

13. Fejezet

– CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK –

Jegyzetet készítette:
Repisky Máté

TARTALOMJEGYZÉK

1. Családi vállalkozások meghatározása	1
2. Feszültségek a családi vállalkozásokban.....	2
2.1 Családi és üzleti rendszer közötti feszültségek – szervezeti szint.....	3
2.2 Konfliktusok a vállalkozói és családi szerepek között – egyéni szint.....	4
3. Szocio-emocionális vagyon (SEW) a családi vállalkozásokban.....	6
Irodalomjegyzék.....	9

SZEGED, 2020

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen
készült az Európai Unió támogatásával.

Projekt azonosító: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

1. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MEGHATÁROZÁSA

Ebben a fejezetben a családi vállalkozásokról, azokban felmerülő feszültségekről, illetve az úgynevezett szocio-emocionális vagyronról lesz szó. Azonban mielőtt jobban elmélyednénk a téma pszichológiai részében, először is definiálnám, hogy mit is tekinthetünk családi vállalkozásnak. Wimmer és kutatótársai definíciója szerint családi vállalkozások „olyan vállalatok, amelyeknél egy család, illetve családi szövetség döntő befolyást gyakorol a vállalkozás fejlődésére.” (Málovics – Vajda, 2012, 380.) Viszont miképp foghatjuk meg, hogy mi is lehet ez a döntő befolyás? Ehhez tudjuk segítségül hívni az EU definícióját szerzőpáros megfogalmazásában (Málovics – Vajda, 2012):

1. A döntési hatalom egy család kezében van.
2. A döntési hatalmat indirekt vagy direkt módon gyakorolják.
3. A család minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében.
4. A tőzsdén szereplő vállalatok esetében: ha a határozathozatali jogok minimum 25%-a felett rendelkeznek.

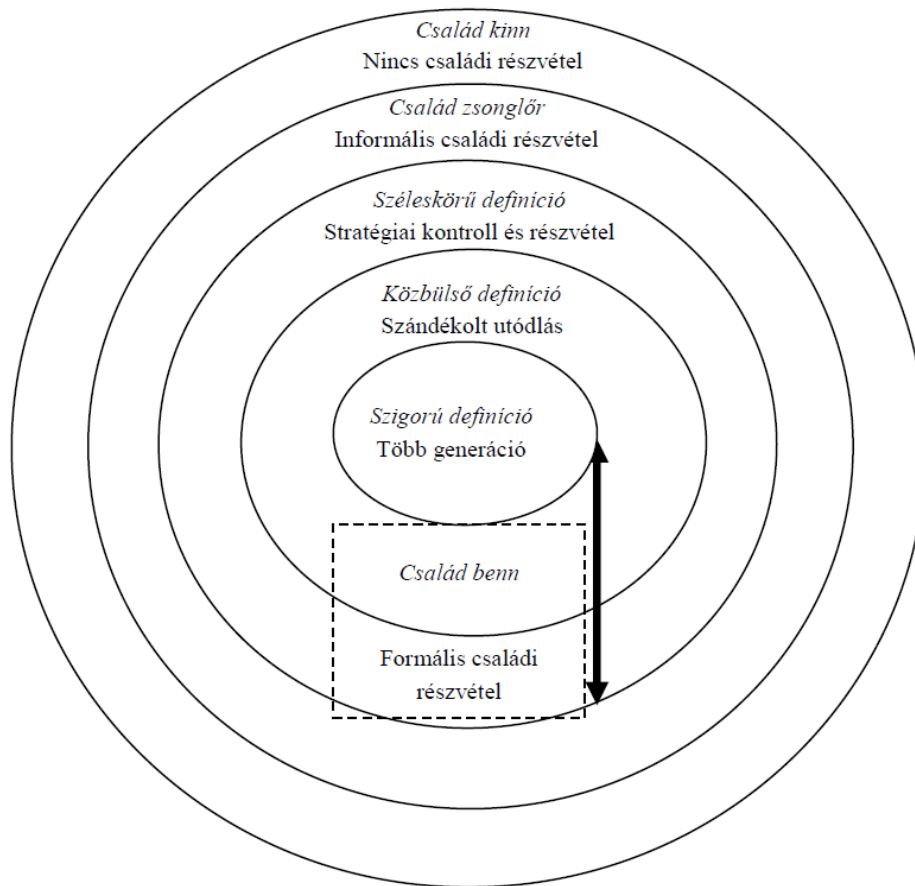
Annak ellenére, hogy gyorsan felvázoltam két lehetséges definíciót, a valóságban a kutatók számos eltérő meghatározást használnak, melyre most nem térnék ki, de bemutatok egy a családi vállalkozás fogalmat kicsit árnyaló modellt, az úgynevezett kiterjesztett céltábla modellt (1. ábra). Ennek a megközelítésnek köszönhetően kicsit megfoghatóbbá válik a családi vállalkozások heterogenitása (Csákné Filep, 2012). Ebben a modellben kintről befelé haladva a következő kategóriák ragadhatók meg (Csákné Filep, 2012):

