

Stratégia a kis családi vállalkozások vezetőinek utódlására, azaz egy megszelídítésre váró ördögi probléma

Bevezetés

A családi vállalkozás régóta fennálló, mindenütt megtalálható üzleti forma, amely fellelhető a gazdaság minden ágazatában, és a világ számos táján jelentős szerepet játszik helyi, regionális és országos szinten egyaránt. A Családi Vállalkozások Hálózata (European Family Businesses – EFB) szerint, amely a hosszú távon családi tulajdonban lévő vállalkozásokat képviselő tagállami szervezetek EU-szintű egyesülete, több mint 14 millió ilyen vállalkozás működik, amelyek a GDP 50%-át állítják elő, és 60 millió dolgozót alkalmaznak. Az Egyesült Királyságban a Családi Vállalkozások Intézete (Institute of Family Businesses – IFB) az Oxford Economics kutatására hivatkozva azt állítja, hogy a családi vállalkozásoktól származik a kormány adóbevételének 10%-a, és ezek a vállalkozások közel kétszer annyi dolgozót foglalkoztatnak, mint a teljes közszféra, és ötször annyit, mint az FTSE 100-as listáján felsorolt nagy cégek (IFB 2011; IFB 2008). Vagyis a családi vállalkozások fontos elemei a legtöbb nemzeti gazdaságnak, de egyre nagyobb mértékben adnak okot aggodalomra azoknak az európai döntéshozóknak a körében, akik felismerték a családi vállalkozások hosszú távú fenntarthatóságának kihívásait. Az EFB szerint a legnagyobb kihívás, amellyel a családi vállalkozásoknak szembe kell nézniük, a vállalkozás tulajdonlásának/vezetésének átruházása a következő generációra, ami különböző formákban jelenik meg az egyes európai országokban.

Kulcsszavak: kisvállalkozás, családi vállalkozások, nemzedékek közötti váltás, vállalati stratégia, ördögi probléma

JEL-kódok: L25, L26

¹ Leeds Beckett University, Rose Bowl, Portland Crescent Leeds LS1 3HB. A felelős szerző elérhetősége: d.devins@leedsbeckett.ac.uk.

Az Egyesült Királyságban a Vállalkozásügyi, Innovációs és Szakképzési Minisztérium becslése szerint a 2018-tól számított öt éven belül körülbelül 266 ezer családi vállalat fontolgatja a megszűnést, 500 ezer pedig a teljes tulajdonos-/vezetéváltást. Abból a természetes vágyból, hogy a családi vállalkozást családon belül tartsák, az következik, hogy a vállalkozások tulajdonosainak döntéseket kell hozniuk arra vonatkozóan, miként adják át a vállalat vezetését és tulajdonlását a következő generációnak. Mint ahogyan a cégek általában, úgy sok családi vállalkozás is a jövőbe tekint, hogy egy egyre összetettebb világban építse fel üzleti stratégiáját, ezért a családi vállalkozások vezetőit és az utódaikat egyaránt felelősség terheli az utódlás kudarcaiért, hiszen az utódlás tervezhető, a kudarc pedig előre látható (Kraus et al. 2011; IFB 2008).

Ebben a tanulmányban a családi vállalkozások utódlásának témáját tárjuk fel a vállalati stratégián keresztül – addig a mértékig, ameddig a stratégia általános fogalmai és modelljei vonatkoztathatók a családi vállalkozásokra, és megfogalmazhatók ebben a turbulens és kihívásokkal teli belső és külső környezetben. A vezetés és a tulajdonlás egyik generációról a másikra való átadása kritikus stratégiai probléma, amelyet, úgy tűnik, a családi vállalkozások félretesznek vagy figyelmen kívül hagynak (Hurst 1995).

Ördögi problémák és stratégia

Úgy tűnik, hogy számos problémát viszonylag könnyű megoldani, mint például tényezőkre bontani egy másodfokú egyenletet, kijutni egy útvesztőből, vagy megoldást találni a Hanoi tornyai matematikai játékra (Newell–Simon 1972). A vállalkozások azonban sok olyan problémával szembesülnek, amelyeknek sem a jellege, sem a megoldásuk módja nincs ilyen jól definiálva. Valójában sok stratégiai kihívás, amellyel a vállalkozások szembesülnek, megváltoztathatatlanul ördögi természetű, ami abból adódik, hogy tartósan fennállnak, és az idők során újra- és újradefiniálják őket, illetve különféle megoldásaik születnek. Az ördögi problémák nem objektíve adottak, és a megfogalmazásuk függ az őket bemutatók nézőpontjától. Nincs minden kétséget kizáró recept egy ördögi probléma megoldásához, mivel a megoldásokat egy adott kontextusban kezelik, és nem könnyű azokat visszacsinálni (Coyne 2004).

Az ördögi probléma koncepciója a tervezés és kialakítás kontextusában jelentkezőt először, amikor olyan szerzők, mint Rittel és Webber (1973), alternatívát kerestek az akkoriban számos teoretikus és tervező által vizsgált lineáris, lépésről lépésre vezető modell helyett. Habár a lineáris modellnek számos változata létezik, az elmélet támogatói szerint a folyamatnak két határozottan elkülöníthető szakasza van: a probléma meghatározása és megoldása. A probléma meghatározása egy analitikus sorozat,

amelyben a tervező meghatározza a probléma minden elemét, és megnevezi az összes követelményt, amit egy sikeres tervezési megoldásnak tartalmaznia kell. A probléma megoldása szintetikus sorozat, amelyben a különböző követelményeket kombinálják és mérlegelik, az eredménye pedig egy végső terv, amelyet majd megvalósítanak. Elvont megközelítésben egy ilyen modell vonzónak tűnhet, mivel módszertani precizitást sejtet, ami legfőbb funkcióiban független a tervező személyének perspektívájától. A kritikusok azonban gyorsan rámutattak a megközelítés két nyilvánvalóan gyenge pontjára: az első, hogy a tényleges tervezői gondolkodás és döntéshozatal egyértelműen nem lineáris folyamat, a második pedig, hogy a gyakorlatban a tervezők által megoldandó problémákat nem lehet semmilyen lineáris elemzéssel vagy szintézissel leírni (Buchanan 1992).

Ezeknek a hiányosságoknak a kezelésére érvelünk azzal, hogy az utódlás kérdését ördögi problémának kell tekinteni, annak érdekében, hogy tükrözzük azt a valóságot, amelyben számos kisebb családi vállalkozás működik. Habár az ördögi problémának nincs általánosan elfogadott definíciója, ezek a problémák mindig olyan társadalmi környezetben fordulnak elő, ahol radikálisan eltérő nézőponttal és felfogással rendelkezhetnek a probléma különböző érintettjei, és nincs olyan „kizárólagos” vagy „helyes” nézőpont, amelyet mindannyian elfogadnának (Horn–Weber 2007). Így a probléma ördögi természete nem pusztán biofizikai összetettségéből fakad, hanem a számos érdekelt különféle felfogásából és a problémamegoldáshoz kapcsolódó különböző potenciális kompromisszumokból (Batie 2008). Termeerék szerint azért nehéz meghatározni az ördögi problémákat, „mert ezeknek a problémáknak a megfogalmazása maga a probléma; egy másik probléma tüneteinek tartják őket; nagymértékben ellenállnak a megoldásoknak, és kölcsönös kapcsolatban állnak más problémákkal” (Termeer et al. 2013: 27). Roberts (2000) hangsúlyozza a probléma megfogalmazásának nehézségét, ami nyílt végűvé teszi a megoldáskeresést, lehetővé téve az egymással versengő érdekelt felek számára, hogy olyan megoldással álljanak elő, amely a saját problémameghatározásukhoz kapcsolódik. Szintén kiemeli a problémamegoldási folyamat összetettségét is, ami a folyamatosan változó politikai kontextus és a forrásokkal kapcsolatos kérdések eredménye.

