kimondottan magyar vállalkozásokat, gazdákat összefogó szervezet (Muravidéki Magyar Gazdák és Vállalkozók Egyesülete, illetve HMDK Gazdakör), amelyekben csaknem minden megkérdezett interjúalany részt vesz. E szervezetekkel kapcsolatban előnyként elsősorban nem az üzleti szempontokat tudták kiemelni, hanem azt, hogy van egy olyan lehetőség, amely biztosít bizonyos érdekképviselést, információáramlást, szakmai fejlesztést vagy tanulmányutakat. Szerepet játszik az együttműködésben a magyar közösségi tudat, valamint hogy hasonló helyzetű vállalkozások vesznek benne részt.

Ezzel párhuzamosan minden vállalkozásnak van egy informális, baráti jellegű hálózata is más hasonló cégekkel, termelőkkel, amelyben időről időre megosztják tapasztalataikat, vagy csak konzultálni tudnak egy adott kérdésben. Ezek a hálózatok többnyire a magyarság mellett szerveződnek (ahol összeköti a nyelv, a kultúra), de ez közel sem kizárólagos, a többségi nemzet tagjai is gyakorta helyet kapnak benne (ahol tevékenység, a lakhely, szimpátia is kapocs). Ezek a hálózatok az országhatáron is túlnyúlhatnak, pl. egy baranyai borász számára az egykori budapesti egyetemi társai is nagyon fontos kapcsolatot jelentenek.

„Mi nem zárkózunk el egymástól. Megvitatjuk, ki hogyan műveli a szőlőt, készíti a bort, merre tudnak lépni... Én azt mondom, hogy azért jobban a magyar a magyarral próbál kommunikálni, de itt kölcsönösen azért nem zárkózik el senki a horvátoktól sem. Itt nincsenek nemzeti ellentétek.” (szőlészet-borászat, Dél-Baranya)

A nemzetiségi hovatartozás a vállalkozások társadalmi szerepvállalását is meghatározza. Tevékenységi körükhöz és anyagi lehetőségeikhez mérten csaknem minden vállalkozás támogat különböző társadalmi, közösségi programokat vagy ténylegesen pénzzel, vagy inkább valamilyen ajándék, szolgáltatás felajánlásával.

A támogatott ügyek többsége a magyar közösséghez kötődik

(helyi kulturális egyesület, sportrendezvény, valamilyen jótékonyági program stb.), de ez sem kizárólagos. Van, hogy a települési, helyi szempont a döntő, amelynek a többségi nemzet tagjai is részesei. A társadalmi szerepvállalás nem feltétlenül a vállalkozáshoz kötődik (bár bizonyosan nem elválasztható), a családtagok magánemberként gyakran tagjai helyi szervezeteknek, egyesületeknek is. Egy vállalkozó arról számolt be, hogy térségi szerepük kapcsán olyan sok felkérést kapnak különböző ügyek támogatására, hogy az már túlzó anyagi megterheléssel jár számukra, és próbálják racionális keretek között tartani.

A társadalmi szerepvállalásuktól függetlenül a családi vállalkozások helyi, közösségi megítélésüket többnyire jónak vagy semlegesnek tartják, illetve nincsenek ilyen irányú tapasztalataik. Ugyanakkor a vállalkozói létből adódóan sokan tapasztalnak bizonyos fokú irigységet is, amelyet abból a szempontból sérelmeznek, hogy a relatív sikereik, jólétük mögött sokan nem látják az egész család befektetett munkáját és küzdelmét.

Jövőtervek

Mint említettük, a vizsgált családi vállalkozások mikrojellegéből és tevékenységi körükből is adódóan dinamikus fejlődési lehetőségek kevésbé jellemzőek rájuk. Ennélfogva

a jövőtervekkel kapcsolatban kiemelten ambiciózus törekvésekről kevésbé tudtak beszámolni.

