

MAGYAR MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK CSALÁDIVÁLLALAT-KORMÁNYZÁSÁNAK SPECIALITÁSAI

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE SPECIALTIES OF HUNGARIAN MICRO AND SMALL BUSINESSES

A családi vállalkozások nemzetközi szakirodalmában előkelő helyen szerepelnek a családivállalat-kormányzás kutatás eredményei. Hazai viszonylatban a családi vállalkozások többsége mikro- és kisvállalkozás. A tanulmány célja, hogy feltérképezze a mikro-, kis- és középvállalkozások családivállalkozás-kormányzása témakörben született legfontosabb nemzetközi kutatási eredményeket és bemutassa a hazai családi vállalkozások körében a témában lefolytatott interjúk eredményeit. A szerzők kutatása rávilágít arra, hogy a magyar mikro- és kisvállalkozások esetében is fellelhetők klasszikus, családivállalkozás-specifikus (önkorlátozás, szülői altruizmus, családi opportunizmus) ügynöki problémák. Ennek ellenére a vizsgált vállalkozói körben kevésbé jellemző a családivállalat-kormányzás eszközeinek alkalmazása. Pozitívumként említhető, hogy a kutatási eredmények alapján, a második generáció nyitottságot mutat bevezetésükre és alkalmazásukra.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, családivállalat-kormányzás, önkorlátozás, szülői altruizmus, családi opportunizmus

Research results of family business governance play a prominent role in family business literature. In Hungary the majority of family firms are micro and small enterprises. This paper aims to map the most important international research findings regarding micro and small family business governance and to present the results of interviews conducted with Hungarian micro and small family businesses. The authors' research highlights that in the case of Hungarian micro and small enterprises, classic, family business specific agency problems (self-control, parental altruism, family opportunism) can be revealed. Nonetheless, the use of family business management tools is not typical in the examined group of entrepreneurs. This research points out second-generation family members' openness to the introduction and application of family business governance tools.

Keywords: family business, family business governance, self-control, parental altruism, family opportunism

Finanszírozás/Funding:

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (NKFIH-1259-8/2019) támogatja.

This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Innovation and Technology to the Budapest Business School (NKFIH-1259-8/2019).

A szerzők köszönettel tartoznak Prof. Dr. Heidrich Baláznak a kutató és elemzési munka során nyújtott tanácsaiért és támogatásáért.

The authors are grateful to Prof. Dr. Balázs Heidrich for his advice and support during the research and analysis.

Szerzők/Authors:

Csákné Dr. Filep Judit, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, (csaknefilep.judit@uni-bge.hu)

Dr. Radácsi László, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, (radacsi.laszlo@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 02. 27-én, javítva: 2020. 09. 04-én, elfogadva: 2020. 09. 21-én.

This article was received: 27. 02. 2020, revised: 04. 09. 2020, accepted: 21. 09. 2020.

A magyar családi vállalkozások kialakulásáról, jellemzőiről már a rendszerváltást követő időszakban is születtek felmérések. Innen tudjuk, hogy hazánkban

a családi vállalkozások alapításának hátterében leggyakrabban a jobb megélhetés reménye húzódott meg (36,4%), illetve igen gyakori volt, hogy valamilyen kényszerhely-

zetre válaszul hozták létre a céget (a család valamely tagjának megszűnt a munkahelye (21,3%), szükség, kényszer (10,5%). Inkább alacsonynak mondható azok aránya, akiket az önállóság (8,5%), vagy saját elképzelésük, ötletük megvalósítása motivált (6,2%) (Gere, 1997). A családi cégek legintenzívebben a kereskedelem, a szolgáltatás és a mezőgazdaság ágazatokban voltak jelen (Gere, 1997; Sharle, 2000).

A 2000-es években a családi vállalkozások iránti kutatói érdeklődés csökkenni látszott, majd a tömegesen, lökészerűen jelentkező utódlási problémák újabb lendületet adtak a terület tudományos fejlődésének is. A középvállalkozásokban zajló utódlással kapcsolatosan Bálint (2004, 2006) végzett részletes kutatást. A lehetséges utódlási forgatókönyveket Filep és Szirmai (2006) vizsgálták. Reisinger (2013) a felsőoktatásban tanuló hallgatók körében elemezte a családi vállalkozás folytatásának szándékát. Nábrádi, Bárány és Tobak (2016) a családi tulajdonú mezőgazdasági vállalkozások utódlásának problémáit vizsgálták a társadalmi csereelmélet alapján. Noszkay (2017) a családi cégek átörökítése kapcsán szerzett gyakorlati tapasztalatokat elemezte. A generációváltás dilemmáit Konczosné Szombathelyi és Kézai is tanulmányozták (2018), Mosolygó-Kiss, Csákné Filep és Heidrich (2018) az utódlási folyamat elemzése során az előd és az utód nézőpontjának szemszögéből egyaránt figyelemmel kísérik a folyamatot, Bodgány és szerzőtársai (2019) pedig kvalitatív eszközökkel vizsgálták a családi vállalkozásokban zajló generációváltás folyamatát.

A hazai viszonylatban égető utódlási kérdéseken kívül sor került a vezetés és kultúra családi vállalkozásokban történő megjelenésének vizsgálatára (Málovics & Vajda, 2011) és a családi cégek pénzügyi sajátosságainak elemzésére (Csákné Filep, 2012a; 2012b; Csákné Filep & Karmazin, 2017). Wieszt (2015) a családterápia eredményeinek családi vállalkozásokban történő alkalmazásainak lehetőségeit vizsgálta, Makó, Csizmadia és Heidrich (2018) a szocioemocionális vagyoni és az utódlás kapcsolatának összefüggéseit tárták fel. A családi vállalkozások mentorálásának lehetőségeit Kása, Radácsi, Timár és Zsigmond (2018) elemezték. A kontrollíngmódszerek családi vállalkozásokban történő alkalmazásának vizsgálatában Németh és Németh (2017, 2018), továbbá Bogáth (2018) folytatnak kutatásokat. A családi cégek innovációs teljesítményét Németh és Döry (2019) vizsgálták.

A hazai családi vállalkozások kutatásában két szakmai műhelyben is végeztek reprezentatív kvantitatív felmérést. A Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Programjában Kása, Radácsi és Csákné Filep (2017, 2019) áttekintették a családi vállalkozások szakirodalmának hazai és nemzetközi eredményeit, majd reprezentatív kérdőíves felmérésből származó adatokkal kimutatták, hogy a családi vállalkozások aránya a foglalkoztatottak 3–99 fős létszám-kategóriájában 57–66, az 1–4 fősben 66–74, míg a 10 fő alattiban 63–70 százalék. Wieszt és Drótos (2018) szintén reprezentatív felmérésen alapuló eredményei alapján az általuk vizsgált vállalkozások 83 százaléka családi cég, méretkategóriánként vizsgálva a családi cégek arányát, a kisvállalkozások

86 százaléka, a középvállalkozások 69 százaléka, a nagyvállalatok 64 százaléka tekinthető családi vállalkozásnak, mely arányok a szerzők szerint felülbecslik a családi cégek tényleges arányát.

Mindkét empirikus felmérés megerősíti, hogy a magyar családi vállalkozások többsége a kisebb méretkategóriákból kerül ki, amely méretkategóriában a nemzetközi szakirodalomban feltárt jellemzők, sajátosságok, a különféle problémákra javasolt megoldási módok közel sem azonos módon jelentkeznek. A családi vállalkozások által tapasztalt számos nehézségre a családívállalat-kormányzás jelent megoldást. Csákné Filep, Kása és Radácsi (2018) a családívállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmának áttekintése alapján hazai viszonylatban feltárható területként azonosították a KKV-szektor családi vállalkozásait jellemző kormányzási gyakorlatok mélyebb megismerését. Jelen tanulmány a téma kapcsolódó nemzetközi szakirodalmának áttekintését követően a mikro- és kisméretű családi vállalkozások körében végzett kvalitatív kutatás eredményeit ismerteti.

Az ügynök probléma és a családívállalat-kormányzás

A vállalat-kormányzás kutatás alapját az ügynök probléma képezi, amellyel a cégtulajdonosok akkor szembesülnek, amikor menedzserekre bízják a vállalkozásuk működtetését, ezzel kockázatot vállalva. A megbízó-ügynök elmélet abból az alapfeltételezésből indul ki, hogy az ügynök nem megbízható, és az információs aszimmetria az ügynök számára jelent előnyt (Aaken, Katja Rost & Seidl, 2005; Czakó, 2011). A feltételezés szerint, amennyiben érdekkonfliktus lép fel, a menedzser inkább saját önös érdekeit követi, semmint a tulajdonos érdekeit képviselné. Az érdekkonfliktus megjelenése, illetve csökkentése érdekében tett intézkedések (ösztönzők alkalmazása, fokozottabb ellenőrzés bevezetése stb.) költségeket generálnak, így rontva a cég hatékonyságát. Abból kiindulva, hogy a családi vállalkozásokban jellemzően összefonódik a tulajdon és a menedzsment, az elméletalkotók egy része úgy véli, a családi vállalkozásokban a megbízó-ügynök elmélet alapján jelentkező költségek (agency costs) alacsonyabbak, mint a nem családi cégeknél. Ugyanakkor más elméleti hozzájárulások kiemelik, hogy a családi vállalkozásokban tapasztalható altruizmus költségeket generál a családi vállalkozás számára. A családi vállalkozásokban a tulajdonosok és nem családtag menedzserek viszonya által generált költségek megítélésében nehézséget jelent, hogy a tulajdonosok az információs aszimmetria és a korlátozott racionalitás miatt képtelenek az érdekkonfliktusok teljes körű felmérésére (Chrisman, Chua, & Litz 2003; Greenwood, 2003; Wang, Ahmed, & Farquhar, 2007; Morck & Yeung, 2003; Chua, Chrisman, & Sharma, 2003; Robb et al., 2006).

