

A családi vállalkozások főbb problémái

Málovics Éva¹ – Vajda Beáta²

A családi vállalkozás („family business”, amely nem azonos a kis-és középvállalkozással) szerte a világon domináns vállalkozási forma, becslések szerint a cégek 65-80%-át családok birtokolják vagy menedzselik. Hazánk gazdaságában szintén jelentős szerepet töltenek be a családi vállalkozások, speciális jellemzőik és igényeik vizsgálatára ugyanakkor kevés példát találunk. Kutatásunk kezdeti fázisában az angol és német nyelvű irodalomban megjelent eredményekből kiindulva azt vizsgáljuk, hogyan alkalmazhatók a nemzetközi kutatási eredmények és tapasztalatok a számos szempontból speciális magyarországi környezetben.

Míg a családi vállalkozások előnyt kovácsolhatnak a közösen osztott történetükből, identitásukból, nyelvükből, és a munka iránti elkötelezettséget a család iránti elkötelezettség is segítheti, addig a működésben tapasztalható „intimitás” a szakmaiság rovására is mehet. A kettős követelménynek (üzleti és családi) való megfelelés kényszere menedzsment innovációkat eredményezhet. Kutatásunk célja a családi értékrendszerek, valamint a családi-üzleti rendszerben kulcsszerepet játszó tényezők azonosítása, és olyan megoldások kidolgozása, amelyek mindkét feltételrendszerben biztosítják a folytonosságot, ezzel ösztönözve e szervezeti típus innovativitását.

Kulcszavak: családi vállalkozás, menedzsment, modell-adaptáció

1. Bevezetés

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos vélekedéseket áttekintve igen ellentmondásos megállapításokra bukkanhatunk. Ezekben gyakran felbukkan az a gondolat, hogy a családi vállalkozások nem professzionálisak, nem modernek, viszont életidegenek, amennyiben az üzleti tudományok szemszögéből tanulmányozzuk működésüket, sőt ellentmondanak a józan észnek. E vélekedések elterjedését csupán egy tagadhatatlan tény kérdőjelezi meg: mégpedig az, hogy a családi vállalkozás a legeredményesebb és legfontosabb vállalkozási forma a világ szinte minden nemzetgazdaságában (Klett 2005).

Gazdasági és társadalmi jelentőségük ellenére az akadémiai szakirodalom sokáig nem foglalkozott érdemben a családi vállalkozások témakörével. A XX. sz. 60-as éveiben jelennek meg az első tudományos tanulmányok, főként az USA-ból

¹ Málovics Éva, PhD, szakcsoportvezető egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

² Vajda Beáta, doktorjelölt, tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

származnak, és olyan tipikus problémákra fókuszálnak, mint a nepotizmus és az utódlás. Az utóbbi évtizedekben különböző országokban különböző csoportok szükségleteinek megfelelően egyre több kutatás zajlott ezen a területen (alapítók, következő generáció, nem családtag menedzser stb.). A családi vállalkozásoknak azonban még mindig nincs egységes definíciója, sem elmélete, amely a többi vállalatelmélethez hasonlóan magyarázatot adna arra, hogy miért keletkeznek a családi vállalatok, s milyen tényezők magyarázzák hatásukat, nagyságukat, eredményeiket.

Tanulmányunk egy nagyobb és hosszabb távú kutatás részeként született, melynek célja a családi vállalkozások magyar sajátosságainak feltérképezése, olyan kérdések megválaszolása, hogy melyek a legfontosabb, leggyakoribb problémák, amelyek megoldásához e vállalkozások külső segítséget vennének igénybe, hogyan boldogulnak az utódlás kérdésével, mely fejlődési szakaszok a legkritikusabbak a számukra.

E kérdések megválaszolásához szeretnénk hozzájárulni jelen tanulmánnyal. Ehhez a német és angol nyelvű szakirodalomban e témakörben megjelent fontosabb írásokat mutatjuk be, amelyek a családi vállalkozások jellegzetességeivel, problémáival, fejlődési lehetőségeivel foglalkoznak. E szakirodalmi áttekintés célja, hogy a magyarországi kutatásokat megalapozzuk, s bevált kutatási módszereket adaptáljuk.

A következő hipotézisből indulunk ki: *a Magyarországon működő családi vállalkozások jellemzői, problémái, problémafelfogásai, fejlesztési igényei hasonlóak a külföldi szakirodalomban már leírtakhoz, bizonyos területeken viszont különbségeket fogunk találni a fejlett piacgazdaságokban működőkhöz képest.*

Ebből következik kutatásunk központi kérdése: *Mely probléma-megoldási modellek és módszerek vehetők át a nyugati kutatásokból, s mely területeken kell saját megoldások után kutatnunk?*

Kutatásainktól azt várjuk, hogy ezek eredményei mind az elmélet, mind a családi vállalkozások gyakorlata számára hasznosak lesznek.

A téma fontosságát jelzi az adat, mely szerint a családi vállalkozás szerte a világon domináns vállalkozási forma, becslések szerint a cégek 65-80%-át családok birtokolják, vagy menedzselik (jelen kutatásnál nyilvánvalóan azok a fontosak, ahol a családtagok aktívan részt vesznek a menedzsmentben). A családi vállalkozások előnyt kovácsolhatnak a közösen osztott történetükből, identitásukból, nyelvükből; esetükben gyorsabb a verbális és a nonverbális kommunikáció. A munka iránti elkötelezettséget a család iránti elkötelezettség is segítheti. Ez a problémamegoldást is gyorsíthatja: „ezt úgy oldjuk meg, mint amazt múltkor Harry nagybácsival...”. A működésben tapasztalható „intimitás” azonban a szakmaiság rovására is mehet: nehezebb hatalmat gyakorolni, összekeveredhetnek a családban és a vállalkozásban betöltött pozíciók és az üzleti nyomás konfliktusokat okozhat az üzleten kívüli területeken (Gersick et al. 1997).

Magyarországon 1982. január 1. óta alapíthatók magánvállalkozások. 1985-ig 35 000-re nőtt a magánvállalkozások száma, az 1990-es rendszerváltás pedig teljesen

szabaddá tette az utat ezek alapítása számára. Ma 1,2 millió vállalkozást regisztrálnak Magyarországon (Filep–Szirmai 2006).

