

HOGYAN PROFESSZIONALIZÁLJUK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSUNKAT? – EGY LONGITUDINÁLIS ESETTANULMÁNY TAPASZTALATAI

HOW SHOULD WE PROFESSIONALIZE OUR FAMILY BUSINESS? – EXPERIENCES FROM A LONGITUDINAL CASE STUDY

Egyre több publikáció hangsúlyozza a családi vállalkozások professzionizálásának fontosságát. Jelen tanulmányban arra a kérdésre keresik a szerzők a választ, hogy milyen erőforrás- és képességváltozásokon megy vagy kell keresztül mennie egy közepes méretű családi vállalkozásnak a professzionizálás folyamata során. A publikáció első részében bemutatják a professzionizálódás megközelítéseit a különböző stratégiai paradigmák szemszögéből és elhelyezik az erőforrás-alapú nézet keretrendszerében. A cikk második felében az esettanulmányt mutatják be a két vizsgált időszakon keresztül. Az eredmények rámutatnak arra, hogy a professzionizáció dimenziói összefüggenek, és az egyikben vagy másikban történő lemaradás bizonytalansághoz vezet a vállalaton belül. Fontos eredmény, hogy a professzionizálódás során a családi vállalatok tulajdonosainak minden dimenzióra figyelniük kell.

Kulcsszavak: családi cégek, családi vállalkozások professzionizálódása, többdimenziós megközelítés, longitudinális esettanulmány

An emerging number of publications emphasize the importance of family business professionalization. The authors conducted a qualitative longitudinal case study with a resource-based perspective, concentrating on changes in the resources and capabilities a family firm undergoes while professionalizing the business. In the first part of the paper, they present approaches to professionalization from the perspective of different strategic paradigms. The second part outlines the findings of the potential relations between the dimensions of family business professionalization. The results reveal that the dimensions are interrelated, and a lack of progress in one or more dimensions can lead to uncertainty. The extensive discussion section emphasizes that family businesses should pay attention to all aspects of the firm's professionalization.

Keywords: family firms, family business professionalization, multidimensional approach, longitudinal case study

Finanszírozás/Funding:

A szerzők köszönetet mondanak a Horváth Péter Stiftung és a Stiftung Familienunternehmen által nyújtott támogatásért. The authors would like to thank the Péter Horváth Stiftung and the Stiftung Familienunternehmen for their support.

Szerzők/Authors:

Kárpáti Zoltán^a (zoltan.karpati@uni-corvinus.hu) tudományos segédmunkatárs, PhD-hallgató; Dr. Drótos György^a (gyorgy.drotos@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 10. 17-én, javítva: 2022. 10. 30-án, elfogadva: 2022. 11. 29-én.

The article was received: 17. 10. 2022, revised: 30. 10. 2022, accepted: 29. 11. 2022.

Manapság a családi vállalkozások professzionizálódása egyre hangsúlyosabb téma mind nemzetközileg, mind pedig hazai környezetben. Számos ügyvédi iroda, multinacionális tanácsadó cég, kutató és egyetem foglalkozik a professzionizálódás egyes kérdéseivel, különösen az utódlási, irányítási és jogi aspektusaival (Németh, 2017; Drótos & Hajdu, 2020). Mind többet olvashatunk a sajtóban arról, hogyan vál-

jon egy vállalkozás „profivá”, tanácsokkal és tippel látják el a családi vállalati vezetőket, hogyan menedzseljék és fejlesszék cégüket. A tudományterület közelmúltbeli fejlődését mi sem mutatja jobban, hogy a Journal of Family Business Strategy, a családi vállalkozások terén az egyik legmeghatározóbb lap, 2022-ben különszámot kíván szentelni a témakörnek (Astrachan, Waldkirch, Eddleston, Hitt & Zahra, 2021).

Jelen tanulmányunkban a családi vállalkozások professzionalizálódásáról szóló elméleti modell (Kárpáti, 2021) alapján, gyakorlati példán keresztül mutatjuk be a jelenség többdimenziós aspektusát. Fontos kérdés a kutatók körében, hogy a családi vállalkozások professzionalizálódása szignifikánsan különbözik-e a nem családi vállalatokéitól. A családi vállalatokat alapvetően más célok és faktorok motiválják, mint a nem családi cégek tulajdonosait; inkább hosszú távra tekintenek előre (Le Breton-Miller, 2006), nem tisztán profitorientáltak (Chrisman, Kellermanns, Chan & Liano, 2010) és a hatalom forrása nem a pozícióból, hanem a tulajdonból fakad (Sirmon, Arrégle, Hitt & Webb, 2008). Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy a család és az üzlet kapcsolatának fejlesztése legalább olyan fontos, mint a professzionális külső menedzserek megléte, a tiszta felelősségi és hatáskörök, a modern IT-rendszerek, vagy a vonzó munkakörülmények és a transzparens teljesítményértékelési rendszerek. A külső, nem-családtag vezetők behozatalát számos korábbi publikáció (Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009) azonosította olyan lényeges változásként, amely a nem-családi tulajdonban lévő cégek esetén nem merül fel.

Jelen kutatásunkban egy közepes méretű családi vállalkozást vizsgáltunk kvalitatív módon, longitudinális esettanulmányi módszert (Yin, 2003) alkalmazva. A cikk feltárja, hogy a szervezet a professzionalizálódás során milyen változásokon megy keresztül az erőforrások és képességek szempontjából, valamint, hogy a professzionalizálódás egyes dimenziói hogyan kapcsolódnak egymáshoz. Az eredmények megerősítik korábbi kutatások eredményét, miszerint az erőforrás-alapú elmélet alapján a jelenségnek egyszerre lehetnek pozitív és negatív hatásai egy vállalat életére (Songini, 2006; Lien & Li, 2013; Waldkirch, Melin & Nordqvist, 2017).

Elméleti háttér

A családi vállalkozások kutatásával foglalkozó elméletek közül az erőforrás-alapú elmélet (*resource-based view*, *RBV*) egy kevésbé alkalmazott stratégiai paradigma (Razzak, Jassem, Akter & Al Amun, 2021). Az RBV fő célja, hogy az erőforrások és képességek oldaláról – melyek a vállalaton belülről és nem az iparágból fakadnak – ragadja meg, hogy egy vállalkozás miért különbözik és miért teljesít jobban, mint versenytársai (Hamel & Prahalad, 1990; Barney, 1991; Tari, 2019). Azon kevés tanulmány, amely összekapcsolta az erőforrás-alapú elméletet a családi vállalatok kutatásával, a „*családiság*” (*familiness*) fogalommal tette ezt (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003; Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010; Németh, Ilyés & Németh, 2017; Wieszt, 2020). A *familiness* a család bevonódását jelenti a vállalat irányító menedzsmentjébe, ahol a kettő egymásra hatásából olyan erőforrások fakadhatnak, amelyek versenyelőnyt jelenthetnek a vállalat számára (Habbershon et al., 2003). Grant (1991) a versenyelőnyt és a versenytársak feletti profitszint elérését a költség (méretgazdaságosság, folyamati hatékonyság) és megkülönböztető (márka, termék know-how, marketing) előnyben látta. Hatek és szerzőtársai (2016) az innováció

hatását vizsgálták a teljesítményre, Zahra és szerzőtársai (2008) pedig hasonló elmélet mentén a vállalatok stratégiai rugalmasságát vizsgálta a gondoskodó elmélet megközelítéséből. Razzak és szerzőtársai (2021) a professzionalizálódást egy vállalat-specifikus erőforrásként definiálták, ahol azt kutatták, hogy a jelenség mint moderátor változó, hogyan hat a családiságra és a vállalati teljesítményre.

Songini (2006) két csoportra osztja az elméleteket a professzionalizálódás szempontjából, egyesek, így (1) a *megbízó-ügynök elmélet* (*agency-theory*), (2) a *vállalati növekedés elmélete* (*organizational growth theory*) mellett, míg mások (1) a *gondoskodó elmélet* (*stewardship theory*), (2) az *erőforrás-alapú elmélet* (*resource-based view*), (3) a *szervezeti kontroll elmélete* (*organizational control theory*) ellene szólnak. Természetesen további megközelítésekben is vizsgálhatjuk a professzionalizálódást (pl.: intézményi megközelítés, dinamikus képességek, kettős képesség) azonban terjedelmi korlátok miatt az általunk legfontosabbnak vélt elméleteket mutatjuk be.

A családi vállalatok professzionalizálódása mellett szóló elméletek

A megbízó-ügynök elmélet

A klasszikus megbízó-ügynök elmélet alapján egy vállalat tulajdonosi szerkezete és menedzsmentje elválik, így a vállalat felső vezetése lényegesen több információval rendelkezik a vállalat helyzetéről, mint a tulajdonosi kör, amelyet a saját előnyükre is fordíthatnak (pl.: bizonyos információk meg nem osztásával). Annak érdekében, hogy az információs aszimmetriát a tulajdonosok csökkentésük, technokratikus koordinációs eszközöket, jellemzően szabályzatokat és adminisztrációs ellenőrzési mechanizmusokat alkalmaznak (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983). Az elmélet az egyik legmeghatározóbb megközelítést adja a családi vállalatok különbözőségére és gyakran alkalmazott a családi vállalati kutatók körében (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Habár azt gondolnánk, hogy egy családi vállalat esetében, ahol a menedzsment és a tulajdonosi kör nem feltétlenül válik szét, a megbízó-ügynök elmélet nem releváns, a kutatások azonban mégis azt mutatják, hogy a felmerülő *ügynöki költségek* (*agency costs*) még nehezebben is kezelhetők, mint a nem-családi cégek esetében (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009). A családi vállalatok tipikus problémái az opportunizmus, a nepotizmus, az altruizmus, az entrenchment (sáncolás) (Farkas, 2018) és a családtagok reluktanciája egymás értékelésére. A családtagok közötti nem egyértelmű érdekfelelősség és feladatelosztás pedig az ügynöki költségek növekedéséhez vezethet (Songini, 2006; Chua et al., 2009; Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2013). A külső vezetők behozatala a menedzsmentbe csak tovább növelheti e költségeket, így a vállalat abba a helyzetbe kerül, hogy a felsorolt nehézségek megoldása érdekében más vonatkozásban is professzionalizálnia kell (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001; Gnan & Songini, 2009). A költségvetés-tervezés, a riportolás és az ösztönző rendszerek kiépítése segíthet az „ügynökök” opportunistá magatartásnak kezelésében, valamint a for-

mális irányítási rendszerek bevezetése csökkentheti a család altruizmusából és nepotizmusából fakadó hátrányokat (Gnan & Songini, 2003).