A családi vállalkozások esetében, különösen a vállalkozás életciklusának korai szakaszában a tulajdon és a vezetés nem válik szét, jellemzően a tulajdonos családtagjai látják el a menedzsment feladatokat is. A családi vállalkozások ezen vonása szolgál alapul azon elméleti feltételezéseknek, hogy a családi vállalkozások egyik

előnye, hogy az ügynöki költségek alacsonyabbak, vagy akár nem is léteznek. Ezért esetükben a kezdeti időszakban nincs szükség vállalatkormányzásra (Fama & Jensen, 1983), hiszen annak relevanciája csak egy bizonyos vállalati méret fölött jelentkezik. A családi vállalkozásoknál alkalmazott kormányzási gyakorlatok vizsgálata megdönteni látszik Fama és Jensen (1983) álláspontját. Schulze, Lubatkin, Dino és Buchholtz (2001) rávilágítottak arra, hogy az ügynök probléma a családi vállalkozásokban is jelen van, Chrisman, Chua, Kellermans és Chang (2007) elsőként bizonyították empirikusan, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai, a nem családtag vezetők, mint ügynökökre tekintenek. Van den Heuvel, Van Gils és Voordeckers (2006) empirikus vizsgálatok alapján a kis- és közepesméretű családi vállalkozások igazgatótanácsainak két fontos szerepkörét azonosították: a kontroll (klasszikus ellenőrzési szerepkör) és a szolgáltatás (tanácsadás, mentoring, családon belüli békéltetés, érintettek közötti konfliktusok feloldása) funkciókat. A felmérés tanulsága szerint a két funkció közül a családi vállalkozások vezetői a szolgáltatásfunkciót értékelték fontosabbnak.

A klasszikus vállalatkormányzás hazai mikro- és kisvállalkozások körében való elterjedésének gátjaként jelentkeznek azok a nemzetközi szakirodalomban is megjelenő magyarázatok, mint a vállalatkormányzási mechanizmusok generálta többletköltségek, illetve az alapító tulajdonosok averziója saját hatalmuk ilyen formában történő csökkentésével szemben (Blanco-Mazagatos, de Quevedo-Puente, & Castrillo, 2007).

Ugyanakkor a családi vállalkozásokkal foglalkozó nemzetközi szakirodalomban az utóbbi időben teret kapott megközelítés szerint, a családi cégek is küzdenek ügynök problémákkal, amelyek jelentősen különböznek a nem családi vállalkozásoknál tapasztaltaktól (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003).

A családi vállalkozások ügynök problémái a cég életciklusának függvényében változhatnak. A családi vállalkozások életciklusát leíró egyik legrégebbi és legidézettebb modell Gersick és munkatársainak (1997) nevéhez fűződik, ez a céget tulajdonló generációk sorrendjére épül, így különböztetve meg az alapítás utáni időszakot, a második generációnak történő átadást követő időszakot (testvérek szövetsége) és a harmadik generációs tulajdonlás szakaszát (unokatestvérek konzorciuma) (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). A modell logikus és egyértelmű elméleti keretet biztosít, hazai vonatkozásban kiindulópontként történő használata azonban a rendszer-váltást követően alakult magyar vállalkozások sajátos fejlődési körülményeire tekintettel, félvezető lehet (Filep & Szirmai, 2006).

A magyar családi vállalkozások kormányzási problémáinak megértését véleményünk szerint nagyban segíti, ha első lépésként azt vizsgáljuk, hogy a cégen belül elkülönül-e a tulajdon és a vezetés. Amennyiben a tulajdonos család nem vesz részt a vállalkozás irányításában, hanem azt külső menedzserre bízta, a kormányzási feladatokra a családi cégek specialitásainak figyelembevételével, a klasszikus vállalatkormányzás eszköztárában is számos

megoldás kínálkozik. Jelen publikáció keretei között ezen eset (bőséges) nemzetközi szakirodalmi háttérének áttekintésére nem vállalkozunk, mivel érdeklődésünk fókuszában a hazai mikro- és kisvállalkozások állnak, amelyek körében a tulajdon és a vezetés szétválása nem jellemző.

Azon vállalkozások esetében, ahol a tulajdon és a vezetés is családi kézben van, kormányzási szempontból három típust érdemes elkülöníteni:

- az alapító generáció által tulajdonolt és vezetett vállalkozásokat, ahol a második generáció még nem vállal szerepet a cég életében,
- azon vállalkozásokat, ahol az alapító és a második generáció tagjai egyaránt részt vesznek a vállalkozás működtetésében, függetlenül a köztük lévő hatalmi és tulajdonviszonyoktól,
- a második, harmadik, negyedik generáció által tulajdonolt és vezetett családi vállalkozásokat.

A fenti, hazai viszonyokra szabott kategorizálás segíti leginkább a családi cégek életében jelen levő ügynök problémák értelmezését.

Az ügynöki konfliktusok már a családi vállalkozások indításának korai időszakában megjelennek, a vállalkozás rövid és hosszú távú érdekeinek összehangolása, illetve a vállalkozás és a család igényeinek párhuzamos kielégítése során. A családi vállalkozás alapítójának, aki gyakran egyszemélyi tulajdonos és elsőszámú vezető, jelentős önkorlátozásra van szüksége, hogy megfeleljen az egymásnak gyakran ellentétes érdekeknek, illetve legyőzze saját korlátait. Az önkorlátozást mint önmagunkkal szembeni ügynök problémát értelmezi Thaler és Shefrin (1981). A tulajdonos-menedzserek önkorlátozásának fő eleme, hogy saját érdekeiken és kényelmükön túltekintve tudjanak döntést hozni a vállalkozás ügyeiben (például, amikor a legújabb technológiáktól ódzkodó tulajdonos vezető saját komfortjával szembe menve végrehajt olyan fejlesztéseket, amelyek támogatják a vállalkozás fejlődését). A tulajdonos vezetőknek kontrollálatlan hatalmukban áll, hogy döntéseiket önös érdekeik alapján hozzák meg (Lubatkin et al., 2005).

Az önkorlátozás problémakörét tovább komplikálja, ha a tulajdonos-vezető nem pusztán önös érdekeit, hanem családjának igényeit és elvárásait is érvényesíti céges döntései meghozatala során. Az ilyen típusú döntések kapcsolódhatnak az önkorlátozás problémaköréhez, vagy átvezethetnek a szülői altruizmus kérdéséhez.

A családi vállalkozások életében kritikus időszak, amikor a cégben több generáció kezd párhuzamosan dolgozni. Ez az időszak előzi meg a vállalkozás második generációnak történő átadását, és hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján egy igen hosszú időtartamot ölel fel (Ip & Jacobs, 2006). A családi vállalkozások ebben az életszakaszban vannak leginkább kitéve a szülői altruizmusnak (parental altruism), amikor az alapító generáció számtalan esetben a családi érdekek előtérbe helyezésével hátrányt okoz a vállalkozás számára. A szülői altruizmus tipikus, sok konfliktust generáló példája a feladatok elvégzésére alkalmatlan családtagok foglalkoztatása, a piacinál maga-

sabb bérek fizetése a családtagok számára és a családtagok érdemtelenül történő kinevezése vezető pozíciókba.

párhuzamba állíthatók egymással. A megfeleltetést az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

Ügynöki problémák, irányítási mechanizmusok és a vállalkozás életrészeinek összefüggése

Ügynök probléma típusa	Irányítási mechanizmus	Vállalkozási életrész
Önkorlátozás (self-control)	Önmérséklet (self-governance)	Tulajdonos – menedzseri irányítás: Az alapító generáció által tulajdonolt és vezetett vállalkozások, ahol a második generáció még nem vállal szerepet a cég életében.
Szülői altruizmus (parental altruism)	Családi kormányzás (family governance)	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel: Vállalkozások, ahol az alapító és a második generáció tagjai egyaránt részt vesznek a vállalkozás működtetésében, függetlenül a köztük lévő hatalmi és tulajdonviszonyoktól.
Családi opportunizmus (family opportunism)	Családi kormányzás / Vállalatkormányzás (family governance / corporate governance)	Követő generációk közös munkája alapítói részvétel nélkül: Többedik (második, harmadik, negyedik) generáció által közösen tulajdonolt és vezetett családi vállalkozások.

Forrás: Aaken et al. (2005) és Lubatkin et al. (2005) alapján saját szerkesztés

A szülői altruizmus káros fokát indukálhatja a vállalkozó szülőknél jelentkező, a gyermekekkel töltött minőségi idő hiányából fakadó büntudat, amelyet ajándékokkal, különféle tárgyi és anyagi juttatásokkal igyekeznek csillapítani. A szülői altruizmus ugyanakkor a családi vállalkozások életében megjelenő kétarcú jelenség: a fent említett hátrányok mellett, a szeretet, a megértés, a nyílt és őszinte kommunikáció, a tisztelet erősítik a családi kötelezettségeket, s így az információs aszimmetria redukálásával csökkentik az irányítási költségeket (Lubatkin et al., 2005).

