

BGE Budapest LAB

WORKING PAPER SERIES

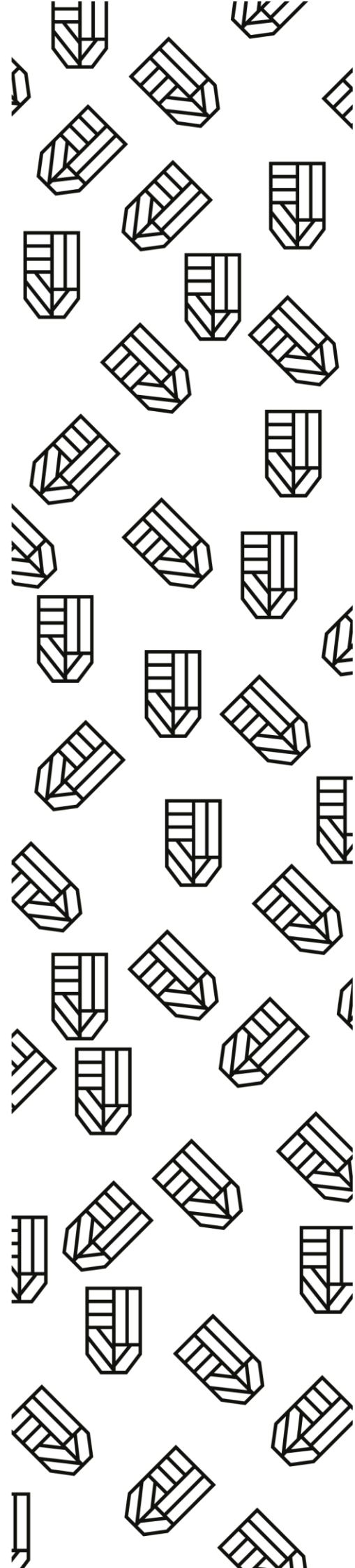
ISSUE 13, 2021

DR. HEIDRICH BALÁZS
VAJDOVICH NÓRA
DR. NÉMETH SZILÁRD
DR. NÉMETH KRISZTINA

**A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK
FENNTARTHATÓSÁGÁRÓL
ÉS CÉLRENDSZERÉRŐL**

KUTATÁSI JELENTÉS

13



A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FENNTARTHATÓSÁGÁRÓL ÉS CÉLRENDSZERÉRŐL

Dr. Heidrich Balázs
Budapest Business School
heidrich.balazs@uni-bge.hu

Vajdovich Nóra
Budapest Business School, Doctoral School of
Entrepreneurship and Business
nora.vajdovich.10@unibge.hu

Dr. Németh Szilárd
Budapest Business School, FFA
nemeth.szilard@uni-bge.hu

Dr. Németh Krisztina
Budapest Business School, FFA
nemeth.krisztina@uni-bge.hu

Working Paper Series 13-2021

ISSN: 2630-7960

Copyright © 2021 Heidrich Balázs, Vajdovich Nóra, Németh Szilárd,
Németh Krisztina

Working papers are in draft form. This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only. It may not be reproduced without permission of the copyright holder. Copies of working papers are available from the author. The views expressed in the Budapest LAB Working Paper Series are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the Budapest Business School or Budapest LAB. Research Working Papers have not undergone formal review and approval. Such papers are included in this series to elicit feedback and to encourage debate on important public policy challenges. Copyright belongs to the author(s). Papers may be downloaded for personal use only.

www.budapestlab.hu

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (TKP2020-IKA-01) támogatja.

This research was supported by a grant from the Thematic Excellence Programme of the Hungarian Ministry for Innovation and Technology to the Budapest Business School (TKP2020-IKA-01.)

ISSUE: 13-2021

Dátum: 2021.05.13.

A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FENNTARTHATÓSÁGÁRÓL ÉS CÉLRENDSZERÉRŐL KUTATÁSI JELENTÉS

I. A kutatás célja

A családi vállalkozások hosszútávú orientációja és fenntarthatóságra való törekvése fontos a hazai gazdaság számára. Az állandó változásban lévő családi vállalkozások megértésének egyik módja céljaik és motivációinak felfedése. A hazai családi vállalkozások céljainak és fenntarthatóságának témájában lehetőség nyílt a Felsőoktatási Kiválósági Program, Innovációs és Technológiai Minisztérium, Budapesti Gazdasági Egyetem (NKFIH- 1259-8/201) támogatásával egy kutatás lefolytatására. A kutatás címe: Családi vállalkozások fenntarthatóságának vizsgálata a vállalati célok tükrében a magyar borászati szektorban.

Kutatási témánk a hazai borászatban dolgozó családi vállalkozások *célrendszeréhez kapcsolódik*. Arra keressük a szakirodalmi összegzésben a választ, hogy céljaik és a hosszú távú sikeresség, *fenntarthatóság*, milyen összefüggést mutatnak. Szeretnénk megtudni, hogy a családi vállalkozásokba beágyazott célrendszereknek milyen szerepe és hatása van a családi vállalkozás hosszú távú orientációjára és fenntarthatóságára.

II. A családi vállalkozások meghatározásai

A családi vállalkozások leírására készült Három kör modell Renato Tagiuri és John Davis nevéhez köthető. A modellt 1978-tól különböző working paperekben publikálták a szerzők. A modell először hivatalosan Davis doktori disszertációjában jelent meg 1982-ben, majd a Family Business Reviewban 1996-ban, amelyet az amerikai szerzőpáros jelentett meg híres tanulmányában Bivalent Attributes of the Family Firm (Tagiuri & Davis, 1996). Ebben a családi vállalkozás kutatás egyik meghatározó publikációjában a szerzők azokat a vállalkozásokat tekintik családi vállalkozásoknak, ahol: a) a tulajdonjog egy család kezében van, b) a menedzsmentben legalább két családtag dolgozik, c) vannak nem családtag alkalmazottak is. A legtöbb vállalat számára ez azt jelenti, hogy legalább 50 százalékban tulajdonos, de nagyobb vállalatoknál a család nem biztos, hogy rendelkezik a részvények többségével, de az igazgatótanács támogatja a kontrolláló család céljait.

A szakirodalmi összefoglalókban talált meghatározások között három csoportot különíthetünk el. A cikkek több mint 80%-ában a családi vállalkozás kritériumaként a szerzők a következőket fogalmazzák meg: a) többségi részvétel a tulajdonlásban, és b) családtag részvétele az igazgatótanácsban vagy felsővezetésben. A második csoport ennél szigorúbban határozza meg a családi vállalkozás kritériumait. Szerintük a) a többségi tulajdon mellett, b) szükség van egy családtag örökösre, vagy c) kettő vagy több családtagra, részvényesre. A harmadik csoportba azok az elméletek tartoznak, amelyek tágabban értelmezik a családi vállalkozások meghatározását, vagyis a) vagy a döntéshozó jogok meghatározott százalékához kötik vagy b) a családtagoknak kell tulajdonolniuk a szavazati részvények legalább 5 százalékát.

Magyarországon a Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Központ 2019-ben fogalmazta meg azt a definíciót (Kása, Radácsi, & Csákné, 2019), amelynek megfelelően családi vállalkozásnak tekinti azokat a vállalkozásokat, amelyek (1) önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy (2) ahol a cég legalább 50 százaléka legalább egy család tulajdonában van, vagy (3) a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy (4) a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalat működésében, vagy (5) a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg.

III. Családi vállalkozások hosszú távú orientációja

Családi vállalkozások esetében a fenntarthatóság képessége működési jellegükből kifolyólag természetes részét képezik a vállalkozás stratégiájának. A hosszú távú orientáció, amely nélkül lehetetlen generációkon át működtetni a vállalatot, a családi vállalkozás fenntarthatóságának záloga. Célul tűztük ki azoknak a fenntarthatóságot befolyásoló tényezőknek az azonosítását, amelyek a hazai családi vállalkozásokra hatással vannak.

A hosszú távú orientáció lényege azon prioritások előtérbe helyezésére vonatkozik, amely döntések és cselekedetek hatásai és következményei hosszú távon érvényesülnek (Lumpkin, & Brigham, 2011). Ennek megfelelően a hosszú távú orientáció különösen fontos, egyfajta „iránytűként” szolgálhat, hiszen segíthet a vállalkozás komplex, gazdasági és nem gazdasági céljai közötti választásban.

Kutatásunk során a vállalat döntéshozójának és/vagy az interjúalanyának és magának a vállalatnak a *szociodemográfiai jellemzői* mellett, a vállalkozás döntéshozójának *vállalkozói orientációját* is vizsgáltuk. A vállalkozások vezetője, a család vezetője, a vállalkozás alapítója és tulajdonosa sok esetben ugyanaz a személy. Leginkább a kisebb vállalkozásoknál, a vezető

személyiségjegyei tükröződnek vissza a vállalati stratégiában (Miller, 1983) és a stratégiát megelőző célok kialakításában. Úgy gondoltuk, hogy a vállalkozói orientáció is befolyásolja az adott vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságát. A *tulajdonlás, a tulajdonosi kontroll, a tulajdonos vállalathoz való viszonya* mind hatással vannak a vállalati működésre, így annak hosszú távú sikerességére.

A körülöttünk gyorsan változó világ, a globalizáció egész másfajta kihívások elé állítja a családi vállalkozásokat, mint a korábbi években. A más értékeket képviselő következő generáció, az innováció családi cégekben történő minél hangsúlyosabb megjelenése, az utódok megfelelő képzése, a professzionális management szükségessége, az egyre üzletibb alapú tulajdonosi és cégvezetési szemlélet kialakítása, az öröklés megfelelő jogi és adózási környezetének kialakítása fontos kihívásai a jelenkor családi vállalkozásainak.

IV. Fenntarthatóság a családi vállalkozásokban

„hogyan tartsuk életben az álmokat” (Ward, 2011, p.14)

A fenntarthatóság meghatározására többféle megközelítés létezik, amely definíciók iparági és piaci környezet szerint változhatnak (Saarinen, 2006), attól függően, hogy a piaci környezet milyen módon befolyásolja a fenntarthatósági gyakorlatok hatékonyságát és legitimitását (Sharma & Henriques, 2005). Sharma és szerzőtársai fenntarthatóság alatt a szervezet jólétre való törekvését (prosperity) érti.

A *fenntarthatósági gyakorlatok* azon, a szervezetben történő cselekvések összessége és vezetői megközelítések, amelyek hosszú távon segítenek a siker elérésében. Ezek a tág megközelítések rávilágítanak a fenntarthatóság sok dimenziós jellegére: vonatkoznak az érintettek, magában foglalják a termelési folyamat hatékonyságát, valamint a disztribúciós folyamatokat is (Sharma et al., 2005). A fenntarthatósági gyakorlatokat a tulajdonosok és más érintettek céljai vezérlik, miközben azok megvalósítása az adott vállalat erőforrás összetételén is múlik (Clarke, 2004).

Ward szerint (Ward, 2011) mindez egy tervet jelent, amivel minden családnak rendelkeznie kell a vállalkozása generációkon át tartó fenntarthatóságával kapcsolatban. A terv egyrészt a család és a vállalkozás érdekeit szolgálja, miközben kijelöli a jövőbeli irányokat. Az „álmom”

életben tartása és megvalósításának a legfontosabb pontja a jó tervezés. Szerinte a jó tervezés sokkal több, mint előre gondolkodás. A terv átfogó, lépésről lépésre történő megközelítés, amely a családi vállalkozások tulajdonosait segíti (1) fenntartani a növekvő, egészséges és nyereséges vállalatot, (2) alakítja a jövőbeli üzleti irányokat, (3) előkészíti a vállalkozás jövőbeli vezetését, (4) biztosítja azoknak a családtagoknak a támogatását, akik nem dolgoznak a vállalatnál, (5) iránymutatást ad a jövőbeli generációknak átgondolt elméletek által.

A családi vállalkozások fenntarthatóságának értelmezésére többféle megközelítés létezik.

1. Az első, amikor a célok, a fenntarthatóság és a hosszú távú orientáció fogalmi közé egyenlőség jelet teszünk, ti. nincs családi vállalkozás fenntarthatóság nélkül.
2. A második megközelítés szerint a fenntarthatóságra egy szemléletként is lehet tekinteni, amelynek középpontjában a hosszú távú orientáció, a folytonosság, a transzgenerációs vízió áll, amely elérése érdekében felelős döntéseket kell meghozni, kivitelezése pedig a fenntarthatósági gyakorlatokon keresztül történik (practices). A fenntarthatóság szemlélete vezeti a családi vállalatok rövid és hosszú távú céljainak kialakítását és annak kivitelezését is. Ezek vonatkozhatnak a családra, vállalatra és tulajdonosokra is, valamint jellegüket tekintve lehetnek gazdasági, környezeti és társadalmi fenntarthatósággal kapcsolatos szemléletek is.
3. A harmadik megközelítés a vállalkozások általánosan megfogalmazott fenntarthatóságára és az ahhoz kapcsolódó felelősség vállalására vonatkozik, amely felelősségi köröket a szakirodalom humán, környezeti és társadalmi vállalati működésre osztja. A döntéshozók a gazdasági stratégiák mellett szem előtt tartják környezetünk és társadalmunk fenntarthatósági kérdéseit is. Családi vállalkozások esetében a társadalmi felelősségvállalás társadalmi vonatkozásai sok esetben részét képezik a mindennapi működésnek. A családi vállalkozások helyi közösségbe való beágyazottsága (beszállítók, munkaerő piac, értékesítési piac) szoros együttműködéssel jár a vállalat működési környezetével. Formális és informális, sokszor bizalmi kapcsolataikból adódóan értékrendjükben fontos az alkalmazottak és az érintettek szerepe is.