1. „Család kinn” típusú vállalkozások esetében nincs családi részvétel, azt elutasítják a vállalkozások
2. „Család zsonglőrök” esetében a családi részvétel csupán csak informális.

Ezt követik a „Család benn” vállalkozások, melyek három kategóriába sorolhatóak a családi bevonódás mértéke alapján.

3. Az első ilyen kategória esetében a családi szerepvállalás csak stratégiai kérdésekre terjed ki, ez a széleskörben alkalmazott családi vállalkozás definíció.
4. Ezt követik azon vállalkozások, ahol már tervben van az utódlás, azaz hogy a vállalkozást továbbadják a következő generációnak.
5. Míg a legszigorúbb definíció szerint ez az átadás már meg is történt és több generáció együttesen dolgozik a vállalkozás sikerén.

1. Ábra – Családi vállalkozások céltábla modellje

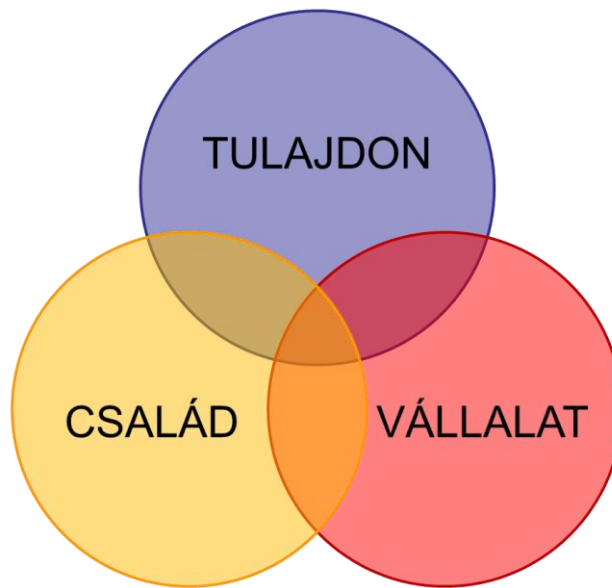


Forrás: Csákné Filep (2012, 9.)

2. FESZÜLTSÉGEK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN

A családi vállalkozásokat úgynevezett paradox szervezetek közé sorolhatjuk mivel több rendszer találkozik benne. Ennek szemléletes megjelenítése a három kör modell (2. ábra), melyben minden a vállalkozásban részt vevő szereplő valamelyik részhalmazban elhelyezhető, illetve jól mutatja, hogy három olykor egymással feszültségbe kerülő rendszer található meg benne (Csákné Filep, 2012; Málovics – Vajda, 2012). Ezen rendszerek együttes jelenléte okozhat olyan helyzeteket, hogy nézőpont kérdése, hogy egy döntés jó vagy rossz. Például: ha valamelyik gyerek inkompetensnek is tűnik, jár neki a részesedés a vállalatból. Családi rendszer szempontjából érthető, hiszen így marad a család kezében a vállalkozás, míg üzleti szempontból még akár káros is lehet, ha egy nem hozzáértő is beleszól az ügymenetbe.