Ez egyes esetekben összefügg feltehetően azzal is, hogy immár több évtizedes működésük révén elérték növekedésük felső határát. További bővülés olyan tőkeállományt igényelne, amelyre nincs lehetőségük és a piaci igények sem feltétlenül diktálják.

Két esetben tudtak nagyobb fejlesztési tervről beszámolni, egy horvátországi kisvállalkozás szarítókapacitás kiépítésével mezőgazdasági lábát kívánja teljessé tenni (és egyben a fejlesztéseket lezárni), míg egy muravidéki falusi vendéglátó modern konyha kiépítésével növekvő vendégkörük igényeit és esetleges más piaci réseket célozna meg. Mindkét esetben pályázati támogatásból várják a megvalósítás fedezetét.

A többi vállalkozás elsősorban kisebb, még nem, vagy csak fokozatosan realizálódó jövőtervekkel kívánja hatékonyságát növelni. A mezőgazdaságban elsődleges a földállomány növelése, de csak olyan mértékben, hogy az még a családtagokkal megművelhető legyen, illetve a földterület koncentrációja, hogy rentábilisabb legyen a gazdálkodás. Hasonlóan általános törekvés a gépállomány modernizációja is. Egyéb szektorokban elsősorban újabb szolgáltatások bevezetésével, a meglévő adottságok fejlesztésével (pl. szálláshelyek bővítése) szinten kisebb lépésekben terveznek előrelépni.

A vállalkozás családi jellegét mindenki szeretné megőrizni,

ezt a megkérdezettek természetesen kezelik. Többen a még részt nem vevő családtagok reménybeli bevonásával ezeket az adottságokat tovább szeretnék növelni.

„A testvéremmel ketten a saját vállalkozásunkból itthon megteremthetjük magunkat azt a létbiztonságot, hogy nyugodtan a családunk meg tudjon élni. Egy-két hektáron kellene a szőlőt cserélni, 14-15 hektáron azért már megfelelő volumen. Én azt gondolom, elsősorban a piacot kell fejlesztenünk. A palackozott borokban van a jövedelem.” (szőlészeti-borászati, Dél-Baranya)

Az átörökítés eseteinkben sehol sem jelent problémát, mivel a generációváltás már minden helyen lezajlott és a következő nemzedék felnövéséig ez sehol sem aktuális kérdés. Ugyanakkor a családi vállalkozások képviselői is általában szeretnék, hogy a jövőben is a leszármazottak folytassák a tevékenységet.

A KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT ÉS AZ ESETTANULMÁNYOK MÓDSZERTANA

KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT

A *2017 a külhoni magyar családi vállalkozások éve* című program keretében végzett kérdőíves vizsgálat régióként száz-száz vállalkozás vezetőjétől gyűjtött a cégre és az azt működtető családra vonatkozó adatokat azzal a céllal, hogy létrejöttük és működésük körülményeit, valamint a család és vállalkozás együttműködéséről, a tágabb társadalmi-gazdasági helyzetről és a jövőről alkotott véleményeiket feltárjuk. A társas vállalkozások regionális eloszlásai, valamint az egyes régiókra jellemző nemzetiségi arányok alapján, az Őrséget nem számítva, a külhoni magyar társadalmakban hozzávetőlegesen 88 000 működő családi vállalkozás van.³⁵ Annak ellenére, hogy Erdélyben, a Felvidéken, Kárpátalján, Vajdaságban eltérő létszámú (családi) vállalkozás működik, a sajátosságok és jelenségek jobb láthatósága érdekében mind a négy régióban azonos elemszámú mintán végeztük a kutatást.