Úton a stratégiára adott válasz felé

Az ördögi probléma koncepciója adja meg a kontextust a családi vállalkozások üzleti stratégiájának fejlesztése mögött rejlő elméletünk megvitatásához. Nézőpontunk kialakítására hatással volt Mintzberg és társszerzőinek e téren kifejtett munkássága, akik

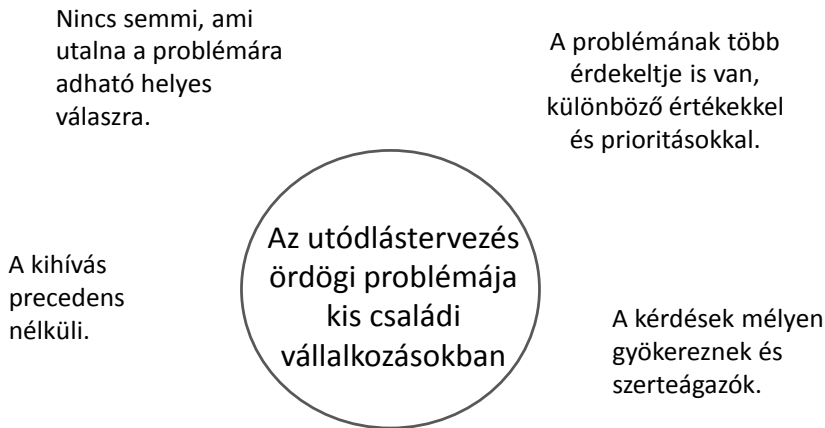
évtizedeken át formálták a stratégiáról folytatott diskurzust. Az 1970-es évek végén Mintzberg (1978) megkülönböztette a megfontolt (szándék szerint létrejött) és a (szándéktól függetlenül) megvalósult stratégiát. Mintzberg számára a stratégiaalkotás folyamata az utóbbi esetben magában foglalja az olyan megoldások létrehozását, amelyek a jelen problémáira reagálnak, és a döntéshozatal lépésről lépésre történik. A cél felé haladás sok kis lépésben zajlik, és a stratégia alakítható, befolyásolható; motiválhatja vagy meghatározhatja azt az érdekeltek egy köre, legalább annyira, mint egy szűk vezetői elit a nagyvállalatok esetében. Ez a folyamat lényegében ellenszer arra a racionálisabb, szerkezetileg jobban felépített fentről lefelé vonalú stratégiamegközelítésre, amelyet a stratégia elméleti szakemberei közül olyan sokan támogatnak, és amely továbbra is nagy befolyással rendelkezik az általános értelemben vett nagy szervezetek stratégiájának felállítására (Selznick 1957; Chandler 1962; Learned et al. 1965; Ansoff 1991). Elemzésen keresztül, olyan eszközöket és technikákat használva, mint például a referenciaindex, a versenytársak elemzése, a költség-haszon elemzés, az életciklus-elméletek, a piaci lehetőségek elemzése, a PEST- (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai) elemzés és a SWOT- (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) elemzés, felállítható a stratégia, és megoldhatók a problémák adatgyűjtéssel, a kérdések pontosabb meghatározásával, a potenciális megoldások azonosításával és választások meghozatalával (Frost 2003).

A stratégia e kettős (megfontolt és megvalósult) felosztása hasznos elméleti elemző-eszközöket nyújt, de ahhoz, hogy a stratégiák konkrétumait meg lehessen ragadni az összetett és gyorsan változó világban, a két megközelítés kombinációjára van szükség, hogy teljes gazdagságában ragadhassa meg az üzleti életet, ahogyan az a valóságban zajlik. A főleg nagyvállalatokkal kapcsolatos kutatásokban és gyakorlatokban fellelhető hagyományos, racionális elveken nyugvó stratégiai tervezési megközelítést nem könnyű hozzáigazítani a kisvállalkozások kontextusához, és olyan változókhoz, mint a kultúra és a politika, s ez komoly kihívást jelenthet (Johnson et al. 2003). Mintzberg és követői általánosságban azzal érvelnek, hogy egy gyorsan változó világban, ahol a környezeti zavarok gyorsabb, okosabb és intelligensebb reakciókat kívánnak, a stratégia rugalmas megközelítése alapkövetelmény. A tanulás a tapasztalatokból és abból, hogy kipróbálják, mi működik a gyakorlatban, talán a szándéktól függetlenül létrejövő stratégiát jellemzi, és jól összecseng a kisebb vállalkozások domináns tanulási formájával, ami kontextust nyújt az összetett külső és belső környezetben működő kis családi vállalkozások utódlási stratégiájához.

Annak a néhány tanulmánynak az egyikében, amely ördögi problémaként tekint a stratégiákra, Camillus (2008) azt veti fel, hogy e problémákat legalább annyira tár-

sadalmi összetettségük, mint technikai bonyolultságuk teszi oly nehezen kezelhetővé. Szerinte akkor bukkannak fel, amikor egy szervezetnek állandó változással vagy váratlan kihívással kell szembenéznie, és minél nagyobb a véleménykülönbség az érdekelt felek között, annál ördögibb a probléma. Camillus megjegyzi, hogy „a zavarodottság, a diszharmónia és a haladás hiánya beszédes jelei annak, hogy egy kérdés ördögi lehet” (2008: 2). A stratégia ördögi problémájának öt jellemzőjét azonosítja, amelyekkel illusztrálhatjuk az utódlás tervezésének kihívásait a kis családi vállalkozások esetében. Ezeket az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra: Az ördögi problémák és a stratégia jellemzői



Nem minden utódlási probléma ördögi, és sok családi vállalkozás esetében az utódlási stratégia viszonylag egyszerű, egyértelműen meghatározott utódlási tervvel, amelyet nemcsak megfogalmaztak, hanem végre is hajtottak. Sok vállalkozás esetében azonban a családtagok és a családon kívüliek más értékrenddel és prioritással rendelkeznek, ezért az utódlás kérdése bonyolult, kacskaringós és tekervényes. Így az alapítóknak, az utódoknak és a többieknek is nehéz lesz megbirkózniuk e feladattal, főleg, ha az érdekelték közül sokan akkor találkoznak majd először az utódlást körülvevő sajátos összefüggésekkel. Az érdekeltéknek számos cselekvési alternatívával kell szembenézniük, amelyek közül soknak bizonytalan a kimenetele, és amelyeket a kisvállalkozások kontextusában kell mérlegelni, ahol a stratégia gyakran az egyetemi tankönyvekből megismert racionális és tervezett módtól teljesen eltérően működik.

Stratégia a kis családi vállalkozásokban

A kisvállalkozások stratégiai folyamatai semmiféle vagy nagyon kevés egyezést mutatnak a nagyvállalatoknál fellelhető vezetési folyamatokkal, amelyek a legfontosabb tudományos kutatások tárgyául szolgáltak, számos modellt, előírást és kivitelezést eredményezve (Jennings–Beaver 1997). A nagyobb vállalatoknál a stratégiát gyakran tudatosan hozzák létre, meghatározott alapelveket követve, amelyeket azért alakítottak ki, hogy minimalizálják a költségeket, vagy megkülönböztethetővé tegyék a terméket/szolgáltatást. Ennek eredményeképpen a stratégia elsősorban olyan megjósolható folyamattá válik, amely a hosszú távú célokat tisztázza és kommunikálja, megfogalmazza az alapelveket ezeknek a céloknak az eléréséhez, valamint alkalmazza az alapelveket és a visszajelzésekből szerzett információkat az előre meghatározott célok teljesítése sikerének értékeléséhez. Ezzel szemben a kisvállalkozás stratégiája sokkal inkább a véletlen szülte, annak eredményeképpen, hogy éppen milyen működési körülmények veszik körül a vállalkozást. Itt a stratégia spontán létrejövő és alkalmazkodó folyamat, amely a véges mennyiségű források felhasználási módjával foglalkozik, többnyire azért, hogy maximális azonnali vagy rövid távú előnyre lehessen szert tenni. A kisvállalkozások nem arra összpontosítják erőfeszítéseiket, hogy a külső környezetet jósolják meg és befolyásolják, inkább arra, hogy minél gyorsabban tudjanak alkalmazkodni az adott környezet változó követelményeihez, és hogy megfelelő taktikát alakítsanak ki a bekövetkező fenyegető változások következményeinek csökkentésére (Jennings–Beaver 1997).