Az első generációváltást követő időszakban az alapító teljes visszavonulásával vagy halálával, a vállalkozás tulajdonjoga és irányítása utódaira marad, akik ekkorra már jellemzően saját családdal, párral, gyermekekkel bírnak. Ez a helyzet új kontextusba helyezi a vállalkozások irányítását, legfőbb feladatként a családi opportunizmus (family opportunism) kezelése jelentkezik. Családi opportunizmusról akkor beszélhetünk, ha a család egyes ágai saját nukleáris családjuk érdekeit helyezik előtérbe a kiterjesztett család érdekeivel szemben (Lubatkin et al., 2005). Carter és Kidwell (2014) kvalitatív módszerekkel vizsgáltak több utód által vezetett családi céget. Eredményeik azt mutatják, hogy az előd részéről több utódra bízni a vállalkozás vezetését komoly bizalom jele, s ez jótékony hatással van a kölcsönös bizalom kialakulására az utódok között.

Aaken és kutatótársainak (2005) német családi vállalkozásokat vizsgáló longitudinális kvantitatív vizsgálata szerint a családi vállalkozások esetében a különböző irányítási mechanizmusok helyettesíthetik egymást. A családi vállalkozásoknál három típusú irányítási mechanizmust különböztettek meg: önmérséklő (self-governance), családi kormányzás (family governance) és a hagyományos értelemben vett vállalatkormányzást (corporate governance). A korábban bemutatott ügynök problémák, azaz az önkorlátozás (self-control), a szülői altruizmus (parental altruism), a családi opportunizmus (family opportunism) egyrészt, valamint az Aaken és szerzőtársai (2005) által azonosított irányítási mechanizmusok másrészt, továbbá a magyar családi vállalkozások jellemző életrészei

A családi vállalkozások kormányzásával kapcsolatos képet és a levonható következtetéseket nagyban árnyalja a családi vállalkozások heterogenitása, amelyet az egyes cégek életciklus szakaszai tovább bonyolítanak. A családi cégekben a családi értékekből táplálkozó önmérséklet és családi kormányzás, olyan külső megfigyelők által szinte láthatatlan szövevénye alakul ki, amely ugyan különösen a mikro- és kisvállalkozások körében megteremti az egyensúlyt a család és a vállalkozás érdekei között, ugyanakkor az egyensúly megtartása mellett erodálóan hathat a családi kapcsolatokra, illetve a cég fejlődésre, növekedésére.

Vallejo-Martos (2016) spanyol kis- és közepes méretű autókereskedő cégek bevonásával vizsgálta, hogy a tulajdonos család értékei hogyan jelennek meg, tükröződnek vissza a vállalkozás menedzsmentjében. Eredményei azt mutatták, hogy a családi vállalkozásokban a tulajdonos család értékei erőteljesebben jelennek meg, s ez elsősorban a cégben tapasztalható elkötelezettségben, nagyobb szervezeti harmóniában és hosszú távú vezetési célokban ölt testet.

Gyakran maguk a családi vállalkozás tagjai sincsenek tisztában azon mechanizmusokkal, amellyel irányítják vállalkozásukat: ezek inkább a múltból táplálkozó, egyéni és családi értékeken, tapasztalatokon alapuló, tudat alatti módszerek. Ezen megoldások hátránya, hogy a családi bevonódás kiterjedésével, az újabb generációk megjelenésével a vállalkozásban, vagy éppen a cég növekedésével a ki nem mondott elvek és értékek mentén szerveződő megoldások gátakat képeznek, konfliktusokat szítanak. A legtöbb mikro- és kisméretű családi vállalkozásban működő irányítási mechanizmusok jól megfelelnek a cég igényeinek, hiszen a vállalkozás számára maximálisan testre szabottak. A hatékony és hosszú távon fenntartható működés érdekében azonban elengedhetetlen ezek feltérképezése és tudatosítása, különösen a követő generációk bekapcsolódásával a vállalkozás életébe, akik másképpen szocializálódnak a cégbe, mint az alapítók. A követő generációk tagjai általában nem alkotnak és építenek valamit, hanem egy már kialakult szokásrendszerben működő szervezetbe kerülnek. A családi vállalkozások irányításán

természetesen időről időre szükséges, sőt kell változtatni, de csak abban az esetben, ha az érvényben lévő irányítási mechanizmusok múltbeli és családi értékekből táplálkozó gyökerei világosak, és mérlegelték milyen kockázatokkal jár ez ezektől történő eltérés.

Módszertan

A kutatásunk során a mikro- és kis méretkategóriába tartozó magyar tulajdonú családi vállalkozások irányítási mechanizmusaihoz kapcsolódóan a következő kutatási kérdések megválaszolását tűztük ki célul:

- A klasszikus ügynök problémák megjelenése jellemző-e a magyar mikro- és kisméretű családi vállalkozások kormányzása során?
- A nemzetközi szakirodalomban feltárt, családi vállalkozásokra jellemző ügynöki konfliktusok (önkorlátozás, szülői altruizmus, családi opportunizmus) megjelennek-e a hazai mikro- és kisméretű családi vállalkozások körében és melyek ezek valós, gyakorlati megjelenési formái?
- A vizsgálatba bevont vállalkozásoknál jellemző-e formális családívállalat-kormányzási módszerek használata?

2. táblázat

A mintába került vállalkozások

Ssz.	Cégnév	Anonim név	Tevékenységi kör	Vállalkozási életszakasz	Foglalkoztatottak száma	Családtag foglalkoztatottak száma	Családi vállalat-kormányzási mechanizmusok: - működik a vállalkozásban - hallott róla - nem hallott róla	Családi tulajdon mértéke	Válás volt-e a családban
1	Anonim 1	Logisztikai szolgáltató	Árufuvarozás	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	8	5	nem hallott róla	100%	igen
2	Anonim 2	Építőipar	Építőipari kivitelezés, műszaki ellenőrzés	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	7	3	hallott róla	100%	nem
3	Anonim 3	Webáruház	Internetes kiskereskedelem	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	8	3	hallott róla	100%	nem
4	Anonim 4	Egészségügyi szolgáltató	Komplex egészségügyi szolgáltatásnyújtás	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	80	5	hallott róla	100%	nem
5	Anonim 5	Vegyszer nagykereskedő	Vegyszer nagykereskedelem	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	4	3	nem hallott róla	100%	igen
6	Anonim 6	Könyvelőiroda	Könyvelés, adótanácsadás	Követő generációk közös munkája alapítói részvétel nélkül	6	2	nem hallott róla	100%	nem
7	Anonim 7	Cukrászat	Cukrászati termékek gyártása és értékesítése	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	12	4	nem hallott róla	100%	nem
8	Anonim 8	Mérnöki iroda	Mérnöki tevékenység, áru fuvarozás	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	4	3	nem hallott róla	100%	nem
9	Anonim 9	Fémipar	Fémipari tervezés, fejlesztés, kivitelezés	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	20	4	hallott róla	100%	nem
10	Anonim 10	Irodaellátó	Papír-írószer kis- és nagykereskedelem	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel		3	nem hallott róla	100%	nem

Forrás: saját szerkesztés

E hazai viszonylatban kevésbé kutatott témakör feltérképezéséhez kvalitatív módszertant választottunk. Mivel a vizsgált jelenségre vonatkozóan szinte egyáltalán nem állnak rendelkezésünkre korábbi információk, így a kvalitatív kutatás feltáró és rugalmas módja miatt praktikus választásnak bizonyult.

A kutatás során olyan „megállapodott” családi vállalkozásokat kívántunk vizsgálni, amelyek méretük alapján a mikro- és kisvállalkozói körbe tartoznak ugyan, de nem frissen alakultak, és lehetőség szerint már több generáció dolgozik együtt a cégben. A több generáció közös munkáját nem tettük kritérium követelménnyé, de igyekeztünk olyan vállalkozásokat választani, ahol az alapítók életkora és a családi helyzet alapján akár már elkezdődhetne a második generáció bevonása.

A mintaválasztás alapját egyrészt a BGE Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Program kvantitatív felmérésének adatbázisa képezte (Kása et al., 2017, 2019). Első körben a felmérés alapján családi vállalkozásként azonosított, a méretbeli feltételekkel összhangban álló vállalkozásokat szűrtük le. Másrészt két könyvelőiroda az ügyfélköréből ajánlott olyan vállalkozásokat, amelyek az előzetesen egyeztetett kritériumoknak megfeleltek, harmadrészt a kutatók ismeretségi köréből és a felmérésben részt vevő vállalkozások ajánlásai alapján hólabda módszerrel kerültek cégek a mintába. A mintavétel részben kényelmi stratégia alapján zajlott. Igyekeztünk tevékenységükben minél különbözőbb cégeket választani, ezzel is törekedve arra, hogy megfeleljünk a kvalitatív kutatások minőségét is alapvetően befolyásolni képes változatossági elvárásnak. Tíz családi vállalkozás családtag (első vagy második generációs) vezetőjével készült interjúk. A mintába került vállalkozások áttekintését a 2. táblázat tartalmazza.

Az adatgyűjtés előzetesen összeállított interjúvázat alapján készült. Az adatfelvételre 2018. január és 2018. augusztus

között került sor. Az interjúk hossza 40 és 70 perc között változott, a beszélgetések hanganyaga rögzítésre került.

