

OTDK - dolgozat

Köteles Kitti Mária

BA

Vincze Nikolett Noémi

BA

2011.

„Motiváló erők a családi vállalkozások esetében”

„Motivating powers in the case of family businesses”

Kézirat lezárása: 2010.11.15.

KÖTELES KITTI MÁRIA

III. évfolyam

Gazdálkodási és menedzsment szak (BA)

VINCZE NIKOLETT NOÉMI

III. évfolyam

Gazdálkodási és menedzsment szak (BA)

MOTIVÁLÓ ERŐK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ESETÉBEN

Motivating powers in the case of family businesses

Dolgozatunk kiindulásakor célunk elsősorban egy még Magyarországon feltáratlan terület, a családi vállalkozások vizsgálata volt, a tanulmányaink során érintett motivációs elméletek vetületében. Kiindulási alapként David McClelland motiváció elméletét választottuk, mely szerint az egyéneket a hatalomszerzés, a kapcsolatok, valamint a teljesítmény elérése motiválhatja.

Primer feltáró kutatást végeztünk, kérdőíves módszerrel vizsgáltuk hipotéziseinket, amelyek az alapítók fő motivációira, a vállalkozás jövőképeinek tervezettségére, valamint az alapítók pályafutására irányultak. A válaszadók a dél-alföldi régióból kerültek ki, összesen 63 családi vállalkozást vezető személytől kaptunk értelmezhető válaszokat.

A kutatás alapján elmondható, hogy a családi vállalkozókat leginkább a McClellandi értelemben vett hatalomszerzés, azaz az önállósodás és az anyagi függetlenség motiválta a vállalkozás létrehozásakor. Ezt az önállóságot meg is kívánják őrizni, az irányításban ritkán van a családon kívülről érkező menedzser. A tulajdonosok és az üzletmenet irányítóinak személye legtöbbször azonos. A családi vállalkozás vezetői az alapításkor ritkán rendelkeznek írásban foglalt üzleti tervvel. Továbbá az alapítók pályafutásában nem található általános érvényű azonosság, tehát nincs egy egységes réteg, foglalkozási kör, amelyből a családi vállalkozást alapítók kikerülnek. A családi élet és az üzletmenet egymásra hatásáról vizsgálatunk alapján azt mondhatjuk, hogy ha a vállalkozás problémákkal küzd, akkor az érezteti hatását a családi életben is. Az utódlással kapcsolatban a vállalkozók ritkán készülnek arra az esetre, ha egyik napról a másikra valakinek át kell adniuk az irányítást.

Kutatásunk rávilágít arra, hogy a családi vállalkozások a vállalkozások egy külön típusát képviselik méretüktől függetlenül, amiknek a család és a vállalkozás komplex interakciós rendszere miatt számos csak rájuk jellemző problémára kell megoldást találniuk.

KITTI MÁRIA KÖTELES

III. course

Business Administration and
Management (BA)

NIKOLETT NOÉMI VINCZE

III. course

Business Administration and
Management (BA)

MOTIVATING POWERS IN THE CASE OF FAMILY BUSINESSES

Motiváló erők a családi vállalkozások esetében

Our primary aim at the time of start of our essay was to examine a topic, the family businesses, that not revealed in Hungary yet, in the projection of the motivational theories. As starting basis we selected David McClelland's theory of motivation, according to the individuals are motivated by, the power, the affiliation, and the achievement need.

We made primer exploratory research; we examined our hypotheses with a questionnaire method. Our premises are about the main motivations of the founders, the vision of the enterprise, and last about the founders' career. The respondents got out of the region of the Southern Great Plain. We got answers, which can be interpreted, from altogether 63 person (family business leaders).

Based on the research can be related, that the family entrepreneurs are mostly motivated by power need (in a sense of McClelland) and the financial independence at the time of the business foundation. The entrepreneurs wish this self-reliance to be preserved, so a leader arriving not from the family is rarely in the management of their family businesses. The person of the owner and the manager is many times identical. The leaders of family enterprise rarely make a written business plan at the time of the foundation. Furthermore in the career of founders we did not find identity with general validity, so there are no uniform layers that from the family business founders derive. We may say based on our examination that the family life and the course of business affecting each other, if the enterprise fights problems, it has its effect felt in the family life too. We may say in case of succession, that the entrepreneurs rarely prepare for that event, if they have to give the leadership to somebody overnight.

Our research sheds light on it, that the family business represent a separate type of the enterprises independently of their size, because of the family and the business management complex interactional system they have to find solutions for several problems which only happens in family businesses.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1 MOTIVÁCIÓ	3
1.1 A fogalom	3
1.2 A motiváció elméletek	3
1.3 A motiváció elméletek gyökerei	4
1.3.1 Szükséglet elméletek:	6
1.3.2 Megerősítés elméletek	10
1.3.3 Eszközelméletek	11
1.3.4 Célkitűzés-elmélet	12
1.3.5 Teljesítmény elméletek	12
1.4 Motiválás napjainkban	15
2 CSALÁDI VÁLLALKOZÁS	16
2.1 A vállalkozástan kezdetei Magyarországon	18
2.2 A vállalkozások csoportosítása	22
2.3 A családi vállalkozásokban felmerülő nehézségek	24
2.4 A család és a vállalkozás szükségleteinek harmóniája	26
2.5 A teljesítmény növelése	27
2.6 A családi vállalkozások növekedési képessége	27
2.7 A családi célok elérése	29
2.8 Bizalom, a családi vállalkozás tőkéje	31
2.9 A családi vállalkozás továbbadása	32
2.10 A sikeres családi vállalkozás	33
2.11 A család elkötelezettsége	33
3 A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKAT MOTIVÁLÓ ERŐK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA	35

3.1	Módszertan	35
3.2	Hipotéziseink	35
3.3	Statisztikai elemzés eredményei.....	36
3.3.1	Általános statisztikai adatok	36
3.3.2	Családiság felmérése	39
3.3.3	Generációváltás	42
3.4	Tartalomelemzés	43
3.4.1	Értékek.....	46
3.5	Hipotézisek kifejtése	48
ÖSSZEFOGLALÁS		50
IRODALOMJEGYZÉK.....		52
MELLÉKLETEK.....		55

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat. Maslow: szükségletek és ösztönző eszközök.....	8
2. táblázat. A családi és nem családi vállalkozások közötti különbségek.....	18
3. táblázat. Rövidített keresztábra: Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját - alkalmazottak száma	41
4. táblázat. Az alapítói motivációk megoszlása	46
5. táblázat. A felmerülő értékek, normák gyakorisági táblázata	46
6. táblázat. Vezető alapítói értékek gyakoriságuk szerinti csökkenő sorrendben	48
7. táblázat. Alapítói pályafutások különbözőségének vizsgálata	49
Mellékletek	
8. táblázat. A gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint.....	55
9. táblázat. A minta összetétele a válaszadók mérete szerint.....	55
10. táblázat. A mikrovállalkozások aránya (2006. január-2010. szeptember)	56
11. táblázat. A vállalkozás piaca leginkább	57
12. táblázat. Az árbevétel nagyságrendje a legutóbbi évben (millió Ft).....	57
13. táblázat. Nyereséges volt e a vállalkozás az előző évben?.....	57
14. táblázat. Milyennek látja a vállalkozás kilátásait a következő évben?	57
15. táblázat. Volt-e az alapításkor írásba foglalt üzleti terve a vállalkozásnak?	58
16. táblázat. Felmérték-e a piacot a vállalkozás indulása előtt?.....	58
17. táblázat. A vállalkozás működése fejlődése során mérlegelnek-e környezetvédelmi szempontokat?	58
18. táblázat. Hány százalékában tulajdonos a családja összesen a vállalkozásban?	59

Motiváló erők a családi vállalkozások esetében

19. táblázat. A vállalkozás tulajdonosai és az üzletmenet irányítói más személyek-e?	59
20. táblázat. Az alkalmazottak között vannak-e rokonok, családtagok?.....	59
21. táblázat. Részt vesznek-e más családtagok az üzletmenet irányításában?	60
22. táblázat. Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját?	60
23. táblázat. Alkalmazottak száma - befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját? keresztábla.....	61
24. táblázat. Korreláció vizsgálat (Alkalmazottak száma - befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját)	61
25. táblázat. Részt vesznek-e más családtagok is az üzletmenet irányításában? Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját? keresztábla.....	62
26. táblázat Befolyásolja-e a családi kapcsolatok harmóniája az üzletmenetet?	62
27. táblázat. Mikor elkezdte a vállalkozásirányítást akkor ismert e más családi vállalkozókat személyesen?	63
28. táblázat. Készül-e a vállalkozás irányításának átruházására 5 éven belül?.....	63
29. táblázat. Be kívánja-e vonni családja következő generációját a családi vállalkozásba?	64
30. táblázat. Van-e a vállalkozásnak terve arra az esetre, ha egyik napról a másikra kell átvennie valakinek az irányítást valamely pozícióban?	64
31. táblázat. Van-e olyan személy a családban, aki tudatosan készül arra hogy egy napon Ön átadja neki a vállalkozás irányítását?	65
1. melléklet. Esettanulmány a morális ökonómia szemléltetésére	66
2. melléklet. Az általunk feldolgozott kérdőív	67

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra. Családi vállalkozás Venn-diagramon	17
2. ábra. A családi vállalkozás dilemmája	25
3. ábra. A család és a vállalkozás egyensúlya	26
4. ábra. A vizsgált családi vállalkozások TEÁOR '08 szerinti megoszlása.....	36
5. ábra. A vizsgált családi vállalkozások alapítási éveinek eloszlása (válaszok száma összesen: 63 db)	37
6. ábra. „Értékfelhő”	47

BEVEZETÉS

„Minden próbatétel és minden nehézség, amivel találkozunk, arról szól, hogy az ember, ha magába tekint, felismerhesse, hogy milyen erő irányítja, mi motiválja cselekedeteiben.” (Balogh Béla, [2007], l.o.)

A hirtelen jött pénzügyi világválság alapjaiban rengette meg a gazdaságot. Áldozatául esett számtalan szervezet, kisebb és nagyobb egyaránt. Válságos időkben az ember önmagából, valamint családjából merít erőt az újrakezdéshez, továbblépéshez. Véleményünk szerint ez igaz a családi vállalkozókra is. A dolgozat ennek megfelelően két szálon fog futni, majd ez a két szál egyesül.

Az első részben az olvasó megismerheti a motivációs elméleteken keresztül a cselekvésre ösztönző, továbbhajtó erőket. Betekintést nyerhet a szakma leginkább elfogadottnak tartott elméleteibe. Közismert kutatók munkássága nyomán végigtekinthetjük a tudományterület fejlődését, átformálódását.

Ezután - hazánkban - napjainkban eddig kevésbé feltárt területre lépünk, amikor a családi vállalkozásokkal kezdünk foglalkozni. Magyarországon mindössze egy szakirodalom jelent meg fordításban, valamint néhány hasonló témájú cikk és publikáció. A terület fontossága abban nyilvánul meg, hogy míg az Európai Unióban már nemzetközi kutatóhálózatok és lobbizervezetek foglalkoznak a családi vállalkozásokkal, addig itthon még a statisztikai hivatal sem tartja őket számon. Valamint az EU kutatásai alapján ezen típusú vállalkozások kevesebb veszteséggel vészték át a legutóbbi gazdasági világválságot (Dr. Kiss, [2010]). Mi lehet ennek az oka? Mi motiválja a családfőket? Miben tér el a családi vállalkozás a nem családitól? Ezek a kérdések állnak a dolgozat középpontjában.

Majd zárásként a két területet egybeforrasztó kutatásunkat szeretnénk ismertetni, amely kapcsolódik a SZTE - GTK Üzleti Tudományok Intézete és a Szinergia Kft. által kezdeményezett felméréshez. Az előbb említett kutatást saját ötleteinkkel gyarapítottuk a

Motiváló erők a családi vállalkozások esetében

dolgozat témájához illeszkedve. A vizsgálódás középpontjában a családi vállalkozások helyzetének felmérése, alapítói motivációinak feltérképezése áll. Első hipotézisként megfogalmazódott bennünk, hogy talán a családi vállalkozókat leginkább a hatalmi motiváció jellemzi. Következő nyitott kérdésünk, hogy vajon a családi vállalkozás vezetői az alapításkor rendelkeznek-e írásba foglalt üzleti tervvel? Szintén foglalkoztat, hogy az alapítók pályafutásában található-e általános érvényű azonosság? Ezen kérdésekre keressük a választ a dolgozatunkban.

1 MOTIVÁCIÓ

Ezen fejezet középpontjában álljon a motiváció elméleti háttere. Ismertetni szeretnénk ebben a témában a hagyományos irányzatokat, hiszen a későbbiek folyamán szeretnénk motivációs szempontból vizsgálni a családi vállalkozásokat. Ebben a dolgozatban nem célunk az idevágó összes terminus és kritika szembeállítása, csupán a populáris elméletek ismertetésére szorítkozunk, mivel több, mint 300 elmélet született ebben a témakörben. Ezen fejezetben kerül bemutatásra David McClelland motivációs elmélete is, melyet kutatásunk vezérfonalának választottunk.

1.1 A fogalom

A motiváció a latin eredetű *movere* igéből ered, melynek jelentése mozgatni, mozogni. Ezen tudományterület fókuszában az emberi viselkedés mozgatórugója áll. Olyan kérdésekre keresi a választ, mint például a cselekvés indításának okai (külső és belső tényezők hatása), miért éppen az adott cselekvéssel reagál az illető személy (csoport), folytatja-e a kiválasztott cselekvést, vagy befejezi (Weiner, [1992]). Miért maximális a teljesítmény, ha az egyes tevékenységekbe fektetett energia szintje alacsony? Mi tartja egy bizonyos szinten az emberi cselekvés aktivitását? Ezen témákra számtalan megoldás született, melyek többek között elméletekben öltöttek alakot.

A motiváció három fő összetevője Steers és Porter szerint a cselekvés energetizálása, irányítása, szabályozása. Ezek alapján a mi értelmezésünkben *„a motiváció egy olyan összetett folyamat, amely adott cél elérése, szükséglet kielégítése érdekében cselekvésre ösztönöz, cselekedeteinknek irányt ad, s gátat szab nekik”*.

1.2 A motiváció elméletek

A fogalomválasztás is sejteti, hogy eme hajtó erő vizsgálata eléggé komplex elemzést kíván, s az elméletek szintjén sincs egy egységesen elfogadott nézet. Minden ember,

egyén más, ezáltal motivációikat meghatározó tényezők is magától értetődően sokfélék. Ezen tényezők mérése is legtöbbször közvetett módon valósítható meg, hiszen a motivációra csak a személy viselkedéséből, saját introspekciójából, projekcióiból következtethetünk.

A szakirodalomban a teóriák számtalan csoportosítása létezik. Talán Campbell és szerzőtársainak (1970) tagolását használják a leggyakrabban, mely szerint minden elmélet besorolható két fő osztályba: a tartalom- és a folyamatelméletek osztályába. Azonban arra Campbell is felhívja a figyelmet, hogy minden jó motiváció elmélet egyaránt magában foglal a motiváció tartalmára és folyamataira vonatkozó elemeket. Így máris világossá válik, hogy ezekbe a kategóriákba sem lehet egyértelműen beilleszteni minden tézist. Terminológiánk szerint az elméleteket az általánostól kiindulva tematizáltan kívánjuk megjeleníteni, aszerint, hogy mi áll vizsgálódásuk középpontjában. Ez a felosztás röviden szemünk elé tárja az elmélet fejlődését, kezdve a témakör fontosságának felismerésétől az ember, mint önmegvalósító, racionálisan gondolkodó lény ábrázolásáig.

1.3 A motiváció elméletek gyökerei

A XX. század elején Frederick Winslow Taylor „A tudományos irányítás alapelvei” című művében megfogalmazottak alapján, a munkások motiválása abban rejlik, hogy az erőfeszítéseik után megfelelő anyagi elismerésben részesüljenek. A tudományos munkaszervezésnek nevezett módszerében lefekteti, hogy minden dolgozót teljesítménybérezéssel értékeljenek. Nézete szerint a bérezés és a teljesítmény közti kapcsolat hangsúlyozása, érzékeltetése vezetési feladat.

Taylor, Henry Fordnak, a futószalagos gyártástechnológia bevezetőjének tanácsadója volt, végzettsége szerint gépészmérnök, nem pszichológus. Az üzemben Ford munkásai a magas fizetség ellenére viszonylag rövid idő után felmondtak, hiszen a végletekig leegyszerűsített munka, (Taylor analízis-szintézis módszerének köszönhetően) a dolgozók elidegenítéséhez vezetett, ami végső soron az anyagi elismerés ellenére alacsony teljesítményt, motivációt eredményezett (Klein, [2003]).

George Elton Mayo-t az „Emberi kapcsolatok” szellemi atyjának tekintik (ő már valóban pszichológus), hiszen ő emelte a vizsgálódás középpontjába a szociális tényezőket „Az

ipari civilizáció emberi problémái” című könyvében (1933). Ebben a műben kutatási eredményeit szummázva arra a megállapításra jutott, mely szerint a munkatermelékenységet számottevően befolyásolják a szociális tényezők, a szervezeten belül kialakult emberi kapcsolatok, pszichológiai tényezők. Másik fontos észrevétele, hogy a munkamegosztásból eredő viszonyoknak, kapcsolatrendszereknek köszönhetően kialakuló informális csoportok, gyakran nagyobb hatással vannak a szervezet működésére, mint a formális egységek. Emellett, már az a tény, hogy a munkásokat szoros megfigyelés alá helyezték emelkedő termelési volument eredményezett (erre az összefüggésre, már Taylor is rámutatott) (Schein, [1978]).

A XIX. század végén, XX. század elején a pszichológiai elméletek kiindulópontját a biológiai fogalmak jelentették. Ernst Wilhelm von Brücke a mechanisztikus biológia képviselője a viselkedés miértjét a szervezet belső biokémiai erőinek tulajdonította, szerinte az élő szervezet olyan dinamikus rendszer, amelyet a kémia és fizika törvényei szabályoznak. Jacques Loeb a tropista teória képviselője is elveti a cél, szándék fogalmát a tudományban, kitart amellett, hogy a viselkedés külső ingerekre adott válasz, nem szándékos, tudatos cselekedet. Brücke követője volt Sigmund Freud, aki hatására megalkotta a pszichoanalízis elméletét; míg a tropista iskola hatására a behaviorizmus teóriái fogalmazódtak meg.

Az ösztön fogalmát McDougall (1908) emelte át a pszichológiába (hormikus teória). Véleménye szerint a motiváció ösztönös folyamat, melyet 18 alapösztön összjátéka befolyásol (velünk született hajlamok és testi szükségletek), ezek határozzák meg viselkedésünket. Az ösztönök érzelmi állapotot is kelthetnek és ezáltal hatnak közvetlenül a magatartásra. McDougall szerint tanulással nem változtathatunk az ösztönös viselkedésen (Klein, [2003]). Elméletét támadták mind a mechanisztikus biológia képviselői (az ösztön mechanisztikus felfogása miatt), mind a behavioristák (a tanulás szerepe miatt).