A legnagyobb szervezetek stratégiájának megfogalmazásában több száz érdekelt is részt vehet, képviselve a saját szervezetének, részlegének, osztályának vagy szakmájának érdekeit, egy bizonyos szakterület egy bizonyos szakmai tudástartományából merítve. A nagyobb üzleti szervezetekben a funkcionális szaktudás (például emberi erőforrások, marketing, értékesítés, pénzügy) területeire bontva kapcsolódnak az érdekeltek a szakmai területeken. Ehhez az összetett feladathoz hálózatépítés, koordináció és dinamikus kapcsolatkezelés szükséges, amihez elengedhetetlen a stratégia megalkotása és végrehajtása. A feladatok kihívásait nem szabad alábecsülni, mivel a szakmai tudás változik, a szerepek és felelősségi körök eltolódnak, a kapcsolatok és viszonyok elmozdulnak, az újítás és a hatékonyság állandó hajtóerői új munkamintákat szabnak, és ennek következtében spontán létrejövő stratégiát eredményeznek az üzletben. Az érdekeltek környezetének természete a nagyvállalatok és a kis családi vállalatok esetében egyaránt magában hordoz számos folyamatosan jelen lévő problémát, amelyek határosak az ördögi problémával a stratégia megfogalmazása, felépítése és végrehajtása tekintetében. A kisebb cégek esetében az összes ilyen szerepet vagy érdekeltséget egy

vagy két személy jeleníti meg, és ezeknek a személyeknek a tudása és képességei kulcsfontosságú tényezőként lesznek jelen a kisvállalkozás stratégiájának kialakításában. Az Egyesült Királyság politikai diskurzusaiban hangsúlyosan fordulnak elő a gazdaságra jellemző gyenge menedzseri és vezetői képességek, és ezek jelenléte még határozottabban igaz a kisebb vállalkozásokra. Például a London School of Economics egyik kutatója azzal érvel, hogy számos országban a családi vállalkozások a legrosszabbul irányított vállalkozástípusok (Bloom et al. 2012). Gyakran kerülnek ki felhívások a kutatók és a politikai döntéshozók köréből, hogy „szakmaibbá” tegyék a kisebb vállalkozások menedzsmentjét és vezetését, javítva ezzel az üzleti stratégiájukat is. Olyan kutatók, mint Breton-Miller és Miller (2009), arra jutottak, hogy a családi vállalkozások lassabban és kelletlenebbül lépnek előre szakmai szinten, mint a nem családi jellegűek, főleg, ha arról van szó, hogy külső menedzsert alkalmazzanak vagy külső tanácsot, támogatást kérjenek (akár vállalkozássegítő szervezetektől vagy külső igazgatósági tagoktól), miközben a külső érdekeltek hiánya azt eredményezi, hogy kisebb a nyomás annak megkérdőjelezésére, hogyan vezetik a családi vállalkozást.

A kisebb vállalkozások stratégiája sokszor ösztönös, és csak ritkán jól átlátható folyamat (Jennings–Beaver 1997). A kutatók be tudják azonosítani a stratégiai tervezés hiányát – annak a stratégiai tervezésnek, amely kulcsfontosságú mechanizmus lenne a beruházások elégtelenségének ellensúlyozására, a beruházások ösztönzésére, és ez vezethetne a családi cégek fenntartható növekedéséhez is (Eddleston et al. 2013; Chrisman et al. 2003). A kutatók rámutattak, hogy a vállalkozás családi eleme gátként működik a szélesebb körű érdekeltbevonással szemben, amikor stratégiai döntések nem a munkahelyen születnek (Cunningham et al. 2015). Ezenfelül sok kis cég nem rendelkezik megfelelő forrásokkal ahhoz, hogy a stratégiai tervezés racionális, információközpontú vagy különálló folyamat lehessen, és az összefonódott üzleti és családi célok újabb szintet adnak ahhoz a komplexitáshoz, ami gyakran nincs is jelen a nem családi jellegű vállalkozásoknál. Ezt a további összetettséget illusztráljuk alább a szocioemocionális gazdagság, a heterogenitás és a családiasság koncepcióival.

Szocioemocionális gazdagság

A szocioemocionális gazdagság (SEW) koncepcióját egyre nagyobb mértékben használják a családi és nem családi jellegű cégek közötti különbségek magyarázására és előrejelzésére. Ha ezt az elemzési módot alkalmazzuk, a gazdasági értelemben vett üzleti siker egyensúlyba kerül a családi értékekkel és a helyi közösségben elfoglalt szélesebb értelemben vett társadalmi helyzettel. Ebből a perspektívából nézve a családi vállalkozások tulajdonosai gyakran konzervatívnak tűnnek a kockázatokkal, az innováció-

val vagy a növekedéssel kapcsolatban, ami veszélybe sodorhatja az üzletet, miközben a vállalkozás szociális tőkéjét aktívan építik, ami erősebb kapcsolatokat eredményezhet a kereskedelmi partnerekkel, tanácsadókkal és alkalmazottakkal, ahogy a családon belül is szorosabbra fonja a kapcsolatokat. Egy kutatás szerint a kockázatkerülés számos módon megmutatkozik, ideértve az alacsonyabb adósság/saját tőke és adósság/vagyon arányt és a magasabb szintű likviditást (Gonzalez et al. 2013; Bigelli–Sánchez-Vidal 2012). Érvelnek azzal is, hogy ez a kockázatkerülés távlatosabb pénzügyi tervezéshez vezet, ami magában foglalja a hosszabb távú üzleti befektetéseket a rövid távú profit és osztalék megcélzásának rovására. Éppen ezért tűnhet úgy, hogy a családi vállalkozás talán lassabb ütemben nő, mint a nem családi jellegű; hosszabb távon ez a különbség azonban megszűnhet, amint a családi vállalkozás továbbhalad a fenntartható növekedés útján (Miller–Le Breton-Miller 2005; Wilson et al. 2013). Ez a felfogás azonban valamelyest szembe megy az uralkodó nézettel, amely a rövidebb tervezési horizontot gyakran a kisebb vállalkozásokkal hozza összefüggésbe (Jennings–Beaver 1997), és ezt legalább részben megmagyarázza az a heterogenitás, amelyet egyre inkább elismernek a családi vállalkozás jellemzőjeként (Westhead–Howarth 2007; Chua et al. 2012).

Heterogenitás

Amennyire nehéz azonosítani egy kis családi cég stratégiáját, legalább annyira nehéz általánosítani a megközelítéseket a kis családi vállalkozások soraiban. A családi vállalkozások kutatásait ért egyik fő kritika azt kifogásolja, hogy – helytelenül – homogén csoportként kezelik őket. A kutatók egyre inkább tudatában vannak annak, hogy mennyire fontos a heterogenitás potenciális forrásait felismerni a családi cégek közt, ami magában foglalhatja a vezetési célokat (Chrisman et al. 2012) vagy a vezetési struktúrákat (Carney 2005) és forrásokat is (Habbershon et al. 2003). Az egyik gyakran vitatott terület a családi és a nem családi vállalkozások egymáshoz viszonyított gazdasági teljesítménye, valamint a családi vállalkozások gazdasági és nem gazdasági céljai közt fennálló egyensúly. A családi vállalkozások tulajdonosaira úgy is tekinthetünk, mint a vállalkozás gondnokára vagy felügyelőjére, és ezzel egy másfajta sikerkritérium lép életbe a helyett az egyszerű profitszerzés vagy az érdekeltek értékei helyett, amelyeket a magánszektor nagyvállalkozásaihoz köthetünk. Ezek közé a kritériumok közé tartozhat, hogy munkalehetőséget biztosítsanak a családtagoknak akár a jelenben (Kellermanns et al. 2008), akár a jövőben is (Miller–Le Breton-Miller 2003), hogy úgy vezessék az üzletet, hogy az jó fényt vessen a családi vállalat tulajdonosainak társadalmi szerepére (Berrone et al. 2012), és hogy megőrizték a családi vagyont (Chrisman et al. 2003).

A családi vállalkozások eltérnek abból a szempontból, hogy a család, a vezetés és a menedzsment milyen mértékben vesz részt bennük. Egyes családok a vállalat napi szintű vezetésének a szerepét vállalják magukra, mások – távlatosabb megközelítéssel – inkább szakemberekre és családon kívüli vezetőkre bízják a céget. Némelyek a profit maximalizálását tűzik ki célul, mások egy kiegyensúlyozottabb, fenntarthatóbb üzleti stratégiát követnek, amely a társadalmi és környezeti szempontokat is figyelembe veszi. A hosszú távú üzleti fenntarthatóság megköveteli, hogy olyan jól képzett alkalmazottakat toborozzanak, akik beleillenek a vállalkozásba, és elkötelezettek, illetve „tulajdonosi szemlélettel” rendelkeznek, és osztoznak a család céljaiban (és sikerében). Ez megköveteli a családi vállalkozás tulajdonosától egyfelől a gondos toborzást, hogy az új alkalmazott összhangban legyen a csapattal és a cég szellemiségével, másfelől jól kell kezelnie az alkalmazottakat, hogy megerősödjenek ezek az értékek. Ez utóbbiak közé tartozhat például – a nem családi vállalkozásokkal összevetve – a képzések iránti nagyobb elkötelezettség, az erősebb tendencia arra, hogy hullámvölgyben is megtartsák az alkalmazottakat, a magasabb fizetések vagy hosszú távú nem anyagi juttatások (mint például egészségbiztosítás), kisebb szakadék az alkalmazottak és a tulajdonos-vezetők fizetése között (Miller–Le Breton-Miller 2005).