Az elemzés tematikus elemzéssel, Braun és Clarke (2006) iránymutatásainak figyelembevételével zajlott, a hanganyagok értelmezése során változóorientált elemzést alkalmaztunk (Babbie, 2003). Az interjú hanganyagok, a családivállalat-kormányzás témakörén túl számos egyéb kérdéskört is lefedtek. Az elemzés első fázisában visszahallgatásos módszerrel a kutató csapat egy tagja kiszűrte a családivállalat-kormányzáshoz kapcsolódó részeket, amelyeket írásban rögzítettünk. A családivállalat-kormányzáshoz kapcsolódó szövegrészek kvalitatív tartalomelemzése deduktív logikai eljárással történt. A témakör feldolgozott nemzetközi szakirodalma alapján deduktív módon, a priori kódolás segítségével készítettünk kódlistát (3. táblázat). Ezt követően került sor a szövegszegmensek társítására a kódlistán szereplő kódokhoz. Kutatómunkánk során személyi triangulációt alkalmaztunk (Sántha, 2017), az egyes kódokhoz rendelt szövegrészeket egyeztetettük, az eltérően kódolt elemek végső helyét a vélemények és érvek egyeztetését követően konszenzusos módon határoztuk meg. Az elemzés gyenge pontja, ami maga után vonja az eredmények megbízhatóságának limitációját, hogy a szövegelemzés manuálisan történt, szóbeli egyeztetéssel, így elmaradt a kódolás megbízhatóságának szisztematikus értékelése.

A hiányosságok ellenére úgy véljük – a kutatás, feltáró jellegéből következően – eredményeink megfelelő valószínűséggel válaszolják meg a feltett kutatási kérdéseket. Többek közt – úgy véljük – elfogadható mértékben támasztják alá a családivállalat-kormányzás kialakításának hátterében meghúzódó klasszikus, és családivállalkozás-specifikus ügynöki problémák jelenlétét a magyar mikro- és kisvállalkozások körében. Bár az is kétségtelen, hogy az előbb említett problémák teljes körű feltérképezésére, jelen kutatás keretei között, nem vállalkozhattunk.

3. táblázat

A kutatás során alkalmazott téma és kódstruktúra

Elemzés során alkalmazott szakirodalmi alapú kódok	A megbízó-ügynök elmélet családivállalkozás- specifikus elméleti aspektusainak gyakorlati megjelenése	Szakirodalmi hivatkozás
Családi vállalkozásokban felmerülő klasszikus ügynöki problémák	A vállalkozás sikeres működésére vonatkozó elkötelezettség hiánya Szakmai bizalmatlanság. Félelem (rossz tapasztalat) az üzleti lehetőségek etikátlan megkaparintásától.	Chrisman et al., 2003; Greenwood, 2003; Wang et al., 2007; Morck – Yeung, 2003; Chua et al., 2003; Robb et al., 2006
Önkorlátozás	Az alapító mint fő hatalmasság Család vs. vállalkozás dilemma	Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005
Szülői altruizmus	Gyermekek egyenlő kezelése A második generáció kímélete	Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005
Családi opportunizmus	A családi vállalkozásból származó javak elosztása Jövőbeli aggodalmak	Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés eredményeinek logikus bemutatása érdekében az egyes kódokhoz tartozó szövegrészeket indukzív logikai megközelítéssel, tovább csoportosítottuk, így megjelentetve a megbízó-ügynök elmélet családívállalkozás-specifikus elméleti aspektusainak gyakorlatban való megjelenési formáit.

Az interjúk rögzítése az interjúalanyok beleegyezésével történt. Az interjút megelőzően a résztvevők részletes tájékoztatást kaptak a kapcsolódó kutatási programról, a kutatás céljáról, a hanganyagok tárolásának, hozzáférhetőségének és felhasználásának módjáról. Az adatok tárolása és az információk feldolgozása során a lehető legnagyobb körültekintéssel jártunk el az anonimitás biztosítása érdekében. A kutatásban részt vevő családi vállalkozók véleményét, gondolatait, az általuk megosztott történeteket anonim módon közöljük, az eredményeket bemutató fejezetbe az interjúalanyoktól származó szó szerinti idézetek félkövéren, idézőjelben szerepelnek, a 2. táblázatban megadott tevékenységi kör feltüntetésével.

Eredmények

A családi vállalkozásokkal készült interjúk eredményeit a családívállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmának feldolgozása során azonosított négy témakör: a családi vállalkozásokban felmerülő klasszikus ügynöki problémák, az önkorlátozás, a szülői altruizmus és a családi opportunizmus mentén mutatjuk be. Az elemzési munka során elsősorban arra törekedtünk, hogy feltárjuk az elméletben azonosított családi vállalkozásokra jellemző ügynöki problémák a hazai mikro- és kisvállalkozások körében tetten érhető-e és milyen tipikus formákban jelennek meg.

Példák a családi vállalkozásokban felmerülő klasszikus ügynöki problémákra

A családi vállalkozásokat jellemző, a későbbiekben részletesen elemzett speciális problémák mellett, az interjúk során a klasszikusnak számító ügynök konfliktusok is említésre kerültek. A beszélgetésekben három, a családtag tulajdonos-vezetők által a nem családtag vezetőkkel és munkatársakkal szemben megfogalmazott fenntartás domborodott ki: a vállalkozás sikeres működésért történő elkötelezettség hiánya, a szakmai bizalmatlanság és félelem (rossz tapasztalat) az üzleti lehetőségek etikátlan megkaparintásától.

A vállalkozás sikeres működésére vonatkozó elkötelezettség hiánya vezetői szinten az általános érdektelenségben, nem vezetői szinten pedig a folyamatos kontroll szükségességében nyilvánul meg. Az egyik vizsgált családi vállalkozás esetében úgy vélik, az alkalmazottak csak munkaidőn belül foglalkoznak a céges ügyekkel, hiányzik belőlük a tulajdonosi szemlélet, ezért nem is törekszenek arra, hogy nem-családtag vezetőt vonjanak be a vállalkozás irányításába.

„Nincs nem családtag vezetője a vállalkozásnak. Azért nem, mert a tapasztalataink alapján, akiben nincs meg a tulajdonosi szemlélet, ott nagyon mun-

kaidőn belüli a gondolatvilág. Utána nem annyira foglalkoznak a céggel, egészen szépen fejeztem ki magam. Azt a bizonyos tablettát beveszik munkaidő után (nevet), így nincs is igazán értelme ezt az egészet erőltetni.” (Építőipar, 08:14)

A nem családtag alkalmazottak esetében felmerül a folyamatos felügyelet, kontroll szükségessége.

„Jó, hogy ő itt van (ügyvezető édesanyja), mert ha nincs itt a főnök, itt van a főnökasszony és a munka zajlik tovább, nincs kétórás ebédidő...” (Könyvelés, adótanácsadás, 11:20)

A szakmai bizalmatlanság, mint a nem családtag munkatársak kulcspozícióba kerülésének gátja került említésre az interjúk során.

„[E]gyre nehezebb megfelelő szakembereket találni, a díszmunkát azért is visszük mi, mert nem nagyon találni embert, aki ennyire odafigyelne erre, arra megvan a képzettségük, hogy megsütik a tortát, betöltik, de a külsejét nem lehet rájuk bízni...” (Cukrászat, 26:04)

Több interjúalany esetében megfogalmazódott a nem családtag munkavállalókkal szembeni olyan fokú bizalmatlanság, amely egyenesen az üzletük elvesztését vizionálja.

„[V]an bennem egy ilyen félelem, hogy mennyire megbízható, mennyire tudná lenyúlni az üzletet. Vagy nem ért hozzá, vagy ha ért hozzá, ilyen szempontból veszélyes, az üzletfelekre veszélyes, ki tud szervezni dolgokat.” (Vegyszer-nagykereskedő 5, 14:34)

Az interjúk során arra vonatkozóan is hallottunk példát, amikor a bizalmatlanság nem lett volna alaptalan. Az egykori kulcsembert, a cégvezető bizalmasa saját céget indítva a számára éveken át munkát biztosító családi vállalkozás legnagyobb versenytársává vált.

„Volt egy fő műszaki vezetőnk, egy nagyon-nagyon, tényleg kulcsembere a cégnek. Aki aztán kivált a cégből, de úgy, hogy igazából a cégbe kapaszkodott és úgy építette fel a háttérben a saját vállalkozását. Ezt ő nem úgy csinálta, hogy nyíltan felvállalta, hanem párhuzamosan működtette a saját cégét, amit mi üzleti etikátlanságnak nevezünk azóta is. Ezt évekig nem vállalta fel nyíltan, és amikor kiderült, édesapám persze rögtön elbocsátotta és ez igazán a mai napig nagyon nagy nyomot hagyott a cégben. Igazából ez egy olyan lelki dolog volt édesapámnak, ő ebből sokat is tanult, barátjaként kezelte ezt az embert nagyon sokáig. (...) Ő lett most a legnagyobb versenytársunk.” (Fémipar 9, 21:00)

Az interjúk tanulásága alapján még a mikro- és kisvállalati körbe tartozó családi vállalkozások sem kerülhetik el

a klasszikus megbízó-ügynöki problémákat. Érdekes jövőbeli kutatási irányként rajzolódik ki, hogy azon családi cégek esetében, ahol a klasszikus megbízó-ügynök problémák megjelennek, ezek hatására mi a jellemzőbb válasz, a vállalkozás még erőteljesebben a család felé fordulása (kulcsfeladatokat csak családtagok végezhetnek) vagy a cég profi működésének kialakítása.

Önkorlátozás

A családi vállalkozásokban számos dilemma merül fel az ügynök elméletnek az önkorlátozáshoz, önkontrolhoz kapcsolódó elméleti eredményeihez köthetően. Erőteljesen megjelenik az alapítók meghatározó vonása, előfordul, hogy az alapító mint fő hatalmasság a családtagok és a vállalkozás életében is kontrollálatlanul hoz döntéseket.

Az alapító mint fő hatalmasság

Az interjúk tapasztalatai alapján a családi cégek alapítóira jellemző, hogy a családi és céges vagyont egyaránt sajátjukként kezelik. A második generáció tagjait sérti, hogy a közösen megszerzett javak felhasználása tekintetében nincs sem beleszólási, sem döntési joguk. Az alapítók jellemzően úgy tekintenek a céges vagyoni, mint saját személyes tulajdonukra, amelyről korlátlanul és önállóan rendelkeznek.