A vállalati növekedés elmélete

A vállalati növekedés elmélete alapján a vállalatok az idő előrehaladtával és méretük növekedésével életciklusuk során különböző szakaszokon mennek keresztül (Greiner, 1972; Normann, 1977). Ebben az esetben a professzionizáció több okból is megvalósulhat: (1) a vállalat elér egy kritikus méretet, ahol a korábbi vállalatirányítási mechanizmusok már nem optimálisak, így a korábbi vállalkozói megközelítés helyett egy professzionálisabbat kell magával hozniuk a tulajdonosoknak és a menedzsereknek (Deakins, Morrison & Galloway, 2002). (2) A vállalat nem csupán a kritikus méretet éri el, hanem a külső környezet komplexitásának növekedésével a belső környezetnek is változnia kell. Szükségessé válik az is, hogy a vállalat formalizált és egyértelmű felelősségköröket határozzon meg mind a felső, mind pedig a középszinteken. Ezt olyan mechanizmusok alkalmazásával tudja megtenni, mint a teljesítményértékelési, költségelszámolási rendszerek bevezetése. A stratégiai tervezés és kontroll segítségével komplexen kezelheti és összekapcsolhatja a vállalati belső és a külső környezetet, hogy egy magasabb szintű professzionizáltsági szintet érjen el (Songini, 2006). Családi vállalatok esetében érdemes megjegyezni, hogy nem csupán a vállalat, hanem a család is különböző szakaszokon megy keresztül a fejlődése során, amely erőteljes hatással van az üzletre (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997).

A családi vállalatok professzionizálódása ellen szóló elméletek

A gondoskodó elmélet

A gondoskodó elmélet az ügynökelmélet alternatívájaként alakult ki, ahol előtérbe kerülnek a jó gazdálkodást és a vállalati vagyonról való gondoskodást hangsúlyozó szempontok (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; Farkas & Málóvics, 2021). A családi vállalkozásokra alkalmazva a gondoskodó elmélet azt sugallja, hogy a családi és a vállalati értékek és célok egybeesése okán – legalábbis az első generációk között – az egyének együttműködő és altruista magatartást tanúsítanak, amelyek a vállalati célok elérésére irányulnak (Davis et al., 1997). Az egyének nem önérdékkövető magatartása feleslegessé teszi a kontrollt és a formális ellenőrzési rendszerek kialakítását (a professzionizálódást), hiszen az egyének a jó kapcsolatok kialakítására törekcszenek a vállalatban belül, így nem cselekednek önző módon. Ráadásul ezek a kontrollmechanizmusok negatív hatással lehetnek az ügynök viselkedésére. Más szerzők azt állítják, hogy akár a gondoskodó, akár a megbízó-ügynök elmélet érvényessége függ bizonyos pszichológiai és szituációs tényezőktől (Songini, 2006).

Az erőforrás-alapú elmélet

Songini (2006) az erőforrás-alapú elméletet azon elméletek közé sorolja, amelyek a professzionizáció ellen szólnak annak ellenére, hogy tanulmányában ő is rögzíti, az RBV

megközelítéséből a professzionizációnak lehetnek egyaránt pozitív és negatív hatásai is egy családi vállalkozásra. Jelen tanulmányban az erőforrás-alapú elmélet keretrendszerében arra koncentrálnak, hogy a professzionizációs folyamat során egy hazai családi közép vállalkozás milyen erőforrásokra és képességekre tesz szert, hogy a működése modernebb, professzionálisabb legyen. A családi vállalatok professzionizálódásáról (Kárpáti, 2021) szóló modell felsorol számos olyan erőforrást és képességet, amelyek szükségesek egy vállalat profivá váláshoz. Az erőforrás-alapú elmélet azon megkülönböztető vagy alapvető képességekre koncentrálnak, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalkozás számára (Barney, 1991). A családi vállalatok erőforrás-alapú elméleti megközelítéséből jött létre a már említett családíság (familiness), amely azt állítja, hogy a család és az üzlet kapcsolatának kombinációjából fakadhatnak olyan képességek, amelyek előállíthatnak üzleti és nem üzleti értékeket egyaránt, és ez nagy mértékben hozzájárul a vállalat túlélési és fejlődési képességéhez (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, Chua & Sharma, 2003). E megközelítésből hozhatunk olyan példát, amely egyszerre szól az erőforrás-alapú elmélet alapján a professzionizálódás mellett és ellen (pl.: egy külső professzionális menedzser behozhat olyan tudást, képességeket a szervezetbe, amellyel korábban nem rendelkezett a vállalat, azonban csökkentheti a tulajdonosi kontrollt). További fontos kérdés, hogy a vállalat amellett, hogy professzionizálódni kíván, vajon képes-e rá. Empirikus kutatásunkban látni fogjuk, hogy a professzionizálódás nem az alapító-ügyvezetőn keresztül, hanem a nem-családtag vezetőkön keresztül megy végbe. Ez megerősíti a korábbi kutatásokat (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009; Fang, Memili, Chrisman, & Welsh, 2012; Polat, 2020).

Módszertan

Kutatási design

A családi vállalati professzionizálódás összetett jelenségének megértése érdekében kvalitatív kutatási módszertant alkalmaztunk longitudinális megközelítéssel, egy esetpéldán keresztül. A hazai kutatások körében nem jellemzőek a longitudinális kutatások, pedig a családi vállalkozások változásaival kapcsolatos jelenségek megértéséhez kiválóan illeszkednek (Csákné-Filep & Radácsi, 2021).

Az esettanulmány-módszer széles körben használt és elfogadott kutatási forma a pszichológiában, a szociológiában, a politikatudományban és az üzleti tanulmányokban (Yin, 2003). A családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatók uralkodó megközelítése a pozitívista megközelítés és az esettanulmányos módszer (Micelotta, Glaser & Dorian, 2020), amely állhat egy- vagy több esetből. A kvalitatív esettanulmányok segítenek megérteni a szervezeten belüli változásokat és feltárhatnak olyan jelenségeket, amelyek korábban még nem voltak ismertek a szakirodalom számára és képesek komplex kutatási kérdések megválaszolására. De Massis és Kotlar (2014) szerint a *feltáró esettanulmány módszerét* akkor kell alkalmazni, ha a cél annak megértése, hogy hogyan zajlik egy adott jelenség, és *magyarázó módszertant* akkor, hogy miért így zajlik

egy jelenség. Tanulmányunkban deduktív logikát alkalmaztunk (Yin, 2003; Eisenhardt & Graebner, 2007), ahol a családi vállalatok elméleti professzionalizációs modellje (Kárpáti, 2021) szolgált a kutatás alapjául. A kutatás tárgyául választott családi cég 2017 és 2021 között szignifikáns fejlődésen ment keresztül, így kutatásunk célja kettős: (1) feltárni a szervezetben lezajlott változásokat, megérteni, hogyan valósultak meg és (2) felvázolni a kapcsolatot a teoretikus modell és a gyakorlati megvalósítás között, valóban feltárható-e azok a dimenziók egy családi vállalkozás professzionalizálódásában amelyek az elmélet rögzít. Mindaddig kevés kutatás foglalkozott mélyrehatóan a családi vállalatok longitudinális vizsgálatával a professzionalizálódás szemszögéből (Howorth, Wright & Westhead, 2007; Howorth, Wright, Westhead & Allcock, 2016) így kutatásunkkal hozzá kívánunk járulni e tudományterület fejlődéséhez. Az elméleti modell, előfeltevéseink és a szakirodalom nyitott kérdései alapján két fő és két alkatutási kérdést fogalmaztunk meg:

1. *Kutatási kérdés:* Milyen változásokon megy keresztül – vagy kell keresztül mennie – egy családi vállalkozásnak az erőforrások és képességek terén a professzionalizálódás során?
 - 1.1 *Kutatási alkérdés:* A professzionalizálódás mely dimenzióit részesíti előnyben, melyeket sorol hátra?
2. *Kutatási kérdés:* Mi a kapcsolat a professzionalizáció egyes dimenziói között?
 - 2.1 *Kutatási alkérdés:* Egyes dimenziókban történő magasabb szintű professzionalizálódás milyen hatással van az elmaradó dimenzió(k)ra?

A kutatási terület és az elemzési egység

Kutatásunk során egy építőipari vállalat professzionalizálódási folyamatát kutattuk. Az elemzés egységei a vállalkozás professzionalizálódásának fő- és aldimenziói a vállalati folyamatokon, struktúrán és funkciókon keresztül.

Az eset kiválasztása

Az egy-esettanulmányos vizsgálati módszer alkalmazása több okból is indokolt. Yin (2003) ötöt sorol fel ezek közül, nevezetesen amikor az eset (1) kritikus, (2) szélsőséges vagy egyedi, (3) reprezentatív vagy tipikus, (4) feltáró (5) és longitudinális. A választásunk egy tipikus vállalkozásra esett, mely a középvállalkozói családi cégek lenyomata. A családi vállalkozások definiálása számos módon történhet, melyek bemutatására mi most nem teszünk kísérletet, ám fontos rögzítenünk, hogy a mi esetünkben melyik értelmezés szolgált a mintaválasztás alapjául: (1) a vállalat legalább 51%-ban egy család tulajdonában van, (2) legalább egy családtag aktívan részt vesz a vállalat irányításában és nem csak a tulajdonosi jogait gyakorolja, (3) potenciális transzgenerációs szándékkal rendelkezik. Ez a kategorizálás megfelel a családi vállalati szakirodalomban használt és elfogadott Zellwegeri (2017) definíciónak.

