

A „családiság” tényező vizsgálata grounded theory módszerrel. Egy kis családi vállalkozás esetpéldája

Málovics Éva¹ – Farkas Gergely²

Kutatásunk egy nagyobb kutatás részeként kkv-kban a kultúra – tudásmegosztás - innováció lánc összefüggéseit vizsgálja családi és nem családi vállalkozásokban. Jelen tanulmány az empirikus kutatás kvalitatív részéből mutatja be egy családi vállalkozásban a tulajdonos házaspárral készült egyéni mélyinterjúk elemzésének eredményét. A feldolgozás grounded theory módszerrel történt, s ennek eredményeként tártuk fel a családiság tényezőnek a vállalatok gyakorlatában jellemző legfontosabb tényezőit, valamint ennek összefüggéseit az ezekben a vállalatokban kialakult stewardship szemlélettel. A vizsgált családi vállalkozásban a legfontosabb értékek a lojalitás és a bizalom, melyek messze megelőzik a szakmai tudást, ami gyakori jelenség e vállalkozási formánál.

Kulcsszavak: családiság, utódlás, tudásmegosztás, stewardship

1. Bevezetés

Tanulmányunk³ egy családi vállalkozásban a tulajdonos házaspárral készült egyéni mélyinterjúk elemzésének eredményét egy nagyobb empirikus kutatás kvalitatív felének részéleteként mutatja be. E kutatás keretében a kultúra, a tudásmegosztás és az innováció összefüggéseit vizsgáltuk családi és nem családi vállalkozásokban. Kutatási témakörünk a családiság, mint tényező megragadása grounded theory módszerrel. A családi vállalkozások természetesen bármilyen méretűek lehetnek, és a mérettől, a vállalat életkorától függően a családiság tényező tartalma is változhat, a mi kutatásunk eredményi csak a kkv-kra vonatkoznak. A családi vállalkozások egyik megkülönböztető jegye az ügynök probléma sajátos megjelenése, valamint a stewardship szemlélet kialakulás a családiság tényező pozitív hatásaként. A családiság tényező megnyilvánulási formáit kerestük az esetpéldában, valamint e tényezők értelmezését és észlelt jelentőségét. Az egyedi esetekkel természetesen semmit sem

¹ Málovics Éva, PhD, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar (Szeged)

² Farkas Gergely, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar (Szeged)

³ Jelen tanulmány megjelenését a „Tudás-ipar igényeit kiszolgáló felsőoktatási szolgáltatások megalapozása a Dél-Alföldi régióban” című, TÁMOP-4.2.1.D-15/1/KONV-2015-0002 azonosítószámú projekt támogatja.

lehet bizonyítani, viszont hozzájárulnak a vizsgált tényező megértéséhez és interpretálásához, ami szükséges ahhoz, hogy a családiságot feltérképezzük.

A családiság kutatása azért fontos, mert alapjául szolgál azon feltételezéseknek, hogy a családi vállalkozások teljesítménye meghaladja, vagy éppen alatta marad a nem családi vállalkozásokénak (Rutherford et al. 2008). E tényező tartalma azonban bizonytalan. Habbershon és Williams (1999), akik familiness néven a fogalmat alkották, idioszinkratikus erőforrásként írják le. Jó módszer lehet a grounded theory arra, hogy mégis meghatározzuk ennek az erőforrásnak a felépítését, hiszen így nem előfeltevésekből kell kiindulnunk, hanem a kvalitatív adatokból fog kiemelkedni, hogy miket is tekinthetünk a családiság elemeinek. Ez alapján pontosíthatók a korábbi modellek (pl. Irava–Moore 2010). Kutatásunk ehhez járulhat hozzá azzal, hogy a vizsgált interjúkban azonosítjuk azokat a kategóriákat, ami a családiság fogalmához kapcsolható.

2. Családi vállalkozás - tényleg más?

Amennyiben létezik családi vállalkozás elmélet, kell, hogy legyenek különbségek a családi és nem családi vállalkozások között. Számos kutatás és tanulmány próbálta leírni és bizonyítani, hogy a család bevonása hogyan befolyásolja a vállalat teljesítményét. E témakörnek napjainkra terjedelmes szakirodalma alakult ki. A családi vállalkozás sajátosságainak leggyakoribb magyarázatai számba veszik a családi vállalkozásokban rejlő eltérő dinamikát, és az ügynökelmélet alkalmazhatóságának korlátait (Karra et al. 2006). A mai álláspont szerint a családi vállalat kritikus tényezője a család, s e témakör központi magja annak a kölcsönhatásnak a megértése, amit a család a vállalatra, valamint a vállalat a családra kifejt.

A családi vállalkozások nem alkotnak egységes csoportot, a különböző méretű, különböző területen működő vállalkozásokban a közös, hogy a család hatása jelentős a vállalatra, és ebből különböző jellegzetességek fakadnak. A definíció terén nem született konszenzus, azonban a családi befolyásnak két fő tényezőjét említik a szakirodalomban általában: a tulajdont és a menedzsmentet. A családi vállalkozások viselkedésének megértéséhez a kulcs a két alrendszer, azaz a család és a vállalkozás közötti interakció, és ennek hatása a vállalatra (Tagiuri–Davis 1996). Ennek következtében feltételezték, hogy a családtagok bevonása a vállalat tulajdonlásába és a menedzsmentbe az általános szervezeti viselkedés dinamikájától eltérő viselkedéseket eredményez. A szervezeti tagok közötti szoros családi viszonyok hatással vannak a döntésekre, hatalmi harcok alakulhatnak ki, jellemző lehet a nepotizmus, a professzionalizmus hiánya, azaz a családi vállalkozások egyik fő problémája a megfelelő örökös kinevelése, a vezetés átadása.