A mintavételi lehetőségeket a családi vállalkozások országonként változó jogi és gazdasági meghatározása, valamint a rendelkezésre álló nagyon heterogén adminisztratív és statisztikai alapadatok korlátozták. Ennek ellenére, ahol csak lehetett, megpróbáltunk statisztikai reprezentativitásra törekedni, kiegészítve a *2017 a külhoni magyar családi vállalkozások éve* program körútjára és képzéseire jelentkező vállalkozók névsorának használatával. A reprezentativitás igénye Erdélyben valósult meg leginkább: a 2011. évi népszámlálás vállalkozókra, családi vállalkozásokra és a magyarok arányára vonatkozó adatai alapján rétegzett mintavétel történt. A mintában a kutatók a magyar nemzetiségű vállalkozók számát megyék és településtípusok szerint rétegezték, majd a rétegeken belül a listákról, cégjegyzékből, illetve ajánlások révén választottak alanyokat.³⁶ A hivatalos statisztikai adatokat Vajdaságban lehetett még használni. A 2011-es népszámlálás adatai alapján választottak ki Szabadkán kívül hat, döntően magyarok által lakott községet (Topolya, Kishegyes, Magyarkanizsa, Zenta, Óbecse, Ada), ahol a Gazdasági Hivatal 2015-ös nyilvántartása alapján határozták meg az aktív vállalkozások számát. A vajdasági programrésztvevők listájáról kiválasztott vállalkozók száma ezekhez az arányokhoz igazodott.³⁷

Kárpátalján és a Felvidéken nem álltak rendelkezésre hivatalos statisztikai adatok, amelyek alapján a minta főbb sarokszámai meghatározhatók lettek volna. Emiatt mindkét régióban a családi vállalkozókat megcélzó képzések résztvevőinek listájáról vettek mintát, amit kiegészítettek egyéb nyilvántartásokkal is. Kárpátalján a 2016-os és 2017-es magyarországi kiírásokra pályázott vállalkozók³⁸ névsora, valamint a Kárpátaljai Magyar Vállalkozók Szövetségének tagsági adatbázisa jelentette a mintavételi keretet. E két típusú forrásból egy közel kétezer vállalkozót tartalmazó lista készült, melynek egyharmada, hatszázhetvennégy fő dolgozott családi vállalkozásban. Ebből véletlenszerűen választottak ki száz vállalkozót. Felvidéken szintén pályázók és képzésre jelentkezők listáit,³⁹

³⁵ A számítás részleteit és a megközelítés korlátait lásd *A külhoni magyar családi vállalkozások becsült száma c.* fejezetben.

³⁶ A kis esetszámok miatt a szóránymagyarság körében megyecsoportokat alakítottunk ki: Brassó, Szeben, Fehér és Hunyad körzet, valamint Beszterce-Máramaros körzet, és ezekben a városi és falusi esetszámokat bármelyik megyeszékhelyről vagy magyarok által is lakott kisvárosból lekérdezhették. A megyéken belül a megyeszékhely és a kisebb, magyarlakta városok nagyobb része került a mintába, valamint egy (Székelyföldön több), véletlenszerűen kiválasztott község is. A vállalkozások kiválasztásakor 156, erdélyi képzésre jelentkezett és 72 gyulai résztvevőt tartalmazó listával dolgoztunk. Ebből a megyék/település szerinti bontás miatt rendszerint nem kellett mintát venni, ha mégis, akkor minden második esetet keresték meg e-mailen. Az e-mailen kapcsolatfelvételnek nagyon alacsony volt a válaszadási aránya. Ezért az eseteket ki kellett egészíteni más kiválasztási technikával vagy véletlenszerűen kiválasztott és lekérdezett vállalkozó ajánlott egy általa ismert, magyar nemzetiségű családi vállalkozót.

³⁷ A minta közel felét Szabadkán működő családi vállalkozásvezetők adták, 15-15%-uk Zentáról, Adáról és Magyarkanizsáról került ki, a többi községből pedig 5-5 körüli vállalkozót választottak ki a kutatók.

