

A GONDOSKODÓ ELMÉLET MEGJELENÉSE A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN APPEARANCE OF STEWARDSHIP THEORY IN FAMILY BUSINESSES

A szerzők célja, hogy bemutassák egy a hazai szakirodalomban még kevésbé ismert, de fontos menedzsmentelmélet alkalmazhatóságát a családivállalkozás-kutatásban. A közismertebb ügynökelmélet (agency theory) hiányosságaira reagálva jelent meg a gondoskodó elmélet (stewardship theory) a menedzsment területén. A gondoskodó elmélet jellemzőit a családi vállalkozások szemszögéből mutatják be. Kvalitatív kutatással esetpéldákon keresztül vizsgálták a magyarországi családi vállalkozások vezetőivel készített interjúkban a gondoskodó elmélet összetevőit. A vizsgált vállalkozások különböző területeken működnek, irányításukban még az alapító generáció is részt vesz valamilyen formában. Ennél fogva alacsony komplexitású családi vállalkozásoknak tekinthetők. Elemzésük alapján az interjúkban a gondoskodó elmélet összetevői egyértelműen megjelennek. Véleményük szerint a gondoskodó elmélet alkalmazása hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalkozáskutatások számára biztosított keretet árnyalja Magyarországon.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, gondoskodó elmélet, grounded theory, esetpéldák

The authors' goal is to present the applicability of stewardship theory in family business research through case studies. Stewardship theory appeared as a reaction to the weaknesses of the well-known agency theory in the field of management. The authors present stewardship theory from the viewpoint of family business research. They gathered evidence from interviews in Hungarian family firms that are still under the influence of the founders. Therefore, these are low-complexity family firms. The results show that the elements of stewardship theory are represented clearly in the text. So, the authors recommend this theory as a framework for further qualitative studies of family businesses in Hungary.

Keywords: family business, stewardship theory, grounded theory, case studies

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Farkas Gergely^a (farkas.gergely@eco.u-szeged) egyetemi tanársegéd; Dr. habil. Málovics Éva^a (malovics@eco.u-szeged.hu) egyetemi docens

^a Szegedi Tudományegyetem (University of Szeged) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 04. 28-án, javítva: 2021. 06. 16-án és 2021. 07. 15-én, elfogadva: 2021. 07. 17-én.
The article was received: 28. 04. 2021, revised: 16. 06. 2021 and 15. 07. 2021, accepted: 17. 07. 2021.

A családi vállalkozás világszerte és magyar viszonylatban is domináns vállalkozási forma, az országok gazdaságában jelentős szerepet töltenek be, számukat azonban egységesen elfogadott definíció hiányában főként becsülni szokták. Vannak szigorúbb és megengedőbb definíciók a tulajdoni megoszlás és a családtagoknak a menedzsmentben való részvétele alapján (Astrachan & Shanker, 2003). „Általánosan elfogadott definíció hiányában gyakran a kutatást végzők meggyőződése és lehetőségei formálják a meghatározást, mely esetenként így rendkívül szubjektívvá válhat” (Kása et al., 2019, p. 6). Ez a határesetek te-

riületén jelentkező pluralitás azonban nem gátolhat abban, hogy az egyértelmű esetekkel kapcsolatban előre mozdítsuk a területen folyó kutatásokat.

A magyar helyzetet tekintve nagy előrelépést jelentett az utóbbi években két vizsgálat. Az első Drótos és társai (2019) reprezentatív kérdőíves felmérése, melynek eredményei szerint a vizsgált vállalatok 64-86%-a családi, amely arány méretkategóriánként változik; a vállalati méret csökkenésével a családi cégek aránya növekszik. Ebben a felmérésben a kutatók három tényezőt vizsgáltak a családi vállalatnak minősülés terén: „azt, hogy a

cég családi vállalként tekint-e önmagára, létezik-e domináns családi kontroll a cégnél, és a családi tulajdonhányad eléri-e a legalább 50%-os arányt. Ha a válaszadó cég legalább az első két feltételt, vagy legalább a harmadik feltételt teljesítette, akkor családi cégnek tekintettük őket, és beemeltük az adatbázisba” (Drótos et al., 2019, p. 3). A mi esetpéldáinkban szereplő vállalkozások is megfelelnek mindhárom feltételnek. A második (Kása et al., 2019) számos definíciót összehasonlítva adott becslést a 3-99 főt foglalkoztató hazai vállalkozásokra statisztikai adatok alapján, ami szerint a családi vállalkozások aránya 57-66 százalék.

A fentiek tükrében és amennyiben elfogadjuk, hogy e vállalkozási formának vannak olyan jellegzetességei, amelyek eltérnek a nem családi vállalkozásoktól, akkor érdemes foglalkozni az ezen vállalkozásokra jellemző működéssel. Tanulmányunkban olyan családi vállalkozásokat vizsgáltunk, melyek alacsony komplexitásúnak tekinthetők, azaz még az alapítók nem adták át teljes mértékben az irányítást egy új generációnak (Simon et al., 2012). Napjainkban Magyarországon az ismert történelmi okok miatt ez a váltás zajlik tömegesen azon cégek körében, amiket a rendszerváltás környékén alapítottak (Csákné Filep, 2012a).

A tanulmány két módon járul hozzá a hazai kutatások fejlődéséhez. Elsőként a hazai kutatásokban még újdonságnak számító gondoskodó elméletre (stewardship theory) hívjuk fel a figyelmet. A hazai szakirodalomban gondoskodó elméletként már megemlítették korábban, ezért mi is így használjuk a továbbiakban. „A családi vállalkozásokkal kapcsolatos domináns elméleti megközelítés, az ügynökelmélet mellett, megjelent a gondoskodó elmélet, ami több tekintetben az ügynökelmélet antitézise és javarészt pszichológiai megalapozottságú” (Csákné Filep, 2012b, p. 41). Míg az ügynökelmélet a közgazdaságtan területén született, addig a gondoskodó elméletnek a szociológiában és a pszichológiában vannak a gyökerei (Hernandez, 2012). A családi vállalkozások esetében, ahol a család és a vállalkozás rendszerei összefonódnak, ott egy ilyen megközelítés beemelése a gazdasági magyarázatokba szinte elengedhetetlen (Pieper, 2010). Második hozzájárulásunk egy kvalitatív kutatás alapján három esetpéldával annak bemutatása, hogy a gondoskodó elmülethez köthető viselkedések hogyan jelennek meg a családi vállalkozókkal készített interjúk alapján a gyakorlatban.

A kutatás kezdetén a megválaszolni kívánt kérdés annyi volt, hogy milyen a családíságra jellemző tényezőket tudunk azonosítani a családi vállalkozókkal készített interjúkban GT módszerrel. Az elemzés során, mivel e tényezők túlnyomórészt egy szakirodalomból ismert elméleti keretbe illeszkedtek, ezért kérdésünket úgy módosítottuk és pontosítottuk, hogy: hogyan jelennek meg a gondoskodó elmélet összetevői a családi vállalkozók gondolkodásában? Ehhez tanulmányunkban előbb bemutatjuk a gondoskodó elmélet alapjait hangsúlyt helyezve az elemzésben is használt Miller és társai (2007) által leírt tényezőkre. Terjedelmi korlátok miatt viszont az elméleti rész, bár újabb kutatásokat szükség szerint említ, de nem terjed ki a gondoskodó elméletet utóbbi években használó

kutatások részletes bemutatására vagy meta elemzésére. A tanulmány második felében számos idézettel alátámasztva mutatunk rá a gondoskodó elmélet megjelenésére családi vállalkozások esetpéldáiban.

A gondoskodó elmélet

Ez az elmélet is rendelkezik filozófiai gyökerekkel (Lamberts, 1997), de a menedzsment területén Donaldson és Davis vezették be a köztudatba, akik már 1989-ben felvetették egy konferencián és elkezdték megalapozni (Donaldson, 1990), majd 1991-ben már teljesen egyértelműen az ügynökelmélettel szembe állítva (Donaldson & Davis, 1991) tették le az alapokat. Az üzleti világban pedig az USA-ban akkoriban ismert tanácsadó, Peter Block tette népszerűvé, akinek könyve 1993-ban jelent meg először a témában (Block, 2013).

Az ügynökelméletől eltérően, ahol az ügynök és a megbízó homo oeconomicus módjára egyedül a saját hasznát keresi, a gondoskodó elméletben előtérbe kerülnek a jó gazdálkodást, a vállalati vagyonról való gondoskodást hangsúlyozó szempontok. Tehát a vezetőnek ebben az esetben a célja jó munkát végezni, a vállalkozás érdekeit követő gazdálkodást folytatni (Donaldson & Davis, 1991). A gondoskodó vezető (steward) nagyobb hasznosságot tulajdonít a szervezeti érdekeknek, mint a saját érdekeinek. Ezzel a megbízó jelentősen csökkentheti a tranzakciós költségeit az ügynökkel kapcsolatban. Ez azonban egy olyan bizalmi kockázatvállalást igényel, amire nem minden megbízó hajlandó. Ezért később (Davis et al., 1997) a kutatók hangsúlyozták, hogy ez nem egy jobb elmélet, hanem egy alternatíva a korábbi szemlélethez képest, ahol az egyetlen lehetőség az a priori önérdekkövetés feltételezése. A szervezeti érdekek követése nem kizárt akkor sem, ha a tulajdonos és az ügyvezető külön személy, de azért terjedhetett el igazán a családívállalkozás-kutatásban, mert a részt vevő felek között a kapcsolatok szorosak, és egyazon szociális hálózhoz tartoznak. Ezáltal a legtöbb esetben vagy személyi azonosság, vagy kellő bizalom van egy ilyen működéshez (Chrisman et al., 2003).