A családi vállalkozás kutatás számára nagy kihívást jelent a megfelelő definíció megtalálása, aminek célja legtöbb esetben a családi és nem családi vállalkozások világos és pontos elkülönítése egymástól. Az e célból létrehozott számos definíció

azonban sok esetben nem volt jól operacionalizálható kvalitatív jellege miatt, illetve a különböző definíció szerinti kvantitatív vizsgálatok megnehezítették az összehasonlítást. Ennek hiányában a családi vállalkozások gazdasági szerepe, illetve jellemzőik statisztikailag nehezen vizsgálhatók. Jelen kutatásunkban mi is inkább a kvalitatív utat választottuk.

Lea 1998-as definíciója szerint: „egy vállalkozás akkor családi vállalkozás, amikor a család szükségleteiből női 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” (Lea 1998, 1. o.) Wimmer szerint a családi vállalatokat úgy definiálhatjuk, mint olyan vállalatokat, amelyeknél egy család, ill. egy családi szövetség döntő befolyást gyakorol a vállalkozás működésére. A család meghatározó befolyása lecsapódhat a szervezeti kultúra, a személyzeti politika vagy pl. a menedzsment döntései terén. Sajátosságait, amelyek alapján külön vállalatípusnak tarthatjuk őket, a család és a vállalkozás szoros összekapcsolódása révén nyerik, ami által két különböző logikájú szociális rendszer kerül átfedésbe és interakcióba egymással (Wimmer et al. 1996).

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	Érzelmezéreltség	Alacsonyabb professzionális, utódlás

Forrás: Felden (2010) felhasználásával saját szerkesztés

A fent leírt jellegzetességekből származik a familiness fogalma (Habbershon–Williams 1999), 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 familiness egyszerre jelent esélyeket és kockázatokat is. A különböző kutatók a családi vállalkozásokat egyrészt az innováció, és ezáltal a gazdasági fejlődés hajtóerőinek tartják (Zahra 2003). Ugyanakkor ezzel ellenkező vélemények is vannak a szakirodalomban, melyek szerint a családi vállalkozások kevésbé innovatívak (Gomez-Meija et al. 2003). Felden (2010) az 1. táblázatban tömören foglalja össze a családi vállalkozásokban rejlő pozitív és negatív lehetőségeket. A családíság tényezőiből származó érzelmezéreltség, a munkatársak erősebb bevonódása a vállalatba, a helyhez kö-

töttség, tradíciók tisztelete, a tulajdon és vezetés egysége mind előnyöket, mind kockázatokat is hordoz magában. A két rendszer interakciójának minőségétől függ, hogy milyen irányba viszi ez a vállalatot.

A családi vállalkozásokat gyakran megkülönböztetik a nem családiaktól a tulajdonos vezetők steward szemlélete miatt. Az ügynök-megbízó problémából fakadó ügynöki költségek minimálisak, de a stewardship feltételei általában adottak a családi vállalkozások esetében (Christman et al. 2004). A megbízó-ügynök elmélet azt a kérdést vizsgálja, hogy a megbízó hogyan tud olyan szerződést kötni az ügynökkel, hogy az az ő érdekeinek megfelelően járjon el. Ennek akadályai az információs aszimmetria, a kockázat és az opportunizmus. A stewardship modellt az ügynök elmélet elégtelensége hívta életre, mert például a családi vállalkozásokban ritkán találkozni ügynök problémával, és a menedzsment nem csak önérdékkövető. A stewardship elmélet szerint a menedzsereket nem csak a pénz, hanem magasabb rendű motivációk is vezetik, így a pusztán a növekedésre vagy a sikerességre való törekvés mellett a közösséget is szolgálni kívánják.

A családtagok törődnek a cégükkel, hiszen ez a család legnagyobb vagyona. E gondoskodó attitűdök miatt a stewardship szemlélet mind a pszichológiai tulajdonlást, mind a család szocioemocionális bevonódását előidéz. A családi vagyon, a karrier lehetőségek, a hírnév, mind az üzlet sorsához kötődnek. A stewardship erősíti a csoportsszolidaritást, a bizalmat és a lojalitást, és a családon túlmenően kiterjed a dolgozókra, a managerekre és a partnerekre is (Breton-Miller–Miller 2009).

A családi vállalkozásokban stewardship szemlélet központi eleme az altruizmus, ami előnyt jelent, mert tagjai sokkal érdekeltőbbek a vállalkozás sikerességében, hisznek abban, hogy közös családi felelősség az üzlet prosperálása, a vállalatra „jó gazdaként” tekintenek. A családi vállalkozásokban a stewardship szemlélet erősíti a családtagok kölcsönös függését, és arra ösztönzi őket, hogy a vállalati érdeket a saját érdekeik elé helyezték (Eddleston–Kellermanns 2007).

Az erősen altruista családi vállalkozásokra a bevonó szervezeti kultúra jellemző, amely kollektivistikusnak is nevezhető. A kollektivistákban az a hiedelem az uralkodó, hogy közös erőfeszítéssel érhető el a legjobb eredmény. Az altruizmus jellemzői, a szoros kapcsolatok, a lojalitás és felelősségvállalás ösztönzi a participatív stratégiaalakítási folyamatokat (Eddleston–Kellermanns 2007).