³⁸ 2016-ban a fiatal vállalkozók éve program, majd pedig az első ízben meghirdetett Egán Ede gazdaságfejlesztési program keretében pályázókat vették a kutatók alapul.

valamint vállalkozói szervezetek tagsági nyilvántartásait használták a kutatók kiindulópontnak. A pályázók és képzésen résztvevők összesen kétszáznegyvenen voltak. A Szlovákiai Magyar Fiatal Vállalkozók Szövetsége mintegy kétszáz fős tagsággal rendelkezik, amelynek körülbelül 20%-a családi vállalkozást vezet. A minta kialakulását a Magyar Nemzeti Kereskedőház regionális irodái is segítették javaslatokkal, mintegy százhusz vállalkozói elérhetőséget bocsátva a kutatók rendelkezésére. Az így összeállt listából a regionális eloszlás szempontjait figyelembe véve vettek mintát.

A fentiek alapján azt mondhatjuk, a kutatás a külhoni régiókban működő magyar családi vállalkozásoknak arra a szegmensére reprezentatív, amely az elmúlt években érdeklődést mutatott a magyarországi vállalkozásfejlesztési kezdeményezések és támogatások iránt. Ezekre a cégekre az aktivitás mellett a kutatásban mutatott nagyfokú együttműködési készség is jellemző volt. A kérdezőbiztosok által felkeresett tulajdonos cégvezetők viszonylag alacsony elutasítási arányához a sok témát lefedő, de inkább rövidebbre szabott kérdőív is hozzájárult. A kérdőív, bár kilenc tematikus blokkot tartalmazott, a jobbára zárt kérdésekre való szorítkozás a vállalkozók szorosan beosztott munkaidejét kívánta figyelembe venni. A kutatás során a vállalkozásra vonatkozó általános információk mellett rákérdeztünk a cégben szerepet vállaló családtagokra, a cég kapcsolataira és forrásszerzési gyakorlataira, valamint a vállalkozók cégvezetéssel és annak jövőjével kapcsolatos vélekedéseire is.

A kérdőív alkalmazása előtt a különféle forrásokból összeállított vállalkozáslistákról a kérdezőbiztosok három szűrőkérdés segítségével különítették el a családi vállalkozásokat a nem családi jellegűektől. A sokféle, országosan és diszciplínánként változó definíciós lehetőségek figyelembe vételével meghatározásunk szerint a családi vállalkozások:

- döntéshozatalában többségi részesedéssel bír a család valamely tagja;
- a tulajdonoson kívül legalább egy családtag legalább heti egy órát a cégben dolgozik és
- a cégben érdekelt családtagokban él valamilyen szándék annak átörökítésére, továbbadására vonatkozóan.

Esettanulmányok

A kutatási projekt keretében hat esettanulmány készült Kárpátalján, Beregszászon és környékén, Felvidéken, a Dunaszerdahelyi járásban, Erdélyben, Kolozsvárott és Udvarhelyszéken, Vajdaságban, Zentán és környékén, valamint egy közös esettanulmány fókuszált Dél-Baranya és Muravidék magyar családi vállalkozásaira. A térségi esettanulmányok célja az volt, hogy a külhoni magyar közösségekben működő magyar családi vállalkozások helyzetét „közelről”, az érintettek saját tapasztalatait és meglátásait feltárva ismerjük meg, de ugyanakkor abban a szűkebb és tágabb társadalmi és gazdasági kontextusban megfigyelve és láttatva őket, amely tevékenységük keretét képezi. A munka során kiemelt célunk az volt, hogy információkat nyerjünk, hogy információkat nyerjünk a családi vállalkozók fejlesztési elképzeléseiről, támogatási igényeiről, a magyarországi és a külhoni magyar gazdasági szereplőkkel való együttműködésükről és a növekedést akadályozó tényezőkről.

