

QUO VADIS? – A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÖSSZETETT CÉLRENDSZEREINEK ELEMZÉSE

QUO VADIS? – ANALYSIS OF COMPLEX GOAL SYSTEMS FOR FAMILY BUSINESSES

A cikk célja egy összefoglaló ismeretanyag készítése volt a témában megjelent szakirodalmi áttekintések alapján, valamint a családi vállalkozások szervezeti céljainak modellben történő leírása. A családi vállalkozások céljait a vállalat családi kötődéséből fakadó jellegzetességei teszik különlegessé és heterogénné. Így a gazdasági célok mellett megjelennek a nem gazdasági, vagyis szocioemocionális célok is. A családi vállalkozások céljainak kategorizálásán kívül a tanulmány rendszerezni kívánja azok kialakulását és kialakítását befolyásoló tényezőket és folyamatokat, valamint a lehetséges következményeket. A családi vállalkozások szervezeti céljait leíró modell érthetővé teszi a célokhoz kapcsolódó viszonyokat. E témában, a szerzők tudomása szerint, hazánkban még nem jelent meg publikáció, így arra tesznek kísérletet, hogy javaslataikkal felhívják a figyelmet az ez irányú kutatások szükségességére.

Kulcsszavak: szervezeti célok, célrendszer kialakítási modell, céldiverzitás, családi vállalkozás

The article provides a meta review of literature reviews and proposes a model of the organizational goals of family businesses. The goals of family businesses are heterogenous due to corporate characteristics stemming from family ties. In addition to categorising the goals of family businesses, the study seeks to conceptualise the factors and processes that influence their formation and design, as well as their possible consequences. The model describing the organizational goals of family businesses demonstrates the relationships related to the goals, which can further enhance our understanding of the behaviour of family businesses. The suggestions made by the authors of this study, which is groundbreaking in Hungary, attempt to draw attention to the need for research in this area.

Keywords: organizational goals, goal-setting model, goal diversity, family business

Finanszírozás/funding:

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).

Szerzők/Authors:

Vajdovich Nóra^a (Nora.Vajdovich.10@uni-bge.hu) PhD-hallgató; Prof. Dr. Heidrich Balázs^a (heidrich.balazs@uni-bge.hu) egyetemi tanár, rektor

^a Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 04. 12-én, javítva: 2021. 06. 22-én, elfogadva: 2021. 09. 24-én.

This article was received: 12. 04. 2021, revised: 22. 06. 2021, accepted: 24. 09. 2021.

A vállalatok célrendszerének tanulmányozása a menedzsment-szakirodalom egyik központi kérdése. A vállalkozás céljai befolyással vannak a vállalat viselkedésére, teljesítményére, 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), továbbá hatással vannak a stratégiai döntésekre és a vállalkozás viselkedésére is (Kotlar, Fang, De Massis, & Frattini, 2014).

Az egyik megközelítés alapján Sharma (1997, p. 9) azt a kérdést tette fel, hogy „a cél vajon maga a generációváltás, vagy a generációváltás egy eszköz a cél eléréséhez?” A kérdésre minden családi vállalkozásnak magának kell felelnie. A megválaszoláshoz elengedhetetlen a célok megértése, valamint azt is tudni kell, hogy kik határozzák meg a célokat, és hogy a vállalkozás miért pont azokat a célokat tűzi ki maga elé. Fontos, hogy tisztában legyünk a családi cégek céljainak különbözőségével és azzal a ténnyel is, hogy ezek a célok folyamatosan változnak (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997).

A témában megjelent publikációk eltérő módon közelítik meg a családi vállalkozások célrendszereivel kapcsolatos kérdéseket. Egyes szerzők a családi vállalkozások céljait vizsgálják és a célok megértésének fontosságát hangsúlyozzák (Vazquez & Rocha, 2018; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; De Massis, Kotlar, Chua, & Chrisman, 2014), mások a szervezeti célokat állították vizsgálatuk középpontjába (Williams, Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2018; Kotlar, De Massis, Wright, & Frattini, 2018), szintetizálták és összehasonlították a különböző célok vállalati viselkedésre és teljesítményre gyakorolt hatásait (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012a).

Az eltérő szempontok alapján készült szakirodalmi összefoglalók rendszerezését követően összeállítottunk egy holisztikus szemléleten alapuló, integrált ismeretanyagot. Ebben hiányosságként észleltük a családi vállalkozások célrendszereinek rendszerbe való integrálását. Így cikkünkkel két fő célkitűzést kívánunk megvalósítani: (a) a szerzők által felsorolt célkategóriák összesítése és értelmezése, amivel hozzájárulunk a családi vállalkozások céljait feldolgozó ismeretanyag bővítéséhez, valamint (b) a családi vállalkozások célrendszereire vonatkozó modell leírása. A modell kidolgozásával érthetőbbé és átláthatóbbá válnak a családi vállalkozások céljai egyéni, családi és szervezeti szinten, illetve a célok kialakulásának folyamatai is.

A bemutatott tanulmányok összefoglalják a családi vállalkozások célrendszereire ható meghatározó elemeket, és rávilágítanak dinamikus mivoltukra. A szakirodalomból egyértelműen kitűnik, hogy a célok különösen fontos szerepet játszanak a családi vállalkozások működésében, hiszen hatással vannak azok viselkedésére és teljesítményére is.

Cikkünkben először áttekintjük a feldolgozott publikációk módszertani megközelítéseit és összegezzük a családi vállalkozások szakirodalmi meghatározásait. Ezt követően ismertetjük a családi vállalkozások célrendszereinek jellegzetességeit. Végezetül összegezzük az így kapott eredményeinket, valamint megfogalmazzuk a családi vállalkozások céljainak kérdéskörével kapcsolatban felmerült dilemmákat és lehetséges kutatási irányokat.

A feldolgozott publikációk módszertani áttekintése és a családi vállalkozások meghatározásai

Tranfield és Smart (2003) szerint a szakirodalmi áttekintés egy kulcsfontosságú folyamat, amely egy adott tudományterület sokféleségének kezelésére alkalmas. A szakirodalom áttekintésének célja az, hogy lehetővé tegye a kutató számára a meglévő ismeretanyag tovább bővítését és további kutatási kérdések feltevését.

Tanulmányunk megírásához a Perényi és Losonc (2018) által leírt tematikus irodalmi áttekintés módszerét („reviewing review papers”, p. 3) alkalmaztuk, vagyis összegyűjtöttük a témában korábban készült szisztematikus irodalomkutatásról szóló cikkeket, azonosítottuk a legfontosabb témaköröket és kapott eredményeiket, azokat összevetettük és strukturáltuk, majd értékeltük. A szisz-

tematikus szakirodalmi elemzések által összegyűjtött ismeretanyag összevetésével egy „rés” azonosítható (Perényi et al., 2018) amely rés vizsgálatával és értékelésével a tudományterület ismeretanyagának további bővítése érhető el.

Az általunk összesített és tematikusan elemzett szisztematikus szakirodalom-kutatások által feldolgozott cikkek 1992 és 2017 között született publikációkat dolgoztak fel. A vizsgált cikkek száma összesen 232 volt, amelyek közül 189 tekinthető különbözőnek, és mind angol nyelven íródott. A legnépszerűbb folyóiratok, ahol a cikkek jelentős része megjelent, a következők: Family Business Review, Entrepreneurship Theory & Practice, Journal of Small Business Management, Journal of Family Business Strategy, Journal of Family and Economic Issues, valamint a Journal of Family Business Management.

A cikkeken megjelölt keresőszavak a szerzők által azonosított és használt címkék sokféleségét tükrözik: family firm, family business, family enterprise, family ownership, business families, goals, wealth, performance, value, aspiration, reference point, preferences, logics, balanced scorecard (BSC), desires, targets, intentions, goal setting, goal formation, goal selection, goal creation.

A családi vállalkozások meghatározásai

A vizsgált szisztematikus szakirodalom-kutatásokban a szerzők a családi vállalkozások meghatározására számos definíciót azonosítottak. A családi vállalkozások leírására az egyik legnagyobb hatású koncepciót – háromkör-modell néven – Taiguri és Davis dolgozta ki. Davis a modellt különböző munkatanulmányokban publikálta (Davis, 1982a). A modell először Davis doktori disszertációjában jelent meg 1982-ben (Davis, 1982b), majd a Family Business Review-ban 1992-ben. A családivállalkozás-kutatás e meghatározó publikációjában a Taiguri és Davis azokat a vállalkozásokat tekintetik családi vállalkozásnak, ahol: a) a tulajdonjog egy család kezében van, b) a menedzsmentben legalább két családtag dolgozik, és c) vannak nem családtag alkalmazottak is. A legtöbb családi vállalkozás esetében is ez a legalább ötven százalékos családi tulajdon a fő definíciós kritérium, de nagyobb cégek esetében már egyáltalán nem biztos, hogy a család rendelkezik a részvények többségével.