Véleményünk szerint ez a steward szemlélet jellemző az általunk vizsgált vállalkozásra is. Ezért bár a grounded theory módszernek van olyan ága, ami szerint teljesen el kell vetni a kutatás megkezdése előtt a korábbi elméleteket, de mi nem ezt tesszük, hanem kifejezetten keresni fogjuk a stewardship szemlélethez kötődő viselkedéseket, mivel ezek a családiság részét alkotják, mint a családi vállalkozásokra különösen jellemző szemléletmód.

3. Interjúk feldolgozása - miért a grounded theory módszer?

Kutatásaink kvalitatív részét 1–2 órás mélyinterjúk alkotják, melyeket a grounded theory módszerrel elemeztünk. Igyekeztünk terjedelmes beszámolókat, részletekbe menő adatokat gyűjteni, amelyek mélyreható betekintést engednek a vállalkozói tapasztalatok világába. Ebben a tanulmányban csak azzal a két interjúval foglalkozunk, ami az esetpéldához kapcsolódik. Célunk a vállalkozók „belülről származó tudásának” feltérképezése, megélt tapasztalatainknak megértése volt. A grounded theorynek idővel több irányzata is kialakult, miután alkotóinak útjai a módszer különböző alkalmazása miatt szétváltak (Charmaz 2013).

Kutatásainkban a Corbin és Strauss (2014) által továbbfejlesztett változatot alkalmaztuk, mely szerint használhatók a szakirodalomban már létező fogalmak a kódolás során, és mind az induktív, mind a deduktív logika megengedett. Az interjúk elemzését konstruktivista interpretatív szemléletben végeztük, a megkérdezettek jelentéseit, szándékait, tetteit tanulmányoztuk, az adatokból kiolvasható irányt próbáltuk követni (Horváth–Mitev 2015). A fent leírtakból következik, hogy a grounded theory módszerrel nem kívánunk hipotéziseket tesztelni, erre nem is alkalmas, viszont megfogalmazhatók vele állítások arról, hogy a kutatás alanyai hogyan interpretálják a valóságot (Horváth–Mitev 2015).

A grounded theory eredetileg, amint a neve is utal erre, az adatokból felépített elmélet alkotását foglalta magában. Keletkezése óta azonban e kutatási módszernek sokféle válfaja alakult ki, és az eredetileg leírt célok – azaz az elméletalkotás – is módosultak. Mivel mi csupán egyetlen esetet elemeztünk most ezzel a módszerrel, ezért az adataink arra nem alkalmasak, hogy a vizsgált témakörben elméletet alkossunk. Eredményeink csak erre az egy vizsgált vállalkozásra vonatkoznak, de alkalmasak lehetnek arra, hogy a további kutatások irányát formálják.

Az interjú struktúra a módszer követelményeinek megfelelően néhány kérdést jelent, de a megkérdezetteket hosszan beszélgettünk, és gyakran az általuk felvetett gondolatokat próbáltuk mélyebben megismerni újabb, előre nem megfogalmazott kérdésekkel. Két interjút dolgoztunk fel ebben a tanulmányban, amelyekből pregnánsan megjelennek a családiség tényező különböző dimenziói, a stewardship szemlélet és mindezek összefüggései is körvonalazódnak.

A két alany egyaránt alapítói és tulajdonosai vállalkozásaiknak, és egyben házastársak is. Azért vállalkozásokról beszélünk, mert a vagyoni elemek elkülönítése érdekében a tevékenységüket több különböző cégben folytatják. Koruk 57 és 59 év, tehát hosszú távon már az öröklés kérdése is felmerülhet. Vállalkozások között találhatunk záloghitellel, vendéglátással és ingatlan fejlesztéssel foglalkozót is. A családi vállalkozások körében kevésbé gyakori a diverzifikáció, de pont ezért tartjuk különösen érdemesnek vizsgálni ezt az esetet, hiszen több iparághoz kapcsolódóan lesznek narratívák, de a történetek középpontjában egyetlen vállalkozó család áll.

Az esetpéldánkban szereplő vállalkozás egy „igazi” családi vállalkozás: nem csak a szakirodalmi definícióknak felelnek meg, hanem ők is annak tartják magukat. Ugyanis a családi vállalkozás mibenlétét illetően a vállalkozók fejében sok esetben a szakirodalomtól eltérő elképzeléseket találhatunk. Ebben az esetben erről nincs szó. A vezető alapító házaspár utóddal is rendelkezik, aki átvehetné a vállalkozást, de a víziójuk jelen pillanatban: mindent úgy felszámolni, hogy minél kevesebb veszteség érje őket. Amikor rákérdeztünk, hogy miért nem próbálják meg a fiúgyermeküket rábeszélni arra, hogy vegye át tőlük a vállalkozásokat, hiszen ő bizonyos mértékig érdeklődik ez iránt, annyit válaszolt: mire beszéljem rá? Hogy vegyen át egy csődtömeget? Szintén gyakoribb a sikeres családi vállalkozások vizsgálata, de véleményünk szerint pont ott könnyebb megragadni a családiság megjelenését, ahol a vállalkozás nem a sikeres, gondtalan időszakát éli, hanem próbára teszi a benne működő rendszereket.

Kutatási kérdéseink a következők voltak:

- A családiság tényező milyen jelentései olvashatók ki az adatokból, milyen háttérrel vannak ezek a vállalatra?
- Megjelenik-e a stewardship/gondoskodó szemlélet az adatokban, és ha igen, hogyan, milyen jelentésekkel?