A környezeti fenntarthatóság kérdése a családi vállalkozások esetében is az adott vállalat iparági környezetétől, illetve a döntéshozó személyes döntésétől függ. A kutatott borászati szektorban a környezeti fenntarthatóság kérdése a családi vállalkozások kiemelt feladatai közé

tartozik, amire kiváló példa az egyre jobban terjedő biogazdálkodás, illetve környezet kímélő módon való feldolgozás is.

IV.1. A fenntarthatósági gyakorlatai a családi vállalkozásokban

„a borászat nem iparág, hanem hit...”¹

Le Breton Miller és szerzőtársai (Le Breton-Miller & Miller, 2016) *pozitív* és *negatív* fenntarthatósági gyakorlatokat különböztetnek meg a családi vállalkozások esetében. Az első csoportba gondoskodó szemlélet és hosszútávú orientáció, a családi értékek és hírnév, valamint az ügynöki költséget sorolja. A családi vállalkozások „sötét” oldalához tartoznak azok a konfliktusok, a szocio-emocionális vagyomból származó korlátok, a tulajdonos- tulajdonos ügynöki költségek, amelyek a fenntartható gyakorlatok ellenében hatnak.

A *hosszútávú orientáció* azt jelenti, hogy a vállalat azon dolgozik, hogy biztosítsa a vállalat pozitív jövőjének megteremtését, a hosszútávú életképességet. Ilyen gyakorlatok a vállalatba és a kínálatba történő befektetés, a helyi közösséggel való intenzív kapcsolat fenntartása, win-win kapcsolatok kiépítése a stakeholderekkel és egy olyan bátor vezetés megteremtése, amely képes a vállalkozás megújítására.

Az alkalmazottakkal, vevőkkel és a vállalat környezetével való „gondoskodó” kapcsolat pozitív hatással van a vállalat hosszútávú sikerességére, a fenntarthatóságot veszélyeztető opportunistá, rövid távú tranzakciókkal szemben (Miller, & Le Breton-Miller, 2006).

A *család hírneve*, reputációja és annak tiszteletben tartása sok családi vállalkozás esetében kiemelt szerepet kap. Az erőforrás elmélet szerint a család hírneve jelentős vagyonelem, amely növeli a vállalat értékét és megbízhatóságát is (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

Családi vállalkozások esetében kevesebb lehet az *ügynöki költség*, elsősorban a koncentrált családi tulajdon, illetve a tulajdonos által végzett hatékonyabb ellenőrzés miatt is. A hűséges, nem családtag vezető alacsonyabb ügynöki költsége is összhangban áll a vállalkozás fenntarthatóságával.

A családi vállalkozások fenntarthatóságához kapcsolódóan nehezítő körülmény a családtagok

¹ Idézet a 8. számú interjúból

közötti *konfliktus*, hiszen különböző nézőpontú és prioritással rendelkező tagoknak kell működtetnie és együtt vezetnie a céget.

A szocio-emocionális vagyonból eredő korlátok, vagyis a család *szocio-emocionális vagyonának* megőrzése céljából fakadó döntések veszélyeztethetik a kockázatok vállalását, a megújulási és bővülési törekvéseket. Ez a hiperkonzervativizmus eredményezheti a termékek, szolgáltatások és folyamatok romlását, így csökkentve a vállalkozás életképességét.

A fenntarthatósághoz kapcsolódó gyakorlatok egyre inkább beépülnek a mindennapi működésbe, gondolkodásba és gyakran szervezet átalakítással járnak (Sirmon & Hitt, 2003).

A szocio-emocionális vagyon megőrzési igénye azonban akadály lehet a fenntartható gyakorlatok bevezetésének (Zellweger et al., 2012). Alkalmazásukat nagyban befolyásolja a család irányítása is, mivel a család viselkedését alakítja a szocio-emocionális vagyon megőrzésének vágya is (Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

Az ún. *megbízó-ügynök viszony költsége* is mint korlátozó tényező jelenhet meg, vagyis a kisebb és kevésbé erős tulajdonosok (általában családon kívüli) a vállalat kárára történő egyéni érdekeinek előtérbe helyezése. Ez a viselkedés egyrészt a kisebb tulajdonosok közötti egyenlőtlenséget erősítheti, másrészt olyan forrásokat is lekötöhet, amelyet más célra is fel lehetne használni. A szülői altruizmus is súlyosbíthatja a nepotizmus és fenntarthatóság problémáját.

A pozitív és negatív jellegzetességek mellett a szerző további moderáló tényezőket sorol fel, amelyek hatással lehetnek a fenntarthatósági gyakorlatokra. Le Breton-Miller és szerzőtársai (Le Breton-Miller et al., 2016) négy általános kategóriát különítenek el: *az első a családi háttér, a második a kormányzás, a harmadik a vállalati környezet a negyedik a vállalat jellegzetességei*, amelyek a családi vállalat kritikus életeseményeihez kapcsolódnak.

1. *A családi háttér* a családból hozott értékekre vonatkozik, amely meghatározza az egyén társadalmi felelősség vállaláshoz való viszonyát, erkölcsi rendszerét, azokat a már gyerekkorban kialakult értékeket (Le Breton-Miller et al., 2016), amely beépül a családi vállalkozás fenntarthatósággal kapcsolatos gyakorlataiba. Ide tartozik a szülő - gyermek viszony és a viselkedési minta, amely akár pozitív, akár negatív módon hatással lehet a vezető magatartására is. A családi háttér harmadik befolyásoló eleme a fiatalkori tanulás. Az oktatás nem csupán a kognitív képességek fejlesztésében hat, de az érzékenység, az ember világban betöltött

szerepe és feladata tágabb kérdéseihez való érzékenységének befolyásoló tényezője is. A vállalkozásban töltött szakmai gyakorlat egyrészt ösztönözheti a vállalkozáshoz való pozitív hozzáállást, az elkötelezettséget, másrészt pozitívan befolyásolja a felelősségteljesebb viselkedést is (Le Breton-Miller et al., 2016).

2. *A második csoport* a kormányzás kérdésköréről szól, amely magában foglalja a tulajdonosi összetételt, a vezetők képességeit és az igazgatóság jellegét. Acsalád tulajdonosi helyzete, különösen, ha a vállalkozás a család nevét viseli, ösztönzőleg hat a felelős viselkedés és a hírnév megőrzése érdekében (Ward, 2006). A tulajdonlás összetétele a tulajdonjog megosztottsága szempontjából lehet fontos, főleg azokban az esetekben, ahol a család különböző ágai és generációi között oszlik meg a tulajdon (Gersick et al., 1997). A vállalkozáshoz kevésbé kötődő tulajdonosoknak olyan pénzügyi igényei merülhetnek fel, amelyek csökkenthetik a vállalkozás hosszútávú fenntarthatóságát. A vezetővel szembeni egyik legfontosabb elvárás a hosszútávú való gondolkodás képessége. A meritokrácián alapuló kiválasztás, függetlenül attól, hogy a vezető családtag vagy sem, kiemelkedő jelentőséggel bír a családi vállalkozások esetében. Azonban a szocio-emocionális vagyon birtoklása, az érzelmi kötődés miatt az alapító családból származó jól képzett vezető alkalmasabb lehet a családi vállalat irányítására. Az ilyen utódokat gyakran éveken át tanítják, oktatják a tényleges generációváltás bekövetkezése előtt (Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007). A fent említett vezetői képességekkel rendelkező utód hiányában, illetve a cég növekedése és egyre komplexebbé válása miatt sokszor nem családtag kerül vezető pozícióba. Nem családtag vezetők esetében előfordulhat, hogy pénzügyi prioritások alapján hoznak döntéseket, amelyek veszélyeztethetik a családi vállalat fenntarthatóságát (James, 1999). A vezető hosszútávú gondolkodásának egyik mutatója a generációváltás szándéka. A hosszútávú gondolkodás magával vonja a hosszútávú befektetésre való hajlandóságot, a bizalmon alapuló kapcsolatok kiépítését, a közösségbe való beágyazódást, a vállalkozás hírnevének építést (Le Breton-Miller et al., 2016).

A családi vállalkozások esetében gyakori, hogy ugyanaz a személy vezeti a céget hosszú időn keresztül, amely gyakran tehetetlenséghez és stratégiai konzervativizmushoz vezethet. A vállalat stratégiai megújításának a hiánya korlátozza

az innovációt, az új, másként gondolkodó munkaerő felvételét. Az ilyen források és nézetek hiánya csökkenthetik a fenntarthatóságot (Le Breton-Miller et al., 2016). Az igazgatóság fontos szerepet tölt be a tulajdonosok és a menedzsment között. Azokban a vállalkozásokban, ahol főleg a család tagjaiból áll az igazgatóság, hiányozhat az objektív nézőpont, amely lehetővé teszi a családi konfliktusok elhatalmasodását, a vállalkozás új külső lehetőségeinek észrevételét, valamint befolyásolhatja az erőforrások nem megfelelő elosztását is (Le Breton-Miller et al., 2016).

3. A harmadik moderáló tényező *a vállalat környezete*. A földrajzi, intézményi, valamint a gazdasági környezet okozta nehézségek kapcsán kialakuló viselkedés hatással van a vállalati fenntarthatóság gyakorlatára. A kisebb közösségbe ágyazott családi cégek esetében a vezetők nyitottabbak a környező társadalom igényeire, ami ösztönzőleg hat a felelősségteljes viselkedésre az érintettekkel, a társadalommal szemben (Le Breton-Miller et al., 2016). A vállalkozás intézményi környezete (pl. vallási beállítottság) is formálja a vállalkozás értékeit és prioritásait ezáltal fenntarthatósághoz kapcsolódó gyakorlatait. A gazdasági környezet okozta nehézségek, a fokozott verseny Le Breton-Miller és szerzőtársai szerint (2016) szélsőséges reakciókat válthatnak ki családi vállalkozások esetében. Nehéz helyzetekben a család két ellentétes, végletes reakció közül választ: vagy összefog a család és mindenáron megvédi a rokonokat, vagy a család együttműködik a környezetével. Mindkét szélsőséges megoldás a család rokonokhoz, illetve a környezethez fűződő érzelmi kapcsolataiból fakad és bármely viselkedés hatással van a vállalatfenntarthatóságára.
4. A negyedik csoport magára *a szervezet jellegzetességeire* vonatkozik. Attól függően, hogy a vállalkozás milyen stratégiai prioritásokhoz tarja magát, például hírnév építésének kiemelt fontossága, bizonyos érintettek kiemelt támogatása, kreativitás ösztönzése, zöld technológiák használata, működési hatékonyság fejlesztése mind pozitívan vagy negatívan befolyásolják fenntarthatóságát. Azok a családi vállalatok, ahol a stratégiai prioritást ésszerű gazdasági gyakorlatok, a társadalmi felelősségből fakadó hasznok, a család értékei vezérik, pozitívan hatnak a fenntarthatóságra (Le Breton-Miller et al., 2016). A szervezethez tartozó kérdéskör a cég mérete, illetve a növekedéssel járó egyre bürokratikusabb

működés jellegzetessége is. A család és az érintettek közötti távolság növekedésével, az egyre formálisabbá váló kapcsolatokkal, az érzelmi kapcsolatok csökkenése kevésbé kedvezhet azoknak a fenntarthatósági kezdeményezéseknek, amelyek a család személyes részvételén alapulnak. Egyes gazdaságokban a családi vállalkozások tulajdonosai erős kapcsolatokat ápolhatnak intézményekkel, kormányokkal, rendelkezhetnek olyan politikai kapcsolatokkal, amelyek jelentősen befolyásolják az adott családi vállalat fenntarthatóságát. Az utolsó csoportba a családi vállalatot érintő kritikus események tartoznak. Ilyenek egy újabb örökös születése, de egy meghatározó családtag nyugdíjba vonulása vagy halála is okozhat változást a családi vállalkozás hosszútávú orientációjában.

IV.2. Hosszútávú orientáció vs. rövidtávú döntések

2019. január 14 és 2019. március 20 között a Deloitte's Family Business Center felmérést¹ végzett 58 ország, 791 vezetőjének bevonásával. Arra keresték a választ, hogy a családi vállalkozások hosszútávú orientációját és a gazdaság által diktált rövid távú döntéshozatalt, hogyan tudják szinkronba hozni a vállalatok, a sikeresség érdekében.

A felmérés azt bizonyította, hogy a családi vállalatok optimisták a jövőt illetően. Fontos, hogy új stratégiát alakítsanak ki, amelyben összeegyeztetik a rövid-távú műveleteket a hosszútávú prioritásokkal. A hosszútávú fenntarthatóság célja nem változott sem a tulajdonlást, sem a kormányzást, sem a generációváltást és stratégiát illetően.

A felmérés rávilágított arra a látens problémára is, hogy a családtagok egyéni érdekei és véleménye nem egységes a családi vállalkozás stratégiáját illetően. A közös nevező hiánya komoly problémát jelenthet az adott cég számára. Korábbi felmérésekből is kiderült, hogy a családi vállalkozások problémáit legtöbb esetben nem a környezet (külső okok), hanem belső okok generálják, mint például a stratégiai tervezés hiánya és a generációk közötti véleménykülönbségek.