Vazquez és szerzőtársai (2018) tanulmányukban a szakirodalomban talált meghatározások alapján három eltérő megközelítést alkalmazó csoportot azonosítottak. Az első csoportba azok a publikációk tartoznak, amelyek a családi vállalkozás meghatározását a többségi tulajdonnal rendelkezéssel és egy családtag igazgatótanácsban vagy felső vezetésben való részvételéhez kötik. A második csoport ennél szigorúbban határozza meg a családi vállalkozás kritériumait. Ezek szerint a többségi tulajdon mellett szükség van egy családtag örökösre is. A harmadik csoportba azok a kutatások tartoznak, amelyek tágabban értelmezik a családi vállalkozás meghatározását, vagyis vagy a döntéshozói jogok meghatározott százalékához kötik, vagy ahhoz a feltételhez, hogy a családtagok tulajdonolják a szavazati jogra jogosító részvények legalább öt százalékát.

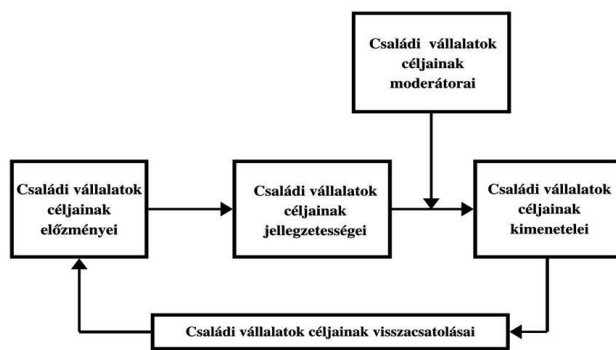
Magyarországon a Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központja 2019-ben ötvenhat fogalom meghatározási kísérlet elemzése alapján fogalmazta meg azt a definíciót (Kása, Radácsi, & Csákné, 2019), amely szerint azok a vállalkozások tekinthetők családi vállalkozásnak, amelyek (1) önmagukat családi vállalkozásnak tartják, és (2) ahol a cég tulajdonrészének legalább 51 százaléka egy család tulajdonában van, és (3) a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy (4) a családtagok alkalmazottként vesznek részt a vállalat működésében, vagy (5) a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg. Utóbbi bizonyult az eddigi legszélesebb körű hazai fogalmi kísérletnek.

A családi vállalkozások célrendszerei

A célokhoz kapcsolódó legfontosabb kutatási témákat öt kategóriára osztják a szerzők. E témakörök áttekintő bemutatására Williams és szerzőtársai (2018) ábráját használjuk (lásd: 1. ábra). A modellben megnevezett öt kategória: a célok előzményei, a célok jellegzetességei, a célok kimenetelével kapcsolatos tényezők, a célok befolyásoló tényezők, valamint a visszacsatolás jellegzetességei. Véleményünk szerint ez az ábra nemcsak az ismertetett témák kategorizálására alkalmas, de remekül összefoglalja a célok kialakulásának alapvető folyamatát is.

1. ábra

A családi vállalkozások célrendszeréhez kapcsolódó témák modellje



Forrás: Williams et al. (2018, p. 66)

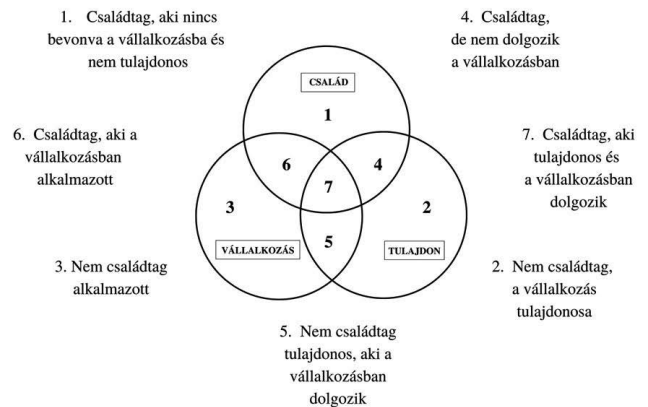
A családi vállalkozások céljai a családi részvétel miatt jelentősen eltérnek a nem családi vállalkozások céljaitól, mert az általános vállalati célok mellett családi célokat is követnek (Basco, 2017). A célok sokaságának oka a család, a tulajdonlás és a vállalkozás, mint a célokat befolyásoló kritériumok együttes jelenléte (Kotlar & De Massis, 2013). A család a cégbeli dominanciájánál fogva tudja befolyásolni a döntéseket és tudja érvényesíteni a saját céljait (Habbershon & Pistrui, 2002). A családok értékrendjének és cégben megélt tapasztalatainak eltérő mivoltából fakadóan céljaik is jelentősen különbözhetnek (Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2013).

A családi vállalkozások céljainak kategorizálása, amint láthattuk, többféleképpen közelíthető meg. Az

egyik megközelítés az alapján különbözteti meg a célokat, hogy azok család- vagy vállalkozásorientáltak-e (Singer & Donoho, 1992)? Tagiuri és Davis (1996) szerint viszont a célok folyamatosan változnak a család és a vállalkozás szükségleteinek megfelelően. A Tagiuri és Davis (1996)-féle eredeti modellekben a családi vállalkozás kettő (család és vállalkozás) vagy három (család, vállalkozás és tulajdonlás) alegységből áll, és az alegységek célrendszeireinek interakciója szerint működik (lásd: 2. ábra).

2. ábra

A háromkör-modell



Forrás: Tagiuri & Davis (1992) alapján saját szerkesztés

Pieper és Klein (2007) egy továbbfejlesztett megközelítést alkalmazott: a család, a vállalkozás és a tulajdonlás már ismert alegységeit egy negyedik pillérrel, a menedzsmenttel egészítette ki.

A családi vállalkozások céljainak komplexitását mi sem mutatja jobban, mint hogy a témában a legkorábban, 1992-ben megjelent publikációban a szerzők (Tagiuri & Davis, 1992) a kutatást megalapozó kérdőívükben hetvennégy különböző célt fogalmaztak meg. A célok sokaságán belül is öt kiemelten fontos családi vállalati célt neveztek meg: (1) a cég alkalmazottai boldogok, eredményesek és büszkék legyenek, (2) a tulajdonosok számára a vállalkozás pénzügyi biztonságot és hasznot nyújtson, (3) jó minőségű termékek/szolgáltatásokat fejlesszenek ki, (4) az egyén számára lehetőséget biztosítson a fejlődésre, szociális mobilitásra és önállósodásra, valamint (5) megfelelő szinten legyen 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 a vállalkozás között.

Egy másik megközelítés szerint családközpontú és vállalkozás-központú családi vállalkozások vannak (Singer et al., 1992, p.41). Míg az első típusba tartozó vállalkozások céljait inkább a családi célok dominálják (például a családtagok alkalmazása vagy a család hírnevének fenntartása), addig a vállalkozás-központú vállalkozások esetében inkább a profit, a növekedés és a piaci részesedés növelése a fontos.

Basco (2017) a családi vállalkozások céljainak mérésére egy saját modellt dolgozott ki (lásd: 1. táblázat). Sze-

rinte a célok két különböző logikát, a családit és az üzletit követik. Kutatásában arra kereste a választ, hogy a két különböző szempont milyen kölcsönhatásban áll egymással. A családi vállalkozás céljait többtényezős fogalomként kezeli, amelyeket gazdasági és társadalmi szempontok alakítanak. Négy szempontot (cél) ötvöznék magukban: a gazdaságit a nem gazdaságival és a családit az üzletivel. Kutatásában a célokat ennek megfelelően különítette el aszerint, hogy egy adott cél kinek a célja. Kutatási modelljét a négy egymással kapcsolatban álló tényező összefüggéseinek vizsgálatára alakította ki.

1. táblázat

A családi vállalkozások célrendszere

	Vállalati (üzleti) célok	Családi célok
Gazdasági célok	Vállalati gazdasági célok: pénzügyi és gazdasági célok	Családorientált gazdasági célok: a család biztonsága a család bevétele és anyagi biztonsága áhitott életstílus
Nem gazdasági célok	Vállalati nem gazdasági célok: környezeti fenntarthatóság termék- és szolgáltatásfejlesztés	Családorientált nem gazdasági célok: családi harmónia közösségben kialakított kép (imázs) és hírnév családi örökség

Forrás: Basco (2017, p.32)

A családi vállalkozások gazdasági céljai rendkívül fontosak a vállalat számára, a tulajdonló család számára ugyanakkor gyakran elfogadható egy pénzügyileg kevésbé jó teljesítmény is (Astrachan, 2010). A családi vállalkozások tulajdonosai általában maguk formálják a pénzügyi célokat és ellenőrzik azok megvalósulását. A családi vállalat pénzügyi céljai mellett fontos a személyes és családi jólét megteremtése is, ezért gazdasági-pénzügyi cél lehet az alapító és/vagy tulajdonos hosszú távú bevételének (például nyugdíj), anyagi biztonságának biztosítása.