2. ábra – Családi vállalkozások három kör modellje

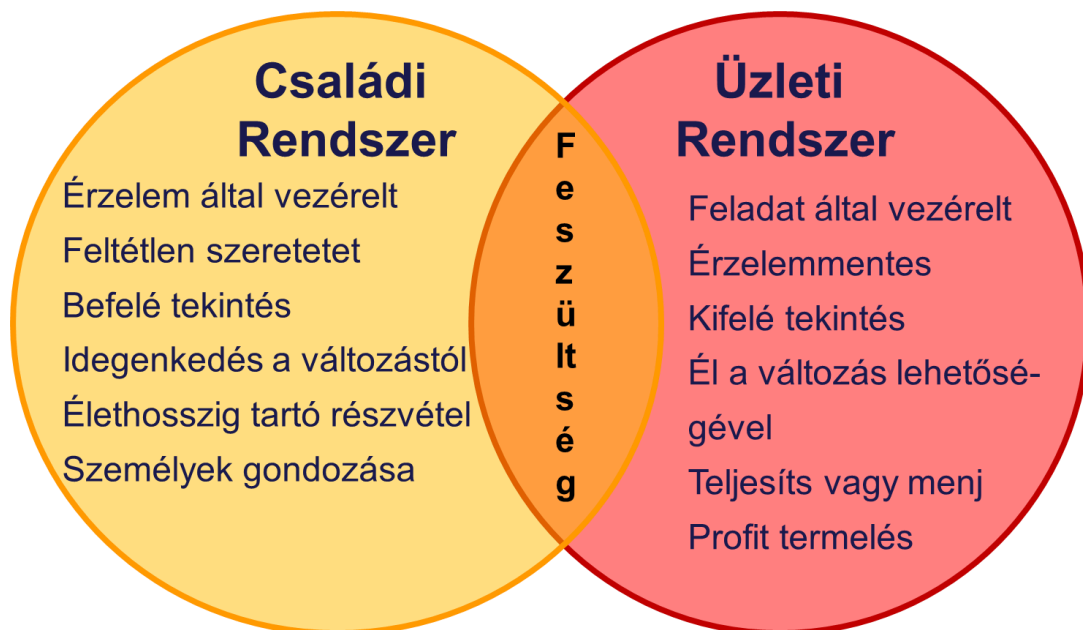


Forrás: Saját szerkesztés Csákné Filep (2012) és Málovics – Vajda (2012) alapján

2.1 Családi és üzleti rendszer közötti feszültségek – szervezeti szint

A továbbiakban témánk szempontjából elég családi és az vállalati/üzleti rendszerekkel foglalkoznunk. Ezen két terület között felmerülő főbb szervezeti szintű feszültségek a 3. ábrán kerültek összegzésre.

3. ábra – Családi és üzleti rendszer közötti feszültségek



Forrás: Saját szerkesztés Swaffin-Smith (2007) alapján

Ha különbségeket minél kevesebb szóban akarjuk összefoglalni, akkor a családi rendszer sokkal ember és érzelempontúbb, éppen ezért jobban igényli a stabilitást, biztonságot. Viszont röviden kategóriáinként is összehasonlítom a két rendszert:

1. Míg a családban az érzelem irányítanak, tehát egyfajta feltétlen szeretet uralkodik, a tagok általában megbíznak egymásban és ez alapján és ennek fenntartására hoznak döntéseket. Ezzel szemben az üzleti élet érzelmentes (bár ez erős egyszerűsítés, lásd viselkedésgazdaságtani kutatások), viszont azt könnyen beláthatjuk a feladatok és többnyire racionalitásra való törekvés jellemzi.
2. A családi rendszer befelé tekint és igyekszik megőrizni ezt a változásmentes légkört. Míg az üzleti rendszerben kifelé a piac, az ügyfelek és a versenytársakra figyelés a jellemző, és kevésbé a belső rendszerrel. Ezekből kifolyólag ha lehetősége van előrébb jutni változás révén, akkor ezt viszonylag gyorsan meg is teszi.
3. Egy családban a részvétel célszerűen élethosszig tart, éppen ezért nagyon odafigyelnek egymásra a tagok és ápolják a kapcsolatokat. Ellenben a klasszikus nagyvállalati rendszerben a teljesítés vagy menj elv érvényesül, ahol a jelentősen alulteljesítőket kithetik a szervezetből, hiszen többnyire a végső cél a profittermelés.

