

Tanulmányok

Tradícióból megújulás (?) - A professzionalizálódás hatása az innovációra családi vállalatoknál

Wieszt Attila

Bevezetés

A vállalati „középréteg” viszonylagos kis súlya és fejletlensége a magyar gazdálkodási szervezetek csoportjában régóta ismert probléma. A vállalati „középréteg” alatt ebben az írásban a magyar tulajdonú nagyobb, nem egyéni vállalkozó és mikro-vállalkozásnál nagyobb, 15-20 fő feletti alkalmazotti létszámmal rendelkező, statisztikai értelemben vett kisvállalkozásokat, és a középvállalkozásokat értem. Az adatok, illetve a kutatási eredmények alapján az látható, hogy ez a „középréteg” nem tölti be az ország gazdaságában azt a szerepet, amelyet a gazdaságpolitika kijelölt számára, vagy – nemzetközi összehasonlításban – más európai uniós országok gazdasági fejlődésében már betölt. A hazai gazdaságpolitikában ez a „középréteg” a gazdasági növekedés egy harmadik, belső alapját jelenthetné a multinacionális vállalatok beruházásai és az Európai Unióból származó fejlesztési támogatások által indukált növekedés mellett. Európai uniós összehasonlításban a magyar gazdaságpolitikai gondolkodás számára fontos referenciapontként szolgál a német, az osztrák vagy az olasz gazdaság. Bár ezen országok gazdaságában az eltérő jellegzetességek miatt a vállalati „középréteg” vállalati mérete némileg eltér egymástól, a „középréteg” szerepe a foglalkoztatásban, az adófizetésben, a regionális versenyképesség növelésében, illetve a gazdasági növekedés erősítésében kiemelkedő. Németországban „Mittelstand”-nak nevezik ezt a réteget és egyenesen úgy beszélnek róluk, mint amely cégek a gazdaság gerincét alkotják. A magyar „középréteg” viszonylagos kisebb súlya mögött a hazai és nemzetközi kutatók több tényezőt és folyamatot is feltártak. A probléma egyik lényeges része, hogy ebben a vállalkozási csoportban az innovációs aktivitás alacsonyabb a külföldi tulajdonú cégekhez képest.

A magyar „középréteg” jelentős része családi vállalkozás. Családi vállalkozások alatt a felmérések olyan cégeket értenek, ahol a családi tulajdon aránya domináns hatással van a vállalkozás működése szempontjából, valamint ezt a befolyást a tulajdonos család hosszú távon meg kívánja őrizni. Minél kisebb méretű gazdálkodó szervezetről van szó, arányuk annál nagyobb.

A kiinduló probléma mélyebb megértéséhez az írás célja az, hogy egy jövőbeli alkalmazott, magyarázó kutatás előkészítéseképpen proposíciókat fogalmazzon meg a „középréteg” vállalati innovációs aktivitásának erősítésére a család vállalati gazdálkodásra való hatásának és az innovációs folyamat menedzsmentjének szempontjából. Az erőforrás alapú elmélet keretein belül elsőként bemutatja a családi vállalkozásokra jellemző innovációs folyamatot, másodikként megvizsgálja, hogy a „középréteg” számára oly természetes és lényeges növekedési kihívás, a professzionalizáció hogyan erősítheti az innovációs folyamatot. Végül – a családi vállalati innováció és professzionalizáció szakirodalmi eredményeinek integrálásával – javaslatokat fogalmaz meg,

melyek az erőforrás alapú elmélet alapján előálló propozíciókként szolgálhatnak egy későbbi kutatás számára [1]

Innováció családi vállalatoknál

Az innováció folyamata családi vállalatoknál

A nemzetközi családi vállalati kutatási szakirodalomban a 2010-es évek közepére kidolgozott modellek azt mutatják, hogy a „rossz innovátor” családi cégek mítosza hamis; az eredmények szerint a helyzet éppen ellentétes ezzel. Olasz, német, egyesült államokbeli kutatások alapján a levédetett szabadalmak és a teljesen újonnan kifejlesztett termékeket és szolgáltatásokat nézve a családi cégek teljesítménye elmarad a nem családi cégek teljesítményétől. Ugyanakkor, ha nem a nagy, ugrásszerű innovációs újításokra koncentráltak a kutatók, akkor azt látták, hogy a családi cégek nagyon hatékonyak és eredményesek a kis lépésekből álló, a már fennálló helyzetre építő, azt felhasználó, inkrementális innovációban.