Donaldson és Davis (1991) azt is hangsúlyozza, hogy amennyiben azonos a vezető és a tulajdonos, akkor is érdemes a vezető számára az alapfizetés mellett hosszú távon is motiváló csomagot biztosítani. Ennek formája közelebről nem meghatározott. Történhet akár bónusz, célprémium, osztalékrészesedés, vagy egyéb formában is. A családi vállalkozásokban az érdekhordozók bevonása sok esetben nem ilyen formális. Nem rögzít a szerződésben előre a családfő szebb „karácsonyi ajándékot”, ha jól teljesít a cég. Viszont mivel a vállalkozáshoz szorosan kötődik az egész család jóléte és becsülete, ezért a családtagok elkötelezettek lesznek a szervezeti célok iránt (Le Breton-Miller & Miller, 2009).

A vállalkozás a vezető számára személyes és szakmai célok eléréséhez vezető út is egyben, különösen igaz ez a családi vállalkozókra, ahol az egész családi közösség kihasználhatja ezeket a lehetőségeket (Gómez-Mejía et al., 2007). A helyi szociális közösségbe is jelenthet státuszt, de legalábbis megkülönböztető ereje van a családi vállalko-

záshoz tartozásnak, ami szintén növelheti az összetartást (Sirmon & Hitt, 2003). Szintén a hosszú távú szempontokat erősíti az öröklés, aminek során az utódra nemcsak a tudást, hanem minden vállalati erőforrást a lehető legjobb állapotban szeretnének átadni a vezetők (James, 1999).

Nemcsak egy egyirányú kontrolláló, jutalmazó viszony létezik, mint az ügynökélet esetén, hanem a csoportérdeket előtérbe helyező szociális kontextus alakul ki, ami az aktorok kognitív és affektív állapotán alapul. A hosszú távú szemlélet miatt pedig nem egy altruista szövetségről van szó, ahol időnként egyes tagok érdekeit más tagok a saját érdekük elé helyezik, hanem a generációk közötti reciprok folyamatról. A következő generációnak mindenki jó állapotban akarja továbbadni az erőforrásokat, amit a következő generáció nem az előző tagjainak hálál meg hasonló gondoskodó viselkedéssel, hanem az utána következőnek (Wade-Benzoni, 2002).

Hernandez (2012) szerint is fontos, hogy a gondoskodó elméletre ne úgy tekintsünk, mint az ügynökéletet kizáró alternatíva. Inkább egy kontinuumról beszélhetünk, ahol a hosszú távú folyamatok abba az irányba hatnak, hogy a kontrolláló szemlélet helyett egyre inkább a közös felelősségvállalás kerül előtérbe. Azonban időről-időre az egyéni érdekek előtérbe kerülése sem zárható ki.

Davis és társai (1997) kezdetben azokat a tényezőket mutatták be, amelyek a gondoskodó elmélet és az ügynökélet szemléletbeli különbségeit hangsúlyozták. Neubaum és társai (2017) ezalapján mérőeszközt dolgoztak ki a gondoskodó klíma szervezeti szintű mérésére, amelynek szerintük hat jellemzője van: intrinzik motiváció, azonosulás a szervezettel, a hatalom személyes formáinak alkalmazása, kollektívizmus, alacsony hatalmi távolság, részvételorientáltság. Ezek a skálák a meglévő kérdéssorok összeolvasztásával és az új eszköz validálásával jöttek létre.

Miller és társai (2007) már a gondoskodó elmélet olyan modelljét alkották meg, ami három kiemelkedően fontos összetevőt és azok elemeit határozza meg. Az első a folyamatosság, ami biztosítja a vállalkozás hosszú távú fennmaradását a családtagok javára. A második a szervezeti kultúra, ami motivált és elkötelezett alkalmazottak közösségének kialakítására törekszik. A harmadik pedig az erős kapcsolatok kialakítása a külső érdekhordozókkal, különösen a fogyasztókkal, mert ezek a kapcsolatok segítenek a válságok átvészelésében.

Miller és társai (2007) szerint három féle viselkedés tartozik a hosszú távú célok követéséhez, a folyamatosság biztosításához. Az első a hosszú távú gondolkodás, ami a következő generáció érdekeit is figyelembe veszi. Ennek hatása lehet, hogy a családi vállalkozások kevésbé növekedésorientáltak, konzervatívabb befektetési stratégiát követnek, de ezzel egy időben mégis többet fordítanak kutatásra és fejlesztésre, innovációs folyamatokra, mert tisztában vannak vele, hogy ezek a hosszú távú túlélést segítik, és kevésbé kötik meg a kezüket a rövid távú üzleti mutatók. A második elem a piaci hírnév, ami szintén a hosszú távú stabilitást segíti azáltal, hogy növeli a vevők lojalitását, és válságos időszakokban is segít megőrizni a piaci részesedést. A hírnév megőrzése érdekében a gon-

doskodó vezetők által vezetett vállalkozások a termékeikről is tényszerűbb, megbízhatóbb információkat adnak. Végül fontos még a piaci részesedés növelése, ami azért emelkedik ki a számos növekedési tényező közül, mert szintén a hosszú távú fennmaradást segíti elő.

A második összetevő a szervezeti közösség. Számos cég törekszik arra, hogy motivált és elkötelezett alkalmazottai legyenek, amihez a gondoskodó elmélet menedzsmentszemlélete hozzásegíthet, de Miller és társai (2007) itt is kiemelik a családi vállalkozásokra vonatkozó sajátosságokat. Az általuk idézett kutatások szerint a családi vállalkozások több és szélesebb körű képzés segítségével biztosítják, hogy a menedzsment és az alkalmazottak is felkészülten várják az előre nem látható kihívásokat. Az alkalmazottak szerepe és felelőssége szélesebb körű, mint a nem családi vállalkozások esetében. Rugalmasabbak az azal kapcsolatban, hogy mindenki megtalálja a hozzá illő feladatokat, informális kapcsolatokat építsen a cégen belül. Szintén rugalmasabbak a munkaidő beosztással, vagy a távmunkával kapcsolatban. Nem utolsó sorban nőket is könnyebben fogadnak be a menedzsmentbe. Mindezeknek az eredménye, hogy az alkalmazottak családi szerepük-től függetlenül motiváltabbak, elkötelezettebbek lesznek. Ennek az összetevőnek a vizsgálatával kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy a szociális csere elmélete alapján a vezetői gondoskodás hatására szintén erősödhet a hajlam a proszociális viselkedésre, ami a gondoskodó szervezeti kultúra kialakulásához vezethet (Pearson & Marler, 2010).

Végül a harmadik összetevő a külső kapcsolatokra, különösen a fogyasztókra koncentrál. A családi vállalkozók arra törekednek, hogy a kapcsolat a fogyasztókkal ne csak a csere pillanatára korlátozódjon, ne csak a cserével kapcsolatos információk áramoljanak. A hosszú távú szemlélet miatt ennél mélyebb kapcsolatok kialakítására törekednek. Miller és társai (2007) ezzel kapcsolatban is több dolgot említenek, ami jellemző a családi vállalkozásokra. A menedzserek többet találkoznak az ügyfelekkel, ami növeli a bizalmat, ezáltal csökkenti a tranzakciós költségeket. Természetesen ez csak abban az esetben működik jól, ha a vezető rendelkezik némi marketing ismerettel. Azon ügyfelekkel kapcsolatban pedig, akikkel szorosabb a kapcsolat, könnyebb teljesíteni az egyedi igényeket, számukra megfelelően alakítani a kínálatot. Tipikus példája ennek a szoros kapcsolatépítésnek a kis családi vegyesbolt, ahol a napi fogyasztási cikkekből a helyszűke miatt nem lehet olyan kínálatot tartani, mint egy hipermarketben, de a környékbeli vevők igényeinek pontos ismerete alapján az általuk preferált minőségű és árszintű terméket tud forgalmazni, amivel megőrzi a vevői lojalitást.

A gondoskodó elmélet az egyéni érdekek érvényesítése helyett a kollektív hasznosságot helyezi előtérbe (Welsh et al., 2013). Míg az ügynökéletből fakadó problémák a családi vállalkozásokban kevésbé jelennek meg, addig a gondoskodó szemlélet a családi vállalkozásokban nemcsak lehetőség a menedzsment számára, hanem a családon belüli szoros szociális kapcsolatok, a közös értékek okán szinte elkerülhetetlen.

Abban is lehet különbség, hogy a családon kívüli alkalmazottak mennyire érzik gondoskodónak a vezetést.