„Főleg az apám, mert ez az én fúrógépem, ez az én körfűrészem, amit nem ő használ saját kezűleg, de az az övé. Szóval ami a cégé, az az övé. De ami az övé, az nem a cégé. Hát, egyke volt.” (Építőipar, 15:42)

„[S]okszor azt láttuk, hogy ilyen öt-tízmillió forintok röpkeidő alatt [az alapító keresztberuházásokat eszközölt az általa preferált üzletágba] és nem tudtuk, hogy miből, és ez zavart minket. Most ez akkor a mi munkánknak a gyümölcséből lett megvásárolva? (...) Kiveszi a pénzt a cégből [az alapító] és elkölti másra, nem visszaforgatja.” (Webáruház, 24:50; 41:33)

Az anyagi javak felhasználásáról történő döntéseken túl az alapítók akarata több családi vállalkozás esetében az utódok tanulmányai tekintetében is döntő volt.

„[A]nnak idején édesapám is eldöntötte, hogy igazából mi a kijelölt út, hogy lehet menni az építőipariba vagy az építőipariba, és akkor mind a ketten mentünk az öcsémmel az építőipari szakközépbe, ami akkor úgy nem volt annyira jó érzés, de utólag abszolút nem bánom.” (Építőipar, 19:40)

„Mindannyian olyan irányban kezdtünk el tanulni, amerre édesapám nagyon szerette volna, ami így visszatekintve nem is baj.” (Fémipar, 34:45)

A vizsgált családi vállalkozások döntéshozatali folyamatában kiemelt szerepe van az alapítónak, akinek szerepe gyakran szinte diktatórikusnak tűnik.

„Van, hogy elővezeti, van, hogy mindenki hozzászól, ezt nem úgy kell elképzelni, hogy reggel nyolc óra, felkel mindenki, és akkor odaülünk négyen az asztalhoz és megbeszéljük, nem, hát ez így felvetődik egy téma, és akkor mindenki hozzászól, többnapos mérlegelés, akár többhetes, és akkor így kialakul szép lassan... A végső szót ő (az alapító) mondja ki mindig. Van, hogy meg sem hallgatja a véleményünket, megmondja, hogy lesz, ha nem tetszik, lehet menni...” (Logisztikai szolgáltató, 23:14)

„[L]egjobb elfogadni az alapítói döntést, felesleges bármilyen ellenállást tanúsítani...” (Egészségügyi szolgáltató, 08:48)

„Ezek szerint nálunk diktatúra uralkodik a vállalkozásban, azért, mert én mondom meg, ki, mit, hol, mint csinál, nyilván nem ilyen drasztikusan...” (Irodaellátó, 01:03)

Még azon megkérdezett családi vállalkozások esetében is, ahol a döntések egyeztetése konszenzusos módon zajlik, megjelenik az alapító erős végső döntéshozói szerepe.

„Megbeszéljük, hogy mi lenne a célszerű (...), de úgyis az édesapám hozza meg a végső döntést. Egyre ritkábban dönt a véleményünk ellen. És egyre többször kéri ki a véleményünket, mind a szakmai, mind a gazdasági döntésekben.” (Építőipar, 21:46)

„A döntéshozatalban sok minden ilyen ad-hoc, hogy beszélünk róla, beszélünk róla, ugyanazt beszéljük, ugyanazokat a köröket futjuk, aztán csak úgy megvalósul. Általában azok a döntések, amiket közösen, hárman hozunk meg, azok jók. (...) Végül ő (az alapító) az, aki kimondja a döntő szót.” (Webáruház, 33:37)

Az alapítói egyéniség, a vizsgált családi vállalkozások döntéshozatalai folyamatait erőteljesen áthatja. Még a közösen előkészített döntések esetében is a végső szó joga az alapítót illeti. Azon családi vállalkozásokban, amelyekben a generációk hosszú éveken keresztül az alapító teljhatalmú vezetése mellett dolgoztak együtt, a vezető visszavonulását követően felmerül a kérdés, hogy a korábbiaknak megfelelő stílusú vezető kinevezésével vagy a vállalkozás teljes irányítási-vezetési rendszerének átalakításával kívánának a jövőben működni.

Család – vállalkozás dilemma

A családi cégekben felmerülő örök probléma a család és a vállalkozás igényeinek és lehetőségeinek összehangolása. A vágyott harmóniai megteremtése néha kellemes, de jellemzően inkább kellemetlen, esetenként fojtogató helyzeteket eredményez.

Több interjú során felmerült a harmóniára való törekvés vágya és annak nehézségei. A kihívások megoldásában megjelenik a nők családi cégekben betöltött különleges szerepe is.

„A legnehezebb a család és a vállalkozás érdekeit folyamatosan összeegyeztetni.” (Fémipar, 26:39)

„Most, hogy ilyen kemény időszak van, elsőrangú, hogy harmóniát, konszenzust alakítsunk ki. De volt olyan időszak, amikor ez abszolút nem volt tudatos.” (Webáruház, 54:12)

„Édesapámnál abszolút a vállalkozás [az első], illetve hát a család is fontos neki, de ezt mi néha nem vesszük észre, neki a család is egészen biztos vagyok benne, hogy ugyanannyira fontos, mint a vállalkozás, csak ugye, amikor így előjönnek a dolgok, inkább mindig a vállalkozás érdekeit hozza ő fel. Édesanyámnak abszolút a család az első, hogy mindenki jól legyen, hogy mindenki meglegyen, hogy tanuljunk, hogy fejlődjünk, igazából ő egyengeti a jövőnket. És ilyen lelki problémákkal is inkább hozzá szoktunk fordulni. Édesapám az, aki így úgymond tud minket istápolni. Édesapám az, aki a vállalkozást nézi igazából.” (Fémipar, 33:50)

A családi vállalkozói lét pozitív hozadéka, hogy a közös szakmai érdeklődés erősítően hathat a családi kapcsolatokra.

„Nálunk, ha elmegyünk bárhova, például nyaralni, vagy egy orvosi vizsgálatra, valahova, akkor biztos, hogy valamilyen cukrászdában fogunk kikötni és akkor ott megnézzük az adott süteménykínálatot, ilyenkor mindenki választ egyet, de nem lehet egyformát, hogy mindenki meg tudja kóstolni a másikat. (...) Egy ilyen program nem 100%-ban a szakmáról szól, hanem egy kellemes időtöltés is, tehát nehéz így meghúzni teljesen a határokat.” (Cukrászat, 27:53)

Egy másik pozitívum lehet a vállalkozás által lehetővé tett rugalmas munkaidő-beosztás.

„Mindenkori akkor jön, amikor tud. Nyilván mindenki jön becsületesen, de családon belül van ilyen. Az egy másik helyzet, ha külsős dolgozik.” (Vegyszer–nagykereskedő, 08:11)

Vannak családi vállalkozások, ahol a céges és a családi ügyek közötti határok elmosódnak. Elsősorban a család alapvető értékeitől függ, hogy a konfliktusos helyzetekben a céges vagy a családi érdekek kerülnek előtérbe. Ha a vállalkozás az elsőszámú prioritás, az a családi kapcsolatokra hat negatívan, míg a családi érdekek előtérbe helyezése a céges teljesítményt rontja.

A vállalkozás érdekeinek előtérbe helyezése az egyes vállalkozó családoknál más-más mértékű dilemmákat vet fel.

„Mivel ebből élünk, [a vállalkozás] nyilván prioritást élvez. A munkáját elvégzi az ember és a családjára is próbál koncentrálni, ez egy kompromisszum nyilván.”

Nem érzem, hogy ez a konfliktus éles lenne.” (Vegyszer–nagykereskedő, 22:17)

„A család miatt tudtunk fejlődni ennyit, bármikor rendelkezésre állunk, de ez a család rovására is ment.” (Logisztikai szolgáltató, 12:59)

[Ha a nyaralás vagy beruházás között kell dönteni] „...hát akkor a gép, mert a gép fogja megtermelni a nyaralás árát.” (Építőipar, 21:21)

„Véleményem szerint kétfajta családi vállalkozás létezik: az egyik, ahol 'első az üzlet', és el tudják szeparálni a család ügyeit, és vannak a 'minden fölött a család biztonsága' jellegű családi vállalkozások. A miénk ez az utóbbi fajta családi vállalkozás. A béke kedvéért meghozunk olyan döntéseket, amelyek pénzügyileg nem állják meg a helyüket. Tehát ha kell, bukjon egy vállalkozási rész, csak ne legyen családi cirkusz, ne legyen családi perpatvar.” (Egészségügyi szolgáltató, 04:31)

Azokban a vállalkozó családokban, ahol a család jólléte, a családi béke a legfontosabb, annak akár pénzben is mérhető ára van.

„Tehát a család érdekeit nézzük, mivel itt az ilyen nagyobb volumenű projektekben mi dolgozunk benne effektíve, itt ugye a nyárra gondolok, akkor azért tudjuk a határainkat, tudjuk, hogy mit tudunk vállalni. Ezeket azért megcsináljuk, de ésszerű kereteken belül. Ha éreznénk, hogy fizikailag nem bíránk, mert már ki vagyunk merülve, egyértelműen hiába lenne az egy borzasztó jó lehetőség, akkor azt mondanánk, hogy akkor azt most elengedjük. Ha valami nem megy, azt nem erőltetjük.” (Cukrászat, 39:16)

„A családtagok túlságosan ki vannak emelve, van, aki tud a hatalommal bánni, normálisan kommunikálni egy munkavállalóval, van, aki nem tud.” (Egészségügyi szolgáltató, 12:30)

Egyik interjúalanyunk érzékletesen fogalmazta meg, mennyire bonyolult elkülöníteni a családi és a céges érdekeket.