2.2 Konfliktusok a vállalkozói és családi szerepek között – egyéni szint

Miután megismertük, hogy a családi és üzleti rendszerek milyen szervezeti szintű feszültségeket okozhatnak áttérünk arra, hogy egyéni szinten, magában az ott dolgozó családtagokban milyen konfliktusok alakulhatnak ki a vállalkozói és családi szerepeik között.

A vállalkozói és családi szerepek konfliktusának elemzéséhez jó keretet ad Parasuraman és kutatótársainak 1996-os tanulmánya, melyben számos saját korábbi és más kutatók által készített felmérést összegeznek, valamint tesztelnek primer felmérés adatain. Ebben az alfejezetben ennek a tanulmánynak az eszenciáját foglaltam össze.

Munka-család konfliktusnak azt a szerepközi konfliktust tekintik, amelyben a munkahelyi és családi területek által kifejtett nyomások kölcsönösen összeegyeztethetetlenek. Azonban ezt pontosítják azzal, hogy a kapcsolat kétirányú lehet és elkülönítik a munka-család és a család-munka konfliktust. Ezt úgy kell érteni, hogy minél több időt fektet a vállalkozó a vállalkozásában, munkába, úgy annál kevesebb ideje marad a családi szerepre, így ez interferenciát okoz a munka irányából a családi területekre, azaz munka-család konfliktus keletkezik. (Parasuraman et al., 1996)

Parasuraman és kutatótársai (1996) vállalkozókra irányuló kutatásukhoz az alábbi fogalmakat és meghatározásokat használták:

- Munka tartomány:
 - Autonómia: a munka során rendelkezésre álló szabadság mértékét jelöli, ami egy alapvető motiváció a vállalkozói karrier út választása során.
 - Időbeosztás rugalmatlansága: az időbeli strukturáltságon keresztül nehezíti meg, hogy több időt szánjanak az emberek a családi, magánéletbeli feladataikra.
 - Munkahelyi feladatokkal való túlterheltség (work-role overload): munkahelyi feladatokkal való érzékelt túlterheltség, amely abban az érzésben nyilvánul meg, hogy túl sok dolgot kell megcsinálni, amire túl kevés idő van. Ez a kisvállalkozóknál hatványozottan igaz, hiszen számos funkciót kell egy személynek egyszerre végeznie.
 - Munkaköri bevonódás (job involvement): egy pszichológiai elköteleződést takar a munka fontosságához, azaz az egyén belülről indukált nyomást érez a munkahelyi feladatok elvégzésére, mely növeli a munkába fektetett erőforrásokat.
- Családi tartomány:
 - Szülői szerep (Parental demands): Vállalkozók által viselt felelősség mértéke a gyerekneveléssel és házimunkával kapcsolatban, melynek mértékét befolyásolhatja a gyerekek száma és azok életkora.
 - Információs vagy érzelmi támogatás: ide érthető a (házas)társ tanácsait, információ megosztását, szeretet megerősítését és a fogadó jólétének figyelembevételét.
 - Instrumentális támogatás: a (házas)társ kézzelfogható segítségnyújtása a házimunkákban és a gyereknevelésben.
 - Családi bevonódás (family involvement): az egyén család irányába történő elköteleződését fejezi ki, azaz egyszerűen kifejezve, hogy milyen fontos számára a család.

