

## Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon<sup>1</sup>

A PricewaterhouseCoopers (PwC) 2014-ben és 2016-ban is – az ún. Global Family Business Survey keretében – felmérte a családi vállalkozások belső és külső kihívásait, jövővel kapcsolatos várakozásait. A kutatás megállapította, hogy a családi vállalkozások legfőbb kihívásai közé az alábbiak tartoznak: folyamatos innováció szükségessége; megfelelő képzettségű munkaerő megszerzése; kulcsfontosságú alkalmazottak megtartása; költségek csökkentése; új technológia szükségessége; vállalat utódlásának tervezése; családtagok közötti konfliktus kezelése; továbbá a vállalkozás professzionizálásának szükségessége. Jelen tanulmányban a családi vállalkozások professzionizálásának kérdéskörére fókuszálunk, elsőként a szakirodalmi háttér feltárásával, kitérve a fogalmi rendszer ismertetése mellett a professzionizáció és a családi vállalkozások Dodero-féle (2010) életciklusmodell összefüggéseire, valamint a családi vállalkozások professzionizációját mint tényezőt integráló teljesítménymodellekre. Az elméleti háttér ismertetése után a kvalitatív, a családi vállalkozások vezetőivel készített interjúk kutatás módszertanának bemutatására kerül sor. A tanulmány utolsó egységét a professzionizációval összefüggő empirikus eredmények képezik, amelyek rávilágítanak a professzionizáció alkalmazott elveire, módszereire, az utódlással való összefüggéseire, valamint azoknak a vállalat működésére gyakorolt hatására egyaránt.

**Kulcsszavak:** családi vállalkozás, külső professzionizáció, családi vállalkozásvezetés

### Bevezető

A *Prosperitas* folyóiratban korábban megjelent publikációk (Csákné Filep–Karmazin 2017; Surdej 2017), valamint a BGE korábbi és jelenlegi kutatásai (Heidrich et al. 2016; Németh–Németh 2017; Makó et al. 2017; Kása et al. 2017, 2018; Mosolygó-Kiss et al. 2018) és tananyagfejlesztési projektjei (INSIST, FAME) és más kutatók (Csákné 2012; Konczosné Szombathelyi 2014) és kutatóintézetek (CFB 2018) által végzett kutatások

---

1 DOI: [http://dx.doi.org/10.31570/Prosp\\_2018\\_03\\_2](http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_2).

egyaránt indokolják, hogy a családi vállalkozásokat érintő kihívásokkal a továbbiakban is részletesen foglalkozunk.

Jelen tanulmány keretében a PwC által 2014-ben és 2016-ban publikált kutatások eredményei alapján a családi vállalkozásokat érintő egyik legfontosabb kihívással, a professzionalizálódás kérdéskörével foglalkozunk, elsőként a szakirodalmi háttér feltárásával, kitérve a fogalmi rendszer ismertetése mellett a professzionalizáció és a családi vállalkozásokhoz kapcsolódóan kialakított Dodero-féle (2010) életciklusmodell összefüggéseire, valamint a családi vállalkozások professzionalizációját mint tényezőt integráló teljesítménymodellekre.

A tanulmány célja a családi vállalkozások professzionalizációjában érintett szereplők véleményeinek, elvárásainak, eredményeinek a tudományos diskurzusba történő beemelése. Ennek érdekében hazai családi vállalkozásokkal készített interjúk alapján igyekszünk körvonalazni a professzionalizáció egyes módozataival – úgymint alkalmazott professzionális elvek és eszközök; funkcionális és hierarchikus struktúra kialakítása; utódok képzése; nem családtagok bevonása a vállalkozás irányításába; valamint vállalatkezelési módszerek megjelenése a döntéshozatalban – kapcsolatos vállalati attitűdöket mind az alapító-tulajdonosok, mind a második generációs családvezetők oldaláról. A „jó és rossz példák” bemutatásával kívánjuk az érintettek figyelmét felhívni a professzionalizáció említett formáira és az azokban rejlő potenciálokra. A tanulmány elkészítésének célja tehát a professzionalizációval összefüggő fogalmi rendszer áttekintése, abból egy saját értelmezési megoldás kialakítása, és annak mentén feltáró jelleggel a hazai családi kis- és közepes méretű vállalkozások egy sajátos elvek szerint kialakított mintáján keresztül a professzionalizáció egyes változataival kapcsolatos alapítói és átvevői percepciók rögzítése, bemutatása.

## Elméleti háttér – a családi vállalkozások professzionalizálódása

A cikk elméleti keretei kapcsán fontos a családi vállalkozásokban zajló professzionalizáció definiálása, a folyamat elemeinek ismertetése, végül azon elméleti munkák összefoglalása, amelyek a professzionalizáció és a családi vállalati teljesítmény kapcsolatát vonták vizsgálat alá. Jelen elméleti fejezet részben e szerint a hármas tagolás szerint kívánjuk a témát megközelíteni.

## A professzionizáció fogalmi kereteinek áttekintése

A professzionizáció fogalmi sokszínűségét tükrözi az alábbi táblázat, amely az általunk tanulmányozott szakirodalmi forrásokra támaszkodva foglalja össze a különböző professzionizációértelmezéseket:

1. táblázat: A családi vállalkozás professzionizációjának értelmezései

Nézőpont	Definíció	Elméleti bázis	Kulcsfogalom
<b>Általános professzionizáció</b>	„egy családi vállalkozás azon indikációi, amelyek a professzionális normák elfogadására irányulnak” (Hofer–Charan 1984)	institucionalizmus	professzionális normák
	„a családi konfliktusok és a nepotizmus egyfajta racionális alternatívája” (Dyer 1989)	erőforrás-alapú megközelítés	racionális alternatíva
<b>Belső professzionizáció</b>	a családi tulajdonos/menedzser professzionális elveket és eszközöket alkalmaz a döntéshozatalban (Kelly et al. 2000)	institucionalizmus	professzionális családi vezetés
	családtag utódok képzése által végbemenő professzionizáció (Zahra–George 2002)	erőforrás-alapú megközelítés	családtagok képzése
<b>Külső professzionizáció</b>	„a vállalkozás funkcionális és hierarchikus szerkezetének megteremtése” (Chandler 1990)	erőforrás-alapú megközelítés	struktúra és hierarchia
	„a családi részvényesek mellett nem családi részvényesek beengedése” (Gedajlovic et al. 2004)	megbízó-ügynök elmélet	nem családi részvényesek
	„nem családtag vezérigazgató alkalmazása” (Lin–Hu 2007)	megbízó-ügynök elmélet	nem családi ügyvezetés
	„nem családi szakemberek szerepvállalása és a szakmai elvek érvényesítése a családi vállalkozás irányítása során, ami a családi normákkal szemben/mellett a szakmaiság előtérbe helyezését jelenti” (Parada et al. 2010)	megbízó-ügynök elmélet	nem családtag szakemberek  családi versus szakmai normák

*Forrás: Saját gyűjtés és szerkesztés a szerzők alapján*

A családi vállalkozások professzionalizációját vizsgáló kutatók közül kiemelkedik Dekker és munkatársai 523 belga családi vállalkozásra kiterjedő vizsgálata (Dekker et al. 2015), amely a professzionalizáció fogalmi körébe az alábbiakat sorolja:

- pénzügyi kontrollingrendszer,
- nem családi szerepvállalás a vállalatkezelésben,
- humán kontrollingrendszer,
- decentralizáció a döntéshozatalban,
- topmenedzsment aktivitása.

A családi vállalkozások professzionalizációs folyamatlemeinek jobb megértése érdekében a fogalmi sokszínűség mellett áttekintettük a családi cégek professzionalizáció szerinti tipológiáit, melyek segítették a professzionalizáció munkadefiníciójának létrehozását.