Számos családi cég szembesül a professzionalizáció nehézségeivel az alapító közeli nyugdíjba vonulásával. Esettanulmányunk egy önkényes mintavétellel választott tipikus magyar családi vállalkozás, amely elsőgenerációs,

az 1990-es évek közelében alapították és az ügyvezető a nyugdíjkorhatár felett is aktív.

A vállalkozás bemutatása

A professzionalizáció a vállalatok fejlődésének lényeges része, és nem egyik napról a másikra történik, hanem egy folyamatos kihívás (Howorth et al., 2016). Magyarországon a kis- és középvállalkozások szektorában megközelítőleg 31000 családi vállalkozás működik, így mind a GDP, mind a foglalkoztatási hozzájárulás tekintetében a gazdaság lényeges részét képezik (Mosolygó-Kiss, Csákné-Fillep & Heidrich, 2018). A cég anonimitásának megőrzése érdekében a továbbiakban *Építőipari Vállalat* néven hivatkozunk rá, melynek főtevékenysége az építőipari kivitelezés. A céget az 1982-1988 közötti időszakban alapította egy testvérpár, amikor még csak az ügynevezett „*gazdasági munkaközösségek*” voltak megengedettek (Wieszt & Drótos, 2019), és a mai napig egyenlő arányban a tulajdonukban van. Az *Építőipari Vállalat* beruházási projekteket és létesítménygazdálkodási feladatokat lát el. A cégnek három fő üzletága van: (1) villamosmérnöki, (2) gépészeti és (3) általános építőipari tevékenység. A villamosági üzletág az építmények gyenge- és erősáramú, valamint épületbiztonsági vezérlő- és kamerarendszereivel foglalkozik. A gépészet üzletág gépészeti berendezések cseréjét és felújítását, szellőztetést, víz- és tűzvédelmet végez. Az általános építőipari tevékenység célja a teljes beruházási projektek lebonyolítása bontástól az újjáépítésig.

Az alapító-ügyvezető a kezdetektől fogva aktív, és habár korát tekintve már 70 év felett jár, még mindig ő a legmeghatározóbb személy a vállalat napi működésében. A testvére csak a tulajdonosi jogait gyakorolja, és nem vesz részt aktívan a cég életében. A fia is ellát különböző feladatokat a céggel kapcsolatban (például webfejlesztés), de korántsem vesz részt annyira aktívan a szervezet életében, mint az apja.

Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés mind primer, mind pedig szekunder módon megvalósult. Szekunder módon gyűjtöttünk adatokat az internetről (a vállalat honlapjáról) és a vállalati brosrúrákból, valamint elemeztünk belső dokumentumokat, éves pénzügyi jelentéseket és egyéb vállalati dokumentumokat, például a jobb szervezeti működésre vonatkozó ajánlásokat. Az elsődleges adatgyűjtési technika a családtagokkal és nem családtagokkal folytatott személyes, félig strukturált mélyinterjúk voltak. 2017-ben, az első adatgyűjtési időszakban, a vállalat régi irodájában készítettük az interjúkat. A második szakaszban, amely 2021-ben, augusztustól októberig tartott, az interjúkat az új telephelyen készítettük, ahová az első adatgyűjtés után néhány évvel költöztek.

A módszertan lényeges részét képezte az interjúalanya változatlanlansága a kutatás során. A második fázisban ugyanazokkal a vezetőkkel tudtuk elvégezni az interjúkat, mint az elsőben (egy kivételével, aki nem kulcsember). Összesen 15 interjút készítettünk, több mint 30 óra időtartamban. Az interjúk során minden beszélgetést rögzítettünk, amelyeket később visszahallgattunk és a helyszínen

készített jegyzetet kiegészítve szó szerinti kivonattá formáltunk (1. táblázat).

1. táblázat

Adatgyűjtés 2017-ben és 2021-ben

	Az interjúk hossza		Az interjúk átiratának hossza	
	2017	2021	2017	2021
Megkérdezett/év	2017	2021	2017	2021
Alapító-ügyvezető (CEO)	2 óra	1,5 óra	10 oldal	10 oldal
Operatív vezető (COO)	5 óra	2 óra	30 oldal	20 oldal
Pénzügyi igazgató (CFO)	2 óra	1,5 óra	10 oldal	15 oldal
Főkönyvelő	1 óra	-	5 oldal	-
Villamos üzletági projektmenedzser	2 óra	2 óra	10 oldal	14 oldal
Gépészeti projektmenedzser	2,5 óra	2 óra	15 oldal	13 oldal
Általános projektmenedzser (I.)	3 óra	2 óra	20 oldal	18 oldal
Általános projektmenedzser (II.)	2 óra	1 óra	10 oldal	5 oldal
Összesen	31,5 óra		205 oldal	

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk során a félig strukturált interjúk módszertanának megfelelően nem előre megírt kérdéslistával, hanem témakörökkel érkeztünk, amelyekről szerettünk volna többet megtudni. Ha az interjúalanyok nyitottak voltak az interjúk során, az lehetővé tette számunkra, hogy elmélyedjünk különböző kérdésekben. Az első adatgyűjtési fázisban végig vettük a vállalat fejlődését, kitérve a stratégia megfogalmazására és olyan funkcionális témákra, mint a működés, a vállalati infrastruktúra, a pénzügyek, a projektmenedzsment, a be- és kimenő logisztika és a beszerzés. Ezután átbeszéltük a válaszadó munkaköri feladatait és a szervezeti struktúrában elfoglalt pozícióját. Közvetlen megközelítést alkalmaztunk, ahol a kutatás célját feltártuk a válaszadóknak (Malhotra & Birks, 2017), és a kutatás során több belső megbeszélésen is részt vehettünk mind az első, mind a második fázisban. A szervezeti élet megfigyelése és megtapasztalása egy cégnél nagyon időigényes és költséges, de így a kutatók gazdag betekintést nyerhetnek a szervezet mindennapjaiba (De Massis & Kotlar, 2014).

A második interjúidőszakban a professzionalizáció változásaira összpontosítottunk a meghatározott dimenziók mentén, valamint a cég életében bekövetkezett változásokra, hogy ezek során mely professzionalizációs dimenziók vagy aldimenziók fejlődtek, vagy maradtak el. Ahogy az interjúk előrehaladtak és a beszélgetések légköre egyre barátságosabbá és biztonságosabbá vált, kérdéseket tettünk fel arra vonatkozóan, hogy miért történtek bizonyos események vagy döntések, és hogy a válaszadók mit gondolnak a cég jelenlegi helyzetéről.

Adatelemzés

A minták, alkalmi kapcsolatok és kulcsfogalmak azonosítására iteratív kvalitatív adatelemzést alkalmaztunk. Kutatásunk lehetőséget biztosított számunkra, hogy a szavakat összegyűjtsük, alcsoportokba szervezzük, szegmensekre osztjuk és elrendezzük, elemezzük és mintákat hozunk létre közöttük, ahogyan Miles és Huberman (1994) ajánlotta. Az interjúkészítés és az adatelemzés mind 2017-ben, mind 2021-ben hatlépéses módszertant követett: (1) minden interjú rögzítettünk, (2) az interjú során jegyzeteket készítettünk, (3) az interjú után meghallgattuk a felvételt, és a felvett jegyzetekkel kombinálva átiratot készítettünk, (4) ezt követően az NVIVO (QSR International 11. verzió) kvalitatív elemző szoftverrel elemeztük a kivonatokat, hogy „a mélyére ássunk” az interjúknak, és holisztikus nézőpontot kapjunk, (5) majd az NVIVO-ban nyílt kódolási technikát alkalmaztunk az átiratokon, hogy kategorizáljuk az elhangzottak legkritikusabb részeit. Végül (6) az alkalmazott kódok segítségével *szövegelemzést* végeztünk.

Katagóriakódokként a családi vállalatok professzionalizációjának dimenziói szolgáltak Kárpáti (2021) alapján: (1) a menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja, (2) a szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja, (3) a munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizációja és (4) a vállalkozó család professzionalizációja. A szövegelemzés során az interjúalanyok által elmondottakat soroltuk be az egyes dimenziókba mind 2017-ben, mind pedig 2021-ben. Ennek segítségével egy *réselemzést* is végeztünk, ahol azonosítottuk a fő változásokat a cég életében.

Amennyiben egy interjúalany igényt tartott az interjú szó szerinti kivonataira, akkor azt megosztottuk vele, hogy biztosítsuk a kutatás belső érvényességét. Annak érdekében, hogy az interjúalanyok anonimitását megőrizzük, konkrét pozíció nélkül, sorszámmal hivatkozunk rájuk.

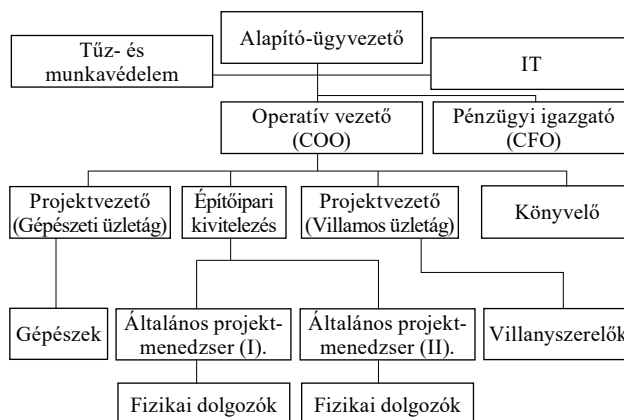
Eredmények

A vállalkozás fejlődése 2017-ig

A következő fejezetben a vállalkozás fejlődésének korai szakaszait mutatjuk be egészen 2017-ig (1. ábra).