A feltárt folyamat szerint a családi cégeknél az innovációs input alacsonyabb a nem családiakhoz képest. Az innovációs befektetés kockázatos, a családtagok pedig akár mint tulajdonosok, akár mint vállalati vezetők, kockázatkerülők, mert szeretnék megőrizni a család vállalkozás birtoklásából származó társas-érzelmi vagyonát, azaz a cég hosszú távú fennmaradása és családi tulajdonban maradása számukra hangsúlyos szempont a befektetéssel járó kockázatok értékelésénél.

A kisebb erőforrásjuttatást ugyanakkor a családi cégek nagyon hatékonyan használják fel. Elsőként, a munkatársak cégnél töltött alkalmazási ideje hosszabb, mint a nem családiaknál – ez a családi cégek belső normáiból és kultúrájából következik. Ebből következően több idő van a vállalati folyamatokkal kapcsolatos tudás és a tacit tudás felhalmozódására, amely több újító ötletnek adhat alapot. A hosszabb alkalmazási idő egyaránt vonatkozik a nem családtag alkalmazottakra és a családtag vezetőkre. Másodikként, másképpen van jelentős szerepe a társas tőkének, mint a nem családi cégeknél. A családi tulajdonosok, ahol a cégek eleve rés piacokon tevékenykednek, jól ismerik a beszállítóikat és a vevőiket, és számukra fontos a személyes és mély kapcsolat ezekkel a beszállítókkal és vevőkkel. A mélyebb kapcsolat gyakoribb és mélyebb információáramlást és együttműködést is eredményez. A vevők és a beszállítók tájékoztatják a családi céget a piaci trendekről, fejlesztésekről, saját pontos igényeiről – ennek nyomán a családi cégeknek nincs szüksége költséges alapkutatásokra, célzottabban tud fejleszteni és ez lerövidíti az innovációs ciklust és további pénzt spórol meg a cégnek. Harmadrészt, általánosságban igaz, hogy a családi cégeknél laposabb a szervezeti struktúra és rugalmasabb a struktúraközi együttműködésre, ezért gyorsan reagálnak egy felmerülő ötletre, az ötlet értékelésére, a megvalósításra. Emellett takarékosabban működnek, pontosan tudják, hogyan lehet egy ötletet a lehető legkisebb befektetéssel megvalósítani – akár a családtag cégvezetők, akik az utolsó tégláig ismerik a saját cégüket, vagy külső cégvezetők esetén a családtagok hatékony tulajdonosként figyelemmel kísérik és támogatják az ötlet megvalósulását. Negyedikként, ha jól működő a család és a cég kapcsolata, azaz biztosított a családtagok tájékoztatása a céggel kapcsolatos ügyekről és a cég és család hosszú távú kapcsolatának tervezésére működnek jól kiépített folyamatok, akkor a családi értékek családi vállalkozási értékek képében megjelennek a vállalkozás működésében, a

cég kultúrájában és kormányzásában. Ezek az értékek annyira a mindennapi munkavégzés részei lehetnek, hogy aztán alapot adnak a fejlesztési stratégiával, vagy konkrét fejlesztési projektekkel kapcsolatos stratégiai menedzsment döntésekhez.

A modellek szerint a családi cégek inkrementális innovációs kimenete a hatékony erőforrásfelhasználás nyomán magasabb lesz, mint a nem családi cégeké. Tehát összességében kisebb erőforrásbefektetéssel magasabb kimenetet érnek el.

Mivel a feltérképezett hatótényezők alapvetően a cég mögött álló családtagok tulajdonosi, vezetői és munkavállalói jelenlétéhez kapcsolódnak, nem a cég más jogi, vagy gazdálkodási jellemzőihez, továbbá ennek a jelenlétnek a hatása valamilyen módon minden családi cégben ott kell, hogy legyen, ezért – a modellek szerint – a versenyelőnyhöz vezető magasabb innovációs aktivitásnak minden családi cégre jellemzőnek kellene lennie.