Az első professzionalizációs tipológiát Goffee (1996) alkotta meg, amikor a családi vállalkozás piaci orientációja – azaz a piac változásaira való érzékenység – és a kontrollrendszer fejlettsége dimenziók mentén menedzseri, vállalkozói, paternalisztikus vállalkozókat és ún. „családi ereklye” típusú családi vállalkozásokat definiál. Az egyes típusok legfőbb jellemzői az alábbiak szerint ragadhatók meg: A „menedzseri” típusú tulajdonos-vezetők figyelnek a piac változásaira és fejlett szervezetet működtetnek. A „vállalkozói” típusú cégvezetők magas szintű piaci orientáció mellett fejletlen belső kontrollrendszerrel rendelkeznek, a feladatokat gyakran alvállalkozókkal végeztetik vagy kiszervezik. A „paternalisztikus” tulajdonosok-vezetők megalapozott, stabil struktúrával rendelkező céget örököltek, azonban ehhez rugalmatlanság párosul a piaci műveleteket illetően. A „családi ereklye” típusú vállalkozásokat birtokló tulajdonos-vezetők stagnáló, gyakran hanyatló vállalkozás örökösei, ahol hiátust jelent mind a piaci orientáció, mind a belső kontroll rendszere.

Martínez és munkatársai (2007) szerint a család által kontrollált vállalkozások professzionalizációjának fokmérője egyrészt a menedzsmentet és az irányítási testületeket érintő fejlesztés, továbbá a nem családtag kisebbségi tulajdonosok felé biztosított transzparencia mértéke.

Dekker és társai nyomán (2010) a családi vállalkozások vonatkozásában a professzionalizáció ennél kissé tágabb értelmezése azt a folyamatot jelöli, amelynek legfontosabb elemei közé a következők tartoznak: külső, azaz nem családtag menedzserek alkalmazása, vállalatirányítási rendszerek bevezetése, a kontroll delegálása és formalizálása, megosztott felelősség, tiszta (átfedésmentes) szerepdefiníciók, magas belső specializáció.

A családi vállalkozások körében zajló professzionalizáció mértéke és módja alapján a Stewart–Hitt (2012) szerzőpáros a vállalkozások hat típusát különbözteti meg.

Ezek jellemzői alapján a professzionizáció módozatai közé tartozik a professzionális irányítási filozófia/szakmai elvek követése, a korszerű humánerőforrás-menedzsment módszerek alkalmazása, a nem családtag menedzserek alkalmazása, a pénzügyi és nem pénzügyi célok definiálása, a formalizált eljárások, a pénzügyi menedzsment és a családi kontroll szétválasztása. Az alapfogalmak és a professzionizáció szerinti kategóriák áttekintését követően a professzionizációt, mint a családi vállalkozások generációkon átívelő működésének fontos előfeltételét, az evolucionista megközelítés alapján ismertetjük.

### *A professzionizáció mint a családi vállalkozások túlélőképességének feltétele*

A családi vállalkozás nem családi vállalkozásoktól eltérő sajátos viselkedése azok sajátos többdimenziós célrendszerére és orientációjára épül. Basco (2016) spanyol családi vállalkozásokra épülő kutatása alapján az alábbi dimenziókat különböztette meg:

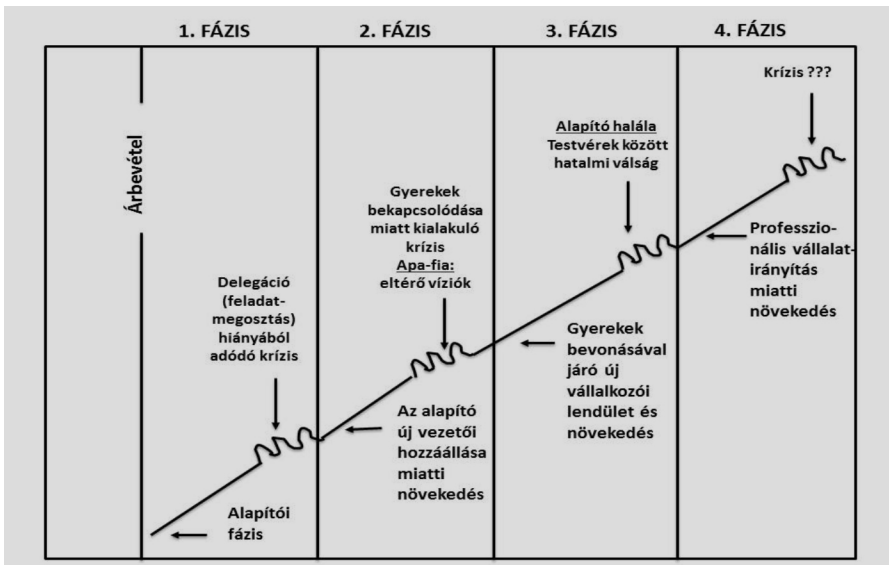
2. táblázat: A családi vállalkozások sajátos célrendszere

	Vállalkozás – családi orientáció		
	Vállalkozásorientáció	Családi orientáció	
Gazdasági – nem gazdasági orientáció	Rövid táv	<p>Rövid távú vállalkozásorientált célok</p> <p>Árbevétel növelése</p> <p>Piacrészesedés</p> <p>Nettó profit</p> <p>Cash flow</p> <p>ROI</p>	<p>Rövid távú családorientált célok</p> <p>A család pénzügyi szükségletei</p> <p>Jó munkahely</p> <p>A család anyagi biztonsága</p> <p>Közös idő a családdal</p>
	Hosszú táv	<p>Hosszú távú üzleti jellegű célok</p> <p>Termékfejlesztés</p> <p>Piacfejlesztés</p>	<p>Hosszú távú családi célok</p> <p>A családi név társadalmi elismertségének növelése</p> <p>Vevőlojalítás a családnév kapcsán</p> <p>Jó hírnév az üzleti szférában</p>
	Stewardship*	<p>Stewardship jellegű vállalkozásorientált célok</p> <p>Személyzeti fejlesztés</p> <p>Környezetvédelem</p> <p>Vevői elégedettség növelése</p> <p>Szolgáltatás minőségének javítása</p>	<p>Stewardship jellegű családorientált célok</p> <p>Családi hűség és támogatás</p> <p>A család egysége</p> <p>A család vállalati érdeklődése</p> <p><b>Az utódok készségeinek fejlesztése</b></p> <p>Gyermekek számára lehetőség teremtése a vállalkozásban</p>

\* A Stewardship-elméletet Basco (2016) kifejti tanulmányában, amely ebben az esetben a jó gazda víziójaként értelmezhető, jelen modellben a gazdasági és nem gazdasági célok időorientációjának értelmezése során

A családi vállalkozások által megfogalmazott üzleti jellegű célok elérését javíthatja a professzionalizáció – egyrészt azon szakmai elvek és módszerek érvényesítésén keresztül, amelyek a családi normák mellett a szakmaiság előtérbe helyezését jelentik, másrészt az utódok fejlesztésén keresztül a családi vállalkozás életképességét és fenntarthatóságát is támogatni lehet. Ezt tükrözi a Dodero (2010) munkássága nyomán született modell (1. ábra), amely a családi vállalkozás életének 4 fázisát azonosítja – alapítás, alapítónak köszönhető növekedés, második generáció belépéséhez kapcsolódó fellendülés, professzionális vállalatirányítás –, kiemelve az egyes fázisok közötti átmeneti időszakot jellemző kihívásokat és krízistényezőket.