Az 1. táblázatban Parasuraman és kutatótársainak (1996) elméleti feltevései és a kutatásuk során feltárt kapcsolatok szerepelnek, csillaggal (*) megjelölve azon szignifikáns kapcsolatok, melyeket a kutatásuk során sikerült empirikusan is megerősíteniük.

1. Táblázat - Családi és munkahelyi szerepek lehetséges kapcsolata

FOGALOM NEVE	KAPCSOLATA AZ IDŐBELI ELKÖTELEZETTSÉGGEL A		KAPCSOLATA A	
	CSALÁD IRÁNYÁBA	MUNKA IRÁNYÁBA	CSALÁD-MUNKA	MUNKA-CSALÁD
			KONFLIKTUSSAL	
Autonómia	Pozitív	Pozitív	Negatív*	Negatív
Időbeosztás rugalmatlansága	Negatív	Pozitív*	-	-
Munkahelyi feladatokkal való túlterheltség	Negatív	Pozitív*	-	Pozitív*
Munkaköri bevonódás	Negatív	Pozitív	Pozitív*	Negatív
Szülői szerep	Pozitív*	Negatív	-	Pozitív*
Info./érzelmi támogatás	Pozitív	Negatív	-	Csökkenti
Instrumentális támogatás	Pozitív*	Negatív	-	-
Családi bevonódás	Pozitív	Negatív	-	Negatív*

Forrás: Saját szerkesztés Parasuraman és kutatótársai (1996) alapján

3. SZOCIO-EMOCIONÁLIS VAGYON (SEW) A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN

Családi és nem családi vállalkozások elkülönítésére egyre nagyobb népszerűségnek örvend a szocio-emocionális vagyon fogalma (továbbiakban: SEW – Socio-Emotional Wealth). Mint Shepherd (2016) összegzi is, számos kutatás bizonyította már azt, hogy a családi vállalkozások a SEW megőrzésének érdekében hoznak döntéseket. A SEW fogalma leggyorsabban az alábbiakban is bemutatásra kerülő 5 dimenzióján keresztül érthető meg (Berrone et al., 2012):

1. *Családi befolyás és ellenőrzés*, azaz mennyire irányítja a vállalkozás életét egy család, akár formálisan vagy informálisan. (Lásd családi vállalkozás definíciók és csoportosítás.)
2. *Családtagok céggel történő azonosulása*: Ez megnyilvánulhat úgy, hogy a cég a család nevét viseli, vagy úgy hogy a család a vállalkozást is csak a családjuk kiterjesztésének tekinti. Ennek hatása lehet, hogy a családot jobban foglalkoztatja a vállalkozásról kialakult kép is, hiszen az így a családról is

véleményt mond. Egyúttal ez eredményezi a gyakori jelentősebb társadalmi felelősségvállalást. Ide kapcsolódhat továbbá az is, hogy a vállalkozó azonosítja magát a vállalkozás sikereivel, vagy éppen az a gyakori jelenség, amikor a munka-magánélet teljesen összemosódik a vállalkozásban résztvevő családtagok számára.