A KSH nem regisztrálja ugyanakkor külön kategóriaként a családi vállalkozásokat, számuk becslésére azonban a kis-és középvállalkozások (KKV-k) száma igen jó kiindulópont, mivel e vállalkozási forma többsége családi vállalkozásnak tekinthető. Magyarországon a vállalkozások túlnyomó többsége, 96,1 % KKV, a vállalkozások kétharmada nem rendelkezik alkalmazottal. A KKV-k a versenyszférában foglalkoztatottak 74%-nak biztosítanak munkahelyet, és 54,4 %-al járulnak hozzá a bruttó nemzeti termékhez (Béza et al. 2007). Ebből látható, hogy a KKV szektor nálunk és külföldön is az adott ország jólétét tekintve komoly jelentőséggel bír (Jenkins 2004).

A német és angol nyelvű szakirodalom viszonylatában igen szegényes magyar szakirodalom felhívja a figyelmet arra, hogy Magyarországon a családi vállalkozások többsége generációváltás előtt áll, amely folyamat a nyugati szakirodalom szerint e vállalkozási forma életében az egyik legkritikusabb helyzet, amelyet csak a vállalatok fele él túl (Filep–Szirmai 2006).

2. A „Family Business” definiálása és fő jellemzői

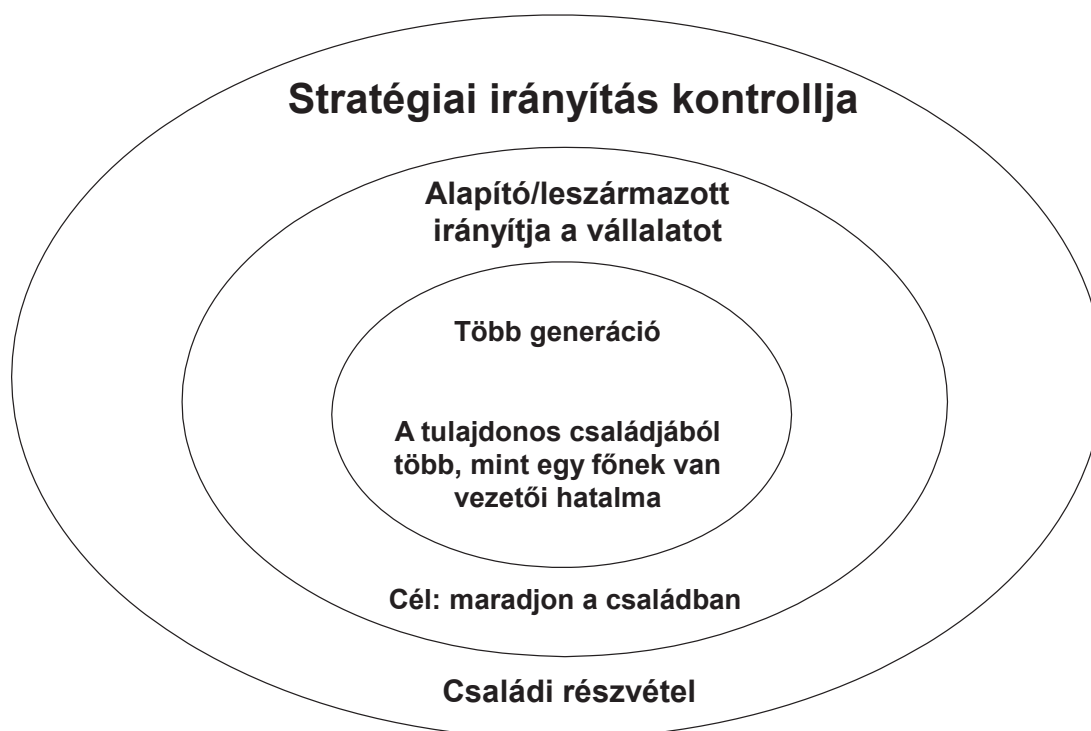
A családi vállalatokat úgy definiálhatjuk, mint olyan vállalatokat, amelyeknél egy család, illetve családi szövetség döntő befolyást gyakorol a vállalkozás fejlődésére (Wimmer et al. 2004). A család meghatározó befolyása lecsapódhat a szervezeti kultúra, a személyzeti politikai kérdések vagy pl. a menedzsment döntései terén. Sajátosságait, amelyek alapján külön vállalat típusnak tarthatjuk őket, a család és a vállalkozás szoros összekapcsolódása révén nyerik, melynek révén két különböző logikájú szociális rendszer kerül átfedésbe és interakcióba egymással.

Az *Európai Unió* (2009) meghatározása (melyet a Bizottság az egyes tagországokban alkalmazni javasol) a családi vállalkozásokra 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, szülei, 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 legalább 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján.

A családi vállalkozás definiálása egy kutatás számára azonban nem egyértelmű – bár az Európai Unió meghatározásának elfogadása egy megoldás lehet, azonban érdemes figyelembe venni az irodalomban felbukkanó további definíciókat is. Vannak tág és szűk definíciók aszerint, hogy hány családtagnak és milyen szerepe van a menedzsmentben (1. ábra).

1. ábra A családi vállalkozás „univerzum”



Forrás: Astrachan–Shanker (2003, 57. o.)

A családi vállalkozás definiálásakor magának a családnak is szükséges megadnunk a meghatározását. *Uhlauer* (2006) a következő meghatározást használja a családra a családi vállalkozások témakörében: vér vagy házasság által a vállalat alapítójához kötődő emberek csoportja. Szerinte ennek megfelelően a családi vállalat olyan vállalat (mérettől, bevételtől, jogi státusztól stb. függetlenül), amelyben a tulajdoni többség egy család kezében van, és ugyanennek a családnak legalább két tagja tulajdonolja és/vagy irányítja együtt a céget. Az „üzleti család” (amely nem egyenlő a családi üzlettel) ugyanakkor egy családon belüli alcsoport, akik együtt tulajdonolnak és/vagy irányítanak egy vállalatot, mely magában foglal fizetett és nem fizetett pozíciókat, irányítói szerepeket. A szerző szerint párhuzam vonható a csoport és a team, valamint a család és a vállalkozó család között.