Az 1920-as években világossá vált, hogy az ösztön fogalmával nem magyarázható a viselkedés minden aspektusa. Robert Sessions Woodworth vezette be a drive fogalmát a tudományos pszichológia középpontjába, ezt a definíciót használta a szervezet általános aktivitási szintjének jellemzésére. Woodworth számára a viselkedés elemzésének egysége nem az inger-válasz kapcsolat, hanem maga a viselkedés. Értelmezése szerint drive-nak tekinthető minden cselekvésre készítő belső tényező. Ezen tényezők egy része biológiai

készítés (éhség, szexualitás), jó részük azonban az egyéni élet során alakuló szándék és készenlét. Ezek a válaszkészenlétek nem önálló létezők, mivel maguk is korábbi viselkedésekből származnak. A célirányosság a viselkedés fontos szervező elve, a célok és szándékok azonban maguk is okozatok (Fehér, [1991]).

A drive szükségletekből alakul ki. Ezek a szükségletek feszültséget okoznak, amit az élőlények igyekeznek csökkenteni. Ez a feszültség csökkentés a drive-redukció, ami a homeosztázis, vagyis az ideális egyensúlyi állapot fenntartását biztosítja (Weiner, [1992]).

A motivációs pszichológia 30-as években is megmarad sajátos kérdéskörnek. Továbbfejlődése lényegében a McDougall és Woodworth felvetette kérdések konkretizálásából állt. Kialakul a biológia új fejezete, mely szakít az állati viselkedés mechanikus leírásával anélkül, hogy McDougall misztikus ösztönfogalmához fordulna. A másik továbbfejlesztés, a motivációs pszichológia alapfogalmait a humánspecifikus értékirányultságokkal kapcsolja össze, így eljut a sajátosan emberi motivációs rendszerek problémájáig (Pléh, [1992]).

Az eddigiekben ismertetett elméletek során megtapasztalhattuk, hogy a hangsúly a külső tényezőkről (megerősítés, környezeti tényezők), áttevődött a belső folyamatokra. Még azok a kutatók is, akik a motiváció inger-válasz modell mellett érvelnek, napjainkban inkább az egyén belső konstruktumait, interpretációit jelölik meg a motiváció mozgatórugójaként (O'Neil - Drillings, [1994]).

A következő bekezdésekben néhány, a motiváló erőket egy bizonyos tematika köré csoportosító elméletet szeretnénk ismertetni.

1.3.1 Szükséglet elméletek:

A teljesítményszükséglet hagyományosan egy adott céllal kapcsolatos kiváló színvonal eléréseért folytatott versengés értelmében definiálható. Murray (1938) hatására megindult a pszichológusok körében a humán motiváció kutatása és ebben az időszakban rengeteg anyagot gyűjtöttek össze, olyan jelenségeiről, amelyeket nehéz lett volna megmagyarázni pusztán organizmikus tényezők alapján. Feltételezték nyíltan megjelenő és látens, burkolt motívumokat. Ezekkel mindenki egyaránt rendelkezik és a viselkedést dinamikus rendszerbe szerveződve irányítják. Mérőeszközként fejlesztették ki a TAT (Tematikus

Appercepció /Észlelési/ Teszt) nevű eljárást. A módszer során több kétértelmű képről kell egy-egy kitalált történetet mesélnie a vizsgált személynek, melyek az adott témák szerint kerülnek pontozásra. Az appercepció elmélet szerint a történetekben megjelenő témák a látens motívumokat tükrözik (Murray, [1971]). Magyarozatként szolgál, hogy a TAT és az önjellemző kérdőívek korrelációja több vizsgálatban is alacsonynak bizonyult. Míg az önjellemzés egy tudatos, aktuális állapotot mér addig a TAT a látens motívumokat tárja fel. Az Észlelési Teszt felvétele továbbá idő és szaktudás igényes feladat, aminek köszönhetően használata nem vált széleskörűvé a mindennapi gyakorlatban.

Abraham Maslow motivációelmélete legközismertebb szükségletelméletek egyike. Azt feltételezi, hogy a motiváció egyrészt szükségleteken alapszik, másrészt ezen szükségletek hierarchikusan egymásra épülnek. Maslow ötszintes modelljének lépcsőfokai az a hierarchia legalsó szintjétől a legfelsőig, a következők: fiziológiai szükségletek; a biztonsági szükségletek; társas, érzelmi igények; megbecsülés, siker illetve elismerés iránti igények; végül a kiteljesedést az önmegvalósításban, fejlődés iránti szükségletben látja a kutató. Ezen szükségletek különböznek a többitől, lényegében nem lehet őket soha kielégíteni, motiváló erejük megmarad, kiterjeszti az egyéniség megvalósításának igényeit. Maslow álláspontja szerint az önmegvalósítás szintjét, csak nagyon kevesen érik el, úgy nyilatkozott, hogy még neki sem sikerült ezt a kivételes állapotra eljutni. Az ötfokú skálát később még kiegészítette hétfokúra, beemelve a kognitív, vagyis a megismerés iránti szükségletet, amely készletésre ösztönöz az új ismeretek elsajátítására, megtapasztalására. Valamint az esztétikai szükségletet, ami miatt a vágyunk a szépségre és a harmóniára (Bakacsi, [1996]).

Azonban a Maslow által felállított hierarchia egymást követő szintek motiváló hatását nem sikerült bizonyítani a gyakorlatban. Csupán annyit sikerült bebizonyítani, a szükségleteknek két fő típusa van, az alap (fizikai és biztonsági) és a magasabb szintű igények (Muchinsky, [1989]). Maslowt további kritikák érték, mivel az elmélete alátámasztása érdekében nem készített mérőeszközt. Mégis egyszerűsége és szemléletessége miatt a legtöbb tankönyv az elsők között ismerteti Maslow hierarchiáját, leggyakrabban piramisban ábrázolva. Az elmélet gyakorlati alkalmazásának egyik lehetőségére a következő táblázattal szeretnénk utalni:

Maslow: szükségletek és ösztönző eszközök

1. táblázat

Szükséglet	Néhány hozzá kapcsolható ösztönző eszköz
Fiziológiai	<ul style="list-style-type: none"> • Pénz (alapfizetés) • Munkahelyi étkező • Munkafeltételek (fűtés, világítás)
Biztonsági	<ul style="list-style-type: none"> • Pénz • A munkavégzés biztonsága, orvosi ellátás • Hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely • Nyugdíjpénztár
Szeretet / kapcsolat	<ul style="list-style-type: none"> • Jó csoportlétkör • Összetartó munkacsoportok, szakmai közösségek • Közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat
Megbecsülés / elismertség	<ul style="list-style-type: none"> • Előléptetés, előmenetel • Kitüntetés, más elismerések • Teljesítmény-prémium • Szolgálati autó, státusznövelő kiegészítő juttatások, státuszsimbólumok • Munkakör-szélesítés, rotáció
Önmegvalósítás	<ul style="list-style-type: none"> • Munkakör-gazdagítás, nagyobb döntési felelősség • Kihívó, kreatív feladatok • Személyes továbbképzés és –fejlődés lehetősége • Önálló munkavégzés • Önellenőrzés

Forrás: Dobák, [1996]

A Maslow-féle szükségletelméletet Frederick Irving Herzberg fejlesztette tovább. Herzberg két alapvető tényező köré csoportosítja a szükségleteket. Ezek egyike a higiéniai tényezők, amelyek hiánya elégedetlenséghez vezet, de meglétük nem eredményez megelégedettséget. Olyan külső tényezők, amelyek az optimális teljesítmény nyújtásához a munkahelyen elengedhetetlenek, a munkavégzés körülményei, például biztonságos környezet, a használt eszközök, a munkahelyi légkör, stb. A másik kategóriát motivátoroknak nevezte el, ezek megléte okozza a megelégedettség érzését a munkavállalókban. Ide tartozik a teljesítmény, nagyobb felelősség és az elismertség, amik a munka tartalmát adó belső tényezők. A higiéniai tényezőkhez kapcsolt ösztönző

eszközök nem alkalmasak a beosztottak motivációjának növelésére, hiszen ezek csak csökkenthetik az elégedetlenséget. Az alkalmazottak elégedettségét, ezáltal a jobb teljesítményt a belső tényezők eredményezik. Herzberg szerint motivációról akkor beszélhetünk, ha a munkatárs külső megerősítés nélkül, önmagáért cselekszik. A szerző elméletét empirikus vizsgálatokra alapozza (Málovics, [2009]).

Maslow elméletéhez hasonlóan Herzberg elmélete is vita tárgya lett, ezért többször módosította. Az empirikus kutatásainak módszertanaként interjúk elemzését választotta. Ez módszer lehetővé tette a szubjektív tényezők felmerülését (Kiss, [2003]). Más módszertannal általában nem különültek el a higiénias tényezők és a motivátorok. Ezzel máig próbálkoznak, de az eredmények ellentmondásosak. A tényezők vizsgálata során a két kategória közt tapasztalhatunk átjárásokat, amikor a higiénias tényezőből motivátor lesz, vagy fordítva (Rolf, [1975]). Herzberg nem vázolja fel, hogy a szükségletek honnan származnak, szociális vagy kulturális alapjuk van-e, illetve befolyásolja-e a kor, a nem, vagy a státusz a működésüket (Landy, [1985]).

Herzberg hatása azonban tetten érhető napjainkban is, hiszen a vertikális munkakör gazdagítás elterjed munkakör-tervezési módszer. Ezen metódus lényege, hogy az alkalmazott munkakörébe egymásra épülő részfolyamatok tartoznak, ez biztosítja számára a motivációt, az átláthatóságot. Olyan munkavállalók esetében lehet ezt a módszert alkalmazni, akik szeretnek nagyobb felelősséget vállalni, valamint olyan vezetési stílust kíván a munkaadótól, amely képes elviselni azt, hogy kevésbé képes az adott munkavállalót kontrollálni. Ebben az esetben Herzberg teljesítményértékelést javasol (Organ - Bateman, [1991]).

Clayton Paul Alderfer ERG teóriája Herzberg és Maslow továbbfejlesztett elmélete. Három szükségleti csoportot különböztet meg. Az első a létérdekek (E=Existence), ami a Maslow-i fiziológiai és biztonsági szükségleteket foglalja magában. A következő a kapcsolatok fenntartásának érdeke (R=Relatedness), a társas igény megfelelője. Végül a növekedési szükségletek (G=Growth), melyek az elismerés és önmegvalósítás iránti igénnyel fejezhetőek ki. Alderfer a szükségletek folyamatossága mellett érvel, elveti azt a tézist, hogy csak az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése után motivál egy magasabb rendű szükséglet kielégítése. Alderfer véleménye szerint a személy származása és kulturális környezete határozza meg azt, hogy egyes szükségletek milyen erősségűek.

Összegezve a szükséglet elméletekben a motivációs folyamatot egy kielégítetlen szükséglet indítja el, és a motivációt fenntartó erő, a szükséglet kielégítésre irányul. Azonban ezzel nem ér véget a folyamat, a kielégített szükséglet helyére új vágy lép.

1.3.2 Megerősítés elméletek

Egy újabb elméleti megközelítés a megerősítés behaviorista koncepciói. Ezek az eszmék nem a cselekvés indítékaira koncentrálnak, tehát nem az emberek fejében lezajló folyamatokat modellezik. Kizárólag azt állítják, hogy a büntetések és jutalmak útján megtanult szokások és viselkedések határozzák meg a viselkedésünket. Megtapasztalhatjuk, hogy bizonyos tetteinknek és válaszainknak meghatározott következményük van, amennyiben célirányosan e szerint cselekszünk, akkor tanulás jön létre, ami eredményhez vezet. Ez az eredmény az előző viselkedés mintát megerősíti, tehát növeli a helyes cselekedet bekövetkezését a hasonló helyzetekben. Ezek alapján akár tanulási elméletnek is nevezhető, mégis nélkülözhetetlen, hogy a motivációelméletek során említsük, hiszen a magatartás szabályozásában hatékonyak bizonyult.

Skinner motiváció megközelítése hasonló volt a drive-elmülethez, de kiküszöbölte a belső drive fogalmát. Skinner arra a következtetésre jutott az állatkísérletei és embereken végzett megfigyelései alapján, hogy a magatartás környezeti hatások eredménye. Állítása szerint a viselkedést visszajelentések szabályozzák, ezek a visszajelentések a viselkedést követő következmények, amelyek növelik a hasonló válaszok valószínűségét a következő hasonló szituációkban. A motivációt csak a jutalmak és büntetések mértéke, módja és idői eloszlása határozzák meg (Skinner, [1953]). Ez a behaviorista megközelítés (a drive-elmüllel együtt) azon az előfeltevésen alapult, hogy az emberi cselekvés megérthető a tudatra való hivatkozás nélkül, külső tényezők és a viselkedés klauzalitása alapján.

Kiterjedt kísérleteket folytattak a jutalmazás ideje, mértéke és a teljesítmény közti összefüggések vizsgálatára. Ezek gyakorlati alkalmazása azonban még kizárólag a jutalmazási rendszer használata mellett is könnyen manipulációhoz és etikai problémákhoz vezethet (Muchinsky, [1989]). A motivációnak csak a kívülről jövő, anyagi összetevőit veszi figyelembe, amik mellett az embereknél belső, részben tudattalan tényezőket is feltételezhetünk, amik ráadásul személyenként nagyon eltérőek lehetnek. Valamint a jutalmak és büntetések értelmezései is egyénenként különbözőek lehetnek.

Tehát ez az eszme nem állta meg a helyét (Binswanger, [1991]), és visszavonhatatlanul letette a behaviorizmust a pszichológiai szellemi főáramlatok trónjáról.

1.3.3 Eszközelméletek

Akár bevalljuk, akár nem, amikor elhatározzuk magunkat egy feladat végrehajtása mellett, legtöbbször eszünkbe ötlük a következő kérdés: „Mire jó ez nekem?”. Az erre a kérdésre adott válasz határozza meg, hogy teszünk-e valamit a megoldás érdekében, vagy nem. Ha a feladat általunk fontosnak tartott eredményre vezet, akkor cselekszünk az ügy érdekében, ha nem, akkor vagy keveset teszünk érte, vagy egyáltalán semmit.

Ez a gondolatmenet vezetett el az 1930-as években az eszközelmélet kialakulásához. Ebben az esetben a cselekvés maga a cél elérésének eszköze. Először 1957-ben a munkapszichológiában jelent meg az eszközelmélet, amely Georgopoulos és munkatársai nevéhez fűződik. Arra a megállapításra jutottak, ha a dolgozók azt tapasztalják, hogy a jobb teljesítményt nyújtása következtében elérik saját személyes céljaikat, akkor törekedni fognak a feladatuk maximális elvégzésére. Azonban, ha azt tapasztalják, hogy a gyengébb teljesítmény ellenére is elérhető a kitűzött céljuk, akkor a teljesítmény gyengülése várható (Kovács, [1996]).

Porter és Lawler (1968) modellje szintén az eszközelméletek közé tartozik, amely a motiváció mellett egyéb a teljesítményre hatással lévő tényezőket is figyelembe vesz. Ezek közé sorolható a jutalom értéke, vagyis az emberek abban bíznak, hogy a munkájuk sikeres elvégzése meghozza a számukra kívánatos eredményt, például az előléptetést. Fontos elem az erőfeszítés, vagyis az hogy a személy mennyi energiát fektet a feladat megoldásába. A modellbe beemelik a képességeket és személyiségjegyeket, amely szerint a teljesítményt közvetlenül az egyén tulajdonságain (képzettség, tudás, intelligencia stb.) keresztül lehet meghatározni. Figyelemmel kísérik a jutalmakat, mely lehet belső jutalom, mint az elismertség érzete, vagy külső jutalom, prémium kiosztása. Egyéb tényezők még a szerepészlelés, valamint az elégedettség és a jutalom igazságos mértékének érzete. A modell érdekessége, hogy a munkával való elégedettség a teljesítmény függvénye (Klein, [2002]).

1.3.4 Célkitűzés-elmélet

A célkitűzés-elmélet során a munkavállaló meghatározott célokat helyez maga elé, amennyiben ezek a célok nehéznek bizonyulnak, akkor ez a teljesítményének növelésére serkenti. Ez a tézis nem veszi figyelembe az emberekkel született szükségleteket. Az elérendő cél alapján lehet meghatározni, hogy mekkora erőfeszítést kell tenni. Azok a személyek, akik előtt pontos kép lebeg, tudják, mit kell tenni annak érdekében, hogy el is ériék. Tehát a célok útmutatóként vezetnek a cselekvést, mely esetében a pozitív visszajelzések megerősítésként szolgálnak. A minél nagyobb teljesítmény elérése érdekében fontos a cél, célok konkrét megfogalmazása, nehezebb és összetettebb célok kitűzése (egészen addig motiváló erejű, amíg a képességeinket nem haladják meg), a beosztott azonosulni tudjon a kitűzött feladattal, rendszeres visszacsatolás, külső jutalmak, a munkához nélkülözhetetlen információk biztosítása, valamint az elért teljesítményről való tájékoztatás. Ezen elmélet egyik legfontosabb képviselője John Locke volt (Juhász - Takács, [2006]).

A célkitűzés-elméletet több kritika is érte, melynek során az egyszerűbb munkakörökbe javasolták. Megállapították, hogy játzmákhoz vezethet, vagyis alacsonyabb célok eléréséből indulnak ki az alkalmazottak annak érdekében, hogy látható fejlődést mutassanak. Ez a módszer lehetővé teszi a beosztottak állandó ellenőrzését is. A bírálatok ellenére azonban a gyakorlatban rendkívül jól alkalmazható (Bakacsi, [1996]).

1.3.5 Teljesítmény elméletek

A teljesítménymotiváció során a személyek pusztán a feladat kedvéért, a személyes célok elérése érdekében, esetleg a versengés miatt ösztönzik magukat jobb teljesítmény elérésére. Az önmagukkal szemben támasztott követelmény biztosíthatja a munkahelyen elért jó teljesítményt. Az emberek gyakran olyan feladatokat és cselekvéseket végeznek, amelyek intrinzik módon motiválóak, csupán önmagukért, vagyis nem külső jutalomért vagy negatív következmény elkerülése végett, ezt foglalja magában a belső motiváció. A kívülről jövő jutalom például a pénz, prémium és a továbbképzés lehetősége.

Deci elmélete megpróbál rámutatni a külső és belső motivációk összefüggéseire. Szerinte azok az emberek, akik belülről motiváltak szívesebben végzik a munkájukat. A kutató

vizsgálatai rámutattak arra, hogy a külső motivátorok csökkentik a belső motiváció szintjét (Muchinsky, [1989]). Azonban hosszú távon csak nagyon kevesen dolgoznának kizárólag intrinzik jutalmakért. Deci elmélete nem veszi figyelembe a társas és környezeti hatásokat, csupán az egyénnek azon szükségletét, amelynek középpontjában az érdeklődés vagy a tudás elsajátítására való törekvés áll. Nézőpontja szerint az érdeklődés az intrinzik motiváció érzelmi jutalma (Snow, [1989]).