1. ábra

A cég szervezeti felépítése 2017-ben



Forrás: saját szerkesztés

A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja

A nem-családtagok részvétele a menedzsmentben és a hatáskörök delegálása és centralizálása

A szakirodalom alapján egy családi vállalkozás professzionalizálásához elengedhetetlen külső vezetők alkalmazása: minél inkább fejlődik egy cég a klasszikus életciklusmodellen keresztül, annál nagyobb szükség van a professzionális menedzsmentre. Az alapító a kezdetektől fogva ezt a professzionalizálási módszert alkalmazta, és a vállalat folyamatosan keresett és toborzott külsős képzett és tapasztalt embereket a projektmenedzseri pozíciókra. A hat kulcsfontosságú vezető közül négy 2014 és 2017 között csatlakozott a vállalathoz. Így a vállalat ebben a dimenzióban magasabb professzionalizáltsági szintet ért el, mint a többiben.

A hatáskörök decentralizálása és a feladatok delegálása a vállalatvezetés professzionalizálásának fontos elemei. Bár a fontos döntésekben az alapító-ügyvezető a meghatározó személyiség, a vállalat mérete miatt néhány létfontosságú feladatot decentralizálni kell, de a teljes delegálás megvalósítása az egyes feladatok szintjén kihívást jelent az ügyvezető hozzáállása miatt.

A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja

Ajánlattételi eljárás

Az ajánlattételi eljárás bemutatását azért tartottuk fontosnak, mert ezen a vállalati folyamaton keresztül kiválóan bemutatatható az alapító-ügyvezető magatartása a kezdetekben és annak megváltozása az évek során.

A klasszikus projektciklus kezdete az árajánlatkérés. Tipikus vállalati folyamat, hogy a COO vagy a CFO a vállalat központi e-mail-címén keresztül kap egy megkeresést, egy ajánlatkéréssel kapcsolatosan. Ekkor döntenek arról, hogy melyik projektmenedzser felügyelje a projektet, és ki készítse el az ajánlatot a partner számára:

„Az ügyvezető építésvezetőnek hívja, de ez nem az. Építésvezető nem gyárt költségvetést, mint mi, nem szerez munkát, nem tárgyal ilyen szinten megrendelővel, mint mi, ami elvárás. Igazából menedzserek vagyunk, junior projektmenedzserek. Valami alapján kisorsoljuk a megkereséseket meg az ajánlatkéreéseket, egymás között, szakterület vagy kapcsolat alapján, ki kivel van jóban melyik menedzserrel, vagy egyszerűen csak az alapján ki ér rá.” (VI. interjúalany, 2017)

Gyakorlatilag minden, ami az árajánlattal kapcsolatos, a projektmenedzser felelőssége: (1) a projekt méretének felmérése, (2) az elvégzendő munka mennyiségének becslése, (3) a műszaki megoldás megadása, (4) annak meghatározása, hogy mennyi ideig fog tartani a projekt, (5) hány szakemberre lesz szükség (6) és mennyibe fog kerülni. Így biztosított, hogy a projektmenedzserek a legkompetensebb alkalmazottak, akik foglalkoznak az ajánlatokkal, és kiszámítják, hogy mennyire lesz nyereséges egy pro-

jekt. E munkamegosztás ellenére, az alapító-ügyvezető ár szempontjából felülvizsgálja az elkészült ajánlatokat:

„Ez így nem jó, hogy én gyártok ajánlatokat azokat az ügyvezetőnek megmutogatom és akkor ő beleírogat.” (VII. interjúalany, 2017)

Egy felső vezető, aki több mint 30 éve dolgozik a vállalatnál így nyilatkozott:

„Ajánlatkészítés esetén, amikor az ügyvezető beleszól, azt katasztrófálisnak nevezném.” (II. interjúalany, 2017)

A másik fő probléma az elvárások transzparens megfogalmazásának hiánya a középvezetés számára. Az alapítónak van elképzelése a hozzávetőleges nyereségelvárásokról és a projektek megvalósításáról. Mégis, erről nincs egyértelmű kommunikáció sem összvállalati, sem stratégiai üzleti egység szinten. Így a projektvezetőkön múlik, hogy mekkora profitelvárásokat fogalmaznak meg:

„Nincsen standard nyereségelvárás. Tegyük rá húsz vagy harminc százalékot. Az ügyvezető vagy a műszaki igazgató dönti el. Inkább az ügyvezető, legtöbbször. Kettejük között is voltak már viták. Nincs ennek egy kialakult sémája és ez nem jó.” (VII. interjúalany, 2017)

Ez mind az egyéni, mind a vállalati szintű teljesítményt befolyásolja. Mivel az ügyvezető csak az ár szempontjából vizsgálja az ajánlatokat – az operatív igazgató vagy a projektmenedzser a tartalom szempontjából –, és azok tele vannak olyan újdonságokkal, amelyeket a piac nem fogad el, sok ajánlatot elutasítanak. Az interjúalanyok számos olyan történetet meséltek, amikor elkészült egy költségvetés, az alapító-ügyvezető azt más, árnövelő tételekkel töltötte meg, és a munkát nem rendelték meg.

Operatív működés és logisztika

Ez a rész magában foglalja a beszerzési, a kimenő logisztikai és a raktározási funkciókat. A szervezeti struktúrában nincs központosított beszerzés és logisztika; a projektmenedzser feladata a szükséges anyagok megrendelése és a munkaterületre történő szállítása.

„A projektmenedzsment leglényegesebb része. Milyen anyagot használunk fel, a megfelelő anyagot megtaláljuk, onnan kezdődik a dolog hol tudom beszerezni, mennyiért, projektárat lehet kérni, lehet alkudni a kereskedővel.” (VIII. interjúalany, 2017)

Kulcsszerepet játszanak az anyagok szállításában, valamint az emberek, gépek és szerszámok mozgatásában is. Mivel nincs központosított beszerzés és logisztika, a hibák leggyakrabban a projektvezetés szintjén történnek:

„Sokszor az építésvezető hibája az, ha kifelejt valamit anyagot. És akkor rájönnek, hogy valami hiányzik

és igyekszik nem nagyon propagálni dolgot, hogy bocs elfelejtettem az állványhoz deszkát vitetni és ma kéne, mert ezek ott állnak. De közben a teherautó meg festékért van éppen mászol. Ezek napi gondok, folyamatosan. És annál rosszabb nincs, amikor bért kell fizetni és nincs mögötte teljesítmény.” (II. interjúalany, 2017)

Az interjúalanyok által észlelt következő probléma a raktározás, amely a szervezetben sok évre nyúlik vissza. A cégnek több kisebb raktára van Budapest környékén, azonban méretük és elhelyezkedésük okán már nem támogatják a céget alaptevékenysége ellátásában:

„Ez egy nagyon nagy probléma. Van néhány hús négyzetméteres helyünk, ahol raktározunk, de nem tudjuk, hogy ott mi van.” (III. interjúalany, 2017)

A pontos anyagnyilvántartás hiánya a beszerzésben redundanciához vezet. A korábbi projektekből megmaradt anyagok pontos ismerete nélkül minden egyes új projekt megkezdésekor új anyagokat kell beszerezni. Előnyösebb a beszállítótól megvásárolni az anyagokat, mint négy-öt különböző raktártól végigjárni a még használható anyagok után kutatva. A raktárkezelés széttagoltsága mellett a készlet- és eszköznyilvántartást is súlyosabb problémaként érzékelik a szervezet tagjai. Jelenleg nincs nyilvánosság sem a különböző raktárakban tartott felszerelésekről, sem a vállalat eszközeiről.

Teljesítményértékelés

A teljesítménymenedzsment létfontosságú egy projekt-orientált szervezetben. Mivel a cég általános pénzügyi teljesítménye a projektek jövedelmezőségén alapul, elengedhetetlen a projektek előrehaladásának szoros nyomon követése, és bármilyen probléma esetén a beavatkozás. Az idézett részben már említettük, hogy nincsenek szabványos profitelvárások; így nehéz következetes teljesítménymenedzsment-rendszerrel beszélni. Az utókalkuláció egy módszer a projekt jövedelmezőségének nyomon követésére, amelyet a vállalat ad-hoc alkalmaz. Minden projekt végén a felelős projektmenedzser kiszámítja az összes felmerült költséget, például az anyagköltséget, a beszerzést, a logisztikát, a béreket és egyéb váratlan kiadásokat, és összehasonlítja azt a felajánlott árajánlással és az elvégzett munkával. A rendszert a projektvezetők működőképesnek tartják, de jelenleg felsővezetői ellenőrzés hiányában rendszertelenül végzik. Mivel nincs a projekt jövedelmezőségéhez kapcsolódó ösztönző, a középvezetők szintjén nincs hajlandóság:

„Utókalkuláció nincs, volt, hogy próbálkoztunk vele, de gyakorlatilag senkit nem érdekelt. Én tudtam magamnak, hogy az mennyi, de nyilván nem azért csináltam, mert utókalkuláció, hanem az ügyvezetőnek, hogy meg tudja nézni, hogy rendben volt-e a projekt vagy nem. De egyszerűen nincs rá időm sem.” (V. interjúalany, 2017)

A projektvezetők jelenleg önellenzést alkalmaznak, és nincs olyan rendszer, amely elszámoltatná őket a projektek jövedelmezőségéért. Ez megnehezíti a munkájuk értékelését. Az ügyfelelégedettség az egyetlen olyan mérőszám, amely visszajelzést ad az ügyvezetőnek és az operatív igazgatónak arról, hogy a fizikai megvalósítás optimális volt-e. Az ügyvezető tisztában van azzal, hogy a projektmenedzsment a cég teljesítményének alapja:

„Minden a menedzsmenten múlik, ha nem megfelelő, akkor a következő munkánál, más jellegűnél, ami nem a közvetítőtől érkezik, nem fognak hívni.” (Ügyvezető, 2017)

Humánerőforrás-menedzsment

A cég 2017-ben kedvező helyzetben volt. Képzett munkavállalókat tudtak felvenni mind középvezetői, mind fizikai dolgozók szintjén. A toborzás és kiválasztás az alapító-ügyvezető felelőssége, ám gyakran kikéri a pénzügyi igazgató és az operatív igazgató véleményét. A cég jelenleg nem használ digitális munkabérelszámolást; a fizikai dolgozók szintjén a munkaidő-nyilvántartások papíralapúak. A projektvezetők minden hónap végén igazolják a fizikai dolgozók munkaidejét, majd a pénzügyi igazgató összesíti azokat.