4. Eredmények – egy családi vállalkozás esetpéldája

Kutatási kérdésünk ugyan a családiság jelenlétének dimenzióit próbálta feltárni az adott kisvállalkozások példáján, azonban a jelen csőd közeli helyzet kialakulásával kapcsolatban is sok információhoz jutottunk. A grounded theory módszerre jellemző, hogy a központi jelenség – esetünkben a családiság – mellett a kontextussal (feltételrendszer) és a közbeavatkozó feltételekkel (tágabb feltételek, amelyek alakítják a létrejövő stratégiákat) kapcsolatban is sok információhoz jutunk, és az esetpéldánk elemzése során ezek fontos szerepet játszanak.

Az interjúkban sok adat támasztja alá a „családiság” jelenlétét, ami a család és a vállalat közös metszetének következménye, és a megkérdezettek ennek funkcionális működéséről számoltak be. Ezekben az interjúkban nem esett szó e közös metszet diszfunkcionális működéséről, azaz amikor a családi konfliktusok átterjednek a vállalatra is, ami a szakirodalomban jelentős témakörnek számít. A családi dinamika erőteljesen ott van a vállalkozásban, de a megkérdezettek csak a pozitív hatásokról számoltak be. A vizsgált szervezetekben a megkérdezettek szerint a család–vállalkozás metszet jól működik, és a „családiság” tényező pozitív hatásaira sok bizonyítékot tudtunk gyűjteni. Azt viszont nem tudjuk, hogy e metszet diszfunkcionális működése valóban nem is létezik a vizsgált vállalatnál, vagy a megkérdezettek erről nem akartak beszélni.

Az alábbiakban a családiságot előidéző, illetve azt befolyásoló tényezőket vizsgáljuk. A grounded theory módszer szerint az adatok alapos elemzése közben először fogalmakat alkottunk, majd a fogalmakat kategóriákba rendeztük, és ezután vizsgáltuk, hogy a kategóriák milyen kapcsolatban vannak egymással. Az elemzések során kapott kategóriák a következők:

1. Kategória: Altruizmus

A fogalmak, amik alapján ezt a kategóriát alkottuk a következők: lojalitás, szeretet, együtt maradás, gondoskodás, amik a proszociális viselkedés elemei (2. táblázat).

2. táblázat Altruizmus megjelenése az interjúkban

Fogalom	Adatok
lojalitás	(1), „A lojalitás, megbízhatóság és akkor utána, hogy szakértelemben nincs ott, rágódunk, tehát van olyan kolléga jelenleg is, nem mondom meg, hogy kicsoda, de aki régóta nálunk van és időközönként bosszankodunk rajta, mert valami rossz döntést hozott, és aztán mégis, tőle megbízhatóbbat, nem tudsz tőle olyat kérni, amit meg ne csinálna, és pont azért van ott, mert el kell neki képességbeli hibáját nézni, ...”
szeretet, együtt maradás	(1), „Hát az embereknek az összeválogatása, tehát ahogy fölveszed dolgozni, megkedveled őket, túl sokáig itt vannak, tehát nálunk jellemző, hogy nem átjáróház vagyunk, most akármelyik cégünkről beszélünk, van 22 éves munkaviszony, tehát aki 22 éve velünk van, de a zöme is ilyen 15 éve, tehát hogy ezek szerint szeretnek velünk lenni, szeretnek nálunk dolgozni, ...” (1) „...a kollega, aki elment tőlünk, de őt is már rég ki kellett volna rúgni, mert teljesen alkalmatlan volt, de csak próbáltuk még fejleszteni, még dobjunk rá, tehát egy kapitalista, hatékony vállalatnál nem görcsölnek ennyit, mert amikor már látják, hogy erre alkalmatlan, akkor egyszerűen kirúgják, meg már lehet, hogy fel sem kellett volna venni, de mi még azért iskoláztattuk, meg még pluszba képeztük, meg mindent elkövettünk, de aztán be kellett látni, hogy alkalmatlan, nem tud kommunikálni az ügyféllel, ez egy nagyon speciális üzletág...”
gondoskodás	(1) „hányszor előfordul, hogy csinálom a reggelit, bundás kenyér, akkor gyorsan tíz tojás, két kiló kenyér, ... Akkor már eleve úgy jövök át, hogy már eleve hozom a két tálca bundáskenyeret, de ez zsinórban. El akartuk az újságírókat költöztetni innen, de kifakadtak, hogy akkor ki fogja őket kényeztetni? ... az étteremben marad kaja, nem fogyott el délben, bemegyünk, csomagoljuk, hozzuk, ... mi is azt esszük.”

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: a zárójelben lévő szám azt jelzi, hogy melyik interjúalanytól hangzott el az adott mondat.

2. Kategória: informális kommunikáció

A vállalkozásban részt vevő családtagok kommunikációja a vállalati ügyekről gyakori és informális, a vállalat és a család határai elmosódtak. A családtagok a céggel élnek, ismerik annak minden apró részletét, és meg is vitatják egymással infor-

mális körülmények között. Ez a kommunikációs stílus átáramlik a vállalkozásokba, valamint a tulajdonos vezetők vezetési stílusába (3. táblázat).