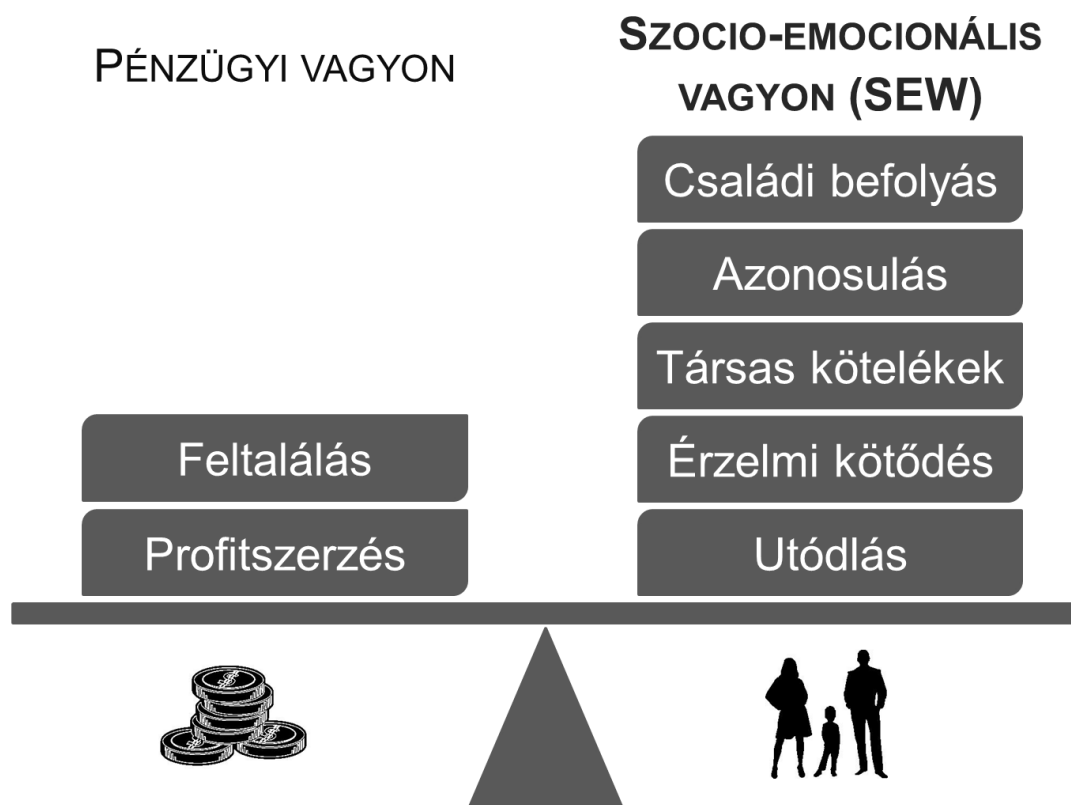
3. *Megkötő társas kötelékek:* Ez nem csak a rokoni kapcsolatokra terjed ki, de az ott dolgozókkal is szoros, bizalmi kapcsolatokat alakítanak ki, így erősítve a társadalmi tőkét és a szolidaritást egymás irányába. Ez mind stabilitást ad a cégnek és az ott dolgozóknak, csökkenti a fluktuációt. Az előzőhöz hasonlóan ez a dimenzió is támogatja a közösségi szerepvállalást, szponzorációkat.
4. *Érzelmi kötődés:* Ez a dimenzió fedi le az érzelmek szerepét a családi vállalkozásban. Amennyiben a család és a vállalkozás szorosan összekötődik, így az érzelmek is átjuthatnak az egyik rendszerből a másikba egy-egy meghatározóbb esemény kapcsán (pl.: válás, utódlás, betegség, családi vagy vállalkozói veszteség, bevétel csökkenés, stb.). A család érzelmi kötődése a vállalkozáshoz és/vagy az ott dolgozókhöz eredményezheti, hogy egy-egy problémás helyzet esetén nem elbocsájtják rögtön az alkalmazottakat, hanem megpróbálnak megoldást keresni. Továbbá a vállalkozás irányába történő erős érzelmi kötődés eredményezheti, hogy nem szívesen adják el vagy zárják be vállalkozásukat.
5. *Családi kötelékek dinasztikus öröklés révén történő megújítása:* Ez az egyik központi eleme a SEW-nek, ugyanis ez takarja azt a szándékot, hogy az alapítók szeretnék továbbadni a következő generációknak a vállalkozást. Ebben a megközelítésben a vállalkozás nem csak egy tulajdonjog, amit adunk-veszünk, hanem a családi hagyomány és tradíció része, így általában az utódlás az egyik fő célja a családi vállalkozásoknak.