Családiasság

A családi vállalkozások meghatározó jellemzője az üzleti és a családi érdekek közötti összjáték, ami hatással van a stratégiai tervezés folyamatára is. A „családiasság” fogalma magyarázatként szolgál a családi vállalkozások kimagasló és az optimálistól elmaradó teljesítményére egyaránt. A családiasság átfedésben van a vállalati kultúrával, mivel az alapítónak és az alapító leszármazottainak saját értékei, hite, feltevései mind beleolvadnak a vállalati kultúrába, és hatással vannak arra, hogyan zajlik az üzletvitel (Barney 1986). A családiasság az alapító, a családtagok és a család generációi, illetve a cég közötti interakcióból jön létre. Ez lehet erőforrás is a vállalkozás számára, de a hatása nem mindig pozitív. Ha például a családiasságot nem tartják fenn és nem gondolják, hamar destruktív erővé válhat. Éppen ezért tett különbséget Habbershon és Williams (1999) a megkülönböztető és korlátozó² családiasság között. Korlátozó családiasság olyankor alakul ki, amikor a családi tőke megkopik, és a család részvétele a vállalkozásban inkább tehernek számít – a megkülönböztető családiasság pedig akkor áll fenn, amikor a család részvétele erős, és fenntartható versenyelőnyt biztosít a vállalkozásnak. Ehhez hasonlóan érvelnek Arregle és szerzőtársai (2012), miszerint a család szerepe a straté-

2 Angolul distinctive és constrictive familiness.

giák kialakításában és a források feletti rendelkezésben sokban különbözik egy családi vezetésű, illetve egy család által befolyásolt vállalkozás esetében. Például egy családi befolyás alatt álló cégben a családon kívüli érdekeltek sokkal könnyebben juthatnak tulajdonrészhez vagy kerülhetnek be a vállalkozás vezető testületébe, mint egy családi irányítású vállalat esetében.

Ezek a tényezők hozzájárulnak a családi vállalkozás dinamikus és összetett kontextusához, amelyen belül a stratégiát alakítják és megvalósítják. A családon belüli és azon kívüli érdekeltek széles csoportja különféle értékeket követhet, és eltérő prioritásokkal rendelkezhet; a családiasság jelentős befolyást fejt ki a vállalati stratégiára, ami inkább ösztönszerű és alkalmazkodó, mintsem átgondolt, önálló folyamat; továbbá a családi vállalkozások számos kutatója, illetve szabályozásuk alakítója hiányolja a vezetési és a menedzseri képességeket, ami hozzájárul a családi vállalkozások utódlástervezésének hiányához.

Az utódlástervezés esete mint ördögi probléma

Az utódlás problémáját és a stratégiatervezés szükségességét széles körben elismerik a családi vállalkozás irodalmában. Például Eddleston és szerzőtársai (2013) érve szerint a vezetés különböző generációs fázisában lévő családi vállalkozásoknak eltérő szükségleteik lesznek a stratégiai tervezés és az utódlás szempontjából egyaránt. Ezenfelül az alapítók, akik a leginkább érdekeltek abban, hogy maradandóvá tegyék örökségüket, és megőrizték a családi irányítást a vállalkozás felett, valószínűleg kidolgoznak valamilyen utódlási tervet. Az utódlási terv megfontolt kialakítása hangsúlyosan szerepel néhány szakirodalmi forrásban, és egyesek azzal érvelnek, hogy azok a cégek, amelyek rendelkeznek utódlási tervvel, nagyobb vállalati növekedés elé néznek, mint azok, ahol nincs ilyen terv. Például Craig és Moores (2005) szerint ha nincsen utódlási terv, a családi vállalkozás szakmai fejlődése komoly mértékben lebénul, és elveszítik annak lehetőségét, hogy orvosolják az optimálisnál gyengébb teljesítményt, ami annak következtében áll elő, hogy a vezetők és a dolgozók kinevezése és előléptetése rokoni vagy baráti alapon történik, nem pedig a képességek, képesítések vagy a szaktudás alapján. Nyilvánvalóan annyiban van ösztönös logika ebben az érvelésben, hogy azok a vállalkozások, amelyek megfontoltan tervezik a növekedést, sokkal valószínűbben érik azt el, és ahhoz, hogy kezelni lehessen az optimálisnál gyengébb teljesítményt, képzetesebb és alkalmasabb munkaerőre lenne szükség. Azonban, ahogy azt már előzőleg jeleztük, a családi vállalkozások inkább követnek társadalmi célokat is a gazdaságiak mellett, és ezeket is számításba kell venni az utódlás során.

Az utódlás mint összetett folyamat

A felszínen az utódlás problémáját célzó stratégia kialakítására úgy is tekinthetünk, mint egy viszonylag egyszerű eseményre: egy pillanat, amikor az utód átveszi az irányítást, mint a családi vállalkozás ügyvezetője, vagy ahogy átadják a „stafétabotot” a következő generációnak (Dyck et al. 2002; Mitchell et al. 2009). Az utódlás ezen pillanatnyi jellegét azonban sok kutató vitatja, utalva a probléma ördögi természetére, azzal érvelve, hogy az utódlás hosszú és bizonytalan folyamat. Jaffe (2005) szerint fontos felismerni, hogy amint nő az átlagos várható élettartam és a karrierek hossza, úgy növekszik azoknak az éveknek a száma, amikor egy család két, de akár három generációja is együtt dolgozik a vállalkozásban. Ez a nézet azt is felismeri, hogy az utódlás többről szól, mint pusztán egyetlen vezetőről; az sokkal inkább egy csapat felépítése a jövőbeli sikerek érdekében, ahol a tevékenység megoszlik a családtagok között, vagy több családon kívüli dolgozóra hárul. Néhányan megpróbáltak analitikus rendet teremteni ott, ahol mások kaotikus folyamatot láttak (Watson 1994). Stavrou és Swiercz (1998) három külön szakaszra bontották az utódlást: (i) megelőző szakasz, ahol a kijelölt személyt/potenciális jelölt(ek)et felkészítik vagy belenevelik az átveendő szerepbe; (ii) belépés, amely magában foglalja a jelölt vagy a jelöltek bevonását az üzletvitelbe; (iii) végső szakasz, vagyis kinevezés a vezető pozícióba. Míg ez az elemzés szakaszokra bontott folyamatként nyújt bepillantást az utódlás kérdésébe, keveset tesz annak érdekében, hogy rávilágítson a vezetés átadásának társadalmi összetettségére, ami mindennapi valóság számos kisebb családi vállalkozás számára.

Szinte egyetemes az egyetértés abban, hogy egy jól kidolgozott utódlási tervet a sikeres átadás és utódlás kritikus elemeként kell tekinteni a családi vállalkozásoknál, és néhány kutató jó gyakorlatot is feltárt ezzel kapcsolatban. Ebbe tartozik a következő generáció mihamarabbi felkészítése az utódlásra, és egy olyan megfogalmazott utódlási terv kidolgozása, amiben részt vesz, és amivel egyetért a családi vállalkozás minden érdekeltje (ideértve a befolyással rendelkező családon kívüli tagokat is) (Lansberg 1988). Ezek a kutatók is hajlanak azonban arra, hogy elismerjék az utódlási terv ördögi természetét, ami megmutatkozik a családtagok és a családon kívüli érdekelttek közötti viszonyok összetett és bizonytalan voltában, a célkitűzések és értékek összeegyeztetésének problematikájában, az idősebb generáció távozáshoz való kelletlen hozzáállásában, a fiatalabb generáció vonakodó üzletbe lépésében és a követendő viselkedési módok hiányában.