„A család és a vállalkozás érdekeit nem lehet szétválasztani, legalábbis én nem tudom szétválasztani, mert elég nagy az összefonódás. Hogy most melyik a család érdeke, melyik a cégé. Ami a cég érdeke, az a családé is, meg fordítva is. Szinte egy és ugyanaz, mert ha a család nem működik jól, nem működik jól a cég sem. Meg fordítva se. Ha gazdasági nehézség lenne, vagy ilyen döntéshozatali problémák, az úgyis kihatna a családi működésre is.” (Építőipar, 21:07)

A család és a vállalkozás határainak megteremtése ugyanakkor nagyon fontos feladat. Negatív példaként álljon itt egy családi vállalkozás esete, ahol a céges érdekek egyértelműen uralják és felörlik a családot.

„Azt látni kell, hogy a családi vállalkozás a legrosszabb [vállalkozás típus]. Egyrészt a családon lehet a legtöbbet spórolni, kettő, hogy hétvége, szabadnap, ünnepnap, ilyen nincs. Táppénzt, szabadságot, betegszabadságot el kell felejtetni, és hát ez elég megterhelő, le kell mondjak mindenről, én például lemondtam a párkapcsolatról három éve teljes mértékben, mert arra nincs idő. Nincsenek közös családi alkalmak, mindig a munka, null-huszonegy, volt olyan, hogy nem volt Karácsony, másnap már menni kellett. Volt a születésnapom, most vagy három hónapja, azt nem tudtam megünnepelni. Látni kell, hogy milyen áldozatokkal jár.” (Logisztikai szolgáltató, 7:15, 10:30)

A család és a vállalkozás érdekei között történő folyamatos egyensúlyozás nehézségei szinte minden kutatásba bevont vállalkozásnál megjelentek. Az érzékelt nehézség nagyságát családdinamikai és a vállalkozás aktuális helyzetére, életciklus szakaszára vonatkozó tényezők is befolyásolták.

Szülői altruizmus

A szülői altruizmus két megnyilvánulási formája jelent meg az interjúk során. Egyrészt az utódok, gyermekek egyenlő kezelése anyagi és érzelmi értelemben; másrészt a második generáció kímélésére, támogatására irányuló törekvések formájában.

Gyermekek egyenlő kezelése

Az alapító gyermekeinek egyenlő kezelése más problémaként jelenik meg azokban a családi cégekben, ahol több gyermek van és közülük vannak, akik a családi cégben dolgoznak, míg mások egyáltalán nem, vagy csak elhanyagolható mértékben kapcsolódnak a vállalkozáshoz.

Egyik interjúalanyunk így nyilatkozott arról, hogy az alapító vállalkozásban szerepet nem vállaló gyermeke milyen módon részesül a cég által megtermelt javakból.

„[M]ost is felvettek negyven millió forint hitelt egy házra [az alapító vállalkozásban nem dolgozó fia és felesége], most az alapító alkalmazottai járnak oda munkaidőben segíteni a tatarozásban. Ez igazából zavarhatna minket [az alapító vállalkozásban dolgozó lányát és férjét], hogy olyan dologért kap pénzt, amiért idézőjelben mi dolgoztunk meg, de nem akarunk ennyire lealacsonyodni, hogy emiatt elkezdjük vitázni, vagy pereskedni, vagy bármilyen viszályt szítani. Ő is a fia, joga van adni neki a saját vagyonából.” (Webáruház, 28:01)

A családi vállalkozásban nem szükséges ahhoz tulajdonosnak lenni, vagy az ott folyó munkában részt venni, hogy egy családtag a megtermelt javakból részesüljön.

„[N]em tervezek neki [a lányának, aki nem vesz részt a vállalkozásban] tulajdonrészt adni, nem is tart rá igényt, meg az az igazság, erről még nem is igazán beszéltünk. Volt egy ilyen téma, hogy 10-20%-ot [adjunk], csak arra azt mondta, hogy 'Apa, azzal mit

csináljak?' Mondtam, hogy például, amikor osztalékot fizetünk, nem olyan rossz az. Neki nem kell, mondjuk elég, hogy ha fizetem helyette az albérltet, meg a rezsijét, minden költségét.” (Irodaellátó, 28:01)

Azokban az esetekben, amikor az alapító gyermekei mindannyian a családi cégben tevékenykednek, az egyenlő bánásmód és a különbségtétel gyakran nem pénzügyi, hanem érzelmi téren jelentkezik.

„Mindenki egy célért, egy közös nagy vagyoniért dolgozik, mindenkinek kutya kötelessége, hogy felelősséggel végezze a dolgát. Aztán ha valaki [második generációs családtag] elszúr valamit, valakire rászólnak, valakire nem szólnak rá. Ez megint csak a családi békének a megszavarása. Rám rám szólnak, mert rám rám lehet szólni, nem vagyok egy sértődős típus, a többiekre nem feltétlenül mindig szólnak rá.” (Egészségügyi szolgáltató, 09:39)

„Édesapámnak ez nagyon fontos, sőt ő annyira macacsul ragaszkodik ahhoz, hogy csak a család, hogy ha esetleg vannak párok, akkor néha megkéri, hogy ők ne jöjjenek, csak a család. Ebből szokott lenni konfliktus egyébként. Édesapám valamelyikünk párjával annyira kijött, hogy őt mindig elhívta, viszont a másikunkét meg nem. Ez szít konfliktusokat nálunk, nem is úgy, hogy nyilvánosan, hanem néha tabutéma. És én nem tudom, ha ezt nyíltan próbálnánk kezelni, akkor abból mi sülné ki.” (Fémipar, 35:45)

A második generáció kímélete

Több családi vállalkozásban jellemző, hogy az alapítók (szülők) igyekeznek kímélni, segíteni a második generációt (gyermekeket), gyakran akár a vállalkozás terhére is.

„Anyukám azért pártol engem a cégben, mert bejön a nő, a nagymama szerep, az, hogy nagyon szeretne unokát. Így, hogy nem járok sehova, nem tudok ismerkedni se, így gyakorlatilag tudja azt, hogy nem lesz gyereke se.” (Logisztikai szolgáltató, 8:53)

„[P]róbálom a gyerekeket önállóságra nevelni, ő szerzi a munkát, meg mindent, de a papírmunkát azt rám hagyja.” (Mérnöki iroda, 08:10)

A második generáció kivételezett helyzete a számukra biztosított anyagi javak mértékében és az esetleges elkövetett hibákért járó szankciók mértékében is megjelenik, összesen a valós munkateljesítménnyel kiérdemelt javadalmaszt a családi alapon nyújtott támogatással:

[az alapító a fiáról:]”Kap egy szerintem magas fizetést, meg hát anya is ad neki, apa is ad neki, de hát kinek adnák. Egyik kolléga nem úgy viselkedett, nem úgy dolgozott a cégnél, megkapta a felmondólevelét. De most a fiával hogy teszi ezt meg az ember?” (Irodaellátó, 35:03, 42:48)

Családi opportunizmus

A családi opportunizmus jellemzően a többgenerációs családi cégeknél tapasztalható jelenség. A család egyes ágai saját nukleáris családjuk érdekeit helyezik előtérbe a kiterjesztett család érdekeivel szemben. Legerőteljesebben az elvált, több családost alapítók esetében és azon családi vállalkozásokban jelenik meg, ahol az alapítók több gyermeke is a családi cégen belül képzei el a jövőjét. Az interjúk során a családi opportunizmus két megjelenési formáját tapasztaltuk: a családi vállalkozásból származó javak elosztását és a jövővel kapcsolatos aggodalmakat.

A családi vállalkozásból származó javak elosztása

A vállalkozó családokban elsősorban a váláshoz köthető problémaként merül fel, hogy a vállalkozás által termelt javakból az alapító családjai milyen mértékben részesüljenek, részesülhetnek. A régi és új családok közötti viszálykodás a (fél)testvérek közötti viszony megromlását is okozhatja.

*„A gyermekkorom arról szólt, hogy a mostoha-
anyám folyamatosan fejte apukámat, így nem ala-
kult ki az a családi viszony, testvéri viszony sajnos.”
(Logisztikai szolgáltató, 3:57)*

A második generáció családi vállalkozásba fektetett munkája során nem kizárólag a juttatott bérjövdelem okoz feszültséget. A tisztázatlan utódlási folyamat, a jövőbeli tulajdonviszonyok tervezetlensége és rendezetlensége feszültséget generálhat a testvérek kötözött. A gyakran követett 'mindenki egyenlő tulajdonrészt kap a vállalkozásban' szemlélet általában a cégért maguk által vélten vagy valós módon legtöbbit tevő utód(ok) számára igen nehezen elfogadható megközelítés.

*„[S]zóba került ez a sok eredmény, ami nagyon jó,
de most már az egyéni érdekekre kellene koncent-
rálni. Eddig csak a családért dolgoztam, de nekem
ezzel az a problémám, hogy három gyerek van. Én
120 százalékon húzok, öcsém 60, húgom 10 száza-
lékosan dolgozik, akkor ez aránytalan, hogy végül
mindenki ugyanúgy fog belőle részesedni. És ezt
valamilyen szinten jogosnak is tartom, meg nem is,
mert ők azt mondják, három gyerekük van, egyen-
lően kell, én pedig azt mondom, nem húz ugyanúgy
mindenki, ahogy kellene. És én erre mondtam ezt,
hogy jó, akkor én fogom, elmegyek egy munkahe-
lyre, ami pedig csúnya és számító, de a végén min-
denki egyenlő, hogy ha kapni kell esetleg valamit.”
(Logisztikai szolgáltató, 38:24)*

Problémát jelent, hogy a KKV-szektor családi vállalkozásai körében a tulajdonosi jogosítványok és a kapcsolódó osztalékágon szereshető jövdelem nem tekinthető bevett gyakorlatnak. A vállalkozás ügyeibe történő döntéshozatal és jövdelemszerzés feltétele a cégben történő munkavállalás.