Az általunk leginkább mintaként alkalmazott gondolatmenet, a David McClelland által kutatott terület, mely szervesen fog kapcsolódni a továbbiakban kifejtésre szánt vállalkozások illetve családi vállalkozások témakörhöz. McClelland egyike azoknak, akik a vállalkozói tevékenység jelenségéről elsőként publikáltak magatartás tudományi elméleten alapuló empirikus tanulmányt. A szerző alternatív motiváció megközelítése a hatvanas években uralkodó nézetnek számított. Munkáiban a tudat alatti szerepét hangsúlyozta a tudati működésben, hiszen szerinte az emberi cselekvést részben a tudat alatti motívumok irányítják, mint például a személy értékei, hite, emlékei, tudása, amelyek adott időpontban nincsenek a tudati éberség hatáskörében. Motivációelméletét a tanult szükségletek köré építette, melyek eltérő társadalmakban, társadalmi fejlődési szinteken különbözőek lehetnek.

Murray-már a korábbiakban ismertetett- elméletéből kiindulva McClelland három tényezőjét különböztette meg a motivációnak, melyekkel szervezeti környezetben a jelenség magyarázható. Ezek a teljesítménymotiváció, a kapcsolatmotiváció és a hatalom iránti igény. A teljesítménymotiváció (achievement need) arra irányul, hogy az emberek milyen eredményt szeretnének elérni és milyen módon törekszenek ennek megvalósítására, tehát egyfajta belső hajtóerő a sikerre. Egyénenként eltérő lehet az erőssége, a korai sikerélmények, pozitív visszacsatolások számától függ. Az egyes embereket motiváló teljesítmény motívumok is eltérőek lehetnek, attól függően, hogy mire és milyen szinten irányulnak.

Akik erősen teljesítménymotiváltak, feltételezhetően olyan feladatot választanak, amelyben erőfeszítéseket téve kontrollálhatják a végkimenetelt, előrehaladásukról visszajelzést kaphatnak és elérhetik az adott feladatkörben a kiváló minősítést. Ezért a közepes kockázati szintet kedvelik, ahol a siker valószínűsége 50% körül van, elkerülik a túl könnyű és a túl nehéz feladatokat is, mert a korábbiakban nem látnak megfelelő kihívást, a későbbiben pedig kicsi a teljesítményből fakadó meglepedettség esélye. Kerülik az

olyan problémákat, ahol a siker elérésében a szerencse és mások erőfeszítései játszanak közre. Számukra az ideális helyzet, ahol egyértelmű teljesítményt nyújthatnak és eredményük kétségbevonhatatlanul a sajátjuk.

McClelland szerint a teljesítmény motiváció döntő szerepet játszik a vállalkozói tevékenység sikerében.

A kapcsolatmotiváció (affiliation need) az elfogadás iránti vágyat foglalja magába, igyekszik társas kapcsolatokat kialakítani, fenntartani, törekszik az együttműködésre. Akik erős kapcsolati motívumokkal rendelkeznek, azok általában könnyen barátkoznak, kapcsolataikban a harmóniára, nem a konfrontációra, versengésre törekszenek.

A hatalmi motiváció (power need) mások irányítására és befolyásolására irányuló belső hajtóerő. Az erős hatalmi motivációval rendelkező emberek kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, jellemző rájuk az élelmesség, rámenősség, határozottság, hajlamosak az agresszív megnyilvánulásokra, hangoskodásra, erőszakos jellegű cselekvésekre. Lényeges számukra, hogy erős érzelmi hatást váltsanak ki másokból. Akiben erős a hatalmi motiváció, annak fontos az elismerés, a státusz, a presztízs, a tisztelet, nagyobb jelentőséggel bír a mások feletti befolyás, mint maga a teljesítmény.

McClelland arra a következtetésre jutott, hogy a hatalmi motívum is forrása lehet a vezetői hatékonyságnak, annak ellenére, hogy feltételezése szerint azok az emberek, akiknek erősebbek a teljesítmény motívumaik, jobb munkát végeznek, és így hamarabb jutnak előrébb a hatalmi ranglétrán, és ők válnak majd a vállalatok felső vezetőivé. Vizsgálati tapasztalatai ugyanis azt mutatták, hogy sok olyan felső vezető is van, akinek nincsenek erős teljesítmény motívumai (McClelland, [2001]).

Ezt a három tényezőt mérő kérdőíve ma is használatos eszköz a motiváció mérésére. Megjelentek újabb változatok, melyek már a biztonság iránti igényt mérő skálát is tartalmazzák. McClelland szerint ezek mind tanult szükségletek, amik továbbfejleszthetők. Elméletében nincs hierarchikus viszony a szükségletek között (Bakacsi, [1996]).

A szerző az úttörő munkájában (The Achieving Society, 1961) kiemelte, hogy a teljesítmény igénye, a felelősségvállalási elkötelezettség és a kockázatvállalási hajlandóság olyan pszichológiai tényezők, amelyek egyéni különbségekből származnak (Bakacsi, [1996]).

McClelland előfeltevése volt, hogy a társadalom fejlődésében létfontosságú szerepet töltenek be a társadalomban uralkodó normák, értékek, kiemelt szerepet szánva a teljesítmény igényének (Dowling, [1978]). Ezek alapján a vállalkozók olyan emberek, akik erős önbizalommal rendelkeznek, jó a probléma megoldó képességük, magas a kockázatvállalási hajlandóságuk és ezen tulajdonságok mellé a teljesítmény igénye társul.

Kutatásunk alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy McClelland elmélete napjainkban is megállja a helyét a családi vállalkozások alapítói körében is, azonban kiterjesztésre szorul. Az idő múlásával, véleményünk szerint egy új kategória körvonalazódik, melyet a későbbiekben, első hipotézisünk bemutatásánál ismertetünk.

1.4 Motiválás napjainkban

Az eddigi tapasztalataink alapján a motivációs elméletek tárháza kimeríthetetlen, komplex, összetett. Nem létezik egységes megállapodás a motiváció jelentésének értelmezésében. Ez talán abból adódik, hogy minden egyén más és más személyiséggel rendelkezik. Azonban az elméletek alapján kategóriák állapíthatóak meg, melyekbe a hasonló személyiségeket elhelyezhetjük. Munkánk során ezen osztályok definiálására törekszünk, az ismertett elméletek alapján. Dolgozatunkat egy kutatás keretezi, amely középpontjában a családi vállalkozások alapítóinak feltérképezése áll.

Ahhoz azonban, hogy a családi vállalkozás alapítóinak motivációit megértsük, érdemes átlátni a családi vállalkozások folyamatait. A következőkben szeretnénk bemutatni a családi vállalkozást, kiindulva a vállalkozástan kezdeteitől, egészen az operatív működésig.

2 CSALÁDI VÁLLALKOZÁS

„ha egy családi vállalat jól működik, akkor jobb bármilyen más vállalatnál, ha rosszul, akkor viszont rosszabb mindenkinél.”(Kürti Tamás [2010], 1. o.)

Ebben a fejezetben a vállalkozástan alapjaival, a családi vállalkozások fejlődés történetével, fogalomrendszerével ismerkedhet meg az olvasó.

Manapság a vállalkozások és a vállalkozók korát éljük. A vállalkozás olyan gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan új piaci réseket keres és ismer fel illetve az ott kínálkozó üzleti lehetőségeket igyekszik kihasználni. Tehát a vállalkozás az egyén olyan motivációja és képessége, amellyel felismer és kihasznál egy lehetőséget új érték vagy gazdasági siker létrehozásához. Ebből következik, hogy a vállalkozó az a személy, aki saját nevében és kockázatára nyereség- és vagyonszerzés céljából üzletszerűen, ellenérték fejében termelő vagy szolgáltató tevékenységet végez (Vecsenyi, [2002]).

Az Európai Bizottság Ipari és Vállalkozási Igazgatóság (European Commission Enterprise and Industry) által a családi vállalkozások értelmezésére meghatározott definíció a következő:

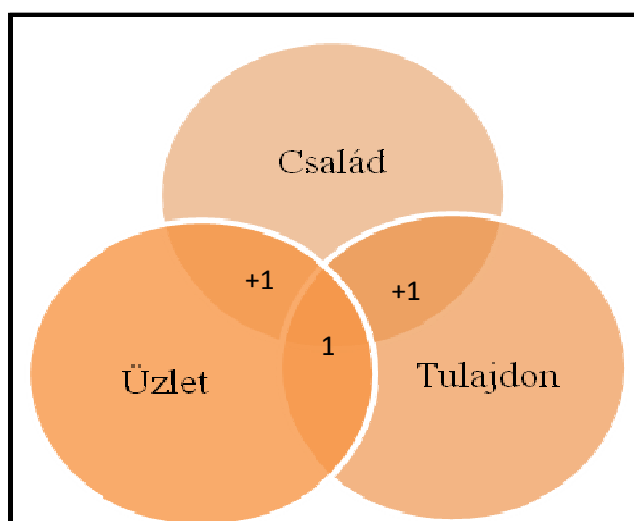
1. „Bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha a döntési hatalom többsége azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azon természetes személyek kezében van, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében van;
2. A döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják;
3. A család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében;
4. A tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a

határozathozatali jogok min. 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján” (European Commission Enterprise and Industry, [2009]).

Az Európai Bizottság lobbiszervezete javasolja, hogy ezen definíció kerüljön alkalmazásra az egyes tagországokban.

Dolgozatunkban egy megengedő, csak minimális szinten a kényszervállalkozókat szűrő definíciót próbáltunk használni, annak elkerülése végett, hogy a feltáró kutatásban nehogy a minta jelentős része ismeretlen maradjon egy korlátozó szűrés miatt. Tehát ezen előzmények alapján a családi vállalkozás általunk használt definíciója a következő:

„Családi egy vállalkozás, ha a család egy tagja részt vesz az üzletmenet irányításában és tulajdonos is egyben, rajta kívül még legalább egy családtag tulajdoni hányaddal rendelkezik, vagy részt vesz az üzletmenetben, valamint a minimum két főn kívül legalább két alkalmazottat foglalkoztat, akik nem feltétlenül családtagok” (Farkas G. , [2010]).



Forrás: Farkas G. , [2010]

1. ábra. Családi vállalkozás Venn-diagrammon

A családi vállalkozások kutatása a nehezen körülírható és meghatározható keretek miatt sokáig nem tudott önálló területként létezni. Hiszen a hazai statisztikákban nem jelent meg, hogy egy vállalkozás milyen mértékben tekinthető családi vállalkozásnak. A családi és nem családi vállalkozások különbözőségét az alábbi táblázat szemlélteti.

A családi és nem családi vállalkozások közötti különbségek

2. táblázat

Családi vállalkozás	Nem családi vállalkozás
Cél a folyamatosság. Cél megőrizni a család vagyonát és hírnevét.	Cél a rövid-távú jövedelmezőség. Cél a befektetők igényeinek kiszolgálása.
Abban hisz, hogy a kockázatokat lehetőleg kerülni kell. Stratégiája az alkalmazkodás.	Abban hisz, hogy a magasabb kockázat több nyereséget ígér. Stratégiája a folyamatos növekedés.
Folyamatos fejlődés. Legfontosabbak az ügyfelek és az alkalmazottak. Az üzlet egy szociális intézmény. Gondoskodó vezetés.	Innováció. Legfontosabbak a tulajdonosok és a vezetés. Az üzlet egy felhasználható vagyon. Karizmatikus vezetés.

Forrás: Ward, [2005]

Ez egy általunk választott elméleti leíró táblázat, azonban a terület szakirodalmában sok hasonló leíró lista megtalálható.

2.1 A vállalkozástan kezdetei Magyarországon

A család és a vállalkozás kapcsolatának vizsgálatához talán érdemes a rendszerváltás időszakáig visszanyúlni, hiszen 1988. után lépett Magyarország a piacgazdaság színterére. Ezen döntésnek vannak pozitív és negatív hatásai egyaránt. A társadalomban nagyarányú rétegződés, gyors differenciálódás indult meg. Felütötte fejét a „valódi” munkanélküliség és az elszegényedési folyamatok. Kiemelhetjük ezek közül a talán (máig is) legnagyobb problémát okozó munkanélküliséget, hiszen amíg a szocialista rendszerben általában azok maradtak munka nélkül, akik nem szívesen dolgoztak, nem vállalták az új kihívásokat, addig a piacgazdaságban sok jól képzett szakember is kapunk kívülre kerülhetett. A vállalkozói kedv, önfoglalkoztatás megjelenéséhez hozzájárulhatott

az álláskeresők ellátó rendszerének lassú kiépülése. Egyrészt a szervezet kis mérete, másrészt a korlátos anyagi források miatt csupán passzív ellátást tudott nyújtani: segélyezett. Ez nem kezeli a munkanélküliséget, csak valami pénzbeli ellátást „biztosítgat”. A munkanélküliek elvesztették a bizalmukat az állami rendszerben. Ebben a bizonytalan helyzetben egyedül a családi kapcsolatokra számíhattak, hiszen a társadalom alapeleme a család, ha utánagondolunk, a család hagyományosan a legkisebb bejegyzett civil szerveződés, igaz nem cégbíróságon, hanem anyakönyvben (Farkas et al. [1994]).

„A magyar gazdaságban a vállalkozások kialakulásának három nagy szakasza: társas magánvállalkozások, a második szakaszban 1990 és 2000 között jött létre a magángazdaság, míg a harmadik szakaszban 2000-től a vállalkozói társadalom kialakulása vette kezdetét” (Vecsenyi, [2002], 17. o.). 1982-ben meghozták a kisvállalkozásokról szóló törvényt, mely a magán vállalkozások létrejöttének alapjául szolgált. A kisvállalatok csíráit jelentették a Gazdasági Munkaközösségek, Vállalati Gazdasági Munkaközösségek és a törvény már engedélyezte a Polgárjogi Társaság létrejöttét is. A 80-as évek elején robbanásszerűen nőtt a vállalkozások száma, elérte a 30 000-t; az évtized végére több százezer egyéni vállalkozás és tízezernél is több társas vállalkozás jött létre. Ennek oka a hiány, hiány a „nyugati” termékekből valamint a piaci versenyből. Ebben az időszakban a még meglévő állami vállalatok nehezen illeszkedtek a piacon megjelenő igényekhez és a kisvállalkozások által támasztott versenyhez. Ezen felül alig voltak még jelen nagy multinacionális cégek. A kezdeti vállalkozások többsége sikeres volt, elenyésző a kudarcos végkimenetelek száma. Az 1990 és 2000 közti időszakban a magángazdaságok kialakulása volt jellemző. Továbbá megjelentek külföldi kis- és nagy vállalkozások, pénzügyi és szakmai befektetők. A privatizációs folyamat során az állami vállalatok többsége külföldi tulajdonosok kezébe került és piacorientált gazdasági társaságokká alakultak. Tíz év alatt közel hétszázezer egyéni vállalkozás és átlagosan háromezrezer társas vállalkozás jött létre. A már tapasztalattal rendelkező külföldi vezetők által vezetett társaságok háttérbe szorították az újonnan kialakult magyar vállalkozói réteget. Gyakori jelenséggé vált, hogy az induló vállalkozások a verseny, a piacvesztés és a hozzá nem értés miatt hamar tönkrementek. A bukási arány megközelíti a 80%-ot, amely a fejlettebb piacgazdaságokra jellemző. A kilencvenes évek közepén radikális gazdaságpolitikai döntésekre került sor, melyek némileg kiszélesítették a gazdasági mozgásteret. Az évezred végén mutakozó

gazdasági fellendülés a multinacionális cégek működésével, makrogazdasági helyzet javulásával illetve a növekvő számú vállalkozás indulásával magyarázható (Vecsenyi, [2002]).

Az 1990-es években Magyarországon sajátos vállalkozói típusok jöttek létre, melyek tükrözték a vadkapitalizmus és a rendszerváltás viszonyait alkalmazkodó szereplőket. Melyet az egyedi elnevezések jól szemléltetnek, például a panaszkodó vállalkozó, korunk hőse, magyar dzsentrí, puritán iparos illetve a vállalatbirodalom-alapító.

Az ezredfordulóhoz közeledve született meg egy újabb csoportosítás, mely szerint megkülönböztetjük a rendszerváltás gyermekeit, az önmegvalósítókat, a kényszervállalkozókat, az újonnan jötteket és a hagyományörzőket. Ezen kategóriákat szeretnénk részletesebben kifejteni a következőkben.

- „A rendszerváltás gyermekei”

Azok a vállalkozók, akiknek a vállalkozás alapítását a rendszerváltás motiválta. A korábbi ötleteiket nem tudták állami keretek között megvalósítani, számukra a rendszerváltás lehetőséget teremtett az önmegvalósításra.

- „Az önmegvalósító vállalkozók”

A vállalkozás irányában pozitív attitűddel rendelkező személyeket nevezzük a hagyományos értelemben vállalkozóknak. Ezek az emberek az előző munkahelyükön nem tudtak kiteljesedni, elképzeléseik megvalósításához nem bizonyult elégségesnek a korábbi munka által biztosított környezet. Az általuk preferált ötletet egy vállalkozás alapításával és működtetésével igyekeznek megvalósítani. Ők gyakran nehezen alkalmazkodnak a munkahelyi kötöttségekhez, ezért is törekszenek a függetlenedésre. Külön csoportot alkotnak azok, akik jövedelemkiegészítő tevékenysége fő foglalkozássá nővi ki magát.

- „Kényszervállalkozók”

Azok a személyek, akik nem önszántukból alapítanak vállalkozást, hanem elvesztették munkahelyüket és nem adódik más lehetőség számukra. Nem érzik kompetensnek magukat ezen szerepkör betöltésére, amint munkalehetőség adódik, mennének vissza alkalmazottnak.

- „Újonnan jöttek”

Már pályafutásuk kezdetén magánvállalkozóként tevékenykedtek, sosem dolgoztak alkalmazottként. Jellemző rájuk, hogy társas vállalkozást hoznak létre, könnyedén váltanak profilt, ha az üzleti lehetőség megkívánja.

- „Hagyományörzők”

A családi tradíciókat tisztelő kisvállalkozók, általában kisiparosok vagy kiskereskedők. Különböznek a tisztán pénzügyi hasznokra törekvő vállalkozóktól, mivel a szakma és mesterség szeretete motiválja őket (Szirmai, [1997]).