További kutatások teljes mértékben megerősítették a családi cégekre jellemző alacsonyabb innovációs befektetést és annak a fenti modellekben leírt oksági hátterét, hasonlóképpen alátámasztották a hatékonyabb erőforrásfelhasználás folyamatát. Nincs teljes egyetértés a kutatók között ugyanakkor a modell harmadik elemében: több eredmény utal arra, hogy a hatékony belső folyamat általában nem vezet magasabb innovációs kimenethez családi cégek esetében. A kutatók sokkal inkább arra figyelnek, hogy milyen típusú fejlesztési folyamatokban lehetnek jobbak a családi cégek, milyen feltételek segítik az inkrementális, milyenek a diszruptív innovációt, illetve milyen céges jellemzők mellett lehetnek érvényesek a hatékony erőforrásfelhasználáshoz meghatározott tényezők.

Ennek mentén lépek most tovább és azt vizsgálom, hogy a fent leírt tényezők közül melyek azok, amelyek a gazdálkodástudományi kutatások szerint magyar cégek esetén nem, vagy hiányosan teljesülnek.

Magyar kis és közepes családi vállalkozások és az innovációs folyamat

Összehasonlítva az előző fejezetben bemutatott modell erőforrásfelhasználásra vonatkozó részén említett hatótényezőket a magyar cégekre vonatkozó kutatási eredményekkel, számos hiányosság azonosítható.

Elsőként, az emberi erőforrások oldaláról a magyar cégekben nem történik meg a családtagok bevonása. A családi bevonás gazdálkodási szempontból hatékony módja függ a vállalat méretétől. Magyar családi kis- és közepes vállalkozásoknál általában igaz, hogy a családtagok direkt alkalmazása hozzájárulhat a cég növekedéséhez. A probléma abból fakad, hogy ez a bevonási folyamat a házastárs, és/vagy a potenciális családtag utódok bevezetése után lefékeződik, mert – ha csak az alapító szemszögéből nézzük – az alapító úgy érzékeli, hogy a családtagokkal kapcsolatos bizalma megfogyatkozik. Ezt a hiátust tovább erősíti az utódlási folyamat: az utódnak – személyes és kezdő alkalmazotti pozíciójából fakadó motivációja, valamint az elődtől eltérő nézőpontja miatt is – biztosan lesznek az elődtől eltérő fejlesztési ötletei és stratégiai újításai javaslatai. De ezek sokszor nem a vállalati innovációs stratégia szerint értékelődnek, hanem az előd-utód egymás iránti bizalmának terében.

Szervezeti oldalról nézve még az a döntés sem érett meg az alapító oldaláról, hogy saját vállalkozást, vagy valóban családi vállalkozást szeretne irányítani, nemhogy a maguk cégen belüli alkalmazotti pozícióját tiszteletben tartva, de a fejlesztési és innovációs folyamatokban partnerként tekintene a családtagokra. Emellett a magyar családi kis- és középvállalkozások túlnyomó többsége az alapító tulajdonos-menedzser irányítási típusba tartozik. A szervezeti folyamatok nagymértékben kiszolgáltatottak az alapító döntéseinek, túlhatalmának. A kormányzási struktúra kihívása az innovációs folyamatban is leképeződik. Egyrészt, az adatok alapján a cégek, illetve maguk az alapítók kevésbé nyitottak a környezetre, vagy új, a fejlődéshez szükséges információ beeresztésére a céges rendszer határain belülre, azaz legkézenfekvőbbben a megfelelő nem családtag külső szakemberek vezetőként vagy tanácsadóként való behívására és alkalmazására. Másrészt, a cégek, illetve maguk az alapítók kevésbé tudatosak a fejlesztési folyamatok és a fejlesztésekkel kapcsolatos szervezeti konfliktusok kezelésében és ennek nyomán a munkatársak innovációs iránti elköteleződésének növelésében.

A finanszírozás oldaláról több kutatásban felmerült probléma a fejlesztések elmaradásához vezető tőkehiány – az óvatos, kockázatkerülő, gazdálkodási értelemben vett konzervatív döntéshozatal és az organikus növekedési cél alapján a céges és családi vagyionon a cégek a fejlesztésekben sem nyújtózkodnak túl. Egy későbbi alfejezetben bemutatom, hogy a nemzetközi kutatások szerint ez nem feltétlenül központi nehézség.