A korábbi felmérésekkel ellentétben, amelyek azt bizonyították, hogy a családi vállalatok fenntarthatósága alapvetően a vásárlói lojalitástól függ, a mai eredmények teljesen más képet mutatnak. Ennek megfelelően a vásárlói lojalitás mára nem szignifikáns faktor a cég hosszútávú sikerességét illetően. Sokkal fontosabb a vállalat innovációs képessége. Kutatások

¹ Global Family Business Survey 2019: Long-term goals, meet short-term drive

bizonyítják, hogy a családi vállalkozások innovációs hajlandósága alacsony, ugyanakkor azok a családi vállalkozások, ahol van innováció, sokkal hatékonyabban tudják kihasználni az ezekkel járó előnyöket, kamatoztatni a jutalmat.

A megkérdezettek a technológiai újítások adaptációját, a megváltozott vásárlói szokásokat és a közös együttműködések neveztek meg azoknak a faktoroknak, amelyek szerintük a legnagyobb hatással lesznek a piacukra a következő években.

A hosszútávú orientáció az egyik legfontosabb érték az első generációs családi vállalkozások vezetői esetében. A hosszú távú értékek mellett azonban a megkérdezettek 62 százalékának a legfontosabb prioritás a pénzügyi teljesítmény és nyereségesség.

A nem teljesítmény alapú, hanem szocio-emocionális faktorok közül a vállalkozás hagyományainak megőrzése a legfontosabb, hiszen ez biztosíthatja a sikeres generációváltást.

A második helyen a családi tőke megőrzése, a következő generáció jövőre való felkészítése áll.

A felmérés eredményei alapján négy kritikus jellemző van, amely befolyással lehet a családi vállalkozás hosszútávú sikerességére. Ezek a *tulajdonlás, kormányzás, generációváltás és stratégia*. A tudatos vállalati kormányzás olyan struktúrákra és folyamatokra vonatkozik, amely nemcsak a cég vezetését, de a családtagok céghez való viszonyát is szabályozzák. A szabályozott folyamatok igénye, valamint az egyetértés azértékekkel, vízióval kapcsolatban, nagyban meghatározzák a vállalat fejlődésének jövőbeli irányát.

A megkérdezettek 65 %-a szándékozik a vállalkozást a következő generációnak átadni (csupán 26 % rendelkezik ezzel kapcsolatban tervekkel!). Természetesen nem elég tervekkel rendelkezni, fel kell készíteni a következő generációt a cég átvételére is.

A felmérés szerint a családi vállalkozások értékei között számon tartott jellegzetességek közül nagyon fontosak a hosszútávú való gondolkodás, az alkalmazottakkal ápoltsós viszony, amelynek következménye, hogy elkötelezettebbek a munkavállalók felé valamint, hogy a család értékei és fontossága meghatározó szempont működésük során. Azonban ezeket az értékeket egyre nehezebb megtartani egy olyan világban, ahol az életciklusok lerövidülnek, a munkaerő sokkal mobilabb és a családok sem telepednek le hosszan egy helyre.

A megváltozott környezetben kell a családi vállalkozásoknak teljesíteni a kihívásokat, *családi vállalkozásokból vállalkozó családokká* erősödni. A vállalkozásokban a család jelenlétét olyan eszközként kell használniuk, amely a családot erőforrássá teszi – ehhez pedig átgondolt célok kellenek, ahol egyensúlyban van a család és vállalkozás célrendszere.

Oudah és szerzőtársai (Oudah, Jabeen, & Dixon, 2018) hét tényezőt találtak szakirodalmi gyűjtésükben, ami meghatározza egy családi vállalat hosszútávú fenntarthatóságát. (1) A generációváltás tervezése, amely egy strukturált megközelítést jelent, (2) a stratégiai tervezés kidolgozásának folyamata a nyereséges működés elérése érdekében, (3) vállalat irányítás, azaz strukturált irányítás kialakítása mind a család mind a vállalkozás számára, (4) vezetés, vagyis a megfelelő vezető(k) szerepe, (5) a családi vállalkozás értékrendszere, mint a család és vállalkozás közösen elfogadott alapelvei, amelyek segítenek a célok elérésében, (6) a családi tőke, az erőforrások összessége pénzügyi, humán és szociális értelemben is, (7) családi vállalkozás tanácsadók, akik lehetnek formális vagy informális tanácsadók és az igazgatóság tagjai is. A szerzők a fenntarthatóság kritériumait továbbalkategóriákkal egészítették ki (1. táblázat).

1. táblázat

A több generációs családi vállalkozások fenntarthatóságának kritériumai és alkritériumai

Kritérium	Alkritérium
Generációváltás tervezése	Alapító kezdeményezése Utód képessége/vágya
Stratégiai tervezés	Család hosszútávú elköteleződése Családi kérdések és célok
Vállalatirányítás	Döntéshozatali struktúra Tervezés/probléma Megoldási struktúra
Vezetés	Kompetens családtag vezető Hatékony vezetői képességek
Családi vállalkozás értékei	Családi normák Vállalkozási normák
Családi tőke	Emberi tőke Szociális tőke
Tanácsadók	Formális tanácsadók Informális tanácsadók Igazgatósági tagok

Forrás: Oudah, Jabeen & Dixon, 2018

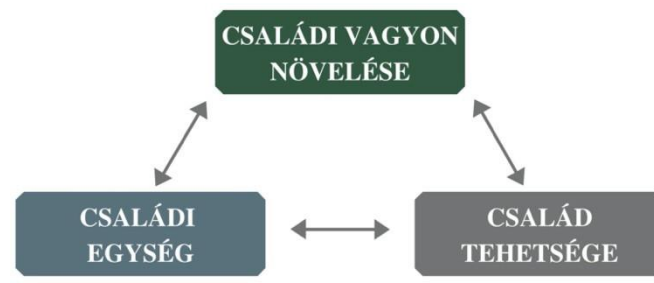
IV.3. Fenntarthatóság értelmezése a Három kör modell használatával

A Tagiuri és Davis által megrajzolt Három kör modell (Tagiuri, 1992) dimenzióiban a *család*, *vállalkozás és tulajdon* hármasa, illetve azok átfedései értelmezhetők. A szerzőpáros egyik tagja John Davis a Három kör modell mintájára megalkotta a családi vállalkozás

fenntarthatóságáról szóló hármas modelljét (2014) (1. Ábra) is. Az első három generációt átölelő vizsgálatok szerint a hosszútávú sikerességet magyarázó három tényező a családi vagyon növelése, a hasznos képességek (tehetségek) kifejlesztése, valamint az egység fenntartása. A három dimenzió sikeres megvalósítása egyrészt hatékony vezetéssel, másrészt megfelelő tulajdonosi és kormányzási struktúra által, valamint a szükséges mennyiségű olyan erőforrások (pénzügyi, hírnév, tehetség, jó szövetségese) rendelkezésre állásával érhető el, amelyek építik az vállalkozást.

1. ábra

A családi vállalatok fenntarthatósági modellje



Forrás: John A. Davis: Családi vállalat fenntarthatóság (2014)

(www.johndavis.com/family-sustainability)

A családi vagyon és eszközök növelését a vállalkozás portfóliójának növelésével lehet elérni, ideértve a körültekintő diverzifikációt is. Davis (2014) szerint a család egysége és tehetsége elengedhetetlen a bátor döntések, illetve a fegyelmezett pénzügyi döntések támogatásához. Fontos tisztában lenni a családoknak a saját tehetségükkel és törekvéseikkel, illetve, hogy azokat hogyan lehet a lehető legjobban alakítani. Össze kell tudni hangolni azt, amiben tehetség van, amit szívesen csinál és azt amire szükség van. A legfontosabb jellemző, amivel a családnak bírnia kell, az az előrelátás képessége. Tudni kell, hogy a jövőben milyen vállalatokat és beruházásokat hajtanak végre, mibe fektetnek, amely meghatározza és vezeti a vállalkozást. A legnagyobb képesség Davis szerint felkészíteni a családot az ilyen jellegű, előrelátó tudásra.

A családi vállalkozások életében minimum 15 év van, amikor legalább kétgenerációnak együtt kell működni és együtt kell részt vennie a vezetésben, így az átmeneti időben különösen fontos a család egységben való gondolkodása. A család egysége nem mindig jelent harmóniát, de jelenti a Három kör egységét és az alegységek egymáshoz való igazodását a célokban és

azok megközelítésében, kivitelezésében.

IV.4. Különböző generációk feladatai a fenntarthatóság tükrében

Gersick és munkatársai (1997) egy olyan fejlődési modellt alkottak meg, amelyben a családi vállalkozások három alapvető részének külön fejlődési szakaszait különböztetik meg. A szerzők a Három kör modellt egészítették ki a fejlődési dimenziókkal. Az életciklus alapú keretrendszer leírja az egyes vállalkozások tipikus életciklushoz kötődő fázisait. A modell segítségével meghatározhatók az adott vállalkozás nehézségei és kihívásai, amelynek segítségével jobban fel lehet készülni a jövő kihívásaira

A család, az üzlet és a tulajdonlás párhuzamosan fejlődnek és különböző fázisokon mennek keresztül. A család esetében négy fejlődési szakaszt különböztetnek meg:

- az első a fiatal üzleti fejlődés szakasza,
- a második a belépés az üzletbe,
- a harmadik a közös munka,
- míg az utolsó szakasz a staféta átadása.

A tulajdonlás fejlődési szakaszai a tulajdonos által kontrollált, majd a testvéri partnerség és végül az unokatestvéri konzorcium fejlődési szakaszai. Az üzleti fejlődés három szakasza az *indulás, majd a terjeszkedés (formalizáció) végül az érettség* korszaka következik.

A különböző életciklusokban különböző célok és feladatok jelennek meg. Kutatásunk szempontjából fontos, hogy interjú alanyaink első, második vagy a harmadik generáció képviselője.

V. A családi vállalkozások összetett célrendszeréről

A vállalatok célrendszerének tanulmányozása központi kérdése a menedzsment szakirodalomnak. A szervezeti célok megértése hozzásegít bennünket a vállalati döntések értelmezéséhez. A vállalkozás céljai befolyással vannak a vállalat viselkedésére, teljesítményére, folytonosságára, versenyképességére és fenntarthatóságára is (Aparicio, Basco, Iturralde, & Maseda, 2017).

A családi vállalkozások céljainak vizsgálata és megértése különösen nagy jelentőségű, mert a célok határozzák meg a családi vállalat cselekvésre való hajlandóságát (Williams, Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2018). A célok hatással vannak a stratégiai döntésekre és a családi

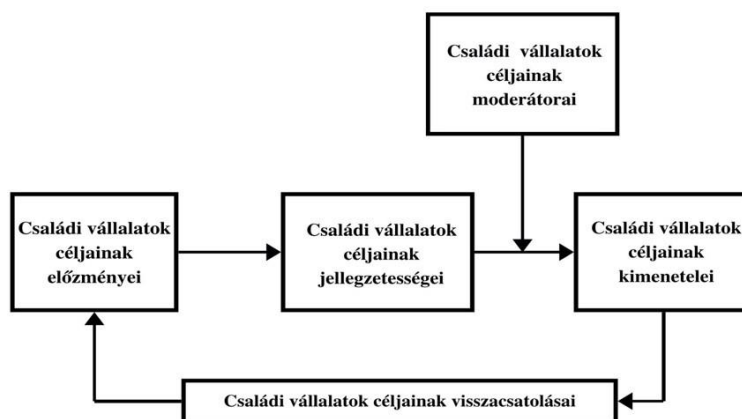
vállalatok viselkedésére is (Kotlar, Fang, De Massis & Frattini, 2014). A családi vállalat céljai a kiindulópontja a családi vállalatok különbözőségének, a célok különböztetik meg az egyes családi vállalatokat a többi családi vállalattól (Chrisman et al., 2012a).

Sharma (1997) azt kérdezi: „*Mi a cél? Maga a generációváltás vagy a generációváltás egy eszköz a cél eléréshez?*” A kérdésre adott választ minden családi vállalkozásnak magának kell eldöntenie. Sharma (1997) szerint szükséges a célok megértése, hogy kik szabják meg a célokat, hogy a vállalkozás miért pont bizonyos célokat tűz ki maga elé. Fontos, hogy tisztában legyünk a családi cégek céljainak különbözőségeivel és azzal a ténnyel is, hogy ezek a célok folyamatos változásban vannak.

Tanulmányunkban kísérletet teszünk egy átfogó ismeretanyag létrehozására, amelyben bemutatjuk és kategorizáljuk a családi vállalkozás céljait, valamint részletesen bemutatjuk a szervezeti célokat, szintetizáljuk és összehasonlítjuk a különböző célok vállalati viselkedésre és teljesítményre tett hatásait. Ismertetjük a családi vállalkozások céljaihoz kapcsolódó elméleti háttérrel és a célok kialakításának folyamatait is, valamint a családi vállalatok probléma megoldó algoritmusait. A tanulmány végén javaslatot tesznek a szerzők további kutatási kérdésekre és lehetőségekre.