A családiasság következményei

A kultúra és a családi vállalkozásban manifesztálódó családiasságfelfogás gyakran hozzájárul az utódlás tervezésének ördögi természetéhez. Nordqvist (2011) szerint a megértés kulcsa ahhoz, hogy a családi vállalkozások miért mutathatják a stratégiai menedzsment speciális eseteit, valószínűleg a szociális interakciók mikroszintjén található. Ezen a szinten nyilvánulnak meg a család és a vállalkozás mindennapi összjátékai és kölcsönhatásai a családtagokon és a családon kívüli szereplőkön keresztül, akik hatást gyakorolnak a stratégiai folyamatra, és arra is, hol és hogyan vesznek részt a szereplők az interakciókban. Általánosabban tekintve, a stratégiával együtt a vezetői célkitűzések ereje és az a mérték, amennyire a családtagok és a nem családtagok magukévá teszik e célkitűzéseket, fontos tényezői a sikeres utódlásnak (Barnett et al. 2012). Sok vállalkozás családiassága azonban olyan sokrétű társadalmi környezetet eredményezett, ahol az interperszonális és csoportdinamikák bonyolultsága akadályozza az utódlási folyamatot. Testvéri vagy unokatestvéri rivalizálás, hitvesi problémák, tulajdonelaprózási ügyek és a családi önzetlenség mind potenciális ok lehet a családi vállalkozás stratégiai kontextusának bizonytalanságára. A családi vállalkozás tagjai, kiemelten említve a vállalkozás alapítóit és az utódokat, különféle szerepeket játszanak a vállalkozásban és otthon, és ezeket a többszörös identitásokat meg kell haladni és össze kell egyeztetni (Chrisman et al. 2008). A cégben betöltött különböző szerepek (az eltérő egyéni és több entitású szereppel bonyolítva), illetve a mögöttük húzódó szükségletek, értékek és a minden szerephez hozzátartozó célok teszik a családi vállalkozást kaotikus szervezetté az utódlási folyamat során, ahol az utódlásra úgy is tekinthetünk, mint az alapítók, utódok és egyéb érdekeltek közt lejátszódó dinamikus szociális folyamatra (Lam 2011; Watson 1994).

A vállalkozás stratégiai szükségleteit és a család óhajait nem olyan könnyű összehangolni az utódlási eljárás és az utódlás megtervezése során. Ezért érvelnek néhányan úgy, hogy a családi vállalkozás hosszabb távú pénzügyi tervezésekor két dimenzióban kell gondolkodni: a család vágyainak és szándékainak szintjén, illetve a stratégiai tervezés szintjén (Jaffe 2005). Jaffe azt javasolja, hogy a tervezési eljárást egy igazgatótanácsra és egy családi tanácsra kell bízni, hogy egyeztethessék az eltérő érdekeket, és kialakíthassanak egy stratégiát. A modell segíteni látszik a családokat abban, hogy megvitassák a családi és az üzleti világ között húzódó határokat. E határok mentén azonban nem mindig olyan könnyű navigálni, vagy akár csak megvitatni őket, mivel a két világ gyakran egybefonódik, és valószínűtlen gondolat az is, hogy a családi tanács és az igazgatótanács elgondolása minden családi vállalkozás számára megoldást jelenthet (a ki-

sebb vállalkozások például kifejezetten híresek a formális vezetői struktúra hiányáról). A különböző családtagok, illetve a család és a vállalkozás egymással versengő szükségleteinek és igényeinek az összeegyeztetése nem valósítható meg könnyen, és fontos számításba venni a vállalkozással és a családi élettel kapcsolatos elvárásokat az utódlás tervezése során. A konfliktusok gyakorisága és erőssége növekvő tendenciát mutat a szervezeten belüli közeli kapcsolatban álló családtagok és az üzleti döntésekre hatással bíró, nem érintett családtagok számának növekedésével, illetve az alapító által a vállalkozásra vetett árnyék erősségével (Davis–Harveston 1999; Memili et al. 2013).

Vezetői jellemvonások

Számos tanulmány foglalkozik az alapító-tulajdonos személyes, érzelmi és fejlődési jellemvonásaival, illetve ezek szerepével az utódlási folyamatban (Levinson et al. 1978). Azt, hogy a vállalkozás alapítója képtelen elengedni a vállalkozást, hogy hiányzik a bizalom és a motiváció az utódok vagy a családtagok részéről, kulcsfontosságú relációs tényezőként azonosították, amely hozzájárul az utódlási folyamat ördögi mivoltához (Bjornberg–Nicholson 2012; De Massis et al. 2008). A családi vállalkozás vezetője számos egymással versengő és egymással szemben álló üzleti és családi hatás alanya, ami disszonanciát okozhat, szeszélyes és kiszámíthatatlan viselkedéshez vezethet, s ez tökéletes ellentettje a Mintzberg (1973) és mások által ábrázolt racionális, szakmai és elfogadható vezetői szerepnek. Egy Lam (2011) által végzett tanulmány szerint sok vállalkozás alapítója vonakodik külső szakmai tanácsot kérni a családi vállalkozás utódlási folyamata során: sokan nem látják értelmét és indokoltságát, mások pedig úgy gondolják, hogy ezzel alkalmatlanságukat bizonyítják arra, hogy vezessék a családot, és a vállalkozást átadják a következő generációnak.

Lansberg (1988) egy érdekes jelenséget tárt fel, amelyet utódlási összeesküvésnek nevezett el. Azt figyelte meg ugyanis, hogy gyakran nemcsak maga a pozíciót betöltő vonakodik visszavonulni; az alapítóhoz közel álló alkalmazottak, családtagok, üzletfelek, beszállítók és más kulcsfontosságú érdekelték is ösztönzik ezt a vonakodást. Ez az összeesküvés azt jelenti, hogy a visszavonulási tervet gyakran felfüggesztik, és félig-meddig magyarázattal szolgál arra, miért képtelen sok családi vállalkozás tulajdonosa világos utódlási tervet készíteni.

A SEW (szocioemocionális gazdagság) bevonása

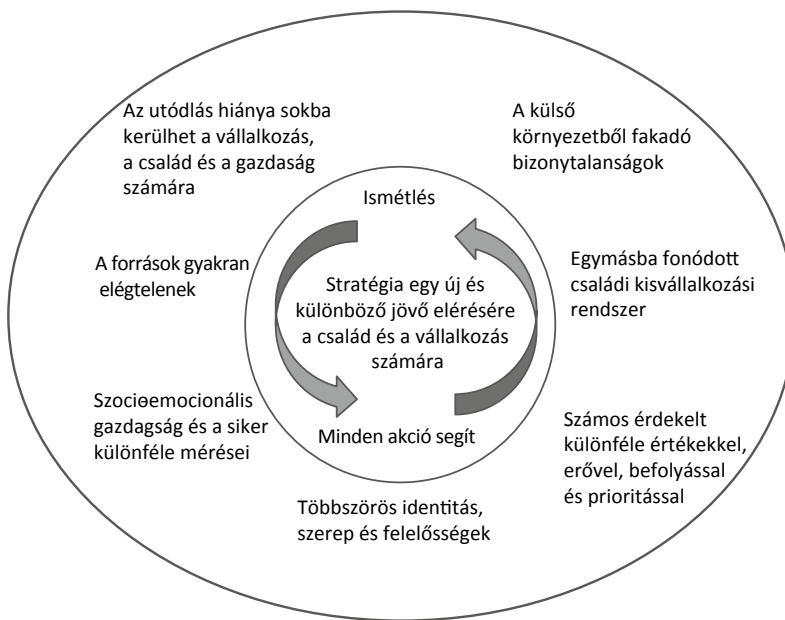
A kutatók hangsúlyozták az utódlás több eltérő útját is, áttekintve azon a prizmán, amelyet a szocioemocionális gazdagság jelent. Például az, hogy a vállalkozás átadása egy családtag számára ideális megoldásnak tűnhet, még nem szükségszerűen jelenti,

hogya ha nem így történik, az kudarc. Például magának a vállalkozásnak a fizikai átadása akár kevésbé fontos is lehet, mint a központi értékek (pl. a vállalkozó szellem) átadása vagy csak a lehetőségek megteremtése a következő generáció számára (Salvato et al. 2010). Ezzel számos potenciális utódlási út nyílik meg a diskurzust uraló hagyományos alapító-családtag utódlási viszonyon túlmutatva. Ahogy azt DeTienne és Chirico (2013) felvetik, a családtagok ki is léphetnek egy üzleti szervezetből, és egyszerűen más üzleti tevékenységekbe fektethetik a forrásaikat, ha adott időpontban a széles értelemben vett családi érdekük így kívánja.

Közelítve a keretszerkezethez

Tárgyalásunk afelé terel minket, hogy kialakíthassunk egy keretszerkezetet, amivel illusztráljuk a kis családi vállalkozások utódlástervezésének kulcsfontosságú jellemzőit és azt az ördögi problémát, amit ez a stratégia szempontjából jelent (2. ábra).