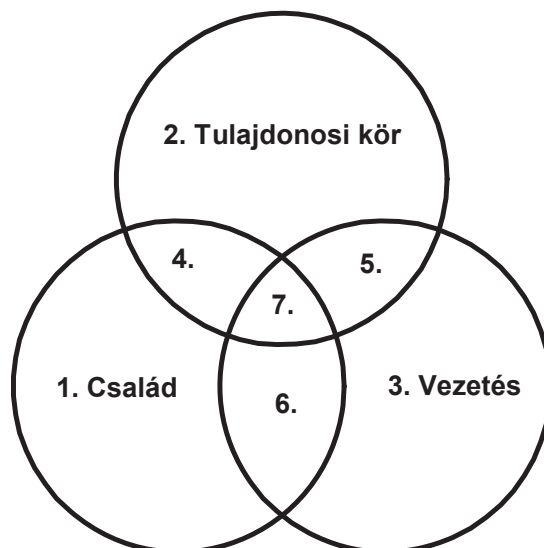
Astrachan és szerzőtársai (2006) szintén egyetért azzal, hogy a családi vállalkozás definiálásában fontos a család definíciója. Fontos, hogy a fogalom operacionalizálható legyen, és illeszkedjen a kutatáshoz (felhívva figyelmet arra,

hogy például *Lea* 1998-as definíciója nem ilyen: „egy vállalkozás akkor családi vállalkozás, amikor a család szükségleteiből nővi ki magát, a család képességeire épít, a család keze és elméje dolgozik rajta, és a család morális és spirituális értékei irányítják; a család elkötelezettsége által marad fenn, és a gyermekeknek adják tovább, mint olyan értékest, mint a család neve”). A fenti szerzővel egyetértve, véleményünk szerint a definíciók sokszínűsége megnehezíti a kutatások összehasonlíthatóságát.

A családi vállalkozások sajátossága, hogy nagy tragédiákat okozhat, ha összeomlik, de virágzó üzlet is lehet, ha jól kapcsolódik össze a *Freud* által megfogalmazott: „lieben und arbeiten” (szeretni és dolgozni), mint a teljes élet záloga. Az azonban, hogy a tulajdonos és menedzser családtagok hogyan befolyásolják a vállalkozás működését, gyakran rejtély a kutatók számára. A menedzsment tudományok nem foglalkoznak azzal, hogy ki a konkrét személy, aki betölti az adott szerepet, pozíciót, elméletben ezek felcserélhetők. Az irodalomban a család részvételét általában anekdotikusan kezelik, mint ami színes és érdekes – de nem releváns. Az utóbbi évtizedekben fokozódott a családi vállalkozásokkal kapcsolatos tudományos érdeklődés. Az 1960-as, '70-es évektől kezdett teret nyerni a „családi vállalkozások, mint rendszerek” szemlélet; a családi vállalkozások két, egymást átfedő alrendszerből állnak: család és üzlet. Mindkét alrendszernek megvannak a maga normái, szabályai, értékstruktúrái, és szervezeti struktúrája. Probléma akkor merülhet fel, ha egy személynek mindkét alrendszerben valamilyen szerepet kell betöltenie, ráadásul kettős követelménynek kell megfelelni: az üzleti, szakmai szempontoknak, illetve a foglalkoztatásra, jövedelemre, identitásra vonatkozó családi igényeknek (pl. üzleti szempontból irreálisnak tűnő agresszív terjeszkedési stratégia, mely mögött az áll, hogy valamennyi rokon üzletrésze, területe ugyanakkora maradjon, bármi áron). A fő kihívás e vállalatok számára, hogy mindkét oldalt kielégítsék. Napjainkban is kedvelt ez a modell, és használják a szervezeti viselkedés, stratégia, versenyképesség, családi dinamikák kutatásakor. A modell továbbfejlesztése azért történt meg az 1980-as években, mert felmerült az igény, hogy tisztázni kell a családtagok tulajdonlásban és menedzsmentben betöltött szerepét (különbséget kell tenni ezen szerepek között). Hisz lehet, hogy van, aki tulajdonos, de nincs szerepe a működésben, mások viszont fontos pozíciót töltenek be a vállalaton belül, viszont nem olyan nagy a tulajdoni részüik. Erre a gondolatmenetre épül a háromkörös modell (2. ábra) (Gersick et al. 1997).

Az ábrán látható, számokkal jelzett pozíciókból minden személynek egyetle-negy pozíciója van és lehet ebben a rendszerben (vagy 1-es, vagy 2-es ... vagy 7-es); ez az ábrázolás jól használható a szerep-és egyéb konfliktusok, prioritások és korlátok elemzésére.

2. ábra A családi vállalkozások „háromkörös” modellje



Forrás: Gersick et al. (1997, 6. o.)

A családi vállalkozások fő jellemzője, hogy két szociális rendszer „család” és „vállalat” intenzíven vagy kevésbé erősen összefonódik egymással, s ez okozza a vállalatforma speciális erősségeit és gyengéit. A szakirodalomban leggyakrabban használt definíciók hangsúlyozzák a család „meghatározó befolyását” a vállalatvezetésre. E gondolatokból már következik a definiálási probléma, mivel a családi vállalkozások csoportja igencsak heterogén (méret, jogi forma, tulajdon stb. tekintetében). A fent leírt jellegzetességek eredményezték a „familyness” fogalmat, amely a következőt jelenti: „az erőforrások és képességek olyan egyedi keveréke, amellyel a vállalat a három rendszer, a vállalkozás, a család, és a tulajdon interakciója révén rendelkezik” (Mühlebach 2004, 61. o.). A familyness egyszerre jelent esélyeket és kockázatokat is.

Ahogy korábban említettük, a családi vállalkozásoknak – a családiságból adódóan – más típusú vállalatokkal szemben számos előnyük, ugyanakkor hátrányuk is van. A családi vállalkozások működésének kockázatához hozzájárul továbbá, hogy amikor gazdasági és érzelmi kérdéseket keverünk össze – hiszen itt sok esetben ez történik, ez igen nagy mértékű kockázatot jelenthet a működésben.