1. ábra: A családi vállalkozások növekedésorientált életciklusmodellje



Forrás: Saját szerkesztés Dodero (2010) alapján

Az első szakasz a modell szerint az alapítás fázisa, ahol az alapító, mint magabiztos és nagy teherbírású vállalkozó, felismeri az üzleti lehetőséget, és hajlandó minden erőfeszítésével kitartani üzleti ötlete megvalósítása mellett. Az első válságszituáció akkor következik be, amikor az alapító segítségével a vállalkozás eljutott a növekedés azon szintjére, ahol már szükséges a feladatok egy részének átruházása, azaz megjelenik a delegálás iránti igény az értékesítés és a termelékenység növelés érdekében.

Amennyiben az alapító képes jó vezetőként fellépni, hatékony kommunikációval mozgósítani a munkavállalókat a családi cég víziója érdekében, akkor újabb növekedési pályára tudja állítani a vállalkozását. Az 50-es éveiben járó alapító a következő krízis-

sel akkor kell hogy szembenézzon, amikor a gyerekei belépnek a családi vállalkozásba, akik vagy nem elég felkészültek, vagy diplomával rendelkező ambiciózus fiatal vállalkozóként bírálják a szülők vezetői stílusát és vállalkozói tevékenységét.

A generációs különbségek feloldása a gyermekek és szülők közötti hatékony kommunikáción és a szerepek tisztázásán keresztül hozzájárulhat a következő életciklusszakasz sikeres megéléséhez, amelyben a vállalkozás növekedését a gyermekek vállalkozói lendülete táplálja. A következő krízishelyzetet az alapító halálát követően kialakult, testvérek között zajló hatalmi harc kapcsán éli meg a családi vállalkozás. Ezen válsághelyzet elkerülésében segít, ha a vállalkozás alapítója utódlási terv formájában rögzíti a vezetői szerep átadásának módját.

A negyedik életciklusszakasz a professzionális vállalatirányítás fázisa, ahol a külső (professzionális menedzser) vagy a belső (családtag vagy egyéb vállalaton belül kinevelt vezető) utód által kialakított, illetve bevezetett irányítási technikák segítségével sikerül a hatalmi játszmákat megszüntetni. A modellben az utolsó krízis teoretikus, ugyanis abban az esetben merül fel, ha a családtag tulajdonosok és a menedzsment között konfliktus alakul ki, azaz a megbízó-ügynök probléma érvényesül az inadekvát kommunikáció és kontroll gyakorlata révén.

A professzionizáció vállalati életciklusokkal összefüggő megközelítésmódja után azokat a modelleket kívánjuk áttekinteni, amelyek a családi vállalati teljesítményt a professzionizációval összefüggésben vizsgálják.

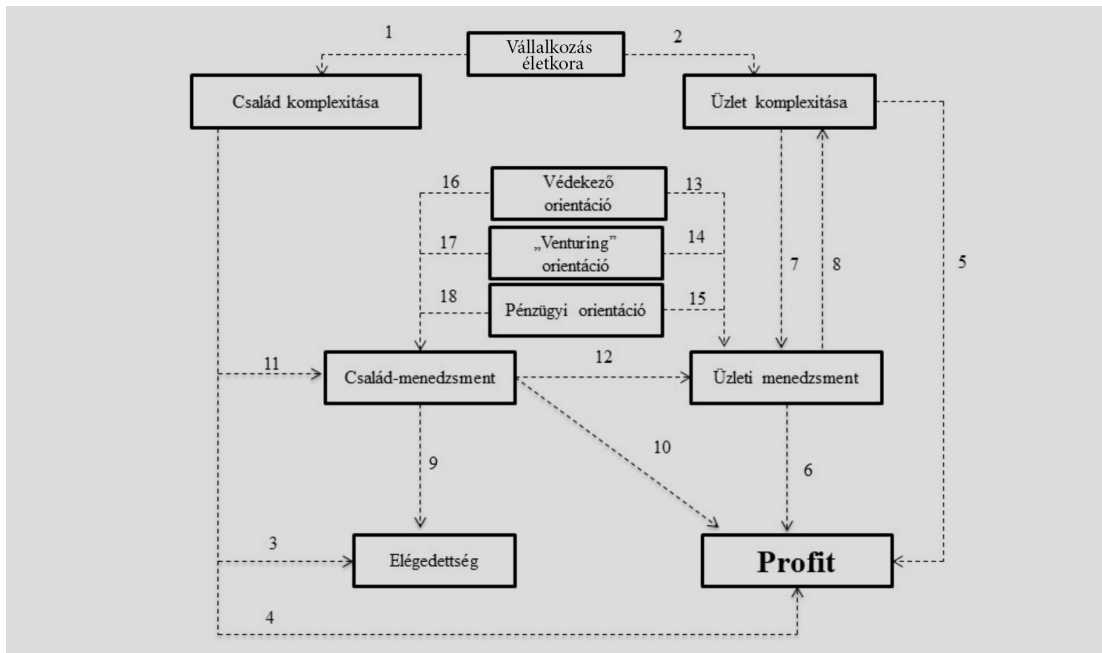
### *A professzionizáció a családi vállalkozások teljesítménymodelljeiben*

A családi vállalkozások teljesítményének összetevőit illetően számos elméleti modell született. A családi vállalkozások teljesítményét leíró modellek közül a professzionizáció Sandig és munkatársai (2006) elméleti modelljében jelenik meg. A modell a professzionizációval összefüggésben a következő előfeltételezésekre épít: A vállalkozás életkorának növekedésével párhuzamosan nő a család komplexitása, újabb családtagok, fiatalabb generációk bevonásával gyarapodnak a vállalkozás által akumulálható erőforrások, ami segítheti a vállalkozás növekedését, nemzetköziesedését, folyamatainak fejlesztését. A család komplexitásának növekedésével párhuzamosan gyarapodnak az egymásnak feszülő személyes üzleti célok, a generációk közötti konfliktusok, így a modell alkotói szerint a család komplexitásával párhuzamosan csökken a családtagok elégedettsége és a cég teljesítménye. Az üzleti menedzsment színvonala a vállalat komplexitásával párhuzamosan javul, ugyanakkor az üzleti menedzsment maga is képes elősegíteni a vállalat fejlesztését, a cég komplexitásának

növekedését, s mindezek következménye pozitív hatás a vállalkozás teljesítményére. A családi vállalkozások karakterisztikus eleme, a családi menedzsment – amely különféle szervezeti megoldásokkal segíti a konfliktusok elkerülését és megoldását, a nepotizmus csökkentését, a vállalkozás víziója iránti családi elkötelezettséget – a modell szerint a következő hatásmechanizmusok révén hozható a teljesítménnyel összefüggésbe:

- A családi menedzsment közvetlen pozitív hatást gyakorol a család/vállalkozás viszonyrendszerére.
- A család/vállalkozás komplexitásának növekedésével párhuzamosan fejlesztésre kerül a családi menedzsment, ami az üzleti menedzsmentre is pozitív hatást gyakorol, így növelve közvetlen és közvetett módon is a vállalkozás profitszintjét.

2. ábra: A családi vállalkozások teljesítményének integrált elméleti modellje



Forrás: Sandig et al. (2006)

Az elméleti kérdéskörök áttekintése után – a tanulmány következő egységként – bemutatjuk a tudományos megismerés módszertanát, amely a tanulmány céljaihoz illeszkedve, a téma élményközei megismerését célozva a mélyinterjú technika, melynek körülményeit, majd eredményeit ismertetjük.



## A kutatás módszertana

A professzionizáció terén megjelenő fogalmi sokszínűség okán kardinális kérdés a saját értelmezés ügyében történő állásfoglalás. A primer kutatás során az alábbi dimenziókat rendeltük a professzionizáció koncepciójához:

3. ábra: A professzionizáció dimenziói a primer kutatásban



Forrás: Saját szerkesztés a szerzők alapján

A feltáró kutatás során alkalmazott adatgyűjtési módszer a mélyinterjú volt, amely kvalitatív módszertani jellegéből fakadóan kismintás vizsgálatot jelent nyílt kérdésekkel. A kvalitatív adatgyűjtési tengelyen elhelyezve az elkészített mélyinterjúkat, a strukturált és strukturálatlan interjúmeghatározás közötti, féligstrukturált mélyinterjúk közé soroljuk őket (Sántha 2013).

