

I WILL SURVIVE, AVAGY A MENEDZSMENT KONTROLL SZEREPE A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ SIKERES MŰKÖDTETÉSÉBEN

Dr. Németh Krisztina, főiskolai docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék
email cím: nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

Absztrakt

Jelen tanulmány célja, hogy áttekintést nyújtson azokról a nemzetközi felmérésekről, amelyek a generációváltás – mint a hazai, rendszerváltás idején alapított családi tulajdonban lévő vállalkozások tömegét érintő jelenség – és a menedzsment kontroll rendszer különböző pillérei közötti lehetséges, elméleti oldalról artikulált, gyakorlati aspektusból vizsgált összefüggéseit tárgyalják.

A generációváltásokkal kapcsolatos általános aggodalom alapja a nemzetközi szinten tapasztalt nagyarányú sikertelenség, amely kapcsán számos ok felsorakoztató, ezzel magyarázható a téma felülreprezentáltsága a családi vállalkozáskutatások körében.

A téma alapfogalmi kereteinek felállítását követően a generációváltásra ható tényezőkkel kapcsolatos kutatási eredményeket szintetizáljuk, kiemelve a menedzsment kontroll rendszer azon elemeit, amelyek kimutatható kapcsolatot mutatnak a sikeres stafétaátadás jelenségével és a családi vállalkozások generációkon átívelő fenntarthatóságával.

1. Bevezetés

A mai üzleti környezet dinamikus jellegéből fakadóan egyfajta kényszerként rója a szervezetekre – legyen az profitorientált vagy non-profit szervezet, független felek által tulajdonolt vagy családtagok által birtokolt és irányított vállalkozás – a versenyképességének, illetve a vállalat bevételgeneráló képességét és költséggazdálkodását befolyásoló kulcsfontosságú tényezők alapos ismeretét. Barney (1991) emblematikus munkája óta ismert, hogy a menedzsment kontroll elengedhetetlen, az erőforrások hatékony menedzselésének képessége, a vállalat döntéshozatali folyamatainak szervezetsége fenntartható versenyelőnynek tekinthető. A pénzügyi tervezésnek, a költségelszámolási- és ellenőrzési rendszereknek, továbbá a gazdasági és pénzügyi diagnózisnak létjogosultsága van mérettől függetlenül minden vállalat szervezeti rendszerében. Az üzleti vezetőknek megbízható, objektív és esetenként valós idejű adatokra kell alapozniuk döntéseiket.

Annak ellenére, hogy a szakmai álláspont évtizedek óta ezt az adatalapú vezetői döntéshozatali procedúrát igyekszik népszerűsíteni, mégis több olyan közelmúltbeli tanulmány látott napvilágot, amely arra világított rá, hogy a menedzsmentkontroll-rendszerek használata nem kellően széleskörben jellemző a családi vállalkozásokban.

Számos empirikus tanulmány kimutatta, hogy eltérések vannak a menedzsmentkontroll bevezetésében a családi és nem családi vállalkozások között (Kotey, 2005; Laitinen, 2008). Egyre nagyobb érdeklődés és publikációs teljesítmény kapcsolódik a menedzsmentkontroll-rendszerek használata és a vállalatok teljesítménye közötti kapcsolat elemzése témához (Bisbe és Otley, 2004). Számos kutatás megerősítette, hogy a menedzsmentkontroll módszerek bevezetése kimutathatóan szerepet játszik a vállalati teljesítményben, mivel azok kulcsfontosságú eszközzé válnak a döntéshozatalhoz szükséges hasznos információk a stratégiai célok kijelölésében, az operatív tervezésben, a költségvetés-készítési folyamatokban, a rendszeres és ad-hoc elemzésekben, a teljesítménymérésben és a vállalatértékelésben (Duhan, 2007).

2. A családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos fogalmi keretek

Egyetérthetünk Littunen és Hyrsky (2000) kijelentésével, mely szerint nem létezik a családi vállalkozásnak mindenki által elfogadott meghatározása. A sokszínűség egy vetülete véleményem szerint, hogy a család fogalmának meghatározása tekintetében is különböző nézetek uralkodnak attól függően, hogy az egymással különböző rokonsági viszonyban lévő személyek mely körét és összetételét tekintik családnak.

A családi vállalkozások meglehetősen heterogén sokaság és a kutatók között nincs konszenzus a definiálásuk tekintetében (Chua et al. 1999, Miller et al. 2007). A családi vállalkozások definiálása terén a legnagyobb nehézség a családi vállalkozások sokszínűségéből eredeztethető, hiszen kihívást jelent olyan átfogó, egzakt meghatározást alkotni, ami megfelel mind a tudományelméleti igényességnek, ugyanakkor lehetővé teszi a családi vállalkozások sajátos karakterisztikájának összefoglalását vállalatmérettől függetlenül. A családi vállalkozások terén létező fogalmi zűrzavarnak a következménye, hogy az empirikus kutatásokban nehézséget jelent a családi és nem családi vállalkozások elhatárolása, s felvetődik számos további módszertani aggály (mint például a mintavétel, a különböző kutatási eredmények összehasonlíthatósága). Mindezek okán érdemesnek tartjuk a fogalmi sokszínűség kifejtését egy alfejezet erejéig.

