

# A FAMILINESS EREJE POLIKRÍZIS IDEJÉN

**Dr. Németh Krisztina, főiskolai docens**

Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Számvitel  
Tanszék

email cím: [nemeth.krisztina2@uni-bge.hu](mailto:nemeth.krisztina2@uni-bge.hu)

**Dr. Németh Szilárd, egyetemi docens**

Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment és  
Vállalkozás Tanszék

email cím: [nemeth.szilard@uni-bge.hu](mailto:nemeth.szilard@uni-bge.hu)

DOI: [10.29180/978-615-6886-11-8\\_4](https://doi.org/10.29180/978-615-6886-11-8_4)

Elméleti és empirikus felmérést tartalmazó tanulmányunk középponti fogalma a „polikrízis”, amely kifejezi az éghajlatváltozás, a covid-19 világjárvány és az Oroszország-Ukrajna között zajló háború generálta válságjelenség jellemzőit. Szerzőként vállalkozunk annak ismertetésére, hogy a polikrízis koncepció értékes eszköz a kibontakozó válságok megértéséhez, kutatásához.

Tanulmányunkban egy három éves periódusra, 10 hazai családi vállalkozásra kiterjedő, interjú adatfelvételre épülő longitudinális családi vállalkozás kutatás alapján vizsgáljuk a polikrízis (COVID-19, pandémia nyomán kialakult gazdasági krízis, orosz-ukrán háború, energiaválság, inflációs krízis) közepette érzékelt vezetői kihívásokat, illetve az arra adott szervezeti válaszokat, figyelembe véve azt, hogy a családi vállalkozások sajátos erőforrásrendszere, amelyet a szakirodalom familiness, illetve familiness capital kifejezéssel illet, erőteljes befolyással bírhat az egymással összefüggő, sorozatos krízisszituációk kezelésének módszereire.

*A TKP2021-NKTA-44 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a Tématerületi Kiválósági Program 2021 (TKP2021-NKTA) pályázati program finanszírozásában valósult meg. Jelen tanulmány a BGE Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda kutatásának keretében készült.*

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évek számos vezetési kihívás elé állították a vállalatvezetőket. A mai válságok meghatározó jellemzője, hogy összefonódnak, egy válság gyakran kivált vagy súlyosbít egy másikat, ami azután egy másikat vált ki és ezek a kölcsönhatásban lévő válságok olyan hatásokat válthatnak ki, amelyek eltérnek attól, amit a válságok külön-külön okoztak (Tooze, 2021; Lawrence et al, 2024) Jelen tanulmányunk első részében áttekintjük a kutatás szempontjából meghatározó alapfogalmakat, úgymint polikrízis, familiness, továbbá áttekintjük azokat a modelleket, amelyek ezek mechanizmusát írják le. A kutatómódszertan egységben ismertetjük azt a kutatási megközelítést, amelyet az adatgyűjtés és adatelemzés során alkalmaztunk, illetve a kutatási

design, valamint a kutatási kérdések kerülnek ismertetésre a minta jellemzésén túl.

A kutatási eredmények között a vizsgált családi vállalkozások válságészlelésével, válságkezelésével foglalkozunk, és a válságmenedzsment sikerességében szerepet játszó, családi vállalkozási jellegből fakadó sajátos erőforrás-elemeket taglaljuk

## **2. A téma alapfogalmi kereteinek áttekintése**

A hazai nemzetgazdaságon belül meghatározó szerepet betöltő családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatói aktivitás terén az utóbbi években élénkülés figyelhető meg, mely elsősorban az utódlással, professzionalizációjával kapcsolatban merült fel. A kutatók szerint azonban a családi vállalkozások sajátos karakterisztikája, amely a tulajdonosi rendszer jellemzőiben, illetve az irányítási metódusokban manifesztálódik, mind a stratégiai, mind az operatív gazdálkodási kérdéskörökre rányomja bélyegét, így az utódláson túl meglehetősen sok érdeklődésre számot tartó kutatási területe létezik a családi vállalkozásoknak. Jelen tanulmányunkban a válságkezelésükre helyezük a fókuszot.

A kutatás nulladik fázisaként munkadefiníció került kijelölésre a családi vállalkozásokkal kapcsolatban. Az áttekintett forrásmunkák alapján meglehetősen összetett kép figyelhető meg a családi vállalkozások fogalmi rendszerét illetően. Chrisman és szerzőtársai (2005) elméleti bázison két csoportba sorolják a családi vállalkozásokkal kapcsolatos meghatározásokat. A szakirodalomban megjelenő számos definíció egyik csoportját a részvételi kritériumokra (családi tulajdon, családi irányítás és a család által gyakorolt kontroll) alapozott meghatározások képezik, illetve léteznek a restriktívebb, a családi vállalkozás esszenciális elemeire fókuszáló megközelítések, amelyek a családi részvételtől fakadó sajátos viselkedést hangsúlyozzák.