Végül a családi és családi vállalkozási tradíció akkor adhatja a céges megújulás alapját, ha a családi értékek tudatosan érvényesülnek a család és a cég kapcsolódásának tudatos kezelésében, illetve – az előbbin keresztül – a cég stratégiai menedzsmentjében. Ezek egyike sem érvényes a magyar családi kis- és középvállalkozásokra. Ennek nyomán a cégek alkalmazkodóképessége nem hosszú távú és nem válik vállalati képességgé. Kétségtelenül van alkalmazkodás, de az a túléléshez kapcsolódik, a napi operatív feladatokban elmerült tulajdonos-vezető döntései nyomán a cég növekedése útfüggő. A nem tisztázott család és cég közti kapcsolódás még egy veszélyt hordoz: a családtagok közti érzelmi kapcsolódás családi minősége megmarad a családtagok, mint alkalmazottak, vagy a családtagok, mint tulajdonosok közti kapcsolódásban is – a családi rendszerben alapvető fontosságú családi kapcsolódási normák szabályozzák az alkalmazotti, vagy tulajdonosi kapcsolódást és ennek nyomán a céges, vagy tulajdonosi döntéseket. A kutatások szerint ez csökkenti a vállalkozás innovációs aktivitását.

Áttekintve azt, hogy a magyar családi kis- és középvállalkozásoknál melyek azok a jellegzetességek, amelyek meggátolják az innovációs folyamat hatékony erőforrásfelhasználását, a kutatások alapján felírhatók a hiányra vonatkozó kutatási eredmények is, mint lehetséges megoldási javaslatok.

Kiemelkedően fontos, az egész rendszert meghatározó jellemző, hogy a vállalkozási innovációt a családi humántőke köré kell szervezni. Mert a családtagok olyan speciális humántőkét jelentenek a cég számára, amely más munkavállalóknál hatékonyabban képes a vállalatban felbukkanó tudáselemeket összegyűjteni, kombinálni és újítássá változtatni, valamint ezen tudáselemek alapján a vállalati képességeket finomítani, kiterjeszteni, vagy új vállalati képességeket létrehozni.

Azért hatékonyabbak ebben, mert – ha tudatosan figyelnek erre – központi helyzetükből adódóan az innovációval járó konfliktusokat hatékonyabban képesek kezelni, valamint mert a fejlesztésekhez szükséges erőforrások előteremtésében hatékonyabban, mint a nem családtag munkavállalók. A családi humántőke köré szerveződő innováció azt is jelenti, hogy érdemes a cég operatív működésében részt vevő családtagokat valamilyen módon bevonni a felsővezető csapat munkájába is. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy egy, a szervezeti struktúrában kezdő szinten dolgozó családtag is automatikusan legyen része a felsővezető csapatnak, hanem azt, hogy minden konkrét fejlesztési projektbe érdemes valamilyen munkaszervezési megoldással bevonni egy-egy meghatározott családtagot, vagy családtagokat, ha ők egyébként nem vesznek részt a felsővezetés munkájában.

Hasonlóképpen kiemelkedően fontos az a számtalan helyen leírt lehetséges megoldás, hogy külső szakembert kell felvenni a felsővezetői csapatba, aki munkakörénél fogva is meghatározott módon kapcsolódik a fejlesztési folyamatokhoz.

A nem családi cégekkel szemben, akik a családiaknál jóval több, de kevésbé mély kapcsolódással rendelkeznek a vállalaton kívüli érintettek felé, a családiak kevesebb kapcsolatra koncentrálnak, de azok a személyességen és bizalmon alapuló, mély kapcsolódások. Ezek a fent leírtak szerint alapvető fontosságúak az innovációs ciklus irányainak meghatározásában és lerövidítésében. Hogyan lehetne innen továbblépni a magyar kis- és középvállalkozásoknál? A családiak számára nem megoldás a kapcsolatok jelentős bővítése, mert ez a fajta működés nem a sajátjuk. Ugyanakkor a nekik megfelelő módon képesek további társas tőkét bevonni a vállalkozás működésébe, ha a nem családtag alkalmazottak társas tőkéjére koncentrálnak és azt kezdik el felhasználni további versenyelőny elérésére.