2.1. Családi és nem-családi vállalkozások

A kutatók abban egyetértenek, hogy a családi befolyás kulcsfontosságú a családi vállalkozások működésében, a családi vállalkozás kifejezés értelmezése szerzőről szerzőre változatos képet mutat. A definiálás terén mutatkozó elméleti munka intenzitását jól kifejezi a tény, hogy 1989 és 1999 között 44 különböző megfogalmazás született (Habbershon-Williams, 1999), még sincs általános érvényű közöttük. Handler (1989) nevéhez fűződik az első fogalmi rendszerezés, amely négy meghatározó szempontot azonosít – úgymint az 1964 és 1988 között megjelent családi vállalkozás definíciók körében.

Az alábbi 1. számú táblázatban 13 helyenként hasonló, helyenként merőben eltérő családi vállalkozás értelmezést foglaltunk össze. Mindegyik igyekszik valamilyen módon vagy kvantifikálható szemponthoz, vagy a menedzsmentben/tulajdonosi szerkezetben való részvétel jellegéhez kapcsolni a családi vállalkozás fogalmat.

Szerző(k)	Családi vállalkozás értelmezés
Cronquist – Nilsson (2003)	A család kezében van a legnagyobb tulajdonhányad, ami legalább a 25%-ot meghaladja.
Ehrhardt et al (2005)	A család kezében koncentrálódik a szavazati jogok több mint 50%-a. Az alapító család tagja a felügyelő bizottságnak és/vagy az igazgatóságnak.
Donckels – Fröhlich (1991)	A saját tőke legalább 60%-a a családtagokhoz kötődik.
Górriz – Fumas (2005)	Azonos vezetéknévű tulajdonosok kezében van a legnagyobb (közvetlen és közvetett) részesedés.
Jaskiewicz et al. (2005)	A család kezében van a szavazati jogok több, mint a 25%-a és az F-PEC skála ún. Hatalom (azaz „Power”) alskálájának értéke 0,5 feletti.
Klein (2000)	Ha egy vállalkozásnál a családi tulajdonhányad mértéke (%) + a családtagok részaránya az igazgatóságban (%) + a családtagok részaránya a felügyelő bizottságban (%) ≥ 100 %, akkor ez családi vállalkozásnak minősül.
Kowalewski et al. (2010)	A családi tulajdonrész 25 % feletti és az elnök és az ügyvezető igazgató a család tagja.

Szerző(k)	Családi vállalkozás értelmezés
Lee (2006)	Az alapító család tagjai vagy annak leszármazottai részesedéssel bírnak a vállalatban, vagy képviselve vannak az igazgatóságban.
Martinez et al. (2007)	Az igazgatóság tagjainak több mint 50%-a családtagok közül kerül ki.
Maury (2006)	A legnagyobb kontrollt gyakorló tulajdonos a szavazati jogok több mint 10 %-át birtokolja.
McConaughy et al. (2001)	A cég vezérigazgatója (CEO) maga az alapító vagy az alapító családjának tagja.
Shanker – Astrachan (1996)	Tág meghatározás: a család stratégiai döntések feletti kontrollja. Közbenő meghatározás: az alapító és leszármazottai működtetik a vállalkozást. Szűk meghatározás: több generáció érintett a működésben és a tulajdonviszonyokban, és egynél több családtag tulajdonos vesz részt a menedzsmentben.
Smyrnios – Tanewski – Romanom (1998)	Egy kritérium teljesül az alábbi négy közül: (1) egy család kezében van legalább a tulajdonhányad 50 % -a; (2) néhány család tagjainak a tulajdonhányada 50 % vagy afeletti; (3) a családtagok egy csoportja hatékonyan gyakorolja az üzlet feletti kontrollt; (4) a felsővezetés jelentős része ugyanabból a családból kerül ki.

9. táblázat: Családi vállalkozás fogalmak

Forrás: Saját szerkesztés az idézett szerzők művei alapján

Számos szerző a fentieknél „puhább” definíciókat alkotott, mely a családiasságra és az abból fakadó értékekre koncentrál.

Chua (1999) úgy definiálja a családi vállalkozást, mint egy olyan vállalkozás, amely a vállalati jövőkép generációkon is túlmutató folytatásában és formálásában érdekelt, melynek irányításában/menedzsmentjében egy vagy néhány családból származó domináns koalíció vesz részt.

Lea (1998) a következő – meglehetősen nehezen operacionalizálható – definícióját adja a családi vállalkozásoknak: Családinak tekinthető az a vállalkozás, amelyet családi igény hív életre, amely a család képességeire épít, amely a családi kéz és lélek munkája, amelyet a család erkölcsi és spirituális értékei vezérelnek, amelyet a család hosszantartó elköteleződése jellemez, és amely a gyerekek örökségeként továbbél, akárcsak az értéket képviselő családnév.