Davis és társai (2010) kutatása szerint a családhoz tartozó, és a családon kívüli alkalmazottak egyaránt elkötelezettek azoknál a családi vállalkozásoknál, ahol a gondoskodó szemlélet jellemző, de a különbség a családtagok javára mérhető marad. A családon kívülről érkező alkalmazottak azonban általában tisztában vannak azzal, hogy még egy gondoskodó szemléletű családívállalkozás-vezető is előnyben fogja részesíteni a családtagokat más alkalmazottakhoz képest bizonyos esetekben.

Természetesen, amennyiben a kapcsolatok felbomlanak, az értékrendek eltávolodnak egymástól, akkor a gondoskodó szemlélet helyett a vállalaton belüli versengés, az ügynökproblémák kerülhetnek előtérbe. Ezt okozhatja egy belső konfliktus, de a generációk számának növekedésével, a családtagok számának bővülésével is megjelenhet. Utóbbit Le Breton-Miller és Miller (2009) transzgenerációs vizsgálatai is igazolták.

Ez a megközelítés sem kerülhette el a kritikát (Chrisman, 2019), miszerint a viselkedés-gazdaságtan szempontjából több kérdést hagy megválaszolatlanul. Mindemellett úgy gondoljuk, hogy a hazai kutatásokat serkentheti egy olyan szemléletű bemutatása a gondoskodó elméletnek, ami a válaszadók saját szavai alapján erősíti meg az elmélet megjelenését a gyakorlatban.

Kutatási módszer

Kutatásunkban a grounded theory (GT vagy megalapozott elmélet a hazai szakirodalomban) módszertan egyes elemeit alkalmaztuk. A GT módszert Glaser és Strauss fejlesztette ki. Céljuk egy olyan kutatási módszer megalakítása volt, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki anélkül, hogy a kutatókat a korábbi elméletek befolyásolnák (Horváth & Mitev, 2015). Az elmélet gyorsan elterjedt, és különböző irányzatai alakultak ki (Kucsera, 2008). Tanulmányunkban a Charmaz-féle konstruktivista verziót alkalmazzuk. A GT módszertan alkalmazása során a kutató az adatokból alkotja meg a kategóriákat, nem pedig előzetesen kialakított hipotéziseket akar tesztelni (Charmaz, 2006). Azért is terelődött a GT módszerre a figyelmünk, mert szakértői szerint így „A kutatóknak módjában áll feltárni a családtagok kölcsönös kapcsolati megfigyeléseit, a család egyéni és együttes jelentésadási folyamatait...” (Sallay & Martos, 2018, p. 16).

Tanulmányunkban a GT módszertant a charmazi elképzelésnek megfelelően mind deduktív (egy stewardship elmélet tényezőit kerestük a gyakorlatban), mind induktív módon alkalmaztuk az adatfelvétel és az elemzés szakaszaiban. Családi vállalkozások körében 60-120 perces mélyinterjúkat készítettünk a vállalkozásban részt vevő családtagokkal. Az interjúk GT módszertannal készült forgatókönyv alapján készültek egy nagyobb kutatás részeként. A vállalkozásokat kényelmi mintavétellel választottuk ki. Az interjúk még a COVID-19 járvány előtt készültek, ezért ennek hatására vonatkozó információt nem tartalmaznak. Az interjú-vezérfonal kialakítása során feltejt kérdések nem célozták a gondoskodó elmélet összetevőit, hanem általánosságban kérdeztek rá a cégtörténetre, a szervezeti kultúrára és a generációváltásra, a megkér-

dezettek érzéseire és élményeire a család és a vállalkozás találkozásának metszetében. A felvett hanganyagokról utólag leirat készült, amelyek elemzése során először nyílt kódolást alkalmaztunk. Az interjúkat a második szerző készítette, mindegyik személyes találkozás során készült. Bár a szerzők kidolgoztak egy interjú-vezérfonalat, ehhez nem ragaszkodtak a beszélgetés során, ha az interjúalany belemerült számára fontos részletekbe, történetekbe, és ez a kutatási kérdésük megválaszolásához vezető adatokat jelenthetett, ebbe az irányba folytatták tovább a beszélgetést. A GT interjúelemzési módszerének megfelelően az adatok elemzését mindkét szerző elvégezte, szoftvertámogatás nélkül. A szöveget részekre bontva kódokat azonosítottunk, a kódokat kategóriákká vontuk össze, a szöveg elemzése során memókba foglaltuk a témával kapcsolatos gondolatainkat. Ezután az általunk kialakított kódokat, kategóriákat és a memókat összevetettük, többszörös egyeztetések során kialakítottuk közös kódjainkat és kategóriáinkat, megtárgyaltuk és az irodalommal összevetettük a memókban leírt meglátásainkat, ezzel növelve a kutatás kvalitatív érvényességét. A szelektív kódolást, amelynek során megszületik egy új elmélet már nem alkalmaztuk, hanem a kapott kategóriákat a tanulmányban ismertetett gondoskodó elmélettel vetettük össze, miután a megfelelés mértéke alapján olyan fokú hasonlóságot találtunk, hogy érdemesnek láttuk eszerint rendszerbe szervezni a kategóriákat és bemutatni az esetpéldákat.

A minta bemutatása

Mindhárom céget a rendszerváltást követő évtizedben alapították. Ez az időszak kedvező volt azok számára, akik saját terveik megvalósítását tűzték ki célul. A vizsgált vállalkozások a mai napig működnek és megfelelnek a közös európai családi vállalkozás definíciónak (European Commission, 2009). Az esetek mindegyikében elmondható, hogy az alapítók magas szakmai kompetenciával rendelkező személyek, akik autonómiára törekedtek, s ez az attitűd máig is jellemző maradt. Az utódlás kérdésében meglehetősen különböző helyzeteket, törekvéseket és megoldásokat találtunk a megkérdezettek körében. Ahol a felnőtt gyermek vagy gyermekek elkezdtek a cégnél dolgozni, ott a vállalkozás folyamatossága, tovább élése biztosítottnak látszik. Ahol az utódok más életpályát választottak, ott sincs arról szó, hogy ennek okait az alapítókban kellene keresni. Néhány alapvető adatot a vállalkozásokról és a válaszadókról az 1. táblázatban foglaltunk össze. Az egyes válaszadókat a későbbiekben a cég betűjelével és a válaszadó sorszámával jelöljük. A táblázatban az interjúalanyok jelennek meg, de a válaszokban néhol más, a vállalkozáshoz kevésbé kötődő családtagokat is említettek.

Az A családi vállalat turizmussal foglalkozik. A vállalkozás a korábbi állami szereplő meggyengülését kihasználva tudott piacot szerezni a kilencvenes évek elején. A tulajdoni hányad a két alapító között egyenlően oszlik meg, de a szavazati arány már 70:30 arányban a férfi alapító kezében van. A két utód közül csak az egyik dolgozik főállásban a vállalkozásban, a másik csak besegít. Még az alapítók vannak irányító szerepben, de a következő gene-

A vizsgált válaszadók és vállalatok általános jellemzése

Jellemzők	Vállalkozás	A	B	C
Válaszadók		alapítók: 1. férfi 55-64 év 2. nő 55-64 év utód: 3. férfi 25-34 év 4. férfi 25-34 év	alapító: 1. férfi, 65-74 év felett utód: 2. nem családtag, nő, 35-44 év	Alapítók: 1. férfi 65-74 év 2. nő 55-64 év
Iparág		turizmus	informatika	több iparág
Vállalati forma		Kft.	Zrt	több Kft.
Tulajdonosi szerkezet		alapítók: 50-50%	90% családi 10% nem családi	alapítók: 50-50%
Foglalkoztatottak		25	20	10
Árbevétel/év		cc. 1000M HUF	cc. 200M HUF	cc. 300M HUF

Forrás: saját szerkesztés

ráció tagjai is fontos szerepeket töltenek be. Mivel az iparágban fontos az ügyfelek bizalmának megőrzése, ezért a generációváltás csak lassan, lépésről-lépésre halad az öröklés előtti felkészítés szakaszában. Hosszabb-rövidebb ideig más családtagok is dolgoztak a cégben, de mi azokkal készítettünk interjút, akik jelenleg is részt vesznek a munkában.

A B esetpéldában szereplő családi vállalkozás egy informatikai Zrt., ahol a cégtípusnak nem a tulajdon felosztása az oka, hanem a nagy projekteknel a partnerek megbízhatóság iránti igényének igyekeztek ezzel is megfelelni. Az alapító tulajdonos nem családtagnak, hanem egy 20 éve ott dolgozó kollégának adja át a cég vezetését. Az örökösök soha nem dolgoztak a vállalkozásban és érdeklődésük más irányba fordult, ezért bár a család nem

szeretné a tulajdonjogot feladni, de a következő generációt már a családi helyett professzionális menedzsment segítségével tervezik. A döntési és tulajdonjog abszolút többsége az alapító kezében van, de kisebbségi tulajdonosként egy korábbi üzlettárs és a választott utód is megjelenik más családtagok mellett.