A családi vállalkozások nem gazdasági céljait a szocioemocionális vagyonnal is azonosíthatjuk (Gomez-Mejia et al., 2007), amelynek megőrzése és gyarapítása a családi vállalat célja is lehet (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). A szocioemocionális vagyon öt dimenzióját a szerzők által javasolt úgynevezett FIBER-skálaként ismert leírás sorolja fel. A skála pontjai a következők: (F) Family control and influence, vagyis a családi ellenőrzés és befolyás, (I) Family members' identification with the firm, vagyis a családtagok céggel való azonosulása, (B) Binding social ties a szociális kötelékekhez kapcsolódik, (E) Emotional Attachment, a családtagok érzelmi kötődése, és (R) Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession, azaz a családi kötelékek dinasztikus öröklés révén történő megújítása. Családorientált nem gazdasági cél lehet például az utódok taníttatása, a család jó hírnevének megőrzése és a család örökségének növelése is.

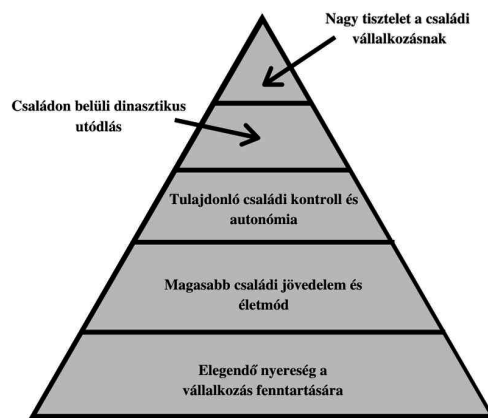
A családi hatás természetesen lehet negatív vagy pozitív is (Miller et al., 2007). A szocioemocionális vagyon elmélete szerint a cégek úgy hozzák meg a döntéseiket, hogy közben szem előtt tartják referenciapontjukat, alapvetéseiket vagy szocioemocionális vagyonukat. Ezek miatt az alapvetések miatt hozhatnak olyan döntéseket is, amelyek üzleti szempontból megkérdőjelezhetők is lehetnek, azonban a családi beágyazódás mértékét és a szocioemocionális vagyont fenn tudják tartani (Gómez-Mejia et al., 2011).

Zellweger és szerzőtársai (2012) a szocioemocionális vagyon kérdéskörét kibővítették azzal a gondolattal, hogy a családi vállalkozásoknak alapvetően két céljuk (nézőpontjuk) van: az első a szocioemocionális vagyon megőrzése, a másik pedig a pénzügyi cél (a pénzügyi gazdagság maximalizálása). Azonban, ha a családi vállalkozásnak prioritálnia kell, e két cél közül gyakran a szocioemocionális vagyon megőrzése bizonyul fontosabbnak.

Williams és szerzőtársai (2019) a tulajdonló család céljainak egy lehetséges, hasznosság alapján felállított hierarchiáját egy modellben ábrázolták (lásd 3. ábra). Simon (1979) kielégítő megoldásra való törekvést leíró teóriája értelmében a résztvevők nem feltétlenül a lehető legjobb eredmény elérésére törekcsenek, a kielégítőt is elfogadják. A Kaufman (1990) szerinti megelégedésre való törekvés fogalma a motiváció megfogalmazására is vonatkozhat. Maslow piramisát alapul véve Kaufman (1990) arra jutott, hogy ha az egyén célja elfogadható szinten teljesül, feljebb lép a hierarchiában egy másik cél elérése érdekében. A gondolatot a vállalkozásra vetítve pedig azt állította, hogy amikor a vállalat vezetője elér egy elfogadható profitot, akkor egy szinttel feljebb lép.

3. ábra

Hipotetikus modell a családi vállalkozás célhierarchiájára Kaufman (1990) megelégedésre való törekvésre vonatkozó javaslata alapján



Forrás: Williams et al. (2019, p. 396)

A maslow-i *fiziológiai szint*nek felel meg az a szint, ahol a családi vállalkozás egy olyan kielégítő szintű pénzügyi teljesítményt ér el, amely biztosítja a vállalkozás fenntarthatóságát. A *biztonság és védelem* második szintjén a család bevételeinek megteremtése és vágyott életstílusának megvalósítása áll. A *szerelem és összetartozás* szintjén a családi kontroll és autonómia megteremtése áll a középpontban.

A célok hierarchiájának negyedik szintjén, vagyis a Maslow-féle piramis *elismertség (megbecsülés)* szintjén a családon belüli generációváltás, míg legfelül az *önmegvalósítás* szintjén a családi vállalkozás tisztelete található.

A hipotetizált piramis alján helyezkednek el a gazdasági célok, vagyis a modell értelmében a gazdasági célok teljesülése a nem gazdasági célok kialakulásának feltétele. A piramis alsó két szintjén megjelölt szükségletek feltételezésünk szerint ezt a sorrendet követik, azonban a felsőbb szinteken megjelölt szükségletek nincsenek egymással függő viszonyban.

A célok kialakításának folyamatai

A célok kialakításának folyamata az egyes családi vállalkozásoknál nagymértékben eltérhet. Az eltérés oka a nemzeti kultúra, a különböző generációk részvétele, a vállalkozás mérete, a család mérete, vagy a szocioemocionális vagyontartalma is lehet (Debicki et al., 2016). A célok kialakításával az egyén (család) céljai szervezeti politikává és tevékenységgé válnak. A célok kialakításának összetett folyamatát a 4. ábra szemlélteti. A folyamatára általánosságban a vállalatok céljainak kialakítására vonatkozik. A modellen a vállalkozások célrendszerének folyamatábrája látható, amely holisztikus szemlélete miatt átfogó képet nyújt a célok megértése érdekében.

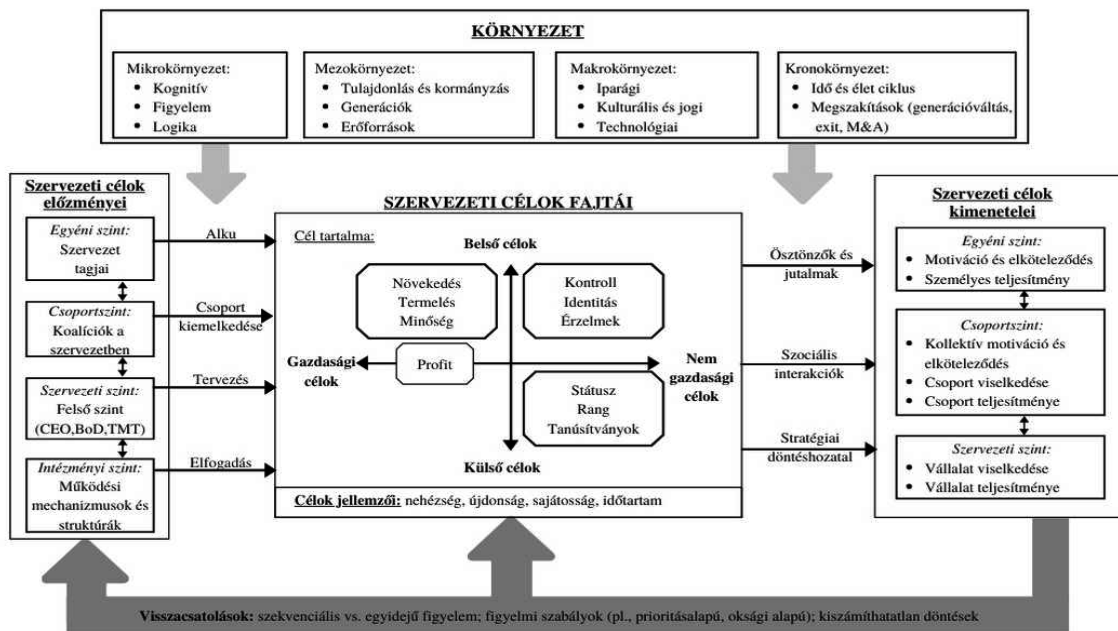
be a célok kialakításának folyamatait és a célok közötti összefüggéseket (7. ábra).