3. táblázat Informális kommunikáció megjelenése az interjúkban

Fogalom	Adatok
Informális tér	(1) „Ha megyünk Pestre, az egy kétórás út, akkor egész úton végig, ami éppen napirenden van, vagy éppen aktuális végigbeszéljük, de itthon is zajlik úgy, hogy most akkor ülünk le és akkor vagy ide jön be a férjem, vagy én megyek át, vagy otthon maradunk ketten, és akkor most ezt át kell beszélni, és akkor addig, míg nem döntünk, addig beszélünk, tehát ez is jó, hogy nem egy embernek nyomja a felelősség, engem megnyugtat ez, hogy nem egyedül kell döntéseket meghoznom, meg hát két szem is kettőt lát, ...”
„konfliktus kibeszélése”	(2) „Nincs úgy előreirányozva, hanem úgy mi látjuk, hogy érik erre a helyzetet. Vagy személyzeti kérdés, vagy feszült a hangulat, vagy több problémát jeleztek a vendégek, vagy mi is esetleg többet érzékeltünk, tehát mindig valami oka van. És akkor mi is előre szólnunk, kiválasztunk egy napot, előre szólnunk, hogy aznap akkor mindenkinek bent kell maradni, mert akkor ezt meg kell beszélni, legyen kibeszélve, legyen az egymás közötti konfliktus is kibeszélve, hogy ők mit javasolnak? Mi mit gondolunk és ők is mit javasolnak? És több minden megvalósult már, amit ők javasoltak, a kollegák, ...”

Forrás: saját szerkesztés

3. Kategória: Szerepmegosztás

A jó működéshez hozzájárult az az eredmény, hogy a megkérdezett családtagok megtalálták a helyüket és szerepüket a vállalatnál is. A döntési kompetenciák területén többségében nem volt a családtagok között komoly konfliktus. Esetünkben az alapító és a cég vezetésében intenzíven dolgozó házaspárnak sikerült a szerepeket az eltérő kompetenciáik alapján szétosztani, és saját bevallásuk szerint eredményesen működő együtttest alkotnak (4. táblázat).

4. Kategória: Nepotizmus

A kiválasztás szempontjai a családtagok esetén egyértelműen a családhoz tartozás, alapvető alkalmatlanság esetén is. Azonban nem családtag esetén is előnyben részesítik a vizsgált szervezetben az „ismerőst”, akit annak ellenére felvesznek, hogy a személyisége, tudása nem illeszkedik a munkakör elvégzéséhez szükséges kompetenciákhoz. Az ismerős szó szinte azonos a megbízhatósággal, utána viszont pont az ismeretség miatt nem rúgják ki, bár már látják, hogy nem alkalmas a feladatra. Mindez aztán, amikor válság van, és romlik a cég helyzete, sok fejfájást okoz a tulajdonos vezetőknek (5. táblázat).

4. táblázat Szerepmegosztás megjelenése az interjúkban

Fogalom	Adat
saját szerep ismerete, elfogadása	(1) „ <i>Én meg hajlamos vagyok, hogy ilyen kreatív embereket összeszedjek, és akkor ezeket meg is csináljam. ... Meg is csináljuk, ha nem lenne a feleségem kellő józansággal meg fékkel, hogy hagyjuk már ezt, ez már most látszik... Innovatív vagyok, a feleségem meg azt mondja, na, akkor realisan nézzük meg, hogy na, ez ezért nem működik, na ez biztos bukta, egy fillért ennek nem szabadna adni.</i> ” (1) „ <i>mi azért természetben, jellemben is különbözőek vagyunk..., ő inkább előrelátóbb, nagyvonalúbb, nagy koncepciókban dolgozik, ő a stratéga. Tehát általában az ötletek az övéi, a nagy ötletek, vagy ha valamit változtatni akarunk 70%- 80%-ban ő jön elő az újításokkal, én meg vagyok mellette a totális végrehajtó, mert utána viszont minden nekem marad.</i> ”
a másik szerepének értékelése	(1) „ <i>Hát nálunk a férjem az innovatív, tehát ő az, aki folyamatosan ötletel, új ötletei vannak, vágunk bele új dolgokba, aztán vagy sikerül visszafogni, vagy nem, én vagyok a visszahúzó erő, mert én látom a gyakorlati oldalát, egyrészt, hogy utána, ha belekezd valamibe, az úgys itt marad nekem, mert ő nem jó gyakorlati ember...</i> ”
szerep-rugalmasság	(1), „ <i>...akkor mennek el, amikor szeretnének, mondom ezt az üdülőt is mindig odaadjuk, ki is használják, túlóra nem jellemző, külön pénzt kapnak az étteremben is, ha rendezvény van, aki önként vállalja, ki az, aki vállalja? Ki az, aki bejön? És az pluszpénzért, de mi magunk is bejövünk és csináljuk. Hogyha elvállalunk egy-egy ilyen kitelepülő rendezvényt is, végigcsináljuk mi magunk is. férjemnek is mindig azt szoktam mondani, hogy soha nem várok el mást és többet, csak amit én magam is megcsinálok. Ez arra is vonatkozik, hogy amikor fát ültettünk, akkor ő is a fiúkkal együtt kiment, lehetett rá jelentkezni.</i> ”

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat Nepotizmus megjelenése az interjúkban

Fogalom	Adatok
„Jó ismerős”	(2) „ <i>És magunknak csinálunk kárt, meg máskor is volt úgy, hogy nyissunk-e egy új üzletágot, vagy nyitottunk egy új üzletágot, és pontosan ilyen hogy nem a megfelelő embert raktuk oda, csak azért, mert jó ismerős és nem akartuk kirúgni, mikor már rájöttünk, hogy nem megfelelő. És akkor évekig vonszoljuk magunkkal ennek a döntésnek, mire valaki lépni fog ebben, tehát mi is lépünk egy idő után, csak.</i> ”
Hiányzó kompetencia	(1) „ <i>A lojalitás, megbízhatóság és akkor utána, hogy szakértelemben nincs ott, rágódunk, tehát van olyan Kolléga jelenleg is, nem mondom meg, hogy kicsoda, de aki régóta nálunk van és időközönként bosszankodunk rajta, mert valami rossz döntést hozott, és aztán mégis, tőle megbízhatóbbat, nem tudsz tőle olyat kérni, amit meg ne csinálna, és pont azért van ott, mert el kell neki képességbeli hibáját nézni, ...</i> ”
„Lelkizés” a munkatárs, mint családtag	(2), „ <i>...és pont ezért nem tudunk időben meghozni döntéseket, mint például a zálognál, bennünket nagyon sújtott most a válság, ésszerűsíteni kellene, leépíteni kellene, és mindennap átnézzük, hogy kit rúgjunk ki, és nincs lelkiünk hozzá.</i> ”