„Aki dolgozik, az részesül bérben, aki nem dolgozik

*az nem. Ilyen nincsen, hogy tulajdonos és tulajdon
utáni jövdelem, osztalék vagy ilyesmi. Amit a cég
termel, az a cégben is marad.” (Vegyszer–nagyke-
reskedő, 17:08)*

*„Ha eddig nem vett részt benne, nem küzdött érte,
akkor [a mostohatestvér] később ne is várja a részét
belőle. Ez csúnyán hangzik, de így van szerintem.”
(Logisztikai szolgáltató, 04:30)*

A második generáció színre lépésével a családi vagyon inkább felaprózódni látszik, a családi ágak mindegyike próbál saját különálló vagyont építeni, nem törekszenek a családi vagyon közös kezelésére, egyben tartására.

*„[V]an egy családi cég és van három különálló csa-
lád. Ez a három család maximálisan megpróbálja
külön kezelni a pénzügyeit és a vagyoni dolgait.”
(Egészségügyi szolgáltató, 21:12)*

A családi vállalkozásokban a jövdelem és a vagyon elosztása során nehézséget okoz annak elkülönítése, hogy mi az, amit a családtagok családi alapon kapnak, és mi az, ami a vállalkozásban nyújtott teljesítményük alapján illeti meg őket. Jellemzően kiforratlan, hogy a családi cégben való tulajdonrészhez milyen jogok és kötelezettségek kapcsolódnak. Az újonnan létrejövő családi ágak általában saját, elkülönülő vagyon létrehozására törekszenek. A vizsgált vállalkozások körében nem mutatkozott kifejezett törekvés a megszerzett vagyoni elemek generációkon át történő közös kezelése, egyben tartása.

Jövőbeli aggodalmak

A jövőbeli aggodalmak fő forrásai a tervezetlen utódlás, illetve, hogy a második generáció tagjai úgy érzik, a jövőben rájuk váró felelősségvállaláshoz képest megkímélik őket, így nem tudnak rá felkészülni.

*„Ha nem lesz lealapozva a cégátadás, nem lehet
tudni, hogy a marakodásból kifolyólag marad-e eb-
ből valami.” (Egészségügyi szolgáltató, 32:20)*

*„Ki sem tudjuk próbálni azt, ha mondjuk holnaptól
egy ilyen komoly családi vagyon van rám bízva, ké-
pes vagyok-e fizikálisan, lelkileg, tudásban ennek az
irányítására. Remélem, én profibban fogom ezt csi-
nálani.” (Egészségügyi szolgáltató, 32:40)*

A második generációt a testvérekkel való közös munka is aggodalommal töltheti el. A kooperációt kontrollált körülmények között ugyan már próbálgatják, de nyitott kérdés, hogy a „szülői felügyelet” nélkül is képesek lesznek-e az együttműködésre.

*„Én attól félek a jövőben ilyen vagyoni kérdé-
sekben, hogy teljesen más az értékítéletünk és a
szemléletmódunk nekem és bátyámnak. És én nem
tudom, hogy ez a későbbiekben hogy fog kimutat-
kozni. Őrá inkább az jellemző, hogy ilyen hedonis-*

ta típusú, én meg szeretek tényleg mindent tudni, hogy mi mennyi, hogyan, előre gondolkodni, mit hogyan takarítsunk meg, vagy ilyesmi. Ezért tartom fontosnak, hogy különböző döntéseket behatóra vizsgáljunk, hogy [milyen döntést] ki hozhat meg.” (Fémipar, 28:20)

A családívállalat-kormányzás gyakorlati megjelenése

A családi vállalkozások irányítása során felmerülő problémák kezelésére a fejlett piacgazdaságok családi vállalkozásaiban alkalmazott családívállalat-kormányzási eszközök jelenthetnek megoldást. A 10 vizsgálatba vont családi vállalkozásból négyben hallottak már a családívállalat-kormányzásról. Ennek ellenére kialakított működő rendszerrel egyik cég sem rendelkezik. Van, ahol nem tartják indokoltnak egy ilyen típusú irányítási rendszer bevezetését, van, ahol úgy vélik, ezen megoldások kevésbé illeszkednének a család dinamikájához:

„Hallottunk családi alkotmányról, családi irodáról, de nem merült fel, hogy számunkra is hasznos lenne. Hogy is mondjam, ez a kis magyar valóságában végül is működik nélküle.” (Építőipar, 23:50)

„Nincs nálunk ilyen, hogy családi alkotmány, családi fórum, mi ennél spontánabbak vagyunk (nevet).” (Vegyszer-nagykereskedő, 24:01)

Néhány családi vállalkozásban próbálkoztak a különböző kormányzási folyamatok bevezetésével, ám sikeres bevezetésről és gyakorlattá válásról egyik cég sem számolt be. A kialakuló folyamatok elsikkadásához egyes esetekben a felszínre kerülő konfliktusok, míg más esetekben alacsony hatékonyságuk vezetett.

„A családi kupaktanács, családi gyűlések három éve bezáródtak, voltak ilyen-olyan konfliktusok, ezek ezzel megszakadtak.” (Egészségügyi szolgáltató, 24:30)

„Nincs családi alkotmány, nincs családi tanács, nincs családi fórum. Voltak kezdeményezések, elbuktak, a cégvezető unalmasnak találta ezeket, vagy nem tudott feladatokat kitalálni, vagy valamilyen formában még hozzá kell nekik szokni, edződni ezekhez a fajta modern dolgokhoz, hogy nem magukban hozzák meg csak a döntéseket.” (Webáruház, 27:43)

„Volt ilyen összeülés egy időben, de igazából nem volt hatékony, tulajdonképpen folyamatos a dolog a mindennapokban. Reggel bejöttünk és nem tudom, így nyolc és negyed kilenc között megbeszéltünk mindent és döntöttünk valahogy, vagyis nem döntöttünk, én mondtam, hogy lehet így kellene, és ő mondta, igen lehet, jobb lesz úgy, és így lett. Amikor aktuális a probléma, akkor beszélünk róla.” (Vegyszerkereskedő, 23:32)

Az utódlási folyamat elindulása, különösen, ha több családon belüli utód kezd közösen dolgozni a cégben, vélhetően serkentőleg hat a családívállalat-kormányzás alapjainak letételére.

„[M]ost nőttünk fel odáig bátyámmal főleg, és a közepső húgommal, aki a műszaki egyetemen tanul, hogy már tudunk úgy a céges dolgokról beszélni, hogy mi már a mai dolgok szerint látjuk. Kicsit más a rálátásunk, mint apukánknak és most egyébként pont ezt készülünk majd megbeszélni, mi is ilyen családi tanács keretein belül, hogy akkor most mik legyenek a közös irányok, meg hogy akkor miben, hogyan menjünk tovább közösen. Igazából itt jön, ki, hogy édesapám így eddig csinálta valahogy és mi ebbe próbáltunk bekapcsolódni, de megláttunk nagyon sok olyan területet, amit mi már most a mi rálátásunkkal másképp csinálnánk. Igazából ezt kellene most megbeszéljünk.” (Fémipar, 07:04)

Annak ellenére, hogy számos családi vállalkozásnak vannak ismeretei a családívállalat-kormányzás módszereiről, esetleg már próbálkoztak is az alkalmazásukkal, ezeket kevésbé hatékonynak és feleslegesnek ítélik. A második generáció nagyobb nyitottságot mutat ezen technikák alkalmazása iránt, különösen azon családi vállalkozásokban, ahol a második generáció több tagja dolgozik közösen a cégben.

Következtetések, javaslatok

Kutatásunk során igyekeztünk megtudni, hogy a klaszszikus megbízó-ügynök problémák megjelenése jellemző-e a magyar mikro- és kisméretű családi vállalkozások kormányzása során. A lefolytatott interjúk tapasztalatai ellentétesek Fama és Jensen (1983) álláspontjával, miszerint a családi vállalkozások egyik előnye, hogy az ügynöki költségek alacsonyabbak, vagy akár nem is léteznek. Vizsgálatunk Schulze és szerzőtársai (2001) és Chrisman és szerzőtársai (2007) eredményeit erősíti meg, miszerint az ügynök probléma a családi vállalkozásokban is jelen van. A vizsgált mikro- és kisvállalkozói körben az ügynök probléma gyakorlati megjelenéseként a nem családtag alkalmazottak esetében a vállalkozás sikeres működése melletti elkötelezettség hiánya, a szakmai bizalmatlanság és az üzlet etikátlan megszerzésétől való félelem azonosíthatók. Megfontolásra érdemes jövőbeli kutatási irány, a családi vállalkozások megbízó-ügynök problémára adott válaszána értékelése, mi a jellemzőbb, a befelé, család felé történő fordulás (kulcsfeladatokat csak családtagok végezhetnek), vagy a professzionalizálás, továbbá, hogy a választott irány, milyen hatással van a vállalkozás növekedési potenciáljára, versenyképességére.