2. ábra

A családi vállalatok célrendszeréhez kapcsolódó témák a szakirodalomban



Forrás: Williams et al., 2018

A célokhoz kapcsolódó legfontosabb témákat öt különböző területre osztják a szerzők, amely témakörök bemutatására Williams (Williams et al., 2018) ábráját használjuk (2. Ábra). A

modellben látható öt kategória a célok előzményei, a célok jellegzetességei, a célok kimenetelével kapcsolatos tényezők, a célok kimenetelét befolyásoló tényezők, valamint a visszacsatolás jellegzetességei láthatók. Véleményünk szerint ez az ábra nemcsak a célokkal kapcsolatos legfontosabb témák kategorizálására alkalmas, de összefoglalja a célok kialakulásának alapvető folyamatát is. Ennek megfelelően a célokhoz kapcsolódó témákat ennek a sorrendjében dolgozzuk fel (2. Táblázat).

2. táblázat

A szakirodalomban azonosított célokkal kapcsolatos főbb témák

	Williams et al. – (1)	Vazquez et al.	Williams et al. – (2)	Kotlar et al.
1. Célok kialakításának folyamatai	x	x	x	x
2. Célok előzményei	x	-	x	x
3. Célok jellegzetességei, diverzifikációja	x	x	-	x
4. Célok kedvezményezettjei és érintettjei	x	x	-	x
5. Célok kimenetelét befolyásoló tényezők (moderátorok)	x	x	x	x
6. Célok közötti kapcsolatok és konfliktusok	-	x	x	-
7. Elméleti hátterek szerinti osztályozás	-	x	-	-

Forrás: Saját szerkesztés

V.1. A családi vállalkozások céljairól

A családi vállalkozások céljai a családi részvétel miatt jelentősen eltérnek a nem családi vállalkozások céljaitól, mert párhuzamosan különböző céljaik vannak. A családi vállalkozásokban a gazdasági célok teljesítése mellett a család céljainak teljesítése is valószínűsíthető (Basco, 2017). A célok sokasága a család, a tulajdonlás és a vállalkozás átfedésének következménye. (Kotlar & De Massis, 2013). A család dominanciájánál fogva képes befolyásolni a döntéseket és érvényesíteni tudja a család céljait is (Habbershon & Pistrui, 2002). A családok egyéni értékei, tapasztalatainak következménye, hogy minden egyes családi vállalkozásnak sajátos, egyedi céljai vannak (Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2013).

A családi vállalkozások céljainak kategorizálását sokféleképpen közelítették meg. Sokan úgy különböztetik meg a célokat, hogy család vagy vállalkozás orientáltak (Singer & Donoho, 1992). Tagiuri és Davis szerint (1996) a célok folyamatos változásban vannak a család és vállalat szükségleteinek megfelelően. Az eredeti családi vállalkozást leírómodelleken a családi

vállalkozás kettő (család és vállalkozás) vagy három alegységből áll (család, vállalkozás, tulajdonlás), amelynek működése az alegységek célrendszereinek interakciójából fakad.

Pieper és Klein (2007) *a család, a vállalkozás, a tulajdonlás* alegységeit egy negyedik, *a menedzsment* alegységgel egészítette ki. Ezekben az modellekben jól megfigyelhetők a különböző nézőpontok, amelyek a célokat meghatározhatják.

A családi vállalatok céljainak komplexitását mi sem mutatja jobban, hogy a témában a legkorábban 1992-ben megjelent publikációban a szerzők (Tagiuri et al., 1992) kérdőívükkel 74 különböző célt fogalmaztak meg. A célok sokaságán belül is hat kiemelten fontos családi vállalati célt neveztek meg. Ezek a következők voltak: az alkalmazottak boldogok, eredményesek és büszkék legyenek a cégben, a tulajdonosok számára a vállalkozás biztosítson pénzügyi biztonságot és hasznot, legyen jó minőségű a termékfejlesztés, biztosítson az egyén számára fejlődésre, szociális mobilitásra és önállósodásra lehetőséget, valamint legyen jó a vállalati légkör és a munka biztonsága.

Gersick (1999) állítása szerint viszont a célokhoz kapcsolódó dilemmák inkább a tulajdonosok és a menedzserek között állnak fenn, mint a család és vállalkozás között.

Egy másik fontos megközelítés szerint vannak „család-központú családi vállalkozások” és „vállalkozás-központú családi vállalkozások” (Singer et al., 1992, p. 41). Míg az első típusban a vállalkozás céljait inkább a családi célok dominálják (pl. családtagok alkalmazása, a család hírnevének fenntartásának fontossága), addig a vállalkozás-központú vállalkozásoknál inkább a profit, a piaci részesedés növelése kerülnek előtérbe a célok tekintetében.

Rodrigo Basco (2017) (3. táblázat) a családi vállalkozások céljainak mérésére egysaját modellt dolgozott ki. Szerinte a célok két különböző logikát követnek: a családi logikát és az üzleti logikát. Kutatásában arra kereste a választ, hogy a két különböző logika milyen kölcsönhatásban áll egymással. A családi vállalkozás céljait egy multidimenzionális fogalomként kezeli, amelyeket gazdasági és társadalmi szempontok alakítanak. Négy szempontot (célt) ötvöznek: a gazdaságit a nem gazdasággal és a családit az üzletivel. Így tudja kutatásában jól tetten érhetően megkülönböztetni, hogy az adott célok kinek a céljai. A négy egymással kapcsolatban álló tényező összefüggéseinek vizsgálatára alakította ki kutatási modelljét. Basco összeállított a méréshez egy 25 kérdésből álló listát, így válnak megragadhatókká a szubjektív jellemzők.

3. táblázat

A családi vállalatok célrendszere

	Vállalati célok	Családi célok
Gazdasági célok	Vállalati gazdasági célok: pénzügyi és gazdasági célok	Család orientált gazdasági célok: a család biztonsága a család bevétele és a család anyagi biztonsága áhitott életstílus
Nem gazdasági célok	Vállalati nem gazdasági célok: környezeti fenntarthatóság termék és szolgáltatás fejlesztés	Család orientált nem gazdasági célok: családi harmónia közösségben kialakított kép (image) és hírnév, családi örökség

Forrás: Basco, 2017, p.32

A családi vállalatok vállalkozások gazdasági céljai kétségkívül rendkívül fontosak a vállalat szempontjából, azonban sokszor a tulajdonló család számára elfogadható egy pénzügyileg kevésbé jó teljesítményt nyújtó vállalkozás is (Astrachan, 2010). A családi vállalkozások tulajdonosai általában maguk formálják és ellenőrzik a pénzügyi célokat és azok kimenetelét is. A vállalat pénzügyi céljai mellett fontos a személyes és családi jólétnek az alapját is megteremti. Ezért gazdasági vagy pénzügyi cél lehet az alapító és/vagy tulajdonos hosszútávú (pl. nyugdíj) bevételeinek, anyagi biztonságának biztosítása is. A gazdasági célok így vonatkoznak a vállalat, másrészt a család gazdasági céljaira is.

A vállalatnak is vannak nem gazdasági céljai, amelyek például megtestesülhetnek a termék és szolgáltatás fejlesztésekben, de a környezeti fenntarthatóság célkitűzéseiben is.

A családi vállalkozások családhoz kötődő gazdasági céljai a család anyagi biztonságának kérdéskörét öleli fel.

A családi vállalkozások nem gazdasági céljait azonosíthatjuk a szocio-emocionális vagyonnal is (Gómez-Mejía et al., 2007), amelyek megőrzése célja lehet a családi vállalatnak (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012). A szocio-emocionális vagyon öt dimenzióját a szerzők által javasolt ún. FIBER skálaként ismert leírás tartalmazza. A család orientált nem gazdasági célok lehetnek például az utódok taníttatása, a család jó hírnevének megőrzése és a család örökségének szem előtt tartása is.

Családi vállalkozások esetében egyáltalán nem biztos, hogy az üzleti döntéseknél a profit, a gazdasági cél az elsődleges szempont, hiszen a családi célok sokszor előbbre valók a gazdasági szempontoknál. A családi hatás befolyással van a célokra, a mindennapi működésre, stratégiára, szerves részét képezi a mindennapoknak. A családi hatás lehet negatív vagy pozitív is (Miller et al., 2007). A szocio-emocionális vagyon elméletének alapja, hogy a cégek úgy hozzák

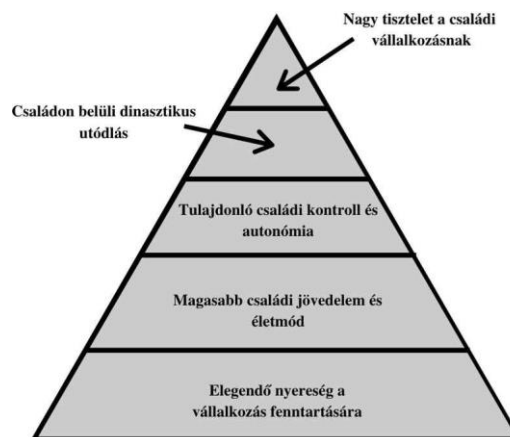
meg döntéseiket, hogy közben szem előtt tartják referenciapontjukat, alapvetéseiket vagy ún. szocio-emocinális vagyont. Ezek miatt az alapvetések miatt hozhatnak akár olyan döntéseket is, amelyek üzleti szempontból akár kérdésesek is lehetnek, azonban a családi beágyazódás mértékét, a szocio-emocionális vagyont képesek fenntartani. A család szempontjából kritikus, hogy intézkedéseik által hogyan változhat a szocio-emocionális vagyon.

Zellweger (2012) a szoci-emocionális vagyon kérdéskörét kibővítette azzal agondolattal, hogy a családi vállalkozásoknak alapvetően két céljuk (nézőpontjuk) van: az első a szocio-emocionális vagyon megőrzése a másik a pénzügyi célok (a pénzügyi gazdagság) maximalizálása. Azonban, ha a családi vállalkozásoknak prioritizálnia kell a két cél közül gyakran a szocio-emocionális vagyon megőrzése bizonyul fontosabbnak.

A tulajdonló család céljainak hasznossága szempontjából egy lehetséges hierarchiáját Williams és szerzőtársai (2019) (3. ábra) egy modellben illusztrálják. Simon (1979) „satisficing” teóriája értelmében a résztvevők nem a legjobb eredmény elérésére törekcszenek, hanem a kielégítőt is elfogadják. A Kaufman (1990) szerinti „satisficing” fogalma a motiváció megfogalmazására is vonatkozhat. Maslow piramisát alapul véve, Kaufman (1990) szerint, ha az egyén célja elfogadható szinten teljesül, feljebb lép a hierarchiában egy másik cél elérése érdekében. A gondolatot a vállalkozásra vetítve azt állítja, hogy amikor a vállalat vezetője elér egy elfogadható profitot, akkor lép egy szintet felfele.

3. ábra

Hipotetikus modell a családi vállalkozás célhierarchiájára Kaufmann (1990) „satisficing” javaslata alapján



Forrás: Williams et al., 2019

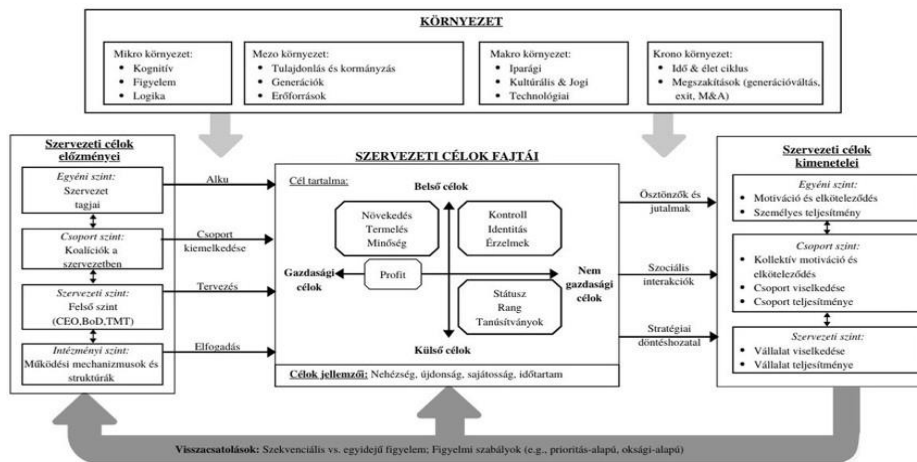
A fiziológiai szinttel feleltetik meg azt a szintet, amikor a családi vállalkozás egy olyankielégítő szintű pénzügyi teljesítményt ér el, amely biztosítja a vállalkozás fenntarthatóságát. A *biztonság és védelem* második szintjén a család bevétele és vágyott életstílusának elérése áll. A *szeretet és összetartozás* szinten a családi kontroll és autonómiájának megteremtése van a központban. A célok hierarchiájának negyedik szintjén, a Maslow féle piramisban az *önbecsülés szintje* a családon belüli generációváltás áll, míg legfelül az *önmegvalósítás* szintjével a családi *vállalkozás tiszteletét* állítják egy magasságba.

A hipotetizált piramis alapján a piramis alján helyezkednek el a gazdasági célok, vagyis a modell értelmében a gazdasági célok kielégülése feltétele a nem gazdasági célok létrejöttének. A piramis két szintjén megjelölt szükségletek feltételezésünk szerint ezt a hipotetizált sorrendet követik. Azonban a felsőbb szinteken megjelölt szükségletek nincsenek egymástól függő viszonyban.