Minden terepkutatás 20-25 interjúra épült, amelyek nagy részét vállalkozókkal, kisebb részét pedig szakértőkkel készítettünk. Míg a magyar közösséghez tartozás kritériumát a megkérdezettek maguk döntötték el önmagukra és a többi vállalkozóra vonatkoztatva, a családi vállalkozók kiválasztását az alábbi szempontokra alapoztuk:

- egy adott városban és az azzal szomszédos néhány kisebb településen fejtik ki tevékenységüket;
- nagy, ismert és elismert családi vállalkozások, amelyek jelentős foglalkoztatók (komoly üzleti részesedéssel rendelkeznek), befolyással bírnak (ismertek), legalább 5 éve működnek (komoly üzleti hagyományokkal rendelkeznek);

³⁹ Az egyik a Nemzetpolitikai Államtitkárság 2016-os, fiatal magyar vállalkozókat megcélzó kiírása volt, a másik a 2017-es, családi vállalkozóknak szóló pályázat volt.

- esetenként hálózatokba szerveződve végzik tevékenységüket;
- eddigi aktivitásuk sikeres és a jövőre nézve is perspektivikusnak mondható;
- ugyanakkor viszont az adott településre/régióra nézve fontos vállalkozói tevékenységet fejtenek ki.

A megkérdezett szakértők a pénzügyi, helyi és országos döntéshozatali, illetve a civil, tudományos és szakmai szférát képviselik.

Az átlagosan 1-1,5 órás, félig strukturált interjúk a következő témákat fedték le:

- a vállalkozás létrejötte, története, alakulása, a család és vállalkozás összekapcsolódása;
- a vállalkozás főbb gazdasági jellemzői;
- a vállalkozás foglalkoztatási gyakorlata;
- értékesítés és marketingtevékenység;
- társadalmi felelősségvállalás, a közösség támogatása;
- pályázati és fejlesztési tevékenység;
- üzleti kapcsolatok a régióon belül és azon kívül;
- jövőtervek, utódlás, tervezett fejlesztések.

Fókuszcsoportos kutatássorozat

A 2017. év első hónapjaiban a Nemzetpolitikai Államtitkárság a Kárpát-medence több helyszínén is tájékoztatással egybekötött képzést, tréninget tartott a helyi és környékbeli magyar családi vállalkozások képviselőinek. Ezeknek az volt a célja, hogy feltárjuk, hogyan alakulnak ki egyes felfogások, szerepértelmezések és vélekedések a családi vállalkozói léttel kapcsolatosan, hogyan látják saját magukat és az őket körülvevő lehetőségeket és esetleges nehézségeket az érintett vállalkozók. Ennek érdekében minden alkalommal 8–15 résztvevőt toboroztunk, akiknek egy része vállalta a részvételt; velük hozzávetőlegesen 1,5 órás csoportos beszélgetéseket készítettünk. A résztvevők kiválasztásában igyekeztünk nem, életkori, ágazati, vállalatméret szerinti és regionális különbségekre is odafigyelni. Tekintettel arra, hogy nem mindenütt sikerült megfelelő számú vállalkozót toboroznunk beszélgetéseink számára, érdemben a szabadkai, csíkszeredai, rimaszombati és gyulai fókuszcsoportos interjúk anyagait tudjuk használni.

A beszélgetéseket egy moderátor és asszisztense vezették, a válaszokat flipchartra jegyezték, és arra buzdították a résztvevőket, hogy minél részletesebben és szabadabban fejtsék ki nézeteiket. A fókusz vezérfonala a következő témákat ölelte fel:

- A családi vállalkozások meghatározása, körülhatárolása, elkülönítése más típusú vállalkozásoktól;
- A családi vállalkozások előnyei és hátrányai egyéni perspektívából:
 - o A vállalkozásalapításra vonatkozó döntés, annak folyamata és szempontjai;
 - o A családi vállalkozáshoz való csatlakozás döntési folyamata és szempontjai;
 - o A család és vállalkozás egymásra gyakorolt hatása;
 - o A családi vállalkozások és a külföldi munkavállalás.
- Családi vállalkozások össztársadalmi és szakpolitikai perspektívából:
 - o milyen előnyökkel és hátrányokkal bír a családi vállalkozások léte a társadalom és gazdaság egészének szempontjából?
 - o kinek, miért és milyen eszközökkel, illetve milyen célok elérése érdekében célszerű a családi vállalkozásokat támogatni?