Astrachan és szerzőtársai (2002) a szakirodalom tanulmányozása során arra a következtetésre jutottak, hogy a definícióknak három csoportja létezik: Az első csoportot a tartalmi kérdésekre koncentráló meghatározások képezik, melyek klasszikusan a tulajdonviszonyokra, a családi menedzsmentre és a generációváltásra fókuszálnak, valamint újabban a családi vállalkozás kulturális sajátosságaira világítanak rá. Számos definíció született kutatási célokból, elsősorban a családi és nem családi vállalkozások elkülönítését elősegítendő, illetve a családi vállalkozások kategorizálása céljából. A fogalmi meghatározások harmadik csoportját pedig azok a definíciók alkotják, amelyek értelmező jellegükkel az elméletalkotást segítik, például a családi vállalkozást az evolúciós elmélet kontextusába helyezik.

A hazai kutatások jellemzően a BudapestLAB kutatóihoz kapcsolódó (Kása et al, 2019) – vagy ahhoz kísértetiesen hasonló – megfogalmazás alapján tekintenek a családi vállalkozásokra, mely a következőképpen ragadja meg a családi vállalkozás jelleget:

„Családi vállalkozások azok,

(A) amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják vagy

(B) ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában ÉS

a. a család részt vesz a vállalkozás irányításában VAGY

- b. a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében VAGY
- c. a vezetést ÉS a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.”

Tekintettel arra, hogy Magyarországon a családi vállalkozás nem önálló jogi kategória, így számosságukra nincs pontos információ.

Az Opten Informatikai Kft. (OPTEN, 2016) közlése szerint 2016-ban 110 ezer olyan cég működött Magyarországon, ahol a tulajdonosok és ügyvezetők között apai, anyai vagy testvéri kapcsolatok lelhetők fel.

A BudapestLAB 2017-es kutatása alapján a 3-249 fő közötti méretkategóriába eső családi vállalkozások száma 28.276 és 34.502 között van, azaz a vállalkozásokon belül a családiak aránya 57% - 66% közé tehető.

A családi vállalkozások számára a startpisztoly többségében a rendszerváltozás környékére datálható, így jelentős számban válik aktuálissá az alapítók nyugdíjba vonulása és a családi cég generációváltása, más kifejezéssel élve utódlása.

2.2.Családi vállalkozások utódlása

Az utódlási folyamat aktualitására és jelentőségére az Európai Unióban is, és tagországgként Magyarországon is felfigyeltek. A családi vállalkozások utódlása témakörrel kapcsolatos érdeklődés megmutatkozik a témakörrel kapcsolatos kutatói aktivitás élénkülésében is, ugyanis több doktori értekezés született az elmúlt évtizedben a témakörben. Csákné Filep Judit (2012) egy 2007-es felmérésre alapozva a különböző családi vállalkozások utódlási sajátosságait vizsgálta, Bogdány Eszter (2014) a szervezeti kultúra és a vezetői szerepátadás összefüggéseit kutatta.

A tapasztalatok alapján egyre több átadás történik családon kívül, sok vállalkozó az általa elindított céget csak rövidebb ideig kívánja működtetni, majd az eladását tervezi. Bizonyos esetekben nemcsak a vállalkozó életkora jelenik meg, mint a cégátadás, eladás mozgatórugója, hanem egyéb személyes és családi indokok, illetve a piaci környezet változása is. (European Commission, 2012). A családi vállalkozásokat érintő utódlást illető félelmek a nemzetközi tapasztalatok alapján nem alaptalanok. Az USA-ban a családi cégek 30%-át adják át a második generációnak és ezek mindössze 13%-a marad három generáción keresztül családi tulajdonban. Az arány a második harmadik és harmadik negyedik generáció esetén még rosszabb, a cégek mindössze 12%-a marad a harmadik generáció tulajdonában és mindössze 4%-uk a marad a negyedik generáció esetén is ugyanabban a családban. Birley (2001) 16 országra kiterjedő kutatása szerint az első, második, harmadik generációs és családi tulajdonból kikerült családi vállalkozások megoszlása a következőképpen alakul: A második generációs cégek aránya a következő országokban a legmagasabb: Belgiumban 55%, Olaszországban 48%, Finnországban 44% és az USA-ban 40%. A harmadik generációsok aránya a következő országokban érte el a legnagyobb arányt: Németországban 34%, Finnországban 24%, az Egyesült Királyságban 23%, Olaszországban 22% és az USA-ban 20%. A legkevésbé sikeres a családi vállalkozások 2. és 3. generációját tekintve Írország (14%, 5%) és Lengyelország (6%, 0%).

A sikeres generációváltás azonban még nem jelent egyértelműen jót a vállalkozás jövőjét illetően. Az utódlás kapcsán felmerülő generációk közötti viták a növekedés korlátjává is válhatnak (Miller – Le Breton-Miller, 2006). Pfeifer és munkatársai (2006) horvát első, második és harmadik generációs családi vállalkozásokat vizsgálva arra jutottak, hogy minél