V.2. A célok kialakításának folyamatai

A célok kialakításának folyamatai nagyon eltérőek lehetnek az egyes családi vállalkozásoknál. Különbözőségeket befolyásolhatják a nemzeti kultúra, a különbözőgenerációk részvétele, a vállalkozás mérete, a család mérete, a szocio-emocionális vagyon fontossága is (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016). A célok kialakításával válnak az egyén céljai szervezeti politikává és tevékenységgé. A célok kialakításának összetett folyamatát a következő ábra szemlélteti. (4. ábra). A folyamatábra általánosságban a vállalatok céljainak kialakítására vonatkozik. A modellen a vállalkozások célrendszerének folyamatábrája látható, amely holisztikus szemlélete miatt átfogó képet nyújt a célok megértésével kapcsolatban.

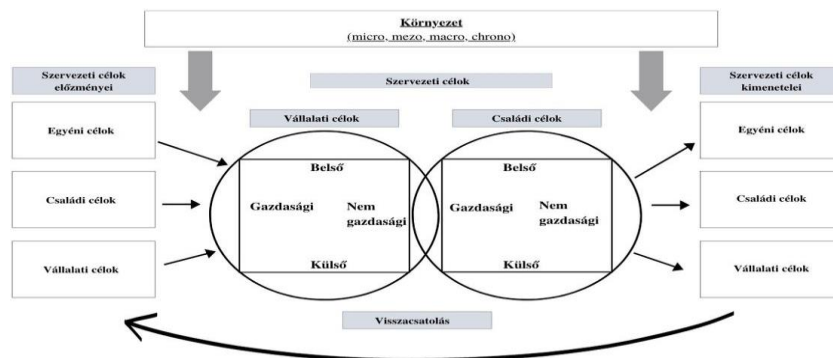
Szervezeti célok: fajtái, előzményei, kimenetelei és környezete



Forrás: Kotlar et al., 2018

A családi vállalatok esetében ez a folyamatára még komplexebbé válik, hiszen a célok kialakításának folyamata az öt kategória plusz egy dimenzióval, a család dimenziójával kibővül (5. ábra). A családi vállalatok célrendszere egy több szinten kialakuló és működő rendszer. A kiindulás vagy más néven a *célok előzményei* részben egyéni, csoportos, szervezeti és intézményi szinten kezdődnek. Családi vállalkozások esetében az egyéni célok nem csak a szervezet tagjaira vonatkoznak, hanem a *családi dimenzió* (Három kör modellből) minden egyes tagjára. A tulajdonló család közös családi céljai mellett jelennek meg a *vállalkozás* céljai is. Kotlar és munkatársai (2018) modelljében megjelenő csoport, szervezeti és intézményi szintek szerinti elosztása azért nem megfelelő családi vállalkozások esetében, mert a különböző csoporttagok között sok az átfedés.

A családi vállalkozások szervezeti céljai



Forrás: saját szerkesztés

A *célok jellegzetességeit* illetően a családi és nem családi vállalkozások között kategorizálást tekintve nincs különbség. Vannak gazdasági és nem gazdasági célok, valamint külső és belső célok. A célok tartalmát tekintve vannak eltérések, hiszen a nem családi vállalkozások esetében mind a négy (külső, belső, gazdasági és nem gazdasági) magára a vállalatra vonatkozik. Családi vállalkozásoknál itt jelennek meg a család gazdasági és nem gazdasági céljai is. A nem családi tulajdonú vállalatoknál a gazdasági célok elsősorban a profit maximalizálására vonatkoznak, míg nem gazdasági cél lehet a napjainkban egyre fontosabbá váló társadalmi felelősség vállalás megfelelő kezelése is. A külső és belső célok a célok forrására vonatkoznak, amelyek akár még konfliktusban is állhatnak egymással. A külső célok vonatkozhatnak például a külső befektetők, stakeholderek céljaira, a második a vállalaton belüli vezetők céljaira, különösen, ha azok nem tartoznak a vállalat tulajdonosai közé.

A harmadik szegmens a *célok kimenetelét és a célok kedvezményezettjeit* írja le. Az output oldalt a nem családi vállalatok esetében különböző módokon mérhetjük: egyéni, csoport és szervezeti szinten is. Ide tartoznak elsősorban a teljesítmény mérésére szolgáló eszközök, de a viselkedés és a motivációkkal kapcsolatos megfontolások is.

A szerzők különösen fontosnak tartják a *környezet, mint moderátor* hatásainak elemzését. Megkülönböztetnek mikro, mezo, makro és krono környezeteket, amelyek folyamatosan befolyásolják, hatással vannak a szervezet céljaira. Mikro környezet alatt egyrészt azt a helyi környezetet értik, ahol a döntések születnek, másrészt ide tartoznak az egyéni szintű érzékelések, mindazok a tényezők, amelyek egyéni szinten hatnak és alakítják a szervezet céljait. Mezo környezet alatt a tulajdonosi viszonyok hatásait, a vezetés különböző jellegzetességeit (pl. életkori sajátosságok) értik, amelyek a szervezetet szervezeti szinten befolyásolják. A makro környezet a vállalat iparágára, kulturális beágyazottságára, jogi környezetére, valamint a rendelkezésre álló technológiák hatásaira vonatkozik a vállalat célrendszerére vonatkoztatva. A krono környezet azokat az időbeli hatásokat foglalja magában, amelyek a vállalatot működése során akár folyamatosan, akár egy bizonyos ponton éri. Ilyenek lehetnek például egy kilépés, de egy generációváltási folyamat is.

A modell utolsó pontja a *visszacsatolás*, amely folyamatosan, dinamikus hatással vana célok kiindulási pontjaira, az előzményekre, illetve a társított viselkedésekre is. A visszacsatolások a célok kimenetelétől függenek, amelyek gyakran hierarchikus viszonyban vannak egymással, korrelálnak és/vagy szemben állnak egymással, valamint gyakran függenek a döntéshozók

prioritásától is. A kimenetek visszacsatolása követhet soros vagyis párhuzamos logikát is. A célok sokféleségéből és összetett érdekeltségi viszonyaiból következik, hogy kialakításuk folyamatai is nagyon sokfélék lehetnek. Vazquez (2018) szerint a családi vállalatok céljainak kialakítása kapcsán két irányzat jelenik meg. Az egyik típusban a családi vállalkozások esetében a szerzők az egyértelmű célok szükségességére hívják fel a figyelmet (Tagiuri et al., 1996), míg a másokban a családhoz kötődő inkább informális jellegű cél kialakítási folyamatok kerülnek részletezésre.

Kotlar és munkatársai (2013) (4. táblázat) csoportosítása szerint a célok kialakításának folyamatai lehetnek szakmai (üzleti környezetben, üzleti alapokon nyugvó, formális módon) vagy családias (érzelmi, informális) interakciók kapcsán kialakuló és megvalósuló folyamatok.

4. táblázat

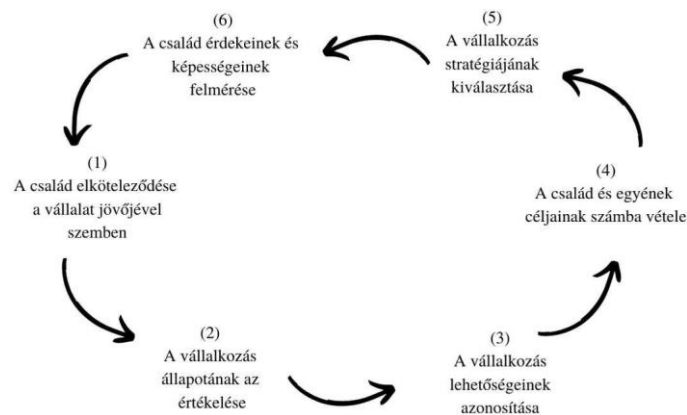
A professzionális és családi szociális interakciók különbségei

	Professzionális szociális interakciók	Családi szociális interakciók
Környezet	Kizárólag üzleti környezet	Üzlet és környezet
Szerepek	Útemezeti, meghatározott szerepek	Szabálytalan, nem egyértelmű szerepek
Eszközök	Jutalmak, szankciók	Értékek, érzelmek kifejezése
Stabilizálás eszközei	Hivatalos beleegyezés	Társadalmi kontroll

Forrás: Kotlar & De Massis, 2013

Williams és szerzőtársai (2019) a családi vállalkozások célkitűzéseinek összefoglalására Harris és szerzőtársai (1994) modelljét alkalmazzák (6. ábra), amely eredendően a családi és üzleti tervezés kölcsönös függőségeit mutatja be. Az modellben szereplő hat lépés a következő: 1) a család elköteleződése a vállalat jövőjével kapcsolatban, 2) a vállalkozás állapotának az érzékelése, 3) a vállalkozás lehetőségeinek az azonosítása, 4) a család és egyének céljainak számba vétele, 5) a vállalkozás stratégiájának kiválasztása, 6) a család érdekeinek és képességeinek a felmérése.

A család és a vállalkozás tervezésének kölcsönös függési modellje



Forrás: Harris et al., 1994

V.3. Célok kialakításának algoritmus

Williams és szerzőtársai (2019) szerint a célkialakítás folyamatának vizsgálatakor nem elégséges a gazdasági és nem gazdasági célok és azok egymásra hatásainak, viszonyainak elemzése, a teljesítmény méréséhez kapcsolódó elemzése, de megértéséhez szükség van a felhajtó erők (reinforces) vizsgálatára is. Elméletük alátámasztására a célok hasznosságának befolyásolásán alapuló algoritmust állítottak fel, amelyeken keresztül megérthetjük, hogy a családi cégek milyen módon rangsorolják sajátos, kitűzött céljaikat.

Az algoritmus a célok hasznosságából indul ki. A döntéshozók döntést hoznak arról, hogy milyen célokat szeretnének megvalósítani. Minden lehetséges célnak megvan a maga hasznossága vagy értéke azok szempontjából, akihez az adott cél tartozik. A hasznosság az egyén vagy csoport preferenciáit képviseli a különböző kimenetek között (Williams et al., 2019). A családi vállalkozás célrendszerre olyan célokat is tartalmazhat, ahol a legnagyobb hasznosság a tulajdonló család számára értelmezhető.

Az algoritmus *a maximalizálásra törekvő, a kielégítő és az optimalizáló* cél kiválasztási módok egymáshoz való viszonyát írja le. A maximalizáló vállalatok a döntésük vagy választásuk lehető legjobb kimenetelére törekednek (Simon, 1979). Azon kívül, hogy a *maximalizálásra törekvési* folyamat komoly szellemi kihívást jelent, komoly pénzügyi és nempénzügyi erőforrásokat is igényel, ami terhet is jelenthet a családi vállalatok számára (Simon, 1979).

A *kielégítő választás* egy elfogadható, de nem optimális megoldást jelent. Az *optimális*

választás esetében a vállalat döntéshozói optimalizálják a vállalati célok közötti kölcsönhatásokat, együttesen veszik figyelembe a vállalat által kitűzött célokat és a kitűzött célok elérése érdekében megkeresik a létező legjobb eredményt hozó választást (Simon, 1979). A kielégítő stratégia és a stratégiai döntéshozatal között kimutatható pozitív kapcsolat miatt, a kielégítő stratégia előnyösebb a vállalkozások számára, mint a maximalizálásra törekvés. Előnyei mellett, azonban a *satisficing* stratégia egyes célokra vonatkozik és nem a célok közötti kapcsolatokra.

7. ábra

A célok hasznosságának hatása a családi vállalkozás céljainak kialakulásainak algoritmusára, illetve azok hierarchikus kapcsolata



Forrás: Williams et al., 2019

Az *optimalizáló stratégia* olyan döntésekre vonatkozik, ami a célok közötti interakciókra vonatkozik, ez például a különböző stakeholderek eltérő célrendszerének egyesítésekor lehet fontos. Ilyen esetekben a döntéshozó prioritálja a különböző stakeholderek céljait és kidolgoz egy olyan célrendszer kombinációt, amely a legkisebb eltérést mutatja a maximalizált célokhoz képest. Így az optimalizáló stratégia az, amelyik a családszempontjából a legrelevánsabb eszköz. A családi vállalkozások vezetői azokhoz a célokhoz rendelnek hozzá több erőforrást, amelyek számukra értékesebbek. A szerzők kiemelik a célok hasznosságát (értékét) is, vagyis az optimalizálást választó döntéshozók esetében az általuk hasznosabbnak ítélt célok mellé nagyobb erőforrást is rendelnek. Ide tartoznak például az érzelmi, nem gazdasági kimenetek (Williams et al., 2019).

A szerzők (Williams et al., 2019) a célok hasznosságát hierarchikus rendbe állították, (7. ábra) amelyben látható, hogy a családi vállalkozások számára a leghasznosabb algoritmus az

optimalizáló stratégia, illetve az, hogy a célok hasznossága hatással van a családi vállalatok célrendszerének kialakítására, valamint a hasznosság képviseli az értéket, a célok egymással szembeni preferenciáit.

V.4. A célok előzményei

A célok kialakításának megértése az előzmények tisztázásával kezdődik. A célok kialakulásának előzményei vonatkozhatnak eseményekre, a család és/vagy vállalatijellegzetességekre vagy feltételekre. A viselkedés elméletben megfogalmazottak szerint a szervezeti célok az egyes szervezeti tagok, szervezeti egységek vagy társadalmi csoportok céljait tükrözik (Kotlar et al., 2013). Az egyének csoportokat, koalíciókat hoznak létre céljaik elérése érdekében. A szakirodalomban felsorolt előzményeket a folyamatábrán bemutatott (4. ábra) egységenként: *egyéni, csoport (család) és vállalati szinten* vizsgáljuk. A szervezet céljai a belső érintettek céljaiból alakulnak ki, amelyek a cselekvéseiken keresztül valósulnak meg. A vállalat az egyének gazdasági céljainak és szükségleteinek megvalósítási eszköze.