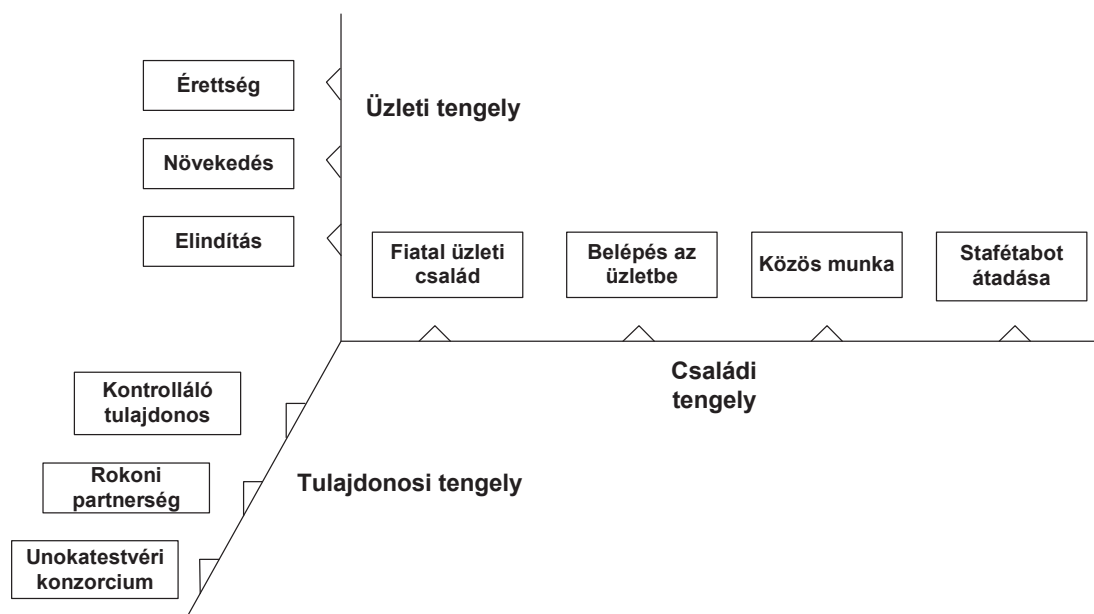
A háromkörös modell azonban, bár fontos a vállalkozás megértéséhez, csak egy pillanatkép készítésére alkalmas, ezért kialakították a családi vállalkozások fejlődési modelljét, hisz a körök szereplői folyamatosan változnak, párhuzamosan a család változásával (házasság, gyerekek stb.), illetve a körök közötti mozgással. Vannak kritikus pillanatok: amikor egy utód családtagból alkalmazottá is válik; amikor tulajdonrész kerül valakihez (legyen családtag vagy sem), vagy amikor nyugdíjba megy egy idősebb tag. A változások követésére alakították ki a fejlődési modellt (3. ábra).

1. táblázat A családi vállalkozások esélyei és kockázatai

Esélyek	Jellemzők	Kockázatok
Kommunikáció, kevesebb hiányzás	Munkatársak bevonódása	Alacsonyabb produktivitás és hatékonyság
Rugalmasság, függetlenség	A tulajdon és a vezetés egysége	Finanszírozási korlátok
Alkalmazkodóképesség	Helyhez kötöttség	Piacszerzési lehetőségek kihagyása
Tapasztalat, kisebb fluktuáció, tőkebefektetés	Tradíció	Beruházási hajlandóság, innovativitás
Motiváció	Érzelemvezéreltség	Alacsonyabb professzionalitás, utódlás

Forrás: Felden (2010) felhasználásával saját szerkesztés

3. ábra A családi vállalkozások háromdimenziós fejlődési modellje



Forrás: Gersick at al. (1997, 17. o.)

Véleményünk szerint ezek a modellek jól használhatók, többek között az egyes családi vállalatok összehasonlítására, problémaelemzésre, vagy akár kutatási definíció kialakítására pl. aszerint, hogy a háromkörös modell alapján milyen státuszú tagból mennyi legyen a vállalatnál.

Fishman (2009) munkája az alábbi tanácsokat bontja ki részletesen, amelyeknek ismerete véleményünk szerint azért lehet hasznos, mert jelzi, mik azok a fő problémakörök, amelyek aktuálisan foglalkoztatják a tanácsadó szakmát a családi vállalkozásokkal kapcsolatban.

1. Személyes víziók megalkotása és megosztása.
2. Családtag-alkalmazottak (FME, Family Member Employees) felvétele és elbocsátása.

3. Javadalmazási rendszer a családtag-alkalmazottak számára (az egyik legkényesebb kérdés).
4. A családtag-örökös kiválasztása.
5. A családtag-örökös felkészítése.
6. A családi vállalkozás kultúrájának összehangolása a vállalat víziójával.
7. Házastársak, mint üzleti partnerek szerep-kihívásai
8. Nem-családtag alkalmazottak felvétele, megtartása és motiválása
9. Tulajdonjog átadása családtagoknak

3. Értékek és utódlás a családi vállalkozásoknál

Számos kutatás megállapította, hogy a CEO (Chief Executive Officer) szerepe rendkívül fontos egy szervezet sikere szempontjából, ahogyan értékei is a jövő alakulásában. Családi vállalkozásoknál ez különösen igaz, hiszen mind a család, mind a vállalkozás jövőjét befolyásolhatja az, hogy a legfontosabb vezető kit választ utódnak, és milyen értékeket ad tovább. Az alapítók a folytonosságot keresik az üzlet átadásakor: először a gyerekek, azután távolabbi rokonok, majd végül jönnek a nem-családtag utódok, illetve egyéb megoldások. Az alapító és az utód által vallott értékek konzisztenciája egyenesen fontosabb, mint az átadás formális megtervezése. Ugyanakkor persze nem csak az értékek fontosak, hanem a mód is, ahogyan azokat átadják (Garcia-Alvarez–Lopez-Sintas 2006).