több generáció működik együtt a családi vállalkozásban, annál kevésbé alkalmaznak női családtagokat, ugyanakkor egyre gyakoribb az utódlástervezés és a hosszú távú tervezés. Handler (1994) nevéhez fűződik az utódlás kutatás öt fő irányvonalának kijelölése, azaz az utódlás, mint folyamat; az előd szerepe; a következő generáció perspektívái; az utódlási folyamat több szintű elemzése és az utódlási folyamat hatékonyságára ható tényezők, mint kutatási irányok definiálása. Az utódlás kutatás vizsgált tényezőinek integrált modellje (Kesner – Sebora, 1994) szerint az utódlás-kutatás egyik ágát az utódlás előzményeinek (szervezeti tényezők, vezetői szerep tényezők és a jelölttel kapcsolatos tényezők) vizsgálata, a második komponensét az utódlásnak, mint eseménynek a folyamat-, jelölttel kapcsolatos és kiválasztási tényezők mentén történő elemzése, míg a harmadik irányvonalát a következmények értékelése jelenti. Boccato és szerzőtársai szerint (2010) az utódlás-kutatás egyik ága az utódlást, mint szervezeti funkciót vizsgálja, a másik pedig az utódlás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását állítja középpontba. Az utódlás és a teljesítmény összefüggésrendszerében keletkezett publikációs munka összefoglalása előtt mindenképpen szükséges megvizsgálni az utódot, mint az utódlási folyamat egyik főszereplőjét annak eredete szerint, ugyanis a legtöbb kutatás az utód kompetenciái mellett az eredetet, mint jellemzőt emeli ki a kutatás során. A legtöbb szerző belső és külső utódként aposztrofálja a lehetséges vezetői szerep átvevőket. A 2. táblázat összefoglalást ad a néhány belső és külső utód értelmezésekről:

SZERZŐ	BELSŐ UTÓD	KÜLSŐ UTÓD
Brady et al. (1982)	alapító tulajdonos, nagyobb részesedésű rokon, nagyobb részesedésű tag a vállalkozásban	professzionális külső menedzser
Weisbach (1988)	-	akinek nincs semmilyen felelőssége a vállalaton belül, azaz aki nem alkalmazott, rokon, könyvelő, tanácsadó, és nem olyan vállalat alkalmazottja, ami kapcsolatban áll a céggel
Santora – Sarros (2001)	a szervezeten belül alkalmazott	nincs semmilyen vezetői tapasztalata a cégen belülről

10. táblázat: A külső és belső utód értelmezési keretei

Forrás: saját szerkesztés a szerzők alapján

A Zhang és Rajagopalan (2004) szerzőpáros utódkategorizálása eltér az előző duális megközelítéstől, ugyanis megkülönbözteti a szervezeten belüli utódot (legalább két éve dolgozik a vállalatnál), az iparágon belüli utódot (kevesebb, mint két éve dolgozik a szervezetben, de az iparági munkatapasztalata több mint kétévnyi munkaviszonyból származik más cégben), illetve az iparágon kívüli utódot (kevesebb, mint kétévnyi tapasztalata van az iparágban).

Karaevli (2007) kutatásában összefoglalta, hogy milyen eredmények születtek az utódlás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását illetően. Megállapítható a szakirodalmi gyűjtése alapján, hogy nincs egységes álláspont az utódlás jellemzői és a szervezet teljesítményváltozásának irányát tekintve.

Számos kutató kutatási kérdése irányult az elmúlt évtizedben a sikeres generációváltás mibenlétére és befolyásoló tényezőire. Pyromalis és Vozikis (2009), illetve Bigliardi és Dormio (2009) egyaránt az utódlástervezésre hívja fel a figyelmet, megállapításuk szerint a jobban megtervezett folyamat kielégítőbb és hatékonyabb utódlást eredményez. A folyamat megtervezése azonban csak az első lépés a sikeres utódlás biztosításához.

A második kulcstényező az utód kiválasztásához és az azzal kapcsolatos családi álláspont koherenciájához kapcsolódik. Számos szerző kiemeli elemzésük alapján, hogy az utódnak a teljes család támogatását kell élveznie, és konszenzusra kell jutnia a családnak a kinevezéssel kapcsolatban (Lansberg és Astrachan, 1994; Cabrera-Suárez et al., 2001). Ha a családtagok nem támogatják az utódot, az utódlás kudarcot vall (Brockhaus, 2004; Pardo-del-Val, 2009).

A sikeres generációváltáshoz harmadrészt fontos, hogy a következő generáció tagjai jól felkészültek legyenek (Morris et al., 1997). Azonban nem minden tulajdonságot tartanak egyformán fontosnak. Bár az akadémiai képzést és a családi vállalkozáson belüli tapasztalatokat nagyra értékelik, a cégen kívül szerzett tapasztalatokat nem. A családi vállalkozáson kívül szerzett tapasztalatok segítenek az utódoknak az önbizalom, a hitelesség és tisztelet megszerzésében, és kiküszöbölik az elődtől való függőséget a felmérések szerint (Venter et al., 2005). Mivel a felkészülési folyamat a vállalaton belüli tapasztalatokon alapul, az előd szerepe az utód fejlesztésében felerősödhet, és kiemelheti a kapcsolatuk fontosságát. Az előd szerepvállalása a felkészítési folyamatban meghatározó a generációk közötti tudásátadást illetően (Le Breton-Miller et al., 2004).

3. Menedzsmentkontroll rendszer a családi vállalkozásoknál

Menedzsmentkontroll rendszer alatt olyan vezetési eszközök összességét értjük, amelyek lehetővé teszik a számviteli és pénzügyi információk tervezését, költségvetés-tervezését, elemzését, mérését és értékelését (Dávila és Foster, 2005).