A 2000-es évekhez kötődik a már korábban említett vállalkozási társadalom kialakulása. A nagy privatizációs hullám, a vállalkozási kényszer és kedv következményeképpen létrejött vállalkozások száma egyensúlyi állapotba kerül (1995-ben meghaladta az egymilliót). Számuk növekedési üteme lelassul, koncentrálódik a tőke nagyobb vállalatoknál és a már működő kis- és középvállalkozásoknál közel stabilizálódik az üzletmenet. A mikro-, kis- és középvállalkozások közel 70%-át kitevő családi vállalkozásokban csak most nő fel a második generáció a feladathoz. Ezt követően javult az üzleti és az adómorál, a vállalkozások hitelképesebbekké váltak és hozzáférhettek külső forrásokhoz (Laczkó - Soltész, [1997]).

A 2004-es létszámadatok alapján a vállalkozások közel 30%-a (14 cég) tartozott a középvállalkozások kategóriájába. A vállalkozások döntő hányadát kizárólag belföldi tulajdonosok alapították, elenyésző (6%) volt a kizárólag külföldi által alapított cég. A egyes tulajdonú cégek aránya 10% volt. A belföldi tulajdonlású cégek több mint felét családi vállalkozásban hozták létre, jellemzően a házastársak vállalkoztak közösen, ezt követi gyakoriságban az anya és gyermeke közös vállalkozása. A vállalkozások felénél nem változott a tulajdonosi kör. Figyelemre méltó, hogy a családi vállalkozások döntő többségénél, 72%-ánál nem történt változás. Ebből arra következtethetünk, hogy ha a családi vállalkozások sikeresek és tartósan működőképeseek, akkor más vállalkozásoknál kisebb volt a hajlandóságuk a tulajdonosi kör „kinyitására”, megváltoztatására. A tulajdonosi szerkezet változásának döntő része a „kreativitás” életciklusában zajlott le. A változások irányát illetően a tulajdonosi kör szűkülése volt a leggyakoribb jelenség. Minden ötödik vállalkozásnál csökkent a tulajdonosok száma, és csak minden tizediknél bővült vagy cserélődött a tulajdonosi kör (Vecsenyi, [2002]).

2.2 A vállalkozások csoportosítása

A vállalkozások általában már indításukkor magukon hordozzák a meghatározó jellemzőket, de persze később ezek az elképzelések változhatnak, ekkor eldől, hogy a vállalkozók milyen növekedési ütemet kívánnak követni, kívánnak-e külső forrásokat bevonni. Az induláskor megkülönböztethetők a tudásalapú, az életmód, a reményteljes növekedési potenciálú vállalkozások (Hisrich - Peters, [1991]).

A minimális növekedésű életmód vállalkozás általában olyan egyéni vagy társas vállalkozás, amelynek célja a közreműködők eltartása, minimális növekedéssel külső tőkefinanszírozás nélkül.

A mérsékelt növekedésű tudás alapú vállalkozásokat többnyire kutatás-fejlesztés előz meg és valamilyen újítás, innováció piacon való megjelenítésére jönnek létre. A piactól függően változhat a vállalkozás növekedési szintje, tehát ha a piac lassan fogadja el az új megoldást, a vállalkozás viszonylag lassan növekszik és fordítva. Az innovációk bevezetéséhez jelentős beruházásokra van szükség, amit a vállalkozás kénytelen külső forrásokból finanszírozni. Ezekből a vállalkozásokból lesznek a szolid, viszonylag stabil középvállalkozások.

A reményteljes növekedési potenciálú vállalkozások épülhetnek valamilyen technológiai innovációra, de létre jöhetnek új piaci rések kihasználására is. Amennyiben a piac gyorsan befogadja az újítást, akkor a vállalkozás gyorsan bővül, rendkívül magas növekedésre lehet számítani. Ezek a vállalkozások a kockázati tőkéseket vonzzák, hiszen a befektetés nagy hozammal kecsegtet, igaz a kockázat sem elhanyagolható.

A vállalkozások túlnyomó többsége becslések szerint több, mint 80%-a az első csoportba tartozik. A mérsékelt növekedésű vállalkozások részaránya az induló vállalkozások között 10-15%. A dinamikusan fejlődő gazdaságokban a reményteljes vállalkozások részaránya jó esetben 5%. Természetesen a vállalkozások egy része az idők során változhat, egyik típusból a másikba alakulhat át (Vecsenyi, [2002]).

Gartner (1986) empirikus kutatásokra alapozva 7 vállalkozási kategóriát különböztetett meg az alapítók motivációi szerint:

1. „Elszakadás valami újba”

Ez a típus a család és a barátok segítségével indul, általában másodlagos jövedelem forrásként, nem túl sok innovációt bevezetve. Általában nem végez piac szegmentációt, piackutatást, emiatt gyakran a versenynek erősen kitett piacra lép be.

2. „Kapcsolatépítés, vagy az üzlet összehozása”

A vállalatvezetés képes a különböző piaci szereplőket (például gyártók, beszállítók, vevők) összehangolni úgy, hogy ebben az együttműködésben mindenki egyaránt nyer pozícióban érezze magát. Ennél a típusnál különösen fontos, hogy a vállalkozó megfelelő szintű kapcsolati tőkével rendelkezzen, valamint a bizalom kialakítása is lényeges momentum (ezen téma a későbbiekben kifejtésre kerül).

3. „Az előző munkahelyen szerzett szaktudás és kapcsolatok hasznosítása”

Előzetes felkészülés és stratégiai tervezetés nélkül ugrik bele a vállalkozó az üzletbe. Általában azért, mert kiábrándult munkahelyéből, úgy érzi, hogy rendelkezik szaktudással és kapcsolatokkal, ami biztosítékot jelent a vállalkozás számára.

4. „Egy cég felvásárlása”

Az eddigi variációktól eltérően ebben az esetben a vállalkozó hosszas tervezetés után dönt vállalkozás indításáról, viszonylag alacsony kockázatot hajlandó vállalni. Sok időt tölt a cég kiválasztásával a felvásárlás előkészítésével. Az alábbi eshetőségek képzelhetőek el, elsőként a vállalkozó saját munkahelyét vásárolja fel, a másik eset, amíg addig kutat, míg egy céljainak megfelelő, megvásárolható céget nem talál.

5. „A szaktudás és ötlet kihasználása”

Ez a verzió a meglévő kompetenciákra építkezve, alacsony kockázattűrés mellett igyekszik kihasználni az új lehetőségeket. Általában társas vállalkozásként alakul meg, melynek okaiként felhozható a kockázat megosztása az egyes tagok között, valamint az eltérő szaktudásból adódó rálátás pozitív szinergiája. Jellemzően innovatív terméket vagy szolgáltatást állítanak elő, ahol a legnagyobb hangsúly az értékesítésre irányul.

6. „Egy különleges ötlet megvalósítása”

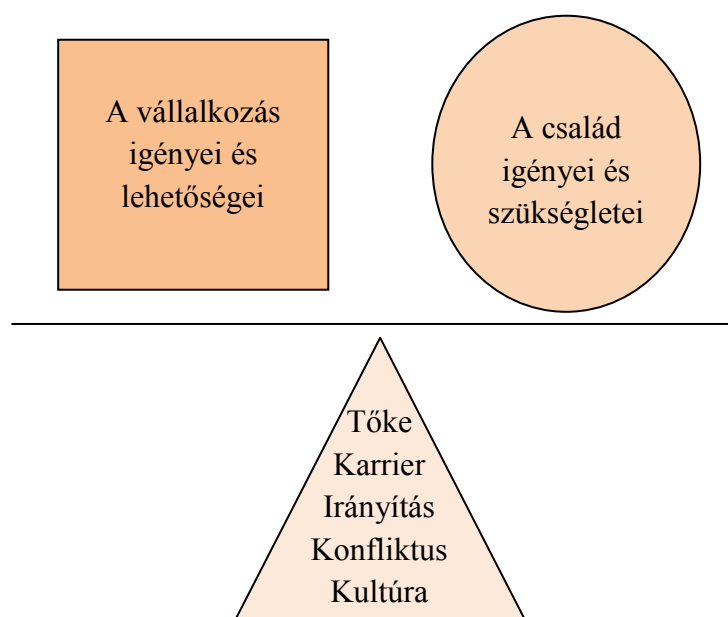
Ebben az esetben nem a termék előállítása, hanem minősége különleges. A kívánt minőség elérésének bizonytalansági faktora a megfelelő erőforrások beszerzése lehet. Előfordul, hogy a vállalatvezető elfogult az általa kiválasztott termék iránt és figyelmen kívül hagyja a további cégirányítási teendőket, ezzel veszélybe sodorhatja a teljesítményt.

7. „Szisztematikus építkezés”

Az első változathoz hasonlóan a már meglévő munkája mellett, másodállásként teljesen eltérő területen szeretné elképzeléseit valóra váltani. Ezért hajlandó magasabb kockázat vállalásra. Azonban a különbség abban nyilvánul meg, hogy a vállalkozó tudatosan, tervszerűen készülve szerzi meg a vállalkozás működtetéséhez szükséges szaktudást (Vecsenyi, [2002]).

2.3 A családi vállalkozásokban felmerülő nehézségek

A legtöbb vállalkozás számára kihívást jelent a hosszú távú sikeres működés elérése, pedig ez az egyik legalapvetőbb cél. Számptalan okra vezethető ez vissza, például a piacok és a technológiák megváltozása miatt termékek és szolgáltatások váltak feleslegessé illetve az ügyfelek és a beszállítók más szabályok alapján működnek, valamint a versenytársak rendkívül gyorsan reagálnak, lemásolhatják a sikeres stratégiákat, átvehetik az új ötleteket. Sok esetben a család generálja a problémák sorozatát. Az ok ezúttal igen sokrétű lehet, akár régebbi személyes ellentétek, viszálykodás, bizalomhiány, de akár csak a nem megfelelő kommunikáció is bonyodalmakat idézhet elő. Az emberi kapcsolatokban elkerülhetetlen a konfliktus, azonban rendkívül fontos ezek kordában tartása és pozitív kezelése. A családtagok együttes munkája előtérbe hozhatja komplikációk megjelenését, előidézheti a testvérek közötti versengést vagy a nemzedékek közötti gondolkodásbeli eltérések kiéleződését. Komoly akadályt jelenthet, ha egy család a visszatérő ellentétekkel megrontja a bizalmat, a családi harmóniát és az őszinteséget, ezáltal veszélyeztetve a hatékony döntéshozatalt és az érdemi megbeszéléseket.



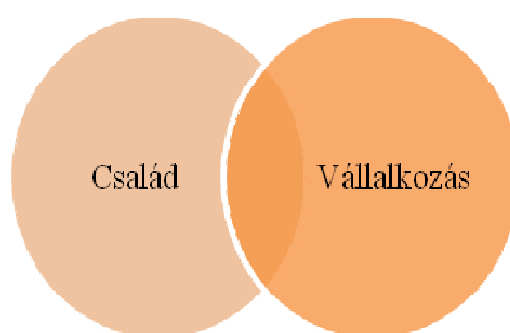
Forrás: S. Carlock - Ward, [2006]

2. ábra. A családi vállalkozás dilemmája

A családi vállalkozásoknak rendkívül nehéz feladatuk, hogy megtalálják az összhangot a szeretteik és az üzlet között. A család szükségleteit ki kell elégíteni valamint a vállalkozás igényeinek is meg kell felelni. Ezen egyensúly elérése érdekében elengedhetetlen, hogy a vállalkozó családok saját terveiket kidolgozzák és feltételeiket megszabják. Az irányítás, melynek során lényeges igazságosan megegyezni a vállalkozás irányításában és a döntéshozatalban való részvételét a családnak. A karrier teszi lehetővé, hogy minden családtag hasznosan vehesse ki a részét a munkálatokban a kompetenciájuknak megfelelően. Itt jelenhet meg akár a motiváció, hiszen rendkívül pozitív hatása lehet az előlépési lehetőségeknek és a teljesítmények jutalmazásának. Elengedhetetlen a megfelelő megállapodás kikötése a tőkéről, ez alapján határozható meg a későbbiekben, hogy egy családtag visszaforgassa a tőkét vagy szükség esetén kivonja, eladja a befektetését úgy, hogy ne okozzon ezzel kárt. A konfliktusok megfelelő kezelését létfontosságú hangsúlyozni, hiszen szorosan összefonódik a vállalkozó családok életében az üzlet és a magánélet. Végül a kultúra kialakítása a tervek kidolgozásánál, melynek lényeges alapja a családi értékek rendszere (S. Carlock - Ward, [2006]).

2.4 A család és a vállalkozás szükségleteinek harmóniája

A család a szeretet forrása, a vállalkozás pedig a munkát testesíti meg, az egyensúlyba hozásuk és tartásuk rendkívül nehéz feladat, azonban nélküle nem lehet sikeresen működni. A családi és az üzleti életre egyenlő figyelmet, koncentrációt fordító családok esetében, olyan pozitív környezet alakulhat ki, amely szilárd alapot biztosít a kielégítő működés számára. Ez a fajta gondolkodásmód lesz az kiindulási alap a családi vállalkozások fejlődése során. Az egészséges családi kapcsolatok biztosíthatják a sikeres vállalkozás alapját, ezt az optimális egyensúlyt mutatja be a következő ábra:



A család és a vállalkozás egyensúlya megteremti: a bizalmat
az elkötelezettséget
az üzleti hatékonyságot
a családi összhangot

Forrás: S. Carlock - Ward, [2006]

3. ábra. A család és a vállalkozás egyensúlya

Az egyensúlyi állapottól való eltérés megnyilvánulhat abban, hogy az üzletre nagyobb figyelem összpontosul. Az üzleti vállalkozások minél kiválóbb teljesítmény elérésére törekszenek, ezáltal a külső környezetre helyeződik a figyelmük többsége. A fejlődés érdekében előtérbe helyezhetik az innovációt és hajlandóak a változtatásra. Ezzel megvalósíthatóak a sikeres vállalkozás alapvető követelményei. Azonban az üzleti életbe fektetett túlzott hangsúly a családdal szemben komoly összeütközéseket válthat ki. A családtagok közötti kapcsolat meglazulhat, majd eltávolodhatnak egymástól, ami akár üzleti versengést idézhet elő. A túlzott üzletre koncentrálás következményeképpen a család szükségletei háttérbe szorulnak.

A kívánatos állapot elérését másrészt a magánéleti dolgokra fektetett túlzott hangsúly akadályozza meg. Ebben az esetben a család szükségletei és érdekei kerülnek az üzleti megfontolások elé. Előfordulhat, hogy a teljesítmények objektív megítélésénél az érzelmi tényezők befolyásoló tényezőként jelennek meg. Csupán jóindulatból hozzá nem értő családtagok kaphatnak helyet a vállalkozásban, vezetői képzés megkövetelése hiányában. Ezáltal kockáztatva a felnövekvő nemzedék alkalmasságát a vezetői posztokra. Ezt a folyamatot nepotizmusnak nevezik, amely a hatalmi pozíciók (ezzel járó előnyök: vagyon, befolyás stb.) olyan elosztása, mikor a döntéshozók a rokonaikat és a családtagjaikat részesítik előnyben az alkalmasabb, szakmailag felkészültebb jelentkezőkkel szemben. Ez a szó a latin eredetű, amely a 'nepos' szóból származik, jelentése unokaöcs vagy unokatestvér (S. Carlock - Ward, [2006]).

2.5 A teljesítmény növelése

Az üzleti teljesítmény növelésének érdekében nélkülözhetetlen a jövőkép kialakítása, célok kitűzése és a célokhoz elvezető út pontos meghatározása. A vállalkozásoknak ahhoz, hogy gazdaságilag sikeresek tudjanak lenni, igazodniuk kell a folyamatos változásokhoz, valamint új stratégiát kell kidolgozniuk a dinamikusan formálódó külső környezethez való alkalmazkodás miatt. A stratégiai gondolkodás elősegítheti, hogy a vállalatvezetés időben tudjon reagálni a képességeihez és a vállalati helyzetéhez mérten az új lehetőségek kihasználására. A családi vezetőségnek a tervezés közben lehetősége van az alapvető kérdések, döntések letisztázására és a követendő irányvonal felvázolására. Mindeközben figyelemmel kell kísérni a család számára fontos értékeket, amely változása során a jövőképet módosíthatja. A vállalkozás és a család céljainak összehangolása illetve a pozíciók betöltésére a legalkalmasabb személyek kiválasztása, mind a teljesítmény növelésének hatékonyságát eredményezik (S. Carlock - Ward, [2006]).

2.6 A családi vállalkozások növekedési képessége

Napjainkra világossá vált, hogy valószínűleg nem az önfoglalkoztatók, kisvállalkozások népes táborából épül ki fokozatosan a közép-, és nagyvállalkozói réteg. Ennek számos

oka lehet, azonban ebben a dolgozatban azzal a felvetéssel foglalkozunk, amely ennek a jelenségnek talán a leggyakoribb oka, mégpedig, hogy ezek a kisszervezetek nem is akarnak növekedni. Egy -Colin Gray által vezetett- empirikus kutatás a brit kisvállalkozók karriermotivációit vizsgálta. A kutatás tanulságai szerint „a brit kisvállalkozók, 20%-a akar növekedni; a többség fő motivációja az önállóság megőrzése, amely leginkább abban nyilvánul meg, hogy a tulajdonosok vonakodnak átengedni, vagy megosztani a kontrollt, félnek az egy kézben tartott ellenőrzést felváltani valamilyen haladottabb vezetési formával.” Tehát általános tapasztalatnak mondható, hogy az önfoglalkoztatók, kisvállalkozók nem akarják a vállalkozás méretét akkorára növelni, amely méret már meghaladná az ellenőrzés és a személyes részvétel lehetőségeit (Kuczi - Makó, [2000]).

Magyarországon is folytak hasonló empirikus kutatások, mi a Kuczi Tibor és Makó Csaba által, a Galga mentén (Nyíregyháza és Győr környékén), folytatott kutatás eredményeit vázoljuk ebben a dolgozatban. A két kutató tapasztalatai szerint a kisszervezetek sajátos növekedési pályát járnak be, ami első ránézésre nem látható, hiszen például az egyéni vállalkozásokat nem alakítják át társas vállalkozásokká. A család megőrzi fontos szerepét, nem szervezik újjá valamilyen racionális munkaszervezési móddal a családtagok együttműködését, nem vonnak be jelentős tőkét, de mindezek ellenére nő a termelékenység, javul a minőség. Ez a fejlődés nem a hagyományos cégfejlődési stádiumok szerint zajlik, sokkal inkább kisvállalkozások, családok együttműködésén keresztül.

A növekedést korlátozó tényezőként értelmezhető maga a család is, hiszen például, amelyik vállalkozó kizárólag a saját családjára támaszkodik, az nagy valószínűséggel nem akar, de nem is tud fejlődni, mivel vállalkozása a „családja foglyává válik”. Nem ritkán a beruházásokról, a profit visszaforgatásáról a család, a háztartás érdekeinek figyelembevételével döntenek. Ebből következően a gazdaságszociológusok felhívják a figyelmet arra, hogy a családi vállalkozás nem minden esetben jelent harmonikus, boldog, kiegyensúlyozott együttműködést, hiszen számtalan konfliktus lehetséges, amit a korábbiakban tárgyaltunk.