A harmadik, C esetben a két válaszadó egyaránt alapítói és tulajdonosai vállalkozásaiknak. Azért vállalkozásokról beszélünk, mert a vagyoni elemek elkülönítése érdekében a tevékenységüket több különböző profilú cégben folytatják. Ezek között találhatunk pénzügyekkel, vendéglátással és ingatlanokkal foglalkozót is. Koruk alapján már az öröklés kérdése is felmerülhet, ezt azonban egyelőre egyik gyermekük sem vállalja a három közül. A családi vállalkozások körében kevésbé gyakori a diverzifikáció,

A gondoskodó elmélet összetevői és a kutatás során hozzájuk rendelt kategóriák

1. Folyamatosság (ami biztosítja a vállalkozás hosszú távú fennmaradását a családtagok javára)	
Hosszú távú gondolkodás	Hosszú távú gondolkodás
	Családtagok elköteleződése
	Nepotizmus
	Feladatok megosztása
Kutatás és fejlesztés	Innováció
Piaci hírnév	Piaci hírnév
Piaci részesedés növelése	Piaci részesedés növelése
2. Szervezeti közösség (ami motivált és elkötelezett alkalmazottak közösségének kialakítására törekszik)	
Alkalmazottak képzése	Tudásátadás
Szerepek és felelősség szélesítése	Rugalmasság
Inkluzív, rugalmas kultúra	Jóllét
	Informális kommunikáció
Alkalmazottak elköteleződése	Hosszú távú gondoskodás
3. Kapcsolatok (erős kapcsolatok kialakítása a külső érdekhordozókkal, különösen a fogyasztókkal)	
	Kapcsolatok

Forrás: saját szerkesztés

de pont ezért tartjuk különösen érdemesnek vizsgálni ezt az esetet, hiszen több iparághoz kapcsolódóan lehetnek narratívák, de a történetek középpontjában egyetlen vállalkozó család áll. Nemcsak a szakirodalmi definícióknak felel meg, hanem ők is családi vállalkozóknak tartják magukat. Az utódok vonakodása miatt a víziójuk jelen pillanatban: mindent úgy felszámolni, hogy minél kevesebb veszteség érje őket. Az utódokra nem fejtene ki nyomást, hogy változtassák meg a döntésüket, mert a vállalkozások véleményük szerint üzletileg sincsenek olyan állapotban, hogy jó szívvel adják át a vezetést. Véleményünk szerint fontos ott is megvizsgálni a gondoskodó elmélet megjelenését, ahol a vállalkozás nem a sikeres, gondtalan időszakát éli, hanem próbára teszi a benne működő rendszereket.

Eredmények

Az eredmények bemutatása során először összefoglaljuk a 2. táblázatban, hogy a gondoskodó elmélet korábban ismertetett Miller (2007)-féle felosztása szerint milyen összetevőkből áll, majd a második oszlopban megjelöltük azokat a kategóriákat, amiket az egyes elemekhez kapcsolunk. Ezután az egyes kategóriákon végig haladva mutatjuk be a legjobb példákat az adatokból.

A folyamatosság tényezőjéhez tartozó kategóriák

Mivel hosszú ideje működő vállalkozásokról van szó, ezért az alapítók kötődése a vállalkozáshoz nehezen megkérdőjelezhető. Az utódlás, mint a hosszú távú fennmaradás kulcsa azonban nem minden esetben ilyen egyértelmű. Ezt a családot és vállalkozást összekötő, fennmaradást biztosító rendszert négy kategória segítségével mutatjuk be mielőtt rátérünk a Miller és társai által megfogalmazott, három könnyebben körülírható összetevőre.

Hosszú távú gondolkodás

Az A vállalkozásban az utódlásban nincsenek nagy konfliktusok. A2 szavaiban megjelenik a hosszú távú szemlélet: „Igen, azért csinálom ezt, mert családi cég. Mert együtt építjük, meg mert bízunk benne, hogy 10 év múlva is még állni fog; és 10 év múlva úgy fogok erre nézni, hogy igen, ezt együtt építettük föl. Tehát ez egy nagyfokú motivációt tud adni.” Erről A1-nek is tudomása van: „Nagyon jó dolog, hogy ha hallom, hogy a fiamat dicsérik. Az egy szenzációs jó érzés, hogy ügyes ő is. Az apjának meg persze az, hogy látja, hogy nem érdekli, hogy munkaidőbe belefér, nem fér, nem érzi kötelezőnek. Nem érzi tehernek, neki is ez hobbija, és ha azt mondja neked a gyereked, hogy föl tettem az életemet arra a vállalkozásra, amit a szüleim kezdtek el, az egy nagyon-nagyon kemény érzés.”

A B esetben a tulajdonos tisztában van azzal, hogy ő sem dolgozhat örökké, de a vállalkozást nem akarta felszámolni, vagy eladni emiatt. Ezért az alkalmas jelöltet igyekezett megtalálni. B1: „És akkor fölmerült a gondolat, hogy az ifjú hölgy kiválóan alkalmas a dologra. Egyrészt a képessége: nagyon okos, nagyon szorgalmas, nagyon oda-

adó és a családom száz százalékosan bízhat benne.” Ebben látta a hosszú távú fennmaradás kulcsát és őt kezdte el az utódlásra szocializálni. B1: „Egyre inkább háttérbe húzódik, és egyre inkább előretolom az ő személyiségét.”

A C esetben a vendéglátóipari vállalkozást hosszú ideig bérbe adták, de annyira nem váltak be a bérlők, hogy végül maguk tették újra népszerűvé. Erről C2 így számolt be: „Ez nagyon sok területen, nem csak a vendéglátás területére igaz, hogy hogyan nagyon gyorsan, kapzsi módon akarnak meggazdagodni, tudomásul kell venni, hogy tehát a lánykereskedelem, a fegyverkereskedelem és a kábítószeren kívül nincs gyors meggazdagodás. Tégláról téglára kell mindenhol építkezni.” Elmondásuk szerint azért döntöttek egy sokféle vállalkozást magában foglaló vállalkozói lét mellett, mert a család egzisztenciális biztonságát egyetlen vállalkozásra alapozni egy változókéony üzleti környezetben túl kockázatosnak tartották. A generációváltáshoz közeledve sem a több vállalkozáshoz szükséges munkát tartották nehéznek, hanem több területen is külső hatások miatt kerültek nehéz helyzetbe a vállalkozások.

Családtagok elköteleződése

Az A esetben az alapító olyannyira elkötelezett a vállalkozás irányába, hogy a vállalkozásról gondolkodás, beszélgetés a családi asztalnál is folytatódik. A4 „Őneki ez nemcsak, hogy a hobbija, meg megszállottsága, meg a munkája, hanem minden együtt.” Az új generáció számára ez egy konfliktusforrás, mert mindkettő párja kívüllónak érzi magát ezeken a beszélgetéseken a családi asztal mellett. A munkahelyi nézeteltérések során pedig az apa-fiú viszony a főnök-beosztott viszonnal keveredik. Ez különösen akkor jelent problémát, ha a nem családtagok előtt zajlik. A4: „Amikor a kollegák hallják azt, hogy apám szembe megy öcsémrel és akkor a vitában óhatatlanul előkerülnek az apa-fiú viszonyok is, és onnantól kezdve, ha te nem, mint kolléga szerepelsz a többiek előtt, hanem a főnök fia.”

A B esetben a családon belüli örökléstről lemondtak már B1 elmondása szerint. B1: „Hát főleg a lányok jönnek rá, hogy elég a szülői önkényből 20 éven keresztül.” A vizsgált vállalatoknál tipikus, hogy az utód egy másik szakterületet képvisel. A már stabilan és jól működő vállalkozások élére kerülő jogászok és közgazdászok az alapító és saját bevallásuk szerint hasznos új szempontokkal gazdagítják a vezetést. B2: „Eleinte hiányoltam, hogy a fejlesztői részhez nincs elég mély tudásom. Sok helyzetben előny tud lenni, hogy kívülről tekintek a dolgokra. A fejlesztőknek az a tudása meg van, ott van a konkrét aprópénzre váltása a dolognak. Tud előny lenni, hogy szendvicsként állok a fejlesztők és az üzleti partnerek között. A megvalósítás mélységei nem az én területem, hogy hogy lehet ráhúzni egy projektet, ahhoz én értek.”

A C esetben az utódok érdeklődése más irányba fordult a vizsgált időszakban. Az egyik lehetséges utód időnként besegít, de ő sem készül aktívan a vállalkozások átvételére. Vele kapcsolatban említik, hogy bár nem akarja, hogy megszűnjenek a vállalkozások, de nem annyira elkötelezett, hogy folytassa.

Nepotizmus

Az A vállalkozásban az utódok már kisgyermekkoruk óta egy-egy utazáson való részvétellel tapasztalatokat szereztek a turisztikai vállalkozás működéséről. A szülők A2 beszámolója szerint igyekeztek korán tudatosítani, hogy a család jóléte az utazásokon résztvevőkön múlik. A2: „Kisfiam ezt a Kinder tojást neked az utasok fizették! Nézd rám, hogy miért? Mondom, mert minden, amit megveszünk, az mind onnan van.” Azt cáfolták, hogy az utódok döntését direkt módon befolyásolták volna, de A3 mégis nagyon fiatalon úgy döntött, hogy szülei hivatását fogja követni. A3: „Én nagyjából 10 éves korom óta tudom, hogy mit szeretnék csinálni. [...] Én nagyjából azóta tudtam, hogy igen, milyen középiskolába, milyen egyetemre akarok menni, utána meg mit akarok csinálni, és a turizmusban én miket szeretnék majd elérni.”