A családi vállalkozások célrendszere egy több szinten kialakuló és működő rendszer. A kiindulási pontok vagy más néven a *célok előzményei* az egyéni, csoport-, szervezeti és intézményi szintek. Családi vállalkozások esetében az egyéni célok alatt nemcsak a szervezet tagjainak, hanem a háromkör-modellből átvett *családi dimenzió* értelmében a család minden egyes tagjának céljai értendők. A tulajdonló család közös családi céljai mellett jelennek meg a *vállalkozás céljai* is. Kotlar és munkatársai (2018) modelljében megjelenő csoport-, szervezeti és intézményi szint szerinti felosztás azért nem kielégítő családi vállalkozások esetében, mert a különböző csoportok tagjai között sok az átfedés.

A *célok jellegzetességeit* illetően a családi és nem családi vállalkozások között a kategorizálást tekintve nincs különbség; vannak gazdasági és nem gazdasági célok, valamint külső és belső célok. A célok tartalmára nézve már vannak eltérések, hiszen a nem családi vállalkozások esetében mind a négy (külső, belső, gazdasági és nem gazdasági) kategória magára a vállalatra vonatkozik. Családi vállalkozások esetében itt jelennek meg a család gazdasági és nem gazdasági céljai is. A nem családi tulajdonú vállalatoknál a gazdasági célok elsősorban a profit maximalizálására irányulnak, míg nem gazdasági cél le-

4. ábra

Szervezeti célok: fajtái, előzményei, kimenetele és környezete



Forrás: Kotlar et al. (2018, p. 6.)

A családi vállalkozások esetében ez a folyamatára még komplexebbé válik, hiszen a célok kialakításának folyamatával kapcsolatban megfogalmazott öt kategória (előzmények, jellegzetességek, kimenetek, moderátorok és visszacsatolások) még egy dimenzióval, a család dimenziójával bővül ki. A szerzők által leírt modell családi vállalkozások egyedi jellegzetességével kiegészítve mutatja

het a napjainkban egyre fontosabbá váló társadalmi felelősségvállalás is. A külső és belső célok, azok forrására irányulnak, amelyek akár még konfliktusban is állhatnak egymással. Külső célok lehetnek például a külső befektetők és érintettek céljai, másodsorban pedig a vállalat belüli vezetők céljai, különösen akkor, ha nem tartoznak a vállalat tulajdonosai közé.

A harmadik modellelem a célok kimenetelét és a célok kedvezményezettjeit írja le. Az output oldalt a nem családi vállalkozások esetében különböző módokon mérhetjük: egyéni, csoport és szervezeti szinten is. Ide tartoznak elsősorban a teljesítmény mérésére szolgáló eszközök, de a viselkedéssel, motivációkkal kapcsolatos értékelő megfontolások is. Családi vállalkozások esetében az előzményekhez hasonlóan megjelenik a család, mint kedvezményezett, mint kimeneteli szint.

A szerzők különösen fontosnak tartották a környezet, mint moderátor hatásainak elemzését. Megkülönböztettek mikro-, mezo-, makro- és kronokörnyezetet, amelyek folyamatosan befolyásolják, hatással vannak a szervezet céljaira. Mikrokörnyezet alatt egyrészt azt a helyi környezetet értik, ahol a döntések születnek, másrészt idetartoznak az egyéni szintű érzékelések, mindazok a tényezők, amelyek egyéni szinten hatnak és alakítják a szervezet céljait. A mezokörnyezet alatt a tulajdonosi viszonyok hatásait, a vezetés különböző jellegzetességeit (pl. életkori sajátosságok) értik, amelyek a szervezetet szervezeti szinten befolyásolják. A makrokörnyezet a vállalat iparágának, kulturális beágyazottságának, jogi környezetének, valamint a rendelkezésre álló technológiáknak a vállalat célrendszerére gyakorolt hatásaira vonatkozik. A kronokörnyezet pedig 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 eleme a visszacsatolás, amely folyamatosan, dinamikusan hatással van a célok kiindulási pontjaira, az előzményekre, illetve a társított viselkedésekre is. A visszacsatolások a célok kimenetelétől függenek, amelyek gyakran hierarchikus viszonyban vannak, korrelálnak, de akár szemben is állhatnak egymással, valamint gyakran függenek a döntéshozók által felállított prioritásától is. A kimenetek visszacsatolása követhet soros vagy párhuzamos logikát is.

2. táblázat

A professzionális és családi szociális interakciók különbségei

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

Forrás: Kotlar & De Massis (2013, p. 1272)

A célok sokféleségéből és összetett érdekeltségi viszonyából következik, hogy a kialakításuk folyamatai is nagyon sokfélék lehetnek. Vazquez és Rocha (2018) a családi vállalkozások céljainak kialakítása kapcsán a szakirodalom

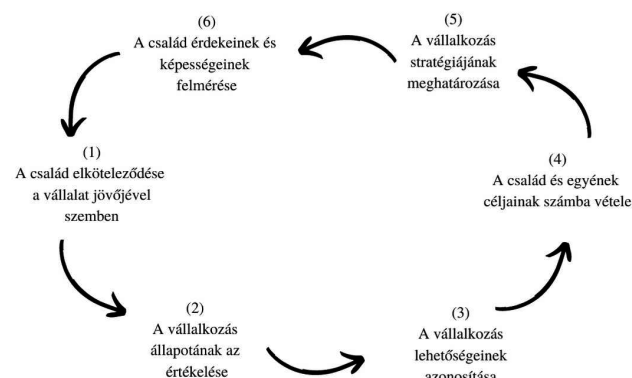
alapján két irányzatot különböztet meg. Az egyik típusban a szerzők az egyértelmű, tiszta célok szükségességére hívják fel a figyelmet (Tagiuri & Davis, 1996), míg a másikban a családhoz kötődő, inkább informális jellegű célkialakítási folyamatokat részletezik.

Kotlar és De Massis (2013) csoportosítása szerint a célok kialakításának folyamata lehet szakmai (üzleti környezetben, üzleti alapokon nyugvó, formális módon), vagy családi (érzelmi, informális) interakciók kapcsán kialakuló és megvalósuló folyamat (lásd: 2. táblázat).

Williams és szerzőtársai (2019) a családi vállalkozások célkitűzéseinek összefoglalásához Harris, Martinez és Ward (1994) modelljére alapozzák (lásd: 5. ábra), amely alapvetően a családi és üzleti tervezés kölcsönös függőségeit mutatja be. A modellben szereplő hat lépés a következő: 1) a család elköteleződése a vállalat jövője iránt, 2) a vállalkozás állapotának értékelése, 3) a vállalkozás lehetőségeinek azonosítása, 4) a család és egyének céljainak számbavétele, 5) a vállalkozás stratégiájának meghatározása, 6) a család érdekeinek és képességeinek felmérése.

5. ábra

A család és a vállalkozás tervezésének kölcsönös függési modellje



Forrás: Harris, Martinez & Ward (1994, p. 166)

Williams és szerzőtársai (2019) szerint a célok kialakítási folyamatának vizsgálatakor nem elégséges a gazdasági és nem gazdasági célok, azok egymásra hatásának, egymással való viszonyának és a teljesítmény méréséhez kapcsolódó elemzésének értelmezése. Elméletük alátámasztására a célok hasznosságának befolyásolásán alapuló algoritmust állítottak fel, amelynek segítségével megérthetjük, hogy a családi cégek milyen módon rangsorolják sajátos, kitűzött céljaikat (lásd: 6. ábra).

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 azoknak a szempontjából, akikhez az adott cél tartozik. A hasznosság az egyén vagy csoport által a különböző kimenetek között felállított preferenciákat jelenti (Williams et al., 2019). A családi vállalkozás célrendszere olyan célokat is tartalmaz, amelyek a tulajdonló család számára hasznosak.

Az algoritmus a *maximalizálásra törekvő, a kielégítő és az optimalizáló* célkiválasztási módok egymáshoz való viszonyát írja le. A *maximalizáló* vállalatok a döntésük vagy választásuk lehető legjobb kimenetelére törekednek. Azonkívül, hogy a maximalizálásra való törekvés folyamata jelentős szellemi kihívást jelent, komoly pénzügyi és nem pénzügyi erőforrásokat is igényel, ami a családi vállalatok számára nagy terhet jelenthet (Simon, 1979).

A *kielégítő választás* egy elfogadható, de nem optimális megoldást jelent. Optimális választás esetén 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 lehető 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. Előnye mellett azonban a megelégedésre való törekvés stratégiája csak egyes célokra vonatkozik, és nem a célok közötti kapcsolatokra.