Mégis lehetséges, hogy a vállalkozás és a család is dinamikusan és harmonikusan működjön együtt, azonban ehhez a munkaszervezésnek is a morális ökonómia felé kell

tendáljon. A morális ökonómia kifejezést Hofer Tamás alkotta a paraszti gazdaság elemzésekor, jelentése a következő:

„... a nemek, és életkorok szerinti kötelezettségek és jogosítványok beváltásának finoman differenciált rendje” (Hofer, [1995] 387. o.).

Ezek szerint a morális ökonómia fontos tőkéje lehet a családi vállalkozásoknak, hiszen interjúk felmérésekből leszűrt tapasztalatokkal igazolható, hogy a munkamegosztás, a fogyasztás, a pénzfelhasználás szilárd rendjével bíró családok sikeresebben birkóznak meg az önállósodás első buktatóival. „Ezek a családok a háztartásukban kikristályosodott fogyasztási, pénzfelhasználási, munkamegosztási normáikat kiterjeszthetik magára a vállalkozásra, amelynek működési alapját is jelenthetik” (Kuczi - Makó, [2000] 48. o.).

Például a vállalkozó nők leginkább a jellemzően női foglalkozásokat magukba tömörítő ágazatokban tevékenykednek, mint kereskedelem, vendéglátás. Ehhez a témához kapcsolódó esettanulmányunkat a mellékletek közt találja az olvasó.

Tehát a vállalkozások említett körénél a bolt, vendéglő méretét a családtagok száma, nem pedig a szükséges tőke hiánya vagy megléte szabja meg. A fejlesztéseknél szinte kizárólag olyasmiben gondolkodnak, amely alapvetően a családtagok által képviselt munkaerő racionálisabb kihasználására irányul. „Nem akarok idegent az üzletemben”- ezt az érvet hozzák fel a leggyakrabban a családi vállalkozások vezetői. Ennek indoklásaként nem csupán a bizalmatlanság szerepel, sokkal inkább a morális ökonómia által meghatározott családi gazdálkodás átszervezése jelent problémát. Hiszen egy külső személy bevonásával át kellene alakítani a vállalkozást egy racionális munkamegosztáson, felelősség-megosztáson alapuló szervezetté. Végig kellene vinni a vállalkozás és a háztartás különválasztását, amely azt eredményezné, hogy a családtagok a magánéletben és az üzletben kialakult szerepének magától értetődő egymásra épülését kénytelenek lennének átalakítani (Kuczi - Makó, [2000]).

2.7 A családi célok elérése

A vállalkozás életútja során egyre nagyobb szerepet kap a tervezési folyamat a változó családi kapcsolatok és feladatkörök meghatározása érdekében. Nem egyszerű a családi élet változásait befolyásolni és irányítani, ez megnehezíti a kommunikációt, ami

kedvezőtlenül befolyásolhatja az üzleti megbeszéléseket. A vállalkozást negatív irányba terelő problémák elkerülése érdekében jól átgondolt módszerre van szükség, hogy átláthassák a magánéletben lezajló változások hatását az üzleti életre, a továbblépést az önvizsgálat segítheti.

A családi jövőkép kialakítása rendkívül fontos, közösen kell kialakítaniuk a jövőre vonatkozó elvárásaikat. Már eleinte jó letisztázni, hogy a családtagok, hogyan járulnak majd a vállalkozás sikerességéhez, valamint hogy mit jelent a számukra a vállalkozás. Érdeemes a felmerülő kérdéseket már az elején letisztázni, átbeszélni. Ajánlatos ekkor letisztázni, hogy milyen körülmények bekövetkezése esetén jöhet szóba a vállalat eladása. További témák szerepelhetnek a vállalat kialakításában, például a vállalat tervezett eredményei, az újítás, vagy kire száll a családi örökség. Szintén hasznos megbeszélni, hogy kit terhel leginkább a vállalkozással szembeni felelősség, illetve a hasznot miként hasznosítja, osztja fel a család. Tehát a legfontosabb témák közé tartozik a részvétel, a vezetők utánpótlása és a tulajdonjog. A családi és üzleti tervek elkészítése előre letisztázza a család hosszú távú elvárásait, valamint a vállalkozás és a magánélet kapcsolatát. A családi tervezési folyamat mellett megjelenik az üzleti stratégiai terv, amely a vállalkozás teljesítményére vonatkozik, ebben érdemes a vállalat potenciálját felmérni, az üzleti stratégiákat átgondolni, illetve a stratégiai és befektetési döntéseket véglegesíteni. Lényeges a vállalatirányítási folyamat, melynek lépései a megvalósítás és az újrafogalmazás. Vagyis a vállalat terveinek megvalósítása és az eredményekhez igazodó újragondolása. A családi vállalkozás többségénél alapvető fontosságú a családi és üzleti tervezés folyamata. Egyrésztől hasznos eszköznek bizonyul a családon és a vállalkozáson belül végbemenő változások kezelésére. Másrészt az évek múltával stagnáló vállalkozásoknál ezek a megbeszélések újraéleszthetik a vállalkozás működését. Szintén segíthet a vállalatvezetésben végbemenő változások kezelésében, esetleg a családban felmerülő megoldhatatlannak tűnő ellentétek elsimításában, hogy a család újra rátalálhasson az alapvető értékeikre.

A családi célok elérése érdekében mindezek mellett elengedhetetlen a tanulás, amely ebben az esetben azt a folyamatot jelenti, melynek során a vállalkozás meghatározza azokat a képességeket az egyén és a csapat szintjén, amelyek a külső környezettel való sikeres együttműködést támogatják. Ezek a visszajelzések a szervezet teljesítményét és terveik továbbfejlesztését segíthetik elő a hatékonyabb működés érdekében. A család és a vállalkozás szempontjából egyaránt lényeges a folyamatos tanulás, hogy hosszú távon

sikeres működést, magasabb teljesítményt érjen el a családi vállalkozás (S. Carlock - Ward [2006]).

2.8 Bizalom, a családi vállalkozás tőkéje

A családi kapcsolatok alapja a bizalom. A családi élet és az üzleti világ személyes tapasztalatai alapján értékelheti ki a bizalom mértékét. Ez növelhető amennyiben a vállalkozó család közösen igyekszik a problémáik kezelésére, egyetlen családtagot sem kirekesztve és gondosan odafigyelve arra, hogy minden vélemény meghallgatásra kerüljön, kiválasztva a leginkább alkalmas módszert. Az igazságos szabályok kikötése és követése tovább erősíti a kölcsönös bizalom kialakulását. A családtagok számára biztonságos környezetet teremt, hogy a családi és az üzleti kapcsolataikkal kapcsolatosan tudják, mire számíthatnak.

A vállalat kapcsolati hálózatban kialakított bizalom rettentően fontos. A mai világban sokan erre támaszkodhatnak, hiszen a mástól való függés maga után vonja a sebezhetőséget. Előnyt jelent a családi vállalkozás, mert a bizalom kiépítése időigényes és nehéz feladat. A családi vállalkozás tőkéjeként jelenik meg a bizalom, hiszen feltehetően rendelkeznek egy általános bizalommal. Közös jövőképük azon értékeken alapszik, melyben felnőnek a nemzedékek tagjai és melybe az beházasodott családtagok kerülnek. Abban az esetben, amikor egy olyan személy van az irányítás élén, akinek a tekintélye igen magas a családban, valamint mindenki elismeréssel tekint munkájára, ott az igazságos döntések megkérdőjelezhetetlenek és a konfliktuskezelés könnyebben kivitelezhető. A vállalkozás bizalmi mérlegének másik oldalán az egyéni célok és egyoldalú döntések veszélyeztethetik a gördülékeny együttműködést. Az egyéni megállapodások kötése a saját előrehaladás érdekében bizalomhiányt vonhat maga után, mely a családi vállalkozás harmonikus fejlődésének gátat szabhat. Mindezek alapján a bizalom olyan tőke, amely a tervezési folyamat során alakul ki, azután pedig pénzügyi tőkét vonhat maga után az üzleti sikeresség elérése érdekében. A már meglévő bizalom hozzájárul a döntéshozatal egyszerűségéhez, mivel a családtagok kevésbé érdekeltek pozícióik és egyéni céljaik előrehaladásában (S. Carlock - Ward [2006]).

2.9 A családi vállalkozás továbbadása

Egy új vállalkozás alapításakor nem feltétlenül családi kezdeményezésként veszik figyelembe, elsősorban egy vállalkozó önmegvalósításának tárgyát feltételezik. Sok esetben a vállalkozó is a maga egyéni üzleteként tekinthet rá, akár annak ellenére, hogy a család társadalmi, pénzügyi támogatást és munkatársként segítséget nyújt. Az idő elteltével azonban a sikeres vállalkozóknak is vissza kell vonulniuk, melyek a következő módon tehetnek meg: a vállalkozás eladásával, köztulajdonba adással, vagy átörökíthetik a családban. Amennyiben az utóbbit választják, akkor eljutunk a generációváltás fogalomköréhez, mely téma aktualitását mutatja az a tény, hogy irodalomgyűjtésünk során számtalanszor visszaköszött ez az újszerű társadalmi jelenség. Napjainkra, húsz évvel a rendszerváltás után felnőtt a vállalkozók egy generációja, aki segítségre szorul a változásban. Véleményünk szerint érdemes megemlítenünk ezt a témakört, amellyel a kutatásunk során is foglalkoztunk, bár nem ez a dolgozat fő profilja.

Az Európai Unió már 1993-ban felfigyelt a tulajdonosi-vállalkozói generációváltásra, mint jelentős társadalmi jelenségre. Az általuk használt definícióval az olvasó már korábban találkozhatott a dolgozatban. Azokat a kérdéseket, amelyek még napjainkban is aktuálisak, Brüsszelben vitatták meg, és 1994-ben EU ajánlás született (O.J. n0 L385, C400; 1997.12.31.). Ez a dokumentum a korábban belépett tagországok javaslatait fogalmazta meg iránymutatásként a későbbiekben csatlakozott tagok számára. Az Európai Unió tapasztalatok és törekvések a generációváltás megértéshez és a nehézségeibe való betekintéshez jó alapul szolgálnak. Azonban ezek általános iránymutatások, melyek változtatások nélkül egyetlen országra, így a magyarországi helyzetre sem illeszthetők rá azonosan. Fő okként az jelölhető meg, hogy az EU alapító országaiban a korai polgárosodás következtében már több vállalkozásátadás lezajlott, míg hazánkban, mint már korábban is említettük az üzletvezetők most szembesülnek először ezzel a kihívással (Filep - Szirmai [2006]).

Érdekességként említenénk meg, hogy a családi vállalkozásoknak mindössze 30%-a éli meg a második generációt, és kevesebb, mint 10%-a a későbbieket. A családi vállalkozások tekintetében az életciklus átlagosan 24 év hosszúságú. A hétköznapi laikus meglátás szerint a több generációt megélt családi vállalkozásban általában a következő forgatókönyv játszódik le: míg az alapító generáció a vállalkozó, az őt követő a bohém,

aki feltehetően elpazarolja a vállalkozás vagyonát, míg a soron következőnek már csak a koldus szerep marad (Farkas G. [2010]).

2.10 A sikeres családi vállalkozás

Kenneth Kaye pszichológus és vállalkozási tanácsadó foglalkozott a hosszú távon sikeresen működő családi vállalkozásokkal. A következő négy pontban foglalta össze a családi vállalkozás eredményességéhez vezető feltételeket:

- mindkét nemzedék úgy gondolja, hogy a következő generáció tevékenysége is üzleti sikerekhez vezet,
- a vállalkozást a vezetők az utódoknak adták át vagy közösen adták el,
- a családi vállalkozás hasznosítható ismeretekkel gazdagítja az egyéneket és a család egészét praktikus tapasztalatokkal látja el,
- végül az üzleti értékeknek nem esett senki az áldozatául.

2.11 A család elkötelezettsége

Az azonos kitűzött célok és a családi harmónia megteremtése érdekében a családi elkötelezettség nélkülözhetetlen. A családban az elkötelezettség kialakítása apránként, nehéz feladattal valósítható meg, amelynek fenntartása talán még nehezebb folyamat. Ehhez szükséges, hogy minden egyes családtag beszámoljon az értékeiről, céljairól és az elvárásairól, melyeket egyaránt figyelembe kell venni. Amennyiben egy családban a családról és a vállalkozásról alkotott vélemények nagymértékben különböznek, tehát nem azonos az elkötelezettségük, ez lehet konfliktusok forrása. A családi elkötelezettséghez elengedhetetlen, hogy a családtagok érdekében álljon megtartani a tulajdonosi szerepkört a vállalkozásukban, valamint ezt a tulajdonosi felelősséget fenn akarja tartani és fenn tudja is tartani a család. A vállalkozás tulajdonjogát megtartó családok esetében is felmerülhet az a veszély, hogy a nem megfelelő aktivitás a hatékony vezetés kialakításában és működtetésében, a vállalkozás teljesítményének rovására megy. A család és a vállalkozás elkötelezettsége közötti kölcsönös kapcsolat az, ami hozzá járulhat a családi vállalkozás előrehaladásához. Az elkötelezettség megszilárdítása a családi

harmónia és az egyéni elégedettség elérése szempontjából sem elhanyagolható. Ez magában foglalja, hogy a családtagok milyen mértékben hajlandók együtt dolgozni, miként képzelik el a család és a vállalkozás kapcsolatát a jövőben. Egy vállalkozás a család elkötelezettségének köszönhetően lesz igazán családi vállalkozás.

Az idő múlásával, ahogyan az alapító családtagok egyre idősebbek lesznek, és fiatalabb családtagokat tudnak a vállalkozásba bevonni egyre fontosabbá válik a családi elkötelezettség. Talán egyszerűbb a helyzet a kisebb vállalkozások esetében, hiszen könnyebb lehet pár családtagot összefogni a szorosabb kötelékek miatt. Azonban tágabb család részvétele esetén, érdemes úgy együttműködni, hogy minden családtag azonosulhasson a vállalkozás iránti családi elkötelezettséggel. Ezt befolyásoló tényezők a következők lehetnek: az alapvető családi értékek, a család üzletfilozófiája és a családban kialakult jövőkép. Amint ezekben a témákban egyetértés alakul ki a családban, akkor jöhet létre a döntés a családi vállalkozás hosszú távú elkötelezettségéről. Még ekkor is lényeges, hogy legalább egy családtag összehangolja a részletes megbeszélések, egyeztetések álláspontjait (S. Carlock - Ward, [2006]).

3 A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKAT MOTIVÁLÓ ERŐK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

3.1 Módszertan

A családi vállalkozások vizsgálata során csatlakoztunk egy feltáró kutatáshoz, melyben kérdőíves módszer segítségével próbáltuk feltérképezni a vállalkozásokban lezajló folyamatokat. A kérdőívet a mellékletek között találja meg az olvasó, azonban a feldolgozás nem terjed ki az összes kérdésre, csupán a dolgozatunk által vizsgált témakörökre. A kutatást 2010 októberében, papíron is elérhető, de az interneten rögzített kérdőívvel, „hólabda módszer” alapján jutattuk el családi vállalkozások vezetőihez. Az adatvédelmi szempontok figyelembe vételével dolgoztuk fel a kapott válaszokat, mellőzve a személyes adatok tárolását. Kérdéseink között szerepelt kvantitatív és kvalitatív egyaránt. Összesen 63 válaszadótól kaptunk értelmezhető adatokat, így mintánk természetesen nem tekinthető statisztikailag nagy mintának (100 fő alatti a minta elemszáma). Valamint a reprezentativitás sem valósulhatott meg, hiszen a Központi Statisztikai Hivatal még nem definiálja és méri külön kategóriaként a családi vállalkozásokat. A beérkező válaszokat leíró statisztikai és tartalomelemzéses módszerrel dolgoztuk fel. Felmerülő hipotéziseinket, a felmérés eredményeit a következőekben ismertetnénk.

3.2 Hipotéziseink

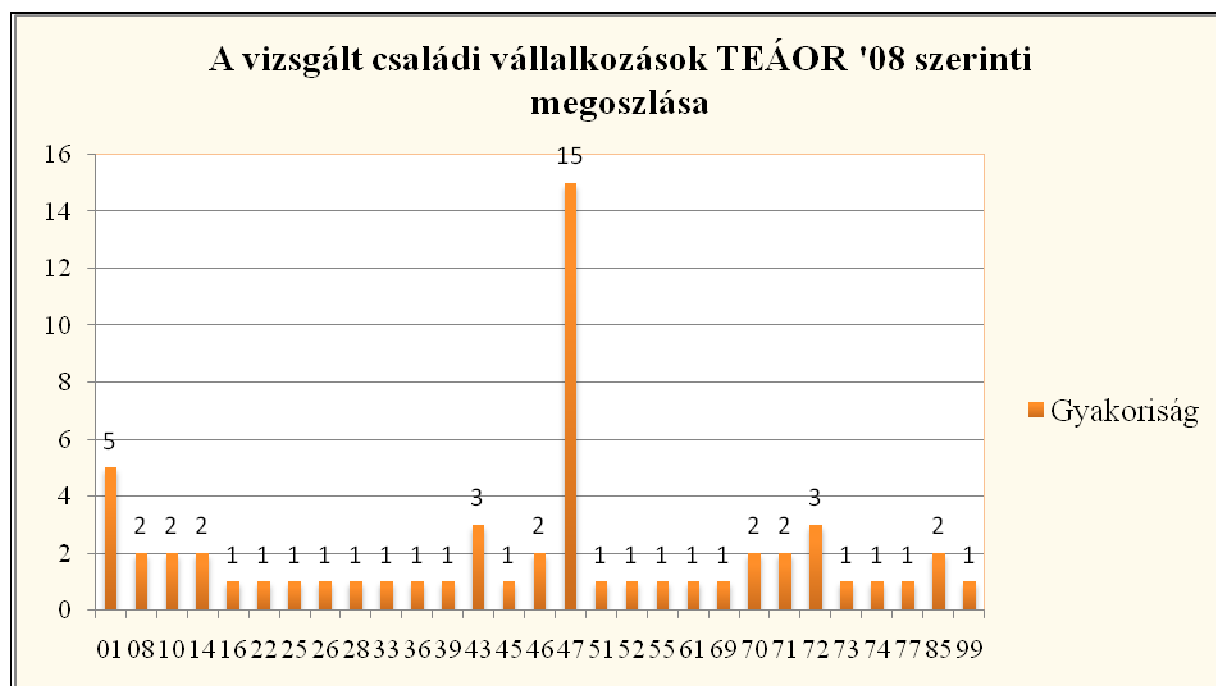
1. Hipotézis: McClelland elméletei közül a családi vállalkozókat leginkább a hatalmi motiváció jellemzi.
2. Hipotézis: A családi vállalkozás vezetői az alapításkor rendelkeznek írásba foglalt üzleti tervvel.
3. Hipotézis: A családi vállalkozás alapítói körében a családi vállalkozás alapítását megelőzően folytatott tevékenység esetében nem vonható le általános érvényű azonosság.