A B vállalkozásban nem családon belül találta meg az alapító az utódját, de ugyanúgy segített felépíteni a tisztelet irányába, mintha családtagról lett volna szó. B1: „Nagyon óvatosan, fokozatosan, tudatosítottuk [...] a társaságban, hogy gyerekek, ő a vezető.” Az utód vezetői szerepét tehát nem egy formális kinevezés alapozta meg, hanem a csoporton belüli viszonyok befolyásolása a feladatok fokozatos átvétele során.

A családi vállalkozásokban az utód kiválasztásának legfőbb szempontja egyértelműen a családhoz tartozás akkor is, ha az utód kevéssé alkalmas. A generációváltás egy ponton megrekedt a szocializáció során. C2: „Amint észrevettem, hogy kivételeznek a kollegák a gyerekeimmel: megszüntettem, mert nem tudtam elérni a kollegáknál, hogy munkatársként kezeljék őket.” Így az utódok képzése, tapasztalatszerzése a családi vállalkozásokon kívül folytatódott, ami oda vezetett, hogy egyikőjük sem akarta végül átvenni a stafétát. A feladatra vállalkozó utód hiányában a nem családtag esetén is előnyben részesítik az ismerőst, akit annak ellenére felvettek, hogy a személyisége, tudása nem illeszkedett a munkakör elvégzéséhez szükséges kompetenciákhoz. Az ismerős szó számukra szinte azonos a megbízhatósággal, utána viszont pont az ismeretség miatt nem rúgták ki. Mindez aztán, amikor válság van, és romlik a cég helyzete, sok fejfájást okoz a tulajdonos vezetőknek. C2: „És magunknak csinálunk kárt. Meg máskor is volt úgy, hogy nyissunk-e egy új üzletágot, vagy nyitottunk egy új üzletágot, és pontosan ilyen, hogy nem a megfelelő embert raktuk oda. Csak azért, mert jó ismerős és nem akartuk kirúgni, mikor már rájöttünk, hogy nem megfelelő.”

Feladatok megosztása

Az A vállalkozásban a feladatok megosztása azt eredményezi, hogy a magánélet is más rendben zajlik, mert az egyik fél sok időt tölt a családtól távol. Ez A2 szerint olyan tényező, amivel együtt lehet élni, ha a kapcsolat kellően erős: „Tölem szokták kérdezni azt, hogy hogy viseli a férjem azt, hogy én ilyen sokat nem vagyok itthon. [...] És ezt biztos nem viselné el, ha nem egy malomban örölnék, de mivel mi egyfelé tartunk mind a ketten, föl sem merül benne, hogy ezt nem viseli el.”

A B vállalkozásban a vezetés megosztása nem annyira egyértelmű, mint amikor a családból származik az utód, hiszen a tulajdonos és az ügyvezető most már két különböző családból valók, a döntési autonómia nagy része átadásra került, de a tulajdonnak csak egy kis hányada. B2: „Önállóan érzem magam. B1 van legfelül, a végső szó nála van. Egyet szoktunk érteni. Befolyásoljuk egymást. Témától függ, hogy ki mennyire. Konkrét projekt esetén teljesen az szokott lenni, amit én javaslok. Operatív szinten a munkákat én követem részletesen. Az év végi pénzügyi döntéseknél az ő szava erősebb. Itt hátrébb is lépek. [...] Pénzügyi szempontok, személyi kérdések vonatkozásában abszolút övé a végső szó. Mindenről tudok.”

A C vállalkozásnál a vezetői feladatok felosztása nem az utódokkal, hanem a két alapító között történik. C1: „Van a kreatív ember, én, aki azt fölkarolom, meg hű ez nagyon jó, látok benne fantáziát. [...] a feleségem meg azt mondja, na akkor reálisan nézzük meg, hogy na ez ezért nem működik.” C2: „Mi azért természetben, jellemében is különbözőek vagyunk, ő inkább előrelátóbb, nagyvonalúbb, nagy koncepciókban dolgozik, ő a stratégia. Tehát általában az ötletek az övéi, a nagy ötletek, vagy ha valamit változtatni akarunk, akkor 70-80%-ban ő jön elő az újításokkal, én meg vagyok mellette a totális végrehajtó, mert utána viszont minden nekem marad.”

Innováció

Az innováció nehezen meghatározható fogalom és talán a különböző területen működő vállalkozások sem ugyanazt értették alatta. De minden esetben világosan látható volt, hogy a téma foglalkoztatja a válaszadókat és állandó jelleggel jelen van a vállalkozásban valamilyen formában.

Az A vállalkozásban az innováció motorja az új generáció. A2: „Ők mondják nekünk, hogy mi az, ami kellene már, mert világos, hogy önékik erre sokkal nagyobb a rálátásuk, mint nekünk.” Ennél a vállalkozásnál a marketing és a folyamatok területén zajlik az innovációs tevékenység. A3: „Szerintem egyértelműen innovátorok közé tartozunk, hozzáteszem, ez valamelyest furcsán hangzik, de megpróbálom, megpróbáljuk a követés kultúráját is behozni, abban a tekintetben, hogy ne gondoljuk azt, hogy csak mi tudjuk a frankót.”

A B vállalkozásban az innováció szorosan kapcsolódik az alaptvékenységhez. B1: „Nekem mindig fontos volt az, hogy a cégen belül valamiféle fajta kutatás-fejlesztés történjen.” B2: „Mindig vannak ötletek, hogy mit lehetne jobban vagy másképp.” Vannak viszont olyan újítások, amikkel nehezebben barátkoznak meg a vezetők, mint például a munkaidő-nyilvántartó rendszer.

A C vállalkozásban csak az egyik fél innovatív, amit a másik fél a megvalósító szerepéből igyekszik némileg korlátozni. C2: „Hát nálunk a férjem az innovatív, tehát ő az, aki folyamatosan ötletel, új ötletei vannak, vágunk bele új dolgokba, aztán vagy sikerül visszafogni, vagy nem.” C1 válaszaiból látszik, hogy a fékek és ellensúlyok ilyen rendszerét ő is hasznosnak tartja a vállalkozások szempontjából. Ugyanakkor az alkalmazottak ötletein alapuló újításokra is nagy hangsúlyt helyeznek, amik közül több a válaszban fel is van sorolva. C1: „Én már betöltöttem a

hatvanat, ők meg ilyen harmincévesek és hajtják az embert, hogy ilyen ötlet van, olyan ötlet van, én meg nézem azt, hogy az finanszírozható-e?” Több vállalkozásuk is van, de mindegyikkel kapcsolatban több konkrét termék-innovációt említettek. Az innovációkat üzleti tervezés után fél évig tesztelik, mielőtt a beválásról döntenek.

Piaci hírnév

Az A vállalkozásban A2-nek jelentős szerepe van a fogyasztókkal való kapcsolattartásban. Az utasok annyira megbíznak benne, hogy vannak, akik úticéltól függetlenül hozzá foglalnak több hónapra előre. A3 is beszámolt egy esetről, amikor egy utas azt a visszajelzést adta, hogy érzi a különbséget, hogy a vállalat „tulajdonosaként”, és nem alkalmazottként tájékoztatja őt az utazás részleteiről. Másból általánosságban is említi A3, hogy az utasok örülnek annak, amikor rájönnek, hogy egy magyar családi vállalkozás, ahova éppen betértek.

A B vállalkozás a hírnevét a minőségre alapozza. B1: „Mindig fontos az, hogy minőségi munkát csináljunk, tehát nem az a cél, hogy megcsináljuk a dolgot, hanem az, hogy jól csináljuk.” Ezzel alapozzák meg azt az ismertséget, ami megtartja a régi ügyfeleket és esetleg újakat is hoz.

A C esetben a vendéglátást emelték ki a válaszadók és a sajtóreklámban bíznak. C2: „Soha nem hirdettünk, nem hirdettünk, nem szervezünk semmi extrát, hanem menjen a híre sajtóról sajtóra, hogy a [vendéglőben] háziasan főznek és olyan sokan vannak délben, hogy sokszor elmegy a vendég, meg nem bírja megvárni, meg nem tud leülni.”

Piaci részesedés növelése

A folyamatosság harmadik tényezője a piaci részesedés növelésére törekvés. A1 beszámolt a növekedési célokról, és eredményekről: „Minden évben azzal zárom, amikor az év végi meetingünk van, a zárásunk van, hogy örülnék, ha a következő évben azt a forgalmat tudnánk hozni, ami az előző évben volt.” Ebben a piaci részesedésről nincs ugyan konkrét információ, de a növekedési szándék egyértelmű.

A B esetben a vállalkozás egyediségét a szakértelem és az innovatív termékek adják. Ezekkel tudtak úgy piacot szerezni, hogy vidéki kisvállalkozásként nagy állami és multinacionális cégek partnerei lehessenek. B1: „Olyan módszereket alkalmaztunk, amelyet más nem nagyon tudott és akkor tudja, mint a mesebeli farkas, hogy bedugta a lábát az ajtón...” Az árbevétel-növelés helyett pedig az innovatív és több hasznot hozó befektetéseket keresik.