Egyéni szinten az alapító hatása különösen fontos, és egyedi befolyásoló tényező a családi vállalatok céljai kapcsán. Az alapító gyakran maga a vezetője a vállalkozásnak és a családnak is. Főleg kisebb családi cégek esetében az alapító a vállalat céljai és értékrendszere gyakran egybe esnek az alapító céljaival és értékeivel.

A család tagjai egyéni szinten is hatnak a célok kialakítására, az egyén vállalkozáshoz kapcsolódó erejének függvényében. Az egyén céljai nem ugyanazok, mint a családi vállalat céljai, de nem is függetlenek tőle.

Az egyik legfontosabb befolyásoló tényező maga a vállalkozást tulajdonló család. Nagyon sok esetben a vállalkozás többségi tulajdonosa egy család, amelynek kognitív, strukturális és érzelmi kötődései befolyással vannak a vállalkozásra (Basco, 2014).

Családi szintű előzménynek tekinthető a család története és kultúrája is, amely referencia pontként szolgálhat a célok előzményeinek tekintetében is (Zellweger et al., 2013).

A szocio-emocionális vagyon elemei, a szervezeti identitás, valamint a családon belüli generációváltás szándéka is családhoz tartozó előzményekhez tartoznak. Egy hazai felmérés szerint (Wieszt & Drótos, 2018) a generációváltás szándéka összefüggést mutat a család és vállalat közötti határok milyenségével. A jobb gazdasági teljesítménnyel rendelkező hazai családi vállalkozások nyitottabbak a család és vállalkozás két alrendszerének pontosabb szabályozására, illetve a két fél megfelelő együttműködtetésére is.

A családon belüli generációváltás szándéka is a családi szintű célok előzményeihez tartozik, hiszen ezáltal a család megpróbálja megerősíteni a vállalkozás identitását (Zellweger et al., 2013).

Szervezeti szinten a nemzeti kultúra és etnikai identitás, az intézményi beágyazottság is szerepet játszhat a célok kialakításakor. Intézményi szinten a környező gazdasági feltételek, struktúrák előfeltételei a célok kialakításának. Szintén a szervezeti szintű előzményekhez tartozik a vállalat életkora és mérete (Short & Palmer, 2003), a vállalat erőforrásai (Audia & Greve, 2006), az iparág, amelyben működik, a tulajdonosi viszonyok, a kormányzás és piaci helyzet és a vállalat gazdasági állapota is. Miller és munkatársai (Miller, Burke & Glick, 1998) a CEO, az igazgatótanács, a felsővezetés szerepeinek fontosságát hangsúlyozzák. A különböző szervezeteken belüli koalíciók a hatalmuk, befolyásuk, legitimitásuk, egymáshoz és vállalathoz való viszonyaik szerint és mértékben alakítják a célok rendszereit.

5. táblázat

A publikációkban talált célok előzményei

	Williams et al. - 1	Vazquez et al.	Williams et al. - 2	Kotlar et al.
Egyéni szint	alapító hatása és vezetés az egyes családtagok szerepe	-	tudás transzfer a családtagok között	-
Családi szint	családi jelenlét család története és kultúrája szocio-emocionális vagyon szervezeti identitás családon belüli generációváltás szándéka		családi kapcsolatok típusai tulajdonos család életcéljai szocio-emocionális vagyon megőrzésének a vágya utódlás folyamata anyagi jólét nemzedékeken át való megőrzése generációk közötti különbségek ügynök vagy gondnokság szemlélet van a család és a vállalkozás között a család képessége és hajlandósága a döntésekben való részvételre a célokkal kapcsolatban	

Vállalati szint	nemzeti kultúra és etnikai identitás intézményi beágyazottság		múltbeli pénzügyi teljesítménnyel való elégedettség külső tőke finanszírozás	vállalat kora vállalati erőforrások tulajdonlás típusa iparág piaci helyzet vállalat mérete
------------------------	--	--	---	--

Forrás: saját szerkesztés

V.5. Célok jellegzetességei, diverzifikációja

A témában releváns tanulmányok megegyeznek abban, hogy a családi vállalatok céljai összetettebbek, mint a nem családi vállalatoké. Az első legfontosabb jellegzetesség a pénzügyi vagy nem pénzügyi megkülönböztetés. Míg az első csoportba tartozik a profit maximalizálása, a másodikba a piaci részesedés, piaci státusz növelése. Fontos itt megjegyezni, hogy a felsorolt célok vállalat orientált célok.

Más megközelítésben a célok lehetnek külső vagy belső célok. Ezek a dimenziókcélok forrásaihoz kapcsolódnak (Kotlar et al., 2018). A belső célok a szervezeten belüli koalíciók érdekeit tükrözik, míg a külső vagy intézményi célok a vállalkozáson kívüli különböző intézmények pl. vevők, szabályozó testületek vállalattal kapcsolatos céljaira vonatkoznak.

További jellegzetességek a célokkal kapcsolatban, az azok nehézségéhez kapcsolódó elmélet (Locke & Latham, 2006) és a feszített (stretch) (Gary, Yang, Yetton, & Stermann, 2017) és az explicit vagy látens célok jellegzetességei, valamint az időbeliségéhez kapcsolódó attribútumok (intertemporális választás) (Loewenstein & Thaler, 1989) is.

A célok jellegzetességeinek másik megközelítése, ha a nem családi tulajdonú vállalatokéival hasonlítjuk össze. Két olyan szempontot neveznek meg a szerzők, amelyek eltérnek a normál vállalati céloktól. Az első a célok mennyiségére, a második a célok heterogenitására vonatkozik. Minél több koalíció működik egy vállalatban, annál több cél keletkezik (Cyert, Feigenbaum & March, 2007). A család jelenléte egy plusz koalíció a vállalkozásban (Tagiuri et al., 1996), valamint a családnak több nem gazdasági célja is valószínűsíthető (Sharma et al., 1997), így a családi vállalatok céljainak mennyisége több lehet a nem családi vállalatokéval összehasonlításban.

A tulajdonló család sajátos normákkal és értékrenddel rendelkezik, a vállalkozás működésére különböző mértékű befolyással rendelkező családtagoknak (alapítók, vezetők, gyerekek, vállalkozásban dolgozó és nem dolgozó családtagok, rokonok stb.) is egyedi céljaik lehetnek,

amelyek a vállalati célokban is kifejeződnek. Így a család nem homogén alkotóeleme a vállalkozásnak, amely a célok heterogenitásához vezet (Kotlar et al., 2013). A célok sokaságát tovább növeli a döntéshozatalban résztvevő különböző generációk száma is (Williams et al., 2019).

6. táblázat

A publikációkban talált célok jellegzetességei			
Williams et al. - 1	Vazquez et al.	Williams et al. -2	Kotlar et al.
célok mennyisége	célok sokfélesége	-	multidimenzionalitás
célok heterogenitása	pénzügyi vs. nem pénzügyi		pénzügyi vs. nem pénzügyi
	külső vs. belső		külső vs. belső
	gazdasági vs. nem gazdasági		dinamikus
	család támogatás orientált vs. gazdaságilag orientált		operatív

Forrás: saját szerkesztés

V.6. Célok kedvezményezettjei és kimenetelei

A célok kedvezményezettjeinek fontosságával is több szerző foglalkozik (7. táblázat). A célok kedvezményezettjeinek a köre alatt azokat értjük, akik hasznot húznak a beteljesített célokból (Kotlar et al., 2013).

Kotlar és szerzőtársai (2018) javasolják, hogy a szervezeti célok kimenetelének elemzését is több szinten -egyéni, csoport és vállalati szinten- is szükséges elvégezni.

A kimenetek további osztályozása lehet, hogy a célok kimenetelei a családhoz köthetők-e vagy sem (Sharma et al., 1997). A családi vállalkozásokat megkülönböztető egyedi jellegzetességük a család hangsúlyos jelenléte és ezáltal a szocio-emocionális vagyonnal kapcsolatos célok sokasága növeli a célok kimenetelének komplexitását is, főleg azokban az esetekben, ahol több generáció is jelen van saját szocio-emocionális céljaival (Miller & Le Breton-Miller, 2014).

Zellweger és Nason (2008) a célok kedvezményezettjei kapcsán stakeholder kategóriában négy kategóriát különítenek el: tulajdonos/menedzser, a család, a vállalat, valamint a társadalom. A nem családtag stakeholdereket is sok helyen külön azonosítják és csoportosítják: 1) nem családtagok, 2) befektetők, 3) alkalmazottak, 4) nem családtag igazgatók és tanácsadók. Néhány szerző a külső stakeholderek közé sorolja a környezetet

(Berrone, Cruz, Gomez-Mejía, & Larraza-Kintana, 2010) és a társadalmi környezetet is.

Yu és szerzőtársai (2012) öt különböző típusú kimenetelt azonosítottak tanulmányukban: 1) családtag kapcsolatokra vonatkozó kimenetelek, vagyis a családtagok közötti családi kapcsolatokra, konfliktusokra, vagy a családi cél sikere és a családi funkcionalitás közötti pozitív kapcsolatra, 2) szocio-emocionális vagyona vonatkozó kimenetelek, ami vonatkozhat a generálásának és megőrzésének beteljesülésére is 3) kormányzásra vonatkozó kimenetelek, 4) menedzsmentre vonatkozó kimenetelek, 5) stratégiára vonatkozó kimenetelek.

7. táblázat

A publikációkban talált célok kedvezményezettjei

	Williams et al. - 1	Vazquez et al.	Williams et al. - 2	Kotlar et al.
Egyéni szint	családtag	családtag nem családtag menedzserek külső befektetők tulajdonos/menedzser szaktanácsadók alkalmazottak nem családtag igazgatók nem családtagok	-	egyéni szint
Családi szint	kapcsolatokra vonatkozó kimenetelek szocio-emocionális vagyona vonatkozó kimenetelek	család mint csoport családi vs. nem családi		csoport szint
Vállalati szint	menedzsmentre vonatkozó kimenetelek stratégiára vonatkozó kimenetelek kormányzásra vonatkozó kimenetelek	vállalat külső stakeholder pl. környezet, társadalom		szervezeti szint

Forrás: saját szerkesztés

V.7. Célok kimenetelét befolyásoló tényezők (moderátorok)

A publikációkban talált befolyásoló tényezők vagy moderátorok (8. táblázat) ismertetésére a Kotlar és munkatársai (2018) által leírt modell (4. ábra) keretrendszerét használjuk. Ebbe integráltuk a többi szerző által megjelenített tényezőket, így a környezet, mint moderátor négy kategóriát alkot.

A publikációkban talált célok kimenetelét befolyásoló tényezők

Williams et al. - 1	Vazquez et al.	Williams et al. - 2	Kotlar et al.
alapító központi szerepe családtagok a vezetésben generációváltás	-	a család szerepe menedzsment más stakeholder csoportok nem családtag a vezetésben	mikro környezet mezo környezet makro környezet krono környezet

Forrás: saját szerkesztés

Az első a *mikro* környezet, amelyben az egyén kognitív, figyelmi és logikai jellegzetességei állnak (Locke, 2000), amelyek alakítják és befolyásolják és beépülnek a szervezeti célokba. Családi vállalatok esetében a Három kör modellben szereplő mindenegyen beleértve a családtagokat és nem családtagokat is, akik a vállalattal valamilyen kapcsolatban vannak, illetve céljaik befolyásolják a családi vállalat céljait. Kiemelkedő szerepe van családi vállalkozások esetén az alapítónak. Amennyiben az alapító megérti és elköteleződik a vállalati célok iránti, erősítheti a vállalkozásban részt vevő család és nem családtagok célok iránti elköteleződését (Kelly & Amburgey, 1991) is. Azoknál a családi vállalatoknál, ahol az alapító központi szerepet tölt be, negatív hatással is lehet a célok megvalósulására, ugyanakkor szerepénél fogva képes lehet következetesen összehangolni a család és a vállalat céljait (Heidrich, Németh & Chandler, 2016).

A második kategóriába tartoznak a *mezo* környezet hatásai, vagyis a szervezethez kapcsolódó környezeti hatások. Ide tartoznak a tulajdonláshoz, a vállalat kormányzáshoz, a vezetéshez és erőforrásokhoz tartozó hatások, valamint a család, mint koalíció állandó változásban lévő moderáló tényezői. A tulajdonlásban megjelennek a család és családonkívüli tulajdonlás változásai is, a generációs különbségek és az örökösödés esetleges moderáló hatásai is. A mezo környezet kapcsán fontos megemlíteni a nem családtag vezető szerepét, akiknek nem minden esetben érdekük a család nem gazdasági céljait támogatni. Ilyen esetekben a menedzsmentben a család részvételi arányának növelése segítheti, pozitívan moderálhatja a család nem pénzügyi céljainak megvalósulását (Chrisman et al., 2012a).

A harmadik kontextuális moderátorok körébe a vállalat külső (*makro*) környezete, a szektor, a kulturális és jogi, technológiai környezet tartoznak.