Sem a vállalatban belül, sem a fizikai dolgozók vagy a projektvezetők szintjén nem alkalmaznak formális, vagy informális ösztönzőrendszert. Bár a projektvezetők az interjúk során említették, hogy az ügyvezetőnek már javasolták különböző ösztönzőrendszerek bevezetését, egyiket sem vezették be.

A munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizációja

A vállalkozás infrastruktúrája

A cég székhelye Budapest egyik előkelő kerületében található. A környezet festői, de első pillantásra nem tűnik a legmegfelelőbb helyszínnek egy építőipari cég számára. Amikor belépünk a telephelyre, egy műhellyel találkozzunk, amely melegítő- és öltözőhelyiségként, valamint raktárként szolgál mind a cég, mind az alkalmazottak számára. Továbbhaladva belépünk a szervezet irodájába, egy régi családi házba (az alapító-ügyvezető tulajdonában), amelyet nyitott irodává alakítottak át. Kérdéseinkre válaszolva a cég tagjai megerősítették, hogy a jelenlegi hely már nem alkalmas az általuk végzett alaptevékenység ellátásához:

„Ez egy garázs itt lent, amiben öltöznek, színvonalatlan a munkahelyi légkör. Régi garázs van átalakítva zuhanyzónak, öltözőnek, oké, hogy fizikai létszám, szakmunkások, de akkor is...Időutazás, ha belépsz abba a műhelybe. Műhely, raktár, öltöző, melegedő, minden egyben. Ez azért van, mert az ügyvezető ragaszkodik ehhez az épülethez.” (VI. interjúalany, 2017)

Az értekezletek minden cég működésében fontosak. Az Építőipari Vállalatnál családias a légkör, ahol az

ügyvezetőnek mindig van egy perce a problémákra és a kérdésekre, és ezt a nyitott irodai jelleg is elősegíti. A hivatalos vezetői értekezletek azonban elengedhetetlenek, mivel minden érdekelt félnek azonos szintű információval kell rendelkeznie. Hivatalosan az ügyvezető, az operatív igazgató, a pénzügyi igazgató és a projektvezetők kéthetente találkoznak, hogy áttekintsék a projektporfóliót és az egyes projektek előrehaladását, valamint megvitassák a problémákat. A valóságban azonban ezek az ülések ad-hoc jellegűek, és inkább a problémákra összpontosítanak, mint a vezetői ellenőrzés fenntartására és végrehajtására.

A marketing és az értékesítés elsődleges tevékenységek a vállalat értéklánc-modelljében (Porter, 1985). A cégeknek professzionális képet kell mutatniuk, hogy vonzzák a potenciális partnereket, illetve megtartsák a jelenlegi ügyfeleket. Az Építőipari Vállalatnál az interjúalanyok által említett egyik probléma a professzionális vállalati arculat hiánya volt, (1) a cégnek nem volt megfelelő honlapja, (2) nem volt egységes munkaruha a fizikai dolgozók számára, (3) nem voltak vállalati brosrák és (4) a vállalati autók nem tükrözték a vállalati arculatot a design tekintetében.

A vállalkozó család professzionalizációja

Az Építőipari Vállalatnál a professzionalizáció egyik kevésbé fejlett dimenziója a tulajdonos család professzionalizációja. A kutatók a transzgenerációs szándék elérése érdekében hatékony irányítási mechanizmusok mellett érveltek a családi vállalkozásokban, mint például a családi tanács, a családi alkotmány és az utódlási terv (Dekker et al., 2013; Suess, 2014; Polat, 2020).

Az Építőipari Vállalat alapító-ügyvezetője jogi szempontból nyugdíjas, de a vállalat első számú vezetőjeként még mindig aktív. Családi tanácsot nem hoztak létre, illetve írásos utódlási tervet sem dolgoztak ki. Jelenleg sem a középvezetők, sem a felső vezetés nem gondolkodik azon, hogy mi lesz az ügyvezető nyugdíjba vonulása esetén:

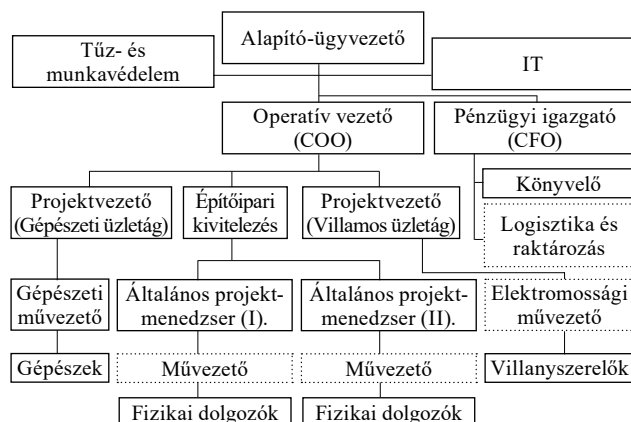
„Ha nem csinálnám akkor halálra unnám magam. Azért teljesen nem tölti ki az időmet, amit csináljak, vagy ki kéne találni más hobbikat. Nincs korlát, mert végül is annyira nem gond ezeket csinálnom.” (Ügyvezető, 2017)

Az alapító-ügyvezető szereti a nem családtagokat közel tartani magához; rendszeresek a csapatépítő rendezvények és közös kirándulások. A nem családtagoknak a vállalati kereteken kívül is segít, legyen szó akár egy új autózásról vagy lakáshitel nyújtásáról.

A vállalkozás fejlődése 2017 és 2021 között

Az Építőipari Vállalat 2017 és 2019 között megduplázta éves forgalmát. Új strukturális szintet és formális irányítási mechanizmust vezettek be. Ez a fejezet bemutatja a cég 2017 és 2021 közötti fejlődését, hogy ennek során a professzionalizáció mely dimenziói változtak és fejlődtek, és melyek maradtak el (2. ábra).

A vállalat szervezeti felépítése 2021-ben



Forrás: saját szerkesztés

A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja

A nem-családtagok részvétele a menedzsmentben és a hatáskörök delegálása és centralizálása

A vállalat felső és középvezetése nem változott 2017 és 2021 között. A cég a COVID-19 világjárvány és a gazdasági recesszió ellenére is meg tudta tartani a legfontosabb vezetőit. A COVID-19 jelentősen megviselte Magyarország GDP-jét; 2020 második negyedévében éves szinten 13,6%-os súlyos visszaesést szenvedett el, és összességében 6,4%-os volt a csökkenés (MNB, 2020). Sok más országhoz hasonlóan Magyarország is a kereskedelmi és idegenforgalmi ágazatban megszorításokkal reagált a járványra, és a nem létfontosságú iparágakban az otthoni munkavégzést ajánlotta. Az Építőipari Vállalat a felsővezetői szinten home-office-t vezetett be, de a folyamatban lévő projekteket az alaptévékenység jellege miatt a helyszínen kellett tartani.

Ez az új helyzet és az elmúlt négy év nagy változást hozott a cég életében. *A hatáskörök delegálása és decentralizálása* új formát öltött; az alapító-ügyvezető visszalépett az egyes feladatok mikromenedzselésétől és felhatalmazta a projektvezetőket olyan döntési jogkörökkel, amelyek korábban nem léteztek. A vállalatban betöltött alapvető szerepe is megváltozott; operatív kérdések helyett a stratégiaalkotás, szerződés- és ügyfélmenedzsment felé fordult.

A szervezeti struktúra, a folyamatok és a működés professzionalizálása

Ajánlattételi eljárás

2017-ben a ügyvezető aktivitása jelentős volt az árajánlatkérési folyamatban. Greiner (1972) azonosította, hogy az autonómia válságán keresztül lehetséges növekedés a delegálás. Az alapító-ügyvezető az elmúlt 40 évben mindig is domináns figura volt az árajánlatadási funkcióban, és számára természetes volt, hogy az ajánlatokat saját ízlése szerint módosította. Mindazonáltal a cég fejlődésével párhuzamosan a belső és külső környezet is megváltozott. Felismerte, hogy nem kifizetődő az elmúlt évtizedek azo-

nos magatartását folytatni. Bár nem volt könnyű levétközni a régi, berögzült szokásokat, sikerült tisztázni a feladat-, felelősség- és hatásköröket:

„Azt hiszem, ebben a tekintetben megváltoztatta a szemléletét. Rájött, hogy nem lehet azt csinálni, amit húsz évvel ezelőtt. Most már van egy piaci törvény vagy íratlan szabály, hogy nem lehet az egékbe emelni a költségvetést, és ő bízik a kollegái szakmaiságában.” (III. interjúalany, 2021)

Valamennyi interjúalany megerősítette, hogy az alapító-ügyvezető visszalépett az ajánlatok módosításától és magasabb szintű feladatok felé fordult, mint például a stratégiai tervezés, kockázatkezelés és szerződéskezelés. A felső vezetés standard profitelvárásokat alakított ki, hogy fenntartsa a projektek feletti ellenőrzést.

Operatív működés és logisztika

Az egyik legjelentősebb változás 2017 és 2021 között, hogy a vállalat új telephelyre költözött. 2019-ben kezdtek új helyszínt keresni, mivel az előző nem volt megfelelő a szervezet számára. A költözéssel a cég régi adósságát törlesztette, a korábbi telephely már nem támogatta az alaptevékenység végzését, 2019-re teljesen kinőtték a régi családi házat. Az épületek és egyéb létesítmények megvásárlása és egy évig tartó felújítása után 2020 telén költöztek az új székhelyre.