2. ábra: A kis családi vállalkozások utódlástervezésének ördögi problémái



A keretszerkezet felhívja a figyelmet a külső környezet által kifejtett hatásokra, valamint az adott kontextusban a család, illetve a vállalati rendszer érdekei között zajló interakciókra (Basco–Rodriguez 2009). Azonosítja az érdekeltektől származó eltérő erőket és hatásokat, amelyek mind hozzájárulnak az utódlás problémájának ördögi ter-

mészetéhez, és ezzel együtt felismeri azokat a szerepeket is, amelyekben ezek az érdekeltek (ideértve családtagokat és nem családtagokat, ügyfeleket, beszállítókat, versenytársakat és a közösséget) tompíthatják ezt a problémát. Ebben a kontextusban fontos felismerni a családiasság fogalmát, mivel az indítja be a családi vállalkozásokban az ördögi dinamikát. A kis családi vállalkozások utódlási problémája természetének fő jellemzői a többszörös szerepek, a családtagok felelősségei és identitásai, amelyek idővel változhatnak, és amelyek különböző mértékben befolyásolják a stratégiát, a tervezést és a döntéshozatalt a vállalkozásban és a családban. További jellemző az a szerep, amelyet a szocioemocionális gazdagság tölt be a stratégia, a tervezés és a döntéshozatal terén, mivel fontos mindkét folyamat megértéséhez, és ezzel mérhető a siker a családi vállalkozás kontextusában. A korlátozott források, legyenek pénzügyiek vagy vezetésbeliek, sok olyan kisvállalkozás stratégiájára gyakorolnak hatást, ahol hiányzik a figyelem, a tudás vagy az infrastruktúra az utódlási stratégia támogatásához és az üzleti és családi érdekek összeegyeztetéséhez. A vezetői és a menedzseri képességek, valamint a családi vállalkozások nyilvánvaló vonakodása a szakmaibbá válásra vagy a külső tanács keresésére egyértelműen hatással van a stratégiai tervezés természetére. A keretszerkezet azt is nyilvánvalóvá teszi, hogy mekkora ára van a családnak, a vállalkozásnak és a szélesebb értelemben vett társadalom számára az esetleg elégtelen vagy eredménytelen utódlásnak. Ez a keretszerkezet nem minden igényt elégít ki, bár kiemeli az utódlástervezés azon jellemzőit a családi vállalkozások kontextusában, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az ördögi probléma legyen. A következő részben megfontoljuk elemzésünk gyakorlati és szakpolitikai következményeit.

Gyakorlati és elvi következmények

A kis családi vállalkozások előtt álló problémák egy része félelmetes, nem könnyen megoldható, és az utódlásra kialakított stratégiákat nem lehet könnyen felismerni. Az ördögi problémák fordulatokkal, kanyarokkal, váratlan változásokkal, bizonytalansággal és turbulenciákkal jelentkeznek. A kutatások jellemzően azt mutatják, hogy a sikeres utódlás kulcsa a jól kidolgozott utódlási terv; különösen azok a tervek, amelyek számításba veszik a családtagok közti viszonyokat, ahol az utódok korán kezdik a felkészülést, és a családi vállalkozás a vagyonátadást is megtervezi (Morris et al. 1997). A jól kidolgozott utódlási terv azonban a kis családi vállalkozások széles körében viszonylag ritka jelenség (Jaffe 2005).

Közösen létrehozott stratégia

Amíg a legtöbb stratégiai tankönyv és elmélet a vállalkozásra koncentrál, a családi vállalkozások utódlási tervéhez sokkal több kell, mint a külső környezet elemzése, valamint a vállalkozás célkitűzéseinek és fejlődési irányainak meghatározása. Egyre több kutató, gyakorló szakember és vállalkozást segítő tanácsadó ismeri fel annak szükségességét, hogy előbb a családdal kell foglalkozni, és csak utána a vállalkozással. Az érvek szerint a család tagjainak egyenként is és a család egészének is végig kell tekintenie a vagyon felhalmozásával, a megtakarításokkal és a kiadásokkal kapcsolatos saját értékein, és el kell döntenie: mit szeretne, hogyan emlékezzen rá a közösség (Jaffe 2005). A stratégiai folyamatnak figyelembe kell vennie a tulajdon átadását és a vezetés utódlását is, mivel azok történhetnek egyszerre, de egymás után is. Miközben áttekintették azokat az utakat, amelyek a következő generációt összekötötték a családi vállalkozásukkal, Nicholson és Bjornberg (2007) számos társadalmi és kapcsolati választási lehetőséget és kihívást azonosítottak, például, hogy milyen módszereket kell alkalmazni ahhoz, hogy ösztönözzék az érzelmi kötődést, és elkerüljék a lehetőséget annak, hogy a családtagok és a családon kívüli érdekeltek között ártalmas ellentétek alakuljanak ki az utódlás tervezése során. Az ördögi probléma koncepciója itt erőteljesen megjelenik, és segít fényt deríteni arra a stratégiára, ami befolyásolhatja a gyakorlatot. A kis családi vállalkozások utódlási stratégiájának középpontjában helyezkedik el a családtagok és egyéb érdekeltek bevonása a döntéshozatali folyamatokba, valamint a folyamatnak és végeredményének hatékony kommunikációja mindenki felé, aki érintett a vállalkozás jövőjében.

Az egyéni és kollektív tanulás folyamata kulcsfontosságú szerepet játszik az ördögi problémák megoldásában, és elsősorban (legalábbis a kezdeti szakaszban) az aktuális problémára fókuszál (Roberts 2000). A kommunikáció és a családtagok, illetve az üzlet távolabbi érdekeltjeinek bevonása segíthet informálódni és jobban megérteni a probléma összetettségét, illetve megismerni a problémakezelés módját – habár a hatalom és a döntéshozatal sok kis családi vállalkozásnál csak a kiválasztott kevesek kezében összpontosul, és az inkluzív megközelítés mértéke különleges körülmények függvénye lesz. Camillus (2008) óva int az ilyen csoportgondolkodástól az ördögi problémák megszelídítése terén, és azt javasolja, hogy az érdekeltek széles körét vonják be, mivel ez az egyik módja annak, ahogyan a problémát minimalizálni lehet. A családi vállalat kontextusában lehetnek ők nem családtagok és olyan bizalmi külső tanácsadók, mint a könyvelők és a jogtanácsosok. A feltételezéseket meg kell kérdőjelezni, és jövőre mutató scenáriókba kell foglalni azokat az irányokat, amelyeket a kis családi vállalkozások felvehetnek az

utódlási stratégia kialakítása során. Ahhoz, hogy fenn lehessen tartani vagy létre lehessen hozni a családi vállalkozás identitását, fontos, hogy ne tévesszék szem elől a célt, és kiartsanak mellette. Az utódlási stratégiáknak azoknál a kisvállalkozásoknál, amelyek meg szeretnének küzdeni az ördögi problémákkal, szükséges velejárói a próbálgatások és a hibák, és valamilyen szinten a kísérletezések is, hogy felfedjék, mi az, ami működhet. Mivel az ördögi problémák a megoldási kísérletek hatására változnak, a probléma formája és alakja sohasem állandó. Érvelésünk szerint, ha az utódlástervezés problémájára így tekintünk, az a stratégia egy olyan alternatív megközelítéséhez vezet, amely a társadalmi tervezés folyamatán alapszik, és számos érdekeltet von be, megérti a rejtett feltételezéseket, létrehozza a probléma közös megértését, és elősegíti a közös elkötelezettség létrejöttét a lehetséges problémamegoldási módok kigondolására.

Az ördögi problémákkal való küzdelem irodalmának jelentős része szerint az együttműködés stratégiájának az a megközelítése, amely egy közös, elfogadott stratégia megfogalmazásához vezet, amiben az érintettek egyben a megoldás keresésének résztvevőivé is válnak, a legfontosabb e problémák megszelídítésében. Ez sokkal inkább elfogadható, mint a tradicionálisabb, tekintélyelvű, fentről lefelé építkező vagy a versenyen alapuló stratégiaalkotási megközelítések, amelyek továbbra is uralják egyes szervezetek és struktúrák gondolkodását (Roberts 2000). Ez összhangban lehet számos kis családi vállalkozás érdekeivel, ahol az utódlási stratégia kialakításához arra van szükség, hogy egy szociálisan összetett családi és üzleti rendszert navigálni lehessen, ahol a kulcsszereplők egyszerre több szereppel és identitással is rendelkeznek. Roberts azt is kijelenti, hogy számos kis volumenű megoldás jobb rendszerrugalmasságot nyújt, és ez a megállapítás némileg összecseng a létrejövő és az alkalmazkodó stratégiamegközelítésekkel, amelyek általában a kis családi vállalkozásokat jellemzik, amikor szeretnék fenntartani a vállalkozást, és megőrizni a családi vagyont. Számos szerző csatlakozik Roberts érveléséhez, amikor azokról az ördögi problémákat célzó vezetői megközelítésekről beszél, amelyek inkább együttműködésre, mintsem a tekintélyelvűségekre alapoznak. Például Waddell és szerzőtársai (2013) kiemelik a vezetői képességeknek azokat az értékeit, amelyek a segítségnyújtás, az érzelmi intelligencia, valamint a számos perspektíva és nézőpont megértésének és tiszteletben tartásának képességében nyilvánulnak meg. Ez kétségkívül kihívást jelent azok számára, akik sokkal inkább tekintélyelvű, irányító vagy kizárólagos vezetői stílust gyakorolnak. A vezetés és menedzsment természete és „minősége”, valamint az a szerep, amelyet a professzionalizálódás tölt be a kis családi vállalkozások fejlesztésében, növekedésében és átadásában, továbbra is olyan probléma marad számos kutató és döntéshozó számára, ami további vizsgálatot érdemel.