3.3 Statisztikai elemzés eredményei

3.3.1 Általános statisztikai adatok

Ebben a fejezetben a vizsgált minta jellemzőit szeretnénk bemutatni, az állításainkat statisztikailag igazolni.

A kérdőívünk első kérdése a vállalkozás fő tevékenységének TEÁOR '08 számának első két számjegyre terjedő megadása volt. Ezek alapján megállapítható, hogy a leggyakoribb a 47-es számú, ami a kiskereskedelem (kivéve gépjármű, motorkerékpár) tevékenységi kört jelenti. Tehát a válaszadók 25,86%-a tartozik ebbe a kategóriába, mely kimagasló adatot az 1. ábra szemléltet. Ezt sorrendben követi a 01-es kódú, vagyis a növénytermesztéssel, állattenyésztéssel, vadgazdálkodással és kapcsolódó szolgáltatásokkal foglalkozó vállalkozások csoportja. Az 58 értelmezhető válaszból a második kategóriába 5 válaszadó esik. Valamint ezt követi a 43-as (speciális szaképítés) és 72-es (tudományos kutatás, fejlesztés) osztály 3-3 képviselővel. A fennmaradó 32 családi vállalkozás tevékenységi kör szerint viszonylag heterogénnek tekinthető.

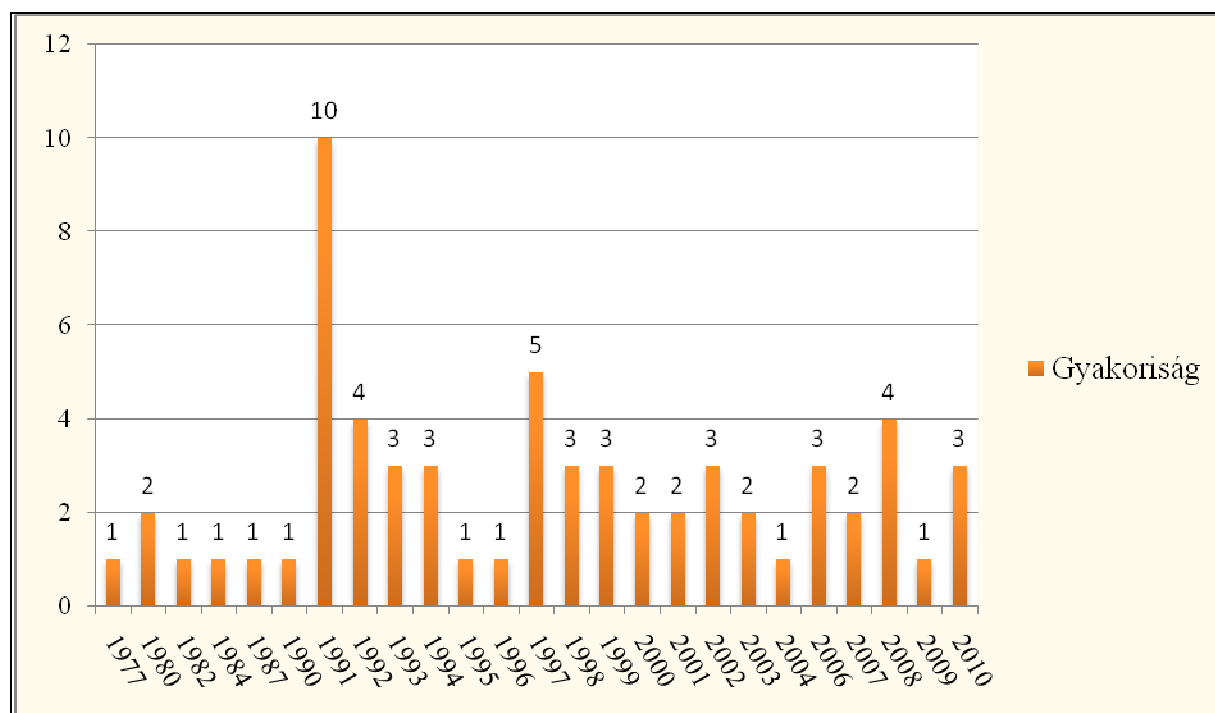


Forrás: Saját szerkesztés

4. ábra. A vizsgált családi vállalkozások TEÁOR '08 szerinti megoszlása

Motiváló erők a családi vállalkozások esetében

Kérdőívünk következő kérdése a szervezet alapításának évére kérdezett rá. A válaszok az 1977-2010-ig terjedő skálán szóródtak. A legnagyobb gyakorisági érték 10 db, az 1991-es évhez kapcsolódik (a 63 értelmezhető válasz 15,87%-a), mely adat alátámasztja a „A vállalkozástan kezdetei Magyarországon” című bekezdésünkben leírtakat, miszerint az 1990-2000 közötti időszakban volt talán a legnagyobb az alapítási kedv. Ehhez a kérdéshez adott válaszokból is készítettünk szemléltető diagramot, melyet az alábbiakban talál az olvasó.



Forrás: saját szerkesztés

5. ábra. A vizsgált családi vállalkozások alapítási éveinek eloszlása
(válaszok száma összesen: 63 db)

1991-ben a vállalkozások száma 34%-kal emelkedett (606 654 db) meg az 1990-es számadatokhoz (449 727 db) képest, ezt az összefüggést szemléltető táblázatunkat a mellékletek között találja meg az olvasó (mellékletek: 8. táblázat. A gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint, 55. o.).

Következő kérdésünk a vállalkozás méretére vonatkozott. Azonban mielőtt az eredményeket tárgyalnánk, vázoljuk az általunk használt fogalomrendszert. A foglalkoztatotti létszám alapján mikrovállalkozásnak tekintjük a 10 főt, vagy annál

kevesebbet foglalkoztató vállalkozásokat. Kisvállalkozások azok a szervezetek, ahol 50, vagy annál kevesebb a munkavégzők létszáma. Középvállalkozásnak tekintjük a 250, vagy annál kevesebb főt foglalkoztatóak körét (2004. évi XXXIV. törvény).

Ezek alapján a megkérdezettek döntő többsége, 74,6%-a mikrovállalkozás, 22,2%-a kisvállalkozás, s mindössze 3,2%-a nagyobb méretű társaság. (mellékletek: 9. táblázat. A minta összetétele a válaszadók mérete szerint, 55. o.) A mikrovállalkozások nagy száma torzítja a válaszok szóródását, azonban ha a Központi Statisztikai Hivatal adatait vesszük összehasonlításként, a mikrovállalkozások száma 2006. január-2010. szeptember között, átlagolva összetételüket 69,9%-t kapunk. Ehhez képest a mi mintánk 4,7%-kal reprezentált felül. (mellékletek: 10. táblázat. A mikrovállalkozások aránya (2006. január-2010. szeptember, 56.o.)

A társaságok piacát vizsgálva, arra az eredményre jutottunk, hogy a mintában szereplő alanyok 31,7%-a termel helyi piacra, 22,2%-a, regionális piacra, 39,7%-a országos piacra, míg mindösszesen 6,3%-a jelenik meg a nemzetközi piacokon (mellékletek: 11. táblázat. A vállalkozás piaca leginkább).

Kíváncsiak voltunk arra, hogy a válaszadók árbevételei hogyan alakultak az elmúlt évben. A 62 válaszadó közül 26 (41,94%) árbevétele mozgott a 11-100 millióig terjedő skálán a tavalyi évben. 18 szervezet esett az 1-10 millió forintig terjedő skálába, 16 társaság képviselte a 101-500 millióig terjedő osztályt, a maradék 2 társaság árbevétele 501 és 1000 millió forint közé esett az előző évben (mellékletek: 12. táblázat. Az árbevétel nagyságrendje a legutóbbi évben (millió Ft), 57. o.).

A vizsgált alanyok 82,5%-a nyereségesnek ítélte vállalkozását az előző évben (mellékletek: 13. táblázat. Nyereséges volt e a vállalkozás az előző évben?, 57. o.). Tehát ilyen kis mintán is megállhatja a helyét az EU azon kutatása, mely szerint a családi vállalkozások az eddigiekben a nem családi vállalkozásokhoz képest kevesebb veszteséggel vészték át a gazdasági válságot (Dr. Kiss, [2010]). Arra a kérdésre, hogy „Milyennek látja a vállalkozás kilátásait a következő évben?” az üzletvezetők viszonylag optimista válaszokat adtak. 44,4%-a közepes, 36,5% jó, míg 3,2%-uk nyilatkozatuk alapján vállalkozásuk kitűnő kilátások előtt áll (mellékletek: 14. táblázat. Milyennek látja a vállalkozás kilátásait a következő évben? 57. o.).

Az üzleti tervben fogalmazódnak meg egy szervezet hosszú távú elképzelései a jövőre nézve. Az alapításkor a válaszadók 69,4%-ának nem volt írásba foglalt üzleti terve (mellékletek: 15. táblázat, Volt-e az alapításkor írásba foglalt üzleti terve a vállalkozásnak?, 58.o.). Ez a tény valószínűleg nem azt jelenti, hogy az alapítóknak nem voltak hosszú távú elképzelései, sokkal inkább arra enged következtetni, hogy a vezetők nem feltétlenül ismerik, vagy nem tartják szükségesnek a vállalkozás indításához ezt a módszert. Bizonyos esetekben, azonban elengedhetetlen az üzleti terv benyújtása, erre jó példa az induló hitelek, vagy akár a pályázati finanszírozás. További kutatások során érdemes lenne vizsgálni, hogy mely alapítók alkalmazzák csupán kényszerből a módszert, és kik azok, akik valóban fontosnak érzik az üzleti terv összeállítását, hogy hasznosíthassák a későbbiek folyamán.

Az üzleti tervvel ellentétben a piackutatás valamely változatát a megkérdezettek 58,1%-a használta (mellékletek: 16. táblázat. Felmérték-e a piacot a vállalkozás indulása előtt?, 58.o.). Meglátásunk szerint ez az eredmény arra enged következtetni, hogy igenis voltak közép-, hosszú távú elképzelések, és viszonylag körültekintően alapították a szervezeteket.

A megkeresett vállalkozások 82,5%-a mérlegel környezetvédelmi szempontokat működése során (mellékletek: 17. táblázat. A vállalkozás működése fejlődése során mérlegelnek-e környezetvédelmi szempontokat?, 58. o.) Napjainkban a környezettudatosság terjedésének köszönhetően, ezen szempontok figyelmen kívül hagyása a piaci versenyben hátrányt jelenthet. Azonban a mintában szereplő családi vállalkozások esetében a környezettudatosság fontos tényező, így ebből származó hátrány nem tapasztalható. Ha valóban ennyire környezettudatosak ezek a vállalkozások és nem csak a megfelelési kényszer vezette a válaszadást, akkor érdemes lenne a kérdést tovább vizsgálni és a nem családiakba átemelhető serkentő módszereket keresni e tényezők növelésére.

3.3.2 Családiság felmérése

A következő kérdéssel a tulajdonosi szerkezetről kaphattunk képet. A válaszadók 84,1%-nál a vállalkozás teljes mértékben (100%) családi tulajdonú, tehát közvetlenül nem befolyásolja külső személy (mellékletek: 18. táblázat. Hány százalékában tulajdonos a családja összesen a vállalkozásban? 59.o.). Ez az arány arra enged következtetni, hogy a

családi vállalkozások tulajdonosai meg kívánják önállóságukat őrizni, nem szívesen vonnak be a családon kívülről jövő társtulajdonosokat.

Nemcsak a tulajdonosi szerepkört nem osztják meg, de az irányításban sem jellemző külső menedzser, ez a megállapítás már az első generációról is elmondható. Ezen kérdés során érdemes megfigyelni a kutatásunk eredményében azon a tényt, hogy a válaszadók közel $\frac{3}{4}$ -e mikrovállalkozás, amely szinten egyébként sem jellemző, hogy a tulajdonos és a menedzser szerepkör különválna.

Az esetek 83,9%-ában a vállalkozás tulajdonosai és az üzletmenet irányítóinak személye azonos. Tehát a vállalkozó effektíven dolgozik a vállalkozásban. Mindössze 1 olyan szervezet van a mintánkban, aki nem dolgozik a társaságban, csupán tulajdonolja. Azonban ez a családi vállalkozás teszi ki a mintánk maradék 16,1%-át (mellékletek: 19. táblázat. A vállalkozás tulajdonosai és az üzletmenet irányítói más személyek-e?, 59. o.).

A megkérdezettek 57,1%-a esetében találunk családtagokat az alkalmazottak között (mellékletek: 20. táblázat. Az alkalmazottak között vannak-e rokonok, családtagok?, 59. o.). Az irányításban 61,3%-ban vesznek részt más családtagok (mellékletek: 21. táblázat. Részt vesznek-e más családtagok az üzletmenet irányításában?, 60. o.). Ezek az eredmények is a korábban tárgyalt elméleteket támasztják alá, melyek szerint az egyik oka annak, hogy a vállalkozások mikro szintűek maradnak, lehet, hogy éppen a család, hiszen a család szükségleteinek „foglyává” válhatnak (Kuczi - Makó, [2000]).

A válaszadók nyilatkozata alapján az üzletmenet 76,2%-ban befolyásolja a családi kapcsolatok harmóniáját, 46%-ban ritkán, 14,3%-ban gyakran, valamint 15,9%-ban folyamatosan (mellékletek: 22. táblázat. Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját?, 60. o.). Ez arra enged következtetni, hogy a vállalkozás valóban konfliktusforrás lehet a családtagok között. Erről a témáról is esett korábban szó „A családi vállalkozásokban felmerülő nehézségek” című bekezdésünkben.

Kereszt táblában vizsgáltuk az alkalmazottak száma, az üzletmenet befolyásolja-e a családi kapcsolatok harmóniáját. Eredményül azt kaptuk, hogy a vizsgált mikrovállalkozások 78,7%-ában befolyásolja az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját. A mintában szereplő kisvállalkozások esetében ez az arány 71,4 %. Míg a vizsgált középvállalkozások esetében 50 %, mintánk nem tartalmaz nagy vállalkozásra vonatkozó adatot (teljes tábla: mellékletek: 23. táblázat. Alkalmazottak száma -

befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját keresztábra, 61. o.). A könnyebb áttekinthetőség érdekében álljon itt keresztábránk érdemi része.

Rövidített keresztábra: Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját - alkalmazottak száma

3. táblázat

		Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját				
		Nem	Ritkán	Gyakran	Folyamatosan	Összesen
Alkalmazottak száma	2-10 fő	10	25	5	7	47
	11-15 fő	4	4	3	3	14
	51-250 fő	1	0	1	0	2

Forrás: saját szerkesztés

Ezek alapján az a következtetés vonható le, hogy a családi vállalkozás méretének növekedésével az üzletmenet egyre kevésbé befolyásolja a kapcsolatok harmóniáját, tehát a két vizsgált tényező között fordított arányosságot feltételeztünk. Ennek vizsgálatára korrelációt kerestünk az alkalmazottak száma és a „Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját?” kérdésekre adott válaszok között. Eredményül azt, kaptuk, hogy a vizsgált kapcsolat nem szignifikáns, tehát 5%-os szignifikancia szinten nem állapítható meg fordított arányosság, kapcsolat a két vizsgált tényező között ($r=-0,07$, $p=0,592$). Az ehhez a kérdéshez kapcsolódó táblázatunkat az olvasó a mellékletek között találhatja meg (24. táblázat, Korreláció vizsgálat (alkalmazottak száma - befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját), 61.o.)

A következő keresztábra elemzés során az derült ki, hogy leggyakrabban abban az esetben befolyásolja az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját, ha az üzletvezetőn kívül egy további családtag is részt vesz a vállalkozás irányításában során (mellékletek: 25. táblázat. Részt vesznek-e más családtagok is az üzletmenet irányításában? Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját? keresztábra, 62. o.). Ebben az esetben 78,3%-ban hat az üzletmenet a család harmóniájára. Amikor nem vesznek részt további családtagok az irányításban, akkor a vállalkozás működési folyamatai 75%-ban gyakorolnak hatást a család magánéletére. Véleményünk szerint a

korábbi két százalékos adat közti különbség (3,3%) nem tekinthető jelentősnek, általánosságban az mondható el, hogy ha a vállalkozás (fő jövedelemforrás) problémákkal küzd, akkor ezek a problémák a családi élet harmóniájára is hatnak.

Azonban a családi kapcsolatokból, átalakuló szerepekből is származhat konfliktus, ezt a témát „A családi vállalkozások növekedési képessége” című bekezdésben, a morális ökonómia keretében érintettük. A megkérdezettek 73%-a állítja, hogy a családi kapcsolatok harmóniája befolyásolja az üzletmenetet. 55,6% esetében ritkán, 9,5%-ban gyakran, 7,9%-ban folyamatosan jelentkezik ez a tényező (mellékletek: 26. táblázat. Befolyásolja-e a családi kapcsolatok harmóniája az üzletmenetet? 62. o.).

Számunkra érdekes felismerés volt az a tény, hogy a vizsgált családi vállalkozások alapítói 92,1%-ban ismertek más családi vállalkozókat személyesen, a vállalkozás alapítása előtt (mellékletek: 27. táblázat. Mikor elkezdte a vállalkozásirányítást akkor ismert-e más családi vállalkozókat személyesen?, 63. o.) Ennek ismeretében érdekes kutatási téma lehetne annak a vizsgálata, hogy létezik-e közöttük operatív kapcsolat, „szívességrendszer”, hálózatot alkotnak-e?

3.3.3 Generációváltás

Az általunk vizsgált vállalkozások vezetőinek 90,5%-a nem készül a vállalkozás átadására 5 éven belül (mellékletek: 28. táblázat. Készül-e a vállalkozás irányításának átruházására 5 éven belül?, 63. o.) Ennek oka valószínűleg, hogy a vállalkozás tulajdonosa úgy ítéli meg, hogy még nincs itt a generációváltás ideje, vagy nincs következő generáció, vagy az utódok még kiskorúak, esetleg az utódoknak más terveik vannak, ezen vállalkozások a minta 69,8%-t teszik ki (mellékletek: 29. táblázat. Be kívánja-e vonni családjá következő generációját a családi vállalkozásba?, 64. o.) 54%-uknak nincs „vészforgatókönyve”, tehát nincs tervük arra az esetre, ha egyik napról a másikra valakinek át kell adniuk az irányítást (mellékletek: 30. táblázat. Van-e a vállalkozásnak terve arra az esetre, ha egyik napról a másikra kell átvennie valakinek az irányítást valamely pozícióban?, 64.o).

Azonban valószínűleg nem kommunikálja a bevonni kívánt családtag felé ezt a szándékát, hiszen állításuk szerint nincs olyan személy, aki tudatosan készül a vállalkozás átvételére, a 62 válaszadó 62,9%-a nyilatkozott így (mellékletek: 31. táblázat. Van-e olyan személy a

családban aki tudatosan készül arra hogy egy napon Ön átadja neki a vállalkozás irányítását?, 65. o.).