A költözés jelentős fejlődést és professzionalizálódást hozott a cég életében. Értékesítették az összes régi, raktárként használt helyet, és az új telephelyen *központi raktárakat* alakítottak ki. Minden újrahaznosítható építőipari anyagot, mint például a gépeket, szerszámokat és tárgyi eszközöket szétválogattak és szakterületekre osztottak. Így minden stratégiai üzletágnak megvan a maga része a raktárban, az anyagok tárolása átláthatóbbá, egységesebbé és kiszámíthatóbbá vált:

„Lett raktáros, külön részlegek, külön raktárak, sokkal rendezettebb és átláthatóbb, mint korábban volt.” (V. interjúalany, 2021)

A raktárban lévő meglévő és egyedi eszközök nyilvántartására új irányítási ellenőrzési rendszert vezettek be. A nagyobb értékű gépeket a szakképzett dolgozók számára nyilvántartásba vették, hogy távollét, sérülés vagy egyéb baleset esetén felelősségre lehessen vonni őket. Ezek az új változtatások jobb raktár-, készlet- és számviteli irányítást eredményeznek, támogatva a projekttervezést, a megvalósítást és a kimenő logisztikát.

A funkcionális szervezeti struktúra kialakítása megkezdődött, de a *beszerzés* még mindig decentralizáltan, a projektmenedzserek szintjén történik. Továbbra is ők felelnek a bejövő és kimenő logisztika tervezéséért. A cég mégis több új teherautóba fektetett be, és új alkalmazottakat vett fel kifejezetten az új telephely és a projektterületek közötti anyagmozgatásra. Az ipari helyszínre költözés más pozitív externáliákat is eredményezett, például új partnerek és beszállítók megis-

merését. A jobb raktárkezeléssel a projekttervezés egyszerűbbé vált, és kevesebb anyag értéktelenedett el.

A helyszínen új információk technológiákat vezettek be az operatív szinten. A vállalat új biztonsági rendszereket, például kamerákat és beléptető rendszereket vásárolt a projekt helyszínein található áruk és berendezések biztonsága érdekében. A központi irodába új szervereket is telepítettek; így minden közép- és felső vezető VPN-en keresztül hozzáférhet a vállalat számítógépein tárolt adatokhoz.

Teljesítményértékelés

2017-ben nem volt teljesítménymenedzsment-rendszer sem vállalati, sem stratégiai üzleti egység szinten. A négy év alatt az *utókalkuláció* alapjait fektették le. A projektek jövedelmezősége feletti ellenőrzés fenntartása érdekében (és az ajánlatkérési folyamatból való visszalépéssel) az ügyvezető és az operatív igazgató számára létfontosságúvá vált, hogy átlássa, mennyire volt sikeres egy-egy projekt megvalósítása:

„A beszállítókon szerepel a projekt neve vagy száma, vagy bármi, amit használ. A végén pedig a munkalapokról visszaszámolhatod, hogy hány órát dolgoztak a munkások, és onnan számolhatsz. Látom, hogy bizonyos anyagokon mennyi a nyereség, és ezt viszonylag gyorsan be lehet lőni a beszállítók alapján, de a ráfordított időt csak a végén.” (VII. interjúalany, 2017)

A projektjöveldelmezőség alapvető szerepet játszik az ösztönző és teljesítményértékelési rendszerben. A teljesítményértékelés alapjait már lefektették, de a projektek jöveldelmezőségét még nem kapcsolták össze az ösztönzőkkel, így a magasabb hozam nem jelent magasabb teljesítménybónuszt a projektmenedzserek számára. Az ösztönzőrendszert bevezették egy kezdetleges megoldással, amely további előnyöket biztosít, de nem motiválja a projektvezetőket a lehető legmagasabb szintű jöveldelmezőség elérésére.

Humánerőforrás-menedzsment

2021-re a felső vezetés a szervezet középső és alsóbb szintjein is létrehozta a teljesítményértékelést. A projektvezetőket az egyes projektek bruttó értékének százalékos arányában jutalmazták:

„Van egy év végi bónusz, nevezzük tizenharmadik vagy tizennegyedik havi fizetésnek. Attól függ, hogy mennyi munkát kaptunk.” (V. interjúalany, 2021)

Az ösztönző azonban a projekt bruttó értékén alapul. A felső vezetés így kívánja motiválni a projektvezetőket, hogy nagyobb értékű projekteket vállaljanak. A fizikai dolgozók szintjén bevezették a minősítést, ahol a projektvezetők minden egyes alkalmazottat egy skálán értékelnek, és az elvégzett munka minőségétől függően 0, 50 vagy 100%-os fix bónuszt adnak.

2017-ben a projektmenedzsereknek a helyszíni munkavégzésen kívül számos más feladatuk volt, hogy közvetlenül ellenőrizzék a helyszíni munkásokat, költségvetést és ajánlatokat készítsenek, felmérjék a projekthez szükséges idő- és humán erőforrásokat, a beszerzést és a bejövő logisztikát. A projektmenedzserek túlerheltségének csökkentése érdekében a cég új szervezeti szintet alakított ki: művezetőket vettek fel.

A munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizálása

A vállalkozás infrastruktúrája

A korábbi telephely nem felelt meg a vállalat alaptevékenységének, és nem biztosított megfelelő munkakörülményeket. A költözéssel sok minden megváltozott; a munkakörülmények lényegesen jobbakk lettek a fizikai dolgozók számára. A felső és középvezetés is átköltözött az új épület tetején lévő új irodába. Nyitott irodai struktúrát (open office) alakítottak ki, hogy gyorsabb és egyszerűbb legyen a kommunikáció.

Az ad-hoc, szabálytalan vezetői értekezletek struktúrája megváltozott, ami kulturális fejlődéshez vezetett. 2017-ben ezeket az üléseket szükséges, de felesleges eseményeknek tekintették. Heti rendszerességű találkozót ütemeztek be, ahol a projektvezetők és a felső vezetés áttekintik a projektportfóliót, megvitatják az egyes előrelépéseket és megoldják az esetlegesen felmerülő problémákat. Minden keddre kétórás, napirenddel és problémamegoldásra összpontosító megbeszélést jelöltek ki.

A vállalat marketing- és értékesítési területén változások és fejlesztések történtek. A cég hivatalos arculatot tervezett, amely 2017-hez képest professzionálisabb lett; (1) új, modern honlapot alakítottak ki, (2) új, egységes munkaruházatba ruháztak be a fizikai dolgozók számára és (3) új vállalati logót és designt készítettek:

„Most már van egy weblapunk, az nem tudom, akkor megvolt-e, de most éppen lesz egy új, ami korszerűbb, logó és ami ugyebár erre a cégre, erre a telephelyre szól minden. Van egységes névjegykártyánk, nem tudom, hogy ez akkor volt-e, meg most csináltak például a srácoknak egyenpólókat is.” (III. interjúalany, 2021)

A vállalkozó család professzionalizációja

Az Építőipari Vállalatnál a legkevésbé fejlett dimenzió a vállalkozó család professzionalizálódása. 2017 és 2021 között nem történt jelentős változás a családi alkotmány, a családi tanács és az utódlás tekintetében.

„Soha nem beszél arról, hogy bármit is megváltoztatna, vagy hogy abba akarja-e hagyni. Soha nem beszél róla egyetlen mondattal sem. Mindig tervekről beszél, mindig hosszabb távú tervekről, tehát soha nem arról van szó, hogy elege van. De nem tudom.” (III. interjúalany, 2021)

Az ügyvezető 2022-ben tölti be 73. életévét, de egyáltalán nem gondolkodik a visszavonuláson:

„Ezt a dolgot a magaménak érzem. Ezt úgy is teszem, hogy néha összekeverem azt, amit csinállok a céges dolgokkal. Máshol például biztosan nem ez a helyzet. De mivel itt senki nem mondja nekem, hogy most rosszul dolgoztál, ki vagyok rúgva, ennek megfelelően másképp kell viselkednem. Viszont próbálok magamnak egy olyan rendszert felállítani, ami nagyjából megfelelő. Nem dolgozom túl sokat; ezt nyugodtan kijelenthetem. Jelentősen csökkentettem ezeket a tevékenységeket. Nem érzem, hogy milyen öreg vagyok. Ha azonban a munka szempontjából nézzük, akkor már tíz éve a nyugdíjkorhatár felett vagyok. De itt nem jut eszembe, hogy ne jöjjenek be, ne csináljam ezt, mert ez teljesen természetes.” (Ügyvezető, 2021)

Az utódlásnak többféle formája is lehet (Suess, 2014). Lehet családon belül, egyenes ágon történő öröklés, vagy családon belül, de nem egyenes ágon, hanem egy unokatestvér által továbbított öröklés. Felmerülhet a menedzsment kivásárlásának lehetősége is, akár családon belülről, nem-családtagok által, akár harmadik fél által. További lehetőségek is vannak, mint például egy kulcsfontosságú partnerrel való egyesülés vagy egy új közös vállalkozás létrehozása. Jelenleg nincs olyan opció, amelyet az ügyvezető az utódlás szempontjából relevánsnak tartana, ami bizonytalansághoz vezet a vállalatban belül. Mivel az ügyvezető nem kommunikál a személyes terveiről, a nem-családtagok és vezetők nem tudják, mi fog történni a nem túl távoli jövőben.

Összefoglaló

A 2. táblázat foglalja össze, hogy az Építőipari Vállalat milyen változásokon ment keresztül az elmúlt négy évben, jelentős fejlődést elérve az első három dimenzióban. Olyan erőforrásokra tettek szert, amelyek a fejlődéshez elengedhetetlenek voltak, mint az új vállalati székhely, új teljesítményértékelési és ösztönzőrendszerek bevezetése, vagy az új céges honlap és arculat.