A C esetben inkább a portfóliógazdálkodás van előtérben, mint az egy területen növekedés. De ide sorolható, hogy a vendéglátásban, amikor látták, hogy a bérlők csak a gyors hasznot keresik, akkor inkább átvették az irányítást és a vendégek bizalmát visszanyerve újra piacot szereztek. C2: „Valaki arra hajt, hogy minél nagyobb legyen a haszon, de így is nagy a haszon, mert nagyobb a forgalom, amúgy meg vacak kajákat adsz, kevesebb az anyagköltség, de kevesebb a vendéged.” Pénzügyi területen pedig a szabályozói változásokra olyan pénzügyi innovációkkal reagáltak, amivel a konkurenciával szemben is erősödhettek.

A közösség tényezőjéhez tartozó kategóriák

Tudásátadás

Az alapvetően alkalmazottak továbbképzéséről szóló meghatározást mi a kategória nevében is kifejeződéssel kissé tágabban értelmeztük, mert a válaszok alapján nem annyira a formális képzést tartják fontosnak, mint a tudás megosztását és az információk szabad áramlását az egész cégen belül, amibe családtag és nem családtag alkalmazottak is részt vesznek.

A3 kialakított egy tudásmegosztó gyakorlatot a cégnél, ami egy felhőalapú tárhelyen keresztül működik. Ez számos lehetőséget biztosít még a fióktelepeken dolgozók számára is a kapcsolattartásra, ami erős szervezeti kultúra kialakítását teszi lehetővé. A szervezeti kultúra erősítéséhez A1 azzal is hozzájárul, hogy igyekszik tudatosan nem kivételezni a családtag alkalmazottakkal: „Mindig vigyáztam arra, hogy semmi különleges nem volt, hogy na, most ő a fiam, ő a menyem. Tehát ugyanúgy kell dolgoznia. Megvolt, hogy hány nap szabija van, ha el akart menni, el kellett kérnedzned. Ha fél napra elment, akkor írt ki egy szabadságot.”

A B vállalkozásnál bár nem családtag az utód, a tudásátadás meglehetősen intenzíven zajlott. A kiszemelt nem családtag utód lett az alapító bizalmi embere. Még évekkal az ügyvezetői kinevezés előtt elkezdődtek a megbeszélések, ahol alaposan átbeszéltek a cég ügyeit. B2: „Nyolc éve biztosan az alapító konkrétan kimondta azt az elképzelését, hogy vezetői feladatokat is szánna nekem. Neki ebben sokkal nagyobb tapasztalata volt, egy folyamatos tudásátadás zajlott. Közösen is vittünk projekteket, az én feladatomra folyamatosan reflektált.” Az alapító, miután kiválasztotta a családon kívüli utódját, jól felkészítette a feladatra, a külső menedzserrel történő betanításával mindkét fél elégedettnek tűnt. B2: „Nagyon stabil gárdával dolgozunk. Nem volt nehéz ezt a feladatot elvállalni, tudtam, hogy kikkel dolgozom együtt, kinek mik az erősségei, ki milyen projektet vezet. Nem beleszóppentem, beletanultam.”

A többi alkalmazott is képződhet a maga módján. A hierarchiát nem a formálisan mérhető képzettség határozza meg, hanem a tapasztalat. A belső képzéseket leváltotta egy szabadon hozzáférhető házi könyvtár, ahol az alkalmazottak saját érdeklődési körüknek megfelelően fejlődhetnek. Az is megtalálja a helyét, aki kevésbé él ezzel a lehetőséggel. B1: „Egy-kettő, akik nem túl fejlődőképeseek, hát ők a robotosai a cégnek, tehát azokat a típusú feladatok csinálják, amik unalmasak.”

A C vállalkozásnál nincs utód, de az alkalmazottak képzése, az újak mentorálása rendszeres. C1: „Próbáljuk, azt mondom minden területen, ami a tendenciák vagy trend, azokra próbálunk fölülni, eléje menni és azt meg is osztani.” Az A esethez hasonlóan itt is évente egyszer van egy olyan összejövétel, ahol nemcsak a jutalmazáson, hanem a tapasztalatcserén is hangsúly van. Az iskolai végzettségekkel viszont nincsenek jó tapasztalataik. Inkább a beválásban és a tapasztalatban hisznek, mint a végzettség igazoló papírokból. C2: „A kollegák között elég komoly tudásátadás van, mert azt fontosabbnak tartjuk, mint

az iskoláit.” A vendéglátásban is azt a szakácsot alkalmazták végül, aki nem a legképzettebb volt, de hajlandó volt tanulni és figyelembe venni a vendégek és a vállalkozók véleményét.

Rugalmasság

A szerepek és felelősség szélesítése kevésbé egyértelmű és elterjedt az interjúk alapján, de annál fontosabbak a munkaidő kezelésével kapcsolatos szokások, ahol a családtagoktól szinte korlátlan időbefektetést várnak el, de a nem családtag alkalmazottaknál inkább a rugalmas és nem túlhajszoló szemlélet kerül előtérbe.

Az A esetben A3-t örökösként minél több munkafolyamatba próbálják bevonni, addig a külső alkalmazottakkal szemben fenntartják a rugalmasságot. A1 szerint „meg kell találni, hogy a személy mire alkalmas”, mert a különböző személyiségek más munkakörben működnek sikeresen, és érzik jól magukat.” A maguk esetében inkább a munkaidőt kezelik rugalmasan. A3: „Valamelyest tulajdonosként szerintem pont az a rész, hogy nem 8 órát dolgozik az ember, hanem 10-et, 15-öt, belevéve már a délutáni kis agyalást is, ez nyilván sokkal több eredményt tud hozni.”

A B vállalkozásban megjelennek családbarát szempontok, amiért cserébe a vezető azt várja el, hogy ne vállaljanak máshol is munkát az alkalmazottak a szabadidő terhére. B1: „Csak nekem dolgozzatok, tehát más munkát nem. [...] az informatikus kollégáim nehezen fogták föl, mert abban a világban a hétvége meg az éjszaka nagy divat volt, most már ki sem lehetne őket zavarni ebből a munkakörülmény szemléletből.”

A C vállalkozásban is főként az alkalmazottakkal kapcsolatos rugalmasságot emelik ki. Elengedik őket, ha lehet és kifizetik a túlórákat, de az alkalmazottaktól is elvárják, hogy rugalmasan kezeljék a munkaidőt és a feladatokat. C1: „Akkor nem az, hogy hazamegyek, mert lejárt a munkaidő, hanem azt még csinálja meg. Aki nem így gondolkodik, vagy kicentízi pontosan a hozam ráfordítást, azt, attól is elköszönünk.” C2: „Túlóra nem jellemző. Külön pénzt kapnak az étteremben is, ha rendezvény van. Aki önként vállalja.”

Jóllét

A szervezeti kultúrával kapcsolatban a válaszadók eltérő dolgokat emeltek ki, de minden esetben vannak olyan meggyőződések, amikre hosszú távon alapozzák a családtag és nem családtag alkalmazottakkal is a harmonikus együttműködést.

Az A vállalkozásban a családi élet és a munka szorosan összefonódik. Ezt mégsem érzik tehernek. A2: „Nem tudunk magánemberként sem ebből már kiszakadni. Mindig figyeljük, hogy mit lehetne ebből bevenni a cégbe, [...] de szerintem ez egy olyan fajta munka, amit egy családi élet simán elvisel, nem kell szétszedni. Nem kell.” A családi harmónia alapja a bizalom. A2: „A családi vállalkozásnak szerintem ez a legnagyobb erénye, hogy feltétlen bizalmas van a családtagjaid iránt, akik egyben a munkatársaid is.”, ez abban az állandó rendelkezésre állásban is megjelenik, amit más kategóriáknál említettünk. Ez néha a vállalko-

zásban nem közreműködő családtagok esetén okoz problémát, akik körön kívülnek érzik magukat.

A B vállalkozás a nagyvárosból is kiköltözött, ahogy B1 a válaszában kijelentette: „nagyon fontosnak tartom, hogy csönd, béke, nyugalom legyen.” A vezető emellett odafigyel arra is, hogy megfelelő mennyiségű pozitív visszajelzést adjon. B1: „Bár tudják jól, hogy jól dolgoznak, meg minden, de tudom, hogy meg kell dicsérni őket, mert az jól esik nekik.” Arra pedig érzékenyen reagál, ha valaki az egységet bomlasztani próbálja. B1: „Attól azonnal ideges vagyok, hogyha azt tapasztalom, hogy valaki [...] feszültséget próbálna keletkeztetni.”

A C esetben a jóllét alapja a nyílt kommunikáció. A problémákat közösen beszéljük át. C2: „Kiválasztunk egy napot, előre szólunk, hogy aznap akkor mindenkinek bent kell maradni, mert akkor ezt meg kell beszélni, legyen kibeszélve, legyen az egymás közötti konfliktus is kibeszélve.” Valamint azt is említik, hogy a megbecsülés jeleként üdülési lehetőséget, céges rendezvényeket is szerveznek az alkalmazottaknak az egység érdekében. C2: „Ne legyen az irigység, hogy a tulaj megteheti, és ők meg ilyes-miből soha nem részesednek.”