A vezetői számvitel és a menedzsmentkontroll rendszerek lehetővé teszik a vállalkozások hatékonyabb irányítását, ezért alapvető és döntő tényezőknek tekintik őket a versenyelőny megteremtésében, és végső soron a vállalati teljesítményben (Chenhall 2003). Jelen tanulmányunkban a kontrollokat operatív (pl. költség- és eredménykontroll) és stratégia orientált (pl. stratégiai és üzleti tervezés) eszközökként definiáljuk, amelyek biztosítják a vezetés számára a szükséges információkat a cselekvések jobb megtervezéséhez és értékeléséhez, a jövő előrejelzéséhez és a döntéshozatal támogatásához (Chenhall, 2003).

Az operatív és a stratégiaileg orientált eszközök és módszerek közötti különbségtétel azért releváns, mivel a kisebb családi vállalkozások általában operatív módszereket alkalmaznak, míg a nagyobb családi cégek stratégiai technikákat is alkalmaznak (Hiebl et al. 2013). A családi vállalkozásokban meghatározó a kulturális kontroll, melyet elsősorban annak biztosítására alkalmaznak, hogy az alkalmazottak viselkedése összhangban legyen a szervezet és a család céljaival (Merchant és Van der Stede, 2017). A kulturális kontrollok a kívánt és nem kívánt viselkedés kommunikációját, valamint a belső társadalmi konvenciókat meghatározó értékek és normák megosztását jelentik (Bedford és Malmi, 2015; Merchant és Van der Stede, 2017). A tulajdonos családtagok által formált világos, következetes és irányadó értékek kommunikációja, valamint a cég történetéhez való ragaszkodás, amely gyakran tükrözi az alapító vízióját, erős szervezeti kultúrát és előnyt teremt a családi cég számára turbulens környezetben (Zahra, 2008), ugyanakkor a szigorú ellenőrzésekre, szabályokra és eljárásokra való esetleges kisebb mértékű támaszkodás nincs negatív hatással az üzleti vállalkozások jövedelmezőségére (Vallejo, 2009).

4. Nemzetközi kutatási eredmények, avagy a menedzsmentkontroll rendszer családi vállalkozás-specifikus jellemzői

A kutatások egyik irányzata arra a családi vállalkozási működésből fakadó sajátosságra épül, amely egyfajta familiness tényezőként a családi vállalkozások esszenciális elemét is jelenti, z pedig a generációkon átívelő működésből fakadó hosszú távú orientáció.

Senftlechner és társai kutatása megerősíti, hogy a családtagok bevonása a vállalatvezetésbe és az ebből fakadó, a vezetői csapaton belül elmélyülő bizalom, mely fontos sikerkritériuma a családi vállalkozások hosszú távú orientációjának és a nem kizárólag pénzügyi célok mentén történő vállalatkormányzásnak, befolyásolja az alkalmazásra kerülő menedzsment kontroll eszközök kiválasztásának folyamatát (Senftlechner et al., 2015).

Hopper és szerzőtársai (2009) kimutatták, hogy a családi vállalkozások jellemzően az informális és szubjektív vezetői kontrollok alkalmazását tartják a menedzsmentkontroll meghatározó alrendszerének. Kutatásuk összecseng azzal a korábbi elmélettel, miszerint a menedzsmentkontroll eszközöket a családi vállalkozások gyakran csak belső érdekek – elsősorban a különböző szerepet betöltő családtagok – érdekében alkalmazzák (Uddin, 2009), melyek illeszkednek a család kultúrájának és értékeinek mintázatához.

A második kutatási irány a családi vállalati kultúra és a menedzsmentkontroll rendszer közötti kapcsolatot érinti, és az eredmények értelmében a kapcsolódást két aspektusból érdemes vizsgálni. Az egyik megközelítés szerint a családi vállalkozások hosszú távú tervekre és célokra való összpontosítása a rövid táv helyett javítja a család szocio-emocionális vagyonát, a vállalat normái és értékei ezáltal beépülnek a vállalati kultúrába, amely segíti a kontroll-folyamatok hatékony megvalósulását (Gomez-Mejia et al, 2011).

Zahra és szerzőtársai (2004) 536 amerikai családi és nem családi vállalkozás bevonásával végzett tanulmányában a vállalati kultúra és a vállalkozói tevékenység négy dimenziója közötti kapcsolatot vizsgálta. Az eredmények pozitív kapcsolatot mutattak a családi vállalkozás stratégiai kontrollrendszerei és az üzleti teljesítmény között, ami a hosszú távra orientáló kultúra fontosságát jelzi. Ugyanakkor azt is bizonyították, hogy a pénzügyi kontrollrendszerek főként a rövid távra összpontosítanak.

Egy kvalitatív kutatásban, amely négy spanyol családi vállalkozás esettanulmányát vizsgálta, Ferna'ndez és Bringmann (2009) elemezték a szervezeti kultúrát és a vezetési stílusokat, mint a családi vállalkozások sikerének vagy kudarcának tényezőit. Eredményeik azt mutatták, hogy az alapítók különös figyelmet fordítanak a vezetői kontrollrendszerek bevezetésére, ugyanis ezekre úgy tekintenek, mint olyan eszközökre, amelyek hozzájárulnak a vállalkozás növekedéséhez.