6. ábra

A célok hasznosságának hatása a családi vállalkozás céljainak kialakulását vizsgáló algoritmusra, illetve azok hierarchikus kapcsolata



Forrás: Williams et al. (2019, p. 340)

Az *optimalizáló stratégia* a célok közötti interakciókkal kapcsolatos döntések meghozatalában játszik fontos szerepet, tehát például a különböző érintettek eltérő célrendszerének egyesítésekor lehet fontos. Ilyen esetekben a döntéshozó prioritizálja a különböző érintettek céljait, és kidolgoz egy olyan célrendszer-kombinációt, amely a legkisebb eltérést mutatja a maximalizált célokhoz képest. Így az optimalizáló stratégia a legjobb eredményt hozó eszköz a családi vállalkozások szempontjából. Kiemelendő a célok hasznossága (értéke) is, vagyis az optimalizálást választó döntéshozók az általuk hasznosabbnak ítélt célokhoz nagyobb erőforrást is rendelnek. Idetartoznak például az érzelmi, nem gazdasági kimenetek (Williams et al., 2019).

A szerzők (Williams et al., 2019) a célok hasznosságát hierarchikus rendbe állították, amelyből látható, hogy a családi vállalkozások számára a leghasznosabb algoritmus az optimalizáló stratégia, illetve az is egyértelmű, hogy a célok hasznossága hatással van a családi vállalkozások célrendszerének kialakítására.

A célok előzményei

A célok kialakulásának előzményei vonatkozhatnak eseményekre, családi és/vagy vállalati jellegzetességekre, vagy az azokra esetlegesen hatással levő feltételekre. A viselkedélmélet szerint a szervezeti célok az egyes szervezeti tagok, szervezeti egységek vagy társadalmi csoportok céljait tükrözik (Kotlar & De Massis., 2013). Az egyének csoportokba, koalíciókba tömörülnek céljaik elérése érdekében. A szakirodalomban felsorolt előzményeket a folyamatábrán (3. ábra) bemutatott egységeként – egyéni, csoport- (család) és vállalati szinten – vizsgáljuk. A szervezeti céljai a belső érintettek céljaiból alakulnak ki, amelyek a cselekvéseiken keresztül valósulnak meg.

Egyéni szinten az alapító hatása különösen fontos, és egyedi befolyásoló tényező a családi vállalkozások céljai kapcsán. Az alapító gyakran egyben a vállalkozás és a család vezetője is. Főleg kisebb családi cégek esetében a vállalat céljai és értékrendszere gyakran egybeesik az alapító céljaival és értékeivel.

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

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, amely referenciapontként szolgálhat a célok előzményeinek tekintetében (Zellweger et al., 2013).

A családi szintű célok előzményei közé tartoznak a szocioemocionális vagyoni elemei, a szervezeti identitás, valamint a családon belüli generációváltás szándéka is, mert általuk a család megpróbálja megerősíteni a vállalkozás identitását (Zellweger et al., 2013).

Egy hazai felmérés szerint (Wiesz & Drótos, 2018) a generációváltás szándéka összefüggést mutat a család és a 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 együttműködésére is.

Szervezeti szinten a nemzeti kultúra, az etnikai identitás és az intézményi beágyazottság is szerepet játszhat a célok kialakításakor. Intézményi szinten a célok kialakításának előfeltételei a környező gazdasági feltételek és struktúrák. Szintén a szervezeti szintű előzményekhez tartozik a vállalat életkora, mérete (Short & Palmer, 2003), erőforrásai (Audia & Greve, 2006), gazdasági állapota, tulajdonosi viszonyai, kormányzása, az iparág, amelyben működik és a piaci helyzet. Miller, Burke és Glick (1998) az ügyvezető igazgató, az igazgatótanács és a felső vezetés szerepének fontosságát hangsúlyozták. A szervezeten belüli különböző koalíciók a hatalmuk, befolyásuk, legitimitásuk, az egymáshoz és a vállalathoz való viszonyuk szerint és mértékben alakítják a célokat.

A célok előzményei

	Williams et al. (2018)	Williams et al. (2019)
Egyéni szint	az alapító hatása és vezetése az egyes családtagok szerepe	tudástransfer a családtagok között
Családi szint	családi jelenlét a család története és kultúrája szocioemocionális vagyoni szervezeti identitás a családon belüli generációváltás szándéka	a családi kapcsolatok típusai a tulajdonos család életcéljai a szocioemocionális vagyoni megőrzésének vágya az utódlás folyamata az anyagi jólét nemzedékeken át történő megőrzése a generációk közötti különbségek a család által a vállalkozás iránt érzett ügynök- vagy gondnokság-szemlélet a család képessége és hajlandósága a célokkal kapcsolatos döntésekben való részvétellel
Vállalati szint	nemzeti kultúra és etnikai identitás intézményi beágyazottság	a múltbeli finansiális teljesítménnyel való elégedettség külsőtőke-finanszírozás

Forrás: saját szerkesztés

A célok jellegzetességei

A vizsgált tanulmányok egyetértenek abban, hogy a családi vállalkozások céljai összetettebbek, mint a nem családi vállalkozásoké. Az egyik legfontosabb jellegzetesség a pénzügyi vagy nem pénzügyi megkülönböztetés. Míg az első csoportba a profit maximalizálása tartozik, a másodikba a piaci részesedés és a piaci státusz növelése. Fontos megjegyezni, hogy a felsorolt célok vállalatorientáltak. Véleményünk szerint családi vállalkozások esetében ezert a korábban említett Basco-féle (2017) felosztás (lásd: 1. ábra) használata áttekinthetőbb és jobban értelmezhető keretet ad, mivel a gazdasági és nem gazdasági célokat tovább bontotta vállalat- és családoorientált célokra.

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

A vonatkozó szakirodalom a célokkal kapcsolatban néhány további jellegzetességre mutat rá. Idetartozik a célkitűzés-elmélet (Locke & Latham, 2006), a feszített (stretch) célok jellegzetességei (Gary et al., 2017), az explicit vagy látens célok jellegzetességei, valamint a célok

időbeliségéhez kapcsolódó attribútumok (Loewenstein & Thaler, 1989).

A másik megközelítés az, ha a családi vállalkozások és a nem családi tulajdonú vállalatok céljainak jellegzetességeit hasonlítjuk össze. A szerzők két olyan szempontot neveztek meg, amelyek tekintetében a családi vállalkozások eltérnek az általános 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 újabb koalíció a vállalkozásban (Tagiuri et al., 1996), valamint a családnak több nem gazdasági célja is valószínűsíthető (Sharma et al., 1997), így a családi vállalkozások céljainak száma valószínűleg több a nem családi vállalkozásokkal összehasonlítva.

A tulajdonló család sajátos normákkal és értékrendszerekkel rendelkezik és a vállalkozás működésére különböző mértékű befolyással bíró családtagoknak egyedi céljaik vannak, amelyek a vállalati célokban is kifejeződnek. Így a család a vállalkozás nem homogén alkotóeleme, ami a célok heterogenitásához vezet (Kotlar et al., 2013). A célok sokaságát tovább növeli a döntéshozatalban részt vevő különböző generációk magasabb száma is (Williams et al., 2019).

A publikációkban talált célok jellegzetességei

Williams et al. (2018)	Vazquez et al. (2018)	Kotlar et al. (2018)
a célok mennyisége	a célok sokfélesége	multidimenzionális
a célok heterogenitása	pénzügyi vs. nem pénzügyi külső vs. belső gazdasági vs. nem gazdasági családtámogatás-orientált vs. gazdaságilag orientált	pénzügyi vs. nem pénzügyi külső vs. belső dinamikus operatív

Forrás: saját szerkesztés

A célok kedvezményezettjei

A célok kedvezményezettjeinek fontosságával több szerző is foglalkozik (lásd: 5. táblázat). A célok kedvezményezettjei alatt azokat értjük, akik hasznot húznak a megvalósult célokból (Kotlar et al., 2013).

Kotlar és szerzőtársainak (2018) javaslata szerint a szervezeti célok kimenetelét több szinten – egyéni, csoport- és vállalati – is elemezni kell.

A célok kimenetelének további osztályozása lehet annak megállapítása, hogy azok a családhoz köthetők, vagy sem (Sharma et al., 1997). A családi vállalkozásokat megkülönböztető egyedi jellegzetesség a család hangsúlyos jelenléte, ezáltal a szocioemocionális vagyonnal kapcsolatos célok sokasága a célok kimenetelének komplexitását növeli, főleg akkor, ha több generáció is jelen van (Miller & Le Breton-Miller, 2014).