Informális kommunikáció

A kultúra rugalmassága és befogadó jellege a kommunikációban is megjelenik családtag és nem családtag alkalmazottak esetében is. Az A vállalkozásban a részt vevő családtagok kommunikációja a vállalati ügyekről gyakori és informális, a vállalat és a család határai elmosódtak. A vállalkozás ügyei a közös családi étkezéseken is felbukkannak. A2 szerint: „Egy kívülről állónak, neki ugye munkaideje van, nekünk meg nincs munkaidőnk.” A családtagok tehát bármely időben a vállalkozás rendelkezésére állnak, ami egyszerre előny és hátrány. A2: „A pozitív hozadéka egyben a negatív hozadéka is időnként, hogy állandóan erről van szó.” Emellett a kommunikációval kapcsolatban az őszinteség is elvárásként jelenik meg. A3: „Konkrétumokkal és tisztán beszéljünk, mert ha itt még megy a félbeszéd meg a féligazságok, akkor az biztos, hogy problémás lesz.”

A B esetben az informális kommunikációt az alapító a feleségével kapcsolatban említette, aki bár nem dolgozik a vállalkozásban, de kisebbségi tulajdonos. B1: „Akkor ő mindig elmondja azokat a témákat, amik fontosak vagy úgy gondolja, hogy érdeklí a véleményem.” Az alkalmazottak részéről az informális kommunikáció a vállalati rendezvényeken túl akkor jelenik meg, amikor marad arra erőforrás, hogy ne csak a megrendelő, hanem a saját igényeiket is nézzék egy projekt során és közösen keressenek új megoldásokat.

A C családban folyamatos az informális kommunikáció a vállalkozások ügyeiről. C2: „Ha megyünk Pestre, az egy kétórás út, akkor egész úton végig, ami éppen napirenden van, vagy éppen aktuális végig beszéljük. De itthon is zajlik. [...] Addig, míg nem döntünk, addig beszélünk.” Ezt C1 is megerősítette és kiegészítette azzal, hogy az alkalmazottak javaslataira is nyitottak. C1: „Általában ezeket a döntéseket közösen hozzuk meg a feleséggel, és ezt a kollegák végrehajtják, de nekik is, hogyha van ötletük, javaslatuk, azt mind integráljuk, itt szabad kibonta-

kozási lehetőség van mindenkinek.” Ehhez kapcsolódóan is megerősítették, hogy az alkalmazottakkal is informális a kommunikáció. C1: „Itt vagyok az udvaron, [egy alkalmazott] kiszól az ablakon, én fölívom telefonon, tehát általában nincs formalizált csatornája.”

Hosszú távú gondoskodás

Véleményünk szerint nemcsak a közösséghez témaköréhez tartozó előző tényezőkből származó előnyök mintegy mellékterméke a nem családtagok hosszú távú munkavállalása, az alacsony fluktuáció, hanem erre a válaszdók külön figyelmet fordítanak.

Az A vállalkozásnál a vállalat érdekében történő közös erőfeszítések a kultúra részévé váltak. A4 saját bevallása szerint vita esetén sok esetben hivatkozik arra, hogy „egy dologban megállapodhatunk, hogy mindenki jót akar a cégnek.” Egyértelmű a tranzakciós költségek csökkenése, amikor arról beszél, hogy nemcsak jót akarnak a cégnek, de komoly erőfeszítéseket is tesznek. A4: „100%-os a bizalom, nem kell attól félni, hogy [...] jaj, de most emiatt nem fog ő fölmondani? Nem kéne kicsit megsimogatni a lelkét? Mert azért most nagyon keményen húzta az ígát, és nehogy elveszítsük őt, mint munkavállalót, tehát hogy ezek a plusz körök nincsenek benne, ez meg segíti az egész folyamatot. Hogy mindenki kérdés nélkül tudja, hogy közös a cél.”

A B vállalkozásban az alkalmazottakat a vezető válogatja ki személyesen, akik amennyiben nem ugródeszkának tekintik a vidéki informatikai céget, akkor hosszú időre tervezhetnek. B1: „A 25 év alatt, most azt mondom, hogy volt összesen 40 ember a cégben, az nem sok, 25 év távlatban.” A céget B1 családbarátnak tartja. A rugalmas munkaidő, sportolási lehetőség, gyereknap, céges ünnepek és kirándulások mind azt erősítik, hogy az alkalmazottak érezzék, hogy a vállalkozás értük is van. Viszont a mértéktartást is megemlítették ezzel kapcsolatban, mert a munkaidőn túli programok beavatkoznak az alkalmazottak magánéletébe. B1: „A légkör az jó, tényleg ezzel nincs gond. Nem visszük túlzásba a közös tudat fönntartását. Nem kell öltöny-nyakkendőbe járni, biciklivel járnak.” A munkaállomások kialakításánál szintén figyelembe vették a dolgozók speciális igényeit.

A C esetben az alkalmazottak jóllétéről is igyekszik a család gondoskodni. C1: Van egy üdülő, oda elmehetnek üdülni, cafeteriát kapnak.” Az egyik vállalkozásban készült ételből pedig a másik vállalkozás dolgozóinak is adnak. C2: „hányszor előfordul, hogy csinálom a reggelit, bundás kenyér, akkor gyorsan tíz tojás, két kiló kenyér. [...] Akkor már eleve úgy jövök át, hogy már eleve hozom a két tálca bundáskenyeret, de ez zsinórban.” Ugyanakkor elvárásként is megjelenik, hogy az alkalmazottak gondosan végezzék a munkát. C1: „Mikor bejön, akkor ne pontos időre jöjjön be, ne nézze az időt, mi sem nézzük azt, hogy ő pont nyolcra jön, és négykor pont elmegy. [...] Egy kicsit gondolkodjon, rádolgozzon, kicsit sajátjának érezze.” Ez egy rendkívül szoros kapcsolatot hoz létre az alkalmazottakkal, ami a magánéletre is kiterjedhet. C2: „Nemrég komoly műtétet volt, fél évig főként feküdnöm kellett, így irányítottam a céget, jöttek hozzám a kollégák,

én mondtam, hogy mi legyen, hogy látom a dolgokat, és ők meg elvégeztek egy csomó házimunkát. Nem tudom, hogy mi lett volna velem nélkülkük.” Ez a szoros kapcsolat ugyanakkor veszélyeket is hordoz, mert olyanok mellett is kiáll a vezetés, akik nem tűnnek a legalkalmasabbnak a feladatra. C1: „Van olyan kolléga jelenleg is, nem mondom meg, hogy kicsoda, de aki régóta nálunk van és időközönként bosszankodunk rajta, mert valami rossz döntést hozott, és aztán mégis, tőle megbízhatóbbat, nem tudsz tőle olyat kérni, amit meg ne csinálna, és pont azért van ott, mert el kell neki a képességbeli hibáját nézni.” Ez akár azokra is kiterjed, akiknek már a beilleszkedés sem sikerül. C2: „A kolléga, aki elment tőlünk, de őt is már rég ki kellett volna rúgni, mert teljesen alkalmatlan volt, de csak próbáltuk még fejleszteni, még dobjunk rá, tehát egy kapitalista, hatékony vállalatnál nem görcsölnék ennyit, [...] de mi még azért iskoláztattuk, meg még pluszba képeztük, meg mindent elkövettünk, de aztán be kellett látni, hogy alkalmatlan.” A C vállalkozás vezetői válaszaik alapján azért ilyen gondoskodóak, mert úgy vélik, hogy emiatt a vállalkozás jobban tud alkalmazkodni a környezeti változásokhoz, a kohézió erőforrást jelent a válságos idők túléléséhez.

A kapcsolatok tényezőjéhez tartozó kategóriák

A harmadik összetevő a külső kapcsolatok kezelése. A2 szoros kapcsolatáról a fogyasztókkal már esett szó, de általában is odafigyelnek az ügyfelekkel a kapcsolattartásra, amiben a kor kihívásaihoz is igyekeznek alkalmazkodni. A2: „Régebben személyesen, most ugye vagy Skype-on vagy telefonon keresztül. Sokkal kevesebb a személyes beszélgetés, és ez egy teljesen másfajta stílust igényel.” A2 azt is kiemelte, mint a cég „legnagyobb erényét”, hogy kiszámítható partnere nemcsak a fogyasztóknak, hanem a velük szerződésben álló vállalkozásoknak, és a saját alkalmazottainak is. Ezt a fajta megbízhatóságot a szakmai szervezetek is értékelik. A vállalkozás több díjat is kapott az évek során az ügyfélbarát viselkedése miatt. Beszámolnak továbbá a versenytársak figyeléséről is. A3: „Működik most már másfél éve egy versenytársfigyelő rendszer, a négy legfontosabb versenytársunk kínálatát folyamatosan nézzük.”