A negyedik csoportba ahhoz az időbeli (*krono*) hatásokhoz olyan jellegzetességek tartoznak, amelyek lehetnek egy változó vagy akár egy bizonyos időpontban megtörtént, családot érintő események. Családi vállalkozás esetében ilyen, kiemelt jelentőséggel bíró esemény lehet a generációváltás.

A generációváltás a családi vállalkozásokban a kötelező, családi vállalkozásokat egyedivé tevő, nélkülözhetetlen folyamat, és mint ilyen, a célrendszer moderátoraként különösen szükséges róla beszélni (Makó, Csizmadia, & Heidrich, 2016). A generációváltás szándéka, mint moderátor (mikro környezet) az átadó és átvevő generáció egyedi céljaként is megjelenik. Megjelenik, mint mezo környezet, vagyis a család céljaként is. A harmadik szinten a generációváltás a kulturális környezet (makro környezet) részeként jelenik meg. Például a nagy hatalmi távolságú kultúrákban (Hofstede, 2011), a következő generációnak, a társadalmi normák szerint tisztelnie illene az elődei eredményeit például a családi cég átvételekor is. (Zellweger, 2017). A negyedik szinten a generációváltás „eseménye”, mint egy idősíkon meghatározható moderátor (krono környezet) van hatással a célok kialakítására és kimenetelére is.

V.8. Célok visszacsatolásai

Empirikus kutatások alapján kijelenthető, hogy a célok visszacsatolásai befolyásolják az erőforrások elosztását, de az egyéni és csoportok céljait is (DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner, & Wiechmann, 2004), valamint hatással vannak a célok kialakítására és megvalósulására is.

Williams és szerzőtársai (2018) négy elemet azonosítottak, amely hatással lehetnek a visszacsatolásokra. Ezek a következők: *kommunikáció* és *interakció*, *konfliktus*, *hírnév a közösségben* és a *Balanced Scorecard rendszerek* használata.

A célokról történő kommunikáció, milyen célok és miért azok a vállalat céljai fontosak az egyes stakeholderek megértése és ezáltal a célokhoz való elköteleződésük szempontjából (Levenburg, 2002). A célok beteljesüléséről szóló információ átadás a vállalkozások gyorsabb növekedését segíti elő (Upton, Teal & Felan, 2001).

A családi vállalkozásokban a párhuzamosan pénzért, időért és célokért is versenyben álló dimenziókból fakadó konfliktusok a célok visszacsatolásakor is jelen vannak. Ezek a konfliktusok megnyilvánulhatnak a családtagok kompenzációs egyenlőtlenségeiben, a család és vállalkozás közötti egyensúly felbomlásában és a családon belüli generációváltás kapcsán

is (Williams et al., 2018). A destruktív konfliktusok csökkenthetik az elégedettséget és a vállalati teljesítményt is (Kellermanns & Eddleston, 2004).

A családi vállalkozások számára fontos társadalomban kialakított hírnév is egyfajta visszacsatolása a szocio-emocionális vagyomból származó célok teljesülésének. Az identitáshoz kapcsolódó pozitív visszacsatolás erősítheti a hírnév további erősítésének igényét (Zellweger et al., 2013), a családon belüli generációváltás vágyát, de a családon belüli tulajdon és/vagy vezetés céljait is (Zellweger et al., 2013).

A szerzők (Williams et al., 2018) által azonosított negyedik elem a Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) használata, amely egy olyan mérési keretrendszert adhat a családi vállalkozásoknak, amely segítségével a családi vállalkozások mind pénzügyi, mind nem pénzügyi céljainak teljesüléséről is kaphatnak visszajelzést.

V.9. Célok egymáshoz való viszonya: interakciók és konfliktusok

A célok egymáshoz való viszonyának vizsgálata több szempontból is különleges a családi vállalatok esetében. Egyrészt a célok heterogenitása miatt, ami gazdasági és nem gazdasági célok számossága miatt érdekes. Szintén fontos összehasonlítás lehet a célok egymáshoz való viszonyának vizsgálata a célok időbeliségét tekintve, például a vállalat rövid távú gazdasági céljai és a család generációkon átívelő vízióval kapcsolatos céljai esetében.

A célok egymáshoz való viszonyának vizsgálata történhet a Balanced Scorecard használatával is (Williams et al., 2018). Chrisman és Patel (2012b) szerint az egyéni szinten való mérés helyett érdemes az adott családi vállalat teljes célrendszerét egy egységnek kezelni. Erre az egyik legalkalmasabb eszköznek a Balanced Scorecard keretrendszerét (Kaplan et al., 1996) tartja. A Balanced Scorecard-ban a pénzügyi mutatók mellett három másik perspektíva, a vevői nézőpont, a működési folyamatok nézőpontja és a tanulás-fejlődés nézőpontjai is megjelennek. Craig és Moores (2010) a Balanced Scorecard-ot kiegészítette a családi vállalkozásoknál elengedhetetlen családiasság (familiness) dimenzióval (9. táblázat). Ennek megfelelően a családi vállalkozások célrendszerénél a nem gazdasági célok kiegészíthetik a gazdasági célokat, valamint a családi és vállalati célok összehasonlítása jobb eredményeket eredményezhet. (Craig & Moores, 2005).

A családiasságot megjelenítő BSC perspektívák

BSC nézőpontjai	Vállalati	Familiness
Pénzügyi nézőpont céljai	<ul style="list-style-type: none"> - árbevétel növekedés - termelékenység javítása 	<ul style="list-style-type: none"> - az átadó generáció felkészítése folyamatos innováció a jövő generáció érdeklődésének felkeltésére, a vállalkozásbabelépésük érdekében
Vevői nézőpont céljai	<ul style="list-style-type: none"> - kiváló működés - ismertség növelése - piaci pozíció megerősítése 	<ul style="list-style-type: none"> - a család nevének ismerete a család használata marketing kezdeményezésekben - minőség, amely tükrözi a családi márka imázsát
Belső folyamatok nézőpont céljai	<ul style="list-style-type: none"> - ösztönző innováció - vevőérték növelése - kiváló működés - társadalmi felelősségvállalás 	<ul style="list-style-type: none"> a jövő generációi számára hasznos technológiába való beruházás olyan szakmai feladatok, amelyek vonzzák a legjobb családtagokat és nem családtagokat is - jótékonyági cselekedetek
A tanulási és fejlődési nézőpont céljai	<ul style="list-style-type: none"> - munkatársak képzése - technológia - jó vállalati légkör kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> karrier lehetőségek létrehozása a családtagok számára a vállalkozásban való részvétel kiváltsága családtagok részéről kezdeményezett vállalkozások ösztönzése és támogatása

Forrás: Craig & Moores, 2010

Williams és szerzőtársai (2019) szerint a Zellweger és Nason (2008) által kialakított teljesítményekre vonatkozó négyes tipológia alkalmas a célok egymáshoz való viszonyának megértésére is. Ennek megfelelően a célok viszonyai lehetnek *helyettesítők*, lehetnek *átfedésben* egymással, lehetnek *ok okozati összefüggésben* vagy *szinergiában* egymással. Az első esetben, vagyis amikor a célok között trade-off valósul meg, az egyik cél csak a másik kárára teljesülhet. Azokban az esetekben például, amikor a különböző stakeholder csoportok egyszerre részesülnek a gazdasági és nem gazdasági célok előnyeiből a célok közötti kapcsolat átfedés viszonyban van (Williams et al., 2019). Ok-okozati célviszony esetében az egyik cél kiváltja a másikat, míg szinergikus kapcsolat akkor áll fenn, ha a célok egymáshoz kapcsolódva, egy irányban képesek erősíteni egymást.

Williams (2019) a családi és vállalati célok lehetséges egymással szemben álló viszonyát emeli ki. Minden típusú vállalkozásban természetes jelenség, hogy a célok sokszor ellentétben állnak

egymással vagy akár kioltják egymást. Azonban a családi vállalkozások esetében a célok ellentétének esélye potenciálisan nagyobb a család és vállalkozás ellentétes céljai miatt (Williams et al., 2019). A család és más stakeholderek között, a nem családtag tulajdonos és családtag tulajdonos között, a vezetői szerepeket betöltő család és nem családtagközött, de a tulajdonló családtagok között is létezhetnek eltérő egyéni célok. A célok egymáshoz való viszonyai azért is kiemelten fontosak, mert fokozhatják vagy csökkenthetik a szervezet hatékonyságát is.

V.10. Célok elméleti háttér szerinti osztályozása

A családi vállalkozások szakirodalmában is gyakran megfigyelhető, hogy a kutatók szívesen alkalmaznak más tudományterületekről (pl. pszichológia, szociológia) átvett fogalmakat, elméleteket és integrálják azokat a kutatásaikba (Whetten, Felin & King, 2009). Vazquez (2018) azonban hiányosságként említi a különböző elméletek szintézisének hiányát valamint bátorítja a családi vállalkozás kutatókat, hogy a szerzők további elméletekkel gazdagítsák a kutatási területet.

Legtöbbször a szocio-emocionális vagyont, és az ügynök elméletet használják a kutatók, de az erőforrás alapú megközelítés, a stakeholder elmélet, a gondoskodó elmélet, valamint a viselkedés elméletek is megtalálhatók a családi vállalkozások olyan kulcsterületeinek értelmezésében, mint a generációváltás, kormányzás, nemzetközi piacra lépés vagy a teljesítmény (Vazquez et al., 2018).

A család és a családi nem gazdasági célok közötti összefüggések megértése céljából jött létre *a szocio-emocionális vagyon elméleti modellje* (Gómez-Mejía et al., 2007). Az elméletének alapja (Makó et al., 2016), hogy a cégek úgy hozzák meg döntéseiket, hogy közben szem előtt tartják értékrendjüket, alapvetéseiket vagy un. szocio-emocionális vagyonukat. Ezek miatt az alapvetések miatt hozhatnak akár olyan döntéseket is, amelyek üzleti szempontból akár kritikusak is lehetnek, azonban a családi beágyazódás mértékét, a szocio-emocionális vagyont fenn képesek tartani. A család szempontjából kritikus, hogy intézkedéseik által hogyan változhat a szocio-emocionális vagyon.

A szocio-emocionális vagyon elméletét a *viselkedésalapú ügynök elmélet* kiterjesztéseként fogalmazták meg, amellyel azt próbálják értelmezni, hogy a vállalkozások hogyan építik fel a stratégiai döntéseiket. A szocio-emocionális vagyon elmélete bizonyos elemeit integrálja a megbízó-ügynök elméletnek, a viselkedésalapú ügynökelméletnek és a kilátás elméletnek

(prospect theory) (Kahneman & Tversky, 1979) is, amelyek közül a legutóbbi azon a felfogáson alapszik, hogy a cégek a legmaghatározóbb képviselő referencia pontjai alapján hozzák meg döntéseiket. (Vazquez et al., 2018).

A *kilátás elmélet* azt feltételezi, hogy az ember a veszteséget és a nyereséget másképp értékeli, vagyis az egyének a helyzeteket nem abszolút hasznosságuk alapján ítélik meg, hanem referencia pontjukhoz képest viszonyítanak (Kahneman et al., 1979). Így a szocio-emocionális vagyon olyan referencia ponttá válik, amely nem a pénzügyi logikát követi (Zellweger et al., 2012).

Az *ügynökelmélet*-ben a két fél (megbízó és ügynök) a megbízó feladatot delegál az ügynöknek, aki a feladatot szerződéses keretek között elvégzi. A modellben fontos, hogy mindkét fél célja különböző, ez pedig az egyéni haszon maximalizálása. Ugyanakkor érdekeik és kockázatviselési képességük is különböző. Családi vállalatok esetében ilyen ügynök konfliktusok jelentkezhetnek a családtag és nem családtag tulajdonosok között, az erőforrások felhasználásának tekintetében, de kormányzási kérdésekben is (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

A *gondoskodó/gondnok elméletben megfogalmazottak szerint*, amely a megbízó-ügynök elmélet ellentéte, a vezetők igazodnak a tulajdonosok céljaihoz.

A *stakeholder* (érintettek) elmélet (Freeman, 1994) az érintettek érdekeinek figyelembe vételéről szól, amely szerint a vállalat stakeholderei (érintettek) hozzájárulhatnak a vállalat sikeréhez. Az elmélet szerint az érintettek nem csak nyereség mentén kapcsolódhatnak a vállalathoz, de összhangba tudják hozni a gazdasági és nem gazdasági szempontokat is.

Az *erőforrás alapú megközelítés* szerint a családi vállalkozások egyedi, nehezen utánozható erőforrásokkal rendelkeznek, amelyek által versenyelőnyhöz juthatnak. Másik fontos sajátossága a családi tulajdonú cégeknek, a nem anyagi természetű erőforrások megteremtéséhez kapcsolódik, amelyeket a konkurencia nem képes reprodukálni. Ilyen erőforrások lehetnek azok az egyedi képességek és tudás, ami a vállalat tulajdona. Ide tartoznak a személyes kapcsolatokhoz tartozó erőforrások, valamint a családi vállalkozások azon képessége és akarata, hogy a pénzügyi erőforrásokat hosszú időn át meg lehessen őrizni, valamint a családtagok személyes hozzájárulása is.