Forrás: saját szerkesztés

5. *Kategória: gondoskodó szemlélet*

A tulajdonosok és a családtagok annyira a magukénak érzik a vállalkozást, hogy a növekedés érdekében vagy válságosabb időkben komoly anyagi és erőfeszítésbeli áldozatokra képesek a vállalkozás fennmaradása, illetve növekedése, fejlődése érdekében. Úgy vélik, hogy emiatt a vállalkozás jobban tud alkalmazkodni a környezeti változásokhoz, a családi kohézió erőforrást jelent a válságos idők túléléséhez. A tulajdonosok a gondoskodó szemléletüket a vállalkozás felé is folyamatosan közvetítik, ezt a külső munkatársak is magukévá teszik, így a vállalkozások kultúrájának részévé válik (6. táblázat).

A tanulmányunkban vizsgált központi jelenség a családiság tényező – a család és a vállalat interakciója – volt, amely a családi vállalkozások legfontosabb jellemzője, és e vállalkozási forma számos jellemzője adódik belőle. E központi jelenség következtében a családra jellemző altruizmus átáramlik a vállalkozásba, a vállalatról való kommunikáció az informális beszélgetések témája is gyakran. A vállalkozást a tulajdonosok erősen gondoskodó szemlélettel vezetik, ennek következménye a vállalati kultúrában a bizalom és a lojalitás, ami a nem családtag munkatársakban is kialakíthatja a gondoskodó szemléletet a vállalkozással kapcsolatban.

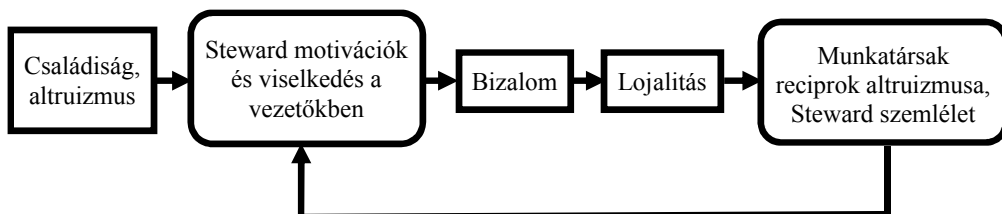
6. *táblázat* Gondoskodó szemlélet megjelenése az interjúkban

Gazdaszemlélet	<p>(2) „na most akkor vége a munkaidőnek, van egyébként ilyen, hogy látom, hogy még van két rend széna és akkor felhősödik az ég, lejár a munkaidő, és akkor nem az, hogy hazamegyek, mert lejárt a munkaidő, hanem azt még csinálja meg. Aki nem így gondolkodik, vagy kicentízi pontosan a hozam ráfordítást, azt, attól is elköszönünk, vagy aki nagyon szakszervezetileg, tehát a jogait nagyon hangsúlyozza és tisztában van a jogaival.”</p> <p>(2) „Mikor bejön, akkor ne pontos időre jöjjön be, ne nézze az időt, mi sem nézzük azt, hogy ő pont nyolcra jön, és négykor pont elmegy, de vannak ilyen munkatársak is, hanem egy kicsit gondolkodjon, rádolgozzon, kicsit sajátjának érezze,...”</p> <p>(2) „...csak egyszer úgy volt, hogy Zánkán is voltunk úgy, hogy zusammen mindenki, de a Kaló Imréhez is volt olyan, hogy elvittük őket. És akkor ne legyen az irigység, hogy a tulaj megteheti, és ők meg ilyesmitől soha nem részesednek, tehát egyszer foglaltunk ott le szállást és mindenki elment, negyven akárhány, nem, ötvenen voltunk? Nem, negyven valahányan. Imre főzött, ott nála borkóstoltunk, tehát egy ilyen hétvége,...”</p>
Reciprocitás	<p>(1) „Nemrég komoly műtétet volt, fél évig főként fekiúdnöm kellett, így irányítottam a céget, jöttek hozzám a kollégák, én mondtam, hogy mi legyen, hogy látom a dolgokat, és ők meg elvégeztek egy csomó házimunkát. Nem tudom, hogy mi lett volna velem nélkülük”.</p> <p>(2) „a lojalitás az nagyon fontos, hogy ne saját zsebre dolgozzon, ne vigye ki az üzletet, ez nagyon fontos”</p>

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált családi vállalkozásban több példát is találtunk a stewardship szemléletre, valamint ennek a vállalati kultúrába történő átáramlására, és ezáltal a reciprok altruizmus kialakulására, ezeket az összefüggéseket az 1. ábrán mutatjuk be.