Spanyol családi és nem családi vállalkozások mintáján Duréndez és szerzőtársai (2007) elemezték a vállalati kultúrát, vezetői kontrollrendszereket és a teljesítményt, megerősítve, hogy a családi vállalkozások magasabb hierarchikus értékekkel és alacsonyabb adhokrácia értékekkel rendelkeznek, mint a nem-családi vállalkozások. Mindazonáltal a vezetői kontrollrendszerekkel kapcsolatban a szerzők azt sugallják, hogy a családi vállalkozások kisebb mértékben használják azokat.

Egy belga családi vállalkozások vezetőivel készített interjúk kutatás eredményeire épülő tanulmány kimutatta, hogy a családi vállalkozások több okból is kisebb mértékben használják a menedzsmentkontroll eszközöket (Jorissen et al, 2005). Az okok a következők:

- a tulajdonos vs. vezető szerep átfedései
- a központosított döntéshozatal
- a tulajdonos egyéni hatalma
- a család és a vállalat közötti interakció

A 2000-es évek első felében született empirikus tanulmányok arra utalnak, hogy a családi vállalkozásokra az a jellemző, hogy a formális menedzsmentkontroll módszereket kisebb

mértékben használják a nem családi vállalkozásokhoz képest (Chua et al., 2003; Kotey, 2005; Laitinen, 2008).

Durendez és szerzőtársai (2016) 900 spanyol családi és nem-családi KKV-ből álló mintán vizsgálta, hogy a családi vállalkozások több vagy kevesebb menedzsment kontrollrendszert használnak-e, mint a nem családi vállalkozások. Eredményeik azt mutatják, hogy a családi vállalkozások kisebb mértékben használják a menedzsmentkontroll rendszer eszközeit (vezetői információs rendszer, költségkontroll, budgeting, pénzügyi és gazdasági elemzés, stratégiai tervezés, belső ellenőrzés, minőség-ellenőrzés), mint a nem családi vállalkozások. A felsorolt eszközök használatának az üzleti teljesítményre gyakorolt hatásának elemzése kapcsán megállapították, hogy pozitívan befolyásolja a teljesítményt mind a családi, mind a nem-családi vállalkozások esetében. A kontrollváltozók közül a méret lett releváns változó, azaz a menedzsmentkontroll rendszerek használata mértékének magyarázatához és a vállalatok teljesítményének javításához a nagyobb vállalatok intenzívebben használják a kontrolltechnikákat, és jelentősen jobb teljesítményt érnek el. Ezután a dimenzió fontos tényezőnek tűnik a siker szempontjából. A vállalat életkora nem befolyásolja az alkalmazott eszközök számát a felmérés alapján.

5. Következtetések

Az utódlás az egyik legfontosabb kihívás, amellyel a családi vállalkozások szembesülnek (Daspit et al., 2016). Az utódlás a szervezet tulajdonjogának és irányításának két generáció közötti átadásaként értelmezhető. Az utódlási folyamat fontos változásokat hoz a szervezetben, például a családi kapcsolatok, a cégvezetés és a tulajdonosi szerkezet kapcsán (Kammerlander, 2015). Egyes kutatók szerint nehéz különbséget tenni a sikeres és a sikertelen folyamat között. Bizonyos esetekben egy folyamat sikeresnek tűnik a vállalkozás szempontjából, azonban a családi kapcsolatok károsodhatnak. Érdemes tehát együtt vizsgálni az eredményességhez kapcsolódó és objektív adatokon alapuló objektív mutatókat a folyamattal való elégedettséggel kapcsolatos szubjektív mutatókkal (Pyromalis és Vozikis, 2009). A sikeres utódlás tehát biztosítja a vállalkozás életképességét, megőrzi a család integritását, és kielégíti a folyamatban részt vevő családtagok érdekeit (Cabrera-Suárez és Martín-Santana, 2010). A vállalat sokszínű érdekelt felei által tapasztalt elégedettségi szint határozza meg, hogy az utódlás sikeres volt-e (Venter et al., 2005). Az utódlás nem egy elszigetelt esemény, amely egy adott időpontban történik, hanem egy többlépcsős folyamat, amely hosszú időn át zajlik, még azelőtt, hogy az utód belépne a vállalkozásba (Handler, 1994; Cabrera-Suárez et al., 2001). A szakirodalom alapján három kritikus tényezőt figyelembe kell venni a sikeres utódlási folyamat érdekében, ellenkező esetben az utódlási folyamat kudarca feltételezhető (Miller et al., 2003). Ezek a tényezők az utódlástervezés mértéke, az utód kiválasztására alkalmazott kritérium, valamint az utód képzettsége és tapasztalata.