Tanulmányunkban a családi vállalkozások alatt Poza (2007) definícióját fogadjuk el, miszerint az tekinthető családi vállalkozásnak, ahol a tulajdonosi kontroll, irányítás (15% vagy magasabb) a család két vagy több tagja vagy családok szövetsége által valósul meg. Emellett a családtagok stratégiai hatást gyakorolnak a cég menedzsmentjében, akár a menedzsmentben való aktív részvétellel, akár a kultúra alakításával, akár tanácsadóként vagy igazgatósági tagként való részvétellel vagy aktív részvénytulajdonosi szerepvállalással, továbbá jelen van a vállalkozás működésében a családi kapcsolatokkal való

törődés, illetve a generációkon túlmutató folyamatosság szándéka vagy lehetősége.

### 2.1. A familiness és a family capital jelentősége a családi vállalkozások működésében

A családi vállalkozások rendelkezésre álló eszközök között megkülönböztethetőek a hagyományos erőforrások, és az ún. családi jelenlétből adódó tényezők is. A családi vállalkozások erőforrás alapú megközelítésének egyik markáns irányát a Habberson és Williams (1999) szerzőpáros munkásságához kötődő familiness fogalma és annak kritikája, illetve továbbgondolása nyomán keletkezett eredmények képezik. A „familiness” Habberson és Williams (1999) szerint azon egyedi erőforrások együttese, ami a család, a családtagok és a vállalkozás rendszerének kölcsönhatásából ered, s hosszú távú versenyelőnyt biztosíthat a családi vállalkozásoknak. A kutatások alapján a familiness pozitív, ugyanakkor bizonyos esetekben negatív következményekkel is járhat. Az alábbi táblázatban áttekintjük a familiness-szel kapcsolatos szerzői megközelítéseket aszerint, hogy pozitív vagy negatív következményekkel jár-e a családi vállalkozásra.

Hatás	Szerző (évszám)	Pozitív hatás
pozitív	Klein (2008)	családtagok közötti bizalom, egyenes kommunikáció, önzetlen odaadás a családtagok részéről, hosszú távú érdekek
	Dyer (2010)	humán tőke – családtagok motiváltsága, időáldozata, lojalitása szociális tőke – családtagok hosszútávú kapcsolata a vevőkkel, szállítókkal, alkalmazottakkal, helyi közösségekkel, idegen forrást biztosítókkal pénzügyi tőke – családtagok rendelkezésére álló és a cég felhasználására bocsátható pénzeszközök
	Joseph et al. (2007)	vállalkozói ideológia, családi hírnév ereje, stakeholderekkel kialakított kapcsolat
negatív	Lampe (2002)	egymásnak feszülő családi érdekek, erkölcsi, etikai problémák
	Astrachan – Jaskiewicz (2008)	testvérek vetélkedése, családi konfliktusok
	Menéndez-Requijero (2010)	személyes rövid távú érdekek, apátia, rugalmatlanság, nepotizmus, tehetetlenség

1. táblázat: A familiness hatásmechanizmusa

Forrás: Saját szerkesztés

A számos familiness megközelítés megismerését követően a Van Wyk (2012) nevéhez fűződő, 11 familiness capital komponenst magában foglaló modellből indultunk ki a vizsgálat során, amely megkülönbözteti az alábbi táblázatban felsorolt tényezőket:

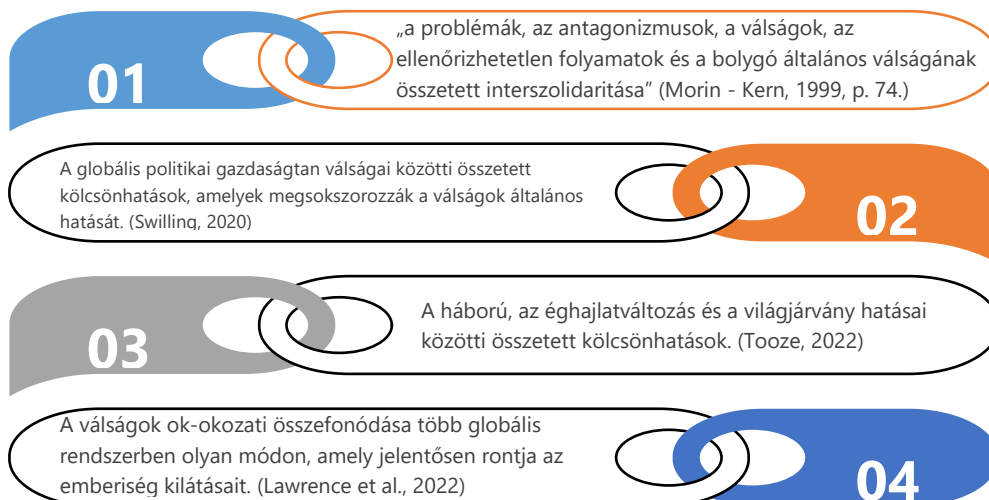
<b>Familiness capital tényezők</b>	
<b>Alapító öröksége</b>	Hosszú távon át érvényesülő, generációkon átívelő hatások a cégstratégiában, vízióban, működési irányelvekben.
<b>Perszonalizált filozófia</b>	A családi vállalkozás által hordozott személyiség, a család által vallott értékek, erkölcs, etikus magatartás, viták elkerülése, vízió megvalósítási képesség.
<b>Kultúra és értékek</b>	A család által vallott elvek, preferenciák, melyek a működés metaforájává válnak.
<b>Hosszú távú orientáció</b>	A célrendszerben megtestesülő hosszú távú orientáció, a családi vezető személyes áldozatvállalása, időráfordítást nem kímélő közreműködés.
<b>Vállalkozói szellem</b>	Céltudatos akaraterő sikeres, új vállalkozások létrehozása érdekében.
<b>Reputáció</b>	A családi cég hírneve a családtagok számára értéket képvisel, ez az érintetti kapcsolatos kialakításának alapja.
<b>Ügynökköltségek</b>	A tulajdonosi és menedzsment szerepek összefonódása csökkenti a megbízó-ügynök költségeket, illetve az információs aszimmetriát.
<b>Kvázi rokonság</b>	A paternalista vezetési stílusnak köszönhetően a nem-családtag alkalmazottak is kvázi családtagnak tekintik magukat, amely elköteleződést vált ki a szervezeti célok iránt.
<b>Alkalmazottak iránti lojalitás</b>	A családi vállalkozások üzleti nehézségek ellenére is ragaszkodnak a hosszú távú foglalkoztatáshoz és az alkalmazottakkal kapcsolatos etikus HRM-ben.
<b>Rugalmasság</b>	Nehéz üzleti körülmények között a családi vállalkozások fordulatos stratégiai döntésekkel, a versenyképességüket fenyegető külső tényezők folyamatos figyelemmel kísérésével, hosszú távú társadalmi kapcsolataik felhasználásával fenntartani igyekeznek a stabil működésüket.
<b>Társadalmi felelősségvállalás</b>	A családi cégeket jellemző erőteljes társadalomtudat az általuk szolgált közösség életében való őszinte részvétel formájában testesül meg.

**2. táblázat: A familiness capital tényezők tartalma**

Forrás: Saját szerkesztés

## 2.2. A polikrízis értelmezési lehetőségei

A kutatás másik alappillére a polikrízis, melynek számos értelmezési változata született meg az elmúlt években. Az 1. ábra bemutatja az általunk relevánsnak tartott megfogalmazásait:



**1. ábra: A polikrízis értelmezési keretei**

Forrás: Saját szerkesztés

## 3. Kutatási design

A Budapest LAB koordinációjával valósult meg a BGE-n először longitudinális családi vállalkozás kutatás, tíz hazai családi vállalkozás bevonásával. A kutatásba bevont családi vállalkozások kiválasztása hólabda módszerrel történt. Minden családi vállalkozásnál három interjú készült évente. Az interjúk fókusztemái között a családi vállalati identitás, az innováció és tudásátadás, a vezetés és vállalatkormányzás, utódlás, valamint fenntarthatóság mellett a polikrízis, illetve a mesterséges intelligencia jelent meg. A három interjúalany az alábbiak közül került ki: jelenlegi elsőszámú vezető (akár családtag, akár nem), a családi vállalkozás életében kulcsszerepet betöltő családtag (alapító vagy utód), nem családtag kulcs vezetővel vagy kulcsemberrel. Az interjúk egy része Teams felületen került lebonyolításra, voltak személyes jelenléttel lezajlott interjúk. A kutatás kapcsán egy ún. case study database került kialakításra, amely az interjúk szöveggönyve mellett tartalmazza az alábbiakat: a cégek számviteli beszámolója, szervezeti ábrája, a vállalkozással kapcsolatos sajtómegjelenések, képek és a családfa.