A kvalitatív kutatások egyik alapmotívuma, hogy a vizsgált jelenségek megértését a vizsgált alanyok gondolatai, története alapján igyekszik interpretálni kevésbé strukturált és standardizálható módon, megtartva a jelenségek egyediségét a kvantitatív kutatásokban alkalmazottnál jellemzően kisebb elemszámú minta alapján (Gyulavári et al. 2012).

A minta bemutatása során egyrészt a hagyományos cégdemográfiai jellemzők segítségével (vállalat neve, székhelye, alapítás éve, tevékenységi köre, alkalmazotti létszám) rámutatunk, hogy milyen alapjellelmzőkkel bírnak a megkérdezett vállalkozások. 2016 áprilisa és 2018 decembere között 16 családi vállalkozás vezetőjével, tulajdonosával vagy tulajdonosi képviselőjével készítettünk mélyinterjút. A cégek alapadatait a 3. táblázatban mutatjuk be.

3. táblázat: A kvalitatív kutatási minta – a családi vállalkozások demográfiai jellemzői

Cég-kód	Alapítás éve	Interjú-alany	Régió	Főtevékenysége	Alkalmazottak száma
A	1994	alapító, ügyvezető	Nyugat-Dunántúl	ágybetét gyártása	57 fő
B	1996	nextgen*, ügyvezető	Nyugat-Dunántúl	fémmegmunkálás, szerszámgyártás	159 fő
C	1991	netxgen, pénzügyi vezető	Észak-Alföld	építőipar	58 fő
D	1991	nextgen, ügyvezető	Nyugat-Dunántúl	szállodai szolgáltatás	29 fő
E	1991	alapító, ügyvezető	Közép-Magyarország	fémmegmunkálás	202 fő
F	1991	alapító, termelési vezető	Nyugat-Dunántúl	hús- és baromfi-hús-készítmény gyártása	51 fő
G	1992	netxgen, ügyvezető	Közép-Magyarország	közúti áru fuvarozás	156 fő
H	1993	nextgen, ügyvezető	Nyugat-Dunántúl	befogástechnikai, hidraulikus elemek értékesítése	26 fő
I	1997	netxgen, ügyvezető	Nyugat-Dunántúl	műszaki, egyéb üveg gyártása	35 fő
J	1995	nextgen, termelési vezető	Dél-Dunántúl	fém szerkezet gyártása	214 fő
K	1994	nextgen, logisztikai vezető	Nyugat-Dunántúl	építőanyag-gyártás	965 fő
L	1991	alapító, ügyvezető	Közép-Dunántúl	elektronikus, villamos vezeték, kábel gyártása	90 fő
M	1992	nextgen, ügyvezető	Közép-Magyarország	dísznövény-kereskedelem	124 fő
N	1991	alapító, ügyvezető	Közép-Magyarország	egyéb gépjármű-kereskedelem	171 fő
O	1995	alapító, ügyvezető	Közép-Magyarország	papír-írószer kereskedelem, ingatlan-bérbeadás, -üzemeltetés	26 fő
P	1998	alapító, ügyvezető	Nyugat-Dunántúl	fémmegmunkálás	41 fő

\* Nextgen: alapítót követő generáció

Forrás: [ceginfo.hu](http://ceginfo.hu) alapján saját gyűjtés

A családi vállalkozások cégdemográfiai jellemzői alapján a következő megállapítások tehetők:

- a mintabeli vállalkozások 20 évnél nagyobb múltra tekintenek vissza;
- a vállalkozások 25 fő feletti alkalmazotti létszámmal bírnak, kialakult szervezeti struktúrával és hierarchiával rendelkeznek, ez a professzionizáció vizsgálata miatt volt releváns kiválasztási szempont;
- a vállalkozások tevékenységi köre szerteágazó, a mintában egyaránt szerepelnek termelő, szolgáltató és kereskedelmi tevékenységet végző családi vállalkozások.

Törekedtünk arra, hogy valamennyi vállalkozás megfelelően működő, lehetőség szerint az ágazatának kiemelkedő hazai vagy regionális szereplője, emblematikus képviselője legyen. Ezt a kapott elismerések, díjak, vállalati rangsorokban elért helyezések alapján vizsgáltuk, elsősorban online-média-tartalomelemzéssel (vállalati honlapok, különböző díjak, elismerések elmúlt évi díjazottjaira vonatkozó listák áttekintésével: Figyelő Feltörekvő TOP 200, Business Superbrands, Legjobb Női Munkahely, Magyar Termék Nagydíj, stb.). Megpróbáltunk mindezek mellett annak a kritériumnak is megfelelni, hogy olyan családi vállalkozások kerüljenek a mintába, ahol a második generáció az operatív működésben már részt vesz vagy része a menedzsmentnek, tehát ahol a generációk együttműködése értelmezhető valamilyen mértékben.

Az interjúk során az alábbi kérdéskörökre tértünk ki, melyek közül jelen tanulmányban a professzionizációval összefüggő interjúrészek kerülnek bemutatásra:

- bemelegítő kérdések a családi vállalkozások hazai kihívásaival összefüggésben
- a vállalat életciklusai, az alapítás körülményei, motivációi, fejlődéstörténet
- a családi részvételből fakadó erőforrások
- az utódlás/utódlásra való felkészülés
- professzionizáció
- a növekedés, innováció és versenyképesség endogén tényezői.

A következőkben a professzionizációval összefüggő kérdéskörökre kapott válaszok mentén mutatjuk be eredményeinket.

## Kutatási eredmények

A családi vállalkozásokban végbemenő professzionizációs folyamatot tágran értelmezve a professzionizáció kapcsán korábban ismertetett öt dimenzióban gyűjtöttük össze a családi vállalkozási gyakorlatokat és tapasztalatokat.

## *A családi tulajdonos/menedzser által alkalmazott professzionális elvek és eszközök a döntéshozatalban (I)*

A családi vállalkozások életében kritikus pont, amikor az alapító felismeri az intuíción és hagyományokon alapuló vezetés korlátait, és professzionális eszközökkel, elvek alkalmazásával biztosítja a döntések gazdasági hatásával kapcsolatos tisztánlátást, amely amellett, hogy az alapítót segíti a mindennapi gazdálkodási döntések meghozatala terén, hozzájárul az utódok tisztánlátásához is. Az önköltségszámítási rendszer új alapokra helyezésére, a szervezeti struktúra kialakítására, az ERP-rendszer bevezetésére így emlékszik vissza az „A” cég alapítója, ügyvezetője:

*„(...) hoztam ide egy külsős céget, amely az önköltségszámítást teljesen új alapokra helyezte, és teljesen tisztába tettem. Nekem is nagyon jó volt, de a fiaimnak még jobb. Ez segíti a termékfejlesztést és az árképzésünket egyaránt. (...) Aztán jött egy felismerés, és a felismerés után hoztam egy újabb külsős céget, aki a hatékonyságnövelést segítette elő a cég átszervezésével és egy stabil második sor (üzemvezető és műszakvezető) kialakításával, illetve egy vállalatirányítási rendszer bevezetésével. Ezzel sikerült lerövidíteni a holtidőt és a kapacitások optimalizálását.”*

Az „O” vállalkozás által alkalmazott controlling-megoldással, -gyakorlattal kapcsolatban az alábbiak hangoztak el a mélyinterjújn:

*„A családi cégnél nincs elkülönült controlling funkció. A külsős könyvelő végez ilyen jellegű tervezési, elemzési feladatokat. A legfontosabb teljesítménymutatók, amelyeket rendszeresen vizsgálunk, a forgalom, a fedezet és az üzemi eredmény alakulása. Tervezés keretében – melyet az ügyvezetés végez – rövid távú tervek és beruházási tervek készülnek. A cég méretéből adódóan beszámolási gyakorlat nincs, de rendszeresen értékeljük a dolgozói teljesítményeket.”*

Volt kifejezetten jól felépített, kvázi tanulószervezetként működő középállalat is a mintában, ahol az ügyvezető folyamatosan képzéseken vesz részt, így tanácsadók igénybevétele nélkül sikeresen elindult a cég („L”) a stratégiai menedzsment felé vezető úton, alkalmazva a stratégiai controlling legfontosabb eszközeit:

*„Alkalmazzuk a 3-4 éves időperiódusra szóló stratégiai tervezés során a BCG-mátrixot, a kritikus sikertényezők elemzését, a marketingtervezés kapcsán elkészítettük a SWOT-elemzést. A korábbiakban 5-6 éves időtávra készítettünk stratégiai terveket, azért kényszerültünk az időtáv csökkentésére, mert az Ipar 4.0 miatt nem látjuk tisztán a saját iparágunk jövőbeli folyamatait, így a legutolsó stratégiai tervünk a 2017–2020*

*közötti időszakot öleli fel. Próbáljuk a projektmenedzsment-módszereket is alkalmazni a vállalat gyakorlatában, ez még a szakirodalomban szereplő ajánlásokhoz képest leegyszerűsítve, de három projekt kapcsán már működik a cégünkben.”*

A fenti szövegeknyvrészletek alapján levonható a következtetés, miszerint nem szükséges feltétlenül tanácsadói támogatás egy jól felépített controllingrendszer kialakításához, amennyiben a vezetőben megvan a life long learning szemlélet, ugyanakkor a professzionális elvek bevezetése mind az alapító, mind az átvevő számára elősegítheti a családi vállalkozás folyamatainak jobb megismerését, és így a versenyképesség javítására szolgáló intézkedések meghozatalát.

### *A vállalkozás funkcionális és hierarchikus szerkezetének megteremtése a családi vállalkozásokban (II)*

A családi vállalkozások szerves fejlődésének fontos mozzanata, amikor az alapító-vezető, géniusz felismeri a feladatmegosztás szükségességét, a delegálásban rejlő kihívásokat és lehetőségeket, és az addigi egykezes irányítás helyett megnő az igény a vállalkozás funkcionális és hierarchikus felépítésben való működtetése iránt. A szervezeti struktúra átalakításának körülményeire az „I” cég ügyvezetője így emlékezett vissza:

*„Egy beszállító cég szervezeti felépítését ma többkörös auditon vizsgálják, kritikus utak, biztonsági utak, eskalációs mátrix és minden előkerül. (...) Itt mindenkinek megvan a feladata, a felelőssége, a teendője a cégben. Persze ez nem azt jelenti, hogy én nem nézek mindennek utána és nem jövök be szombaton vagy vasárnap, de ennek van egy szolgálati útja, amit én sem lépek át. A papa még kézi irányítással vezette a céget, minden szál egyenesen hozzá futott be. Enélkül ma már nem lehet egy céget hatékonyan vezetni.”*

A generációváltás hozzájárulhat a professzionális vállalatvezetési elvek és módszerek alkalmazási intenzitásának növekedéséhez. Az utódlási folyamatot követő szemléletváltozást a „G” cég második generációs ügyvezetője a következők szerint idézte fel:

*„Nálunk az alapítók idejében nem volt controlling, ez volt az első, amin változtattam, ugyanis a legfontosabb, hogy pontos kimutatásokból dolgozzunk, hogy tudjon az ember tervezni. Édesapám és édesanyám idejében kvázi hagyományos gondolkodásmód volt jellemző, érzelmi alapon születtek a döntések. Én vezettem be a heti meetingeket, csoportmegbeszéléseket, ami hatékonyabb vezetést eredményezett. (...) Muszáj*

*őszintének lennünk magunkkal, pontos statisztikákra van szükség, és ezután lehet dönteni, hogy valami megéri vagy sem. Ha ez nem megy, az lassítja vagy megállíthatja a céget a fejlődésben. Ami korábban zsigerből jött, az most egy döntési folyamat eredménye.”*

A generációváltás hatásairól a „H” cég második generációs ügyvezetője a következőket osztotta meg:

*„Ha megnézzük, hogy most milyen a cég és milyen volt két évvel ezelőtt, honnan indultunk, ég és föld a különbség. (...) Két dolog maradt meg, a logónk és a nevünk. 20 éves dolgokat hagytam el vagy változtattam meg. A cég a hidraulikus termékek kereskedelmével indult. Sajnos rá kellett jönnünk arra, hogy ezek javítása veszteséges üzletág. Végig kellett gondolnunk, hogy pontosan mi az, amivel foglalkoznunk kell, és mi az, ami periferikus tevékenység, amelyet lejjebb kell adni, különben szétforgácsoljuk magunkat. Zajlik ezzel párhuzamosan egy munkaerő- és erőforrás-optimalizáció. Javítunk a munkafolyamatainkon egy szervezetfejlesztő cég segítségével. Létrejött egy második vonal, és szeretnék egy harmadikat is, hogy ha egy nap családot szeretnék, akkor a cég hosszabb ideig tudjon nélkülözni engem. A generációváltás befolyásolta a szervezeti identitást is. Először csak a formai arculatot érintette, de egy új vállalati kultúra kialakítása is zajlik. Miután az átlagéletkor 30 alatti, többnyire az Y generáció tagjai vagyunk, az új marketingkommunikációt és az egész értékesítési stratégiát az Y generációra dolgoztuk ki.”*

A vállalkozás szerves fejlődése és méretgyarapodása, jövőorientált gondolkodásmódja is előidézheti a szervezeti felépítés átalakulását, erről az „L” cég alapító-ügyvezetője a következő gondolatokat osztotta meg velünk:

*„A szervezeten belül megkülönböztetjük a Jelen csapatát, amelyhez a vevőkapcsolat-kezelés, a gyártási terület és a kapcsolódó beszerzési kérdésekért felelős részleg sorolható, akik a meglévő vevői igények pontos kielégítéséért felelnek; illetve létezik a Jövő csapata, amely a jövőbeli megrendelések generálásáért, árajánlatok kidolgozásáért, a stratégiai beszerzésekért felel.”*

A családi vezetőkkel készített interjúk idézett elemei felhívják a figyelmet a szervezési kérdések fontosságára, és azokra a tipikus vállalati élethelyzetekre, amelyek ezek fejlesztését különösképpen kikényszeríthetik, azaz a beszállítóvá válás, méretgyarapodás, utódlás mindenképpen új stratégiát és azzal együtt új szervezeti struktúrát igényel.