Következtetések

Jelen tanulmányban bemutattuk, hogy egy családi vállalkozás professzionalizálódása hogyan zajlik a szakirodalom alapján meghatározott dimenziókon keresztül. Több, korábbi tanulmány is felhívta a figyelmet a jelenség alaposabb és mélyebb kutatására (Dekker et al., 2013; Polat, 2020), a folyamat bemutatására (Howorth et al., 2016) és a dimenziók közötti kapcsolat és összefüggések feltárására (Kárpáti, 2021). Jelen tudásunk szerint, hazai kontextusban nem készült még ehhez hasonló longitudinális kvalitatív kutatás, ahol egy családi vállalkozás minden aspektusát a professzionalizálódás megközelítéséből vizsgálták meg.

Az Építőipari Vállalat egyes dimenziókban kiemelkedően teljesített, mint a szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációjában, másokban pedig, mint

A professzionalizálódás összehasonlítása 2017-ben és 2021-ben az Építőipari Vállalatnál

Fő dimenzió	Aldimenzió	Építőipari Vállalat	2017	2021
A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja	Nem-családi részvétel az irányításban	A nem-családi vezetők száma	Viszonylag magas a nem-családi vezetők száma a felső és középvezetésben egyaránt	A COVID-19 világjárvány ellenére a cég meg tudta tartani kulcsfontosságú vezetőit
	A hatáskörök átruházása és decentralizálása	Az ügyvezető mikromenedzsmentje bizonyos feladatokban	A delegálás és a hatáskörök alacsony fejlettsége, az ügyvezető elsősorban operatív feladatokkal törődik	Jelentős fejlődés, az ügyvezető visszalépett a mikromenedzsmenttől és a delegáláson keresztül autonómiát teremtett
A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja	Stratégiai tervezés	Ajánlattételi eljárás	Az alapító-ügyvezető operatív feladatokkal törődik, pénzügyi szempontból módosítja az árajánlatokat	Az alapító-ügyvezető stratégiai tervezéssel, kockázatmenedzsmenttel és a szerződések kezelésével foglalkozik
	Formális szervezeti és működési struktúra	Központosított raktári funkció	Decentralizált bejövő és kimenő logisztika, széttagolt raktározás	A bejövő és kimenő logisztika továbbra is decentralizált, de a formalizálás megkezdődött, és létrejött a központi raktár funkció
			Üzemeltetés és logisztika	A megfelelő raktározás és készletnyilvántartás hiánya
		Funkcionális szervezeti struktúra	Hiányzó szervezeti szint a projektvezetők és a fizikai dolgozók között	A projektvezetők és a fizikai munkások között új vállalati szint alakult ki a projekt előrehaladásának szoros nyomon követésére a helyszínen
	Formális humánerőforrás-rendszerek	A teljesítményértékelési és irányítási rendszerek	Nincs utólagos számítás és pontos jövedelmezőségi számítás (ROI) a megvalósított projektekre vonatkozóan	Utókalkuláció alapjainak lefektetése
		Ösztönző rendszerek	Nincs ösztönző rendszer vállalati, stratégiai üzleti egység vagy operatív szinten	Új ösztönzőrendszerek kidolgozása: (1) bónusz az egyes projektek bruttó értéke után a projektmenedzsment szintjén, (2) a fizikai dolgozók operatív szintű minősítése
A munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizálása	Üzleti kultúra	Rendszeres és ad-hoc ülések	Nincsenek rögzített, rendszeres ülések a felső vezetés és a végrehajtói szint között	Rendszeres, problémamegoldó jellegű megbeszélések a felső vezetés és a projektvezetés között
		Vállalati arculat	Vállalati honlap és céges arculat hiánya	Új weboldal Új arculat Céges brosúrák és egységes munkaruházat
	Munkakörnyezet	Megfelelő székhely	A vállalat alaptevékenységének nem megfelelő helyszín, a fizikai munkások alacsony színvonalú munkakörülményei	Új székházat vásároltak és felújítottak. Javultak a munkakörülmények mind a fizikai, mind a szellemi dolgozók számára
A vállalkozó család professzionalizációja	Hatékony irányítási mechanizmusok	Családi tanács, családi alkotmány	Nincsen sem formális, sem informális családi tanács vagy családi alkotmány	Nincs sem formális, sem informális családi tanács vagy családi alkotmány
	Utódlási terv	Utódlási terv	Nincsen formális vagy informális utódlási terv	Nincsen formális vagy informális utódlási terv

Forrás: saját szerkesztés

a vállalkozó család professzionalizációja elmaradt. Ennek egy potenciális magyarázata lehet, hogy maga a professzionalizálódás folyamata nem feltétlenül az alapítókön keresztül megy végbe (Gnan & Songini, 2003), hanem a nem-családtag menedzserek is indukálhatnak olyan változásokat, amelyek a cég fejlődésével járnak. A fejlődésnek egészen 2017-ig maga az alapító is gátja volt, ami megerősít korábbi kutatásokat (Németh & Németh, 2018),

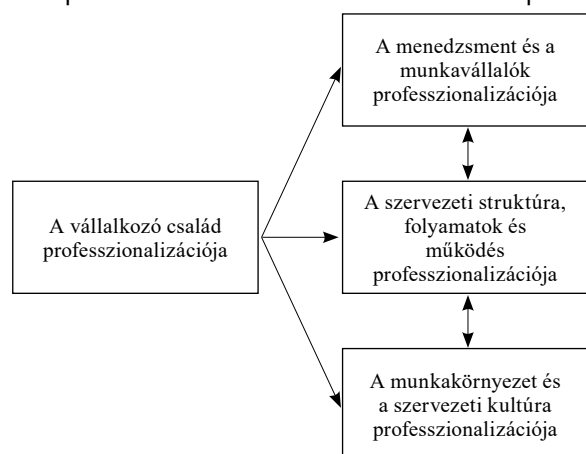
azonban változtatott a viselkedési magatartásán, amikor a vállalat egy olyan méretet ért el, amit nem szolgált ki az akkori irányítási és menedzsmentstruktúra. További oka lehet a változásnak és bizonyos dimenziók magasabb fejlődésének, hogy miben érzi magát „otthon” a vezető, melyek azok a dimenziók, amelyekben „könnyebb” fejlődni. Példának okáért egyes előrelépések, ahogy láttuk is, nem feltétlenül magától az alapítótól származtak; mind a többi

felső vezető, mind pedig a középvezetés megfogalmazott olyan irányelveket, amelyek nélkülözhetetlenek voltak a cég professzionalizálódásához, így ebben a szerepben az alapító csak mint végrehajtó vagy mint engedélyező vett részt (például teljesítményértékelési rendszer kidolgozása, ösztönzőrendszerek és menedzsmentkontroll-rendszerek bevezetése). Olyan dimenzióban viszont, ami közvetlenül csak hozzá kötődik és kizárólag ő tud megoldást adni rá (mint pl. a család és az üzlet kapcsolatának a fejlődése, az utód kijelölése és utódlási terv felvázolása), jelentősen elmaradt. Ez viszont kihatással van mind a vállalati kultúrára, mind pedig a többi dimenzió további fejlődésére. A középvezetők és további érintettek jelenleg egy kiegyensúlyozatlan helyzettel szembesülnek, utódlási terv hiányában a jövőjük és a vállalatban betöltött szerepük is bizonytalan. A helyzetnek több kifutása is lehet: (1) Egyes kulcsszereplők elhagyják a vállalatot. Ez súlyos erőforrás-vesztéséget jelentene a cég számára. Volt olyan interjúalany, aki egyértelművé tette, hogyha számára nem kedvezően alakul az alapító visszavonulása utáni helyzet, inkább munkahelyet vált, annak ellenére, hogy jelenleg is kulcspozíciót tölt be a vállalatban belül. (2) Kijelölt utódlási terv hiányában, mivel az érintettek céltalannak látják a további helyzetüket, így nem tesznek további erőfeszítéseket a cég fejlődése érdekében. Nem javasolnak, vagy éppen nem fogadnak el új rendszereket, ellenállnak a változásoknak passzívan vagy aktívan, nem kutatnak fel új partnereket és projekteket. Ez közvetlen hatással van a további dimenziókra, míg az első esetben a menedzsment professzionalizációja, a második esetben a vállalati kultúra és a működés professzionalizációja sérül.

A kutatás eredményei alapján a vállalkozó család professzionalizációja erőteljes hatással van a többi három dimenzióra, míg az utóbbiak között is közvetlen, egymásra ható kapcsolat fedezhető fel, melyet a 3. ábrán jelöltünk. Arra következtethetünk, hogy a család és az üzlet kapcsolatának tisztázása, új vállalatirányítási mechanizmusok bevezetése (pl.: családi tanács, családi alkotmány, utódlási terv) vagy éppen ezek hiánya, hatással van a többi dimenzióra, így a professzionális menedzsment és a formális rendszerek kialakítására.