A kutatásba bevont vállalkozások eltérő tevékenységi körrel, heterogén méretstruktúrával jellemezhetőek. Az alábbi táblázat áttekintést ad a mintában szereplő családi vállalkozásokról, kiemelve az alapítás évét, a generációs jellemzőt, a 2023. évi alkalmazotti létszámról és az értékesítés nettó árbevételéről, továbbá a tevékenységi köréről.

Vállalat kódja	Alapítás éve	Generációk száma	Alkalmazotti létszám (2023)	Értékesítés nettó árbevétele (eFt) (2023)	Tevékenységi kör
V1	1991	2.	6	159 219	szőlőbor termesztése
V2	1996	2.	92	2 867 677	fém-megmunkálás
V3	1990	3.	121	14 410 623	lemez-megmunkálás
V4	1998	3.	46	1 217 178	műszaki, egyéb üvegtermék gyártása
V5	1985	2.	223	13 432 230	fém szerkezet gyártás
V6	1987	2.	113	4 248 764	dísznövény-kereskedelem
V7	1991	2.	47	3 322 142	vegyestermékkörű nagykereskedelem
V8	1980	3.	244	29 646 962	személygépjármű-kereskedelem
V9	1984	2.	32	855 520	testápolási cikk gyártása
V10	1998	2.	31	2 432 219	fűtőberendezés-kereskedelem

**3. táblázat: A minta jellemzői**

Forrás: Saját szerkesztés

Kutatási kérdéseink:

- 1.) Milyen hatása volt az elmúlt években tapasztalt polikrízisnek a vállalkozásukra?
- 2.) Volt-e olyan hatása a polikrízis valamely elemének, amelyből sikerült előnyt kovácsolnia a vizsgált családi vállalkozásoknak?
- 3.) Mely hatásokat értékeli a legnagyobb nehézséget okozóként?
- 4.) Melyek a legfontosabb familiness capital tényezők, amelyek segítik a polikrízis kezelését?

#### 4. Eredmények

A családi vállalkozásokkal készített interjúk során a polikrízissel kapcsolatos észlelésre vonatkoztatott kérdés kapcsán egyértelműen kiderült, hogy a

COVID-19 érintette legerőteljesebben a megkérdezett cégeket. A háború és a nyomában kialakult energia- és inflációs probléma, továbbá a pandémia okozta világgazdasági krízis, az ellátási láncokat érintő nehézségek kevésbé egyöntetűen éreztette hatását (lásd 4. táblázat).

Vállalkozás	COVID-19	Pandémia okozta gazdasági krízis	Háború	Energia-válság	Infláció
V1					X
V2	X	X			X
V3	X			X	
V4				X	
V5	X		X		
V6	X				
V7	X				
V8	X	X	X		
V9	X				X
V10	X			X	X

4. táblázat: A vállalkozásokat érintő krízisszituációk

Forrás: saját kutatás

Kód	Legerőteljesebb hatással bíró krízis	negatív	Megtett intézkedések
V1	infláció		Árazási módszerek megújítása Szigorú költségkontroll Ellenőrzés szerepének felértékelődése
V2	pandémia gazdasági krízis infláció		Vezetőváltás Folyamatoptimalizáció Diverzifikáció Menedzsment kontroll fejlesztése
V3	energiaárak emelkedése		Cash flow menedzsment
V4	gazdasági krízis energiaárak emelkedése		Költségmegtakarítás Ebédidő „ledolgoztatása” Portfólió diverzifikálása
V5	COVID orosz-ukrán konfliktus		Online meetingek Beszerzésmentedzsment megújítása Lean filozófia implementációja
V6	COVID		Kommunikációs rendszer megújítása
V7	COVID		HR intézkedések (létszámcsökkentés) Költségkontroll mechanizmusok
V8	gazdasági krízis COVID		Hatékony folyamatmenedzsment Portfólió szélesítése
V9	COVID infláció		Optimalizációs eljárások, költségkontrolling Külső (professzionális) ügyvezetés Online értékesítési megoldások
V10	energiaválság infláció		Termékvonalak újraértékelése Erőteljesebb kommunikáció (külső és belső)

5. táblázat: A válságra adott szervezeti válaszok

Forrás: Saját szerkesztés

A családi vállalkozások felsővezetésének és tulajdonosi körének megkérdezett tagjai az interjúk során kiemelték, hogy melyik krízis váltotta ki a legerőteljesebb hatást a cég szokásos üzletmenetére, és kifejtették azt is, hogy melyek voltak a legjelentősebb lépések a válságmenedzsment kapcsán.