### *A családtag utódok képzése által végbemenő professzionizáció (III)*

Az alapító generáció feladata és felelőssége a hosszú távú orientáció érdekében a családtagok humán tőkéjének fejlesztése, amelynek jelentőségét valamennyi interjúalany egyaránt hangsúlyozta. Az „E” cég alapítója, ügyvezetője a gyermekei képzésében rejlő lehetőségeket hangsúlyozta, de az utódok képzésében látja a jövő zálogát az „F” cég alapító-tulajdonosa, jelenleg termelési vezetője is, aki önmagát is folyamatosan képezte, és sajátos, illetve tudatos képzési elvárásokkal él gyermekeivel szemben is:

*„Nálunk a családban az elvárás a szülő részéről – főleg az apuka részéről –, hogy az egyetemi szabadidőben valamilyen végzettséget szerezzenek az abszolált két félév mellett, és nagy büszkeséggel és örömmel mondom, hogy a három gyerekemnek több mint 15-féle végzettsége van. Az első kettőt én kötöttem ki, hogy mi legyen, az összes többit maguk választották. (...) Gazdálkodás és menedzsment szakon végzett a nagyfiam, most a Corvinus Egyetemen végzős mesterképzésen, a kisebbik fiam kereskedelem és marketing szakot végez, most írja a diplomadolgozatát, a lányom pedig vendéglátás és turizmus területen szerez közgazdasági ismeretet. És van még egy kikötésem, ha végeznek az egyetemmel, nem jöhetnek azonnal a cégbe dolgozni, hanem mint régen a vándordiákoknak vagy céhlegényeknek, el kell menni egyelőre a cégtől, tapasztalatot kell szerezniük, világot kell látniuk. Ha azután is úgy gondolják, hogy a családi vállalkozásban szeretnék megtalálni a számításukat, akkor tárt karokkal várjuk őket vissza, és ott fejleszthetik tovább ezt az immár 25 éves vállalkozást.”*

A „C” cég második generációs pénzügyi vezetője multinacionális környezetből érkezett haza az észak-alföldi régióban található családi vállalkozásba néhány hónappal ezelőtt, amiről a következőképpen emlékezett meg:

*„Jelenleg kultúrsokkolódom, és a munkatársak is kultúrsokkolódnak miattam. A multinacionális munkakörnyezet után nagyon érdekes megtapasztalni a családi vállalkozási létet. A BIG4 munkamorál és professzionizmus adaptálása, természetesen jó értelemben véve a jövőbeli célom.”*

Az apa-lánya által irányított családi vállalkozásban („P”) a kétgenerációs vezetés iskolai végzettségei jelentősen hozzájárultak a dinamikus növekedéshez és a sikeres nemzetközi szerepléshez:

*„Az alapító-tulajdonos apukám, aki eredetileg öt évig szerszámkészítőként dolgozott, majd gépész üzemmérnöki, később mérnök közgazdász végzettséget szerzett. Én környezetvédelem szakon kezdtem felsőfokú tanulmányaimat, majd Hollandiában és*

*Angliában diplomáztam. A képzés azóta is fontos szerepet játszik a cég életében. Az alkalmazottak közel 20%-a több mint 15 éve dolgozik a vállalkozásban. Az idősebb kollégák szakmai tapasztalata és tudása kellő bázist jelent, emellett a cég törekszik fiatal szakemberek bevonásával és folyamatos szakmai továbbképzési lehetőségek felajánlásával lendületben tartani a vállalkozást.”*

A családi vállalkozások generációkon át inkubálják és gyarapítják azokat a tudás-elemeket, amelyek a szocioemocionális vagyon egy meghatározó részéért felelősek, ugyanakkor a vezetési, szakmai ismeretek megújítása az életképességük feltétele, amit a megkérdezettek csak megerősítettek.

### *Nem családtag ügyvezető alkalmazása vagy nem családi szakemberek szerepvállalása a családi vállalkozás irányítása során (IV)*

A családi vállalkozások kapcsán gyakran az a sztereotípiát él a köztudatban, hogy meglehetősen zárt, merev kultúra jellemzi őket, nehezen nyitnak a professzionalizáció külső formái, megoldásai irányába. Erről kérdeztük az „E” cég alapítóját, jelenlegi ügyvezetőjét:

*„Eleinte ott volt a szülői biztatás, főleg a szakmai területeken lévő kérdésekben. Mivel műszaki végzettségű apukám, így sokat alapozhattam rá, a tudására, a tapasztalatára. Egy idő után azonban változott a világ, követni kellett a trendeket, a piacokat. Ahogy növekedtünk, építettem ki vezetői kört. (...) Próbáltam az első perctől kezdve magam mellé olyan személyeket találni, akiknek megvan a tapasztalatuk, amihez én nem értek. Hozza be a tudását, kamatoztassa itt. Nagyon sok külsős embert hoztam ide, sok ismerős volt és barát, akiről tudtam azt, hogy milyen szakemberek. Egy részük most itt dolgozik, már 20 éve. Van olyan kolléga is, aki itt kezdte az első munkáját betanított munkásként, ma ő az egyik nagy ügyfelünk key account menedzsere. Van lehetőség tehát fejlődni.”*

A családi vállalkozások növekedési pályáján a megtorpanás sok esetben annak a következménye, hogy a családi menedzsment nem ismeri fel időben, hogy professzionalizációra lenne szükség, mert ők maguk jelentik a vállalkozás fejlődésének a gátját. Ha egy családi vállalkozóban megszületik a felismerés és az igény a külső professzionális ügyvezetés bevonásával kapcsolatban, az egy újabb növekedési fázis kezdete lehet. Erről osztotta meg tapasztalatait az „F” cég alapító-tulajdonosa, jelenleg termelési vezetője:



„Körülbelül tíz évvel ezelőtt fogalmazódott meg bennünk a kérdés, hogy a vállalkozás van-e értünk, vagy mi a vállalkozásért. Akkor úgy döntöttünk, hogy azért csináltunk egy vállalkozást, hogy az legyen értünk, ugyanis ez azért a nappalaink és az éjszakáink egy részét is igénybe vette. Úgy gondoltuk, hozunk egy külsős menedzsmentet a céghez. Ezt annak tettük függvényévé, hogy a cég éves árbevétele három éven át elérje az 1 milliárd forintot. Most már hatodik éve egy menedzsment vezeti a céget, természetesen mi minden támogatást és segítséget megadunk, hogy abban a szellemben vigyék tovább, ahogy mi azt 1989-ben elképzeltük.”

A külsős menedzsment bevonását tudatos tervezés és felkészülés előzte meg, a kiválasztási folyamat érdekes és tanulságos:

„Tervezés és előre gondolkodás nélkül nem megy, minden kétszer születik meg, egyszer fejen, egyszer meg a valóságban. Tulajdonképpen úgy éreztük, hogy mi magunk vagyunk a fejlődés gátjai. Már 15 éve nyomtuk a gázpedált, és nem éreztem magamban akkora motivációt, mint mondjuk 2000 környékén. Azt gondoltam, ha ez továbbra is így megy, mi leszünk a cég fejlődésének gátjai. [...] És tényleg hoztunk egy fejvadászt, aki beült az ügyvezető igazgatói székembe, és fél évig operatívan vezette és vitte helyettem a vállalkozást. Ő hozta a nagyvállalati, multi szemléletet, és ezt jó értelemben. Közben az ő feladata volt, hogy megtalálja az utódját, az én feladatom pedig az volt, hogy az utódnak azt, ami az én fejemben van, szépen átadom. 102 jelentkező volt az ügyvezetői székre, mi az utolsó négy jelölttel kerültünk kapcsolatba, és szubjektív pontozás alapján választottuk ki a jelenlegi ügyvezető igazgatót.”

A nem családtag ügyvezető alkalmazása talán a legnagyobb rizikófaktor a családi menedzsment számára, ezért a kiválasztás az érzelmi átitatottság miatt különösen izgalmas kérdés. Az „F” cég esetében a következő, „családias” kiválasztási kritériumokat alkalmazták:

„A legelső szempont, hogy a megfelelő kémia meglegyen. A szaktudást második helyre tenném, mert az tanulható. Valakinek a személyisége sokkal fontosabb, becsületes, lelkiismeretes legyen, tudjon azonosulni a cég érdekeivel, párhuzamba tudja hozni a saját céljait a céges célokkal, és ezek támogassák egymást. Hogyha ez nincs meg, akkor hozhatunk ide akár egy Nobel-díjas tudóst is, nem fog azon a poszton olyan pozitív hatásokat kiváltani, amire a cégnek szüksége van.”