A B vállalkozás inkább a B2B piacon működik az utóbbi időszakban, ahol még inkább érzik, hogy az ügyfeleken múlik a cég jövője. Mivel az ügyfelek száma alacsony, ezért velük a kapcsolat személyes és szoros lehet. B1 kiemeli, hogy ebben a körben nagy szerepe van az ismeretségnek. Ez segített például olyan esetben is, amikor az egyik ügyfél a velük kapcsolatot tartó informatikai részleget teljesen lecserélte. Az innovatív termékek létrehozása természetesen nem mentes a belső nehézségektől, de a külső kommunikáció egységes. B2: „Tehát ebben biztos vagyok, hogyha egy témát kifelé kell képviselni most az üzleti partnerek felé, akkor abban egységesen lépnek fel, bárki is lenne az adott helyzetben a képviselő.”

A C esetben már korábban említettük, hogy az alkalmazottakkal szoros és informális a napi kommunikáció.

Ez a nyitottság a vállalkozásokon kívüli emberekre is kiterjed. C1: „Nagyon sokat beszélgetek különböző társadalmi rétegű, szituációjú, képzettségű, végzettségű, beosztású, helyzetű emberekkel, és ezekből mindig jönnek impulzusok.” Azért is van elmondása szerint sok vállalkozás a családi portfólióban, mert ezeken a kapcsolatokon keresztül sok lehetőségről értesülnek, és amiben a maguk számára üzleti lehetőséget látnak, ott hajlandóak beszállni és kockázatot vállalni. Az ügyfelekkel is intenzív a kapcsolattartás. C2: „Mindenkivel szóba állunk, megkérdezzük, rákérdezzük, visszajelzéseket várunk, Facebook oldalunk van.” Szerveztek már nyereményjátékot is az ügyfelek részére, hogy több visszajelzést kapjanak. Valamint az alkalmazottak esetében is tisztában vannak vele, hogy a jó kapcsolat az ügyfelekkel elengedhetetlen. „Az ügyfelek imádják, és azért járnak oda, mert ő nem nézi le őket. [...] Sok embernek igénye van erre, hogy ránézzenek, foglalkozzanak vele.”- mondta C2 a pénzügyi területen működő vállalkozások egyik fontos dolgozójáról.

Összegzés

Az ügynökélmélet hosszú ideig volt meghatározó a tulajdonosok és a vezetők közötti kapcsolat és szerződések jellemzésére. Az önérdékkövetésre és bizalmatlanságra épülő elmélettel szemben a gondoskodó elmélet elismeri, hogy a proszociális viselkedés is megjelenhet ezekben a kapcsolatokban, sőt előnyökkel járhat. Ehhez azonban bizonyos feltételek fennállása szükséges, amik a családi vállalkozásokban gyakrabban fordulnak elő. Kutatásunk során az interjúk alapján minden vizsgált vállalkozás esetében a gondoskodó elmélet minden összetevőjét sikerült azonosítani és egyesekhez több kategóriát is meg tudtunk nevezni. Utóbbiak esetében nem állítjuk egyetlen erősen limitált elemszámú kutatás alapján, hogy ezekkel az eredeti elméletet feltétlenül bővíteni kell, de érdemes ezekre is gondolni a későbbi kutatások tervezése során. Néhány esetből természetesen nem lehet általánosítani, de mégis feltételezhetjük, hogy ha ezeknél a vállalkozásoknál a legtöbb összetevővel kapcsolatban jól alátámasztható az a működési mód, amit a gondoskodó elmélet leír, akkor érdemes a családivállalkozás-kutatásban alkalmazni. Az újabb kutatásoknál már érdemes lesz azt is figyelembe venni, hogy az utóbbi időben már nem eldöntendő kérdésként tekintik az ügynök- és a gondoskodó elmélet viszonyát, hanem egy dinamikus rendszer részeként (Löhde et al., 2020), amit a vezetőség és a családtagok aktuális viszonya befolyásol.

Természetesen bizonyos módszertani korlátoktól itt sem lehet eltekinteni. Az általunk alkalmazott GT módszer olyan kevésbé strukturált interjúkkal dolgozik, amik csak a fő témaköröket jelölik ki. A konkrét kérdések a válaszok vagy a kutatás előrehaladásának függvényében alakulhatnak. Emiatt a válaszok mélysége is kevésbé konzisztens, mint egy strukturált interjú esetében. A második korlát, hogy egy fő kivételével csak a vezetőkkel és aktívan dolgozó családtagokkal készítettünk interjúkat, tehát a szervezeti kultúráról ezen keresztül kevesebb, egyoldalú

ismeretekhez juthattunk. Ezeket mégsem szabad alábecsülni, hiszen a cégalapítók értékei évtizedekig döntő hatással vannak egy vállalkozás kultúrájára (Schein, 1983). A harmadik korlát a minta elemszáma, ami újabb kutatásokkal növelhető.

Kutatásunkból egyértelműen kiderül, hogy a családi vállalkozások bár sokfélék, de a különböző iparágak és családi felépítés ellenére vannak közös jellemzőik. A család és a vállalat interakciója az, amely hasonlóan jelenik meg a vállalkozás életében akkor is, ha az öröklési folyamatban az események láncolata változatos eredményhez vezet.

Az esetek alapján a gyorsan változó világban is van létjogosultsága a generációkon átívelő, az egyéni érdekek helyett a csoport – ebben az esetben a család – érdekeit szem előtt tartó szemléletnek. A folyamatosság fenntartására törekvés mellett a családi vállalkozások előnye, hogy az idősebb generáció által felhalmozott tudás átadására több idő és lehetőség adódik, miközben az utódok innovatív szemlélete, eltérő nézőpontja már akkor kifejtheti hatását, amikor az irányítást még nem vették át teljesen. Végül a családíság nemcsak a vállalkozáson belül alapja a szoros kapcsolatoknak és az informális, de hatékony kommunikációnak, hanem a külső kapcsolatok szemében is egy bizalmat növelő tényező, amit jó esetben a szolgáltatási minőségen is éreznek. Mindezek alapján fontosnak tartjuk, hogy a gondoskodó elmélet ne csak a kutatók előtt jelenjen meg mint elméleti keret, hanem a gyakorlati szakemberek és maguk a családi vállalkozók is megismerjék egy olyan szemlélet formájában, ami segíti őket a hosszú távú stratégia kialakításában.

Felhasznált irodalom

- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219. <https://doi.org/10/ghtqcd>
- Block, P. (2013). *Stewardship* (2nd ed.). Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory a practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage. <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=585415>
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Reliance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051–1066. <https://doi.org/10/ggz8sb>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472. <https://doi.org/10/c2wrv3>
- Csákné Filep, J. (2012a). A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43(9), 15–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.02>
- Csákné Filep, J. (2012b). *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. Budapest: Corvinus Egyetem. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/>

- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10/bk88qc>
- 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>
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 369. <https://doi.org/10/chhpxm>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10/b6s6rh>
- Drótos, G., Wieszt, A., Meretei, B., & Vajda, É. (2019). *Családi vállalkozások Magyarországon. Kutatási jelentés a 2017–18-as családi vállalkozási felmérésről* (Kutatási jelentés). Budapest: Corvinus Center of Family Business. http://magyarvallalatok2030.hu/wp-content/uploads/2019/04/kutata%CC%81s_2018_CFB_PRESS.pdf
- European Commission. (2009). *Report – Expert Group on Family Business between 2007-2009*. Luxembourg: European Commission Enterprise and Industry Directorate-General. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388?locale=hu>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socio-emotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10/gf83pt>
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193. <https://doi.org/10/gfs5kt>
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- James, H. S. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55. <https://doi.org/10/cz8bmk>
- 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/ghtqcc>
- Kucsera, C. (2008). Megalapozott elmélet: Egy módszertan fejlődéstörténete. *Szociológiai Szemle*, 18(3), 92–108. https://szociologia.hu/dynamic/SzocSzemle_2008_3_092_108_KucseraCs.pdf
- Lamberts, E. (Ed.). (1997). *Christian democracy in the European Union: (1945/1995); proceedings of the Leuven Colloquium, 15 - 18 November 1995*. Leuven: Leuven Univ. Press. https://books.google.be/books/p/leuven_university_press?id=ChyvYB4UnMwC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191. <https://doi.org/10/d984v2>
- Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2020). Beyond agency and stewardship theory: Shareholder-manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390–405. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2018-0316>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2007). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/10/b7s9kg>
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2017). Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity. *Family Business Review*, 30(1), 37–60. <https://doi.org/10/ghppbr>
- Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117–1124. <https://doi.org/10/bb4r3s>
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26–39. <https://doi.org/10/ftftp4>
- Sallay, V., & Martos, T. (2018). A Grounded Theory (GT) módszertana. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(1), 11–28. <https://doi.org/10/ghtqb9>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Simon, A., Marquès, P., Bikfalvi, A., & Dolores Muñoz, M. (2012). Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 132–146. <https://doi.org/10/gg98gn>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10/fqq963>
- Wade-Benzoni, K. A. (2002). A Golden Rule over Time: Reciprocity in Intergenerational Allocation Decisions. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1011–1028. <https://doi.org/10/dfbfwd>
- Welsh, D. H. B., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., & Segurado, J. L. (2013). Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 213–226. <https://doi.org/10/ghc3t9>