KÖNYVÉSZET

- Ács, Z. – Szerb, L. – Varga, A. – Ulbert, J. (2002): GEM, Entrepreneurship in Hungary 2001. PTE, Faculty of Business and Economics.
- Bálint Gy. (2008): Foglalkoztatási stratégiák Hargita megyében. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Christensen, G. N. (2016): New Opportunities and Old Constraints : the Context for Agriculture Sector Development in Serbia. Washington, D. C.: World Bank Group.
- Czaller L. – Csíte A. – Geambaşu R. (2016): Megkapaszkodás, gyarapodás, bátorítás. Jelentés a külföldi fiatal magyar vállalkozók helyzetéről. Budapest: HÉTFA Kutatóintézet és NPKI.
- Csata, Zs. (2012): The Social Determinants of Entrepreneurial Activity in Rural Transylvania. *Studia Sociologia*, 57 (1): 101–124.
- Duh, M. – Tominc, P. – Rebernik, M. (2007): Succession Issues within Family Enterprises in Slovenia. *Društvena Istraživanja*, 16 (4–5): 751–779.
- Duh, M. (2012): Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions. In Burger-Helmchen, T. (Ed.): *Entrepreneurship – Gender, Geographies and Social Context*, Rijeka: Intech, 209–234.
- Galetić, L. (2002): Characteristics of Family Firms Management in Croatia, *MER Journal for Management and Development*, 4 (1): 74–81.
- Grozdanić, R. – Radović-Marković, M. (2015): Family Businesses Motives for Internationalisation: Evidence from Serbia. In Dana, L-P. – Ramadani, V. (Eds): *Family Businesses in Transition Economies: Management, Succession and Internationalization*. New York: Springer, 267–292.
- Huszka B. – Bakó T. (2007). Észak-Vajdaság magyar többségű községeinek gazdasága. Budapest: Európai Összehasonlító Kisebbségkutatások Közalapítvány.
- Kovály K., Čermáková D. (2016): The role of social capital in economic life of the Ukrainian entrepreneurs in Czechia In: *AUC Geographica*. 2. pp.135–144.
- Kovály K., Erőss Á., Tátrai P. (2017): „Hát megpróbálunk küzdeni”: átalakuló boldogulási stratégiák Kárpátalján az Euromajdan után. *Tér és Társadalom* 31:(2) pp. 3–22.
- Mandl, I. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna.
- Marcotte, C. (2012): Measuring Entrepreneurship at the Country Level: A Review and Research Agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(3–4): 174–194.
- Molnár J., Molnár D.I. (2005): Kárpátalja népessége és magyarsága a népszámlálási és népmozgalmi adatok tükrében. Kárpátaljai Magyar Pedagógusszövetség, Ungvár.

-
- Pistrui, D. – Welsh, H. P. – Roberts, J. S.** (1997): The (Re)-emergence of Family Businesses in the Transforming Soviet Block: Family Contributions to Entrepreneurship Development in Romania, *Family Business Review*, 10 (3): 221–237.
- Reynolds, P. – Bosma, N. – Autio, E. – Hunt, S. – De Bono, N. – Servais, I.** (2005): Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 24 (3): 205–231.
- Sik E., Wellman, B.** (1999): Network Capital in Capitalist, Communist and Post-Communist Countries. In *Networks in the Global Village* pp. 225–255, edited by Barry Wellman. Boulder, CO: Westview Press.
- USH** (2017): Ukrán Állami Statisztikai Hivatal, munkanélküliségre vonatkozó statisztika.