Yu és szerzőtársai (2012) öt különböző típusú kimenetelt azonosítottak a cikkükben: 1) a családtagok közötti kapcsolatokra, vagyis a családtagok közötti családi kapcsolatokra, konfliktusokra, vagy a családi cél sikere és a családi funkcionalitás közötti pozitív kapcsolatra vonatkozóak, 2) a szocioemocionális vagyonra, vagy annak generálására és sikeres megőrzésére vonatkozóak, 3) kormányzásra vonatkozóak, 4) menedzsmentre vonatkozóak, 5) stratégiára vonatkozóak.

A célok kimenetelét befolyásoló tényezők (moderátorok)

A publikációkban talált befolyásoló tényezők vagy moderátorok (lásd: 6. táblázat) ismertetésére a Kotlar és munkatársai (2018) által leírt modell (lásd: 3. ábra) keretrendszerét használjuk. Ebbe a keretbe integráltuk a többi szerző

5. táblázat

A publikációkban talált célok kedvezményezettjei

	Williams et al. (2018)	Vazquez et al. (2018)	Kotlar et al. (2018)
Egyéni szint	családtag	családtag	egyéni szint
		nem családtag menedzserek	
		külső befektetők	
		tulajdonos/menedzser	
		szaktanácsadók	
		alkalmazottak	
		nem családtag igazgatók	
		nem családtagok	
Családi szint	kapcsolati kimenetek	család, mint csoport	csoportszint
	szocioemocionális vagyoni kimenetek	családi vs. nem családi	
Vállalati szint	menedzsment kimenetek	vállalat	szervezeti szint
	stratégiai kimenetek	külső érintettek, például környezet vagy társadalom	
	kormányzási kimenetek		

Forrás: saját szerkesztés

6. táblázat

A publikációkban talált célok kimenetelét befolyásoló tényezők

Williams et al. (2018)	Williams et al. (2019)	Kotlar et al. (2018)
az alapító központi szerepe családtagok a vezetésben generációváltás	a család szerepe menedzsment más érintett csoportok nem családtag a vezetésben	mikrokörnyezet mezokörnyezet makrokörnyezet kronokörnyezet

Forrás: saját szerkesztés

Zellweger és Nason (2008) a célok kedvezményezettjei kapcsán az érintetteket négy csoportba osztották: tulajdonos/menedzser, család, vállalat és társadalom. A nem családtag érintetteket is külön azonosították és csoportosították: 1) nem családtagok, 2) befektetők, 3) alkalmazottak, valamint 4) nem családtag igazgatók és tanácsadók. Néhány szerző a külső érintettek közé sorolta a környezetet (Berrone et al., 2010) és a társadalmi környezetet.

által felsorolt tényezőket, így a környezet, mint moderátor négy kategóriára bontható: mikro-, mezo-, makro-, kronokörnyezet.

Az első a *mikrokörnyezet*, amelyben az egyén kognitív, figyelmi és logikai jellegzetességei állnak a középpontban (Locke, 2000), és ezek alakítják és befolyásolják a szervezeti célokat, továbbá beépülnek azokba. Családi vállalkozások esetében a háromkör-modellben szereplő valamenyny egyén céljai – beleértve a családtagokat és a vállalattal

valamilyen kapcsolatban álló nem családtagokat is –, illetve azok céljai befolyásolják a családi vállalat céljait. Az alapítónak kiemelkedő szerepe van családi vállalkozások esetén. Amennyiben az alapító megérti a vállalati célokat, és elköteleződik azok iránt, erősítheti a vállalkozásban részt vevő család- és nem családtagok célok iránti elköteleződését (Kelly & Amburgey, 1991). Azoknál a családi vállalkozásoknál, ahol az alapító központi szerepet tölt be, negatív hatással is lehet a célok megvalósulására, ugyanakkor szerepénél fogva következetesen össze is hangolhatja a család és a vállalat céljait (Heidrich, Németh, & Chandler, 2016).

A második kategóriába tartoznak a *mezokörnyezet* hatásai, vagyis a szervezetre ható környezeti hatások. Ide tartoznak a tulajdonlással, a vállalkozásműködtetéssel, a vezetéssel és az erőforrásokkal kapcsolatos hatások, valamint a család, mint koalíció állandó változásban lévő moderáló tényező. A tulajdonlásban megjelennek a családon belüli és kívüli tulajdonlással kapcsolatban bekövetkezett változások, a generációs különbségek, valamint az örökösödés esetleges moderáló hatásai is. A mezokörnyezet kapcsán fontos megemlíteni a nem családtag vezetők szerepét, akiknek nem minden esetben áll érdekében a család nem gazdasági céljainak támogatása. Ilyen esetben 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, vagyis a szektor, a kulturális, jogi és technológiai környezet tartozik.

A negyedik csoportba, az időbeli (*krono-*) hatások körébe különböző időpontokban vagy akár egy bizonyos időpontban megtörtént, családot érintő események tartoznak. Családi vállalkozás esetében ilyen – kiemelt jelentőségű – esemény lehet a generációváltás. A családi vállalkozásokban a generációváltás a kizárólag az ilyen vállalkozásokat érintő, nélkülözhetetlen folyamat, emiatt a célrendszer moderátorként is külön szükséges róla beszélni (Makó, Csizmadia, & Heidrich, 2016). A generációváltás szándéka moderátorként (mikrokörnyezet) az átadó és átvevő generáció egyedi céljaként, mezokörnyezetben a család céljaként, a harmadik szinten pedig a kulturális környezet (makrokörnyezet) részeként jelenik meg. Például a nagy hatalmi távolságú kultúrákban (Hofstede, 2011) a társadalmi normák szerint a következő generációnak tisztelnie illik az elődei eredményeit, többek között a családi cég átvételekor is (Zellweger et al., 2012). A negyedik szinten a generációváltás „eseménye” egy időszínen meghatározható moderátorként (kronokörnyezet) a célok kialakítására és kimenetelére is hatással van.

A célok egymáshoz való viszonya: visszacsatolások, interakciók és konfliktusok

Empirikus kutatások alapján kijelenthető, hogy a célok visszacsatolásai az erőforrások elosztását, továbbá az egyének és csoportok céljait is befolyásolják (DeShon et al., 2004), valamint hatással vannak a célok kialakítására és megvalósulására.

Williams és szerzőtársai (2018) négy elemet azonosítottak, amelyek hatással lehetnek a visszacsatolásokra (feedback loops). Ezek a következők: (1) *kommunikáció és interakció*, (2) *konfliktus*, (3) *hírnév a közösségben* és a (4) *balanced scorecard rendszerek* használata.

A célokról történő *kommunikáció* – vagyis, hogy mik a vállalat céljai és miért azok – fontos az egyes érintettek megértése és ezáltal a célok iránti elköteleződésük szempontjából (Levenburg, 2002). A célok beteljesüléséről szóló információ átadása (*interakció*) a vállalkozás gyorsabb növekedését segíti elő (Upton, Teal, & Felan, 2001).

A családi vállalkozásokban a párhuzamosan a pénzért, időért és célokért is „versenyben álló” dimenziókból fakadó *konfliktusok* a célok visszacsatolásakor is felbukkanhatnak. Ezek megnyilvánulhatnak a családtagok kompenzációs egyenlőtlenségeiben, a család és vállalkozás közötti egyensúly felbomlásában, vagy a családon belüli generációváltás kapcsán is (Williams et al., 2018). A destruktív konfliktusok csökkenthetik az elégedettséget és a vállalati teljesítményt (Kellermanns & Eddleston, 2004).

A családi vállalkozások számára fontos a *hírnév*, a szocioemocionális vagyonnal kapcsolatos célok teljesülésének egyfajta visszacsatolása. Az identitáshoz kapcsolódó pozitív visszacsatolás erősítheti a hírnév növelésének igényét (Zellweger et al., 2013), a családon belüli generációváltás vágját, de a családon belüli tulajdon és/vagy vezetés céljait is (Zellweger et al., 2013).

A szerzők (Williams, 2018) által azonosított ötödik elem a *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) használata; e mérési keretrendszer segítségével a családi vállalkozások mind a pénzügyi, mind a nem pénzügyi céljaik teljesüléséről visszajelzést kaphatnak.

Chrisman és Patel (2012b) szerint az egyéni szinten való mérés helyett érdemes az adott családi vállalat teljes célrendszerét egy egységként kezelni. Erre az egyik legalkalmasabb eszköznek a BSC keretrendszerét (Kaplan et al., 1996) tartották. Ebben a pénzügyi mutatók mellett három másik perspektíva, a vevői nézőpont, a működési folyamatok nézőpontja és a tanulás-fejlődés nézőpontja is megjelenik. Craig és Moores (2005) ezt kiegészítette a családi vállalkozások esetében elengedhetetlen családiaság (familiness) dimenziójával (lásd: 7. táblázat). Ennek megfelelően a családi vállalkozások célrendszerében a nem gazdasági célok kiegészíthetik a gazdasági célokat, valamint a családi és vállalati célok összehasonlítása jobb eredményeket hozhat (Craig & Moores, 2010).