3.1. Az utódlás

A '60-as évektől kezdve különböző tipológiák jelentek meg, amelyek valamely dimenzió mentén tettek különbséget bizonyos típusú alapítók között, azonban ezekből általában hiányoztak az értékek. Kivétel ez alól Garcia és López (2001), akik azt állapították meg, hogy legalább két dimenzió szükséges az alapítók értékeinek bemutatásához: üzleti érték dimenzió (cég vs. család orientáció), és pszichoszociális értékek dimenzió (önmegvalósítás vs. csoport-orientáció). Ez alapján Garcia-Alvarez és Lopez-Sintas szerint 4 csoport írható le (2. táblázat):

- „Családi tradíciók” alapítója: csoportértékek és az üzlet, mint cél jellemzi, akinél a vállalat több mint egyszerű eszköz a megélhetésre, azonban fejlődését az alapító családorientáltsága korlátozhatja.
- „Megvalósító” alapító: az üzleti érték dimenzióban inkább a család felé orientálódik (a vállalat csak eszköz a megélhetésre), emellett csoportorientált.
- „Stratéga” alapító: üzletorientáltság jellemzi (üzlet, mint cél), valamint önmegvalósítás, melyek azt eredményezik, hogy folyamatosan növeli a vállalatot és a főtevékenységhez kapcsolódó melléktevékenységek számát.
- „Feltaláló” alapító: önmegvalósító típus, akinek a személyes fejlődése a cégen belüli folyamatos innováció lehetőségétől függ, ugyanakkor családi orientációval rendelkezik.

2. táblázat Egy alapító-tipológia

	Üzleti értékek dimenziója	
	Cégorientáció (üzlet mint cél)	Családorientáció (üzlet mint eszköz)
Pszichoszociális értékek dimenziója	Önmegvalósítás Csoport-orientáció	„Stratéga” „Családi tradíciók”
		„Feltaláló” „Megvalósító”

Forrás: Garcia-Alvarez–Lopez-Sintas (2006) alapján saját szerkesztés

Különböző alapítók különböző értékstruktúrákkal rendelkeznek. Ami közös, hogy mindannyian megpróbálják ezeket átadni az utódoknak. Azt azonban nem lehet előre megmondani, hogy ez az üzletnek erőssége vagy gyengesége lesz-e. Csak annyi biztos, hogy az utódok döntései befolyásolni fogják a cég jövőjét. A szerzők hivatkoznak egy portugál kutatásra, amelynek megállapításai szerint az üzletorientált értékek és attitűdök, melyeket a szüleiktől tanultak, segítettek az utódoknak, amikor beléptek a családi vállalkozásba, és az erős családi kapcsolatokon keresztül olyan speciális „családi üzleti tudást” kaptak, amelyet a formális oktatás nem érintett. Ez egy olyan tanulási folyamat, amely során a következő generáció elsajátíthatja a vállalkozói szemléletmódot.

Ward (1997) hívja fel a figyelmet arra, hogy a családi vállalkozásoknak ezt a jó reputáción, hosszú távú célokon és bizalmon alapuló stratégiai előnyét kellene az alapítóknak az utódok számára közvetíteni, egy együttműködésen alapuló, hosszú távú folyamatban.

Ugyanakkor a negatívumokra is találhatunk példát, Garcia-Alvarez–Lopez-Sintas (2006) korábbi kutatásokat idézve arra világít rá, hogy az értékátadás a jövőbeli versenyképességet is veszélyeztetheti a gyorsan változó környezetnek köszönhetően, amelyben a szervezeteknek az üzleti tevékenységek új kombinációit kell kialakítaniuk, semmint régi gyakorlatokat adaptálni. A fenti tipológiát használó kutatás eredményeként kiderült, hogy az alapítók értékei és az átadandó értékek nem azonosak (3. táblázat).

3. táblázat Az alapítók értékei és azok az értékek, amelyeket átadni szeretnének

Fontossági sorrend	Az alapítók számára legfontosabb értékek	A potenciális utódoknak átadandó értékek
1.	Kemény munka	Üzletorientáltság
2.	Családorientáltság	Kemény munka
3.	Növekedés	Családorientáltság
4.	Határozottság	Autonómia
5.	Ambíció	Vállalkozói szellem
6.	Üzletorientáltság	Növekedés

Forrás: Garcia-Alvarez–Lopez-Sintas (2006)

Korábbi kutatások alapján Garcia és Saldaña (2002) az utódok családi vállalkozásba való szocializációját bemutató modellt írt le. Az „alapító reprodukciós szo-

ciális modellje”, ahogyan a nevéből is ered, az alapító „klónozását” jelenti. Ebben a modellben az utódok igen korán, középiskola vagy felsőfokú tanulmányaik után csatlakoznak a családi vállalkozáshoz, nincs kifejezett pozíciójuk, fokozatosan haladnak a vezetői pozíciók felé. Képzésüket az alapító felügyeli és egyetértenek a családi vállalkozás ügyeiben, azonos tudásuk és kapcsolati hálójuk van. Ezzel ellentétben, az „új vezető fejlődése szocializációs modellben” az utódoknak több lehetősége van kifejleszteni saját megközelítésüket a vezetéssel kapcsolatban, vagy más szakmai karriert választani. Az utódok tipikusan életük későbbi szakaszában lépnek be a családi vállalkozásba, például mesterdiplomájuk megszerzése, vagy az üzleti világban szerzett egyéb tapasztalatok birtokában. Az utód szakmai tudásának megfelelő pozíciót kap a vállalatnál, egy megbízható másik vezető felügyelete alatt, és az alapítótól eltérő szakmai véleménye, szakértelme és kapcsolati hálója van.