További lényeges kutatási eredmény az innovációs folyamat támogatására, hogy a gyengébb innovációs teljesítmény elsődleges oka nem a tőkehiány. Mert a családi cégeknél a fejlesztésekhez szükséges tőke és a humántőke között korlátozottan ugyan, de bizonyos fókig kölcsönös helyettesíthetőség áll fenn. Ha egy újítás tőkeigénye kimagasló, a belső, illetve külső pénzügyi erőforrások előteremtése a legutolsó, sokszor el is hagyott lépés: legelső sorban a belső humántőkére támaszkodva próbálnak egyszerűbb, olcsóbb, alternatív megoldási utakat keresni. Több olyan magyar példa hozható, ahol a családtag vezető kezdeményezésére, vagy a családtag szakember vezetésével valamilyen gyártási, technológiai minősítés eléréséhez a cég nem a nemzetközi piacon elérhető borsos árú, külső megoldást vásárolt, hanem a már létező tudásuk alapján néhány hónap alatt egy, a kívánt minőségbiztosítási elemmel megegyező funkcionalitású, egyszerű és olcsó megoldást dolgoztak ki. A helyettesíthetőség a másik irányba is működik: ha rendelkezésre áll a pénztőke akár saját, akár külső forrásból, akkor azzal lehetővé válik külső munkavállaló felvétele, vagy egy már korábban is ott dolgozó alkalmazott megbízása dedikáltan az innovációs folyamat meghatározó elemére.

A korábban hangsúlyozott módon a családi vállalati kormányzási és innovációs szakirodalom központi jelentőséget tulajdonít a család és vállalkozás tudatos, definiált folyamatokkal való kapcsolódásának – ez mintegy az összes eddig említett megoldás előzménye. Ez a kapcsolódás

képes megfelelő keretet adni ahhoz, hogy a családi háttér, a családi értékrend és a családi vállalati tradíció növelje a vállalkozás alkalmazkodóképességét és így egyben irányt szabjon az innovációs folyamatnak.

Vállalati professzionalizáció

Az innovációs aktivitás megértéséhez elkerülhetetlen körülményt jelent a professzionalizáció vizsgálata a magyar családi kis- és középvállalkozások esetében. Általában az egész magyar tulajdonú vállalati csoportra igaz, hogy a rendszerváltás után harminchárom évvel tömegesen kerül szembe a professzionalizáció kihívásával. Elsőként a vállalat növekedése kikényszeríti, hogy a szervezet előbb, vagy utóbb foglalkozzon ezzel a problémával. Másrészt beérhetnek olyan környezeti, piaci, vagy szervezeti körülmények, amelyek elkerülhetlenné teszik, hogy a vállalaton belül elinduljon a professzionalizáció. Harmadrészt akár a vezetési, akár a tulajdonosi utódlási folyamatot nézzük, az átadás-átvétel folyamatát, vagy a választott irányítási és vagyongazdálkodási megoldás bevezetését elősegíti az alapító-tulajdonos-menedzsertől való függetlenedő vállalati működés, de legalább az ilyen működés irányába való továbblépés.

Simon és Hitt (2013) szándékoltan leegyszerűsítő, de a sztereotipikus gondolkozást nagyon jól megragadó megfogalmazásában vállalati professzionalizálódás alatt sokszor azt értik, hogy a nem hatékonyan működő családi cég „működjön már” ne, vagy egy picit kevésbé családi módon. A professzionalizáció általános célja az, hogy a gazdálkodó szervezet működése egyáltalán ne, vagy kevésbé egy személytől függjön; készen álljon a változásra, az átalakulásra, a növekedésre; legyen vonzó munkahely, ahol a pozíció a tudástól, tehetségtől, szorgalomtól függ és nem a vérségi kapcsolatoktól; valamint legyen jól működő, magas teljesítményt leadó cég.

A vállalati professzionalizáció egyáltalán nem merül ki abban, hogy a cég felvesz egy külső, nem családtag szakember vezetőt a cég élére és azt sem jelenti, hogy a családnak ki kell vonulnia a cég operatív irányításából. A kutatások a vállalati professzionalizációra számos dimenziót azonosítanak, én a szakirodalomban leírt tág, inkluzív értelmezést alkalmazva az elemzéshez nyolc professzionalizációs réteget emelek ki. Eszerint a professzionalizáció része a felsővezetés és a menedzsment fejlesztése, ideértve ezeknek az embereknek a továbbképzését, illetve külső szakemberek felvételét. Második elemként ide tartozik a formális kontrollmechanizmusok kiépítése a szervezet működésében, harmadikként a szervezeti és működési struktúra módosítása, esetleges átalakítása, negyedikként a hatáskörök delegálása és decentralizálása. Ötödikként a formális emberi erőforrásmenedzsment rendszerek kiépítése, hatodikként a stratégiai tervezés folyamatának kiépítése, hetedikként az előbbi rétegeknek megfelelő, a változásokat és az azoknak megfelelő szervezeti működést támogató szervezetfejlesztés. Végül utolsó elemként a vállalati kultúra fejlesztését, fejlődését említi a szakirodalom. Látható, hogy ezek a dimenziók kiegészítik egymást, sokszor ugyanannak a fejlődési ívnek különböző olvasatait jelentik, emiatt nem választhatók el egymástól.