Amennyiben a célunk, hogy segítsük a hazai családi vállalkozásokat a sikeres generációváltás folyamatában, akkor arra kell bátorítani ezeket az átadási fázisban lévő gazdasági szereplőket, hogy alkalmazzák azokat a megoldásokat, amelyek elősegíthetik a folyamat formalizálását. A családi menedzsmentkontroll utódlással összefüggő legfontosabb formális eleme az utódlási terv. Az utódlási terv kiindulópontja lehet ún. családi protokoll létrehozása (Sues, 2014). A családi protokoll egy olyan dokumentum, amely meghatározza a családi vállalkozások írásos szabályait a család és a vállalkozás közötti kapcsolatra vonatkozóan. Átláthatóságot biztosít az üzletvezetésben, és rávilágít a játékszabályokra (Brenes et al., 2011). Számos konfliktus megoldható ezzel a dokumentummal, például az utód vagy az öröklési elvek meghatározása. Javasolt ezt a dokumentumot előre megírni, mielőtt a lehetséges problémák és konfliktusok felmerülnének. Emellett elterjedt vállalatkormányzási eszköz a családi tanács, különösen a

második és az azt követő generációkban működő családi vállalkozások esetében. A családi tanács javítja a kommunikációt, kezeli a családi problémákat, és hozzájárul a hatékony problémamegoldáshoz (Brenes et al., 2011). A tanácsban különböző témákat vitatnak meg, például a családi protokoll előmozdítását és frissítését, az utódlási folyamat megtervezését, vagy a család kultúrájának és értékeinek meghatározását.

A jövőben érdemes lenne hangsúlyt fektetni a családi cégvezetők részére a vállalatkormányzás, az utódlástervezés és a menedzsmentkontroll-módszerek tekintetében célirányos tudásmegosztásra, ez a felsőoktatás egyik „ún. harmadik missziójának” is tekinthető.

Irodalomjegyzék

- Astrachan, J. H. – Shanker, M. C. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 211-219
- Astrachan, J. H.-Klein, S.B. – Smyrnos, K.X. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 45-58.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1, pp. 99-120.
- Bedford, D.S. – Malmi, T. (2015): Configurations of control: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, Vol.27, No.2, pp.1–26.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>
- Bigliardi, B. - A.I. Dormio, (2009): Successful generational change in family businesses. *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 2, pp. 44-50.
- Birley, S. - Ng, D. - Godfrey, A. (1999): The family and the business. *Long Range Planning*, Vol. 32, pp. 598-608.
- Bisbe, J. - Otley, D. (2004): The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 8, pp. 709–737.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Bocatto, E -, C. Gispert and J. R. (2010): Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, No. 4, pp. 497-523.
- Bogdány, E. (2014): Átadni tudni kell! Vezetői szerep átadás a hazai kis- és közepes vállalkozásokban, Doktori értekezés
- Brady, G. F. – Fulmer, R. M. – Helmich, D. L. (1982): Planning executive succession: The effect of recruitment source and organizational problems on anticipated tenure. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 269-275.
- Brenes, E.R. - K. Madrigal - B. Requena (2011): Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 3, pp. 280-285.
- Brockhaus, R.H., 2004. “Family business succession: Suggestions for future research”, *Family Business Review*, 17(2), pp. 165-177.
- Cabrera-Suárez, M. K. - P. De Saá-Pérez - D. García-Almeida (2001): The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 37-47.
- Cabrera-Suárez, M.K. - J.D. Martín-Santana (2010): La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso

- de sucesión en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19, No. 2, pp. 111-128.
- Chenhall, R.H. (2003): Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Sharma, P. (1999): Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 4, pp 19-39.
- Chua, J. H. - Chrisman, J. J. - Steier, L. P. (2003): Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 27, No. 4, pp. 331-338.
- Cronquist, H. - Nilsson, M. (2003): Agency costs of controlling minority shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 38, pp. 695-719.
- Csákné Filep, J. (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Doktori értekezés
- Daspit, J.J. - D.T. Holt - J.J. Chrisman - R.G. Long (2016): Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, Vol. 29, No. 1, pp. 44-64.
- Davila, A. - Foster, G. (2005): Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*, Vol. 80, No. 4, pp. 1039–1068. <http://www.jstor.org/stable/4093116>
- Donckels, R. - Fröhlich, E. (1991): Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, Vol. 4, pp. 149-160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Duhan, S. (2007): A capabilities based toolkit for strategic information systems planning in SMEs. *International Journal of information Management*, Vol. 27, pp. 352-367.
- Duréndez, A. - García Pérez de Lema, D. - Madrid Guijarro, A. (2007): *Advantages of professionally managed family firms in Spain*. In V. Gupta, N. Levenburg, L. Moore, J. Motwani, & T. Schwarz (Eds.), *Culturally-sensitive models of family business in Latin Europe: A compendium using the globe paradigm*. Hyderabad, India: ICAI University Press.
- Duréndez, A. - Ruiz-Palomo, D. - Garcia-Perez-de-Lema, D. - Diéguez-Soto, J. (2016): Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, Vol.6., pp. 10-20. [10.1016/j.ejfb.2016.05.001](https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001).
- Ehrhardt, O. – Nowak, E. – Michael, W.F. (2005): Running in the family – The evolution of ownership, control, performance in German family-owned firms 1903-2003, Swiss Finance Institute Research Paper
- European Commission (2002): Final report of the expert group on the transfer of small and medium sized enterprises, Enterprise Directorate – Generale, Brussels Letöltés helye: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.html, (2024.12.12.)
- Fernández N. - Bringmann E. (2009): El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313> (2025.07.10)