A németnyelvű szakirodalomban is az egyik legkutatottabb témakör a családi vállalkozások utódlása, ennek főbb kutatási témakörei az alábbiak:

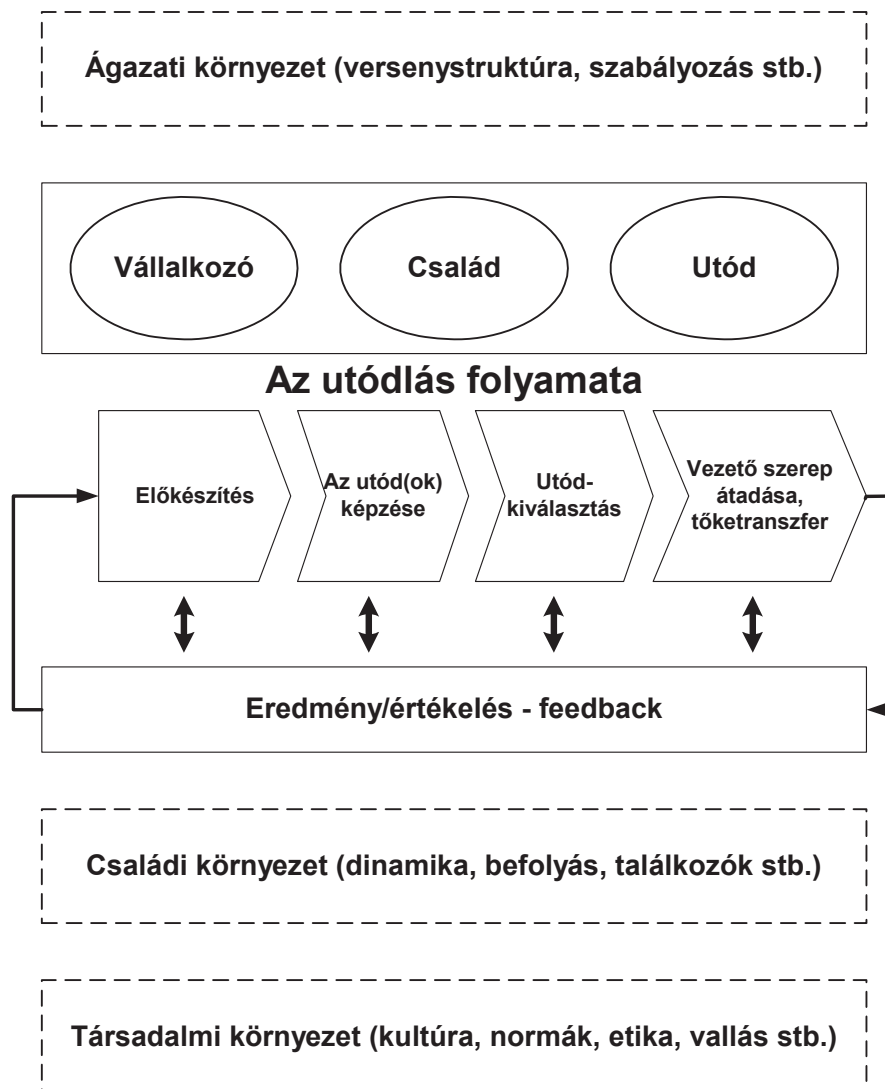
- sikerkritériumok/az utódlás kudarca,
- az utódlás folyamata,
- a nő szerepe az utódlásban,
- az utógeneráció bevonásának szempontjai és
- a cégvezető felelőssége és szerepe.

A családi vállalkozásokban a vezetői szerep átadásának problématerületét még nem tárták fel teljesen, így előfordulhat, hogy bizonyos gyakorlati aspektusok még nem kerültek felszínre. E lehetséges aspektusok feltárása érdekében a *Wulf* és *Stubner* szerzői interjúkat folytattak a családi vállalkozások tagjaival. Az interjúk alapját a fent említett négy problématerület alkotta: a vállalkozó, az utód, a család és a folyamat (4. ábra).

Amennyiben a családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos kérdéseket szeretnénk megválaszolni, a vezetéssel kapcsolatos ismereteket az utódlás speciális vezetési problémáira kell alkalmaznunk. A vállalatvezetésnek mind a struktúrával, mind a folyamatok irányításával kapcsolatos vállalkozói tevékenységekkel foglalkozni kell, amelyek egyaránt magában foglalják a technikai – gazdasági, azaz tárgyi szempontokat, valamint a szociálpszichológiai magatartási szempontokat.

A vállalat utódlásának keretei között az egyik feladat a vállalatvezetés, azaz racionális – analitikus döntések sorozata a megfelelő utódlási alternatívák célirányos tervezésével és kontrolljával kapcsolatban, ugyanakkor fontos a destruktív konfliktusok kiküszöbölésének biztosítása a sikeres utódlás folyamatában. A vállalati politika e feladat keretében szolgálhat. A vállalati politika keretei között többé-kevésbé megtervezett szervezeti kultúra, struktúra és stratégia, és az ezeket konkretizáló vállalati vezérelvek biztosíthatják az ehhez szükséges határok kijelölését és a cselekvések vezérlését.

4. ábra A családi vállalkozások utódlásának átfogó modellje



Forrás: Wulf–Stubner (2008)

3.2. Többgenerációs családi vállalatok sikerességének tényezői

Wimmer és szerzőtársai (2004) a többgenerációs családi vállalkozások eredményességének mintázatait vizsgálták. A kutatás olyan vállalatokra terjedt ki, ahol a család több mint három generáció óta meghatározó befolyással bír az üzletmenetre. A szerzők szerint az e vállalkozás-típusban fennálló folyamatosság a tulajdoni viszonyok és a vezetési struktúrák terén a legtöbb családi vállalkozó vágyait tükrözi, annak ellenére, hogy a valóság másképp néz ki.³ E vágyak ugyan természetesnek tűnnek, a szerzők azonban azon az állásponton vannak, hogy a családi vállalkozás több

³ A családi vállalkozásoknak kevesebb, mint a felét adják tovább a saját családnak – csökkenő tendenciával (v. ö. Schröer/Freund 1999).

generáción át történő fennmaradása nagyon is valószínűtlen. Mind a társadalmi, mind a gazdasági keretfeltételek inkább annak a valószínűségét növelik, hogy az idő előrehaladtával a döntő befolyás nem marad a család tulajdonában. Azok a vállalkozások, amelyeknek mindezek ellenére sikerül ezt a folytonosságot megőrizniük, igen stabilnak tekinthetők, így ennek a „normális” evolúció ellenére fennálló jelenségnek a vizsgálata és magyarázata igencsak indokolt. Mind elméleti, mind gyakorlati szempontból érdekes a kérdés, hogyan sikerült a többgenerációs családi vállalkozásoknak a valószínű kudarc ellenére fennmaradniuk. Mit csinálnak a hosszú távon sikeres családi vállalkozások másként, hogy e vállalkozási formában rejlő inherens kockázatok ellenére, az alapító család döntő befolyását több generáción keresztül sikerült megőrizniük.