A vállalati professzionalizáció valamennyi lehetséges dimenziója működési logikai szempontból közvetlenül kapcsolódik, a valóságban pedig kapcsolódhat az innovációs folyamatokhoz. A

menedzsment fejlesztése az innovációhoz kulcsfontosságú humántőkefejlesztés része. A kontrollmechanizmusok kiépítése teszi lehetővé az innovációs stratégiai célok megvalósításának tervezését és felügyeletét. A szervezeti struktúra adja a keretet, ahol az innovációs folyamat konkrétan megvalósulhat – ha hagyják. A hatáskörök delegálásával és decentralizálásával válik lehetővé, hogy minden szervezeti tag motivációjának, képességének és tudásának megfelelően részt vegyen az újításban – ötleteivel, támogató értékelésével, megvalósítási javaslataival és legfőképpen a megfelelő döntések meghozatalával. A formális HRM rendszer gondozhatja az innovációhoz szükséges humántőkét, tudatosan összekapcsolva ezt a gondozást a vállalati stratégiával. A stratégiai tervezés része az innovációs stratégia és a fejlesztési célok megállapítása. A szervezetfejlesztés révén integrálódik az innováció serkentésére kiépített struktúra a kívánt egyéni és csoportos működési módokkal erősítve a szervezet alkalmazkodási, megújulási, tanulási képességét. A nyolcadik professzionalizációs elem, a vállalati kultúra segítheti olyan normák érvényesülését, amelyek elismerik és jutalmaznak a kreativitást, a kísérletezést, a kockázatvállalást, egyben elfogadást és pszichológiai biztonságot nyújtanak az újdonsággal előálló, vagy az ötleteket nyilvánosan értékelő kollégák számára, lehetővé teszik a fejlesztésekről szóló nyílt kommunikációt.

Összegzés – A professzionalizáció és az innovációs aktivitás erősítése

Az eredeti kutatási problémát fókuszáltabban átfogalmazva a fő kérdés az, hogy miként segítheti a professzionalizáció az innovációs aktivitás erősítését magyar családi kis- és középvállalkozások működésében. Milyen legyen az az egyébként is elkerülhetetlen professzionalizáció, amely támogatja az innovációt?

A családi vállalati innovációs folyamat és a professzionalizáció kutatási eredményeit összepárosítva és összevonva az alábbi javaslatok fogalmazhatók meg. Minden javaslat kutatási eredményekre épül, mégis, az összerendezés elsőként egy egységes elméleti keretbe való beillesztéssel kezdődött, a modellek és eredmények erőforrásalapú elmélet fogalmaival történő leírásával. Továbbá a javaslatok úgy kerültek megfogalmazásra, hogy a két terület, az innovációs és a professzionalizáció kutatási eredményei közül a vállalati működés alapján összetartozókat összekapcsoltam. Ezért összességében ezek nem saját kutatási adatokból és azok értékeléséből, hanem elméletből levezetett javaslatok, olyan proposíciók, amelyek egy további kutatás kiindulási pontjául szolgálhatnak.

Elsőként a professzionalizáció a folyamatos vezetői tanulást erősítse családtag és nem családtag felsővezetők részére egyaránt – tudatos vezetői készségfejlesztésről és innovatív gyakorlatokkal kapcsolatos képzésekre érdemes összpontosítani.

Másodikként, a kormányzási, irányítási, illetve esetlegesen a szervezeti struktúrában olyan változásokat érdemes bevezetni, amelyek a családtagokat a fejlesztési témák, vagy projektek mentén bevonják a felsővezetői csapat által gondozott innovációs folyamatba.