3.4 Tartalomelemzés

A kérdőívünk egyik kérdése az alapítói motivációra kérdezett rá nyitott kérdésként. Ebből következően a beérkező válaszok elég heterogénnek, sokfélék lettek. Az adatok feldolgozásához a tartalomelemzést tartottuk a leghasznosabbnak, ezen módszerek közül a Janis-féle módszertant alkalmaztuk. A szerző a tartalomelemzés három típusát különíti el. Elsőként a pragmatikus tartalomelemzés, amely a vizsgált adatokat aszerint különbözteti meg, hogy a gyakorlatban azok milyen hatást váltanak ki. A következő a jelhordozó-elemzés, ami a tartalmat a jelzések pszichofizikai sajátosságai alapján osztályozza. Végül a szemantikai tartalomelemzés, mely a jel és a jelölt tárgy kapcsolatára vonatkozik, tehát, hogy egy adott szövegben hányszor utalnak például a vizsgált tárgyra. Ezen típust további három ágra lehet bontani. A megnevezésanalízis, az kijelentésanalízis és az attribúcióanalízis, ezek közül az utóbbi illeszkedik leginkább módszertanunkhoz, amely célja, hogy kimutassa a szövegben az egyes jellemvonásokra tett utalások számát (Krippendorff, [1995]). Ez alapján az összes beérkezett választ szavakra bontottuk szét MS Word program segítségével, majd ABC sorrendbe rendeztük a kapott szavakat. Ezután az értelmezhető szavak listáját MS Excel táblázatba helyeztük át, majd darabtelji függvény segítségével szógyakoriságot mértünk. A legnagyobb számban szereplő szavak alapján határoztuk meg először külön-külön kategóriáinkat. Majd a nézőpontjainkat ütköztetve létrejött az általunk választott kategória rendszer. A motivációs elméletek közül a választott szavak gyakorisága alapján a McClelland által alkotott tartalomelméletre ismertünk rá. Tehát véleményünk szerint az alapítókat a három (hatalmi, kapcsolati, teljesítmény) motiváció jellemzi, valamint kirajzolódott egy, az elméletben nem említett kategória, amikor az alapító célja a munkahelyteremtés önmaga és mások számára (ebbe a csoportba soroltuk a kényszervállalkozókat is). Ezt ismertetnénk a következőekben:

1. „Hatalom”:

Ebbe a kategóriába tartoznak a családi vállalkozások vezetői, akiket a hatalom elérése motivál a McClelland-féle besorolás alapján. Ezen csoport képviselői az irányításra és mások befolyásolására való törekvés jellemzi. Nem akarnak másoknak alárendelten

dolgozni, „parancsokat teljesíteni”. Szeretnék alkotásvágyukat kiélni, önmagukat megvalósítani saját vállalkozásuk kiépítésében, irányításában. Alapvető céljuk az anyagi függetlenség megteremtése. Ezen típusban leggyakrabban említett szavak: önálló, független, kötetlen, önmegvalósítás, stb.

2. „Kapcsolatok”:

A McClelland-i kapcsolatmotivációval rendelkező egyének a társas kapcsolatokat igyekeznek kialakítani, törekszenek az együttműködés létrehozására és a kialakult interakció ápolására. Lényeges a családi élet és a munka összeegyeztetése a közös feladatok elvégzésének harmóniája érdekében. A kapcsolatmotivált vezetők számára fontosabb a család megélhetésének biztosítása, a biztonságos környezet, egzisztencia megteremtése. Erre utalhatnak a következő kifejezések: család, egység, létbiztonság, összetartás, stb.

3. „Teljesítmény”:

A teljesítmény, vagyis a McClelland-i siker hajtóereje a vállalkozókat eredmények felmutatására készíti. Mi számít eredménynek az üzletvezetők számára? A válasz egyénenként eltérő lehet, mi ebben a kategóriában a piaci sikerességet tekintjük eredménynek. Az előző két kategóriához viszonyítva megállapítható, hogy teljesítménymotivált családi vállalkozást irányító személyek előtt a kitűzött cél képe lebeg, tudatosabban, tervezettebb módon haladnak felé. Az osztályban leggyakrabban felmerült szavak: innováció, piac, igény, bővítés, stb.

4. „Munkahelyteremtés”.

Az új, általunk definiált csoport kiegészíti a McClelland hármását. A válaszok sokfélesége miatt szükségét éreztük annak, hogy bevezessük az eddigiektől eltérő osztályt, amelybe azok az egyének tartoznak, akiket az motivál, hogy maguk és mások számára munkahelyet teremtsenek. A munkahelyteremtőket jellemezheti, hogy kiábrándultak az előző munkahelyükből, azonban az első csoporttól eltérően, nem a hatalom az indítéka a vállalkozás alapításának, hanem a munkanélküliséget kívánják elkerülni. Egyéb változata lehet a kényszervállalkozók köre, akik elvesztették munkahelyüket, az előző típushoz hasonlóan nem akartak álláskeresővé válni, így szervezetet hoztak létre, azonban szívesebben dolgoznának alkalmazottként. A típusban frekvenciált szavak: munkahelyteremtés, kényszer és fenntartás.

Motiváló erők a családi vállalkozások esetében

Kutatásunk alapján kirajzolódott, hogy a négy kategória között nem egyenletes az eloszlás. A 158 db értelmezhető válasz közül a legtöbb, 72 db a hatalom kategóriába volt illeszthető. Ez az arány a teljes minta 45,6%-t teszi ki. A második leggyakoribb alapítási motiváció a teljesítmény osztálya. A válaszok 24,1%-a illeszkedett ebbe a kategóriába. Sorrendben a következő a munkahelyteremtés, mint fő motiváció, a minta 17,7%-t készletre. Az utolsó helyen áll a kapcsolatmotiváció. Ebbe a kategóriába a 20 válasz esett, a minta 12,6%-a. Tehát ezek alapján elmondható, hogy a vizsgált családi vállalkozások alapítóit leginkább a hatalomszerzés, önállósodás, anyagi függetlenség motiválta a vállalkozás létrehozásakor.

Az alapítói motivációk megoszlása

4. táblázat

Kategória	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Hatalom	72	45,6
Kapcsolat	20	12,6
Teljesítmény	38	24,1
Munkahelyteremtés	28	17,7
Összesen	158	100

Forrás: saját szerkesztés

3.4.1 Értékek

Kérdőívünk egyik kérdése a válaszadó által fontosnak tartott normákat, értékeket kívánta feltérképezni. A válaszok széles skálán szóródtak, így nem tudtuk őket homogén kategóriákba sorolni. A leggyakrabban felmerülő érték a minőség volt (15 db), a második leggyakrabban felmerülő normák a becsület és a tisztesség (12-12 db) voltak. Ezt követi megbízhatóság (11 db), majd a biztonság (10 db).

A felmerülő értékek, normák gyakorisági táblázata

5. táblázat

Érték	Gyakoriság (db)
minőség	15
becsület	12
tisztesség	12
megbízhatóság	11
biztonság	10
pontosság	9
megélhetés	5
összetartás	5

Forrás: saját szerkesztés

Vezető alapítói értékek gyakoriságuk szerinti csökkenő sorrendben

6. táblázat

Értékek	
1	Kemény munka
2	Családorientáltság
3	Fejlődés
4	Határozottság
5	Ambíciózusság
6	Üzletorientáltság

Forrás: Smyrnios et al. [2006] 244. o. alapján saját szerkesztés

3.5 Hipotézisek kifejtése

A dolgozatunkban felmerülő hipotéziseket a következőkben kívánjuk összefoglalni.

1. *Hipotézis: McClelland elméletei közül a családi vállalkozókat leginkább a hatalmi motiváció jellemzi*

Ezt a hipotézis a kutatásaink alapján elfogadjuk. Hiszen a tartomelemzésből kiderül, hogy a motivációnak ebbe a kategóriájába a válaszok 45,6%-a sorolható be, míg a maradék három kategóriába összesen 54,4% tartozik, 86 válasz a 158-ból.

2. *Hipotézis: A családi vállalkozás vezetői az alapításkor rendelkeznek írásba foglalt üzleti tervvel*

A második hipotézisünket elvetjük. Mikor ez a hipotézis megfogalmazódott bennünk, úgy gondoltuk, hogy a családi vállalkozás alapítója hosszas tervezgetés után jut el a vállalkozás megalapításának döntéséhez. Különös tekintettel ügyelve a család jövőjének biztosítására, hiszen egy megalapozatlan döntéssel veszélybe sorolhatja a megélhetésüket. A terveket a későbbi áttekinthetőség érdekében írásba is foglalja. Azonban meglepően tapasztalhattuk a kutatás eredményeként, hogy a válaszadók 69,4%-a nem rendelkezett az alapításkor írásban foglalt üzleti tervvel.

3. *Hipotézis: A családi vállalkozás alapítói körében a családi vállalkozás alapítását megelőzően folytatott tevékenység esetében nem vonható le általános érvényű azonosság*

Az utolsó hipotézist elfogadjuk. Tehát a motiváció nem egy tipikus foglalkozási pályából ered. Erre vonatkozó tesztünket az alábbiakban szemlélheti meg az olvasó.

Alapítói pályafutások különbözőségének vizsgálata

7. táblázat

	Mivel foglalkozott a családi vállalkozás irányítását megelőzően
Khi-négyzet	2,048 ^a
Szabadságfok	5
Szignifikancia szint	0,843

Forrás: saját szerkesztés

Az előre megadott kategóriák között vizsgáltuk, hogy a vállalkozás vezetői mivel foglalkoztak az alapítás előtt. Tanultak valahol, vagy alkalmazottak, illetve vezetők voltak-e az állami vagy a versenyszférában. χ^2 próba alapján megállapítottuk, hogy a válaszadók közül egyik kategóriába sem kerültek szignifikánsan többen ($\chi^2=2,048$, $p=0,843$), tehát bármely tevékenységi körből hasonló eséllyel kerülhetnek ki családi vállalkozók.

ÖSSZEFOGLALÁS

Ebben a részben szeretnénk összefoglalni a tanulmányunk alapján kirajzolódott megállapításokat. Felvázoljuk azon kérdéseket, melyek a munkánk során felmerültek, azonban nem kerültek megválaszolásra, de véleményünk szerint érdemes lenne velük egy újabb kutatás keretében foglalkozni.

A dolgozat alapján elmondható, hogy a családi vállalkozókat leginkább a hatalomszerzés, önállósodás, anyagi függetlenség motiválta a vállalkozás létrehozásakor, valamint ezt meg is kívánják őrizni, hiszen nem szívesen vonnak be a családon kívülről jövő társtulajdonosokat. Nemcsak a tulajdonosi szerepkört nem osztják meg, de az irányításban sem jellemző a családon kívülről érkező menedzser. A vállalkozás működtetéséről továbbá elmondható, hogy a tulajdonosok és az üzletmenet irányítóinak személye azonos, tehát a vállalkozó általában véve effektíven dolgozik a vállalkozásban.

Az a következtetés is levonható, hogy a családi vállalkozás vezetői az alapításkor ritkán rendelkeznek írásban foglalt üzleti tervvel.

Álláspontunk szerint megállapítható, hogy az alapítók pályafutásában nem található általános érvényű azonosság, tehát nincs egy egységes réteg, foglalkozási kör, amelyből a családi vállalkozást alapítók kikerülnek.

A családi élet és az üzletmenet egymásra hatásáról általánosságban az mondható el, hogy ha a vállalkozás (fő jövedelemforrás) problémákkal küzd, akkor ezek a problémák a családi élet harmóniájára is hatnak. Ezen kihívások lehetnek az okai annak, hogy a vállalkozások mikroszintűek maradnak. Vagy némely esetekben éppen a család, hiszen a család szükségleteinek „foglyává” válhat a vállalkozás.

Feltételeztük, hogy családi vállalkozás méretének növekedésével az üzletmenet egyre kevésbé befolyásolja a kapcsolatok harmóniáját, azonban ez nem volt igazolható.

Az utódlás kérdéskörénél megállapítható, hogy a vállalkozók általában nem rendelkeznek „vészforgatókönyvvel”, tehát ritkán készülnek arra az esetre, ha egyik napról a másikra valakinek át kell adniuk az irányítást. Megállapítható az is, hogy az utódok felé elvértve

kommunikálják a generációváltással kapcsolatos elképzeléseket, hiszen állításuk szerint nincs olyan személy, aki tudatosan készül a vállalkozás átvételére.

Az értékekre vonatkozó kérdésünket, valószínűleg nem nyitott kérdésként kellett volna feltennünk, hiszen a kapott válaszok heterogenitása miatt nem tudunk általános érvényű következtetéseket levonni.

Családi vállalkozások esetén a környezettudatosságra vonatkozó kérdés során eredményül azt kaptuk, hogy jelentős szerepet tölt be a téma. Ha valóban ennyire környezettudatosak a tulajdonosok, nem csupán a megfelelési kényszer vezette őket a válaszadáskor, akkor érdemes lenne a kérdést a jövőben vizsgálni és a nem családiakba átemelhető serkentő módszereket keresni e tényezők növelésére.

Valamint további kutatás foglalkozhatna azzal, hogy a családi vállalkozások közt létezik-e operatív kapcsolat, vagyis a vállalkozás alapítása előtt fennálló interakciók hogyan változnak, változnak-e a megalakulás után?

Dolgozatunk zárásaként annyit érdemes elmondani, hogy a családi vállalkozások és a nem családi vállalkozások számos dologban hasonlóak egymáshoz, de a legfontosabb különbség, s a családi vállalkozás versenyelőnye a családi összetartás, az ebből következő elkötelezettség, áldozatkészség, bizalom. Ezek a vállalkozók képesek hosszú távon gondolkodni, ennek köszönhetően felelősen kezelik cégüket, motiváltabbak, hiszen egy napon gyermekeik számára jó állapotban szeretnék azt átadni. Tulajdonosi helyzetük módját ad rá, hogy értékrendjüknek megfelelően járnak el, ne a piac ingadozásai határozzák meg lépéseiket.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi, G. [1996]: Szervezeti magatartás és vezetés. *KJK*, Budapest
- Balogh, B. [2007]: *Idézetek*
<http://idezet.wordpress.com/category/talalkozas/>
Letöltve: 2010.11.15.
- Campbell, J. P. - Dunnette, M. D. - Lawler, E. E. - Weick, K. E. [1970]: Managerial behavior, performance and effectiveness. *McGraw-Hill*, New York
- Dobák, M. [1996]: Szervezeti formák és vezetés, *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- Dowling, W. [1978]: Effective management and the behavioral sciences, *Amacom*, New York
- Dr. Kiss, A. [2010]: Bevezetés a Family Business-be. *Ügyvédvilág*, 2, 20-22. o.
- Drucker, P. F. [1993]: The Practice of Management. *Harper Business*, New York
- European Commission Enterprise and Industry [2009]: *Small and medium-sized enterprises (SMEs)*
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/#h2-2>
Letöltve: 2010. 11. 15
- Farkas, G. [2010]: Családi vállalkozások versenyképességének biztosítása (előadás). Farkas Gergely, 10. 20. *Szeged, Csongrád, Magyarország*
- Farkas, G. [2010]: Családi vállalkozók-Vállalkozó családok (előadás), Farkas Gergely 09.20. *Szeged, Csongrád, Magyarország*
- Farkas, G. [2008]: Szervezeti vizsgálatok egészségügyi szakdolgozók körében. 04.30. *Szeged, Csongrád, Magyarország*
- Farkas, K. - Laczkó, Z. - Soltész, A. - Klein, S. - Dr. Wallendums, Á. [1994]: Család és vállalkozás. *Agroinform Kiadó és Nyomda Kft.* Budapest
- Farr, J. L. - Vance, R. J. - McIntyre, R. M. [1977]: Further examinations of the relationship between reward contingency and intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30-53. o.
- Fehér, Á. [1991]: Élettan biológusoknak. *Nemzeti Tankönyvkiadó*, Budapest

- Filep, J. - Szirmai, P. [2006]: A generációváltás kihívása a magyar kkv szektorban. *Vezetéstudomány*, 16-24. o.
- Hisrich, R. - Peters, M. [1991]: Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése, *Akadémiai Kiadó*, Budapest:
- Hofer, T. [1995]: A parasztcsalád morális ökonómiája. *Demográfia*, 385-387. o.
- Hull, C. L. [1952]: A behavior system: An Introduction to behavior theory concentrating the individual organism, *Yale University Press*, New Haven
- Juhász, M., - Takács, I. [2006]: Pszichológia, *Typotex Kiadó*, Budapest
- Kiss, G. B. [2003]: A dolgozó és a munka. In G. Hunyadi, - M. Székely, *Gazdaságpszichológia, Osiris kiadó*, Budapest
- Klein, S. [2003]: Munkapszichológia, *Edge 2000*, Budapest
- Klein, S. [2002]: Vezetés- és szervezetpszichológia, *Edge 2000 Kft*, Szeged
- Kovács, Z. [1996]: A munka, mint motiváció. In L. Balogh, et al., Fejezetek az alkalmazott lélektan köréből : szöveggyűjtemény, *KLTE*, Debrecen
- Központi Statisztikai Hivatal
http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd006.html
Letöltve: 2010.11.11
- Krippendorff, K. [1995]: A tartalomelemzés módszertanának alapjai, *Balassi Kiadó*, Budapest, 36.o.
- Kuczi, T. - Makó, C. [2000]: A vállalkozók társadalmi erőforrásai és a vállalkozások növekedési képessége. *Vezetéstudomány*, 1, 40-46. o.
- Kürti Tamás [2010]: Idézet
http://index.hu/gazdasag/magyar/2010/11/05/valasz_a_rideg_kapitalizmusra/
Letöltve: 2010.11.15.
- Laczkó, Z. - Soltész, A. [1997]: Családi vállalkozás - konfliktus és kooperáció. *CIPE SEED*. Budapest
- Landy, F. J. [1985]: Psychology of Work Behavior, *The Dorsey Press*, Chicago
- Magyar Statisztikai Évkönyv [1994]: *Központi Statisztikai Hivata*, Budapest
- Magyar Statisztikai Zsebkönyv [1995]: *Központi Statisztikai Hivata*, Budapest
- Málovics, É. [2009]: Szervezeti viselkedés II., *SZTE JGYF Kiadó*, Szeged

Málovics, É. - Vajda, B. [2010]: A Családi vállalkozások problémái a német és az angol szakirodalom tükrében, hazai adaptálási lehetőségek (előadás), Málovics Éva, 10. 20., Szeged, Csongrád, Magyarország

McClelland, D. [2001]: *Consultation Magazin*
<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=89>
Letöltve: 2010.10.14

Murray, H. A. [1971]: Thematic apperception test, *Harvard Univ. Press*, Cambridge

O'Neil, H. F. - Drillings, M. [1994]: Motivation. Theory and Research. *Lawrence Erlbaum Associates, Inc*, Hove, UK

Organ, D. W. - Bateman, T. S. [1991]: Organizational Behavior *Richard D. Irwin Inc*, Homewood

Pléh, C. [1992]: Pszichológiatörténet. *Gondolat Kiadó*, Budapest

Rolf, E. R. [1975]: Organizational Theory. *Allyn and Bacon, Inc*, Boston

S. Carlock, R. - Ward, J. L. [2006]: A családi vállalkozás stratégiai tervezése. *Helikon Kiadó Kft.*, Budapest

Schein, E. H. [1978]: Szervezéslélektan. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest

Schwab, D. P. - Olian-Gottlieb, J. D. - Heneman, H. G. [1979]: Between-subjects expectancy theory research: A statistical review of studies predicting effort and performance. *Psychological Bulletin* , 139-147. o.