A külső támogatók és közreműködők alkalmazásának következményei

A családi vállalkozások utódlásának ördögi problémája szélesebb körben is megjelenik a vállalatátogatási alapelvekben regionális, nemzeti és nemzetközi szinten is. A törvényhozók hajlamosak az utódlási terv hiányát az utódlásra való felkészülés hiányára utaló jelként értelmezni. A tapasztalati bizonyítékok hiányosak, és a kiválasztásból adódó egyoldalúság is jellemző, mivel a kérdőíveket gyakran olyan mintákra alapozzák, ahol a részt vevő családi cégek a kutatást végző vagy azt támogató üzleti közreműködők ügyfelei. De még így is konzisztens képet kaphatunk arról a piaci kudarcról, amelyet az utódlási terv hiánya okozhat. Például a Price Waterhouse Coopers családi vállalkozásokat vizsgáló kutatása szerint a vállalkozások mindössze tizenhárom százaléka rendelkezett megvitattott és írásba foglalt utódlási tervvel (PWC 2014). A Családi Vállalkozások Intézetének kutatása szerint a családi vállalkozásoknak mindössze harmada kerül a második generációhoz és csak egytizede a harmadikhoz – a többit megszüntetik vagy bezárják (IFB 2008). A családi vállalkozások pusztaszáma, a különbözőségük és a családiasságuk az utódlási terv ördögi természetével együtt azt jelenti, hogy a terület nem elsődleges célpontja sok olyan törvényalkotónak, akik a viszonylag könnyű, nagy profilú, gyors győzelmekre vágyanak. Ha csökkenteni kell a közzféra kiadásait, a törvényalkotók egyre inkább a magánszektor felé fordulnak, hogy egyre nagyobb társadalmi és gazdasági hasznot húzhassanak annak tevékenységéből, és hogy olyan gazdasági modellt valósítsanak meg, amellyel betömhetik azokat a réseket, amelyek a közpénzek csökkenésének és az üzleti támogatások elmaradásának következményeként keletkeztek.

Kiterjedt szakirodalom foglalkozik a tanácsadó szereppel, amelyet a kisvállalkozások fejlődésében és fenntartásában olyan közreműködők töltenek be, mint a könyvelők, bankárok, jogi tanácsadók (pl. Curran et al. 2000). Ezzel egy időben kiderül az is, hogy egyetlen olyan szervezet sincs, amely egymaga képes lenne az ördögi problémák megoldására; ezért is sürgető a különböző érdekelt felek együttműködése (Waddell et al. 2013). Sok üzleti közreműködő alkalmaz kiegészítő stratégiát, ami túlmutat a fő szolgáltatásukon, legyen az pénzügyi vagy jogi tanácsadás, és speciális szolgáltatásokkal célozzák meg a családi vállalkozásokat. Fontos, hogy ezek a szakemberek felismerjék az utódlás problémájának ördögi természetét, és olyan stratégiát javasoljanak, amely segít azt megszelídíteni a vállalkozás, a család és a közvetítő közös érdekében. Ez nem feltétlenül egyszerű vagy könnyű folyamat, és idő kell ahhoz, hogy kialakuljon a bizalom és a magabiztosság a számos érdekelt kapcsolatrendszerében. A családi vállalkozások érthetően vonakodnak az utódlásról nyílt vitába bonyolódni a külső érdekeltekkel; ennek számos személyes és pénzügyi oka van. Az utódlás kérdését legtöbbször elinté-

zik azzal, hogy „túl bonyolult”, elnapolható, nem hoz azonnali hasznot, vagy nem jelent azonnali veszélyt. A családi vállalatok növekedése támogatásának a kontextusában a kutatók azonosították azt az „empátiaszakadékot”, amely a családi vállalkozás céljai és a tőketámogatásokkal járó intézményi feltételek között húzódik. Ez a szakadék abból a helyzetből adódik, hogy a támogatóknak nehézséget okoz a családi üzleti modell megértése, és a támogatási ajánlatukat úgy alakítják, hogy a családi vállalkozás pénzügyi igényeit vegyék jobban figyelembe (Poutziouris 2001). Minden közreműködőnek tisztában kell lennie azzal, hogy szükség van egy stratégiára, hogy átlendülhessenek ezen az empátiaszakadékon, és hogy kapcsolódhassanak a kis családi vállalkozások világához. Bizonytalan azonban, hogy a vállalkozás közreműködőinek milyen mértékben kell a szükséges anyagi ösztönzést befektetniük azokba a javaslatokba, amelyek elősegítik a szükséges bizalom kiépülését, ami előfeltétele a kis családi vállalkozásokkal az utódlásról folytatott párbeszédnek. Néhány külső közreműködő, tanácsadó már felkészült arra, hogy megadja ezt a támogatást az olyan tervezési folyamatokhoz, amelyek számos érdekeltet szólítanak meg, megértik a rejtett feltételezéseket, hozzájárulnak a probléma közös megértéséhez, és elősegítik a közös elkötelezettség létrejöttét a lehetséges problémamegoldási módok kidolgozására. Ők képesek arra is, hogy hozzájáruljanak az ilyen stratégiák kidolgozásához – tanácsokkal, útmutatással az adótervezés és az alkalmazottak kérdésében, a tulajdonlás, a vállalkozás értékesítéseinek terén, jogviták rendezésében, egyesületek és akvizíciók kapcsán. Sok nagyobb családi vállalkozás veszi igénybe az ilyen típusú szolgáltatásokat, de a kisebbek közül sokan ezt nem engedhetik meg maguknak, vagy hiányzik náluk a megfelelő bizalom, illetve nem hisznek abban, hogy ezek a szolgáltatások számukra is értéket képviselnek, amelyből nekik is hasznuk származik.

Következtetések

A családi vállalkozások szerkezete számos olyan feszültséget hordoz, amely hatással van a családi vállalkozások utódlási stratégiájára. Azok a sajátosságok, amelyek megkötik és egyben lehetővé is teszik a családi vállalkozás működését, a külső környezet kihívásaival együtt ördögi problémát eredményeznek. Az utódlás összetettsége és bizonytalansága, a stratégiai folyamat és az a forma, amelyet a vállalkozásnak és a családnak a jövőben követnie kell, komoly kihívást jelent a kis családi vállalkozások stratégiája és utódlása terén. Szerintünk ez jelenti a leginkább ördögi problémát, amit fokozatosan, együttműködve és folyamatosan lehet kezelni, hogy kielégítsük a családi és az üzleti szükségleteket is. Ebben a kontextusban különösen helyénvaló az érzelmeken és

kapcsolatokon alapuló, létrejövő adaptív stratégia abban a gazdasági környezetben, ahol a kis családi vállalkozások működnek, és ahol az utódlásuk kérdése felmerül. A probléma különböző aspektusaira adott részleges megoldások különféle stratégiai lehetőségeket kínálnak, amelyeket ki lehet próbálni abban a „való világban”, amelyet rendetlenség és változás jellemez, és ahol nincsenek jó és rossz válaszok, csak jobb és rosszabb megoldások.

A kis családi vállalkozások vezetésének és tulajdonlásának utódlási stratégiája megkövetel bizonyos fokú összhangot és egyetértést a közvetlenül érintettektől, mint ahogy a szélesebb értelemben vett érdekelttől is. A probléma azonban az, hogy összhang helyett valójában inkább véleménykülönbség tapasztalható köztük a stratégia és az utódlás formáját, természetét és irányát tekintve. Ha kibogozzuk a családi szálakat, és elválasztjuk azokat az üzlettől, az üzletet pedig a családtól, kétségkívül igazi ördögi probléma körvonalazódik. Ahol hagyományos üzleti stratégiai eszközöket használnak, ki kell egészíteni őket olyan megközelítésekkel, amelyek számításba veszik a család befolyását és erejét, ami szerves része a kis családi vállalkozások világának. Az együttműködést, érzelmi intelligenciát és az ösztönzést hangsúlyozó vezetésnek kulcsfontosságú szerep jut az ilyen ördögi problémák megszelídítésében.