A vizsgált családi vállalkozások által adott válaszok az alábbi kategóriákba sorolhatók:

- költségfókuszú intézkedések: menedzsment kontroll rendszer fejlesztése, cash flow optimalizálás, lean megközelítés, munkaidő-kihasználás és létszám-hatékonyság javítása;
- marketingfókuszú intézkedések: portfólió döntések, online értékesítési megoldások, kommunikációs rendszer fejlesztése, árazási technikák felülvizsgálata;
- folyamatfókuszú intézkedések: folyamatmenedzsment, online meetingek, beszerzési folyamatok fejlesztése.

Az interjúk során az interjúalanyok a krízishelyzetben való helytállás legfőbb familiness tényezőit is megnevezték, és az alábbi ábrán foglaltuk össze a leggyakrabban említett családi részvételtől fakadó sajátos erőforrást.

Hosszú távú orientáció	Családi értékek	Rugalmasság	Pénzügyi konzervativizmus
Szociális tőke	Humán tőke (kvázi rokonság)	Bizalom	Családi összetartás
Minőség-fókusz	Nyitottság a piaci rések keresésére	Paternalista vezetés	Türelem

2. ábra: Konzolidációt segítő familiness tényezők polikrízis idején

Forrás: saját kutatás

## 5. Összegzés, kutatás korlátai

A családi vállalkozások számos – a nem családi vállalkozásokhoz képest eltérő – egyedi jellemvonással rendelkeznek, amelyek a családi jelenlétből adódnak. Az elméleti megközelítések között bemutatott familiness irodalom, amely a családi részvétel erőforrás-alapú tárgyalása kapcsán ismertetésre került az ún.



„family capital modell mentén a mélyinterjú kutatás alapján létező, valós jelenség, mely válsághelyzetben képes segíteni a családi vállalatok túlélőképességét fenntartani.

A mélyinterjúk egyik vezérfonalát a kizsákolás érzékelése és a megtett intézkedések, továbbá a családi vállalkozási jelleg működésre gyakorolt hatásának vizsgálatára irányuló kérdések képezték. A mélyinterjúk alapján az egyik legfontosabb sajátosság és a működést segítő tényező a családi összetartás, a családi kötelek, a családi harmónia, amely pozitív energiával ruházta fel a családi vállalkozást és bizalmi tőkévé kovácsolódik a beszállítóknak, a vevőknek, a partnereknek és az alkalmazottaknak egyaránt.

A kutatás korlátai között érdemes megemlíteni a kismintás adatfelvétel tényét, amelyet érdemes lenne a jövőben nagymintás kérdőíves kutatással kiegészíteni. A témához kapcsolódó kutatások egyik lehetséges folytatási iránya lehet a polikrizisre adott válaszok vizsgálata a családi és nem családi vállalkozások körében, kinyitva az összehasonlítás lehetőségét a tulajdonosi háttérrel illetően.

## Irodalomjegyzék

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., SHARMA, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3) pp 555-575.

HABBERSON, T. G., WILLIAMS, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*, 12(1), pp 1-26.

LAWRENCE M, HOMER-DIXON T, JANZWOOD S, ROCKSTÖM J, RENN, O., DONGES, J.F (2024). Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement. *Global Sustainability* 7(6), pp. 1–16. <https://doi.org/10.1017/sus.2024.1>

LAWRENCE, M., JANZWOOD, S., HOMER-DIXON, T. (2022). What is a global polycrisis? And how is it different from a systemic risk? Cascade Institute Discussion Paper. Letöltés helye: [website: https://cascadeinstitute.org/technical-paper/what-is-a-global-polycrisis/](https://cascadeinstitute.org/technical-paper/what-is-a-global-polycrisis/)  
Letöltés ideje: 2024. 08.05.

MORIN, E., KERN, A. B. (1999). *Homeland earth: A manifesto for the new millenium*. Hampton Press.

POZA, E. (2007): *Family business*, Thomson Southwestern, Mason – USA.

SWILLING, M. (2020). *The age of sustainability: Just transitions in a complex world*. Routledge, Taylor & Francis Group.

TOOZE, A. (2021) *Shutdown*. New York, NY: Viking

VAN WYK, R. (2012). Constrictive vs. distinctive familiness and the culturing of familiness capital (FamCap), *African Journal of Business Management*, 6(36), pp. 9892-9900.