VI. Következtetések, javaslatok

A szakirodalomban található családi vállalkozások céljaival kapcsolatos tanulmányok száma

jelentős, valamint témákat tekintve is rendkívül heterogének. A szakirodalomban talált összegző típusú tanulmányok szisztematikus elemzése és a legfőbb témák kategorizálása lehetőséget teremtett a szerzőknek egyfajta holisztikus szemlélet kialakítására a családi vállalat céljaival kapcsolatban.

Ennek megfelelően elemzésünk során hét fő kategóriát határoztunk meg, amelyek hatással lehetnek a családi vállalatok viselkedésére és teljesítményére, valamint hosszútávú fenntarthatóságára.

A hét fő kategória, illetve a célok egymáshoz való viszonyának bemutatására szolgáló, általunk megalkotott modell szemléletesen magyarázza a családi vállalatok célrendszerét, illetve a célok közötti összefüggéseket.

Érthetővé válik, hogy a gazdasági és nem gazdasági célok egymáshoz való viszonyának megértése nélkülözhetetlen a családi vállalkozások működésének értelmezéséhez. A családi vállalatok teljesítményét is gyakran csak gazdasági teljesítményük alapján mérik. Azonban családi vállalkozások esetében nem csupán a gazdasági teljesítmény mérőszámai a mérvadók. Astrachan (2010) szerint a családi vállalkozások maguk határozzák meg saját jellegzetes teljesítmény mutatóikat és céljaikat. Vagyis a pénzügyi célok mellett a vállalat nem gazdasági céljai is megjelennek, valamint a család gazdasági és nem gazdasági céljai is, amelyek gazdasági teljesítménymutatókkal nem mérhetőek. Azok a cégek lesznek képesek sikeresen hosszútávon fennmaradni, ahol a tulajdonló család és vállalkozása között harmónia (Noszkay, 2017) jön létre az értékrend és a célok tekintetében is. Ennek magyarázatául Basco (2017) és Williams (2019) műveit használtuk kiindulásként.

Modellünkben szintén megfigyelhető, hogy az egyének céljai hogyan válnak vállalati célokká. Az egyéni célok szerepének fontossága kiemelkedő a családi vállalatok esetében, hiszen a vállalkozás dolgozóin kívül a család legkülönbözőbb tagjainak a céljai is megjelenhetnek a vállalati célok között. Különösen fontos az alapító szerepe ezekben a vállalkozásokban (Heidrich, Chandler, & Németh, 2018) a célok kialakítása és fontossági sorrendjének meghatározása szempontjából.

Szintén fontos a családi alrendszer egysége is, amely együttesen is hat és befolyásolja a vállalkozás működését (Csákné, Kása, & Radácsi, 2018), így célrendszerét is.

Az általunk megalkotott modell érthetővé teszi a célok egymáshoz való viszonyát is, illetve azt, hogy bizonyos célok miért válhatnak fontosabbá az adott vállalkozás számára. A modellből kiindulva hazánkban is érdemes további kutatásokat folytatni, hogy megértsük a hazai családi

vállalatok céljait. A hazai családi vállalkozások esetében vélelmezhetően más motivációk, célok figyelhetők meg például a családtagok bevonásával kapcsolatban, mint a más fejlődési pályát teljesítő országokban (Bogdány, Szépfalvi, & Balogh, 2019). Ezek a célok mások lehetnek a különböző iparágakban, a különböző méretű cégekben, a működési években, a tulajdonosi összetételben is. Fontos vizsgálni, hogy rendelkezésükre álló erőforrásaik mikor, milyen okból válnak erőforrássá vagy fordulnak vissza akadállyá a vállalat hosszú távú sikeres működését tekintve.

A generációk közötti célok egyezésének és eltéréseinek feltérképezése is fontos feladata lehet a kutatóknak. A generációk közötti eltérések és hasonlatosságok feltárása érdekes és hasznos összefüggéseket világíthat meg a családi vállalkozások célrendszerei kapcsán.

Felhasznált irodalom

Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157–169. [http://doi: 10.1016/j.jfbs.2017.08.002](http://doi:10.1016/j.jfbs.2017.08.002)

Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14. [http://doi: 10.1016/j.jfbs.2010.02.001](http://doi:10.1016/j.jfbs.2010.02.001)

Audia, P. G., & Greve, H. R. (2006). Less likely to fail: Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry. *Management Science*, 52(1), 83–94. [http://doi: 10.1287/mnsc.1050.0446](http://doi:10.1287/mnsc.1050.0446)

Basco, R. (2014). Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(8), 967–995. [http://doi: 10.1177/0266242613484946](http://doi:10.1177/0266242613484946)

Basco, R. (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*. ACEDE, 20(1), 28–44. [http://doi: 10.1016/j.brq.2016.07.001](http://doi:10.1016/j.brq.2016.07.001)

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejía, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. [http://doi: 10.2189/asqu.2010.55.1.82](http://doi:10.2189/asqu.2010.55.1.82)

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. [http://doi: 10.1177/0894486511435355](http://doi:10.1177/0894486511435355)

- Bogdány, E., Szépfalvi, A. & Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 72–85. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.02.06>
- Chrisman, J. J., Chua, J.H., Pearson, A.W. & Barnett, T. (2012a). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012b). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. [http://doi: 10.5465/amj.2011.0211](http://doi:10.5465/amj.2011.0211)
- Clarke, J. (2004). Trade associations: An appropriate channel for developing sustainable practice in SMEs? *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 194–208. <https://doi.org/10.1080/09669580408667233>
- Craig, J. B. L., & Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review*, 18(2), 105–122. [http://doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00035.x](http://doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00035.x)
- Craig, J., & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 78–87. [http://doi: 10.1016/j.jfbs.2010.04.003](http://doi:10.1016/j.jfbs.2010.04.003)
- Csákné Filep, J., Kása, R. & Radácsi, L. (2018). Családi vállalat- kormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(9), 46–56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>
- Cyert, R. M., Feigenbaum, E. A., & March, J. G. (2007). Models in a behavioral theory of the firm. *Behavioral Science*, 4(2), 81–95. [http://doi: 10.1002/bs.3830040202](http://doi:10.1002/bs.3830040202)
- Davis, J. (2014). Családi fenntarthatóság (www.johndavis.com/family-sustainability)
- Debicki, B., Kellermanns, F.W., Chrisman, J., Pearson, A.W. & Spencer, B. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. [http://doi: 10.1016/j.jfbs.2016.01.002](http://doi:10.1016/j.jfbs.2016.01.002)
- DeShon, R.P., Kozlowski, S.W., Schmidt, A.M., Milner, K.R. & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035–1056. [http://doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1035](http://doi:10.1037/0021-9010.89.6.1035)
- Freeman, E. R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business*

Ethics Quarterly, Published by : Philosophy Documentation Center 4(4), 409–421

Gary, M.S., Yang, M.M., Yetton, P.W., & Sterman, J.D. (2017). Stretch goals and the distribution of organizational performance. *Organization Science*, 28(3), 395–410. <http://doi:10.1287/orsc.2017.1131>

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. Y., & Lansberg, I. (1997): Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, MA: *Harvard Business Press*.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297. <http://doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>

Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Oil Olive Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52. 106-137. <http://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223–237. <http://doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00223.x>

Harris, D., Martinez, J.I., & Ward, J.L. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*. Vol VII. No 2. Summer. 159-174

Heidrich, B., Németh, K. & Chandler, N. (2016). Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(11), 70–82. <http://doi:10.14267/veztud.2016.11.08>

Heidrich, B., Chandler, N., & Németh, K. (2018). Protect and Be Served? - The Revival of Paternalistic Leadership in the Light Of Family Business, *LOGISZTIKA - INFORMATIKA*

- *MENEDZSMENT*. 3:(1) 5-20. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. doi: 10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture (2011) 2(1)* DOI: [10.9707/2307-0919.1014](http://doi:10.9707/2307-0919.1014)

James, H. S. (1999): Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of Phytoremediation* 21(1): 41–55.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Management to Strategy Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai szemle*, 97(2), 146–174. [http://doi: 10.20311/stat2019.2.hu0146](http://doi:10.20311/stat2019.2.hu0146)
- Kaufman, B. E. (1990). A new theory of satisficing. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(1), 35–51. [http://doi: 10.1016/0090-5720\(90\)90016-Z](http://doi:10.1016/0090-5720(90)90016-Z)
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(3), 209–228. <http://doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational Inertia and Momentum: a Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591–612. [http://doi: 10.2307/256407](http://doi:10.2307/256407)
- Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A. & Frattini, F. (2014). Profitability goals, control goals, and the R&D investment decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1128–1145. [http://doi: 10.1111/jpim.12165](http://doi:10.1111/jpim.12165)
- Kotlar, J., De Massis A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes and Implications for Firm Behavior and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 20, S3–S18. [http://doi: 10.1111/ijmr.12170](http://doi:10.1111/ijmr.12170)
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288. [http://doi: 10.1111/etap.12065](http://doi:10.1111/etap.12065)
- Levenburg, N. M. (2002). Family Business Goals in the Tourism and Hospitality Sector: Case Studies and Cross-Case Analysis from Australia, Canada, and Sweden by Tommy Andersson, Jack Carlsen, Donald Getz. *Family Business Review*, 15(2), 107–109. [http://doi: 10.1111/j.1741-6248.2002.00107.x](http://doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00107.x)
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016): Family Firms and Practices of Sustainability: A Contingency View. *Journal of Family Business Strategy* 7(1): 26–33.
- Locke, E. A. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408–429. [http://doi: 10.1111/1464-0597.00023](http://doi:10.1111/1464-0597.00023)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions In Psychological Science*, 15(5), 265–268. <http://doi:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>

- Loewenstein, G., & Thaler, R. H. (1989). Anomalies: Intertemporal Choice. *Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 181–193. [http://doi: 10.1257/jep.3.4.181](http://doi:10.1257/jep.3.4.181)
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011): Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179–1197.
- Makó, C., Csizmadia, P. & Heidrich, B. (2016). ‘Succession in the Family Business: Need to Transfer the “Socio-Emotional Wealth” (SEW)’, *Vezetéstudomány / BudapestManagement Review*, 47(11), pp. 16–28. [http://doi: 10.14267/veztud.2016.11.03](http://doi:10.14267/veztud.2016.11.03)
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39–58. [http://doi: 10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A](http://doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A)
- Miller, D., (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29, 770-791.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H. & Cannella, A.A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. [http://doi: 10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004](http://doi:10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004)
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. [http://doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x](http://doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x)
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(4), 713–720. [http://doi: 10.1111/etap.12111](http://doi:10.1111/etap.12111)
- Noszky, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 5(6) 64-72. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018): Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach. *Sustainability (Switzerland)* 10(1).
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301–319. [http://doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x](http://doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x)
- Saarinen, J. (2006): Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121–1140.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. [http://doi: 10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x](http://doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x)
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005): Stakeholder influences on sustainability practices in the

- Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159–180.
- Short, J. C., & Palmer, T. B. (2003). Organizational performance referents: An empirical examination of their content and influences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 209–224. [http://doi: 10.1016/S0749-5978\(02\)00530-7](http://doi:10.1016/S0749-5978(02)00530-7)
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513. [http://doi: 10.2307/1808698](http://doi:10.2307/1808698)
- Singer, J., & Donoho, C. (1992). Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 39–51
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Tagiuri R, & Davis, J. (1992): On the goals of successful family companies. *Family Business Review* 5(1): 43-62.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. [http://doi: 10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x](http://doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x)
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60–72.
- Vazquez, P., & Rocha, H. (2018). On the goals of family firms: A review and integration. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 94–106. doi: 10.1016/j.jfbs.2018.02.002
- Ward, J. L. (2006): Perpetuating the Family Business. Marietta, GA: *Family Enterprise Publishers*.
- Ward, J. L. (2011): Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, *Palgrave Macmillan*, New York.
- Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. (2009). The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. *Journal of Management*, 35(3), 537–563. [http://doi: 10.1177/0149206308330556](http://doi:10.1177/0149206308330556)
- Wiesz, A. & Drótos, Gy. (2018). Családi vállalkozások. In Kolosi, T., & Tóth, I., Gy. (eds.), *Társadalmi Riport 2018* (pp. 233-247). Budapest, Magyarország: TÁRKI. Retrieved from http://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/233247_wiesz_drotos_Csaladi_vallalkozasok_Magyarorszagon.pdf
- William, R. Jr, Pieper, T., Kellermanns, F. & Astrachan, J. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Blackwell Publishing Ltd, 20, S63–S82.

[http://doi: 10.1111/ijmr.12167](http://doi:10.1111/ijmr.12167)

Williams, R. I., Pieper, T.M., Kellermanns, F.W., & Astrachan, J.H. (2019). Family business goal formation: a literature review and discussion of alternative algorithms. *Management Review Quarterly*, 69(3), 329–349. [http://doi: 10.1007/s11301-019-00155-8](http://doi:10.1007/s11301-019-00155-8)

Yu, A., Lumpkin, G.T., Brigham, K.H. & Sorenson, R.L. (2012). The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review*, 25(1), 33–57. [http://doi: 10.1177/0894486511430329](http://doi:10.1177/0894486511430329)

Zellweger, T.M., Kellermanns, F.W., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868. [http://doi: 10.1287/orsc.1110.0665](http://doi:10.1287/orsc.1110.0665)

Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M. & Brush, C.G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(2), 229–248. [http://doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x](http://doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x)

Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216. [http://doi: 10.1111/j.1741-6248.2008.00123.x](http://doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00123.x)

Zellweger, T.M. (2017). *Managing the Family Business. Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing Limited.