Skinner, B. F. [1953]: Science and Human Behavior. *Macmillan*, New York

Smyrnios, K. X. - Klein, S. B. - Poutziouris, P. Z. [2006]: Handbook of Research on Family Business. *Edward Edgar Publishing Ltd*, Cheltenham UK

Szirmai, P. [1997]: A kis- és középvállalkozások képzési és tanácsadási igényei. *MVA*.

Vecsenyi, J. [2002]: A vállalkozástan alapjai. *Vezetéstudomány*, 10. , 9-17. o.

Ward, J. [2005]: Unconventional wisdom: counterintuitive insights for family business success. *Wiley & Sons*, Hoboken, NJ

William, B. W. - Keith, D. [1985]: Personnel Management and Human Resources *McGraw-Hill Book Company*, New York

MELLÉKLETEK

A gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint

8. táblázat

Évszám	Jogi személyiség nélküli gazdasági szervezetek száma (db)	Jogi személyiségű gazdasági társaságok száma (db)	Egyéni vállalkozók száma (db)	Összesen (db)	Növekedési ütem korábbi évhez képest (%)
1989	15 235	17 341	320 619	353 195	
1990	29 470	26 807	393 450	449 727	127,33%
1991	52 756	43 439	510 459	606 654	134,89%
1992	69 386	60 762	608 207	738 355	121,71%
1993	85 638	86 867	715 105	887 610	120,21%
1994	101 247	121 128	778 026	1 000 401	112,71%
1995	116 928	106 245	791 496	1 014 669	101,43%
1996	136 917	125 940	745 247	1 008 104	99,35%

Forrás: (Magyar Statisztikai Évkönyv, [1994]), (Magyar Statisztikai Zsebkönyv, [1995]) alapján saját szerkesztés

A minta összetétele a válaszadók mérete szerint

9. táblázat

Alkalmazottak száma	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
2-10 fő	47	74,6
11-50 fő	14	22,2
51-250 fő	1	1,6
251-500 fő	1	1,6
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

A mikrovállalkozások aránya (2006. január-2010. szeptember)

10. táblázat

Évszám	0 fős és ismeretlen létszámú	1–9 fő	10–19 fő	20–49 fő	50–249 fő	250 fő és több	Összesen
2006.	342 644	803 302	21 138	11 260	4 702	907	1 183 953
Arány (mikrovállalkozások/összes)							0,678491
2007.	355 914	840 119	21 649	10 448	4 674	900	1 233 704
Arány (mikrovállalkozások/összes)							0,680973
2008.	367 392	1 154 681	22 372	11 047	5 001	953	1 561 446
Arány (mikrovállalkozások/összes)							0,739495
2009.	432 683	1 121 464	21 137	11 173	5 155	979	1 592 591
Arány (mikrovállalkozások/összes)							0,704175774
2010. (szept.)	462 072	1 133 390	21 183	11 088	4 841	880	1 633 454
Arány (mikrovállalkozások/összes)							0,693860984
Átlag							0,69939916

Forrás: (Központi Statisztikai Hivatal, [2010]) alapján saját szerkesztés

A vállalkozás piaca leginkább

11. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Helyi	20	31,7
Regionális	14	22,2
Országos	25	39,7
Nemzetközi	4	6,3
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Az árbevétel nagyságrendje a legutóbbi évben (millió Ft)

12. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
1-10	18	29
11-100	26	41,9
101-500	16	25,8
501-1000	2	3,2
Összesen	62	100

Forrás: saját szerkesztés

Nyereséges volt e a vállalkozás az előző évben?

13. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem	11	17,5
Igen	52	82,5
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Milyennek látja a vállalkozás kilátásait a következő évben?

14. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Válságos	2	3,2
Rossz	8	12,7
Közepes	28	44,4
Jó	23	36,5
Kitűnő	2	3,2
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Volt e az alapításkor írásba foglalt üzleti terve a vállalkozásnak?

15. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem	43	69,4
Igen	19	30,6
Összesen	62	100

Forrás: saját szerkesztés

Felmérték-e a piacot a vállalkozás indulása előtt?

16. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem	26	41,9
Igen	36	58,1
Összegzés	62	100,0

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozás működése fejlődése során mérlegelnek e környezetvédelmi szempontokat?

17. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem	11	17,5
Igen	52	82,5
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Hány százalékában tulajdonos a családja összesen a vállalkozásban?

18. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
40%	1	1,6
50%	6	9,5
60%	1	1,6
75%	1	1,6
95%	1	1,6
100%	53	84,1
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozás tulajdonosai és az üzletmenet irányítói más személyek-e?

19. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem	52	83,9
Részben	9	14,5
Teljesen	1	1,6
Összesen	62	100

Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazottak között vannak-e rokonok, családtagok

20. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nincsenek	27	42,9
1 fő	19	30,2
2 fő	8	12,7
3 fő	6	9,5
4 fő	2	3,2
5, vagy több fő	1	1,6
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Részt vesznek-e más családtagok az üzletmenet irányításában?

21. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem vesznek részt	24	38,7
1 fő	23	37,1
2 fő	7	11,3
3 fő	5	8,1
4 fő	2	3,2
5, vagy több fő	1	1,6
Összesen	62	100

Forrás: saját szerkesztés

Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját?

22. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem	15	23,8
Ritkán	29	46
Gyakran	9	14,3
Folyamatosan	10	15,9
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Alkalmazottak száma - befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját keresztábra

23. táblázat

		Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját				Összesen
		Nem	Ritkán	Gyakran	Folyamatosan	
Alkalmazottak száma	2-10 fő	10	25	5	7	47
	11-50 fő	4	4	3	3	14
	51-250 fő	1	0	1	0	2
	251-500 fő	0	0	0	0	0
Összesen		15	29	9	10	63

Forrás: saját szerkesztés

Korreláció vizsgálat

(Alkalmazottak száma - befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját)

24. táblázat

		Alkalmazottak száma	Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját
Alkalmazottak száma	Korrelációs együttható	1,000	-0,070
	Szignifikancia szint	.	0,592
	Elemszám	61	61
Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját	Korrelációs együttható	-0,070	1,000
	Szignifikancia szint	0,592	.
	Elemszám	61	61

Forrás: saját szerkesztés

Részt vesznek-e más családtagok is az üzletmenet irányításában? Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját? keresztábra

25. táblázat

		Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját?				Összesen
		Nem	Ritkán	Gyakran	Folyamatosan	
Részt vesznek-e más családtagok is az üzletmenet irányításában?	Nem vesznek részt	6	14	1	3	24
	1 fő	5	9	6	3	23
	2 fő	3	3	0	1	7
	3 fő	0	2	2	1	5
	4 fő	1	0	0	1	2
	5, vagy több fő	0	0	0	1	1
Összesen		15	28	9	10	62

Forrás: saját szerkesztés

Befolyásolja-e a családi kapcsolatok harmóniája az üzletmenetet?

26. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem	17	27
Ritkán	35	55,6
Gyakran	6	9,5
Folyamatosan	5	7,9
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Mikor elkezdte a vállalkozásirányítást akkor ismert e más családi vállalkozókat személyesen?

27. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem	5	7,9
Igen, egyet	4	6,3
Igen, néhányat	46	73
Igen, sokat	8	12,7
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Készül e a vállalkozás irányításának átruházására 5 éven belül?

28. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem	57	90,5
Igen	6	9,5
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Be kívánja-e vonni családja következő generációját a családi vállalkozásba?

29. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nincs következő generáció	3	4,8
Igen, de még kiskorú(ak)	16	25,4
Igen, ha itt lesz az ideje	21	33,3
Igen, már jelenleg is van rá látása	11	17,5
Igen, már jelenleg is a vállalkozás munkatársa(i)	8	12,7
Igen, de neki(k) más terveik vannak	4	6,3
Összesen	63	100,0

Forrás: saját szerkesztés

Van e a vállalkozásnak terve arra az esetre ha egyik napról a másikra kell átvennie valakinek az irányítást valamely pozícióban?

30. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nincs	34	54
Van	29	46
Összesen	63	100

Forrás: saját szerkesztés

Van-e olyan személy a családban aki tudatosan készül arra hogy egy napon Ön átadja neki a vállalkozás irányítását?

31. táblázat

	Gyakoriság (db)	Relatív gyakoriság (%)
Nem, nincs ilyen személy	39	62,9
Igen, egy ilyen személy van	17	27,4
Igen, több ilyen személy van	6	9,7
Összesen	62	100

Forrás: saját szerkesztés

1. melléklet

Esettanulmány a morális ökonómia szemléltetésére

„Az alábbi eset mutatja, hogy egy kétgenerációs család milyen magától értetődő könnyedséggel alakítja ki a vállalkozáson belüli feladatmegosztást. N. Sándorné szülei győriek, de volt egy 500 négyszögöles telkük lakóházzal K-n, az országút mentén. Nyugdíjba vonulásuk után eladták győri lakásukat, és kiköltöztek K-ra. N. Sándorné addig egy győri eszpresszóban volt felszolgáló. A K-ra költözés adta az ötletet, hogy a telek országút felőli végébe egy kocsmát kellene építeni. A pénz nagy részét a szülők adták – akik, ha hivatalosan nem is, valójában benne vannak a vállalkozásban -, és kapott kölcsönt a bátyjától is. Interjúalanyunk a megnyitás előtt ment férjhez N. Sándorhoz, aki egy győri műszaki boltban volt üzletvezető-helyettes. N. Sándor a kocsmát megnyitása után fél évig még megtartotta állását, majd teljes egészében beszállt az itteni munkába.

A kocsmát munkarendje a következőképpen alakult. Reggel hattól este tízig vannak nyitva. Egyik nap a fiatal pár dolgozik, akik főállásban csinálják, másik nap a szülők, akik forma szerint kisegítők. A pultnál felváltva vannak, de az árut mindig N. Sándor szerzi be. A kocsmát és a kerthelyiséget takarítása a két nő feladata (naponta négyszer mosnak fel!), és a szendvicseket is ők készítik.

Gondolkodnak a vállalkozás bővítésén, amely szintén a családi munkamegosztás kiterjesztése lenne a vállalkozásra; ti. melegkonyhát akarnak, ahol természetesen a két nő főzne, N. Sándor pedig beszerezné a szükséges árut.

Az eddigiek alapján sikeresnek tartják a vállalkozást. Van harminc-negyven törzsvendégük, de adódik olyan este, hogy mind a nyolcvan ülőhely foglalt. Úgy ítélik meg, hogy jövedelmük most jobb, mint korábban volt. N. Sándorné bátyjának már visszaadták a kölcsönt (Kuczi & Makó, [2000/1], old.: 49.)”

2. melléklet

Az általunk feldolgozott kérdőív:

Tisztelt Válaszadó!

A családi vállalkozások az EU felmérései szerint sikeresebben vészték át a legutóbbi gazdasági válságot, valamint számos neves közgazdász szerint a jövőbeni gazdasági fejlődés alapját jelentik. Hazánkban is kiemelt szerepe van a versenyképes, magyar tulajdonú vállalkozások támogatásának. A családi vállalkozások felmérésére, a családi vállalkozásokban időnként szükségszerű generációváltás, szervezetfejlesztés támogatási lehetőségeinek és módjainak tudományos kutatására azonban máig kevés hazai kísérlet történt.

A Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kara és a Szinergia Projekt-, Működés- és Változásmenedzsment Kft. szeretné meghonosítani Magyarországon is a családi vállalkozások kutatásának hagyományát. Ehhez kérjük az Ön hozzájárulását azzal, hogy válaszol a vállalkozásával kapcsolatos kérdéseinkre.

A részvétel önkéntes, válaszait titkosan kezeljük. A keletkező adatokat harmadik félnek nem adjuk át, és csak tudományos célból hasznosítjuk. A tudományosan elemzett adatok nem tartalmaznak a vállalkozások azonosítására alkalmas tényezőket. A résztvevők előzetes beleegyezése nélkül a részvétel tényét sem hozzuk nyilvánosságra.

A kérdőívvel kapcsolatos kérdéseit, észrevételeit a farkas.gergely@eco.u-szeged.hu címre várjuk.

Köszönettel:
Farkas Gergely

kutatásvezető

Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Üzleti tudományok Intézete
Gazdaságpszichológia Szakcsoport
6722 Szeged
Kálvária sugárút 1.

Családi egy vállalkozás, ha a család egy tagja részt vesz az üzletmenet irányításában és tulajdonos is egyben, rajta kívül még legalább egy családtag tulajdoni hányaddal rendelkezik, vagy részt vesz az üzletmenetben, valamint a minimum két főn kívül legalább két alkalmazottat foglalkoztat, akik nem feltétlenül családtagok.

Kérjük a válaszadás előtt ellenőrizze, hogy az Ön vállalkozása megfelel-e a mi általunk adott meghatározásnak.

1. Vállalkozás fő tevékenységének TEÁOR 08 száma (csak az első két számjegyig)

2. Vállalkozás alapításának éve

3. Alkalmazottak száma

- 2-4 fő
- 5-10 fő
- 11-25 fő
- 26-50 fő
- 51-100 fő
- 101-500 fő
- több mint 500 fő

4. A vállalkozás piaca leginkább:

- helyi.
- regionális.
- országos.
- nemzetközi.

5. Árbevétel nagyságrendje a legutóbbi évben (millió forint)

- 1-10
- 11-100
- 101-500
- 501-1000
- 1001-2000
- 2000 felett

6. Hány százalékában tulajdonos a családja összesen a vállalkozásban?

7. Részt vesznek-e más családtagok is az üzletmenet irányításában?

- nem vesznek részt
- 1 fő
- 2 fő
- 3 fő
- 4 fő
- 5, vagy több fő

8. Az alkalmazottak között vannak-e rokonok, családtagok?

- nincsenek
- 1 fő
- 2 fő
- 3 fő
- 4 fő
- 5, vagy több fő

9. A vállalkozás tulajdonosai és az üzletmenet irányítói más személyek-e?

- nem
- részben
- teljesen

10. Mivel foglalkozott a családi vállalkozás irányítását megelőzően?

- Tanultam.
- Versenyszférában dolgoztam, mint vezető.
- Versenyszférában dolgoztam, mint alkalmazott.
- Állami szférában dolgoztam, mint vezető.
- Állami szférában dolgoztam, mint alkalmazott.
- Egyéb Kérem, röviden ismertesse:

11. Mik volt a vállalkozás alapításának céljai? (motivációk) *Amennyit tud, a lehetőségek melletti hely szabadon használható ennél, és a következő hasonló kifejtős kérdéseknél is.*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Motiváló erők a családi vállalkozások esetében

12. Mikor elkezdte a vállalkozás irányítást, akkor ismert-e más családi vállalkozókat személyesen?

- igen, egyet
- igen, néhányat
- igen, sokat
- nem

13. Volt-e az alapításkor írásba foglalt üzleti terve a vállalkozásnak?

- igen
- nem

14. Felmérték-e a piacot a vállalkozás indulása előtt? Ha igen, milyen eszközzel?

- nem
- igen Kérem, röviden ismertesse:

15. Mik voltak a legnagyobb kihívások a vállalkozása számára az elmúlt 3 évben?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

16. Nyereséges volt-e a vállalkozás az előző évben?

- igen
- nem

17. Milyennek látja a vállalkozás kilátásait a következő évben?

- Kitűnő
- Jó
- Közepes
- Rossz
- Válságos

18. Ön szerint mik lesznek a legnagyobb kihívások a vállalkozása számára a következő 3 évben?

1.

2.

3.

4.

5.

19. Mely területeken szeretné leginkább fejleszteni vállalkozását a következő 3 évben?
(pl.: termelési mennyiség, minőség, HR, telephelyek száma, stb.)

1.

2.

3.

4.

5.

20. Végez-e a vállalkozás innovációs tevékenységet?

igen

nem

21. A vállalkozás működése, fejlődése során mérlegelnek-e környezetvédelmi szempontokat?

igen

nem

22. Mik azok az Ön által nem befolyásolható változások, amik leginkább segítenék a vállalkozást? (pl. pályázati lehetőségek, pénzügyi rendszer, állami szabályozás tényezői)

1.

2.

3.

4.

5.

23. Működik-e valamilyen teljesítményértékelési rendszer a vállalkozásban? Ha igen, milyen?

nem

igen Kérem, röviden ismertesse:

24. Működik-e valamilyen minőségbiztosítási rendszer a vállalkozásban? Ha igen, milyen?

nem

igen Kérem, röviden ismertesse:

25. Befolyásolja-e az üzletmenet a családi kapcsolatok harmóniáját?

nem

ritkán

gyakran

folyamatosan

26. Befolyásolja-e a családi kapcsolatok harmóniája az üzletmenet?

nem

ritkán

gyakran

folyamatosan

27. Kérem, sorolja fel azokat a normákat, értékeket, amik a családjá és a vállalkozása számára egyaránt fontosak.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

28. Van-e olyan módszer, amit használnak a családon belül a vállalkozással kapcsolatos konfliktusok megoldására?

() nincsenek konfliktusok

() nincs ilyen módszer

() családtagok számára ismert szabályrendszer

() családi tanács

() tulajdonosi beleegyezés

() harmadik fél bevonása

() végrendelet

() írásba foglalt szerződések

() egyéb Kérem, röviden ismertesse:

29. Készül-e a vállalkozás irányításának átruházására 5 éven belül?

- nem
 igen

30. Van, e a vállalkozásnak terve arra az esetre, ha egyik napról a másikra kell átvennie valakinek az irányítást valamely pozícióban?

- van
 nincs

31. Milyen szempontok alapján választja ki utódját a vállalkozás irányítására?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

32. Be kívánja-e vonni családjá következő generációit is a vállalkozásba?

- Nincs következő generáció
 Igen, de még kiskorú(ak)
 Igen, ha itt lesz az ideje
 Igen, már jelenleg is van rálátása
 Igen, már jelenleg is a vállalkozás munkatársa(i)
 Igen, de neki(k) más tervei vannak

33. Van-e olyan személy a családban, aki tudatosan készül arra, hogy egy napon Ön átadja neki a vállalkozás irányítását?

- igen, egy ilyen személy van
 igen, több ilyen személy van
 nem, nincs ilyen személy

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

A kérdőívvel kapcsolatos kérdéseit, észrevételeit a farkas.gergely@eco.u-szeged.hu címre várjuk.

Tisztelettel:

A kutatók