1. ábra A stewardship kultúra kialakulása a szervezetben



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek válaszaiból egyértelműen bontakozik ki a reciprok stewardship szemlélet percepciója. Mindez számukra fontos érték, azonban a válság és a környezet ellenségessége miatt a vállalkozás válságos helyzetbe került, és e szemlélet elsőbbsége bizonyos üzleti megfontolásokkal szemben komoly gondot okoz a tulajdonos vezetőknek. Alapvető értékeik feladására kényszeríti őket, amit igen nehezen fognak csak megtenni. A vállalkozás másik problémája az utódok hiánya, ami már eleve a családi vállalkozás halálát okozza az esetek többségében.

Az interjúkból kibontakozó kontextust a környezet nagyfokú ellenségessége jellemzi:

- (2) „... a pénzügyi innovációban is mindig gondolkodunk, mert vagy szabályozó, vagy a piacváltozás mindig új feltételeket kreál és akkor arra mindig valamilyen választ kell adni, most pláne nagy kihívás, mert a kormányzat három csapásával, egyrészt bevezették a teljes hiteldíj mutató korlátot, és ez szerencsétlen dolog a ... (vállalat)nál, mert nem nyújt még a költségekre sem fedezetet, ha azt tartanánk be, amit a kormány, vagy amit a törvény előír, mert egy nagy banknál az a THM az rendben van, de kézi zálognál az egyszerűen nem tud működni, pláne ilyen kisvállalkozásnál. Ott valószínű azok tönkremennek és lehet, hogy mi is, ...”
- (2) „...vannak ezek az innovációs meg ilyen startup cégeket fejlesztő cégek, nagyon mennének, működnének, csak éppen megfojtják a banki technikákkal, azzal, hogy ismerősöm mondta, hogy ők a kormánynak is adtak tanácsot, hogy olyannal nem lehet úgy, hogy ugyanúgy egy innovációra ami vagy összejön vagy nem, mint nálunk is, hogy arra ugyanúgy ajánlja föl a házat fedezetül, készfizető kezességet vállaljon, mert hogyha nincs meg az, hogy szabadabban, kicsit nem a kockázat terhe mellett, meg nyomás alatt, akkor visszafogja ezt a kreativitást is.”

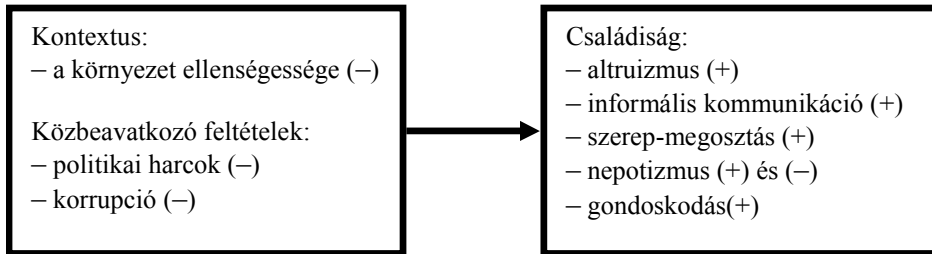
- (1) „...maga a zálog, mint olyan, országosan válság sújtotta terület lett, és még jól megsújtottak bennünket válságadóval és nincs arra tekintettel, hogy neked milyen forgalmad van. És már ebbe kezdünk belepusztulni, hogy akkora pénzeket ki kell fizetni válságadóba, meg nem tudom mibe, és nem érdekli, hogy neked van-e ügyfeled vagy nincsen? Nem tudom, hogy tönkre akarnak-e bennünket tenni, mert üzletünket elvenni már akarták.”
- (1), „Hát nem tudom, hát sok mindenben ott a szemünk és akkor meglátunk dolgokat és akkor olyan érdeklődés van még bennem is mindig, hogy utána is nézek, most is jött egy rendelkezés, ... hogy most csak termelésre lesz pályázat, és az első megközelítés, hogy akkor nekünk vége a pályázati korszaknak, mert mi csak szolgáltatók vagyunk, ...”

A közbeavatkozó feltételek terén a politikai harcok és ezek negatív hatásai miatti félelmek emelkedtek ki, mint a vállalkozásokat igen negatívan érintő tényezők:

- (2) „és a ...(név) ebből a szempontból ugyanolyan, hát hogy mondjam politikát művelő ember, most finoman fogok fogalmazni, mint bárki más, amit másra rámond, de ugyanolyan keménykezű diktátor, az ellenfelet le akarja legyőzni, megsemmisíteni, a jobboldali sajtót megsemmisíteni szeretné és ez egy kockázati tőke befektetés volt, ennek az innovációnak, azt gondoltuk, hogy hol kerék, hol talp egyszer legyen a jobboldal, egyszer legyen a baloldal, erre szükség van és ciklusokon átívelően tudjuk ezt működtetni és ez most úgy tűnik, hogy ez Szegeden pont nem egy szerencsés innováció volt, és akkor most nézzük, hogy mit csináljunk, hogy mozduljunk középre.”
- (2) „nagyon változékony környezetben, minden változékony. ... a hazai környezetváltozás, a kormánynak ez a rángató politikája, hogy mindent központosítana és mindent szabályozni akar, ez ugye napi kihívás a...ban, de ugyanúgy az étteremben is, vagy a mezőgazdaságban vagy az újságnál szintén, hogy egyszer bevezetik, hogy holnaptól nem hirdethetnek az állami cégek közvetlenül, hanem csak a Nemzeti Kommunikációs Hivatálon keresztül.”

Végül a 2. ábrán összefoglaljuk, hogy az esetpéldánkban szereplő családi vállalkozást milyen hatások érik, milyen kategóriákkal jellemezhető a családiság, és ezek milyen előjellel hatnak a vállalkozásra az interjúkban elhangzottak alapján. Többségében vannak a pozitív tényezők, de kívülről erős nyomás nehezedik a vállalkozásokra az alanyok szerint.