Williams és szerzőtársai (2019) szerint a Zellweger és Nason (2008) által kialakított, a teljesítményekre vonatkozó négyes tipológia a célok egymáshoz való viszonyának megértésére is alkalmas. Ennek megfelelően a célok közötti viszony lehet *helyettesítő*, továbbá a célok lehetnek egymással *átfedésben*, *ok-okozati összefüggésben* vagy *szinergiában*. 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 érintett csoportok egyszerre részesülnek a gazdasági és nem gazdasági célok előnyeiből, a célok átfedésben vannak egymással (Williams et al., 2019). Ok-okozati célviszony esetén az egyik cél kiváltja a másikat, míg

A családiasságot megjelenítő BSC-perspektívák

BSC nézőpontok	Vállalati	Családiasság
Pénzügyi nézőpont céljai	– árbevétel-növekedés – termelékenység javítása	– az átadó generáció felkészítése – folyamatos innováció a jövő generáció érdeklődésének felkeltésére a vállalkozásba belépésük érdekében
Vevői nézőpont céljai	– kiváló működés – ismertség növelése – piaci pozíció megerősítése	– a család nevének ismerete – a család használata marketingkezdemenyyezésekben – minőség, amely tükrözi a családi márka imázsát
Belső folyamatok nézőpontjának céljai	– ösztönző innováció – vevőérték növelése – kiváló működés – társadalmi felelősségvállalás	– a jövő generációi számára hasznos technológiába való beruházás – olyan szakmai feladatok, amelyek vonzzák a legjobb családtagokat és nem családtagokat is – jótékonyági kezdeményezések
Tanulás-fejlődés nézőpontjának céljai	– munkatársak képzése – technológia – jó vállalati légkör kialakítása	– karrierlehetőségek biztosítása a családtagok számára – a vállalkozásban való részvétel kiváltsága – a családtagok részéről kezdeményezett vállalkozások ösztönzése és támogatása

Forrás: Craig & Moores (2005, p. 119)

szinergikus kapcsolat akkor áll fenn, ha a célok összekapcsolódva, ugyanabban az irányban hatva erősítik egymást.

Williams (2019) a családi és vállalati célok egymással szemben álló viszonyát emeli ki. A családi vállalkozások esetében annak az esélye, hogy a célok egymással ellentétben állnak, potenciálisan nagyobb a család és vállalkozás ellentétes céljai miatt (Williams et al., 2019). A családnak és más érintetteknek, a nem családtag tulajdonosoknak és a családtag tulajdonosoknak, a vezetői szerepet betöltő családtagoknak és nem családtagoknak, de a tulajdonló családtagoknak is lehetnek eltérő egyéni céljaik

A célok elméleti háttér szerinti osztályozása

A családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomban is megfigyelhető, hogy a kutatók szívesen alkalmaznak más tudományterületekről (például pszichológia és szociológia) átvett elméleteket (Whetten, Felin, & King, 2009). Vazquez (2018) azonban a különböző elméletek szintézisének hiányát emelte ki, valamint arra bátorította a családívállalkozás-kutatókat, hogy további saját elméletekkel gazdagítsák a kutatási területet.

A kutatók legtöbbször a szocioemocionális vagyona és az ügynökelméletre támaszkodtak, de az erőforrás-alapú megközelítést, a stakeholder elméletet, a gondnokságelméletet, valamint a viselkedélméleteket is gyakran felhasználták a családi vállalkozások kulcsterületeinek – generációváltás, kormányzás, nemzetközi piacra lépés vagy teljesítmény – értelmezéséhez (Vazquez et al., 2018).

A család és a nem gazdasági családi célok közötti összefüggések megértése céljából jött létre a *szocioemocionális vagyona elméleti modellje* (Gomez-Meija et al., 2007). Az elmélet arra alapoz (Makó, Csizmadia & Heidrich et al., 2016), hogy a cégek az értékrendjük, az alapvetéseik és társadalmi beágyazottságuk, szem előtt tartásával hozzák meg a döntéseket. Ezek miatt az alapvetések miatt akár olyan döntések is szülehetnek, amelyek bár üzleti szempontból kritikusnak számítanak, de fenntartják

a családi beágyazódás mértékét és a szocioemocionális vagyont. A szocioemocionális vagyona elmélete a megbízó-ügynök elmélet, a viselkedésalapú ügynökelmélet és a kilátásmélet (prospect theory) bizonyos elemeit integrálja magába (Kahneman & Tversky, 1979). Ezek közül a legutóbbi azon a felfogáson alapszik, hogy a cégek a vezetők referenciapontjai alapján hozzák meg döntéseiket, oly módon, hogy érzelmi beágyazottságuk megmaradhasson (Vazquez et al., 2018).

A *kilátásmélet* azt feltételezi, hogy az emberek a veszteséget és a nyereséget másképp értékelik, vagyis az egyének a különböző helyzeteket nem azok abszolút hasznossága alapján ítélik meg, hanem a referenciapontjukhoz viszonyítanak mindent (Kahneman et al., 1979). Így a szocioemocionális vagyona olyan referenciaponttá válik, amely nem a pénzügyi logikát követi (Zellweger et al., 2012).

Az *ügynökelmélet*ben a két fél a megbízó és az ügynök; a megbízó feladatot delegál az ügynöknek, aki azt szerződéses keretek között végzi el. A modellben fontos szempont, hogy mindkét fél célja különböző, ez pedig az egyéni haszon maximalizálását feltételezi, ugyanakkor a felek érdekei és kockázatviselési képessége is különböző. Családi vállalkozások esetében ilyen ügynökkonfliktusok a családtag és nem családtag tulajdonosok között alakulhatnak ki az erőforrások felhasználásának kérdésében vagy kormányzási kérdésekben (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

A megbízó-ügynök elmélet ellenpontjának tekinthető *gondnokságelmélet*ben megfogalmazottak szerint a vezetőknek kell a tulajdonos igazgatók céljaihoz igazodniuk.

A *stakeholderelmélet* (Freeman, 1994) lényege az érintettek érdekeinek figyelembevétele, eszerint a vállalat érintettjei hozzájárulhatnak a vállalat sikeréhez. Az elmélet alapján az érintettek nemcsak a nyereség mentén kapcsolódhatnak a vállalathoz, de összhangba tudják hozni egymással a gazdasági és nem gazdasági szempontokat is.

Az erőforrás-alapú megközelítés szerint a családi vállalkozások egyedi, nehezen utánozható erőforrásokkal, egyedi versenyelőnyökkel rendelkeznek, amelyeknek köszönhetően versenyelőnyhöz juthatnak. A családi tulajdonú cégek másik fontos sajátossága a nem anyagi természetű, a konkurencia által nem reprodukálható erőforrások megteremtéséhez kapcsolódik. Ilyen erőforrások lehetnek a vállalat tulajdonát képező egyedi képességek és tudás. Idetartoznak a személyes kapcsolatokhoz tartozó erőforrások, a családi vállalkozás azon képessége és akarata, hogy a pénzügyi erőforrásokat hosszú időn át meg lehessen őrizni, továbbá a családtagok személyes hozzájárulása is.

Következtetések, javaslatok

A családi vállalkozások céljaival számos tanulmány foglalkozik és témájukat tekintve rendkívül különbözőek. A szakirodalom részét képező szisztematikus irodalom áttekintés típusú tanulmányok elemzése és a legfőbb témák kategorizálása lehetőséget teremtett a szerzőknek a családi vállalat céljaival kapcsolatos holisztikus szemlélet kialakítására. A feldolgozott szakirodalmi összefoglalókban fontos szempont volt a célok alaposabb megismerése, amely révén érthetőbbé válhat a családi vállalkozások viselkedésének megértése, valamint a teljesítményükkel való összefüggések keresése is.

Elemzésünk során hét csoportot (lásd: 8. táblázat) határoztunk meg, amelyek hatással lehetnek a családi vállalkozások viselkedésére, teljesítményére és hosszú távú fenntarthatóságára. A hét kategória a célok kialakításának folyamatai, a célok előzményei, a célok jellegzetességeit, a célok kedvezményezettjei, a célok kimenetelét befolyásoló tényezők, a célok egymáshoz való viszonyai (visszacsatolások, interakciók és konfliktusok), valamint az elméleti hátterek szerinti osztályozás.