E vállalkozások túlélési stratégiáinak kutatási eredményei nem csak a családi vállalkozások számára szolgálnak értékes tanácsokkal, belőlük a többi vállalkozási forma sikertényezői tekintetében is fontos következtetések vonhatók le.

A szerzők hipotézise e vállalatok fennmaradását illetően az, hogy ennek az idők során a nagycsaláddal, a társadalmi környezettel és a vállalatfejlődéssel kapcsolatban felmerülő, konfliktusokkal terhes érdekegyeztetési folyamathoz van köze. E kölcsönhatások ugyanis családspecifikus problématerületekhez (alapparadoxonokhoz) vezetnek. A többgenerációs családi vállalatok sajátos kezelési és feldolgozási mintákat alakítottak ki, amelyek számukra bizonyos mértékig rutinszerűen biztosították a permanens kihívásokkal való megbirkózást.

A szerzők tíz német, többgenerációs családi vállalatot vizsgáltak. Megállapították, hogy mindegyik teljesen egyedi, azonban mindegyiknél található összehasonlítható minták és generációkon átnyúló automatizmusok, amelyek segítségével a különböző rendszerek dinamikájából adódó ellentmondásokat, konfliktusokat és változási kényszereket kezelni tudták. A szerzők a következő hét paradoxont írják le, amelyeket a családi vállalkozásoknak folyamatosan kezelniük kell (Wimmer et al. 2004):

1. A családi befolyás, mint erőforrás és a vállalat veszélyeztetése.
2. Lojalitás a saját kiscsalád és a nagyobb családi szövetség iránt.
3. A rövidtávú (egyéni) befektetői érdekek teljesítése és a vállalat hosszú távú fennmaradásának biztosítása.
4. A család egyenlőség iránti vágyának teljesítése, valamint a vállalat differenciálási igényeinek kielégítése.
5. Növekedés a vállalati autonómia megőrzésével.
6. A vállalkozói változási képességek és a családi tradícióinak megőrzése.
7. A család védettség iránti szükségleteinek kielégítése, ugyanakkor a vállalat teljesítőképességének és vezetésének megőrzése.

A hét paradoxon jól kifejezi azt a feszültségeket hordozó mozgásteret, amelyben a sokáig fennmaradó családi vállalkozások tevékenykednek. A család és a vállalat különböző érdekei, követelményei között folyamatosan kényes egyensúlyokat

kell kialakítaniuk azért, hogy hosszútávon eredményesek maradhassanak. A tanulmányban a szerzők azt vették górcső alá, hogy a menedzsment-utánpótlás területén hogyan birkóztak meg a vizsgált vállalatok az említett paradoxonokkal. E vállalatokra jellemző, hogy többszöri generációváltás után az utódlás rutinszerűen történik. A sikeres többgenerációs vállalatok tanultak a vezetőváltásban rejlő kockázatokból, ennek következtében rutinokat dolgoztak ki, hogy ne zúduljanak rá a vállalatra és a családra minden generációváltásnál az ebből a helyzetből adódó bizonytalanságok. Mindezt támogatja a tulajdon terén történő generációváltás függetlenítése a vállalati vezetőváltástól. A több mint száz társasági taggal rendelkező szervezetek esetében szinte állandóan történik utódlás a tulajdon terén (örökösödés, átadás stb. következtében), melyeknek szinte semmi hatása sincs a vállalatra. Az alapítással kapcsolatos mítoszok és a generációk együttműködéséről szóló történetek hozzájárulnak e speciális minták stabilizálásához. Az alapító generáció biztosíthatja ennek feltételeit, s ezzel csökkenthetik a paradoxonok hatását, de az is lehet, hogy ez nem történik meg.

A talált minták négy vállalati formába rendezhetők (Wimmer et al. 2004):

- nagycsaládi szervezet,
- törzsi szervezet,
- többcsaládos–szervezet és
- kiscsaládi szervezet.

E típusok főként az utódlás szabályozásában különböznek – egyrészt a társasági részesedés továbbadását, másrészt a vállalati teljesítményeknek, pozícióknak a családtagok közötti elosztását szabályozzák. Összefoglalva a következő sikermintákat lehetett azonosítani (Wimmer et al. 2004):

- A nagycsaládot tudatosan, mint szervezetet menedzselik.
- A nagycsaládi szervezet biztosítja a társasági tagoknak, bizottságoknak az információáramlást a döntéshozáshoz, valamint rendszeres kommunikációs fórumokat, amelyek során egymás kölcsönös megismerése pozitív légkörben lehetséges.
- A partikuláris családi és tulajdonosi érdekeket alárendelik a vállalat érdekeinek, ez azt is jelenti, hogy:
 - egy alkotmány védi a vállalatot a családtól;
 - a társasági tag státusz előnye a családtagok számára átlátható kell, hogy maradjon;
 - a társasághoz tartozás önálló, nem csak érzelmi alapon nyugvó, praktikus és/vagy gazdasági értékkel kell, hogy rendelkezzen;
 - a család és a vállalat élén egy olyan személyiség áll, akinek autoritása az integritásába vetett bizalmon alapul;
 - vészhelyzetekre bejáratott, akceptált konfliktusmegoldási módszerek állnak rendelkezésre;

- a külső menedzsereket inkább a „céghez illés” alapján választják ki, a családtagok csak akkor kerülnek vezető pozícióba, ha szakmailag legalább olyan jók, mint a külső pályázók;
- a beruházási döntéseket úgy hozzák meg, hogy azok a vállalat függetlenségét nem veszélyeztetik;
- a termékoldalon magas szintű kreativitás és innovativitás uralkodik;
- a nemzetközivé válás természetes, olyan kooperációs partnerek választása javasolt, akik illeszkednek a cég kultúrájához, pl. más családi vállalkozások.