2. ábra A vállalkozást érő hatások



Forrás: saját szerkesztés

5. Összegzés

Interjú alanyainknál azt tapasztaltuk, hogy együtt élnek a vállalatukkal. Az alapítók rendkívüli mértékben azonosulnak a vállalkozással. Hatalmas erőfeszítésekkel nagyon sok eredményt értek el. Eközben a családi értékek és légkör átáramlott a vállalatba. A családtagok közötti bizalom, kooperáció, biztonság és jó hangulat a vállalatra is kiterjed, esetünkben egyfajta „családi vállalkozás klímáról” beszélnek. Az interjúkból egyértelműen kiolvasható a tulajdonos vezetők stewardship szemlélete, olyan szervezeti kultúra kialakítására törekedtek, ami hozzájárulhat a motivált és elkötelezett alkalmazottak közösségének kialakulásához.

Az értékeket tekintve a megkérdezettek szervezetüket a Quinn féle kultúra-modellben (Bakacsi 2004) a klán kultúrához hasonlónak érzélik, amelynek kiemelt értékei a résztvevők magasfokú elkötelezettsége, az összetartás, a barátságos munkahelyi légkör, a szervezetet úgy látják, mint egy nagy családot. A vezetők magukat kissé szülő szerepbe helyezve gondoskodnak a munkatársakról, igyekeznek fejleszteni őket. A család-vállalkozás interakció funkcionalitásával a vállalkozás rendelkezik, aminek a szakirodalom komoly versenyelőnyt tulajdonít. Az alkalmazottak szerepe és felelőssége szélesebb körű, rugalmasabbak azzal kapcsolatban, hogy mindenki megtalálja a hozzá illő feladatokat, az informális kapcsolatok kialakulását támogatják a vállalaton belül, és rugalmasabbak a munkaidő beosztással kapcsolatban.

A vizsgált vállalkozások azonban évtizedek óta egyre ellenségesebb környezetben működnek. A politikai harcok következtében ellehetetlenült az egyik igen innovatív vállalkozásuk, kormányzati döntések következtében pedig a „fejőstehén” szerepét betöltő vállalkozásuk ment csődbe. Ennek következtében a többi is sorban bedől, hiszen az előző kettő hozta a hasznot. Mindezek következtében az utódlás is lehetetlenné válik, a szülők nem is merik átadni az érdeklődő utódnak a „csődtömeget”. Természetesen igen külső kontrollal szemléletre vallana csak a külső körülményekben keresni a vállalkozás sikertelenségének okait. Azt azonban mindkét tulajdonos állítja, hogy a környezet erős ellenségessége a hivatalok részéről is, és a politikai harcok miatt őket érő veszteségek jelentős mértékben hozzájárultak vállalkozá-

saik bukásához. Az esetpéldánkban szereplő vállalkozásokban a jól működő családiság a számos előnye mellett sem tudja ellensúlyozni a kontextus és a közbeavatkozó feltételek erős negatív hatását. Bízunk abban, hogy ez nem általános jelenség, de ennek megállapításhoz további vizsgálatok szükségesek.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest
- Breton-Miller, I. – Miller, D. (2009): *Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (6), 1169–1191. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x
- Charmaz, K. (2013): *Lehorgonyzott elmélet*. In Bodor P. (szerk.): *Szavak, képek jelentés*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Litz R. A. (2004): *Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 335–354 o. doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x
- Corbin, J., – Strauss, A. (2014): *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Eddleston, K. A. – Kellermanns, F. W.(2007): *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*. *Journal of Business Venturing*, 22, 545–565. o. doi:10.1016/j.jbusvent.2006.06.004
- Felden, B. (2010): *Was macht Familienunternehmen aus? Veranstaltung „Familienunternehmen – Garanten der Sozialen Marktwirtschaft?“ für die IHK Köln in der Zweigstelle Gummersbach am 24. März 2010*. http://www.ihk-koeln.de/upload/TN_24_3_2010_IHK_Koeln_Familienunternehmen_V2_8373.pdf. letöltve: 2011. 01. 05.
- Gomez-Mejia, L. R. – Larraza-Kintana, M. – Makri, M. (2003): *The Determinants of Executive Compensation in Family-controlled Public Corporations*. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 226–237 o. doi: 10.2307/30040616
- Habbershon, T. G. – Williams, M. L. (1999): *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. o. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
- Horváth D. – Mitev A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea, Budapest.
- Irava, W. J. – Moores, K. (2010): *Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes*. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3), 131–144 o. doi:10.1016/j.jfbs.2010.08.002
- Karra, N. – Tracy, P. – Philips, N. (2006): *Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 1042–2587 o. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x

- Lea, J. (1998): What is a family business? More than you think. <http://www.bizjournals.com/triangle/stories/1998/11/02/smallb3.html>
Letöltve: 2015.04.21.
- Mühlebach, C. (2004): *Familyness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Dissertation Uni-St.-Gallen Nr. 2950, Bern; Stuttgart; Wien.
- Rutherford, M. W. – Kuratko, D. F. – Holt, D. T. (2008): Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 1089–1109 o. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00275.x
- Tagiuri, R. – Davis, J. (1996): Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2), 199–208 o. doi: 10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Wimmer R. – Domayer, E. – Oswald, M. – Vater, G. (1996): *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Gabler, Wiesbaden.
- Zahra, S. A. (2003): International expansion of U.S. involvement family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, (4), 490–592. o. doi: 10.1016/S0883-9026(03)00057-0