8. táblázat

A szakirodalomban azonosított célokkal kapcsolatos főbb témák

1. Célok kialakításának folyamatai
2. Célok előzményei
3. Célok jellegzetességei, diverzifikációja
4. Célok kedvezményezettjei és érintettjei
5. Célok kimenetelét befolyásoló tényezők (moderátorok)
6. A célok egymáshoz való viszonya: visszacsatolások, interakciók és konfliktusok
7. Célok elméleti háttér szerinti osztályozása

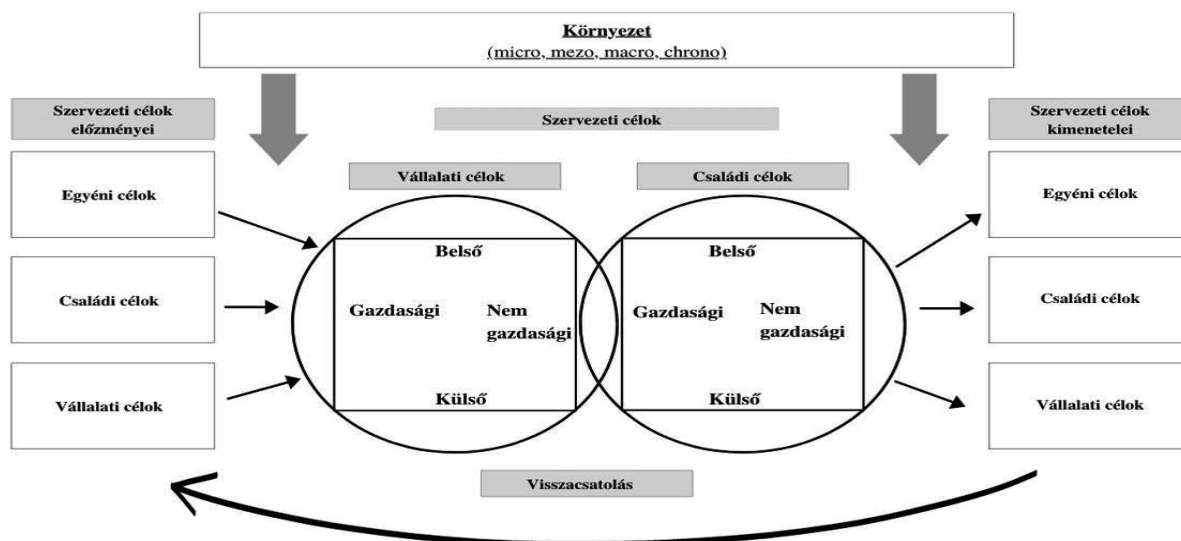
Forrás: saját szerkesztés

A hét fő kategória, illetve a célok egymáshoz való viszonyának bemutatására szolgáló, általunk megalkotott modell (lásd: 7. ábra) a családi vállalkozások célrendszerét, a célok kialakításának folyamatait és a célok közötti összefüggéseket szemlélteti.

A modell alapján érthetővé válik, hogy a gazdasági és nem gazdasági célok egymáshoz való viszonyának feltérképezése nélkülözhetetlen a családi vállalkozások működésének értelmezéséhez. A családi vállalkozások teljesítményét gyakran csak gazdasági teljesítményük alapján mérik, esetükben azonban nem csupán a gazdasági teljesítmény mérőszámai a mérvadók. Astrachan (2010) szerint a családi vállalkozások maguk határozzák meg saját jellegzetes teljesítménymutatóikat és céljaikat, vagyis a pénzügyi célok mellett a család gazdasági és nem gazdasági céljai is megjelennek, amelyek gazdasági teljesítménymutatókkal nem mérhetők. Azok a cégek tudnak sikeresen működni és hosszú távon fennmaradni, amelyekben a tulajdonló család és a vállalkozás között harmónia (Noszkay, 2017) alakul ki az értékrend és célok tekintetében.

7. ábra

A családi vállalkozások szervezeti céljainak holisztikus modellje



Forrás: saját szerkesztés

Modellünkben az is megfigyelhető, hogy az egyének céljai hogyan válnak vállalati célokká. Az egyéni célok fontossága kiemelkedő a családi vállalkozások esetében, hiszen a vállalkozás dolgozóin kívül a család különböző tagjainak céljai is megjelenhetnek a vállalati célok között. Különösen domináns az alapító szerepe ezekben a vállalkozásokban (Heidrich, Chandler, & Németh, 2018) a célok kialakítása és fontossági sorrendjének meghatározása szempontjából. Szintén kiemelendő a családi alrendszer egysége is, amely együttesen hat, és befolyásolja a vállalkozás működését (Csákné, Kása, & Radácsi, 2018), így a célrendszerét is. Az általunk megalkotott modell érthetővé teszi a célok egymáshoz való viszonyát, illetve azt, hogy bizonyos célok miért válhatnak fontosabbá az adott vállalkozás számára.

A modellből kiindulva hazánkban is érdemes további kutatásokat folytatni a családi vállalkozások céljainak megértése érdekében. A hazai családi vállalkozások esetében más motivációk és célok figyelhetők meg például a családtagok bevonásával kapcsolatban, mint a más fejlődési pályát bejáró országokban (Bogdány, Szépfalvi, & Balogh, 2019). Ezek a célok a különböző iparágakban tevékenykedő, különböző méretű, különböző korú és különböző tulajdonosi összetételű cégek esetén nagyban eltérhetnek. Fontos megvizsgálni, hogy a rendelkezésükre álló erőforrások mikor és milyen okból válnak erőforrássá vagy akadállyá a vállalat hosszú távú sikeres működését tekintve.

A kutatók másik fontos feladata az egyes generációk eltérő céljainak feltérképezése lehet. 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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://dx.doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Craig, J. B. L. & Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review*, 18(2), 105–122. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.003>
- Csákné Filep, J., Kása, R. & Radácsi, L. (2018). Családi vállalkozáskormányzás – 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. <https://doi.org/10.1002/bs.3830040202>
- Davis, J. A. (1982a). *Challenges and Issues in Managing Family Firms* (Working paper). Cambridge, Mass.: MIT Sloan School of Management.
- Davis, J. A. (1982b). *The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationship in Family Companies* (Doctoral Dissertation in HBS). Ann Arbor, MI: University Microfilms International.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>

- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J.H. & Chrisman, J.J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52, 344–364.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
- 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1035>
- Freeman, E. R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.
<https://doi.org/10.2307/3857340>
- 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.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1131>
- 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.
<https://doi.org/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>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- 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.
<https://doi.org/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*, 7(2), 159–174.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>
- Heidrich B., Németh, K. & Chandler, N. (2016). Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses. *Vezetéstudomány*, 47(11), 70–82.
<https://doi.org/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.
<https://doi.org/10.29177/LIM.2018.1.5>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
<https://doi.org/10.2307/1914185>
- 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.
<https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kaufman, B. E. (1990). A new theory of satisficing. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(1), 35–51.
[https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90016-Z](https://doi.org/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.
<https://doi.org/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.
<https://doi.org/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.
<https://doi.org/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.
<https://doi.org/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.
<https://doi.org/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.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00107.x>
- Locke, E. A. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408–429.
<https://doi.org/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.
<https://doi.org/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>

- Makó, C., Csizmadia, P. & Heidrich, B. (2016). Succession in the Family Business: Need to Transfer the “Socio-Emotional Wealth” (SEW). *Vezetéstudomány*, 47(11), 16–28.
<https://doi.org/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. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A)
- 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.
<https://doi.org/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. <https://doi.org/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.
<https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Noszky, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7) 64-72.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- Perényi Á., & Losoncz M. (2018). A Systematic Review of International Entrepreneurship Special Issue Articles. *Sustainability*, 10(10), 1–26.
<https://doi.org/10.3390/su10103476>
- Pieper, T. M. & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301–319.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>
- 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.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- 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.
[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00530-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00530-7)
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513. <https://www.jstor.org/stable/1808698>
- Singer, J. & Donoho, C. (1992). Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 39–51. <https://www.proquest.com/docview/214232091/fulltextPDF/D2045D9417D349DBPQ?accountid=168550>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- 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.
<https://doi.org/10.1111/0447-2778.00006>
- Vazquez, P. & Rocha, H. (2018). On the goals of family firms: A review and integration. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 94–106.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.02.002>
- Wieszt, 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_wieszt_drotos_csaladi_vallalkozasok_Magyarorszagon.pdf
- 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.
<https://doi.org/10.1177/0149206308330556>
- Williams, 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*, 20(S1), S63–S82.
<https://doi.org/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. <https://doi.org/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.
<https://doi.org/10.1177/0894486511430329>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.
<https://doi.org/10.1177/08944865080210030103>
- 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.
<https://doi.org/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.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>