A jövőt egy forráskorlátos környezetben kell kialakítani, és a családi vállalkozások és azok külső érdekeltjei rendelkeznek az ahhoz szükséges kapacitással, képességekkel és készségekkel, hogy egy gazdagabb és gyümölcsözőbb jövőt teremtsenek mindannyiuk számára. De fel kell ismerni a problémát, mivel a bizonyítékok arra utalnak, hogy túlságosan sok olyan kis családi vállalkozás van, amely nem ismeri fel az utódlás tervezésének szükségességét, vagy ha fel is ismeri, nem tesz lépéseket annak érdekében. Számos családi vállalkozás elodázza vagy hagyja figyelmen kívül az utódlás tervezését és a folyamat segítésére szolgáló hálózat kiépítését. Természetesen nem létezik könnyű és egyszerű válasz olyan kérdésekre, amelyeket nem szükségszerűen lehet egyeztetni a család és a vállalkozás közös hasznára. Azok a tervek, folyamatok és kapcsolatok, amelyek elősegítik és szabályozzák a kis családi vállalkozások utódlását, szintén dolgozhatnak a család vagy a vállalkozás érdekei ellen az utódlás kapcsán. A kis családi vállalkozások utódlási stratégiája a számos és sokszínű kihívás okán ördögiként tárgyalandó, de távol állunk attól, hogy negatív értelemben kezeljük, hiszen ez lehet a változás ösztönzője, ami egy más, az időkhöz és a kontextushoz jobban illő jövőt hozhat.

Annak ellenére, hogy a kis családi vállalkozások bizonytalan természetű környezetben kénytelenek dolgozni és stratégiájukat érvényesíteni, a jövőt mégis reménnyel telinek és ígéretesnek kell látni. A szakpolitika és a gyakorlat sokat lendíthet előre, és a kis családi vállalkozások utódlása ördögi problémájának felismerése lehet az első lépés, ami elvezet a sikeres utódláshoz.

Irodalom

- Arregle, J.-L. – Naldi, L. – Nordquist, M. – Hitt, M. A. (2012). Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115–1143.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Planning'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461.
- Barnett, T. – Long, R. G. – Marler, L. E. (2012). Vision and exchange in intra-family succession. Effects on procedural justice climate among non-family managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1207–1225.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Basco, R. – Rodriguez, M. J. P. (2009). Studying the family enterprise holistically: evidence for the integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82–95.
- Batie, S. S. (2008). Wicked Problems and Applied Economics. *American Journal of Agricultural Economics*, 90(5), 1176–1191.
- Berrone, P. – Criz, C. – Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258–279.
- Bigelli, M. – Sánchez-Vidal, J. (2012). Cash holdings in private firms. *Journal of Banking & Finance*, 36(1), 26–35.
- BIS (2013). Small Business Survey 2012. SME Employers: Focus of family businesses. Department for Business Innovation and Skills.
- Bjornberg, A. – Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390.
- Bloom, N. – Genakos, C. – Sadun, R. – Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12–33.
- Breton-Miller, L. – Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21. The MIT Press Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1511637>.
- Camillus, J. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review*, May. <http://www.induscommons.com/files/102770262.pdf>.

- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Boston: MIT Press.
- Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359–365.
- Chrisman, J. J. – Steier, L. P. – Chua, J. H. (2008). Towards a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935–947.
- Chrisman, J. J. – Patel, P. J. (2012). Variations in R&D investments of family and non-family firms. Behavioral agency and myopic loss-aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.
- Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Steier, L. P. – Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1112.
- Coyne, R. (2004). Wicked Problems Revisited. *Design Studies* 26. <http://doi.org/10.1016/j.destud.2004.06.005>
- Craig, J. – Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review*, 18(2), 105–122.
- Cunningham, J. – Seaman, C. – McGuire, D. (2015). Knowledge sharing in small family firms. A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 34–46.
- Curran, J. – Rutherford, R. – Lloyd Smith, S. (2000). Is there a local business community? Explaining the non-participation of small business in local economic development. *Local Economy*, 15(2), 128–143.
- Davis, P. S. – Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323.
- De Massis, A. – Chua, J. H. – Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(1), 183–199.
- DeTienne, D. R. – Chirico, F. (2013). Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6), 1297–1318.
- Dyck, B. – Mauws, M. – Starke, F. A. – Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.

- Eddleston, K. A. – Kellermanns, F. W. – Floyd, S. W. – Crittenden, V. L. – Crittenden, W. F. (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1177–1202.
- Frost, F. A. (2003). The Use of Strategic Tools by Small and Medium-Sized Enterprises: An Australasian Study. *Strategic Change*, 12(1), 49–62.
- Gonzalez, M. – Guzman, A. – Pombo, C. – Trujillo, M. A. (2013). Family firms and debt: Risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research*, 66(11), 2308–2320.
- Habbershon, T. G. – Williams, M. L. (1999). A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Habbershon, T. – Williams, M. – MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Horn, R. E. – Weber, R. P. (2007). New Tools For Resolving Wicked Problems. Mess Mapping and Resolution Mapping Processes. http://www.strategykinetics.com/New_Tools_For_Resolving_Wicked_Problems.pdf.
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis and Renewal*. Brighton, MA: Harvard Business School Press.
- IFB (2008). The UK Family Business Sector. A report by Capital Economics. London: Institute for Family Business.
- IFB (2011). The UK Family Business Sector. Working to Growth the UK economy. A report by Oxford Economics. London: Institute for Family Business.
- Jaffe, D. T. (2005). Strategic planning for the family in business. *Journal of Financial Planning*, March, 50–56.
- Jennings, P. L. – Beaver, G. (1997). The Performance and Competitive Advantage of Small Firms. A Management Perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63–75.
- Johnson, G. – Melin, L. – Whittington, R. (2003). Guest Editors Introduction, Micro Strategy and Strategising: Towards an Activity Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Kellermanns, F. W. – Eddleston, K. A. – Barnett, T. – Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14.
- Kraus, S. – Harms, R. – Fink, M. – Pihkala, T. (2011). Family firm research: sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32–47.
- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5), 508–533.

- Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Learned, E. P. – Christensen, C. R. – Andrews, K. R. – Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Levinson, D. J. – Darrow, D. – Levinson, M. – Klein, K. B. – McKee, B. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Memili, E. – Chang, E. P. C. – Kellermanns, F. W. – Welsh, D. H. B. (2013). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 143–151.
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, 1(1), 127–134.
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Mitchell, J. R. – Hart, T. A. – Valcea, S. – Townsend, D. M. (2009). Becoming the Boss: Discretion and Post-Succession Success in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(6), 1201–1218.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Morris, M. H. – Williams, R. O. – Allen, J. A. – Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Newell, A. – Simon, H. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NY.: Prentice-Hall.
- Nicholson, N. – Bjornberg, A. (2007). *Ready, Willing, Able? The next Generation in Family Business*. London: Institute for Family Business.
- Nordqvist, M. (2011). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1), 24–40.
- PWC (2014) Family Business Survey 2014. <http://www.pwc.co.uk/private-business-private-clients/the-key-uk-findings-from-the-family-business-survey-2014.html>.
- Poutziouris, P. Z. (2001). The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy. *Family Business Review*, 14(3), 277–291.
- Rittel, H. – Weber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Roberts, N. C. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1), 1–19.

- Salvato, C. – Chirico, F. – Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 321–348.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Petersen.
- Stavrou, E. T. – Swiercz, P. M. (1998). Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(2), 19–39.
- Termeer, C. – Dewulf, A. – Breeman, G. (2013). Governance of Wicked Climate Adaptation Problems. In Knieling, J. – Leal Filho, W. (eds.). *Climate Change Governance, Climate Change Management*. Berlin–Heidelberg: Springer-Verlag, DOI: 10.1007/978-3-642-29831-8_3.
- Waddell, S. – Mclachlan, M. – Dentoni, D. (2013). Learning & Transformative Networks to Address Wicked Problems: A GOLDEN Invitation. *International Food and Agribusiness Management Review*, 16 (Special Issue A), 23–32.
- Watson, T. J. (1994). *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: International Thomson Business Press.
- Westhead, P. – Howarth, C. (2007). ‘Types’ of private family firms. An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405–431.
- Wilson, N. – Wright, M. – Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369–1389.