A külső, professzionális vezető bevonása a családi vállalkozás működését számos területen befolyásolhatja. A vezetőváltás vállalkozásra gyakorolt hatásairól az „F” cég

alapító-tulajdonosa, jelenleg termelési vezetője az alábbi, összefoglaló megállapításokat tette:

*„A professzionalizáció növekedése hatására a transzparencia javult, a szerepek definiálása kicsit jobb lett, a vállalati kultúra szervezettebb, az alkalmazottak lojalitása ugyanolyan, de a világ kicsit változott, tehát itt két hatás ment szembe egymással. A pénzügyi-gazdasági teljesítmény javult, átláthatóbb a működés, az innovativitás javult – folyamatosan innovációt hozunk a cégbe, több egyetemmel vagyunk kapcsolatban, kutatás-fejlesztési pályázataink vannak, most is a Corvinus Egyetemmel egy K+F pályázatunk fut, a Mosonmagyaróvári Egyetemmel is dolgozunk együtt, a Szegedi Orvostudományi Egyetemmel is közösen gondolkodunk néhány területen. A tulajdonosoknak több ideje van együtt gondolkodni. A kommunikáció javult, a stratégiaalkotás javult. A kontrolling hitelesebb lett, mert a szervezet kialakult és felépült, kötelessége beszámolni, különben nem tud továbblépni. A beszámolás havi rendszerességgel működik, átnézzünk az elmúlt hónapot és az egész évet.”*

### *Family governance megoldások alkalmazása (V)*

A megkérdezett vállalkozások egy részénél informális módszerekkel, mondhatni kötetlen és strukturálatlan formában történik a családi célok, a stratégiai és operatív irányok, a törekvések, a feladatok egyeztetése. Az informális megoldásokról, a formalizált családi vállalatkezelési módszerek hiányával és a családi vállalatkezelés terén eltervezett fejlődési irányokkal kapcsolatban az alábbi véleményeket osztották meg a mélyinterjúalanyok:

A „D” vállalkozás második generációs ügyvezetője, aki testvéreivel közösen vezeti a családi vállalkozást:

*„Egy néhány hete lezajlott beszélgetés során találkoztam a családi alkotmány kifejezéssel, amit mindenképpen az elkövetkező évben indokoltnak tartok, hogy a harmadik generáció tagjai – jelenleg 8 gyerek – közötti konfliktusokat elkerülhessük és tiszta viszonyokat teremthessünk.”*

Az „E” cég alapítója, ügyvezetője érzi az informális megoldások negatívumait, az alábbiakat fogalmazta meg erről:

*„Nem alakult ki nálunk formális egyeztetés, spontán vannak beszélgetések közöttünk, de nem lenne rossz, ha kijelölnénk egy időpontot. Sajnos nem ezt szoktuk meg, és a szokás az nagy úr. Az idő hiányára hivatkozva nincs formális egyeztetési fórum, de a stratégiai irányokról mindig egyeztetünk.”*

A „H” cég második generációs ügyvezetője szintén arról számolt be, hogy informális jelleggel zajlanak egyeztetések a tulajdonosok között:

*„Az édesanyám soha nem dolgozott a cégnél, de mindig igazi háttérként mindenről tudott, és javasolt megoldásokat édesapámnak is. Most is megbeszéljük a főbb kérdéseket, hiszen van vezetői tapasztalata az oktatás területén.”*

A „K” cég harmadik generációs logisztikai vezetője annak ellenére, hogy nemzetközi nagyvállalatot képviselt, a családi vállalatkormányzás terén szintén az informális jelleget emelte ki, s véleménye szerint nem a méret a mérvadó ebben, hanem a család habitusa, viszonyrendszere:

*„Informális családi meetingek természetesen vannak, vasárnapi ebéd és ilyesmi. Formalizált családi meeting nincs, nálunk a családban és a cégben semmi sem formális. Family Council nálunk nincs, illetve, ha van, akkor az a nagyapám. Évente kétszer van egy ún. nagy megbeszélés, erre jönnek a családtagok, valamennyi gyárigazgató, az értékesítési vezetők, pénzügyi vezetők, itt megbeszélünk mindent, a jövő évi célokat, a stratégiát. Családi alkotmányunk nincs.”*

Az „N” cég alapítója, ügyvezetője időhiányra hivatkozva hagyott fel a testvéri megbeszélésekkel:

*„Ritkán jövünk össze mind az öten, régen a testvéremmel hetente leültünk, átnéztük a bevételeket, de manapság az udvaron összefutunk, nagyon ritka, hogy együtt van mindenki, hogy például stratégiát fogalmazzunk meg.”*

A mintában szereplő családi vállalkozások egy részének körében viszont a formalizált jelleget öltő, és az ún. jogi/szerződéses aktussal járó családi vállalatkormányzási megoldások is megjelennek.

Az „M” cég második generációs tulajdonosa és ügyvezetője az alábbi vállalatkormányzási megoldásokat mutatta be cégükben:

*„Igen, vannak a cégünknel vállalatkormányzási megoldások. Az egyik a testvérek tanácsa, ami havonta ül össze. Emellett készült egy családi alkotmány, ami két részből áll. Az egyik rész a családdal, a másik kifejezetten a vállalattal foglalkozik. A családban inkább az igazságosság elvét alkalmazzuk, a vállalatban pedig a hatékonyság elvét.”*

A „J” cég második generációs termelési vezetője a vállalkozásnál működő formális családi meeting rendjét mutatta be:

„Most már körülbelül két éve minden hónapban tartunk tulajdonosi megbeszélést, ahol átnézzük az előző havi eredményeket és megbeszéljük a jelentősebb kérdéseket, amelyekben együtt is hozzuk meg a döntést. Emellett persze vannak informális megoldások is. (...) Családi alkotmányt most nem tervezünk készíteni. Jó dolog, látjuk az FBNH<sup>2</sup>-ban, de ez még nekünk nem aktuális. Lehet, hogy 10 év múlva már igen, mert ha majd a testvérem gyerekei és az én gyerekeim belépnek vagy belépnének a cégbe, akkor igazán fontossá válik, hogy el tudjuk osztani a felelősséget és a tulajdont.”

A „B” cég második generációs ügyvezetője a formalizált vállalatkezelési megoldásokkal kapcsolatban az alábbiakat fogalmazta meg:

„Mindén hónapban tartunk tulajdonosi beszámolót, amin a négy tulajdonos van jelen, és akkor elmondjuk, hogy’ teljesítettük a célokat, hogy’ alakulnak a fő számok. Ezekről be kell számolni a tulajdonosoknak. A családi alkotmányról hallottunk, el is kezdtük egyből, az első oldalig eljutottunk, és akkor abbahagytuk.”

A beszélgetések egyértelműsítették bennünk, hogy a professzionalizáció és a sikeres utódlás, valamint a vállalkozás növekedése kovariáns fogalmak.

## Összegzés

Az elvégzett adatgyűjtés és a mélyinterjúkban részt vevő vállalkozások megnyilvánulásai alapján a professzionalizáció jelentőségét, annak növekedésre, nemzetköziesedésre, innovációs teljesítményre gyakorolt hatását kezdik felismerni a vállalatvezetők és külső tanácsadók, vagy önképzés által belső projektként jelennek meg szervezeti innovációk, vállalatkezelési módszerek, stratégiai és operatív döntéstámogató módszerek a családi kis- és közepes méretű vállalkozások körében. A családi vállalkozások jelentős hányadát érintő generációváltás az elhangzottak alapján elősegítheti a korszerű vezetési módszerek, elvek, a nemzetközi gyakorlatban bevált vállalatkezelési megoldások, a vezetői és munkavállalói képzés, továbbképzés, tehetség- és tudásmenedzsment iránti igény felébredését és az ezek alkalmazására tett erőfeszítések erősödését, valamint magát az átadási folyamatot is segíthetik a professzionális vezetési módszerek, rendszerek. A vezetői szerepátadás kimenetei között a családtag által történő utódlás mellett az interjúkban is megjelent a professzionális, külső vezető alkalmazásának gyakorlata,

amely szintén elősegítheti a tervezési, gazdasági elemzési, vezetői számviteli megoldások kiterjedtebb használatát, illetve a belső ellenőrzési módszerek implementálását.