3. ábra

A professzionalizálódás dimenziói közötti kapcsolat



Forrás: saját szerkesztés

A dimenziók közötti feltárt kapcsolatok alapján ajánlásokat is megfogalmazhatunk a gyakorló családi vállalatvezetők számára:

1. *A professzionalizációs folyamat során mind a négy dimenzióra figyelni kell.* Nem mindegy ugyanis, hogy a professzionalizáció melyik útját és módját alkalmazzák. A dimenzióknak kiegyensúlyozottnak kell lenniük, úgy, hogy jelentősen ne haladja meg az elért fejlődés egy bizonyos dimenzióban a másikat, de nyilván ne is maradjon el a többitől. Ugyanis a nem-professzionalizálódás lehet tudatos is, hogyha a család megkívánja őrizni azokat az értékeket, amelyek megléte háttérbe szorulhat a profibbá válás útján. A felvázolt modell alapján elsődlegesen arra következtetünk, hogy a családi vállalatok első és legfontosabb feladata a professzionalizálódás során annak az értékrendnek a meghatározása, ami mentén ezt megkívánják tenni, azaz rögzítsék a család céljait, az üzlet és a közöttük lévő kapcsolat mikéntjét. Azaz a családiságból fakadó erőforrások és képességek csak akkor jelenhetnek meg, ha az üzlet és a család kapcsolata tisztázott, a cég (és a család) rendelkezik világos szervezeti jövőképpel a vállalat életéről az alapító után is. Eredményeink alapján a következő előfeltevéseket határozhatjuk meg: (1) A professzionalizálódás első lépése, hogy a család lefedtesse azokat az alapvető értékeket, amik mentén működni kíván, ez vezethet majd később olyan professzionális mechanizmusokhoz, mint a családi tanács vagy a családi alkotmány (Suess, 2014; Kárpáti, 2021). (2) Az egyes dimenziókban külön-külön történő professzionalizálódás elképzelhető, de a fő típusok alapvetően nem maradhatnak el egymástól jelentősen, illetve nem fejlődhetnek egymás kárára, mert az konfliktusokat szülhet a vállalatban belül.
2. *A professzionalizálódás pozitív és negatív hatásokkal egyaránt járhat.* Jelen kutatás is megerősíti azon korábbi tanulmányokat, miszerint az erőforrás-alapú megközelítés alapján a professzionalizálódásnak párhuzamosan lehetnek előnyei és hátrányai is a vállalatra (Songini, 2006; Németh et al., 2017). Annak érdekében, hogy a vállalatok kihasználják az erősségeiket, érdemes rögzíteni a célokat, hogy mit kíván a család a professzionalizációval elérni, miben látják a versenyelőnyt (hatékonyabb, ezáltal alacsonyabb működési költségeket, professzionálisabb arculatot és marketinget stb.) és ahhoz igazítani a folyamatot és az elvárásokat.
3. *Utódlási terv kidolgozása.* Bár közhelyesnek tűnhet, de a cég életének megtervezése már az alapító-első számú vezető nyugdíjba vonulása előtt elengedhetetlen. Az *Építőipari Vállalat* még nem dolgozott ki utódlási tervet, és hamarosan szembesül azzal a kihívással, hogy mi történik a vállalattal az alapító után. A tanácsadók ebben a helyzetben is segíthetnek a család számára, azonban az utódlásról mindenképpen a családnak kell döntenie, milyen értékek mentén képzelik el a vállalat tovább örökítését.

Limitációk és kutatási irányok

Habár az esetpéldán alapuló kvalitatív longitudinális kutatások elfogadott módszertannak számítanak a kutatók körében (Yin, 2003), érdemes lehet jelen kutatást meg erősíteni további hazai közép- és nagyvállalkozások vizsgálatával. A longitudinális kutatások sok időt emésztnek fel, ám olyan eredményekre juthatunk általuk, amelyek egyaránt hasznos tapasztalatokkal szolgálhatnak a gyakorló vállalatvezetők, mind pedig a témával elméletben foglalkozó kollégák számára is. Az általunk megfigyelt szervezet négy év alatt a professzionalizáció több szakaszán is keresztül ment, így úgy véljük, hogy az általa tapasztalt kihívások tipikus esetet jelenthetnek különösen a magyar, de akár a régió (Közép-Kelet-Európa) családi vállalkozásai számára. Kutatásunk folytatásának lehetséges módja egy nagy felméréses kvantitatív kutatás, ahol a kvalitatív vizsgálat eszközeivel vegyítve empirikus általánosítás érhető el (Reilly & Jones, 2017). A dimenziók közötti kapcsolat vizsgálata és a közöttük lévő egymásra hatások bemutatása további potenciális kutatási irány lehet. Arra bátorítjuk a kutatótársakat, hogy empirikusan teszteljék a tanulmányban bemutatott modellt, és osszák meg eredményeiket és tapasztalataikat.

Felhasznált irodalom

- Astrachan, C. B., Waldkirch, M., Eddleston, K. A., Hitt, M. A., & Zahra, S. A. (2021). Special issue on Professionalizing the family business and business-owning family: Challenging our beliefs and moving the needle. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100424. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100454>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Csákné-Filep, J., & Radácsi, L. (2021). Családivállalkozás-kutatás longitudinális megközelítésben – Egy célzott szakirodalom-kutatás eredményei. *Közgazdasági Szemle*, 68(2021 S.), 108-125. <http://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.108>
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26. <https://doi.org/10.1177/0894486509357920>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2003). *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*. Coleman White Paper Series. Madison, WI: Coleman Foundation and US Association of Small Business and Entrepreneurship. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=18174a0d-69c7e55b143b2b24ca1e18aaa3ed776a>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10/ckrcwn>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Deakins, D., Morrison, A. & Galloway, L. (2002). Evolution, financial management and learning in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 7–16. <https://doi.org/10.1108/14626000210419446>
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Drótos, Gy., & Hajdu, T. (2020). A bizalmi vagyonkezelés szerepe a gazdasági társaságok körében, különös tekintettel a családi vállalkozásokra. In Békés, B. (szerk.), *A bizalmi vagyonkezelés kézikönyve* (pp. 275-345). Budapest, Magyarország: Wolters Kluwer.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(3), 301-325. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4357926/mod_resource/content/1/fama.pdf
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. (2012). Family firm's professionalization: institutional theory and resource-based view perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 12-34.
- Farkas, G. (2018). Az ügynökelmélet és a viselkedésalapú ügynökelmélet vonatkozásai a családi vállalkozások kutatásában. *TAYLOR* 10(2), 16-25.
- Farkas, G., & Málóvics, É. (2021). A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 52(11), 45–56. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.04>
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gnan, L., & Songini, L. (2003). *The professionalization of family firms: the role of agency cost control mechanisms*. Milano, Italy: SDA Bocconi. https://www.researchgate.net/profile/Lucrezia-Songini/publication/228590523_The_Professionalization_of_Family_Firms_The_Role_of_Agency_Cost_Con

- trol_Mechanisms/links/02e7e52445a798c8fa000000/The-Professionalization-of-Family-Firms-The-Role-of-Agency-Cost-Control-Mechanisms.pdf
- Gnan, L., & Songini, L. (2009). Women, glass ceiling, and professionalization in family SMEs. a missed link. *Journal of Enterprising Culture*, 17(4) 497-525. <https://doi.org/10.1142/s0218495809000461>
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95. <https://doi.org/10.2307/3069338>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(2), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organization growth. *Harvard Business Review*, 50(July-August), 37-46. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-growth>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M., & Kansikas, J. (2016). Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment. *Technological Forecasting & Social Change*, 102, 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.020>
- Howorth, C., Wright, M. & Westhead, P. (2007). Succession, professionalization and the staying power of 'familiness': a longitudinal study of management buyouts of family firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(14), 1-14.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9761-6>
- Jensen M.C., & Meckling W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 52(3), 53-65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Klein, S. B., & Bell, F.-A. (2007). Non-family executives in family businesses – a literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Lien, Y.-C., & Li, S. (2013). Professionalization of family business and performance effect. *Family Business Review*, 27(4), 346-364. <https://doi.org/10.1177/0894486513482971>
- Magyar Nemzeti Bank (2020). *Inflációs jelentés*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank. <https://www.mnb.hu/letoltes/eng-ir-17.pdf>
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: an applied approach*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Micelotta, E., Glaser, V. L., & Dorian, G. (2020). Qualitative research in family business: Methodological insights to leverage inspiration, avoid data asphyxiation and develop robust theory. In A. De Massis, & N. Kammerlander (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for family business* (pp. 25-47). Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mosolygó-Kiss Á., Csákné Filep J., & Balázs, H. (2018). Do first swallows make a summer? – On the readiness and maturity of successors of FBs in Hungary. In *14th Workshop on Family firm Management Research: Entrepreneurial Families Across Generations* (pp. 17-20). Larnaca, Cyprus. https://www.researchgate.net/publication/326423067_Do_first_swallows_make_a_summer-On_the_readiness_and_maturity_of_successors_of_FBs_in_Hungary
- Németh K. (2017). *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői* (Doktori értekezés). Regionális – és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Széchenyi István Egyetem, Győr. https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/Doktori%20Nemeth_Krisztina_tezisfuzet_nyilvanos_vita_HUN.pdf
- Németh, K., Ilyés, C., & Németh, S. (2017). Intergenerational Succession (Generational Change) = Strategic Renewal? The Emergence of Familiness in the Business Life of Dudits Hotels. *Strategic Management*, 22(1), 30-43. <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/120/93>
- Németh, K., & Németh, S. (2018). Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5(3), 24-47. https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2
- Normann, R. (1977). *Management for Growth*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555-571. <https://doi.org/10.1108/jfbm-03-2020-0020>
- Porter, M. (1985). *The value chain and competitive advantage*. New York, NY: Free Press.

- Razzak, M. R., Jassem, S., Akter, A., & Mamun, S. A. (2021). Family commitment and performance in private family firms: moderating effect of professionalization. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 28(5), 669-689. <https://doi.org/10.1108/jsbed-05-2019-0165>
- Reilly, T. M., & Jones, R. I. (2017). Mixed methodology in family business research: Past accomplishments and perspectives for the future. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.003>
- Sirmon, D. G., Arrègle, J.-L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 269-297). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Tari, E. (2019). A stratégiai menedzsment nemzetközi fejlődése az utóbbi negyedszázadban – elméleti áramlatok és tudományági perspektívák. *Vezetéstudomány*, 50(12), 74-89. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.07>
- Waldkirch, M., Melin, L., & Nordqvist, M. (2017). When the cure turns counterproductive: parallel professionalization in family firms. *Academy of Management*, (1), 16270. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.50>
- Wieszt, A. (2020). Fontos, hogy mi családi cég vagyunk? Családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 51(2), 60-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.05>
- Wieszt, A., & Drótos, Gy. (2019). Ungarische Familienunternehmen – Ursprung und Zukunft: Die Besonderheiten einer Region am Beispiel eines Landes. *Zeitschrift Für Familienunternehmen und Strategie*, 9(4), 120-125.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. London, UK: Sage Publications.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business – Theory and Practice*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>