Harmadrészt olyan formális fejlesztési folyamatokat kell kialakítani, amelyek erősítik az innováció átláthatóságát, amelyek pontosan tisztázzák a folyamattal kapcsolatos felelőségeket

kérdését, a döntéshozatali pontokat, a döntéshozatal szempontjait, módját és a döntéshozók személyét, valamint a konfliktuskezelési folyamatot is.

Negyedrész a HRM rendszernek össze kell hangolnia a tehetséggondozást a teljesítményértékelést és a karrierfejlesztést az innovációs stratégiával, illetve az innovációs célokkal.

Ötödrész a stratégiai tervezés integrálja az innovációs stratégia tervezését, illetve a megvalósításhoz szükséges pénzügyi és emberi erőforrások tervezését – mindezt a családtag alkalmazottak és az innovációs stratégia tervezéséhez és megvalósításához kulcsfontosságú nem családtag alkalmazottak bevonásával.

A szervezeti tanulás képességének fejlesztése oly módon, hogy a tanulás a bizalom erősítése, a kísérletezés és a közös munka bátorítására, a kritikus szervezeti hangok megjelenésére, valamint az alkalmazkodás ösztönzésére hasson.

Az új szervezeti struktúra kialakításakor agilis, innovációt ösztönző és jutalmazó kulturális normákat kell bevezetni, amelyek elismerik az új ötleteket, értékelik a konstruktív kritikát, jutalmazzák az innovációt és a nyitott, változásra ösztönző gondolkodásmódot erősítik.

Nyolcadikként, a formális struktúrán átnyúló, kereszt-funkcionális fejlesztési együttműködések kell kialakítani, a döntéshozatal delegálásával.

Kilencedikként olyan szervezetfejlesztési projektekre van szükség, amelyek kimenetéként tudásmegosztó platformok jönnek létre, folyamatos fejlesztési kezdeményezési folyamatok és fejlesztési teljesítményösztönző rendszerek kezdenek működni – lehetőleg családi részvétellel.

Végül valamennyi fenti elem közös előfeltétele a családi értékrend, illetve abból következően a család gazdálkodási értékrendjének tudatosítása és meghatározása, a családi vállalati identitásának tudatosítása, és erre építve folyamatok definiálása a család és a cég kapcsolódására.

Összegzésképpen elmondható, hogy az elméleti keret alapján a családi vállalati tradíció és az innovációban testet öltő megújulás közti, kutatásokkal igazolt pozitív kapcsolatot a professzionalizáció folyamata erősítheti magyar családi kis- és középvállalkozásoknál. Elsőként feltételezhető, hogy az innovációs folyamat elindítása nem a pénzügyi erőforrásokon múlik, mert a pénzügyi és a családi cégben felgyülemlett speciális humán tőke egymás helyettesítői lehetnek. Az innovációs folyamat a cég humán tőkéjének szervezéséből és vezetéséből indul ki – a professzionalizációs projektek tervezésekor érdemes ezt figyelembe venni. Az innovációs aktivitás erősítésében kulcsmozzanat a munkavállaló családtagok bevonása az innovációs stratégiaalkotásba és valamilyen formában a felsővezetői innovációs döntésekbe. Végül fontos a nem családtag szakember felsővezetők bevonása az innovációs folyamatba, vagy ilyen vezetők felvétele a céghez, illetve a nem családtag alkalmazottak társas tőkéjének tudatos becsatornázása az innovációs folyamat erőforrásai közé.

Az elméleti keretek több ponton is leegyszerűsítésekhez vezettek, amelyek nyomán a fenti proposíciók nem teljesen pontosak. Kiindulópontként a modellek elfogadták, hogy a családi cégekre inkább jellemző az inkrementális innováció és főképp ennek folyamatára fókuszáltak. Kevésbé tisztázott, hogy a más, különböző típusú innovációk folyamata hogyan fut le a családi vállalkozásokon belül, illetve milyen típusú gazdálkodási folyamataik vezetnek más és más típusú innovációs kimenethez. További hiátusként említhető, hogy a magyar viszonyok közt a vizsgált cégcsoporton belül méret szerint több külön alcsoport képezhető, amelyek növekedési útja más és más lehet – ez módosíthatja mind magát az innovációs folyamatra ható tényezők csoportját, mind azt, ahogyan a professzionalizáció és annak szükségszerűsége felbukkanhat a cég életében, és ahogyan a professzionalizáció hat majd az innovációs folyamatokra. Mindezek feltárása további kutatások témája lehet.