Aldrich és Cliff (2003) is a család vállalkozásba történő beágyazottságát vizsgálva felveti a kérdéseket, hogy egy új vállalkozás sikere vagy kudarca, hathat-e a családi rendszerre, akár egy válás képében vagy egy üzleti kudarc megzavarhatja-e a családi erőforrásokat annyira, hogy magára a családra is hatással legyen. A felvetésnek van is alapja, hiszen több kutatás is megerősítette, hogy az üzleti kudarc akár a vállalkozó házasságába (Cope, 2011; Repisky, 2018; Singh et al., 2007) vagy a férj családfői szerepébe is kerülhet (Repisky, 2018). Továbbá, ha a kudarckat vizsgáljuk, akkor a „bukott vállalkozó” stigmája (Repisky, 2018;

Simmons et al., 2014; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013; Wiesenfeld et al., 2008) családi vállalkozások esetében kicsit kiterjesztve jelentkezhethet. Ez annak köszönhető, hogy mint a SEW esetében láthattuk több dimenzió is azt erősíti („Családtagok céggel történő azonosulása” és „Megkötő társas kapcsolatok”), hogy a család részének tekintik sokszor a vállalkozást, így a vállalkozásról kialakult képet hajlamosak lehetnek megfeleltetni a családjukról kialakult képpel, így véleményem szerint egy esetleges vállalkozói kudarc esetén, úgy érezhetik, hogy nem csupán a vállalkozásba bevonódott családtagokat, hanem az egész családot stigmatizálhatja majd a társadalom. Ez tovább növeli azt a tendenciát, hogy mindent megtegyenek a vállalkozás megmentéséért.

Azonban, ha röviden akarjuk összefoglalni a SEW lényegét, akkor a legegyszerűbb, ha elképzelünk egy mérleget, melynek az egyik oldalán a vállalat pénzügyi vagyona, míg a másikban a vállalat szocio-emocionális vagyona van, melyek között igyekszek megtalálni az egyensúlyt a szervezet (4. ábra). Illetve jó, ha fejben tartjuk, hogy ezért van, hogy sok családi vállalkozás olykor nem az üzleti racionalitás mentén hozza döntéseit, hiszen ők a családi rendszer és annak a megtestesülése a SEW védelme érdekében is legalább olyan erősen lépnek fel, mintha a jövedelmezőségük lenne veszélyben.

4. ábra –Egyensúlyozás a szocio-emocionális és a pénzügyi vagyon között



Forrás: Saját szerkesztés

IRODALOMJEGYZÉK

- Aldrich, H. E. – Cliff, J. E. (2003): The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18, 5, 573-596. o.
- 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. o.
- Cope, J. (2011): Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 6, 604-623. o.
- Csákné Filep J. (2012): *Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás*. Doktori disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Málovics É. – Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. In Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*, JATEPress, Szeged, 378-393. o.
- Parasuraman, S. – Purohit, Y. S. – Godshalk, V. M. – Beutell, N. J. (1996): Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of vocational behavior*, 48, 3, 275-300. o.
- Repisky M. (2018): Vállalkozói kudarc – A vég, vagy egy új kezdet? *Vezetéstudomány*, 49, 4, 12-22. o.
- Shepherd, D. A. (2016): An emotions perspective for advancing the fields of family business and entrepreneurship: Stocks, flows, reactions, and responses. *Family Business Review*, 29, 2, 151-158. o.
- Simmons, S. – Wiklund, J. – Levie, J. (2014): Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42, 3, 485-505. o.
- Singh, S. – Corner, P. – Pavlovich, K. (2007): Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13, 331-344. o.
- Singh, S. – Corner, P. D. – Pavlovich, K. (2015): Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30, 1, 150-166. o.
- Swaffin-Smith, C. (2007): *Konfliktusok forrása a családi vállalkozásokban*. Családi vállalkozás konferencia és Workshop. SEED Alapítvány.
- Ucbasaran, D. – Shepherd, D. – Lockett, A. – Lyon, S. J. (2013): Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39, 1, 163–202. o.
- Wiesenfeld, B.M. – Wurthmann, K.A. – Hambrick, D.C. (2008): The Stigmatization and Devaluation of Elites Associated with Corporate Failures: A Process Model. *Academy of Management Review*, 33, 1, 231-251. o.