3.3. „Corporate governance” modell alkalmazása a családi vállaltoknál

A család, vállalkozás és tulajdon alrendszer interakciója következtében a corporate governance struktúra is változik. Kiegészítő intézményként megjelenik a családi tanács, melynek keretei között minden érintett családtag feltűnik. A családi tanács kiváló eszköz a governance eredményes alkalmazására (von Moos 2003). A családi tanács értelme az, hogy megfelelő alapot biztosít az információk cseréjére, vélemények kialakítására és az érzelmi témák, konfliktusok megbeszélésére a nem családtagok nélkül. A tanács fő feladatai stratégiák, magatartási kódexek, víziók és egy családi karta kialakítása. Ezzel párhuzamosan a családi tanács elősegíti a generációk közötti kötelekek erősítését (von Moos 2003).

A sikeres családi tanács kulcsa a jó kommunikáció és a formális struktúrák (Gersick et al. 1997). Az utóbbiak lehetővé teszik a család és a vállalat közötti folyamatok intézményesítését. Sok családi tanács rendelkezik elnökkel, és a család és a vállalat méretétől függően az üzleti döntéseket előkészítő tanács is hasznos lehet. A tanácsban minden családtag kifejtheti a véleményét, a döntésnél azonban a szavazati arány a meghatározó.

4. Összegzés

A családi vállalkozások kutatása nemzetközi szinten igen kiterjedt, ugyanakkor még nem született általános érvényű definíció ezen szervezetekre, ami miatt a különböző kutatások összehasonlíthatósága is kérdéses. Hazánkban a „family business” kutatás még gyerekcipőben jár, ezért érdemes a megalapozott nemzetközi modellek áttekintése és azok adaptálása a magyar környezetre.

Családi vállalkozásoknál különösen igaz, hogy meg kell vizsgálni a fontos pozíciókat betöltő személyiségeket, hiszen mind a család, mind a vállalkozás jövőjét befolyásolhatja az például, hogy a legfontosabb vezető kit választ utódául és milyen értékeket ad tovább. Az alapítók a folytonosságot keresik az üzlet átadásakor: először a gyerekek, azután távolabbi rokonok, majd végül jönnek a nem-családtag utódok, illetve egyéb megoldások. Az alapító és az utód által vallott értékek konzisztenciája egyenesen fontosabb, mint az átadás formális megtervezése. Ugyanakkor

persze nem csak az értékek fontosak, hanem a mód is, ahogyan azokat átadják. A közösen osztott értékek a hálózatok olyan építőkövei, amelyek az értékek társadalmi tőkéjét közvetítik az utódok felé, akár a családi vállalkozás folytatása, akár saját vállalkozásuk megalapítása érdekében

Jövőbeli kutatásainkkal célunk, hogy a gyakorlatban is hasznosítható információkat nyújtsunk a magyarországi családi vállalkozások számára, az alábbi területeken: „átadási” fázis túlélése, családi értékrendszerek azonosítása, a családi-üzleti rendszerben kulcsszerepet játszó tényezők azonosítása és olyan megoldások kidolgozása, amely mind a család, mind az üzlet szempontjából biztosítja a folytonosságot.

Felhasznált irodalom

- Astrachan, J. H. – Shanker, M. C. (2003): Family Business' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, Vol. 16, Nr. 3., pp. 211–219.
- Astrachan, J. – Lane, S. – Keyt, A. D. – McMillan, K. S. (2006): Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review*, 19(2), pp. 147–167.
- Béza D. – Csapó K. – Farkas Sz. – Filep J. – Szerb L. (2007): *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt, Budapest.
- Felden, B. (2010): Was macht Familienunternehmen aus? Veranstaltung „Familienunternehmen – Garantien der Sozialen Marktwirtschaft?“ für die IHK Köln in der Zweigstelle Gummersbach am 24. März 2010. Letöltve: 2011. 01. 05.
http://www.ihk-koeln.de/upload/TN_24_3_2010_IHK_Koeln_Familienunternehmen_V2_8373.pdf.
- Filep J. – Szirmai P. (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, június, pp. 16–25.
- Fishman, A. E. (2009): *9 elements of family business success: a proven formula for improving leadership and relationships in family businesses*. McGraw Hill, New York.
- Garcia-Alvarez, E. – Lopez-Sintas, J. (2006): Founder-successor's transition: a model of coherent value transmission paths. In Poutziouris, P. Z. – Smyrnios, K. X. – Klein, S. B. (eds): *Handbook of research on family business*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Garcia, E. – López, J. (2001): A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), pp. 209–30.
- García, E. J. L. – Saldaña, P. (2002): Socialization patterns of successors in first to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(2), pp. 189–203.
- Gersick, K. – Davis, J. – McCollom, M. – Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Jenkins, H. (2004): A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29, 4, pp. 37–57.
- Klett, D. (2005): *Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Gleichheit und Selektion. Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien*. Carl-Auer-Verlag.

- Lea, J. W. (1998): Dad May Not Know Best When Planning Succession. *Washington Business Journal*, 53, 27 March.
- Mühlebach, C. (2004): *Familyness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Dissertation Uni-St.-Gallen, Nr. 2950, Bern – Stuttgart – Wien.
- Schröer, E. – Freund, W. (1999): *Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen*. IfM, Bonn.
- Uhlauer, L. M. (2006). Business family as team: Underlying force for sustained competitive advantage. In Poutziouris, P. – Smyrnios, K. X. – Klein, S. (eds): *Handbook of research on family business*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 125–144.
- Von Moos, A. (2003): *Familienunternehmen erfolgreich führen: Corporate Governance als Herausforderung*. Verlag Neue Züricher Zeitung, Zürich.
- Ward, J. L. (1997): Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), pp. 323–37.
- Wimmer, R. – Groth, T. – Simon, F. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere. *Sonderheft*, Nr 5.
- Wulf, T. – Stubner, S. (2008): *Unternehmernachfolge in Familienunternehmen-Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfelder bei der Übergabe der Führungsrolle*. HHL Arbeitspapier Nr. 85. ISSN 1864 4562. Letöltve: 2010. 07. 22.
<http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0085.pdf>.