A nemzetközi szakirodalomban leírt családi vállalkozásokra jellemző ügynöki konfliktusok: az önkorlátozás, a szülői altruizmus, a családi opportunizmus (Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005) a magyar családi vállalkozások esetében is tetten érhetők. Az önkorlátozás megjelenési formái az alapító szinte korlátlanul tekinthető

hatalma és a családi vállalkozások életét végig kísérő örök küzdelem a család és a vállalkozás egyensúlyának megteremtéséért. Az alapítók teljhatalma nem kizárólag a céges ügyekre terjed ki, hanem családi vonatkozásban is érvényesül, például a továbbtanulási döntések meghozatala során. A jövőre vonatkozó lehetséges kutatási irányként rajzolódik ki annak vizsgálata, a második generáció hogyan értékeli az alapítók interjúk során tapasztalt erőteljes hatalomgyakorlását, ez vezet-e konfliktusokhoz, amennyiben igen, hogyan kezelik őket, van-e hatásuk a jövőre vonatkozóan?

A család és a vállalkozás érdekeinek összehangolása számos ponton nehézséget jelent a vállalkozó családok számára. A céges sikerek háttérben gyakran állnak családi áldozatok (testi és lelki egészséget veszélyeztető mértékű munkavégzés). Ugyanakkor a harmonikus munka-magánélet egyensúlyhoz a vállalkozói életforma hozzá is tud tenni, a közösen eltöltött idő és a rugalmas munkaidőbeosztás által. Jellemzően a család hölgy tagjai tesznek sokat az egyensúly megteremtéséért, akik pontos szerepének vizsgálata érdekes további kutatási irány.

A szülői altruizmus interjúk során tapasztalt gyakorlati megjelenésének formái a gyermekek érzelmi és anyagi értelemben vett egyenlő, illetve egyenlőtlen kezelése az alapító generáció törekvése a második generáció kíméletére. A tapasztalt jelenségek felvetik az indokoltságát a családi vállalkozásokon belüli testvérkonfliktusok megjelenési formáinak és hatásainak mélyebb vizsgálatának.

A családi opportunizmus, a családi ágak nukleáris családjának előtérbe helyezése a kiterjesztett család érdekeivel szemben, a vizsgált vállalkozásoknál legélesebben az elvált alapítók esetében jelent meg. Érdekes jövőbeli kutatási irányként körvonalazódik a válás hatása a családívállalat-kormányzás eszközeinek bevezetésére és alkalmazásuk hatékonyságának értékelése.

Annak ellenére, hogy kutatásunk során a vállalat-kormányzás eszközeinek használatát generáló megbízó-ügynök probléma számos klasszikus és családi vállalkozás specifikus megjelenési formáját azonosítottuk, a megkérdezett családi vállalkozások inkább elutasítók használatukkal szemben. A családívállalat-kormányzásban rejlő lehetőségek kihasználása iránt a második generáció mutat nyitottságot.

Kutatásunk rávilágított, hogy habár a családívállalat-kormányzás a magyar családi cégek körében még gyerekcipőben jár, a problémák, amelyek megoldásában a családívállalat-kormányzás eszköztára jelenthet segítséget jelen vannak a hazai mikro- és kisméretű családi vállalkozások mindennapjaiban, ami indokolja a téma további, mélyebb feltárását, a kormányzási folyamatok kialakulásának nyomon követését.

Felhasznált irodalom

- Aaken, D., Katja Rost, K. & Seidl, D. (2017). The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms, *Long Range Planning*, 50(6), 826-839, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.002>.
- Babbie, E. (2003). A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Magyarország: Balassi Kiadó.
- Bálint, A. (2004). Hogyan tovább kis és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. *Vezetéstudomány*, 35(Különszám), 67-72.
- Bálint, A. (2006). *Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Bogáth, Á. (2018). A controlleri szerep a KKV családi vállalkozásoknál. *Controller Info*, 6(3), 12-15.
- Bogdány, E., Szépfalvi, A. & Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 72-85. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.02.06>
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E. & Castrillo, L.A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 20(3), 99-213. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00095.x>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cater, J. J. & Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms, *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 217-228, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.001>.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Litz, R. (2003). A unified system perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18, 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.011>.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Csákné Filep, J. (2012a). Családi vállalkozás, avagy a profitkergetés nélküli nyereségtermelés receptje. *Valóság*, 55(7), 36-44.
- Csákné Filep, J. (2012b). A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43(9), 15-24.
- Csákné Filep, J. & Karmazin, Gy. (2017). A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések. *Prosperitas*, 3, 7-32.
- Csákné Filep, J., Kása, R. & Radácsi, L. (2018). Családívállalat-kormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(9), 46-56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>
- Czakó, Á. (2011). *Szervezetek, szerveződések a társadalomban: Szervezetszociológiai jegyzetek*. Budapest: BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet. Ret-

- rieved from https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_01_Czako_Agnes_Szervezetek_szervezodesek_a_tarsadalomban-Szervezetszociologiai_jegyzetek/index.html
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
<https://doi.org/10.1086/467037>
- Filep, J. & Szirmai, P. (2006). A generációváltás kihívásai a magyar KKV-szektorban. *Vezetéstudomány*, 37(6), 6-24.
- Gere, I. (1997). *Családi vállalkozások Magyarországon* (kutatási zárótanulmány). Budapest: SEED Alapítvány.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton M. M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Greenwood, R. (2003). Commentary on: „Toward a theory of agency and altruism in family firms”. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 491-494.
[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00056-9](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00056-9)
- Ip, B. & Jacobs, G. (2006). Business Succession Planning: A Review of the Evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.
<https://doi.org/10.1108/14626000610680235>
- Kása, R., Radácsi, L., Csákné Filep, J. (2017). *Családi vállalkozások Magyarországon*. Budapest: BGE Budapest LAB Working Paper Series 4-2017. Retrieved from <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>
- Kása, R., Radácsi, L., Timár, G., & Zsigmond, Sz. (2018). *Családi vállalkozások mentorálása*. Budapest: BGE Budapest LAB Working Paper Series 5-2018. Retrieved from <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/06/WP-5-2018.pdf>
- Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a KKV-szektoron belül. *Statistikai Szemle*, 97(2), 146-174.
<https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Konczosné Szombathelyi, M. & Kézai, P. (2018). Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 3, 48-76.
https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_3
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y. & Dino, R.N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
<https://doi.org/10.1002/job.307>
- Makó, Cs., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring ‘Socio-emotional Wealth’ (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 53-67.
<https://doi.org/10.1177/2393957517749708>
- Málovics, É. & Vajda, B. (2011). Vezetés és kultúra a családi vállalkozásokban: Szakirodalmi összefoglaló. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásra Közleményei*, 3(1-2), 215-221. Retrieved from http://acta.bibl.u-szeged.hu/31877/1/vikek_005_006_215-221.pdf
- Mosolygó-Kiss, Á., Csákné Filep, J. & Heidrich, B. (2018). Do first swallows make a summer? – On the readiness and maturity of successors of family businesses in Hungary. Budapest: BGE Budapest LAB Working Paper Series 6-2018. Retrieved from https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1_zart.pdf
- Morck, R. & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382.
<https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>
- Nábrádi, A., Bárány, L. & Tobak, J. (2016). Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban: Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás*, 5, 427-461.
- Németh, K. & Dőry, T. (2019). Influencing factors of innovation performance in family firms – Based on an empirical research. *Vezetéstudomány*, 50(5), 58-71.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.05.06>
- Németh, K. & Németh, Sz. (2017). A vezetői számveté- li és controlling módszerek alkalmazása és szerepe a családi vállalkozások működtetésében, utódlási folyamatainak sikeres menedzselésében - egy empirikus felmérés tapasztalatai. *Controller Info, Különszám*, 213-229.
- Németh, K. & Németh, Sz. (2018). Professzionizálódo családi vállalkozások Magyarországon, *Prosperitas*, 3, 24-47.
http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_2
- Noszkay, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 5(6) 64-72.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- Reisinger, A. (2013). Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 44(7-8), 41-50.
- Robb, A. J., Shanahan, Y. P., & Lord, B. R. (2006). Ernest Adams Ltd: the demise of a family business. *Accounting History*, 11(3), 357-379.
<https://doi.org/10.1177/1032373206065866>
- Sántha, K. (2017). A trianguláció-típológiák és a Maxqda kapcsolata a kvalitatív vizsgálatban. *Vezetéstudomány*, 48(12), 33-40.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2017.12.04>
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. & Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationship in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473 – 490.
[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00054-5)
- Scharle, Á. (2000). Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 47(3), 250-274. Retrieved from <http://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00058/pdf/scharle.pdf>

- Thaler, R. H. & Shefrin, H. M. (1981). An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy*, 89(2), 392–406.
<https://doi.org/10.1086/260971>
- Vallejo-Martos, M. C. (2016). Institutionalism and the Influence of the Cultural Values of the Family Subsystem on the Management of the Small-Medium Family Firms. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(1), 119–137.
<https://doi.org/10.1002/sres.2304>
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467–485.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00519.x>
- Wieszt, A. (2015). A család hatása az egyén értékészletére: családterápiás alapú kutatás családi vállalkozásokban. *Köz-Gazdaság*, 10(1), 153-174.
- Wieszt, A. & Drótos, Gy. (2018). Családi vállalkozások. In Kolosi, T., & Tóth, I., Gy. (eds.), *Társadalmi Riport 2018* (pp. 233-247). Budapest, Magyarország: TÁRKI. Elérhető: http://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/233-247_wieszt_drotos_Csaladi_vallalkozasok_Magyarorszagon.pdf
- Wang, Y., Ahmed, P. & Farquhar, S. (2007). Founders versus descendants: The profitability, growth and efficiency characteristics comparison in the UK small and medium sized family businesses. *Journal of Entrepreneurship*, 16(2), 173-195.
<https://doi.org/10.1177/097135570701600203>