A kutatás felhívta a figyelmet arra a jelenségre, ami az alapító konzervativizmusa, hagyománytisztelete, a „mi mindig így csináltuk” metaforával illelhető, és az érett korban lévő vállalkozások életében a növekedés gátja lehet, ahogyan a Dodero-féle (2010) elméleti növekedési modellben ez szerepelt is. Az utódok bevonása a családi vállalkozásokba véleményünk szerint a megújulás és a növekedés motorja lehet, ahogyan az a tanulmány elején bemutatott teljesítménymodellben (Sandig et al. 2006) is szerepelt.

A mintában szereplő családi vállalkozásokkal készített mélyinterjúk elemzése kifejez egyfajta kettősséget a családi részvételtől fakadó erőforrások működésre, működtetésre, teljesítményre gyakorolt hatását illetően. Az alapító és az új generáció feladata lesz a családi részvételtől adódó pozitív erőforráselemek konzerválása, átörökítésének elősegítése, a professzionizáció erejével pedig a rossz beidegződések, hibás kódok felülírása.

Ahhoz, hogy a családi vállalkozások versenyben maradjanak hazai és nemzetközi szinten, szükségesnek tartanánk a professzionizáció stimulálását, ebben fontos szerepet kell, hogy vállaljanak a kereskedelmi és iparkamarák, szakmai szervezetek, a családi vállalkozásokat tömörítő egyesületek, hálózatok, a vállalkozásfejlesztési tanácsadók, mentorok és a felsőoktatási intézmények egyaránt.

A jövőbeni kutatási irányokkal összefüggésben a családi vállalkozások professzionizálódását tekintve fontosnak tartjuk a hazai ökoszisztéma feltérképezését, továbbá azoknak a kialakult tudástranszfer-folyamatoknak a feltárását, amelyek jó gyakorlatként prezentálhatók a családi vállalkozások előtt.

## Irodalomjegyzék

- Basco, R. (2016): „Where do you want to take your firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Business Research Quarterly*, 20(1), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>.
- CFB (2018): Hungarian family business profile – Succession and governance. <http://cfb.uni-corvinus.hu/activities/research-projects/> (letöltve: 2018. okt. 10.).
- Chandler, A. D. Jr. (1990): *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Csákné Filep J. – Karmazin Gy. (2017): A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések. *Porsperitas*, 4(3), 5–31.

- Csákné Filep J. (2012): A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43(9), 15–24.
- Dekker, J. – Lybaert, N. – Mercken, R. – Steijvers, T. (2010): Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization. EURAM, 2010, European Academy of Management, Conference Back To The Future, Vergata University, Róma, <https://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/11297/1/EURAM-JULIE%20DEKKER.pdf> (letöltve: 2015. febr. 18.).
- Dekker, J. – Lybaert, N. – Steijvers, T. – Depaire, B. (2015): The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>.
- Dodero, S. (2010): El ciclo de vida de las empresas familiares. [http://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63\\_Dodero.pdf](http://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf) (letöltve: 2015. máj.5.).
- Dyer, W. G. (1989): Integrating professional management in family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235.
- Gedajlovic, E. – Lubatkin, M. H. – Schulze, W. S. (2004): Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912. DOI:10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x.
- Goffee, R. (1996): Understanding family businesses: Issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(1), 36–48. <https://doi.org/10.1108/13552559610110709>.
- Gyulavári T. – Mitev A. – Neulinger Á. – Neumann-Bódi E. – Simon J. – Szűcs K. (2012): *A marketingkutató alapjai*. Budapest: Aula Kiadó.
- Heidrich, B. – Németh, K. – Chandler, N. (2016): Running in family – paternalism and familiness in the development of family business. *Vezetéstudomány*, 47(11), 70–82. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.11.08.
- Hofer, C. W. – Charan, R. (1984): The transition to professional management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/104225878400900101>.
- Kása R. – Radácsi L. – Csákné Filep J. (2017): Családi vállalkozások Magyarországon. BGE Budapest Lab: Working Paper Series. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf> (letöltve: 2018. okt. 10.).
- Kása R. – Radácsi L. – Timár G. – Zsigmond Sz. (2018) Családi vállalkozások mentorálása. BGE Budapest Lab: Working Paper Series. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/06/WP-5-2018.pdf> (letöltve: 2018. okt. 10.).

- Kelly, L. M. – Athanassiou, N. – Crittenden, W. F. (2000): Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27–42. <https://doi.org/10.1177/104225870002500202>.
- Koeberle-Schmid, A. – Kenyon-Rouvinez, D. – Poza, E. (2014): *Governance in Family Enterprises: Maximizing Economic and Emotional Success*. US.: Palgrave Macmillan.
- Konczosné Dr. Szombathelyi M. (2014): Családi vállalkozások generációváltásának kockázata. „A tudomány és a gyakorlat találkozása.” Kautz Gyula Emlékkonferencia 2014. június 17. elektronikus kötete, <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/KSZM.pdf> (letöltve: 2016. nov. 11.).
- Lin, S. – Hu, S. (2007): A family member or professional management? *The choice of a CEO and its impact on performance*. *Corporate Governance*, 15(6), 1348–1362. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00650.x>.
- Makó, Cs. – Csizmadia, P. – Heidrich, B. – Csákné Filep, J. (2017): Comparative report on family businesses' succession. BGE Budapest Lab: Working Paper Series. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-2-2017.pdf> (letöltve: 2018. okt. 10.).
- Martinez, J. – Stohr, B. – Quiroga, B. (2007): Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83–94. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>.
- Mosolygó-Kiss, Á. – Csákné Filep, J. – Hedirich, B. (2018): Do first swallows make a summer? – On the readiness and maturity of successors of family businesses in Hungary. BGE Budapest Lab: Working Paper Series. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/08/WP-6-2018-1.pdf> (letöltve: 2018. okt. 10.).
- Németh K. – Németh Sz. (2017): A vezetői számviteli és controlling módszerek alkalmazása és szerepe a családi vállalkozások működtetésében, utódlási folyamatnak sikeres menedzselésében – egy empirikus felmérés tapasztalatai. *Controller Info* (különszám), 213–229.
- Parada, J. M. – Nordqvist, M. – Gimeno, A. (2010): Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, 23(4), 355–372.
- PWC: Global Family Business Survey (2014): [www.pwc.com/familybusinesssurvey](http://www.pwc.com/familybusinesssurvey) (letöltve: 2015. jún. 20.).
- PWC: Global Family Business Survey (2016), <http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/financing-growth.html> (letöltve: 2017. jan. 15.).

- Sandig, A. G. – Labadie, G. J. – Saris, W. – Mayordomo, X. M. (2006): Internal factors of family business performance: an integrated theoretical model. In Poutziouris, P. Z. – Smyrnios, K. X. – Klein, S. B. (eds.): *Handbook of Research on Family Business*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Sántha K. (2013): *Multikódolt adatok kvalitatív elemzése*. Budapest: Eötvös József Könyvkiadó.
- Stewart, A. – Hitt, M. A. (2012): Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>.
- Surdej, A. (2017): Mi határozza meg a lengyel családi vállalkozások innovációs képességét? Empirikus eredmények és teoretikus rejtvények. *Prosperitas*, 4(3), 32–48.
- Zahra, S. A. – George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. DOI: 10.2307/4134351.