- Gomez-Mejia, L. - Cruz, C. - Berrone, P. - De Castro, J. (2011): The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, Vol. 5, No. 1, pp. 653-707.
- Górriz, C.G. – Fumás, V.S. (2005): Family ownership and performance: The net effect of productive efficiency and growth constraints, ECGI – Finance Working Paper, 66/2005.
- Habberson, T. G. – Williams, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, pp 1-26.
- Handler, W. C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, Vol. 2, No 3, pp. 257-276.
- Handler, W.C. (1994): Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 133-157.
- Hiebl M.R.W. – Feldbauer-Durstmüller B. – Duller, C. (2013): The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. *Journal of Accounting and Organisational Change*, Vol. 9, pp. 119-154. <https://doi.org/10.1108/18325911311325933>
- Hopper, T. - Tsamenyi, M. - Uddin, S. - Wickramasinghe, D. (2009): Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 469-514.
- Jaskiewicz, P. – Gonzalez, V.M. – Menendez, S. – Schiereck, D. (2005): Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. *Family Business Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 179-202.
- Jorissen, A. - Laveren, E. - Martens, R. - Reheul, A. (2005): Real versus sample-based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 229-246.
- Kammerlander, N. - Ganter, M. (2015): An Attention-Based View of Family Firm Adaptation. *Journal of Production and Innovation Management*, Vol. 32, pp. 361-383. <https://doi.org/10.1111/jpim.12205>
- Karaevli, A. (2007): Performance Consequences of New Ceo ‘Outsiderness’: Moderating Effects of Preand Post-Succession Contexts. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 681 -706.
- Kása, R. - Radácsi, L. - Csákné Filep, J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai szemle*. Vol. 97, No 2, pp. 146-174. [10.20311/stat2019.2.hu0146](https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146).
- Kesner, I.F. - T.C. Sehora (1994): Executive succession: Past, present and future. *Journal of Management*, Vol. 20, pp. 327-372.
- Klein, S. B. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, Vol.13, No. 3, pp 157–182.
- Kotey, B. (2005): Are performance differences between family and non-family SMEs uniform across all firm sizes? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 11. No 6, pp. 394-421.
- Kowalewski, O. – Talavera, O. – Stetsyuk, I. (2010): Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland, *Family Business Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 45-59.

- Laitinen, E. K. (2008). Value drivers in Finnish family owned firms: Profitability, growth and risk. *International Journal Accounting and Finance*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-41.
- Lansberg, I.S. - J.H. Astrachan (1994): Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, Vol. 7, pp. 39-59.
- Lea, J. (1998): What is a Family Business? More than You Think. <http://www.bizjournals.com/triangle/stories/1998/11/02/smallb3.html>, (2025.03.15.)
- Lee, C. – Lee, K. – Pennings, J. M. (2001): Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 615-640.
- Littunen, H. – Hyrsky, K. (2000): The early entrepreneurial stage in Finish family and nonfamily firms, *Family Business Review*, Vol. 13, No. 1, pp 41-54.
- Martinez, J. – Stohr, B. – Quiroga, B. (2007): Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 83-94.
- Maury, B. (2006): Family ownership and firm performance: Evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, No 2, pp. 321-341.
- Mcconaughey, D. L. - Walker, M. C. - Henderson Jr., G. V. - Mishra, C. S. (1998): Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-19.
- Merchant, Kenneth A. - Van der Stede, Wim A. (2017): *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 4th ed. (4), Pearson Education Ltd.
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. – Lester, R. H. – Cannella, A. A. (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, No. 5, pp 829-858.
- Miller, D. - Le Breton-Miller, I. (2006): Why do some family business out-compete? Governance, long-term orientations, and sustanaible capability, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 6, pp 731-746.
- Morris, M.H. - R.O. Williams - J.A. Allen - R.A. Avila (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 385-401.
- Pardo-del-Val, M. (2009): Succession in family firms from a multistaged perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 165-179.
- Pfeifer, S. – Sonfield, M. C. – Lussier, R. N. (2006): Family business transitions – empirical evidence on generational issues of family firms in Croatia, Vol.1, No. 1, pp. 30-38.
- Pyromalis, V.D. - G.S. Vozikis (2009): Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from Greece. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 439-460.
- Sarros, J.C. - Santora, J.C. (2001): The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 383-394. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110410107>
- Senftlechner, D. - Martin, R. W. - Hiebl, M. R. W. (2015): Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11, No. 4, pp. 573-606.

- Smyrnios, K., Tanewski, G. and Romano, C. (1998): Development of a Measure of the Characteristics of Family Business. *Family Business Review*, Vol. 11, No.49-60. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00049.x>
- Sues, J. (2014): Family governance – Literature review and development of conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5, No. 2, pp. 138-155.
- Uddin, S. (2009): Rationalities, domination and accounting control: A case study from a traditional society. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 20, No. 6, pp. 782-794.
- Vallejo, M.C. (2009): The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, pp. 379–390. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9926-6>
- Venter, E. - C. Boshoff - G. Mass (2005): The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 283-303.
- Zahra, S. (2008): The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, pp. 243–257.
- Zahra, S. A. - Hayton, J. C. - Salvato, C. (2004): Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 363-381.
- Zhang, Y. – Rajagopalan, N. (2004): When the known Devil is better than an unknown God: An empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 483–500.